



10 Minuten Buch

Seien Sie die Führungskraft, die Sie sich gewünscht haben

3 – Steigern Sie die individuelle Leistung und Zufriedenheit: Feedback und Coaching



Wann sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über individuelle Leistungen?

Fragen Sie die Führungskräfte eines Unternehmens, wann sie mit ihren Mitarbeitern über individuelle Leistungen sprechen. Die häufigste Antwort: "Beim Leistungsgespräch am Jahresende".

Fragen Sie dann diejenigen von ihnen, die Mannschaftssportarten betreiben, ob ihr Trainer sie auch einmal im Jahr zu sich ruft, um ihre Leistung und die Bereiche des Spiels, in denen sie sich verbessern müssen, zu besprechen. Natürlich bringt die Bemerkung sie zum Lachen: Ihr Trainer gibt ihnen bei jedem Training und oft auch nach jedem Spiel Feedback, wie sie ihre Leistung verbessern können. Die Idee, dies nur einmal im Jahr mit ihm darüber zu besprechen, erscheint lächerlich und offensichtlich völlig ineffektiv ... und doch ist es das, was sie mit ihren Mitarbeitern praktizieren.

Was im Sport selbstverständlich ist - regelmäßiges Feedback zu geben, ständig zu versuchen, jemandem bei der Entwicklung seiner Fähigkeiten zu helfen - scheint im Geschäftsleben unnatürlich und sehr kompliziert zu sein.

Kennen Sie Ihre Mitarbeiter und die Leistungshebel

Wie ein Trainer, so muss auch eine Führungskraft die Stärken und Entwicklungsbereiche jeder seiner Mitarbeiter kennen, die es ihr ermöglichen, die individuellen Leistungen und die seines Teams zu steigern. Die Erfahrung zeigt, dass dies selten der Fall ist.

Sie können Ihren Mitarbeitern nicht helfen, sich weiterzuentwickeln, wenn Sie ihre Situation nicht klar analysiert haben. Nehmen Sie sich die Zeit, um die individuelle Leistung strukturiert zu reflektieren

Stärken	Schwächen	Chancen
In welchen Bereichen ist er gut und wie kann er sich weiterentwickeln?	In welchen Bereichen ihrer derzeitigen Tätigkeit muss er sich verbessern?	Welche neuen Aufgaben könnte er übernehmen und was muss er lernen?

Das können technische oder soziale Fähigkeiten sein, Effizienz, Zusammenarbeit, Analyse und Problemlösung, Entscheidungsfindung, Initiative, Engagement, ... es liegt an Ihnen, die relevanten Kategorien zu finden.

Wie man Feedback gibt: die EFAAA-Methode

Wie im Sport, ist der beste Weg, die Leistung eines Mitarbeiters zu steigern, regelmäßiges Feedback zu geben, sei es positiv (verstärkendes Feedback)

oder korrigierend.

Feedback zu geben besteht aus fünf Phasen. Mit ein wenig Erfahrung dauert die Rückmeldung weniger als dreißig Sekunden - sie ist also weder lang noch kompliziert.

E

Erlaubnis

- Fragen Sie immer nach der Erlaubnis, Feedback zu geben! Dadurch wird die Aufnahmefähigkeit der Person erhöht und die Gefahr, dass die Rückmeldung negativ verstanden wird, stark reduziert.
- Feedback sollte immer mit einer wohlwollenden Einstellung gegeben werden. Ihre Absicht ist es, Ihrem Mitarbeiter zu helfen, sich zu entwickeln, und das sollte spürbar sein! Geben Sie niemals Feedback, wenn Sie wütend oder verärgert sind!
- Typische Sätze: "*Kann ich Dir Feedback geben?*"; „*Hast Du zwei Minuten Zeit für mich?*“

F

Fakten

- Um Feedback zu geben, müssen Sie sachlich sein. Beschreiben Sie die konkreten Situationen, auf die Sie sich beziehen. Sätze wie "Sie sind immer ..." sind immer subjektiv und haben kaum eine Chance, akzeptiert zu werden
- Beschreiben Sie die Verhaltensweisen, die Sie beobachtet haben, ohne Anschuldigungen, ohne Interpretation und vor allem ohne die Person zu beurteilen („Du bist nicht rigoros"). Über diese Fakten sollte es keine Unstimmigkeiten geben: "Gestern, bei der Teambesprechung, bist Du 10 Minuten zu spät gekommen"; "In Deinem Bericht sind viele Fehler, zum Beispiel ..." ...
- Typische Sätze: "*Was ich beobachtet habe ...*„

