

Mitarbeiterführung

# Die neue Generation Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Führungsinstrument. Damit sie nicht zu blosser Pflicht verkommen, ist es hilfreich, Gesprächsformulare oder Beurteilungsbögen anzupassen. Entsprechen sie noch der Einführungszeit in den 1990er-Jahren? Dann ist es Zeit, auf die neue Generation von Mitarbeitergesprächen zu wechseln. Der Unterschied ist markant.

› Sonja Dill

Die Mitarbeitergespräche (MAG) in den 1990er-Jahren basierten auf der Grundhaltung von Kontrollieren und Korrigieren. Zwar veränderten sich in der Zwischenzeit vielerorts die Form der Formulare und der Gesprächsablauf – selten jedoch die Grundhaltung. Und so herrscht die alte Grundhaltung in KMU häufig auch heute noch vor. Das Instrument ist zur Pflicht verkommen. Viel Aufwand, viele Emotionen, zu wenig nachhaltiger Nutzen für das Unternehmen, den Vorgesetzten sowie den Mitarbeitenden. Oft sind Begriffe wie Kundenorientierung, Teamverhalten, Führungskompetenz zu abstrakt, zu offen, zu wenig auf die tatsächlichen aktuellen Aufgaben und Ziele abgestimmt.

Das Mitarbeitergespräch wird oft als lästiges Muss betrachtet und als unangenehm empfunden – von Mitarbeitenden wie auch von Vorgesetzten. Dies hat einen negativen Einfluss auf die Qualität der Gespräche und der Kommentare auf den Formularen. Zu knapp formulierte oder gar nicht vorhandene Bemerkungen auf den Unterlagen sind wenig hilfreich als History. Kritisch wird dies, wenn jemand aufgrund mangelnder Arbeitsleistung

oder ungenügenden Verhaltens entlassen werden soll, in den MAG-Unterlagen jedoch keine entsprechenden Vermerke oder Beurteilungen zu finden sind. Auch beim Erstellen von Arbeitszeugnissen sollte eigentlich auf die Bewertungen der

MAG zurückgegriffen werden können, was jedoch meist nicht funktioniert, weil dort selten aussagekräftige Bemerkungen zu finden sind.

## Emotional und anspruchsvoll

Wer erinnert sich nicht an die Beurteilungen und Benotungen der Schulzeit? Bei guten Noten war das Gespräch eine wahre Freude. Aber wer hatte schon durchwegs gute Noten? Bei vielen hinterliessen diese Gespräche eher Narben denn Hochgefühle! Erinnerungen daran werden im Zusammenhang mit dem Mitarbeitergespräch schnell wach. Wieder findet man sich in der Rolle des Beurteilten, wieder bestimmt jemand darüber, was gut oder schlecht gelaufen sei. Dies erzeugt Angst, löst Widerstände aus, selbst wenn das Gespräch gut aufgebaut ist. Der Bauch reagiert schneller und heftiger als der Kopf. Kein Wunder werden Mitarbeitergespräche häufig als unangenehm, lästig, nicht notwendig, nicht wirksam empfunden.

Was wäre, wenn sich Ihre Mitarbeitenden auf das Mitarbeitergespräch freuen würden? Wenn sie denken würden: «Super,

### kurz & bündig

- › Eine entwicklungsorientierte, partnerschaftliche und vertrauensorientierte Haltung in Mitarbeitergesprächen löst die Kontrollhaltung ab.
- › Unternehmen brauchen mitdenkende, mündige, selbstbewusste Mitarbeitende, die den Mut haben, sich einzubringen, um gemeinsam und schneller passende Lösungen zu finden. Es gilt, die Führungsinstrumente jetzt daran anzupassen.
- › Der direkte Vorgesetzte wird zunehmend mehr Sparring-Partner, Coach, Problemlöser, Mentor. Das verändert nicht nur das Rollenverständnis, sondern auch die Führungsanforderungen

endlich wieder ein Mitarbeitergespräch! Ich bin froh um das Feedback, so erhalte ich Impulse für meine Entwicklung. Das interessiert mich, darauf freue ich mich!» Undenkbar? Wieso? Was müsste anders sein?

