

DAS MITARBEITER-GESPRÄCH

**Eine neue Generation von Mitarbeiter-Gesprächen
für dynamische Zeiten**

Aufsatz von Dr. Wolfgang Fuhr

Innovation - Die III. Generation der Mitarbeiter-Gespräche

Transfer über

NEUE ZEIT



Transfer über

KONZEPT



Transfer über

SYSTEM



Transfer über

ERFOLG



EINE NEUE GENERATION VON MITARBEITER-GESPRÄCHEN FÜR DYNAMISCHE ZEITEN

■ Die Gallup-Studie und zur Kritik an klassischen Formen der Mitarbeiter-Gespräche

Gegenwärtig erleben wir einen immer schneller werdenden Transformationsprozess in Wirtschaft und Gesellschaft. Der digitale und gesellschaftliche Wandel stellt neue, veränderte Anforderungen an die Führung und das Unternehmensmanagement. Dabei werden die Führungs-Defizite in deutschen Unternehmen immer größer, glaubt man den Ergebnissen der neuesten Studie(2024) von Gallup, die einem „Erdrutsch“¹ gleich kämen.

Demnach seien die emotionalen Bindungen der Mitarbeiter so niedrig wie nie zuvor und mit problematischen Konsequenzen. So würden **78 % der Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift** machen und nur 9 % würden sich Ihrem Unternehmen noch emotional verbunden fühlen. Lediglich 50 % der Mitarbeiter sähen sich in einem Jahr noch bei ihrem Unternehmen. Besonders heikel, so die Erkenntnis von Gallup, dass nur noch ein Fünftel der Mitarbeiter ihrer Führungskraft vertrauen würden und nur noch **16 % der Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten zufrieden** seien. Das sei „Gift“ für die Motivation, die Leistungsbereitschaft, die Loyalität und Bindung der Mitarbeiter. Nach Gallup zeigt sich hier, dass die Mitarbeiter sich nicht **wertgeschätzt, eingebunden, gefordert und gefördert** fühlen.

Nun sind diese Erkenntnisse nicht völlig neu, nur die aktuelle Führungsdimension. Natürlich versuchen viele Unternehmen sich diesem Trend durch verstärkte Schulungen und Kulturentwicklungsmaßnahmen entgegen zu stellen. Dabei wird aber ein Thema häufig übersehen und/oder zu wenig beachtet, das Thema der **Mitarbeiter-Gespräche**. Hier hat sich in den letzten Jahren wenig verändert, wenn man sich die Praxis in vielen Unternehmen anschaut². Es gelten häufig noch die alten Muster und Rezepte, obgleich die Bedeutung der Mitarbeiter-Gespräche eher noch zugenommen hat, trotz oder gerade wegen dem digitalen Wandel.³ Sie sind mehr denn je der Schlüssel, die Brücke zum Mitarbeiter, werden aber aus vielerlei Gründen nicht so genutzt, wie es sein könnte oder sinnvoll wäre. Es scheint so, dass klassische Mitarbeiter-Gespräche⁴ an Attraktivität, Bedeutung und Wirkung in den letzten Jahren verloren hätten. Dies geht einher mit neuen Anforderungen und Erwartungen, gerade auch der jüngeren Generationen.

Die Kritik am traditionellen Verständnis vom Mitarbeiter-Gespräch spiegelt sich in folgenden Punkten wider: zu zeitaufwendig, zu formell, zu weit entfernt vom Tagesgeschäft, zu wenig erfolgsorientiert, zu wenig feedback- und potentialorientiert, zu asymmetrisch durch die Dominanz von Vorgesetzten, zu wenig prozess- und zukunftsorientiert, zu stark an alten und überholten Denk- und Führungsmustern orientiert und vielfach überholt aufgrund langjähriger Routinen und tradierter Leitfäden. Diese Liste ließe sich noch ergänzen, erweitern, aber sie zeigt schon, dass klassische Mitarbeiter-Gespräche ein Stück vom Zeitgeist und der Dynamik des heutigen wirtschaftlich-gesellschaftlichen

Wandels ein- bzw. überholt worden sind und damit (weiter) an **Wirksamkeit und Akzeptanz** verlieren. Das Feld der Mitarbeiter-Gespräche stellt gleichzeitig für die Führung nicht selten eine Art „individuelles Tabufeld“ dar, welches möglichst geschützt, unberührt und damit unreflektiert bleibt bzw. bleiben soll. Denn „selbstverständlich“ kann jede Führungskraft, geleitet vom eigenen Selbstverständnis, „gute“ Mitarbeiter-Gespräche führen. Führungskulturen wurden und werden von Unternehmen zwar in der Vergangenheit immer weiter entwickelt, Mitarbeiter-Gespräche interessanterweise aber weniger oder gar nicht. Es war und ist unserer Beobachtung nach häufig ein Tabufeld.⁴

■ Anforderungen an eine neue Generation von Mitarbeiter-Gesprächen im Gefolge des Wandels

Versuchen wir es zunächst einmal plakativ in Stichworten zu formulieren. Moderne Mitarbeiter-Gespräche sollten in die heutige, dynamische Welt von Wirtschaft und Gesellschaft passen, sollten in transformationalen und agilen Führungs- und Unternehmenskulturen als wichtiges Führungs-Tool integrierbar sein und Menschen über gemeinsame Werte in ihren Potentialen fordern, fördern und aktivieren können.

