

KOMMUNIKATION: SYSTEMATISCHE MITARBEITERGESPRÄCHE – EIN WICHTIGES FÜHRUNGSMITTEL

Begründung

Der Erfolg eines Unternehmens im Vergleich zu anderen ist mehr und mehr abhängig von der

- Fähigkeit eines Unternehmens,
- dafür zu sorgen, dass die im Unternehmen arbeitenden Menschen ihre Anstrengungen auf gemeinsame Ziele ausrichten können
- das Potential dieser Menschen richtig und möglichst umfassend einzusetzen und kontinuierlich zu entwickeln,
- der Qualität der darin arbeitenden Menschen.

„Es sind die Menschen, die den Unterschied ausmachen!“

Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an den Ort der Ausführung delegieren, überall im Unternehmen Mit-UnternehmerInnen haben, möglichst vielen die Chance geben, ihr geistiges, kreatives und Willenspotential einzubringen – das sind die Wege, diesen Herausforderungen zu begegnen.

Um das alles aber dennoch zusammenzuhalten, bedarf es eines Gegengewichtes: Systematische und regelmäßige Mitarbeitergespräche mit Auswertung der bisherigen Zusammenarbeit, neuen Zielvereinbarungen und Klärung des Entwicklungsbedarfes. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen wissen, wohin die Reise geht, was sie selbst dazu beitragen können und was von ihnen erwartet wird.

Dazu reichen die vielfältigen täglichen Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, die meist an der Tagesarbeit orientiert sind, nicht aus. Als sehr gutes Mittel dafür haben sich anlass-unabhängige, periodisch durchgeführte, systematische Mitarbeitergespräche erwiesen. Allerdings setzt das kompetente Durchführen solcher Mitarbeitergespräche ein geeignetes System und die systematische Vorbereitung der Betroffenen darauf voraus.



Ziele systematischer Mitarbeitergespräche

Das systematische Mitarbeitergespräch kann einer ganzen Reihe von Zielen dienen:

Der Führung: Regelmäßige, offene und enge Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, auch über Themen, die über die tägliche Arbeit hinausgehen, frühzeitiges Erkennen von Problemen und möglichen Konflikten.

Der Zielvereinbarung und Steuerung: Zielvereinbarung und Rückkoppelung der erreichten Ergebnisse nach vereinbarter Zeit. Vermittlung von Werten, nach denen das Unternehmen lebt. Dies ist der wichtigste Weg, um die Reduzierung der Hierarchie zu kompensieren.

Der Effizienzsteigerung: Herausfinden der in der Person oder in ihrem Umfeld liegenden Effizienzbarrieren, vereinbaren von Maßnahmen zu deren Abbau.

Der Weiterbildung: Ermittlung von Bildungsbedarf und des Erfolges durchgeführter Bildungsmaßnahmen

Der Potenzialermittlung: Herausfinden der in der Person begründeten Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale

Der Entwicklung: Vereinbaren von Entwicklungszielen und entsprechenden Maßnahmen wie Job rotation, Aufgabenveränderung, Coaching, Beratung, Stellvertretung usw.

Der Vergütung: Der Grad der Zielerreichung wird zu einem Kriterium und zum Maßstab für die Ermittlung von Leistungszulagen oder Tantiemen.

Welche dieser Ziele verfolgt werden sollen, muss das Unternehmen in der Vorbereitungsphase selbst entscheiden. Das System und Instrument der Mitarbeitergespräche ist dementsprechend auszugestalten.

Das Mitarbeitergespräch dient vor allem der Produktivitätserhöhung in allen Bereichen und ist damit ein wesentliches Mittel der Nachfolgeplanung, Nachwuchskräfteentwicklung und letztlich zur Standortsicherung eines Werkes oder Unternehmens.

Einführung

Ein systematisches Mitarbeitergespräch wird nur praktiziert und kann seinen Nutzen nur entfalten, wenn es wirklich in das Unternehmen und seine Kultur integriert ist. Der Einführungsprozess bedarf daher besonderer Aufmerksamkeit.

Statt eines Konzeptes "von der Stange", ist es zweckmäßiger, dieses samt zugehöriger Instrumente und Prozesse in einer Projektgruppe intern schrittweise zu entwickeln.

Je mehr Personen, vor allem auch Meinungsbildner, in diesen Prozess einbezogen werden können, um so besser ist es für die nachfolgende Umsetzung. In der Regel ist es auch hilfreich, den Betriebsrat von Anfang an in die Entwicklung mit einzubeziehen.

Nach der Verabschiedung durch die Unternehmensleitung und dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung kann das Konzept dann über Schulungen, unterstützt durch eine systematische Unternehmenskommunikation, Top down eingeführt werden. Je nach Erfahrung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter sind begleitende Schulungen zur Gesprächsführung erforderlich.

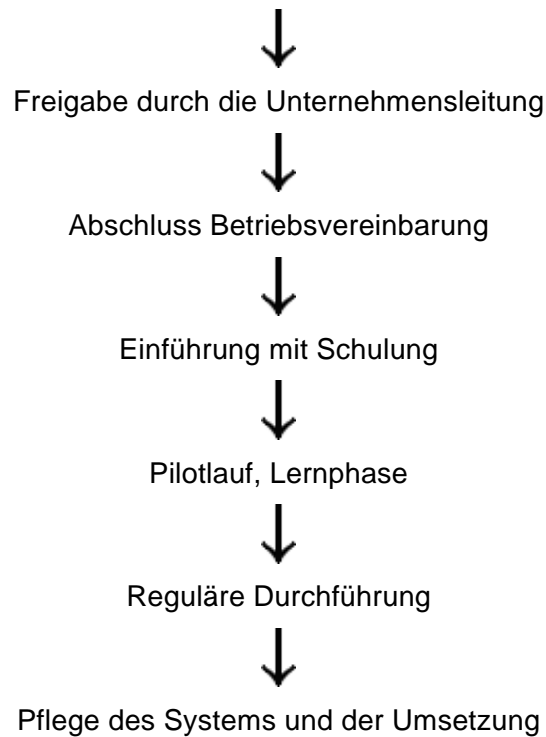
Entscheidung für die Einführung systematischer Mitarbeitergespräche



Systementwicklung in Arbeitsgruppe(n)



Erarbeitung Einführungskonzept



Dauer eines solchen Projektes in einem dezentralisierten, größeren Unternehmen:

- 1. Jahr** Projektgenehmigung und Konzeptentwicklung
- 2. Jahr** Einführung, Schulung, entweder parallel zu den ersten Gesprächen oder vorbereitend
- 3. Jahr** Erste Durchführung, bei Bedarf auch Einzel- oder Gruppencoaching

In einem kleineren, mittelständischen Unternehmen kann ein solcher Prozess auf weniger als ein Jahr verkürzt werden.

