

# **Mitarbeiter/innengespräche**

**Leitfaden für Führungskräfte, Mitarbeiter/innen  
und Lehrlinge**

**Was ist ein Mitarbeiter/innengespräch?**

**Gesprächsinhalte des MAG**

**MAG mit Lehrlingen**

**Warum ein MAG führen?**

**Gesprächsablauf**

**Tipps zur Gesprächsführung**

**Anforderungen an Ziele**

## **Zum Wesen des Mitarbeiter/innengesprächs (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 das Gespräch über die berufliche Entwicklung. Das MAG bietet Raum für diese Themen. Losgelöst vom Arbeitsalltag besteht die Möglichkeit, Grundsätzliches ernsthaft zu besprechen und zu bearbeiten.

## **Was ist ein Mitarbeiter/innengespräch?**

- ist ein **strukturiertes Vier-Augen-Gespräch** zwischen Vorgesetzte/n und Mitarbeiter/innen bzw. Vorgesetzte/n oder Ausbilder/in und Lehrling
- 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 und Unterstützungsmaßnahmen für die/den Mitarbeiter/in bzw. Lehrling festgelegt werden

*Die Personalentwicklung organisiert regelmäßig Schulungen – für Führungskräfte, Mitarbeiter/innen und Lehrlinge - zum Mitarbeiter/innengespräch. Informationen dazu finden Sie unter:*

*[www.boku.ac.at/personalentwicklung](http://www.boku.ac.at/personalentwicklung)*

## **Gesprächsinhalte des MAG**

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

- Tätigkeitsbereiche und Zuständigkeiten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters bzw. des Lehrlings
- Diskussion der Vereinbarungen vom letzten Jahr
- Formulierung von Vereinbarungen für die nächste Periode
- Mögliche Entwicklungs- und Fördermaßnahmen, die für die neue Zielerreichung und/oder Weiterentwicklung erforderlich sind
- Mögliche Urlaubsplanung für das kommende Arbeitsjahr
- Arbeitszufriedenheit und Zusammenarbeit
- Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie für Mitarbeiter/innen 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 Mitarbeiter/innen sein

Das erste MAG sollten Sie mit neuen Mitarbeiter/innen am Ende der Einarbeitungsphase führen (nach ca. 3-6 Monaten).

## ***Das Mitarbeiter/innengespräch mit Lehrlingen***

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

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

- Persönliche Entwicklung des Lehrlings
- Ausbildungsziele lt. Ausbildungsplan
- Fachwissen und praktische Kompetenzen

### **Praxistipps zum Mitarbeiter/innengespräch mit Lehrlingen:**

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

## **Warum ein Mitarbeiter/innengespräch führen?**

### **Aus Sicht der Führungskraft**

Die 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 Mitarbeiter/innen an den Organisationszielen durch die Vereinbarung zukünftiger Aufgaben
- betrachtet gemeinsam mit dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin 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 Mitarbeiter/innen und kann so deren Verhalten im Arbeitsalltag besser verstehen und steuern

### **Aus Sicht des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin**

Der/die Mitarbeiterin

- 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: die Erwartungen über die eigene Arbeit, die Vorstellungen von der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleg/innen und die persönlichen und beruflichen Entwicklungsperspektiven
- kann eigene Vorstellungen und Interessen einbringen und die eigene beruflichen Weiterentwicklung mitgestalten

### **Aus Sicht des Lehrlings**

Der Lehrling

- erhält Feedback über seine berufliche und persönliche Entwicklung
- weiß, wo seine Stärken und seine Lernfelder liegen
- kann systematisch Rückmeldungen geben wie 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 Mitarbeiter/innen, Führungskräfte bzw. Lehrlinge\*

### Durchführung

- Aufgaben und Ziele (Ausbildungsziele bei Lehrlingen): Rückblick und Vorausschau
- Zusammenarbeit und Entwicklungsmaßnahmen

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

### Nachbereitung

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

Der Protokollbogen verbleibt bei den **Gesprächspartner/innen**.  
Die Durchführung der MAG wird generell im **BOKU Trainingspass** vermerkt. Von dort wird die Anzahl der geführten Gespräche jährlich ausgewertet und den Betriebsräten gemeldet.

\*Alle Unterlagen zum MAG finden Sie online unter: [www.boku.ac.at/personalentwicklung](http://www.boku.ac.at/personalentwicklung)

## Tipps zur Gesprächsführung

- **Sich Zeit nehmen:** Planen Sie für das Gespräch 12 Stunden an einem ungestörten Ort (Telefon umleiten, Handy ausschalten), und sorgen Sie für eine angenehme Gesprächsatmosphäre.
- **Aktiv Zuhören:** Versuchen Sie, Ihre/n Gesprächspartner/in und ihre/seine Aussagen zu verstehen und nicht zu beurteilen. Fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist, oder wiederholen Sie in kurzen Worten was Ihr/e 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, wie wenn Sie Fragen stellen 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 Wahrnehmungen und so sollten 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 sein? Wie soll es erreicht werden? Wann soll es erreicht sein?
  - Woran merke ich, dass ich das Ziel erreicht habe?
- **SMART**-Regel (Ziele sind **s**pezifisch, **m**essbar, **a**ktivierend, **r**ealistisch und **t**erminisiert).
- Ziele sollten nicht zu hoch gesteckt 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.