

DIE NEWS

FACHZEITSCHRIFT —
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

**ESG geht
alle an!**

Kommen Sie am 23.11.
zur FamilyBIZZ
nach Stuttgart.
www.familybizz.de

ENERGIEVERBRAUCH SENKEN –
GESUNDHEIT FÖRDERN

**Modernisierungs-
konzept neue Leuchten**

VERTRAUEN SIEGT IMMER
Engagierte Teams schmieden

Dieses Potenzial
steckt im Metaverse

**Überraschende
Begegnungen**

AUTORENABDRUCK

DER WEG ZU DEN SCHÄTZEN IN KÖPFEN UND HERZEN

IN ZIELGESPRÄCHEN SCHLÄGT DIE STUNDE DER WAHRHEIT

Hand aufs Herz. Zielgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden können zum Zündfunken oder Rohrkrepiere werden. Egal, ob sie alle drei, sechs oder zwölf Monate stattfinden – es zählen Offenheit und Ehrlichkeit. Im Idealfall bereiten sich die Gesprächspartner lange auf diesen Termin vor. Es ist besser, ein paar Nächte über das eine oder andere Thema geschlafen zu haben, als aus der Hüfte geschossen Allgemeinplätze zum Besten zu geben. Leider ist Letzteres der Alltag in vielen Unternehmen.

Das Zielgespräch verkommt zur lästigen Pflicht, die beide Seiten schnellstmöglich hinter sich bringen wollen. Also wird um den heißen Brei herumgeeiert, ohne dass es ans Eingemachte und an Verbesserungsmöglichkeiten geht. Natürlich spricht der Vorgesetzte an, wie und ob er mit einem Mitarbeitenden zufrieden ist. Das ist die eine Seite der Medaille. Zur Seele des Gesprächs gehört aber ebenso die Meinung des Beschäftigten:

- Wie zufrieden ist er mit seinem Vorgesetzten?
- Wie klar, eindeutig und überzeugend fühlt er sich geführt?
- Was läuft gut, was geht noch besser?



Zielgespräche sind der Schlüssel für nachhaltige und gute Zusammenarbeit.

Das ideale Zielgespräch findet auf gleicher Augenhöhe statt. Dieser Dialog ist eine Messsonde, um Stimmungen und Befindlichkeiten in der Belegschaft aufzufangen.

DIE ANGST VOR DEM CHEF

Der Alptraum vieler Unternehmer ist die plötzliche Kündigung hochqualifizierter Mitarbeitender. Sie zu finden, ist schwer genug. Sie zu binden, zu motivieren, gar zur tragenden Säule des Unternehmens werden zu lassen, das ist die hohe Kunst der Führung. Dafür sind die Zielgespräche das Fundament. Meist wird das Team nicht oder viel zu selten gefragt; oder aus der Belegschaft traut sich niemand, Wünsche und Vorstellungen zur Arbeit und Entwicklung der beruflichen Fähigkeiten vorzutragen. Ich bin mit Monteuren unterwegs gewesen, die mir sechs Stunden lang erklärten, warum sie mir nichts sagen werden. Brillante Ideen, Verbesserungsvorschläge, Wünsche der Kunden wurden mir präsentiert, die leider graue Theorie bleiben sollten. Die Ursache: Angst vor dem Chef. Kündigungen kommen selten aus heiterem Himmel. Oft wird jahrelang innerer Frust geschoben, bis das mentale Fass zum Überlaufen gebracht wird. Die Illusion vieler Unternehmer: „Ich weiß doch, wie meine Leute denken!“

DEFIZITE FRÜHZEITIG ERKENNEN

Die Herausforderungen für ein Unternehmen liegen selten in Fragen der Branche oder des Gewerks. Wer die falschen Teile montiert, den fegt der Wettbewerb in Windeseile vom Markt. Bei Zielgesprächen geht es eher um Fragen der Kommunikation, Führung, Organisation, Motivation und Funktion. Zielgespräche sind ein wirksames Mittel, Defizite auf diesen Themenfeldern zu erkennen. In ihnen schlägt die Stunde der Wahrheit. Welcher Vorgesetzte hört gerne, was er in seiner Position künftig besser machen könnte? Dies gilt es auszuhalten; dies gilt es vor allem erst einmal zuzulassen. Wer glaubt, über den Dingen schweben zu können, verliert

den Bezug zur Wirklichkeit. Bei Zielgesprächen ist Mut zur Wahrheit nötig:

- Wie sehr und gut wird zugehört?
- Wie gut erkennt die Belegschaft, dass ihre Ideen und Anregungen gesehen und umgesetzt werden?

DER WILLE ZUM WOLLEN ENTSCHIEDET

Die größten Schätze und Potenziale eines Unternehmens schlummern erfahrungsgemäß in den Köpfen und Herzen der Belegschaft – verschlossen vor dem Licht der Welt. Kein Zwang kann sie zutage fördern, das ist die Herausforderung. Der Wille zum Wollen entscheidet. Nur durch ihn gelingt es, verborgene Ideen und Wünsche zu heben, zu strukturieren und für das Unternehmen zu nutzen.

