

Gut vorbereitet zum Chef

Feedback-Gespräche – Vorgesetzte geben ihren Mitarbeitern Rückmeldung / Für jede Kritik gewappnet sein



Erst grübeln, dann zum Feedback-Gespräch: Dabei sollte der Mitarbeiter Argumente parat haben und auch Schwächen eingestehen. Gibt es viel Lob, kann man abschließend eine Gehaltserhöhung diskutieren. Foto: dpa

Unvorbereitet in eine Prüfung oder in ein Vorstellungsgespräch gehen – das kann schnell nach hinten losgehen. Wer allerdings seine Aufgaben gründlich vorbereitet, hat gute Chancen, sie auch erfolgreich zu bewältigen. Das gilt auch für denjenigen, der im Arbeitsleben steht. In vielen Firmen geben Vorgesetzte ihren Mitarbeitern Rückmeldung darüber, wie zufrieden sie mit ihrer Arbeitsleistung sind. Und auf ein solches Feedback-Gespräch sollte der Arbeitnehmer gut vorbereitet sein, meint **Reiner Hellweg**, Karriereberater aus Mannheim.

„Ich sollte mir Gedanken darüber machen, was ich will und was mir mein Chef als Rückmeldung geben könnte“, sagt er. Vorbereitet sein heißt, seine Argumente auch mit Zahlen, Ergebnissen oder Unterlagen dokumentieren zu können. „Das bedeutet nicht, dass man mit fünf Aktenordnern vor der Tür des Vorgesetzten stehen soll“, erläutert **Hellweg**. Aber die ein oder andere Unterlage könne hilfreich sein.

„Ein Feedback-Gespräch bedeutet, Mitarbeiter in die Richtung des Unternehmens zu motivieren.“ Daher sei nicht nur großen Firmen, sondern auch modernen kleinen Betrieben an Feedback-Gesprächen gelegen. „Je hochkarätiger die Position, desto zwingender wird ein Feedback-Gespräch.“

Wer sich im Vorfeld des Aufeinandertreffens mit dem Vorgesetzten Gedanken macht, sollte sich sowohl für positive als auch negative Reaktionen wappnen. „Wenn Kritik kommt, sollte ich in der Lage sein, darauf strukturiert zu reagieren.“ Eine Möglichkeit, etwas auf den Vorhalt von Fehlern und Schwächen zu sagen, geht in folgende Richtung: „Ja, ich habe auch schon bemerkt, dass ich in dem Bereich noch Defizite habe. Darum habe ich bereits begonnen, daran zu arbeiten. Die Situation hat sich auch schon verbessert.“

Einen kühlen Kopf bewahren

Wer von seinem Chef Negatives zu hören bekommt, davon überrascht ist und es als ungerechtfertigt ansieht, sollte dennoch einen kühlen Kopf bewahren. Das Fatal wäre eine pauschale oder emotionale Abwehrhaltung. Wer eine solche Reaktion zeigt, schadet sich selbst. Im schlimmsten Fall unterstellt ihm der Chef, für konstruktive Kritik nicht bereit zu sein.

Hellweg zufolge ist es besser, den Chef mit einer ruhigen und sachlichen Reaktion zu verblüffen. Bedeutet: Man könne offen sagen, dass man überrascht sei und mit einer solchen Bewertung nicht gerechnet habe. Der Vorgesetzte solle dann erläutern, was seiner Meinung nach schlecht gelaufen sei. Der Experte empfiehlt, sich über das Gespräch Gedanken zu machen und um einen Nachfolgetermin zu bitten. Derweil sollte der Mitarbeiter über die Beurteilung grübeln und gegebenenfalls über Fehler anderer nachdenken. Bei einem zweiten Termin lässt sich dann vielleicht belegen, durch welche Fakten eine schlechte Beurteilung zustande gekommen ist.

Karriere im Blick

Wer kritisiert wird, solle den Vorgesetzten fragen, womit er dies belegen könne. Gleichzeitig könne der Mitarbeiter für die Offenheit und klare Aussprache der Unstimmigkeiten danken. „Damit, dass der Mitarbeiter die Kritik konstruktiv und cool aufnimmt, rechnet der Chef nicht“, sagt **Hellweg**. Manchmal führe allein dieser Umstand dazu, dass sich beim Vorgesetzten das zuvor negative Bild wandle.

Wer positive Resonanz erhält oder darlegt, bei welchen Aufgaben er besonders gut gearbeitet hat, kann im Feedback-Gespräch auch vorsichtig auf die eigene Karriere zu sprechen kommen. „Das Finanzielle sollte jedoch hintangestellt werden“, rät der Experte. Denn mit der nächsten Stufe auf der Karriereleiter wird sich das Gehalt automatisch erhöhen.

Wer an seinem beruflichen Fortkommen interessiert ist, sollte immer zwei Karriereoptionen haben und nicht zu sehr festgelegt sein. Ebenfalls vorteilhaft: vorher mit einem Außenstehenden – optimalerweise mit einem Profi – über die eigenen Vorstellungen sprechen und diese dann auch im Gespräch darlegen. Wer auf der Karriereleiter klettern will, sollte den Kontakt zu Personalern und übergeordneten Vorgesetzten suchen.

Hellweg hält Feedback-Gespräche für sehr sinnvoll. Besser noch als ein jährliches Zusammentreffen mit dem Vorgesetzten sind aber zusätzliche Zwischengespräche. „Auf diese Weise wissen beide Seiten, wo sie stehen. Und mit Blick aufs Jahresziel lässt sich noch einiges korrigieren.“

Bettina Jaeschke