

## Mitarbeiterführung – Feedbackgespräche bringen Potenzial zur Entfaltung und werden trotzdem oft als lästige Pflichtübung missverstanden

# Reden ist Gold

Es ist ein alter Hut, dass regelmäßige Mitarbeitergespräche ein wichtiges Führungsinstrument sind. Trotzdem wird dieser alte Hut viel zu oft vergessen, gerade in kleinen und mittleren Betrieben.

### Warum Mitarbeitergespräche eine gute Investition sind und auf was es dabei ankommt.

**Starzeln** – Regelmäßige Feedbackgespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern haben positive Auswirkungen auf die Leistung der Mitarbeiter – das belegt die Forschung. Sie sind zudem für die Personalentwicklung von Bedeutung. Außerdem steigern sie, richtig geführt, die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation. Trotzdem werden in vielen Unternehmen Feedbackgespräche eher sporadisch geführt – und wenn, dann häufig nur im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche.

Ein Praxisbeispiel: Ein Abteilungsleiter 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 weiter verschlechtert, wenn er im Gespräch mit den Mitarbeitern seine Erwartungen nochmals mit Nachdruck artikuliert. Also wursteln alle weiter wie bisher – auch die Mitarbeiter. Denn weil die 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. Was wiederum die Mitarbeiter (emotional) verletzt, wodurch ein massiver Konflikt entsteht, der kaum noch zu beheben ist.

Eine solche Eskalation lässt sich durch regelmäßige Feedback- und Mitarbeitergespräche vermeiden. In ihnen werden oft viele mögliche Quellen von Ärger, Frust und somit Demotivation beseitigt – unter anderem weil in ihnen die Beteiligten ihre wechselseitigen Erwartungen an die künftige (Zusammen-)Arbeit artikulieren. Deshalb zählen heute regelmäßige Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern zum Standardführungsrepertoire in den meisten größeren Unternehmen – und sei es nur im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche.

Anders ist dies in kleinen und mittleren Betrieben. Dort sind regelmäßige Feedbackgespräche eher die Ausnahme als die Regel. Doch auch in vielen Großunternehmen ist nicht alles Gold, was glänzt. Häufig sind in ihnen Mitarbeitergespräche zwar offiziell eingeführt, doch faktisch führen sie viele Führungskräfte nur formal, um ihre Pflicht zu erfüllen – selbst wenn sie darin geschult wurden, Mitarbeitergespräche zielführend zu führen.

#### 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. Dabei ist genau dies die Hauptfunktion von Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen, den Mitarbeitern die nötige Orientierung zu geben. In ihnen können unter anderem folgende Themen erörtert werden:

- Qualität der (Zusammen-)Arbeit,
- Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, der Arbeitssituation,
- Unternehmens- und Bereichsziele, Strategien und Vorhaben,
- Aufgaben und Verantwortungsbeirichte des Mitarbeiters,
- Stärken und Schwächen des Mitarbeiters,
- mögliche Qualifizierungs-, Unterstützungsmaßnahmen,
- mögliche Verbesserungen,
- Gesundheitsförderung, Reduzierung der krankheitsbedingten Fehltagel,
- Ziel- und Bonusvereinbarung.

Mitarbeitergespräche oder Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche haben nicht das primäre Ziel, aktuelle Probleme in der alltäglichen (Zusammen-)Arbeit zu besprechen. Vielmehr soll das



#### Info

## 14 Tipps für das Mitarbeitergespräch

- 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. Führen Sie die Gespräche nicht zwischen Tür und Angel, wenn Sie unter Zeitdruck stehen.
- 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 – für seine Arbeit, für seine Entwicklung. Achten Sie darauf, dass die Ziele zwar anspruchsvoll, aber realistisch sind.
- Vermeiden Sie ein Sich-Verzetteln. Fokussieren Sie sich auf die zwei, drei wichtigsten (Entwicklungs-)Ziele. Sonst überfordern Sie die meisten Mitarbeiter.
- Fassen Sie die Vereinbarungen schriftlich zusammen.

