



SEE-Gespräch© - Ein Aufsatz

Know-How Lösungskompetenz - aus der Praxis für die Praxis

Kernaufsatz zum SEE-Gespräch -I-



III. Generation der Mitarbeitergespräche

Das SEE-Gespräch - eine notwendige Anpassung an die dynamische VUCA Welt von heute

Anders als klassische Mitarbeiter-Gespräche, die stark ereignis- und situationsorientiert und meist aus der Perspektive der Führungskraft angelegt sind und heute als überholt gelten, gehen wir von einer dynamischen Welt aus, deren markantes Merkmal, die digitale Veränderung ist und die neue Anforderungen an Zusammenarbeit und Kommunikation in der Führungsbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern stellt.

Führungskraft und Mitarbeiter werden in unserem Verständnis als Partner in einer *ERFOLGS-Gemeinschaft* gesehen, welche im Rahmen des Führungs- und Kooperationsprozesses miteinander verbunden sind und sich kontinuierlich über die erfolgs"wirksamen Punkte, die eine effiziente und motivierende Zusammenarbeit kennzeichnen, abstimmen.

Damit wird sichergestellt, dass steigende Anforderungen durch die Zunahme von Komplexität und Geschwindigkeit, die durch immer schnellere Veränderungen des betrieblichen Umfeldes hervorgerufen werden, bewältigt werden können. Bei diesen Kommunikationsprozessen hilft das *Prinzip der Augenhöhe* - im beiseitigen Sinne verstanden - um eine faire und nachhaltig erfolgreiche Zusammenarbeit sicherzustellen.

Vor diesem Hintergrund wurde das SEE-Gespräch© von Dr. Fuhr entwickelt. Es ist systemisch verankert mit den unternehmensbezogenen Grundsätzen von Führung und Zusammenarbeit, dem Werte-System und einem rollen-gestützten Führungs-Leitbild. Gleichzeitig trägt es die Kernelemente der transformationalen und agilen Führung in sich und beschleunigt damit den Paradigmen- und Kulturwandel. Das SEE-Gespräch© ist zugleich Ausdruck und Bestandteil eines modernen HR-Managements, welches die Weichen für eine moderne Unternehmensführung stellt.

Das SEE-Gespräch - Konzept und Anlage

Das Mitarbeiter-Gespräch als zentrales Führungs-Instrument

Das Gespräch mit dem Mitarbeiter ist für den Führungsprozess essentiell. Führung ist Kommunikation und Kommunikation ist Führung. Nur wer mit dem Mitarbeiter im permanenten - heißt ich stehe mit ihm „sachlich wie innerlich in Verbindung“ - Dialog ist, kann eine nachhaltige, positive Führungs- und Arbeits-Beziehung aufbauen. Denn neben der rein sachlichen Zusammenarbeit kommt es für die Führung darauf an, eine geistig-psychologische Verbindung zum Mitarbeiter aufzubauen. Dann besteht die Chance, in einem "Wir-Verständnis" vertrauensvoll und nachhaltig erfolgreich zusammen zu wirken. Denn an einer Erkenntnis kommt heute keiner mehr vorbei. Die Einzelleistung ist ein Mythos, der sich längst überholt hat. In einer Welt, die sich immer schneller dreht und in der die Dinge immer komplexer und unübersichtlicher werden, kommt es immer mehr darauf an, alle Unternehmens-Potentiale in einen gemeinsamen Prozess zu heben und im Sinne der Ziele zu aktivieren und zu nutzen.

Eine sich *ergänzende Zusammenarbeit* ist also der Weg zum Erfolg. Das alte Verständnis von „oben“ und „unten“ im Sinne von Taylor hat ausgedient. Führungskraft und Mitarbeiter müssen als *Team* zusammenwirken und dies geht nur auf „Augenhöhe“, einer gefühlten Gleichwertigkeit im menschlichen Umgang, indem Respekt, Wertschätzung und Fairness gelebt werden. Nur unter diesen Voraussetzungen kann Leistung, Freude, innengesteuerte Motivation und im Sinne des angestrebten Erfolges gedeihen.

