

Mitarbeiterzufriedenheit durch optimierte Feedbackkultur - Bausteine der Kommunikation

Miteinander reden ist wichtig. Nicht nur dass kommuniziert wird, auch das wie es geschieht legt einen wichtigen Grundstein für ein funktionierendes soziales System. Häufig führen Missverständnisse zu Streit, Fehlern oder anderen negativen Konsequenzen. Auch Kommunikation will gelernt sein. Im Arbeitsalltag stellt insbesondere das Feedback geben Führungskräfte mitunter vor Probleme. Wie dies besser gelingt, zeigen die Baggerprofis der Liebherr-Hydraulikbagger GmbH, Mitgliedsunternehmen der Initiative Deutschland baut! e.V.

Tägliches Feedback verbessert Wertschätzung

Kommunikationswege in Unternehmen sind unterschiedlich. Vor allem das Rückmelden bei der Belegschaft gilt als wichtiger Meilenstein. Mitunter stehen diese Führungskräfte jedoch vor großen Herausforderungen. Der Belegschaft gerecht zu werden und dennoch die Ereignisse eines ganzen Jahres auf einen Schlag abzuhandeln, setzt eine kleinmaschige Dokumentation und gute Organisation voraus.

Durch die jahrelange Erfahrung bei den Jahresgesprächen mit den Mitarbeitenden wuchs bei der Liebherr-Hydraulikbagger GmbH die Erkenntnis, dass ein Kompetenzmanagement notwendig ist und Nähe zu den Beschäftigten aufgebaut werden muss. Mit der Personalentwicklung im Fokus geben Führungskräfte nun permanentes Feedback an die Mitarbeitenden. Seit nun zwei Jahren laufen zusätzlich die Mitarbeitergespräche digital ab, unterstützt durch eine auf das Unternehmen maßgeschneiderte Software.

Digitalisierung bildet Fundament für effiziente Mitarbeitergespräche

Nadine Schäfer ist eine der Personalverantwortlichen bei der familiengeführten Unternehmensgruppe, die nun die Mitarbeitergespräche digitalisiert durchführt. Aus ihrer Sicht geht es dabei darum, Weichen zu stellen. Stets im Fokus stehen die Kompetenzen der Belegschaft, nicht, ob etwas gut ist oder nicht, sondern es geht darum, Gutes noch besser zu machen. Die Wertschätzung des Einzelnen führt dabei zu einem anerkennenden Umgang, die Kommunikation verbessert sich auf beiden Seiten. Dabei sind die Führungskräfte verantwortlich, dieses Thema ins Team zu bringen und zu entscheiden, womit sie beginnen. Vorgegeben sind zwölf Kompetenzen pro Mitarbeiter, welche aufgrund der Wahrnehmung im Alltag besprochen werden. Durch die Digitalisierung gelingt eine bessere und schnellere Umsetzung. Weitere Unterstützung ermöglicht die Software durch angepasste Handhabung. Nach dem ersten Durchgang wurde diese nachprogrammiert, wobei die Führungskräfte in einem Workshop ihr Feedback gaben.

Die Erfahrungen von Fertigungsleiter Jürgen Kraus sind durchweg positiv. In seinen Augen profitieren beide Seiten von der Feedbackkultur. „Es geht nicht nur um Kompetenzen. Das Ganze hat eine sachliche und auch persönliche Ebene. Mit Beispielen, die das Handeln untermauern, ist es möglich, die Person weiterzuführen“, schildert er sein Erleben. Die Dokumentation bringt Anhaltspunkte, sodass die

Führungskraft optimiert durch die Themen leiten kann. Die Mitarbeitenden sind vorbereitet, da die Ereignisse direkt beim Auftreten angesprochen wurden. Ein weiterer Pluspunkt: Der persönliche Bezug wird hergestellt durch die dokumentierten Beispiele, die im Gespräch genannt werden. Seiner Meinung nach erleichtert die Software die Vorbereitung und auch die Durchführung der Mitarbeitergespräche. Diese sind dann in der Regel schneller, da beide Seiten sich durchgängig mit den Themen beschäftigen und die Kompetenzen einen guten Anker zur Orientierung bilden. Ein guter Beitrag zur Effizienz sowie Transparenz. „Ich nutze es gerne“, fasst er überzeugt zusammen. „Das Gegenüber beginnt, sich wahrzunehmen. Dies ist zielführender, als lediglich ein loses Mitarbeitergespräch zu führen.“

