

## Feedbackgespräch

# Ziele eindeutig vermitteln

Mitarbeiter benötigen eine Rückmeldung über ihr Verhalten und ihre Leistung, um ihre Fähigkeiten effektiv zu nutzen. Deshalb sind Feedbackgespräche ein wichtiges Führungsinstrument.



• Weitere Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche gibt es als Download unter [www.mikado-online.de](http://www.mikado-online.de) → Management

**G**enerell gilt: Die meisten Führungskräfte sprechen mit ihren Mitarbeitern zu wenig über ihre Arbeit sowie die Erwartungen und Ziele. Deshalb fehlt den Mitarbeitern im Arbeitsalltag oft die nötige Orientierung. Diese sollen ihnen die Mitarbeiter- und Feedbackgespräche geben. In ihnen können folgende Themen erörtert werden:

- Qualität der (Zusammen-)Arbeit
- Zufriedenheit mit der Arbeitssituation
- Unternehmens- und Bereichsziele, Strategien und Vorhaben
- Aufgaben und Verantwortungsbereiche des Mitarbeiters
- Stärken und Schwächen des Mitarbeiters
- mögliche Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen
- mögliche Verbesserungen
- Gesundheitsförderung
- Ziel- und Bonusvereinbarung

Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche dienen nicht primär dazu, aktuelle (Alltags-)Probleme zu besprechen. Vielmehr soll das Verhalten des Mitarbeiters (und seiner Führungskraft) in einem Zeitraum zusammenfassend betrachtet werden, um zu klären, wie die (Zusammen-)Arbeit verbessert werden kann.

In vielen Unternehmen ist das regelmäßige Führen von Mitarbeitergesprächen Pflicht. Nicht selten führt dies jedoch dazu, dass die Führungskräfte diese Gespräche nur führen, damit sie zum Beispiel der Personalabteilung „Vollzug“ melden können. Entsprechend ist die Qualität der jeweiligen Gespräche.

Um ein Mindestniveau der Gespräche zu sichern, ist es sinnvoll, dass nach jedem Mitarbeitergespräch Führungskraft und Mitarbeiter unabhängig voneinander einen Fragebogen ausfüllen und ihn zum Beispiel an die

Personalabteilung senden. Der Fragebogen kann Fragen enthalten wie:

- Wie zufrieden sind Sie mit dem Gesprächsverlauf?
- Wie zufrieden waren Sie mit der Atmosphäre?
- Wurden Entwicklungsthemen und -ziele vereinbart?
- Was könnte/sollte sich ändern, damit Sie und Ihr Gesprächspartner vom nächsten Gespräch noch mehr profitieren?

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

Feedbackgespräche sind umso wichtiger, je eigenständiger und -verantwortlicher Mitarbeiter arbeiten sollen. Denn ein selbstständiges Arbeiten erfordert ab und zu eine Justierung. Das heißt, Führungskraft und Mitarbeiter müssen sich unter anderem über die Aufgaben und die Vorgehensweise, die Qualitätsansprüche und wechselseitigen Erwartungen verständigen.

Ein strukturiertes Mitarbeitergespräch besteht aus folgenden Phasen:

- Reflexion der vergangenen Zeiteinheit (zum Beispiel das zurückliegende Quartal)
- Einschätzung der aktuellen Situation
- Blick nach vorne

Von besonderer Bedeutung ist, dass der Mitarbeiter ein Feedback über seine „Stärken“ und „Schwächen“ erhält.

Dr. Albrecht Müllerschön •