

OÖ. Gemeindeverwaltungsschule

Projektarbeit im Rahmen der 14. Führungskräfteakademie, Dienstausbildungslehrgang/Modul 4

zum Thema

Das Mitarbeitergespräch als Werkzeug der Organisationsentwicklung

Implementierung am Beispiel der
Marktgemeinde St. Georgen an der Gusen

Verfasser:

Ing. Mag. Thomas Ammerstorfer, Gemeinde St. Marienkirchen an der Polsenz

Mag. Gerda Brettbacher, Marktgemeinde St. Georgen an der Gusen

März 2018

Inhaltsverzeichnis	Seite
A) Zusammenfassung	1
B) Das Mitarbeitergespräch (MAG) als Instrument der Organisationsentwicklung (OE) in der Theorie	3
1. Organisationsentwicklung – Definition, Ziel und Anliegen	3
2. Das Mitarbeitergespräch	8
3. Anlässe für und Inhalte von Mitarbeitergesprächen	9
4. Vorteile und Nutzen von Mitarbeitergesprächen	10
5. Verschiedene Erscheinungsformen des Mitarbeitergesprächs	12
C) Das Mitarbeitergespräch (MAG) als Instrument der Organisationsentwicklung (OE); Implementierung am Beispiel der Marktgemeinde St. Georgen an der Gusen	18
1. OE – Ausgangssituation in der Gemeinde St. Georgen an der Gusen	18
2. OE4222 – Lust auf Zukunft: Das Konzept	19
3. „Lust auf Zukunft“ – Definition von Aktionsfeldern und setzen von geeigneten Maßnahmen; das MAG als Instrument	22
4. Das MAG – Planung, Durchführung und Nachbearbeitung	23
5. Die Einführung des MAG: Ergebnisanalyse	26
6. Das MAG als Instrument der OE: FAZIT	29

Abbildungsverzeichnis

Grafik 1: Phasen der Entwicklung nach Satir/Lewin	Seite 3
Grafik 2: Aktionismusspirale	Seite 5
Grafik 3: Rahmen der OE	Seite 6
Grafik 4: Phasen der Veränderung	Seite 6
Grafik 5: Spiral Dynamics (Clare Graves)	Seite 7
Grafik 6: Spannungsfelder der OE:	Seite 7
Grafik 7: Darstellung des 4jährigen OE-Prozesses: Lust auf Zukunft	Seite 20
Grafik 8: Schleifen des 4jährigen Prozesses: Lust auf Zukunft	Seite 21
Grafik 9: Organigramm der Mgde. St. Georgen an der Gusen	Seite 24

Abkürzungsverzeichnis

Lust auf Zukunft	Bezeichnung/Name des OE-Projektes in St. Georgen an der Gusen
MAG	Mitarbeitergespräch
OE	Organisationsentwicklung
zB	zum Beispiel
4222	Postleitzahl von St. Georgen an der Gusen
4076	Postleitzahl von St. Marienkirchen an der Polsenz

Quellenverzeichnis

Amt der Oö. Landesregierung, Information zum Mitarbeiter/innen-Gespräch als Zielvereinbarungsgespräch (IKD(Gem)-200213/3-2011-Dau), Linz, 29. November 2011

Fa. Enable, Peter Ettl, Angebotsunterlagen zur OE 2016, St. Pölten, 2016

Fa. Enable, Peter Ettl, Jahresbericht 2017, St. Pölten, 2016

<http://www.sein-und-wirken.de/d/node/92> + 14

<https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung>

<https://www.roberthalf.de/unsere-zusammenarbeit/news-info-center/karriere-tipps/karriereentwicklung/leitfaden>

<https://www.wirtschaftswissen.de/unternehmensgruendung-und-fuehrung/richtiges-auftreten/mitarbeitergesprach-verschiedene-erscheinungsformen/>

Marktgemeinde St. Georgen an der Gusen, 2017

A) Zusammenfassung

Organisationsentwicklung (OE) kann als geplanter bzw. gesteuerter Veränderungsprozess verstanden werden, der sich in die Phasen Status Quo, etwas Neues, Verwirrung/Unsicherheit/Chaos, Integration und Erreichen eines neuen Status Quo/neues Gleichgewicht eingliedern lässt. Hierbei ist der proaktive Ansatz vom reaktiven Ansatz zu unterscheiden, je nachdem wie weit vorausschauend die Veränderung eingeleitet werden soll.

Zu den Phasen der Veränderung kann festgestellt werden, dass sich auch diese in verschiedene Stadien untergliedern lassen: Vorahnung, Schock, Abwehr, Resignation, Wehmut/Trauer, Neugierde, Wohlbefinden/neues Selbstvertrauen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es die verschiedenen sich ergebenden Spannungsfelder auszugleichen. Dazu gehört z.B. die Ausgewogenheit zwischen Schnelligkeit und Zeit, Transparenz und Geheimhaltung, Loyalität und Treue, Macht und Ohnmacht um nur einige zu nennen.

Wobei bei allen Veränderungen gleichwertig die „menschliche Befriedigung“ und die „optimale Aufgabenerfüllung“ angestrebt werden. Auftretende Probleme werden immer im Zusammenhang mit der organisatorischen und gesellschaftlichen Umwelt untersucht und behandelt.

Das Mitarbeitergespräch (MAG) findet grundsätzlich zwischen der Führungskraft und dem/der Mitarbeiter/in je nach Anlass statt. Die Vorteile sind sowohl auf der aufgabenorientierten Seite aber vor allem auf der Beziehungsebene gegeben. Dazu ist es notwendig, eine gute Planung, Kompetenzen in der Gesprächsführung bzw. Kommunikationstechniken sowie eine genaue Vorbereitung der Gesprächsinhalte zu beachten.

Im Zusammenhang mit den Mitarbeitergesprächen (MAG) soll auf die verschiedenen Formen, ihre Inhalte bzw. Zielvorgaben hingewiesen werden. Diesbezüglich unterscheidet man zwischen dem Anerkennungsgespräch, dem Entwicklungsgespräch, dem Ermahnungsgespräch, dem Feedbackgespräch, dem Gehaltsgespräch, dem Halbjahresgespräch, dem Jahresgespräch, dem Konfliktgespräch, dem Kritikgespräch, dem Motivationsgespräch und dem Zielvereinbarungsgespräch. In der Praxis allerdings werden in der Regel Mischformen vorzufinden sein.

Wie bereits zu Beginn angeführt, zielt OE auf eine geplante bzw. gesteuerte Veränderung ab. Wobei Veränderung bzw. Weiterentwicklung jede Organisation erfasst, unabhängig, ob diese geplant stattfindet. Die Gemeinde St. Georgen an der Gusen hat sich für die zielgerichtete und geplante OE entschlossen. Sie hat im Jahr 2016 festgestellt, dass die Sicherstellung der effizienten und effektiven Organisationsführung mit einem extern begleiteten OE-Entwicklungsprozess gestartet werden soll. Ziel dabei ist es, die gesamte Gemeinde St. Georgen an der Gusen mit all ihren Stakeholdern auf die zukünftigen Anforderungen und Veränderungen vorzubereiten und die notwendigen Skills und Strukturen sowie ein effektives und effizientes Wissensmanagement dafür zu definieren. Dieses mehrjährige Projekt zeigte bereits im 1. Analysejahr wesentliche

Handlungsfelder auf. Im Bereich der Struktur- und Aufgabenanalyse identifizierte ein Kernteam das MAG als geeignetes Analyseinstrument, mit dem gleichzeitig auch eine gewünschte Stärkung der mittleren Führungsebene (AbteilungsleiterInnen) vermittelt werden sollte. Zusammenfassend kann hierzu festgestellt werden, dass der Implementierung des MAG ein sehr hoher Stellenwert zugeschrieben wurde und somit einen nicht unwesentlichen Entwicklungsaufwand umfasste. Die Benefits der Durchführung für die Organisation selbst waren jedoch unmittelbar erkennbar: aus anfänglicher Unsicherheit und Nervosität wurde Klarheit und Zufriedenheit. Die Ergebnisse hinsichtlich der Zielsetzung wurden im Geschäftsverteilungsplan eingearbeitet. Die Kommunikationswege sind nun eindeutig festgelegt.

Der Zeitaufwand der Konzeptionierung sowie der anschließend regelmäßigen Durchführung ist jedoch herausfordernd und erfordert seitens der Führungsebene enorme Disziplin.

Der beschriebene Einsatz des MAG in St. Georgen an der Gusen stellt kein starres Instrument dar. Auch hier ist Entwicklungs- und Anpassungspotenzial möglich. Das MAG unterstützt den Prozess „Lust auf Zukunft“, schafft Verständnis und Offenheit für notwendige Veränderungen. Der/die MitarbeiterIn ist wesentlicher Träger, Motivator und Erfolgsfaktor von unternehmensbedingter Veränderung. Eine klare Struktur, offene Kommunikation bieten ihm/ihr die notwendige Basis und Orientierung. Strategie- und Zielvorgaben lenken die Organisation. Eine gemeinsame Ausrichtung ist daher die Voraussetzung für eine ganzheitliche, positive und erfolgreiche Weiterentwicklung.

Das MAG ist dabei kein „Allheilmittel“ – gezielter, wohl überlegter und ressourcenschonender Einsatz wirken jedoch positiv auf das Gesamtunternehmen und dessen Entwicklungsprozesse.

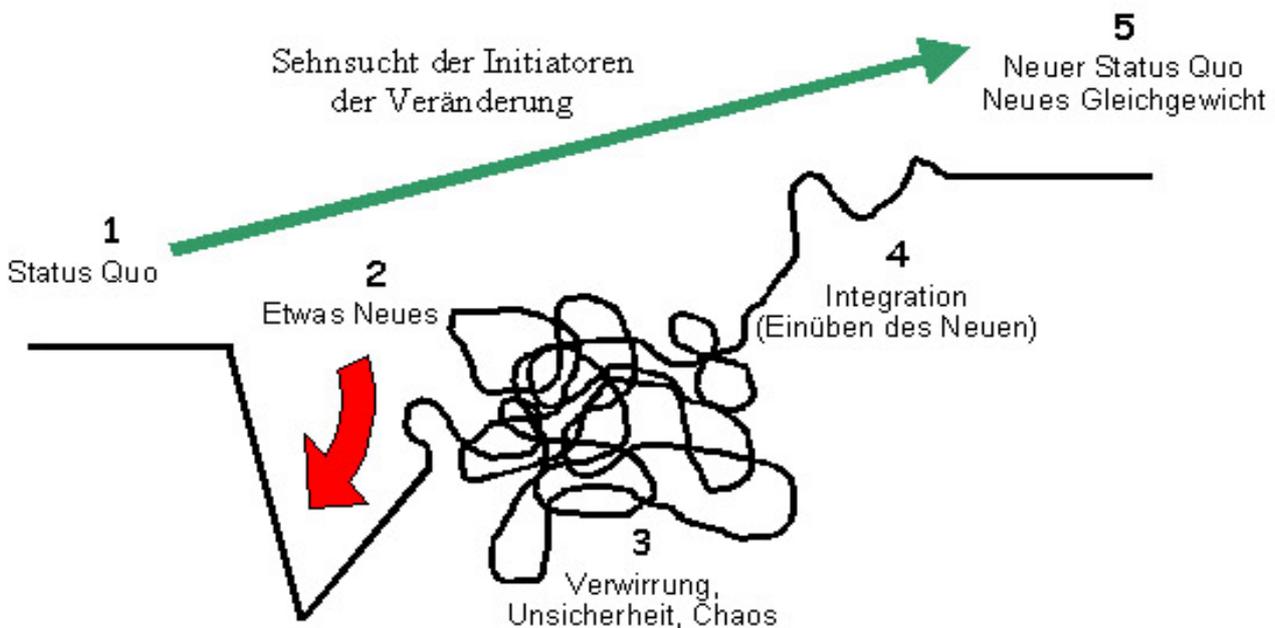
Das MAG als Instrument der OE hat im Fall der Gemeinde St. Georgen an der Gusen zu den gewünschten positiven Auswirkungen und Informationsbereitstellungen beigetragen und im Rahmen von „Lust auf Zukunft“ die notwendigen Analysedaten zur qualitativen Maßnahmenetzung geliefert.

