



UNIVERSITÄT FÜR BODENKULTUR WIEN

**DAS MITARBEITENDENGESPRÄCH:
Leitfaden für Führungskräfte,
Mitarbeitende und Lehrlinge**

Inhalt

Zum Wesen des Mitarbeitendengesprächs (MAG)	2
Was ist ein MAG?	3
Gesprächsinhalte des MAG	3
Das MAG mit Lehrlingen.....	4
Warum ein MAG führen?	5
Aus Sicht der Führungskraft.....	5
Aus Sicht der*des Mitarbeitenden.....	5
Aus Sicht der*des Lehrlings	5
Gesprächsablauf	6
Vorbereitung	6
Durchführung	6
Nachbereitung.....	6
Tipps zur Gesprächsführung	6
Feedback	7
Anforderungen an Ziele.....	7

Zum Wesen des Mitarbeitendengesprächs (MAG)

Das operative Geschehen bestimmt die Kommunikation im Arbeitsalltag: Es findet sich selten Zeit für eine Beschäftigung mit Grundsatzfragen, wie dem Festlegen von langfristigen Zielen und Ergebnissen der Arbeit, der Auseinandersetzung mit Fragen der Zusammenarbeit und ein Gespräch über die berufliche Entwicklung.

Das MAG bietet Raum für diese Themen. Losgelöst vom Arbeitsalltag besteht die Möglichkeit, Grundsätzliches zu besprechen und zu bearbeiten.

Was ist ein MAG?

- ✓ ein **strukturiertes Vier-Augen-Gespräch** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bzw. zwischen Vorgesetzten oder Auszubildenden und Lehrlingen
- ✓ wird von beiden Seiten **vorbereitet**
- ✓ findet **regelmäßig** statt (ein Mal jährlich)
- ✓ zeichnet sich durch eine bestimmte Form aus: mit Abstand zum Arbeitsalltag werden festgelegte Inhalte **systematisch** besprochen
- ✓ ist ein Beratungs- und Fördergespräch
- ✓ ist eine **Rückschau** auf das vergangene Jahr: Bilanz der bisherigen Leistungen und der Zusammenarbeit
- ✓ ist eine **Vorausschau**, bei der Ziele/Aufgaben, Unterstützungs- und Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeitende sowie Ausbildungsziele für Lehrlinge festgelegt werden

Die Personalentwicklung organisiert regelmäßig Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeitende zum Führen von MAG. Informationen dazu finden Sie unter: <https://boku.ac.at/personalentwicklung>

Gesprächsinhalte des MAG

Folgende **Inhalte** sollten im MAG besprochen werden:

- ✓ Tätigkeitsbereiche und Zuständigkeiten der*des Mitarbeitenden bzw. Lehrlings
- ✓ Diskussion der Vereinbarungen vom letzten Jahr
- ✓ Formulierung von Vereinbarungen für die nächste Periode
- ✓ Mögliche Entwicklungs- und Fördermaßnahmen, die für die neue Zielerreichung und Weiterentwicklung erforderlich sind
- ✓ Mögliche Urlaubsplanung für das kommende Arbeitsjahr
- ✓ Arbeitszufriedenheit und Zusammenarbeit
- ✓ Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie für Mitarbeitende mit Betreuungspflichten (z.B. Arbeitszeitgestaltung)

Das MAG ersetzt nicht

- ✓ das laufende Treffen von Vereinbarungen im Arbeitsalltag
- ✓ das Lösen von Konflikten
- ✓ regelmäßige Abteilungsbesprechungen zur Abklärung alltäglicher Probleme
- ✓ das gemeinsame Erarbeiten von Abteilungsstrategien und Programmen

Das MAG soll keine einseitige Beurteilung der*des Mitarbeitenden sein.

Das erste MAG sollte mit neuen Mitarbeitenden am Ende der Einarbeitungsphase geführt werden (nach ca. 3-6 Monaten).

