

FEEDBACK

ist nicht in allen Unternehmen möglich und erwünscht. Voraussetzung ist offene und faire Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Der Einsatz professioneller Techniken kann helfen.



Qual oder Potenzial?

Mitarbeitergespräche verlaufen oft ungut. Wenn sie überhaupt stattfinden. Eine verpasste Chance, denn sie sind ein wesentliches Führungsinstrument.

Von Nina Kreuzinger

Die Wochen vor Weihnachten werden die Kalender gezückt – oder auch nicht. Denn Mitarbeitergespräche zum Jahresende sind keine Selbstverständlichkeit. Obwohl maßgeblich für den Führungserfolg, werden sie häufig gefürchtet oder unter den Tisch fallen gelassen. Finden sie doch statt, sind mal jährlicher Fixtermin, mal anlassbezogen, etwa bei Anerkennung und Kritik, Gehaltsfragen oder Konflikten. „Dabei ist es in seinem ursprünglichen Sinn eine Auszeit für Mitarbeiter und Führungskräfte, um wechselseitig die Erfolgsbedingungen zu überprüfen“, sagt Rudolf Wimmer, Partner der OSB, einer der renommiertesten Organisationsberater im deutschsprachigen Raum.

56%

der Arbeitnehmer erhalten zum Jahresende keine Chance auf ein Mitarbeitergespräch.

58%

der Arbeitnehmer finden es wichtig, mit dem Chef regelmäßig Feedback-Gespräche zu führen.

Die Realität heute sieht anders aus: „Vierorts sind Mitarbeitergespräche zu einem formalisierten Ritual verkümmert, oder sie finden erst gar nicht statt.“ 56 Prozent der Arbeitnehmer erhalten zum Jahresende keine Chance auf ein Mitarbeitergespräch, hat die Personalberatung Rochus Mummert erhoben.

Dabei würden klar definierte Ziele und Entwicklungsschritte – neben einer adäquaten Bezahlung – maßgeblich zur Mitarbeiterzufriedenheit beitragen, besagt ein weiteres Ergebnis der Umfrage. „Vertrauensaufbau, Förderung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und des Leistungsbewusstseins, Stärkung des Arbeitsklimas und der Motivation sind nur einige Vorteile des oft unter-

schätzten Führungsinstruments“, erklärt Wimmer, der in den 90ern mit seinem Team das Mitarbeitergespräch etwa bei der Voest und im Bundeskanzleramt implementierte.

Drei Dimensionen. Beim Jahresgespräch unterscheidet Wimmer drei Dimensionen: Auf der sachlichen Ebene geht es darum, Rückschau zu halten, Leistung und Zusammenarbeit zu reflektieren sowie zukünftige Ziele zu definieren und für Aufgabenklarheit zu sorgen. Die zweite Dimension betrifft die persönliche Beziehung. „Das ist eigentlich der heikelste Teil und setzt voraus, dass der Vorgesetzte auch etwas hören will, also neugierig ist auf eine Rückmeldung, und dass es soweit eine Vertrauensbeziehung gibt“, so Wimmer.

Der Vorgesetzte kann sich Feedback zu seiner Führungsarbeit holen: wie diese ankommt, ob sie unterstützend wirkt oder Konfliktpotenzial in sich trägt. Umgekehrt kann sich der Mitarbeiter Orientierung verschaffen, wie er wahrgenommen wird.

Dass der Umgang mit offener Kritik eine Herausforderung ist, zeigt die Rochus-Mummert-Studie ebenfalls: So fürchten 35 Prozent der befragten Arbeitnehmer negative Auswirkungen auf Gehaltsverhandlungen oder Beförderungen, wenn sie sich kritisch äußern. „Die persönliche Dimension ist nahezu die wichtigste, weil sich Störungen auf der Beziehungsebene immer auf der sachlichen Ebene auswirken“, so Wimmer. Um mit den unvermeidbaren Emotionen bewusst umgehen zu können, ist es von Vorteil, professionelle Kommunikationswerkzeuge wie etwa „Feedbackregeln“ oder „Aktives Zuhören“ zu berücksichtigen (siehe Artikel rechts).

