gement mit Zugriffsberechtigungen und Löschfunktionen.

- Eine passende Schnittstelle zur Personalsoftware des Unternehmens oder zu bereits genutzten Wissensmanagement- oder Lernmanagement-Systemen ist notwendig.
- Da viele Plattformen keine Inhalte mitliefern, sollte man auch prüfen, ob und wie zugekaufte Lerninhalte externer Anbieter integriert werden können.
- Es sollte selbstverständlich sein, dass mehrere Nutzer das System über einige Zeit ausprobieren können. Zu vereinbaren ist auch die Form der Einschulung und der Support in der Einführungsphase.
- Nicht zuletzt sind die Referenzen der Anbieter, ihre Markterfahrung und finanzielle Struktur ein wichtiges Thema: Alteingesessene Anbieter sind vielleicht etabliert, mit ihrer Lernplattform aber nicht innovativ oder «state oft he art». Unerfahrene neue Anbieter ohne finanziellen Background bergen das Risiko einer Insolvenz und damit des plötzlichen Wegfalls von Support und Updates. Im Idealfall sind die Anbieter seit einigen Jahren erfolgreich am Markt und können auf Referenzen in ähnlichen Branchen und Betriebsgrössen verweisen.

Auswahlprozess einer Learning Experience Plattform für ein Medienunternehmen

In einer Projektwerkstatt der FH Vorarlberg wurde die Autorin mit einer Gruppe von vier Studentinnen vom Management eines Medienunternehmens beauftragt, eine geeignete Lernplattform zu finden. Dazu erhob die Projektgruppe die Wünsche und Anforderungen der künftigen Nutzer an das neue System in einem Mitarbeiter-Workshop. Mit dem Management und der Personalentwicklung als künftiger Administratorin wurden die rechtlichen und wirtschaftlichen Auswahlkriterien definiert.

Das Ergebnis war ein umfassender Anforderungskatalog für das neue System (siehe Tabelle). Die einzelnen Beurteilungskriterien wurden zusätzlich gewichtet. Damit entstand ein Punktesystem für den Vergleich der einzelnen Anbieter. Ein Besuch der Messe «Zukunft Personal» und intensive Internetrecherche ergab eine erste Liste möglicher Anbieter. Sieben Plattformen kamen in die engere Wahl und wurden mit Demoversionen von der Projektgruppe und Mitarbeitern des Unternehmens ausprobiert. Daraus ergab sich eine «Top 3-Liste» von Lernplattformen, welche die gestellten Anforderungen erfüllten. Im Preisvergleich lagen die jährlichen Kosten bei angenommenen 500 Usern zwischen ca. € 14 000.– und € 26 000.–. Trotzdem entschied sich das Management nicht für das billigste Angebot, sondern für ein System mit höchstem «Fun to use»: Lernen mit der Plattform soll Spass machen.

FUSSNOTE

* siehe auch die Beiträge von Marianne Grobner «Das neue Lernen Teil 1 und 2», erschienen im HR-Developer Juni 2021 und Juli-August 2021.

AUTORIN

Dr. Marianne Grobner ist Unternehmensberaterin, Autorin und lehrt Personalmanagement an der Fachhochschule Vorarlberg.

Kommunikation als Hauptaufgabe einer Führungskraft

Jahresendgespräch und gut ist's – so läuft es eben nicht!

Einmal jährlich lädt der Chef zum Mitarbeitergespräch ein. Dieses ist rasch durchgeführt und bald wieder vergessen. Wenn man jedoch seinen Mitarbeitenden helfen möchte, ihr volles Potenzial zu entdecken und auszuschöpfen, braucht es eine andere Kommunikationsstrategie.

Von Dr. Oliver Mattmann

Mitarbeitergespräche werden häufig von Führungskräften als «Zeitverschwendung» betrachtet – doch weshalb ist das so? In vielen Unternehmen wird die Kommunikation mit den Mitarbeitenden nach «alter Schule» ausgelebt: Einmal im Jahr wird ein längeres Mitarbeitergespräch terminiert und durchgeführt. Dasselbe passiert im kommenden Jahr. Im darauffolgenden Jahr wieder. Zwischen den jährlichen Gesprächen wird dem Thema keine Beachtung geschenkt. Wie können die Mitarbeitenden ihre Leistung nach einem einzigen Gespräch optimieren? Wie und wann werden die besprochenen Punkte kontrolliert? Inwiefern ist klar, dass es mehrere Arten von Mitarbeitergesprächen gibt? Wenn ich nur einmal jährlich mit meinen Mitarbeitenden zusammensitze und das Gespräch wegen mangelnder Vorbereitung oder aus anderen Gründen verpfusche, dann wird das mit der Weiterentwicklung schwierig. Auch Führungskräfte brauchen Übung in der Gesprächsführung. Spreche ich hingegen regelmässig mit meinen Mitarbeitenden, gewinne ich mehr Erfahrung und kann ein Gespräch auch einmal «in den Sand setzen». Resultate und insbesondere persönliche Veränderungen können nicht nach einem einzigen Gespräch erwartet werden – das gilt für Führungskräfte gleichermassen wie für Mitarbeitende.