B) Das Mitarbeitergespräch (MAG) als Instrument der Organisationsentwicklung (OE) in der Theorie

1.) Organisationsentwicklung – Definition, Ziel und Anliegen:

Definition: Organisationsentwicklung (kurz gefasst OE) ist ein Konzept, um geplanten sozialen Wandel in Organisationen umzusetzen. OE wird sehr allgemein definiert als „Interventionsstrategie, welche gruppendynamische Prozesse verwendet, die sich auf die Organisationskultur konzentriert, um geplante Veränderungen herbeizuführen“. Nach einer anderen Definition bezeichnet die **Organisationsentwicklung das Management von Veränderung unter planvoller Einbeziehung der Mitarbeiter und Wissensträger. Sie sorgt durch einen strukturierten Prozess für Erkenntnisgewinn und Wissenszuwachs dort, wo Entwicklungsbedarf besteht.**

Ziel: Um das Ziel bzw. Anliegen der OE zu erläutern, ist es hilfreich, sich mit dem Modell "Phasen der Entwicklung" vertraut zu machen.



Grafik 1: Phasen der Entwicklung nach Satir/Lewin

Phase 1: "Alter Status Quo"

Jedes System (Team, Abteilung, Amt ...) tendiert dazu einen Gleichgewichtszustand zu erreichen (wiederkehrende Abläufe, Rollenerwartungen, Aufgabenverteilungen, ...).

Dieser Gleichgewichtszustand hat verschiedene Vorteile, wie zum Beispiel hohe Effizienz, die Routine in wiederkehrenden Abläufen mit sich bringt. Zudem benötigen Menschen ein Mindestmaß an subjektiv empfundener Vorhersagbarkeit, um sich sicher zu fühlen. Es gibt oft einen Widerstand gegen das Verlassen dieses Gleichgewichts, zumal die Beteiligten nicht wissen, was durch eine Veränderung geschehen würde.

Phase 2: "Etwas Neues"

Wenn der Gleichgewichtszustand aufgegeben wird, dann deshalb, weil

- eine veränderte Umwelt dazu zwingt (z.B. Gesetzgebung, wirtschaftliche Zwänge, Aufgabenstellungen, neue politische Verhältnisse, Technologie...)
- einen anderen Zustand bzw. ein anderes Ziel erreicht werden soll
- die Handlungsfähigkeit der Einheit gefährdet erscheint

Wesentliche Veränderungen (initiiert durch Entscheidungen, Umstrukturierungen ...) führen aufgrund ihrer Tragweite und der Wechselwirkungen im System nicht unmittelbar zu einem neuen Gleichgewichtszustand, sondern zunächst in eine Phase der Verwirrung. Dies geht mit einer Erhöhung der subjektiv empfundenen Unsicherheit einher, die teilweise als Herausforderung, teilweise als Bedrohung erlebt werden kann. Ist die alte Ordnung durch das Neue gestört und nicht mehr aufrechtzuerhalten, beginnt Phase 3 (Verunsicherung und Chaos).

Phase 3: "Verunsicherung und Chaos"

3.a.) Das Niemandsland zwischen alter und neuer Ordnung:

Die Phase der Verwirrung ("Chaos") ist gekennzeichnet durch widerstrebende Meinungen, Motive, Gefühle, Geschwindigkeiten in der Identifikation mit den neuen Zielen und Umsetzung derselben sowie zeitweilige Orientierungslosigkeit bei den Betroffenen: Bewährtes ist in Frage gestellt, "das Neue" noch nicht greifbar. Diese Phase kann Angst machen.

Ist dieses Niemandsland zwischen verlorener „alter Welt“ und noch nicht gelebter „neuer Welt“ betreten sind verschiedene Szenarien denkbar:

- es wird ein neuer Status Quo erreicht ...
 - auf höherem z. B. effizienterem Niveau
 - auf niedrigerem Niveau
- man kehrt um und findet sich geschwächt oder gestärkt wieder im alten Status Quo
- man scheitert und das System löst sich auf

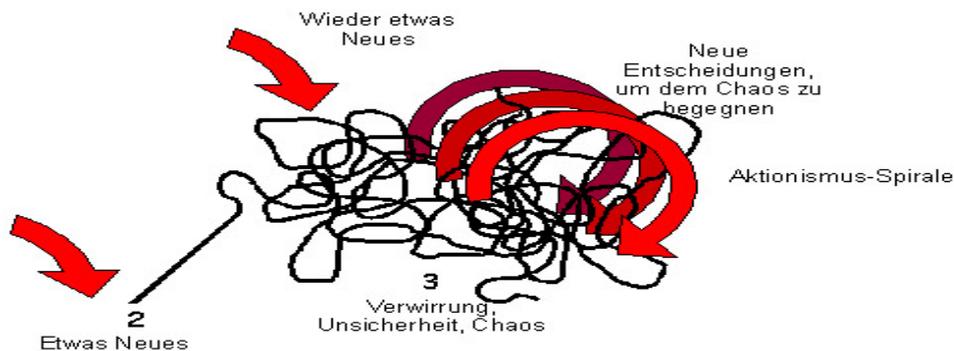
3.b.) Sofortiger Wechsel vom alten Status Quo in den neuen Status Quo?

Das Streben der Initiatoren der Veränderung von einem sofortigen Wechsel birgt neben der Kraft, die für Veränderungen unerlässlich ist, auch Gefahren. Wer rasch etwas verändern will, ist verführt,

- Unsicherheiten und wichtige Fragen zu übergehen
- Widerstand bei den Betroffenen gegenüber der Veränderung vorschnell abzuwerten, anstatt eine Information über bisher vernachlässigte Aspekte der Veränderung darin zu sehen
- notwendige Entwicklungsschritte nicht zu tun (z. B. rechtzeitige Auseinandersetzung mit Befürchtungen, frühzeitige Berücksichtigung anderer Perspektiven, rechtzeitige Einbindung relevanter Interessengruppen, ...)

3.c.) Es bleibt meist nicht bei einem neuen Impuls. Ein weiterer folgt:

- von außen (Gesetze, wirtschaftliche Zwänge, geänderte politische Verhältnisse...)
- von innen: Versuche, das Chaos und die Verwirrung mit weiteren Entscheidungen zu bewältigen, die jedoch ihrerseits wieder zu bewältigende Veränderungen nach sich ziehen. Wenn hier nicht mit Bedacht vorgegangen wird, besteht die Gefahr einer sich beschleunigenden Aktionismus-Spirale, die das Chaos noch verstärkt:



Grafik 2: Aktionismusspirale

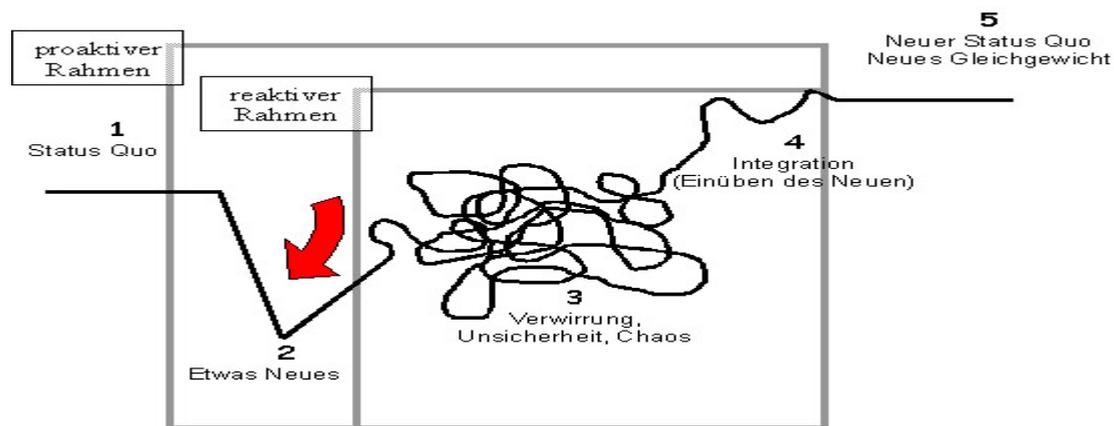
Es ist aufgrund der Beziehungsgeflechte (Vernetzungen) und etablierten Muster der Zusammenarbeit nicht vorhersehbar, wie sich eine Intervention, also ein Impuls von außen auf das System als Ganzes auswirkt. Ein und derselbe Impuls (z. B. eine wichtige Information) kann, - je nachdem, wo sie im System landet - zu unterschiedlichen Auswirkungen führen.

Phase 4: "Integration"

Wird die Phase der Verwirrung und des Chaos konstruktiv gemeistert, finden allmählich alle Beteiligten einen neuen Rhythmus in der Zusammenarbeit. Es etabliert sich eine neue Ordnung, die zwar Kinderkrankheiten aufweisen kann, im Wesentlichen beginnt sich das System zu bewähren.

Phase 5: "Neuer Status quo"

Der neue Status Quo ist etabliert. Das System hat ein neues dynamisches Gleichgewicht gefunden. Selbst Menschen, die noch in der Chaosphase der alten Ordnung nachgetrauert haben, haben sich in die neue Ordnung integriert. Die notwendigen Fähigkeiten sind erworben, Reibungsverluste, die in der Integration noch auftraten, sind minimal. Tatsache ist, wenn keine weiteren Veränderungen aus der Umwelt oder dem System kommen, ist dieser Zustand in der Regel zu erwarten. Man denke nur - sofern eine Familie gegründet wird - an die Geburt des ersten Kindes (etwas Neues!). Wenn Phase 5 nicht erreicht wird, weil - im übertragenen Sinne gesprochen - ständig neue Kinder in die Welt gesetzt werden, die Kinder von gestern vernachlässigt werden und verwaarlosten, kann keine Ruhe einkehren. Dann wird das Chaos zur Tagesordnung und die Aussage: "Kein Stein bleibt auf dem anderen" Wahrheit, zumal ein System, das nicht zur Ruhe kommt, von Auflösung bedroht ist. Es ist Aufgabe der OE, einen Rahmen für die Bewältigung des Neuen zu schaffen. Die Betroffenen sollten so stark wie möglich einbezogen werden.



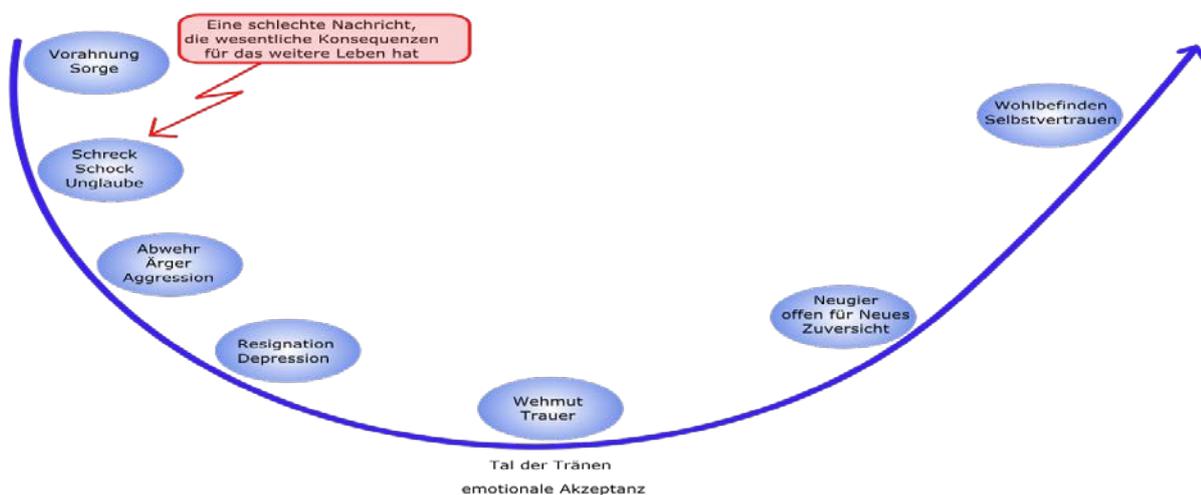
Grafik 3: Rahmen der OE

In dem proaktiven Ansatz ist der Anspruch der OE, Veränderungen einzuleiten und zu fragen: "Welche Zukunft wollen wir und was können wir beitragen, dass diese Zukunft wahrscheinlich wird?"