Das MAG mit Lehrlingen

Rückmeldungen sind ein essentieller Bestandteil in jeder Ausbildung. Für Lehrlinge ist es wichtig zu erfahren, wo sie in ihrer Ausbildung stehen, was sie bereits sehr gut können und wo es noch Lernfelder gibt. Positives Feedback bestärkt Lehrlinge, dass sie am richtigen Weg sind und wirkt motivierend. Rückmeldungen bieten aber auch die Möglichkeit, sich über Lernfelder zu unterhalten, Maßnahmen zu definieren und dadurch Weiterentwicklung anzustoßen.

Die Gespräche mit den Lehrlingen können sich an folgenden Rahmenbedingungen orientieren:

- ✓ Ausbildungsziele laut Ausbildungsplan
- ✓ Fachwissen und praktische Kompetenzen
- ✓ Persönliche Entwicklung

Praxistipps zum MAG mit Lehrlingen:

- ✓ Wenn Sie das MAG zum ersten Mal führen, dann besprechen Sie vorab gemeinsam den Leitfaden sowie die Vorbereitungsunterlagen und den Protokollbogen. Erklären Sie Ihrer*Ihrem Lehrling worum es im MAG geht. Dadurch können Sie mögliche Ängste nehmen, aber auch Unklarheiten klären und Fragen beantworten. Vergewissern Sie sich, dass Ihr Lehrling alle Informationen richtig verstanden hat. Geben Sie Ihrer*Ihrem Lehrling anschließend genügend Zeit für die Vorbereitung (2 Wochen).
- ✓ Wenn Sie das MAG zum wiederholten Mal mit Ihrer*Ihrem Lehrling führen, dann erkundigen Sie sich trotzdem vorab ob es Fragen zum Gespräch bzw. den Unterlagen gibt.
- ✓ Geben Sie Ihrer*Ihrem Lehrling für die Vorbereitung auf das Gespräch immer eine Kopie des Ausbildungsplans vom letzten Lehrjahr sowie die Unterlagen vom letzten MAG.

Warum ein MAG führen?

Aus Sicht der Führungskraft

Führungskräfte werden durch das MAG in ihrer Aufgabe der Personalführung (Treffen von verbindlichen Vereinbarungen über Aufgaben und Arbeitsweisen) und Personalentwicklung unterstützt. Die Führungskraft:

- ✓ fördert die Ausrichtung der Mitarbeit an den Organisationszielen durch die Vereinbarung zukünftiger Aufgaben
- ✓ betrachtet gemeinsam mit der*dem Mitarbeitenden das vergangene Arbeitsjahr, bespricht dessen Verlauf und betreibt Ursachenforschung
- ✓ bekommt Rückmeldung über das eigene Führungsverhalten
- ✓ erhält einen tieferen Einblick in Motivation, Interessen und Erwartungen ihrer Mitarbeitenden und kann so deren Verhalten im Arbeitsalltag besser verstehen und steuern

Aus Sicht der*des Mitarbeitenden

Die*der Mitarbeitende:

- ✓ erhält Klarheit über Arbeitsschwerpunkte und Handlungsspielräume durch die Vereinbarung zukünftiger Aufgaben
- ✓ bekommt Rückmeldung über die eigenen Leistungen
- ✓ kann einmal im Jahr systematisch und im Zusammenhang folgende Inhalte darlegen: Erwartungen an die eigene Arbeit, Vorstellungen von der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleg*innen sowie persönliche und berufliche Entwicklungsperspektiven
- ✓ kann eigene Vorstellungen und Interessen einbringen und die eigene Weiterentwicklung mitgestalten

Aus Sicht der*des Lehrlings

Die*der Lehrling

- ✓ erhält Feedback über ihre*seine berufliche und persönliche Entwicklung
- ✓ weiß, wo ihre*seine Stärken und Lernfelder liegen
- ✓ kann systematisch Rückmeldungen geben, wie sie*er seine Ausbildung erlebt

Gesprächsablauf

Vorbereitung

- ✓ Terminvereinbarung zwei Wochen vor dem Gesprächstermin
- ✓ Eventuell Raumreservierung
- ✓ Gesprächsvorbereitung (wurde schon ein MAG geführt, sollten die entsprechenden Aufzeichnungen in die Vorbereitung miteinbezogen werden)

Unterlagen: Vorbereitungsbogen für Mitarbeitende, Führungskräfte und Lehrlinge¹

Durchführung

- ✓ Aufgaben und Ziele (Ausbildungsziele bei Lehrlingen): Rückblick und Vorausschau
- ✓ Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit, Entwicklungsmaßnahmen und Urlaubsplanung

Unterlagen: Protokollbogen Teil 1 (Rückblick) und Teil 2 (Vorausschau)¹

Nachbereitung

- ✓ Welche Maßnahmen müssen gegebenenfalls veranlasst werden?
- ✓ Das Datum des MAG im BOKU Trainingspass eintragen

Der Protokollbogen verbleibt bei den Gesprächspartner*innen.

Die Durchführung des MAG wird generell im BOKU Trainingspass vermerkt. Von dort wird die Anzahl der geführten Gespräche jährlich ausgewertet und dem Betriebsrat gemeldet.

Tipps zur Gesprächsführung

- ✓ **Sich Zeit nehmen:** Planen Sie für das Gespräch 1-2 Stunden an einem ungestörten Ort (Telefon umleiten, Handy ausschalten), und sorgen Sie für eine angenehme Gesprächsatmosphäre.

¹ Alle Unterlagen zum MAG finden Sie online unter <https://boku.ac.at/personalentwicklung>

- ✓ **Aktiv Zuhören:** Versuchen Sie, Ihre*Ihren Gesprächspartner*in zu verstehen und nicht zu beurteilen. Fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist, oder wiederholen Sie in kurzen Worten was Ihr*Ihre Gesprächspartner*in gesagt hat. Dadurch können Sie sich versichern, ob Sie auch alles richtig verstanden haben.
- ✓ **Offene Fragen stellen** („wer“, „was“, „wie“); auf diese Weise erhalten Sie mehr Informationen als bei Fragen, die nur mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden können.
- ✓ Auf eine ausgewogene Gesprächsbeteiligung achten.
- ✓ Nicht immer kann Übereinstimmung erzielt werden. Auch unterschiedliche Standpunkte können **nebeneinander festgehalten** werden.

Feedback

- ✓ Feedback soll offen und konstruktiv sein.
- ✓ Wenn Sie Feedback geben, dann handelt es sich um Ihre Wahrnehmung und so sollte diese auch formuliert werden (Ich-Botschaften: z.B. „Ich würde einen Bericht in der Form XY schreiben“ und keine Du-Botschaften: „Sie haben den Bericht sehr umständlich geschrieben“).
- ✓ Feedback soll sich auch auf ein konkretes Verhalten beziehen (z.B. „Ich würde den Bericht an den Punkten A, B und C genauer ausführen und die Informationen X, Y und Z dazufügen. Was denken Sie?“), und keine Verallgemeinerung sein (z.B. „Sie arbeiten ungenau“).
- ✓ Wenn Sie Feedback bekommen, dann hören Sie zu und fragen Sie bei Unklarheiten nach.

Anforderungen an Ziele

- ✓ Ziele sollten **erreichbar, angemessen** und **genau** beschrieben sein.
Was soll erreicht werden? Wie soll es erreicht werden? Wann soll es erreicht sein? Woran merke ich, dass ich das Ziel erreicht habe?
- ✓ **SMART**-Regel (Ziele sind spezifisch, messbar, aktivierend, realistisch und terminiert).
- ✓ Ziele sollten nicht zu hochgesteckt sein, dies erzeugt unnötigen Druck und Frustration. Ziele sollten aber auch nicht zu niedrig gesteckt sein, da dies nicht motiviert.
- ✓ Vereinbaren Sie in Ihren Gesprächen einige **wenige, dafür bedeutsame Ziele**. (Fragen Sie sich: „Ist das wirklich wichtig? Was geschieht, wenn wir dies nicht tun?“)
- ✓ Ziele sollten **schriftlich fixiert** werden, dies erspart spätere Irrtümer und Missverständnisse.
- ✓ Je höher die **Akzeptanz** der vereinbarten Ziele auf beiden Seiten ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung.