

DAS SEE-Gespräch

MITARBEITER-GESPRÄCHE - NEU gedacht

vom klassischen Ansatz zum ERFOLGS-System - das SEE-Gespräch©
als strategisch und operativ wirksames ERFOLGS-System

Aufsatz von Dr. Wolfgang Fuhr

Die III. Generation der Mitarbeiter-Gespräche

Wandel

NEUE ZEIT



Wirksam als

SYSTEM



Umsetzung über

TRANSFER



zum

ERFOLG



EINE NEUE GENERATION VON MITARBEITER- GESPRÄCHEN FÜR DYNAMISCHE ZEITEN

■ Das SEE-Gespräch© - Antwort auf wachsende Defizite in der Führung als strategisch und operativ wirksames ERFOLGS-System

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 von Gallup, die einem „Erdrutsch“ gleich kommen.

■ Zahlen sind dramatisch - so Gallup¹⁾

1. Schon 78 % der Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift
2. Nur 9 % der Mitarbeiter würden sich Ihrem Unternehmen emotional noch verbunden fühlen
3. Nur noch 20 % (1/5) würden ihrer Führungskraft vertrauen
4. Nur noch 16 % der Mitarbeiter würden ihren Vorgesetzten zufrieden sein

Dabei sind diese Zahlen nur die Spitze des Eisberges. Seit Jahren lässt sich dieser nach unten gerichtete Trend verfolgen. Es gibt keinen Zweifel mehr, Führung ist in der Defensive und lässt sich auch nicht einfach durch „immer mehr“ Führungs-Trainings beheben. Das Problem liegt im Systemversagen und weniger in den Führungskräften selbst. Und im Zentrum dieser Thematik steht das **Mitarbeiter-Gespräch**, das als zentrales Führungs-Instrument immer mehr in die Kritik gerät.

Auch hier sind die empirischen Daten eindeutig. Obgleich Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen die zunehmende Bedeutung der Mitarbeiter-Gespräche unter dem Eindruck des digitalen Wandels betonen, bewerten diese heute die herkömmlichen Gesprächskonzepte als zu aufwendig und in hohem Maße als wirkungsineffizient.

Die klassischen Gesprächsformate scheinen aus der „Zeit gefallen“ und werden vielfach nur noch als lästige Pflichtaufgabe wahrgenommen²⁾. Verstärkt wird diese Problematik in den Unternehmen noch durch das Generationen-Thema, welches mit unterschiedlichen Lebensstilen und Wertevorstellungen der jeweiligen Generationen verbunden ist.

■ Es liegt nicht immer an den Akteuren

Es ist das **Systemversagen**, das immer deutlicher erkennbar wird. Mitarbeiter-Gespräche werden häufig immer noch so wie vor 25 Jahren nach den Prinzipien, **bewerten, beurteilen, kontrollieren**, geführt. Meistens rückblickend und asymmetrisch, ohne Resonanz-Reflexion und Blick auf die sachlich-psychologischen (Aus-) Wirkungen, die mit diesen Formen der Gespräche einhergehen. Leistung wird so mit Noten **verwaltet, anstatt sie zu entfalten**.

Kurz: Die Praxis hat längst gezeigt, dass diese Form der Mitarbeiter-Gespräche obsolet, ja zum Teil kontraproduktiv geworden sind. Da helfen auch keine kosmetische Korrekturen mehr und schon gar nicht immer mehr Führungs-Trainings, die in Zeiten einer „aufgeklärten“ Mitarbeiter Gesellschaft eh an ihre Grenzen gekommen sind. Insbesondere bei „reifen“ und „erfahrenen“ Mitarbeitern.³⁾

Fassen wir zusammen: Ein wesentliches Problem der heutigen Führungs-Thematik liegt in dem **Konstruktversagen der klassischen Mitarbeiter-Gesprächskonzepte**, die primär auf einem individualistischen (Mikro-) Ansatz basieren, nach dem jede Führungskraft ihren eigenen Stil pflegt, je nach Einstellung, Haltung und Kompetenzen mit all den operativen wie strategischen Folgen (z. B. der Inselbildungen). Die Folge: Handlungen und Energien werden nicht oder zu wenig auf ERFOLGS-Ziele über ein verbindliches System gebündelt, sondern verpuffen durch unterschiedliche Stile, Kompetenzen, Interessen, Ausrichtungen und Wirkungen, je nach individuellem Naturell der Akteure.

