



TITEL: „MITARBEITERGESPRÄCHE FÜHREN“

ZEIT: 07. DEZEMBER 2010 – 17.00 - 20.00 UHR

TRAINERIN: DR. LUISE VIEIDER

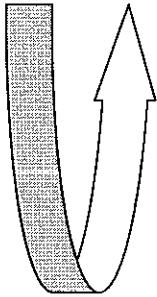
INHALTSVERZEICHNIS

Das MitarbeiterInnengespräch	3
als Führungsinstrument	3
1) Führungsinstrument	4
2.) Was ist ein Mitarbeitergespräch?	4
3) Welchen Nutzen bringt ein Mitarbeitergespräch?	5
5) Welche Maßnahmen sind als Ergebnis	8
eines Mitarbeitergesprächs denkbar?.....	8
6) Welche Instrumente sind vorzusehen?	9
7) Wer führt die Mitarbeitergespräche?	9
Zielvereinbarungen.....	10
Führung durch Zielvereinbarung – Management by objectives (Mbo).....	10
Die Zielvereinbarung	11
Die Arten der Leistungsziele.....	12
Der Prozess der Zielvereinbarung	12
Die Phasen der Zielvereinbarung	13
Gegenstand.....	1
Methode	1
Phase	1
Prozess der Zielsetzung.....	14
Konkrete Zieldefinition	15
Beurteilung der beruflichen Entwicklung.....	16
zum Zwecke der Gehaltsentwicklung	16
Mitarbeiterfördergespräch	18
mit Zielvereinbarungen	18

DAS MITARBEITERINNENGESPRÄCH ALS FÜHRUNGSTRUMENT

- 1) Führungsinstrument
- 2) Was ist ein Mitarbeitergespräch?
- 3) Welchen Nutzen bringt ein Mitarbeitergespräch?
 - a) für die Mitarbeiter
 - b) für die Vorgesetzten
 - c) für das Unternehmen
- 4) Welche Inhalte hat ein Mitarbeitergespräch?
 - a) Gesprächsvorbereitung
 - b) Tatsächliches Mitarbeitergespräch
 - c) Am Ende des Gesprächs
- 5) Welche Maßnahmen sind als Ergebnis eines Mitarbeitergesprächs denkbar?
- 6) Welche Instrumente sind vorgesehen?
- 7) Wer führt die Mitarbeitergespräche
- 8) Führung durch Zielvereinbarung
(Management by Objectives)
- 9) Zielvereinbarungen
- 10) Phasen der Zielvereinbarung
- 11) Prozess der Zielsetzung
- 12) Konkrete Zieldefinition

1) FÜHRUNGSINSTRUMENT



Immer mehr Unternehmen und Organisationen sind sich der Bedeutung von gut ausgebildeten und motivierten MitarbeiterInnen bewusst.

Entscheidenden Anteil daran hat die **Zusammenarbeit** zwischen Führungskräften, LeiterInnen sowie Vorgesetzten und MitarbeiterInnen. Eine in vielen Unternehmen und Institutionen **bewährte Hilfe** dabei ist das **Mitarbeitergespräch**.

Das Mitarbeitergespräch ist daher ein zentrales Führungs- und Kommunikationsinstrument.

Aufgrund seiner Struktur und Systematik trägt es dazu bei, dass Themen angesprochen werden können, die über die Tagesthemen hinausgehen.

2.) WAS IST EIN MITARBEITERGESPRÄCH?

Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern finden fast täglich statt. Diese Gespräche der unterschiedlichsten Art wird es natürlich weiterhin geben.

Das **Mitarbeitergespräch**, wie es hier beschrieben ist, dient dazu, in periodischen Abständen zwischen dem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter **bestimmte Inhalte systematisch zu erörtern**.

Das Mitarbeitergespräch **kann aber muss nicht unabhängig** von einer **Leistungsbeurteilung** gesehen werden.

