



Feedback oder der effektive Umgang mit Anerkennung und Kritik

„Wenn Menschen schweigen – dann reden die Gedanken“ - doch niemand kann die Gedanken anderer lesen. Anerkennung, die nie geäussert wird, kann zu Irritation, Unzufriedenheit und Gleichgültigkeit führen. Kritik, die unpassend ausgesprochen wird, löst Demotivation und Resignation aus. Richtig gemacht ist Feedback eines der stärksten **Führungsinstrumente** und bringt:

- Tragfähigere, ehrlichere Beziehungen und Möglichkeit zum Fordern/Fördern
- Orientierung, Selbstvertrauen, Selbstwert und somit Leistungssteigerung
- Mut, Motivation und Bestärkung, auf dem richtigen Weg zu sein

Kriterien für erfolgreiches Feedback

- beschreibend und nicht bewertend und interpretierend
- konkret und nicht allgemein
- einladend und nicht zurechtweisend
- verhaltensbezogen und nicht charakterbezogen
- erbeten und nicht auferzungen
- zeitnah und situativ und nicht später und rekonstruiert
- klar und pointiert und nicht verschwommen und vage
- durch Dritte überprüfbar und nicht durch die eigene Stimmung gefärbt

Gründe, Anerkennung zu üben

Leistung	Verhalten	Persönlich
Ungewöhnlich und bedeutsam für den Betrieb	Wenn jemand neue, zusätzliche Aufgaben oder Verantwortung übernimmt	Wenn jemand Verbesserungsvorschläge macht
Wenn jemand Tag für Tag seine Arbeit zuverlässig und gut erledigt	Wenn jemand Mut, Courage und Initiative zeigt	Wenn jemand konstruktive Kritik äussert
Wenn jemand deutlich macht, dass er aus Kritik lernt und sich Mühe gibt	Wenn jemand deutlich macht, dass er Anerkennung braucht	Wenn jemand an der Verbesserung seiner Qualifikation und Leistung arbeitet

Richtig praktizierte Anerkennung kann zu grossen Leistungsschüben führen!

Gründe, Kritik zu üben

Bevor Sie Kritik üben, sollten Sie immer drei Fragen beantworten:

1. Hätte der Mitarbeiter aufgrund seiner Einarbeitung und seiner fachlichen Kenntnisse eine bessere Leistung erbringen müssen?
2. Hätte der Mitarbeiter mit seinem gesunden Menschenverstand erkennen müssen, dass seine Leistung/Verhalten nicht den Erwartungen entspricht?
3. Hätte die Situation eine andere Leistung/Verhalten zugelassen oder hätte ein anderer ähnlich gehandelt?

Leistung	Verhalten	Persönlich
Schlechte Arbeitsqualität	Spielregeln missachtet	Unfreundlichkeit
Hohe Fehlerrate, mehrmals gleicher Fehler	Unzuverlässigkeit Unordnung	Unehrlichkeit Ungepflegtheit
Standards nicht erreicht	Verschwendung	Eigenmächtiges Handeln

Sprechen Sie Kritik immer offen und direkt an. Es ist ein Zeichen von Führungsschwäche, Abwesende zu kritisieren und es zerstört das Vertrauen.

Oft ist es besser, Sie kritisieren nicht, sondern korrigieren, indem Sie konkrete Ideen und Vorschläge in diejenige Richtung machen, in der sich der Mitarbeiter verändern muss. Wohlwollende Vorschläge sind wirkungsvoller als harte Kritik.

Hier sind noch Tipps, mit denen Sie garantiert jedes Gespräch ruinieren:

- Den andern nicht ernst nehmen, unpersönlich und abstrakt bleiben
- Sich selbst nie in Frage stellen und mit Wissen beeindrucken
- Eine Position vertreten, die wie ein uneinnehmbarer Fels ist
- Sich abschotten und mit Macht und Behauptungen unangreifbar machen

Ich wünsche Ihnen Mut, die richtigen Dinge richtig anzusprechen.

Ihr

Marcel Zünd

Grundregeln zum Feedback geben:

1. **Regelmässig:** Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern immer wieder und auch zwischendurch über deren Leistung und Verhalten, dh. nicht nur beim alljährlichen Mitarbeitergespräch.
2. **Zeitnah:** Äussern Sie Ihre Eindrücke möglichst zeitnah und direkt, so dass der Mitarbeiter den Zusammenhang zu seiner Leistung bzw. seinem Verhalten sofort herstellen kann. Ein Woche Abstand ist schon zu viel.
3. **Ehrlichkeit:** Nicht grosse Worte sind entscheiden, sondern ehrliche Ich-Aussagen, welche nicht verletzen.
4. **Zuhören:** Hören Sie genau zu, was Ihr Mitarbeiter zu sagen hat, denn es könnte für Ihre Meinungsbildung wichtig sein.
5. **Konkret:** Beziehen Sie sich bitte immer auf spezifische Situationen. Bringen Sie konkrete Beispiele und machen Sie konstruktive Vorschläge für notwendige Veränderungen.
6. **Keine Verurteilung:** Vermeiden Sie unbedingt allgemeine Bewertungen oder gar Urteile zu Personen, besonders wenn sie kritisch sind.
7. **Balanciert:** Nennen Sie Positives wie Negatives beim Namen, reden Sie nicht drum herum, doch bleiben Sie angemessen in der Wortwahl.
8. **Kritik:** Bevor Sie Kritik aussprechen, prüfen Sie bitte immer, ob der Anlass wichtig genug, der Zeitpunkt angemessen und der Mitarbeiter überhaupt der richtige Adressat ist.
9. **Ergebnis:** Wiederholte und massive Kritik kann zerstörend wirken. Beenden Sie Ihr Gespräch immer mit einem Ausweg oder einem Gedanken, der positiv in die Zukunft gerichtet ist.

markettraining

Zürcherstrasse 12

8400 Winterthur

052 262 70 60

079 631 40 05

www.markettraining.ch

zuend@markettraining.ch