



# FEEDBACK ERWÜNSCHT

**MITARBEITERFÜHRUNG** \ Um Mitarbeitern zu helfen, ihr persönliches Potenzial zu entfalten und ihre Fähigkeiten effektiv zu nutzen, benötigen sie Rückmeldungen über ihr Verhalten und ihre Leistung. Deshalb sind regelmäßige Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern ein wichtiges Führungsinstrument. \ Dr. Albrecht Müllerschön

**R**egelmäßiges Feedback zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern hat positive Auswirkungen auf die Leistung der Mitarbeiter. Es steigert Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation. Trotzdem werden in vielen Unternehmen solche Gespräche eher sporadisch geführt - und wenn, dann häufig nur im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungen.

Ein Praxisbeispiel: Ein Firmenchef stellt fest, dass einige seiner Mitarbeiter die vereinbarten Ziele erneut nicht erreicht haben. Seinen Unmut hierüber äußert er jedoch nicht. Denn er befürchtet, dass die Stimmung in seinem Bereich sich wei-

ter verschlechtert, wenn er im Gespräch mit den Mitarbeitern, seine Erwartungen nochmals mit Nachdruck artikuliert. Also wursteln alle weiter wie bisher.

Nun sammelt sich der Ärger der Führungskraft an, bis sie sich letztlich im Ton vergreift. Dieser Konflikt ist nun desto schwieriger zu beheben.

Eine solche Eskalation lässt sich durch regelmäßige Mitarbeitergespräche vermeiden, wenn darin die Beteiligten ihre wechselseitigen Erwartungen an die künftige (Zusammen-)Arbeit artikulieren. So werden mögliche Quellen von Ärger, Frust und somit Demotivation beseitigt.

## ÜBER ZIELE UND ERWARTUNGEN KOMMUNIZIEREN

Die meisten Führungskräfte sprechen mit ihren Mitarbeitern zu wenig über ihre Arbeit sowie die Erwartungen und Ziele, die hiermit verbunden sind. Dabei ist die Hauptfunktion von Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen, den Mitarbeitern die nötige Orientierung zu geben. Themen sind bspw.:

- Qualität der (Zusammen-)Arbeit,
- Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, der Arbeitssituation,
- Unternehmens- und Bereichsziele, Strategien und Vorhaben,

- Aufgaben und Verantwortungsbereiche des Mitarbeiters,
- Stärken und Schwächen des Mitarbeiters,
- mögliche Qualifizierungs-, Unterstützungsmaßnahmen,
- mögliche Verbesserungen,
- Gesundheitsförderung, Reduzierung der krankheitsbedingten Fehltag,
- Ziel- und Bonusvereinbarung.

Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche haben nicht das primäre Ziel, aktuelle Probleme in der alltäglichen (Zusammen-)Arbeit zu besprechen. Vielmehr soll das Verhalten des Mitarbeiters (und seiner Führungskraft) in einem Zeitabschnitt zusammenfassend betrachtet und beschrieben werden, um zu klären, wie die (Zusammen-)Arbeit verbessert werden kann. Einzelne konkrete Situationen, Vorkommnisse und Beispiele aus der Vergangenheit dienen hierbei höchstens zur Erklärung. Weil die Vergangenheit reflektiert werden soll, ist ein solches Gespräch ohne umfassende Vorbereitung wenig sinnvoll. Hinzu kommt: Feedback ist nur wirksam, wenn es konkret ist, und hierfür benötigt man Beispiele aus dem Berufs-/Arbeitsalltag.

### GESPRACHE AUS ÜBERZEUGUNG FÜHREN

In vielen Unternehmen ist das regelmäßige Führen von Mitarbeitergesprächen

Pflicht. Das ist an sich gut. Häufig führt dies jedoch dazu, dass die Führungskräfte diese Gespräche nur führen, damit sie z. B. der Personalabteilung „Vollzug“ melden können. Das heißt, sie erachten die Mitarbeitergespräche nicht als notwendiges Führungsinstrument. Entsprechend bescheiden sind die Ergebnisse.

Um ein Mindestniveau der Gespräche zu sichern, ist es sinnvoll, dass nach jedem Mitarbeitergespräch Führungskraft und Mitarbeiter unabhängig voneinander einen Fragebogen ausfüllen und z. B. an die Personalabteilung senden. Der Fragebogen kann Fragen enthalten wie:

- Wie zufrieden sind Sie mit dem Gesprächsverlauf?

- Wie zufrieden waren Sie mit der Atmosphäre?
- Wie lange dauerte das Gespräch?
- Wurden auch Entwicklungsthemen und -ziele angesprochen/vereinbart?
- Was könnte/sollte sich ändern, damit Sie und Ihr Gesprächspartner vom nächsten Gespräch noch mehr profitieren?

Diese Rückmeldung an die Personalabteilung ist zwar kein Garant für qualitativ hochwertige Feedbackgespräche, doch sie sorgt für eine gewisse Mindestqualität, die dann Schritt für Schritt gesteigert werden kann. Dies gilt insbesondere dann, wenn mit dem Gespräch die Verpflichtung verbunden ist, sich auf konkrete (Entwicklungs-)Ziele zu verständigen.

### SICHAUSREICHEN ZEIT NEHMEN

Ein Indikator für die Qualität eines Mitarbeiter- oder Feedbackgesprächs ist dessen zeitliche Dauer. Eine Stunde sollten Führungskräfte pro Mitarbeiter hierfür mindestens einplanen. Denn damit auch (persönliche) Themen angesprochen werden, die eventuell heikel sind, ist eine entspannte Atmosphäre nötig. Diese gilt es zunächst zu schaffen.

