

“ Das einzige
Ziel ist, den
Mitarbeiter
besser
machen zu
können “

*Professor Christian Scholz über den Zweck von
Mitarbeitergesprächen*

Geld spielt hier keine Rolle

FÜHRUNG Mitarbeiter wollen wissen, was ihr Chef von ihnen hält. Die üblichen Jahresgespräche erfüllen diesen Zweck nicht, kritisiert Personalexperte Christian Scholz. Weil sie falsch geführt werden

Interview: Claus G. Schmalholz

Wirtschaftswissenschaftler Christian Scholz ist seit 1986 Hochschullehrer an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken. Dort gründete er Deutschlands ersten Universitätslehrstuhl für Personalmanagement. Ein impulse-Interview:

Herr Professor Scholz, Sie kritisieren die in vielen Unternehmen üblichen Jahresgespräche mit den Mitarbeitern als fragwürdige Rituale, die man besser abschaffen sollte. Warum sind diese Gespräche sinnlos?

Wir brauchen natürlich Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Der Mitarbeiter braucht und will Rückmeldung. Wir müssen aber genau schauen, was wir machen. Gerade im Mittelstand heißt es ja oft, wir haben sowieso dauernd Kontakt zu unseren Mitarbeitern, wir kennen unsere Leute. In so einer Konstellation ein ritualisiertes Jahresgespräch abzuhalten ist verkehrt.

Warum ist das falsch?

Wegen der Form, wie das abläuft. Da werden meist mehrere Dinge zugleich abgehandelt. Lange Zeit wurden bei solchen Gesprächen Ziele vereinbart, es wurde diskutiert: Was haben Sie erreicht, was haben Sie nicht erreicht? Wo haben Sie Entwicklungsbedarf? Es wurde auf der einen Seite beurteilt, wie die Leistung gewesen ist – das hatte dann eine monetäre Wirkung. Gleichzeitig wurde aber auch eine Rückmeldung gegeben, wie sich Mitarbeiter weiter entwickeln können. Aber: Gespräche, die etwas mit Entgelt zu tun haben, dürfen nie zeitnah zu anderen Gesprächen stattfinden, die etwas mit Feedback, Qualifizierung, Motivierung zu tun haben. Weil das die Akzeptanz des reinen Feedbackgesprächs reduziert.

Warum ist das so?

Angenommen, Sie sind mein Mitarbeiter und ich will mit Ihnen über das letzte Jahr sprechen. Wenn Sie wissen, dass sich dieses Gespräch sehr stark auf Ihre Bezahlung auswirkt, werden Sie nie selbstkritisch sagen, dass Sie an bestimmten Stellen Pro-

bleme hatten. Das heißt, die ganze Idee der Weiterbildung, der Qualifizierung und der Persönlichkeitsbildung wird schiefgehen, wenn sie gekoppelt ist mit Entscheidungen über Leistungszielreichung und Entlohnung.

Das heißt also, Geld sollte bei diesen Gesprächen kein Thema sein?

Genau, das Ziel eines ehrlichen Gesprächs wird nicht erfüllt, wenn es primär ums Geld geht. Und man muss weg von diesen Komplettgesprächen.

Wie sollte das Gespräch methodisch geführt und aufbereitet werden?

Ein solches Gespräch sollte immer nur für die Personalentwicklung genutzt werden. Nicht für Fragen zum Aufstieg, nicht für die Frage, ob der Mitarbeiter möglicherweise an einer anderen Stelle besser aufgehoben wäre. Es geht allein darum, wie die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem verbessert werden kann. Dafür braucht man natürlich schon eine standardisierte Vorgehensweise, etwa ein Formular.

Welche und wie viele Punkte sollte dieses Formular zum Mitarbeitergespräch enthalten?

Alle, die zur unmittelbaren Aufgabe gehören, vor allem Dinge, die mit den Werten und der Kultur im Unternehmen zu tun haben. Die muss ich einfach abfragen. Stichwort Kundenorientierung: Wie oft habe ich als Chef erlebt, dass der Mitarbeiter schon gehen wollte, obwohl noch Kunden ins Geschäft kamen? Stichwort Mitarbeiterorientierung: Wie oft habe ich als Chef meine Mitarbeiter am Wochenende angerufen, obwohl das außerhalb der Arbeitszeit liegt? Hinzu kommen Standardfragen, etwa zur Kommunikation, zum Führungsverhalten, zum Kundenverhalten, zur Unternehmenskultur, rund zehn Fragen (siehe Kasten).

Welcher Rhythmus eignet sich am besten für diese Gespräche?

Das ergibt sich aus der Art der Produkte, der Art



Prof. Dr. Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes. Sein Forschungsgebiet ist die Arbeitswelt. Aktuell beschäftigt er sich vor allem mit den Bedürfnissen junger Berufseinsteiger.

des Unternehmens. Handelt es sich etwa um ein Modeunternehmen mit zwei Kollektionen pro Jahr, wäre ein Halbjahres-Turnus sinnvoll. Mein Veto gegen das große, klassische Jahresgespräch lautet: Es ist immer jährlich, in diesem Gespräch sind alle Themen drin, und es wird immer in eine Richtung geführt.

Es ist also besser, solche Gespräche aufzuteilen?

Genau, zum Beispiel das Entwicklungsgespräch im Juni und das Gehaltsgespräch im November. Letzteres hängt immer von der Entlohnungssystematik ab. Da gilt es zu klären: Was ist die Zielgröße des Mitarbeiters für das nächste Jahr? Was ist die Zielgröße des Chefs für das nächste Jahr, die mit Geld verknüpft ist.

Lässt sich so ein Gespräch in Zahlen oder Punktwerten erfassen, um die Entwicklung des Mitarbeiters beurteilen zu können?

Die Erwartung, so ein Gespräch mit numerischen Werten quasi messbar machen zu können, ist falsch. Es muss halt so dokumentiert sein, dass man damit arbeiten kann. Es geht hier um Beziehungsfragen – aber ohne dafür Punktwerte wie 3,5 oder 4,0 zu vergeben. Derartige Bewertungsnoten sind nicht valide und lenken auch ab. Denn das wäre der Versuch, einen nicht messbaren Wert, eine Beziehung, künstlich messbar machen zu wollen.

Viele Unternehmer arbeiten aber gern mit Zahlenwerten. Was würden Sie denen raten?

Wenn's unbedingt eine Skala sein soll, am besten eine 4er-Skala verwenden, weil man dann keinen Mittelwert ankreuzen kann. So arbeite ich auch als Wissenschaftler: Lieber wenige Dinge abfragen, aber vorher genau überlegen, was man mit den Ergebnissen anfangen will.

In welchen Konstellationen ist das Arbeiten mit Zahlen denn sinnvoll?

Ganz einfach da, wo es Zahlen gibt. Zum Beispiel bei der Zahl der Reklamationen, der Zahl der Wiederkäufer, der Verteilung der Umsätze auf die Jahreszeit.

Warum sind solche Gespräche Ihrer Meinung nach grundsätzlich ungeeignet, um über Beförderungen von Mitarbeitern zu entscheiden?

Weil ein solches Personalentwicklungsgespräch nun mal als einziges Ziel hat, den Mitarbeiter besser machen zu können. Das sollte man nicht miteinander verweben.

Wer sollte mit den Mitarbeitern sprechen, der Unternehmensinhaber oder der direkte Vorgesetzte?

Im Regelfall sollte der unmittelbare Vorgesetzte diese Gespräche führen. Denn das ist hoheitliche Aufgabe der Führungskraft. Dennoch kann man als übergeordneter Chef Richtung und Schwerpunkte vorgeben, also Dinge benennen, die unbedingt angesprochen werden sollten. Ein Beispiel wäre die Kundenorientierung.

Bis zu welcher Unternehmensgröße kann der Inhaber diese Gespräche selbst führen?

Für die Anzahl gilt: Keine Führungskraft kann seriös mehr als 20 solcher Gespräche führen. Wegen der Intensität der Gespräche und weil es ja darum geht, nur mit den Mitarbeitern zu sprechen, die man als Vorgesetzter persönlich erlebt hat. Bei mehr als 20 Mitarbeitern muss man diese Aufgabe also ohnehin delegieren.

In welchem Zeitraum sollten die Gespräche geführt werden?

Das muss sehr konzentriert geschehen, weil diese Termine ja für die Mitarbeiter emotional bedeutsam sind. Am besten innerhalb von ein paar Tagen.

Können diese Gespräche dazu genutzt werden, einen Vergleich innerhalb der Belegschaft zu ermöglichen?

Ich würde so ein Instrument nicht dazu nutzen, um einen belegschaftsweiten Vergleich zu ermöglichen. Das ist die Gleichmacherei von Dingen, die

FÜHREN MIT FRAGEN

Die folgenden Themen sollten in einem regelmäßig geführten Gespräch mit dem Mitarbeiter erörtert werden

Organisationsklima im Betrieb

Fühlen Sie sich bei uns ausreichend gefordert?

Teamarbeit

Wie klappt die fachliche Zusammenarbeit in Ihrem Team?

Arbeitsorganisation

Wo würden Sie sich in Ihrem Job mehr Freiraum und Flexibilität wünschen?

Führung durch die Vorgesetzten

Wo genau fühlen Sie sich unterfordert? Oder gar überfordert?

Arbeitsumfeld

Welche Hilfsmittel zur Arbeit brauchen Sie zusätzlich?

Work-Life-Balance

Wie funktionieren bei Ihnen die Übergänge zwischen Berufsleben

und Privatleben?

Rückblick

Wo waren Sie in der letzten Zeit am erfolgreichsten? Wo hat es nicht geklappt?

Personalentwicklung

Wie sehen Sie sich selber bei Ihrer Karriere? Welche Schritte sollten die nächsten sein?

Quelle: die-generation-z.de/tools-y-z/

Mein Veto gegen das klassische Jahresgespräch: Es sind alle Themen drin

Professor Christian Scholz

über die typischen Fehler beim Jahresgespräch

nicht gleich sind. Ein individuelles Gespräch, bei dem es nicht um Geld geht, kann vielmehr als wechselseitiges Feedback genutzt werden. In einem solchen Gespräch sagt dann der Mitarbeiter beispielsweise: „Ich habe Dinge nicht optimal erledigt – weil mir nicht klar war, was genau ich erreichen soll.“ Da geht es um Zielklarheit. Oder: „Ich konnte Aufgaben nicht erledigen, weil ich nicht genau wusste, wie sie zu bewältigen sind.“ Wichtig: Man sollte Gespräche über die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter nicht erzwingen. Wenn die Mitarbeiter keine Lust haben, mit mir als Chef solche Gespräche zu führen, sollte mir das zu denken geben, aber es ist kein Problem. ■

UNTERM STRICH Die üblichen Jahresgespräche mit den Mitarbeitern werden häufig mit zu vielen Themen überfrachtet. Sie sollten allein dazu dienen, die Arbeitsbedingungen stetig zu verbessern.

ANZEIGE

Rundum begeistern: So erreichen Einzelhändler die Kunden von morgen

In der digitalen Mediennutzung klafft eine Lücke zwischen Kunden und Unternehmen. Noch immer fühlen sich Kunden digital nicht richtig abgeholt. Wie sich die Lücke schließen lässt, zeigt Facebook mit seiner Initiative „Digital Durchstarten“. Unterstützt durch Facebook haben sich einige inhabergeführte Geschäfte aus der Hamburger Osterstraße mit 360°-Videoguides auf die Displays ihrer mobilen Kundschaft gebracht.

2017 sind die Deutschen jeden Tag fast vier Stunden online – mehr als zwei Stunden davon über Smartphones und Tablets*. Gerade mobil gehören bewegte Inhalte, wie Videos und zunehmend auch 360°-Aufnahmen schon zum Alltag der Konsumenten. Und die Unternehmen? Sie laufen Gefahr, den Anschluss an ihre Kunden zu verlieren und lassen heute noch viel Potential ungenutzt – das Faxgerät

wird in der Kommunikation mit Kunden tatsächlich noch häufiger als das Smartphone oder Social Media eingesetzt**.

Dabei könnte es so einfach sein: Auf Facebook können Unternehmer die für sie wichtigen Menschen auf ihren mobilen Geräten erreichen und ihnen passende Angebote vorstellen. Lokale Geschäfte sprechen potentielle Kunden in direkter Nachbarschaft an und gehen auf deren Interessen ein. Damit lassen sich echte Geschäftsziele erreichen und das Werbebudget effizient einsetzen. Besonders beliebt sind bewegte Inhalte wie Videos oder Slideshows. Schon jetzt sehen Facebook-Nutzer weltweit mehr als 100 Millionen Stunden Video am Tag. Hier können Unternehmen Akzente setzen und mit den Großen mithalten.

Wie innovativer Video-Content aussehen kann, zeigt der 360°-Videoguide für die

Osterstraße in Hamburg. Vier Inhaber stellen ihre Ladengeschäfte in 360°-Videos vor. So kann der Kunde auf dem Smartphone sehen, wie es im Geschäft aussieht, welche Produkte angeboten werden und welches Konzept dahintersteckt. Und das nicht nur statisch wie auf einem Foto oder passiv wie im Video, sondern mit frei steuerbarem Rundum-Blick.

Wer sich an die Produktion eines 360°-Videos für sein Unternehmen (noch) nicht herantraut, kann mit 360°-Fotos beginnen. Diese lassen sich mit der Panoramafunktion des eigenen Smartphones aufnehmen und bieten ebenfalls einen Rundum-Blick ins Geschäft. Das Hochladen der 360°-Ansichten bei Facebook ist genauso einfach wie bei herkömmlichen Videos und Bildern.



*Quelle: eMarketer, **Quelle: bitcom

Digital Durchstarten
eine Initiative von Facebook

Facebook unterstützt mit seiner Initiative „Digital Durchstarten“ und seinen Produktinnovationen den deutschen Mittelstand.

<http://fb.me/digitaldurchstarten>