Die **unbequeme Erkenntnis** heisst, dass die bisherigen Modelle (in unserem Sprachgebrauch sprechen wir von der **Generation I und II**) an ihre Grenzen gekommen sind, um den neuen Anforderungen einer schnelllebigen, komplexen und herausfordernden Wirtschaft und Gesellschaft noch gerecht werden zu können.

■ Der Blick ist auf ein neues Verständnis gerichtet

Wir brauchen einen **Perspektiv- und Methodenwechsel** von den alther gebrachten Gesprächs-Mustern und Leitfäden hin zu einem **ganzheitlich konstruierten Ansatz**, der systemisch angelegt ist und dabei die tägliche, operative Arbeitsrealität genauso erfasst, wie die strategischen Aspekte, die mit den schnelllebigen Veränderungen einer digital dominierten Arbeitswelt verbunden sind. Und dabei klaren Handlungsprinzipien folgen und über den unternehmerischen wie individuellen ERFOLG eine neue Partnerschaft zwischen Führungskraft und Mitarbeiter begründen. Und zwar auf Augenhöhe. Denn Mitarbeiter werden mit Hilfe von digitalen Tools und KI-Assistenten immer mehr zu **Potential-Trägern**⁴⁾, die nicht mehr nach überholten Methoden und Gesprächs-Mustern geführt werden können. Schon gar nicht die jüngeren Generationen. **Fazit:** Es liegt also weniger am persönlichen Versagen der Führungskräfte, sondern an Konzepten, die nicht mehr in die heutige Zeit passen.

Wir plädieren deshalb für **systemisch angelegte und 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 so auf der **Mikro-Ebene** nicht mehr verpuffen, sondern in Summe **strategisch und ergebnisfördernd** wirken.

■ Rahmenbedingungen einer sich wandelnden Gesellschaft

Mitarbeiter-Gespräche, als zentrales Führungstool verstanden, müssen heute einer anderen Logik folgen als früher. Menschen sind **reifer, bewusster, reflektierter, informierter, anspruchsvoller**.

voller, moralischer und mit eigenen Lebensentwürfen, Identitäten und Wertevorstellungen ausgestattet, die über die sozialen und digitalen Medien immer weiter sensibilisiert und verstärkt werden. Das hat weitreichende Auswirkungen auf Führung und das generelle Anspruchsverhalten gegenüber der Führung.

Gleichzeitig erfordern die immer komplexer werdenden Anforderungen und Erwartungen in der Wirtschaftsgesellschaft ein **engeres und vertrauensvolles Zusammenwirken von Führung und Mitarbeitenden**. Dabei bleibt es nicht beim Prinzip „Augenhöhe“, sondern es reicht viel weiter. Die Menschen bündeln ihre Erwartungen und Ansprüche in dem Begriff **ERFOLG**, den jeder natürlich für sich anders definiert und sehr individuell versteht.

ERFOLG, das wissen wir nicht erst seit Herzog⁵⁾, sondern auch aus empirischen Studien, dass **persönlicher ERFOLG Menschen in besonderem Maße motiviert, antreibt und steuert**. Ja, wir leben geradezu in einer Zeit, indem das Narrativ „ERFOLG“ (= Selbst-Optimierung) zu einer zentralen Steuerungsgröße von Menschen geworden ist, und zwar im quantitativen wie im qualitativen Sinne. Gleichzeitig setzt sich aufgrund der digitalen (Wirkungs-) Dominanz immer mehr die wissenschaftlich unstreitbare Erkenntnis durch, dass **ERFOLGreiche Mitarbeiter Unternehmen ERFOLGreich machen**.⁶⁾ Damit ist gleichzeitig ein Perspektivwechsel in der Führung bzw. bei den Mitarbeiter-Gespräche eingeläutet.