Feedbackgespräche sind umso wichtiger, je eigenständiger und eigenverantwortlicher die Mitarbeiter arbeiten sollen. Denn ein selbstständiges Arbeiten erfor-

### i PRAXISTIPPS

## So führen Sie erfolgreiche Mitarbeitergespräche

- ✓ Bereiten Sie sich auf jedes Gespräch gut vor.
- ✓ Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter einen konkreten Termin, damit auch er sich vorbereiten kann.
- ✓ Sorgen Sie für den passenden Rahmen.
- ✓ Verdeutlichen Sie dem Mitarbeiter zu Beginn des Gesprächs nochmals dessen Ziele und Struktur.
- ✓ Schaffen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre.
- ✓ Beginnen Sie mit einer allgemeinen Einschätzung der Abteilungs- und Mitarbeitersituation. Bitten Sie den Mitarbeiter um eine Rückmeldung, inwieweit er Ihre Einschätzung teilt.
- ✓ Geben Sie dem Mitarbeiter erst danach ein Feedback bezüglich seines Verhaltens, seiner Leistung. Verdeutlichen Sie Ihre Einschätzungen anhand konkreter Beispiele aus dem Arbeitsalltag, damit das Feedback verstanden und im Idealfall akzeptiert wird.
- ✓ Bitten Sie den Mitarbeiter um eine Rückmeldung, inwieweit er Ihre Einschätzungen teilt. Hören Sie gut zu, fragen Sie bei Bedarf nach, so dass ein echtes Gespräch entsteht.
- ✓ Klären Sie die beruflichen Perspektiven des Mitarbeiters. Machen Sie deutlich, worin und wie er sich entwickeln sollte.
- ✓ Fragen Sie ihn, wie Sie ihn hierbei unterstützen können. Bitten Sie ihn auch, um ein Feedback bezüglich Ihres Führungsverhaltens.
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass die wechselseitigen Erwartungen klar und verständlich herausgearbeitet werden.
- ✓ Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter klare sowie messbare/beobachtbare Ziele. Ziele für seine Arbeit und für seine Entwicklung. Achten Sie darauf, dass die Ziele zwar anspruchsvoll, aber realistisch sind.
- ✓ Setzen Sie den Fokus auf die zwei, drei wichtigsten (Entwicklungs-) Ziele. Sonst überfordern Sie die meisten Mitarbeiter.
- ✓ Fassen Sie die Vereinbarungen schriftlich zusammen.

dert ab und zu eine Justierung. Das heißt, Führungskraft und Mitarbeiter müssen sich u. a. über die Aufgaben und die Vorgehensweise, die Qualitätsansprüche und wechselseitigen Erwartungen verständigen.

Ein gut strukturiertes Feedback- und Mitarbeitergespräch besteht aus drei Phasen:

- Reflektion der vergangenen Zeiteinheit (z. B. das zurückliegende Quartal, Jahr),
- Einschätzung der aktuellen Situation und
- Blick nach vorne.

Was sind die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters? Welche Verhaltensweisen fallen auf? Rückmeldungen führen zu Lernprozessen und Fortschritten in der persönlichen Entwicklung.

Heikle Themen erfolgreich anzusprechen setzt Vertrauen voraus. Gelingt es einer Führungskraft im Alltag nicht, eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, öffnen sich diese auch im Mitarbeitergespräch nicht oder kaum. Der Mitarbeiter erhält kein wirkungsvolles Feedback und der Vorgesetzte kann seine eigene Entwicklung als Führungskraft auch nicht einschätzen.

## DIE INVESTIERTE ZEIT

### LOHNT SICH

Regelmäßiges Feedback mit all ihren Mitarbeitern erfordert viel Zeit seitens der Führungskräfte. Diese Investition lohnt sich jedoch. Denn sie stellt sicher, dass im Arbeitsalltag weniger Unklarheiten bestehen, wodurch sich der Führungsaufwand reduziert.

Regelmäßige Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche beeinflussen erwiesenermaßen positiv:

- das gegenseitige Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten,
- die Zielklarheit,
- die Transparenz, den Informationsfluss,
- die Zusammenarbeit und Leistung,
- das Selbstvertrauen der Mitarbeiter,
- ihre systematische (Weiter-)Qualifizierung, Kompetenzentwicklung,
- die Kommunikations- und Führungskultur,

- die Zielorientierung sowie Fokussierung der Energien/Ressourcen,
- das Qualitätsdenken
- die Eigenständigkeit und -Verantwortlichkeit der Mitarbeiter,
- die Identifikation mit der Arbeit und den vorgegebenen Zielen.

Deshalb sollten Führungskräfte die Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche mit Mitarbeitern nicht nur formal führen, um Ihre Pflicht zu erfüllen, sondern aus tiefster innerer Überzeugung. Denn es lohnt sich für alle Beteiligten, insbesondere für das Unternehmen. \ \

## \ \ AUTOR

Dr. Albrecht Müllerschön ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung, Starzein (Baden-Württemberg). Der Wirtschaftspsychologe ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher und war Lehrcoach an der Uni Tübingen.



## SCHLAGWORTE

Alle Fachbeiträge unter [www.baugewerbe-magazin.de](http://www.baugewerbe-magazin.de) \ Rubrik „Fachmedien“  
Schlagworte:  
Personal \ Mitarbeiterführung