## Veränderter Zeitgeist

Damit der Zeitgeist verstanden werden kann, ist es wichtig, zu erkennen, wie stark und wie schnell sich dieser allein in den letzten paar Jahren verändert hat. Jahrzehntelange, traditionelle, selten hinterfragte Werte kippten und wurden unerwartet schnell ersetzt. Einige wenige Stichworte verdeutlichen, was sich verändert hat:

### Gesellschaftliche Veränderungen

Weissgeldstrategie, Abstimmungen zu Abzocker-Initiative, Zweitwohnungen, Raumplanung, Energiepolitik etc.

### Globale Geschwindigkeit

Neue Smartphone-Technologien und Plattformen wie Facebook, Twitter etc. veränderten die Informationsgeschwindigkeit respektive das Kommunikationsverhalten. Sie vernetzten Menschen innerhalb einzelner Regionen und über die Landesgrenzen hinaus. Informationen werden blitzschnell verbreitet.

### Demografische Situation

Die Verschiebungen innerhalb der Alterspyramide verschärfen den Fachkräftemangel (Handwerker, Ingenieure, Pflegebereich etc.) in ganz Europa. In Asien werden in wenigen Jahren die Auswirkungen des «Frauenmangels» erkennbar werden/ zu erkennen sein.

### Generationenwechsel

Die verschiedenen Generationen in Europa leben nach sehr unterschiedlichen Werten. Die Digital Natives (Generation ab ca. 1981, welche mit den neuen Technologien aufgewachsen ist) haben neue Bedürfnisse: interessante Arbeitsinhalte anstelle von Karriere, Arbeitsziele anstelle von Arbeitszeiten, Freiräume anstelle von Regeln. Sie bringen neue tech-

## Fragen zur Überprüfung von Mitarbeitergesprächen

Welchen Stellenwert bezüglich Wichtigkeit und Bedeutung haben die jährlichen Mitarbeitergespräche in Ihrem Unternehmen?

- hoch  mittel  tief

Wie schätzen Sie den Nutzen der MA-Gespräche zur qualitativen Mitarbeiterförderung ein für

- | das Unternehmen?                | den Vorgesetzten?               | den Mitarbeitenden?             |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> hoch   | <input type="checkbox"/> hoch   | <input type="checkbox"/> hoch   |
| <input type="checkbox"/> mittel | <input type="checkbox"/> mittel | <input type="checkbox"/> mittel |
| <input type="checkbox"/> gering | <input type="checkbox"/> gering | <input type="checkbox"/> gering |

Wie sind die MAG-Vorlagen auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet?

- sehr gut  zum Teil  gar nicht

Wird das Mitarbeitergespräch von den Vorgesetzten als wirksames Führungsinstrument eingesetzt?

- ja  zum Teil  zu selten  gar nicht

Wie differenziert und nachvollziehbar sind die Aussagen des Vorgesetzten zu den einzelnen Leistungs- und Verhaltenskriterien formuliert?

- sehr präzise  nachvollziehbar  stichwortartig  mässig  gar nicht

Wie beurteilen Sie das Verhältnis Aufwand – Nutzen der Mitarbeitergespräche für das Unternehmen?

- sehr gut  passend  zu gering

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Qualität der Mitarbeitergespräche und der kommunikativen Fähigkeit der Vorgesetzten?

- sehr zufrieden  mittelmässig  teilweise

Können Sie aus den MA-Gesprächen das Potenzial zur Förderung (aufsteigend und quer) erkennen und aktive Schritte einleiten?

- ja  teilweise  nein

Mit welcher Haltung/Einstellung werden – aus Ihrer Sicht – die Gespräche von den Führungskräften mehrheitlich durchgeführt?

