

A close-up photograph of a hand gripping a rope, set against a background of a cloudy sky. The hand is on the right side of the frame, and the rope is visible at the bottom right corner. The sky is filled with soft, white clouds.

MITARBEITER **MOTIVIEREN**

NUTZEN SIE MOTIVIERENDES FEEDBACK

MONIKA HEILMANN



HALTEN SIE IHRE MITARBEITER BEI LAUNE

NUTZEN SIE MOTIVIERENDES FEEDBACK



Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei guter Laune sind und sich bei der Arbeit wohl fühlen, leisten sie wesentlich mehr. Eine Voraussetzung dafür ist ein gutes Arbeits- und Betriebsklima. Wesentlich trägt dazu eine positive Feedbackkultur bei, ausgeübt durch Führungskräfte und Vorgesetzte. Feedback eignet sich als Führungsinstrument, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, um ihre Kompetenzen zu fördern und um ihre Persönlichkeit zu entwickeln

Eine Führungskraft ist gefordert, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein sach- und fachbezogenes Feedback im Hinblick auf die Arbeitsergebnisse sowie eine nützliche Rückmeldung über Verhaltensweisen zu geben. Das ist unabdingbar, um Mitarbeitern Sicherheit und Zufriedenheit bei ihrer täglichen Aufgabenbewältigung zu vermitteln und stellt weitaus mehr Anforderungen an Führungskräfte, als rein fachliche Fähigkeiten zu besitzen. Diese sind beispielsweise: Menschenkenntnis, eine differenzierte Beobachtungsgabe, Empathie, eine wertschätzende Kommunikation, sich selbst reflektieren können sowie Courage, anderen Menschen Rückmeldungen über ihre Verhaltens- und Arbeitsweisen zu geben.

Einerseits erwarten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anerkennung und Lob für Geleistetes. Andererseits soll Kritik an Verhaltensweisen der Mitarbeiter oder an Arbeitsergebnissen als konstruktive, fördernde Kritik in einer wertschätzenden Art geäußert werden. Unterbleibt dies – leider ist das oft alltägliche Praxis – wird den Mitarbeitern die Chance für eine eventuelle Fehlerkorrektur genommen und ihnen die Möglichkeit, eine Verbesserung ihrer Arbeitsleistung zu erreichen, vorenthalten.

Durch einen konstruktiven Feedbackdialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern können Missverständnisse ausgeräumt, Beziehungen geklärt und Konflikte bearbeitet werden. Wird konstruktives Feedback im Führungsalltag dauerhaft genutzt, verstärkt es die Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten, Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

In vielen Unternehmen, Behörden oder Organisationen fehlt es im Führungsalltag an positiven Rückmeldungen, an Lob und Anerkennung. Kritik wird häufig zwischen Tür und Angel geübt, im Vorbeigehen die Fehler aufgezählt oder falsche Vorgehens- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter angekreidet. 75% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemängeln, sie würden von ihren Vorgesetzten und Führungskräften zu wenig bis gar keine Anerkennung erhalten. In Mitarbeitergesprächen hätten sie das Gefühl, Chefs würden nur ihr Pflichtprogramm abhandeln und wären selbst nicht begeistert, diese Gespräche führen zu müssen. Mitarbeiter wünschen sich jedoch Gespräche über ihre Leistungen und Ziele, allerdings professioneller! Sie empfinden eine Beurteilung durch Führungskräfte häufig als willkürlich gegeben und nicht ihren tatsächlichen Leistungen entsprechend.

Lässt in einer Abteilung oder im Team die Ar-

beitsleistung nach, sollte sich die Führungskraft schnellstens die Frage stellen, ob positive Rückmeldungen und Lob in der letzten Zeit ausgeblieben sind. Zeichen eines guten Führungsstils sind, angemessene Rückmeldungen zu geben. Sowohl in Form von Lob als auch in Form konstruktiver, die Entwicklung fördernder Kritik. Feedback sollte grundsätzlich nicht nur kritische Rückmeldungen beinhalten, sondern insbesondere die positiven Arbeitsleistungen und Stärken herausstellen.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern zeitnah ein motivierendes Feedback über deren Arbeitsleistungen oder Verhaltensweisen, möglichst in der Situation selbst. Unmittelbar und konkret ein positives sowie auch gegebenenfalls ein kritisches Feedback im Arbeitsalltag. Sprechen Sie es an, wenn Ihnen etwas auffällt, nicht Kritikpunkte sammeln und dann in einem Gespräch über den Mitarbeiter damit herfallen.

