



## Das Mitarbeitergespräch ist tot – lang lebe das Mitarbeitergespräch

Es ist eines der wichtigsten Führungsmittel in der Personalentwicklung überhaupt, das Mitarbeitergespräch (MAG). Wir kennen es unter vielen anderen Namen, wie Jahres-, Regel- oder Feedbackgespräch. Wo es als strategisches Instrument der Mitarbeiterführung konstruktiv genutzt wird, profitieren beide, Mitarbeiter und Unternehmen. Und wo nicht, haften ihm negative Assoziationen an wie: viel Papier das unreflektiert in die Personalakte wandert, lästige Pflichtveranstaltung, langweilig, da immer dasselbe, usw. Und Langeweile ist sprichwörtlich tödlich.

### Das reale Fallbeispiel

Es ist höchste Zeit sich von den negativen Anhaftungen zu befreien. Hiervon berichtet diese **Case Study** einer bekannten Verwaltungsorganisation; nachstehend Anwender genannt.

### Lust auf ein modernes MAG 2.0

Für den obigen Anwender waren papierbasierte Mitarbeitergespräche bereits über viele Jahre hinweg gängige Praxis. Empfundener wurden die statisch gehaltenen Abstimmungsbögen als unbeliebt und ineffizient. Es fehlte einfach an „knackigen“<sup>1)</sup> persönlichen und geschäftsübergreifenden Erkenntnissen. Ein Selbstbild der Mitarbeiter, das diesen Namen verdient hätte, fehlte, ebenso wie die Notwendigkeit einer aktiven Vorbereitung des Mitarbeiters. Die Initiative zum MAG ging regelmäßig nur vom jeweiligen Vorgesetzten aus und die Qualität hing von seinem persönlichen Bewertungsvermögen ab. Unterschiedliche Vorstellungen zum Prozess des MAG und stark differierende Motivation unterschiedlicher Vorgesetzter ließ keine gleichbleibende Qualität über die Gesamtorganisation aufkommen. Eine notwendige Selbstreflexion auf beiden Seiten, Mitarbeiter wie Vorgesetzten, blieb aus.

### Die „knackigen“ Chancen im neuen MAG

In Kenntnis der Schwächen papierbasierter Systeme waren die Erwartungen an einen integrierten Prozess hoch. Im browserbasierten Mitarbeitergespräch nach der **time2talk**-Methode

THINK  
OUTSIDE  
THE  
BOX 



von SIRIS Systeme sah die Personalleitung die Chance auf mehr Transparenz und die Möglichkeit zum Selbstbild-/Fremdbildabgleich als wichtigen Spannungsbogen in sozialen Einheiten<sup>2)</sup>. *„Bei erheblichen Abweichungen im übereinandergelegten Fremdbild-/Selbstbilddiagramm finden sich rasch die lohnenswerten Gesprächsschwerpunkte, die im MAG näher abgehandelt werden sollten. Fast deckungsgleiche Wertungen können ausgeklammert werden. Um einen ehrlichen Abgleich zu bekommen, spielt dabei eine wesentliche Rolle, dass dem Mitarbeiter und der Führungskraft erst am Gesprächstermin das gemeinsame Ergebnis eröffnet wird. Sie erhalten deshalb das übereinandergelegte Bewertungsdiagramm in einem verschlossenen Umschlag, der gemeinsam zum MAG-Beginn geöffnet wird und dadurch keine Seite Vorkenntnisse erlangt, mithin bis dahin jeder nur seine eigene Wertung kennt.“<sup>3)</sup>*

### **Aus Schwächen wurden Stärken im neuen MAG**

Im dritten Jahr der Anwendung zeigte sich, dass zu den besonderen Erfolgsfaktoren der Fragenkatalog gehört, der nach sinnvollen arbeitsplatznahen Aspekten unterteilt und an neuronalen Hintergründen orientiert ist. Zum anderen ist es die grafische Darstellung der Auswertungen, die zum Erfolg wesentlich beiträgt. *„Die Möglichkeit, jährlich wechselnde, an den Unternehmenszielen ausgerichtete Themenschwerpunkte im MAG zu vermitteln und zu verankern, erlaubt eine stetige Entwicklung über die Summe der Mitarbeiter.“* Im aktuellen Gesprächszyklus des Anwenders auf Managementebene wurde realisiert, dass *„eine Diskrepanz zwischen Gesamtbetriebsklima und teilweise den Geschäftsbereichsklimen und/oder der individuellen Mitarbeiterzufriedenheit besteht“<sup>4)</sup>*. Entsprechende Anpassungen im System griffen diese neuen Erkenntnisse sofort auf.

