

Grundsätze wirksamen Feedbacks

- konstruktiv
- konkret
- zeitnah
- situationsbezogen
- Verhalten beschreiben statt Person bewerten
- Ich-Botschaften verwenden
- Dialog statt Monolog

WWW-Regel zum Feedback geben

Wahrnehmung:

Was habe ich konkret beobachtet?

„Mir ist aufgefallen, dass du bei den letzten beiden Meetings jeweils 10 Minuten zu spät kamst.“

Wirkung:

Welche Wirkung hatte das Verhalten auf mich?

„Das hat unseren Zeitplan durcheinandergebracht und für Unruhe gesorgt.“

Wunsch:

Was wünsche ich mir für die Zukunft?

„Ich wünsche mir, dass du künftig pünktlich erscheinst oder dich vorher kurz meldest.“

Klarheit in der Anweisung schafft Sicherheit

Unklare Anweisungen führen zu Verwirrung, Frust oder Passivität

Ziel klar benennen

Kontext erklären

Verantwortung zuweisen

Zeitliche Vorgaben setzen

Verständnis prüfen

Was soll erreicht werden?

Warum ist es wichtig?

Wer macht was?

Bis wann?

Wurde es verstanden?

„Bitte sende mir die Präsentation bis morgen 15 Uhr zu. Ich werde sie in der Dienstbesprechung einbringen. Kannst du den Termin halten? Hast du Fragen?“

Grundlagen der Motivation

- Motivation ist situativ beeinflussbar
- Motivation ist eng mit Sinn, Wertschätzung & Entwicklung verknüpft
- Menschen sind intrinsisch & extrinsisch motivierbar

Drei psychologische Grundbedürfnisse fördern **intrinsische** Motivation:

- **Autonomie** – das Gefühl, selbstbestimmt zu handeln
- **Kompetenz** – das Gefühl, wirksam zu sein
- **soziale Eingebundenheit** – das Gefühl dazuzugehören

Merkmale extrinsischer Motivation

Kurfristig wirksam	Schafft schnellen Antrieb, hält selten lang an
Von außen gesteuert	Motivation hängt von äußeren Bedingungen ab
Abhängig von Kontrolle & Vergleich	Funktioniert meist über Bewertung, Wettbewerb oder Hierarchie
Funktioniert gut bei Routineaufgaben	Weniger geeignet für kreative, komplexe Aufgaben

Typische Formen **positiver extrinsischer** Motivation:

- Geld / Boni / Prämien
- Karrierechancen / Beförderung
- Anerkennung durch Vorgesetzte
- Urlaubstage
- Gutscheine / Sachgeschenke
- Statussymbole (z. B. Firmenwagen, Einzelbüro)

Typische Formen **negativer extrinsischer** Motivation:

- Angst vor Strafe / Kritik
- Vermeidung von Konflikten
- Pflichterfüllung / soziale Erwartungen
- „Wenn ich es nicht mache, passiert etwas Schlechtes“
- Angst, den Job zu verlieren

Extrinsische Motivation ist gut und
ein legitimes Führungsinstrument.
Sie sollte **NIE** das einzige sein.
Dauerhafte Motivation entsteht aus
innerem Sinn und **echter Verbundenheit**
mit der **Aufgabe**.

Mitarbeitende zu motivieren
gehört zu den **wichtigsten**
Führungsaufgaben –
und gleichzeitig zu den **heikelsten**.

Übung 6 | Teil 1: Offene Diskussion

1. Welche Motivatoren erkennst du bei deinen Team-Mitgliedern?
2. Was motiviert mein Team/ Teammitglied?
3. Was demotiviert?
4. Was braucht es konkret, um Motivation zu stärken?
5. Welche Rolle spiele ich als Führungskraft dabei?
6. Welche kleine Maßnahme setze ich kurzfristig um?

Übung 6 | Teil 2 Notiere für dich

1. Welche Motivation funktioniert in deinem Team?
Notiere eine konkrete Maßnahme zur Motivation im Team
2. Was wirst du für deine eigene Motivation tun?
Notiere eine konkrete Maßnahme zu deiner Motivation

*„ Ein **Team** ist eine konstruktiv tätige Arbeitsgruppe, in der alle Gruppenmitglieder an der Bewältigung einer gemeinsamen Aufgabe beteiligt sind und anstehende Probleme gemeinsam lösen. Auf der Grundlage gegenseitiger Sympathie, aktiver und gleichberechtigter Kooperation sowie selbständiger, motivierter und initiativer Aktivitäten.“*

Dr. Armin Krenz

Quelle: Hintz 2016