

Feedbackgespräch: So loben und kritisieren Sie Mitarbeiter richtig!

Als motivierende, überzeugende und begeisternde Führungskraft sollten Sie im Umgang mit Ihren Mitarbeitern vor allem eines können: **wertschätzend loben und kritisieren**. Was ein gutes, sprich ein aussagekräftiges und motivierendes Feedback ausmacht? Hier einige spannende Impulse, wie ein Mitarbeitergespräch und Feedbackgespräch motivierend und zielführend verlaufen kann.

Wertschätzung ist nicht gleich Lob

Liebe Führungskräfte, was ist Wertschätzung? Offene Bürotür? Lächeln? Kleine Geschenke? Ja, das ist wertschätzendes Verhalten, aber es ist noch lange nicht alles. Wertschätzung hat mit innerer Haltung tun, sie ist die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches und angenehmes Miteinander. Sehen Sie den Menschen als Ganzes. Bringen Sie die Innere Haltung mit Ihren Handlungen und Worten zusammen.



Profitipp: Die Seins-Ebene

Wertschätzende Kommunikation findet immer auf der **Seins - Ebene** statt. Daher beginnt ein wertschätzendes Feedbackgespräch immer mit:

- „Du **BIST**... wichtig für das Unternehmen genau an der Position, an der Du bist“
- „Du **BIST**... der richtige Mann/die richtige Frau für diese Position“
- „Du **BIST**... eine Verkaufskanone“
- „Du **BIST**... ein unheimlich wertvolles Mitglied in meinem Team“

Das ist motivierender, als wenn Sie sagen „Das hast Du gut gemacht“. Probieren Sie es aus, Sie werden über die Wirkung mehr als erstaunt sein.

Konkret statt pauschal: Die Kunst des präzisen Feedbacks

Keine Pauschalurteile

Üben Sie am konkreten Beispiel Lob oder Kritik an Ihrem Mitarbeiter. Konkrete Situationen machen Feedback greifbar und nachvollziehbar.

Beispiele aus der Praxis

Lob konkret: „Ihr Argument mit den steigenden Rohstoffpreisen war gut. Man konnte sehen, dass der Kunde darauf reagiert hat.“

Kritik konkret: „Die Zahlen in der Tabelle waren so nachlässig zusammengetragen, dass der Kunde zu zweifeln begann und wir den Auftrag verloren haben.“

Kein Kategorisieren

Vermeiden Sie im Feedbackgespräch **Killerworte** wie „ständig“, „alles“, „nie“, „immer“ – etwa: *„Immer machen Sie den gleichen Fehler“*. Solche Verallgemeinerungen blockieren jedes konstruktive Gespräch.

Vermeiden

- „Immer machen Sie das falsch“
- „Sie machen nie etwas richtig“
- „Das ist ständig ein Problem“

Besser so

- Konkrete Situation benennen
- Spezifisches Verhalten ansprechen
- Beobachtbares Beispiel nennen

Beziehen Sie einen klaren Standpunkt

Sprechen Sie im Feedbackgespräch auch über Ihre **Emotionen**. Das gilt sowohl für Kritik als auch für Lob.

Bei Kritik

„Es fällt mir schwer, Sie ins Team zu integrieren, wenn Sie Ihren Kollegen wie heute zum wiederholten Mal provozieren.“

Bei Lob

„Es hat mich gefreut, dass ...“ – Zeigen Sie echte Freude und persönliches Engagement, wenn Sie Anerkennung aussprechen.

Halten Sie keine Standpauke vor versammelter Mannschaft

Suchen Sie stattdessen zeitnah ein kurzes **Vieraugengespräch** mit Ihrem Mitarbeiter. Es gilt die Feedbackregel:

„Praise in public, criticize in private.“

Vermeiden Sie Schuldzuweisungen

Kommen Sie im Feedbackgespräch ohne Umschweife auf das Problem zu sprechen. Bleiben Sie sachlich, drücken Sie sich klar und höflich aus, und geben Sie Ihrem Mitarbeiter die Möglichkeit, das Problem aus seiner Sicht zu schildern. Ersparen Sie ihm, lange im Warum herumzustochern.



Suchen Sie nach einer **gemeinsamen Lösung** und treffen Sie klare Vereinbarungen, die Sie hinterher kontrollieren.

