

VORGESETZEN-FEEDBACK – MOTIVATION UND LEISTUNG

Nur wenn Mitarbeiter Rückmeldung erhalten, sind sie in der Lage, ihr persönliches Potenzial zu steigern und es sinnbringend zu nutzen. Regelmäßige Feedbackgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sind deshalb ein wichtiges Führungsinstrument. Wie auch neuere Forschungsergebnisse zeigen, haben diese Gespräche nicht nur positive Auswirkungen auf die Leistung und die optimale Nutzung der Mitarbeiterpotenziale. Feedbackgespräche sind auch im Rahmen der Personalentwicklung von höchster Bedeutung. Darüber hinaus leistet es auch einen wesentlichen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation. Der Artikel beschreibt die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgespräch und welchen Nutzen dieses Führungsinstrument besitzt.

Beispiel aus der Praxis. *Der Abteilungsleiter hat festgestellt dass einige seiner Mitarbeiter die ihnen gesteckten Ziele wieder nicht erreicht haben. Trotzdem bleibt er allen Mitarbeitern gegenüber freundlich. Er ist immer wieder hin und hergerissen und ist sich nicht sicher, ob er die eigene Unzufriedenheit über die Leistung der Mitarbeiter ansprechen oder ignorieren soll. Selbst seine eigene Chefin, ist der Meinung, dass es auf Grund der schlechten Stimmung und der angeschlagenen Geschäftssituation im Moment besser wäre, die Probleme nicht anzusprechen. Er solle sich besser um seine Aufgaben kümmern.*

Darüber hinaus hätte sie selbst die Erfahrung gemacht, dass sich der Aufwand für ein Mitarbeitergespräch nicht lohnt und das Ansprechen von Fehlverhalten immer nur zu Ärger führt. Besser wäre es, wenn er seine Mitarbeiter noch mehr motivieren würde.

Wenn Feedbackgespräche, oft auch als Mitarbeitergespräche oder Mitarbeiterjahresgespräche bezeichnet, regelmäßig und strukturiert durchgeführt werden, lässt sich viel Ärger, Frust und somit Demotivation vermeiden. Gleichzeitig lässt sich die Leistung genauso wie das Vertrauen und die Motivation steigern. In der Zwischenzeit haben diese Gespräche in (fast) allen großen Firmen Einzug gehalten.

In kleinen und mittelständischen Betrieben sind diese Feedbackgespräche in ca. jedem achten Betrieb ein fester Bestandteil. Leider sind diese Mitarbeitergespräche zwar als offizielles Führungsinstrument eingeführt, wir haben jedoch als Unternehmensberatung die Erfahrung gemacht, dass sie nur von 10 – 15 % aller Führungskräfte (wirklich und richtig) regelmäßig durchgeführt werden. Obwohl die meisten Firmen ihre Führungskräfte und auch die Mitarbeiter zur Durchführung dieser Mitarbeitergespräche, die oft auch mit einer Zielvereinbarung und mit leistungsorientierter Bezahlung verbunden sind, geschult haben, hängt der Erfolg in der Praxis von einigen Faktoren ab.



Diese Zahlen zeigen, dass Chefs mit den Mitarbeitern über grundsätzliche Themen und Probleme eher wenig oder nicht sprechen. Gerade dies ist aber mit dem Hauptzweck dieses Gesprächstyps. Es geht um Themen wie:

- Qualität der Zusammenarbeit, was fördert die Arbeit was blockiert sie,
- Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und den Aufgaben
- Darstellung der Unternehmens- und Abteilungsziele, Strategien, Schwerpunkte, Vorhaben
- Klärung der Aufgaben und Verantwortungsbereich des Mitarbeiters
- Stärken – Schwächen
- Innovationen
- Vorschläge / Vereinbarung von Prozessoptimierung
- Kosteneinsparungen
- Reduzierungsmöglichkeiten des Krankensandes
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Gesundheitsfürsorge
- Zielformulierung und Bonusvereinbarung.

Mitarbeitergespräche oder Zielvereinbarungsgespräche haben nicht das Ziel, konkrete aktuelle Probleme zu besprechen. Es geht dabei darum, das Verhalten aus dem letzten Zeitabschnitt zusammenfassend zu beschreiben um so deutlich zu machen, was in Zukunft wie verbessert werden könnte. Einzelne konkrete Situationen, Vorkommnisse und Beispiele aus der Vergangenheit dienen höchstens zur Erklärung. Da die Vergangenheit angesprochen wird, wird deutlich, dass ein Feedbackgespräch ohne ausführliche Vorbereitung wenig Sinn

macht. Auch mit deshalb, da Feedback nur wirksam ist, wenn es konkret ist, und dafür benötigen wir Beispiele aus dem Berufsalltag. Und gerade diese Vorbereitung auf diese konkreten Beispiele kostet Zeit.

Die Durchführung dieser Mitarbeitergespräche sollte zur Pflicht gemacht werden. Hier zeigt sich jedoch, dass alleine das „Melden“ der Durchführung an die Personalabteilung oder an den nächst höheren Vorgesetzten nicht ausreicht. Es zeigt sich, dass gerade die Führungskräfte, die diese Mitarbeitergespräche „am wenigsten nötig hätten“, diese Gespräche meist konsequent durchführen. (sie sind schon gut, haben ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern und profitieren in einem sehr offenen Gespräch erheblich) Zur Durchführungskontrolle empfiehlt es sich, dass Mitarbeiter und Führungskraft unabhängig voneinander einen kurzen Feedbackbogen ausfüllen und z.B. an die Personalabteilung schicken. Der Inhalt ist u.A.:

- Wie zufrieden bin ich mit dem Gesprächsverlauf?
- Wie zufrieden bin ich mit der Atmosphäre?
- Wie lange hat das Gespräch gedauert?
- Was könnten wir tun, um beim nächsten Gespräch noch mehr zu profitieren?

Dieses Feedback an die Personalabteilung ist zwar noch keine Garantie für die tatsächliche Durchführung, aber es gehört schon viel „kriminelle Energie“ dazu, würde sich die Führungskraft mit dem Mitarbeiter abstimmen um falsche Daten anzugeben. Bei der Verpflichtung Ziele festzulegen, wird die Möglichkeit das Gespräch soweit zu reduzieren, dass es keinen Sinn macht, so oder so fast ausgeschlossen. In diesen Situationen muss das Gespräch geführt werden. Leider oft auch nur zur Vereinbarung der Ziele.

Die Zeitdauer der Mitarbeitergespräche oder Jahresgespräche ist wesentlich für die Qualität des Gespräches. Denn um persönliche Themen und Inhalte zu besprechen ist eine gewisse „Anwärmphase“ notwendig. Diese entspannte Atmosphäre wird aber nicht in 10 Minuten erzeugt, sondern in mehr als einer Stunde.

Diese Feedbackgespräche gewinnen vor allem in Situationen an Bedeutung, in denen die Mitarbeiter selbständig und auch verant-

wortungsvoll arbeiten sollen. Denn selbständiges Arbeiten erfordert ab und zu eine Justierung, in dem das gegenseitige Verständnis der Arbeit, Aufgaben und Vorgehensweise, Qualitätsvorstellungen etc. zwischen Mitarbeitern und Führungskräften abgeglichen wird.

Dabei lassen sich die Gespräche in drei Phasen untergliedern. Resümee über die vergangene Zeiteinheit, die aktuelle Situationseinschätzung und der Blick nach vorne.

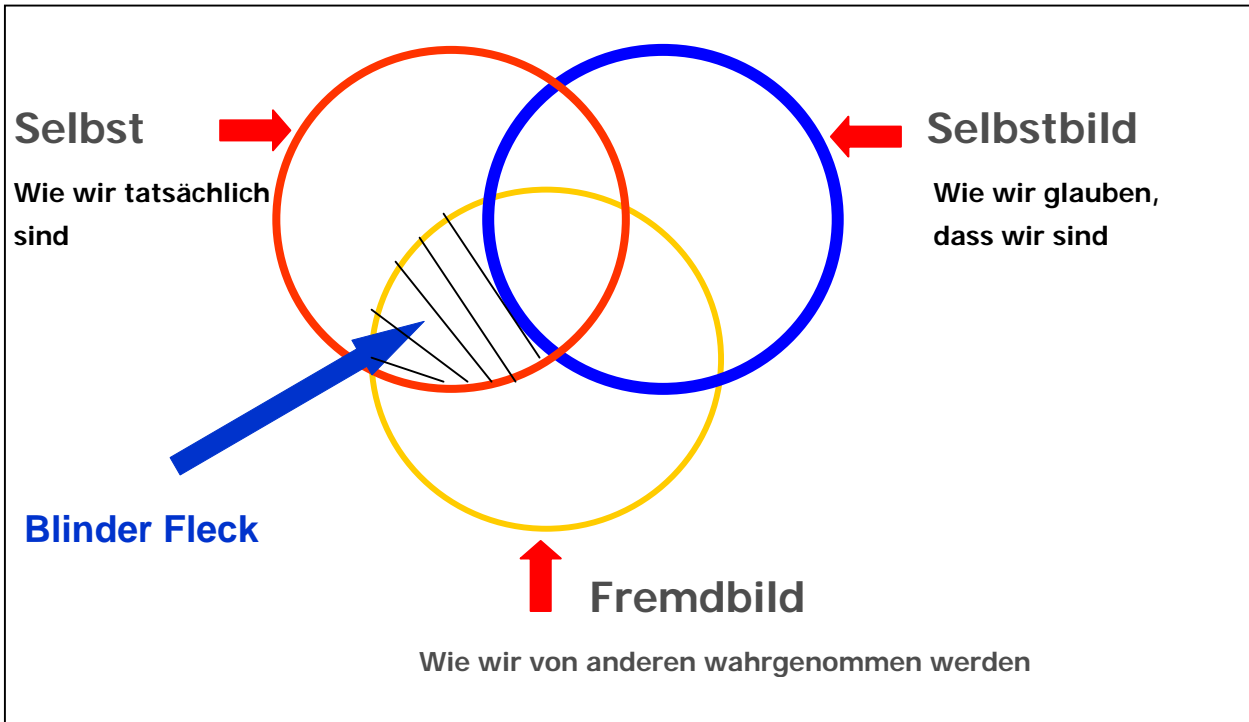


Einen ganz besonderen Stellenwert hat das Feedback der Stärken und Schwächen der Mitarbeiter. Denn ohne Feedback gibt es kein Lernen. Jeder Mensch hat einen sogenannten „blinden Fleck“. Dabei handelt es sich um einen Persönlichkeitsbereich bzw. Verhaltensweisen und Gewohnheiten, die wir selbst nicht wahrnehmen können. Diese Tatsache erfordert es, dass wir von außen Rückmeldung benötigen, um so zunehmend mehr Klarheit und Transparenz über das eigene Verhalten und vor allem auch dessen Auswirkung zu erhalten. Diese Klarheit oder das Selbstbewusstsein (Ich bin mir meiner selbst bewusst) ist eine wichtige Voraussetzung für sozial angemessenes Verhalten. Denn nur wenn uns bewusst ist, wie wir uns verhalten und wir wissen wie wir auf andere wirken, können wir uns angemessen verhalten. Und somit ist Feedback die Voraussetzung der persönlichen Entwicklung. Dies ist auch einer der Gründe, warum die beste Personalentwicklung „eigentlich“ am Arbeitsplatz

mit der eigenen Führungskraft stattfindet. Außerdem ist ein Training oder Coaching ohne Feedback fast wirkungslos.

Vorraussetzung für offene Mitarbeitergespräche, in denen es möglich ist, ein wirksames Feedback an die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zu geben gegenseitiges Vertrauen notwendig ist. Schafft es jedoch eine Führungskraft im Alltag nicht, ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen, wird sich der Mitarbeiter während des Gespräches wenig oder gar nicht öffnen. Somit wird es die Führungskraft kaum schaffen, wichtiges und vor allem wirkungsvolles Feedback an die Mitarbeiter zu geben.

Andererseits wird sie selbst für die eigene Entwicklung ebenfalls keine brauchbare Rückmeldung erhalten. Außerdem zeigen neuere Forschungen zur Motivation, dass Feedback nur dann motivationssteigernd ist, wenn dieses Feedback von einer vertrauensvollen Person kommt.



Dieses nicht Durchführen der Jahresgespräche wird von den Führungskräften meist mit dem hohen Aufwand der Vorbereitung und Durchführung begründet. Eindeutig nachgewiesen ist jedoch, dass sich der hohe zeitliche Aufwand lohnt. Denn dadurch wird sicher gestellt, dass viele Unklarheiten im Alltag geklärt werden und sich somit der Führungsaufwand während des Jahres deutlich reduziert.

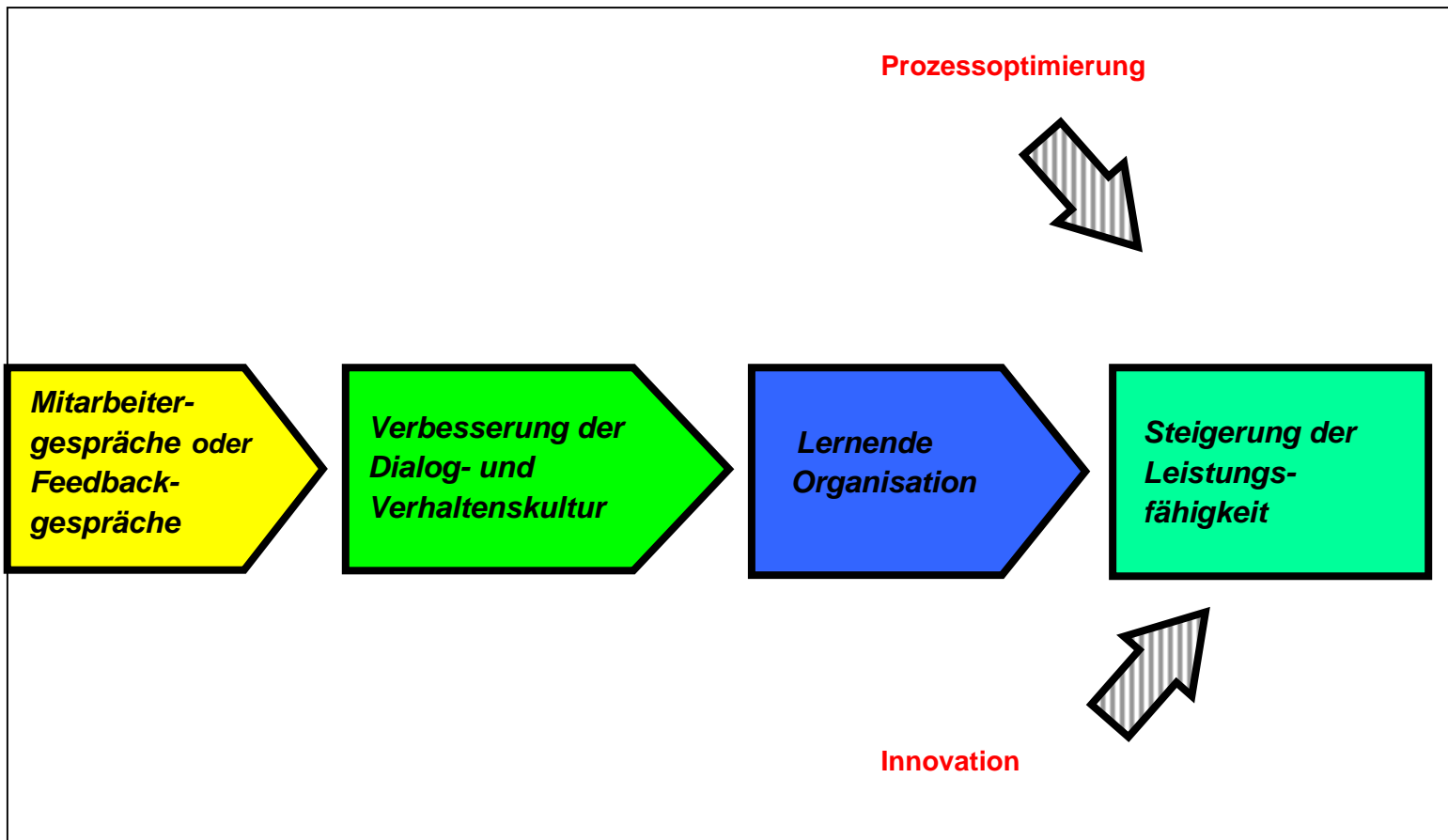
Alle Untersuchungen und Erfahrungsberichte von Personalleitern, Führungskräften und Mitarbeitern zeigen, dass sich durch die Mitarbeitergespräche bzw. Zielvereinbarungsgespräche folgendes verbessert:

- Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem
- Steigerung der Transparenz: Interessen der Mitarbeiter, Informationsfluss, Prozesse
- Verbesserung der Zusammenarbeit und damit der Leistungssteigerung
- Verbesserung der Streitkultur
- Steigerung des Selbstvertrauens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Gezielte Optimierung der Qualifikation
- Ausräumung frustrierender Faktoren
- Die Führungskraft verbessert außerdem das eigene Führungsverhalten
- Dynamisierung der Entwicklung
- Focust die Energie auf den Punkt
- Führt (oft) zu einer Steigerung des Anspruchsniveaus
- Ziele lösen Vorfriede und Erfüllungsfriede aus
- Erhöhen die Freiheitsgrade der Mitarbeiter
- Ziele vor allem bei hoher Dezentralisierung, hoher Dynamik und komplexen Aufgaben besonders wichtig.
- Ziele ermöglichen Selbstentfaltung
- Zielerreichung muss kontrolliert werden. Nach vorher festgelegtem Muster
- Ziele lösen Feedback aus

Deshalb möchte ich Ihnen auch ans Herz legen, mit Ihren Mitarbeitern mindestens informell

regelmäßig Feedbackgespräche zu führen. Es lohnt sich.

STEIGERUNG DER LEISTUNGSFÄHIGKEIT DURCH FEEDBACKGESPRÄCHE



Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche

- Bereiten Sie sich gut vor
- Verdeutlichen Sie dem Mitarbeiter die Dauer, die Ziele und die Struktur des Gesprächs
- Schaffen Sie unbedingt eine vertrauensvolle Atmosphäre
- Beginnen Sie mit einer allgemeinen Einschätzung, der Abteilungs- und Mitarbeitersituation
- Es geht bei der Einschätzung vieler Verhaltensweisen der Mitarbeiter nicht um die Frage: „Wer hat Recht?“. Es geht darum das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters zu schärfen.
- Die Einschätzung muss mit Beispielen verdeutlicht werden, wenn das Feedback verstanden, akzeptiert und nicht sinnlos sein soll.
- Hören Sie gut zu
- Klären Sie die beruflichen Perspektiven der Mitarbeiter
- Machen Sie genau deutlich, was und wie sich der Mitarbeiter entwickeln sollte
- Sorgen Sie dafür, dass die Erwartungen klar und verständlich herausgearbeitet werden
- Ziele müssen klar und messbar/beobachtbar vereinbart werden
- Bleiben Sie realistisch. Mehr als 2 – 3 Entwicklungsziele überfordern uns
- Fasen Sie die Vereinbarungen schriftlich zusammen



Dr. Albrecht Müllerschön ist Manager, Berater und Trainer und hat Psychologie und Rechtswissenschaften studiert. Er beschäftigt sich seit fast 20 Jahren mit Fragen der Führungskräfteentwicklung und Potenzialfeststellung.

Er gehört beim ZfU (CH; Internationale Business School) in Thalwil zur Core-Fakulty und wurde dort mit dem Trainer Award in Gold ausgezeichnet. Die Unternehmensberatung müllerschön wurde jetzt im Februar für die Trainings- und Beratungsleistung mit dem Platz 1 vom Arbeitskreis Führung und Training ausgezeichnet. Er ist Buchautor, veröffentlichte zahlreiche Artikel und arbeitet für namhafte Firmen in Europa. Er hat eine „hervorragende Reputation als Trainer und Berater“ (Stern), „gehört zu den seriösen Beratern auf dem deutschen Markt“ (Stuttgarter Zeitung), und „gehört zu den gefragtesten Trainern im deutschsprachigen Raum“ (Umlauf Partner). Mehr unter: www.muellerschoen-focus.de