In dem reaktiven Ansatz verfolgt die OE das Ziel, nach "Einschlag des Neuen" einen Rahmen zu schaffen, der zur konstruktiven Bewältigung der "Chaos" Phase im Sinne der definierten Unternehmensziele beiträgt und sicherstellt, dass notwendige Entwicklungsschritte stattfinden.

Für beide Ansätze sind notwendige Entwicklungsschritte beispielsweise:

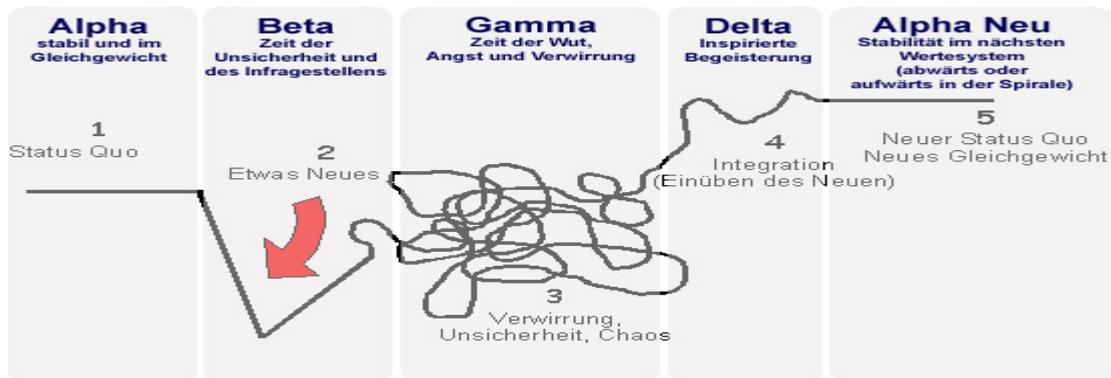
- Formulierung von Visionen und Zielen
- Auseinandersetzung mit getroffenen Entscheidungen
- Entwicklung von konkreten Lösungsideen mit den Betroffenen
- Klärung der Rollenerwartungen und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen
- Reflexion bisheriger Projekte mit dem Ziel für die zukünftige Arbeit zu lernen
- Konstruktiver Umgang mit Emotionen, die bei den Betroffenen durch den Veränderungsprozess ausgelöst werden. (im Sinne der Frage, wie kann mit der freigesetzten emotionalen Energie so umgegangen werden, dass sie wieder in hohem Engagement und Motivation der Mitarbeiter zum Ausdruck kommen kann?)
- Die emotionale Verarbeitung unerwünschter Veränderungen



Grafik 4: Phasen der Veränderung:

Festzuhalten ist, dass sich Phasen der relativen Stabilität mit Phasen der Destabilisierung/Verunsicherung abwechseln:

1. **Alpha:** stabil und im Gleichgewicht
2. **Beta:** Zeit der Unsicherheit und des Infragestellens
3. **Gamma:** Zeit der Wut, Angst und Verwirrung
4. **Delta:** Inspirierte Begeisterung
5. **Alpha neu:** Stabilität im nächsten Wertesystem (auf der neuen Entwicklungsebene)



Grafik 5: Spiral Dynamics

Die wesentliche Herausforderung der Führungskraft ist es, die Spannungsfelder, die die Entwicklung einer Organisation mit sich bringen, zu berücksichtigen und auszubalancieren:

- Schnelligkeit vs. Zeit für Entwicklung
- Vorgabe vs. Mitwirkung
- Komplexität vs. Vereinfachung
- bewahren vs. verändern
- Transparenz vs. Geheimhaltung
- Fürsorge vs. Eigenverantwortung
- Macht vs. Ohnmacht
- Loyalität und Treue vs. Zivilcourage und Trennung



Grafik 6: Spannungsfelder der OE:

Die OE ist an ein humanistisches Menschenbild gebunden. Nach der von Douglas McGregor entwickelten X-Y-Theorie will sich der Mensch von Natur aus verwirklichen, strebt danach, seinen Neigungen und Interessen nachzukommen, zeigt Engagement und sucht Verantwortung.

Die besten Realisierungschancen haben Methoden, welche unter Einbeziehung der Wünsche und Hoffnungen der Beteiligten durchgeführt werden. Gegenstand der Veränderungen im Zuge der OE sind nicht nur technische und organisatorische Strukturen und Abläufe, sondern auch zwischenmenschliche Kommunikations- und Verhaltensmuster sowie die in der Organisation herrschenden Normen, Werte und Machtkonstellationen (Organisationskultur).

Bei allen Veränderungen werden dabei gleichwertig die „menschliche Befriedigung“ und „optimale Aufgabenerfüllung“ angestrebt. Dabei festgestellte Probleme bei einzelnen Subsystemen, Gruppen oder Personen werden nicht isoliert betrachtet, sondern immer auf Zusammenhänge mit der organisatorischen und gesellschaftlichen Umwelt untersucht und behandelt.

Eine wesentliche Funktion innerhalb der Organisationsentwicklung ist die Mitarbeiterkommunikation. Organisationen müssen nicht nur Arbeitsprozesse gewährleisten, sondern auch Lernprozesse ermöglichen. Die gängigen Lernformen bestehen einerseits aus internen oder externen Schulungen, andererseits aus lernbezogenen Interaktionsformen wie Coaching, Mentoring oder eben Mitarbeitergesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die Mitarbeitergespräche stellen daher ein zentrales Instrument der Organisationsentwicklung dar.

2.) Das Mitarbeitergespräch:

Das **Mitarbeitergespräch** (Abkürzung: MAG) zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist ein Instrument, in dem die Beteiligten regelmäßig (üblicherweise jährlich mit allfälligen zusätzlichen Terminen) oder bei Bedarf spezifische und damit anlassbezogene Inhalte (wie etwa Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Weiterbildung, persönliches Feedback, Entwicklungsmöglichkeiten, offene Fragen) besprechen. Soweit die Gespräche papiergebunden erfolgen, orientieren sie sich häufig an Personalbögen, Leitfäden, Checklisten und/oder Formularen, die auch als Struktur für die Gesprächsführung durch die Führungskraft dienen. Alternativ kann auf softwaregestützte Systeme zurückgegriffen werden.

Das Protokoll eines MAG sollte bei den Gesprächspartnern verbleiben und ist vom Vorgesetzten unter Verschluss zu halten; lediglich ein Formular mit vereinbarten Entwicklungs- und Bildungsmaßnahmen wird nach Zustimmung des Mitarbeiters und der Führungskraft an die Abteilung Personalentwicklung weitergegeben. Das ist der Unterschied des MAG zu einer standardisierten Leistungsbeurteilung. Es soll vor allem die Kommunikation verbessern, Vertrauen schaffen und den Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen.

Die Elemente sind optional und können nach betrieblichen Wünschen und Erfordernissen angepasst werden. Wichtig ist, dass etwaige Beurteilungskriterien realen Anforderungen der Aufgabe entsprechen. Daher ist eine Aufgabenanalyse notwendig, um geeignete Kriterien zu finden.

3.) **Anlässe für und Inhalte von Mitarbeitergesprächen:**

- Ende der Probezeit
- Vertragsbeendigung, Auflösung bzw. Kündigung (Trennungsgespräch)
- Lob und Kritik
- Rückkehr nach Arbeitsunfähigkeit bzw. Krankheit (Krankenrückkehrgespräch)
- Planung eines Aufstiegs, Änderung der Aufgaben - Karrieregespräch
- Konfliktwahrnehmung, -analyse und -bewältigung bzw. -moderation
- Förderung und Potenzialausschöpfung der Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung (regelmäßig, z.B. jährlich)
- Austrittsgespräche
- Lohngespräche, nicht jedoch Gehaltskürzungen

Am Ende des Gesprächs wird häufig eine für beide Seiten bindende Vereinbarung über das weitere Vorgehen getroffen. MAG, die rechtliche Folgen nach sich ziehen können, werden im Regelfall vom Arbeitgebervertreter protokolliert. Oft sind Folgegespräche, Zwischenziele und Erfolgskontrollen hilfreich, da sie eine verstärkende Verpflichtungswirkung haben.

Anwesenheit Dritter

MAG finden als Zwei- oder als Mehr-Personen-Gespräche statt. Die Einbeziehung einer Personalvertretung ist nicht obligatorisch, kann aber betrieblicher Übung entsprechen; das heißt, ob der Mitarbeiter Vertrauenspersonen beiziehen darf, ist gesetzlich nicht geregelt.

Struktur

Der Gesprächsablauf kann folgende Punkte umfassen:

- Darstellung/Vereinbarung der Gesprächsziele
- Rückblick mit beiderseitiger konstruktiv-kritischer Analyse
- Anerkennung erzielter Ergebnisse (Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzten)
- Formulierung von Entwicklungspotenzialen (vor allem durch Arbeitgeberseite)
- Bewerbung um neue Aufgabenstellung, weitere Ziele
- Vereinbarung notwendiger Zwischenschritte dahin
- Zusammenfassung (beidseitige) bisheriger Ergebnisse
- nächste Schritte (eventuell Fortsetzungstermin vereinbaren)

Das Gespräch sollte in einer ruhigen Atmosphäre ohne Zeitdruck (angemessene Zeitvorgabe, die vorab bekannt ist, z.B. 30 Minuten) stattfinden. Gegenseitige Wertschätzung sollten bei Eröffnung und Abschluss zum Ausdruck gebracht werden.

4.) Vorteile und Nutzen von Mitarbeitergesprächen

MAG haben nachstehende Vorteile für das Unternehmen, die Führungskraft und den Mitarbeiter selbst. Vorausgesetzt wird eine offene, auf Vertrauen und Respekt basierende Unternehmens- und Kommunikationskultur, Führungskräfte mit ausgeprägten Sozial- und Kommunikationskompetenzen und sich mit Unternehmen, Zielen und Menschen identifizierende Mitarbeiter:

- Förderung der Kommunikation über Aufgaben und Ziele
- Vertrauensförderung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter
- Förderung einer Zusammenarbeit und Pflege des Arbeitsklimas
- Stärkung des Arbeitsklimas und der Mitarbeitermotivation
- Förderung des Leistungsbewusstseins, vor allem in Zielvereinbarungen
- Mitarbeiterbindung und Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung
- Information über Karriere und Entwicklungsmöglichkeiten
- Eröffnung und Umsetzen von Perspektiven für Mitarbeiter
- Aktive Mitwirkung und Mitgestaltung am Unternehmensgeschehen
- Frühwarnsystem und Pulsnehmer für Probleme, Negativtrends und Konflikte

Regelmäßige Mitarbeitergespräche planen, vorbereiten

Wenn MAG im Rahmen der Personalentwicklung regelmäßig geführt werden sollen, ist es Aufgabe der Vorgesetzten, sie so einzuplanen, dass beide Seiten einen Gewinn daraus erzielen. Das heißt, dass sie angekündigt und mit einem Zeitrahmen und möglichen Themen stattfinden können. Welche Angebote ein Vorgesetzter letztlich machen kann, hängt von dem Umfang der ihm erteilten Kompetenzen ebenso ab, wie das Ausmaß an Motivation, das er vermitteln kann.

Das MAG ist ein Führungsmittel des Vorgesetzten. Respekt und Professionalität gebieten eine Vorbereitung auf jedes Gespräch, die einer Faustformel folgend so lang sein kann, wie das spätere Gespräch. Wer Zeiten der Vorbereitung verkürzen möchte, sollte Beobachtungen dokumentieren.

