

auf die Mitarbeiter übertragen. Oder es tritt der »Nikolauseffekt« ein, so Lercher: »Wie Kinder, die sich in der Adventzeit bemühen, besonders brav zu sein, zeigen auch manche Mitarbeiter kurz vor dem Jahresgespräch mehr Einsatz. Die letzten Ereignisse sind noch besser in Erinnerung, länger zurücklie-

gende Fehler eher in Vergessenheit geraten.«

Als erfreulich betrachtet die Arbeitspsychologin, dass immer mehr Unternehmen umfangreiche Tools wie die 360-Grad-Analyse einsetzen, um auch die Kompetenzen und Leistungen der Führungskräfte unter die Lupe zu nehmen. »Nur wenn ich selbst

einen Spiegel vorgehalten bekomme, kann ich mich verbessern«, sagt Lercher.

Eine gute Führungskraft stellt Fragen und hört zu. Fehleinschätzungen oder Wahrnehmungsfehler können auf diese Weise korrigiert werden. Denn hinter vermeintlicher Unzuverlässigkeit stecken vielleicht private ▶

fokus

UNTERNEHMENS- KULTUR

Ein machtvolles Instrument zum Leben erwecken

Das Mitarbeitergespräch kann zu einem Träger der Führungskultur werden, meinen Susanne Schwanzer, Peter Fellner und Herbert Strobl.

> **Hatten Sie als Kind Gitarren- oder Klavierunterricht und haben ihn manchmal gehasst oder sich nur widerwillig hingeschleppt? Nur geübt, weil die nächste Stunde anstand und es bei völliger Verweigerung Ärger mit den Eltern gegeben hätte? Manchmal erwecken Führungskräfte – genau wie ihre MitarbeiterInnen – den Eindruck, es handle sich beim Mitarbeitergespräch um eine solche Unterrichtsstunde mit dem ungeliebten Musikinstrument.**

Schon der Name trägt oft nicht gerade zur Motivation bei: »Zielvereinbarungsgespräch«, »Jahresgespräch« – das verrät, ungewollt, worum es manchmal ausschließlich geht. Ein Gespräch, das stattfindet, weil ein Kalenderjahr vergangen ist? Umbenennung hilft alleine nicht, denn auch wo »Mitarbeitergespräch« draufsteht, ist deshalb noch lange keines drin.

Doch was hat das (halb-)jährliche Gespräch mit der Unternehmenskultur zu tun? Eine agile, zukunftsfähige Unternehmenskultur ist auch dadurch gekennzeichnet, dass Führungskräfte das Instrument Mitarbeitergespräch in allen Facetten nutzen und damit einen erheblichen Teil ihrer Führungsarbeit leisten. Wann sonst sitzen Sie in einer größeren Abteilung der/dem Einzelnen unter vier Augen mit einem strukturierten Leitfaden gegenüber? So können Sie face-to-face bezogen auf konkrete, messbare Leistungen ein differenziertes Feedback geben, bestärken, Handlungen einfordern, die Zusammenarbeit und ihre Hoppas reflektieren, Lösungen vereinbaren



DIE AUTOREN

> **Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl** sind Gründer und Seniorpartner von CorporateCultureConsulting. Sie beraten Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

www.corporatecultureconsulting.eu

und ein »Big Picture« vermitteln. Wie können Sie die Kultur so wandeln, dass das Mitarbeitergespräch vom notwendigen Übel zu einem lebendigen Träger der Führungskultur wird? Dafür muss man das in die Jahre gekommene, routiniert bis widerwillig aus der Ecke geholt Instrument entstauben und neu stimmen – gegebenenfalls mit externer Unterstützung.

Machen Sie sich klar, was Ihre Führungsaufgaben gegenüber den MitarbeiterInnen sind. Schlicht auf den Punkt gebracht:

- 1. Rahmen setzen:** Strategische Fixpunkte benennen, zu denen der/die Einzelne beiträgt bzw. die sich auf Team- und Individualziele auswirken.
- 2. Zielvereinbarungen treffen**
- 3. Ziele messen** und ihre Erreichung kontrollieren
- 4. Konstruktives Feedback** geben zu erreichten Zielen wie auch zu weniger/nicht Erreichtem – ganz besonders jedoch zu übertroffenen. Feedback auch zur Qualität der Zusammenarbeit und Reibungspunkten.

5. Unterstützen und entwickeln

6. Schützen: Das kann z.B. das Thema Arbeitsüberlastung betreffen.

Die einzelnen Teile eines Mitarbeitergesprächs, das als Führungsinstrument genutzt wird, widmen sich nacheinander diesen Aspekten. Doch das muss nicht alles sein. Veränderungen, erst recht Kulturwandel, brauchen das Engagement der Einzelnen – ob neue Strategien, verstärkte Kundenorientierung, übergreifende Kooperation, neue Karrieremodelle oder familiäre Vereinbarkeit. Nutzen Sie das mächtige Instrument MitarbeiterInnengespräch, um die Betroffenen ins Boot zu holen und zu beteiligen!