### **Evolutionssprung im MAG**

Das Mitarbeitergespräch ist als Führungsmittel zu wertvoll, um es halbherzig zu nutzen. Mitarbeiterpotenziale, gezielter Schulungsbedarf, vom Mitarbeiter gefühlte Engpässe und Ideen zu deren Behebung, kommen nur in einem Dialog zustande, der gestützt auf die IT-Auswertung die Qualität der Gespräche auf ein komplett neues, deutlich höheres Niveau hebt.

### **Mut wird belohnt**

Personalentwicklung (PE) muss per se Mut zeigen<sup>5)</sup>, denn es geht immer darum, dem Menschen und dem Unternehmen gerecht zu werden, als die zwei Seiten einer Medaille, wo die eine nicht ohne die andere sein kann. PE analysiert, bewertet, verbessert und ebnet dem Neuen den Weg. Wir sprechen heute von Fachkräftemangel, sehen Engpässe in der demographischen Entwicklung auf uns zukommen und spüren den Wertewandel bei komplexeren Ansprüchen an zeitgemäßer Führung. Doch was tun wir? Häufig reicht es nicht zu mehr als verbalen Lippenbekenntnissen anstatt eines beherzten, ehrgeizigen Handelns.



## Hilfe annehmen, wo sie sich bietet

„Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, müssen Arbeit bieten, die Sinn stiftet. Der Mitarbeiter ist heute nicht nur ein Rollenträger, er möchte mit seiner Persönlichkeit zunehmend seine Arbeitswelt prägen.“ meint der Personalexperte Thomas Sattelberger und fährt fort: „Führung der Zukunft bedeutet das Ausbalancieren unterschiedlichster Erwartungen und Ansprüche.“<sup>6,7)</sup> Das klingt nach Erwartungen, wo konstruktive Hilfe, die noch dazu Komplexität reduziert (!) willkommen ist: das browserbasierte MAG nach der **time2talk**-Methode.

Autor: Norbert W. Schätzlein, 2013, [www.siris-systeme.de](http://www.siris-systeme.de)

1) wörtl. Zitat des Personalleiters des Anwenders im Case Study

2) vgl.: Berger, Wolfgang: Anleitung zur artgerechten Menschenhaltung im Unternehmen, Mehr Freude, Farbe & Fülle im Job, 1. Aufl., Bielefeld: J. Kamphausen Verlag & Distribution GmbH, 2012, S. 111: „Der Spannungsbogen zwischen Selbstbild und Fremdbild ist bei allen individuellen und sozialen Prozessen bedeutsam. Für Unternehmen, Organisationen, (...) geht es dabei auch um die Beziehung zwischen ‚Personal Identity‘ – der Identität ihrer Mitarbeiter, (...) – und der ‚Corporate Identity‘ – der Identität des Ganzen.“

3) wörtl. Zitat des Personalleiters des Anwenders im Case Study

4) ebda.

5) vgl.: Berger, Wolfgang: Anleitung zur artgerechten Menschenhaltung im Unternehmen, Mehr Freude, Farbe & Fülle im Job, 1. Aufl., Bielefeld: J. Kamphausen Verlag & Distribution GmbH, 2012, S. 87

6) Sattelberger, Thomas im Interview mit Kerstin Bund in: DIE ZEIT vom 07.11.2013 / Wirtschaft / Nr. 46 / S. 30

7) Sattelberger, Thomas: Die Arbeitswelt von morgen, ESSAY. Die Arbeitswelt wird sich grundlegend ändern. Thomas Sattelberger, ehemaliger Telekom-Personalvorstand, zeigt seine spitzen Thesen für HR-Zukunft und -Zunft auf, in: personalmagazin, Management\_Zukunftsfragen, S. Mai 2013, S. 28: „Der Sinn spielt die Hauptrolle!“