

Bei Fachkräftemangel bekommt die Entfaltung des Mitarbeiterpotenzial eine nochmals grössere Bedeutung

Jeder kennt das klassische Mitarbeitergespräch. Sobald etwas ungewöhnliches oder unangenehmes angesprochen werden soll, wird es für alle Beteiligten emotional und damit meist schwierig. Was muss geändert werden, damit dies nicht mehr der Fall ist?

A. Die Herausforderung

Menschen sind soziale Wesen, die soziale Verbindungen nicht gerne gefährden, selbst in schwierigen Verhältnissen. Bei klassischen Mitarbeitergesprächen passiert diese Gefährdung oft zwangsläufig - auch wenn meistens kein eigentlicher Grund zur Angst vorliegt.

B. Das zugrundeliegende Problem

Ein Gespräch ist wie eine lange Informationsschlange von Inhalten und Wertungen. Eigentlich müssten alle Beteiligten ruhig bis zum Schluss zuhören und nicht zwischen durch auf Unklarheiten reagieren. Bekanntlich funktioniert das aber nicht so - kurze Korrekturen, Einwände und Rechtfertigungen sind die Regel.

C. Das zusätzliche Problem

In Mitarbeitergesprächen findet in aller Regel eine Vermengung von organisatorischen Fragen, persönlichen Aufgabenstellungen und zwischenmenschlichen Dingen statt - und das bei unterschiedlichen Sichtweisen und unterschiedlicher Informationslage.

D. Der Lösungsansatz

Am Anfang steht das grundsätzliche Eingeständnis, dass jeder eine andere Perspektivet und damit ein anderes Vorurteil hat, was zwangsläufig zu Widersprüchen führen muss.

E. Die konkrete und funktionierende Lösung - auch unter Stress

- 1) Erarbeitung von zwei visuellen Auslegeordnungen (SokratesMaps):
 - a) Auslegeordnung der Organisation
 - b) Auslegeordnung der Rollen (vergleichbar mit der Stellenbeschreibung)

- 2) Bewertung der Auslegeordnungen durch die Mitarbeitenden und die Vorgesetzten
 - a) Einschätzung des Erfüllungsgrades der Soll-Zustände (Detailziele)
 - b) Erkennen von Zusammenhängen zwischen organisationalen Fragen und Rollenthemen sowie von zwischenmenschlichen Fragen

- 3) Wertschätzung der unterschiedlichen Sichtweisen
 - a) Dialog über Hintergründe, wie sich die unterschiedlichen Wahrnehmungen zusammensetzen
 - b) Dialog, wie die Lage im Detail verbessert werden kann.

F. Durchführung der Mitarbeitergespräche- von der Erkenntnis gleich zur Verbesserung

Vor den Vierungengesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern finden Gespräche unter den Mitarbeitern statt - eben "richtige Mitarbeitergespräche". Diese tauschen sich anhand der Organisationsmap und ihrer persönlichen Funktionsmap aus; sie besprechen miteinander,

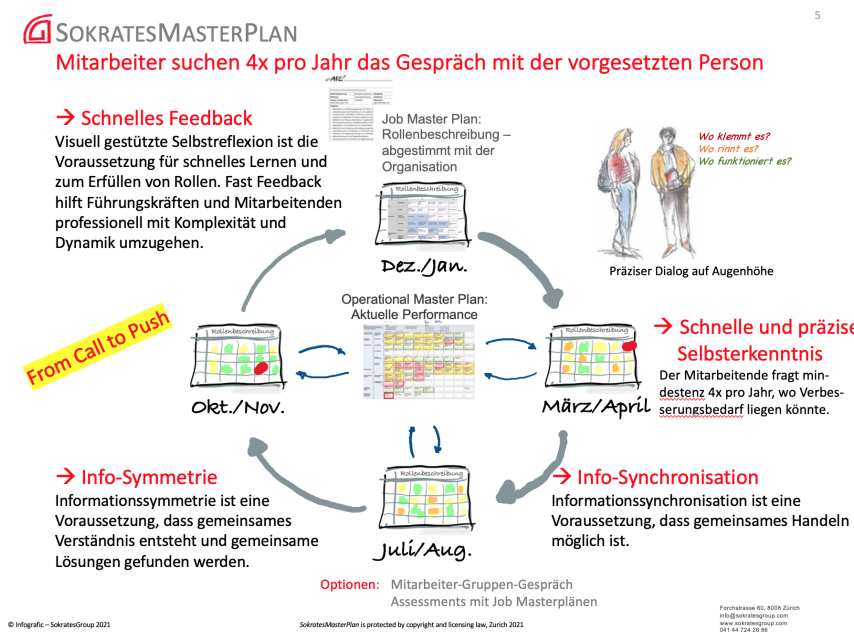
- wo es in der Organisation / Abteilung gut läuft und wo es "klemmt" und
- wie die vorgesehenen Rollen erfüllt werden können.

Anschliessend bewerten die Mitarbeitenden selbst ihre aktuelle Fähigkeit, diese Rollen erfüllen zu können.

- Diese individuellen Einschätzungen präsentieren sie der Reihe nach ihren Vorgesetzten.
- Direkt anschliessend beginnt ein gemeinsamer Dialog zwischen Mitarbeitenden und führungsverantwortlichen Personen. Im Vordergrund steht das Erkennen und Beseitigen der Störungsquellen. Das "Wieso" und das "Wozu" steht im Vordergrund - das "Warum" ist nebensächlich.

Auf der untersten Zeile der Maps werden die Massnahmen zur Verbesserung eingetragen, deren Wirkung gleich auch auf der Map überprüft werden können; mit einfachen Pfeilen wird gezeigt, wo die Verbesserung wirken wird.

G. Die Maps zeigen die Veränderung und begleiten die Organisation und die Rollen Anstelle, dass die Gespräche immer wieder von null neu begonnen werden, werden die Gespräche fortgeführt. Das spart Zeit und gibt psychologische Sicherheit - denn die Gespräche signalisieren, dass Vorgesetzte und Mitarbeitende konstruktiv verbunden sind.



H. Impressionen eines 'Functional Master Plan' Workshops beim Kunden

