

Lösungsfokussiertes Feedback in der Führungskräfte-Entwicklung¹

Dr. Peter Röhrig – ConsultContor - Beratung und Coaching

Was klappt schon gut?

Jeder Chef weiß, wie schwierig es ist, Mitarbeiter konstruktiv zu kritisieren. Bevor ich ihnen im folgenden Anregungen gebe, wie Sie als Vorgesetzter oder Trainer einmal etwas Anderes ausprobieren können, möchte ich Sie bitten, über folgende Frage nachzudenken:

Wie ist es Ihnen schon gelungen, jemanden so zu kritisieren, dass er oder sie diese Kritik angenommen hat ohne verletzt oder gekränkt zu sein – und dass diese Kritik dann auch noch die von Ihnen erhofften Konsequenzen gehabt hat?

Legen Sie bitte das Heft für einen Augenblick weg, denken Sie an eine solche Situation – egal ob im Beruf oder im Privatleben – und versuchen Sie sich so detailliert und konkret wie möglich daran zu erinnern. Was hat alles zum Gelingen beigetragen? Was haben Sie selbst getan, durch Ihre Vorbereitung, Wortwahl, Geduld oder was sonst? Was hat Ihr Gegenüber dazu beigetragen? Welche (eventuell glücklichen) Umstände waren dabei hilfreich?

Mit dieser kleinen Gedankenübung haben Sie schon den Grundstein für besseres Feedback-Verhalten gelegt. Sie haben sich Ihre Ressourcen und positiven Erfahrungen vergegenwärtigt. Dies ist ein Grundprinzip lösungsfokussierter Arbeit, das Sie auch in anderen Situationen einsetzen können: weg von der Fokussierung auf Probleme, hin zu positiven Erfahrungen („Gelungenem“), um erste Ansatzpunkte für originelle und individuelle Lösungen zu finden.

Positives Feedback

So, wie Sie sich nun für diese gelungene Erfahrung selbst loben und ihr Verhalten damit verstärken können, sollten Sie auch Ihre Mitarbeiter immer dann loben, wenn es der Situation angemessen ist. Das ist öfter, als Sie vielleicht glauben. Die häufigste Klage, die von Mitarbeitern über ihre Chefs zu hören ist, heißt: „Ich bekomme nicht genug Anerkennung für meine Arbeit!“ Als Führungskräfte neigen wir dazu, unseren Mitarbeitern nur dann etwas zu sagen, wenn es nicht klappt. Wenn alles gut geht, freuen wir uns, behalten das aber eher für uns.

Das lässt sich ändern. Achten Sie einmal darauf, wo Ihnen im Arbeitsalltag Situationen begegnen, in denen Mitarbeiter etwas tun, was Ihnen und Ihrem Unternehmen wirklich weiterhilft und was Sie bisher als „selbstverständlich“ hingenommen haben. Ob dies der gekonnte Umgang mit einem schwierigen Kunden oder die übersichtliche und vollständige Entscheidungsvorlage ist: investieren Sie den Augenblick, der notwendig ist, um Ihren Mitarbeitern für diese guten Leistungen die Anerkennung zu geben, die sie verdienen. Sie können sicher sein, dass Sie mit angemessenem Lob die Motivation Ihrer Mitarbeiter verbessern.

Angemessen ist das Lob, wenn es offen und ehrlich, klar und uneingeschränkt sowie zeitlich nahe am Geschehen ist. Mit etwas Übung können Sie das Lob durch lösungsfokussierte Fragen noch erweitern (Schmitz 2000:21). Schließen Sie zum Beispiel öfter Fragen nach dem „Wie?“ an, wenn Sie ein ehrliche Interesse an der Antwort haben: „Von Ihnen stammt der schöne Vorschlag mit der Weiterempfehlung durch Stammkunden. Wie sind Sie darauf gekommen?“ Oder fragen Sie nach der Zufriedenheit der Mitarbeiter: „Ich freue mich sehr darüber, dass wir den Abschluss in so kurzer Zeit geschafft haben. Geht es Ihnen auch so?“ Damit geben Sie den Mitarbeitern auch Gelegenheit, konstruktive Kritik zu äußern: „Ich freue mich auch, dass wir das geschafft haben. Durch die vielen Überstunden habe ich allerdings eine Menge Ärger mit der Familie gehabt.“

Offene Kritik durch Ihre Mitarbeiter ist in der Regel ein Zeichen dafür, dass Sie eine angstfreie Atmosphäre geschaffen haben und dass Ihre Mitarbeiter Ihr Interesse an ihrer Meinung spüren. Auch das sollte Ihnen ein Lob wert sein: „Ich bin froh, jemanden zu haben, der die Probleme im Betrieb so gut erkennt wie Sie. Was bestärkt Sie in der Überzeugung, dass hier Veränderungen möglich sind?“