Holen Sie nie zum vernichtenden Rundumschlag aus

Beziehen Sie **keine früheren Fehler** des Mitarbeiters mit ein. Jedes Feedbackgespräch sollte sich auf die aktuelle Situation beziehen – vergangene Fehler gehören nicht in ein neues Gespräch.

Bitte kein sportlicher Wettkampf

Es geht nicht darum, mit Zynismus und Willkür **IHREN** Esprit unter Beweis zu stellen. **Führung ist Verantwortung**, es geht darum, Menschen zu motivieren.

Was Feedback NICHT ist

- Ein Wettkampf um Überlegenheit
- Eine Bühne für Zynismus
- Eine Abrechnung mit der Vergangenheit

Was Feedback IST

- Verantwortungsvolle Führung
- Ein Werkzeug zur Motivation
- Eine Chance zur gemeinsamen Entwicklung

Lob richtig dosieren: Qualität statt Quantität

Schütten Sie Lob nicht mit der Gießkanne aus

Tragen Sie im Feedbackgespräch nicht zu dick auf und vermeiden Sie es, kraftvolle Verzierungen wie „toll“, „cool“ oder „super“ inflationär einzusetzen. Das wirkt affektiert und unterminiert Ihre Führungsqualitäten.

Nuancieren Sie Lob, damit es sich nicht abnutzt

Nur **erstklassiges Verhalten** sollten Sie entsprechend würdigen. Das Lob wirkt dann auch entsprechend motivierender auf den Mitarbeiter.

- Gezieltes Lob hat mehr Gewicht
- Inflationäres Loben verliert seine Wirkung
- Präzise Anerkennung stärkt das Vertrauen

Nicht jedem das gleiche Feedback geben

Ein Mitarbeiter, der beispielsweise **neu im Team** ist, oder auch ein neuer externer Dienstleister braucht mehr Rückmeldung als bereits qualifizierte Mitarbeiter und Dienstleister.



Neue Mitarbeiter & Dienstleister

Brauchen **mehr Rückmeldung** – häufigeres Feedback, detailliertere Erklärungen und engere Begleitung in der Einarbeitungsphase.



Erfahrene Mitarbeiter & Dienstleister

Benötigen **weniger, aber gezieltes Feedback** – Anerkennung von Spitzenleistungen und konstruktive Hinweise bei konkreten Abweichungen.

Geben Sie das Lob von Dritten weiter

Teilen Sie Ihrem Mitarbeiter im Feedbackgespräch mit, wenn ein **Lieferant oder Kunde** sich positiv über ihn geäußert hat.

Geben Sie das Lob auch dann weiter, wenn Sie selbst anderer Meinung sind: **Sie sind in diesem Fall nur der Überbringer der Nachricht.**

Loben Sie auch Teilerfolge

Warten Sie nicht auf den großen Erfolg, sondern honorieren Sie auch **Teilerfolge**. Damit halten Sie gerade bei langwierigen Projekten Ihre Mitarbeiter bei der Stange.



Teilerfolg erkennen

Auch kleine Fortschritte sichtbar machen



Lob weitergeben

Positives Feedback von Kunden & Lieferanten teilen



Motivation erhalten

Mitarbeiter auch bei langen Projekten bei der Stange halten

Die wichtigsten Feedbackregeln auf einen Blick

Ein motivierendes und zielführendes Feedbackgespräch folgt klaren Prinzipien. Hier die wichtigsten Regeln zusammengefasst:

01	02	03
Wertschätzung auf der Seins-Ebene	Konkret statt pauschal	Klaren Standpunkt beziehen
„Du BIST..." statt „Das hast Du gut gemacht"	Am Beispiel loben und kritisieren, keine Killerworte wie „immer" oder „nie"	Emotionen einbeziehen – sowohl bei Lob als auch bei Kritik
04	05	
Praise in public, criticize in private	Lob dosieren & individualisieren	
Kritik immer im Vieraugengespräch, kein Rundumschlag, keine alten Fehler	Nicht mit der Gießkanne, Teilerfolge würdigen, Feedback von Dritten weitergeben	

Führung ist Verantwortung – es geht darum, Menschen zu motivieren. Wer wertschätzend lobt und konstruktiv kritisiert, schafft die Grundlage für ein erfolgreiches und angenehmes Miteinander.