Gesprächsführung und Kommunikationstechniken

Es gibt Techniken und Regeln, die den Erfolg von MAG ausmachen: Ein klares Gesprächsziel formulieren und kommunizieren, Mitarbeitern den Gesprächsnutzen klarmachen, gründliche Vorbereitung auf Thema und Mitarbeiterpersönlichkeit, aktives Zuhören im Dialog, Mitarbeiter-Meinungen einbeziehen und -Selbstvertrauen fördern und positives und klärendes Feedback auf Gesagtes geben. Insbesondere Feedback hält den Dialog im Gang, stellt sicher, dass man das

Gesprächsziel nicht aus den Augen verliert und signalisiert Mitarbeitern, dass man zuhört und an ihren Äußerungen interessiert ist. Je nach Gesprächsanlass ist auf Handlungsorientierung zu achten, die Zusammenfassung von Kernaussagen, Entscheidungen und Vorgehensweisen, sich auf Niveau, Sprechtempo und Wortwahl des Gegenübers einstellen, gute Ideen und Meinungen loben. Wichtige Gespräche wie Zielvereinbarungen, Leistungsprobleme, Kündigungsandrohungen oder arbeitsrechtliche Aspekte sollten stets schriftlich festgehalten bzw. protokolliert werden oder je nach Bedeutung in eine Personalakte kommen. Der Einsatz von Fragen ist wichtig, welche Mehrinformationen ermöglichen, den Dialog stärken und ein Mittel der Gesprächssteuerung sind.

Kommunikation und Führungsinstrument

Man kann MAG drei Ebenen zuteilen. Die eine ist die **zwischenmenschliche Kommunikation**, die dem Arbeitsklima, Zusammengehörigkeitsgefühl und Teamgeist dient, oft spontan ist und dem Bedürfnis entspringt, sich auszutauschen. Diese Gesprächskultur ist unorganisiert, pflegt und festigt die Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft und ist somit oft Ausdruck eines guten Arbeitsklimas und einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur.

Auf der zweiten Ebene kann man das MAG als eher **zielorientiertes Führungsinstrument** betrachten, welches die Zielvereinbarung, Leistungsbereiche, Mitarbeiterförderung, Motivation und andere Führungsaspekte umfasst und Führungs- und Leistungsaufgaben erfüllt. Umso besser die Qualität und Vertrauensbasis der Kommunikation der ersten Ebene ist, desto nachhaltiger ist das MAG der zweiten Ebene.

Die dritte Ebene ist die **Reaktion auf äußere Signale**, Anliegen und Symptome, die schnelle Gespräche, das heißt, kommunikativen Handlungsbedarf notwendig machen. Dazu gehören beispielsweise Konflikte oder Konfliktsymptome, vermutete Unzufriedenheiten, Gesprächswünsche von Mitarbeitern wegen persönlicher oder beruflicher Probleme oder unmittelbare Anerkennung auf eine herausragende Leistung oder Problemlösung. Umso kommunikativer das Sensorium einer Führungskraft ist, desto besser und schneller agiert und reagiert sie auf dieser Ebene.

Was kann zum Erfolg des Gesprächs beitragen?

Der Vorgesetzte hat ebenso wie der Mitarbeiter Interesse, dass das MAG ein Erfolg wird. Der Vorgesetzte gibt den „Gastgeber“ und ist für die allgemeine Gesprächsführung verantwortlich, das heißt aber nicht, dass nicht auch der Mitarbeiter zum Erfolg des Gesprächs beitragen kann. Zu achten ist, dass der Mitarbeiter über den Termin früh informiert wird. Grundlage für ein erfolgreiches MAG ist eine gute Vorbereitung. Es lohnt sich während des Jahres Erfolge und Ideen zu sammeln sowie Probleme festzuhalten. Je besser vorbereitet beide in das Gespräch gehen, umso mehr kann eingebracht werden. Das betrifft auch die Entwicklung: Dem Vorgesetzten können Vorschläge gemacht werden anstatt auf seinen Input zu warten. (beispielsweise Fortbildungsmaßnahmen).

Ein MAG hat Grenzen. Alle Themen können nicht für einen Termin gesammelt werden. Wenn rasches Handeln wichtig ist, muss sofort ein Gespräch gesucht werden und darf nicht auf ein MAG gewartet werden.

5.) Die verschiedenen Erscheinungsformen des Mitarbeitergesprächs:

Das eine MAG gibt es nicht. Vielmehr gibt es einen bunten Blumenstrauß von verschiedenen Arten des MAG. Zu beachten ist, dass die Übergänge zwischen den einzelnen Gesprächstypen fließend sind und dass manche MAG — trotz unterschiedlicher Bezeichnungen — fast deckungsgleich sind.

5a) Mit dem Anerkennungsgespräch die Stärken stärken

Mit dem MAG in Form des Anerkennungsgesprächs werden die Mitarbeiter motiviert, indem die Stärken gestärkt werden. Durch Anerkennung wird den Mitarbeitern Orientierung gegeben und werden diese zur effektiveren Arbeit angespornt. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter in die Verantwortung für die zu leistende Arbeit miteinbezogen.

Anerkennung ist ein selten genutztes Führungsinstrument und MAG, obwohl es viele Vorteile bringt:

- Mitarbeiter, deren Leistungen gewürdigt wurden, wiederholen gern das in gleicher Güte, was anerkannt wurde. So erfahren die Mitarbeiter, was gut von der Hand geht.
- Mit Anerkennung werden Erfolgserlebnisse geschaffen. Die Mitarbeiter fühlen sich bestätigt und motiviert, auch in anderen Bereichen das Beste zu geben.
- Ein positives Feedback verstärkt die Beziehung und schafft ein starkes Vertrauensverhältnis.
- Anerkennung ist kostenlos, eine Investition, um die Produktivität zu steigern.

5 Schritte für Ihr erfolgreiches Anerkennungsgespräch:

1. Einmal die Woche sollte die Führungskraft Anerkennungsgespräche mit all jenen führen, die in ihrer Leistung oder im Verhalten Ihrem Leistungs- und/oder Zielstandard entsprechen.
2. Die Mitarbeiter sind bei der Arbeit oder Sitzungen auf die gute Leistung, das vorbildliche Verhalten anzusprechen. Der Vorgesetzte formuliert, was gut gelaufen ist.
3. Dank und Anerkennung sind auszudrücken.
4. Anerkennung darf nicht mit Kritik vermischt werden. Wenn Anlass zur Kritik besteht, ist dies gesondert anzusprechen.
5. Das MAG soll mit der Zuversicht beendet werden, dass die anerkannte Leistung oder das Verhalten sich auch in Zukunft wiederholt.

5b) Mit dem Entwicklungsgespräch den Mitarbeiter ans Unternehmen binden

In wirtschaftlich schlechten Zeiten fallen in Unternehmen nicht nur Arbeitsplätze weg, sondern auch Entwicklungsmöglichkeiten für die, die bleiben. Was soll ein Vorgesetzter tun, um gute Leute zu halten, wenn diese wissen, die nächste Sprosse der Karriereleiter fehlt, oder ist kaum zu erreichen? Das MAG in Form des Entwicklungsgesprächs bedeutet dann eine besondere Herausforderung.

Wenn man z. B. einem Leistungsträger nichts anbieten kann, außer in seinem jetzigen Job zu bleiben, dann sollte die Strategie — wie eben beschrieben — lauten: Anerkennung im Rahmen eines MAG zeigen: Die Wertschätzung ist gegenüber dem Mitarbeiter auszudrücken und deutlich zu signalisieren, dass er eine wichtige Rolle für das Team, das Unternehmen und die Kunden spielt.

Schätzt sich ein Mitarbeiter besser ein als der Vorgesetzte ihn, kann dies als Anlass für Entwicklungsgespräch sowie eines Kritikgespräch genutzt werden. Der Mitarbeiter ist in den Stärken und in den Potenzialen zu fördern. Machen Festzuhalten ist, dass im Moment kein weiterer Entwicklungsschritt gesehen werden kann.

Der Ablauf des Entwicklungsgesprächs

Phase 1: Die Selbsteinschätzung und Wünsche des Mitarbeiters erfragen

Im Entwicklungsgespräch soll die persönliche Einschätzung, die Hoffnungen, die mit einem Aufstieg verbunden sind und den mittelfristigen Zielen erfragt werden.

Phase 2: Die Einschätzung und Bewertung darlegen

Stimmt die Einschätzung des Mitarbeiters mit dem Vorgesetzten überein? Dann ist er zu bestätigen. Sieht der Vorgesetzte den Mitarbeiter hingegen nicht dort, wo er sich sieht, ist klarzumachen, dass er ein Zeit braucht oder das Erwerben weiterer Fähigkeiten nötig ist.

Phase 3 Entwicklungsschritte ableiten. und ein realistisches Zukunfts-Szenario entwerfen:

- Wie kann der nächste Entwicklungsschritt aussehen?
- Was ist bis wann realistisch?
- Was muss bis dahin noch von wem getan werden?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um das gesteckte Ziel zu erreichen?
-

Phase 4: Konkrete Maßnahmen sind zu vereinbaren und ein Maßnahmenkatalog zu erstellen, in dem festgehalten wird, wer für welchen Schritt verantwortlich ist.

5c) Das Ermahnungsgespräch als Chance für die Mitarbeiter

Manchmal muss ein Vorgesetzter klare Worte finden, um einen Mitarbeiter, der sich in die falsche Richtung entwickelt, auf Kurs zu bringen. Dann bietet sich ein MAG in Form des

Ermahnungsgesprächs an. Ziel ist es dabei, eine Kündigung zu vermeiden, wenn der Mitarbeiter an sich die Potenziale für eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe mitbringt.

Erfolgreiche Führungskräfte handeln in solchen Fällen konsequent. Wenn ihnen ein Fehler eines Mitarbeiters auffällt, geben sie dem Mitarbeiter unmittelbar eine Rückmeldung zu der fehlerhaften Arbeitsleistung. Der Mitarbeiter hat die Chance zu lernen. Er kann sein Verhalten weiterentwickeln.

Die Mitarbeiter nur auf die wichtigen Angelegenheiten ansprechen

Bei den Rückmeldungen (und bei allen anderen MAG auch) hat sich die Führungskraft auf die wichtigen Angelegenheiten zu konzentrieren.

Für den Erfolg ist eine aktive Rückmeldungskultur eine wichtige Basis. Der Führungsverantwortliche darf nicht über das Ziel hinausschießen: Es geht nicht darum, Kleinigkeiten aufzugreifen. Es besteht die Gefahr als kleinkariert abgestempelt zu werden, und die Rückmeldung verpufft ergebnislos.

Wichtig sind alle Dinge, die gegen die Grundregeln der Zusammenarbeit verstoßen:

- häufiges unentschuldigtes Fehlen, Fehlzeiten vor/nach Wochenenden, Zuspätkommen, Terminuntreue, Stören in Besprechungen, Dienst nach Vorschrift, Mobbing.
- die Qualität der Arbeit beeinträchtigen: Nachlässigkeiten im Umgang mit Arbeitsmaterial, schlechte, unbrauchbare Arbeitsergebnisse, Nichtweitergabe von Informationen.
- die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters beeinträchtigen: Alkoholmissbrauch, Isolierung des Mitarbeiters, Abkoppelung von Weiterbildung.

Wenn derartige Entwicklungen beobachtet werden, muss gehandelt werden, um dem Mitarbeiter rechtzeitig die Chance zu geben, sein Verhalten zu korrigieren.

5d) Das Feedbackgespräch: Lob, Kritik oder von beidem etwas?

Führungskräfte tun sich zum Teil schwer, zu loben und konstruktive Kritik zu üben. Negative Kritik äußert sich häufig in Ärger und Tadel, positive Kritik wird nicht selten vergessen. Beides ist nicht zielführend für den Teamprozess.

Der Vorgesetzte hat Interesse daran, dass

1. Fehler und Fehlentwicklungen möglichst schnell korrigiert werden,
2. richtige Entwicklungen forciert werden und
3. die Mitarbeiter motiviert weiterarbeiten können.

Um diese drei Ziele zu erreichen, ist es erforderlich zu lernen, positives Feedback in einem MAG glaubwürdig zu formulieren und negatives Feedback so zu „verpacken“, dass es konstruktiv wirkt und das Team bzw. einzelne Mitarbeiter voranbringt.

5e) Das Gehaltsgespräch sollten Sie fair und sensibel führen

Aus Sicht des Mitarbeiters sitzt der Vorgesetzte beim MAG ums Gehalt „am längeren Hebel“. Der Mitarbeiter fühlt sich in der Position des Schwächeren, der in hohem Maße abhängig ist.

