



## Führungsimpulse

*Damit Führung bei Ihnen auf dem Monitor bleibt!*

### **Leistung beurteilen - Feedback geben**

Leistung beurteilen und Feedback geben gehören in den selben Topf. Beides folgt den gleichen Gesetzmäßigkeiten. Feedback kann positiv sein oder kritisch – klar. Es kann Anerkennung sein für gute Arbeitsergebnisse und für Spitzenleistung. Genauso muss aber auch darüber gesprochen werden, wenn etwas in die Hose geht, wenn Erwartungen nicht erfüllt und Ziele nicht erreicht werden. Egal ob positiv oder kritisch: Feedback bringt Orientierung auf der inhaltlichen und Energiezufuhr auf der emotionalen Ebene für Mitarbeiter – wie gesagt, in beiden Fällen.

Kritisches Feedback braucht geradezu die Orientierung (Was wird von mir in Zukunft erwartet und warum?), wenn es Energiezufuhr für weitere Anstrengungen sein soll. Es scheint klar zu sein, es ist so wichtig, auch mal Kritik zu üben und fällt doch oft so schwer. Welche Gedanken machen sich Führungskräfte, die spüren, dass sie eigentlich etwas sagen sollten, aber ...? Wenn ich jetzt etwas sage, dann ...

- ... fühlt sich der Mitarbeiter beschuldigt und ich komme nicht weiter,
- ... gibt es wieder endlose Diskussionen,
- ... ist er/sie beleidigt,
- ... achtet man auch genauer auf meine Fehler.

Alles berechtigt, denn alles haben wir auch schon irgendwie selbst erlebt. Deshalb lohnt sich ein Blick auf die Frage: "Warum geht's denn manchmal schief?"

Zum Beispiel, weil man zu lange wartet bis der Kamm schon geschwollen ist und man dann mit der Türe ins Haus fällt oder weil es so selten vorkommt und deshalb beide Beteiligten keine Übung darin haben und derlei Gründe mehr. Der Hauptgrund für das Scheitern oder zumindest ein „dummes“ Gefühl ist aber fast immer: Das Feedback zielt auf Persönlichkeitsmerkmale und nicht auf das Verhalten und die Ergebnisse. Deshalb folgt gutes Feedback dem Dreisprung **WWW – Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch**:

#### **1. Sprung:**

Sprechen Sie das problematische Verhalten an, indem Sie Ihre **Wahrnehmungen** mit Daten, Fakten und Informationen so konkret wie möglich mitteilen: „Mir ist aufgefallen, ...“, „Mein Eindruck ist ...“, „Ich habe festgestellt ...“, „Im Vergleich zu dem, was wir vereinbart haben ...“.

#### **2. Sprung:**

Machen Sie deutlich, welche **Auswirkungen dieses Verhalten insgesamt auf die Arbeit** (im Hinblick auf menschliche, fachliche und organisatorische Aspekte: „Für das Team bedeutet das ...“),

„Die Wirkungen auf das Projekt sind ...“, „Die Motivation der Kolleg/innen wird dadurch ...“, „Ich befürchte, das wird ...“) und auch, **für Sie persönlich** hat („Das bedeutet für mich als Leiter/in der Abteilung ...“, „Für mich persönlich bedeutet das ...“, „Ich fühle mich dabei ...“, „Das löst bei mir aus ...“).

### **3. Sprung:**

Benennen Sie Ihren **Wunsch** bzw. Ihre Erwartung: „Ich wünsche mir von Ihnen ...“, „Ich erwarte, dass Sie ...“, „Meine Forderung an Sie ist ...“. Je nach Häufigkeit und Intensität des Problems geht die Eskalation von Wünschen über Erwartungen zu Forderungen.

Der entscheidende Punkt aber ist: Es wird nicht die Persönlichkeit oder der Mensch an sich kritisiert, sondern ganz sachlich das Verhalten und die Ergebnisse, um die es letztlich ja geht. Es braucht ein bisschen Übung, aber in diesem Dreisprung gibt auch kritisches Feedback Orientierung und Schwung. Und das Schöne daran: Es kostet nichts, aber es ist nicht umsonst!!!

Zur Vertiefung einiger Überlegungen zur Leistungsbeurteilung möchten wir Sie gerne weiterleiten zu einem ganz aktuellen Beitrag von uns in der PERSONALFÜHRUNG vom Juli 2010: [Beurteilungssysteme richtig gestalten und einführen](#)

Es freut uns, wenn Ihnen dieser Newsletter gefallen hat und Sie ihn interessant finden. Falls Sie ihn weiterempfehlen möchten, dürfen Sie das gerne tun. Hier besteht die Möglichkeit zur [kostenlosen und unverbindlichen Anmeldung](#).

Wenn Sie Sich aus dem Wekos-Verteilersystem austragen möchten, klicken Sie bitte [hier](#).

#### **Verantwortlich:**

[www.wekos.com](http://www.wekos.com)

WEKOS Personalmanagement GmbH  
Am Ranken 9  
88069 Tettngang

#### **Sie haben Anregungen oder Fragen?**

Wir freuen uns auf Ihre E-Mail oder Ihren Anruf.  
Telefon 07542 / 40985-0  
E-Mail: [info@wekos.com](mailto:info@wekos.com)

Sitz Tettngang  
Steuer-Nr. 61019/04515  
Geschäftsführer:  
Jürgen Weißenrieder, Marijan Kosel

Ust-ID : DE 231 48 58 35  
Konzentrationsgericht Ulm  
HRB-Nr. 632003