

Effektive Mitarbeiterführung

Nur mit wirkungsvollem Feedback

von und mit
Andrea Eigel

präsentiert von

handwerk
magazin

Ziele von Feedback

- Jede Führungskraft hat das Recht, Feedback zu geben: Es kommt aber auf das WIE an.
- Feedback ist ein wichtiges Kommunikationsinstrument in der Führung.
- Feedback bedeutet eine Rückkopplung, eine Rückmeldung auf das Verhalten eines Menschen.
- Es kann positiv oder negativ ausfallen, zum Beispiel als Lob oder als Kritikgespräch.

Ziel von Feedback ist:

- Eine gute Leistung anzuerkennen und einen Mitarbeiter zu motivieren.
- Oder aber den Mitarbeiter auf ein unerwünschtes Verhalten hinzuweisen und ihm einen Impuls für eine Verhaltensänderung zu geben.

Zwei Arten von Feedback

- **Lob und Dank für das eigene Engagement sind angenehm, wenn:**
 - sie ehrlich gemeint sind
 - sie einen konkreten Bezug zu einem Arbeitsergebnis oder einer Leistung haben
 - sie nicht zu oft geäußert werden

- **Kritik am Verhalten ist unangenehm, wenn:**
 - sie schlecht formuliert wird, dann nehmen Mitarbeiter Kritik sehr persönlich, fühlen sich gekränkt und blockieren

Sinnvolles Feedback erzeugt positive Wirkung

- **Positive Wirkungen von sinnvollem Feedback sind:**
 - Verstärkung von erwünschtem Verhalten
 - Änderung von unerwünschtem Verhalten
 - Aufrechterhaltung einer guten persönlichen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

- **3 wichtige Aspekte dabei:**
 - Gesprächssituation
 - Sprache
 - Gesprächsausrichtung

Die richtige Gesprächssituation

- **Gespräch unter 4 Augen führen:**
 - Kritikgespräch am besten unter vier Augen
 - Jemand der vor anderen – ob Kunden oder Kollegen – kritisiert wird, verliert sein Gesicht
 - Wenn ein 4-Augen Gespräch nicht möglich ist, dann wenigstens außer Hörweite
- **baldmöglich reagieren:**
 - Ob Lob oder Kritik – Feedback hat die beste Wirkung, wenn es baldmöglich erfolgt
 - Nur dann kann ein Mitarbeiter einen direkten Bezug zum auslösenden Verhalten erkennen
 - Das Feedback-Gespräch kann noch am gleichen Tag stattfinden – es sei denn, die Führungskraft ist noch sauer und aufgewühlt – dann empfiehlt es sich, noch eine Nacht darüber zu schlafen

Die richtige Sprache

- **Verhalten konkret, beobachtbar und wertfrei beschreiben**
- **Verallgemeinerungen vermeiden:**
 - Verallgemeinerungen wie „immer“ („Immer kommen Sie zu spät“) oder „nie“ („Nie ist Ihr Arbeitsplatz aufgeräumt“) vermeiden
 - Meist stimmen die Aussagen nicht und führen nur dazu, dass ein Mitarbeiter nach Beispielen sucht, um das Gegenteil zu belegen
- **Verwenden Sie Ich-Botschaften:**
 - Weniger hilfreich: „Sie sind doch unkonzentriert“ – eine Sie-Aussage unterstellt dem anderen etwas und greift ihn an
 - Hilfreich: „Ich habe den Eindruck, Sie sind unkonzentriert“ – mit der Ich-Botschaft sage ich etwas über mich, über meinen persönlichen Eindruck oder das, was ein Verhalten des Mitarbeiters in mir auslöst

Die richtige Gesprächsausrichtung

- Verhalten, nicht Eigenschaften ansprechen:
 - nur sein Verhalten kann ein Mitarbeiter verändern, nicht seine Eigenschaften
 - Eigenschaften zu kritisieren, frustriert einen Menschen
- Lösungen erarbeiten:
 - Nicht Schuldigen, sondern Lösung finden
 - Vorwürfe sind nicht zielführend
 - Auslöser in der Vergangenheit, die lässt sich nicht ändern – entscheidend ist, was in der Zukunft passiert
 - Konstruktive Kritik ist immer nach vorne gerichtet

Konstruktive Kritik

- Darum ist es als Führungskraft sinnvoll, **gemeinsam** mit dem Mitarbeiter zu hinterfragen:
 - Was ist am Arbeitsergebnis positiv gewesen?
 - Was hat der Mitarbeiter dazu beigetragen?
 - Was ist nicht gemacht worden wie abgesprochen oder wie erwünscht?
 - Wie kann es der Mitarbeiter beim nächsten Mal besser machen?
- **Wichtig:** Im Anschluss an das Gespräch die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen überprüfen

Der Praxisfall: Aufgabe zur Kompetenzüberprüfung

Benjamin Schmidt ist stolz auf seine Fahrzeugflotte. Die auffällig gestalteten Firmenfahrzeuge sind ein attraktives Aushängeschild für seinen Malerbetrieb.

Mit seinen Mitarbeitern hat Benjamin Schmidt vereinbart, dass sich die Fahrer vor jedem Wochenende um die Sauberkeit ihrer jeweiligen Fahrzeuge kümmern. Am Samstag ist ihm allerdings das Fahrzeug seines Gesellen Paul Schneider negativ aufgefallen. Es war weder ordentlich aufgeräumt, noch richtig geputzt.

Am Montagmorgen beobachtet Benjamin Schmidt, wie Paul Schneider mit einem Kollegen das Fahrzeug für den nächsten Auftrag belädt. Am liebsten würde er direkt auf seinen Mitarbeiter zugehen und ihn auf das schmutzige Fahrzeug ansprechen. Doch ist das sinnvoll?

Der Praxisfall: Die Fragen

- 1) Warum führen Mitarbeiter Aufgaben nicht immer so aus, wie eine Führungskraft das erwartet?
- 2) Wann soll Benjamin Schmidt das Gespräch mit seinem Mitarbeiter führen?
- 3) Welche Aspekte sollte das Gespräch mit Paul Schneider beinhalten?

Die Lösungsvorschläge I

Zu Frage 1:

- Unklare Zuständigkeiten
- Fehlende Informationen
- Fehlende Kenntnisse
- Zeitmangel
- Bequemlichkeit
- Fehlende Konzentration
- Keine Lust

Zu Frage 2:

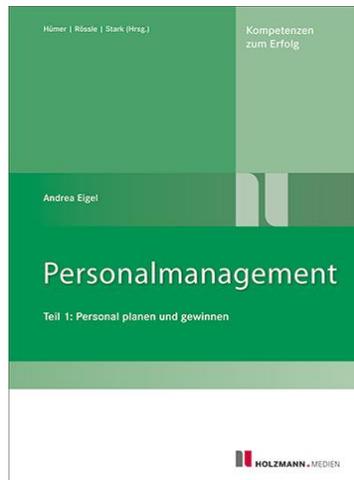
- Baldmöglich, eventuell am Abend
- Unter 4 Augen

Die Lösungsvorschläge II

Zu Frage 3:

- Situation aus Sicht der Führungskraft
- Situation aus Sicht des Mitarbeiters
- Erwartungen der Führungskraft
- Lösungsweg
- Vereinbarung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



Weiterführende Informationen finden Sie
im Lehrbuch

Personalmanagement Teil 2: Personal führen und entwickeln

Autor: Günther R. Vollmer

ISBN: 978-3-7783-0878-3

www.holzmann-medienshop.de

Immer auf der sicheren Seite

Von unserer Fachredaktion geprüft: Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.