Geht man von den aktuellen Diskussionen und Meinungen aus, sollten „zeitgemäße“ Mitarbeiter-Gespräche **flexibler, einfacher, dialogischer, agiler, partnerschaftlicher, empathischer, prozessorientierter, effizienter und ergebniswirksamer** sein. Diese Forderungen scheinen einem Grundkonsens in der öffentlichen Diskussion zu entsprechen, soweit wir das evaluieren konnten. Soweit, so gut.⁵

Aufgrund meiner langjährigen Erfahrungen⁶ als HR-Berater und Geschäftsführer in unterschiedlichsten Funktionen und Rollen wurde mir die Problematik der „überholten“ Mitarbeiter-Gespräche immer bewusster und klarer. Die Gallup-Studien verweisen indirekt auf dieses Führungsdilemma mit allen ihren strukturellen Konsequenzen auf die Motivation, die Bindung, Loyalität und das Engagement der Mitarbeiter.

Auf der Suche nach neuen, innovativen Konzepten bin ich im Markt zwar auf einige Ansätze und Publikationen gestoßen, die mich letztlich aber alle nicht überzeugen konnten. Da war aus meiner Sicht kein „revolutionäres Konzept“ dabei, welches ich als eine wirkliche Innovation, geschweige denn als eine neue Generation von Mitarbeiter-Gesprächen¹⁴ eingestuft hätte. Also begann ich selbst zu forschen und erste Entwicklungsansätze zu formulieren und suchte dabei den Austausch mit Kollegen.

■ Das SEE-Gespräch© als ERFOLGS-System

Über vier Jahre lang haben wir uns⁷ mit der Frage auseinandergesetzt, wie müssten Mitarbeiter-Gespräche der Zukunft aussehen und welche Fragen und Aspekte sind dabei von Bedeutung? Dabei haben wir uns von **vier Kernfragen** leiten lassen:

1. Welche **Grundidee, welches Konzept, welches System** soll das neue Verständnis beinhalten, damit es sich langfristig trägt?
2. Wie kann es durchgängig und einheitlich **umgesetzt und angewandt** werden, damit eine **neue Gesprächskultur**

entsteht und systemisch verhaltenssteuernd wirkt?

3. Wie kann sichergestellt werden, dass die Gespräche sowohl von Führungskräften wie von Mitarbeitern **akzeptiert und innerlich angenommen werden**, um mögliche Widerstände und Schwellenängste schon vom Ansatz her zu vermeiden?
4. Wie können Mitarbeiter-Gespräche effizient und wirksam sein - operativ wie strategisch - und als **System** zum nachhaltig ergebniswirksamen **ERFOLGS-Faktor** werden, indem es die **Potentiale der Mitarbeiter fordert, fördert** und immer weiter entwickelt?

Ganzheitlich verstanden und systemisch konzipiert, sollte das neue Verständnis für ein **ERFOLGS-System** stehen, das in die heutige Zeit **des agilen Managements** passt, in sich konsistent ist und den Werten und Anforderungen der aktuellen und kommenden Generationen entsprechen kann. Gleichzeitig sollte das System leicht zu verstehen und in den unternehmerischen Alltag zu verankern sein, ohne großen, teuren und aufwendigen Schulungsaufwand. So ist das SEE-System© entstanden, welches Mitarbeiter-Gespräche, unserer Meinung nach, auf eine völlig neue Basis stellt.

■ Das SEE-Gespräch© als ERFOLGS-System

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 zwischen Führungskraft und Mitarbeiter handelt, es folgt immer der gleichen **methodischen Vorgehensweise**. Das SEE-System© besteht selbst aus sechs Elementen, die sich gegenseitig ergänzen bzw. verstärken, aber auch alleine wirken (können).

