

Feedback zum Arbeitsverhalten

Mündliche Rückmeldungen

Hat ein Mitarbeiter eine Arbeit vorgabengerecht erledigt, erwartet er zu Recht, dass der Vorgesetzte dies zur Kenntnis nimmt und ihm bestätigt. Selbstverständlich bedeutet das nicht, dass der Vorgesetzte bei regelmäßig wiederkehrenden, gleichartigen Arbeiten geringeren Umfangs jeden einzelnen Arbeitsvorgang quittieren sollte. Gemeint sind hier vor allem Arbeiten, die

- besonders wichtig oder dringend waren,
- sehr umfangreich oder anstrengend waren,
- besonders schwierig oder kompliziert waren,
- eine hohe Sorgfalt und Genauigkeit erforderten,
- durch unerwartete Probleme erschwert wurden oder
- mit hohen Risiken verbunden waren.

Wird die Arbeitserledigung dann nicht zur Kenntnis genommen, empfindet das der Mitarbeiter naturgemäß als Geringschätzung seiner Arbeitsaufgaben und erbrachten Leistungen. Wiederholen sich derartige Vorfälle häufig, darf es nicht wundern, wenn auch der Mitarbeiter selber seine Arbeiten nicht mehr für sonderlich wichtig hält und seine Anstrengungsbereitschaft und Sorgfalt nachlassen.

Aber auch bei regelmäßigen Routinearbeiten sollte sich die Führungskraft in angemessenen Zeitabständen von der Arbeitserledigung überzeugen und dem betreffenden Mitarbeiter ein Feedback geben. Auch dieser Mitarbeiter muss hin und wieder erkennen können, dass sein permanenter Fleiß sowie seine Zuverlässigkeit wahrgenommen und geschätzt werden, wenn seine Motivation nicht im Lauf der Zeit abnehmen soll.

Mitarbeitermotivation muss nicht nur aufgebaut, sondern muss auch erhalten werden.

Man sollte stets daran denken, dass es in der Regel einen weit höheren Zeitaufwand erfordert, einen demotivierten Mitarbeiter wieder aufzubauen, als ein vorhandenes Motivationsniveau zu stabilisieren. Meist genügen hierzu schon gelegentliche wertschätzende und anspornende Anmerkungen durch die Führungskraft. Hatte ein Mitarbeiter eine Arbeit überdurchschnittlich gut oder schnell erledigt, bedarf das der besonderen Anerkennung. Bei einer deutlich herausragenden Leistung kann es sogar angezeigt sein, dem Mitarbeiter in einem formellen, sogenannten Anerkennungsgespräch ein besonderes Lob auszusprechen.

Doch gilt es dabei ehrlich zu sein. Kann es ein Mitarbeiter nicht erkennen, dass seine Leistung oder sein Verhalten tatsächlich ein Lob rechtfertigen, wird er die netten Worte als belanglose Routine empfinden. Zu Recht würde er es sogar als berechnende Heuchelei werten, wenn er merkt, dass der Vorgesetzte sich nur deshalb anerkennend äußert, weil er dem Mitarbeiter eine künftigen unattraktiven Arbeitsauftrag schmackhaft machen will oder der Mitarbeiter sich zu Dankbarkeit und Willfährigkeit verpflichtet fühlen soll. Ein echter, langfristig motivierender

Effekt ist dann selbstverständlich nicht zu erwarten. Auf Dauer lässt es den Vorgesetzten sogar unglaubwürdig werden.

Lob und Anerkennung müssen erkennbar gerechtfertigt sein, um motivierend zu wirken.

Anerkennendes Feedback muss so formuliert sein, dass es auch als solches verstanden wird. Es darf keine unterschwellige Kritik enthalten. Manche Führungskräfte befürchten allerdings, zu deutliches Lob, könne Mitarbeiter übermütig werden lassen. Bis hin zu Glaubenssätzen wie: „Nur ein unzufriedener Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter.“ Will man ehrliche Anerkennung ausdrücken, sollte man Formulierungen der nachstehenden Art vermeiden.

- „Das scheint mir o. k. zu sein.“
- „Ich finde, das sieht schon ganz ordentlich aus.“
- „Im Großen und Ganzen bin ich damit recht zufrieden.“
- „Das ist wirklich nicht schlecht.“
- „Ich denke, das können wir jetzt so lassen.“
- „Das haben Sie gar nicht so schlecht gemacht.“

Alle diese Formulierungen enthalten relativierende oder sogar negative Begriffe. Häufig wird dagegen eingewendet: „Der Mitarbeiter weiß schon, wie ich das meine.“ Man sollte jedoch die Wirkung von Worten auf das Unterbewusstsein nicht unterschätzen! Negative oder negativ besetzte Begriffe lösen zwangsläufig negative Gefühle aus. Deshalb sollte man stets positiv formuliert loben. Nämlich schlicht und direkt: „Das haben Sie gut gemacht!“ Denn es kommt nicht darauf an, was man meint, sondern was beim Mitarbeiter ankommt.

