

## Personalentwicklung via Mitarbeitergespräch

# Besser gemeinsam

**Miriam Gross**

Fruchtbare Mitarbeitergespräche sind nur in einer offenen Unternehmenskultur möglich, ansonsten verkommt das Ganze schnell zur Farce. Idealerweise tauschen sich Vorgesetzte und Mitarbeiter über Ziele, Wünsche, Geld, Erfahrungen und Erreichtes in ritualisierter Form aus. Gut vorbereitet und durchgeführt, sind solche Gespräche wertvolle Führungsinstrumente.

**D**as moderne Mitarbeitergespräch ist ein vorbereitetes, thematisch angekündigtes, vereinbartes und störungsfreies Gespräch unter vier Augen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Gemeinsam mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter unterhält sich die Führungskraft über den Arbeitsalltag. Oberstes Ziel dabei ist es, herauszufinden, wie es dem Mitarbeitenden geht, wo er/sie steht, wie er/sie sich selbst sieht, was er/sie braucht. Solche Gespräche finden idealerweise mindestens zweimal pro Jahr mit unterschiedlichem Fokus statt: einmal der Vorausschau (Zielplanung) und zum anderen der Rückschau (Ziel-erreichung). Beispielfragen für die Führungskraft wären etwa:

- Wie sehen Sie sich selbst?
- Wie erleben Sie Ihre tägliche Arbeit. Als Unterforderung? Überforderung? Herausforderung?
- Woran machen Sie das fest?
- Was bräuchten Sie noch mehr/weniger?
- Haben Sie den Eindruck, entsprechend Ihrer Kompetenzen am richtigen Platz zu sein?
- Welche Ihrer Fähigkeiten würden Sie gerne noch mehr zum Einsatz bringen?
- Inwiefern fühlen Sie sich in Ihrer Leistung anerkannt?
- Wie erleben Sie die Unterstützung durch mich?
- Was denken Sie, wie zufrieden ich mit Ihrer Leistung bin?
- Wie kann ich Ihnen bei Ihrer persönlichen Weiterentwicklungs-Planung behilflich sein?

Mitarbeitergespräche sind eingebettet in die Führungskultur des Unternehmens. Sie werden von der obersten Führungsebene selbst regelmäßig und in dieser ritualisierten Form mit einer wirkungsvollen Kommunikation als Führungsinstrument genutzt. Zeitgemäße Personalentwicklung ist also mehr als ein attraktives Seminarangebot und mehr als die klassisch-fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen für Angestellte. Personalentwicklung heute spannt den weit gefassten Bogen auf zwischen Unternehmenskultur und der Auswahl und Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters. Sie muss der Anforderung gerecht werden, sich an die Unternehmensziele und -strategien genauso anzubinden, wie sie dafür Sorge zu tragen hat, dass Mitarbeiter durch entsprechende Aktivitäten ihrerseits dazu befähigt werden, den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens gerecht zu werden. Viele Unternehmen befinden sich noch auf der Suche, was die Entwicklung der Organisation und die damit verbundene, noch nicht differenzierte Führungs- und Unternehmenskultur anbelangt.

## Führung durch Gespräche

Eine zeitgemäße Personalentwicklung greift die Enden dieser beiden Fäden auf und versucht, sie zu dem einen roten Faden zusammenzuführen. Das gelingt, indem weniger Einzelschulun-

gen und Einzelmaßnahmen ungeordnet nebeneinander stehen, sondern sie thematisch verbunden und gezielt auf die einzelnen Mitarbeiter(-gruppen) abgestimmt werden. In diesen Kontext ist das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument einzuordnen. Der Mensch rückt in den Mittelpunkt, der Einzelne wird in vielen Unternehmen als wichtige Ressource, als Wert gesehen, den es zu hegen und zu pflegen gilt. Allerdings nur mit den nachfolgenden Grenzziehungen.

Eine zeitgemäße Personalentwicklung greift all die Zeitgeistthemen wie Gesundheitsförderung, Ressourcenorientierung auf und kümmert sich um die Entwicklung der Menschen in den Unternehmen. Nun werden Stärken gestärkt, statt Schwächen eliminiert und Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen an den richtigen Platz gesetzt. Damit bietet Personalentwicklung heute das, was schon Goethe gefordert hat, was Eltern ihren Kindern mitgeben sollen, nämlich Wurzeln und Flügel. Die Wurzel-Flügel-Thematik ist ein ureigenes, menschliches Bedürfnis. Die Personalentwicklung heute bedient dieses Bedürfnis, soweit es innerhalb ihres Rahmens machbar ist.