Die dritte Dimension ist die der Personalentwicklung und Potenzialeinschätzung: Ob die Stelle den Fähigkeiten des Mitarbeiters noch entspricht, ob die persönliche Entwicklung mit den Aufgaben übereinstimmt, ob Qualifizierungsmaßnahmen anstehen. Wimmer: „Alle drei Dimensionen setzen ein Minimum an persönlicher Beziehung voraus, also, dass man sich aufeinander einlässt.“

Ungleiche Paarung. Leider sei häufig zu beobachten, dass die Formalisierung des Mitarbeitergesprächs dazu führt, dass seine eigentliche Kraft verloren geht. >

PROFITIPPS – ERSTER TEIL

Wer (nach-)fragt, der führt

Kommunikationswerkzeuge und Methoden im Überblick: Feedbackregeln, aktives Zuhören und Fragen sind hilfreiche Elemente der professionellen Gesprächsführung.

● Feedbackregeln:

Feedback ermöglicht, „blinde Flecken“ bei sich selbst zu erkennen und konstruktive Veränderungen vorzunehmen. Das gilt für Mitarbeiter und Führungskräfte. Es sollte grundsätzlich im Gespräch erfolgen, nicht schriftlich. Und da das meist mit Emotionen verbunden ist, ist Achtsamkeit gefragt.

Die Grundregeln für den Geber:

Vorbereitung ist das A und O. Wer sich das Inhaltliche bereits überlegt hat, kann umso mehr auf die Form achten. Denn: Feedback sollte nicht (ab-)wertend und generalisierend, sondern beobachtend und konkret sein. Das heißt: Ich-Botschaften, Beobachtungen und Wünsche formulieren statt Vorwürfe und Angriffe: „Ich bin irritiert/enttäuscht/verärgert, weil ich wahrnehme, dass ...“

„Mir ist wichtig/ich wünsche mir, dass Sie zukünftig/beim nächsten Mal ...“

Ein Beispiel: „Bei Kundenmeetings legen Sie immer Internetaffen auf den Konferenztisch, das geht so nicht.“

Alternative: „Ich habe beobachtet, dass Sie beim Meeting mit dem Kunden XY zeitweise unsere Firmendokumente offen auf dem Konferenztisch liegen hatten. Ich bin verärgert, weil mir wichtig ist, dass interne Informationen absolut vertraulich behandelt werden.“

Negative Kritik anzunehmen, ist nicht einfach, daher immer auch Positives aussprechen! Die „Sandwich-Theorie“ empfiehlt, jede negative Kritik zwischen zwei positive Aussagen zu betten. Grundregeln für den Nehmer: zuhören, nicht unterbrechen (außer bei Verständnisfragen) und vor allem: nicht rechtfertigen.



„Vierorts sind Mitarbeitergespräche zu einem formalisierten Ritual verkümmert.“

Rudolf Wimmer Organisationsberater

● Aktives Zuhören:

Stress, E-Mail, SMS – im Alltag kommen zwischenmenschliche Aspekte oftmals zu kurz. Umso wichtiger ist es, sich im Mitarbeitergespräch bewusst auf das Gegenüber einzulassen. „Aktives Zuhören“ kann helfen, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und während des Gesprächs auftretende Unklarheiten direkt auszuräumen.

Tendenziell fällt extrovertierteren Personen die Zuhörerrolle schwerer. Tipps, die helfen können, dem Gegenüber beim Zuhören volle Aufmerksamkeit zu widmen:

Paraphrasieren. Aussagen der anderen Person mit eigenen Worten wiederholen.

Verbalisieren. Gefühle des Gegenübers spiegeln: „Sie hat das geärgert, weil ...“

Nachfragen. „Nachdem Sie dies gesagt hatten, reagierte Herr XY nicht?“

Klären. „Sie haben gesagt ‚sofort‘: War das am gleichen Tag?“

● Fragende Gesprächsführung:

Mit ehrlichem Interesse formulierte Fragen zeugen nicht nur von Wertschätzung, sie können vor allem auch die Lösungsfindung beschleunigen. Bevorzugt sind offene „W“-Fragen mit Lösungsorientierung Fokus auf „Wie und was?“ statt „Warum?“.

