

Verunsichert und eingeschüchtert oder auch trotzig bzw. betont selbstbewusst geben sich unsere Rollenspieler im Seminar. Ihre Rolle, den feedbackempfangenden Mitarbeiter im Mitarbeiterjahresgespräch, verkörpern sie mit großer Glaubwürdigkeit: Eine echte Herausforderung für jeden Teilnehmer im Seminar „Mitarbeiterjahresgespräche erfolgreich führen“. Dabei ist es nicht zuletzt die Sorge vor einem aus dem Ruder laufenden Gespräch, die viele Führungskräfte davon abhält, ein ehrliches Feedbackgespräch mit dem Mitarbeiter zu führen.

Das Mitarbeiterjahresgespräch basiert auf dem Austausch zwischen Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung. Es stellt die große Chance dar, sich über die Leistung und Verhalten, über Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zu unterhalten, ohne durch äußere Ereignisse oder Leistungsmängel getrieben zu sein. Die Zielsetzung sollte sein: Dem Mitarbeiter eine auf Beobachtungen basierende Fremdsicht anzubieten, um im Einklang mit seinen Wünschen und den Erfordernissen des Unternehmens Entwicklungsmöglichkeiten auszuloten. Das ist eigentlich ein wunderbares Ziel. Was macht es also den Vorgesetzten so schwer, diese Gespräche durchzuführen?

Neuere Forschungen haben dazu ergeben, dass die Selbsteinschätzung einer Person und die Fremdeinschätzung durch andere oft schlecht übereinstimmen. In manchen Untersuchungen ergeben sich in 90 % der Einschätzungen markante Differenzen, die durch die ungenaue Selbsteinschätzung zustande kommen. Daher sitzen Vorgesetzte nicht immer Mitarbeitern gegenüber, die gute Selbsteinschätzer sind und das Feedback als wertvollen Hinweis für ihre berufliche Standortbestimmung und weitere Entwicklung nutzen. Vielmehr sehen sie sich konfrontiert mit sogenannten „Überschätzern“ oder „Unterschätzern“. Während Unterschätzer sich wenig zutrauen, sich kaum über eigene Grenzen hinweg anstrengen und durch Misserfolge schnell frustriert werden, siedeln Überschätzer ihre Leistungen unrealistisch hoch an. Sie sind kaum bereit, nach vereinzelt Rückmeldungen durch Vorgesetzte Korrekturen vorzunehmen. Negatives Feedback führt bei ihnen eher zu Feindseligkeit.

Sowohl Unterschätzer als auch Überschätzer bringen dem Unternehmen auf Dauer wenig Nutzen, denn Menschen mit schlechter Selbstwahrnehmung sind nicht wirklich veränderungsfähig. Diese Erkenntnisse legen nahe, die Verbesserung der Selbstwahrnehmung der Mitarbeiter zu fördern. Am ehesten gelingt dies durch kontinuierliches und möglichst umfassendes Feedback. Mitarbeiterjahresgespräche sind dafür ein Gewinn bringendes Instrument. In einer kürzlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung bei einem unserer Kunden, der schon vor vier Jahren dieses Instrument unternehmensweit eingeführt hatte, antworteten dennoch fast  $\frac{3}{4}$  der Befragten, dass sie von ihrem Vorgesetzten kein Feedback über ihr Arbeitsverhalten erhielten. Wie ist das zu erklären?

Feedbackgespräche erfordern Zeit und eine hohe Gesprächskompetenz. Sie müssen geübt werden, damit Vorgesetzte die Sicherheit erlangen, dass sie das Gespräch tatsächlich Gewinn bringend für alle Beteiligten gestalten können. Nicht zuletzt muss der Vorgesetzte überzeugt sein, dass Mitarbeiterjahresgespräche tatsächlich Positives bewirken: Der Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt, sein realistisches Selbstbild wird gefördert, Verhaltenskorrekturen werden rechtzeitig leichter und möglich, Mitarbeiterentwicklung im Sinne der Vorbereitung auf künftige Anforderungen fällt auf fruchtbaren Boden, Führungshandeln erhält durch die Auseinandersetzung mit dem Mitarbeiter neue Impulse. Die viel zitierte „Ressource Mensch“ wird durch dieses Basisinstrument als echte Ressource (= Mittel, Rohstoff) wahrgenommen, die sinnvoll und pfleglich einzusetzen ist, damit das Gesamtziel des Unternehmens erreicht werden kann.

Ein Seminarteilnehmer brachte dieses Ziel nach dem Rollenspiel erstaunt auf den Punkt: „Wir sind uns tatsächlich einig geworden, wie wir gemeinsam die notwendige Veränderung angehen!“

*Petra Dreimann*