I. Zum Begriffs-Verständnis des SEE-Gesprächs©

Die Metapher als Basiskonstrukt für das SEE-Gespräch©

Die heutige, dynamische Wirtschaft mit ihren disruptiven Veränderungen lässt sich gut mit einer SEE-Metapher vergleichen. Ähnlich wie bei einer „SEE-Fahrt“ muss laufend der aktuelle Standort (= **Status**, wo stehen wir) ermittelt werden, der Kurs zum **ERFOLGS-Ziel** (das Ziel) überprüft werden und mögliche Kurs-Korrekturen bzw. Anpassungen = **ERFOLGS-Massnahmen** (was muss getan werden, um die ERFOLGS-Ziele zu erreichen) vorgenommen werden, um den (Erfolgs-) Kurs zum Ziel (Hafen) einzuhalten und/oder wieder herzustellen. Dies erfolgt im ständigen Diskurs als Gespräch bzw. **ERFOLGS-Dialog**. Damit erklärt sich die Herkunft und die Intention des Begriffsverständnis „**SEE**“ in unserem Ansatz.

Das unruhige, unberechenbare Meer stellt dabei die heutige Arbeitswelt, das Arbeitsumfeld mit ihrem dynamischen Wandel dar. Kapitän und Mannschaft bilden so eine **Erfolgs-Gemeinschaft**, die nicht **absichts- sondern erfolgsorientiert** denkt und handelt, also immer vom „Ende“ (Ziel-Hafen) her denkt und agiert, denn andernfalls läuft die SEE-Fahrt aus dem „Ruder“ bzw. der angepeilte Hafen (= **ERFOLGS-Ziel**) wird nicht erreicht. Dieses Bild steht zugleich für die **handlungsleitende ERFOLGS-Logik** des SEE-Konzeptes.

II. Die Handlungs-Logiken des SEE-ERFOLGS-Systems

Jede Interaktion, jedes Gespräch - egal um welchen Anlass es auch

gehen mag - folgt bewussten oder unbewussten **Handlungs-Logiken**. Beim SEE-Konzept handelt es sich dabei um gesetzte, vereinbarte Standards, die in der Regel über die (aktuelle) Führungs- und Unternehmens-Kultur abgebildet werden. Sie stellen sozusagen den **Handlungsrahmen des Arbeitsumfeldes** für die SEE-Gespräche© dar. Dazu gehören z. B. Verhaltensstandards wie Augenhöhe, menschliche Gleichwertigkeit, Führung von oben wie von unten, ebenso wie Strategien zur Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern gemäß der HR-Formel nach Dr. Fuhr⁸.

Diese Handlungslogiken lassen sich genau auf den **Bedarf und die Situation von Unternehmen** abstimmen und bilden zugleich Trends ab, die z. B. den heutigen Wertvorstellungen der Mitarbeiter entsprechen. Mit anderen Worten, die Handlungs-Logiken stellen die **variablen ERFOLGS-Faktoren** von Mitarbeiter-Gesprächen dar, die je nach Bedarf und Zeiten modelliert und angepasst werden können.

III. Der Gesprächs-Navigator

Stellt quasi den **Kompass**, die innere Struktur für jedes Mitarbeiter-Gespräch dar und vereinheitlicht Gespräche, die damit effektiver, einfacher, fairer, transparenter und erfolgsorientierter geführt werden können. Der Gesprächs-Navigator bildet sich als Leitfaden, abgekürzt als „**U-SEE-R**“ ab, wobei U für den Umfeld-Bezug steht und R für die Reflexion⁹.

Seine Legitimation erfährt dieser Ansatz durch **neurobiologische Erkenntnisse**¹⁰, nach denen sich feste Muster und Heuristiken durch Wiederholungen verfestigen und damit eine ergebnisorientierte Gesprächsführung erleichtern und fördern. Der Navigator stellt hier den **konstanten ERFOLGS-Faktor** im SEE-System© dar und ermöglicht damit eine universelle Anwendung über den gesamten Personal-Zyklus¹¹. Das ist von großem Vorteil bzgl. Transparenz und Akzeptanz, wenn die Spielregeln (= **Gesprächs-Navigator**) bekannt sind, denn dann muss keiner mehr unsicher sein wegen einer gedanklichen Black Box, die leicht zu Misstrauen, Vorsicht und taktischem Verhalten führen kann.

■ Die Add-ons des SEE-Gesprächs©

IV. Die SEE-Prinzipien - stehen für die grundlegenden Prinzipien, auf denen das SEE-Gespräch© basiert, z. B. die Potential-Orientierung, der Prozess-Gedanke usw.

V. Das Gesprächs-Modell, welches für Reflexions-, Lern- und Trainingseffekte genutzt werden kann, individuell wie organisatorisch, um die Kommunikations- und Gesprächskultur zu reflektieren.

VI. Die SEE-System-Tools, die je nach Bedarf und Anspruch das Grundmodell des SEE-Gesprächs© ergänzt bzw. erweitert können, z. B. für Status-Ermittlungen zu bestimmten Inhalts- und Themenfeldern.

Da die Grundmuster sehr einfach zu verstehen sind und das SEE-System© in einer großen Bandbreite von **einfach bis hoch-komplex** genutzt werden kann, erfordert es zum Start wenig Schulungsaufwand, birgt eine hohe Akzeptanz, da ethisch angelegt und ermöglicht ein schnelles Einführen und Umsetzen in der betrieblichen Praxis. Das SEE-Gespräch© stellt aufgrund seines

Ansatzes, eine eigene Kategorie von Mitarbeiter-Gesprächen dar.

■ Zur Anwendung des SEE-Gesprächs©

Die übliche Begriffs-Bestimmung Mitarbeiter-Gespräch verengt das Verständnis auf **besondere Gespräche** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die meistens durch einen formellen Rahmen oder einen themenbezogenen Leitfaden vorgegeben oder präjudiziert werden. Dem gegenüber verstehen wir unter dem Begriff des Mitarbeiter-Gesprächs alle (!) **vereinbarten, erwünschten oder notwendigen Gespräche** im **Rahmen von Führungs- und Leitungsprozessen**, die zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geführt werden, sollen oder müssen. Diese sind in letzter Konsequenz nie zweckfrei, da sie dem Erreichen von **ERFOLGS-Zielen** dienen. Dies gilt sowohl für die aufgaben- wie personenbezogenen Fragen und Themenstellungen.

Mit diesem Verständnis heben wir ganz bewusst die Trennung von **innerhalb und außerhalb** des workflows auf, wie das eher die klassischen Gespräche tun. Der Begriff des Mitarbeiter-Gesprächs erfährt so eine Bedeutungserweiterung und entspricht damit eher der **gelebten Betriebspraxis**, in der es einen ständigen **Austausch zwischen Mitarbeitern und Führungskraft** zu unterschiedlichsten Themen und Fragen gibt, die nicht einfach ausgeklammert werden dürfen bis zum nächsten formellen (Jahres-) Gespräch.

Das SEE-Gespräch© ist ein Weg weg von ritualisierten, formalisierten und temporär angesetzten Gesprächen, die „primär“ an bestimmten Ereignissen und/oder bestimmten Situationen ansetzen und zumeist nicht in einen laufenden Prozess integriert sind, hin zu einem **prozess- und dialogisch verstandenen Sinn**, und zwar innerhalb und außer- halb des workflows!

SEE-Gespräche© können so informell und spontan „zwischen Tür und Angel“ geführt werden, aber genauso auch geplant und formell angesetzt werden, wie das bei klassischen Gesprächen der Fall ist. Sie können zeitlich sehr kurz und knapp gehalten sein, aber ebenso auch ausführlich und ohne zeitliche Einengung. Das hilft sehr in einer hektischen und schnelllebigen Welt, die häufig einen gezielten Austausch, eine schnelle Klärung, ein unterstützendes Feedback und abgestimmte Handlungsweisen erfordern. Das Argument, „habe keine Zeit“, kann so nicht mehr als Pauschalvorwand für das Nichtführen von Gesprächen mit den Mitarbeitern vorgeschoben werden.

Die Gesprächsanlage bietet so beiden Seiten vielfache Chancen sich im Bereich von Wissen, Erfahrungen, Lösungen und Ideen einzubringen. Es öffnet eine Gesprächskultur, indem **das selbst-verantwortliche Handeln des Mitarbeiters** im Fokus steht. Und genauso umgekehrt, wenn der Mitarbeiter etwas von seiner Führungskraft benötigt.

Hilfreich ist dabei die wiederkehrende Struktur, die gleichzeitig Denk- und Reflexionskompetenzen aufzubauen hilft. Stets steht am Anfang eine kurze **Situationsanalyse** der aktuellen Herausforderung mit einem konkreten **ERFOLGS-Bezug**, woraus sich dann konkrete **Erfolgs-Maßnahmen** ableiten lassen. Mit dieser flexiblen Handhabbarkeit besteht die Möglichkeit, Gespräche **jedwelter Art strukturiert** zu führen, da diese sich gemäß dem Konzept des See-Navigators „Kurs“-sicher führen lassen. Das hat

für die Praxis viele Vorteile, da nicht für jedes Gespräch automatisch im Vorfeld mit einer zu erstellenden AGENDA zeitaufwendig disponiert werden muss.

Der **ERFOLGS-Begriff** für Mitarbeiter-Gespräche muss der heutigen Welt und den Erwartungen der Menschen angepasst, neu gefasst und angewandt werden. ERFOLG heisst eben diesen nicht nur über harte Kennzahlen Ziele anzustreben. Auch aus Sicht des Mitarbeiters, was für diesen ganz persönlich ERFOLG heisst und was er ganz persönlich damit verbindet. Damit einher geht auch ein neues Verständnis vom **ERFOLGreichen** Mitarbeiter! Dieses wird über die Handlungs-Logiken strategisch vereinbart und festgelegt.