Ein Beispiel: „Wie können wir die Arbeitsprozesse neu organisieren, damit Sie ... ?“, „Was brauchen Sie, damit Sie ... ?“, „Was müsste verändert werden, damit ... eintreffen kann?“

● Körpersprache wahrnehmen:

Ob jemand sagt, was er meint, zeigt sich oft auf nonverbaler Ebene. Achten Sie auf die Signale: Sind Aussage und Körperhaltung kongruent, wird Blickkontakt gehalten, zeugen Arme und Beine von offener oder geschlossener Haltung? Wichtig ist, nicht voreilig zu interpretieren, sondern bei Auffälligkeiten nachzufragen, anzusprechen respektive zu thematisieren. Und nicht vergessen: Auch auf die eigenen Signale achten.

INTERVIEW

„Kommunikation kostet psychische Kraft“

Der Arzt und Neurobiologe Joachim Bauer über guten und schlechten Stress, krank machende Dauerkrisen, die Kunst der guten Führung und warum sich Vorgesetzte so schwer damit tun, richtig zu loben und richtig Kritik zu üben.

Von Martina Bachler

FORMAT: Herr Bauer, Sie lehren an der Universität, sind Arzt, Psychotherapeut, Neurobiologe und Autor von Büchern, die sich unter anderem mit dem Thema Arbeit beschäftigen. Wie viel arbeiten Sie denn?

Bauer: Ich arbeite ungefähr 50 Stunden die Woche. Das gestaltet sich bei mir aber sehr unregelmäßig. In meinem Beruf muss man oft auch am Wochenende arbeiten, manchmal wird es abends später, dafür beginne ich an anderen Tagen manchmal nicht so früh.

Ist das ein Pensum, das andere Menschen als anstrengend empfinden?

Viel Arbeit ist nicht grundsätzlich gesundheitsgefährdend. Gefahr droht erst, wenn die Balance zwischen Verausgabung und Freude nicht stimmt, zum Beispiel, weil es an Anerkennung und Wertschätzung fehlt. Menschen können über einen gewissen Zeitraum sehr viel arbeiten, doch es gibt auch mengenmäßige Limits. Wer sich auf Dauer bis an die Grenze verausgibt, bricht irgendwann ein.

Woraus kann die Anerkennung bestehen? Geht es auch um Status, um Macht, gesellschaftliches Ansehen?

Zur Anerkennung gehört die finanzielle Entschädigung, aber genauso wichtig ist psychologische Anerkennung und Wertschätzung: Von zentraler Bedeutung ist ein gutes kollegiales Klima und die Art, wie Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten geführt werden. Wer keine Anerkennung erfährt, wird eher krank.

Burn-out ist zu einem viel zitierten Begriff geworden. Nimmt Ihrer Beobachtung nach die psychische Belastung am Arbeitsplatz zu?

Die Arbeitsbedingungen sind heute insgesamt zweifellos besser als vor 50 Jahren. Die körperlichen Belas-



Zur Person. Joachim Bauer, 63, ist Molekular- und Neurobiologe, Psychiater und Professor für Psychosomatische Medizin an der Universität Freiburg. Der Autor zahlreicher Sachbücher spricht auf der Globart Academy (23. bis 26. Oktober, Kloster Und, Krems), die sich fragt, ob wir die Welt wirklich verstehen.

tungen sind durch die Automatisierung zurückgegangen. Zugenommen hat hingegen die mentale Belastung, vor allem durch Beschleunigung und Zeitdruck. Was außerdem psychische Kraft kostet, sind die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit. Sobald Menschen es mit anderen Menschen zu tun haben, wird im Gehirn ein interpersonelles Radarsystem aktiv.

Und das löst automatisch Stress aus?

Das kommt darauf an. Das Gehirn macht aus Psychologie jedenfalls Biologie. Es produziert Glückshormone, wenn wir uns mit anderen gut verstehen. Die Arbeit mit anderen Menschen kann also eine Quelle der Befriedigung sein. Wenn das Arbeitsklima aber belastet ist oder die Führungsqualität zu wünschen übrig

lässt, dann schalten sich die Stresssysteme an, was dann auf Kosten der Gesundheit gehen kann.

Wie können Führungskräfte gute Arbeitsbedingungen schaffen?

Vorgesetzte sollten klar sagen, welche Leistungen sie fordern, und die Aufgaben im Team fair verteilen. Mitarbeiter sollten aber auch spüren, dass ihre Anstrengungen wahrgenommen werden. Lob sollte zwar keine billige Ware werden, aber wenn jemand gute Arbeit abliefern oder gar mehr als durchschnittlich leistet, sollte das anerkannt werden.

