



Foto: AdobeStock/wsf

REDEN IST GOLD -

wie FEEDBACK alle weiterbringt

➔ **MITARBEITERFÜHRUNG** Sprechen hilft. Erst recht, wenn man Wert auf zufriedene, motivierte und damit loyale Mitarbeiter legt. Ein enorm wichtiges Kommunikationswerkzeug im Berufsleben sind Rückmeldungen oder Feedbacks. Wieso, weshalb, warum – und vor allem: Wie geht das richtig? Lesen Sie unsere Tipps.

Was haben »Müller, gut gemacht!« und »Maier, das war nix!« gemeinsam? Beides sind offensichtlich Feedbacks oder Rückmeldungen an Mitarbeiter. »Gut gemacht« ist ein knappes Lob und damit ein positives Feedback. »Das war nix« kann man als eindeutig viel zu verkürztes, viel zu emotionales, fast verletzendes und daher wenig konstruktives Kritik-Feedback einordnen. Und was haben sie noch gemeinsam? Beide Arten von Feedback werden in deutschen Handwerksbetrieben deutlich zu wenig gegeben. Und das, obwohl zahlreiche Studien belegen, dass die Häufigkeit von Feedbacks direkt mit der Motivation von Mitarbeitern zusammenhängt: Wer häufig Rückmel-

dungen bekommt, ist meist bereit, sein Bestes zu geben. Wer wenig, keine oder keine konstruktiven Rückmeldungen erhält, kündigt erst innerlich und dann auch tatsächlich. Oder, wie es Handwerksexpertin Andrea Eigel ausdrückt: »Menschen kommen wegen des Betriebs und gehen wegen der Führung.«

»Ein Feedback kann ganz schön viel: Es klärt Missverständnisse und macht Erwartungen klar. Es stärkt das gegenseitige Verständnis, baut Vertrauen auf und verbessert dadurch Betriebsklima und Arbeitsresultate.«

Andrea Eigel, Handwerksexpertin

Junge Mitarbeiter brauchen mehr Feedback Vor kurzem erst hat Andrea Eigel die enorme Bedeutung, die Feedbacks haben, wieder konkret erfahren. In einem Workshop zur Betriebsoptimierung in einem Handwerksunternehmen nannten 14 der 14 Teilnehmer auf die Frage, was sich am besten sofort verbessern sollte im Betrieb, das Thema Kommunikation. »Es ist nicht ungewöhnlich, dass dieser Punkt ganz oben auf der Optimierungswunschliste steht«, berichtet die Handwerksexpertin. ➔





Foto: AdobeStock / aureamar

Foto: AdobeStock / fotomowo



POSITIVES FEEDBACK GEBEN

Angebracht und ehrlich

Lob ist nichts anderes als positives Feedback. Der größte Fehler ist, es nicht zu geben, wenn es angebracht ist. Sehen Sie von pauschalen Belobigungen ab, aber loben Sie, um Ihre Anerkennung für gute Leistungen in konkreten Situationen auszudrücken. Dann wirkt das Lob und wird als ehrlich und gewichtig wahrgenommen. Auch dieses positive Feedback lässt sich wie sein kritischer Kollege optimal mit der Drei-Schritte-Regel formulieren:

■ **Erster Schritt: Beschreiben Sie Ihre Beobachtung** »Ich habe mitbekom-

men, dass du gestern freiwillig auf dem Heimweg noch die Infomaterialien für Architekt Mustermann bei ihm vorbeigebracht hast. (...)«

■ **Zweiter Schritt: Nennen Sie die Auswirkung des Verhaltens**

»(...) Damit hast du mir einen Weg erspart und Herr Mustermann konnte gleich heute Morgen damit weiterarbeiten. (...)«

■ **Dritter Schritt: Formulieren Sie Ihre Wünsche**

»Ich finde es toll, dass du dich so einsetzt und Verantwortung übernimmst. Danke – und weiter so!«

Rückmeldungen sollten zum Arbeitsalltag gehören

Im beschriebenen Betrieb haben die Mitarbeiter vereinbart, besonders mit den jungen Kollegen mehr über ihre Leistung zu sprechen. Direkt auf der Baustelle, am Ende eines Arbeitsabschnitts oder am Ende eines Projekts. Das kostet zwar etwas mehr Zeit, hat aber auch viele Vorteile:

- **alle sind sensibilisiert für die Arbeitsqualität**
- **mehr Kommunikation führt zu mehr Verständnis untereinander**
- **Fehler werden gleich korrigiert und nicht zur Gewohnheit**

Erfolgslebnisse stärken die Motivation

»Wichtig ist die Form der Rückmeldung«, mahnt Andrea Eigel. Um positiv zu wirken, sollte sie konkret sein, ruhig und sachlich dargestellt werden und aufzeigen, was der Mitarbeiter beim nächsten Mal anders machen soll. Nur Fehler anzuprangern und zu meckern, hilft niemandem weiter. Und noch eines ist der Handwerksexperten wichtig: »Über positive Rückmeldungen und Lob freuen sich übrigens alle: Nicht nur junge und ältere Mitarbeiter, sondern auch ihre Führungskräfte und Chefs.«

Andrea Eigel

Mitarbeiter im Gespräch: Besonders jüngere Jahrgänge erwarten von einem guten Arbeitgeber konstruktive Rückmeldung.

»Überrascht waren Chef und Führungskräfte im Workshop allerdings über den Wunsch, den die jüngsten Mitarbeiter und Auszubildenden formulierten: Sie wollten mehr Feedback.« Und das nicht nur im jährlichen Mitarbeiterjahresgespräch, bei dem sie mit Chefin oder Chef über ihre Aufgabenerfüllung und Entwicklung sprechen. Sie wollen im Alltag mehr Feedback zu ihren Aufgaben. »Wir wollen wissen, wo wir stehen und ob das passt, was wir machen. Bei uns sagen die Vorarbeiter und Kollegen aber entweder gar nichts oder es wird gleich laut und heftig gemeckert«, gibt Andrea Eigel die jungen Mitarbeiter wieder.

Es ist belegt, dass besonders die jüngeren Jahrgänge heute von einem guten Arbeitgeber konstruktives Kritik-Feedback und positive Rückmeldungen für gute Arbeit erwarten. »Das ist nicht verwunderlich, denn genau das kennen sie aus der Schule«, erklärt Andrea Eigel. Sie brächten damit eine ganz andere Erfahrung in den Betrieb ein als ihre älteren Kollegen und Führungskräfte: »Diese kennen eher noch die Führungsregel: Nichts gesagt ist Lob genug.« Dieser Generationenunterschied führt zu Missverständnissen und vermeidbarem Frust.