■ Der Paradigmenwandel - Gegenüberstellung vom klassischen zu einem systemischen Ansatz

So sind klassische Mitarbeiter-Gespräche eher vergangenheitslastig, beurteilend, bewertend, kontrollierend und tendenziell defizitorientiert. Moderne Gespräche dagegen sind dialogisch, zukunftsorientiert, auf Wirkung, Wertbeitrag und ERFOLG des Mitarbeiters ausgerichtet. Moderne Mitarbeiter-Gespräche (III. Generation) setzen dann weniger auf Verhalten, Defizite und Bewertung, sondern auf Potential-Einsatz,-Aktivierung,-Entwicklung, auf Wirkung, den Wertbeitrag, also auf ERFOLG im ganzheitlichen Sinne, der so allen zugute kommt. Unternehmen **und** Mitarbeitern!

Damit wird auch eine neue, **intrinsisch basierte Motivationslage** ermöglicht, die Führung und damit die

Mitarbeiter-Gespräche aus der skizzierten strukturellen Sackgasse herausführt. Gleichzeitig verändert sich der Fokus von „**was der Mitarbeiter macht**“ zu „**was sein Handeln bewirkt bzw. was dadurch entsteht**“.

Gemäß diesem ERFOLGS-Verständnis gewinnen zwei, das Unternehmen und die Mitarbeiter. Indem man darüber dann einen **Systemansatz konzipiert, ist ERFOLG kein Zufall mehr, sondern ein Muster, es wird reproduzierbar**. Wie wir sehen werden ein neurobiologisches noch dazu.

Mit dem systemischen Konzept wird **ERFOLG skalierbar** und potenziert sich über kumulative Sozialisationseffekte. Eine Gegenüberstellung von klassischen und modernen Konzepten verdeutlicht einige der Unterschiede und verweist auf einen grundlegenden Paradigmenwechsel, in dessen Zentrum die **strategische ERFOLGSwirksamkeit von Mitarbeitern steht**.

■ Zur Entwicklung des SEE-Systems - III. Generation

Vor diesem Hintergrund begannen meine ⁷⁾ Forschungs- und Entwicklungsarbeiten mit dem Arbeitstitel „SEE-System“ Diese waren mit intensiven empirischen Studien, Interviews mit Führungskräften, HR-Managern und Mitarbeitern verbunden.

Dabei wurde schnell klar, dass die Grenzen der klassischen Systeme erreicht waren und keine wirklichen Chancen der Weiterentwicklung mehr boten, um den gestiegenen Herausforderungen einer digitalisierten Welt noch gerecht werden zu können. So begann die Entwicklungsarbeit mit der Statusaufnahme zur aktuellen Praxis. Dabei halfen auch die eigenen, langjährigen Führungs- und Leitungserfahrungen und die Reife/Kompetenz meiner Mitarbeiter, die mir stets signalisierten wohin die Reise hingehen könnte bzw. sollte.

■ Das SEE-Gespräch© als strategisch und operativ wirksames ERFOLGS-System

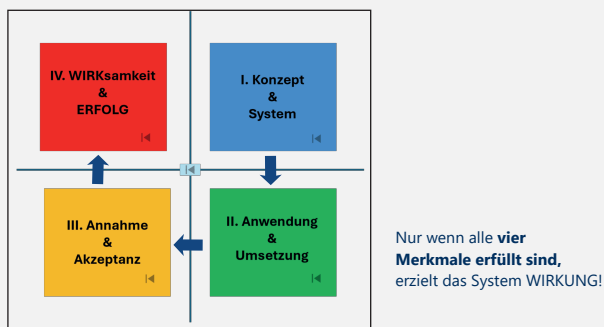
Über fünf Jahre lang haben wir uns⁸⁾ mit der Frage auseinandergesetzt, wie müssten Mitarbeiter-Gespräche der Zukunft aussehen und welche Fragen und Aspekte in diesem Kontext von Bedeutung sein könnten? Dabei haben wir uns von vier Merkmalen für eine System-Entwicklung leiten lassen:

1. Welche **Grundidee, welches Konzept, welches System** soll das neue Verständnis beinhalten, damit es sich langfristig trägt

Klassischer, individueller Ansatz*	Systemisch-organisationaler Ansatz**
☐ Individuelles, isolierte Führungshandeln ☐ Individuelle Gesprächsführung ☐ Fokus auf Vergangenheit ☐ Führungskraft als Controller ☐ Erfolg als Zufalls-Variable ☐ Subjektive Bewertung, Einschätzungen ☐ Verhalten und Persönlichkeit ☐ Fokus auf Defizite, Fehler ☐ Fokus auf operativem Ansatz ☐ (Rhetorik-) Dominanz bei Vorgesetztem ☐ Gespräche außerhalb des workflows ☐ Black-Box, Intransparenz, Angst ☐ Gesprächs-Format fix und unflexibel	☐ Führung als organisationales Handeln ☐ Einheitliches ERFOLGS-System ☐ Fokus auf Zukunft(-sherausforderungen) ☐ Führungskraft als Coach ☐ Erfolg wird skalierbar, teilbar, messbar ☐ Objektive Erfolgsindikatoren ☐ Wirkung, Wertbeitrag, ERFOLG ☐ Fokus auf Stärken, Potentiale ☐ Fokus auf operativem und strategischem Ansatz ☐ Gespräch auf Augenhöhe ☐ Gespräche im und außerhalb des workflows ☐ Offen, Transparent, Fairness ☐ Prozess-/Entwicklungs-Dialoge mit variablen Formaten

- und in sich konsistent und logisch ist.
- Wie kann es durchgängig und einheitlich **umgesetzt und angewandt** werden, damit eine **neue Gesprächskultur** entsteht und systemisch verhaltensteuernd wirkt?
 - 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?
 - 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**.

Graphik: Anforderungen an ein HR-System (hier das „SEE-System“)



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 (ethischen) Werten und Anforderungen der aktuellen und kommenden Generationen entsprechen kann.

Gleichzeitig sollte das Verständnis **leicht zu verstehen** und in den unternehmerischen Alltag zu verankern sein, ohne großen und aufwendigen Schulungsaufwand. So ist das SEE-System© entstanden, welches Mitarbeiter-Gespräche auf eine völlig neue, d. h. ERFOLGS-orientierte Grundlage stellt.

■ Das SEE-Gespräch© als ERFOLGS-System im Überblick

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 mehreren Modulen, die sich gegenseitig ergänzen bzw. verstärken, aber auch alleine wirken (können).

I. Zum Namens-Verständnis des SEE-Gesprächs©

Die Metapher als Basiskonstrukt für das Handeln

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 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** zwischen

Führung und Team/Mannschaft. Damit erklärt sich die Herkunft und die Intention des Begriffsverständnisses „**SEE**“.

Das unruhige, unberechenbare Meer stellt dabei die heutige Arbeitswelt, das Arbeitsumfeld mit ihrem dynamischen Wandel dar. Kapitän und Mannschaft bilden so eine **Erfolgs-Gemeinschaft (Partnerschaft)**, die nicht **absichts-** sondern **erfolgs-orientiert** 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. Diese Bild steht zugleich für die **handlungsleitende Ausganga-Logik** des SEE-Konzeptes.

II. Zum NEUEN Begriffsverständnis „Mitarbeiter-Gespräch“ im Rahmen des SEE-Systems

Die übliche Begriffs-Bestimmung Mitarbeiter-Gespräch verengt den Blick und das Verständnis auf „**besondere**“ **Gespräche** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die meistens durch einen formellen Rahmen oder einen themenbezogenen Leitfaden (AGENDA vom Vorgesetzten) 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 **nicht zweckfrei**, da sie dem Erreichen von **ERFOLGS-Zielen** dienen. Dies gilt sowohl für die aufgaben- wie personen-bezogenen 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. ⁹⁾

