

## Feedback nach NLP

# Die weise Methode, die Wahrheit zu sagen

In vielen Unternehmen ist Feedback etwas, das man hochoffiziell während den jährlichen Mitarbeitergesprächen geben bzw. empfangen muss. Da gibt es Formulare, eines für den Vorgesetzten, eines für den Mitarbeiter. Beide umringeln seitenweise Zahlen und hoffen, dass sie die gleiche Bewertung vornehmen. Denn sonst müssen sie die Unterschiede diskutieren und rechtfertigen.

*Christian Bodmer*

Alle Beteiligten sind froh, wenn dieser Spiessrutenlauf vorbei ist. Natürlich gibt es kaum negative Bewertungen, man muss ja wieder ein volles Jahr miteinander zusammenarbeiten, nicht wahr? Hauptsache, die Personalabteilung wird zufrieden gestellt.

### Rahmen klar definieren

Feedback ist eine ausgezeichnete Möglichkeit (manche behaupten, es sei die einzige), um zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Es stellt sich deshalb die Frage, wie Feedback so in den Business-Alltag integriert werden kann, dass ein echter Nutzen für alle Beteiligten entsteht. Die nachstehend vorgestellte Feedback-Methode eignet sich für ein 45-minütiges Feedback-Gespräch und hat sich im Praxiseinsatz ausgezeichnet bewährt.

Dazu ein Fallbeispiel: Hubert, ein Projektleiter, betritt das Büro seiner Vorgesetzten, Anna. Beide setzen sich an den Besprechungstisch im Büro, und zwar im 90°-Winkel (und

nicht etwa gegenüber). Anna beginnt mit den Worten: «Danke für deine Bereitschaft für dieses Gespräch. Ich werde dir jetzt gleich Feedback geben. Und zuerst will ich auf etwas Wichtiges hinweisen: Alles, was ich im Büro von dir wahrnehmen kann, ist dein Verhalten in den Situationen des Büroalltags. Und du bist natürlich viel mehr.

### Neuro-Linguistisches Programmieren

Der in diesem Artikel beschriebene Feedback-Prozess beruht auf Elementen des Business-NLP. Seit etwa 30 Jahren untersucht und entwickelt NLP (Neuro-Linguistisches Programmieren) die effektivsten Kommunikationsinstrumente und -strategien. Ursprünglich stammen diese aus Psychotherapie und Coaching, wo sie auch heute noch eingesetzt werden. Business-NLP übersetzt diese Methoden auf die Bedürfnisse von Menschen im Geschäftsalltag: Gesprächsführung, Präsentationstechniken, Mitarbeiterführung, Teamentwicklung, Verkauf, Konfliktmanagement usw.

Heute wird das Kürzel NLP benutzt, um die ständig wachsende Sammlung von Techniken und Interventionsmustern zur Veränderungsarbeit menschlichen Verhaltens und Erlebens zu bezeichnen.

Du hast Fähigkeiten, die wir hier im Büro naturgemäss nie erleben können; du nimmst in deinem Leben eine Vielzahl verschiedener Rollen ein, du bist viel mehr als «Hubert, der Buchhalter». Das alles kann ich nicht beurteilen, und deshalb beschränken wir uns bei diesem Feedback nur auf das, was du hier tust.» Mit diesen einführenden Worten entkoppelt die Führungskraft das Feedback von der persönlichen Identität des Mitarbeiters. Sie gibt dem Gespräch einen klar definierten Rahmen, der einen entspannenden Effekt auf den Mitarbeiter hat. Denn der Mitarbeiter weiss jetzt, dass es nicht «um ihn persönlich», sondern «nur» um sein Verhalten im Büro geht. Die Grundlage für das Gespräch ist gelegt.

### Als Partner fühlen

Die richtige Sitzordnung macht den feinen, aber wesentlichen Unterschied aus. Sitzen sich Führungskraft und Mitarbeiter gegenüber, wirkt dies konfrontativer als die bevorzugte 90°-Anordnung. Diese bewirkt, dass sich beide Personen mehr als Gesprächs- denn als Verhandlungspartner fühlen.

Das Gespräch geht weiter: Anna legt eine einseitige Liste auf den Schreibtisch zwischen sich und Hubert, so dass beide «gleichberechtigt» auf sie schauen können. Die Liste besteht aus einer Reihe von Qualitäten, die es zu bewerten gilt.

Sie sagt: «Siehst du, hier ist eine Liste, die uns als Grundlage für unser Gespräch dient. Wir werden einen Punkt nach dem anderen durchgehen, und ich mache ein Kreuz bei der jeweiligen Bewertung. Als Begründung gebe ich ein Beispiel einer konkreten Situation und des Verhaltens, das ich beobachtet habe.» Während Anna das sagt, schaut sie auf das Blatt und zeigt mit ihrem Stift auf die Begriffe, die sie erklärt.

In diesem Feedback-Modell gibt es nur eine gemeinsame Liste. Sie liegt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf dem Tisch. Weil die Führungskraft bei ihren Erläuterungen das Feedback-Blatt und nicht den Mitarbeiter anschaut, wird der Blick des Mitarbeiters ebenfalls auf das Blatt gelenkt. Der Effekt ist, dass man mehr über eine Liste spricht und weniger über den Mitarbeiter persönlich. Das Gespräch wird neutraler, weniger emotional.

