

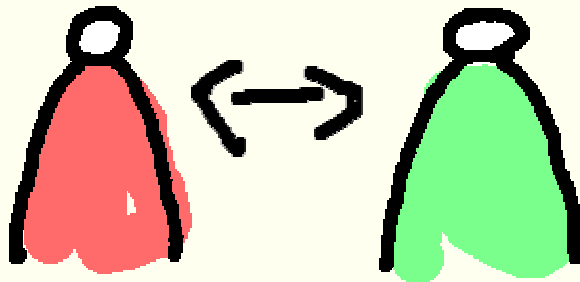
# Wozu Mitarbeiter- Feedback?

## für den Mitarbeiter:

- Anerkennung der Leistung (Motivation)
- Information über Stärken und Schwächen (Selbstbild-Fremdbild-Abgleich)
- Beziehungs- und Erwartungsklarheit
- Chance zu Leistungsverbesserung

## für den Vorgesetzten:

- Bewusstsein über Stärken und Schwächen der Mitarbeiter,
- Klärung von Erwartungen und Möglichkeiten (frühzeitige Konfliktklärung)
- Bessere Leistungen der Abteilun



## für das Unternehmen:

- Optimierung des Personaleinsatzes
- Verbesserte Gesprächs- und Unternehmenskultur (Betriebsklima)

**Mitarbeitergespräche:****Anerkennung****Warum?**

- Motiviert
- Schafft Kontakt

**Wer?**

- Der unmittelbare Vorgesetzte ist am Glaubwürdigsten

**Was?**

- Das Verhalten und nicht die Person
- Konkretes vor Allgemeinem
- Berufliches und nichts Privates

**Wo?**

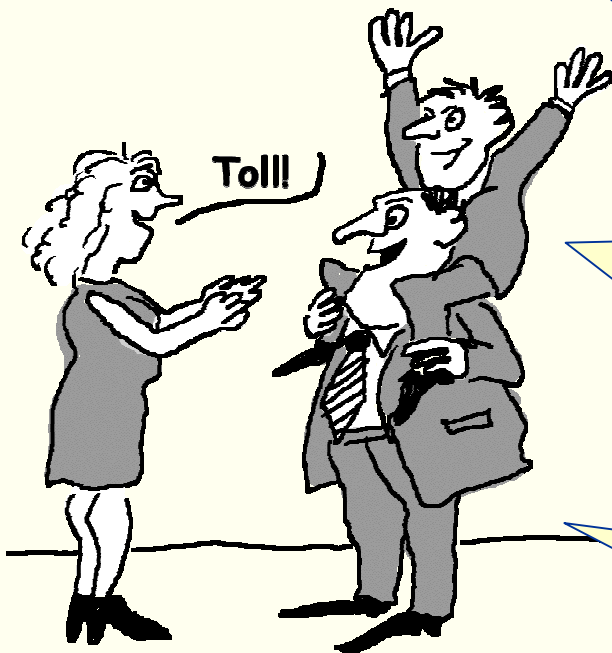
- Öffentlich oder unter vier Augen: abwägen,
  - was dem Mitarbeiter angenehmer ist,
  - der Gruppendynamik zuträglich
  - für den Vorgesetzten passend ist.

**Wie?**

- Anerkennung ausdrücklich ansprechen
- Keine Angst vor persönlicher Ansprache („Das haben Sie gut gemacht!“ statt: „Das ist ja eine gute Arbeit geworden!“)
- Angemessene Worte wählen und authentisch sein
- Auf Worte auch mal Taten folgen lassen:
- (Befugnissteigerung, Prämien, Fortbildungsmöglichkeiten,...)

**Wann?**

- So unmittelbar wie möglich (und nicht erst bei der nächsten Weihnachtsfeier)



**Mitarbeitergespräche:****Kritik****Warum?**

- Klärt evtl. Missverständnisse
- Schafft Korrektur der MA-Leistung
- Schafft Kontakt
- Bereinigt die Beziehung und baut Vertrauen neu auf

**Wer?**

- Der unmittelbare Vorgesetzte.

**Was?**

- Das Verhalten und nicht die Person
- Konkretes vor Allgemeinem
- Berufliches und nichts Privates
- Gerüchte vorher konkretisieren

**Wo?**

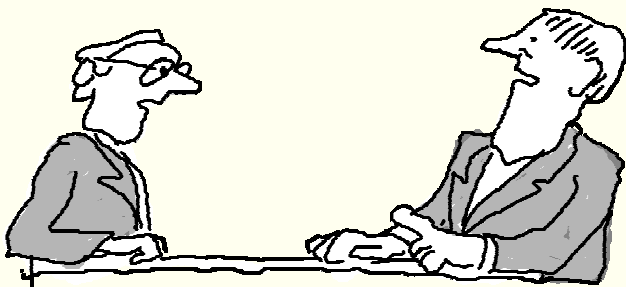
- Unter vier Augen,
- Evtl. Ausnahme:
  - Allgemeines Fehlverhalten,
  - Gravierende Übertretungen (im Detail dann wieder unter vier Augen).

**Wie?**

- In möglichst offener Atmosphäre
- Selber authentisch bleiben (aber Vorsicht mit Lautstärke!)
- Persönliches vor Sachlichem
- Klar und direkt
- Konfrontieren, klären, verbessern

**Wann?**

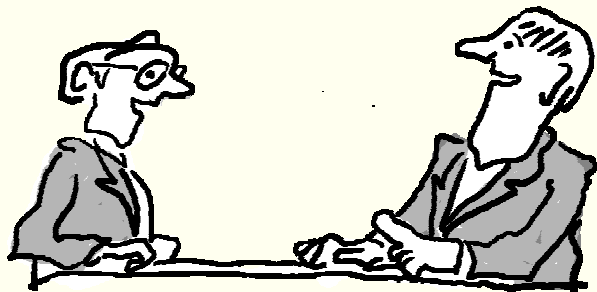
- So unmittelbar wie möglich
- Evtl. erst selber klar werden, um was es hier eigentlich geht



## Mitarbeitergespräche:

# Das Feedback- gespräch

Mitarbeiter sollen für  
erbrachte Leistungen  
Rückmeldung erhalten.



### 1. Eigene Vorbereitung

- Rückblick auf Erwartungen und Ergebnisse, mögliches weiteres Vorgehen
- Eigenständigen Termin vereinbaren, Organisatorisches

### 2. Kontakt und Einstieg herstellen

- Kontakt kommt vor Inhalt, also erst offene, vertrauensvolle Atmosphäre schaffen; nicht zu lang; „Schön, dass Sie so schnell Zeit hatten“ etc.
- Anlass und Ziel des Gesprächs erläutern, Ablauf vorschlagen

### 3. Einschätzung Mitarbeiter erbeten

- Wie ging es während der Bearbeitung? Was lief gut, was nicht?
- Ausflüchte und Rechtfertigungen abdämpfen, da hier nicht nötig.

### 4. Eigene Einschätzung

- Auf vielschichtige Rückmeldung achten, Positives und Negatives.
- klar zum Punkt kommen.

### 5. Hintergründe beleuchten, Lösungen suchen

- Bei unterschiedlichen Sichtweisen nach Möglichkeit Klarheit schaffen,
- bei Kritikpunkten nach Hintergründen forschen.
- Mitarbeiter selber nach Lösungsvorschlägen suchen lassen.

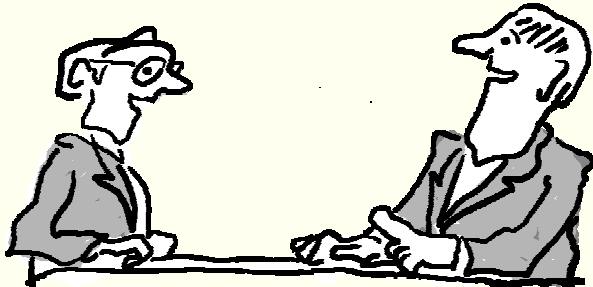
### 6. Weiteres Vorgehen

- Konkret: wer macht was bis wann; Art der Folgegespräche;...

### 7. Gesprächsabschluss

- Vertrauen aussprechen,
- Schriftliche Fixierung des Besprochenen.

# Feedbackregeln



## 1. Wahrnehmung:

Du hast Dir vor 2 Tagen meine Schere ausgeliehen und noch immer nicht zurückgebracht.

## 2. Wirkung:

Jetzt suche ich sie vergeblich und bin verärgert!

X

## 3. Wunsch:

Lege sie doch bitte immer gleich wieder zurück.

## Feedback geben:

- möglichst nur dann, wenn der andere es auch hören will,
- klar und deutlich,
- wertschätzender Ton,
- so aufrichtig wie möglich,
- "ich" und „Sie“, nicht "man" oder "wir",
- auf konkretes Verhalten beziehen und nicht auf die ganze Person,
- positives und negatives Feedback geben.

## Feedback nehmen:

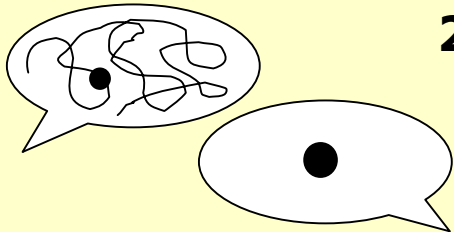
- nur zuhören und nicht gleich rechtfertigen,
- was Sie aus der Anregung des Feedbacks machen, ist alleine Ihre Entscheidung.

# Aktives Zuhören



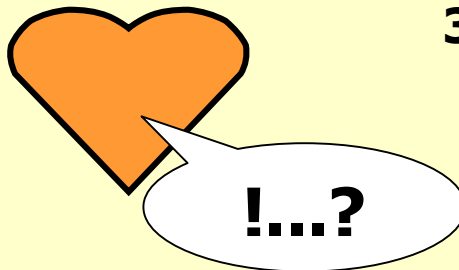
## 1. „Ganz Ohr sein“

Dem Gegenüber nur folgen, keine eigenen Themen hereinbringen. Zuhörende Gesten und Mimik.



## 2. „Auf den Punkt bringen“

Zusammenfassungen der Kernaussagen in eigenen Worten („Du meinst also...“).



## 3. „Aus dem Herzen sprechen“

auch den subjektiven Standort verstehen, „Tiefungen“ wagen, also Gefühlsvermutungen („...und das hat Dich dann ziemlich verärgert, oder?“)

- Ziel ist nicht, dem anderen in seiner Sichtweise beizupflichten oder ihm zu widersprechen.
- Vorsicht bei „heissen“ Konflikten - wird hier leicht als Unterstellung ausgelegt.