In dem arbeitsbezogenen - auf Augenhöhe - gelebten Zusammenwirken von Führungskraft und Mitarbeiter kommt dem Mitarbeiter-Gespräch dabei eine *herausragende Bedeutung* zu. Und dies nicht nur einmal im Jahr, wie das noch bei dem alten, einmal im Jahr stattfindenden Jahres-Mitarbeiter-Gespräch der Fall war. Nein, das Mitarbeiter-Gespräch ist kein notwendiges Pflicht-Ritual mehr, es ist ein Instrument, welches im Arbeitsprozess kontinuierlich Anwendung findet und gleichermaßen als Instrument zur Erfolgssicherung von Führungskraft und Mitarbeiter genutzt werden kann.

Der Weg zum SEE-Gespräch ist damit vorgezeichnet

Weg von ritualisierten, formalisierten und temporär angesetzten Gesprächen, die „nur“ an bestimmten Ereignissen und/oder bestimmten Situationen ansetzen und zumeist *nicht* in einen laufenden Prozess integriert sind, hin zu einem prozess- und dialogisch verstandenen Sinne.

In Kurzform:

SEE-Gespräche stehen für Prozess- und Erfolgsorientierung auf Augenhöhe im Kontext der zurückliegenden, aktuellen und zukünftigen Arbeits-Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Dabei wird das betriebliche Arbeits-Umfeld explizit beachtet, das sich angesichts der VUCA* Welt immer schneller weiterentwickelt.

Das „SEE-Gespräch“ zum Begriffsverständnis

Die heutige Arbeitswelt ändert sich schnell und zum Teil so radikal, dass *kontinuierliche* Abstimmungen, *Anpassungen*, *Nachjustierungen* und *Neuaufrichtungen* zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter immer wichtiger und „erfolgs-„kritischer werden. Dies bezieht sich eben nicht nur auf rein sachliche, sondern auch auf die persönlich-menschlichen Entwicklungs- und Lernprozesse, die in einer engen Arbeits-Beziehung zum Tragen kommen.

Die Metapher als Basisansatz für das SEE Gespräch©

Ähnlich wie bei einer „SEE-Fahrt“ müssen laufend Korrekturen und Anpassungen vorgenommen werden, um den (Erfolgs-) Kurs einzuhalten und/oder wieder zu finden. Kapitän und Mannschaft bilden dabei eine „Erfolgs-Gemeinschaft“, sonst läuft die SEE-Fahrt aus dem „Ruder“.

Die enge Abstimmung und das gemeinsame Reflektieren über *Kurs*, *Strategie*, *das Zusammenwirken*, die Motivation, die Arbeitszufriedenheit usw. sind die Erfolgsfaktoren, die immer wieder angepasst und neu justiert werden müssen.

Alles ist ein Prozess - dies macht eine *kontinuierliche Kommunikation* notwendig

Alles ist ein *Prozess*, isolierte Ereignisse und/oder Situationen sind stets in einem Prozess eingebunden, es gibt also immer ein „*vorher*“ und „*nachher*“, die bedacht sein wollen. Dies hat natürlich Auswirkungen auf *Arbeits-Situationen* und *Arbeits-Beziehungen* zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Deshalb sind auch klassische *Jahres-Gespräche überholt*, da sie dem schnelllebigen Arbeitsleben nicht mehr gerecht werden. Denn alles was *ritualisiert* ist, widerspricht im Kern dem Prinzip der „*Augenhöhe*“. Dies beinhaltet automatisch die Notwendigkeit *laufend im Gespräch* zu bleiben, um das Notwendige zu planen, zu organisieren und durchzuführen. Je enger, vertrauensvoller und „*reibungs*“loser die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter - verstanden als ein *Erfolgs-Team* - erfolgt, umso höher sind die Chancen, angestrebte Ziele zu erreichen.

Erfolg - ist nicht *eindimensional* und eine *Einbahnstraße*

Das Erfolgsverständnis im hier verstandenen Sinne bedeutet nicht eine Verkürzung auf rein betriebliche Belange. Erfolg motiviert jeden, Erfolg macht zufrieden, Erfolg gibt uns Energie. Erfolg ist die „*Energie*“, damit das Unternehmen sich am Markt behaupten kann. Dies ist die organisationsbezogene Dimension. Erfolg auf individueller Ebene heißt deshalb auch nicht nur Zielvereinbarungen zu erfüllen, sondern beinhaltet auch Zufriedenheit, persönlich-berufliches Wachstum, gute soziale Kontakte, Werte zu teilen und menschliche Anteilnahme zu erfahren.

Führung verstehen wir als ein Interaktionsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Führen bedeutet, dass Führungskraft und Mitarbeiter über einen bestimmten Zeitraum im Zusammenwirken vereinbarte (Erfolgs-) Ziele realisieren. Das ist der letzte Zweck von Führung.

Voraussetzung dafür ist, dass eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gelebt wird. Mit jeder Position sind bestimmte Anforderungen bzw. Erwartungen verbunden. Im Kern geht es dabei um folgende Punkte:

- (1) Die Positions-Anforderungen, die in der Regel über die Stellenbeschreibung dokumentiert werden.
- (2) Dazu kommen bestimmte bereichs- und unternehmensbezogene Anforderungen, die sich über die Aufbau- und Ablauforganisation ergeben.
- (3) Ergänzt werden diese Anforderungen durch spezifische Erwartungen des jeweiligen Vorgesetzten.

Dabei trägt die Führungskraft durch ihre Führungs-Rolle als („*Coach*“) dazu bei, dass der Mitarbeiter den gewünschten Leistungs- und Verhaltensanforderungen gerecht werden kann, z. B. durch ein kontinuierliches Leistungs- und Verhaltensfeedback und/oder durch sogenannte „*Korrektur-Gespräche*“.

In der Führungs-Praxis kommen dabei viele Instrumente in Betracht, vom Integrations-, Erwartungs-, Korrektur-, Förder-,Kooperations- und Arbeitszufriedenheits-Gespräch bis hin zu den kontinuierlichen Abstimmungs-Gesprächen im Tagesgeschäft. Über den Zeitablauf bildet sich über diese Vielzahl an Gesprächen der Kern des Führungsprozesses ab. Die Schwächen dieser Führungspraxis liegen meistens darin, ereignis- und nicht prozessorientiert und keiner inneren, in sich konsistenten Erfolgs-Logik zu folgen, ganz zu schweigen, dass häufig die bewussten bzw. unbewussten Veränderungen des Umfeldes dabei unberücksichtigt bleiben.

Die Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass viele Führungskräfte ihren Mitarbeitern nicht die Anforderungen und Erwartungen, die mit einer bestimmten Position verbunden sind, vermitteln. Die Gründe dafür sind vielfältig.

Zum Teil geschieht dies aus Unwissenheit, zum Teil, weil sich der Vorgesetzte scheut, Anforderungen und Erwartungen klar zu benennen und zu formulieren. Damit geht er aber ein grundsätzliches Führungsver säumnis ein, da er dadurch keine Grundlage für ein kontinuierliches *Leistungs- und Verhaltensfeedback* schafft. Rückmeldungen, wenn sie denn kommen, sind dann häufig eher „zufällig und sehr subjektiv“, ohne wirklichen Wert für die Zusammenarbeit.