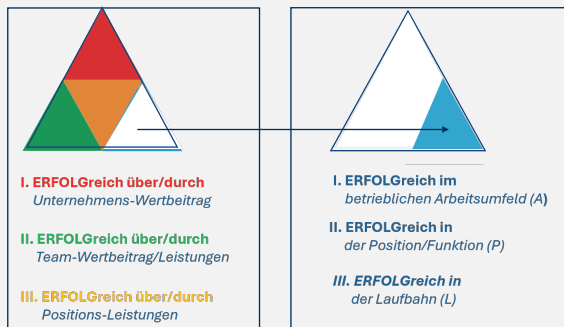
III. Zum ERFOLGS-Verständnis des SEE-Gesprächs zweiseitiges Verständnis

Der **ERFOLGS-Begriff** für Mitarbeiter-Gespräche muss der heutigen Anforderungen der Arbeitswelt 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, auch an Erwartungen gegenüber den Unternehmen. Damit einher geht auch ein neues Verständnis vom **ERFOLGreichen Mitarbeiter!**

Nach dem SEE-Konzept 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 entscheidender Bedeutung sind oder sein können.

Graphik: Leitbild „ERFOLGreicher Mitarbeiter“ (zweiseitig)



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, ausgebremst oder sogar unterdrückt werden.

Was den Gesprächsprozess selbst betrifft, steht ERFOLG im ganzheitlichen Sinne für das Bestreben und das **Leitmotiv für jedes Mitarbeiter-Gespräch**. Gängige Praxis ist eher eine vergangenheits- und defizitorientierte Gesprächsführung, die tendenziell restriktiv und sogar potential-deaktivierend wirkt.

Exkurs: 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!

IV. Der Gesprächs-Navigator

Stellt quasi den **Kompass**, die innere Struktur für jedes Mitarbeiter-Gespräch dar und vereinfacht Gespräche, die damit effektiver, fairer, transparenter, wirksamer und somit erfolgsorientierter geführt werden können. Der Gesprächs-Navigator bildet sich als Leitfaden, abgekürzt als „U-**SEE**-R“ ab, wobei U für den Umfeld-Bezug und R für die Reflexion steht ¹⁰).

Seine Legitimation erfährt dieser Ansatz durch **neurobiologische Erkenntnisse** ¹¹), nach denen sich feste Muster und Heuristiken durch Wiederholungen verfestigen und damit eine klare, prozess- und ergebnisorientierte Gesprächsführung ermöglicht und gefördert und über Sozialisationseffekte kulturprägend werden.

Der Navigator stellt den **konstanten ERFOLGS-Faktor** im SEE-System© dar und ermöglicht eine universelle Anwendung über den gesamten Personal-Zyklus¹²). Das birgt große Vorteile bezüglich Transparenz, Augenhöhe und Akzeptanz, wenn allen Führungskräften und Mitarbeitern die Spielregeln (= **Gesprächs-Navigator**) bekannt sind, an dem sich alle orientieren können.

Damit wird Mitarbeiter-Gesprächen von damit vornherein die Problematik der „Black Box“ genommen, die aufgrund von Intransparenz, Misstrauen und Vorsicht häufig zu taktischem Verhalten auf beiden Seiten führt. Zugleich wird der Blick stets auf ERFOLG gerichtet und weg vom Defizit-Denken. *Psychologisch ist das von großem Vorteil und fördert zugleich ein Gesprächsformat, welches auf dem Prinzip der Augenhöhe basiert.*

IV. Die SEE-Prinzipien

Stehen für die grundlegenden ERFOLGS-Prinzipien, auf denen das Konzept des SEE-Systems basiert, z. B. die Potential-Orientierung, der Prozess-Gedanke usw. Wesentlich dabei ist, dass diese Prinzipien sich in der Praxis als besonders wirksam erwiesen und empirische Studien dies eindrucksvoll belegt haben.¹³)

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

Jede Interaktion, jedes Gespräch - egal um welchen Anlass es 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 nach der HR-Formel nach Dr. Fuhr¹⁴).

