

## sevencards – Mitarbeitendengespräche, die weiterbringen

### Ein Abriss über die Methodik von sevencards

#### Was ist sevencards?

Auf der Systemebene ist sevencards eine Lösung zur Vorbereitung, Gestaltung und Strukturierung eines Mitarbeitendengesprächs, wie es in Firmen und Verwaltungen in der Regel jährlich stattfindet.

Der Zweck dieses Gesprächs ist jeweils im Rückblick sowie im Ausblick ausgerichtet auf:

- die Besprechung von Zielen und Aufgaben des Mitarbeitenden
- die Qualifikation von Leistung und Verhalten des Mitarbeitenden
- die Konkretisierung von Entwicklungszielen und -massnahmen
- allgemein die Reflexion der Befindlichkeit und Motivation des Mitarbeitenden
- die Beziehungsebene zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzte/r

sevencards ermöglicht alle diese Funktionen.

#### Welche Herausforderungen stellen sich in der aktuellen Praxis?

Praxis wie Forschung stellen immer wieder fest, dass Mitarbeitendengespräche (bzw. die verwendeten Instrumente)

- zu bürokratisch ausfallen und viel administrativen Aufwand verlangen
- sich zu wenig an den konkreten Aufgaben orientieren – also wenig relevant sind
- Gespräche überstrukturieren und damit einen echten Dialog eher verhindern
- als langweilig, starr bzw. mühsam empfunden werden
- trotz oft sehr detaillierten Vorgaben mässig fair und individuell ausfallen
- gerade für einfachere Funktionen zu kompliziert sind, da meist zu viele und nicht immer relevante Punkte besprochen werden müssen
- zu wenig konkrete Entwicklungsmassnahmen on-the-job angeregt werden

Mitarbeitendengespräche lohnen also oft den Aufwand nicht, fördern zu wenig Ziel-, Aufgaben und Entwicklungsorientierung sowie Beziehungsbildung, Qualität und Leistung. Hier setzt die Lösung sevencards an.

#### Welche Vorteile bieten Karten gegenüber einer Formularlösung?

Im Zentrum der Lösung sevencards steht nicht ein Formular, sondern eine differenzierte Methodik in Gestalt eines einfachen Kartensystems.

Dies bietet entscheidende Vorteile:

- Flexible und individuelle Anwendung (Inhalte, Gewichtung, Reihenfolge von Themen)
- Strukturhilfe im Gespräch für Vorgesetzte wie Mitarbeitende (Gesprächsvarianten)
- Deutlich verringerte Vor- und Nachbereitung – Fokus auf das Gespräch
- Auch für einfache Funktionen erwiesenermassen gut anwendbar

#### Wie wurden die Karteninhalte ausgewählt?

Am Anfang der Entwicklung stand das Ziel, eine Lösung zu erarbeiten, die inhaltlich für möglichst viele Firmen und Verwaltungen funktioniert, also nicht zu firmenspezifisch ausfällt. Inhaltlich wurden zunächst aus unserer Sicht gelungene Kompetenzmodelle und Formularinhalte von rund 20 mittleren wie grösseren Firmen und Verwaltungen verglichen:

- Die Kernthemen wurden herausgeschält
- Konkrete Unterpunkte wurden den Kernthemen zugeordnet
- Die möglichst allgemeine Gültigkeit und Anwendbarkeit wurde laufend hinterfragt

Von Beginn weg war klar, dass sevencards ausgewogen fachliche/ methodische, unternehmerische wie zwischenmenschliche Aspekte abbilden muss.

Parallel dazu wurde die Struktur des Kartensystems iterativ entwickelt und festgelegt.



## Wie wurden die Karten methodisch entwickelt?

In einem **ersten Schritt** wurde der Begriff Kompetenz definiert:

*Alle Fähigkeiten, Denkmethode und Wissensbestände des Menschen, die ihn bei der Bewältigung konkreter sowohl vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufgaben handlungsfähig machen, und zwar selbstorganisiert, aufgabengemäss, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst meist in Kooperation mit anderen und sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen zeigen. (Kauffeld & Grote, 2002)*

sevenscards zielt also auf eine umfassende berufliche Handlungskompetenz. Entsprechend reflektieren die Kompetenzen und deren Unterpunkte zwar die Persönlichkeit, Ausbildung, Berufserfahrung und individuelle Werte- und Stilfragen; beschrieben wird jedoch nur, was der berufsbezogenen Handlungskompetenz dient, und was *konkret beobachtbar* ist und damit intersubjektiv besprochen werden kann: Gezeigtes Verhalten, Kommunikation, Arbeitsresultate.

In einem **zweiten Schritt** zeigte sich, dass grundlegend zwei Klassen von Kompetenzen unterschieden werden müssen:

- Kompetenzen, die näher an der Person und Persönlichkeit eines Menschen liegen und somit nur mittelfristig und langsam weiterentwickelt werden können. Daraus wurden drei *Grundkarten* abgeleitet: Respekt, Belastbarkeit, Initiative
- Kompetenzen, die lernbar sind und mehr oder weniger zeitnah entwickelt werden können. Daraus wurden sieben Kompetenzkarten abgeleitet.

Die Kompetenzkarten stehen im Zentrum, die Grundkarten ergänzen diese zu einem ganzheitlichen Bild, um dem Mitarbeitenden gerecht zu werden.

In einem **dritten Schritt** – davon rührt der Name sevenscards – wurde die Zahl sieben sowohl für die Anzahl der Kompetenzkarten als auch für die zugeordneten Themen auf der Rückseite bestimmt. Sieben Punkte können wahrnehmungspsychologisch gerade noch gut erfasst bzw. überblickt werden. Die beschriebenen sieben Unterpunkte sollten bewusst alle auf den Kartenrückseiten Platz finden – zum schnellen Nachschauen – so dass keine zusätzlichen Unterlagen im Gespräch nötig sind.

Der **vierte Schritt** berücksichtigt, dass die Kompetenzen sich über verschiedene Niveaus hinweg (vom Hilfsarbeitenden bis zum Teamleiter) unterscheiden müssen. Weil die Kompetenzen der Kompetenzkarten gut entwickelbar sind, liegen diese in drei, sorgfältig aufeinander abgestimmten Anforderungsniveaus vor:

- Basisfunktion (●), für eine z.B. handwerkliche oder administrative Funktion.  
(Bei ganz einfachen Funktionen können sogar nur *einzelne* Karten verwendet werden.)
- Erweiterte Funktion (●●) für eine anspruchsvollere Fachfunktion
- Teamleitung (●●●) für eine Führungsfunktion
- Zusätzlich stehen sieben optionale Karten für Spezialfunktionen (●●●) zur Verfügung, die gezielt ergänzt werden können (Fachkarriere).

In einem **fünften Schritt** wurde das Nebeneinander von *Zielvereinbarung* und *Qualifikation* differenziert:

- Unter *Zielvereinbarung* verstehen wir das Ableiten von konkreten, zeitlich begrenzten Unternehmens-/Verwaltungszielen. Dies können Kennwerte (z.B. auf Basis einer BSC) Projektziele oder auch definierte, qualitative Ziele (z.B. auf Basis Kundenbefragung) sein. Zielvereinbarungen bieten sich vor allem für anspruchsvollere Funktionen mit wechselnden Prioritäten und strategischen Aufgaben an.
- Unter *Qualifikation* verstehen wir die Bewertung von Leistung (Resultate) und Verhalten eines Mitarbeitenden. Die Qualifikation eignet sich für *alle* Funktionen, vor allem jedoch für einfachere Funktionen oder für Funktionen mit wiederholenden bzw. rein operativen Aufgabenstellungen.

sevenscards ermöglicht Zielvereinbarung wie auch Qualifikation, fokussiert jedoch auf die Qualifikation, da dies alle Mitarbeitenden betrifft. Die Erfahrung zeigt einerseits, dass für viele Funktionen eine Zielvereinbarung wenig sinnvoll ist bzw. oft zum Bestimmen von wenig relevanten ‚Scheinzielen‘ führt. Andererseits lässt selbstverständlich auch die Qualifikation in Bezug auf die qualifizierten Kompetenzen das Bestimmen von Zielen wie auch das Abbilden der Geschäftsziele zu. sevenscards trägt dem explizit Rechnung.



