

MitarbeiterInnengespräche unter VUKA-Bedingungen

Erika Karitnig

Die sog. „VUKA Welt“ ist gekennzeichnet durch **V**olatilität, **U**nsicherheit, **K**omplexität und **A**mbiguität. Das Marktumfeld ändert sich, die Kundenbedürfnisse variieren, rasches Agieren wird überlebenswichtig. Pläne und Prognosen werden ständig adjustiert und neu ausgerichtet, weil immer neue Aspekte zu berücksichtigen sind. Die Zeit ist schneller geworden. Agilität geht vor, Stabilität bleibt aus.

Das Führungsinstrument „jährliches MitarbeiterInnengespräch“ funktioniert unter VUKA-Bedingungen suboptimal. Mehr und mehr Komponenten ändern sich im Jahresverlauf, die Ziele und Vorgaben müssen laufend adjustiert werden, der Fokus verlagert sich. Gleichzeitig brauchen MitarbeiterInnen klare Vorgaben, an denen sie sich ausrichten können. Sie suchen vermehrt das Gespräch mit der Führungskraft, damit die Unsicherheit abnimmt und Prioritäten immer neu geordnet werden können.

VUKA-konforme Elemente im MitarbeiterInnengespräch (MAG)

Regelmäßige 4-Augen-Gespräche mit MitarbeiterInnen sind enorm wichtig. Damit das MAG seine Funktionen in Bezug auf Führung, Motivation und Feedback weiterhin optimal erfüllen kann, empfiehlt es sich, VUKA-konforme Anpassungen vorzunehmen.

Anpassungen im Inhalt

Wir empfehlen eine Orientierung an agilen Methoden. Arbeiten Sie – angelehnt an die Methode „Objectives & Key Results“ mit Fernzielen und nächsten Schritten. Das Fernziel gibt die Richtung vor, einen wünschenswerten Zustand in der Zukunft, ist aber wenig konkret. Genau definiert werden die nächsten kleinen Schritte, die auf dem Weg zum Fernziel zu tun sind.

Das Unternehmensziel und daraus abgeleitete Subziele und Richtungen, in die sich Einzelne oder Teams entwickeln und bewegen sollen, sind dabei für alle transparent. Fortschritte werden allen zugänglich gemacht. Auch hier kann man Anleihen von agilen Methoden nehmen, z.B. ein Board einrichten, auf dem die Richtungen und Subziele aufgetragen werden. Regelmäßig kann so der Fortschritt auf dem Weg zum Fernziel transparent gemacht werden.

Anpassungen im Zeitrahmen

Deutlich kürzere Zyklen sind nötig. Klassische MAG finden einmal jährlich statt, mit einem Standortgespräch zur Jahresmitte. Die Ziele sollen üblicherweise auch in diesem Zeitrahmen erfüllt werden. Unter VUKA-Bedingungen sind kürzere Intervalle anzuwenden. Alle 2 bis 3 Monate sollte ein Ziel-Gespräch zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft stattfinden. Dort geht es zuerst um einen Rückblick auf das bisher Geleistete (Review), um dann wieder den

Blick nach vorne zu richten: Wohin wollen wir von hier aus? Was sind die nächsten konkreten Schritte?

Anpassungen im Zweck

In den Gesprächen geht es um Entwicklung, nicht um Beurteilung. Agile Entwicklungsschleifen werden ständig eingebaut: Was ist gut gelaufen, was weniger gut, was machen wir beim nächsten Schritt anders? Was braucht der/die MitarbeiterIn, damit die Dinge rund laufen. Das beinhaltet nicht nur Arbeitsmittel und Ressourcen sondern auch nötige Kompetenzen, die entwickelt werden müssen.

Anpassungen in den Konsequenzen

Nicht-Zielerreichung wird nicht sanktioniert, sondern als Möglichkeit zur Verbesserung gesehen. Es geht um eine konstruktive Fehlerkultur. Unter VUKA-Bedingungen müssen Fehler sowie Ungenauigkeiten erlaubt sein, nur so entstehen neue, innovative Ideen! Gemeinsam wird die Strategie überprüft und nach Alternativen gesucht.

