

InnoFaktor

Innovationsstrategien
mittelständischer Weltmarktführer
im demografischen Wandel

(Demografiefeste)
Mitarbeitergespräche

(Demografiefestes) Mitarbeitergespräch

Kurzbeschreibung

Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist weit mehr als die Voraussetzung einer zufriedenstellenden und erfolgreichen Zusammenarbeit. Mitarbeitergespräche sind die Grundlage für einen regelmäßigen und strukturierten Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter – und sind somit ein Baustein einer betrieblichen Kommunikationspolitik/-kultur. Im Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft werden nicht nur Ziele, sondern auch Werte ausgetauscht und dadurch Motivation, Sozialbeziehung, Mitarbeiterbindung und Unternehmenskultur gestärkt. Des Weiteren kann das Mitarbeitergespräch als Frühwarnsystem genutzt werden. Nicht selten werden in diesem Rahmen Veränderungswünsche oder Unzufriedenheit direkt oder indirekt zum Ausdruck gebracht, auf die dann rechtzeitig reagiert werden kann und sollte!

Zweck/ Anwendungsgebiet

- Vermittlung von Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber
- Austausch von Erwartungshaltungen von Führungskräften und ihren Beschäftigten
- Verbesserung des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-innen
- Kommunikation von Unternehmenszielen und Leitbildern

Zeitlicher/personeller Aufwand

- Der personelle Aufwand ist bei der Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen (mind. 1x im Jahr) nicht zu unterschätzen, da auch Vorbereitung und Nachbereitung umfassende Zeit in Anspruch nehmen

Stärken

- Es können Interessen, Erwartungen und die persönliche Situation des Mitarbeiters kennengelernt werden
- Der offene Dialog fördert die Kooperation und das gegenseitige Verständnis bei der Lösung von Schwierigkeiten und Problemen.
- Ein offener und ehrlicher Dialog führt zu erhöhter Transparenz im Verhältnis zwischen beiden Seiten
- Die Mitarbeiter erhalten wichtige Informationen über Ihre Erwartungen an sie und können sich dementsprechend darauf einstellen und ihre Arbeitsweise und ihr Verhalten diesen Erwartungen anpassen.

Schwächen

- Hoher personeller Aufwand bei „gründlicher“ Durchführung der Mitarbeitergespräche inkl. Vorbereitung und Nachbereitung
- Bei großen Leitungsspannen ist die Umsetzung von flächendeckenden Mitarbeitergesprächen sehr ressourcenintensiv
- Die Gespräche führen nur bei einer vertrauensvollen und offenen Unternehmenskultur zum Ergebnis (sonst besteht die Gefahr der - auch unbeabsichtigten- „Einschüchterung durch die Führungskraft im Gespräch)

Chancen

- Durch die Führungskraft kann Wertschätzung für die Mitarbeiter/-innen vermittelt werden, auch wenn sonst kein Austausch stattfindet
- Möglichkeit zur Rückmeldung über die Führungsarbeit sowie die Unternehmenskultur und Hinweise auf die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten

Risiken

- geweckte Erwartungshaltung bei den Beschäftigten kann nicht erfüllt werden
- Mitarbeitergespräche schleifen (unbemerkt) aus und werden nicht mehr überall oder angemessen durchgeführt

- Diese Praxishilfe stellt eine mögliche Vorgehensweise zur Umsetzung von Mitarbeitergesprächen dar.
- Diese ist jedoch keineswegs allgemeingültig und bietet lediglich Hilfestellungen
- Es muss jedoch immer auf unternehmensspezifischer Ebene analysiert werden, was Ausgangssituation und Zielstellung des Mitarbeitergesprächs sein sollen
- Wichtig ist in jedem Fall die Einbindung von Betriebsrat und den Beschäftigten, z. B. in Form von Workshops



- Arbeitgeberattraktivität muss zunächst als interner Prozess verstanden werden!
 - Arbeitgeberattraktivität ist Organisationsentwicklung und kein Marketing
- MAG sind ein sinnvolles Instrument, um diesen Prozess zu unterstützen, können die Mitarbeiter dabei doch unmittelbares und qualitatives Feedback zu Arbeitgeberattraktivität, Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit geben