Es verfolgt einen anderen **Zweck**, nämlich:

- die **Zusammenarbeit** und Kommunikation untereinander zu **verbessern**
- zukünftige Arbeitsschwerpunkte zu planen und **Ziele** zu vereinbaren
- Leistungen der Vergangenheit und das Ausmaß der Zielerfüllung zu besprechen

- die **Förderung und Weiterentwicklung** der Mitarbeiter zu ermöglichen.

Vom Mitarbeitergespräch zu unterscheiden sind auch die **Mitarbeiterbesprechungen**, bei denen **mehrere** Teilnehmer gemeinsame Angelegenheiten erörtern.

3) **WELCHEN NUTZEN BRINGT EIN MITARBEITERGESPRÄCH?**

a) **für die Mitarbeiter:**

- Klarheit über Unternehmens- und Abteilungsziele
- Eigene Vorstellungen, Interessen und Veränderungsvorschläge einbringen zu können
- Durch konkrete Zielvereinbarungen den eigenen Aufgabenbereich aktiv mitzugestalten und Verantwortung zu übernehmen
- Zu erfahren, wie die Arbeitsleistung durch die Führungskraft eingeschätzt wird und welche Beurteilungskriterien angelegt werden
- Persönliche und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen und darauf aufbauende Fördermaßnahmen zu vereinbaren
- Förderung einer positiven Zusammenarbeit mit der Führungskraft
- Mehr Klarheit über die Verteilung der Aufgaben und Verantwortung im Team

b) **für die Vorgesetzten:**

- Eine Unterstützung bei der Wahrnehmung der Führungsfunktion
- Entlastung durch eine sinnvolle Delegation
- Eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und Aufgaben durch deren Beteiligung bereits in der Planung und damit auch eine höhere Motivation
- Förderung und Verbesserung der Zusammenarbeit durch wechselseitiges Verständnis der Aufgabenstellung

- Die Möglichkeit zu Rückmeldungen seitens der Mitarbeiter hinsichtlich der eigenen Führungsarbeit, der Zielerreichung bzw. Zusammenarbeit
- Verbesserte Einschätzung des Mitarbeiterpotentials als Grundlage für einen optimalen Mitarbeiterereinsatz
- Die Möglichkeit, mit dem Mitarbeiter ausführlich die gesamte Arbeitsleistung zu besprechen

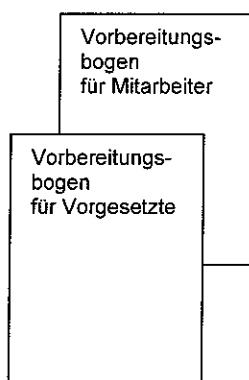
c) für das Unternehmen:

- Ausrichtung sämtlicher Teilziele und Aktivitäten auf die Unternehmensziele, damit Unterstützung bei der Unternehmensteuerung
- Höhere Leistungsmotivation der Mitarbeiter
- Förderung der Lernfähigkeit der Gesamtorganisation durch die laufende Überprüfung, damit Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- Positiver Einfluss auf die Unternehmenskultur
- Klare Ansatzpunkte für eine zielgerichtete Mitarbeiterförderung und -entwicklung.

4) Welche Inhalte hat ein Mitarbeitergespräch?

a) Gesprächsvorbereitung

Die Zielvorgaben der eigenen Organisationseinheit müssen bekannt sein. Etwa 14 Tage vor dem tatsächlichen Mitarbeitergespräch übergibt der Vorgesetzte dem Mitarbeiter einen **Vorbereitungsbogen**.



Dabei wird vorab Sinn und Ziel des gemeinsamen Mitarbeitergesprächs erörtert und ein **Termin** vereinbart. Vorgesetzter und Mitarbeiter bereiten sich **unabhängig** von einander anhand des jeweiligen Vorbereitungsbogens auf das Gespräch vor.

Der Bogen für den Vorgesetzten enthält Fragen, die die Vorbereitung und Durchführung des Gespräches unterstützen. Diese Fragen stellen **Anregungen** dar.

Wir empfehlen Ihnen, sich Stichworte als Antworten und Bemerkungen zu notieren.



Der Mitarbeiter setzt sich in der Vorbereitung anhand seines Bogens mit den selben Punkten auseinander.

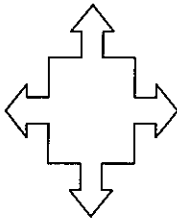
Die Bögen sind jeweils nur für den eigenen Gebrauch und als Anhalt für das Gespräch bestimmt.

Der Vorgesetzte sorgt dafür, dass das Mitarbeitergespräch **ungestört** ablaufen kann.

b) *Tatsächliches Mitarbeitergespräch:*

Im gemeinsamen Gespräch werden die von beiden Seiten (Mitarbeiter und Vorgesetzter) eingebrachten Meinungen und Ideen diskutiert.

- **Zielvereinbarung:** Für jede Stelle sind die wichtigsten Ziele (betreffend Aufgaben, Projekte, Verhalten und dgl.) zu vereinbaren.



Die **Ziele** sollen möglichst **konkret formuliert, klar, erreichbar**, aber doch **auch fordernd** sein.

Es sollen nicht mehr als etwa 5 Ziele vereinbart werden. Gleichzeitig ist zu vereinbaren, nach welchen **Überprüfungskriterien** die Zielerreichung gemessen wird und wie schwierig das Ziel ist (z.B. leicht/mittel/schwer zu erreichen).

- **Überprüfung:** Der Grad der Zielerreichung (Ziel erreicht/überschritten/ unterschritten) ist anhand der Beurteilungskriterien festzustellen und kurz zu begründen (dies ist natürlich erst ab dem 2. Mitarbeitergespräch möglich).
- **Maßnahmen**, die gesetzt werden sollen, sind zu vereinbaren. Die Wirksamkeit der Maßnahmen, die nach dem (den) vergangenen Mitarbeitergespräch(en) gesetzt worden sind, ist zu erörtern.

Sollte die **anzustrebende Vereinbarung** (= zweiseitig) nicht möglich sein, ist die einseitige Festlegung durch den Vorgesetzten zu begründen.

c) *Am Ende des Gesprächs:*

- Die **Ergebnisse** des Gesprächs werden **stichwortartig** auf dem dafür vorgesehenen Formular **festgehalten**. Je eine Ausfertigung erhalten der Vorgesetzte und der Mitarbeiter. Die Ergebnisse sind dem **nächsthöheren** Vorgesetzten zur Kenntnis zu bringen.

Mitarbeitergespräch-
Zielvereinbarungsprotokoll

- Der Personalabteilung sind mit dem entsprechenden Vordruck das Datum und die Dauer des Mitarbeitergesprächs sowie als Vorausinformation die vorgeschlagenen Bildungsmaßnahmen mitzuteilen.
- Sind Vorschläge für Maßnahmen vereinbart worden, die nicht innerhalb der Organisationseinheit umgesetzt werden können, ist die zuständige Stelle im Dienstweg zu kontaktieren (gilt auch für Personal- und Bildungsmaßnahmen).
- Sind Maßnahmen vereinbart worden, die innerhalb der Organisationseinheit umgesetzt werden können, ist festzulegen, wer was bis wann macht.

Es ist zu vereinbaren, in welchem zeitlichen Abstand das nächste Mitarbeitergespräch stattfinden wird.

5) WELCHE MAßNAHMEN SIND ALS ERGEBNIS EINES MITARBEITERGESPRÄCHS DENKBAR?

Solche Maßnahmen können beispielsweise sein:



- Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit
- Verbesserung des Arbeitsumfeldes (z.B. techn. Ausstattung, Vorschläge für Änderungen von Vorschriften)
- Bildungsmaßnahmen (theoretische, praktische, seminaristische, „on-the-job“-Fortbildung)
- Aufgaben - erweiterung
 - anreicherung
 - reduzierung
 - adaptierung
 - umschichtung
- Vorschlag für Rotation, Verwendungsänderung oder Versetzung usw.

Anzustrebendes Ziel dieser Maßnahmen ist, die Mitarbeiter möglichst entsprechend den jeweiligen Fähigkeiten einzusetzen.

6) WELCHE INSTRUMENTE SIND VORZUSEHEN?

- Vorbereitungsbogen für Vorgesetzte
- Vorbereitungsbogen für Mitarbeiter
- Zielvereinbarungsprotokoll

Die Formulare sollen handschriftlich – bitte leserlich – ausgefüllt werden.

7) WER FÜHRT DIE MITARBEITERGESPRÄCHE?

- die in den Einrichtungen ausgewiesenen Leiter von Bereichen, Abteilungen, und dgl.
- sonstige, von der Leitung dafür bestimmte Personen, denen mindestens ein Mitarbeiter zugeteilt ist.

Auf einen Vorgesetzten sollen nicht mehr als 15 Mitarbeitergespräche kommen, außer bei Sonderfällen.

ZIELVEREINBARUNGEN

Zielvereinbarungsgespräche sollten in der Unternehmenshierarchie von oben nach unten durchgeführt werden. Bevor eine Führungskraft mit dem ihr unterstellten Team derartige Gespräche führt, werden die von der Abteilung / vom Team zu erreichenden Ziele zwischen der Führungskraft und ihrem Vorgesetzten oder auch im Managementteam festgelegt.

FÜHRUNG DURCH ZIELVEREINBARUNG – MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Führung durch Zielvereinbarung ist ein Führungskonzept, das in hohem Maße die Eigenbeteiligung der Mitarbeiter einbezieht. Im Mittelpunkt steht die Vereinbarung persönlicher Leistungs- und Handlungsziele. Diese Ziele sind das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten und / oder anderen Entscheidungsträgern im Unternehmen. Basis der Zielfestlegung sind die Unternehmensziele; das heißt; die Ziele des Unternehmens werden auf Ziele für die einzelnen Mitarbeiter aufgeteilt.

Das Setzen von Zielen fördert Arbeitsteilung und Arbeitsverhalten, wenn

- Der Mitarbeiter das Ziel akzeptiert
- Das Ziel von ihm als wichtig betrachtet wird
- Er auf dem Weg zum Ziel mit der Beachtung durch den Vorgesetzten rechnen kann, dieser also das Ziel ebenfalls als wichtig einstuft.

Die Leistungsziele müssen vor allem folgende Merkmale aufweisen:

- Zielklarheit (Eindeutigkeit): der Mitarbeiter kennt die an ihn gerichteten Erwartungen, er fühlt sich sicherer; der Mitarbeiter kann den Mitteleinsatz zweckmäßiger gestalten.
- Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielsetzung: sie fördert die Akzeptierung und Verinnerlichung der Ziele; vorauszusetzen ist, dass der Mitarbeiter die Beteiligung wünscht und dass diese für das gesamte Arbeitsfeld gilt.
- Schwierigkeitsgrad: eine Steigerung erhöht den Anreiz, solange die Zielerreichung als möglich angesehen wird.

- Ergebnis – Feedback: die Rückkoppelung muss rechtzeitig erfolgen und eindeutig sein, sie bewirkt bei positivem Feedback die Bereitschaft zur Setzung anspruchsvollerer Ziele; bei negativem Feedback tritt dieser Effekt nur ein, wenn die Erkenntnis von Verhaltensmängeln konstruktiv zur Zielrevision eingesetzt wird.
- Belohnungs-(Bestrafungs-)potential: die Erwartung einer Belohnung bewirkt eine Leistungssteigerung, bei finanziellen Belohnungen jedoch nur eine geringe Steigerung der Arbeitszufriedenheit.
- Eigenständigkeit bei der Zielerreichung: bei Mitarbeitern mit entsprechendem Bedürfnis positive Wirkungen auf Zufriedenheit und Einsatz

Die Wirkungen des Systems der Führung durch Zielvereinbarung hängen in hohem Maße von den persönlichen Merkmalen des Mitarbeiters ab:

- Bei hohem Leistungsbedürfnis positive Wirkungen auf die Arbeitsleistung (weniger auf die Arbeitseinstellung)
- Bei hohem Autonomiebedürfnis positive Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit (weniger auf die Leistung)
- Bei hohem Sicherheitsbedürfnis (korrelierend mit mangelndem Selbstvertrauen) kommt der Zielklarheit in bezug auf Leistung und Einstellung des Mitarbeiters Bedeutung zu.

Leistungssteigerung durch Führen mit Zielvereinbarung lässt sich nicht vorrangig bei hoch befähigten und motivierten Mitarbeitern, sondern vor allem bei weniger Begabten und Motivierten nachweisen.

Bei eng miteinander verbundenen Aufgaben ist der Zielabstimmung besondere Beachtung zu schenken, gegebenenfalls sind statt Einzelzielen Gruppenziele anzuwenden.

DIE ZIELVEREINBARUNG

Die Leistungsziele des Mitarbeiters sind aus den übergeordneten Unternehmenszielen abzuleiten.

Wir unterscheiden hier zwei Verfahren:

- Top-down-Prinzip:
Von der Unternehmensleitung werden Sollvorgaben entwickelt, die mit den betroffenen Hauptabteilungen abgestimmt werden. Diese stimmen ihre Hauptabteilungsziele mit denen der Abteilungen ab usw.

- Bottom-up-Prinzip:
Die Zielformulierung beginnt auf der untersten Ebene: die Zielvorstellungen der untergeordneten Stufe gehen nach entsprechendem Abstimmungsprozess in die Zielplanung der vorgesetzten Stufe ein.

Die Zieltransformation ist die Abstimmung mit dem in der Stellenbeschreibung festgelegten Aufgabenbereich des Mitarbeiters vorzunehmen. Dabei kann es erforderlich sein, die Aufgabenbeschreibung zu verändern.

DIE ARTEN DER LEISTUNGSZIELE

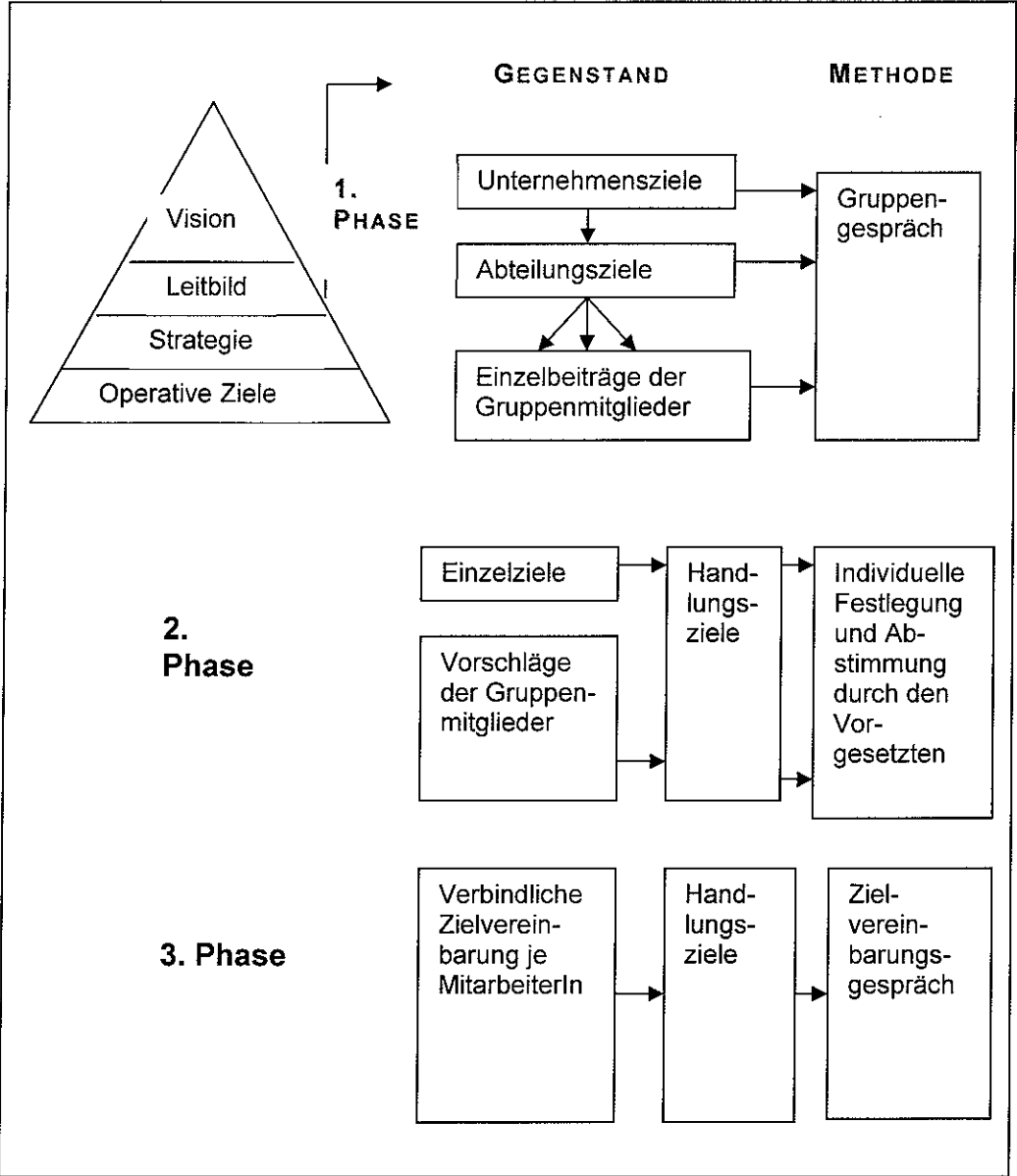
Wir unterscheiden im Hinblick auf den angestrebten Zweck zwei Zielgruppen:

- Unternehmensbezogene Leistungsziele
 - als **Primärziele**: Sie dienen unmittelbar den im Unternehmensplan festgelegten Zielen.
 - als **Sekundärziele**: Verbesserung des Betriebsklimas, Beschaffung und Ausbildung qualifizierter Mitarbeiter, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Persönliche Entwicklungsziele, die dazu dienen, die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters zu erhalten und zu erhöhen. Sie umfassen die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten, die Entfaltung von Fähigkeiten und die Weckung von Einstellungen und Verhaltensgewohnheiten.

DER PROZESS DER ZIELVEREINBARUNG

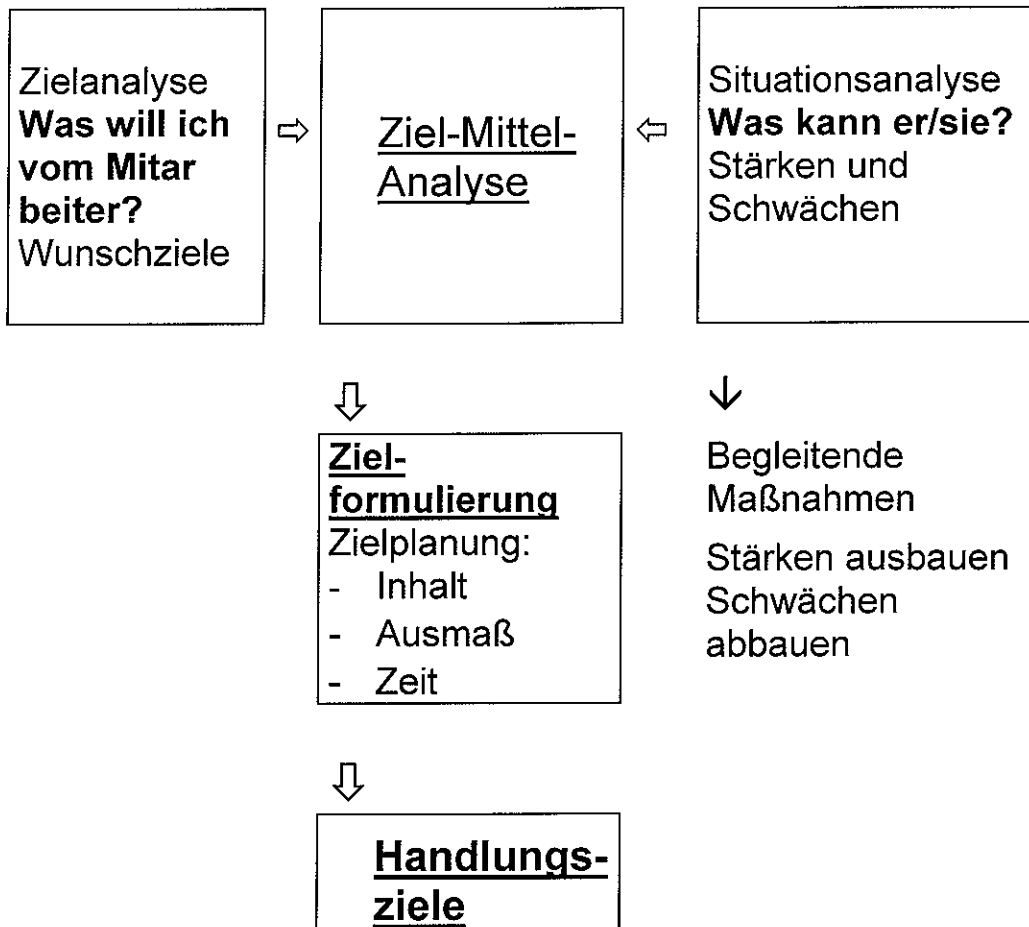
- Die Zielerreichung muss für den Mitarbeiter einen Bedürfniswert haben; sie muss zur Erfüllung von Bedürfnissen führen, z.B. nach interessanten Aufgaben, größerer Verantwortung, höherem Gehalt, Anerkennung usw.
- Die Zielerreichung muss von der eigenen Leistung (Aufgabenerfüllung) abhängen.
- Die Zielerreichung muss möglich sein, das Ziel darf also nicht zu hoch angesetzt werden.