## Bedürfnis nach Stabilität und Autonomie

Der Neurobiologe Gerald Hüther erklärt es so, dass wir alle versuchen, zwei Bedürfnisse in uns zu leben: zum einen das Bedürfnis nach Stabilität, nach Sicherheit, nach einer guten Ausgangsbasis, nach Halt. Dieses Bedürfnis entspricht dem Wurzel-Bild. Das andere ist dasjenige nach Autonomie, nach lernen und wissen wollen, der Drang, jeden Tag aufs Neue über sich hinauszuwachsen. Dieses Bedürfnis entspricht dem Flügel-Bild.

Wie bedient nun die zeitgemäße Personalentwicklung diese beiden Bedürfnisse? Indem sie einerseits dem Mitarbeiter einen sicheren Arbeitsplatz bietet und ihn dort auch zu halten versucht (dazu trägt auch das Ge-Halt bei) und ihn andererseits fordert und fördert, damit er oder sie sein Potenzial weiter entfalten kann.

Im Mitarbeitergespräch kann diesen Bedürfnissen Rechnung getragen werden. Durch die ritualisierte, standardisierte Form gibt es Orientierung und Halt, es sorgt für Stabilität. Stimmt die Balance zwischen Geben und Nehmen oder zwischen Stabilität und Wachstum nicht mehr, fühlt sich der entsprechende Mensch unzufrieden, im Ungleichgewicht und wird versuchen, diese Situation für sich zu verändern. Die zeitgemäße Personalentwicklung hat die individuelle Wurzel-Flügel-Thematik genauso im Blick, wie sie das kollektive Geben-Nehmen-Thema innerhalb der Unternehmenskultur bedient. Dabei bezieht sie zwei klare Positionen:

Führungskräfte werden durch gezielte Entwicklungsprogramme professionell bei der Ausübung ihrer Führungstätigkeit unterstützt und fungieren nicht mehr als der „väterliche Chef“ oder die „mütterliche Führungskraft“. Sie begegnen ihren mündigen und erwachsenen Mitarbeiter auf der Erwachsenenenebene. Wenn Führungskräfte auch von der Personalentwicklung aus den Elternrollen entlassen werden, dann gibt es wieder Freiraum für die Struktur der Beziehungen: Eltern-Kind-Beziehungen sind nicht kündbar, Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen schon. Mündige, erwachsene Mitarbeiter können ein Unternehmen verlassen, wenn dieses ihren Ansprüchen nach Versorgung nicht gerecht zu werden scheint. Und Unternehmen können sich von ihren Mitarbeitern verabschieden, wenn diese eher „Nacherziehung“ oder „Nachreifung“ brauchen, das Unternehmen aber selbstständig denkende und handelnde Erwachsene benötigt.

In Mitarbeitergesprächen werden die Unternehmensziele vermittelt und abgeglichen mit den persönlichen und individuellen

## So kann es laufen

Ein Beispiel aus einem Mitarbeitergespräch zwischen der Niederlassungsleiterin Frau Schmidt und ihrer Disponentin Frau Müller. In ihrem alle drei Monate stattfindenden Gespräch erzählt Frau Müller, dass sie ihre Tätigkeit gerne ausübe und sehr zufrieden sei mit dem Team. Und doch würde sie gerne mal „etwas anderes“ tun. Wie reagiert Frau Schmidt? So: „Oh je, ein Problem, was soll ich denn jetzt tun – meine leistungsstärkste Mitarbeiterin!“

Oder so: Frau Schmidt bedankt sich bei ihrer Mitarbeiterin für deren Offenheit. Sie würdigt es als ein Zeichen von Vertrauen. Dann hört sie genau zu, um zu verstehen, was Frau Müller meint mit „etwas anderes tun“. Eine neue Herausforderung? Und was versteht Frau Müller unter Herausforderung? Ein größeres Team? Denkt Frau Müller konkret darüber nach, das Unternehmen zu verlassen?

Erst wenn Frau Schmidt genau verstanden hat, was Ihre Disponentin wohl meint, kann sie anfangen, mit ihr gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Erfahrungsgemäß ist es die Mitarbeiterin, die im Prozess des Bemühens um Verstehen schon anfängt, Lösungen und Handlungsvorschläge zu präsentieren.

