

# Mitarbeiter- und Feedbackgespräche führen

*Mitarbeiter wünschen und benötigen eine Rückmeldung über ihre Leistung, um ihre Fähigkeiten voll zu entfalten. Deshalb sind Feedbackgespräche ein wichtiges Führungsinstrument.*

Regelmäßige Feedbackgespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern wirken sich positiv auf die Leistung der Mitarbeiter aus. Das belegen Studien. Sie steigern zudem, richtig geführt, die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation. Trotzdem finden in vielen Unternehmen Feedbackgespräche eher sporadisch statt.

Ein Praxisbeispiel: Ein Abteilungsleiter stellt fest, dass einige seiner Mitarbeiter die vereinbarten Ziele erneut nicht erreicht haben. Er äußert seinen Unmut hierüber jedoch nicht. Also wursteln die Mitarbeiter weiter wie bisher. Denn weil ihre Führungskraft sie nicht auf die unerreichten Ziele anspricht, sind sie überzeugt: Unser Vorgesetzter ist mit unserer Leistung zufrieden. Und die nicht erreichten Ziele sind ihm nicht so wichtig. Also potenziert sich der Ärger der Führungskraft mit der Zeit so sehr, dass sie irgendwann „explodiert“. Und aufgrund ihrer angestauten Verärgerung vergreift sie sich im Ton. Das verletzt wiederum die Mitarbeiter emotional, wodurch ein Konflikt entsteht, der kaum noch zu beheben ist.

Eine solche Eskalation lässt sich durch regelmäßige Feedback- und Mitarbeitergespräche vermeiden – unter anderem weil in ihnen die Beteiligten ihre wechselseitigen Erwartungen an die (Zusammen-)Arbeit artikulieren. Deshalb zählen regelmäßige Feedbackgespräche zum Standardführungsrepertoire in den meisten größeren Unternehmen – und sei es nur im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche. Anders ist dies in den kleinen und mittleren Betrieben. Dort sind regelmäßige Feedbackgespräche eher die Ausnahme.

## Über Ziele und Erwartungen kommunizieren

Generell gilt: Die meisten Führungskräfte sprechen mit ihren Mitarbeitern zu wenig über ihre Arbeit sowie die Erwartungen und Ziele, die hiermit verbunden sind. 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-, Unterstützungsmaßnahmen,
- mögliche Verbesserungen,
- Gesundheitsförderung,
- Ziel- und Bonusvereinbarung.

Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche dienen nicht primär dazu, aktuelle 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. Deshalb machen Feedbackgespräche ohne Vorbereitung wenig Sinn.

## Die Gespräche aus Überzeugung führen

In vielen größeren Unternehmen ist das regelmäßige Führen von Mitarbeitergesprächen Pflicht. Das ist an sich gut! Zuweilen 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 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?
- 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?

”

## Hier könnte ein Leitsatz stehen. Kurz und knapp.

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

- Reflektion der vergangenen Zeiteinheit (zum Beispiel das zurückliegende Quartal),
- Einschätzung der aktuellen Situation und
- Blick nach vorne.

Von besonderer Bedeutung ist, dass der Mitarbeiter ein Feedback über seine „Stärken“ und „Schwächen“ erhält. Was macht/kann er gut beziehungsweise weniger gut? Denn ohne ein Feedback hierüber gibt es kein Lernen.

## Die investierte Zeit lohnt sich

Untersuchungen zeigen, dass regelmäßige Mitarbeiter- und Feedbackgespräche unter anderem folgende Faktoren positiv beeinflussen:

- die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten,
- die Zusammenarbeit und Leistung,
- 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 ihren Mitarbeitern aus innerer Überzeugung führen. Denn dies lohnt sich – für sie, ihre Mitarbeiter und das Unternehmen.

## Sich ausreichend Zeit nehmen

Ein Indikator für die Qualität eines Mitarbeiter- oder Feedbackgesprächs ist dessen Dauer. Eine Stunde sollten Führungskräfte pro Mitarbeiter hierfür mindestens einplanen. Denn damit eventuell auch heikle 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.

DR. ALBRECHT MÜLLERSCHÖN  
Inhaber der Müllerschön Managementberatung  
Starzeln in Baden-Württemberg  
Autor mehrerer Personal-Fachbücher und ehem.  
Lehrcoach an der Uni Tübingen