¹ Viele Ideen zu diesem Artikel wurden zusammen mit Lilo Schmitz (Fachhochschule Düsseldorf) und Alasdair Macdonald entwickelt. Der Artikel ist in der britischen Zeitschrift „O&P – Organisations and People“ (Vol 10, Nr 4, November 2003) unter dem Titel „Solution-focused feedback in management development“ erschienen

Lösungsfokussiert kritisieren

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter loben, haben es leichter, Missstände zu kritisieren. Beides kann trainiert werden, um mehr Souveränität in der Mitarbeiterführung zu gewinnen. Im Führungskräfte-Training kann Feedback als Gesprächsform eingesetzt werden, um anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe bzw. zu lernen, wie andere mich sehen. Feedback kann ein sehr wirksames Instrument sein, um in der Trainingsgruppe aus konkretem Erleben zu lernen.

Zu Beginn eines Trainings von Kritikgesprächen werden die Teilnehmer auf die besonderen Herausforderungen eingestimmt, die diese Gespräche für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen darstellen (Schmitz, Billen 2003:78):

„Führungskräfte befürchten Motivationsverlust, Verschlechterungen in der Zusammenarbeit und gekränkte Reaktionen. Mitarbeiter befürchten, nicht verstanden, persönlich gekränkt oder ungerecht behandelt zu werden. Deshalb sollten Mitarbeiter Ihre Sichtweise darstellen können. Lösungsfokussiert kritisieren heißt, für eine ausgewogene Balance von Lob und Kritik zu sorgen. Wenig hilfreich ist es, viel Zeit im Gespräch auf Rechtfertigungen, Schuldfragen und Argumentationen zu legen. Besser ist es, die Ziele und Wünsche für die Zukunft in den Blick zu nehmen. Am Ende des Gespräches sollte der Mitarbeiter folgende Punkte klar verstanden haben: Die Führungskraft ist unzufrieden mit einem ganz konkreten Verhalten, in der Zukunft wünscht sie einen konkreten positiven Endzustand und sie ist zuversichtlich, dass der Mitarbeiter eine Lösung finden wird.“

„Ein Kritikgespräch soll keine Abrechnung, sondern der Beginn einer positiven Veränderung sein. Es kann nicht darum gehen, den Mitarbeiter zu verändern, sondern bessere Ergebnisse zu erzielen. Um mit dem Ergebnis des Gesprächs zufrieden zu sein, darf die Führungskraft keine nichts sagenden Ergebnisse akzeptieren wie: „daran werde ich denken, ich bemühe mich“. Beide Seiten müssen konkrete Vereinbarungen miteinander treffen.“

Eine lösungsorientierte Sichtweise entlastet Sie an dieser Stelle als Führungskraft von zu viel Verantwortung. Nicht Sie sind es, die sich schon wieder eine Lösung überlegen muss, wie Ihr Mitarbeiter in Zukunft zu besseren Leistungen kommt. Hier nehmen Sie Ihren Mitarbeiter in die Verantwortung, eine Lösung zu finden, mit der Sie beide zufrieden sein können.

Nach dieser Einstimmung findet sich ein Teilnehmer der Trainingsgruppe als Protagonist, der ein schwieriges Kritikgespräch üben will. Das kann ein Gespräch in der Vergangenheit sein, das nicht zur Zufriedenheit der Führungskraft ausgegangen ist. Es kann auch ein Gespräch sein, das noch ansteht und auf das sich die Führungskraft vorbereiten möchte.

Mit Unterstützung des Trainers entwickelt der Protagonist individuelle Ziele für das Gespräch. Dabei geht es auch schon um passende Formulierungen, die am Flipchart notiert werden. Die Formulierungen werden so lange „geschliffen“, bis sie wirklich zur Situation und zum Stil des Protagonisten passen. Besonders wichtig ist die Formulierung des Satzes, mit dem die Führungskraft klar und deutlich sagt, was sie sich vom Mitarbeiter wünscht. Dieser Satz, der mit „Ich wünsche ...“ oder „Ich erwarte ...“ soll, muss besonders sorgfältig überlegt werden, damit er wirklich dem Stil des Protagonisten entspricht. Ebenso authentisch muss der Satz sein, mit dem die Führungskraft ihre Zuversicht darüber ausdrückt, dass der Mitarbeiter eine Lösung finden wird. Besonders geeignet sind aller Erfahrung nach Sätze, die dem Mitarbeiter Kompetenz unterstellen: „Sie haben sich bestimmt schon überlegt, wie Sie das ändern könnten. Was schlagen Sie vor?“

Nach diesem Satz müssen Sie als Führungskraft – vielleicht gegen Ihre Gewohnheit – Lösungslosigkeit aushalten. Auch wenn der Mitarbeiter keine zufrieden stellenden Vorschläge macht, bleiben Sie freundlich, bestimmt und interessiert daran, welche Lösungen Ihr Mitarbeiter Ihnen anbietet. Wenn dabei nichts für Sie Zufriedenstellendes herauskommt, verabreden Sie sich mit dem Mitarbeiter in zwei oder drei Tagen noch einmal und geben ihm Gelegenheit, eine exzellente Lösung zu entwickeln. Wenn Sie alle Ziele klar formuliert haben, wird das Plakat so gestellt, dass der Protagonist es während des Rollenspiels vor Augen hat.