Ohne ein offenes Gespräch hätte diese gute Disponentin vermutlich irgendwann wortlos und auf den letzten Drücker gekündigt. Hier wurde sie in ihrem Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung ernst genommen und verstanden. Und die Niederlassungsleiterin kann strategisch planen: Sie kann sich einerseits zur Karriereplanung innerhalb des Unternehmens mit der Personalabteilung besprechen und Frau Müller über diese Möglichkeiten informieren. Sie kann sich andererseits frühzeitig um eine Nachfolgerin kümmern und mit Frau Müller den Übergang und die Übergabe planen.

Zielen und Stärken der Führungskraft und des Mitarbeiters. Führungskräfte bekommen so frühzeitig mit, was ihr Mitarbeiter braucht, wohin er sich orientiert und können offen gemeinsam überlegen, welche Möglichkeiten man ihm anbieten kann. Insofern sind Mitarbeitergespräche auch Strategiegespräche.

## Offenheit ist unabdingbar

Sie funktionieren allerdings nur in einer offenen und transparenten Unternehmenskultur. Wenn sich Mitarbeiter also Gedanken dazu machen, wie sie sich weiterentwickeln können und ob es nicht vielleicht besser ist, das Unternehmen zu wechseln, weil woanders andere Karriereöglichkeiten winken, dann lassen sich diese Überlegungen in einer offenen Unternehmenskultur ansprechen. Die Betroffenen können sich sicher sein, dass die Führungskraft versucht, sie zu verstehen und hilft, eine Lösung zu finden (siehe Kasten „So kann es laufen“).

Natürlich fallen unter Strategiegespräche auch die bekannteren Varianten, in denen die Unternehmensstrategie für die Angestellten heruntergebrochen wird. Dabei geht es um die Ausrichtung des Unternehmens und der speziellen Abteilung genauso, wie um die damit verbundenen Anforderungen an Mitarbeiter und Teams. Wird diese Ausrichtung frühzeitig erklärt, kann der Mitarbeiter sich darauf einstellen und ist damit meist schon im gemeinsamen Boot. Das gilt insbesondere für größere Veränderungsvorhaben wie Change-Prozesse (siehe Kasten „Konkreter Nutzen“).

Im Mitarbeitergespräch interessiert sich die Führungskraft dafür, wie es dem Mitarbeiter geht. Sie gibt ihm fundierte Rückmeldungen über sein Verhalten, wie es gewirkt hat und was man sich anders wünscht. Der Mitarbeiter bekommt unmittelbare Anerkennung für das, was er geleistet hat und Wertschätzung für

## Konkreter Nutzen

Mitarbeitergespräche können unmittelbare Vorteile für das Unternehmen entfalten:

- rasches, internes Umbesetzen von Stellen als Antwort auf die Anforderungen des Marktes,
- schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf Engpässe,
- geringe Fluktuation durch attraktive Arbeitsplätze,
- ein achtungsvolles und wertschätzendes Betriebsklima,
- eine Unternehmenskultur, die von der Sicherheit und Stärke ihrer Mitarbeiter profitiert,
- Mitarbeiter, die sich voller Herzblut und Leidenschaft für das Unternehmen einsetzen,
- die mitdenken und Verantwortung übernehmen,
- die ihren Gestaltungsspielraum gerne nutzen,
- die sich sicher fühlen und Vertrauen in die Führungskraft haben,
- die Karriere im Unternehmen planen können,
- die Spaß an ihrer Arbeit und miteinander haben und
- die loyal mit dem Vorgesetzten und dem Unternehmen sind.

die Art und Weise, wie er die Aufgaben erfüllt. Und der Vorgesetzte erfährt, wie sein Verhalten, seine Formulierungen beim Mitarbeiter ankamen. Und auch, was ihn oder sie manchmal eher im Tun hindert oder stört. Miteinander tauschen Sie sozusagen „Bedienungsanleitungen“ aus, sodass Sie genauer wissen, wie der oder die andere „tickt“ und wer was braucht, um gut und effektiv arbeiten zu können.

## Schmieröl für die Firmenkultur

Beiden Parteien wird es danach leichter fallen, bei Sorgen und Nöten aufeinander zuzugehen. Und diese Form des Umgangs hat Auswirkungen auf alle – horizontal wie vertikal. Insofern ist ein gut geführtes Mitarbeitergespräch das Schmieröl für Ihre Unternehmenskultur.