Es ist immer wieder erstaunlich, wenn Mitarbeitern die Frage gestellt wird „Wann sind Sie ERFOLGreich in Ihrem Job?“, und dann der Fragende mit der Reaktion und Antwort konfrontiert wird: „Das hat mich noch niemand gefragt und dafür hat sich auch noch niemand interessiert“. Damit ist alles gesagt, ERFOLG wird einzig auf das Unternehmen, das Team, den Vorgesetzten aber weniger auf den Mitarbeiter selbst bezogen! Herzberg¹² lässt grüßen! Von ihm wissen wir, **dass ERFOLG der zentrale Motivator** für Menschen ist, noch vor Wertschätzung und Anerkennung.

Nach dem SEE-Verständnis ist ein Mitarbeiter dann erfolgreich, wenn er den erwünschten Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, wenn er den Leistungs- und Verhaltensanforderungen des Teams und der Position entspricht und wenn der **Mitarbeiter in seinem, eigenen Sinne ERFOLGreich** sein kann und **darin vom Unternehmen unterstützt** wird. Denn nicht selten sind damit auch bestimmte Erwartungen und Lebensentwürfe verbunden, die für die Arbeit, die Motivation, die Leistungsbereitschaft, die Loyalität und Bindung des Mitarbeiters von größter Bedeutung sind oder sein können.

Mitarbeiter werden so zum **ERFOLGS-Partner** und aus ihrer eher passiven Rolle zum **Akteur, zum Subjekt**, der auf **Augenhöhe** mit seinem Vorgesetzten Themen besprechen und reflektieren kann, die im **beiderseitigen ERFOLGS-Interesse** liegen und nicht per se durch subtile Schwellenängste, innere Widerstände oder taktische Überlegungen leiden bzw. unterdrückt werden.

Was den Gesprächsprozess selbst betrifft, sollte ERFOLG im ganzheitlichen Sinne das Bestreben und das **Leitmotiv für jedes Mitarbeiter-Gespräch** sein. Gängige Praxis ist häufig eine vergangenheits- und defizitorientierte Gesprächsführung, die tendenziell demotivierend und sogar potential-deaktivierend wirkt. Denn es ist ein gewaltiger Unterschied, ob ich sage „hier haben Sie noch Defizite“ oder „um in Zukunft erfolgreich/er im Sinne unserer Ziele zu sein, sollte hier ...“

Den wichtigsten Punkt sehen wir in dem grundsätzlichen Aspekt des **System-Gedankens**. Traditionelle Mitarbeiter-Gespräche werden in der Regel eher re-aktiv, fall- und ereignisorientiert geführt, und zwar auf der individuellen, operativen Ebene und das sehr unterschiedlich, je nach Ambition, Fähigkeiten und Kompetenzen des jeweiligen Vorgesetzten.

Damit bleibt die Wirkungs-Entfaltung primär auf die **Mikro-Ebene** begrenzt. Sie ist sozusagen „gefangen“ im individuell

orientierten Handeln, denn der strategische Effekt bleibt so außerhalb des Blickfeldes.

Wir plädieren für **systemisch** wirksame Mitarbeiter-Gespräche, die einer verbindlichen und **gemeinsamen ERFOLGS-Logik** folgen und damit individuelle Handlungspläne und Energien **aggregieren** und in Richtung strategischer Ziele **ausrichten und bündeln**. Die Summe der im Unternehmen geführten Gespräche würden dann nicht isoliert auf der **Mikro-Ebene** mehr oder weniger verpuffen, sondern strategisch und ergebnisfördernd bezüglich der Unternehmensziele wirken. Damit ergeben sich neue Möglichkeiten, Mitarbeiter-Gespräche **operativ wie strategisch** zu führen und zu nutzen.

Dazu noch eine Analogie zur Verdeutlichung unseres Ansatzes. Ein Qualitätsmanagement-System entfaltet seine Wirksamkeit nicht über einzelne Verfahrensanweisungen, sondern die **strategische Wirksamkeit potenziert** und vollzieht sich als **ganzes System**. Erst das macht es hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu einem **unternehmerischen Erfolgsfaktor!**

■ Zur Einführung und dem Schulungsaufwand

Jedes System bricht mehr oder weniger mit tradierten Verhaltensweisen und -ritualen und erfordert Ressourcen in Form von Zeit, Material, (kalkulatorischen) Kosten und Schulungsinvestitionen. Das liegt in der Natur der Sache. Für die Geschäftsführung und das HR-Management ist dieser Aspekt besonders heikel, da die Schulungskosten heute in Zeiten von Wandel und Krise in einer vertretbaren Relation zu dem möglichen Nutzen (Rendite) stehen müssen. Deshalb haben wir uns mit der Frage nach der Einführung und dem Transfer besonders intensiv auseinandergesetzt. Wir unterscheiden hier zwei Ansätze:

I. Die operative Dimension der Einführung

Um das SEE-System© zum Starten zu bringen, bedarf es einer **Grundschulung und eines Trainings zum Üben und zur Anwendung** (zwei Schulungs-Tage). Damit ist die Basis für ein individuelles Anwenden und Umsetzen (Transfer) gegeben.

Der besondere Lern- und Wachstumsprozess entwickelt sich über die tägliche Anwendung im Rahmen der Führungs- und Leitungsprozesse. Wir nennen das ein **rollierendes System**, welches sich als **Schnellball-Effekt** mit einer wachsenden Anwendung und Verinnerlichung (im neurobiologischen Sinne) quasi selbst **initialisiert**. Das erfolgsorientierte Denken und Handeln wird so zum zentralen Handlungsmuster aller Akteure im Unternehmen.

Damit wird bei den Führungskräften und Mitarbeitern Schritt für Schritt die förderliche **ERFOLGS-Gewohnheit** aufgebaut, stets im Kontext der augenblicklichen Realität, Lösungs- und erfolgswirksam zu handeln. Diese Sozialisierung verstärkt sich automatisch mit einer wachsenden Anwendung der SEE-Gespräche©. Lernen und Wachsen über learning by doing, aktiviert und motiviert über den Faktor **ERFOLG**.

II. Die strategische Dimension der Einführung

Für die Einführung und Verankerung des SEE-System© sind drei

denkbare Strategien möglich:

1. Als reines **Führungs-Tool**, welches die „**Werkzeugkiste**“ von Führungskräften bereichert und das Tool im individuellen Sinne genutzt wird. -> **Individual-Ebene**
2. Als **HR-System**, in dem das SEE-Gespräch© mit seinen Handlungslogiken ein komplettes System darstellt, welches eine neue, ERFOLGSorientierte Gesprächs- und Kooperations-Kultur im Unternehmen etabliert. -> **Führungs-/Organisations-Ebene**
3. Als **HR-System** mit Integration in das **unternehmerische Management-System**, um Prozesse der Unternehmensentwicklung zu steuern und zu fördern. -> **Unternehmens-Ebene**

Mit anderen Worten, das SEE-System© kann in **jedes Unternehmen** eingeführt werden, unabhängig von **Branche und Größe**. Es kann ganz klein starten als eine neue Form, Mitarbeiter-Gespräche zu führen. Es kann auch zu einem hochwirksamen HR-System entwickelt und damit zu einem zukunftsichernden **ERFOLGS-Faktor** ausgebaut werden, je nach Ambitionen, Strategie und Reifegrad des Unternehmens.

■ Welche Vorteile sind mit dem SEE-System verbunden? Der Nutzen (Ertrag) im Kurz-Überblick:

M - Nutzen aus Mitarbeiter-Perspektive

- Abbau von Schwellenangst, Vorbehalten und Widerständen
- Aktive Erfolgs-Partnerschaft mit der Führungskraft
- Förderung des Positions-/Laufbahn-Erfolges über HR-Potentiale I und II durch Förderung über das Konstrukt des erfolgreichen Mitarbeiters
- Konzentration auf Erfolgs-/Lösungs-/Ergebnis-Prozesse
- Klarheit, Transparenz und Fairness durch einheitliche Struktur
- Formale/informale (spontane) Gespräche mit gleichem, vertrautem Muster, keine Black Box Situation mehr
- Keine Trennung von innerhalb/ausserhalb des workflows
- Sicherung menschlicher Gleichwertigkeit durch Augenhöhe
- Führung von oben und unten als gemeinsame Lernchance durch wechselseitige, kontinuierliche Feedbackprozesse
- Stärkung der Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft, Loyalität, emotionale Bindung und des individuellen Erfolges

F - Nutzen aus Führungskraft-Perspektive

- Führungs- und Leitungsprozesse orientieren sich an Erfolgs-Zielen über einen einheitlichen, konsistenten Kompass
- Abbau von Schwellenangst, über größere Gesprächssicherheit für formelle und informelle Gespräche mit dem Mitarbeiter
- Gespräche innerhalb/außerhalb des workflows sofort, spontan, authentisch, damit auch Coaching „to go“ möglich
- Schwerpunkt liegt auf Lösungs- und Ergebnisorientierung, ethischer Gewinn durch Konzept des erfolgreichen Mitarbeiters
- Wirksamer über agile Führung und agilem Management
- Effizienz- und damit auch Zeitgewinn, höhere Gesprächsfrequenz pro Mitarbeiter
- Mitarbeiter-Gespräche werden normaler, ehrlicher und die emotionale Beziehung/Bindung zum Mitarbeiter gestärkt

