

NEXT CULTURE WORK: Ermächtigung versus Bewertung – Eine neue Art von Mitarbeitergespräch!

Es gibt ein wiederkehrendes Thema in Unternehmen, das für Spannung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sorgt: Das Mitarbeitergespräch bzw. die Leistungsbeurteilung. Sie kennen diese Art Gespräche möglicherweise. In den meisten Unternehmen läuft dieses Gespräch in der Form ab, dass sich ein- bis zweimal jährlich Mitarbeiter und Vorgesetzter an einen Tisch setzen und einen Rückblick auf die im vergangenen Halbjahr bzw. Jahr geleistete Arbeit zu werfen. Für diese Besprechung gibt es in der Regel Vorlagen, auf denen Kriterien stehen, die bewertet werden sollen, beispielsweise:

- Fachkompetenz,
- Arbeitsbereitschaft/Motivation,
- Soziale Kompetenz intern und extern (mit Unterkategorien wie beispielsweise Kommunikations- und Kontaktfähigkeit, Verbindlichkeit, Auftreten, Verhandlungsgeschick, Überzeugungskraft, Kompromissbereitschaft, etc.)
- Führungskompetenz (mit Unterkategorien wie beispielsweise Motivation, Delegation, Urteilsvermögen, Entscheidungsfreude, Durchsetzungsvermögen, etc.)
- Status der Zielerreichung
- und viele weitere Kriterien.

Meist funktioniert die Bewertung nach dem Schulnotensystem 1 bis 6 oder einem anderen Benotungskonzept, z. B. von einem Doppelplus ++ (für sehr gut) bis zu einem Doppelminus - - (für sehr schlecht). Und da geht es schon los. Bewertet zu werden bereitet zahlreichen Mitarbeitern schon im Vorfeld Bauchschmerzen, denn für viele fühlt es sich an, als müssten sie vor den Scharfrichter treten. In diesen Gesprächen ist es üblich „um sein Leben zu kämpfen“, indem gefeilscht, verhandelt und um Punkte bzw. Noten gerungen wird, denn bei vielen Mitarbeitern hängt ein Teil des Gehalts von der Bewertung ab, z. B. beim sogenannten dynamischen Gehalt oder bei den zu vergebenen Boni.

Da das Gespräch nur zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter stattfindet, stellt sich häufig die Frage, inwieweit Subjektivität die Bewertung beeinflusst. Haben beide einen guten Draht zueinander, so geht die Tendenz dahin, dass der Vorgesetzte den Mitarbeiter auch eher gut bewertet, oder einmal ein Auge zudrückt. Ist das Verhältnis hingegen angespannt, wird in solchen Gesprächen auch durchaus hierarchischer Druck ausgeübt oder gar „abgerechnet“ und schlechter bewertet.

Sicherlich wird auch oft fair bewertet. Doch eines bleibt: Es wird bewertet! Wenn Sie dieses Wort einmal auseinandernehmen – Be-WERT-ung - so geht es darum, den Wert einer Person zu beurteilen. Den Wert eines Menschen an einer Skala zu messen, die sich irgendjemand ausgedacht hat, ist in sich krank, denn grundsätzlich hat jeder Mensch einmal die gleiche menschliche Würde und ist gleich viel wert. Überlegen Sie einmal, anhand welcher Skala gemessen wird. Das Konzept der Bewertung in gut und schlecht bzw. richtig und falsch stammt aus Inquisitionszeiten, als es darum ging, vermeintlich gefährliche – weil kraftvolle – Menschen loszuwerden, um die kirchliche Macht zu sichern. Die Angst vor Bewertung oder nicht gut genug zu sein, sitzt also tief – wenn auch oft unbewusst - in unseren Zellen. Da dieses Konzept auch heutzutage noch in den Schulen praktiziert und weiter in unsere Zellen eingebrannt wird, ist es nicht verwunderlich, dass es in der modernen Gesellschaft seit mehr denn je im Alltag präsent ist und weiter Anwendung findet. Die meisten Menschen bewerten ständig. Sie bewerten,

wie jemand aussieht, was jemand sagt, ob jemand in ihren Augen gut oder schlecht ist, ob das Essen gut oder schlecht schmeckt, ob jemand eine Leistung besser oder schlechter erbracht hat, welcher Religion er angehört, welche Hautfarbe er hat und aus welchem Land er kommt. Sie kennen dieses Bewertungsspiel.

