

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

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 Krätzer** und **Lars-Peter Linke** wollen

mit dem Buch einen Reiseführer in die nahe Zukunft der Führung geben. Wie erleben Führungskräfte den Wandel der Denkmuster und Organisationsformen? Impulsfragen am Ende eines jeden Kapitels fördern die Umsetzung und bereiten auf die anstehenden Veränderungen vor.

[Beigestellt]

Wie Führungskräfte Mitarbeitergespräche (MG) beurteilen



Quelle: **Hernstein** (1566 befragte Führungskräfte und Unternehmensleiter) · 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 Buchtipps). 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 Gespräch zu einem persönlichen, konstruktiven Meinungsaustausch werden kann, umso mehr profitieren die Beteiligten und das Unternehmen. „Um in Zukunft erfolgreich zu sein, ist viel gegenseitiges Vertrauen und eine reife Persönlichkeitsstruktur von Vor-

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 Tänzer

Telefon: 01/51414-361, 01/51414-236

Anzeigen: Andreas Walter

Telefon: 01/51414-218

E-Mail: vorname.nachname@diepresse.com

Die Bildung im Internet:

diepresse.com/bildung

