



### **„...dem sage ich jetzt mal so richtig die Meinung!“**

Peter R. ist Exportleiter eines mittelständischen Unternehmens, das ich im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung berate. Wir haben uns eigentlich verabredet, die Ergebnisse der Zielgruppenanalyse zu besprechen, doch kaum hat er Platz genommen, ließ er seinem Zorn schon freien Lauf:

*„Ich könnte in die Luft gehen! Ich habe unseren wichtigsten Kunden verloren, weil diese Vollidioten im Lager zu blöde sind, ihren Job zu machen. Die senden die falsche Ware zum falschen Kunden und wenn sie einmal die richtige Ware zum richtigen Kunden schicken, dann ist die Sendung unvollständig. Da macht mein lieber Kollege im Lager ganz offensichtlich seinen Job nicht und das ist mein Problem. Ich kann ihm ja nicht sagen, wie er seinen Job zu erledigen hat, denn das wäre eigentlich die Aufgabe vom Chef - doch der sagt nichts. Und Anschwärzen von Kollegen geht gar nicht. Was würden Sie an meiner Stelle tun?“*

Ich empfahl ihm, das direkte Gespräch mit dem Kollegen zu suchen und ihm konstruktives Feedback zu geben. Als ich Peter R. dann nach einigen Wochen eher zufällig am Eingang traf, begrüßte er mich mit vorwurfsvollen Worten:

*„Na, da haben Sie mir ja einen tollen Rat gegeben! Die Situation mit Andreas ist schlechter denn je, er blockt seit unserem Gespräch alle Anrufe ab und antwortet auch nicht auf E-Mails. Die falschen Warensendungen nehmen kontinuierlich zu, wahrscheinlich hat er den Arbeitern im Lager noch gar nichts gesagt.“*

Ich ließ mir den Ablauf seines ‚Feedbackgespräches‘ mit dem Lagerleiter schildern und verstand sofort, wo das Problem lag:

**Peter R. hat in seiner ‚Wut‘ alle Regeln einer wirkungsvollen Kommunikation ‚vergessen‘.**

Der Wortlaut muss ungefähr so gewesen sein:

*„Hallo Andreas, sag mal, was ist eigentlich bei Dir im Lager los? Warum machen Deine Mitarbeiter ihren Job nicht richtig? Ist Dir eigentlich klar, dass wir andauernd unvollständige und sogar falsche Ware an unsere Kunden senden? Warum passiert das überhaupt? Ich habe dadurch meinen wichtigsten Kunden verloren und bin total sauer. Es wird Zeit, dass Du endlich handelst und diese Katastrophe in den Griff bekommst.“*

Was ist dann passiert?

Andreas S. hat die ‚Schuld‘ auf die Produktion geschoben, denn er könne ja schließlich nur das verpacken und senden, was er bekomme. Außerdem verbat er sich in dieser Form jegliche Kritik an seinen Mitarbeitern und fragte Peter R. ob er ihm etwa fehlende Kompetenz unterstelle.

Das Gespräch war zu Ende.

Leider ist die hier beschriebene Situation keine Seltenheit, das Arbeitsklima ist nachhaltig vergiftet, die Motivation im Keller und die Leistung unbefriedigend.

Auch wenn die Feedback Regeln hinreichend bekannt sind, geraten sie im entscheidenden Moment gerne in ‚Vergessenheit‘. Das kann man mit **www.w** verhindern.

Idealerweise „überfällt“ man den Empfänger des Feedbacks nicht, sondern baut das Gespräch entlang der vier ‚**W**‘ Stufen auf. Das erste ‚**W**‘ erklärt den Grund, das ‚**Warum**‘ des Feedbacks und schafft den Rahmen für ein konstruktives Gespräch. Das zweite ‚**W**‘ erklärt den Sachverhalt und beschreibt ‚**was**‘ passiert ist. Die **Wirkung**, also das, was der Sachverhalt ausgelöst hat, wird mit dem dritten ‚**W**‘ beschrieben. Der **Wunsch**, was der Empfänger anders machen könnte, ist das vierte ‚**W**‘. Ich empfehle den Wunsch klar zu formulieren, aber das Feedback mit einer offenen Frage zu beenden, denn wenn der Wunsch am Ende alleine im Raum steht, kann er beim Empfänger schnell als ‚Rat-schlag‘ ankommen.

In unserem Beispiel hätte das dann so ausgesehen:

**W**arum gebe ich das Feedback?

*„Guten Tag Andreas, ich möchte mich gerne mit Dir zusammensetzen und Dir von meiner letztwöchigen Erfahrung mit unserem Grosskunden berichten.“*

Um **W**as geht es?

*„Er hat uns die Beziehung aufgekündigt, weil er nun zum wiederholten Male falsche Ware geschickt bekommen hat und ihm dadurch wichtige Aufträge verloren gegangen sind.“*

Was ist die **W**irkung?

*„Ich kann den Kunden gut verstehen und möchte nicht verbergen, dass ich ohne die Umsätze mit diesem Kunden meine Verkaufszahlen für dieses Quartal nicht mehr erreichen kann, was wiederum meinen Bonus gefährdet. Ich bin ziemlich sauer.“*

Was **W**ünsche ich mir?

*„Andreas, ich weiß ja nicht, ob Dir diese ‚Probleme‘ mit dem Versand bekannt sind, aber ich würde mir wünschen, dass dies der letzte Kunde war, den wir verloren haben. Was schlägst Du vor?“*

Andreas hat keinen Grund sich zu verteidigen, weil er nicht angegriffen wird. Das Problem im Lager kann vielfältig sein. Die Kompetenz der Mitarbeiter anzuzweifeln oder gar gut gemeinte Rat-schläge zu geben ist kontraproduktiv und zerstört jede kollegiale Beziehung.

Man kann natürlich auch seinen Vorgesetzten fragen, ob er denn eigentlich über die katastrophalen Umstände im Lager Bescheid wüsste, um dann scheinheilig zu ergänzen, dass man ja versucht habe, das Thema unter Kollegen zu lösen....