Jemanden zu bewerten trennt uns jedoch genau von dieser Person, da der Wert der Person ausschließlich an ihrem Tun gemessen wird, während die Seins-Eigenschaften außer Acht gelassen werden. Genau das passiert auch in den meisten Mitarbeitergesprächen, die sich in der Regel auf das TUN des Mitarbeiters beschränken und seine sogenannten Seins-Qualitäten weitestgehend unberücksichtigt lassen. Die Wertschätzung des „Seins“ fehlt vollständig, sodass sich Mitarbeiter oftmals nicht wirklich gesehen fühlen. Wen wundert es da, dass sie gestresst einfach nur ihre Arbeit machen, dabei versuchen, möglichst „gut auszusehen“, ihre eigentlichen Qualitäten jedoch meist unter Verschluss halten?

Wenn Sie in Firmen nachfragen, ob bei den Mitarbeiter- oder Zielerreichungsgesprächen Wertschätzung ein Bestandteil sei, so kommt häufig die Antwort: „Selbstverständlich. Dem Mitarbeiter wird durchaus gesagt, wenn er etwas gut gemacht hat.“ Dies hat jedoch leider überhaupt nichts mit Wertschätzung zu tun. Es ist im besten Fall ein Lob. Vielen ist dabei nicht bewusst, dass es sich bei Lob um eine subtile Form der Manipulation handelt. Warum? Nun, wenn ein Chef seinem Mitarbeiter sagt „Das hast Du gut/toll gemacht“, was ist dann die eigentliche, unbewusste Absicht? Die unbewusste Absicht ist, durch diese Art Lob den Mitarbeiter dahingehend zu manipulieren, die Dinge in Zukunft genauso weiterzumachen, wie er sie bisher gemacht hat. Und da die meisten Mitarbeiter nach Anerkennung lechzen, und in die Kategorie „guter Mitarbeiter“ gesteckt werden möchten, funktioniert dieses Manipulationsspiel.

Viele verwechseln zudem Lob auch mit Feedback. Auf die Frage, ob es eine Feedback-Kultur gibt, haben wir schon mehrfach die Antwort bekommen: „Selbstverständlich. Im Zielerreichungsgespräch gibt es immer Feedback ob ein Mitarbeiter etwas gut oder schlecht gemacht hat.“

Es scheint ein einziges unklares Potpourri zu sein, das häufig dazu führt, dass Mitarbeiter diese Gespräche als sehr unangenehm empfinden. Unmut entsteht letzten Endes auch dadurch, dass Vorgesetzte zum Teil keine klaren Bewertungen abgeben können, das sie nicht eng genug mit ihren Mitarbeitern zusammenarbeiten, als dass sie ihre Leistung tatsächlich bewerten können. Stattdessen versuchen sie aus einer Distanz heraus eine Bewertung abzugeben, die oftmals auf wackeligen Beinen steht.

Ein großes Manko der Mitarbeitergespräche ist, dass der Fokus auf einem toten Bewertungs-Konzept liegt, es jedoch in keinsten Weise darum geht, den Mitarbeiter zu ermächtigen, d. h. ihn zu unterstützen und dafür zu sorgen, dass er sein Potenzial voll entfalten und seine eigentlichen Talente einbringen kann. Doch wie könnte eine Alternative aussehen? Wie könnten Mitarbeiter- oder Zielerreichungsgespräche anders durchgeführt werden, sodass sie alle Beteiligten bereichern und der entsprechende Mitarbeiter ermächtigt wird und sich weiter entwickeln kann?

In einem mittelständischen Unternehmen haben wir genau dieses Forschungs-Experiment gemacht. Nachdem eine Umfrage ergeben hat, dass die bisherige, auf Schulnoten und bestimmten (wie oben beschriebenen) Kriterien basierende Bewertung nicht mehr funktioniert, gab es eine Projektausschreibung. Es sollten sich diejenigen Mitarbeiter melden, die Lust hatten und bereit waren

Verantwortung für die Erarbeitung eines neuen Formates für ein Mitarbeiter- bzw. Zielerreichungsgespräch zu übernehmen. Es fand sich ein kreatives und motiviertes Team von 7 Mitarbeitern zusammen, die in einem nichtlinearen Vorgehen innerhalb von 2 Stunden eine neue erstaunliche Möglichkeit hervorbrachten. Um völlig frei und vorbehaltlos zu starten, wurden zu Beginn des Meetings die alten Bewertungsbögen und Konzept-Unterlagen symbolisch zerrissen. Das Team war nicht an alte Vorgaben gebunden, sondern konnte erst einmal im Nichts stehen und sozusagen auf der „grünen Wiese“ starten. Die Frage an das Team lautete „Wenn Sie einen Zauberstab hätten und eine neue Art von Meeting-Format für ein Zielerreichungs- bzw. Mitarbeitergespräch frei gestalten könnten, wie würde es idealerweise aussehen? Was wären entscheidende Aspekte?“

