

Erläuterungen

zur Führung von Jahresgesprächen in der NÖKU-GRUPPE

1. Allgemeines zum MitarbeiterInnengespräch	2
1.1 NÖKU- Feedbackkultur.....	2
2. Das Jahresgespräch (JAG)	3
2.1 Das Jahresgespräch in der NÖKU-Gruppe als Führungs- und Entwicklungsinstrument.....	3
2.2 Nutzen für MitarbeiterInnen.....	4
2.3 Nutzen für Führungskräfte	4
2.4 Nutzen für die NÖKU -Gruppe und die einzelnen Betriebe	4
2.5 Gestaltung und Ablauf des Jahresgesprächs	5
3. Bausteine des Jahresgesprächs.....	6
3.1 Rückblick & Reflexion.....	6
3.1.1 Allgemein	6
3.1.2 Kompetenzen (optional).....	6
3.1.2 Analyse und Reflexion der Zielerreichung	7
3.2 Ausblick & Zielvereinbarung.....	7
3.2.1 Zielvereinbarungen	7
3.3 Feedback & Zusammenarbeit	8
3.4 Entwicklungsmaßnahmen & -Perspektiven.....	9
3.5 Abschluss	9

1. Allgemeines zum MitarbeiterInnengespräch

Für eine gute Zusammenarbeit in Betrieben ist die Qualität der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen entscheidend. Die Führung von MitarbeiterInnen-gesprächen ist dafür ein wesentliches Instrument.

Ein MitarbeiterInnengespräch (MAG) ist ein Sammelbegriff für alle Gespräche zwischen einer/m Vorgesetzten und der/dem MitarbeiterIn, die einen im Vorfeld definierten Zweck verfolgen und über die betriebliche Alltagskommunikation hinausgehen. Hauptformen der MitarbeiterInnengespräche sind: *Zielvereinbarungsgespräch, Entwicklungsgespräch, Feedbackgespräch, anlassgezogene Gespräche, (wie zB Ende der Probezeit, 3 Monate nach Eintritt, Vertragsablauf, Kündigungsgespräch, Austrittsgespräch, Rückkehr nach Arbeitsunfähigkeit bzw. Krankheit, Konfliktgespräch, Kritikgespräch, Gehaltsgespräch)*

1.1 NÖKU- Feedbackkultur

Agile Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass Feedback fest in den Arbeitsalltag integriert ist, auf allen Unternehmensebenen und zwischen allen Beschäftigten stattfindet, ein stetiger, konstruktiver Austausch auf der Basis von Vertrauen und Respekt. Fehler werden hierbei als Lernchancen aufgefasst. Auf diese Weise wird eine Unternehmenskultur etabliert, in der Feedback sich nicht nur auf Instrumente wie MitarbeiterInnengespräche beschränkt, sondern als fester Bestandteil in den Arbeitsalltag integriert wird, insbesondere auch beim Mobilen Arbeiten. Die Unterscheidung zwischen Regel-Feedback (turnusgemäße JahresmitarbeiterInnengespräche), Anlass-Feedback (bezieht sich auf bestimmte Situationen, wie bspw. einem Projektabschluss) und spontanem Feedback (aus der Situation heraus) kann zur Etablierung der gewünschten Feedbackkultur beitragen.

Gut umgesetzt tragen MitarbeiterInnengespräche maßgeblich zu einer höheren Arbeitszufriedenheit bei und werden zum zentralen Instrument der Feedback-Kommunikation. Fundamentale Voraussetzung für eine effektive Leistungs- und Feedbackkultur ist die Erzeugung einer gemeinschaftlichen Kultur, in der sich MitarbeiterInnen und Führungskräfte auf Augenhöhe begegnen und in einen konstruktiven Austausch treten können. Dieser sollte nicht nur einmal jährlich beim Jahresgespräch stattfinden.

Grundlage für das Kommunizieren und Handeln sowohl zwischen MitarbeiterInnen als auch zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten innerhalb der NÖKU-Gruppe ist unser [Leitbild für Führung und Zusammenarbeit](#). Die darin verschriftlichten Werte spiegeln sich idealerweise auch in den MitarbeiterInnengesprächen wider - in einem respektvollen, offenen Gesprächsklima.

2. Das Jahresgespräch (JAG)

Im Jahresgespräch finden mehrere der genannten Hauptformen von MitarbeiterInnengesprächen (meistens Feedback-, Zielvereinbarungs-, Entwicklungsgespräch) statt.

Das Jahresgespräch ist essenzieller Bestandteil der [Mission, Vision und Strategie der NÖKU-Gruppe 2025](#):

- *Optimale Forderung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch konsequente Personalentwicklung und Qualifizierung (insbesondere auch die Entwicklung und Förderung von Nachwuchsführungskräften im Sinne einer gezielten und konsequenten Talanteförderung inkl. Mentoring- und Coaching-Angeboten)*
- *Breite Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der strategisch-inhaltlichen Weiterentwicklung und an Innovationsprozessen (jede Mitarbeiterin kann bzw. soll ihre Ideen einbringen und muss auch angehört werden) schaffen verstärktes Involvement in und Empathie für die inhaltliche Sache sowie eine emotionale Bindung ans Unternehmen*
- *Klare, transparente und einschätzbare Karriere-, Aufstiegs- und/oder Entwicklungsmöglichkeiten sowie Job-Rotation innerhalb der NÖKU-Gruppe*
- *Möglichst optimale Gestaltung der Arbeitsplätze und des Verhältnisses von Arbeit im Office zum Mobilen Arbeiten*
- *Verbesserung des Wissensmanagements (z.B. Vertretungsregeln, Übergabe bei Ausscheiden, Einschulungen bei Einstieg, Wissenstransfer)*

2.1 Das Jahresgespräch in der NÖKU-Gruppe als Führungs- und Entwicklungsinstrument

- trägt zur Entwicklung einer Unternehmens- und Kommunikationskultur bei.
- unterstützt Selbstverantwortung der einzelnen MitarbeiterInnen.
- fördert eine verantwortungsbewusste & vertrauensvolle Feedbackkultur.
- verhilft zu einer bewussteren Gestaltung der Arbeitsbeziehung.
- MitarbeiterInnen gestalten ihre Arbeitssituation aktiv mit und können zukünftige Entwicklungen beeinflussen.

2.2 Nutzen für MitarbeiterInnen

- mit den Zielen des Unternehmens auseinandersetzen
- erfahren, inwieweit Aufgabenerfüllung aus Sicht der Führungskraft gegeben ist
- Stärken/Schwächen aus Sicht der Führungskraft erfahren
- Klarheit über Arbeitsschwerpunkte & Handlungsspielräume
- eigene berufliche Weiterentwicklung mitgestalten
- wechselseitiges Feedback über die Zusammenarbeit
- Anliegen in ruhiger Gesprächsatmosphäre der Führungskraft vermitteln

2.3 Nutzen für Führungskräfte

- Unterstützung bei der Personalführung (Leistungen, Organisationsziele fördern, Aufgabenplanung an MitarbeiterInnen anpassen)
- Hinweise über Motivation des/der MitarbeiterIn erhalten
- Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Betrieb fördern
- Feedback zur Zusammenarbeit erhalten

2.4 Nutzen für die NÖKU -Gruppe und die einzelnen Betriebe

- Leistungsstand und Potential ermitteln und Einsatz fördern
- Vertrauensbeziehungen und Kommunikation fördern
- Stärkung der Gruppenkommunikation und -kultur (Werte, Ideenförderung, Verbesserungsmanagement)
- Identifikation der MitarbeiterInnen mit der NÖKU-Gruppe fördern
- tatsächlichen Bildungsbedarf erheben

2.5 Gestaltung und Ablauf des Jahresgesprächs

Besondere Aufmerksamkeit in der Kommunikation und genügend Zeitressourcen (bei Bedarf auch mit Gesprächspausen oder mit mehreren Terminen) sind Voraussetzungen, um das Gespräch atmosphärisch angenehm gestalten zu können. Nicht auf die perfekten Aufzeichnungen im Gesprächsbogen, sondern auf das Gespräch selbst kommt es an. Eine „Überladung“ (Feedback zu Leistung und Verhalten, Motivation, Steuerung, Zielvereinbarung, Potenzialbeurteilung, Talentidentifizierung, Lernen und Entwicklung) kann zeitlichen und inhaltlichen Druck erzeugen, der wiederum nicht selten in einer unentspannten Gesprächsatmosphäre mündet. Gute Vorbereitung und zeitliche Planung sind daher wichtige Voraussetzungen, um dem entgegenzuwirken.

