

## Wertvolle Mitarbeitergespräche führen

Institutionalisierte Mitarbeitergespräche (MAG) finden in der Regel jährlich statt. Es gibt gute Gründe, das Führungsinstrument MAG stetig zu verbessern und an neue Gegebenheiten anzupassen. Im Auftrag jeder Führungskraft liegen u.a. folgende Schwerpunkte:

- **Leistungsentwicklung:** Auftrag, Ziele, Produktivität, Wertschöpfung, Wachstum, etc.
- **Mitarbeiterentwicklung:** Wissen, Wollen, Können, Dürfen, Kompetenzen, etc.
- **Prozess- und Produktentwicklung:** Effizienz, Innovation, Qualität, Kundenorientierung
- **Team- und Kulturentwicklung:** Zusammenarbeit, Kommunikation, Werte, Wir, etc.

## Was soll ein gutes MAG bewirken?

Mitarbeitergespräche sollen dazu beitragen, die **Leistung im Unternehmen** strategisch und gezielt zu erhöhen. Das Prinzip:



**Grundlage:** Klarheit, Akzeptanz und Vertrauen

**Auftrag:** Welchen Auftrag habe ich in meiner Funktion zu erfüllen?

**Ziel:** Welche Ergebnisse habe ich konkret zu erreichen?

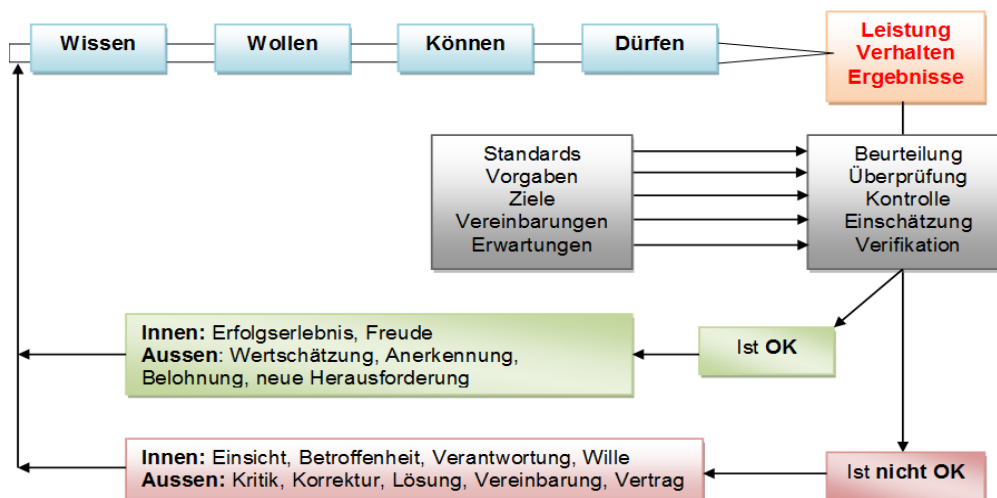
**Überprüfung:** Wie, womit, wie oft, wann werden die Arbeitsergebnisse begutachtet und besprochen?

**Leistung und Verhalten:** Selbst- und Fremdeinschätzung zeigen den Fortschritt und das Entwicklungspotenzial auf.

## Die fünf Bestandteile eines Mitarbeitergespräches

1. **Standortbestimmung:** Selbst- und Fremdeinschätzung der Handlungskompetenz in Bezug auf das stellenspezifische Anforderungsprofil
2. **Entwicklung:** Welche Kompetenzen sind strategisch wichtig und gezielt zu verstärken
3. **Zielerreichung:** Wie gut ist die Zielerreichung der diesjährig vereinbarten Ziele
4. **Zielvereinbarung:** Standard-Ziele (Optimierung), Innovations-Ziel (Neues), Persönliches-Ziel (aus dem Standort- und Entwicklungsgespräch), Team-Ziel (Teamentwicklung)
5. **Zusammenarbeit:** Wie kann die Zusammenarbeit grundsätzlich verbessert werden

## Den Leistungsprozess wohlwollend und motivierend führen



## Mit der SAGES-Methode den Leistungskreis positiv beeinflussen

- **Sachverhalt** (Abweichung vom Soll) beschreiben und erklären, nicht auf die Person zielen
- **Auswirkungen** aufzeigen (Monetär, Kunden, Prozesse, Beziehung, Team, Vertrauen, etc.)
- **Gefühle** (+/-) ausdrücken mit Ich-Botschaften, emotionale Betroffenheit auslösen
- **Erfragen** von Lösungsmöglichkeiten, Veränderungszielen und erwünschten Ergebnissen
- **Schlussfolgerungen** und Vereinbarung/Vertrag über das weitere Vorgehen/Ziele/Ergebnisse

## Praxis: Zeitgemässe Mitarbeitergespräch führen

Auch Mitarbeitergespräche sind dem stetigen Wandel unterworfen. Deshalb sollte dieses wichtige Führungsinstrument vermehrt auch strategisch eingesetzt werden.

### 1. Haltung

Eine entwicklungsorientierte, partnerschaftliche und vertrauensorientierte Haltung löst die Kontrollhaltung ab.

### 2. Führungsinstrument

Kompetenz-Management ist heute die zeitgemässe Form der Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung. Die stellenspezifischen Kompetenzen sind abgestimmt auf die firmenspezifischen Werte, Anforderungen, Führungsgrundsätze, erwünschte Kultur, etc.

### 3. Ziele eines guten MAG

- Klarheit über die gegenseitige Wahrnehmung schaffen
- Selbstverantwortung stärken
- Mitdenken und Initiative anregen
- Leistungsbereitschaft stärken
- Mut und Zuversicht erhöhen
- Selbstvertrauen und -wert stärken
- Zukunfts- und Lösungsorientierung
- Individuelle Potenziale fördern

### 4. Den Jahreszyklus führen

- Ausgangspunkt: Unternehmensziele
- Individuelle Auftrags- und Zielvereinbarung
- Leistungsprozess mit Zielverfolgung und Meilensteinprüfung pro Quartal
- Situative Führungsgespräche zeitnah führen, so dass nichts anbrennt
- Gut beobachten, ohne sofort zu bewerten (walk around)
- Während des Jahres wichtige Vorkommnisse notieren (+/-)
- Zwischendurch Feedback geben

### 5. Gute Vorbereitung ist alles

**Vorgesetzter:** Für eine qualifizierte Fremdeinschätzung wird gleich viel Zeit wie für das Gespräch benötigt.  
**Mitarbeiter:** Eine kritische Selbsteinschätzung ist besser als ein übersteigertes Selbstbewusstsein.

### 6. Gute Kommunikation ist alles

**Sach-Ebene:** Was sage ich konkret?  
**Selbstaussage:** Was sage ich dabei über mich aus?  
**Beziehungsebene:** Was sage ich dabei über mein Gegenüber aus?  
**Appell:** Was erwarte/wünsche/vereinbare ich konkret?