Eine neue Ära von Mitarbeitergespräch

Die neue Ära von Mitarbeitergespräch beginnt zunächst einmal mit einem grundsätzlichen Perspektivenwechsel. Während herkömmliche Mitarbeitergespräche auf die Bewertung der Vergangenheit gerichtet sind, würde eine neue Art von Besprechung auf die Zukunft gerichtet sein und im Dienst des Mitarbeiters stattfinden. Der Fokus liegt darauf, dass der Mitarbeiter nicht nur unterstützt sondern ermächtigt wird, d. h. Möglichkeiten bekommt, sein Potenzial weiter zu entfalten und gestärkt aus dem Gespräch herauszugehen.

Das Team war sich einig, dass am ehesten jene Kollegen als Gesprächs-Teilnehmer herangezogen werden, die am engsten mit dem entsprechenden Mitarbeiter zusammenarbeiten, schließlich können sie ihn am besten einschätzen. Dies können durchaus Menschen aus verschiedenen Abteilungen und von allen Hierarchiestufen sein, idealerweise 3 bis 6 Personen. Da es sich um mehrere Personen handelt, wurde das neue Mitarbeitergespräch „Super Ball“ getauft (nicht zu verwechseln mit dem Amerikanischen Football Event „Super Bowl“), in Anlehnung daran, dass in der Besprechung der Konversations-Ball von einem zum anderen gereicht wird und jeder Teilnehmer für den Mitarbeiter neue Möglichkeiten erschafft bzw. Feedback und Coaching gibt.

Die 3 bis 6 teilnehmenden Personen werden von dem Mitarbeiter bestimmt. Damit er jedoch nicht genau den Kollegen außen vorlässt, der möglicherweise „gefährliches“ Feedback hätte, wählt der Mitarbeiter einen sogenannten *Buddy* und *Raumhalter* aus, der in dieser Rolle speziell trainiert ist. Diese Person hat mehrere Aufgaben:

- sie prüft, ob alle entscheidenden Feedback-Geber ausgewählt wurden und ergänzt eventuell fehlende Kollegen.
- sie lädt entsprechend alle Kollegen zu einem 2,5 bis 3 stündigen Super Ball Gespräch ein und verschickt vorbereitende Unterlagen.
- sie bereitet den Raum vor, der nur aus einem Stuhlkreis besteht (kein Tisch in der Mitte)
- sie klärt bei Meeting Beginn die Logistik und weist auf konkrete Spielregeln sowie Feedback & Coaching Regeln hin.
- sie *hält Raum* während des Gesprächs, d. h. sie navigiert den Raum dahingehend, dass der Mitarbeiter den größtmöglichen Nutzen hat und alle Teilnehmer gemeinsam im Dienst des Mitarbeiters stehen, sodass er wachsen kann.
- sie stellt sicher, dass eine Person das Feedback für den Mitarbeiter mitschreibt, sodass dieser nicht mit Schreiben abgelenkt ist.
- sie achtet darauf, dass die Spielregeln eingehalten werden und kein sogenanntes *niederes Drama* stattfindet – ein Täter-Retter-Opfer Spiel, bei dem es um Anschuldigungen, Rechtfertigungen, Diskussion und Erwartungen geht.

Während des Gesprächs werden zum einen die Aufgaben herangezogen, die ein Mitarbeiter in seiner Verantwortung hat. Es geht hierbei jedoch nicht um eine Schulnoten-Bewertung. Es geht vielmehr um die individuellen Qualitäten, die für jede Aufgabe notwendig sind. Dazu hat das Unternehmen jede Aufgabe in einem System mit sogenannten *hellen Prinzipien* hinterlegt, die im Super Ball betrachtet werden. Hier ein Beispiel: Ein Mitarbeiter hat die Aufgabe „Dokumentation von Versuchsergebnissen und Experimenten“. Die notwendigen hellen Prinzipien, die bei dieser Aufgabe gefragt sind, lauten PRÄZISION, KLARHEIT, VERLÄSSLICHKEIT, WACHSAMKEIT. Im Superball geben die Kollegen nun entsprechend Rückmeldung dazu, inwieweit der Mitarbeiter diese Qualitäten eingebracht hat oder was er in Zukunft noch anders machen kann. Bemerken Sie, dass es hier nicht mehr um das reine TUN geht. Es geht um die Qualitäten, die ein Mitarbeiter einbringt. Um eine klare Rückmeldung zu den Qualitäten geben zu können, erhalten alle Teilnehmer im Vorfeld vom Buddy eine Liste mit allen Einzel-Aufgaben des Mitarbeiters und den dazugehörigen hellen Prinzipien.