DIE PHASEN DER ZIELVEREINBARUNG



Informationen

PROZESS DER ZIELSETZUNG



KONKRETE ZIELDEFINITION

Beim Formulieren von Zielen ist es notwendig, zwei Zielarten zu unterscheiden:

- a) quantitative Ziele (sind klar messbar und lassen sich in Zahlen ausdrücken)
- b) qualitative Ziele (lassen sich kaum in messbaren Zahlen ausdrücken und benötigen daher beobachtbare Hilfskriterien, wodurch eine Quantifizierung des Zieles möglich wird).
Wichtig ist hier die Fragestellung: „Woran kann ich erkennen, dass das Ziel erreicht wurde?“

Zielkriterien	Inhalt	Quantitatives Beispiel	Qualitatives Beispiel
ZIELINHALT	Was soll erreicht werden?	Die Fehlstundenanzahl der Abteilung soll reduziert werden	Mehr Selbstbewusstsein im Umgang mit den Kunden
ZIELAUSMASS	Wie genau und mit welchem Einsatz soll das Ziel erreicht werden?	Minus 15 Prozent Fehlstunden gegenüber dem letzten Jahr	Verdoppelung der Kundengespräche und Durchführung von zwei Veranstaltungen
ZIELZEIT	Bis wann muss das Ziel erreicht sein?	Bis 31. 12. 2001	Bis zum 30 Juni 2001
ZIEL-BESCHREIBUNG	Ziel wird als schon erreichter Zielzustand beschrieben.	Am 31. 12. 2001 haben wir die Fehlstundenanzahl in unsrer Abteilung um 15 Prozent reduziert..	Bis zum 30 Juni 2001 wurden doppelt so viele Kundengespräche geführt und zwei Veranstaltungen mit Kunden geleitet.

Merkpunkte:

- Stellen Sie sicher, dass Ihre Ziele anspruchsvoll, aber auch erreichbar sind.
- Vermeiden Sie sogenannte Dauerziele zu formulieren. Selbst bei mehr Freundlichkeit gegenüber dem Kunden sollte ein zeitlich beschränkter Zeitraum definiert werden, in dem das Ziel erreicht werden soll.
- Trainieren Sie sich im Erkennen von „lückenhaften Zielen“! Finden Sie heraus, welche „Dimension“ bei der Zielformulierung vergessen oder nicht eindeutig beschrieben wurde!