Ergänzend zu den Karten wurde ein einseitiges Instrument ‚Qualifikation‘ entwickelt, das eine minimale Dokumentation des Mitarbeitendengesprächs ermöglicht sowie ein zweiseitiges Instrument ‚Zielvereinbarung und Qualifikation‘.

### Wie konnten die Karteninhalte in die Methodik von sevencards integriert werden?

Obschon in der Schweizer Arbeitswelt Kompetenzmodelle mit 15 und mehr Kompetenzen (wohlgemerkt ohne Unterpunkte) zu finden sind, kristallisiert sich ein Kern von wenigen, immer gleichen Kompetenzen heraus, welcher mit sevencards abgebildet ist. Wirklich anspruchsvoll wird es jedoch bei den beschriebenen Unterpunkten zu den Kompetenzen:

- da diese einerseits konkret, andererseits beobachtbar bzw. messbar sein müssen
- da hier firmen- oder verwaltungsspezifisch die grössten Unterschiede auftauchen
- da man sich hier leicht verlieren und dem Wunsch erliegen kann, *alles* abbilden zu wollen. Was unmöglich und wenig zweckvoll ist.

Entsprechend wurde folgender fundamentaler Grundsatz herausgearbeitet:

Die Unterpunkte auf den Rückseiten sind keine *abschliessende* Definition. Die Punkte sollen die Kompetenz beschreiben und Ideen liefern. Die Karten werden jedoch von einer kompetenten Führungskraft angewendet: Sie wählt aus! Sie konkretisiert auf die jeweilige Funktion! Sie ergänzt oder lässt Punkte weg, wenn sie das für sinnvoll hält! Sie macht es aus, ob ein Mitarbeitendengespräch erfolgreich verläuft, nicht die Karten als solches.

sevencards ist also explizit ein offenes System.

### Welche Rolle übernimmt die Führungskraft?

sevencards soll als einfache und dennoch durchdachte Lösung Führungskräfte und Mitarbeitende im Mitarbeitendengespräch unterstützen und inspirieren. Das Gespräch lebt jedoch nicht wegen der Karten, sondern wegen den Gesprächspartnern. Insbesondere der Führungskraft kommt unbedingt eine zentrale Rolle zu, z.B.:

- Will er/ sie Zeit mit dem Mitarbeitenden verbringen und ein Gespräch gestalten?
- Kann und will er/sie den Mitarbeitenden als Individuum würdigen?
- Kennt er/sie Ziele, Erfolgsfaktoren, Aufgaben und mögliche Entwicklungsthemen?
- Begegnet er/sie dem Mitarbeitenden wertschätzend und gleichzeitig klar und konsequent – gerade bei ungenügenden Leistungen?

Die Einführung in sevencards gelingt für kompetente und erfahrene Führungskräfte meist in zwei bis drei Stunden. Die grundlegenden Führungskompetenzen im Bereich der Gesprächsführung beanspruchen – z.B. für einen Führungsnovizen – natürlich mehr Zeit. Auch muss man sich bewusst sein, dass vorhandene, womöglich mehrjährige Führungsdefizite nicht allein mit sevencards aus der Welt geschafft werden.

### Was ist mit Implementierungsbegleitung gemeint?

Neben der Einführung von sevencards ist es methodisch wichtig, die Führungskräfte in der ersten Runde der Mitarbeitendengespräche zu begleiten. Unter Implementierungsbegleitung verstehen wir:

- Begleiten der Gesprächsvorbereitung, bis sich die Routine einstellt
- Unterstützung bei der Definition von Zielen oder Entwicklungsmassnahmen
- Beratung in Bezug auf konkrete, meist schwierige Gespräche
- Beantworten methodischer Fragen
- Qualitätssicherung

hr7 Human Resources Management  
Stefan Bommeli, Januar 2012

[www.hr7.ch](http://www.hr7.ch)

[www.sevencards.ch](http://www.sevencards.ch)