U - Nutzen aus Unternehmens-Perspektive

- Unternehmens-Energie wird durchgängig fokussiert auf Erfolgs- und Ergebnis-Ziele über alle Führungs-/Leitungsebenen und -prozesse
- Erfolgsdenken wird Treiber-Faktor für alle (!) und damit die Förderung eines agiles Denkens und Handelns
- iterative Lösungs-/Ergebnis-Prozesse anstatt Absichts-Management (von Erfolgs-Zielen her denken/handeln)
- Operativer und strategischer Nutzen der Gespräche
- Stärkung der Arbeitgeber-Attraktivität für JOB-Branding
- Schnelle Re-Finanzierung über nachhaltige Ergebnis-Verbesserungen
- Bringt nachhaltigen Erfolg durch eine neue Kultur, denn erfolgreiche Mitarbeiter ermöglichen erfolgreiche Unternehmen

Kurz: Die besonderen Nutzensvorteile des SEE-Konzeptes liegen in seiner universellen und einheitlichen Anwendung für jegliche Gesprächsanlässe mit einem lösungs- und erfolgsorientierten Ansatz, der zu **kumulativen, ergebnisfördernden Effekten** führt, und zwar auf individueller wie auf organisatorischer Ebene.

Einmal eingeführt, sorgen SEE-Gespräche© für eine **wachsende Anwendungskompetenz**, Klarheit und Transparenz auf allen Seiten. Führungskräfte und Mitarbeiter lernen mit jedem Gespräch, die Methode des SEE-Gesprächs©, im Rahmen der Führungs- und Leitungsprozesse, bei gleichzeitig sinkendem Ressourcenaufwand, immer besser und ergebniswirksamer anzuwenden.

Mit wachsender Umsetzungsintensität werden psychologische Barrieren abgebaut und SEE-Gespräche© zum **ERFOLGS-Tool formeller wie informeller Gespräche**. Das sorgt für echte **ERFOLGS-Dialoge**, für bessere Führungsbeziehungen und bessere Gesprächs-Ergebnisse. Die Folge: **ERFOLGREICHE Mitarbeiter**, die eher bereit sind, sich zu engagieren, die loyal sind und sich emotional an das Unternehmen binden.

Diese Wirkungsmechanismen macht das SEE-Gespräch psychologisch wie wirtschaftlich zu einem unternehmerischen **ERFOLGS-Faktor**, der sich **schnell rechnet (re-finanziert)**¹³ und das Unternehmen zukunftsorientiert und für Menschen (Führungskräfte und Mitarbeiter) besonders **attraktiv** macht.

An dieser Stelle noch ein letzter Hinweis. Arbeitnehmervertreter (Betriebsräte) sind häufig skeptisch, was das Thema Mitarbeiter-Gespräche angeht. Bei dem SEE-Gespräch©, gibt es allerdings wenig Ansatzpunkte für Kritik bzw. Widerstände, da es nicht nur ethisch fair ist, sondern sogar im Interesse der Mitarbeiter liegt, wenn Menschen in ihrem Bestreben, ERFOLG zu haben, systemisch wie praktisch unterstützt werden.

Da sich dieses System fundamental von den bisherigen Ansätzen und Konzepten von Mitarbeiter-Gesprächen unterscheidet, haben wir es gemäß unserem Verständnis als **III. Generation der Mitarbeiter-Gespräche**¹⁴ bezeichnet.

Summary: Das SEE-System© stellt ein strategisch wirksames ERFOLGS-System dar, welches das Denken und Handeln aller Akteure im Rahmen von Leitungs- und Führungsprozessen innerhalb und außerhalb des workflows über eine durchgängige ERFOLGS-Logik ausrichtet, sozialisiert und über agiles, iteratives Handeln unterstützt um ERFOLGREICH zu handeln. Das SEE-Gespräch© liefert dabei den inneren Leitfaden (Gesprächs-Navigator), auf dem alle Arten von Mitarbeiter-Gesprächen (Personal-Zyklus) aufgebaut sind. Die Handlungslogiken wirken dabei als Katalysator wirkungsverstärkend und können stets an notwendige Veränderungen im Unternehmen angepasst werden. Das SEE-System© wird damit zum ERFOLGS-System, welches operativ wie strategisch ergebniswirksam ist.

