

Kommunikation

Potenziale der Mitarbeiter gezielter erkennen und nutzen

Mitarbeitergespräche haben zu viel Potenzial, um sie als einmal im Jahr stattfindendes Übel anzusehen. Vielmehr ergeben sich durch browserbasierte Systeme neue Möglichkeiten, die Kommunikation als Führungsmittel effizienter einzusetzen und Mitarbeitergespräche somit erfolgsorientierter zu gestalten.

› Christian Katz, Norbert W. Schätzlein

Ohne den permanenten Blutkreislauf im menschlichen Körper wäre die Versorgung der Zellen und deren Regeneration nicht vorstellbar. Gleiches gilt auch für die Kommunikation in einem Unternehmen. Sie koordiniert, sie schafft Transparenz, Vertrauen und Kultur, sie gibt Richtung, motiviert und lässt uns in der Interaktion lebendig fühlen. Je besser

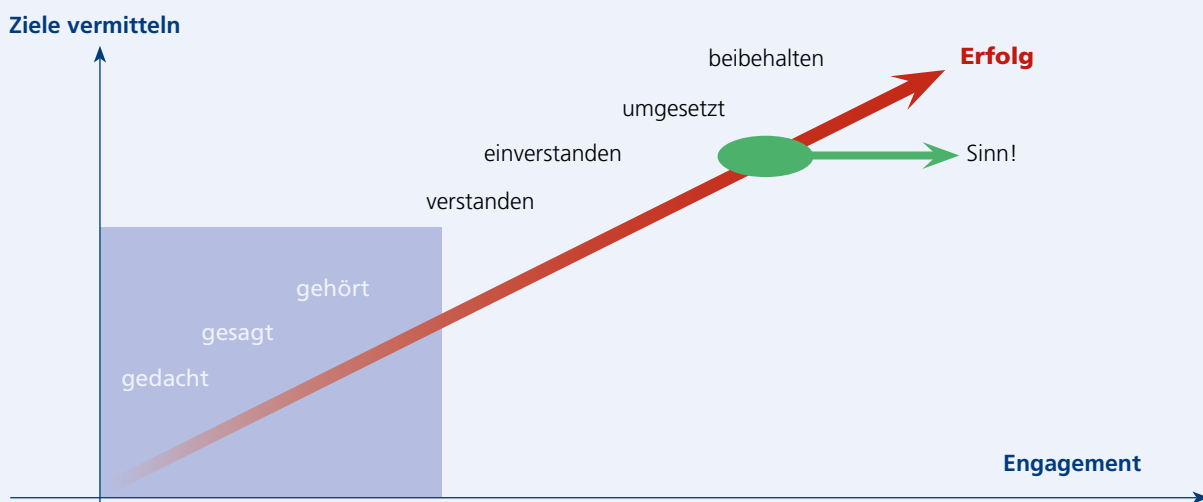
die Kommunikation in einem Unternehmen gelingt, desto effektiver und effizienter das zielgerichtete Handeln aller Leistungsträger.

Mitarbeitergespräch im Wandel

Anlassbezogen sind Gespräche mit den Mitarbeitern das tägliche Führungsmittel,

wenn es um die Abstimmung von Todos beziehungsweise um die Delegation geht, eine Problem- oder Herausforderung es erfordert, Kritik angezeigt erscheint und Anerkennung wie Lob das Engagement und die Leistung ehrt. Die Anlässe sind genauso vielschichtig wie die Arbeitsprozesse komplex sind; es muss eben alles im Fluss bleiben. Darüber

Die Stufen der Kommunikation



Quelle: Siris Systeme, Ravensburg

hinaus zeichnet es professionelle Führung aus, den gemeinsamen Blick nach vorne zu richten zugunsten:

- › zukünftiger Arbeitsschwerpunkte und Ziele,
- › eines tiefen Verständnisses von Unternehmenszielen und -strategien,
- › einer Balance in der Beziehungspflege (Mitarbeiter/Vorgesetzter),
- › einer Personalentwicklung, die nach Potenzial / Talent fördert und dabei weder über- noch unterfordert,
- › einer Engpasserkennung und -schliessung,
- › eines respektvollen Feedbacks.