Doch nun stellen Sie sich diese Situation, oft genug in Unternehmen zu finden, vor: Im sogenannten Jahresgespräch vereinbart die Führungskraft mit dem Mitarbeiter Ziele. Der läuft los, um die Ziele zu erreichen und nach einem Jahr treffen sich beide wieder. Die Führungskraft erläutert dem Mitarbeiter, dass er die Ziele seines Erachtens nicht erreicht hat, gibt ihm neue Ziele und schickt ihn wieder los. Ist das nicht eine Farce?

Da das Mitarbeitergespräch ein Führungsinstrument ist, muss man damit auch führen. Und führen heißt, zu steuern und dafür zu sorgen, dass man miteinander zielgerichtet vorangeht. Und zwar in Richtung der vereinbarten Ziele oder in Richtung der unterwegs neu zu vereinbarenden Ziele, weil sich die Rahmenbedingungen, der Kontext, der Markt geändert haben. Mitarbeiter und Führungskraft ziehen an einem Strang, arbeiten daran, dass durch die Erfüllung der Aufgabe das vereinbarte Ziel erreicht wird. Dazu braucht es eine permanente Rückkoppelung, Zwischengespräche, Auswertungsgespräche.

Zielvereinbarungsgespräche finden mehr als einmal pro Jahr statt. Für die Führungskraft ist es spannend und für die Mitarbeiterin unterstützend, wenn die Ziele regelmäßig auf deren Umsetzung hin beleuchtet werden. Mittels Zielvereinbarungsgesprächen lässt sich kontinuierlich messen, ob die Unternehmensziele auch tatsächlich durch den Mitarbeiter oder ein Team

erreicht werden. Ob man sich einmal pro Quartal, einmal pro Monat oder wöchentlich zusammensetzen, hängt von der Wichtigkeit, Dringlichkeit, den finanziellen Konsequenzen aus dem Ziel und der Hierarchieebene des Mitarbeiters ab.

Die vereinbarten Ziele werden schriftlich festgehalten und von beiden Seiten unterschrieben. Wenn das Ziel die Weiterbildungsplanung betrifft, muss das Protokoll beziehungsweise der Bedarf an die Personalabteilung weitergeleitet werden. Ansonsten ist das Zielvereinbarungsprotokoll ein persönliches Dokument zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern, das beiden ausgehändigt wird.

## Inflationäre Zielvorgaben

Bevor hier dargestellt werden soll, wie Ziele formuliert sein müssen, noch ein Wort zum Druck, den Zielvereinbarungsgespräche meiner Erfahrung nach auf Führungskräfte machen und der zur fast inflationären Handhabung von Zielen geführt hat. Das bis dato jährlich angeordnete Zielvereinbarungsgespräch, dessen Protokoll an die nächst höhere Führungsebene weitergegeben werden soll, hat meines Erachtens dazu geführt, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte mit eingeschränktem Handlungs- und Entscheidungsspielraum das Gespräch nur noch als Farce betrachten können.

Führungskräfte von Mitarbeitern aus der Küche, Wäscherei oder Straßenbau fragen mich verzweifelt, welches Ziel sie denn nun ihren Mitarbeitern bieten könnten? Aufgrund der festgeschriebenen Stellenplanung, aufgrund der Ausbildung beziehungsweise Qualifikation des Mitarbeiters, aufgrund seines kulturellen oder familiären Hintergrunds sei es so, dass er doch gar nichts anderes wolle, als die nächsten Jahre seine Arbeit weiterhin bestmöglich zu erledigen. Und welches Ziel soll sich die Führungskraft denn nun hier aus den Fingern saugen?

Heißt das, nun gänzlich auf Ziele zu verzichten oder nur noch mit Mitarbeitern, die in der Hierarchie höher angesiedelt sind, Ziele zu vereinbaren? Nein! Ziele sind Attraktoren, die von vorne ziehen und locken, und fördern damit die Motivation. Und Ziele sind individuell und oft auch persönlich. Ziele unterstützen die Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters und fördern sein Potenzial. Sie sind in die Zukunft gerichtet und geben damit wieder Ausrichtung.

Einen weiteren Gefahrenpunkt bei der inflationären Handhabung von Zielerfindungen sehe ich darin, dass nicht mehr unterschieden wird, welche Aufgabe und Tätigkeit tatsächlich schon zum veränderten Aufgabenspektrum des Betreffenden gehört. So wie Stellenprofile heute laufend aktualisiert werden müssen, ist das auch mit den entsprechenden Aufgaben, die einem Stelleninhaber zugeordnet werden. Findet keine Aktualisierung statt, bekommt der Mitarbeiter immer mehr Ziele und einen Wust an „Projekten“. Sind in einem Unternehmen dann noch die Zielerreichungen mit Prämien und Leistungszulagen verknüpft, wird ihm vielleicht etwas ausbezahlt, was seiner Stelle schon lange inhärent ist.

