

## „Kannst du machen, ist halt kacke!“ So schmeckt Kritik gut: Der Feedback-Burger

„Kannst du machen, ist halt kacke!“ – So geht Feedback geben auf jeden Fall nicht! Aber es ist auch nicht immer alles eitel Sonnenschein. Fehler passieren und Irren ist menschlich. Als Führungskraft ist es deine Aufgabe, deine Mitarbeiter zu Bestleistungen zu motivieren und ihre Weiterentwicklung zu fördern. Dazu gehört auch in regelmäßigen Abständen ein klärendes Feedback-Gespräch.

Kritik so anzubringen, dass sie nicht nur verstanden, sondern auch angenommen und umgesetzt wird, ist eine Kunst für sich. Manchmal entscheiden vermeintlich Kleinigkeiten darüber, ob der Mitarbeiter tief verletzt oder hoch motiviert aus dem Gespräch geht. Ich zeige dir, wie du mit dem Feedback-Burger auch unangenehme Kritikgespräche erfolgreich über die Bühne bringst.

### Das Rezept für den Feedback-Burger

Ein Burger zeichnet sich bekanntermaßen dadurch aus, dass das Fleisch, der Salat, der Käse und was sonst noch dazu gehört zwischen zwei Brötchenhälften verpackt ist. Genauso servierst du auch deine Kritik – allerdings ohne Brötchen: **positiver Einstieg – Kritikpunkte – positiver Abschluss.**

### 1. Brötchenhälfte: positiver Einstieg

Beginne deinen Feedback-Burger mit einer positiven Bemerkung. Sage deinem Mitarbeiter, was dir an seiner Arbeit gefällt. Das ist ein guter Einstieg, um das Gespräch mit einem Lächeln auf den Lippen zu beginnen und eine Abwehrhaltung deines Mitarbeiters zu vermeiden. Wer zuerst gelobt wird, ist auch viel empfänglicher für die folgende Kritik.

### Belag: Kritikpunkte

Dann folgt der Belag des Feedback-Burgers. Hier bringst du deine Kritikpunkte an. Welche Schwächen sind dir in der Leistung deines Mitarbeiters aufgefallen? Was stört dich an seiner Arbeitsweise? Bleibe dabei bei „Ich-Aussagen“. Was du kritisierst, hast du beobachtet, dir ist es aufgefallen, dich stört ein gewisses Verhalten. Auf diese Weise verhinderst du, in Anklage-Tiraden zu verfallen.

Anschließend gibst du Anregungen, um das ungewünschte Verhalten zu verändern oder die beanstandete Leistung zu verbessern. Auch hier solltest du wieder auf „Ich-Botschaften“ setzen. Du kannst also sagen, was du dir wünschst, was du brauchst oder was du deinem Mitarbeiter empfiehlst. Dadurch wirken deine Anregungen nicht wie Befehle, die schnell Abwehrreaktionen hervorrufen können. Stattdessen gibst du deinem Mitarbeiter ernst gemeinte Verbesserungsvorschläge, die er annehmen kann.

### 2. Brötchenhälfte: positiver Abschluss

Am Ende des Gespräches solltest du nochmals ein paar nette Worte für deinen Mitarbeiter finden, um einen positiven Abschluss zu schaffen. Du kannst auch im Hinblick auf deine Verbesserungswünsche ganz optimistisch in die Zukunft blicken und deinem Mitarbeiter Mut zusprechen. In jedem Fall solltet ihr beide lächelnd aus dem Gespräch gehen, denn dieses letzte Gefühl wird dein Mitarbeiter mit deinem Feedback verbinden.

### Und wenn ich nichts Positives sagen kann?

Es gibt Situationen, in denen es schwierig ist, positive Worte zu finden. Vielleicht hat dein Mitarbeiter etwas so richtig verbockt oder du bist schon länger nicht mehr mit seinen Leistungen zufrieden. Natürlich sollst du dir auch kein Lob ausdenken, wenn dir einfach nichts Lobenswertes einfällt. Da-

mit dein Gegenüber die Kritik aber annehmen kann und motiviert ist, deine Verbesserungswünsche umzusetzen, ist es wichtig, zunächst eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Hierfür kannst du zum Beispiel die Bemühungen des Mitarbeiters herausstellen. Am Ende kannst du statt der lobenden Abschlussworte betonen, dass du dir sicher bist, dass er deine Vorschläge gut in die Tat umsetzen wird.

### Mein Extra-Tipp: Das Geheimrezept für die richtige Würzung

Wenn du deinen Mitarbeitern diesen Feedback-Burger servierst, werden sie sich nicht nur wertgeschätzt fühlen, sondern auch bereit sein, deine Kritikpunkte anzunehmen und umzusetzen. Bei Mitarbeitern, die sich wenig zutrauen, empfehle ich aber noch eine ganz bestimmte Würzung obendrein. Sie besteht nur aus einem Satz und hat als Abschluss für das Mitarbeitergespräch eine enorme Wirkung:

„Ich gebe dir diesen Rat, weil ich hohe Erwartungen an dich habe, denn ich weiß, dass du sie auch erfüllen wirst.“

Er fällt sozusagen in die Kategorie der selbst-erfüllenden Prophezeiung. Du drückst damit dein großes Vertrauen in den Mitarbeiter aus, das er keinesfalls enttäuschen will. Gleichzeitig gibst du ihm auf diese Weise die Stärke, deinen Rat umzusetzen.

### Achte auf regelmäßige Mahlzeiten

Die meisten Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern zu wenig Rückmeldung über ihre Arbeitsleistungen. Zum einen erkennen sie nicht den Sinn dahinter, ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback zu geben. Zum anderen werden oft Gründe wie die Angst vor Konflikten oder die fehlende Zeit für Mitarbeitergespräche angegeben. Entsprechend solltest du Zeiten, zu denen du Feedback gibst, ganz bewusst einplanen. Sich einmal im Jahr für eine halbe Stunde zusammensetzen, reicht allerdings nicht aus. Ich empfehle, längere Gespräche (mindestens eine Stunde) quartalsweise zu führen. Dann kannst du auch kurzfristige Ziele besprechen. Außerdem solltest du immer wieder kurze Zwischengespräche mit deinen Mitarbeitern führen. Das kann nach Abschluss eines Projektes erfolgen oder im Rahmen wöchentlicher Meetings. Wenn du auf diese Weise eine „Feedback-Routine“ etabliert hast, werden die Gespräche auch für deine Mitarbeiter selbstverständlich und nicht zum Austragungsort für Konflikte. ■



Monna Wiezoreck ist Business Coach und Trainerin für junge Führungskräfte. Ihre Expertise beruht auf Praxiserfahrung, nicht nur auf grauer Theorie. Wesentliche Bestandteile ihres Konzeptes sind generationsübergreifende Kommunikation, Selbstmanagement, Motivation und Persönlichkeitsentwicklung. Die Blog-Autorin und Verfasserin mehrerer Fachbücher bietet eine Kombination aus Training und Coaching für junge Führungskräfte an und hält in ganz Deutschland Vorträge wie „Stolperfallen im Job vermeiden“ oder „Moderne Mitarbeiterbindung“.

Mehr zu Monna Wiezoreck:  
[www.monawiezoreck.de](http://www.monawiezoreck.de)