A

Auswirkungen

- Oft ist sich die Person der Auswirkungen ihres Verhaltens nicht bewusst. Beschreiben Sie es: Auf Sie, auf das Team, ... "Weil Du zu spät kamst, hat das ganze Team 10 Minuten verloren. Sechs Leute, das ist eine verlorene Stunde! "
- Es können auch Emotionen oder Ihre persönlichen Interpretationen sein: "Als Du mich vor dem Kunden mehrmals unterbrochen hast, hatte ich das Gefühl, dass Du mich nicht ernst nimmst und ich zögere, wieder Kundengespräche mit Dir zu führen. „
- Lassen Sie bei Ihren Interpretationen jedoch die Tür für Erklärungen offen, die Sie nicht in Betracht gezogen haben.
- Typische Sätze: "*Deswegen ...*"; "*Das Team musste ...*"; "*Das zwang mich zu ...*"

A

Aufforderung

- Drücken Sie eine klare Aufforderung aus, was Sie der Person vorschlagen, weiterhin zu tun, mehr zu tun (verstärkendes Feedback) oder besser oder anders zu tun (korrigierendes Feedback).
- "Ich wünsche mir, dass Sie ..."; "Sie sollten ...".
- Sie können den Mitarbeiter auch auffordern, die Verbesserungen selbst zu reflektieren: „Deine Präsentation war klar, und die wichtigen Botschaften wurden gut dargestellt. Du hättest jedoch mehr Wirkung erzielen können, wenn Du Zahlen verwendet hättest, da der Kunde sehr analytisch ist. Was glaubst Du, welche Zahlen Du hättest hinzufügen können?“
- Typische Sätze: "*Was könntest Du beim nächsten Mal anders machen*"; "*Welche Lösung siehst Du für dieses Problem?*"

A

Aktionsplan

- Eine Aufforderung ist nicht genug. Sie brauchen auch einen konkreten Aktionsplan. Denken Sie gemeinsam nach, und vereinbaren Sie sowohl die zu ergreifenden Maßnahmen als auch die Art und Weise, wie Sie den Fortschritt der Person nach diesem Feedback überwachen werden.
- Typische Formulierungen: "*Was könntest Du/ könnten wir tun, damit dies geschieht...*"; "*Ich schlage Folgendes vor, damit sich dies ändert...*".

Feedback ist keine Kritik und zielt immer auf Fortschritt ab

Der Zweck von Feedback ist es, "effektives zukünftiges Verhalten zu fördern". Wenn sich Ihre Intervention auf gemachte Fehler und die Vergangenheit konzentriert, ist es kein Feedback. Wenn Ihr Mitarbeiter sich bedroht oder beurteilt fühlt, statt ermutigt zu werden, handelt es sich nicht um Feedback.

Feedback ist nicht wertend. Es ist als solches neutral, es kann positiv oder korrigierend sein, ist aber immer auf Fortschritt ausgerichtet.

Der effektivste Weg zur Steigerung von Leistung UND Mitarbeiterzufriedenheit

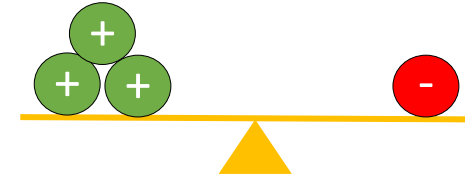
Feedbacks optimieren die individuelle und kollektive Leistung. Es gibt keinen besseren Weg, um die Leistung Ihres Teams schnell und nachhaltig zu beeinflussen:

- Mitarbeiter gewinnen Autonomie, Vertrauen und Motivation
- Sie entwickeln sich kontinuierlich weiter und lernen, ihre Arbeit besser selbst einzuschätzen
- Ihr Handeln wird wertgeschätzt und klar in die Ziele Ihres Teams und des Unternehmens einbezogen
- Der Manager macht auch in seinen Praktiken Fortschritte

Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass Mitarbeiter ohne Feedback sich zurückziehen, und dass umgekehrt die motiviertesten Mitarbeiter mindestens einmal pro Woche Feedback erhalten.

Geben Sie mehr positives Feedback als korrigierendes Feedback

Verstärkendes Feedback führt zu mehr Veränderung (das gewünschte Verhalten wird häufiger erreicht) als korrigierendes Feedback. Studien mit Jugendfußballmannschaften zeigen, dass diejenigen, die nur verstärkendes Feedback erhielten, sich mehr verbesserten als diejenigen, die nur korrigierendes Feedback erhielten. Positives Feedback zu geben bedeutet, den Mitarbeiter wertzuschätzen. Im Unternehmen sind mindestens drei verstärkende Feedbacks für eine korrigierende Feedback ein gutes Maß.



Dreimal mehr positive Feedbacks als korrigierende Feedbacks!