Mitarbeitergespräche – wofür?

In der Regel haben Mitarbeitende eine positive Grundmotivation, die sie auch am Arbeitsplatz pflegen. Somit gilt es für Führungskräfte, ihre Mitarbeitenden so zu führen, dass sie diesen Ansporn längerfristig halten oder sogar steigern können. Ist es mit dieser Absicht immer noch Zeitverschwendung, mit den eigenen Mitarbeitenden regelmässig Gespräche zu führen? Statt diese als «lästige Aufgabe» zu betrachten, kann ich mich zuerst mit dem Zweck von Mitarbeitergesprächen befassen. Viele Führungskräfte kennen und nutzen das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nämlich überhaupt nicht – oder sie haben das Gefühl, ihre Stärken zu kennen. Daher sind solche Gespräche notwendig, um die eigenen Mitarbeitenden sowie ihre Stärken und Schwächen kennenzulernen, damit diese optimal eingesetzt und gefördert werden können. Wie oft haben wir in der Praxis von Mitarbeitenden gehört, dass sich ihre Vorgesetz-

ten ausschliesslich für das Geschäft und den Umsatz interessieren und die Ideen sowie Bedürfnisse der Mitarbeitenden gar nicht gefragt seien? Wer die Haltung pflegt, dass Mitarbeitende nur zum Arbeiten angestellt werden und Mitarbeitergespräche «wertvolle Arbeitszeit» wegnehmen, hält mit dieser Denkweise sich selbst, seine Mitarbeitenden sowie das eigene Unternehmen auf. Man sagt nicht ohne Grund: Jede Führungskraft hat die Mitarbeitenden, die sie verdient: Selbstdenkende und eigenständige Unternehmer, die sich mit voller Überzeugung und Herzblut am Arbeitsplatz engagieren.

Wie gut kennen Sie Ihre Mitarbeitenden?

Nicht nur haben die meisten Mitarbeitenden eine positive Einstellung am Arbeitsplatz. Vielmehr freuen sie sich, wenn ihre Vorgesetzten ein freundliches Wort für sie übrighaben, ihnen zuhören oder sie gar für ihren engagierten Einsatz loben. Als Führungskräfte haben wir immer die Wahl: Wir können unsere Mitarbeitenden führen und aufbauen oder sie lediglich als «Ressourcen» behandeln.

Eine wichtige Voraussetzung zur effizienten und nachhaltigen Mitarbeiter- und Gesprächsführung ist, wie bereits angetönt, die Kenntnis ihrer persönlichen Stärken. Viele Führungskräfte glauben, ihre Mitarbeitenden gut zu kennen und sind nach der Konfrontation mit der Selbstwahrnehmung ihrer Mitarbeitenden komplett überrascht. Die beiden Sichtweisen stimmen nämlich fast nie überein. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass sie ihr bisheriges Bild durch neue Erkenntnisse erweitern muss. Dabei helfen simple und direkte Fragen an die Mitarbeitenden, wie z.B. «Wo konnten Sie Ihre Stärken in den vergangenen Wochen gut einsetzen?» oder «Was haben Sie besonders gerne gemacht?» Wichtig ist dabei, was mein Gegenüber als seine/ihre persönliche Stärke betrachtet und nicht das, wovon ich bisher ausgegangen bin. Schliesslich gehört es zu den Hauptaufgaben einer Führungskraft, andere zu Taten – den richtigen Taten – zu veranlassen. Und dies gelingt nur, wenn die Führungskraft weiss, wo sie bei ihren Mitarbeitenden ansetzen kann.

Mit dem Blick auf das Positive

Worum geht es nun in einem Mitarbeitergespräch? Das Ziel ist es, längerfristig die persönlichen Stärken der Mitarbeitenden zu führen. Dadurch gewähren wir ihnen einen wertvollen Freiraum, über persönliche Heldentaten und Erfolge am Arbeitsplatz zu sprechen, welche bei unseren Mitarbeitenden ungeahnte Motivationsschübe freisetzen. Es lohnt sich daher, in ihre Stärken zu investieren. Ein Mensch hat in der Regel viel mehr positive als negative Eigenschaften. Das Verhältnis liegt etwa bei 90 zu 10. Nichtsdestotrotz entwickeln wir mit der Zeit eine sogenannte Negativitätstendenz: Auch wenn wir mehrheitlich mit positiven oder neutralen Meldungen konfrontiert werden, lassen wir uns vom Negativen ein wenig stärker beeinflussen. Dies wirkt sich auch auf unsere Entscheidungen, Handlungen und (Vor-)Einstellungen aus und zwar ohne, dass wir es wirklich merken.

