



**BERUF & KARRIERE**  
Die Sportbranche bietet vielfältige berufliche Perspektiven für qualifizierte Sportmanager. Es gibt etwa 120 Studienangebote.

Seite V2



**IMMOBILIEN**  
Wohnen ist längst ein Thema, das die gesamte Region Stuttgart betrifft. Aber auch, wie das Wachstum künftig gerecht verteilt wird.

Seite V8



# Nutzen oder abschaffen?

**Mitarbeitergespräche.** Gut vorbereitet und mit konkreten Ergebnissen können Mitarbeitergespräche sowohl die Firma als auch die Beschäftigten voranbringen.

„Warst du schon oder musst du noch?“ Diese Frage raunen sich Angestellte eines mitteleuropäischen Konzerns zu, wenn die jährlichen Mitarbeitergespräche anstehen. Seit Jahren schließen die Kollegen Wetten ab, wer am schnellsten wieder raus ist. Die Führungskräfte wiederum sind wie jedes Jahr genervt, dass sie nicht alle ihre Leute einfach gleich gut bewerten dürfen. Am Ende sind sich alle einig: Es war mal wieder eine Farce.

Anders bei Easysoft aus Metzingen: „Ob Mitarbeiter oder Führungskraft, bei uns sind alle motiviert und der Meinung: Das bringt was“, sagt der strategische Geschäftsführer Andreas Nau. Was in Konzernen oft als eine lästige Pflicht erscheint, weil deren Personalabteilungen Führungskraft und Mitarbeiter zum Vier-Augen-Gespräch verdonnern, um über Leistung, Entwicklung und Ziele zu sprechen, kann systematisch vorbereitet, ein wichtiges Führungsinstrument sein, sagt der Personalexperte Jörg Knoblauch.

## WEITERENTWICKELN

Voraussetzung ist, dass kein Kaffeekränzchen abgehalten wird, sondern gemeinsam geschaut wird, wie die Arbeitsentwicklung verlief, wie künftig Stärken effektiver genutzt und Schwächen besser ausgeglichen werden können. Der Unternehmensberater: „Mitarbeitergespräche müssen zu Veränderungen führen.“

Nau erinnert sich, dass „etwas Fingerspitzengefühl notwendig war“, als der Software-Anbieter für Seminarmanagement und Personalentwicklung vor acht Jahren Mitarbeitergespräche einführte. Vor allem langjährige Kollegen fühlten sich durch die neue Art der Kommunikation mit dem Chef kontrolliert. Groß seien die Bedenken gewesen, ob der Vorgesetzte mit der Leistung nicht mehr zufrieden ist. „Als die Leute merkten, dass es lediglich eine andere, für beide Seiten verbindlichere Art von Dialog ist, verschwand die Skepsis“, berichtet Nau.

Der ehemalige Pflegepädagoge betont, wie wichtig gute Vorbereitung für beide Seiten ist. Etwa eine Stunde Vor- und Nacharbeit benötigen die Bereichsleiter pro Gespräch. Gut vorbereitet kommen inzwischen auch die Mitarbeiter in den Termin, zu dem



Mitarbeitergespräche sollten zu Veränderungen führen.

Foto: Fotolia

sie zwei bis vier Wochen vorher eingeladen werden. Sie bringen eine eigene Einschätzung ihrer Leistung und Ideen für ihre Weiterentwicklung mit. Nach einer guten Stunde sind Feedback und Ziele dann protokolliert. „Wenn es hohen Klärungsbedarf gibt, können daraus auch mal drei oder vier Stunden werden“, sagt Nau.

Dem 51-Jährigen ist wichtig, auch Minderleistungen anzusprechen: „Es ist ein Unterschied, ob ein Produktmanager sein Stellenprofil nicht erfüllen will oder nicht erfüllen kann.“ Es sei durchaus schon vorgekommen, dass Führungskräfte nach einer stichhaltigen Argumentation ihre Ansichten geändert haben – zugunsten des Mitarbeiters. Nur in zwei Ausnahmefällen hätte man sich in gegenseitigem Einverständnis getrennt, weil kein gemeinsamer Konsens gefunden wurde. Mit dem Ergebnis, dass die Betroffenen inzwischen bei anderen Arbeitgebern glücklicher sind.

Die Mitarbeiterfluktuation bei Easysoft ist gering, betont Nau. Beschäftigte wollten eher bis zur Rente bleiben. Nau führt das unter anderem auf die Mitarbeitergespräche zurück, in denen auch über private Ziele gesprochen wird. „Wir nehmen uns dabei viel Zeit für Reflexion und Ideen, wie jeder Einzelne die Unternehmensziele mitgestalten kann. Das geht im Tagesgeschäft leider unter.“ Schon deshalb seien Mitarbeitergespräche sinnvoll, weil gemeinsam und mit mehr Abstand auf die Arbeit geschaut wird.

## A-, B-, C-MITARBEITER

Eine eigene Theorie zum Thema Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument hat Jörg Knoblauch. Der geschäftsführende Gesellschafter von Tempus-Consulting berät Mittelständler in Sachen Personalführung. „A-Mitarbeiter lieben es, bewertet zu wer-

den“, sagt der promovierte Ingenieur, der Belegschaften in drei Kategorien einteilt.

Während der A-Typ unternehmerisch denkt und damit die Firma nach vorne treibt, arbeiten B-Angestellte gut, wollen aber keine Verantwortung übernehmen. C-Kandidaten sind Fehlgriffe, denn sie bremsen, stellen sich oft quer und schaden dem Betriebsklima, urteilt der kantige Schwabe. Mit einem B- oder C-Typen sei es immer schwierig, ein gutes, konstruktives Mitarbeitergespräch zu führen. Entwickle sich mit entsprechender Förderung noch in 30 bis 50 Prozent der Fälle ein B- zu einem A-Typ, hält er bei C-Mitarbeitern eine Entwicklung für kaum möglich. Weil Firmen im Durchschnitt nur aus 20 Prozent A-Mitarbeitern bestünden, sind über dreiviertel der Beschäftigten gegen die jährlichen Gespräche, begründet Knoblauch den Trend, dass immer mehr große Unternehmen Mitarbeitergespräche abschaffen. *Jens Gieseler*