

Theorie-Element

Die MitarbeiterInnen-Entwicklung im LOA

Inhalt des Theorie-Elements 1/2

- Der Kontext im dem die Lösung entwickelt wurde
- Das Menschenbild als Voraussetzung
- Die Grundannahmen für diesen Lösungsansatz
- Das Führen mit Zielen, Grundlagen
- Das Führen mit Zielen, Wohlformulierte Ziele
- Das Führen mit Zielen, Checkliste wohlformulierter Ziele
- Verschiedene Formen von Mitarbeitergesprächen
- Die Wirkung verschiedener Mitarbeitergespräche

Inhalt des Theorie-Elements 2/2

- Die Vorbedingungen für das Entwicklungsgespräch (MaEG) aus Sicht des Mitarbeitenden
- Die Vorbedingungen für das Entwicklungsgespräch aus Sicht des Vorgesetzten
- Werden oder können diese Vorbedingungen nicht eingehalten werden
- Die Struktur des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs
- Bedingungen damit das MaEG-System funktioniert
- Unterlagen die allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen

Der Kontext in dem die Lösung entwickelt wurde

- Einführung des lösungsorientierten Ansatzes ab 1997 als Auftrag strategischen Ebene (Stiftungsrat)
- IV anerkanntes Sonderschulzentrum für 50 verhaltensorganellen SchülerInnen aller Schulstufen (1. – 10. SJ)
- Sonderschule und Internat mit Wochen-, Teil- und Tagesinternat
- 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das negative Menschenbild

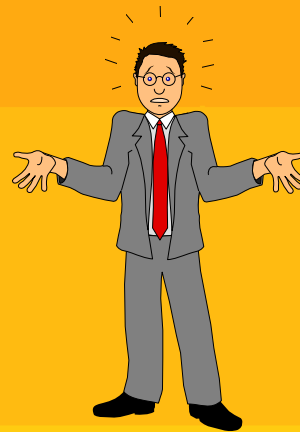
Menschen sind von Natur aus:

- × träge und lustlos
- × desinteressiert
- × asoziale Wesen

Bestätigung

Folgerung

- × Verkümmern von Fähigkeiten
- × Hilflosigkeit
- × Depression



- × für Menschen entscheiden, handeln, tätig sein
- × starre Regelungen
- × wenig Handlungsspielräume

führt zu

- × Passivität
- × Anpassung & Unterordnung
- × Festhalten am Bestehenden

führt zu

Das positive Menschenbild

Menschen sind von Natur aus:

- × neugierig
- × interessiert
- × soziale Wesen

Bestätigung

Folgerung

- × Erhaltung & Förderung von Fähigkeiten
- × Verantwortung
- × Optimismus



- × mit Menschen entscheiden, handeln, tätig sein
- × Partizipation & Handlungsspielräume anbieten

führt zu

- × Aktivität
- × Auseinandersetzung
- × Kooperation

führt zu

Die Grundannahmen für diesen Lösungsansatz

- Menschen haben eigene Ressourcen, um ihr Leben zu gestalten. In eigener Sache sind wir kundig und kompetent
- Mitarbeiter/-innen können andere nur wertschätzen wenn sie selber Wertschätzung erfahren
- Mitarbeiter/-innen müssen Gelegenheit haben selber zu erleben wie hilfreich der LOA ist um damit auf der Klientenebene arbeiten zu können
- Führen mit Zielen und Zielvereinbarungen auf allen Ebenen und Stufen als Element einer LOA-Organisationskultur

Das Führen mit Zielen, Grundlagen

- "Wer nicht weiß, wo er hin will, wird sich wundern, dass er ganz woanders ankommt!" (Mark Twain)
- Seit 30 Jahre hat man Erfahrung mit dem " Führen mit Zielen" (engl. Management-by-Objectives)
- Je präziser und positiver wir das definieren können, was wir wollen, und je mehr wir unser Gehirn darauf programmieren können, Wahlmöglichkeiten auszusuchen und wahrzunehmen, desto wahrscheinlicher erreichen wir unser Ziel (aus Neurolinguistisches Programmieren, 1994)
- Im LOA muss zwischen eigenen und fremden Zielen unterschieden werden

Das Führen mit Zielen, Wohlformulierte Ziele

- Gut formulierte Ziele wirken wie Magnete – an einer langen Rute in der Zukunft hängend.
- Die zunehmende Konkretisierung unterstützen
- Zielformulierungen beurteilungs- und entscheidungsfähig machen
- Die «Passung» der Ziele beachten (passen die Formulierungen bezogen auf die Mitarbeitenden, ihr Umfeld und beteiligte Dritte)
- Beachten der Attraktivität der Ziele

Das Führen mit Zielen

Checkliste wohlformulierte Ziele

Das angestrebte Verhalten oder der anvisierte Zustand ist:

- konkret, spezifisch beschrieben und Kontext bezogen
- selber initiiierbar und verwirklichtbar
- «positiv» beschrieben (keine „nicht mehr“ Formulierungen)
- motivierend gross
- überprüfbar
- Ökonomisch (Zeit, emotionale und kognitive Möglichkeiten usw.)

Verschiedene Formen von Mitarbeitergesprächen

**Ressourcenorientiertes
Standortgespräch**

Personalentwicklung

**Zukunftsorientierung - Zielorientierung -
Ressourcenorientierung - Selbstbeurteilung
- Förderung**

**Ressourcen- und lösungsorientierte
Organisation**

**MitarbeiterInnen-
Beurteilungsgespräch**

Qualifikation

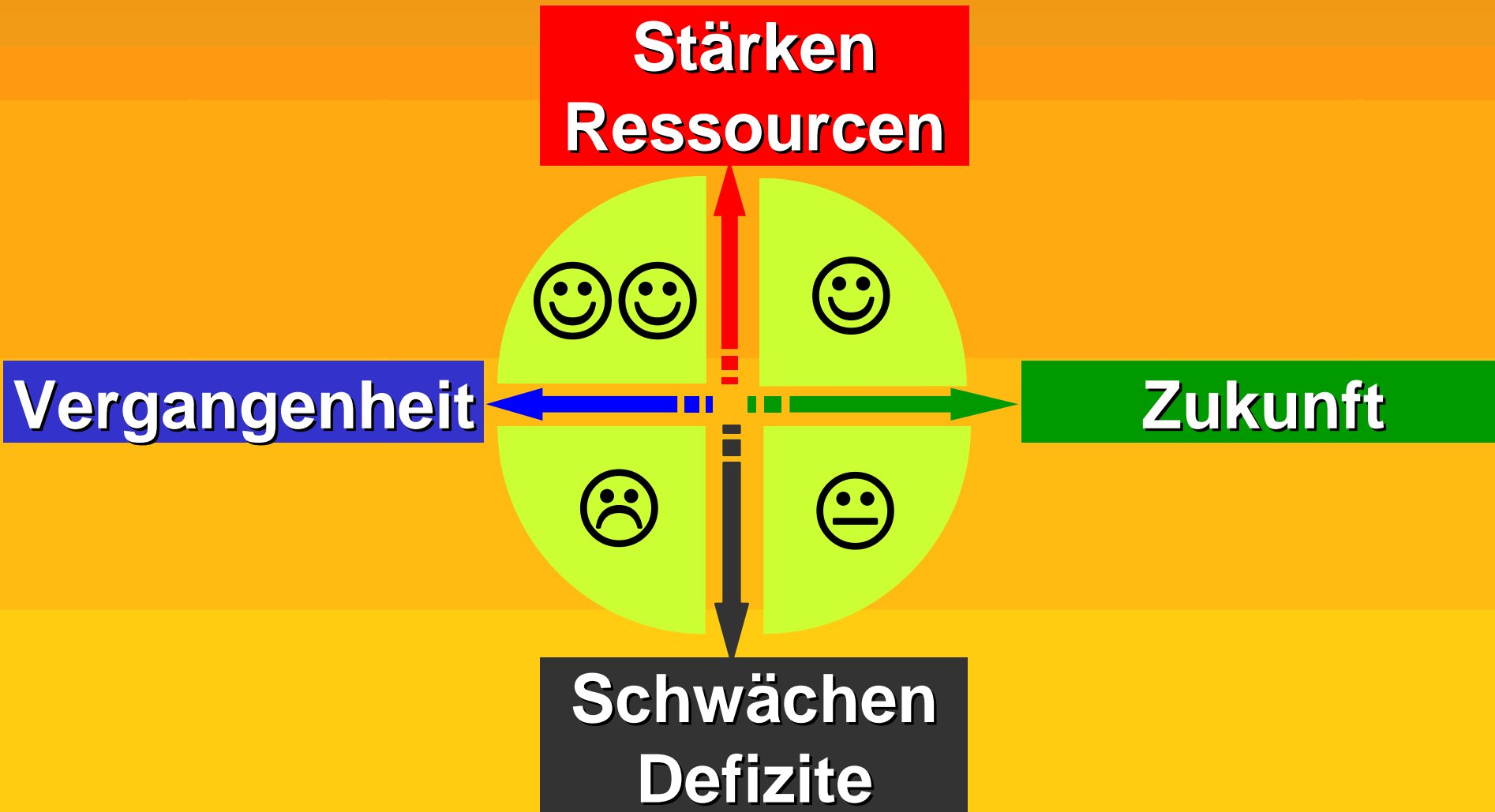
**Vergangenheitsorientierung - Verhalten
- Fähigkeiten Defizitorientierung -
Fremdbeurteilung - Belohnung -
Sanktion**