Das klingt so logisch – was ist dabei aber die große Kunst?

Es kommt auf viele Feinheiten an, zum Beispiel auf den richtigen Zeitpunkt und die richtige Dosierung von Lob und Kritik, auf die Körpersprache im alltäglichen Kontakt, und auf die Kunst, negative Dinge klar anzusprechen, ohne Porzellan zu zerschlagen. Vorgesetzte dürfen keine Angst vor Konflikten haben, wer als Führungskraft aber nur Schrecken verbreitet, ruiniert die Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter.

Momentan erleben wir eine Dauerkrise. Gewöhnen wir uns irgendwann daran?

Die derzeit herrschende dauernde Unsicherheit kann Menschen krank machen. Eine wichtige Rolle spielen dabei auch die zur Mode gewordenen permanenten Umstrukturierungen. Es belastet Mitarbeiter enorm, wenn sie jedes Jahr in ein anderes Team wechseln und einen neuen Chef oder eine neue Chefin bekommen. So werden Menschen verschlissen. Veränderungen, auch Umstrukturierungen können sinnvoll sein, machen aber keinen Sinn, wenn ihr Zweck nur darin besteht, den Druck auf die Belegschaft zu erhöhen.



Videotipp. Der elfminütige YouTube-Clip „Mitarbeitergespräche richtig führen“ gibt Anhaltspunkte. **Buchtipps.** „Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument“, Autor u. a. Rudolf Wimmer.

> „Die Qualität des Gesprächs und ihre Sicherung sind im Kern eine Führungsaufgabe“, betont er – die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sei schließlich asymmetrisch. Der Mitarbeiter kann das Engagement des Chefs nicht erzwingen.

Mitarbeitergespräche sind immer auch ein Investment. „Im Idealfall bedeutet es, sich ein bis zwei Stunden Zeit zu nehmen, einen störungsfreien Raum zu schaffen, in dem eine bewusste Begegnung stattfinden kann“, erläutert Wirtschaftskoach Christine Bauer-Jelinek (siehe Kasten rechts). „Wenn die Führungskraft die Möglichkeit nicht ernsthaft nutzen will, haben die Mitarbeiter schlechte Karten. Das ist Teil der Führungskultur, die von ganz oben gewollt sein und vorgelebt werden muss.“

Boycottursachen. Wenn Führungskräfte im Gespräch keinen Mehrwert und keine Notwendigkeit sehen, liegt die Ursache oft darin, dass in der Vergangenheit unrealistische Zielvereinbarungen getroffen wurden, erklärt Bauer-Jelinek. Manche hätten auch Probleme mit dem Expertentum ihrer Leute und schlichtweg Angst vor der persönlichen Konfrontation – aus Scheu vor Konflikten und weil wesentliche Kommunikationsfähigkeiten oder Empathiemöglichkeiten fehlen würden. Eine weitere Hürde: Die Beschleunigung, der zunehmende Erfolgs- und Konkurrenzdruck fördern ehrliche Kontaktbereitschaft nicht unbedingt.

Zudem erfordern hohe Mitarbeiterfluktuation, mobile Arbeitsweisen oder das Home Office sowie dynamische Märkte b auch einen flexibleren Umgang mit diesem Führungsinstrument.

Das Wesentliche bleibt beim Mitarbeitergespräch jedoch gleich – egal ob via Skype oder im Büro: Der Mitarbeiter benötigt immer wieder einen kritischen, konstruktiven, am gleichen Strang ziehenden Unterstützer, Berater und Förderer – eben eine wirkliche Führungskraft. I

FOTOS: MAYR/ELKE/WIRTSCHAFTSBLATT/PICTURESCOM, BEGESTELT/OLIVER TOPF

PROFITIPPS – ZWEITER TEIL

Das Gespräch beginnt vor dem Termin

Wirtschaftskoach Christine Bauer-Jelinek gibt Ratschläge für den optimalen Gesprächsverlauf – aus Sicht von Führungskräften wie auch Mitarbeitern.

