



Mitarbeitergespräche können das Betriebsklima verbessern – eine sorgfältige Durchführung ist dabei wichtig.

Foto: M&T

# Kommunizieren Sie

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

Dr. Albrecht Müllerschön

**R**egelmäßige Feedbackgespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern wirken sich positiv auf die Leistung der Mitarbeiter aus. Das belegen Studien. 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.

Ein Praxisbeispiel: Ein Abteilungsleiter stellt fest, dass einige seiner Mitarbeiter die vereinbarten Ziele erneut nicht erreicht haben. Er äußert seinen Unmut darüber 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. Was wiederum die Mitarbeiter emotional verletzt, wodurch ein Konflikt entsteht, der kaum noch zu beheben ist.

## Nutzen Sie Feedbackgespräche für Optimierungen

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 kleinen und mittleren Betrieben. Dort sind regelmäßige Feedbackgespräche eher die Ausnahme. Doch auch in vielen Großunternehmen ist nicht alles Gold, was glänzt. Häufig sind in ihnen Mitarbeitergespräche zwar offiziell eingeführt, doch faktisch erfüllen viele Führungskräfte nur formal ihre Pflicht.

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. Deshalb machen Feedbackgespräche ohne Vorbereitung wenig Sinn - auch weil Feedback nur wirksam ist, wenn es konkret ist, und dafür benötigt man erklärende Beispiele aus dem Berufs-/Arbeitsalltag.



M&T-Abonnenten haben vom Tablet direkt Zugriff auf:  
Tipps für erfolgreiche Mitarbeiter-/Feedbackgespräche.

## KOMMUNIKATIONS-TIPP



## Sprechen Sie über Ziele und Erwartungen

Die meisten Führungskräfte sprechen mit ihren Mitarbeitern zu wenig über ihre Arbeit sowie die Erwartungen und Ziele, die damit 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.

## FÜHRUNGS-TIPP



## Nutzen Sie die positiven Faktoren

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

- die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und dem 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 Ressourcen,
- das Qualitätsdenken,
- die Eigenständigkeit und -Verantwortlichkeit der Mitarbeiter,
- die Identifikation mit der Arbeit und den vorgegebenen Zielen.

## Führen Sie die Gespräche aus Überzeugung

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

## Nehmen Sie sich ausreichend Zeit

Ein Indikator für die Qualität eines Mitarbeiter- oder Feedbackgesprächs ist dessen Dauer. Eine Stunde sollten Führungskräfte pro Mitarbeiter 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 gut strukturiertes Feedback- und Mitarbeitergespräch besteht aus folgenden Phasen:

- Reflexion 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 darüber gibt es kein Lernen.

Eine Voraussetzung für offene Mitarbeitergespräche ist Vertrauen. Gelingt es einer Führungskraft im Alltag nicht, eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, öffnen sich diese auch im Mitarbeitergespräch nicht. Also kann die Führungskraft ihnen auch kein wirkungsvolles Feedback geben. Außerdem erhält sie selbst keine brauch-

bare Rückmeldung für ihre Entwicklung als Führungskraft.

## Fazit: Die investierte Zeit lohnt sich

Das regelmäßige Führen von Feedback- und Mitarbeitergesprächen mit allen Mitarbeitern erfordert viel Zeit seitens der Führungskräfte. Doch diese Investition lohnt sich. Denn sie stellt sicher, dass im Arbeitsalltag weniger Unklarheiten bestehen. Dadurch reduziert sich der Führungsaufwand. Deshalb sollten Sie als Führungskraft die Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche mit Ihren Mitarbeitern aus tiefer innerer Überzeugung führen. •

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 (Internet: [www.muellerschoenberatung.de](http://www.muellerschoenberatung.de)).



Schlagwort für die Online-Recherche im Archiv auf [www.mt-metallhandwerk.de](http://www.mt-metallhandwerk.de): Mitarbeiterführung.

Infos im Internet/Downloads Auf [www.mt-metallhandwerk.de](http://www.mt-metallhandwerk.de) unter „Downloads“ finden Sie Tipps für erfolgreiche Mitarbeiter-/Feedbackgespräche.