

Mitarbeiter on the move!

LEISTUNGSSTEIGERUNG DURCH LÖSUNGSORIENTIERTE MITARBEITERBEURTEILUNGEN

FRANZISKA STIEGER & HEINZ STIEGER



Mitarbeiter on the move! Leistungssteigerung durch lösungsorientierte Mitarbeiterbeurteilungen

Balanced
Scorecard

Mitarbeitende werden auf den Chefetagen klar als „strategische Erfolgsfaktoren“ identifiziert. Das zeigt sich dadurch, dass in jeder „Strategy Map“ einer nach „Balanced Scorecard“ geführten Unternehmung die Mitarbeiterfähigkeit und die Mitarbeiterzufriedenheit in der Lern- und Entwicklungsperspektive so sicher aufgeführt sind, wie das Amen in der Kirche. Und so finden sich dann in den Unternehmensleitbildern oft Aussagen wie „unsere Mitarbeitenden stehen im Mittelpunkt!“

Um dieser Aussage Rechnung zu tragen, setzen die Unternehmen einen Schwerpunkt auf die Führungswirkung und senden ihr Kader für Themen wie Personalführung und Mitarbeiterentwicklung in Fitnessprogramme. Danach sind sie überzeugt, ihre Vorgesetzten Kader befähigt zu haben, *ihre Mitarbeiter optimal zu führen und diese gewinnbringend zu einem Erfolgsfaktor zu machen.*

Führungsalltag

Die Führungswirklichkeit in den Unternehmen sieht jedoch anders aus! In Umfragen zeigt sich immer wieder, dass Mitarbeitende und Vorgesetzte selten als Team funktionieren, Mitarbeiter oft frustriert sind, ja allenfalls bereits innerlich gekündigt haben und diese Misere auf der Führungsebene selten oder gar nicht wahrgenommen wird. Dazu werden von Seiten Personal sowie Führungskräften oft Führungsinstrumente - allen voran die Personalbeurteilung - bemängelt. Viele Vorgesetzte führen auf, dass die Beurteilungssysteme den Ansprüchen selten gerecht werden, wenig hergeben und sehr zeitintensiv sind. Dabei wäre gerade dieses Instrument - gut eingesetzt und täglich gelebt - ein äusserst hilfreiches und sehr effizientes Führungsinstrument.

Welches sind Ihre Erinnerungen an das letzte Mitarbeitergespräch, das Sie erlebt oder als Vorgesetzte oder Vorgesetzter selber geführt haben? Wie haben Sie sich vorbereitet, welche Nachwirkungen sind geblieben? Wurde aus dem Gespräch tatsächlich eine Startplattform für neue Projekte und Aufgaben, die mit Tatendrang und voller Motivation angepackt wurden ... oder blieb ein flaes Gefühl oder gar Ansätze von Demotivation, ja gar Frustration zurück?

Nachhaltigkeit

Führungskräfte sind sich darüber einig, dass Mitarbeitergespräche als Förder- resp. Führungsinstrumente dienen sollen. Bei der Einführung neuer Mitarbeitergespräche ist der Erwartungsdruck dann auch von allen Seiten hoch. Die Gespräche sollen wirksam und nachhaltig sein. Mitarbeitende sollen dadurch motiviert, gefördert, gefordert und durchaus auch aufbauend kritisiert werden.

Dialog

Bewährtes soll beibehalten und Problematisches verändert werden. Führungskräfte sind in dieser Rolle stark gefordert und, wie vertrauliche Gespräche mit Vorgesetzten oft zeigen, oft auch überfordert. Die Stärken des Mitarbeitenden zu sehen und anzusprechen ist nur die eine Seite der Medaille und logischerweise die einfachere. Die andere Seite der Medaille ist jedoch, Probleme anzusprechen, diesen im **offenen** Dialog zu begegnen und ein Klima zu schaffen, in welchem Mitarbeitende in Zukunft motiviert sind, sich selber verändern und damit etwas bewegen wollen.

*Umgehen mit
Kritik*

Insbesondere die Kritikgespräche stossen jedoch auf grosse Widerstände. Hier werden Vorgesetzte in eine Rolle gedrängt, die schwierig ist. Gute Ratschläge wie „*Kritikgespräche sind konstruktiv zu führen*“, „*es müssen klare Fronten geschaffen werden*“ oder „*ein schwieriges Mitarbeitergespräch zu führen, gehört zu den Aufgaben eines Vorgesetzten („der Vorgesetzte als psychologischer Rambo“)*“ helfen denn auch wenig.

Dabei wird oft vergessen, dass viele Menschen auf Kritik primär mit Abwehr reagieren. Die Reaktionen darauf können je nach Konditionierung sehr unterschiedlich ausfallen und von Resignation bis hin zu Aggression reichen. Menschen lassen sich durch Kritik nicht einfach zu einer Verhaltensänderung bewegen. Dazu hat die Natur den Menschen mit einer natürlichen Beharrung ausgestattet, die uns vor psychischer Instabilität schützen soll.

Und so führt denn auch ein konstruktives Kritikgespräch nicht selten zu offenen oder – was noch schlimmer ist – zu verdeckten Abwehrreaktionen. Ein Resultat, dass nicht nur die betroffenen Mitarbeitenden sondern auch deren Vorgesetzten, dem Unternehmen und nicht zuletzt den Kunden schadet (innere Kündigung).

*Ergreifen Sie die
Chance!*

Hier bietet das lösungsorientierte Mitarbeitergespräch eine Chance. Nicht die Vergangenheit mit ihren Problemen steht dabei im Zentrum, sondern die Herausforderungen, welche der Mitarbeiter wie aber auch die Abteilungen resp. das Unterneh-

men in den letzten 12 Monaten ausgesetzt war und die Lösungswege, die der Mitarbeiter zu der Bewältigung dabei gewählt hat. Was lief bereits in die richtige Richtung und was ist zur Erreichung der Ziele noch nötig, resp. was für weitere Schritte braucht es noch. Des Weiteren stehen mögliche neue Ziele im Zentrum und mögliche Lösungsansätze können und sollen bereits mit dem Mitarbeiter vorbesprochen werden.

Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche

Lösungsorientierte Gesprächsführung ist keine Hexerei. Es verlangt von den Führungskräften ein Umdenken in der Art der Gesprächsführung. Das **konsequente** Fragen nach möglichen Lösungen und nach bereits bewährten Strategien und nicht die Be-/Verurteilung erhält dabei einen zentralen Stellenwert.

Weg von	Hin zu
<ul style="list-style-type: none"> - Sie haben das Ziel nicht erreicht! - Das und dies ist in den vergangenen Monaten nicht optimal gelaufen! - Unsere Zusammenarbeit läuft nicht wirklich gut. - Sie sollten schneller arbeiten. - Sie erhalten diese Ziele für das kommende Jahr. - Sie kommen oft zu spät? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hinsichtlich der Zielerreichung, welche wir vor einem Jahr gemeinsam erörtert haben, wo stehen Sie auf einer Skala von 1 bis 10, wenn 1 heisst „überhaupt nicht erreicht!“ und 10 bedeutet „bestens erledigt“? - Welchen Herausforderungen waren Sie dabei ausgesetzt? - Was haben Sie alles dafür getan? - Was braucht es, um eine 10 zu erreichen? - Was können wir/Sie tun, damit es besser läuft? - Was läuft in der Zusammenarbeit mit dem Team gut? Was braucht es, um unsere Zusammenarbeit noch zu optimieren? -

Dadurch sprechen wir mit den Mitarbeitenden nicht über Probleme, sondern von Beginn weg konsequent über mögliche Lösungen. Es finden keine Schuldzuweisungen statt.

Weg aus der
Analyse

„Problem talking creates problems, solution talking creates solutions!“ Die Problemanalyse wird durch eine Diskussion ersetzt, wie Ziele gemeinsam erreicht werden können und was der(die) Mitarbeiter(in) selber dafür tun kann/will. Damit wird den Mitarbeitenden die Verantwortung für das eigene Handeln übergeben. Ideen und Anregungen sind erwünscht und Mitarbeitende lernen, dass ihre Meinung wichtig ist und zählt.

Verhaltensänderung kann
nie angeordnet
werden

Verhaltensänderungen können nur durch eigene innere Einsicht bewirkt werden. Wann haben Sie das letzte Mal 5 kg abgenommen, war es, als Ihr(e) Partner/in Sie dazu aufgefordert hat, dies oder das zu tun oder als Sie selber entschieden haben, es reicht? Für eine Verhaltensänderung ist nicht die Aussensicht resp. die Beurteilung durch die Führungskräfte von Bedeutung, sondern die Wahrnehmung des Mitarbeitenden. Diese Wahrnehmung wird durch die Führungskraft durch gezieltes fragen erforscht. Erst dadurch werden mögliche Veränderungen seitens Mitarbeiter möglich. So könnte zum Beispiel ein lösungsorientiertes Mitarbeitergespräch wie folgt begonnen werden:

- Blicken Sie bitte auf die letzten 12 Monate zurück. Was haben Sie an Herausforderungen gemeistert?
- Was hat dabei gut funktioniert?
- Wie können Sie das für zukünftige Aufgaben wieder umsetzen?

Die gemeinsame Erarbeitung von Zielen könnte wie folgt aussehen:

- Was ist Ihr Vorschlag hinsichtlich Ihrer Ziele, welche unser Unternehmen/Abteilung in den nächsten 12 Monaten weiterbringen kann?
- Was wären Ihres Erachtens meine (Führungskraft) Ziele Ihnen gegenüber?
- Wenn Sie diese Ziele erreicht haben, was ist der Nutzen für Sie/uns?
- Woran erkenne ich als Vorgesetzter, dass Sie diese Ziele erreicht haben?
- Was tun Sie dafür und was sind ihre nächsten Schritte?
- Welche Unterstützung brauchen Sie dazu?

Die lösungsorientierte Gesprächsführung setzt hier ein klares Zeichen und zeigt neue Wege auf, um Mitarbeitende mit ihren Vorgesetzte in ihre Verantwortung zu nehmen und **gemeinsam** Wege und Lösungen zu suchen, um **motiviert** etwas für die eigene wie aber auch für die Zielerreichung des Unternehmens zu tun. Dabei ist nicht die Vergangenheit ist wichtig, sondern **die Zukunft!** Diese ist wichtig, denn nur dort finden Veränderungen statt!

Packen Sie es an und bringen Sie Ihre Mitarbeiter «on the move»!

