

## Mitarbeitergespräch

# Botschafter einer neuen Führungskultur

„Wir wollen etwas ganz anderes. Aufhören mit dem, was Führungskräfte und Mitarbeitende an klassischen Mitarbeitergesprächen frustriert, und neue Wege gehen“. Das war der Tenor des Auftaktworkshops der Arbeitsgruppe der Volksbank Kurpfalz. Heraus kam der Fokus-Dialog, ein zukunftsgerichteter Ansatz für Performancegespräche zwischen der Führungskraft und den Menschen in ihrem Team.

## Markus Hug und Matthias Lanig

Die Volksbank Kurpfalz, hervorgegangen aus einer Fusion, hat sich mit vielen Themen auf den Weg in die Zukunft gemacht. Eine neue und einheitlich gelebte Führungskultur soll die Transformation zu einer kulturell einheitlichen Bank unterstützen und den Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 (VUCA) standhalten.



Markus Hug ist Bereichsleiter Personalmanagement bei der Volksbank Kurpfalz eG.  
E-Mail: markus.hug@volksbank-kurpfalz.de



Matthias Lanig ist Seniorberater, Organisationsentwickler und Agile Coach bei der GenoPersonalConsult.  
E-Mail: matthias.lanig@gpconsult.de

Viele Konzepte kamen auf den Prüfstand, unter anderem auch das Mitarbeitergespräch und das Beurteilungssystem. Der Rahmen dafür: Zwei unterschiedliche Gesprächssettings aus den Altbanken und ein spürbarer Aufbruch der Führungsmannschaft in die neue Führungswelt mit gänzlich neuem Leadership-Verständnis. Schnell war klar, dass es mit Anpassungen am Bisherigen nicht getan war. Es musste etwas vollkommen Neues kommen. Und vor allem mit Blick nach vorn und nicht in die Vergangenheit.

### Der Auftakt mit 360-Grad-Perspektive

Gemeinsam mit einem externen Partner hat sich die Volksbank Kurpfalz auf agiles Projektmanagement, Teamarbeit und diejenigen Eckpunkte verständigt, die der Bank besonders wichtig waren. Das Projektteam hat die Aufgabe mit großer Begeisterung angenommen.

Zum Start hat sich das Institut mit aktuellen Studien, Entwicklungen sowie dem BVR-Kompetenzmodell (siehe Hinweis auf Seite 65) und den Führungsrollen aus dem Omnikanalmodell auseinandergesetzt und mit agilen Praktiken (iteratives Vorgehen, Pull-Prinzip, Limitierung) beschäftigt, die sich sehr gut auf Personalentwicklung und Führungsprozesse übertragen lassen.

In einer Retrospektive hat die Bank in verschiedene Richtungen geblickt (siehe Abbildung 1): Was ist aus der bisherigen Praxis der Mitarbeitergespräche beider Häuser wertvoll und soll beibehalten werden? Was hat in der Vergangenheit in den Gesprächen nicht geholfen und soll abgestellt werden? Was soll wirklich neu und der spür- und erlebbare Mehrwert sein?

### Menschenorientierung und Quality Time

Schnell wurde klar, dass sich die Volksbank Kurpfalz eine Art Bau-

kastensystem vorstellt. Auf jeden Fall weg vom One-size-fits-all. Mit Personas konnte man hier sehr konkret werden und vor Augen führen, was Führungskräften und Mitarbeitern dabei besonders wichtig sein könnte und vor allem welche Menschen aufeinander treffen werden (siehe Hinweis auf dieser Seite).

Dabei wurde klar: Die Bank gestaltet dieses Mitarbeitergespräch nicht für sich selbst oder die Personalabteilung, sondern für die Menschen, die es miteinander führen. Und diesen Menschen sind je nach individueller Situation auch unterschiedliche Themenbereiche wichtig. Mit dem Aufbau und den Regeln wollte die Bank Quality Time schaffen: Die Gesprächspartner tauschen sich zu Punkten aus, die gerade wirklich wichtig für sie sind.

Der Bank ist eine gute Teamperformance wichtig. Dazu müssen sich die Gesprächspartner austauschen und festlegen, was dabei hilft („mehr davon“) oder was bremst („anders versuchen“). Aus diesem Gedanken heraus entschied sich die Bank auch für die Bezeichnung Fokus-Dialog, weil es um Punkte geht, die für zwei Menschen während dieses Gesprächs im Fokus stehen. Der Aufbau sieht vier Bausteine vor (siehe Abbildung 2 auf Seite 64).

Der Fokus-Dialog ist kein klassisches Mitarbeitergespräch zum fixen Zeitpunkt, sondern ein fortwährender Dialog. Die Inhalte, die in den Gesprächen Thema sein können, hat das Projektteam jeweils als haptische Karte versinnbildlicht. Inspiriert wurde das Team durch Karten aus anderen Kontexten, mit denen ein Gespräch strukturiert oder Feedback gegeben werden kann. Sie beziehen sich auf die Facetten der BVR-Leistungsindikatoren, also auf die

Fachkenntnisse aus dem Anforderungsprofil, die Inhalte des Kompetenzrads, das die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter beschreibt, und Aspekte des Cultural Fit der Mitarbeitenden des Instituts.

Jede Anforderungsdimension – beispielsweise das Beziehungsmanagement, die Lern- und Veränderungsbereitschaft oder die individuell definierten Fachkenntnisse – ist mit ihren Inhalten und Beschreibungen auf einer Fokus-Karte abgebildet. Grundverständnis im Umgang mit diesen Karten: Es geht nicht um ein Gespräch pro Jahr, sondern um mindestens zwei (besser mehr) besprochene Karten pro Jahr. Wie viele Gespräche dann im Jahr geführt werden, bleibt den Gesprächspartnern überlassen.

Das Projektteam gibt die Empfehlung, dass sich Mitarbeitende und Führungskraft im Einstieg dazu verständigen, welche der Karten sie im aktuellen Gespräch erörtern und welche sie gegebenenfalls in Folgegesprächen im Jahresverlauf besprechen. Weil weniger oft mehr ist, sollten die Gespräche kürzer, dafür aber häufiger stattfinden.

Obwohl das natürlich von den Gesprächspartnern individuell entschieden wird, sollte eine optimale Gesprächszeit von 30 bis 45 Minuten pro Gespräch eingeplant werden. Die gewünschte Entwicklung braucht Zeit und kontinuierliche Impulse, deshalb sind meh-

rere Gespräche pro Jahr wünschenswert.

### **Entwicklungsorientierung und Augenhöhe**

Um den entwicklungsorientierten Führungsansatz mit Leben zu füllen, soll die Auswahl der Karten ausgewogen erfolgen. Es sollten also Kompetenzen besprochen werden, die schon gut erfüllt sind, dazu explizite Stärken und auch solche, bei denen noch Entwicklungsbedarf besteht. Und das natürlich aus beiden Perspektiven: dem Selbstbildnis der Mitarbeitenden und dem Fremdbild der Führungskraft.

Dem Projektteam war es wichtig, die Augenhöhe im Konzept zu verankern. Jeder hat die gleichen Möglichkeiten, Karten auszuwählen. Jeder setzt sich gleichermaßen mit Stärken- sowie Entwicklungsfeldern auseinander und jeder beschäftigt sich auch anhand seiner Eigen- und Fremdwahrnehmung mit den Karten, die der Gesprächspartner einbringt. Dabei ist der Blick immer auf Entwicklung und Performance für die Zukunft ausgerichtet.

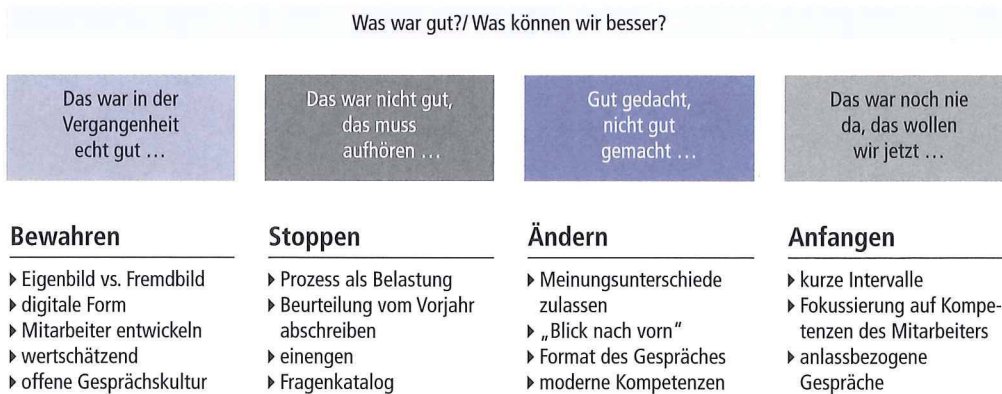
Für die Projektarbeit hatte das Team Eckpunkte aus Banksicht zu berücksichtigen. Einer davon war, dass im PE-Konzept der neuen Bank weiterhin mit der Leistungs- und Potenzialmatrix gearbeitet wird. Um die regelmäßigen PE-Runden entsprechend zu unterfüttern, sollen die Führungskräfte die Mitarbeitenden innerhalb

## **Personas**

*Personas sind idealtypische Vertreter einer bestimmten Zielgruppe. Sie existieren nicht real. In der Projektarbeit der Volksbank Kurpfalz wurden drei Führungskräfte- und drei Mitarbeiterpersonas anhand ihres Werdegangs, dessen was sie antreibt, was sie frustriert und was ihnen persönlich wichtig ist beschrieben. Die Personas bekamen fiktive Namen, um in der Diskussion stets konkrete Bezüge herstellen zu können.*



Abb. 1: Retrospektive



von zwei Jahren einmal über diese Matrix einschätzen und mit ihnen darüber sprechen.

Daraus entstand die Idee, in diese Zusatzthemen auch noch weitere Punkte - etwa Arbeitszufriedenheit, persönliche und berufliche Ziele, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Work-Life-Balance – zu integrieren. Aus Sicht des Projektteams sollten auch diese „Zusatz-Karten“ mindestens alle zwei Jahre in den Fokus genommen werden. Dies muss ebenso nicht in einem einzigen

Gespräch erfolgen, sondern kann mit den Fokus-Karten zusammen über das Jahr verteilt werden.

#### **Führungsrolle: Befähiger**

Speziell den Führungskräften im Projektteam war wichtig, dass es keine Pflicht zum vorherigen Austausch der Fokus-Karten gibt. Gerade darin wird die Rolle der Führungskraft als Befähiger deutlich, mit der sich die komplette Führungsmannschaft der Bank sehr intensiv auseinandersetzt. Die Führungsaufgabe besteht hier

nämlich nicht darin, dem Gesprächspartner zu Entwicklungsthemen eine ausgearbeitete Lösung zu präsentieren, sondern ihn dabei zu begleiten, Lösungsmöglichkeiten zu finden und zu erschließen. Das erachtet die Volksbank Kurzpfalz als den nachhaltigsten Weg durch die Transformation. Um dies qualitativ zu unterlegen, werden im Jahr 2021 alle Führungskräfte zum „Führungscoach for Finance“ ausgebildet.

#### **Gespräch offline**

In beiden Altbanken wurde das Mitarbeitergespräch bereits auf Basis eines IT-gestützten Workflows geführt. Dies führte häufig dazu, dass dieser Workflow das Gespräch dominierte. Deswegen sollte ein Setting geschaffen werden, bei dem die IT unterstützt, im Gespräch selbst aber die Beziehungsebene zweier Menschen im Vordergrund steht.

Zusätzlich wollte das Projektteam den Gesprächspartnern ermöglichen, den Fokus-Dialog überall dort zu führen, wo es der Offenheit und der Vertrauensarbeit dient. Auch hier halfen die Personas: Es wird Gesprächskonstellationen geben, in denen sich die Partner am Arbeitsplatz gut aufgehoben fühlen und solche, in denen ein Ortswechsel neuen Raum für Kreativität und Nähe bringt.

Beide Partner vereinbaren ihre Fokus-Dialoge individuell und persönlich, die Ergebnisse werden im Nachgang im Personalmanagementsystem geno.HR festgehalten. Gerade zum Start mit dem neuen Konzept ermöglicht dieses Vorgehen dem Personalbereich auch ein Monitoring der Transformation in der Gesprächskultur.

Den Abschluss des Gesprächs bildet die konkrete Vereinbarung über Fokus- und Zusatzthemen. Hierbei war es wichtig, Tools und

Abb. 2: Aufbau Fokus-Dialog





Konzepte zu integrieren, die den neuen Leadership-Ansatz prägen, wie etwa Entwicklungsbegleitung anhand einer Erfolgstreppe sowie die Zieldefinition nach dem smart-Prinzip (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert).

Anschließend erfolgt ein Feedback zum Gespräch. Wie haben die Gesprächspartner das Gespräch erlebt? Wie hilfreich war es? Auch hier wollte das Projektteam der Bank einen anderen Weg gehen und als spürbaren Neuanfang etwas integrieren, was aus dem Rahmen fällt: Neben den Karten und den Spielregeln zum Fokus-Dialog erhält jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter eine Parkscheibe mit Bankbranding. Auf der Skala von eins (grotten-schlecht, gar nicht hilfreich) bis zwölf (super Gespräch, hat mir wirklich sehr geholfen) geben sich die Gesprächspartner Feedback, wie gut und hilfreich sie den gerade geführten Fokus-Dialog erlebt haben und erläutern anhand konkreter Wahrnehmungen ihren Skalenwert.


### **Backtesting: Voller Erfolg**

Agiles Projektmanagement bedeutete für die Volksbank Kurpfalz auch, sich Feedback einzuholen, bevor alles in allen Details ausgearbeitet wurde. So arbeitete das Projektteam zunächst ein erklärbares Konzept aus. Anschließend wurden dann für die Karten erste Prototypen erstellt.

Als Rahmen für die Präsentation diente eine Mittagssession, an der 35 Freiwillige (alle Hierarchien und Bereiche) inklusive Vorstand und Betriebsrat teilnahmen. Die Pandemie erschwerte die Situation. Zum Glück gelang es, einen großen externen Konferenzraum zu organisieren, in dem das Backtesting mit Sicherheits- und Hygienekonzept durchgeführt werden konnte.



Anhand einer Kurzpräsentation wurden die konkret erlebbareren Prototypen vorgestellt und der Ablauf anhand von Rollenspielsequenzen veranschaulicht. Als Feedback erhielt das Projektteam viel Bestätigung für den eingeschlagenen Kurs und wertvolle Hinweise, die das Konzept noch besser machen können.

Jetzt geht es auf die Zielgerade. Bestätigt vom Feedback und mit Commitment von Vorstand und Betriebsrat werden nun Kartensätze für alle organisiert, der Workflow freigeschaltet und Schulungsveranstaltungen durchgeführt. Am 1. Januar 2022 soll es dann losgehen mit dem ganz anderen Mitarbeitergespräch. 

Mehr zum BVR-Kompetenzmodell im BVR-Extranet unter Querschnittfunktionen ► Personalmanagement ► Personalentwicklung ► Leistungsindikatoren (Kompetenzmodell)