Der Protagonist darf sich jemand aus der Trainingsgruppe auswählen, der die Rolle des Mitarbeiters übernimmt. Für Führungskräfte bietet diese Rolle die Chance, das Kritikgespräch von der anderen Seite her erleben zu können. Durch die Arbeit an den Zielen hat der Mitspieler schon viel über die Situation und seine Rolle erfahren. Durch einige weitere Fragen erfährt er vom Protagonisten die Informationen, die ihm noch fehlen, um das Spiel beginnen zu können.

Mit einfachen Requisiten stellt der Protagonist eine Gesprächssituation her, wie er sie sich für das Kritikgespräch vorstellt. Dabei werden die Fragen geklärt, die für die Vorbereitung des Gesprächs von Bedeutung sind: in welchem Raum wird das Gespräch geführt, wie ungestört kann es verlaufen, wie wird es angekündigt, wo sitzen die Gesprächspartner?

Lösungsfokussierte Feedback

Bevor nun das Rollenspiel beginnt, werden Mitspieler und Beobachter auf das anschließende Feedback eingestimmt. Dabei ruft der Trainer in Erinnerung, dass die meisten Menschen dazu neigen, das Verhalten im Rollenspiel eher kritisch zu bewerten. Häufig achten sie unbewusst vor allem darauf, was nicht gelingt, was sie selbst ganz anders machen würden oder was sie stört. Daher sollen sie im nun folgenden Rollenspiel das Augenmerk bewusst darauf richten, was schon gelingt. Sie sollen beobachten, was der Protagonist gut macht und wie er lösungsfokussiert kritisiert und zwar so genau, dass sie im Anschluss darüber berichten können. Dazu ist es für viele Beobachter hilfreich, sich Notizen zu machen. Das empfiehlt sich auch für den Trainer, da das anschließende Feedback um so wirksamer ist, je konkreter Situationen und Formulierungen benannt werden können.

Nun gibt der Trainer das Startzeichen und die Situation wird so realistisch wie möglich gespielt, mit dem konkreten Verhalten und den wörtlichen Aussagen, die der Protagonist verändern möchte. Für das anschließende Feedback hat sich in der Trainingspraxis ein strukturiertes Vorgehen bewährt. Der Trainer organisiert das Feedback-Geben nach diesem Ablauf und achtet streng auf die Einhaltung der Reihenfolge

1. Runde (Beobachter/innen):

"Das hat uns gut gefallen in dieser Situation."

2. Runde (Mitspieler/innen):

"Das hat mir gut gefallen in dieser Situation."

3. Runde (Spieler/in, der/die neues Verhalten erprobt hat)

"Das werde ich beim nächsten Mal wieder machen",

"Hier werde ich beim nächsten Mal etwas anderes versuchen"

Nun stimmt der Trainer den Protagonisten auf das Feedback-Nehmen ein:

- Hören Sie sich die Anregungen der Beobachter/innen und Mitspieler/innen an.
- Kommentieren Sie die Rückmeldung nicht, verteidigen Sie Ihr eigenes Vorgehen nicht.
- Bedanken Sie sich und überlegen Sie, welche Anregungen Sie mitnehmen möchten.

In einer 4. Runde geben nun Beobachter/innen, Mitspieler und Trainer Anregungen, wie das Kritikgespräch noch besser gelingen könnte.

Aller Erfahrung nach führt diese Abfolge dazu, dass Feedback wertschätzend gegeben und wirksam angenommen werden kann. Diese Regeln schaffen in einer von vielen als schwierig empfundenen Situation Entlastung für alle Beteiligten.

Was kann im Training passieren – was ist dann zu tun?

Das Rollenspiel verläuft im Sande, die Spieler drehen sich Kreis

Legen Sie schon vor Beginn des Rollenspiels fest, dass entweder der Protagonist oder Sie als Spielleiter das Spiel unterbrechen können. Das Gespräch muss nicht im ersten Anlauf zu einem guten Ende kommen. Das würde die Spieler zu sehr unter Erfolgsdruck setzen und die Experimentierfreudigkeit hemmen. Die Qualität des Gesprächs wird in der Regel nicht besser, je länger es dauert. Brechen Sie daher ab, wenn Sie merken, dass die Spieler nicht weiter kommen.