Entscheidend für solch eine Art Super Ball Gespräch ist, dass alle Beteiligten ein neues Verständnis von Feedback und Coaching haben (und das idealerweise auch entsprechend trainiert haben). Es geht nicht mehr um gut und schlecht, um richtig und falsch. Es geht völlig neutral darum, was funktioniert hat und was nicht funktioniert hat. Beim anschließenden Coaching geht es darum, dass der Mitarbeiter wertvolle Unterscheidungen und dadurch neue Klarheit und neue Möglichkeiten erhält, um in Zukunft noch wirksamer agieren und wachsen zu können. Hat etwas beispielsweise nicht funktioniert, so erhält der Mitarbeiter die Unterscheidung, was passieren würde, wenn er es anders macht und wie er es konkret machen könnte.

LANDKARTE VON FEEDBACK & COACHING – ALTE & NEUE SICHT	
<small>World Copyleft 2016. Inhaber des Urheberrechts Clinton Callahan gestattet den Gebrauch. www.nextculture.org</small>	
<p>FEEDBACK – ALT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kritik • Negativ • Destruktiv • Gefährlich • Angriff • Unbequem • Zu vermeiden 	<p>FEEDBACK – NEU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Über die Vergangenheit => Was ist passiert? • Was hat funktioniert? • Was hat nicht funktioniert? • Neutral
<p>COACHING – ALT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schlauer Ratschlag • Kritik • Besserwisserei • Manipulation 	<p>COACHING – NEU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Über die Zukunft • Eine Unterscheidung geben, die Klarheit und Möglichkeit birgt, um etwas Neues zu kreieren

Ein ebenfalls entscheidender Aspekt ist, dass der Mitarbeiter nicht nur Feedback und Coaching erhält, sondern auch bewusste Wertschätzung. Es gibt eine sogenannte Wertschätzungsrunde in dem Super Ball Gespräch, sodass jeder Teilnehmer sagen kann, was er an dem Mitarbeiter schätzt. Es geht auch hier weder um das Tun noch um das Haben. Es geht um das SEIN, darum, wie der Mitarbeiter in seinem Wesenskern ist. Die Kollegen beschreiben also ganz klar die Seins-Eigenschaft, z. B.: „Ich schätze Deine Klarheit und Leichtigkeit, die Du in die Projekte bringst.“ oder „Ich schätze Deine

Herzlichkeit, mit der Du das Team immer wieder zusammenwebst.“ Es geht darum, den Mitarbeiter tatsächlich in seinem Sein zu sehen und anzuerkennen.

Schließlich wird in dem Super Ball Gespräch durch den Buddy auch geprüft, ob es Groll gegen den Mitarbeiter gibt. Ist dies der Fall, so wird dieser Groll in einem speziellen Prozess aufgelöst, damit wieder eine fließende Zusammenarbeit möglich ist.

Es gibt noch viele weitere Aspekte, die Teil dieses Gespräches sind, doch das würde an dieser Stelle den Rahmen des Artikels sprengen. Die aufgeführte Beschreibung soll Sie vielmehr inspirieren, alte Strukturen und längst überholte Mitarbeitergespräche und Leistungsbewertungen aufzubrechen und etwas Neues auszuprobieren.

Ist solch eine neue Art Mitarbeitergespräch beängstigend? Ja, durchaus. Allein die Tatsache, dass der Mitarbeiter nicht mehr nur einem Vorgesetzten im stillen Kämmerlein gegenüber sitzt, sondern einer Gruppe von bis zu 6 Personen, ist schon beängstigend. Das erstaunliche ist jedoch, dass der Tenor zu den bisher durchgeführten Super Ball Gesprächen war, dass sie für alle Beteiligten in höchstem Maße bereichernd und kraftvoll sind.

Für den Mitarbeiter ist es bereichernd, weil

- er kollaboratives Feedback und Coaching erhält (was nicht nur „nett“ ist sondern präzise und klar, sodass er weiter wachsen kann),
- er die Erfahrung macht, dass die Kollegen ihn unterstützen und für ihn da sind („Alle für einen“),
- er in seinem Sein wertgeschätzt und dadurch wirklich gesehen wird,
- Konflikte, Probleme oder Groll aufgelöst werden können.