Müssen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche führen, terminieren Sie diese bitte frühzeitig, um so auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gelegenheit zu geben, sich darauf einzustimmen und vorzubereiten. Auch Sie als Führungskraft bereiten sich selbstverständlich gründlich darauf vor. Sie sollten für ein Mitarbeitergespräch auf einen angenehmen Rah-

MEHR INFORMATIONEN ZUM THEMA:

Monika Heilmann
WIN-WIN-GESPRÄCHE
Gelassen reden, selbstsicher auftreten, Konflikte vermeiden

192 Seiten, zahlr. Abbildungen
21,80 Eur[D]

ISBN 978-3-86980-195-7
1. Auflage BusinessVillage 2012

<http://www.businessvillage.de/WIN-WIN-GESPRAEcHE/eb-903.html>



men Wert legen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, wählen Sie einen geeigneten, ruhigen Ort und schaffen Sie eine freundliche Atmosphäre. In einem Mitarbeitergespräch sollen sich die Menschen wohl fühlen. Besonders, wenn kritische Rückmeldungen notwendig sind, gilt es, wertschätzend, respektvoll und empathisch auf Mitarbeiter einzugehen.

Um positive Eigenschaften und Verhaltensweisen als Feedback im Arbeitsalltag und in einem Mitarbeitergespräch geben zu können, empfehle ich Ihnen, Ihre Wahrnehmungsfähigkeit gegenüber anderen Menschen vorher zu üben. Das können Sie beispielsweise so: Beschreiben Sie die Stärken einer Freundin, eines Freundes oder einer anderen Person aus Ihrem Umfeld als positives Feedback. Schildern Sie dieser Person, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen Sie an ihr schätzen. Wir sind es eher gewohnt, die Dinge und Verhaltensweisen wahrzunehmen, die uns stören und die schief laufen. Deshalb zahlt es sich aus, sich darin zu üben, die positiven Seiten und Stärken in Menschen zu erkennen und rückzumelden. Bereiten Sie vor, was Sie der anderen Person als Feedback geben möchten.

Notieren Sie sich die Eigenschaften und Verhaltensweisen, die Ihnen positiv auffallen. Vermeiden Sie „nicht“-Formulierungen oder negative Beschreibungen.

Beispiel:

Sie finden die Person X nicht unfreundlich. Notieren Sie bitte positiv: X empfinde ich als freundlich. Notieren Sie bitte zusätzlich, wie sich die freundliche Art zeigt. Beispielsweise hilfsbereit, ein strahlendes Lächeln, immer gut gelaunt, höflich, eine freundliche, warme Ausstrahlung ...

X wird nie ungehalten oder ausfällig. Notieren Sie bitte positiv: X bleibt ruhig, geduldig und sachbezogen.

X erledigt die Aufgaben nicht schlecht. Notieren Sie bitte positiv: X erledigt die Aufgaben gut (jetzt konkretisieren Sie bitte noch, was genau wie gut erledigt wird!). X erledigt die Aufgabe pünktlich, konkret, freundlich, differenziert, geduldig, akribisch, engagiert ...

Diese positive, auch wertschätzende Sprache sollten Sie in Ihren Mitarbeitergesprächen oder Feedbacks einsetzen. So sehen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empathisch reflektiert und anerkannt, sie können mit ihren lobenswerten Verhaltensweisen selbstbewusster auftreten und fühlen sich motiviert.

