

Kommunikation ist das Rückgrat einer jeden Organisation. Die einfache Gleichung lautet: Je besser die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, desto erfolgreicher die Arbeit und einfacher, schneller und nachhaltiger die Problemlösung. Das Mitarbeitergespräch ist ein zentrales Vehikel einer qualitativen Kommunikation. Der Realitätsbezug eines jeden Menschen bildet sich entscheidend durch die ihn erreichenden Signale seiner Umwelt. Ablehnende wie zustimmende Signale stellen ein Feedback dar, das uns zeigt, welches Verhalten ankommt und verstanden wird und welches eher nicht. Unklares, fehlendes oder nicht empfangenes Feedback verhindert ein Bewusstsein für alle unsere Eigenschaften, Angewohnheiten, Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale. Das Mitarbeitergespräch ist ein unverzichtbares Mittel des organisierten Feedbacks.

Mitarbeitergespräche erfolgreich (ein)führen

AUTOR > DIRK GÜNTHER

Veränderung in Organisationen wird immer weniger als Belastung, sondern immer mehr als Chance wahrgenommen, sich regelmäßig verändernden Umwelteinflüssen mit einem Prozess der Weiterentwicklung zu begegnen, um diese Einflüsse idealerweise zu antizipieren. Weiterentwicklung folgt einem Lernschritt durch die Analyse von Sachverhalten und die Ableitung notwendiger Schritte. Das Mitarbeitergespräch ist ein wesentlicher Baustein organisierter Veränderung in einer lernenden Organisation.

Zur Erinnerung: Das Mitarbeitergespräch wird einmal im Jahr zwischen Mitarbeitern und den jeweils direkten Vorgesetzten organisiert. Es dient der Darstellung und Analyse von Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit, der Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters und damit auch seiner Entwicklungsmöglichkeiten. Die Zielvereinbarung macht Mitarbeitern ferner transparent, was von ihnen erwartet wird, und schafft so ein hohes Maß an Orientierung. Das Gespräch findet in partnerschaftlicher Atmosphäre statt, benötigt zwischen 60 und 90 Minuten und

soll das Vertrauen der Gesprächspartner und somit die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter steigern. Den Zielen des Gesprächs folgt seine Dreiteilung: 1. Zusammenfassung der Arbeitssituation, 2. Überprüfung der Zielerreichung und Beurteilung, 3. Zielvereinbarung und Entwicklungsmaßnahmen.

Mitarbeitergespräche sind sowohl in Unternehmen als auch in zahlreichen Verbänden Alltag. Und die nachhaltig positiven Effekte sowohl für das System wie auch für die einzelnen Mitarbeiter sind vielfältig belegt. Trotz alledem zeigt die Erfahrung, dass Vorbehalte bei der Einführung des Mitarbeitergesprächs einzukalkulieren sind. In hierarchisch ausgestalteten und längere Zeit statischen Organisationen mag den Mitarbeitern der Glaube an Veränderungen fehlen. Häufiger noch resultiert eine Zurückhaltung aus der Befürchtung, individuelle Freiräume würden beschnitten und einem Kontrollinstrument weichen, das vornehmlich negative Kritik an der eigenen Leistung ermöglicht.

Für eine erfolgreiche Einführung von Mitarbeitergesprächen sind neben be-

stimmten Voraussetzungen im Verband Hinweise für die Konzeption zu beachten sowie Erfolgsgaranten für den Entwicklungsprozess und die erste Anwendung zu berücksichtigen.

Voraussetzung für die Einführung von Mitarbeitergesprächen ist zunächst ein bestehendes, aktuelles und gelebtes Zielsystem des Verbandes. Mitarbeiterziele müssen sich direkt aus diesen Verbandszielen und aus den zuvor abgeleiteten Abteilungs- und Referatszielen entwickeln lassen. Ansonsten sitzen zwar alle Mitarbeiter in einem Boot, rudern jedoch gegebenenfalls in mehrere Richtungen – und das gleichzeitig. Ferner macht ein Mitarbeitergespräch das Führen nach Zielen obligatorisch. Ein eher autoritärer oder bürokratischer sowie ein Laissez-faire-Führungsstil sind mit seinen Inhalten und Zielen nicht kompatibel.

Für die Formulierung von Beurteilungskriterien sind folgende Leitsätze zu berücksichtigen: 1. Nicht der Mitarbeiter, sondern seine Leistung und sein Verhalten werden beurteilt. 2. Die Beurteilung beschränkt sich auf Aspekte, für die der Mitarbeiter eingestellt ist. 3. Die Kriteri-

en sind auf die realen Anforderungen der Stellen individuell abzustellen. 4. Eine Konkretisierung der Kriterien durch beobachtbare Indikatoren stellt die Nachvollziehbarkeit der Beurteilung sicher. 5. Die Beurteilungskriterien müssen den Mitarbeitern zu Beginn der Beurteilungsperiode bekannt sein und von den Vorgesetzten das ganze Jahr über Anwendung finden – nicht nur in der Vorbereitung auf das Gespräch.

Als Ziele werden keine Aufgaben aus dem Tagesgeschäft gewählt, sondern sie beschreiben vielmehr übergeordnete Erwartungen an die Mitarbeiter. Daher ist eine Anzahl zwischen drei und fünf zu vereinbarenden Zielen sinnvoll. Diese müssen grundsätzlich spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminierbar sein, damit ein gleiches Verständnis von Mitarbeitern und Vorgesetzten über die jeweilige Zielstellung und deren Nachprüfbarkeit sowie eine motivierte Grundeinstellung der Mitarbeiter sichergestellt werden.

In Verbänden kommen für die Zielvereinbarung – anders als in ihren Service-Gesellschaften – naturgemäß kaum klassische quantitative Ziele wie Umsatz, Preise, Mengen oder Marktanteile infrage. Allerdings lassen sich verbandstypische Zielstellungen beispielsweise für Mitarbeiter oberhalb einer sachbearbeitenden Ebene durchaus durch „Kennzahlen“ wie Anzahl und Aktualität von relevanten Stellungnahmen, Anzahl von Pressekontakten, Hintergrundgesprächen und Interviewwünschen, Anzahl der Fachkontakte mit strategischen Entscheidungsträgern oder Meinungsbildnern aus Verwaltung oder Politik, Kosten pro Dienstleistungseinheit und Zufriedenheit der Mitglieder über einzelne Angebote messbar machen.

Zu den quantitativen können und sollen ferner qualitative Ziele vereinbart werden. Das können konkrete Aktivitäten wie die erfolgreiche Durchführung eines bestimmten Projekts, persönliche Entwicklungsziele wie ein verbessertes

Zeitmanagement oder auch Maßnahmen sein, die einer Teamentwicklung dienen. Bei der Zielfestsetzung sollten – sofern möglich – gemeinsam mit dem Mitarbeiter vereinbarte Ziele der Zielvorgabe vorgezogen werden.

Abschließend wird eine Dokumentation des Mitarbeitergesprächs in Protokollform angefertigt. Der Vorgesetzte erstellt die Dokumentation, und der Mitarbeiter erhält die Gelegenheit zur Stellungnahme. Das von beiden Gesprächspartnern unterzeichnete Dokument ist vertraulich, wird dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten ausgehändigt sowie zu den Personalunterlagen gegeben.

Wie für alle Strukturen oder Prozesse verändernden und die Unternehmenskultur berührenden Maßnahmen gilt auch für die Einführung von Mitarbeitergesprächen, dass für die Mitarbeiter jederzeit die eindeutige Unterstützung des Projekts durch die haupt- wie ehrenamtliche Leitung des Verbandes erkennbar sein muss. Der gesamte Prozess ist transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Lassen Sie sich Zeit, auf alle Vorbehalte einzugehen und diese auszuräumen. Lassen Sie die Führungskräfte schulen, die mit dem Instrument noch keine ausreichende Erfahrung sammeln konnten. Die Mitarbeiter werden über die Ergebnisse der Entwicklungsschritte in Veranstaltungen informiert. Das fertige Konzept schließlich kann fakultativ in einem Probendurchgang getestet werden.

Ferner ist es geboten, den gegebenenfalls vorhandenen Betriebsrat frühzeitig in den Prozess einzubeziehen. Erstens handelt es sich bei der Einführung des Mitarbeitergesprächs nach Betriebsverfassungsrecht um einen zustimmungspflichtigen Vorgang, und zweitens stellt die Möglichkeit der Mitwirkung der Mitarbeitervertretung eine nicht zu unterschätzende vertrauensbildende Maßnahme dar.

Für die erste Durchführung der Mitarbeitergespräche ist die obligatorische



Manager sind in der heutigen Zeit zunehmend dem Risiko einer persönlichen Inanspruchnahme ausgesetzt. Hier hilft eine D&O-Versicherung.

Was bedeutet D&O?

Versicherungsschutz für Vermögensschäden, die auf einem Organverschulden beruhen.

Was bietet die D&O?

- Persönlicher Schutz
- Schutz des Privatvermögens
- Unternehmensschutz
- Schutz des Firmenvermögens vor Schäden aus fehlerhaftem Managerverhalten
- Rechtsschutzfunktion
- Prüfung der Haftpflichtfrage und Abwehr unberechtigter Ansprüche
- Zahlungsfunktion
- Entschädigungsleistung im Rahmen der vereinbarten Versicherungssumme

D&O-Versicherung

Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für Organe von Vereinen und Verbänden



Wir beraten Sie gerne

BUSINESS PROTECTION

Versicherungsmakler für beratende Berufe und Management

Telefon +49 (0)40 413 45 32 -0

Telefax +49 (0)40 413 45 32 -16

ppb@pp-business.de www.pp-business.de

Ein Unternehmen der Ecclesia Gruppe.

CHECKLISTE ZUR EINFÜHRUNG VON MITARBEITERGESPRÄCHEN			
		Termin	Status
A. Vorarbeiten			
1.	Vorhaben formulieren und Vorstandsbeschluss herbeiführen		
2.	Ggf. Zielsystem im Verband erstellen und abstimmen		
3.	Ggf. Führungsstil anpassen (Führen nach Zielen)		
B. Vorbereitung und Entwicklung			
4.	Betriebsrat informieren sowie Beteiligung festlegen		
5.	Mitarbeiter über Vorhaben und Zeitplan informieren		
6.	Projektgruppe zusammenstellen		
7.	Projektplan erstellen		
8.	Orientierungsworkshop durchführen (Vorstellung der Idee des Mitarbeitergesprächs; Diskussion bzw. Aufnahme von Erwartungen und Sorgen sowie Beantwortung von Fragen der Mitarbeiter)		
9.	Grobkonzept eines Leitfadens erarbeiten		
10.	Grobkonzept Mitarbeitern vorstellen und Feedback einholen		
11.	Feinkonzept unter Nutzung des Feedbacks erstellen		
12.	Feinkonzept Mitarbeitern vorstellen		
13.	Zustimmung Betriebsrat nach Betriebsverfassungsgesetz einholen		
14.	Führungskräfteschulung organisieren		
15.	Mitarbeiterschulungsworkshop durchführen		
16.	Ggf. Termin und Teilnehmer für eine Proberunde festsetzen		
17.	Reflexionsworkshop mit den Teilnehmern durchführen		
18.	Erkenntnisse des Reflexionsworkshops in den Leitfaden einarbeiten		
19.	Schriftlichen Kurzablauf erstellen		
20.	Projektgruppe auflösen		
C. Umsetzung/Erste Anwendung			
21.	Personalabteilung bzw. für Personal zuständige Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für Organisation und Nachbereitung		
22.	Zeitraum für Mitarbeitergespräche und 14-tägige Vorbereitungsfrist festlegen und kommunizieren		
23.	Leitfaden, Kurzablauf, Mitarbeitergesprächsbogen und Zielvereinbarungsbogen verteilen		
24.	Mitarbeitergespräch durchführen		
25.	Konsequenzen für Mitarbeiterführung, Fortbildung und Entwicklung des Verbandes ableiten		

Vorbereitung beider Gesprächspartner anhand eines vorgegebenen Beurteilungs- und Zielvereinbarungsbogens besonders wichtig. Ferner ist auf einen angemessenen äußeren Rahmen zu achten, der sich besonders durch neutrale Räumlichkeiten und eine angenehme Atmosphäre auszeichnet, die eine partnerschaftliche Situation gewährleisten. Störungen während des Gesprächs gleich welcher Art sind tabu, und jeglicher Zeitdruck ist zu vermeiden. Der Gesprächsteil „Beurteilung“ sollte bei der Premiere des Mitarbeitergesprächs einer „Standortbestimmung“ weichen, um erstens die Mitarbeiter mit dem Beurteilungsprozedere vertraut zu machen und zweitens dem

Umstand Rechnung zu tragen, dass noch keine vollständige Beurteilungsperiode vorliegt.

Für den Prozess der Entwicklung und ersten Anwendung hat sich ein Vorgehen bewährt, das zusammengefasst in nebenstehender Checkliste dokumentiert ist.

Der zu veranschlagende Zeitraum für die Entwicklung ist nicht nur von der persönlichen Stärke des Verbandes abhängig, sondern auch von individuell zu treffenden Entscheidungen beispielsweise zu den Aspekten: 1. Entwicklung eines Zielsystems, 2. Einbindung eines Feedbacks für Führungskräfte, 3. Nutzung von Informationen für die individuelle Bemessung von Sondervergütungen und 4. Nutzung der Erkenntnisse

für eine Karriereentwicklungsplanung.

Mitarbeitergespräche sind für die strukturierte Weiterentwicklung eines Verbandes, die Optimierung der internen Kommunikation sowie des organisierten Feedbacks ein unverzichtbarer Baustein – unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiter. Sie verlangen oftmals ein Überdenken im Selbstverständnis der Akteure, entwickeln die Unternehmenskultur und verändern so die Organisation. Sie sind mit Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen verbunden und erfordern von den Führungskräften besondere kommunikative Fähigkeiten. Der Prozess der Einführung sollte daher mit besonderer Sorgfalt und Expertise organisiert werden. ■

AUTOR



Dirk Günther ist Gründer und Inhaber der Meilenstein! Beratungskanzlei. Er verfügt über 15 Jahre Erfahrung als Berater bei der Firma Ernst & Young und in Führungspositionen von gemeinnützigen und Wirtschaftsverbänden.

Kontakt zum Autor:

Meilenstein! Beratungskanzlei Dirk Günther
 Belziger Str. 35, 10823 Berlin
 Telefon: (030) 78 89 42 53
 Telefax: (030) 78 89 42 52
 guenther@meilenstein-beratung.de
 www.meilenstein-beratung.de

Dienstag, 30. Oktober 2007 in Bad Honnef

**WORK-
SHOP**

Medientraining für Verbände

**MAXIMAL
10 TEILNEHMER**

Verhalten vor Kamera und Mikrofon:
Statements und Stellungnahmen im Fernsehen



www.verbaendeseminare.de

Weitere Informationen unter www.verbaendeseminare.de oder telefonisch unter (0228) 935493-20.