

Öft fängt es ganz harmlos an. Der Kollege hat über Nacht das Fenster offen gelassen. Am Morgen ist es eiskalt im Büro. Bis es wieder warm wird, dauert es einige Stunden. Beim ersten Mal schluckt der Mitarbeiter kurz – trotz frostiger Temperaturen. Doch wenn es wieder und wieder passiert, beginnt sich ein Konflikt zu entwickeln – und irgendwann bricht der Unmut in Form von verbalen Attacken aus: „Wieso musst du immer das Fenster offen lassen, wenn du gehst?“

VON MELANIE TRIMBORN

Schwelen solche auf den ersten Blick völlig lapidaren Auseinandersetzungen unter Kollegen über längere Zeit, führt das zu schwerwiegenden Konflikten, sagt der Stuttgarter Stärken- und Kommunikationstrainer Frank Rebmann. Für ihn ist Feedback im Arbeitsalltag ganz wichtig, um solche Probleme und Missverständnisse zu klären, aber auch um Wünsche zielorientiert zu vermitteln und über Arbeitsergebnisse zu sprechen. Gerade durch die Rückmeldung von Kollegen könne man auch wachsen. „Während der Chef sagen kann, dass der Fehler Konsequenzen hat, passiert das Feedback unter Kollegen auf Augenhöhe“, sagt Rebmann.

Der Kommunikationstrainer beobachtet bei seinen Kunden, dass es ihnen oft leicht fällt, Kritik zu äußern. Allerdings scheitern viele am nächsten Schritt: Sie schaffen es nicht, ihr Gegenüber anzuleiten, es besser zu machen. Dabei sind viele Kollegen einem fundierten Feedback gar nicht abgeneigt, wie eine Umfrage des Personaldienstleistungsunternehmens Amadeus Fire und der Universität Erlangen-Nürnberg bereits 2015 zeigte. Demnach schätzen 97 Prozent der 284 befragten Beschäftigten unterschiedlicher Unternehmen Feedback von Kollegen als nützlich ein. Mehr als die Hälfte der Befragten gab sogar an, zu selten Feedback zu erhalten. Wie kritisiert man also richtig?

1. ZWANGLOSEN RAHMEN FINDEN

Für Nicole Strohe, Karriere- und Entwicklungscoach in Köln, ist der richtige Ton entscheidend: „Ist die Kritik wert-

schätzend, führt sie nicht dazu, dass das Gegenüber die Arme verschränkt“, sagt die Expertin. Wichtig sei deshalb, dass Kollegen sich nicht in Stresssituationen Rückmeldungen geben. Denn so können Gespräche leicht entgleisen. Die Expertin rät dazu, einen Ort zu suchen, der so persönlich wie möglich ist, gemütlich und ungestört. Bei einem Spaziergang und an der frischen Luft lässt sich zum Beispiel gut unter Kollegen reden.

Auch Kommunikationstrainer Rebmann empfiehlt, das Gespräch möglichst zwanglos zu halten. Ein gebuchter Konferenzraum sei unter Kollegen zu formell und gebe der Kritik zu viel Schwere. Besser sei, ein Feedbackgespräch zwischen Tür und Angel zu führen. Damit unterscheide es sich auch von den Gesprächen mit dem Chef. Die Aufforderung „Lass uns doch kurz einen Kaffee trinken gehen“ hält der Coach für das richtige Mittelmaß. Das Wort „kurz“ nehme der Situation die Dramatik.

2. AUTHENTISCH BLEIBEN

Grundsätzlich rät Rebmann dazu, bei Feedback immer authentisch zu bleiben. Es zu institutionalisieren und in der Firma nach einer festen Struktur zu etablieren, hält er für den falschen Weg. Lob sollte etwa nicht vorangestellt werden, um negative Kritik abzumildern. Positives Feedback sollte immer dann Platz bekommen, wenn der Kollege tatsächlich etwas besonders gut gemacht hat, rät der Experte.

Damit ein Lob nicht wie eine Floskel klinge, sei zudem immer eine fundierte Begründung wichtig. Ein Beispiel: „Den Bericht hast du gut umgesetzt, denn du hast sehr genau recherchiert.“ So merkt das Gegenüber, dass er sich wirklich damit befasst hat, sagt Rebmann. Ein saloppes „gut gemacht“ klinge dagegen nicht glaubwürdig. Zudem sollte sowohl positives als auch negatives Feedback unmittelbar zurückgemeldet werden, rät der Experte.

3. SAG-ES-FORMEL BEACHTEN

Karriereberaterin Strohe empfiehlt zudem die sogenannte SAG-ES-Formel. Das S stehe dafür, erst einmal seine Sichtweise anzusprechen, erklärt sie. Zum Beispiel so: „Mir ist aufgefallen,



Wie **SAGE** ich es meinem Kollegen?

Anderen im Berufsleben eine Rückmeldung auf ihre Arbeit oder ihr Verhalten zu geben ist nicht immer leicht. Die Ratschläge können schnell missverstanden werden. So kommt auch negative Kritik gut an

dass das Fenster offen stand.“ Wichtig sei, die Situation nicht zu bewerten, sondern erst einmal zu beschreiben. Danach geht es darum, die Auswirkungen zu erläutern, sagt Strohe. Das könnte dann so formuliert sein: „Dadurch war morgens das Büro kalt.“ Danach sollte der Feedbackgeber die Gefühle benennen.

