

## Halten Sie Ihre Mitarbeiter bei Laune

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.

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

back 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 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



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

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 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 em-

pathisch 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,

ANZEIGE

**Gold Ankauf/Verkauf**  
Tagesaktueller Kurs für Ihr Altgold:  
[www.Scheideanstalt.de](http://www.Scheideanstalt.de)  
Barren, Münzen, CombiBars, u.v.m.:  
[www.Edelmetall-Handel.de](http://www.Edelmetall-Handel.de)  
Besuche bitte im Voraus anmelden!  
**Telefon 0 72 42-55 77**  
**ESG** Edelmetall-Service GmbH & Co. KG  
Gewerbering 29 b · 76287 Rheinstetten

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 Feed-

ANZEIGE

**da Vinci CERAMIC ZIRCON LINE**

QUALITÄTSWERKZEUGE AUS MEISTERHAND

- Ausgewählte sibirische Kolinsky-Rotmarderhaare
- Präzise, stabil-elastische Spitze
- Stück für Stück sorgfältig getestet

**da Vinci DENTALPINSEL**

MADE IN GERMANY  
[www.davinci-defet.com](http://www.davinci-defet.com)



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.

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 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. ZT



**ZT Buchtipp**

**praxis kompakt** Monika Heilmann

# WIN-WIN-GESPRÄCHE

Gelassen reden, selbstsicher auftreten, Konflikte vermeiden

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

**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...*

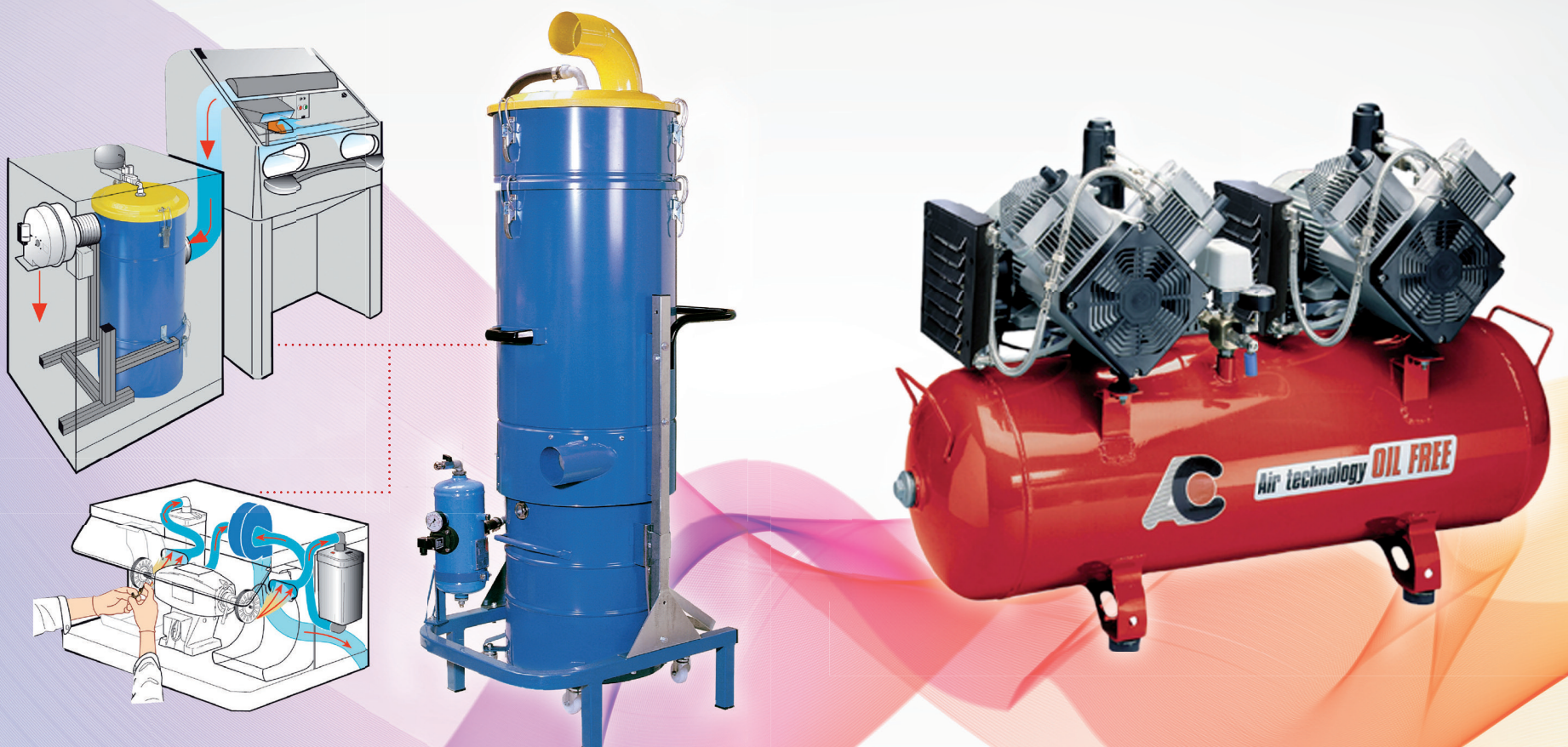
Diese positive, auch wertschätzende Sprache sollten Sie in

**ZT Adresse**

Monika Heilmann  
Nelkenstr. 1/1  
70771 Leinfelden bei Stuttgart  
Tel.: 0711 4409410  
info@cowimo.de  
www.cowimo.de

ANZEIGE

# ABSAUGUNG UND DRUCKLUFT FÜR IHR DENTALLABOR



**WIR GEHÖREN ZU DEN WENIGEN SPEZIALISTEN DIESER TECHNIK FÜR DENTALLABORS. INFORMIEREN SIE SICH NOCH HEUTE UNTER ☎ +49 (0) 4741 - 1 81 980.**

CATTANI Deutschland GmbH & Co. KG, Scharnstedter Weg 34-36, 27637 Nordholz, Fax +49 (0) 4741 - 1 81 98 10, info@cattani.de

**WWW.CATTANI.DE**