Warnung! Es ist wichtig, die EFAAA-Regeln für verstärkendes Feedback zu verwenden: beobachtete Fakten, positive Konsequenzen, zu verstärkendes Verhalten und nicht ein einfaches "Das ist gut!" oder "Gute Arbeit!".

Wann? Die Normalität der Rückmeldung

Die Rückmeldung sollte so schnell wie möglich nach dem beobachteten Verhalten erfolgen, spätestens jedoch innerhalb von drei Tagen. Ich rate den Managern, mit denen ich zusammenarbeite, die wöchentlichen Einzelgespräche zu nutzen, um Feedback zu geben. Es sollte normal sein, dass ein Mitarbeiter mindestens einmal pro Woche Feedback von seinem Vorgesetzten erhält.

Rechnen Sie damit, dass Sie mehrmals ein Feedback geben müssen. Eine Gewohnheit zu ändern ist schwierig, und es ist üblich, dass man dasselbe Feedback vier oder fünf Mal geben muss, bevor eine dauerhafte Verhaltensänderung erreicht wird.

COACHING

Durch Feedback kann ein Verhalten verstärkt oder korrigiert werden. Was aber, wenn der Mitarbeiter komplexere Fähigkeiten entwickeln muss? Zum Beispiel überzeugende Präsentationen vor Kunden halten? Oder für einen jungen Verkäufer, um seine Fähigkeiten zur Vorbereitung auf Kundengespräche zu entwickeln?

Solche Entwicklungen liegen im Bereich des Coachings, das, um eine bestimmte Fähigkeit zu entwickeln, über mehrere Monate verteilt werden kann.

Ich schlage oft vor, ein bewährtes Coaching-Modell zu verwenden: das GROW-Modell. GROW ist ein Akronym für Goal, Reality, Options, Will.

G

Goals (Ziele)

Die Ziele sollten sein

- Spezifisch: Welches spezifische Ergebnis wird erwartet? Zum Beispiel: „Technische Präsentationen geben, die von Kundenvertretern positiv aufgenommen werden“.
- Messbar: Wie messen wir das Erreichen der Ergebnisse? Zum Beispiel "3 Präsentationen in Folge mit einer Teilnehmerbewertung über 6/10"
- Zeitlich definiert. Zum Beispiel "Bis zum 28. Februar des nächsten Jahres".

R

Reality (Ausgangs- Situation)

Beschreibung der aktuellen Situation

- Was sind die Stärken und Schwächen?
- Was sind die Ressourcen, intern beim Mitarbeiter und extern (mögliche Hilfe)
- Was sind die Barrieren? Woher kommen sie?

O

Optionen

Welche Möglichkeiten gibt es, das gewünschte Ergebnis zu erreichen?

- Ich empfehle ein Brainstorming, um so viele Möglichkeiten wie möglich aufzulisten und dann auszusortieren. Erstellen Sie eine Liste aller möglichen Lösungen, groß oder klein, vollständig oder teilweise
- Zum Beispiel: einen Trainingskurs besuchen, Trainingsvideos im Internet ansehen, Videos von guten Präsentationen im Internet ansehen, jemanden im Unternehmen als Mentor finden, sich einen Coach holen, interne Präsentationen mit Feedback von Kollegen üben, ...

W

Will (Wille und Aktions- plan)

Was ist der Aktionsplan? Die Motivation und mögliche Hindernisse?

- Was sind die konkreten Maßnahmen, die umgesetzt werden sollen?
- Wie lautet der Aktionsplan, präzise und datiert? Keine einzelne Aktion sollte länger als zwei Wochen dauern, so können Sie die Umsetzung besser verfolgen.
- Wie hoch schätzt der Mitarbeiter auf einer Skala von eins bis zehn die Wahrscheinlichkeit, die vereinbarten Maßnahmen durchführen zu können?
- Was hindert ihn/sie daran, die Punktzahl von zehn zu erreichen?
- Wie können Sie helfen?

Viel Erfolg bei der Entwicklung Ihrer Mitarbeiter!

Kontakt

Haben Sie noch Fragen? Teams zu entwickeln? Eine Transformation zu bewältigen? Sie können mich gerne kontaktieren!



Pierre Frot

pierre@frot.de +49 179 703 17 85

Pierre Frot (MSc., MBA, Dipl. Psych.) ist Coach, Teamcoach und Spezialist für Change Management in Unternehmen.

In München zu Hause, führt er Projekte in deutscher, englischer und französischer Sprache durch.

Einen detaillierten Werdegang und seine Fähigkeiten können Sie auf LinkedIn oder Xing finden.



Sie können alle 10-Minuten Bücher auf meine
Webseite www.frot.de herunterladen

