

1 Einleitung

Jedes Jahr spielt sich in fast allen Unternehmen weltweit die immer gleiche Szene ab. So auch bei Stephan. Stephan ist Vertriebsleiter eines international agierenden Automobilzulieferers. Als er wieder mal am Flughafen auf das Boarding wartet, checkt er nochmals seine Mails. Es sind wie immer zu viele. Eine Mail stammt von seinem Personalleiter, dem so genannten »HR Business Partner«, zuständig für den Bereich International Sales. Betreff: Jährliches Mitarbeitergespräch. Der Mailverteiler ist groß. Offensichtlich haben alle Führungskräfte seines Bereichs diese Mail bekommen. Stephan ahnt, was jetzt kommt. »Liebe Führungskräfte, ich möchte Sie darauf aufmerksam machen, dass in den folgenden Wochen wie in jedem Jahr die jährlichen Mitarbeitergespräche durchgeführt werden müssen. Über folgenden Link gelangen Sie zu den entsprechenden Formularen Ihrer Mitarbeiter. Es ist wichtig, dass alle Gespräche bis Ende Januar abgeschlossen sein müssen. Im Anhang finden Sie ferner einen Leitfaden zur Durchführung eines Mitarbeitergesprächs.« Es folgen die üblichen motivierenden Sätze rund um die hohe Bedeutung des Mitarbeitergesprächs im Hinblick auf Führungsqualität, Leistungskultur, Professionalität im Umgang mit den Mitarbeitern und die Zukunft des Unternehmens. Den Leitfaden kannte Stephan schon aus einem Training, an dem alle Führungskräfte teilnehmen mussten. Darin steht, dass man Ziele »smart« formuliert, Feedback sachlich gibt und immer mit Positivem beginnt und dergleichen. Auf dem Weg zum Flugzeug vermischen sich in Stephans Gedanken unterschiedlichste Assoziationen. Sein Terminkalender ist nahezu ausgebucht. Ja, Gespräche sind wichtig. Wozu das Ganze? Schon wieder ein Jahr vorbei? Mit Peter (einem seiner Mitarbeiter) wird's eher schwierig. Da kommt viel Arbeit auf mich zu, aber ich werde das hinter mich bringen usw. Als er seinen Platz im Flugzeug eingenommen hat, schickt er noch schnell eine Mail an seine Assistentin: »Hi Rita, bitte vereinbare in der zweiten Januarhälfte jeweils einstündige Termine mit allen 17 Mitarbeitern aus unserem Team. Betreff: Mitarbeitergespräch. Näheres folgt. Danke und Grüße, Stephan. PS: Vergiss nicht, dass Du und ich auch einen Termin brauchen ;-)«

Das jährliche Mitarbeitergespräch gehört sicherlich zu den am meisten verbreiteten Führungsinstrumenten weltweit. Für viele Personaler ist das Mitarbeitergespräch gar fester und integraler Bestandteil eines professionellen Personalmanagements. Zugleich gibt es kaum ein Führungsinstrument, das in der Praxis auf Seiten betroffener Mitarbeiter und Führungskräfte so sehr kritisiert oder zumindest kontrovers diskutiert wird. Aber was kann an einem Mitarbeitergespräch falsch sein? Wer kann etwas dagegen haben, wenn sich eine Führungskraft ein oder zwei Mal im Jahr mit ihrem Mitarbeiter Zeit nimmt, um über die Vergangenheit, die Zukunft und über mögliche Entwicklungsschritte zu sprechen? Wo liegt das Problem, wenn die Inhalte und Ergebnisse eines solchen Gesprächs notiert werden? Die Idee des Mitarbeitergesprächs ist in Unternehmen zunächst einfach zu vermitteln. Als verantwortlicher Personalleiter, der ein Mitarbeitergespräch einführen möchte, wird man zunächst wenig Widerspruch ernten. Die gelebte Praxis erscheint aber nach kurzer Zeit nicht mehr so widerspruchsfrei.

Für die einen ist das jährliche Mitarbeitergespräch eine lästige Übung, die man »hinter sich bringt«, damit die Kollegen aus der Personalabteilung zufrieden sind – nach dem Motto: »You better don't mess with HR.« In dieser Bewertung sind

sich Mitarbeiter und Führungskräfte nicht selten einig und man findet einen einfachen, gemeinsamen Weg, das Gespräch zu führen, ohne es wirklich führen zu müssen. Man reaktiviert das Gesprächsformular vom letzten Jahr, passt es marginal an, einigt sich, wie welches Feld angekreuzt werden sollte. Das war's. Alle sind glücklich und zufrieden – sogar die Personalabteilung.