Bilden einer Projektgruppe

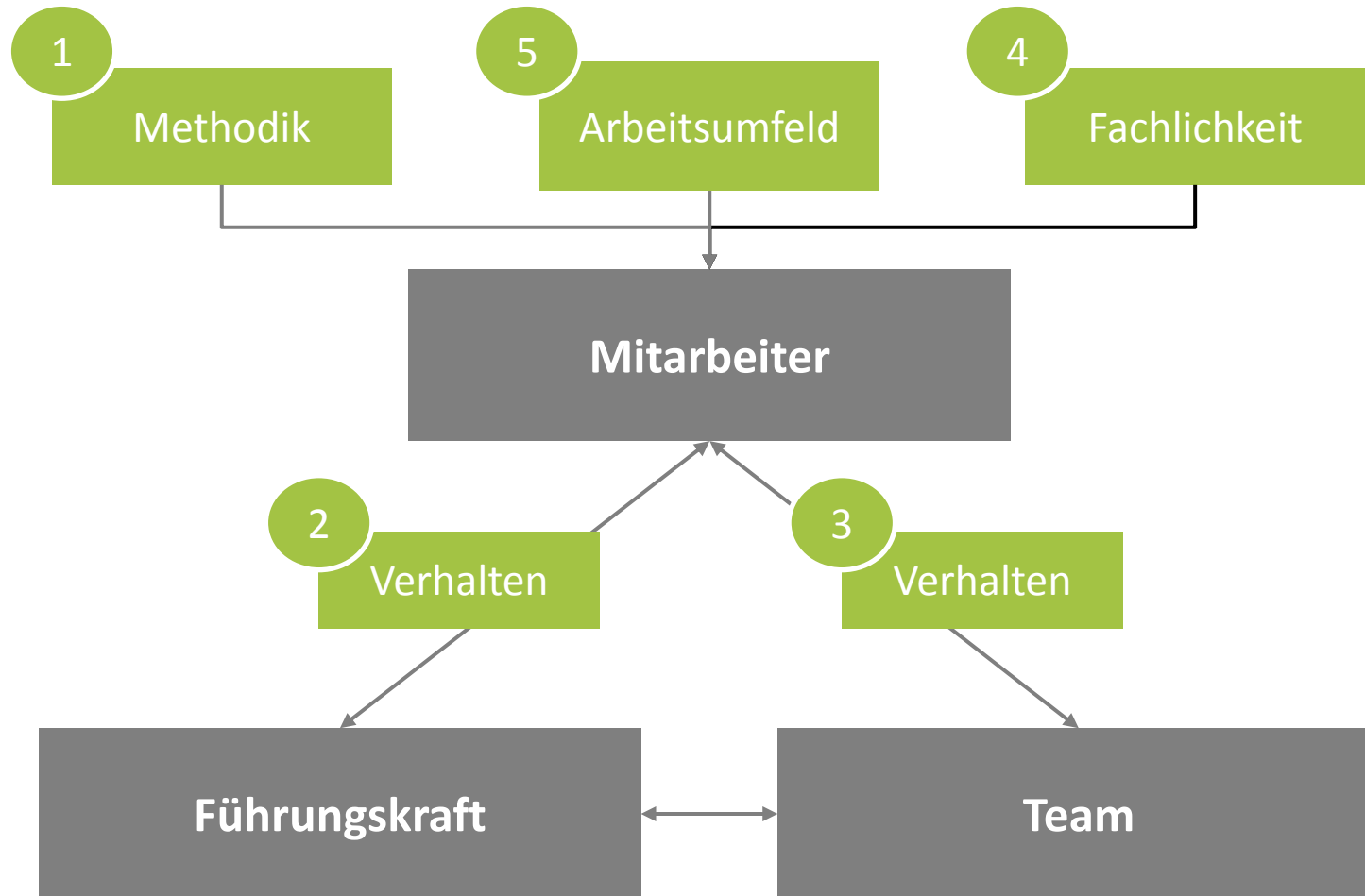
Entwicklung von Gesprächs-/Beurteilungsbögen für das
MAG im Rahmen eines Führungskräfte-Workshops

Entwicklung von Leitfäden für Führungskräfte und
Mitarbeiter/-innen zur Durchführung von MAG

Schulung von Führungskräften: MAG und ggfs.
Kommunikationstechniken

Einstieg in die Beobachtungs- und Beurteilungsphase in
einem Pilotbereich

Anpassung der Prozesse und Unterlagen



- A** → Liegt mit seinen Leistungen weit über den Anforderungen, weit überdurchschnittliche Leistungen.
- B** → Entspricht mit seinen Leistungen den Anforderungen, 100%tige Leistungserfüllung.
- C** → Entspricht mit seinen Leistungen teilweise den Anforderungen, erfüllt die Leistungserwartungen zum Teil.
- D** → Entspricht mit seinen Leistungen nicht den Anforderungen, erfüllt die Leistungserwartungen nicht.

Modul I: Arbeitsmethodik

Das Modul dient zur Beurteilung der Fähigkeit des Mitarbeiters seine Arbeitsprozesse zu organisieren und zu steuern. Es umfasst Techniken und Regeln für eine effektive Gestaltung von Arbeitsprozessen unter möglichst minimalem Aufwand (z.B. Arbeitsmaterial, Arbeitskraft, Zeit). Damit steht insbesondere das Selbstmanagement der Mitarbeiter im Vordergrund.

	A	B	C	D	Bemerkungen
1. Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Nutzung vorhandener Ressourcen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Termintreue	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kann nicht immer selbständig entscheiden, was prioritär zu bearbeiten ist.
4. Strukturiertes Handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Kostenbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Engagement	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Selbständiges Handeln	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bringt zwar Flexibilität mit, braucht aber konkrete Vorgaben.
9. Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nicht eindeutig zu beurteilen, macht jedoch durchweg einen ruhigen Eindruck ,

Modul V: Arbeitsgestaltung/-umfeld

Im Gegensatz zu Modul I „Arbeitsmethodik“ steht hier nicht der Mitarbeiter im Vordergrund sondern die Rahmenbedingungen, die das Unternehmen für die Mitarbeiter schafft.

Welche Arbeitsabläufe sind gut, welche nicht gut organisiert oder geplant? (z.B. Zeiteinteilung, Unterbrechungen)

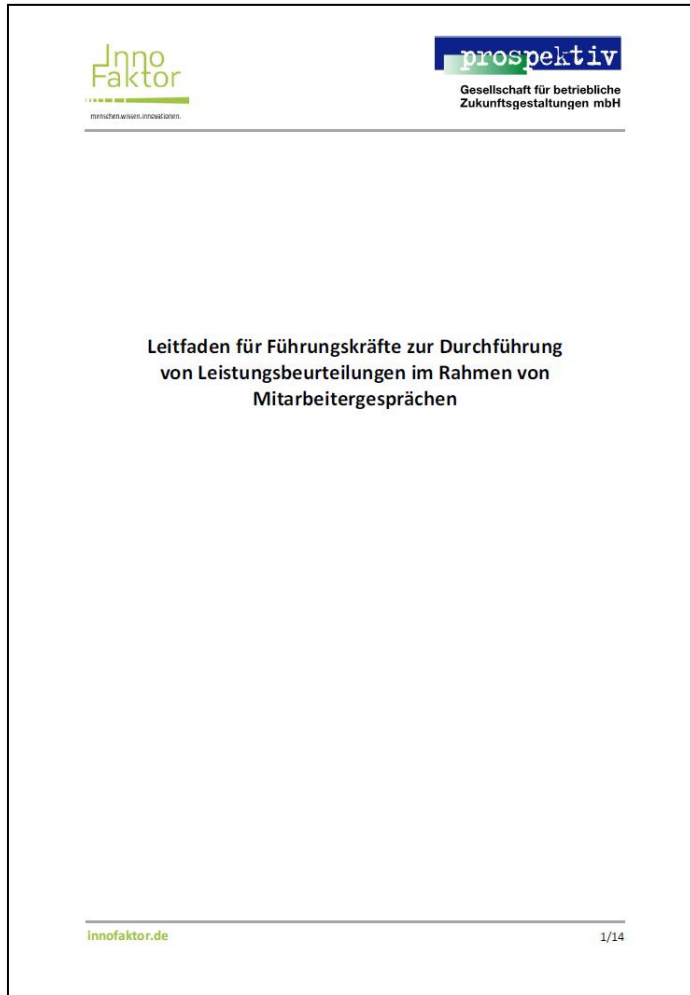
Generell gute Abläufe, aber schlecht organisierte Absprache bei der Materialbestellung.

Welche Dinge stören bei der Arbeit? (z.B. Beleuchtung, Lärm, Temperatur, Mobiliar, Sauberkeit, Räumlichkeiten)

In welchem Zustand sind die Arbeitsmittel, welche Mittel fehlen? (z.B. Geräte, Maschinen, Materialien, Werkzeug, PC)

Sparmaßnahmen führen zu Unmut bei Kolleginnen und Kollegen („es wird am falschen Ende gespart“)

Welche Arbeitszeit-Regelungen haben sich bewährt, welche Änderungen könnten allen Beteiligten nützen? (z.B. Flexibilität, Dienstplan, Vertretungsregelung, Urlaub)



- Nutzen und Ziele der MAG
- Beurteilung
- Vorbereitung des MAG
- Durchführung des MAG
- Nachbereitung des MAG
- Gefahren und Fehlerquellen

- Arbeitgeberattraktivität ist ein interner Prozess (kein Employer Branding!)
 - Aufgrund von disruptiven, individuellen Lebensläufen muss Arbeitgeberattraktivität individuelle Lebensphasen im Blick haben
 - Somit spielen die persönlichen Erwartungen und Bedürfnisse der MA in Wechselwirkung mit den Bedürfnissen der Organisation eine zentrale Rolle (psychologischer Vertrag)
 - MAG sind ein sinnvolles Instrument, um diesen Prozess zu unterstützen, können die Mitarbeiter dabei doch unmittelbares und qualitatives Feedback zu Arbeitgeberattraktivität, Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit geben
- **MAG können ein zentraler Baustein für den Erhalt und Ausbau der Arbeitgeberattraktivität sein**