



**Team: Bindung
und Entwicklung**



Kanzlei-System

Feedback geben

(Gesamtaufwand: 6 Min. durchlesen, max. 1 Min. Zusatzaufwand bei der Anwendung)

Wozu

Es ist empirisch klar belegt, dass Führungskräfte, die viel Feedback geben, wirkungsvoller (d.h. bessere Ergebnisse erzielen) **und** beliebter zugleich sind. Wie wichtig diese beiden Faktoren der jeweiligen Führungskraft sind, kann jeder selbst entscheiden – es ist jedenfalls kein Widerspruch.

Feedback...



... gibt Menschen Orientierung



... zeigt, dass diese gesehen werden



... signalisiert Interesse



... verstärkt gewünschtes Verhalten



... liefert die Grundlage für Verbesserungen

Was?

Feedback geben – und zwar nicht nur alle paar Monate oder nur im Jahresgespräch, sondern oft, zumindest mehrfach im Monat und gerne noch häufiger zu kleineren und größeren Themen.

Feedback bezieht sich meistens auf eine der vier Hauptkategorien:

1

Ergebnisse
(auch Zwischenergebnisse)

2

Effizienz
(der Aufwand bei der Realisierung eines Ergebnisses, bspw. zeitlich)

3

Prioritäten
(Reihenfolge, Zeitverwendungsanteile)

4

Kommunikation/Interaktion
(Tonfall, Präzision, Beziehungsauswirkung etc.)

Wie?

Feedback umfasst sowohl erwünschtes als auch unerwünschtes (bzw. Verbesserungspotenzial bzw. -bedarf) Verhalten.

Es geht also einerseits um Lob und andererseits um (hoffentlich konstruktive) Kritik – beides idealerweise in wirksamer Form.

Bevor wir beide Kategorien beleuchten: Wichtig ist ein gutes Gesamtverhältnis von Lob und Kritik. Ein gutes Ziel hierbei ist, ein Verhältnis von mindestens 3 zu 1 (nein, nicht 1 zu 3).

Wenn dies nicht möglich ist, hat entweder die Führungskraft zu diesem Thema viel „Luft nach oben“ oder es läuft nicht gut in der Zusammenarbeit und es stellt sich die Frage, ob man gemeinsam noch die sprichwörtliche Kurve bekommt oder es nicht besser wäre (oft für beide Seiten), sich zu trennen.



Lob und Anerkennung?

Wichtig sind hierbei vor allem 2 Aspekte:

- 1) Dass es ehrlich gemeint ist. Ist das nicht der Fall, dann spüren das Menschen meistens. Das wäre eher kontraproduktiv.
- 2) Dass es konkret ist. Ein abstraktes Lob ist in Ordnung, bspw. *„Sie waren bei dem Gespräch wirklich gut.“* Ein konkretes Lob *„Sie hatten durch Ihren Enthusiasmus und die auf die beiden Ansprechpartner zugeschnittenen Beispiele eine starke Überzeugungskraft, die entscheidend zum Abschluss beigetragen hat“* ist besser. Die Annahmewahrscheinlichkeit ist höher und der potenzielle Lerneffekt auch.

Bonus:

Fragen Sie nach dem Lob gerne interessiert nach, bspw. *„sind Ihnen die Beispiele spontan eingefallen oder hatten Sie das vorher vorbereitet?“* Dies erhöht nochmal die Wahrscheinlichkeit, dass das Lob auch wirklich bei der Person ankommt und somit die beabsichtigte Wirkung entfaltet.

Nur der Vollständigkeit halber (bei Ihnen komplett unnötig zu erwähnen), ein paar Kategorien von unpassendem Lob:

- Komplette Selbstverständlichkeiten (die sogar sarkastisch wirken können – ob sie so gemeint waren oder nicht) *„Sie haben heute wieder erfolgreich den Computer eingeschaltet“*.
- Übertreibungen *„Super-Super Text!“* (wenn derjenige einfach einen ganz normalen 3- Zeiler zu einem mäßig wichtigen Thema geschrieben hat).
- Anzügliches, bspw. *„Herr/Frau XY, sexy, sexy“*.
- Vergleiche, die andere Personen dadurch schlecht machen *„10-mal besser als Andreas das macht!“*.

Kritik

Die folgenden Ausführungen sind gedacht für Verbesserungen, die nicht gravierender Natur sind. Wenn es also um wirkliche Missstände bzw. deutliches Fehlverhalten geht, empfehlen wir die Unterlage „Fehlverhalten & Missstände meistern.“

Nun also zu „Verbesserungsmöglichkeiten,“ die Sie sehen. Natürlich ist es großartig, wenn man die konstruktive Kritik innerhalb eines Gesprächs einbauen kann, in dem es auch um positive Punkte geht. Man muss sich nichts Positives aus den Fingern saugen. Es gibt aber fast immer positive Aspekte, die Sie erwähnen können, bspw. bezogen auf:

- Teilaspekte *„Diese beiden Dinge sind gut, weil ... Und dieser Teil braucht noch eine Nacharbeit zu ...“*
- Die Absicht *„Ich weiß, dass Sie sich viel Mühe gegeben haben – und wenn Sie noch ... verbessern, ist das Ergebnis wunderbar!“*

Die Empfehlung ist, die konstruktive Kritik so zu gestalten, als ob es das normalste der Welt wäre, gemeinsam über Verbesserungen nachzudenken. Hier ein paar Anregungen:

- *„Ich habe eine Idee, wie es noch einfacher gehen könnte...“*
- *„Am Anfang ist mir ... auch oft passiert. Ich habe dann durch ...“*
- *„Kennen Sie eigentlich schon die Funktion ...“*
- *„Ich fände es großartig, wenn Sie noch ...“*
- *„Mir ist dabei ganz wichtig, dass ..., weil wir hierdurch ...“*



Nun die Umsetzung:

Nutzen Sie die Gespräche, die Sie ohnehin führen und geben Sie als Führungskraft mehr Feedback – Sie werden dadurch bessere Ergebnisse erzielen und bei den meisten Mitarbeiter auch einen Beitrag zur Beliebtheit leisten.