Für die anderen ist das jährliche Mitarbeitergespräch das wichtigste Meeting im ganzen Jahr. Beide Parteien, der Mitarbeiter und die Führungskraft bereiten sich auf das Gespräch in dem Bewusstsein vor, dass in dieser besonderen Konversation wichtige Weichen für die kommenden Monate, oder gar für die ganze Karriere des Mitarbeiters gestellt werden. Ein Arbeitsleben ohne jährliches Mitarbeitergespräch wäre für alle Beteiligten nicht vorstellbar. Zumindest wäre es ein erhebliches Problem, wenn diese Praxis nicht gelebt würde.

In meinen Vorlesungen stelle ich berufserfahrenen MBA-Studenten aus aller Welt gerne die Frage: Auf einer Skala von Null bis Zehn, als wie wertvoll hast Du das jährliche Mitarbeitergespräch in Deiner Karriere erlebt? Null steht für »absoluter Unsinn, bedeutungslos«. Zehn steht für »extrem wichtig, unverzichtbar«. So gut wie alle Studenten haben Erfahrungen mit diesem Instrument. Deren Einschätzungen gehen aber regelmäßig extrem auseinander. Die Streuung könnte nicht größer sein, eine Beobachtung die ich nun schon seit vielen Jahren mache. Das ist insofern interessant, als es andere Instrumente im Human Resource Management (HRM) gibt, die tendenziell eindeutige Bewertungen bekommen – in die eine oder andere Richtung. Employer Branding, Mitarbeiterempfehlungsprogramme oder Action Learning für Nachwuchskräfte sind Konzepte, die eher einheitlich und positiv bewertet werden. Es gibt neben dem Thema Mitarbeitergespräch noch andere Personalkonzepte, die gerade durch Studenten mit langer Berufserfahrung ähnlich kontrovers beurteilt werden. Dazu gehören vor allem Mitarbeiterbefragungen und die Einführung eines Führungsleitbildes. Aber warum erfährt gerade das jährliche Mitarbeitergespräch eine solch kontroverse Beurteilung?

Hierzu gibt es natürlich gängige Antworten. Die häufigste Antwort ist vermutlich: »Die Führungskräfte sind nicht reif oder kompetent genug, um Mitarbeitergespräche gut durchzuführen. Man sollte sie entsprechend schulen.« Hier wird gern vorgebracht, dass Führungskräfte, die das nicht können oder vielleicht nicht wollen, zu Unrecht Führungskräfte sind. Der Zweifel richtet sich also mehr gegen die Führungskräfte als gegen das Instrument. Dies ist vermutlich auch der Grund, warum es in der Literatur von Ratgebern für Führungskräfte wimmelt. Ergänzt wird dieses Angebot von Heerscharen, meist freiberuflich tätiger Berater, die Führungskräften beibringen, wie solche Gespräche geführt werden sollten. Man lernt etwa, dass man in einem Mitarbeitergespräch immer positiv beginnen soll, dann die Kritik anbringt, um dann wieder positiv zu schließen. Man lernt, wie man leistungsschwachen Mitarbeitern ihr Problem schonend beibringt, vor allem dann, wenn die Betroffenen von ihrer Leistung überzeugt zu sein scheinen. Darüber

hinaus wird in der Praxis gerne angemerkt, das jährliche Mitarbeitergespräch erfahre deshalb eine unzureichende Akzeptanz, weil die Kommunikation an die Führungskräfte und Mitarbeiter nicht ausreichend war. Man hat den Menschen im Unternehmen nicht klar genug erklärt, warum diese personalpolitische Maßnahme so wichtig sei. Auch diese Erklärung lässt das Instrument an sich außen vor. An ihm kann und darf es nicht liegen.

Die Dinge sind vermutlich etwas vielschichtiger und komplexer, als es zunächst aussieht. Natürlich ist es immer gut, wenn eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern spricht. Die Frage aber, ob das jährliche Mitarbeitergespräch ein sinnvolles Instrument ist, kann nicht pauschal mit »Ja« beantwortet werden. In manchen Situationen sind Mitarbeitergespräche für ein Unternehmen sogar toxisch und können einer vormals guten Führungskultur schaden. Um den Nutzen und die Dynamik, die mit jährlichen Mitarbeitergesprächen einhergehen, besser einordnen zu können, bedarf es einer differenzierteren Auseinandersetzung, die in vielen Unternehmen häufig zu kurz kommt. Nicht selten bringt sich die Personalabteilung durch die Einführung eines Mitarbeitergesprächs in eine schlechte Position und beweist durch ihren Aktivismus – wieder mal – wie weit weg sie von der Arbeitsrealität der Fachbereiche ist. Naivität geht vor professionellem Sachverstand. Was zunächst gut gemeint war, endet im Desaster. Und oft wird selbst nach jahrelangen, zum Teil schmerzlichen Erfahrungen nicht erkannt, woran dies liegt.