Andere Menschen zu beobachten und dann zu überlegen, was man einer Person an positivem Feedback geben könnte, kann man lernen. Es ist ein tägliches Üben. Studieren Sie die Menschen in Ihrer Umgebung oder wenn Sie im

Café sitzen und überlegen Sie sich: Was genau fällt mir an einer bestimmten Person positiv auf? Wie könnte ich ein freundliches und motivierendes Feedback geben?

Die Stärken, die positiven Eigenschaften und Verhaltensweisen herauszustellen, das ist der erste Schritt in einem Mitarbeitergespräch. Im zweiten Schritt können Verbesserungswünsche an die feedbacknehmende Person gerichtet werden. Nach einem positiven, wertschätzenden Einstieg ist die Chance größer, dass kritische Anregungen und Bemerkungen ohne abwehrende Haltung aufgenommen werden.

Formulieren Sie Ihre Kritik in einem Wunsch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Beispiel:

Sagen Sie nicht: Ihre Terminplanung war nicht optimal, Sie haben sich nicht an vorgegebene Fristen und Termine gehalten. Sagen Sie bitte: Ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie künftig Ihre Terminplanung an die vorgegeben Fristen anpassen und diese einhalten, so dass nachfolgende Bearbeitungen durch andere Abteilungen ebenfalls fristgerecht im Zeitplan erledigt werden können (konkretisieren Sie Ihren Wunsch).

Sagen Sie nicht: Ihre Arbeitsweise ist chaotisch, Ihr Schreibtisch ist ständig mit Papierbergen



10 GRÜNDE, WESHALB FEEDBACK MITARBEITER BEI LAUNE HÄLT:

1. Feedback gibt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sicherheit und Zufriedenheit
2. Lob und Anerkennung sind wichtig für ein motiviertes Arbeiten
3. Konstruktives Feedback fördert die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern
4. Eine positive Feedbackkultur spricht/steht für einen guten Führungsstil
5. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trauen sich mehr zu und treten selbstbewusster auf
6. Positives Feedback bewirkt ein Ansteigen der Arbeitsproduktivität
7. Das Betriebsklima wird freundlicher, der Umgang untereinander kollegialer
8. Arbeitsabläufe werden verbessert
9. Durch einen wertschätzenden, respektvollen Umgang miteinander können Konflikte angegangen oder sogar vermieden werden
10. Fühlen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohl, geht es auch der Führungskraft gut

zugedeckt. Sagen Sie bitte: Ich wünsche mir von Ihnen, da wir Kundenverkehr haben, dass Sie Ihren Arbeitsplatz, dass Sie Ihren Schreibtisch ordentlich und übersichtlich organisieren. Legen Sie dazu bitte erledigte Vorgänge und Fristen in Ordnern ab (oder entsprechend im PC).

Sprechen Sie Ihre Mitarbeiterin oder Ihren Mitarbeiter so an:
Ich schätze an Ihnen ... und ich wünsche mir von Ihnen ...

Selbstverständlich gehört im Gespräch dazu, nachzufragen, wie Sie als Führungskraft die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter unterstützen können, Ihre Verbesserungsvorschläge für seine Arbeitserledigung umzusetzen. Beispielsweise durch einen Seminarbesuch zum entsprechenden Thema, durch ein unterstützendes Coaching oder bestimmte Materialien, Büroartikel oder PC-Programme. Gegebenenfalls auch durch Gespräche mit anderen Abteilungen, Geschäftspartnern oder Kunden, mit denen Arbeitsabläufe geklärt werden müssen.

Ein Mitarbeitergespräch bietet außerdem die wunderbare Chance für Sie als Führungskraft, dass nicht nur Ihre Mitarbeiter eine Rückmeldung von Ihnen erhalten. Genauso können Sie wichtige Hinweise bekommen, wie Sie und Ihre Art der Führung wahrgenommen werden und wie Ihr Führungsstil mit Ihren fachlichen und sozialen Kompetenzen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirkt.

von Monika Heilmann

Monika Heilmann

Monika Heilmann, Trainerin, Coach und Autorin, unterstützt Unternehmen sowie Fach- und Führungskräfte in Fragen der Kommunikation und bei der Lösung von Konflikten im betrieblichen Alltag.