Der Gesprächsbogen soll sowohl Führungskraft als auch MitarbeiterInnen bei der Vorbereitung und Führung des Gespräches unterstützen. Die Gewichtung liegt dabei nicht am Ausfüllen des Bogens, sondern am Gespräch selbst.

Die Inhalte des Gesprächs sind absolut vertraulich und bleiben zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft. Der Bogen mit den Notizen des/der MitarbeiterIn und der Führungskraft bleiben in Händen dieser Personen.

Das Jahresgespräch findet mit jeder/jedem MitarbeiterIn mindestens einmal jährlich statt.

Beinhalten die Jahresgespräche auch Zielevereinbarungen für die kommende Arbeitsperiode, finden diese zwischen den GesprächspartnerInnen in folgender Reihenfolge statt:

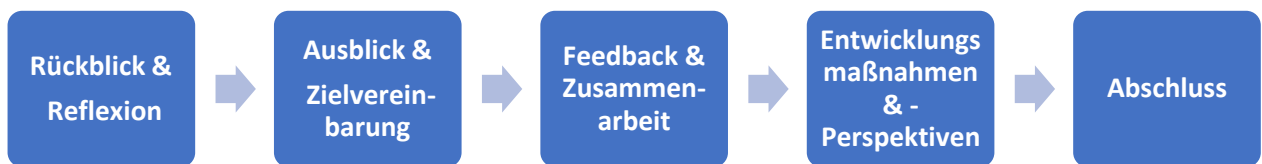
- **Holding Geschäftsführung** führt **mit den operativen GeschäftsführerInnen** der NÖKU-Betriebe das Jahresgespräch im Zeitraum September und Oktober für die kommende Arbeitsperiode.
- **Operative GeschäftsführerInnen** der NÖKU-Betriebe führen **mit ihren Künstlerischen LeiterInnen und AbteilungsleiterInnen** das Jahresgespräch im Zeitraum Oktober und November für die kommende Arbeitsperiode.
- **AbteilungsleiterInnen** führen **mit den MitarbeiterInnen** das Jahresgespräch im Zeitraum Dezember bis März für die kommende Arbeitsperiode.
- Mindestens 14 Tage vor dem vereinbarten Gesprächstermin erhält der/die MitarbeiterIn den Gesprächsbogen zur Vorbereitung. Die Führungskraft informiert den/die MitarbeiterIn dabei vorab, ob die Punkte auch Kompetenzen und Zielevereinbarung auch Thema des Gesprächs sein werden. Eine gute schriftliche Vorbereitung ist Voraussetzung für ein zufriedenstellendes, ergebnisreiches Gespräch.
- Die **Ergebnisse des Gesprächs** (Zielevereinbarungen, Bildungsbedarf, ev. Kompetenzeinschätzung, sonstige Vereinbarungen und/ oder Ergebnisse, die festgehalten werden sollen) werden gemeinsam erarbeitet und direkt im Gesprächsbogen oder elektronisch nacherfasst, mit Datum

und Unterschrift beider GesprächspartnerInnen versehen und bei Führungskraft gut gesichert abgelegt.

- Die Stabsstelle Personalentwicklung erhält die Information, ob bzw. welche Bildungsmaßnahmen vereinbart wurden.

3. Bausteine des Jahresgesprächs

Zur Unterstützung wurden zwei Gesprächsbögen zur Vorbereitung und Dokumentation entwickelt, die folgende Gliederung enthalten:



Die in der Vorlage angeführten Fragen stellen Anregungen für die Reflexion und Vorbereitung dar und müssen nicht im Einzelnen durchgearbeitet werden.

Die Variante Gesprächsbogen lang enthält eine nähere Betrachtung der Kompetenzen laut NÖKU Kompetenzprofil, detaillierte Zielvereinbarungen sowie umfangreiche Detailfragen. Sie wird vorrangig bei Gesprächen zwischen Führungskräften und deren Vorgesetzten sowie bei Bedarf, zB beim ersten Jahresgespräch oder auf Wunsch des/der MitarbeiterIn zur Anwendung kommen.

Bei der Variante Gesprächsbogen kurz entfällt die nähere Betrachtung der Kompetenzen laut NÖKU Kompetenzprofil und die detailliertere Zielvereinbarung.

Die Führungskraft entscheidet und kommuniziert an den/die MitarbeiterIn mindestens zwei Wochen vor dem Gespräch, welcher Gesprächsbogen zur Anwendung kommt.

3.1 Rückblick & Reflexion

3.1.1 Allgemein

Zu Beginn des Gespräches werden die aktuelle Situation, die Hauptaufgaben, Herausforderungen und Erfolge des letzten Jahres besprochen.

3.1.2 Kompetenzen (optional)

Eine Analyse der Ist-Situation auf Basis des [Kompetenzmodells](#) der NÖKU-Gruppe für MitarbeiterInnen und Führungskräfte wird optional durchgeführt.

Das Kompetenzmodell der NÖKU-Gruppe ermöglicht den Abgleich zwischen strategischen Zielen der Unternehmensgruppe und vorhandenen Kompetenzen und Potenzial bei MitarbeiterInnen und Führungskräften.

Die Kompetenzen werden beim ersten Jahresgespräch und bei Bedarf (zB Wunsch des/der MitarbeiterIn nach einer neuen Position bzw. neuen Aufgaben, Evaluierung der Entwicklungsperspektiven) nach dem Kompetenzmodell, basierend auf dem [Leitbild für Führung und Zusammenarbeit](#) besprochen und dokumentiert. MitarbeiterIn und Führungskraft beschäftigen sich dabei mit den zentralen Fragen:

- Wo sehe ich besondere Stärken/besonderes Potenzial?
- Wo sehe ich Entwicklungsbedarf?

In jeder Stellenbeschreibung wurden die Anforderungen, welche Kompetenzen für die Ausübung der jeweiligen Funktion des/der MitarbeiterIn notwendig sind, definiert. Bei der Analyse erfolgt die Einschätzung dieser Kompetenzen/Indikatoren von MitarbeiterIn seitens Führungskraft und MitarbeiterIn und die Diskussion über grobe Abweichungen der Einschätzungen. Es ist nicht erforderlich jeden einzelnen Punkt zu bearbeiten, sondern nur die besonders hervorstechenden Indikatoren. Die Reflexionsfragen dienen optional als Unterstützung.

Im Gesprächsbogen werden einige mögliche Indikatoren zu den Hauptkompetenzen **Klarheit, Verantwortung, Konsequenz und Verbindlichkeit, Fordern & Fördern, Kommunikation, Lösungs- und Ressourcenorientierung** sowie optionale Reflexionsfragen, anhand der Struktur im [Kompetenzmodell](#) angeführt.

3.1.2 Analyse und Reflexion der Zielerreichung

Die Zielerreichung wird anhand der im Vorjahr ausgefüllten Zielvereinbarung überprüft. Reflektiert werden auch die fördernden bzw. hemmenden Faktoren bei der Zielerreichung.

3.2 Ausblick & Zielvereinbarung

3.2.1 Zielvereinbarungen

Die Zielvereinbarungen mit MitarbeiterInnen dienen folgendem Zweck:

- Erreichung strategisch-organisationsrelevanter Ziele, in Abstimmung aufeinander (top-down und bottom-up) in den jeweiligen Betrieben und in der NÖKU-Holding
- Verankerung und Stärkung des Prinzips der Zielorientierung und der Analyse und Reflexion von Zielerreichung und Zielerreichungsprozess
- Abstimmung und Klärung von Aufgabenschwerpunkten und Ressourcen

Zielevereinbarungen sind Grundlage für die Planung der nächsten Arbeitsperiode. Sie werden jedenfalls mit Führungskräften geführt. Finden Zielvereinbarungen im Team statt, sind Zielevereinbarungen mit einzelnen MitarbeiterInnen im Jahresgespräch optional durchzuführen. Jedenfalls ist es für die Zielerreichung von Vorteil, im Laufe des Arbeitsjahres (mind. einmal) zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen.