Das Letzte, was hier als hilfreich erscheint ist Naivität oder eine Art Augen-zu-und-durch-Mentalität. Tatsächlich blickt die Geschichte des Personalwesens auf viele Jahre beispielloser Blauäugigkeit zurück und dies in fast allen Bereichen dieser Disziplin. Es wurden variable Gehaltssysteme eingeführt, weil man annahm, mit Geld könne man Mitarbeiter motivieren. Am Ende durften wir feststellen, dass der Schuss nicht selten nach hinten losging und gerade die leistungsstarken Mitarbeiter dadurch demotiviert wurden. Wir führen Jahr für Jahr Mitarbeiterbefragungen durch, weil wir glauben, die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit gepaart mit einer strukturierten Einbindung aller Mitarbeiter würde ein Unternehmen schrittweise in einen besseren Zustand führen. Die praktischen Erfahrungen sind eher enttäuschend. Wir haben Führungsleitbilder entwickelt und keine Gelegenheit ausgelassen, diese auf allen zur Verfügung stehenden Kanälen an die Mitarbeiter und Führungskräfte zu kommunizieren. Das Letzte, was sich gebessert hat, war die Führungsqualität. Weil wir erkannt haben, dass Diversity wichtig ist, haben wir begonnen Diversity mittels Kennzahlen, Zielen, Verordnungen, Policies und kontinuierlicher Aufklärung zu managen und dabei übersehen, dass man Diversity in erster Linie zulassen muss. Die Fachkarriere wurde erfunden, damit leistungsstarke Mitarbeiter, die weder führen können noch sollen nicht benachteiligt werden. Dabei wurden die betroffenen Experten mit zahlreichen Privilegien ausgestattet. Was dabei herauskam, war nicht selten eine Farce. Wir haben aufwendig Kompetenzmodelle zur Vermessung des Führungsnachwuchses entwickelt, um irgendwann festzustellen, dass man damit Gefahr läuft, vor allem die

richtig Talentierte auszusortieren. Ich will mir gar nicht ausmalen, wie viel Schaden gut gemeintes Personalmanagement in der Vergangenheit angerichtet hat. Eine wesentliche Ursache dafür sehe ich in der Naivität, mit der im Personalmanagement nicht selten reale Herausforderungen angegangen werden. Häufig sind die impliziten und expliziten Annahmen, die hinter einem personalpolitischen Konzept stehen, fraglich oder gar falsch. Schlimmer noch: Oft sind den verantwortlichen Akteuren in den Unternehmen diese Annahmen nicht einmal bewusst.

Dies trifft in weiten Teilen auch auf das jährliche Mitarbeitergespräch zu. Wir wollen, dass Führungskräfte mehr mit ihren Mitarbeitern sprechen, damit die Chance für ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis entsteht und verdonnern alle Führungskräfte dazu ein Gespräch nach vorgegebenem Muster zu führen. Wir sehen nicht, dass dieser Ansatz vor allem den Vertrauensverhältnissen jener Führungskräfte schadet, die bereits vor der Einführung eines Mitarbeitergesprächs eine hohe Führungsqualität an den Tag legten. Man will Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen einsetzen oder entwickeln und verlässt sich darauf, dass Führungskräfte die geeigneten Personen sind, jene Kompetenzen valide zu beurteilen. Mit dem Verweis, dies sei eine zentrale Führungsaufgabe, beharren wir seit Jahrzehnten auf dieser Form der Personalbeurteilung, obwohl die Wissenschaft mindestens so lange auf eindrückliche Weise gezeigt hat, dass dieser Weg bei weitem nicht den gewünschten Erfolg verspricht (z.B. Culbertson, Henning & Payne, 2013). So einfach, naheliegend und wertschätzend das jährliche Mitarbeitergespräch auf den ersten Blick daherkommt, so sehr ist es mit Problemen behaftet. Gerade bei diesem, so verbreiteten Instrument ist Naivität und Gutgläubigkeit gefährlich.