- ideal als jährliche Standortbestimmung der Leistung und des Verhaltens  
 ideal, um die Entwicklungsziele zu besprechen  
 ideal für das Kennenlernen der Vorstellungen und Wünsche des Mitarbeitenden  
 Voraussetzung für Beförderungen oder externe Weiterbildung  
 notwendig für mehr Lohn oder die Zahlung von Boni etc.  
 jährliche Pflicht

Die Mehrheit der Mitarbeitenden weiss am Schluss konkret, wie die Leistung, das Verhalten und das Potenzial eingeschätzt werden sowie welche Ziele wie zu erreichen sind

- ja  teilweise  nein

Sollten Sie bei mehr als der Hälfte der Fragen nicht die erste Antwort angekreuzt haben, lohnt es sich, das Konzept Mitarbeitergespräch zu überprüfen und anzupassen.

nologische Kompetenzen (Fähigkeiten) mit, die zentral und wichtig sind. Sozialisieret durch Social Media erwarten sie laufend Feedback. Auf Facebook wird für jeden Kommentar ein Feedback erwartet, Seiten werden «geliked» oder eben nicht.

All das weist auf einschneidende Umbrüche und Veränderungen für Unternehmen hin, insbesondere für das Human Resource Management (HRM). Wer auch in Zukunft markt- und wettbewerbsfähig sein will, muss nicht nur Kosten und Produktequalität im Griff haben, sondern vor allem genügend Mitarbeitende mit den entsprechenden Kompetenzen (fachlich, unternehmerisch sowie menschlich) finden und halten können. Umso bedeutungsvoller sind Weiterbildung, Förderung und Bindung der Mitarbeitenden auf allen Hierarchiestufen – generationengerecht.

## Wirkungen

Unsere Zeit ist geprägt davon, dass wir rund um die Uhr, rund um den Globus mit anderen Menschen vernetzt sein können, dass wir Wissen jederzeit abrufen können und jederzeit informiert sind.

Dies bewirkt, dass

- › schnell agierende Unternehmen schneller auf verändernde Märkte eingehen können;
- › Krisen unerwartet, überraschend und schnell entstehen;
- › ethisch-moralische Werte wichtiger werden;
- › wirtschaftlicher Aufschwung unstet und unvorhersehbar geschieht;
- › «Changes» permanent / fortwährend / unaufhörlich / konstant / beständig zum Arbeitsalltag gehören.

Es wird wichtiger,

- › partnerschaftlich miteinander umgehen zu können, unabhängig von den verschiedenen Generationen, Kulturen, Religionen, Haltungen etc.
- › agil handeln zu können. Das bedingt, dass Mitarbeitende vorbereitet sind, sich auf verändernde Anforderungen

einzulassen und sich schnell in neuen Situationen zurechtzufinden.

## Was ist anders?

Die neue Generation der Mitarbeitergespräche nimmt derartige Verschiebungen inhaltlich auf. Unternehmen brauchen mitdenkende, mündige, selbstbewusste Mitarbeitende, die den Mut haben, sich einzubringen, um gemeinsam und schneller passende Lösungen zu finden.

Es gilt – trotz oder gerade wegen der wirtschaftlichen Situation – die Führungsinstrumente jetzt anzupassen. Es geht darum, Mitarbeitende zu fördern, ihre Potenziale zu erkennen, einen auf Vertrauen basierten Umgang aufzubauen. Mitarbeitende müssen auf die verändernden Aufgaben vorbereitet werden, müssen schneller handeln können, schneller auf Kundenwünsche eingehen, unproduktive Stunden vermeiden, Fehler verhindern. Das unternehmerische Denken und Handeln soll gefördert werden, Freude an der Arbeit soll entstehen können. Man darf, bzw. soll stolz darauf sein, in dieser Firma zu arbeiten. Das zieht gute und engagierte Mitarbeitende an.

Zeitgemäße Mitarbeitergespräche zeichnen sich aus durch folgende Punkte:

1. Eine entwicklungsorientierte, partnerschaftliche und vertrauensorientierte Haltung löst die Kontrollhaltung ab.
2. Der Inhalt ist abgestimmt auf die unternehmerischen Anforderungen.
3. Die Kompetenzen sind abgestimmt auf die firmenspezifischen Werte, Führungsgrundsätze etc.
4. Die definierten Kompetenzen sind ergänzt durch beobachtbare Kriterien (Indikatoren).
5. Neben Fach- und Jahreszielen werden auch Entwicklungsziele und Fördermassnahmen partnerschaftlich diskutiert und festgehalten.

6. Zusätzlich zu vertikalen Karriereplänen werden auch horizontale (erweiternde oder ergänzende Jobfunktionen) als Laufbahnmöglichkeiten besprochen.

7. Die Gesprächskultur entwickelt sich von der Erwartungshaltung hin zu offenen, transparenten, interessanten Dialogen.

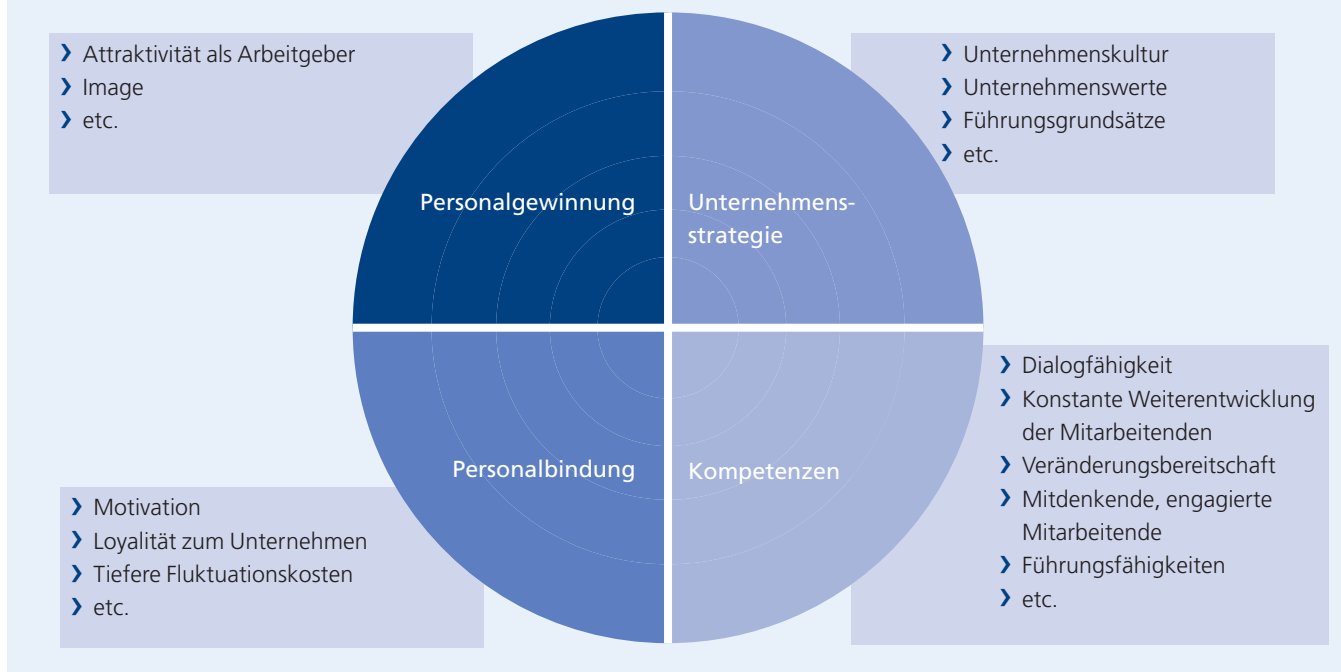
8. Der Mitarbeitergesprächsprozess ist integriert in den Geschäftsprozess sowie in das jährliche HRM-Reporting als positive, zu fördernde Ressource.

Dieser grundlegende Wechsel der persönlichen, inneren Haltung ermöglicht der Führungskraft, individueller auf die unterschiedlichen Generationen von Mitarbeitenden einzugehen. Das Rollenverständnis zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden wird sich verändern.