In vielen Fällen bleiben die Möglichkeiten zur Weiterbildung und Qualifizierung ungenutzt, weil das Team nicht weiß, dass es sie gibt. Bildungsurlaub wird erst genommen, wenn alle im Unternehmen von seiner gesetzlich verankerten Möglichkeit wissen. Viele Bundesländer, etwa Nordrhein-Westfalen, bieten Fördermittel wie den Bildungsscheck NRW an, der Mitarbeitenden jedes Jahr bis zu 500 Euro Förderung zur Weiterqualifizierung ermöglicht. Doch, wer davon nichts weiß, kann auch nichts nutzen.

Vorgesetzten, die beim Thema Zielgespräche in geringschätzende Tonfälle abdriften, entwerfe ich folgendes Szenario: „Stellen Sie sich vor, in Ihrem Gegenüber schlummert eine millionenschwere Geschäftsidee und Sie haben keine blasse Ahnung davon.“

- Wie stark engagiert sich dieser Mitarbeitende im Unternehmen?
- Zu welchem Konkurrenzunternehmen würde dieser Mitarbeitende abwandern?
- Was, wenn von der Umsetzung dieser Idee in einen Markterfolg der Fortbestand Ihres Unternehmens abhängt?
- Wenn Ihr Unternehmen ein Rennpferd wäre, würde Ihre Belegschaft ihre Ideen darauf setzen – und wenn ja, wie viele?

FREIHEITEN ZULASSEN

Viele Unternehmen haben weniger ein Mitarbeiterproblem als ein Führungsproblem. Motivation und Identifikation der Belegschaft hängen davon ab, wie sehr sie vom Führungspersonal vorgelebt werden. Dieses Führen bedeutet, Freiheiten zuzulassen. Mag sein, dass der Großteil der Zielgespräche auf Routine hinausläuft. Bereiten Sie sich trotzdem gewissenhaft vor. Oder Sie präsentieren die Fragen im Meeting und bitten um Kommentare und Ergänzungen. Die Reaktion der Belegschaft kann spannend sein:

- Über welche Themen soll gesprochen werden – Arbeitsergebnisse, Verhaltensweisen, Ziele?
- Wie sehr fließen Vorgespräche in das aktuelle mit ein?
- Wie positiv können sich die Gespräche auswirken?
- Welche Themen werden in einem Zielgespräch gewünscht?

Stefan Kerzel

Autor Stefan Kerzel ist Unternehmensentwickler, Keynote-Speaker und Sachbuchautor. Zusammen mit inhabergeführten Unternehmen entwickelt er Konzepte für Führen, Digitalisierung, Changemanagement, Organisationsentwicklung und Firmennachfolge. Ende August 2023 erschien sein neues Buch „Meilensteine der Unternehmensentwicklung – Kurs halten im Sturm des Wandels.“



MIT OFFENEN FRAGEN ARBEITEN

Bei Zielgesprächen kann es um viel Geld gehen. Wir alle kennen die Anekdoten von Mitarbeitenden, die, von den abwertenden Kommentaren der Kollegen genervt, zur Konkurrenz wechselten, um dort die ihre Ideen zum Erfolg zu führen. Damit dies nicht passiert, sollte man beim nächsten Zielgespräch offene Fragen stellen, die nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Diese stoßen zu Beginn auf wenig Gegenliebe, weil sie nicht einfach beantwortet werden können:

- Mit wie viel Freude auf Ihre Arbeit stehen Sie morgens auf?
- Oder würden Sie bei diesem Gedanken eher liegen bleiben?
- Was würde dafür sorgen, dass Sie sich bei uns voll reinhängen?
- Was möchten Sie beruflich bei uns noch erreichen?
- Wie sähe Ihr perfekter Arbeitstag aus?
- Was würden Sie verändern, wenn Sie Chef wären?
- Was läuft aus Ihrer Sicht bei uns gut?
- Wo sitzt eventuell der Sand im Unternehmens-Getriebe?
- Wofür steht unser Unternehmen, wie sehr wird dies gelebt?
- Wie gerne arbeiten Sie bei uns?
- Was können wir tun, damit dies so bleibt?

Diese Fragen zu stellen, ist ein Drahtseilakt. Es braucht Vertrauen. Die Unternehmensleitung muss bereit sein, Offenheit zuzulassen, die Belegschaft braucht Verlässlichkeit, dass ihre Anregungen konstruktiv vermittelt werden. Vertrauensvolle Gespräche mit dem Team zu führen, ist ein wesentliches Element der Zusammenarbeit. Die Befragungsergebnisse bieten ein Füllhorn von Möglichkeiten für die weitere Unternehmensentwicklung.

WISSEN, WIE DAS TEAM TICKT

Die größten Schätze und Potenziale eines Unternehmens schlummern erfahrungsgemäß in den Köpfen und Herzen der Belegschaft. Durch Zielgespräche können Sie diesen Reichtum systematisch für Ihr Unternehmen erschließen. ■

www.stefankerzel.com

STEFAN KERZEL