## Schwerpunkte und Gestaltungsoptionen

In einem Mitarbeitergespräch mit dem Schwerpunkt „Leistung“ interessiert es den Vorgesetzten, welche Leistung seine Mitarbeiterin im vereinbarten Zeitraum „wie“ erbracht hat. Wie hat sie das geschafft? Und wie ist es ihr dabei ergangen? Wie kam es, dass sie von sich dachte, in dieser Zeit mehr zu schaffen? Wieso ist es ihr nicht gelungen? Welche Unterstützung hat ge-

fehlt, was waren die Hindernisse? Oder: Wie kam es, dass es so viel besser lief? Was ist der (persönliche?) Preis, den diese Mitarbeiterin für die hohe Leistung erbracht hat?

In einem Gespräch mit dem Schwerpunkt „Beurteilung“ steht deutlich das „Was“, das Ergebnis im Vordergrund. Was wurde in welcher Qualität erreicht? Um ein Ergebnis beurteilen zu können, braucht es einen Maßstab als Orientierung. Man erhält ihn über Kriterien wie Stückzahl, Umsatz oder Anzahl der Neukunden. Das erleichtert beiden Parteien das Beurteilen. Mitarbeiter sind dankbar dafür zu wissen, woran sie gemessen und beurteilt werden. Auch das ist eine Form der Rückmeldung und gibt Halt. Und bedient das menschliche Grundbedürfnis nach Orientierung – wissen zu wollen, woran ich bin. Ein Beurteilungsformular, das vor dem Gespräch sowohl von der Führungskraft als auch vom Mitarbeiter ausgefüllt wird, erleichtert das Beurteilen und den Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung.

Der Schwerpunkt „Gehalt“ ist oft einer, der nicht im Handlungs- und Entscheidungsspielraum von Führungskräften liegt. Deswegen handeln manche Führungskräfte dieses Thema gern schnell ab, mit dem Hinweis darauf, dass sie es nach oben weitergeben oder dass sie da nichts machen können. Dabei kommt manchmal die Frage nach dem, was hinter dem Wunsch nach einem höheren Gehalt liegt, zu kurz. Wenn das Gehalt auch das „gehalten werden“ und den Halt symbolisiert, dann ist doch die Frage, was der Betreffende in dieser Hinsicht braucht. Also geht es wieder um das Verstehen und „verstanden werden“. Vielleicht kann man den Mitarbeiter halten, indem man mit ihm eine neue Herausforderung im Unternehmen findet? Oder einen Arbeitsplatz, der ihm mehr Rückzugsmöglichkeit, mehr Einzelarbeit, denn Teamarbeit bietet? Oder das Haltgeben äußert sich für ihn darin, dass er weiß, dass er mit seiner Arbeit und seinen Bedürfnissen gesehen wird und dafür Anerkennung bekommt.

Anzeige

## Prämien für alle Beteiligten

Gefährlich können all diese zusätzlichen Schwerpunktthemen dann werden, wenn sie in Verbindung stehen mit der Vergabe von leistungsbezogenen Prämien und Zulagen. Zum einen hört der Mitarbeiter dann im Mitarbeitergespräch jede Form der Rückmeldung nur noch auf der Folie von „bekomme ich den Zuschlag oder nicht?“. Zum anderen wirken diese „Honorierungen“ meiner Erfahrung nach der Kultur des Miteinanders entgegen und schaffen stattdessen Konkurrenz und Druck untereinander. Was vielleicht ursprünglich als Wertschätzung gedacht war, erzeugt Unruhe unter den Einzelnen und zwischen Teams. Sinnvoller erscheint es, am Ende eines erfolgreichen Geschäftsjahres eine Prämie an alle Beteiligten auszuschütten, um zu verdeutlichen, dass das Ziel beziehungsweise der Gewinn nur erreicht werden konnte, weil alle daran mitgewirkt haben. (jd)

### Quelle



Der vorliegende Artikel ist ein überarbeiteter Auszug aus dem Buch:

Miriam Gross

**Das moderne Mitarbeitergespräch**

BusinessVillage, 2012

