

**Haupt-Sache!**

Biel, 19.–20. Juni 2019

# **MAG Mitarbeitergespräch Fluch oder Segen**

Jörg Schnurbusch Universitätsspital Basel

# MAG - Aha, und wie sieht nun der Plan aus?



# Mitarbeitergespräch

Gespräch – Kommunikation im allgemeinen ist positiv besetzt und sicher nie verkehrt. Eigentlich!

*Einladung*



# Mitarbeiterbewertung

...war auch einmal eine gängige Bezeichnung

## **Aufgebot**



Mitarbeitergespräche ist das absolut Beste, um bei den Angestellten Motivation, Einsatzbereitschaft und Hingabe zum Beruf zu zerstören.

Mitarbeitergespräche finde ich das irrwitzigste überhaupt. Jedes Jahr habe ich schlaflose Nächte deswegen und es macht mich irgendwie aggressiv.

## Gibt es ein Recht auf ein Mitarbeitergespräch?

Nein, hier schweigt das Gesetz.

Der Arbeitgeber hat jedoch eine gesetzliche Fürsorgepflicht.

Aus dieser lässt sich ableiten, dass Mitarbeitende Anspruch auf einen regelmässigen Austausch haben.

Zu diesem gehört ein Feedback zu Leistung und Verhalten.

## Ausschnitte aus einer Wegleitung zum MAG

Das MAG ist ein wichtiges **Führungsinstrument** zur **Leistungsbeurteilung** und zur Personalentwicklung der Mitarbeitenden. Es verfolgt das Ziel, die individuelle **Leistungsfähigkeit** zu erhalten bzw. zu fördern, Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen und festzulegen. Das MAG dient einer zukunftsorientierten **Personalführung**, die das Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitenden stärkt und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden fördert.

## Die Umsetzung, oder Ruhe und Zeit vs die Hektik des Arbeitstages

Aufgrund der fehlenden gesetzlichen Vorgaben wird das Thema MAG in den Betrieben ganz unterschiedlich gehandhabt. Die bereits eingangs erwähnten Zielsetzungen gleichen sich oftmals, die Umsetzung kann dann aber stark variieren.

In der Regel existieren verbindliche Vorgaben in den Betrieben, welche unter anderem den eigentlichen Ablauf, das Vorgehen bei Differenzen und die rechtlichen Grundlagen bezüglich Datenschutz festlegen.

Der zeitliche Aufwand ist stark von der Prozessvorgabe abhängig, darf aber nicht unterschätzt werden. Gerade die Integration des Gespräches in das laufende Tagesgeschäft kann zur grossen Herausforderung werden.

## Zum eigentliche Gespräch

### Vorbereitung

- Genügend Zeit - Dies bedingt eine frühzeitige Planung und Einladung

### Beteiligte

- Das MAG findet in der Regel zwischen Führungsverantwortlichen und ihren direkt unterstellten Mitarbeitenden statt.

### Durchführung

- Die Gesprächspartner stützen ihre Beurteilungen auf konkrete Beobachtungen.
- Die definitive Fassung des MAG-Protokoll wird von beiden Parteien unterschrieben. Die Mitarbeitenden bestätigen mit ihrer Unterschrift, dass das Gespräch stattgefunden hat, jedoch nicht zwingend, dass sie mit der Beurteilung einverstanden sind.

## Vorgehen bei Differenzen

- Sollte es aufgrund der Beurteilung zu Konflikten kommen, ist es von Vorteil, wenn hierzu eine dokumentierte Vorgehensweise existiert. Eine Möglichkeit ist die schriftlichen Stellungnahme, welche dem MAG Dokument beigelegt wird. Die Wiederholung des Gesprächs mit Einbezug einer betriebsinternen Vertrauensperson wäre eine weitere Variante.

## Rollen und Verantwortung

- Der Führungsverantwortliche ist für die korrekte und zielführende Durchführung verantwortlich.

## Vertraulichkeit und Verantwortung

- Der Inhalt des MAG ist vertraulich zu behandeln. Die Dokumentation resp. das Personaldossier, in welches diese abgelegt wird, ist 10 Jahre aufzubewahren.

## Einsichtnahme und Datenschutz

- Es gelten die allgemeinen Grundsätze des Datenschutzes. Neben den Mitarbeitenden dürfen i.d.R. der direkte Vorgesetzte inkl. dessen allfällige Nachfolge, die übergeordneten Führungsverantwortlichen sowie die zuständige HR-Fachperson die MAG Dokumentation einsehen.

## Zielevereinbarung

Ein MAG ist nicht nur ein Blick zurück, sondern auch einer in die Zukunft. Daher ist eine Zielvereinbarung in der Regel Teil eines MAG.

### Ziele :

Spezifisch      Messbar      Akzeptabel      Motivierend  
 Attraktiv      Realistisch      Terminiert

«Wer nicht weiss, wohin er will, darf sich nicht wundern,  
 wenn er woanders ankommt»      Mark Twain

## Neue Ideen – Eine Absage an das bekannten Prozedere

Freuen Sie sich aufs nächste Mitarbeitergespräch? Wenn ja, Gratulation! Sie sind eine grosse Ausnahme. Gemäss einer Umfrage des Tages Anzeigers würden 9 von 10 Mitarbeitenden die Frage mit Nein beantworten.

Auch ist bekannt, dass eine grosse Anzahl an Gesprächen schlicht und einfach nicht durchgeführt werden, oder nur, wenn entsprechend Druck ausgeübt wird.

Heute wird das klassische MAG von vielen Seiten als veraltet und nicht zielführend, ja sogar als reine Zeitverschwendung angesehen.

Kann man so sehen, aber ist die aktuelle Form nicht einfach nur unzeitgemäss und die Idee als solche gar nicht so schlecht?

Es gibt aber auch neue Ansätze:

... es wird z.B. zwischen ganz unterschiedlichen  
Gesprächsarten unterschieden:

Das Anerkennungsgespräch – Ausserordentliche Leistung

Das Kritikgespräch – Verhalten

Das Beurteilungsgespräch – Leistung und Ziele

Das Unterweisungsgespräch – Einarbeitung

Das Delegationsgespräch – Aufgabenübernahme

Hier ist der Ansatz, dass bei einer vorgängigen stattfindenden  
Orientierung bezüglich Gesprächsinhalt den Mitarbeitenden  
die Angst vor dem Unbekannten genommen wird.

## Mitarbeitergespräche als Talent Management Model

Bei dieser Vorgehensweise werden Konsequenzen ausgeklammert. Die eigentliche Bewertung findet bei einem Folgegespräch statt.

Im Talent Management erhalten die Soft Facts einen ganz andere Stellenwert. Nicht nur die messbaren Ergebnisse zählen, sondern auch die sozialen Werte werden berücksichtigt.

Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit bleiben so nicht nur moderne Schlagwörter.

## Mitarbeitergespräch 2.0

Es steht eine grosse Anzahl an Themen zur Verfügung und nur wenige Themen werden von der Geschäftsleitung als «Pflichtpunkte» vorgegeben. Dadurch können Jahr für Jahr leichter neue inhaltliche Akzente gesetzt werden.

- Es findet eher ein Standortgespräch statt, also keine eigentliche Beurteilung.
- Die Leistung fliesst in den Dialog ein und die bekannte Benotung (A-D) fällt weg. Der Fokus liegt auf dem Gespräch.

## Kurze Befragungen und dies in kurzen Abständen

Es gibt bereits Angebote von Software Entwickler, welche Tools für MAG im Angebot haben.

- Befragung alle paar Wochen
- Aufwand wenige Minuten
- Am Puls des Unternehmen
- Kontinuierlicher Dialog – Emotionale Bindung

## Kurzes persönliches Fazit

Heutige Mitarbeiter haben ganz andere Ansprüche an ein erfülltes Arbeitsleben. Aufgrund des ausgeprägten Drang zur Selbstverwirklichung und der Spezialisierung der Arbeitswelt kommen auf die Führungsverantwortlichen neue Herausforderungen zu.

Feedback bleibt wichtig. Das Vorgehen diese zu erhalten wird aber immer öfters, und somit auch das klassische MAG, in Frage gestellt. Einmal alle paar Jahre eine Meinung einzuholen reicht in der heutigen schnelllebigen Welt nicht mehr aus.

Die Gespräche brauchen eventuell ein neues Gewand, können aber sicher für alle von Nutzen sein.

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

... und viel Vergnügen beim nächsten  
Mitarbeitergespräch, in welcher Form auch immer.