Wir bei Trigon halten es für essenziell, eine adäquate Mischung aus „Bewährtem“ und „Neuem“ zu finden und unterstützen Sie bei der Erarbeitung einer passenden Strategie für Ihre Organisation. In Abhängigkeit von Umfeldbedingungen, Planbarkeit, Strategie und Unternehmenskultur gilt es, ein anschlussfähiges System zur Steuerung der Organisation zu entwickeln und umzusetzen.

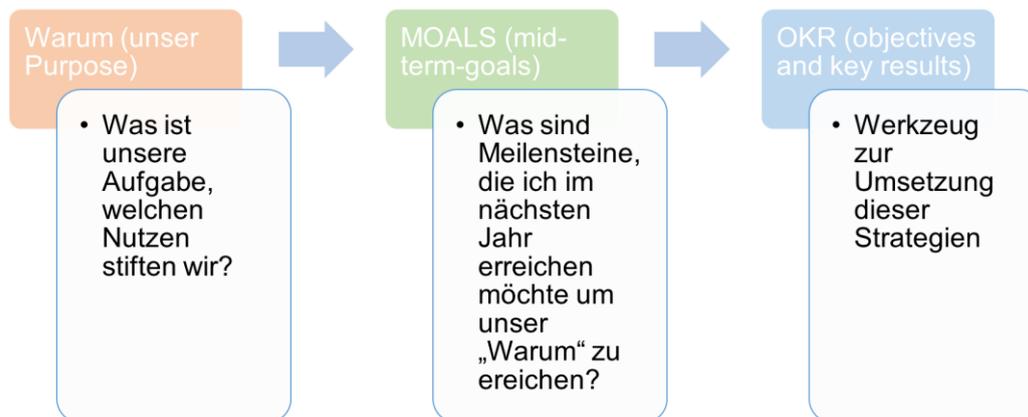
Exkurs: OKR – Objectives & Key Results

OKR ist eine agile Methode zur Zielsetzung, die bei ständiger Veränderung laufende Anpassungen ermöglicht. Die Methode geht zurück auf Andy Grove (Intel), der in den 1980er-Jahren das klassische „Management by Objectives“ für seine Zwecke adaptiert und weiterentwickelt hat. Die wesentlichen Adaptionen sind:

- kürzere Zyklen
- mehr Fokus
- Eigenverantwortung.

Bei OKR werden Ziele vereinbart („Objectives“) die zwar konkret sind, aber nicht detailliert ausgearbeitet. Ziele, die genug Spielraum für laufende Adaptionen lassen und damit der ständigen Veränderung gerecht werden. Die MitarbeiterInnen wählen dabei eigenverantwortlich diese Ziele aus und priorisieren. Gleichzeitig legen Sie in kurzen Zyklen die nächsten konkreten Schritte fest und planen die sog. „Key Results“, also Resultate, die sie Ihrem Ziel ein Stück näherbringen sollen.

Abgeleitet werden die angepeilten Ziele (Objectives) vom „Purpose“ einer Organisation über die mittelfristigen Zielsetzungen (sog. MOALS).



OKR in reiner Form

OKR ist eine Methode der kleinen Schritte. Das definierte Objective gibt die Richtung vor, in die es gehen soll. Key Results sind die konkreten nächsten Schritte auf dem Weg zur Zielerreichung.

Dabei kommen einige Prinzipien zur Anwendung:

- Eigenverantwortung
- Kurze Iterationen
- Stetige Verbesserung
- Agilität
- Fokus (max. 4 wichtige Themen pro Zyklus)
- Transparenz

Wie im agilen Projektmanagement üblich, arbeitet man in kurzen Iterationen, mit wöchentlichen Statusupdates und Kontrollschleifen sowie Reviews, in welchen über Fortschritte berichtet wird, und Retrospektiven für die Weiterentwicklung des gesamten Prozesses.