In einem Mitarbeitergespräch geht es darum, den Mitarbeitenden helfen zu wollen. Sprechen wir jedoch von Verbesserungen, machen wir dies oft im Zusammenhang mit Schwächen. Wie motivierend ist es wirklich, sich mit seinen Schwächen zu befassen? Werden dadurch die Mitarbeitenden nicht geradezu in die unangenehme Lage gebracht, ihre Schwächen zu beschönigen und zu verteidigen? Solch eine Situation kann wohl keinen signifikanten und positiven Einfluss auf den Ansporn zeigen. Anders ist es, wenn in Mitarbeitergesprächen die persönlichen Stärken angesprochen werden. Dann möchten die Mitarbeitenden ihre Vorgesetzten überzeugen, dass sie tolle Arbeitskräfte sind, die sich gerne für das Unternehmen engagieren und sich verschiedene Kenntnisse angeeignet haben. Über ihre Stärken kann ich alle Mitarbeitende führen. Nur darf nicht vergessen werden, dass es diese zuerst zu erfragen gilt.

Nicht von Schwächen reden – sondern Stärken ausbauen!

Haben Sie gewusst, dass Mitarbeitende, denen eine reizvolle und konkrete Zielsetzung vermittelt wird, oft für die gleiche Arbeit nur halb so viel Zeit brauchen, wie wenn ihnen keine Zielvorgabe gegeben wird oder diese gemeinsam erarbeitet wird? Je genauer die Ziele, desto klarer ist der Auftrag sowie der Zweck für die Mitarbeitenden. Es liegt somit an der Führungskraft, den Mitarbeitenden Ziele vorzugeben, die es zu erreichen gilt. Abhängig vom Gegenüber können die Ziele auch gemeinsam erarbeitet werden. Wichtig ist, dass diese Zielsetzungen unter Berücksichtigung der persönlichen Stärken der Mitarbeitenden formuliert werden. Dadurch gewinnen sie eine weitere sinnstiftende Motivationsquelle, die ihre Stärken fördert und zugleich ihre persönliche Zufriedenheit steigert. Gleichzeitig dürfen die Mitarbeitenden erwarten, periodisch Auskunft über Fortschritte, Veränderungen und Entscheidungen innerhalb des Unternehmens zu erhalten. Informierte Mitarbeitende, denen die Unternehmensstrategie, die Zielsetzungen und Pläne bekannt sind, sind stolze und motivierte Mitarbeitende.

Mitarbeitergespräche in der Praxis

Sind wir ehrlich: ein jährliches Mitarbeitergespräch reicht nicht. Vielmehr gilt es, intern ein System zu entwickeln, welches die Mitarbeiterkommunikation konkret definiert und regelmässige Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gewährleistet. Die wichtigste Regel lautet: «Kein Mitarbeitergespräch ohne konkrete Vereinbarung!» Mit folgenden Denkanstössen können Sie Ihren Arbeitsalltag leichter organisieren und Mitarbeitergespräche effektiver gestalten:

- Tägliche Kurzabstimmung über operative Themen von 10 bis 15 Minuten. Dadurch werden Störungen reduziert und die Mitarbeitenden können strukturiert und effizient arbeiten.
- Wöchentliches Motivationsgespräch im 1:1 von 60 bis 90 Minuten. In diesem Rahmen werden wöchentlich die Jahresziele des Unternehmens angeschaut, Projekte und Hauptaufgaben angepackt und kleinere operative Punkte besprochen. Hierzu gibt es auch eine fixe Tagesroutine.
- Monatliches Qualifikationsgespräch von 45 bis 60 Minuten. Dabei stehen die persönliche Weiterentwicklung sowie Stärkung der Mitarbeitenden im Vordergrund. Der Austausch kann auch für ein kurzes Training auf Verhaltens- und Sachebene genutzt werden.

So kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden im Laufe der Zeit ihre volle Einsatzfähigkeit ausschöpfen können und somit längerfristig die besten Resultate für das Unternehmen leisten.

AUTOR
Nebst den beruflichen Zielen mit der Gesellschaft verfolgt **Dr. Oliver Mattmann** 2022 ein weiteres konkretes Ziel: 100 000 Höhenmeter mit eigener Muskelkraft zu erreichen. Scheint eine grosse Menge zu sein, aber auf rund 200 Tage runtergebrochen sind es noch 500 Höhenmeter pro Aktivitätentag.