

Das neue Mitarbeitergespräch

Nur die Zukunft zählt

Während Jahren war es das Standardinstrument in der Führungslehre. Im Zeitalter von Agilität, New Work und VUCA wurde es zum Sinnbild für veraltete, prozessgetriebene und vor allem überflüssige Instrumente. Doch nun erlebt es eine Renaissance in neuer Form: das Mitarbeitergespräch.

Von *Andreas Mollet*

Seien wir ehrlich: Vielerorts war das Mitarbeitergespräch tatsächlich ein unbeliebtes Papierformular, welchem sich Vorgesetzte und Mitarbeitende einmal im Jahr widmen mussten, ohne grösseren Sinn und mit noch weniger Nutzen für den Mitarbeitenden, den Vorgesetzten oder die Organisation. Doch einerseits fehlten die Alternativen und andererseits war es ein praktikables Instrument, um die Leistung der Mitarbeitenden zu beurteilen. Sei es für die mehr oder weniger transparente Vergütungspolitik, als Beweisinstrument für Minderleistungen oder ganz einfach als Basis für ein mögliches Arbeitszeugnis. Ausgeklügelte Algorithmen und Forced Distribution sorgten für eine scheinbar objektive und faire Beurteilung. Doch dabei ging das Wichtigste vergessen: die Individualität und die vorwärts gerichtete Entwicklung der Mitarbeitenden.

Dabei geht es – wie die neusten Trends zeigen – eben doch auch anders. Mit der Rückbesinnung auf den Kern, nämlich die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in der Zukunft zu erhalten, wird automatisch auch die Entwicklung der Mitarbeitenden und der individuellen Persönlichkeit in den Fokus gerückt. Ganz im Sinne eines zeitgemässen Instrumentes, welches Agilität, Individualität und vor allem Wertschätzung unterstützt.

Erwartungsmanagement statt Performance Management

Der Weg vom rückwärtsgerichteten und beurteilungsorientierten Performance Review zu einem zukunftsorientierten und offenen Preview ist aber mehr als einfach nur eine Aufteilung der alten Mitarbeiterbeurteilung in monatliche Check-ups. Vielmehr ist es ein Veränderungsprozess, der das ganze Unternehmen betrifft. Als



Die Vergangenheit besser ruhen lassen und auf die Zukunft und die Entwicklung fokussieren.

wichtigster Grundgedanke gilt: Nicht das vergangene Jahr steht im Fokus, sondern die Zukunft. Das klingt simpel, zieht aber einen wichtigen Punkt nach sich: Das Unternehmen und die Führungskräfte sind gefordert, sich intensiv mit der Zukunft auseinanderzusetzen. Mit den Auswirkungen auf den eigenen Bereich, mit den geänderten Herausforderungen, mit den notwendigen Kompetenzen der Zukunft.

Aber nicht nur der Markt und das Unternehmen haben Erwartungen an die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeitenden. Im Wesentlichen geht es also im Preview darum, die unterschiedlichsten Erwartungen zu managen. Der Kulturwandel vom Leistungsmanagement (welche Leistung wurde wie erbracht) hin zum Erwartungsmanagement (welche Erwartungen sollten wie erfüllt werden) wird zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor in der Führung von Organisationen, Kunden und Mitarbeitenden.

Das Entwicklungsgespräch

Keine Führungskraft wird sich nur einmal im Jahr mit ihren Mitarbeitenden austauschen. Teamsitzungen, wöchentliche bilaterale Gespräche oder zumindest regelmässige, strukturierte Gespräche sind fest etabliert. Doch leider sind die Themen dieser Formate fast ausschliesslich operativ geprägt. Die Agenda wird durch aktuelle Probleme,

Projekte und Anfragen gesteuert. Da bleibt oft kein Platz für die Auseinandersetzung mit der individuellen und ganzheitlichen Entwicklung von Mitarbeitenden und Organisation. Daher ist es tatsächlich sinnvoll, dieser für das Unternehmen elementaren Führungsaufgabe die notwendige Zeit einzuräumen und im Idealfall von der vielleicht weiterhin bewährten Leistungsbeurteilung abzukoppeln. Am besten auch zeitlich.

Damit das Entwicklungsgespräch nicht einfach ein belangloser Austausch wird, sind die fünf wichtigsten Grundsätze für ein Entwicklungsgespräch zu beachten:

Die Zukunft steht im Fokus

Auch wenn wir wissen müssen, wo wir uns befinden, ist es doch das Ziel, welches uns antreibt. Ein Rückblick ohne Verknüpfung zu sinnvollen oder notwendigen Entwicklungsschritten ist nicht nur demotivierend, er ist auch eine Rückmeldung ohne Nutzen für die Mitarbeitenden. Im Gegensatz ist die zukunftsorientierte Entwicklung gemeinsam gestaltbar, ist erstrebenswert und nützt sowohl dem Mitarbeitenden als auch dem Unternehmen. Das konsequente Vorwärtsschauen ist zudem wertschätzender und nachhaltiger.