Für die Kollegen ist es bereichernd, weil:

- sie sich dem Mitarbeiter verpflichten und so eine Verbindung zu ihm haben,
- ihn unterstützen, weiterzukommen und kreative Kollaboration im Team erfahren,
- sie dadurch gewinnen, dass der Mitarbeiter gewinnt (dies nennt sich *Gewinnen Geschieht*. Es ist erfüllend, sich in den Dienst von jemandem zu stellen und ihm Möglichkeiten zu geben, damit er wachsen kann),
- Groll auflösen können, der möglicherweise zwischen ihnen und dem Mitarbeiter steht und so eine neue, fruchtbare Verbindung und Zusammenarbeit möglich wird,
- Neues über den Mitarbeiter und die Kollegen lernen.

Dies ist sicherlich nicht die einzige Möglichkeit, ein Zielerreichungsgespräch oder Mitarbeitergespräch zu führen. Die Frage ist: Sind Sie bereit etwas Neues auszuprobieren? Sind Sie bereit den Fokus wieder auf den Menschen zu legen, anstatt nur auf Unternehmensziele und Profit? Alte Vorgehensweisen sind sicherlich bequem, schließlich kennen wir sie und können einschätzen, wie ein Gespräch dann verläuft. Das alte Vorgehen ist jedoch weder lebendig, noch dient es tatsächlich dem Mitarbeiter (außer vielleicht auf monetärer Ebene bei voller Zielerreichung). Sind Sie bereit für neue Lebendigkeit und Inspiration und mehr Menschlichkeit in der Wirtschaft?

Im Folgenden finden Sie noch einmal eine Gegenüberstellung eines bisherigen Mitarbeitergespräches bzw. einer Leistungsbewertung und eines möglichen, neuen Team Super Ball Gespräches.

ALTE LANDKARTE:	NEUE LANDKARTE:
-----------------	-----------------

Mitarbeitergespräch	Team Super Ball
Ausschließlich zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	Team von 4-6 Leuten
Vorgesetzter kann Leistung u. U. gar nicht bewerten	Team besteht aus Menschen, die mit dem Mitarbeiter eng zusammenarbeiten und ihn einschätzen können
Be-WERT-tung nach Schulnoten o. ä. Konzept	Ermächtigung des Mitarbeiters, damit er sein Potenzial weiter entfalten kann
Vorgegebener Bewertungsbogen	Kein Bewertungsbogen mehr, stattdessen Fokus auf helle Prinzipien der jeweiligen Aufgabe
Absicht: Den Mitarbeiter manipulieren, damit er noch mehr für das Unternehmensziel arbeitet	Absicht: dem Mitarbeiter klare Unterscheidungen geben, sodass er neue Klarheit und Möglichkeiten hat, die ihn weiterbringen
Niederes Drama in Form von Diskussion, Argumentieren, Feilschen, Rechtfertigung, etc.	<i>Gewinnen Geschieht</i> durch kollaboratives Miteinander
Fokus liegt ausschließlich auf dem TUN des Mitarbeiters und auf den Unternehmenszielen	Fokus liegt auf den SEINS-Eigenschaften des Mitarbeiters
Hierarchisch	Alle arbeiten als ein Team – keine Hierarchie
Langweilig	Lebendig, inspirierend, nährend.
Landet nicht, weil ausschließlich die Leistung auf intellektueller Ebene diskutiert wird	Landet im Körper des Mitarbeiters, aufgrund der speziellen Art von Feedback, Coaching und Wertschätzung. Ist nachhaltig.
Verwirrendes Potpourri aufgrund der Verwechslung von Lob (Manipulation) mit Wertschätzung und Feedback	Klarheit und Intensität durch klare Unterscheidungen und Nutzung von Feedback & Coaching und Wertschätzung
Beliebig, auf jeden anwendbar	Maßgeschneidert, individuell
Mitarbeiter fühlt sich oftmals nicht gesehen	Mitarbeiter fühlt sich gesehen
Profitorientiert, an den Zielen der Firma gemessen	Am Menschen orientiert. Wachstum & Entfaltung des Mitarbeiters steht im Mittelpunkt

Viel Freude beim Experimentieren!

(Autorin: Nicola Nagel)

EMPOWERING PEOPLE - FACILITATING CHANGE!

• www.viva-essenza.com •