1.) Siehe neueste Studie von Gallup 2024

2.) Siehe dazu Dr. G. Rüdiger Hossiep, Dr. Philip Frieg, Anna Land, Lara Anke vom 10. Mai 2021, Unter vier Augen- das Mitarbeitergespräch bleibt wichtiges Führungsinstrument

3.) Dies entspricht eigenen Beobachtungen aus meiner Beraterpraxis

4.) Langjährige Berater-Erkenntnis aus vielen Seminaren/Trainings und Organisations-Entwicklungsmassnahmen

5.) Erkenntnis meiner umfangreichen Recherche/Forschung und den vielen Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern

6.) Als Berater, Trainer und Coach von strategischer Unternehmenentwicklung und Human Resource Management (HR) kann ich auf eine über 30jährige Berufserfahrung verweisen, speziell im industriellen Mittelstand und im Automotive Bereich. Mehr unter TOP-Forum Dr. Fuhr und TOP-HRM-Transfer KG.

7.) Zur Verwendung von „ich“ und „wir“. Natürlich habe ich primär die Forschungs- und Entwicklungsarbeit forciert und geleistet. Als „mein“ Projekt habe ich mich trotzdem immer wieder mit Kollegen und vor allem HR-Verantwortlichen aus der Industrie ausgetauscht. Aber auch mit Beratern, hier möchte ich insbesondere Ralf Besser nennen, der mit seiner großen Erfahrung und als Spezialist für Neurobiologie dabei eine besonders erkenntnisfördernde Rolle eingenommen hat, die sehr hilfreich war. Auch hier nochmals ein Dankeschön an ihn mit seiner großen Kompetenz und Erfahrung auf vielen der Feldern der beruflichen Weiterbildung.

8.) Dahinter verbirgt sich ein kompletter Ansatz zur systematischen Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern. Die HR-Formel I und II basieren auf einem kompetenz-gestützten Personal-Entwicklungsansatz, der sich ausserordentlich gut bewährt hat und den wir über einen Zeitraum von mehr als sechs Jahren immer weiter zu einem kompletten HR-System ausgebaut haben. Die methodische Fassung ist im SEE-System© integriert.

9.) Der Gesprächs-Navigator als innere Struktur-Leitfaden hat zudem den Vorteil, dass bisher geltende Leitfäden nicht automatisch aussortiert werden müssen. Nein, diese können sehr leicht in das SEE-System© integriert werden, indem sie der ERFOLGS-Logik angepasst werden. Zum Beispiel wichtig bei Zielvereinbarungs- bzw. OKR-Gesprächen.

10.) Siehe dazu die Forschungsarbeiten von Ralf Besser, der ein Schüler von Prof. Roth war, der in diesem Bereich in Deutschland als federführend angesehen wurde, aber leider inzwischen verstorben ist.

11.) Mit dem Begriff des Personal-Zyklus verbinden wir alle potentiellen Gespräche, die eine Führungskraft mit seinem Mitarbeiter führen kann, also von der Einstellung, über die Integration, die Förderung, die Entwicklungsgespräche bis hin zur Trennung.

12.) Siehe dazu die „Zweifaktoretheorie“ von Herzberg, Gabler Wirtschaftslexikon

13.) Dies ist keine „verwegene These“. Gemessen an dem mit dem SEE-System© verbundenen Schulungs- und Einführungsaufwand, stellt sich der Ertrag sehr schnell ein, wenn das System von der Geschäftsführung vorgelebt und eingefordert wird. Die interne Rendite des SEE-System© lässt sich nicht nur „spüren“, sondern auch über ERFOLGSindikatoren messen über den Grad der Mitarbeiter-Zufriedenheit (siehe Messgrößen von Gallup) und natürlich über die (Unternehmens-) Ergebniserwartungen. Wir sind dabei, hier konkrete Nachweis-Indikatoren zu erstellen.

14.) Als Generation I bezeichnen wir die Mitarbeiter-Gespräche, bei denen es um die Zielvereinbarungsgespräche geht, mit der Generation II meinen wir die Jahres-Gespräche, die in der Regel einmal im Jahr geführt werden.

Zum Autor:

Dipl.-Vw. Dr. Wolfgang ist Inhaber der Personal- und Management-Beratung TOP-Forum Dr. Fuhr und Geschäftsführer der TOP-HRM-Transfer KG mit Standort in Bad Emstal. Seit mehr als 30 Jahre berät er Unternehmen aus dem Mittelstand in allen Fragen der strategischen Unternehmensentwicklung (als temporäres Mitglied von Geschäftsleitungen) und des werte-basierten HR-Managements. Er ist spezialisiert auf die Entwicklung von HR-Systemen. Darüber hinaus hat er sich im Wertemanagement durch Veranstaltungen von Wertekongressen, der Herausgabe einer Wertezeitung, der Gründung/Leitung eines Werte-Netzwerkes und als ehrenamtliches Vorstandsmitglied in Vereinen der Weiterbildung engagiert.