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, macht ein Feedbackgespräch ohne umfassende Vorbereitung wenig Sinn. Hinzu kommt: Feedback ist nur wirksam, wenn es konkret ist, und hierfür benötigt man Beispiele aus dem Berufs-/Arbeitsalltag.

#### Die Gespräche aus Überzeugung führen – und nicht zur Pflichterfüllung

In vielen Unternehmen ist das regelmäßige Führen von Mitarbeitergesprächen

Das ist an sich gut! Häufig führt dies jedoch dazu, dass die Führungskräfte diese Gespräche nur führen, damit sie zum Beispiel der Personalabteilung „Vollzug“ melden können. Das heißt, sie achten die Mitarbeitergespräche nicht als notwendiges Führungsinstrument. Entsprechend ist die Qualität der Gespräche.

Im Betriebsalltag führen oft gerade jene Führungskräfte die qualitativ hochwertigsten Mitarbeitergespräche, die dies am wenigsten „nötig“ hätten – weil sie auch im Arbeitsalltag häufig und offen mit ihren Mitarbeitern kommunizieren. Um ein Mindestniveau der Gespräche zu sichern, ist es deshalb sinnvoll, dass nach jedem Mitarbeitergespräch Führungskraft und Mitarbeiter unabhängig voneinander einen Fragebogen ausfüllen und zum Beispiel an die Personalabteilung senden. Der Fra-

gebogen 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.

#### Sich ausreichend 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 -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 gut strukturiertes Feedback- und Mitarbeitergespräch besteht aus Phasen:

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

Von besonderer Bedeutung ist hierbei, 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. Jeder Mensch hat „blinde Flecken“. Hierbei handelt es sich um Verhaltensweisen und -muster, die uns nicht bewusst sind. Deshalb benötigen wir ab und zu eine Rückmeldung von außen, damit wir uns über unser Verhalten sowie seine Wirkung beziehungsweise Auswirkungen bewusst werden. Diese Klarheit führt zu einem Erkennen von Lernfeldern. Deshalb ist Feedback eine Voraussetzung für persönliche Entwicklung.

Eine Voraussetzung für offene Mitarbeitergespräche, in denen es möglich ist, auch heikle Themen anzusprechen und Lernfelder zu identifizieren, ist Vertrauen. Gelingt es einer Führungskraft im Alltag nicht, eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, öffnen sich diese auch im Mitarbeitergespräch nicht oder kaum. Deshalb kann die Führungskraft ihnen auch kein wirkungsvolles Feedback geben. Außerdem erhält sie selbst von ihnen keine brauchbare Rückmeldung für ihre Entwicklung als Führungskraft.

#### Die investierte Zeit lohnt sich

Das regelmäßige Führen von Feedback- und Mitarbeitergesprächen mit all ihren Mitarbeitern erfordert viel Zeit seitens der Führungskräfte – auch wegen der hierfür nötigen Vorbereitung. Diese Investition lohnt sich jedoch. Denn sie stellt sicher, dass im Arbeitsalltag weniger Unklarheiten bestehen, wodurch sich der Führungsaufwand reduziert.

Untersuchungen und Erfahrungsberichte von Personalleitern, Führungskräften und Mitarbeitern zeigen, dass regelmäßige Mitarbeiter- und Feedbackgespräche (beziehungsweise Zielvereinbarungsgespräche) unter anderem folgende Faktoren positiv beeinflussen:

- das Vertrauen, die Beziehung 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 Sie als Führungskraft die Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche mit Ihren Mitarbeitern nicht nur formal führen, um Ihre Pflicht zu erfüllen, sondern aus tiefster innerer Überzeugung. Denn es lohnt sich – für Sie, Ihre Mitarbeiter und das Unternehmen.

Dr. Albrecht Müllerschön  
 info@muellerschoen-beratung.de

**Der Autor:** Der Wirtschaftspsychologe Albrecht Müllerschön ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung, Starzeln (Baden-Württemberg), Fachbuchautor und Lehrcoach an der Uni Tübingen.

