

Motivierendes Feedback

# Halten Sie Ihre Mitarbeiter bei Laune

| Monika Heilmann



Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei guter Laune sind und sich bei der Arbeit wohlfühlen, 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.

**E**ine 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 fach-

liche 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.

inEos X5

# BRINGT ROBOTIK INS LABOR.

Der revolutionäre fünfsichtige Scanner mit Roboterarm, innovativer Modellpositionierung und offener Schnittstelle überzeugt mit höchster Genauigkeit, flexibler Handhabung, schnellen Scanzzeiten und breitem Anwendungsspektrum. **Es wird ein guter Tag. Mit Sirona.**



## MANUELL & AUTOMATISCH

Höchste Effizienz bei allen Scanaufgaben

## HÖCHSTE GENAUIGKEIT

Die exakte Basis für Ihre Konstruktion und Fertigung.

## OFFENE SCHNITTSTELLE

Export von Scandaten im offenen STL-Format möglich.



Jetzt den Roboterarm in Aktion erleben: hier im Film oder auf einer Fachdental.



## Zehn 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

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 Arbeitsleistung 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.

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 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 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemängeln, sie würden von ihren Vorgesetzten und

ANZEIGE

**dentko**   
weitergedacht

„Ich gehe neue Wege in der dentalen Kommunikation!“

Die erste webbasierte Dentalsoftware für Labore und ihre Kunden

Diese Software für die Angebots- und Auftragsabwicklung bietet mehr:

- » bis zu 3 Angebote gleichzeitig
- » transparente Darstellung
- » einfach, effektiv, sicher

**nimbudent**

IT DENTAL SOLUTIONS  
mehr Informationen unter:  
[www.nimbudent.de](http://www.nimbudent.de)



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 Rahmen 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 wohlfühlen. 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 Aufgaben 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 über-

# Denken Sie immer nur ans Geld oder hat Ihr Leben noch mehr Dimensionen?



**Was man sich manchmal so anhören muss. Viele machen sich gar keine Gedanken, wie komplex unternehmerisches Handeln ist. Und ein wichtiger Punkt sind eben die Finanzen. Mit denen muss man sich intensiv auseinandersetzen, sonst nützt die ganze Arbeit nichts.**

Bisweilen dauert es lange, bis die gestellten Rechnungen beglichen werden. Außenstände sammeln sich an. - Was tun?

**Liquidität ist machbar, keine Frage. Schnell, einfach, direkt.** Sprechen Sie mit uns.



Der Finanzierungsexperte rund um die Zahngesundheit

Wir machen Ihren Kopf frei.

Labor-Verrechnungsgesellschaft mbH  
Hauptstr. 20  
70563 Stuttgart  
☎ 0711/666 710  
Fax 0711/617762  
info@lvg.de · www.lvg.de

Sie werden begeistert sein, denn LVG Factoring bringt Liquidität und Sicherheit – und macht Ihren Kopf frei für Familie, Arbeit und Freizeit.

#### LVG Laborfinanzierung: Unsere Leistung – Ihr Vorteil

- Finanzierung der laufenden Forderungen und Außenstände
- kontinuierliche Liquidität
- Sicherheit bei Forderungsausfällen
- Stärkung des Vertrauensverhältnisses Zahnarzt und Labor
- Abbau von Bankverbindlichkeiten
- Schaffung finanzieller Freiräume

Lernen Sie uns und unsere Leistungen einfach kennen. Jetzt ganz praktisch mit den LVG Factoring-Test-Wochen.

### Antwort-Coupon

Bitte senden Sie mir Informationen zu  Leistungen  Factoring-Test-Wochen an folgende Adresse:

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ ZWL

**Nach einem positiven, wertschätzenden Einstieg ist die Chance größer,** dass kritische Anregungen und Bemerkungen ohne abwehrende Haltung aufgenommen werden.

legen, 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 Zeitplanung 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 Zeitplanung an die vorgegebenen Fristen anpassen und diese einhalten, sodass nachfolgende Bearbeitungen*

*ebenfalls fristgerecht im Zeitplan erledigt werden können (konkretisieren Sie Ihren Wunsch).*

Sagen Sie nicht: *Ihre Arbeitsweise ist chaotisch, Ihr Arbeitsplatz ist ständig unordentlich.* Sagen Sie bitte: *Ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie Ihren Arbeitsplatz ordentlich und übersichtlich organisieren.*

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 Schulungsbesuch zum entsprechenden Thema, durch ein unterstützendes Coaching oder bestimmte Materialien.

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 Mitarbeiter wirkt.

buch Tipp.



**WIN-WIN-GESPRÄCHE**

Gelassen reden, selbstsicher auftreten, Konflikte vermeiden  
 Monika Heilmann  
 21,80 EUR  
 ISBN 978-3-86980-195-7  
 BusinessVillage



Monika Heilmann  
 Infos zur Autorin

kontakt.

**Monika Heilmann**

Nelkenstr. 1/1  
 70771 Leinfelden bei Stuttgart  
 Tel.: 0711 4409410  
 E-Mail: info@cowimo.de  
 www.cowimo.de

ANZEIGE

**ÄSTHETIK SO EINFACH!**

Testen Sie uns jetzt **kostenlos** bis zum 30.11.2013.



Telefon **+49 (0)711. 320.656.0**