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

VI. AD-Ons des SEE-Systems

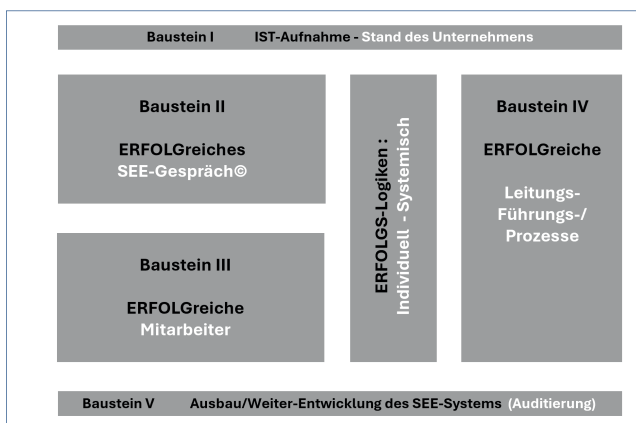
Je nach Intention, Kulturstand und strategischer Ausrichtung bietet das SEE-System bestimmte Anwendungs- und Erweiterungstools an, die je nach Stand der Unternehmens- und HR-Entwicklung eingeführt bzw. genutzt werden können. Dazu gehören z. B. das SEE-Gesprächs-Modell als Resonanz- und Feedback-Tool, Tools für die Umsetzung von Gesprächs-Formaten u. a. M.

■ Das SEE-System und seine Bausteine I bis V

Das SEE-System besteht insgesamt aus fünf Bausteinen, die das Gesamt-System abbilden und Führungskräfte befähigen ERFOLGreiche Mitarbeiter-Gespräche Baustein(II) zu führen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ERFOLGreich (III) werden zu können bzw. zu sein. Das spezielle unternehmensspezifische Customizing erfolgt über die Leitungs- und Führungsprozesse, (IV) die in das gängige Führungsverständnis integriert werden. Im Mittelpunkt des Start-Baustein (I) steht die Reflexion des aktuellen Status der Führungs- und Gesprächskultur (incl. HR-System) und mit dem optionalem Baustein (V) ist eine regel-

mäßige Selbst-Auditierung möglich, um potentielle Weiterentwicklungs- und Optimierungsprozesse zu forcieren.

Das SEE-System® – ERFOLGSorientierte Mitarbeiter-Gespräche



■ Schulung und Einführungsprozess

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 dieser Frage nach der Einführung und dem Transfer besonders intensiv auseinander gesetzt.

Da die Grundmuster sehr einfach zu verstehen sind und das SEE-System® in einer großen Bandbreite von **einfach bis hochkomplex** genutzt werden kann, erfordert es zum Start einen überschaubaren Schulungsaufwand, birgt eine hohe Akzeptanz, da ethisch angelegt und ermöglicht ein schnelles Einführen und Umsetzen in der betrieblichen Praxis.¹⁵⁾ Das SEE-Gespräch® stellt aufgrund seines Ansatzes, eine eigene Kategorie von Mitarbeiter-Gesprächen dar.

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

Der besondere Lern- und Umsetzungsprozess 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. Hierin liegt ein großer Vorteil des Systemansatzes, denn die Implementierung erfolgt ganz wesentlich über die Praxisanwendung.

Damit wird bei Führungskräften wie bei Mitarbeitern Schritt für Schritt die förderliche **ERFOLGS-Gewohnheit** aufgebaut, stets im Kontext der augenblicklichen Arbeitssituation, Lösungs- und

erfolgswirksam zu handeln. Dieser Sozialisations-Effekt verstärkt sich automatisch mit der wachsenden Anwendung des SEE-Systems®. Lernen und Wachsen über **learning by doing**, aktiviert und motiviert über den Faktor **ERFOLG**. Der entscheidende Wirkungseffekt entwickelt sich dabei über die Durchgängigkeit in der Organisation, und zwar im vertikalen wie im horizontalen Sinne, von „oben“ nach „unten“ wie von „unten“ nach „oben“.

