In 30 Minuten wissen Sie mehr!

30 MINUTEN

Hans-Jürgen Kratz

Richtiges Feedback

GABAL

Hans-Jürgen Kratz

30 Minuten

Richtiges Feedback

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Diethild Bansleben

© 2005 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
4. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:
Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

ISBN 978-3-86200-721-9

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.

- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*

- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.

- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

Inhalt

Vorwort **6**

1. Feedback – weshalb? **9**
Feedback vermindert die Gefahr des Missverstehens und Nichtverstandenwerdens 9
Feedback zeigt Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild auf 16
Feedback ist eine soziale Dienstleistung bei persönlichen Problemen von Mitarbeitern 23
Feedback hilft, Schwächen abzubauen und Stärken auszubauen 25

2. Feedback-Tools **29**
Einfaches Feedback 29
Konstruktives Feedback 36
Non-direktives Feedback 42

3. Feedback in Form des Kritikgesprächs **53**
Checkliste für die Notwendigkeit eines Kritikgesprächs 54
Ablaufplan für erfolgreiche Kritikgespräche 56
Kritik gegenüber dem Team 61

4. Feedback in Form von Anerkennung **65**
Anerkennung – ein lebenswichtiges Vitamin für jeden Mitarbeiter 65

9 Merkpunkte für Ihre motivierende Anerkennung 68

5. Feedback in Form von Beurteilungen 77
Das Jahres-/Mitarbeitergespräch 77
Die Beurteilung von Vorgesetzten 81

Lösungen der Übungen 86

Fast Reader 88

Weiterführende Literatur 94

Register 95

Vorwort

Dieses Buch bezieht sich vorrangig auf das Verhältnis Vorgesetzter – Mitarbeiter. Es wendet sich hauptsächlich an Vorgesetzte, die ihr Kommunikationsverhalten verbessern wollen. Selbstverständlich jedoch lassen sich die nützlichen Denkanstöße und erfolgversprechenden Handlungsalternativen sinngemäß auf alle übrigen Lebensbereiche übertragen.

Als Führungskraft füllen Sie den Großteil Ihrer Arbeitszeit mit Gesprächen, Verhandlungen, Diskussionen, Besprechungen – kurzum: Die Kommunikation mit unterschiedlich auftretenden Menschen ist Routine für Sie. Dennoch fragen Sie sich, ob Sie Ihr Kommunikationsverhalten verbessern können und welche bisher gemachten Fehler korrigiert werden sollten.

Untersuchungen brachten es an den Tag: Die von Mitarbeitern als „gute Vorgesetzte" eingestuften Führungskräfte können zugleich gut kommunizieren. Mit der von ihnen praktizierten Kultur, den Mitarbeitern Feedback zu geben, schaffen diese Vorgesetzten die Voraussetzungen für den Erwerb von Vertrauen und geben gleichzeitig Vertrauen und Unterstützung weiter.

Mit Hilfe der Stellschraube „Feedback" kann sich das Erfolgspotenzial von Mitarbeitern und Vorgesetzten entfalten und weiterentwickeln, so dass alle Betriebsangehörigen ihre Ressourcen bestmöglich für die betriebliche Aufgabenerledigung einsetzen.

Dieses Buch gibt Ihnen wertvolle Tipps zur Verbesserung Ihres Kommunikationsverhaltens, so dass Sie künftig noch erfolgreicher mit Ihren Mitarbeitern sprechen können und diese Sie auch als „guten Vorgesetzten“ einordnen.
Sollten Sie nach dieser Lektüre erkennen, dass Sie bereits alle Ratschläge beherzigen, dann können Sie sich bestätigt fühlen und sich darüber freuen, schon seit längerem auf dem richtigen Weg zu sein.

Hans-Jürgen Kratz
www.personaltraining-kratz.de

MINUTEN

Wie vermindern Sie die Gefahr des Missverstehens und Nichtverstandenwerdens?
Seite 9

Wollen Sie Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild verringern?
Seite 16

Soll eine soziale Dienstleistung bei persönlichen Problemen erbracht werden?
Seite 23

1. Feedback – weshalb?

In vier Punkten erörtern wir, weshalb für uns Feedback von großer Bedeutung ist.

1.1 Feedback vermindert die Gefahr des Missverstehens und Nichtverstandenwerdens

Analysieren wir zunächst die gebräuchlichste Kommunikationsform, das Gespräch von Angesicht zu Angesicht. Hier wird deutlich, wie groß die Gefahr des Missverstehens und des Nichtverstandenwerdens ist.

Bei einem Gespräch handelt es sich um eine Sender-Empfänger-Beziehung. Der Sprechende als Sender übermittelt dem Empfänger seine Gedanken und Gefühle. Anschließend wird der Empfänger zum Sender, der bisherige Sender zum Empfänger. Dieser Kommunikationsprozess lässt sich detailliert wie folgt darstellen (siehe nächste Seite).