Damit kann der Mitarbeiter aber auch nicht wachsen, sich weiter entwickeln, da er nicht weiß, wo er steht und wo seine Stärken und Defizite liegen. Mitarbeiter, vor allem die jüngeren, erwarten aber gerade von ihren Vorgesetzten ein Feedback. Dies zeigen immer wieder empirische Untersuchungen. Feedback geben gehört deshalb zu den essentiellen Aufgaben einer Führungskraft. Genau das Gleiche gilt im umgekehrten Fall. Führungskräfte ohne kontinuierliches Feedback von „oben“ oder „unten“ erstarren bzw. „verrennen“ sich in ihr idealisiertes Selbstbild (Selbsttäuschung).

Das betriebliche *Arbeits-Umfeld* als ständige Herausforderung

Wenn ständige Änderungen zum normalen Arbeitsalltag gehören ist es wichtig, diesen Punkt bei Mitarbeiter-Gesprächen entsprechend zu berücksichtigen. Denn das, was gestern noch galt und die Zusammenarbeit bestimmte, kann morgen schon verändert und/oder überholt sein.

Das Umfeld betrachten wir als das *Handlungsfeld*, welches das Handeln und Tun der Menschen bestimmt bzw. maßgeblich beeinflusst. Es sind vier Dimensionen (Fuhr 1994), die hier von Bedeutung sind:

- | | | |
|---|-----|---|
| 1. Die (aktuellen) Rahmen-Bedingungen, gleich | „R“ | - Arbeitsplatz, Arbeitsbedingungen usw. |
| 2. Die (aktuellen) Akteure, gleich | „A“ | - Akteure wie Vorgesetztem, Kunden usw. |
| 3. Die (aktuelle) Kultur, gleich | „S“ | - Kommunikation, Führung, Konflikte usw. |
| 4. Die (aktuellen) Themen, gleich | „T“ | - Arbeitsinhalte, Strategien, Projekte usw. |

Exkurs: In einer **VUCA*** Welt ändert sich das betriebliche Umfeld immer stärker und schneller. Führungskräfte und Mitarbeiter sind dabei besonderen Herausforderungen ausgesetzt. Einerseits sind sie Gestalter („Subjekt“) und andererseits aber auch Betroffene („Objekt“). Diese Herausforderung zu bewältigen, gelingt am besten in einer guten und engen Führungs-Beziehung, indem diese Veränderungen immer wieder reflektiert und hinterfragt werden, um bestmögliche Lösungen daraus für den Arbeitsalltag ableiten zu können.

Der Begriff „**VUCA**“ steht als Begriff für eine Welt im Wandel, VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe:

v olatility	Volatilität (Unbeständigkeit),
u ncertainty	Unsicherheit,
c omplexity	Komplexität und
a mbiguity	Mehrdeutigkeit.

Allgemeine Ziele des SEE-Gesprächs©

Generell gilt, dass alle Themen, die für ein erfolgreiches Zusammenwirken zwischen Führungskraft und Mitarbeiter Gegenstand und Inhalt eines SEE-Gesprächs sein können.

Dazu ein paar Beispiele:

- inhaltliche, aufgabenbezogene Abstimmungen im laufenden Arbeitsprozess (workflow) (= zur Steigerung der Arbeitseffektivität und Arbeitsproduktivität)
- Entwicklung einer positiven Arbeits-Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Vereinbarungen von (Erfolgs-) Zielen, Projekten und Maßnahmen
- gemeinsame Reflexion als Feedback-Geber und -Nehmer der Arbeitsprozesse
- gemeinschaftliche und einvernehmliche Lösung von Problemen und Konflikten
- das Fördern von persönlichen Wachstumsprozessen durch kontinuierliche Leistungs- und Verhaltens-Feedbacks
- Maßnahmen zur persönlichen Weiterentwicklung im Bereich der Persönlichkeit, der Kompetenzen, der Bereitschaften und der Leistung (Performance)
- Vereinbarung von Weiterbildungsmaßnahmen „on-the-job“ wie „off-the-job“, individuelles Coaching durch Entwicklungs- und Förder-Gespräche
- Stärkung der Zusammenarbeit durch Teilen von Erfolgen und Erfolgserlebnissen