Das Verhalten in einer solchen Situation bestimmt noch lange nach dem MAG das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter. Auf keinen Fall ist eine überlegene Position auszunutzen. Der Mitarbeiter steht aus folgenden Gründen unter Stress:

- Er fühlt sich wie ein Bittsteller, der von dem Wohlwollen des Vorgesetzten abhängig ist.
- Die Unklarheit bezüglich des möglichen Rahmens macht ihn unsicher: Sind die Forderungen zu hoch, könnte eine schroffe Abfuhr die Folge sein. Gibt der Mitarbeiter sich bescheiden, bleibt die demütigende Ungewissheit zurück, sich zum „billigen Jakob“ gemacht zu haben.
- Er fürchtet die rhetorische Überlegenheit des Vorgesetzten und den Willen, ihn runterzuhandeln.
- Rein rational ist das Gehalt die Vergütung für die Leistung des Mitarbeiters. Emotional steckt auch die persönliche Wertschätzung durch den Chef darin. Ein Mitarbeiter fürchtet, eventuell durch eine Abfuhr zu erfahren, dass Sie ihn weniger wertschätzen, als er gehofft hatte.
- Der Mitarbeiter weiß nicht, wie er den Rückzug antreten soll, wenn eine Gehaltserhöhung abgelehnt wird.

Selbst wenn der Vorgesetzte zu den Mitarbeitern ein gutes Verhältnis hat, wird es kaum leichter, über das Gehalt zu sprechen. Es gehört sich nicht, „geldgierig“ zu sein. Man muss aus innerer Überzeugung und einem Stück Idealismus für die Arbeit motiviert sein und nicht nur über materielle Werte!

Zu bedenken ist, dass die Mitarbeiter, die oft vertrauensvoll, offen und kollegial mit dem Vorgesetzten zusammenarbeiten, beim Gehaltsgespräch emotional belastet sind. Ein fairer und sensibler Umgang ist anzuraten.

5f) Das Halbjahresgespräch: Die Führungskraft stellt fest, ob die Mitarbeiter auf Zielkurs sind

Der Vorgesetzte hat vor 6 Monaten mit den Mitarbeitern die Jahresziele festgelegt. Doch es kam anders: Die Kunden sind unzufrieden und ein Mitarbeiter hat gekündigt. Herauszufinden ist, warum Ziele nicht erreicht wurden, neue Ziele sind zu definieren, weiterzugeben und Arbeit neu zu verteilen. Es liegen somit 4 Gründe vor, mit jedem Mitarbeiter zur Halbzeit ein MAG zu führen:

1. Die Führungskraft stellt sicher, ob der Mitarbeiter noch auf Zielkurs ist.
2. Zu klären ist, dass der Mitarbeiter nach wie vor die Kompetenzen für die Aufgaben hat.
3. Der Vorgesetzte will dem Mitarbeiter die Wertschätzung für den Beitrag zum Erfolg zollen.

4. Die Führungskraft will den Mitarbeiter bestärken, leistungsfördernde Verhaltensweisen zu entwickeln. Trotz der Hektik des Arbeitsalltags, soll Zeit für ein 4-Augen-Gespräch mit den Mitarbeitern gefunden werden.

5g) Jahresgespräche: Checken Sie den Leistungsstand der Mitarbeiter und des Teams

Ob in Form eines Zielvereinbarungsgesprächs oder eines Beurteilungsgesprächs – in den meisten Unternehmen bitten die Führungskräfte ihre Mitarbeiter 1-mal pro Jahr zu der Form des MAG. Jahresgespräche mit den Mitarbeitern sind ein effizientes Führungsinstrument.

Die Gründe: Mit Hilfe von Jahresgesprächen

- verdeutlicht der Vorgesetzte sich und den Mitarbeitern, wo diese stehen und wollen,
- können klare und verbindliche Zielvereinbarungen getroffen werden und
- ein teaminterner Dialog gefördert werden.

5h) Konfliktgespräch: Das MAG als Konfliktlösungsweg Nr. 1

In Bereichen, in denen Menschen Raum miteinander arbeiten und wo verschiedene Interessen aufeinandertreffen, sind Konflikte vorprogrammiert. Damit jeder einzelne seine Arbeit effektiv erledigt, sind Konflikte schnell und konstruktiv zu lösen.

Die Führungskraft muss in der Lage sein, mit Konflikten umzugehen und zwar in der Hierarchie nach unten, zur Seite und nach oben. Der Dialog — also ein klärendes MAG — ist dabei die wirksamste Methode. Nur im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern lassen sich Konfliktursachen beseitigen. Wenn mit Konflikten konstruktiv und positiv umgegangen wird, bieten Konflikte Chancen.

Die 6 wichtigsten Chancen durch Konfliktgespräche:

1. Sie erhöhen den Austausch und die Verständigung.
2. Sie entwickeln neue Beziehungen oder verbessern die bestehenden.
3. Sie erreichen mehr Zufriedenheit auf allen Seiten.
4. Sie schaffen die Möglichkeit, Arbeitsabläufe zu verbessern.
5. Sie erhöhen die Loyalität und Eigeninitiative der Mitarbeiter.
6. Sie tun etwas für Ihre Weiterentwicklung und Ihr Persönlichkeitswachstum.

5i) Das Kritikgespräch — eines der unangenehmsten MAG

Negative Dinge bei einem anderen anzusprechen, ist im Arbeitsalltag – und nicht nur dort – immer spannungsgeladen. Der Kritisierte fühlt sich unter Umständen schnell gekränkt – vor allem dann, wenn er sich Mühe gegeben hat, wenn er erwischt wurde oder sich bloß gestellt fühlt, aber auch, wenn er nachlässig und ohne großes Engagement gearbeitet hat. MAG in Form des Kritikgesprächs sind jedoch ein wichtiges Führungsinstrument – vorausgesetzt, die Führungskraft erkennt Fehler schnell und arbeitet gemeinsam aktiv an der Fehlerbeseitigung.

5j) Das Motivationsgespräch

Motivationsgespräch ist ein Oberbegriff für verschiedene Arten von MAG, z. B. das Anerkennungsgespräch.

5k) Das Qualifikationsgespräch: Den Weiterbildungsbedarf ermitteln

Die Führungskraft ist darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter sehr gute Leistungen am Arbeitsplatz erbringen. Diese sind nur möglich, wenn dafür gesorgt wird, dass

- die Mitarbeiter über die nötigen Qualifikationen verfügen,
- die Qualifikation regelmäßig mit den jeweiligen Arbeits-Erfordernissen verglichen werden,
- die Mitarbeiter die Stärken weiter ausbauen und
- Qualifikationsdefizite durch Fördermaßnahmen ausgleichen können.

Viele Führungskräfte nehmen sich nicht die Zeit, sich um die Qualifikation der Mitarbeiter zu kümmern: Durch das hektische Tagesgeschäft lassen sie sich verleiten, lediglich ein schnelles MAG zwischen „Tür und Angel“ zu führen. Dabei vereinbaren sie mit einem Mitarbeiter den Besuch einer Weiterbildungsmaßnahme – und wundern sich, wenn diese nicht zu dem erhofften Erfolg führt.

Wenn die Mitarbeiter punktgenau weiterbilden werden, müssen zunächst analysiert werden, über welche Stärken und Schwächen diese verfügen und welche Zusatzqualifikationen sie benötigen, um die Aufgaben gerecht zu werden. Kurz gesagt: Wie der amerikanische Autobauer Henry Ford I einmal gesagt hat: „Ich habe meine Mitarbeiter nicht eingestellt, um mich über ihre Schwächen zu ärgern, sondern um von ihren Stärken zu profitieren.“

5l) Das Zielvereinbarungsgespräch

In diesem MAG geht es darum, motivierende wie umsatzfördernde Ziele mit dem einzelnen Mitarbeiter festzulegen. Da es sich in der Regel um Jahresziele handelt, ist das Zielvereinbarungsgespräch oft Teil des Jahresgesprächs.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es viele Möglichkeiten gibt, MAG zu führen und effektiv bzw. effizient zu gestalten. In der Praxis wird es kaum vorkommen, dass die MAG in ihrer Reinform – wie zuvor dargestellt – stattfinden. Dies wird auch im nachfolgenden Praxisbeispiel zur Implementierung des MAG im Rahmen der OE in der Marktgemeinde St. Georgen an der Gusen deutlich.

C) Die Implementierung des Mitarbeitergespräch (MAG) als Instrument der Organisationsentwicklung (OE) am Beispiel der Marktgemeinde St. Georgen an der Gusen

1.) OE - Ausgangssituation der Gemeinde St. Georgen an der Gusen

Die Gemeinde St. Georgen an der Gusen ist eine stark wachsende und dienstleistungsorientierte, flächenmäßig kleine Wohngemeinde mit rund 4.400 EinwohnerInnen. Die vorhandene vielseitige und hochwertige Infrastruktur trägt zum enormen Zuzug bei, ebenso wie die Nähe zu Linz aufgrund der vorhandenen Arbeitsplatzsituation.

Ing. Erich Wahl, MBA (SPÖ) ist seit 2007 Bürgermeister und wurde im Oktober 2015 erneut in seinem Amt bestätigt. Im Gemeinderat sind die SPÖ (mehrheitlich), die ÖVP als 2.stärkste und die GRÜNE als 3.stärkste Fraktion vertreten. Der Ordentliche Haushalt konnte bisher und für das Jahr 2018 mit rund 12,9 Mio. Euro ausgeglichen budgetiert werden.

In der Gemeindeverwaltung sind derzeit ca. 15 PE (19 Personen) eingesetzt. Im gemeindeeigenen Wirtschaftshof arbeiten zusätzlich 17 PE (14 Personen) im Außendienst. Durchschnittlich 16 MitarbeiterInnen (ohne Seniorenwohn- und Pflegeheim) erledigen sämtliche Raumpflegedienste und 4 Lehrlinge unterstützen die jeweiligen Abteilungen. Von all diesen MitarbeiterInnen werden auch die 4 privatwirtschaftlichen Versorgungs- u. Dienstleistungsbetriebe mitbetreut: Kabelnetz4222 GmbH, Bioheizwärme GmbH, Bestattung Donau.Gusen.Region GmbH (als 3 Gemeindekooperation) und die Kompro (Kommunale Entwicklungs-) GmbH.

Die Personal- und Aufgabenstruktur war über Jahrzehnte lang gleichbleibend stabil besetzt. Die MitarbeiterInnen wuchsen mit den neuen/zusätzlichen Aufgaben und Anforderungen des innerbetrieblichen Dienstleistungsgedankens entsprechend mit. Die Arbeitsplatzbeschreibungen stimmten mit den Fähigkeiten der ArbeitsplatzinhaberInnen überein.

Die gesamte Gemeindeverwaltung hat mit dem plötzlichen Tod des mehr als 30 Jahren amtierenden Amtsleiters Roland Voggenberger im Sommer 2016 einen großen Einschnitt und vor allem „Wissensverlust“ erlebt. Mit der zudem stattgefundenen Personalfuktuation (Geschäftsgruppenleitung, Bauamtsleitung, Marketing u. Öffentlichkeitsarbeit, Bauamt, Bürgerservice/Standesamt,) hat sich ein führungsbedingter Kulturwandel innerhalb der Organisation vollzogen. Durch die erforderlichen jedoch zeitlich versetzten Nachbesetzungen erfolgte eine notwendige Anpassung einzelner Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten entsprechend den persönlichen Fähigkeiten.