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.

■ Nutzen und Gewinn für das Unternehmen

Mit dem SEE-System werden vielfältige Effekte initiiert und ausgelöst, die mit der Zeit kumulative ERFOLGS- und Ergebnis-Effekte auslösen.

- ein durchgängiges Denken und Handeln in ERFOLGS-Kategorien, eine positive Leistungskultur
- eine Steigerung der Produktivität durch Steigerung und Transparenz der Wertbeiträge / ERFOLGE
- eine neue Führungs-/Motivationskultur, die verbindet
- eine höhere Bindung von Führungskräften/Mitarbeitern
- schnellere (systembedingte) Entwicklung von Mitarbeitern
- entlastete Führungskräfte (objektiv wie psychologisch)
- eine neue Führungs-Kultur mit der ERFOLG planbar und skalierbar wird.

Mit wachsender Umsetzungsintensität werden psychologische Barrieren abgebaut und SEE-Gespräche® zum **ERFOLGS-Tool formeller wie informeller Gespräche** und zwar innerhalb- und außerhalb des Workflows. 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)**¹⁴⁾ und das Unternehmen zukunftsorientiert und für Menschen (Führungskräfte und Mitarbeiter) besonders **attraktiv** macht.

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.

■ Einsatz- und Anwendungsarten des SEE-Konzeptes

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 „small“ 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.

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**¹⁶⁾ 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.

sozialen Medien.

3.) Dies entspricht den eigenen Beobachtungen aus meiner Beraterpraxis. Siehe dazu auch die aktuellen Diskussionen auf LinkedIn, indem die Mitarbeiter-Gespräche wegen „inkompetenter“ Führungskräfte im Fokus der Kritik bei Mitarbeiter-Gesprächen stehen.

4.) Hier stehen wir erst am Anfang, aber der Trend ist eindeutig. Gerade jüngere Mitarbeiter nutzen KI zunehmend als Assistenten, auch bei Mitarbeiter-Gesprächen. Das verändert völlig die Rahmenbedingungen, Führungskräfte müssen sich darauf einstellen.

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

6.) Siehe dazu die Studien von Harvard...

7.) 2018 begann ich mit den ersten Ideen, Skizzen und Auswertungen empirischer Studien, soweit es überhaupt welche zu dem Thema gab. -

8.) 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, Führungskräften und vor allem HR-Verantwortlichen aus der Wirtschaft ausgetauscht. Aber auch mit Beratern, hier möchte ich insbesondere Ralf Besser nennen, der mit seiner großen Erfahrung und als Spezialist für Neurobiologie dabei eine besondere Rolle einnahm, die sehr hilfreich war.

9.) Dieser ständige Dialog zwischen Führung und Mitarbeitern findet ja heute schon statt, wird aber nicht selten als Mitarbeiter-Gespräch bewertet. Umgekehrt folgt daraus, dass einzelne Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter daraus ableiten, „wir kennen uns ja so gut, dann brauchen wir auch kein Mitarbeiter-Gespräch mehr. Meistens als Schutzbehauptung für die eigene Haltung verwendet, wenn Mitarbeiter-Gespräche als „lästig“ empfunden werden.

10.) 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.

11.) 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

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

13.) Siehe dazu z.B.

14.) 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.

15.) 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-) Ergebniswirkungen. Wir sind dabei, hier konkrete Nachweis-Indikatoren zu erstellen.

16.) 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 Regeln einmal im Jahr geführt werden.

Zum Autor:

Dipl.-Vw. Dr. Wolfgang Fuhr 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 35 Jahre berät er Unternehmen aus dem Mittelstand in allen Fragen der strategischen Unternehmensentwicklung 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 und Gründung/Leitung eines Werte-Netzwerkes engagiert. Zusätzlich hat er sich ehrenamtlich als Vorstandsmitglied in Vereinen der Weiterbildung betätigt

1.) Siehe neueste Studie von Gallup 2024

2.) Eigene empirische Ergebnisse, siehe dazu auch die Diskussionen in den