

4. Führung

4.3 Beschäftigte einbeziehen

Handlungshilfen – wie es getan werden kann

> 1. Mitarbeitergespräch (Checkliste „Zielklärung“)

Klärung der Ziele, die mit dem Mitarbeitergespräch erreicht werden sollen:

1. Die Sichtweise der Beschäftigten auf das Unternehmen sowie ihre Einstellung zum Unternehmen (besser) kennen lernen.
2. Informationen über Kunden, Aufträge und/oder Projekte erfragen, die in der Regel nur einzelne Beschäftigte kennen.
3. Die Erhebung von (Kern-) Kompetenzen der Beschäftigten.
4. Die Identifikation von vorhandenem Fortbildungsbedarf (Personalentwicklung, Qualifizierungsplanung).
5. Das Aufzeigen von Karrierechancen (Mitarbeiterbindung).
6. Das Umsetzen der Unternehmensleitsätze bzw. das persönliche Handeln entsprechend der Unternehmenskultur.
7. Die Lösung bestehender Konflikte und Krisen innerhalb der Mitarbeiterschaft.

Im Vorfeld eines Mitarbeitergesprächs ist zudem zu klären

- wer das Gespräch führt,
- welche Rahmenbedingungen für mögliche Vereinbarungen sowie Weiterbildungsmaßnahmen bestehen (Kosten, Zeitbedarf) sowie
- ob das Gespräch wiederholt werden bzw. regelmäßig stattfinden soll.

> 2. Mitarbeitergespräch (Checkliste „Themen“)

Themenbereiche, die in einem Mitarbeitergespräch berücksichtigt werden können:

Arbeitsaufgaben

1. Arbeitsziele
2. Arbeitsschwerpunkte
3. Quantität der Arbeit (Arbeitsstunden, individuelle Belastungssituation)
4. Qualität der Arbeit
5. Stellenbeschreibung
6. Arbeitsabläufe
7. Handlungs- und Entscheidungsspielräume
8. Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen
9. Zusammenarbeit mit Dritten
10. Führungsaufgaben und –verantwortung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Arbeitsabläufe

1. Einarbeitung und Erklärung der Aufgaben und Tätigkeiten
2. Arbeitsanweisungen (Stellenbeschreibung)
3. Delegation von Aufgaben
4. Informationsfluss (zwischen den Beschäftigten; zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten)
5. Mitsprache bei Entscheidungen (Beteiligung)
6. Kontrolle und Rückmeldung

Kultur

1. Rückhalt und Unterstützung durch Kollegen/innen bzw. Vorgesetzte
2. Anerkennung und Kritik (Fehlerkultur)
3. Verhalten der Vorgesetzten (Führungsverhalten)

Rückblick

1. Was hat in den vergangenen 6 / 12 Monaten gut funktioniert?
2. Was ist aufgrund der zurückliegenden Erfahrungen verbesserungsbedürftig?
3. Welche persönlichen Ziele des Beschäftigten wurden erreicht?

Entwicklungen / Zielvorstellungen

1. Wünsche und Erwartungen des Beschäftigten im Rahmen der aktuellen Aufgabenstellung
2. Qualifizierungsbedarfe und Weiterbildungswünsche
3. Wünsche, Erwartungen und Ziele hinsichtlich der weiteren beruflichen Entwicklung
4. Zielvereinbarungen für das aktuelle/kommende Jahr
5. sonstige Entwicklungs- und Veränderungswünsche

Weitere Themen sowie eigene Notizen

> 3. Teamgespräch (Checkliste „Leitfragen“)

Besprechungen „im Team“ sollen u.a. dazu dienen Arbeitsabläufe zu klären, Stellungnahmen und Rückmeldungen der Mitarbeiter/innen einzuholen, Konflikte oder Missverständnisse anzusprechen sowie die Beschäftigten über aktuelle Entwicklungen zu informieren. Grundsätzliche Überlegungen zur Durchführung eines Teamgesprächs sind:

1. Warum soll ein Teamgespräch durchgeführt werden? Gibt es einen konkreten Anlass?
2. Welche Beschäftigten sollen an dem Gespräch teilnehmen?
3. Welche Themen sollen angesprochen werden?
4. Welche Ergebnisse sollen mit dem Gespräch erreicht werden?
5. Information der Mitarbeiter/innen,
6. gemeinsame Entwicklung von neuen Ideen und/oder Verbesserungsvorschlägen,
7. Um- oder Neuverteilung von Aufgaben bzw. Zuständigkeitsbereichen,
8. Diskussion (arbeits-) organisatorischer Fragen,
9. Besprechung von Missverständnissen, Lösung von Konflikten
10. Wer leitet und moderiert das Gespräch? Wer schreibt das Protokoll?
11. Soll das Teamgespräch regelmäßig durchgeführt werden (Terminfestlegung) oder nur bei gegebenem Anlass angesetzt werden?