Das SEE-Gespräch© liefert den inneren Leitfaden, auf dem alle Arten von Mitarbeiter-Gesprächen aufgebaut sind

Das SEE-Gespräch folgt einer auf den gemeinsamen Erfolg von Führungskraft und Mitarbeiter abgestellten (Erfolgs-) Logik. Egal um

welchen Anlass es sich bei dem Gespräch mit dem Mitarbeiter handelt, es folgt immer der gleichen methodischen Vorgehensweise: Diese Vorgehensweise hat den Vorteil - *einmal übernommen und gelernt* - von hoher Effizienz zu sein bei gleichzeitiger Prozess- und Ergebnis-Orientierung. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Gespräch unter *formellen* oder *informellen* Gesichtspunkten geführt wird. Allerdings ist die Anwendung und Umsetzung des SEE-Gesprächs nicht automatisch selbsterklärend, es bedarf es etwas Übung und Training, die Struktur-Formel des SEE-Gesprächs „U/Umfeld – S/Status –E/Erfolg-E/Entwicklung-R/Reflexion anzuwenden und auf jedes Gespräch anzuwenden. Ein Tag Training bzw. Üben reicht dabei in der Regel aus. Dabei wird Struktur und deren einzelne Bestandteile ausführlich besprochen, trainiert und bis zur Umsetzungsreife geübt. Damit besitzt der Vorgesetzte dann einen universellen ERFOLGS-Schlüssel für Mitarbeiter-Gespräche im Führungsalltag und zwar „operativ wie strategisch“.

Somit ist das SEE-Gespräch gleichermaßen geeignet für ...

- informelle, schnell **einberufene Arbeitsprozess-Gespräche**, die spontan und kurzfristig einberufen werden
- **formelle Gespräche**, die vielleicht nur ein- oder zweimal im Jahr geführt und genau dokumentiert werden und/oder arbeitsrechtliche Konsequenzen zur Folge haben.

Wird das SEE-Gespräch zum ganz „normalen“ Instrument im Führungs- und Arbeitsalltag, entwickelt sich ein anderes, neues Denken, welches stets auf die Frage abstellt, wie erreichen wir den ERFOLG, den wir uns im Sinne des Unternehmens wünschen. Damit ist es auch möglich, das weit verbreitete Defizit-Denken zu überwinden, indem stets die Unzulänglichkeiten im Mittelpunkt der Willens- und Entscheidungsbildung stehen. Dieses wirkt psychologisch eher negativ auf die Kultur, während das ERFOLGS-Denken stets die Szenarien betrachtet, wie man zum ERFOLG kommt und was dabei zu beachten ist.

"Augenhöhe" - was heißt das für das SEE-Gespräch?

Sich auf „Augenhöhe begegnen“, auf „Augenhöhe führen“, sich auf „Augenhöhe behandelt zu fühlen“, alle diese Attribute kennen wir, sie haben Eingang in das moderne Führungsverständnis gefunden. Aber was heißt das ganz konkret? Ganz sicher stehen diese Formulierungen für eine „gefühlte“ Gleichwertigkeit in menschlichen Begegnungen. Beispiele dazu: „Ich spüre ...

- den Respekt des Anderen
- dass der Andere mich menschlich als gleichwertig sieht und mich auch so behandelt
- den Respekt und die Wertschätzung, die mir der Andere entgegenbringt
- dass mich der Andere als Mensch sieht und mich so behandelt
- dass es kein „oben“ und „unten“ in der Arbeits-Beziehung gibt
- dass mir der Andere in der Sache zuhört und verstehen will
- dass ich für den Anderen einen Wert habe
- dass der Andere meine Persönlichkeit, meine Kompetenzen respektiert und anerkennt
- dass ich dem Anderen vertrauen kann und keine Angst haben muss

Diese möglichen Beispiele machen deutlich, dass „Augenhöhe“ „gefühlte“ wird, es damit ein subjektives Empfinden widerspiegelt, das in dem „Auge“ des jeweils anderen liegt, ob er sich auf Augenhöhe behandelt fühlt. Die möglichen Effekte des „Auf Augenhöhe-Prinzips“ liegen in ...