Feedback muss ehrlich gemeint und überzeugend formuliert sein.

Die Ehrlichkeit sowie der Arbeitserfolg gebieten es aber auch, die Mitarbeiter im Rahmen von Feedbacks auf Defizite ihrer Arbeitsergebnisse oder ihres Verhaltens hinzuweisen. Nur dann trägt Feedback zur Qualitätssicherung bei und bietet den Mitarbeitern Chancen, ihre Fähigkeiten und Leistungen zu optimieren. Beizeiten gegebene Rückmeldungen helfen ihnen, ihre Aktivitäten richtig einzuschätzen und Fehler zu vermeiden oder sie rechtzeitig zu korrigieren, um doch noch erfolgreich zu sein.

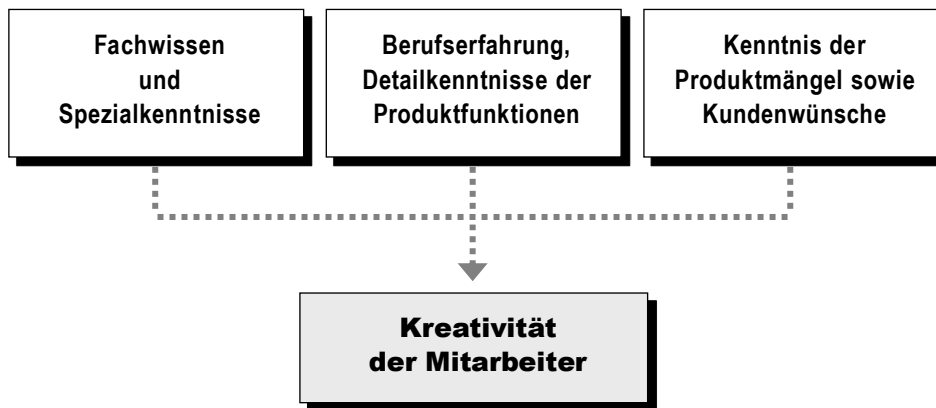
Wichtig ist, Mängel in einer Weise zur Sprache zu bringen, dass es von den Mitarbeitern als aufbauende Hilfe empfunden wird.

Formalisierte Rückmeldungen

In den meisten Unternehmen werden den Mitarbeitern neben mündlichen Feedbacks regelmäßige oder fallweise Rückmeldungen in Form von schriftlichen Beurteilungen gegeben. Da es sich dabei um formelle Maßnahmen handelt, haben sie besonderes Gewicht, erfordern aber auch einen relativ hohen Aufwand. Sie sind daher nur in größeren Zeitabständen oder aus besonderen Anlässen gerechtfertigt und sind entsprechend pauschalierend.

Eine weitere Form des Feedbacks sind Leistungszulagen und Erfolgsprämien. Dabei beziehen sich Leistungszulagen üblicherweise auf hohe Leistungen, die während eines längeren Zeitraums erbracht wurden und bei denen erwartet wird, dass dieses Leistungsniveau auch künftig beibehalten wird. Erfolgsprämien sind dagegen Belohnungen für herausragende Leistungen aufgrund bestimmter Zielvorgaben. Sie werden unter Umständen aber auch für einmalige oder kurzfristige Einzelleistungen gewährt, die unter extremen Bedingungen erbracht wurden.

Damit aber der gewünschte Motivierungseffekt erzielt wird, müssen folgende Voraussetzungen geschaffen werden:



Ausschlaggebend für die Wirksamkeit von Beurteilungen und Zulagen bzw. Prämien ist, dass sie als gerecht empfunden werden. Hierin liegt eine besondere Herausforderung für die zuständigen Führungskräfte. Obwohl keine absolute Gerechtigkeit herstellbar ist, müssen sie bei den Mitarbeitern die erforderliche Akzeptanz erzielen. Folgende Faktoren tragen dazu bei:

- Ehrliches Bemühen um Vorurteilsfreiheit
- Konsequente Orientierung an einheitlichen Beurteilungs-/Auswahlkriterien
- Ausschließliches Berücksichtigen beobachteter Sachverhalte
- Beschränkung auf den jeweiligen Tätigkeitszeitraum
- Keine Beeinflussung durch frühere Beurteilungs-/Auswahlergebnisse
- Erläuterung und Begründung der Bewertungsergebnisse

Schriftliche Beurteilungen und Leistungszulagen wirken nur dann motivierend, wenn sie nachvollziehbar begründet sind

Auszug aus:
Hartmut Laufer
Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation
GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-482-7