## Wünsche klar äussern

Anna beginnt beim ersten Begriff, notiert das von ihr im Geschäftsalltag beobachtete Beispiel und begründet ihre Bewertung. Dabei nimmt sie wahr, ob sich Hubert an die jeweilige Situation erinnern kann. Bei einer negativen Bewertung eines Verhaltens sagt sie klar, was sie sich wünschen würde und schreibt dies ebenfalls auf den Feedback-Bogen. Sie fragt Hubert jeweils, ob er dieses neue Verhalten für sinnvoll erachtet oder ob er andere Vorschläge hat. Hubert ist oft überrascht, hat er selbst doch in vielen Fällen gar nicht realisiert, wie sein Verhalten wahrgenommen wird (sowohl im Positiven als auch im Negativen).

## Seminare

Das Institut für Business-NLP bietet Ausbildungen in Business-NLP an. Diese erhöhen die Fähigkeiten der Teilnehmer im Bereich des Selbstmanagements und der Kommunikation mit anderen. Dadurch können Ziele rascher und direkter erreicht werden. Nächste Einführungsmodule:

Info auf [www.business-nlp.ch](http://www.business-nlp.ch)

Für die Führungskraft ist es durchaus anspruchsvoll, Bewertungen nur auf der Basis von konkreten Beispielen zu geben. Dies erfordert eine gute Vorbereitung und Beobachtungsgabe. Mitarbeiter schätzen es, dass sie nicht pauschal beurteilt werden (was sie in der Regel nicht nachvollziehen können). Kommt der Mitarbeiter nach dem Gespräch wieder in eine ähnliche Situation, weiss er, was die Führungskraft von ihm erwartet.

## Follow-up vereinbaren

Nach etwa 30 Minuten ist das Blatt ausgefüllt und Anna sagt: «Schön, dass wir dieses Blatt gemeinsam ausfüllen konnten! Ich habe in der Diskussion mit dir viel gelernt. Wir werden in drei Monaten wieder zusammensitzen und die gleichen Punkte durchgehen, ich bin schon gespannt auf die Veränderungen.» Anschliessend gehen die beiden in die Cafeteria, um einen Kaffee zu trinken. Natürlich kriegt Hubert eine Kopie des Feedback-Blattes. Die Führungskraft drückt so ihre Wertschätzung aus und macht klar, dass es einen Follow-up gibt. Der Mitarbeiter merkt, der Vorgesetzte meint es ernst und erwartet Veränderungen. Das Intervall für das nächste Gespräch liegt zwischen drei und sechs Monaten. Ein Jahresintervall ist wegen zu geringer Steuerungsmöglichkeiten nicht zu empfehlen.

Alternativ kann die Führungskraft das Feedback-Blatt bereits vorher ausfüllen. Dies hat den Vorteil, dass «unangenehme» Punkte nicht unter den Tisch fallen können. Etwa,

weil die Führungskraft es vielleicht im Gespräch nicht wagt, heikle Themen anzusprechen. Das Ausfüllen während des Gesprächs hat wiederum den Vorteil einer grösseren Natürlichkeit eines verstärkten Miteinbezugs des Mitarbeiters.

## Positive Erfahrungen

Schlüsselpunkte des Feedback-Gesprächs:

- Entkopplung von Verhalten und Identität des Feedback-Empfängers
- Wahrnehmungsorientiertes Feedback mit Beispielen aus beobachtbarem Verhalten in bestimmten Situationen
- Dissoziiertes Feedback dank Fokus auf die Liste
- Kurze Intervalle zwischen Feedbacks (alle drei bis sechs Monate, bei problematischen Mitarbeitern alle vier Wochen)
- Kurze Gespräche, in der Regel nicht mehr als 45 Minuten

Die Erfahrung des Autors mit dieser Art von Feedback ist ausserordentlich gut, sowohl bei Vorgesetzten als auch bei Mitarbeitern. Vorgesetzte sind froh, dass sie eine konkrete Anleitung haben und dass das Gespräch angenehm kurz ist. Einige haben anfangs Schwierigkeiten, konkrete Beispiele zu geben und realisieren, dass sie ihre Beobachtungsgabe schärfen müssen. Eine häufige Rückmeldung: «Jetzt weiss ich endlich, wo ich stehe und was ich konkret tun kann, um mich zu verbessern!»

Feedback-Formular auf Seite 60

Dr. Christian Bodmer

Institut für Business-NLP  
Birkenstr. 49, PF 88  
CH-6343 Rotkreuz

[www.business-nlp.ch](http://www.business-nlp.ch)  
[info@business-nlp.ch](mailto:info@business-nlp.ch)



*Vertraulich: Feedback-Gespräch*

Vorname, Name \_\_\_\_\_

Personal-Nr. \_\_\_\_\_

Vorgesetzte/r \_\_\_\_\_

Kostenstelle: \_\_\_\_\_

Beurteilung für die Zeit von: \_\_\_\_\_ bis: \_\_\_\_\_

Abteilung: \_\_\_\_\_

**Kategorie****Bewertung****Konkretes Beispiel (Situation + Verhalten),  
eventuell Wunschverhalten****Fachkompetenz**

Wissen ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Können ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Fertigkeiten ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

**Gesamtbeurteilung** ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺**Arbeitsergebnisse**

Quantität ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Qualität ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

**Gesamtbeurteilung** ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺**Arbeitsverhalten**

Interesse ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Kreativität ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Flexibilität ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Umsicht ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Selbstständigkeit ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Initiative ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Engagement ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Zuverlässigkeit ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Belastbarkeit ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Termineinhaltung ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Verantwortungsbewusstsein ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Einhalten von Regeln ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

**Gesamtbeurteilung** ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺**Zusammenarbeit**

im Team ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

mit Vorgesetzten ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Hilfsbereitschaft ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Verhalten gegenüber Kunden ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

Führungskompetenz ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺

**Gesamtbeurteilung** ☹☹ ☹ ☺ ☺ ☺☺