

# Vom Mitarbeiten zum Mitführen

**Management.** Neue Anforderungen, bewährte Konzepte: Noch setzen Verantwortliche in der Mitarbeiterführung sehr auf Traditionelles. Hat das Zukunft?

VON DANIELA MATHIS

Sie sind altherwürdig, oft wenig effizient, und dennoch überraschend beliebt: die Mitarbeitergespräche. Jedenfalls bei den jeweils rund 800 Führungskräften aus Österreich und Deutschland, die im jüngsten Report des Hernstein-Management-Instituts Personalentwicklung dazu befragt wurden. So schätzen über 80 Prozent dieses Element der Mitarbeiterführung, um sich und den Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, wichtige Dinge zu besprechen (siehe Grafik). Fast die Hälfte des mittleren Managements führt daher mindestens einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch, 28 Prozent sogar mehrmals. Im oberen Management sind sie noch beliebter: 36 Prozent nutzen die Gespräche mehrmals im Jahr. Dafür sinkt die Dauer: Für 42 Prozent des oberen Managements gilt ein 30-minütiges Mitarbeitergespräch als angemessen, im mittleren und unteren Bereich spricht man bis zu einer Stunde.

## Aufmerksamkeit oder Abfertigung?

„Sich gegenüber sitzen, in die Augen schauen, Wichtiges besprechen: Ein persönliches Gespräch ist auch – oder gerade – in der digitalisierten Welt etwas Besonderes“, meint Eva-Maria Ayberk, Leiterin des Hernstein-Management-Instituts, zur Beliebtheit der Maßnahme. Aber natürlich nicht nur. Der direkte Kontakt und die individuellen Vereinbarungen, die getroffen werden, geben den

## Wie Führungskräfte Mitarbeitergespräche (MG) beurteilen



Quelle: Hernstein (1566 befragte Führungskräfte und Unternehmenseigentümer) · Grafik: „Die Presse“ · GK

Mitarbeitern im Idealfall das Gefühl der persönlichen Wichtigkeit. Rund 70 Prozent der Führungskräfte geben dabei nicht nur Feedback, sondern holen es auch gezielt ein.

Immerhin 15 Prozent sehen das formelle, traditionelle Mitarbeitergespräch nicht als adäquates Führungselement, sondern als Zeitverschwendung und „Abfertigungsmöglichkeit“, bei dem Mitarbeiter eher vor- als eingeladen werden, und Maßnahmen zwar alibimäßig besprochen, ihre Umsetzung aber nicht ernsthaft in Angriff genommen werden würde. „Das Mitarbeitergespräch an sich ist als Einzelmaßnahme sicher nicht mehr zeitgemäß“, so Ayberk. Doch „Traditionen geben nicht nur Halt, sie bilden gleichzeitig einen möglichen Rahmen für Änderungen“.

## Rollen statt Hierarchien

Diese sind auch notwendig, meint die Expertin, um im Zeitalter der Digitalisierung adäquate Führungsinstrumente entwickeln zu können (siehe auch Buchtipp). Immerhin weist eine Tendenz in den Mitarbeitergesprächen schon in diese Richtung: Je öfter miteinander gesprochen wird, umso kürzer ist die Dauer – je mehr das formelle Ge-

teil“, meint Ayberk. Denn nicht nur bei digitalen Geschäftsmodellen, auch in der Unternehmenskultur an sich werden die Bedingungen volatiler werden: Starre Hierarchien lösen sich auf, und Mitarbeiter würden quasi zu mündigen Ko-Führungskräften, die nicht nur Befehle entgegennehmen, sondern Verantwortung tragen könnten. „Die Rollenverteilung wird flexibler werden, jedenfalls das Verständnis dafür sollte um einiges erhöht sein“, meint Ayberk. „Wer Rollen tauschen oder anpassen kann, wird auf jeden Fall besser aufgestellt sein als jene, die starr in alten Hierarchien und Denkmustern verharren.“

www.hernstein.at

## IMPRESSUM: WEITERBILDUNG

**Redaktion:** Daniela Mathis, Andreas Tanzer

**Telefon:** 01/514 14-361, 01/514 14-236

**Anzeigen:** Andreas Walter

**Telefon:** 01/514 14-218

**E-Mail:** vorname.nachname@diepresse.com

**Die Bildung im Internet:**

diepresse.com/bildung

## Uni Mind lädt zu „Gesellschaft im Wandel“

Jahresveranstaltung von University Meets Industry in der Sky Lounge.

Gesellschaften wandeln sich – und es besteht kein Zweifel daran, dass sich diese Wandlungsprozesse in den vergangenen Jahrzehnten beschleunigt und tiefgreifende Veränderungen mit sich gebracht haben. In fünf interaktiven Veranstaltungen beschäftigen sich Wissenschaftler und Praktiker unterschiedlicher beruflicher Felder mit den Potenzialen und Herausforderungen dieser Wandlungsprozesse. Auf der Jahresveranstaltung am 20. September beleuchtet nun Migrationsforscher und Uni-Wien-Vizekanzler Heinz Faßmann in seiner Keynote ausgewählte Aspekte des gesellschaftlichen Wandels – und führt somit die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Jahresthema fort. Beginn ist um 17.30 Uhr (bis 19.30 Uhr) in der Sky Lounge der Universität Wien am Oskar-Morgenstern-Platz 1 im neunten Bezirk.

## Austauschprozesse in Gang setzen

Das aktuelle Thema ist Teil des interdisziplinären Projekts University Meets Industry (Uni Mind), bei dem Personen aus Unternehmen, sozialen Organisationen und dem öffentlichen Bereich mit Wissenschaftlern zusammen in Workshops und Lectures arbeiten, um praxisrelevante Themen im Bereich der Weiterbildung zu erörtern. In diesem Jahr bildet das Metathema „Gesellschaft im Wandel“ den Rahmen für die Projektaktivitäten. Beim Jahrestreffen wird auch ein Blick auf geplante Projektaktivitäten des kommenden Jahres geworfen.

Die Teilnahme ist kostenlos, die Anzahl der Teilnehmenden aber begrenzt. Um rechtzeitige Anmeldung über die Website [www.postgraduatecenter.at/unimind](http://www.postgraduatecenter.at/unimind) wird gebeten. (dm)

## BUCHTIPP



„Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt“, Springer Verlag. Erscheint im Herbst/Winter 2016.

Die Autoren Eva-Maria Ayberk, Lisa Kratzer und Lars-Peter Linke wollen mit dem Buch einen Reiseführer in die nahe Zukunft