In den nächsten 10 Jahren steht die Gemeinde einer weiteren demographisch bedingten Fluktuation herausfordernd gegenüber. Wichtige Schlüsselpositionen (Finanzabteilung, Sekretariat, Amtsleitung, Buchhaltung, Leitung Seniorenwohn- und Pflegeheim) müssen neu besetzt werden. Die Aufgaben werden immer vielfältiger und ein qualitativer Wissenstransfer ist die Grundlage für

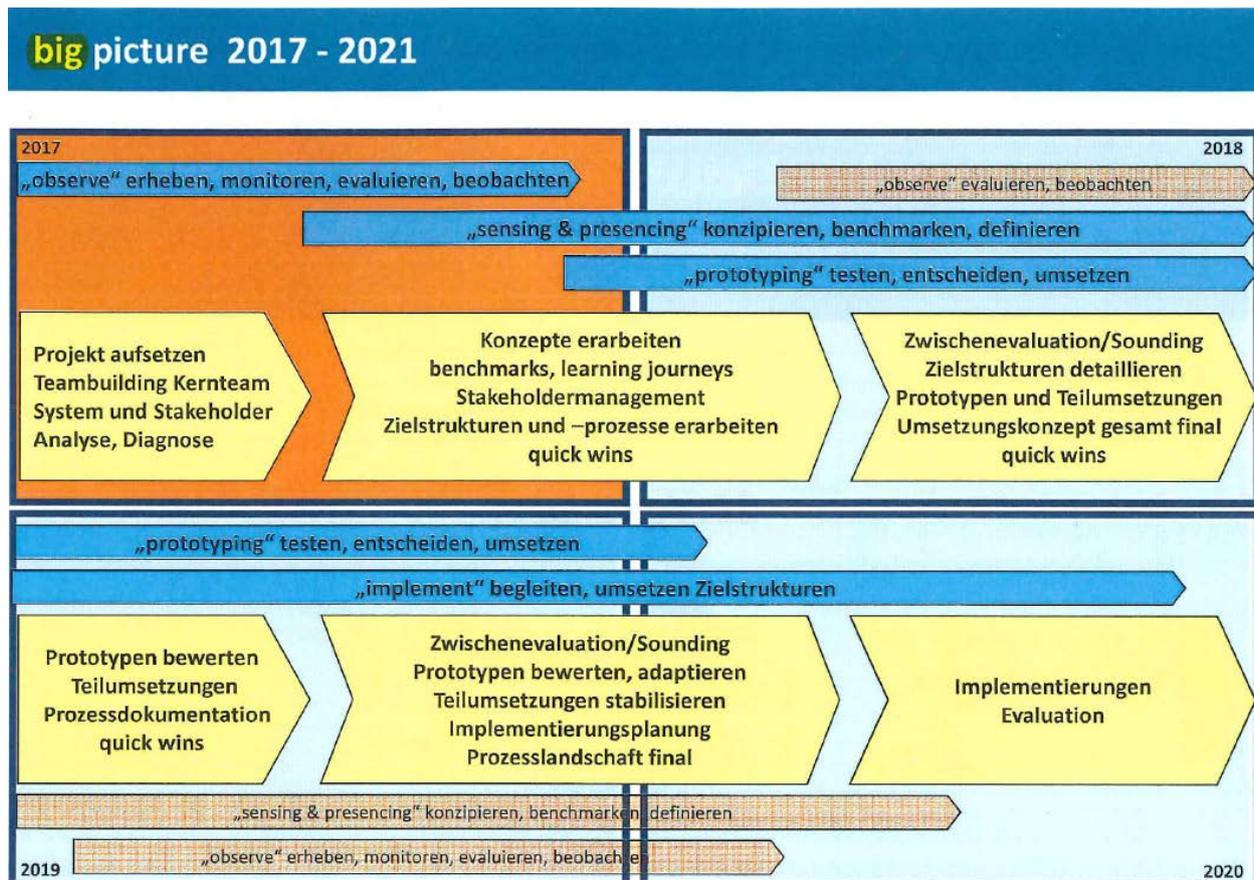
die Weiterführung der Organisation „Marktgemeinde St. Georgen an der Gusen“. Erklärtes Ziel dabei ist, dass die bevorstehenden Herausforderung geplant, geführt und vor allem qualitativ gut bewältigt werden sowie die Organisation selbst im hohen Maß effektiv und effizient handlungsfähig bleibt.

2.) OE4222 – Lust auf Zukunft: Das Konzept

Aufgrund der zuvor beschriebenen Ausgangslage hat die oberste Führungsebene (Bürgermeister, Amtsleitung und Amtsleitung-Stellvertretung) der Gemeinde nach Möglichkeiten einer geplanten und strukturierten Begleitung zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen gesucht. Der Handlungsbedarf wurde klar erkannt.

Eine interne Führungskräfteklausur (Bürgermeister, Amtsleitung, Amtsleitung-Stv. als Geschäftsgruppenleiterin, AbteilungsleiterInnen) im November 2016 in Klaffer am Hochficht sollte den aktuellen Teambuildingprozess positiv festigen und kritische Erfolgsfaktoren definieren. Bearbeitete Themenfelder waren: Identifikation bestehender Aufgabenfelder bzw. bestehender (Kommunikations)Strukturen. Dabei wurde auch nach internen Entwicklungserfordernissen/-möglichkeiten gesucht. Als Ergebnis dieses 2tägigen Workshops wurde gemeinsam festgestellt, dass ein qualifiziertes funktionierendes Team zur Aufgabenbewältigung zur Verfügung steht. Geeignete Strukturen sind vorhanden, müssen jedoch angepasst werden. Für eine effektive, effiziente und vor allem objektive Entwicklungsarbeit ist eine externe Beratung/Begleitung notwendig, da auch der vorteilhafte „Blick von außen“ miteinbezogen werden muss. „Best-practise-Beispiele“ sowie „learning journeys“ sollen den Prozess begleiten und positiv vorantreiben.

Daher wurde in der Sitzung des Gemeindevorstandes am 06.12.2016 der erforderliche Beschluss zu einer professionellen Begleitung gefasst (Auftragsvergabe). Diese Entscheidung startete den 4jährigen Prozess der OE (2017 bis 2021) „Lust auf Zukunft“:



Grafik 7: Darstellung des 4jährigen Prozesses: Lust auf Zukunft in 4222

Die ersten beiden Jahre legen den Schwerpunkt auf Evaluierung und Beobachtung. In den folgenden 2 Jahren soll die Testphase, Entscheidungsphase und Umsetzungsphase wie in den nachfolgend skizzierten wiederkehrenden Schleifen erfolgen (siehe dazu auch Grafik 8). Im Idealbild steht die Gemeinde St. Georgen an der Gusen am Ende dieses Prozesses als „Lernende Organisation“ den Herausforderungen der Zukunft positiv und gestaltend gegenüber.

Die regelmäßig wiederkehrenden Schleifen innerhalb des „big pictures“ (aus Grafik 7) strukturieren sich wie folgt:

- Informationen über die eigene Organisation sammeln (Monitoring, Interviews, Zielsetzung und Meilensteine definieren),
- Analyse und Interpretationsphase (Projekt und Geschäftsziele definieren und Zielsystem daran ausrichten),
- Architektur und Interventionen planen (Umsetzen und Ziele erreichen),
- Ausführen (Implementierung, Teilumsetzung, quick wins),
- Reporting und Sounding (Einfluss der Ergebnisse beobachten);

Entwicklungsansatz



Grafik 8: Schleifen des 4jährigen Prozesses: Lust auf Zukunft

Als die handelnden bzw. entscheidenden Gremien wurden ein **Kernteam** und ein **Leitungsteam** definiert. Die Entscheidungsträger im Leitungsteam sind der Bürgermeister, die Amtsleitung und Amtsleitung-Stv., letztere agiert auch als Projektleitung. Das Kernteam arbeitet aktiv an der Definition von Handlungsfelder, Ausarbeitung von Maßnahmen. Hier vollziehen sich die dargestellten Schleifen: Informationen sammeln, Analyse u. Interpretation, Interventionen planen, Ausführung, Reporting/Sounding. Daher soll sich in der Zusammensetzung dieser Gruppe die Organisationsstruktur widerspiegeln: Haustechnik, Seniorenwohn- und pflegeheim, Personalverwaltung, Personalvertretung, Leitungsteam, Leitung der Allgemeinen Verwaltung, Technische Leitung, Leitung Bauabteilung und Leitung Sekretariat.

Wichtig dabei ist es natürlich auch die Bereitschaft und das Verständnis in die Gesamtorganisation zu tragen. Dazu werden die rund 130 MitarbeiterInnen durch regelmäßige Newsletter, Befragungen und Informationsveranstaltungen aktiv in den Prozess miteingebunden. „Lust auf Zukunft“ muss in allen Ebenen der Gemeinde spürbar sein.

3.) „Lust auf Zukunft“ – Definition von Aktionsfeldern und setzen von geeigneten Maßnahmen: das MAG als Instrument

Im März 2017 fand zum Projektstart „Lust auf Zukunft“ eine allgemeine verpflichtende Mitarbeiterinformationsveranstaltung statt. Bei der in anschließenden Tischgesprächen viele wichtige Anliegen der MitarbeiterInnen anonymisiert festgehalten werden konnten.

In dem darauffolgenden Kernteamtreffen wurden die ersten Analysen diskutiert und bereits entsprechende dringende Handlungsfelder bzw. mögliche Instrumente erkannt. Die relevanten Bereiche, das gegenständliche Seminararbeitsthema betreffend, sind:

- Aufgaben-/Strukturanalyse und Identifikation von wichtigen Kommunikationsschnittstellen in der Gemeindeverwaltung
- Stärkung (der Wahrnehmung) der mittleren Führungsebene

Als geeignetes Instrument dazu definierte das Kernteam gemeinsam mit dem Leitungsteam „das MAG“. Diese sollten entlang der Organisationsstruktur im Gemeindeamt durchgeführt werden (=Stärkung der mittleren Führungsebene).

Im gemeindeeigenen Seniorenwohn- und Pflegeheim wurde das MAG im Rahmen des Projektes zur „Betrieblichen Gesundheitsförderung“ implementiert und positiv wahrgenommen. Aufgrund der Einbindung der Strukturanalyse bzw. Zielsetzung „Stärkung der mittleren Führungsebene“ schien die Form des MAG im Seniorenwohn- und Pflegeheimes jedoch als wenig geeignet.

Somit musste vorab eine Informations- und Modellrecherche stattfinden. Diese erfolgt durch Amtsleitung und Amtsleitung-Stv. Das Leitungsteam entschied sich letztendlich für eine Umsetzung der MAG-Abwicklung in Anlehnung an jene des Amtes der Oö. Landesregierung. Wobei 2017 folgende Unterlagen – teilweise adaptiert – verwendet wurden: ein **Vorbereitungsbogen für die Führungskraft**, ein **Vorbereitungsbogen für den/die MitarbeiterIn**, ein **Zielvereinbarungsprotokoll**. Ergänzend wurde für die Gemeinde St. Georgen an der Gusen zusätzlich ein eigener **Feedbackbogen** für Evaluierungs- und Weiterentwicklungszwecke erstellt.

Die verwendeten Vorbereitungsbögen ergänzte das Leitungsteam um die Fragestellung zu Struktur- u. Aufgabenthemen (bestehende Anforderungen/Aktualität der Arbeitsplatzbeschreibung). Die MAG-durchführende Führungskraft war angehalten, diesbezüglich das Gespräch zu sensibilisieren und den Status Quo festzustellen, Entwicklungspotenziale zu definieren bzw. zu klären sowie erkannte Stärken und Schwächen hinsichtlich Selbst- und Fremdeinschätzung zu kommunizieren.

Das Formularmuster „Zielvereinbarungsprotokoll“ zum Zweck der abschließenden Dokumentation wurde aufgrund der guten und übersichtlichen Form vom Amt der Oö. Landesregierung (PersD-Pers/I54) zur Gänze übernommen.

Die Gemeinde St. Georgen an der Gusen entwickelte – wie bereits angeführt - zusätzlich, aufgrund der erstmaligen Durchführung und der daher fehlenden Erfahrungswerte, einen anonymen Feedbackbogen, dessen Rückmeldung (zB zur Klarheit der Fragestellung sowie der Vorbereitungsbögen, zum Verhalten, zu den Erwartungen an das Gespräch und zur Gesprächsführung, usw.) direkt auf die Fortführung des MAG wirken sollen. Diese Evaluierung findet differenziert zwischen AbteilungsleiterIn und MitarbeiterIn statt. Die Antwortkategorien sind geschlossen und in 4 Differenzierungen vorgegeben. Die Möglichkeit Anmerkungen zu ergänzen wurde berücksichtigt.