TIPPS FÜR MITARBEITER

- **Timing:** Wenn Mitarbeitergespräche in Ihrem Unternehmen eingeführt sind, erkundigen Sie sich rechtzeitig, in welchem Abstand und welcher Form sie stattfinden.
- **Vorbereitung:** Verlangen Sie die Checkliste für das Gespräch rechtzeitig, damit Sie Ihre Arbeitsschwerpunkte noch darauf abstimmen und Ergebnisse Ihrer Aufgaben laufend mitdokumentieren können. Am Tag davor fällt einem oft nicht mehr ein, was man alles geleistet hat.
- **Bilanz:** Formulieren Sie Ihren Leistungsbericht sachlich und versehen Sie diesen vor allem mit Fakten und Zahlen. Missstände formulieren Sie nicht als Vorwürfe und Anschuldigungen sondern als Verbesserungsvorschläge oder Wünsche.
- **Diplomatie:** Die Antwort auf Fragen nach der Atmosphäre oder nach Kollegen erfordert Feingefühl: Einerseits soll die Führungskraft ja Rückmeldungen erhalten, andererseits will man ja nicht „petzen“.
- **Strategie:** Halten Sie die „große Perspektive“ im Blick, Alltägliches sollten Sie schon laufend besprochen haben. Prüfen Sie, ob die vorgegeben Ziele für Sie erreichbar sind, und verhandeln Sie die notwendigen Ressourcen dazu: Geräte, Budget, Personal, Zeit etc.
- **Beharrlichkeit:** Thematisieren Sie unbedingt Ihre finanziellen Vorstellungen (Gehaltserhöhung, Prämien, Vertragsänderungen) und lassen Sie sich nicht durch allgemeine Abwehrversuche wie „Sie wissen doch, dass die Firma ein schlechtes Jahr hatte“ davon abbringen. Argumentieren Sie stets mit Ihrer persönlichen Leistung und dem Mehrwert, den Sie dadurch gebracht haben.



„Wenn die Führungskraft die Möglichkeit nicht ernsthaft nutzen will, haben Mitarbeiter schlechte Karten.“

Christine Bauer-Jelinek Wirtschaftskoach und Therapeutin

TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

- **Vorbereitung:** Nehmen Sie das Gespräch als Chance, wichtige Themen strukturiert und kompakt zu besprechen, ein differenziertes Feedback zu geben und Ziele zu definieren. Bereiten Sie sich auf das Gespräch mit jedem Mitarbeiter gründlich vor. Das bietet Gelegenheit, kurz vom Tagesgeschäft innezuhalten und eine größere Perspektive einzunehmen. Klären Sie auch den Rahmen für Prämien und Gehaltsforderungen bereits im Vorfeld ab. Definieren Sie die Zielvereinbarungen realistisch – wenn Sie den Mitarbeiter motivieren und an das Unternehmen binden wollen.
- **Zeitplan:** Betrachten Sie das Gespräch nicht als lästige Pflicht und schieben Sie nicht alle Termine bis zum letztmöglichen Zeitpunkt auf.
- **Respekt:** Vermeiden Sie, den vereinbarten Termin öfter zu verschieben. Sie erzeugen damit unnötigen Frust, denn der Mitarbeiter hat sich vorbereitet und mental auf das Gespräch eingestellt. Ein Absage ist wie ein Fehlstart im Sport – das kostet Kraft und vermindert die Motivation.
- **Empathie:** Vermeiden Sie Vorwürfe und Ärger – sind diese aufgestaut, wurden schon früher anstehende Gespräche versäumt. Nutzen Sie das Gespräch, um Anerkennung und Wertschätzung zu vermitteln, aber auch Forderungen klar auszudrücken. Kontinuität: Verfallen Sie nicht in den häufig gemachten Fehler, die Kontakte mit dem Mitarbeiter während des Jahres zu reduzieren, weil es das Mitarbeitergespräch gibt. Aktuelle Themen müssen gleich besprochen werden – auch Konflikte. „Alte Hüte“ beim Gespräch hervorzuziehen, spricht nicht für Führungsqualitäten.
- **Dokumentation:** Es hat sich bewährt, dass die Führungskraft und der Mitarbeiter die Eckpunkte des Gesprächs schriftlich festhalten und so überprüfen, ob beide mit den Fakten und den Formulierungen einverstanden sind.