Diesen kommunikativen Funktionen gerecht zu werden, ist die Aufgabe eines Mitarbeitergesprächs. In dieser institutionalisierten Form durchläuft das Mitarbeitergespräch derzeit eine stürmische Phase des Wandels. Immer mehr Unternehmen genügt es nicht, sich einmal im Jahr zusammenzusetzen, papierbasiert für Personalakten zu dokumentieren, die kaum noch erinnerten Ereignisse eines Geschäftsjahres Revue passieren zu lassen und von einer ungewissen Zukunft zu sinnieren. Dem browserbasierten Mitarbeitergespräch gehört die Zukunft, doch nicht wie man vermuten könnte im Jahresrhythmus, sondern in durch den Mitarbeiter und die Führungskraft selbstbestimmten unterjährigen, mindestens halbjährlichen Intervallen. Wenn die Prozessroutine stimmig ist, machen die Mitarbeitergespräche den Führungskräften endlich Spass, und die einst lästigen Alibiveranstaltungen sind passé.

Praxisbeispiele

Handel und Sonderfertigung

Die Unternehmenspolitik liegt im Hoheitsgebiet der Unternehmensführung. Wechselt die Führung oder wechseln im Rahmen einer Nachfolgeregelung sogar Gesellschafter und Geschäftsführung, steht vieles auf dem Prüfstand. Akzente verschieben sowie Wertvorstellungen wandeln sich. Exakt in dieser Situation befand sich die LDT Lager- und Dich-

tungstechnik GmbH im Jahr 2013. Von strategischen Anpassungen beim Geschäftsmodell über eine neue Homepage bis hin zum Unternehmensleitbild, verbunden mit Führungsgrundsätzen reichen die Aktivitäten. Entsprechend hoch war der Kommunikationsbedarf bei allen Mitarbeitern und Geschäftspartnern sowie die Notwendigkeit, die Dinge ohne Informationsverlust auf den Punkt zu bringen.

Das neue Management wollte von Anfang an richtig verstanden werden und sich bei hoher Transparenz als eine berechenbare Grösse positionieren. Hierzu wurde all das, worauf es künftig ankommen sollte, von der Vision über die Ziele, Strategien und operative Massnahmen in verständlichen Formulierungen in ein browserbasiertes System für institutionalisierte Mitarbeitergespräche implementiert.

Mit diesem System bereiteten sich Führungskraft und Mitarbeiter individuell auf das Mitarbeitergespräch vor. Im anschliessenden Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter konnte sich das Verständnis der künftigen Ausrichtung sukzessive verdichten. Auf dieser Basis erfolgten zeitversetzt die regelmässigen Mitarbeitergespräche als Selbst- und Fremdbildabgleich. Die Anwendung in der Praxis zeigte, dass die grafischen Auswertungen besser verstanden wurden, als dies papierbasierte Systeme leisten können.

Maschinenbau

Unter ganz anderen Ausgangsbedingungen erfolgte der Wechsel vom papierbasierten zum systemgestützten Mitarbeitergespräch beim Nutzfahrzeugzulieferer Licos Trucktec GmbH. Das Unternehmen versteht sich als Innovationsführer in seiner Marktnische und weiss mit Blick auf Kreativität und Engagement um die Bedeutung und den Stellenwert der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg. Dem Unternehmen kommt es darauf an, dass die Potenziale aller Mitarbeiter bestmöglich zur Entfaltung kommen. Dazu

SWISS EXCELLENCE FORUM

Network to Success

Unternehmertagung und Verleihung Swiss Ethics Award

Nominierte Projekte

Despite GmbH: Assessment für Vertrauenspositionen – AVP®

Die Sozialfirma AG: Nachhaltige Integration handycapierter Arbeitnehmer in den ersten Arbeitsmarkt

Weleda AG: Ethische Beschaffung natürlicher Rohstoffe

Referenten



Nadja Lang, Geschäftsleiterin Max Havelaar-Stiftung (Schweiz)

Prof. Dr. Dr. Franz Josef Radermacher, Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler, Universität Ulm

Roger de Weck, Generaldirektor SRG
Nicole Brandes (Moderation)

Koordinaten

20. April 2016, KKL Luzern
16.00–19.30 Uhr
anschliessend Apéro riche

Kosten

CHF 220.–/CHF 150.– für Mitglieder
inkl. Apéro riche, exkl. MwSt.

Anmeldung

SWISS EXCELLENCE FORUM
Tel. 041 229 30 40
www.swiss-excellence-forum.ch

braucht es eine Prozessroutine, durch die die Mitarbeiter systematisch gesehen und gehört werden und Feedback zu ihrer Entwicklung erhalten. Eine dynamische Entwicklung der Mitarbeiter ist dem Unternehmen wichtiger als absolute Ergebnisse aus den Mitarbeitergesprächen. Ein Wettbewerbsvorsprung ist mit alten Denkmustern nicht zu halten. Mit dieser Erkenntnis suchte Licos nach einer Dialog-Routine, die dem Mitarbeiter gerecht wird. Ihnen sollten die Entwicklungsfortschritte und die Abweichungen von Selbst- und Fremdbild leicht ersichtlich sein. Häufig resultieren aus diesen wahrgenommenen Abweichungen Zielvereinbarungen für beide Seiten.

Dienstleistungen

Das Selbstverständnis der Volksbank Altshausen eG ist mit insgesamt 100 Mitarbeitern das einer Genossenschaft mit mittelständischer Prägung und Struktur. Im Tenor der beiden Vorstände klingt an, was sich wie ein roter Faden durch das gesamte Unternehmen zieht und von den Mitarbeitern mitgetragen wird: «Wir sind anders als andere Banken». Mitarbeiter sollen sich als Teil einer Organisation erleben, die das Besondere sucht und mit der Einzigartigkeit und den Potenzialen der Mitarbeiter zu verbinden weiss. Im Verbund einer grossen Marke (Volks- und Raiffeisenbanken) ist dieses Bewusstsein Ansporn und Verpflichtung im täglichen Tun auf allen Ebenen der Bank. Kommunikation zugunsten dieses grossen gemeinsamen Spirits ist der Dreh- und Angelpunkt in der Personalpolitik. In Workshops, in Betriebsversammlungen und in persönlichen Gesprächen wurde das, was die Bank anders macht, zusammengetragen, besprochen und in ein systemgestütztes Mitarbeitergespräch eingepflegt.

Mensch im Mittelpunkt

Auch in einer digital unterstützten Kommunikation steht der Mensch und nicht die Technik im Mittelpunkt. Die Technik ist und bleibt bei institutionalisierten Mitarbeitergesprächen das Mittel zum

Zweck und kann in dieser Funktion das Zusammenspiel erleichtern. Es gibt sie heute schon: Führungskräfte am Handy oder Tablet in der Flughafenslounge beim Erstellen eines Mitarbeiterselbst- oder Fremdbildes in Vorbereitung aufs anstehende Mitarbeitergespräch. Das wird sich verstetigen.

Die in den genannten Beispielen skizzierten Anforderungen wurden mithilfe eines browserbasierten Systems für das Mitarbeitergespräch umgesetzt. Die Vorgehensweise basiert auf den folgenden Stufen der Kommunikation (siehe Abb.):

- › Gedacht ist nicht gesagt.
- › Gesagt ist nicht gehört.
- › Gehört ist nicht verstanden.
- › Verstanden ist nicht einverstanden.

- › Einverstanden ist nicht umgesetzt.
- › Umgesetzt ist nicht beibehalten.

In Führungsworkshops werden die zum Unternehmen passenden Fragen mit Antwortmöglichkeiten festgelegt. Das Ziel dabei ist, alle Stufen der Kommunikation anzusprechen, damit sich jeder Mitarbeiter bereits in der Vorbereitung für das Mitarbeitergespräch auf neue Art und Weise mit seinem Unternehmen auseinandersetzt. Am Mitarbeitergespräch werden das Selbstbild und das Fremdbild übereinandergelegt. Die Führungskraft protokolliert das Gespräch und die Zielvereinbarung im System. Die Personalabteilung wird vom System sowohl in der Administration vor den Mitarbeitergesprächen als auch bei den anschliessenden Auswertungen massiv unterstützt. ‹‹



Porträt



Christian Katz

Berater

Christian Katz ist Inhaber und Geschäftsführer der «wissen.org Consulting GmbH». Katz berät und coacht Firmen zu den Themen Organisation, Führung und Zusammenarbeit.



Norbert W. Schätzlein

Geschäftsführer

Norbert W. Schätzlein ist Geschäftsführer der Siris Systeme GmbH & Co. KG sowie Dozent für Personalwesen und strategische Unternehmensführung. Siris entwickelt browserbasierte Systeme für Mitarbeitergespräche und Führungs-Audits sowie Systeme zur Bestimmung der Zukunftsfähigkeit und der Denk- und Wertepräferenzen nach Auris.



Kontakt

katz@wissen.org
 schaeatzlein@siris-systeme.de
 www.wissen.org
 www.das-mitarbeitergesprae.ch
 www.siris-systeme.de