Entwicklung statt Leistung

Die Frage muss immer sein, ob eine Kompetenzentwicklung sinnvoll oder notwendig ist, unabhängig davon, ob



die Erwartungen erfüllt oder nicht erfüllt wurden. Dadurch wird einerseits die (unsinnige) Verknüpfung zu Leistungsbeurteilungen getrennt, andererseits sich rasch und stetig ändernden Anforderungen Rechnung getragen. Was gestern gut war, ist morgen nicht mehr ausreichend. Die Lorbeeren von gestern sagen wenig über die Gestaltung der Zukunft aus.

Offene Fragen und Dialog

Der Austausch auf Augenhöhe und der Austausch über Erwartungen und die damit verbundenen Entwicklungen steht im Zentrum. Es gilt, mit offenen Fragen einen Dialog zu initiieren. «Welches zukünftige Projekt würden Sie gerne vorantreiben und welche Kompetenzen sind erfolgsentscheidend dafür?», «Welche Stärken können Sie heute nicht in Ihrem Arbeitsplatz einbringen?» oder «Welches Potenzial steckt in Ihnen und wie können wir es nutzen?» sind Fragen, die ganz einfach zu selten ernsthaft gestellt werden.

Freiheit und Verbindlichkeit

Eine der grössten Herausforderungen im Entwicklungsgespräch ist es, die Balance zwischen Freiheit und Verbindlichkeit zu finden. Während einzelne den Dialog auf einem leeren Blatt beginnen, wünschen sich andere klarere Strukturen. Unabhängig vom Vorgehen ist aber entscheidend, dass man die Erwartungen und Entwicklungsschritte vereinbart, um den Weg gemeinsam zu gehen. Die dazu gewünschten Check-ups bzw. die Häufigkeit der Standortbestimmungen werden ebenfalls gemeinsam definiert.

Individualität statt Formalismus

Natürlich ist es einfacher, ein Formular für alle Mitarbeitenden zu erstellen und

halbjährlich einzufordern. Es wird aber weder den unterschiedlichen Anforderungen noch den individuellen Erwartungen und schon gar nicht der Persönlichkeit der Mitarbeitenden gerecht. Führungskräfte müssen ihre Verantwortung wahrnehmen und die Entwicklung der Mitarbeitenden situativ begleiten und unterstützen, immer mit dem Blick auf der Individualität, und dazu gehören nicht nur die Person, sondern auch die Funktion, die Aufgaben, die Projekte und schlussendlich auch das Potenzial und die Erwartungen.

Personalentwicklung ist Unternehmensentwicklung

Gibt denn die Strategie die notwendigen Entwicklungsschritte vor oder ist es so, dass aufgrund der vorhandenen Potenziale und Persönlichkeiten die Unternehmensentwicklung mitgestaltet wird? Erfolgreiche Unternehmen finden genau die Balance zwischen diesen beiden Ansätzen. Eine zu sture Orientierung an der Strategie ist oft schwächenorientiert und versucht über die Personalentwicklung, Defizite zu verringern, die der Erreichung der definierten Ziele und Strategien hinderlich sein könnten. Platz für individuelle Stärken und Persönlichkeit ist aber nur bedingt vorhanden. Im Gegensatz dazu sind typische Start-ups, kreative Unternehmen und wohl im Allgemeinen kleinere Firmen viel eher stärkenorientiert. Es sind dort viel mehr die Mitarbeitenden, die das Unternehmen – und damit auch die Strategie – mit ihren Stärken und Schwächen massgeblich beeinflussen und prägen. Leider fehlt dann aber oft die nachhaltige Strategie, und man ist zu sehr von Persönlichkeiten abhängig.

Unternehmen sollten also beide Welten vereinen, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Bisherige Strategieprozesse müssen aber noch konsequenter nicht nur auf Ziele und Pläne abgestimmt werden, sondern auch im Sinne eines Corporate Foresights zukünftig notwendige Kompetenzen, Skills und Werte in die Planung aufnehmen. Nur dadurch werden den Führungskräften die notwendigen Informationen mitgegeben, um die Mitarbeitenden rechtzeitig und vorausschauend in deren Entwicklung zu unterstützen. Zweitens braucht es ein Format dazu, wie z.B. einen Entwicklungsdialog. Und Drittens bedingt es einen Kulturwandel, um Persönlichkeiten zu entfalten. Es braucht die Akzeptanz von Querdenkern, Vorausschauenden und andersmachenden Mitarbeitenden, die ihre Stärken, Ideen und Persönlichkeiten in das Unternehmen einbringen und so die Organisation von innen heraus beeinflussen und mitsteuern.

Gerade auch in der Digitalisierung werden Menschen und Mitarbeitende den Unterschied ausmachen. Je früher Unternehmen sich bewusst werden, dass sich diese USPs und Erfolgstreiber bereits im Unternehmen befinden, desto schneller und besser werden sie sich entwickeln.



Andreas Mollet

ist Geschäftsleiter der INOLUTION (inolution.com). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen und Performance transparent und nutzbar zu machen, denn das, was alle können, ist keine Kernkompetenz. Seine Erfahrung aus zahlreichen HR-Projekten bloggt er regelmässig auf kompetenz-management.com.