Der Protagonist verfolgt nicht seine Ziele

In mehr als der Hälfte der Trainingssituationen, die ich persönlich angeleitet habe, wichen die Protagonisten im Gespräch deutlich von den Zielen ab, die sie vorher mit mir erarbeitet hatten. Vor allem der entscheidende Satz „Ich erwarte, dass ...“ kam vielen der Protagonisten im Rollenspiel nicht über die Lippen. In diesem Fall kann es hilfreich sein, im anschließenden Feedback gemeinsam mit Protagonisten, Mitspieler und Beobachtern zu überlegen, wie es noch besser gelingen kann, im Gespräch seine Interessen klar zu verfolgen.

Im Feedback kommt nur Positives, es werden keine kritischen Anregungen gegeben

Je nach Kultur und Vertrauen in der Trainingsgruppe kann es passieren, dass die Beobachter sehr vorsichtiges bzw. ausschließlich positives Feedback geben, auch wenn konstruktive Kritik weiter helfen würde. An dieser Stelle kann der Trainer Modell und Vorbild sein. Während ich in der Regel den Beobachtern beim Feedback den Vortritt lasse, beginne ich in einem solchen Fall mit einfachen Beobachtungen und Anregungen. Dadurch wird das Eis gebrochen und die übrigen Beobachter schließen sich mit eigenen Vorschlägen an.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg beim Training – der Spaß ist garantiert.

Literatur:

Schmitz, Lilo 2000. „Motivation und Empowerment. Das Milwaukee-Modell für die Führungspraxis“ in Handbuch Personalentwicklung, Köln, Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, Ergänzungslieferung August 2000, pp. 1 -64

Schmitz, L. & Billen B. 2003. Mitarbeitergespräche. Lösungsfokussiert; Klar; Konsequenz, Verlag moderne industrie

Dr. Peter Röhrig

Kurzbiografie:

- Ausbildung als Diplom-Kaufmann und Sozialpsychologe (Köln und Ann Arbor)
- Weiterbildungen in Organisationsberatung (Prof. Fatzer / St. Gallen) und Lösungsorientierter Beratung (Prof. Schmitz / Düsseldorf)
- 11 Jahre Geschäftsführer eines Dienstleistungsunternehmens
- zahlreiche Veröffentlichungen, vor allem zu den Themen Selbstmanagement, Mitarbeiterführung und Qualitätsmanagement
- Herausgeber der Methodensammlung „Solution Tools“ im managerSeminare Verlag (4. Auflage 2012)
- Gesellschafter von ConsultContor - Beratung und Coaching in Köln



Kontakt:

Dr. Peter Röhrig

Consult Contor - Balthasarstr. 81 - D 50670 Köln

www.ConsultContor.de und www.solution-tools.de

Tel: +49(0)221-973 130 60 - Mobile: +49(0)179-523 46 86

Mail: peter.roehrig@consultcontor.de

Lösungsorientiertes Feedback

In der Trainingspraxis hat sich folgendes Vorgehen bewährt, mit dem neues Verhalten erprobt werden kann:

- Sprechen Sie sich in der Gruppe ab, wie Sie eine Situation, mit der Sie unzufrieden sind, einmal anders angehen möchten.
- Legen Sie die Rollen fest: wer erprobt die neue Situation als Protagonist, wer spielt mit und wer beobachtet das Rollenspiel?
- Bereiten Sie die Beobachter darauf vor, dass sie die Situation vor allem mit Blick auf die Dinge beobachten sollen, die (schon) gelingen und zwar so genau, dass sie im Anschluss an das Rollenspiel darüber berichten können.
- Spielen Sie dann die Situation so realistisch wie möglich, mit dem konkreten Verhalten und den wörtlichen Aussagen, die Sie verändern möchten.
- Organisieren Sie das **Feedback-Geben** nach diesem Ablauf und achten Sie als Trainer/in streng auf die Einhaltung der Reihenfolge:
 1. Runde (Beobachter/innen):
"Das hat uns gut gefallen in dieser Situation."
 2. Runde (Mitspieler/innen):
"Das hat mir gut gefallen in dieser Situation."
 3. Runde (Spieler/in, der/die neues Verhalten erprobt hat)
"Das werde ich beim nächsten Mal wieder machen",
"Hier werde ich beim nächsten Mal etwas anderes versuchen"
- Stimmen Sie den Protagonisten auf das **Feedback-Nehmen** ein:

Hören Sie sich die Anregungen der Beobachter/innen und Mitspieler/innen an.

Kommentieren Sie die Rückmeldung nicht, verteidigen Sie Ihr eigenes Vorgehen nicht.

Bedanken Sie sich und überlegen Sie, welche Anregungen Sie mitnehmen möchten.

4. Runde (Beobachter/innen)
"Brauchen Sie noch Anregungen?"