

Feedback für Projektleiter Teil 3: Über Feedback den Dialog anregen

Feedback ist keine Einbahnstraße, auch wenn eine klare Ansage im Einzelfall mal nötig sein könnte.

Als Projektleiter können Sie gerade **kritische Themen nutzen**, um mit Ihrem Team bzw. einzelnen in ein konstruktives Gespräch zu treten. Wir zeigen Ihnen hier, worauf Sie achten sollten.

Im Projektmanagement mit Feedback den Dialog eröffnen

Wenn Sie Ihren Teammitgliedern Fehler oder nachlassende Leistungen zurückmelden müssen, sollten Sie dies zeitnah und unter Berücksichtigung der wesentlichen Feedbackregeln tun (siehe Teil 1).

Zentral ist auch Ihre Haltung, mit der Sie ins Gespräch gehen (siehe Teil 2): Achten Sie darauf, wie Ihr Mitarbeiter Ihr Feedback am besten annehmen kann, etwa indem Sie unterstützend vorgehen oder ihn bzw. sie eher eigenständig Lösungen finden lassen.

Ziele eines längeren Kritikgesprächs sind, Fehler zukünftig zu vermeiden, Ihre Mitarbeiter prinzipiell anzuerkennen und zu besseren Leistungen zu motivieren.

Zentrale Aspekte, die Sie bei Kritikgesprächen beachten sollten

- Machen Sie sich im Vorfeld Gedanken, **welche Ziele** Sie mit dem Gespräch verfolgen. Richten Sie Ihren Fokus auf die Zukunft statt beim Benennen von Fehlern in Anklagen, Rechtfertigungen oder der Suche nach Schuldigen stecken zu bleiben.

- Verzichten Sie bei schwerwiegender Kritik auf einen zu weichen Einstieg, sondern machen Sie durch **klare Aussagen** deutlich, wie ernst es Ihnen ist.
- Achten Sie darauf, möglichst **früh in den Dialog zu treten**, um gemeinsam ein neues Vorgehen zu vereinbaren. Je stärker Sie den Mitarbeiter einbeziehen, umso höher sind die Chancen, dass Lösungen nachhaltig umgesetzt werden.

Leitfaden Kritikgespräch: Öffnende Konfrontation für Projektleiter

In unseren Projektmanagement-Trainings stellen wir immer wieder fest, dass trotz **Wissen um die zentralen Feedbackregeln** im tatsächlichen Tun manchmal Unsicherheit aufkommt.

- Wie kann es gelingen, dass Sie konstruktiv bleiben, aber Ihre Kritik nicht verwässert?
- Wie schaffen Sie es zu motivieren, obwohl Sie gerade sehr gravierende Kritik äußern müssen?

Dazu stellen wir Ihnen nachfolgend einen Gesprächsablauf vor, an dem Sie sich orientieren können. Er startet bei der Kritik, verfolgt aber vorrangig eine gemeinsame Lösungssuche, so dass der Fokus auf die Zukunft gerichtet bleibt.

1. Gesprächseröffnung: Thema und Ziel darstellen

Kurze Begrüßung: Stellen Sie zu Beginn Ihr Thema und Ziel für dieses Gespräch dar. Das reicht kurz und knapp in maximal 3 Sätzen! Begründen Sie Ihr Ziel kurz! Etwa: „Es geht mir heute um ... Mein Ziel ist ..., weil ...“.

Eröffnen Sie den Dialog: Beachten Sie, dass Sie möglicherweise (noch) nicht alle Fakten kennen! Leiten Sie deshalb direkt zu Ihrem

Mitarbeiter über, möglichst offen formuliert:
„Wie sehen Sie das?“

2. Fehlverhalten offen legen:

Konfrontation IST-Zustand

Lassen Sie Ihren Mitarbeiter Stellung

beziehen: Hören Sie dabei aufmerksam zu und stellen Sie ggf. Verständnisfragen. Stellen Sie erst im Anschluss Ihre Version der Dinge dar. Achten Sie dabei auf Ich-Botschaften.

Schaffen Sie eine gemeinsame Basis:

Diskutieren Sie mögliche Einwände und einigen Sie sich auf eine gemeinsame Sicht der Problematik. Dem anderen muss die Ernsthaftigkeit der Störung deutlich werden.

3. Gemeinsame Zielklärung: Festlegung SOLL-Zustand

Finden Sie ein gemeinsames Ziel: Für die weitere Zusammenarbeit hilft die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Wiederholen Sie Ihr Ziel und erfragen Sie dann die Ziele des Mitarbeiters: „Was möchten Sie erreichen?“. Suchen Sie nach Gemeinsamkeiten: „Was verbindet uns?“. Oder einigen Sie sich auf ein übergeordnetes Metaziel: „Über welches Ziel sind wir uns einig?“

Legen Sie Kriterien für die Zielerreichung fest:

„Woran werden Sie bzw. wir erkennen, dass das Ziel erreicht ist?“

4. Gemeinsame Lösungssuche

Fragen Sie Ihren Mitarbeiter nach seinen

Ideen zur Lösung. Steuern Sie gern eigene Ideen hinzu. Im gemeinsamen Brainstorming können Sie auf bessere Lösungen kommen. Bewerten Sie gemeinsam die Ideen und prüfen Sie deren Machbarkeit (Lösung gedanklich durchspielen).

5. Abschluss: Konkrete Vereinbarung treffen

Fassen Sie Ihre Vereinbarung am Ende

zusammen: Wiederholen Sie Ihre Vereinbarung oder bitten Sie Ihren Mitarbeiter um eine Zusammenfassung:

detailliert, konkret und zeitlich befristet.
Ziehen Sie ein positives Fazit.

Sie erkennen, dass Sie mit diesem Vorgehen sehr **lösungsorientiert durch das Gespräch leiten**. Damit vermeiden Sie, dass Sie sich unnötig lang um die Problematik, Verantwortlichkeiten oder gar Schuldfragen kümmern müssen.

Indem Sie direkt zum Einstieg Ihr Ziel benennen, machen Sie deutlich, dass Sie vorrangig **an Lösungen interessiert** sind. So wird aus schwierigen Anlässen womöglich eine ganz neue Basis an Zusammenarbeit!

Ihre Teammitglieder werden Ihnen dankbar sein für Ihre offene Aussprache, denn Sie begegnen Ihnen auf Augenhöhe!

Kritisieren – Öffnende Konfrontation!

Wenn Sie Mitarbeitern Fehler oder nachlassende Leistungen zurückmelden müssen, sollten Sie dies zeitnah und unter Berücksichtigung der wesentlichen Feedbackregeln tun. Verzichten Sie in schweren Fällen auf einen zu weichen Einstieg, sondern machen Sie durch eine klare Ansage deutlich, wie ernst es Ihnen ist.

Machen Sie sich im Vorfeld Gedanken, welche Ziele Sie mit dem Gespräch verfolgen. Richten Sie den Fokus auf die Zukunft statt bei der Benennung von Fehlern in Anklagen, Rechtfertigungen oder der Suche nach Schuldigen stecken zu bleiben. Prinzipielle Ziele eines Kritikgesprächs sind, Fehler zukünftig zu vermeiden, den Mitarbeiter prinzipiell anzuerkennen und zu besseren Leistungen zu motivieren.

Leitfaden Kritikgespräch: Öffnende Konfrontation

1. Gesprächseröffnung: Thema und Ziel darstellen

- Kurze Begrüßung: Stellen Sie Thema und Ziel für dieses Gespräch dar: kurz und knapp in maximal 3 Sätzen! Begründen Sie Ihr Ziel kurz! Etwa: »Es geht mir heute um ... Mein Ziel ist ..., weil ...«.
- Möglicherweise kennen Sie (noch) nicht alle Fakten! Leiten Sie deshalb direkt zu Ihrem Mitarbeiters über, möglichst offen formuliert: »Was sagen Sie?« oder »Wie sehen Sie das?«

2. Fehlverhalten offen legen: Konfrontation IST-Zustand

- Lassen Sie Ihren Mitarbeiter Stellung beziehen. Hören Sie aufmerksam zu und stellen Sie ggf. Verständnisfragen.

- Stellen Sie im Anschluss Ihre Version der Dinge dar. Achten Sie auf Ich-Botschaften.
- Diskutieren Sie mögliche Einwände und einigen Sie sich auf eine gemeinsame Sicht der Problematik. Dem anderen muss die Ernsthaftigkeit der Störung deutlich werden.

3. Gemeinsame Zielklärung: Festlegung SOLL-Zustand

- Für die weitere Zusammenarbeit hilft die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Wiederholen Sie Ihr Ziel und erfragen Sie dann die Ziele des Mitarbeiters: »Was möchten Sie?«.
- Gemeinsamkeiten bzw. vereintes Ziel finden (ggf. übergeordnetes Metaziel): »Was verbindet uns?« Oder »Über welches Ziel sind wir uns einig?«
- Kriterien für die Zielerreichung festlegen: »Woran werden Sie bzw. wir erkennen, dass das Ziel erreicht ist?«

4. Gemeinsame Lösungssuche

- Fragen Sie Ihren Mitarbeiter nach Ideen zur Lösung.
- Steuern Sie eigene Ideen bei: gemeinsames Brainstorming
- Bewerten Sie gemeinsam die Ideen & prüfen Sie deren Machbarkeit (Lösung gedanklich durchspielen).

5. Abschluss: Konkrete Vereinbarung treffen

- Wiederholen Sie Ihre Vereinbarung oder bitten Sie Ihren Mitarbeiter um eine Zusammenfassung: detailliert, konkret und zeitlich befristet. Ziehen Sie ein positives Fazit.