Das E steht für das Erfragen („Kannst du mir kurz sagen, wieso das Fenster offen war?“). Und die Schlussfolgerung ist in der Regel der Wunsch und die Frage: „Was können wir machen?“ und „Wie können wir verhindern, dass das Fenster demnächst wieder offen steht?“. Somit mündet jede negative Kritik in einen konstruktiven

Ausblick, der dabei hilft, eine Lösung zu finden – und das Gegenüber nicht ratlos zurücklässt. Oft bieten sich dabei Ich-Botschaften an. Du-Botschaften hingegen wirken meist rechthaberisch und wie ein Vorwurf. Statt „Du hast das Fenster offen gelassen“ wäre es also besser zu sagen: „Ich habe das Fenster offen vorgefunden.“

4. FEEDBACK SOLLTE ZUKUNFTSORIENTIERT SEIN

Viel wichtiger findet Kommunikationstrainer Rebmann aber, dass Feedback in erster Linie zukunftsorientiert geäußert wird. „An der Vergangenheit kann man nichts mehr ändern“, erklärt er. Wer Kollegen mit vergangenen Fehlern konfrontiert, die sie nicht mehr ändern könnten, bringe sie dazu, sich zu rechtfertigen, zu verteidigen und emotional zu reagieren. Besonders kontraproduktiv seien Verallgemeinerungen („Immer muss ich dir hinterherlaufen, um Informationen zu bekommen“). Reflexartig suche das Gegenüber nach einer Ausnahme. Auch anonymes Hörensagen („Die anderen Kollegen haben auch schon gesagt ...“) sei sehr gefährlich und kränkend.

Solche vergangenheitsfokussierten Äußerungen können mit dem Blick auf die Zukunft vermieden werden. „Lernen findet in der Zukunft statt und nicht in der Vergangenheit“, sagt Rebmann. Daher setzt der Experte gleich auf die Schlussfolgerung und die Lösung. Dabei sei es wichtig, den Verbesserungsvorschlag möglichst konkret zu formulieren, beispielsweise so: „Kannst du mir in Zukunft bitte die recherchierten Zahlen im Bericht zusammenaddieren?“ Es sollte klar sein, was besser gemacht werden kann.

5. KRITIK ALS WERTVOLLEN TIPP SEHEN

Rebmann ist davon überzeugt, dass es dem Gegenüber dann auch nicht schwerfalle, dieses Feedback anzunehmen. So wird die Rückmeldung zum wertvollen Tipp. Auch wenn die Kritik auf den Fehler ausgerichtet sei, habe der Betroffene die Gelegenheit, dem Feedback-Geber ebenfalls eine Rückmeldung zu geben: „Danke für deine Rückmeldung. In Zukunft würde es mir helfen, wenn du es so formulierst, dass ich weiß, wie ich es demnächst besser machen kann.“ Karriereberaterin Strohe findet, dass die Einstellung zum Feedback entscheidend ist. Nicht jeder kann negative Kritik annehmen. „Man sollte Feedback nicht persönlich nehmen“, sagt sie. Dabei hilft es, die Rückmeldung sachlich zu betrachten. Schließlich ist Feedback immer eine Chance, um sich beruflichen weiterzuentwickeln.

ANZEIGE

Leser werben und Ihre Prämie sichern.

Exklusive Prämie für die Empfehlung eines neuen Jahreslesers für DIE WELT und WELT AM SONNTAG – für nur 58,90 € im Monat.

Wählen Sie Ihre Prämie



KitchenAid

KitchenAid Classic Küchenmaschine weiß
Der Klassiker für die Küche! Mit Knethaken, Flachrührer, Schneebesen und 4,28 L Edelstahl-Schüssel. Leise und zuverlässig, stabil und langlebig.

TECNOLUMEN®

TECNOLUMEN Wagenfeld Tischleuchte
Meisterstück im Bauhausstil, Metall vernickelt, Klarglas und Opalglass.

dyson

DYSON Staubsauger „Big Ball Allergy 2“
Der einzige Staubsauger ohne Wartungsaufwand und ohne Saugkraftverlust. Nimmt Allergene auf. Mit einfacher und hygienischer Behälterentleerung per Knopfdruck.

Leservorteile

Frei Haus

kostenlose Lieferung direkt an die Haustür

MEINE WELT erleben

Redaktionsbesuche, spannende Veranstaltungen und exklusive Rabatte für treue Leser

Gleich bestellen unter 0800/533 36 82 oder www.welt.de/empfehlen

DIE WELT/WELT AM SONNTAG erscheint im Verlag Axel Springer SE, Axel-Springer-Str. 65, 10888 Berlin, 0800/935 85 37. Vertreten durch den Vorstand, Amtsgericht Charlottenburg, HRB 154517 B.



Gläubiger-ID-Nr.: DE7600100000007913 | WLKTDW-ASE-01015Z