4.) Das MAG – Planung, Durchführung und Nachbearbeitung

Die Gemeinde St. Georgen hat die Einführung eines Jahresgespräches mit einer Dauer zwischen 60 und 90 Minuten umgesetzt. Natürlich ist auch angemessenes Lob und Kritik Teil des Gespräches. Die Möglichkeit Feedback zu geben wird ebenso wahrgenommen, als auch entsprechende Zielvereinbarungen zu treffen.

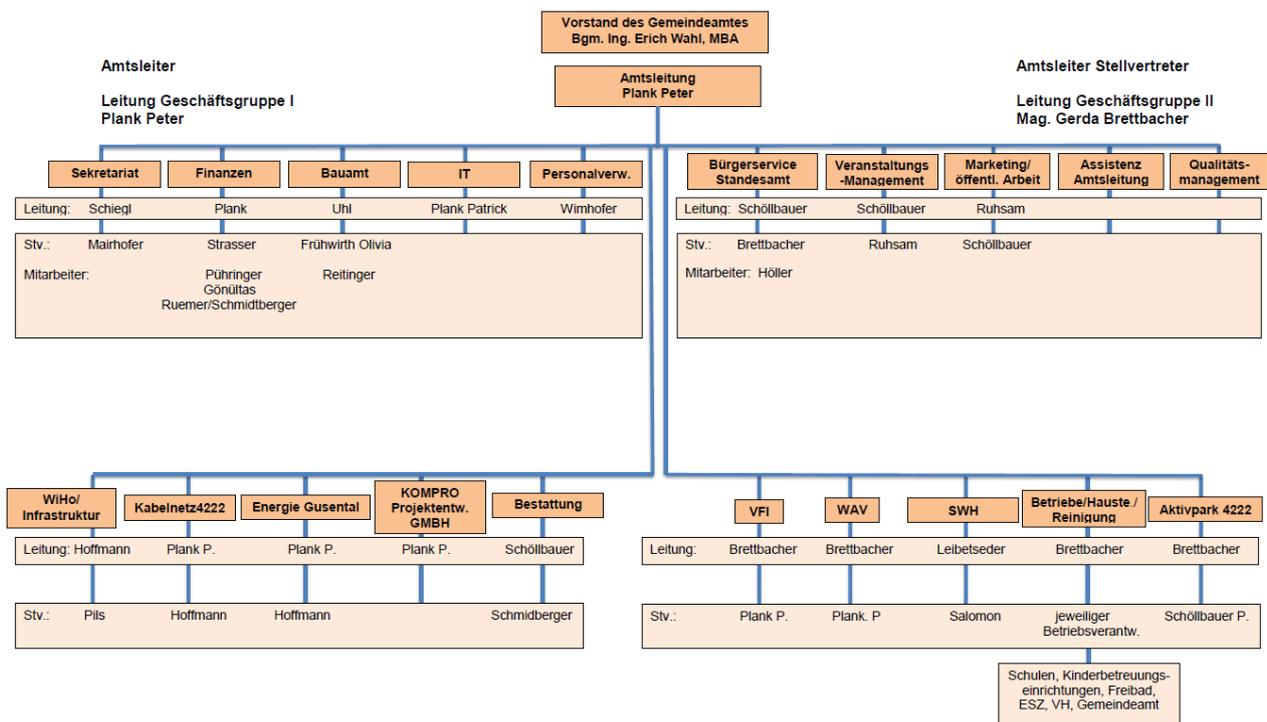
Das MAG ist hier jedoch keinesfalls ein Dienstbeurteilungsgespräch.

Im Rahmen der Schwerpunktsetzung für das Jahr 2017 stellte, neben die Analyse des Aufgaben- u. der Kommunikationsstruktur bzw. der Stärkung der mittleren Führungsebene, die Sensibilisierung der mittleren Führungsebenen (AbteilungsleiterInnen) für das MAG eine kritischen Erfolgsfaktor dar. Daher sollten die Unterlagen, die Briefings, die Vorgangsweise, Gesprächskultur, Zielsetzung intensiv in den eigenen MAG mit den handelnden Leitungspersonen besprochen werden. Zunächst jedoch musste die Erstinformation in der Gemeindeverwaltung zur grundlegenden Bereitschaft erfolgen.

a) Erstinformation an die AbteilungsleiterInnen:

Die Einführung und Durchführungseckpunkte (Ablauf, Formulare, Kommunikation u. Vertraulichkeit, Beginn, Weiterführung, usw.) wurden den AbteilungsleiterInnen beim wöchentlichen Jour Fix einen Monat vor Beginn der Gespräche grundlegend skizziert.

Die anschließende Durchführung erfolgt entlang dem Organigramm, beginnen zwischen Amtsleiter und Amtsleiter-Stv./GGL2:

Organisationsschema – Gesamtbetrieb Marktgemeinde St. Georgen/Gusen

Grafik 9: Das Organigramm (Stand August 2017)

b) Rahmenbedingungen der Durchführung:

Die Gespräche werden an einem gemeinsamen Tisch (evtl. mit Kaffee und Wasser) geführt (positive Gesprächsumgebung/-atmosphäre). Der/die MitarbeiterIn kennt den Zeitrahmen und den Zweck des Gespräches. Er/sie wurden vorab auf die Vertraulichkeit und die Vorbereitung hingewiesen. Weiters wurden die einzelnen Führungskräfte beim eigenen Gespräch auch hinsichtlich wesentlicher Inhalte bzw. Schwerpunkte, Gesprächsführungsmethoden und Körpersprache sowie Protokollführung usw. sensibilisiert.

Das Gespräch wird nicht vom Schreibtisch aus und auch nicht ohne Vorbereitungsbogen/-zeit geführt. Anzumerken ist hier auch, dass vielen MitarbeiterInnen bisher noch keine persönlichen Erfahrungen hinsichtlich „MAG“ vorlagen.

c) Vorbereitung, Durchführung, gemeinsamer Abschluss:

Die **Vorbereitung** startet mit einer gemeinsamen Terminvereinbarung (ca. 1 Woche vor dem Termin). Hierbei wird der Vorbereitungsbogen übergeben und kurz besprochen. Es wird ebenfalls auf die Vertraulichkeit, Offenheit und Ernsthaftigkeit hingewiesen und dass der Vorbereitungsbogen beim Verfasser bleibt. Weiters wird mit dem leeren Vorbereitungsbogen die aktuelle Arbeitsplatzbeschreibung übergeben. Der/die Mitarbeiter/in soll sich bereits im Vorfeld über seine Aufgaben und Tätigkeitsfelder Klarheit verschaffen und evtl. notwendige Aktualisierungen vermerken.

Die Bearbeitung des Vorbereitungs bogens erfolgt während der Dienstzeit in Individualarbeit. Auch hier ist auf ein ungestörtes Arbeitsumfeld zu achten. Der ausgefüllte Vorbereitungsbogen dient als Gesprächsgrundlage und soll zum Termin mitgenommen werden. Treten bei der Bearbeitung Fragen auf, so sind diese evtl. im Vorfeld oder beim Gespräch zu klären.

Durchführung: Die Dauer des Gespräches beträgt 60 bis 90 Minuten. Während dieser Zeit sollten keine Störungen (weitere Termine, Parteienverkehr, Telefonanrufe) erfolgen. Das Gespräch findet unter „4 Augen“ statt.

Der Termin startet pünktlich. Der/die Vorgesetzte begrüßt, bedankt sich, erkundigt sich, ob es offene Fragen gibt, erklärt den Ablauf und verweist auf die Vertraulichkeit, gegenseitige Wertschätzung und evtl. Gesprächs-/Feedbackregeln. Er fordert den/die MitarbeiterIn auf, mit der ersten Frage des Vorbereitungs bogens zu starten und seine/ihre Gedanken dazu zu erläutern. Der/die Vorgesetzte lässt den/die MitarbeiterIn aussprechen. Er/sie ergänzt oder legt die eigenen Einschätzung und Beobachtungen dar. Der/die MitarbeiterIn soll erfahren, dass sich auch der/die Vorgesetzte im Vorfeld Gedanken zum Thema, zur Person selbst und dessen Aufgaben gemacht hat.

Der/die AbteilungsleiterIn hat darauf zu achten, dass eine wertschätzende, angstfreie und angenehme Gesprächsführung gewährleistet wird. Je offener und ehrlicher die Interaktion erfolgt, umso qualitätsvoller sind die Ergebnisse und die positiven Auswirkungen – auch auf der Beziehungsebene. Er/sie soll Anforderungen zur Arbeitserledigung klar und verständlich kommunizieren. Eine positive Beziehung unterstützt hierbei die Bereitschaft zur gewünschten Verhaltensanpassung bzw. Aufgabenerledigung.

Gerade im Bereich der arbeitsplatzbezogenen Anforderungen und Arbeitsplatzbeschreibungen soll hier Klarheit und Verständnis für den Gegenüber geschaffen werden (= Aufgabenorientierung). Klar ist auch die jeweilige Position der Gesprächspartner, dies soll mit der Aufgabe der Gesprächsführerrolle kommuniziert werden. Hierzu ist die Führungskraft gefordert, auf Körpersprache, Zeit und Ergebnisprotokollierung zu achten. Wichtige Gesprächspunkte müssen festgehalten werden. Es darf kein Streitgespräch entstehen. Das MAG ist auch keinesfalls Plattform für persönliche oder verletzende Angriffe oder erfordert Rechtfertigungen. Der/die Vorgesetzte hat einer derartigen Entwicklung rechtzeitig sachlich entgegenzuwirken. Durch Lob, Zustimmung, Verständnis und klare Sprache kann positives Verhalten verstärkt werden.

Zum Abschluss informiert sich der/die Vorgesetzte, ob es noch offene Punkte gibt, die im Vorbereitungsbogen nicht angesprochen wurden. Ist dies nicht der Fall, so wird mit der Verfassung des gemeinsamen Zielvereinbarungsprotokolls fortgefahren. An diesem Punkt des Gesprächsverlaufes gilt es die Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen.

d) Zielvereinbarung treffen

Der/die Vorgesetzte nimmt das entsprechende Formular zur Hand. Er/sie erklärt den weiteren Ablauf, die einzelnen Rubriken, und nach Konsensfindung bzgl. der Formulierung wird diese ergänzt. Die vom Leitungsteam vorgegebenen Beurteilungskriterien für das kommende Jahr werden erklärt. Abschließend unterschreiben die Gesprächsteilnehmer die getroffenen Zielvereinbarungen. Hiermit wird wesentlich, dass es sich um verbindliche übereinstimmende Vereinbarungen handelt.

Für das Jahr 2017 wurden die Beurteilungskriterien der Zielvereinbarungen durch das Leitungsteam definiert. Schwerpunkt bei der Auswahl wurde auf „Teamfestigungskriterien“ bzw. „selbstständige Aufgabenwahrnehmung und –erledigung“ gelegt: Initiative, Verhalten im Team, Einsatz- und Verantwortungsbereitschaft, Selbstständigkeit.

Der/die MitarbeiterIn erhält eine Kopie der Vereinbarung. Das Originaldokument wird entlang der Organisationsstruktur vom Bürgermeister gezeichnet. Nach dieser Zeichnung wird es im Personalakt abgehängt. Es dient zur Vorbereitung des MAG im kommenden Jahr.

e) Feedbackbogen

Der Feedbackbogen wird nach der Durchführung des MAG überreicht oder per E-Mail versandt. Er ist – ähnlich dem Vorbereitungsbogen – in Individualarbeit zu bearbeiten und anonym zu hinterlegen (Postfach der Projektleitung), woraufhin die anschließende Gesamtauswertung erstellt wird. Der Feedbackbogen unterscheidet zw. MitarbeiterIn und AbteilungsleiterIn. Er umfasst die Rubriken: vor dem MAG, während dem MAG und nach dem MAG. Die Antwortmöglichkeiten sind in 4 Abstufungen, von trifft zu bis trifft gar nicht zu, möglich um hier Tendenzen ersichtlich zu machen bzw. klare Positionierung zu positiv bzw. negativ zu erkennen. Ergänzend gibt es eine offene Rubrik, in der angeführt werden kann, ob etwas gefehlt hat oder etwas festgestellt werden möchte. Auf Basis dieser Daten sollte über eine Adaptierung des MAG hinsichtlich Vorbereitungsbogen, Durchführung des MAG, Zielvereinbarungsmodus bzw. notwendige Schulungen der handelnden Führungskräfte entschieden werden.