- einer entstressen Gesprächsatmosphäre, einer angstfreien Situation
- der Förderung einer positiven Beziehung durch Vertrauensbildung
- in einer partnerschaftlichen Kommunikation nach dem Prinzip „ich bin ok - du bist ok.“
- der Förderung von Motivation und Leistungsbereitschaften u. a. m.

Das SEE-Gespräch© als „Blaupause“ für alle Formen und Anlässe von Mitarbeiter-Gesprächen

Wenn der gemeinsame Erfolg der entscheidende Maßstab ist, an dem sich alle orientieren (Ergebnis), dann sollten alle Arten von Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern von der gleichen Prozess-(Erfolgs-) Logik geleitet werden.

Diese (Erfolgs-) Logik sollte auf jede Form und jeden Anlass von erforderlichen, gewünschten und/oder notwendigen Mitarbeiter-Gesprächen erfolgen. Deshalb ist dieser Ansatz besonders sinnvoll und motivations-, leistungsfördernd und zielführend.

Erkenntnis:

Das SEE-Gespräch© als methodischer Ansatz stellt im Prinzip für alle Arten und Formen notwendiger und/oder gewünschter Mitarbeiter-Gespräche den Leitfaden dar. Er ist somit eine Art „Blaupause“ für die innere Logik bzw. die Vorgehensweise.

Folgender Standard kann z. B. vereinbart bzw. festgelegt werden:

1. Das Leistungs-Verhaltens-Anforderungs-Gespräch (LVA-G)
2. Das Zielvereinbarungs-Gespräch (ZV-G)

- | | | |
|----|---|---------|
| 3. | Das Leistungs-Verhaltens-Korrektur-Gespräch | (LVK-G) |
| 4. | Das Entwicklungs-Förder-Gespräch | (EF-G) |
| 5. | Das Zusammenarbeits-Führungs-Gespräch | (ZF-G) |
| 6. | Das Arbeits-Zufriedenheits-Gespräch | (AZ-G) |

Diese SEE-Gespräche© stellen einen Standard, eine Führungs-Pflicht für jede Führungskraft mit Personal-Verantwortung, dar.

Das SEE-Gespräch© als innerer Struktur-Leitfaden für jegliche Formen der Mitarbeiter-Gespräche stellt somit die Wegmarken eines ERFOLGREICHEN Führungsprozesses dar.

Wer das Prinzip der Augenhöhe anwendet, macht sich und andere zu Gewinnern, beide Seiten profitieren sowohl in ihrer Beziehung zueinander wie auch in der Sache. Es gibt nicht viel, was sich durch Teilung verdoppelt. Es sind "Werte und ERFOLG!" Das SEE-Gespräch© ist dafür das Instrument, welches beste Ergebnisse und ERFOLG ermöglicht, wenn das Prinzip Augenhöhe gelebt wird.

Das SEE-Gespräch© als operatives und strategisches Führungs-Tool

Die bisherigen Ausführungen haben die Grundüberlegungen des SEE-Gespräch©s deutlich machen sollen. Damit wurde nur das Potential des SEE-Gespräch©s im operativen Sinne dargelegt. Das SEE-Gespräch© birgt aber auch eine strategische Dimension in sich, weil es das Kernelement eines HR-Systems darstellt, indem es mehrere Teilsysteme verbindet und so zu einem ganzen ERFOLGSKRITISCHEN System verknüpft. Dies werde ich in einem anderen Aufsatz nochmals ausführlich darlegen.