Mehr Miteinander als Nebeneinander

Abteilungsleiter Roland Berner berichtet, dass die Vorbereitung länger und intensiver ist, jedoch ebenso einen größeren Nutzen mit sich bringt. „Der Aufwand lohnt sich. Eine gute Investition.“ Zufrieden stellt ihn die strukturierte Arbeitsweise, auf die sich die Mitarbeitenden einstellen und vorbereiten können. Seiner Erfahrung nach kommen auf diesem Wege mehr Dinge ans Tageslicht, die besprochen werden sollten. „Es gibt keine verborgenen Mängel. Ich bekomme Privates mit und entwickle ein Gefühl für den Menschen, der mir gegenüber sitzt.“ Dennoch: „Wir können nicht alles durchgehen lassen! Die Führungskräfte müssen ansprechen, wenn etwas nicht passt, denn im Fokus steht vordergründig das Erreichen der Ziele.“

Die Liebherr-Hydraulikbagger GmbH strebt dabei auch danach, mehr Miteinander als Nebeneinander im Arbeitsumfeld zu kreieren. Mitarbeitende sollen angeregt und dabei gefördert werden, „Mitdenker und Mitverantwortlicher“ zu werden. Die gesteigerte Eigenverantwortung kommt jedem auch persönlich zugute, denn es weitet die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten aus und hilft ihnen dabei, auch in unerwarteten und zukunfts offenen Situationen selbstorganisiert und aktiv zu handeln. Eine agile Herangehensweise führt von einer Problemorientierung zur Lösungsorientierung.

Feedback sollte immer zeitnah kommen

Zeitnahes Rückmelden erzeugt Nähe und Vertrauen. Richtig gutes Feedback zeichnet sich auch dadurch aus, dass es zeitnah geschieht. Das erfordert Präsenz von den Personalverantwortlichen und kurbelt das Gefühl des Miteinanders an. „Das regelmäßige Rückmelden bietet weniger Raum für Diskussionen,“ konstatiert Nadine Schäfer. Die transparente Vorgehensweise hilft zusätzlich, etwaige Unstimmigkeiten gar nicht erst aufkommen zu lassen. Auch das Feedback nach oben ist erwünscht, wodurch auch die Arbeitsweise der Führungskraft optimiert wird. Auch Roland Berner sieht in dem Prozess einen Beitrag für ein gutes Miteinander, eine verbesserte Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Zum Gelingen ist die Kooperationsbereitschaft auf beiden Seiten wichtig. „Über die Jahre hinweg geht es in Fleisch und Blut über“, berichtet Jürgen Kraus. „Zunächst wurde es belächelt, nun wird es konsequent durchgezogen. Ich bin sehr zufrieden.“

Virtuelle Arbeitskreise von Deutschland baut! e.V.

Innovative und erfolgreiche Ansätze im Bereich Personalmanagement stehen bei den digitalen Arbeitskreisen der Initiative Deutschland monatlich auf dem Programm. So hat Nadine Schäfer die moderne Feedbackkultur im Hause Liebherr-Hydraulikbagger und deren Vorteile für die Mitarbeiterkommunikation in diesem Jahr

den Mitgliedern in einem solchen Arbeitskreis vorgestellt. Auf diese Weise können Firmen von den Ideen und Strategien von Kolleginnen und Kollegen aus dem HR-Bereich aus anderen Unternehmen profitieren. Darüber hinaus offeriert die Initiative virtuelle Arbeitskreise zu Marketing- und Digitalisierungsthemen. Weitere Informationen unter <https://www.deutschland-baut.de>.



Bildunterschrift: Mehr Miteinander als Nebeneinander im Arbeitsumfeld steht bei der Liebherr-Hydraulikbagger GmbH stets an der Tagesordnung. Eine agile Herangehensweise führt von einer Problemorientierung zur Lösungsorientierung.

Foto: Liebherr-Hydraulikbagger GmbH.