5.) Die Einführung des MAG: Ergebnisanalyse

Nach Abschluss der ersten Gesprächsrunde im Gemeindeamt im Jahr 2017 wurden die Analyseergebnisse präsentiert. Anhand der Angaben kann zusammenfassend festgestellt werden:

Das MAG (hier als Mischform einer Stärken/Schwächenanalyse, Feedback- bzw. Entwicklungsgespräch sowie Qualifikationsgespräch) wurde als wertschätzend und sehr positiv empfunden. Der direkte Vorgesetzte hat sich für den Einzelnen persönlich Zeit genommen, sich vorbereitet und die erkannten Chancen und Schwächen besprochen. Wobei Schwächen als Entwicklungspotenzial kommuniziert/erkannt wurden. Bemerkenswert sei angemerkt, dass in vielen

Fällen eine übereinstimmende Wahrnehmung der notwendigen Entwicklungsmöglichkeiten und –wünsche festzustellen war. Viele unbewusste Verhaltensweisen konnten positiv ins Bewusstsein gerückt und notwendige Verhaltensanpassungen angeregt werden. Angemerkt soll hier auch werden, dass allgemein eine sehr ehrliche, offene und vertrauliche Kommunikation stattgefunden hat. Dies stellt natürlich die Grundlage für den Erfolg des MAG dar und ist im Einzelfall schwierig oder nicht immer möglich.

Das MAG in der Gemeinde St. Georgen soll daher aufgrund der Erfahrungswerte aus dem Jahr 2017 in dieser Form und mit diesem Ablauf (Vorbereitung, Durchführung, Zielvereinbarung und Feedbackbogen) beibehalten werden. Der Vorbereitungsbogen wird im Jahr 2018 an die entsprechenden Ergebnisse/Anforderungen im Organisationsentwicklungsprozess 2018 angepasst. Aus heutiger Sicht kann hierzu angemerkt werden, dass der Schwerpunkt in der Kommunikation der Organisationsstrategie und den Organisationsziele liegen wird. Die „OE-2018-Startup Klausur“ im Februar 2018 fand zu diesem Thema statt.

Zur Aufgaben- und Strukturanalyse kann festgehalten werden, dass das MAG ein geeignetes Analyseinstrument darstellte. Sowohl auf organisatorischer als auch auf der Beziehungsebene überwiegen die positiven Einflüsse. Es konnten die sachlichen und fachlichen Anforderungen an die jeweiligen Arbeitsplatzprofile abgeklärt werden, sowie die subjektiven Einschätzungen und Tendenzen bzw. persönliche Präferenzen und Entwicklungspotenziale. Im Gespräch konnten sich die Gesprächspartner auf einer menschlichen und verständnisvollen Ebene begegnen – abseits von Leistungs-, Zeit- und Erfolgsdruck oder externen Störfaktoren wie zB Telefonunterbrechungen. Respekt und Erwartungshaltungen werden in der Interaktion deutlich kommuniziert. Verständnis und Klarheit der jeweiligen Rolle wurde wechselseitig vermittelt. Hinsichtlich des Schwerpunktes „Aufgabe und Struktur“, war eine Klarstellung durch das MAG gelungen und somit auch die aufgabenorientierte Zielsetzung erfüllt. Die erforderlichen Bereinigungen in der einzelnen Arbeitsplatzbeschreibungen wurden bereits Ende 2017 umgesetzt und im überarbeiteten Geschäftsverteilungsplan dokumentiert.

Hinsichtlich des zeitlichen Faktors stellt das MAG einen erheblichen Aufwand dar. Sowohl die Vorbereitung als auch die Durchführungszeit pro Mitarbeiter ist mit ca. 120 Minuten sehr hoch. Hier könnte eine Kürzung der Themenbereiche zu einer Effizienzsteigerung beitragen und muss im Fall von St. Georgen an der Gusen angedacht werden. Zudem darf angemerkt werden, dass das jährliche MAG Disziplin hinsichtlich der Kontinuität und Weiterentwicklung verlangt. Auch bzgl. der Konzeptionierung ist festzuhalten, dass diese gut am Zweck des MAG bzw. an der Struktur orientiert sein soll. Eine umfassende Planung und Schulung im Vorfeld erhöht die Erfolgsgarantie.

Aufgrund der anschließenden gemeinsamen Zielformulierung wurden, die im MAG genannten Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Situation, Entwicklungspotenziale und –ziele des einzelnen Mitarbeiters, erörtert. Die Unterschrift der TeilnehmerInnen vermittelt das gemeinsame

Übereinkommen („commitment“) bzw. die Verbindlichkeit. Auch hier wird die kontinuierliche Weiterführung zeigen, inwieweit dieses System angepasst werden muss. Eine jährliche Überprüfung der Beurteilungskriterien durch die oberste Führungsebene ist geplant.

Der Feedbackbogen erwies sich als wichtiges Element der Rückmeldung und soll daher ebenfalls weitergeführt werden. Hierbei ist zu erwähnen, dass **50 %** eine sehr gute **Rücklaufquote** darstellen. Sowohl bei den Führungskräften als auch bei den MitarbeiterInnen wurde ausschließlich festgestellt, dass sie die **Terminvereinbarung** als **positiv** empfunden haben, dass sie sich beim MAG nicht unwohl gefühlt haben, dass sie alle ihre **Anliegen ansprechen** konnten und dass aus ihrer Sicht **keine Fragen gefehlt** haben. Auf der Beziehungsebene **fühlten sie sich erst** genommen. Die **Meinungen wurden akzeptiert**. Auch die gegenseitige **Wertschätzung** (durch ausreden lassen, sich verstanden fühlen) wurde als solche empfunden. Zum gewünschten „commitment“ kann angemerkt werden, dass sowohl die **Zielvereinbarungen** als auch die weitere **Vorgangsweise klar und verständlich** sind. Alle stellten fest, dass das **Protokoll gemeinsam verfasst** wurde.

Unterschiedliche (subjektive) Angaben wurden zu folgenden Bereichen gegeben: Empfindung hinsichtlich **Nervosität** und **Anspannung** bzw. **Neugierde** sowie ob die **Situation als angenehm empfunden** wurde.

Die Tendenz es dem Vorgesetzten mal so richtig sagen zu wollen, kann nicht bestätigt werden.

Der **aufgabenbezogene Teil** des MAG wurde von allen Führungskräften und rund der Hälfte der MitarbeiterInnen wahrgenommen. 40 % der MitarbeiterInnen stellten fest, dass die **Aufgabenstruktur** nicht Teil des MAG war. Interessant dabei ist, dass jene 60 %, die feststellten, dass die Aufgabenstruktur Teil des MAG war, auch angaben, dass diese mit der derzeitigen Arbeitssituation übereinstimmt.

Alle Führungskräfte gaben an, dass auch der **Vorbereitungsbogen** der Führungskraft besprochen wurde. Dies bestätigten nur 40 % der MitarbeiterInnen.

Für die Weiterführung des MAG waren **nach dem ersten MAG** folgende Feststellungen wichtig: alle waren (auch mit dem Gesprächsverlauf) **zufrieden**, die meisten waren zudem **erleichtert** und **fühlten sich verstanden**. Alle gaben an, dass die **Position/Aufgabe klar** ist, dass sie wüssten **was** von ihnen **verlangt** wird und **woran sie an sich persönlich arbeiten sollen und wollen**.

In der offenen Antwortkategorie wurde angemerkt, dass „manche Punkte unter dem Jahr abgeklärt werden sollten und nicht erst beim MAG“.

6.) Das MAG als Instrument der OE: FAZIT

Am Beispiel der Gemeinde St. Georgen an der Gusen kann abschließend festgestellt werden, dass in jeder Organisation Veränderungsprozesse stattfinden. Meist sind nur wenige geplant, wobei viele planbar/steuerbar (gewesen) wären. Sowohl langfristig als auch kurzfristig.

Im Bereich der Verwaltung wird die Notwendigkeit Veränderung aktiv mitzugestalten oft (noch) nicht wahrgenommen. Verwaltungshandeln im Hoheitsbereich basiert auf Gesetzen, Verordnungen, Erlässen usw.. Die sogenannten „Kann-Bestimmungen“ lassen dennoch kaum Ermessensspielräume zu. Auch im Bereich der Gemeindeautonomie werden immer wieder Grenzen deutlich. Wird die Notwendigkeit zur professionellen OE wahrgenommen, so sind aufgrund des engen Finanz- und Personalkorsetts oder der fehlenden Aktivität zur Umsetzung seitens der Führungsspitze oft keine Ressourcen dafür verfügbar.

Die Gemeinde St. Georgen an der Gusen hat durch ihre Entwicklung und den neuen Herausforderungen sowie der zukünftigen Personalsituation erkennen müssen, dass ohne eingreifende Steuerung, zwar die Herausforderungen bewältigt werden könnten, aber langfristig zu Effektivitäts- und Effizienzverlusten führen.

Aktives reflektiertes Wissensmanagement stellt zudem die Basis für eine Weiterentwicklung der Organisation dar.

Das MAG in seiner Anwendung als Instrument der OE in der Gemeinde St. Georgen an der Gusen hat zudem gezeigt, dass es kein starres Instrument ist. Je nach Anforderung und Schwerpunktsetzung muss es jedes Jahr weiter entwickelt werden. Das MAG als solches unterliegt ebenfalls einer kontinuierlichen Anpassung. Der/die MitarbeiterIn nimmt die sich verändernden Anforderungen und Aufgabenbereiche selbst am besten wahr. Er/sie kennt die Bedürfnisse und Entwicklungen und kann auf Veränderung im Sinne von Optimierung bzw. Weiterentwicklung positiv, aber auch hemmend, einwirken. Die Bereitschaft auf dieser Organisationsebene trägt daher stark zum Erfolg (von OE) bei.

Zum MAG selbst kann festgestellt werden, dass eine Terminvereinbarung und Vorbereitung für beide Teilnehmer als positiv wahrgenommen wird. Je angenehmer und wertschätzender der Umgang und die Rahmenbedingungen gestaltet sind, umso offener und ehrlicher sind die Gesprächsinhalte. Die Protokollvereinbarung ist klar und verständlich. Die in der Gemeinde St. Georgen an der Gusen gewählte Vorgangsweise und der Ablauf werden von allen TeilnehmerInnen als transparent erkannt. Das MAG hat bei allen MitarbeiterInnen ein Gefühl der Zufriedenheit ausgelöst und sie waren über den Verlauf des Gespräches froh. Wichtig war auch, dass hinsichtlich der zu bewältigenden Aufgaben die MitarbeiterInnen wussten, was in ihren Bereich fällt und dass Klarheit darüber besteht, was von ihnen erwartet wird.

Mit der Strategieentwicklung im Jahr 2018 wird ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung OE gesetzt: die ganzheitliche strategische Ausrichtung der Organisation mit Zieldefinition und Maßnahmenentwicklung zur Zielerreichung. Denn nur eine Organisation, die ihre Aufgabenfelder inkl. der Stärken und Schwächen kennt, und deren Mitarbeiter, ein klares Aufgabenprofil haben, kann einen kontinuierlichen Veränderungsprozess mit positivem Lerneffekt automatisieren. Dazu gehört auch, diese Aufgabenbereiche mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen bewältigen zu können. Ebenso ist es notwendig, dass sich alle innerhalb der Organisation in dieselbe Richtung bewegen, in die sich die Gemeinde bewegt. Wodurch jeder zu einer effektiven und effizienten persönlichen und organisatorischen Entwicklung beiträgt.

Hierzu dient das MAG, das einen regelmäßigen Informations-Abgleich zwischen den strategischen und operativen Organisationseinheiten ermöglichen soll und allen Anspruchsgruppen die gemeinsame Richtung und die Erwartungen kommuniziert.

OE als Prozess und das MAG als Instrument können als regelmäßig wiederkehrende Schleifen betrachtet werden, die die Organisation mit allen Stakeholdern vorantreibt und im Optimum zu intrinsischer Motivation führt.