## Neues Rollenverständnis

Was sich vor Jahren bereits abzeichnete, kommt nun tatsächlich: die Matrixorganisation. Die klassischen Hierarchien lösen sich immer mehr auf. Experten, Projektleiter, Support-Bereiche wie Finanzen, IT, HRM, neue Formen der Teamzusammenstellung verändern hierarchische «Machtverhältnisse». Der unternehmerische Bedarf fordert interdisziplinäres und kooperatives Verhalten, verstärkte kommunikative Fähigkeiten, laterale Führungsfähigkeiten, Anerkennung verschiedener Ansprechpersonen. Dies führt zu direkten hierarchieübergreifenden Feedbacks über Leistung und Verhalten. Der direkte Vorgesetzte wird zunehmend mehr Sparring-Partner, Coach, Problemlöser, Mentor. Das verändert nicht nur das Rollenverständnis, sondern auch die Führungsanforderungen. Jüngere Mitarbeitende (Generation X: ab 1964 geboren; Generation Z: ab 1984 geboren), vor allem die Generation der Digital Natives (Generation von Menschen, die mit digitalen Technologien wie Computern, dem Internet, Mobiltelefonen und MP3-Playern aufgewachsen sind) fordern neue Rollen mit einem natürlichen Selbstverständnis ein.

## Das Mitarbeitergespräch als wirksames Führungsinstrument



Die Verantwortung der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitenden nimmt zu. Es geht darum, Mitarbeitende ...

- › über die strategischen Ausrichtungen, neue Technologien, zusätzliche Kundenwünsche, Prozessoptimierung zu informieren;
- › anhand der neuen Generation Mitarbeitergespräche auf die neuen Anforderungen aufmerksam zu machen, sie vorzubereiten und notwendige Entwicklungsschritte gemeinsam zu besprechen;
- › in ihrer (persönlichen und beruflichen) Entwicklung zu unterstützen;
- › bei der Entfaltung ihres individuellen Potenzials zu fördern.
- › Die Entwicklung aller Mitarbeitenden sowie die Bindung von Schlüsselpersonen stehen im Vordergrund. Mitarbeitergespräche sind dafür ein steuerndes Führungsinstrument.

### Fazit

Eine wertschätzende, offene und entwicklungsorientierte Haltung eines Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitenden ist ausschlaggebend für eine ge-

ringe Fluktuation, gute Arbeitsleistung sowie die Bereitschaft, sich auf Veränderungen offen und neugierig einzulassen. Gleichzeitig ist eine derartige Haltung Voraussetzung für unternehmerisches Wachstum. Die neue Generation von Mitarbeitergesprächen kann dazu einen we-

sentlichen Beitrag leisten. Wer Führungskräfte und Mitarbeitende rechtzeitig auf neue Anforderungen vorbereitet, ihr Potenzial nutzt und fördert, eine klare, kritische und wertschätzende Feedback-Kultur einführt und lebt, erntet engagierte und mitdenkende Mitarbeitende. ‹‹



### Porträt



#### Sonja Dill

Beraterin

Sonja Dill ist seit dem Jahr 2011 Geschäftsleiterin der Dill Beratung GmbH, Olten, eines Beratungsunternehmens für HR sowie für Platzierungen von Frauen in Geschäftsleitungen und Kaderpositionen. Sie war zuvor Leiterin Personalentwicklung/MD bei der Genossenschaft Migros Aare, davor Leiterin Personalentwicklung bei der ÖKK Basel, Personalentwicklerin der SBB-Division Personenverkehr und Chef Personalentwicklung bei der Migros Verteilbetrieb Neuendorf AG. Dill ist dipl. Personalleiterin NDS HF und hat Weiterbildungen u.a. in systemischer Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung, strategischer Personalentwicklung und Betriebswirtschaft absolviert.



### Kontakt

sonja.dill@dill-beratung.ch, www.dill-beratung.ch