

# Lohnende Investition



VON ALBRECHT  
MÜLLERSCHÖN

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

[www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)

**Mitarbeitende 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.**

Regelmäßige 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 Mitarbeitermotivation. 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 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 vergeift sie sich im Ton. Was wiederum die Mitarbeiter emotional verletzt, 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 im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche.

Anders ist dies in kleinen und mittleren Betrieben. Dort sind regelmäßige Feedbackgespräche eher die Ausnahme. Doch auch in vielen großen Organisationen ist

nicht alles Gold, was glänzt. Häufig sind in ihnen Mitarbeitergespräche zwar offiziell eingeführt, doch faktisch erfüllen viele Führungskräfte nur formal ihre Pflicht.

## 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 (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 hierfür benötigt man erklärende Beispiele aus dem Berufsalltag.

## Die Gespräche aus Überzeugung führen

In vielen Unternehmen ist das regelmäßige Führen von Mitarbeitergesprächen zwar Pflicht. Das ist an sich gut! Nicht selten führt dies aber dazu, dass die Führungskräfte diese Gespräche nur führen, damit sie ihren Vorgesetzten, Gremien oder 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 Entwicklungsziele angesprochen und vereinbart?
- Was könnte, was sollte sich ändern, damit Sie und Ihr Gesprächspartner vom nächsten Gespräch noch mehr profitieren?

## 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 (persönliche) Themen angesprochen werden können, ist eine entspannte Atmosphäre nötig. Diese gilt es zunächst zu schaffen.

Feedbackgespräche sind umso wichtiger, je eigenständiger und eigenverantwortlicher 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 drei Phasen:

## 15 Tipps für erfolgreiche Feedbackgespräche

1. Bereiten Sie sich jedes Gespräch vor.
2. Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter einen konkreten Termin, damit auch er sich vorbereiten kann.
3. Sorgen Sie für den passenden Rahmen. Führen Sie die Gespräche nicht zwischen Tür und Angel und nicht unter Zeitdruck.
4. Erläutern Sie dem Mitarbeiter zu Beginn des Gesprächs dessen Ziele und Struktur.
5. Schaffen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre.
6. Beginnen Sie mit einer allgemeinen Einschätzung der Abteilungs- und Mitarbeitersituation. Bitten Sie den Mitarbeiter um eine Rückmeldung, inwieweit er Ihre Einschätzung teilt.
7. Geben Sie dem Mitarbeiter erst danach ein Feedback bezüglich seines Verhaltens, seiner Leistung. Verdeutlichen Sie Ihre Einschätzungen an konkreten Beispielen aus dem Arbeitsalltag, damit das Feedback verstanden und akzeptiert wird.
8. 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.
9. Klären Sie die beruflichen Perspektiven des Mitarbeiters. Machen Sie deutlich, worin und wie er sich entwickeln sollte.
10. Fragen Sie ihn, wie Sie ihn hierbei unterstützen können.
11. Bitten Sie ihn, um ein Feedback bezüglich Ihres Führungsverhaltens.
12. Arbeiten Sie die wechselseitigen Erwartungen klar und verständlich heraus.
13. Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter messbare oder beobachtbare Ziele – für seine Arbeit, für seine Entwicklung. Die Ziele sollten anspruchsvoll, aber realistisch sein.
14. Vermeiden Sie ein Sichverzetteln. Fokussieren Sie sich auf die zwei, drei wichtigsten (Entwicklungs-) Ziele.
15. Fassen Sie die Vereinbarungen schriftlich zusammen.

Albrecht Müllerschön

- 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, was kann er gut, was weniger gut? Denn ohne ein Feedback hierüber 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 brauchbare Rückmeldung für ihre Entwicklung als Führungskraft.

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.

Untersuchungen zeigen zudem, 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 Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter
- die Identifikation mit der Arbeit und den vorgegebenen Zielen

Deshalb sollten Sie als Führungskraft die Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche mit Ihren Mitarbeitern aus tiefer innerer Überzeugung führen. Denn dies lohnt sich – für Sie, Ihre Mitarbeiter und das Unternehmen. ■