> 4. Teamgespräch (Checkliste „Durchführung“)

1. Festlegung eines Moderators. Sammlung der zu besprechenden Themen.
2. Alle Teilnehmer werden rechtzeitig und schriftlich über die Gesprächsinhalte informiert.
3. Die Teilnehmer müssen im Gespräch gleichberechtigt zu Wort kommen. Der Moderator achtet auf die Redezeiten.
4. Niemand darf persönlich angegriffen werden.
5. Probleme sind konkret zu benennen – keine pauschalen Vorwürfe. Besser ist die Formulierung konstruktiver Verbesserungsvorschläge statt bloßer Kritik an Missständen.
6. Änderungsvorschläge zunächst kommentarlos sammeln und nicht vorschnell kritisieren oder ablehnen.
7. Wird bei bestimmten Themen keine Einigung erzielt nicht in „Endlos-Diskussionen“ verfallen. Besser das umstrittene Thema auf einen anderen Zeitpunkt/die nächste Sitzung vertagen.
8. Verantwortlichkeiten (Wer?) und Termine (Bis wann?) für die Umsetzung von Entscheidungen festlegen.
9. Die Besprechungsergebnisse und Entschlüsse sind in einem Ergebnisprotokoll festzuhalten. Das Protokoll muss allen Gesprächsteilnehmer/innen zur Verfügung gestellt werden.

> 5. Vorgabe konkreter Arbeitsaufgaben (Infoblatt)

- Arbeitsaufträge sollten schriftlich auf Formblättern – alternativ mit elektronischer Datenverarbeitung – erfolgen mit Angaben zum Arbeitsumfang, zum Arbeitsablauf, zur Einhaltung der Arbeitsschutzvorschriften, zum Materialeinsatz, zum Termin und zur kalkulierten Arbeitszeit.
- Beschäftigte einbeziehen bedeutet hier, dass eine Abstimmung zwischen Auftraggeber/Vorgesetztem und Auftragnehmer/Mitarbeiter/in erfolgen sollte, ob der Arbeitsauftrag verstanden wurde und entsprechend den Vorgaben umgesetzt werden kann.

Rückmeldungen an Vorgesetzte sollten bei Abweichungen von den Vorgaben erfolgen, sobald ein Problem erkennbar ist.

Eine Abstimmung sollte darüber erfolgen, welche Dokumentationen/Daten zur Verfügung gestellt werden und welche Daten zur Arbeitsabwicklung erstellt werden müssen.

> Querverweise – welche weiterführenden Informationen und Unterstützungsangebote es gibt

INQA-Unternehmenscheck

1.2 Interne Unternehmensziele, 1.3 Information über die Unternehmensziele, 7.3 Informations- und Gesprächskultur, 8.3 Entwicklungsmöglichkeiten

Literatur

Betriebsverfassungsgesetz

Gesellschaft für Technologieberatung und Systementwicklung mbH: Checkliste Führungsverhalten (Checkliste mit online Auswertung zum Führungsverhalten unter <http://www.tse.de/Extras/tests/Fuehrung.html>)

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): Mit Verstand und Verständnis – Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz (Praxistipps und Checklisten für eine mitarbeiterorientierte Unternehmensführung unter http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/mitarbeiterorientiertes-fuehren-und-soziale-unterstuetzung-am-arbeitsplatz.pdf?__blob=publicationFile)

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): INQA-Bericht Nr. 10 – Handlungshilfe Unterweisung: Führen, Beteiligen, Erkennen und Vermeiden von psychischen Belastungen (Praxistipps und Checklisten zu den Themen Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, Führungsverhalten und Gesundheitsmanagement unter http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-10-gute-mitarbeiterfuehrung.pdf?__blob=publicationFile)

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

b a u a :
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin