

Mitarbeitergespräch

Mehrwert statt Leerlauf

Für einige ist es ein zeitraubendes und nutzloses Übel, für andere ein wertvolles Führungsinstrument. Für die meisten ist es jedoch einfach eine notwendige Pflichtübung: das Mitarbeitergespräch. Dabei ginge es doch auch anders.

Von Andreas Mollet

Obwohl immer wieder in der Kritik, hat das Mitarbeitergespräch seinen festen Platz in der Agenda jedes Unternehmens. Der Grund liegt wohl darin, dass das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument durchaus seine Berechtigung hat. Insbesondere, wenn man sich der Funktion des Gespräches bewusst wird und man die Akzente richtig setzt. So wird aus einer lästigen repetitiven Pflichtübung plötzlich ein zukunftsorientiertes und nachhaltiges Instrument mit direktem Bezug zur Unternehmensentwicklung.

Doch wo liegen die Hauptgründe, dass dies heute leider zu selten funktioniert und das umgangssprachliche Mitarbeitergespräch wohl bei einigen Unternehmen zu Recht in der Kritik steht?

• Unflexibler Zeitpunkt:

Unabhängig ob grössere Projekte anstehen, die Grippezeit Hochsaison hat oder sowieso gerade die umsatzstärkste Phase ist, die Gespräche finden für das gesamte Unternehmen zum gleichen, teilweise unpassenden, Zeitpunkt statt.

• Fehlende Priorität:

Wenn der Vorgesetzte dem Mitarbeitergespräch keine Priorität einräumt, es nicht nutzbringend umsetzt oder vielleicht gar keines durchführt, hat dieses Verhalten natürlich auch für die unterstellten Mitarbeitenden Vorbildcharakter.

• Fehlende Individualität:

Die Leistungs- und Kompetenzbeurteilung beinhaltet für alle Mitarbeitenden die gleichen Kompetenzen und Kriterien, unabhängig von Funktion, Rolle oder Abteilung.



Nach vorne schauen: Mitarbeitergespräche sind in der Praxis häufig zu wenig zukunftsorientiert.

• Fehlende Schwerpunkte:

Firmeneigene Formulare sind seit Jahren gleich aufgebaut mit den gleichen Kriterien, Kompetenzen und Fragestellungen, unabhängig der Strategie oder der aktuellen Herausforderungen.

• Mangelnde Vorbereitung:

Auch wenn in jedem Führungsseminar und Leitfaden zu Recht erwähnt, fehlt doch meist die Zeit, die Priorität und die passenden Instrumente um dies wirklich verlässlich während des ganzen Jahres vorzunehmen.

• «No big data»:

Da leider viele Mitarbeitergespräche immer noch auf Papier basieren, ist ein Zusammenschluss für die Organisations- oder Unternehmensentwicklung nicht möglich. Doch gerade dort liegt enormes Potenzial.

• Zu viele Themen:

Die Zeit ist begrenzt, die Themen sind vielfältig. So werden viele Themen

angeschnitten, aber der Raum für ein wertvolles Gespräch fehlt.

Natürlich gibt es daneben auch noch weitere Problemstellungen für ein Gespräch. Gleich bleibt jedoch, dass es nicht das Instrument selber ist, sondern vielmehr die Ausgestaltung, welche sich für die Probleme und den fehlenden Nutzen verantwortlich zeichnen.

Um den Nutzen und die Wirkung zu erhöhen, muss man bei der Konzeption des Mitarbeitergespräches anfangen und nicht – wie es leider oft passiert – die Führungskräfte in Gesprächsführung schulen.

Themenblöcke klar trennen

Grundsätzlich kann und sollte ein Mitarbeitergespräch mehrere unterschiedliche Funktionen übernehmen bzw. beinhalten. Um auch wirklich einen Nutzen für das Gespräch und das Unternehmen zu erzielen, lohnt sich eine Aufteilung des Gesprächs



ches in die drei relevanten Themenblöcke Leistung, Ziele und Entwicklung:

- **Leistungsaspekte (führen)**
 - Rückblick
 - Leistungsbeurteilung
 - Zufriedenheit
 - Entlohnung
 - ...
- **Zielaspekt (fordern)**
 - Zielerreichung
 - Zielerreichung
 - Zieldefinition
 - Schwerpunktsetzung
 - Karriereplanung
 - ...
- **Entwicklungsaspekt (fördern)**
 - Ausblick
 - Kompetenzbeurteilung
 - Potenzialfassung
 - Entwicklungsplanung
 - ...

Eine klare Trennung hilft vor allem den Führungskräften, um eine strukturierte und systematischere Einordnung der Themen und der Gesprächsführung zu erreichen. Obwohl natürlich die einzelnen Themen durchaus eine Abhängigkeit besitzen, sollten diese drei Aspekte möglichst getrennt und als Prozess verstanden werden. Aufgrund des Intra-Rollenkonfliktes ist es zum Beispiel kaum möglich gleichzeitig ein faires Beurteilungs- und objektives Entwicklungsgespräch zu führen.



Praxistipps

- Nehmen Sie sich bewusst die Zeit für die drei Aspekte des Mitarbeitergespräches.
- Setzen Sie drei identisch lange Zeitblöcke
 - Nutzen Sie die veranschlagte Zeit für den jeweiligen Aspekt aus
 - Vermeiden Sie im Themenblock zu den anderen Aspekten zu «springen»
 - Kommunizieren Sie klar, Beginn, Thema und Abschluss der 3 Aspekte
 - Setzen Sie verbindliche Schlusspunkte für jeden der 3 Aspekte.

Entwicklung oft vernachlässigt

Diese Problematik zeigt sich sehr oft darin, dass Führungskräfte Mühe haben, einem Mitarbeitenden Entwicklungsbedarf aufzuzeigen, obwohl die Leistungserbringung im Grundsatz zufriedenstellend war. Ein Ansatz liegt darin, dem

Wirkungsvolle Massnahmen

Neben der Trennung der Grundstruktur empfehlen sich folgende Massnahmen, um das Mitarbeitergespräch zu einem unternehmerisch nutzbringenden Instrument zu entwickeln:

- **Flexibilität beim Zeitpunkt**
Natürlich setzt das Rechnungswesen wichtige Eckpfeiler, aber genauso wie sich Projekte und Kunden nicht an diesen orientieren, kann auch ein Mitarbeitergespräch zu einem divergenten Zeitpunkt stattfinden. Oder vielleicht auch nur das Entwicklungsgespräch in eine ruhigere Zeit verlegt werden.
- **Schlüsselpersonen identifizieren**
In der Realität gibt es Funktionen, Positionen und Talente, welchen man mehr Zeit und Priorität einräumen sollte. Führungskräfte müssen die Zeit dort investieren, wo die stärksten Hebel sind, wo die grössten Entwicklungen zu erwarten sind und wo die wichtigsten Herausforderungen warten.
- **Schwerpunkte auf Ziele ausrichten**
Das Mitarbeitergespräch ist die Plattform um zukünftige Anforderungen und Schwerpunkte in konkrete Bedürfnisse und Erwartungen umzuformulieren, gilt es doch Ziele und Entwicklungen darauf auszurichten. Hören Sie aber auch zu, nicht selten sind die Mitarbeitenden die ersten Seismographen für zukünftige Trends und Entwicklungen.
- **Ganzheitliche Analysen**
Nutzen Sie Chancen von elektronischen Statistiken und Datenbanken. Erkennen Sie unternehmensweite Schwächen und erarbeiten Sie zielgenaue Entwicklungsmaßnahmen. Bauen Sie auf globalen Stärken auf. Vergleichen Sie Teams und Abteilungen und setzen Sie die richtigen Schwerpunkte für die kommenden Gespräche.

Mitarbeitenden aufzuzeigen, welcher Entwicklungsbedarf aufgrund der suboptimalen Leistung (internalisiert) und welcher aufgrund der zukünftigen unternehmerischen Anforderungen entsteht (externalisiert).

Zudem liegt in der Praxis der Fokus meist immer noch auf den vergangenheitsorientierten Aspekten der Leistungsaspekte. Auch wenn praktisch jedes Mitarbeitergespräch heute auch zukunftsorientierte Aspekte beinhaltet, sind diese oft sekundär. Auch weil die Auseinandersetzung mit der bekannten Vergangenheit einfacher ist, als mit der ungewissen und nur planbaren Zukunft. Damit wird aber die Chance das Mitarbeitergespräch als ein zukunftsorientiertes Führungsinstrument zu platzieren vergeben. Auch dies ein Grund, warum es effizienter ist, sich den Themenblöcken getrennt zu widmen.



Es gibt also eigentlich nicht das Mitarbeitergespräch, sondern es braucht sozusagen drei Gespräche um diesen unterschiedlichen Aspekten gerecht zu werden, da diese teils im Widerspruch stehen. Obwohl der Trend besteht, diese drei Aspekte des Mitarbeitergesprächs auch zeitlich zu trennen, ist dies aus meiner Sicht nicht zwingend notwendig. Es ist aber sicherlich empfehlenswert dies inhaltlich klar zu trennen.

Stellen Sie das Unternehmen in den Vordergrund und sehen Sie im Mitarbeitergespräch nicht einfach nur ein Gespräch zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten – solche Gespräche führen Vorgesetzte bereits zigfach während des Jahres. Die obenstehenden Massnahmen helfen Ihnen, das Mitarbeitergespräch in den Kontext des Unternehmens zu bringen. Erst dann wird das Mitarbeitergespräch auch zu einem echten unternehmerischen Mehrwert.



Autor

Andreas Mollet ist Geschäftsleiter von INOLUTION, Betriebsökonom und hat einen MaS in interdisziplinärer Unternehmensentwicklung. Über seine Erfahrung aus zahlreichen Projekten bloggt er regelmässig auf www.kompetenz-management.com.