Im ersten Schritt gibt die Führungskraft einen Überblick über die Unternehmens- und Abteilungsziele, um die (3 bis max. 5 Ziele) für den/die MitarbeiterIn entsprechend ableiten zu können. Ändern sich damit die Hauptaufgaben der/des MitarbeiterIn im nächsten Jahr?

Im nächsten Schritt vereinbaren MitarbeiterIn und Führungskraft gemeinsam die Ziele für die kommende Arbeitsperiode für den/die MitarbeiterIn. Dabei ist es wichtig, auf eine SMARTe Formulierung der Ziele zu achten:

Spezifisch

Messbar

Akzeptiert

Realistisch

Terminierbar

Schon im Vorfeld ist es sinnvoll, fördernde bzw. hemmende Faktoren einzubeziehen und mit zu bedenken, welche Personen mit beteiligt sind.

Die grundsätzlichen Fragen, die sich dabei stellen, sind:

- *Welche persönlichen strategischen Schwerpunkte/Ziele werden für das kommende Jahr vereinbart?*
- *Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht wurde? Welche Kriterien/Indikatoren werden herangezogen? Bis wann ist das Ziel zu erreichen?*
- *Sofern möglich nach der Definition SMARTe Ziele (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminierbar) zu konkretisieren*

3.3 Feedback & Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit im Team bzw. zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn werden besprochen und die gegenseitigen Erwartungen in der weiteren Zusammenarbeit abgeklärt. Gutes Zuhören, Nachfragen und Verstehen, was der/die GesprächspartnerIn vermittelt, ist bei diesem Punkt besonders wichtig.

Gerade wenn Kritik geäußert wird besteht oft der Wunsch, sofort zu antworten, sich zu verteidigen oder die Kritik als falsch abzulehnen. Im Gespräch auf gleicher Augenhöhe gilt es, das Gehörte wahrzunehmen und ev. auch erst später nach Selbstreflexion darauf zu reagieren. Die im Gesprächsbogen angeführten Reflexionsfragen unterstützen bei der Strukturierung dieses Themenbereichs.

3.4 Entwicklungsmaßnahmen & -Perspektiven

Es werden Maßnahmen vereinbart, die den/die MitarbeiterIn unterstützen bei:

- der Ausübung der Tätigkeit
- der Erreichung der vereinbarten Ziele
- Stärkung der Entwicklungsbereiche
- Ausbauen der vorhandenen Stärken/Potenzial

Gemeinsam wird besprochen, welche Karriere- oder Fortbildungsmöglichkeiten offenstehen. Dabei soll der Fokus nicht nur auf formelle Maßnahmen (wie zB Seminare und Tagungen) sondern auch auf informelle Maßnahmen (wie zB Training on the Job, Übertragung von Aufgaben in Projekten, Mentoring,..) sowie auf längerfristige fachliche und persönliche Entwicklungsperspektiven gelegt werden.

Es gibt eine breite Palette an Maßnahmen, die gezielt und bedarfsgerecht vereinbart werden können. Gerne steht die Stabstelle Personalentwicklung für Beratung und Anregungen zur Verfügung.

3.5 Abschluss

- Zum Abschluss wird geklärt, ob es noch Themen gibt, die die im bisherigen Gespräch noch keinen Platz gefunden haben und noch besprochen werden sollen.
- Weiters haben MitarbeiterIn und Führungskraft in diesem Abschnitt noch die Gelegenheit, Anregungen, Anerkennung, Kritik und Dank auszusprechen.
- Das weitere Prozedere bzgl. Vereinbarungen und Dokumentation wird kommuniziert.

Wir wünschen gutes Gelingen!