Dieses Buch soll helfen, das Thema Mitarbeitergespräch systematischer zu verstehen und einzuordnen. Dies geschieht aus einer neutralen Perspektive. Ich bin weder dafür noch dagegen, sondern stelle Fragen, die ich versuche zu beantworten: Wann ist welche Form von jährlichem Mitarbeitergespräch sinnvoll? Wann nicht? Was kann ich mit Mitarbeitergesprächen unter welchen Umständen und Rahmenbedingungen erreichen? Wo stößt das Instrument an seine Grenzen? Was sind relevante Gestaltungsoptionen? Was sind mögliche Alternativen, um die Ziele zu erreichen, die man üblicherweise mit Mitarbeitergesprächen intendiert? Wann sollte von diesem Instrument eher Abstand genommen werden?

Warum ist noch ein Buch zu dieser Thematik erforderlich? Schaut man sich die gängige Literatur rund um das Thema Mitarbeitergespräch, Personalbeurteilung, Zielvereinbarung, Performance Management an, so wird man schnell feststellen, dass es hier Stand heute drei Arten von Büchern gibt. Die erste Art von Büchern beschäftigt sich mit der Frage, wie man jährliche Mitarbeitergespräche durchführen sollte (z.B. Winkler & Hofbauer, 2010, Schmitz & Billen, 2008; Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2014). Hierbei handelt es sich um Ratgeberbücher, die den

Nutzen jährlicher Mitarbeitergespräche nicht in Frage stellen. Fast naiv, zum Teil dogmatisch wird von der Sinnhaftigkeit dieses Ansatzes ausgegangen. Man lernt unter anderem, dass man auf Mitarbeiter eingehen sollte und eine gute Vorbereitung wichtig ist. Die zweite Kategorie von Büchern ist wissenschaftlicher Natur (z. B. Murphy & Cleveland, 1995; Breisig, 2005; Becker, 2003). Hier wird meist deskriptiv beschrieben, was in der Praxis getan wird. Welche Methoden gibt es? Welcher Nutzen wird in der Praxis gesehen? Vor allem liegt der wissenschaftliche Fokus aber auf der Validität von Beurteilungsverfahren. Diese wird wissenschaftlich durchweg kritisch gesehen. Vor diesem Hintergrund lässt aber ein Großteil dieser Literatur praktische Implikationen vermissen. Die dritte Kategorie von Literatur verteuelt das Mitarbeitergespräch zum Teil auf ebenso dogmatische Weise, wie man es umgekehrt von den Befürwortern gewohnt ist (z. B. Culbert, 2010; Coens & Jenkins, 2000). In dieser Kategorie kommen Autoren zu Wort, die häufig auf sehr inspirierende Weise alles in Frage stellen, was mit klassischer Unternehmensführung zu tun hat, um im Gegenzug einen eigenen Beratungsansatz zu vermarkten. Dies erfolgt mit dem Hinweis auf neue, moderne Unternehmenswelten, die mit alten Regeln brechen. Etliche Gedanken dieser Autoren werden hier aufgegriffen.

Dieses Buch kann keiner dieser drei Kategorien zugeordnet werden. Am wenigsten hat es mit der Ratgeberliteratur gemein. Es greift wissenschaftliche Erkenntnisse auf und ist inspiriert von der eher kritischen Literatur. Das Besondere an diesem Buch ist, dass hier ein differenzierter Blick auf den angestrebten Nutzen jährlicher Mitarbeitergespräche im Zusammenhang mit unterschiedlichen unternehmensinternen Rahmenbedingungen geworfen wird. Unter welchen Voraussetzungen kann mit klassischen Komponenten des Mitarbeitergesprächs welcher Nutzen erzielt werden und an welcher Stelle sollte über Alternativen nachgedacht werden. Wer sich auf die Inhalte dieses Buches einlässt, wird kritisch über das jährliche Mitarbeitergespräch reflektieren und neue Perspektiven einnehmen. So manches Weltbild wird auf den Kopf gestellt. In diesem Buch wird dieses meistgeliebte Instrument der Personaler aber nicht nur auf den Prüfstand gestellt und in seine Teile zerlegt. Der Leser erhält in diesem Buch vielmehr eine praktische Orientierung.

Der wesentlichste Grund aber für dieses Buch liegt in der sich ändernden Arbeitswelt. Die meisten Bücher über das jährliche Mitarbeitergespräch spiegeln eine Sichtweise auf Organisationen wider, die mit der heutigen Realität immer weniger zu tun hat. Sie gehen implizit oder explizit von einem hierarchischen, statischen Organisationsgebilde, gepaart mit einem traditionellen Führungsverständnis aus. Oben werden Ziele und Strategien definiert, die dann heruntergebrochen werden. Oben wird gedacht und unten wird gehandelt. Dabei werden Anforderungen und Abläufe von einer übergeordneten Metaintelligenz vorgegeben. Einmal beschrieben und durchdekliniert läuft die Organisation gleich einem Uhrwerk. Im Kern befasst sich Führung mit einer zentralen Frage: Wie schaffe ich es, dass die Mit-

arbeiter das tun, was ich als Führungskraft von ihnen will? Dieses Gedankengerüst beginnt zu bröckeln, was insbesondere der zunehmenden Komplexität in der Unternehmens- und Wirtschaftswelt, der zunehmenden Dynamik und dem schnellen Wandel intern wie extern geschuldet ist. Vor diesem Hintergrund verliert vieles, was in den vergangenen Jahren über das jährliche Mitarbeitergespräch gesagt, geschrieben und getan wurde an Bedeutung. Viele Personaler, Manager oder Geschäftsführer spüren das. Zumindest habe ich diesen Eindruck. Was sich aber in der Praxis als allgemeines Unbehagen manifestiert, soll in diesem Buch in strukturierter Weise behandelt werden.

Im nachfolgenden Kapitel 2 wird zunächst dargestellt, was üblicherweise unter dem jährlichen Mitarbeitergespräch verstanden wird und welches Verständnis von Mitarbeitergesprächen den Ausführungen dieses Buches zugrunde liegt. Hierbei wird unter anderem deutlich, dass das Mitarbeitergespräch weit mehr ist, als nur ein Gespräch zwischen einem Mitarbeiter und seiner Führungskraft. In diesem Zusammenhang werden die typischen Inhalte und der intendierte Nutzen behandelt. Kapitel 3 macht deutlich, dass bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeitergespräch immer der angestrebte Nutzen als Ausgangspunkt dienen soll. Vor einer Sichtweise, die zu sehr auf das Instrument an sich fokussiert, wird entsprechend gewarnt. Kapitel 4 beschäftigt sich anschließend mit relevanten Rahmenbedingungen. Es wird unter anderem um das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern oder um die Dynamik bzw. Unsicherheit der Aufgaben und des Arbeitsumfeldes, in denen sich die betroffenen Akteure befinden, gehen. Darüber hinaus wird der organisationale Kontext in Betracht gezogen. Hier spielen Aspekte wie berufliche Unabhängigkeit der Mitarbeiter, deren Autonomie und das Maß der Kollaboration eine entscheidende Rolle. Dieses Kapitel weist bereits darauf hin, dass die Einführung eines lehrbuchartigen Ansatzes von Mitarbeitergesprächen in Unternehmen sicherlich der falsche Weg ist. Am Ende wird zusammenfassend zwischen einer traditionell hierarchischen und einer agilen Unternehmenswirklichkeit unterschieden. In Kapitel 5 werden die in Kapitel 3 kurz dargestellten Nutzenkategorien von Mitarbeitergesprächen aufgegriffen. Anhand unterschiedlicher, gegensätzlicher Unternehmenswelten wird verdeutlicht, welchen Platz das Mitarbeitergespräch in welcher Form finden kann. Dabei werden die hierarchische Welt und die agile Welt gegenübergestellt. Die Schlussfolgerung wird sein, dass ein jährliches Mitarbeitergespräch in welcher Situation auch immer niemals alle Aufgaben professioneller Führung lösen kann. Vor allem in Unternehmen, die von einer hohen Agilität geprägt sind, erweisen sich modernere Alternativen als überlegenswert. In Kapitel 6 werden abschließend alle relevanten Gestaltungsoptionen im hierarchischen und agilen Kontext gegenübergestellt. Dabei werden praktische Alternativen aufgezeigt, die in einer modernen, agileren Arbeitswelt tragfähig sein könnten.

Auf den Punkt gebracht

- Das jährliche Mitarbeitergespräch gehört weltweit zu den am meisten verbreiteten Ansätzen im Personalmanagement.
- Bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften ist das jährliche Mitarbeitergespräch sehr umstritten.
- Die Ursachen für Widerstände gegenüber dem jährlichen Mitarbeitergespräch sind weniger bei den Betroffenen, sondern vor allem bei diesem System selbst zu suchen.
- Das jährliche Mitarbeitergespräch ist ein äußerst komplexes und vielschichtiges Phänomen. Naivität richtet hier in der Praxis großen Schaden an.

