



Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

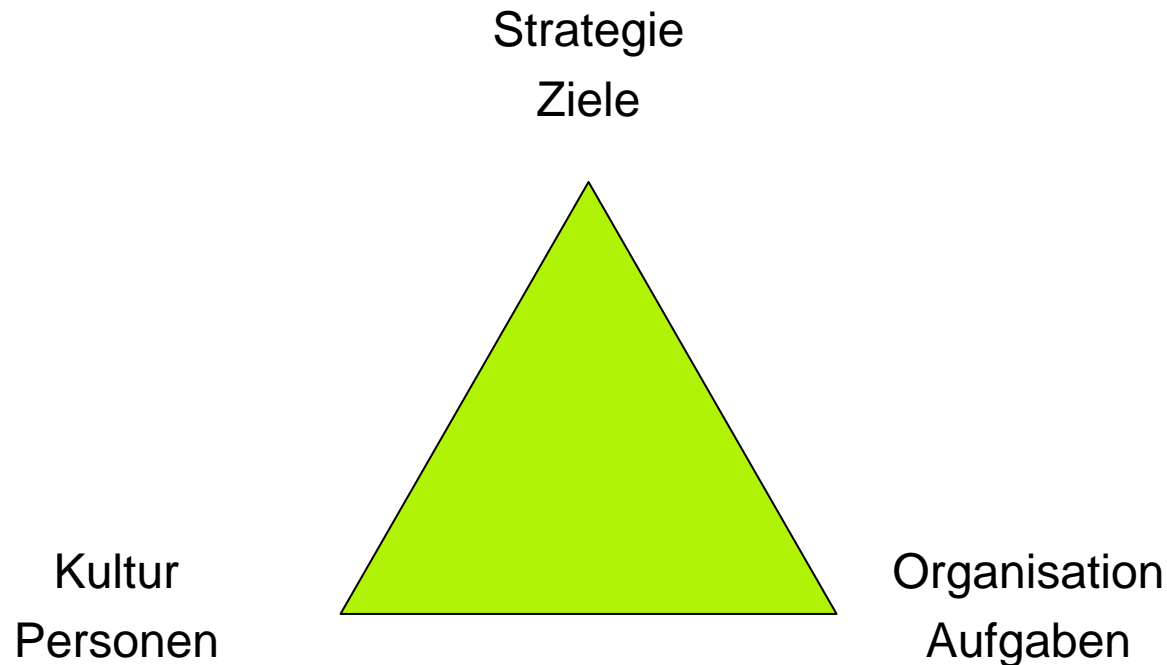
Mag. Margit Oswald

osb international



Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

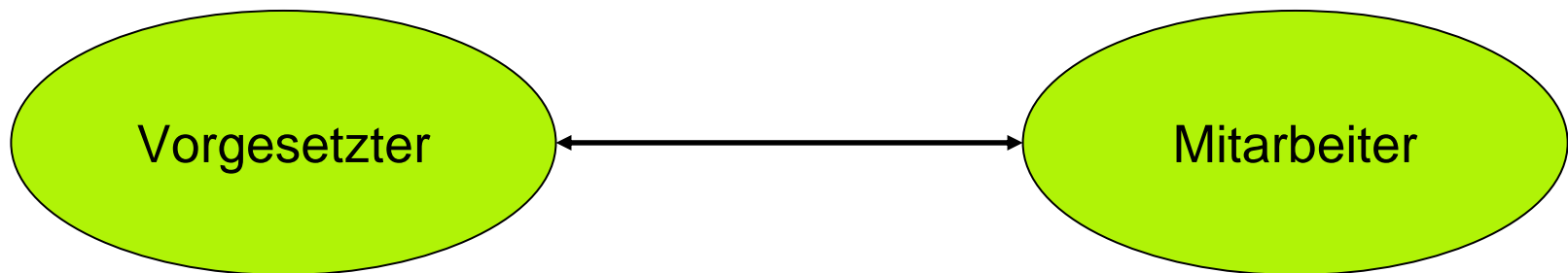
- zielt auf die Beeinflussung
- aller wesentlicher Organisationsfunktionen





Das Mitarbeitergespräch ist ein Instrument

- das den Vorgesetzten bei der Personalführung und -entwicklung unterstützt
- das dem Mitarbeiter ermöglicht, seine Arbeitssituation aktiv mitzugestalten
- das beide veranlasst, Vereinbarungen zu treffen.





Das Mitarbeitergespräch ist eine...

- periodisch stattfindende „Auszeit“ aus dem Alltagsgeschehen
- Begegnung zwischen Partnern auch auf einerpersönliche Ebene
- Chance für eine Veränderung der Arbeitsbeziehung
- Investition in die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung
- Korrekturchance für aufgestaute Spannungen und Probleme
- Investition in die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und in den Aufbau eines vertrauensvollen Klimas



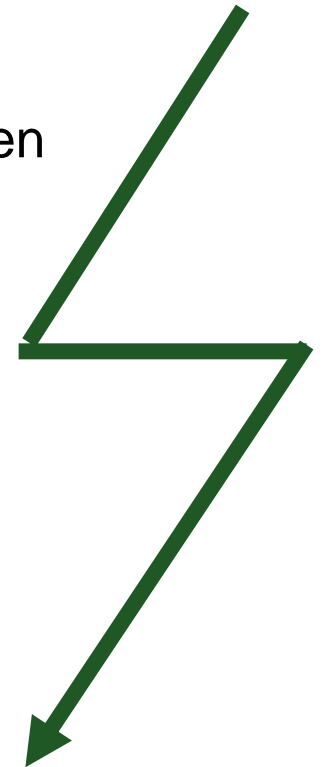
Das Mitarbeitergespräch ERSETZT NICHT die Führung des Teams

- und enthebt die Führungskraft nicht von der Notwendigkeit
 - die Arbeitsabläufe und Kooperationsbeziehungen im Team zu gestalten
 - sich um das Arbeitsklima im Team zu sorgen
 - das Mitarbeiterteam in die Zielfindung der eigenen Organisationseinheit mit einzubeziehen
 - für effiziente Besprechungen in der eigenen Organisationseinheit zu sorgen
 - Konflikte zwischen Mitarbeitern im Team zu bearbeiten
 - auch innerhalb des Jahres immer wieder Vereinbarungen zu treffen, wenn sich die Rahmenbedingungen geändert haben.



Das Mitarbeitergespräch ist NICHT:

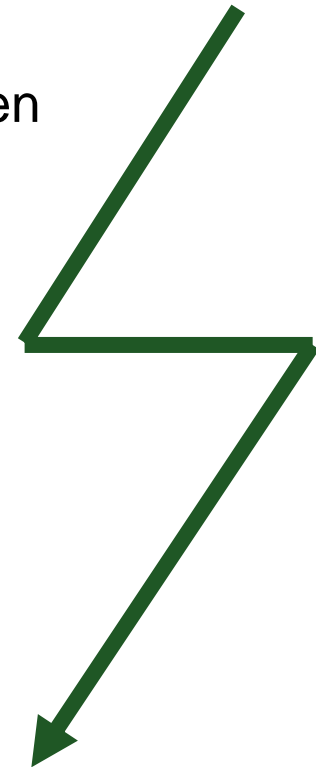
- eine Beichte
- ein rituelles Prügeln
- eine Gelegenheit, es sich endlich mal „reinsagen“ zu können
- ein Einwegbeurteilungssystem
- ein Kaffee-Plausch





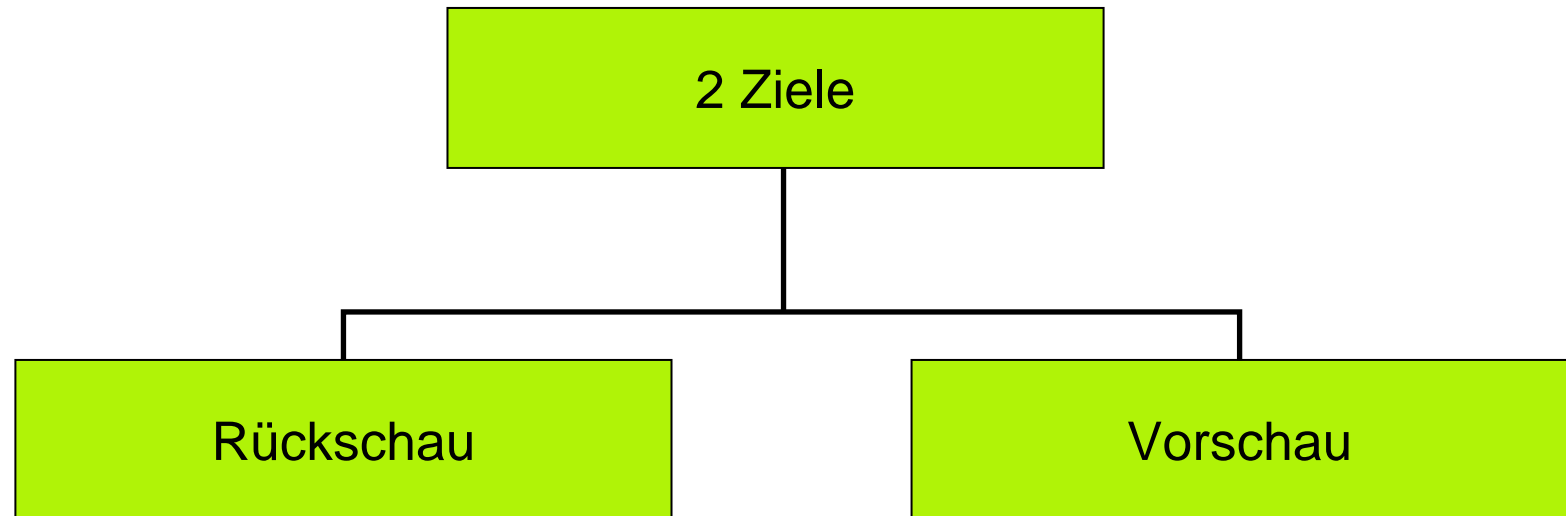
Das Mitarbeitergespräch VERFEHLT SEINEN SINN, wenn...

- eine „Befehlsausgabe“ erfolgt
- andere Systeme „unter der Hand“ mit eingeführt werden
- Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen geführt werden
- gegenseitige Abwertungen erfolgen





Das Mitarbeitergespräch verfolgt 2 Hauptzielrichtungen



- eine „Bilanz“ über die Aufgabenerfüllung und Zusammenarbeit

- eine Vorschau mit Arbeitsschwerpunkten, Zielvereinbarungen und Unterstützungsmaßnahmen



Daraus folgen fünf inhaltliche Schwerpunkte

- I. Rückschau über die Aufgaben und Ergebnisse der vergangene Periode
- II. Eignungsschwerpunkte
- III. Führung und Zusammenarbeit
- IV. Vereinbarung über die Arbeitsaufgaben der nächsten Periode und Kriterien zur Einschätzung der Ergebnisse
- V. Entwicklungsmaßnahmen



I. Rückschau über Aufgaben und Ereignisse des vergangenen Jahres

- Mögliche Positionen einer solchen „Bilanz“:
 - Zufriedenheit mit der Arbeitsleistung
 - Klarheit über Zuständigkeiten und Verantwortung
 - Qualität der Aufgabenerfüllung
 - Förderliche und hemmende Faktoren für die Aufgabenerfüllung
 - Veränderungsvorschläge für eine bessere Leistungserstellung
 - Wirksamkeit bisheriger Fördermaßnahmen



II. Eignungsschwerpunkte des Mitarbeiters

- Stärken, Schwächen und Lernfelder des Mitarbeiters
- Fachliche Interessen des Mitarbeiters
- Eignungen und Fähigkeiten, die derzeit nicht genutzt werden
- Weitere Entwicklungsperspektiven



III. Führung und Zusammenarbeit

- Führungsaufgaben und Verständnis
- Wechselseitige Erwartungen an die Zusammenarbeit
 - zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter
 - mit gleichgestellten Kollegen
 - mit Anderen Organisationseinheiten („Schnittstellen“-Probleme)

IV. Vereinbarung über die Arbeitsaufgaben der nächsten Periode und Kriterien zur Einschätzung der Ergebnisse

- Mittel- und langfristige Aufgaben und Entwicklungsschwerpunkte der OE
- Schwerpunkte in den Aufgaben für den Mitarbeiter
- Welche Voraussetzungen (in sachlicher, personeller Hinsicht, Zeit, Kompetenzen) sind dazu nötig?

IV. Vereinbarung über die Arbeitsaufgaben der nächsten Periode und Kriterien zur Einschätzung der Ergebnisse

- Veränderte Kooperationserfordernisse (Schnittstellen)
- Konkret erwartete Ergebnisse am Ende der nächsten Periode
 - „Woran wird man es erkennen, dass der Mitarbeiter im nächsten Jahr erfolgreich war?“
- Voraussetzungen zur Zielerreichung (Ressourcen / Förderungen etc.)



V. Entwicklungsmaßnahmen

- Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Mitarbeiters
- Beitrag des Vorgesetzten dazu
- Beitrag des Mitarbeiters

- Beispiele:
 - Maßnahmen am Arbeitsplatz
 - Delegation von Sonderaufgaben
 - Stellvertretung
 - Projektleitung
 - Job-Rotation
 - Seminare, Lehrgänge, Kurse, Tagungen

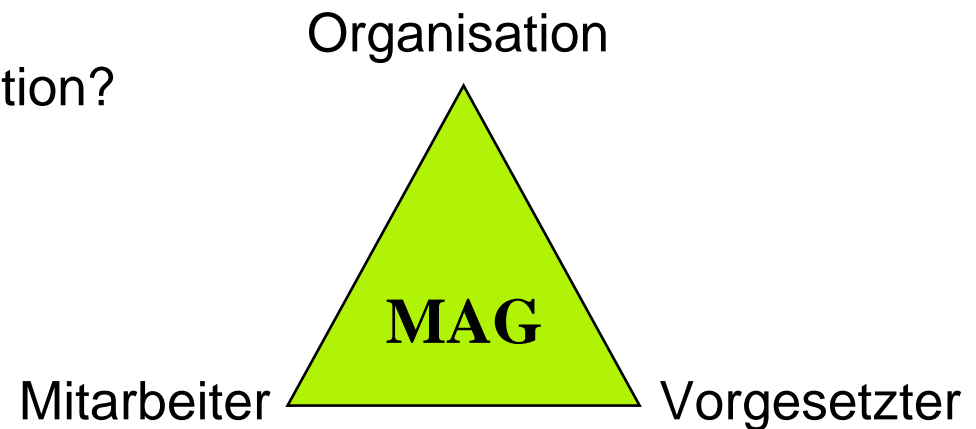


Wie läuft das Mitarbeitergespräch ab?

- Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch
 - Information in einer Teambesprechung durch die Führungskräfte
- Festlegung des Gesprächstermins, um eine beidseitige Vorbereitung zu ermöglichen
 - mindestens 2 Wochen vorher
- “Ausblocken“ von 2 störungsfreien Stunden für das Gespräch
- Gesprächsergebnisse in einem Ergebnisprotokoll festhalten
 - Vertraulich!

Welchen Nutzen stiftet das Mitarbeitergespräch...

- für die Mitarbeiter?
- für die Führungskräfte?
- für die Gesamtorganisation?



- These:
 - Nur wenn alle drei Ebenen einen Nutzen
 - nachhaltig realisieren können, wird das
 - Instrument ein Erfolg in einer Organisation.



Nutzen des Mitarbeitergespräches für die Organisation

- schafft einheitliche Standards der Aufgabenerfüllung
- fördert den vertikalen Informationsfluss (als auch Frühwarnsystem)
- unterstützt die Lernfähigkeit und Innovationskraft der Organisation
- ist die Basis für eine zielgenaue Mitarbeiterentwicklung
- schafft in die Gesamtorganisation eingebettete konkrete Vereinbarungen zur präziseren Aufgabenwahrnehmung und Strategieumsetzung



Nutzen für die Mitarbeiter?

- Für den Mitarbeiter bietet das Instrument die Gelegenheit, seine Arbeits- und Berufssituation aktiv mitzugestalten.
- Das MAG bietet einen Rahmen für:
- die Besprechung der eigenen Stärken und Schwächen mit dem Vorgesetzten
- die Erörterung eigener Erfahrungen mit der Führungsarbeit des Vorgesetzten
- Auseinandersetzung mit den Zielen der eigenen OE
- das Einbringen eigener Vorstellungen und Verbesserungsvorschläge
- eine aktive Mitwirkung an der Planung zukünftiger Aufgaben.



Nutzen des Mitarbeitergespräches für die Vorgesetzten

- Das MAG unterstützt die Führungskraft bei ihrer Aufgabe der Personalführung und Personalentwicklung
- Möglicher NUTZEN:
- Überprüfung der Zielerreichung gemeinsam mit dem Mitarbeiter
- Vereinbarung künftiger Aufgaben, die an den Zielen der eigenen OE ausgerichtet sind
- Förderung des gegenseitigen Verständnisses
- Erhöhung der Eigenverantwortung durch die Einbeziehung des Mitarbeiters
- Rückmeldungen über die eigene Führungsarbeit