**Defizit- und problemorientierte
Organisation/ Kündigungsverfahren**



Bewusster Entscheid

Die „Gesprächsrichtung“



Die Vorbedingungen für das Entwicklungsge- spräch aus Sicht des Mitarbeitenden

Vereinbart der/die Mitarbeitende den Termin für das alljährliche oder halbjährliche MitarbeiterIngespräch mit dem/der Vorgesetzten, kann er/sie davon ausgehen, dass.....

- die Arbeitsleistung, das Verhalten am Arbeitsplatz, usw. den verlangten Voraussetzungen der Organisation, des / der direkten Vorgesetzten entspricht
- keine offenen, unbearbeiteten Konflikte oder nicht angesprochenes Fehlverhalten vorliegen

Die Vorbedingungen für das Entwicklungsge- spräch aus Sicht des Vorgesetzten

Erscheint der/die Mitarbeitende zum alljährlichen oder halbjährlichen MitarbeiterIngespräch, kann der Vorgesetzte davon ausgehen, dass.....

- keine unausgesprochene Kritik am Führungsverhalten des Vorgesetzten oder Kritik an der Organisation oder seiner Organe vorliegt
- die Identifikation des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin mit der Organisation auf einer Skala von 0 – 10 Punkten, wobei 10 die absolute Identifikation mit der Organisation bedeutet, bei min. 6 Punkten liegt

„Bruch“ der Vereinbarung

Kommt es bei der Einleitung des Gespräches oder in deren Verlauf zu einer Störung, bzw., einem Bruch der Vereinbarung so muss das MaEG ab- oder unterbrochen und sofort folgende Fragen geklärt werden:

- Hat die „Störung“ eine so grosse Bedeutung, dass das MaEG nicht mehr regulär weitergeführt werden kann, so muss ein neuer Termin für ein Klärungsgespräch vereinbart werden. Das reguläre MaEG kann erst dann wieder weitergeführt werden, wenn die Störung abschliessend geklärt werden konnte
- Die Störung kann geklärt werden oder deren Klärung auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden, so dass das reguläre MAG weitergeführt werden kann.



Die Struktur des Mitarbeiter-Entwicklungs- gespräches (MaEG)

- Einleitung mit Zielfrage für das Gespräch, eventuell Überprüfung der Vereinbarung
 - Wertschätzung durch positives Feedback
 - Besprechung der verschiedenen Aufgabengebiete mit Zielüberprüfung und neuen Zielvereinbarungen
 - Abschluss des Gespräches und Zielüberprüfung für das Gespräch
- ➔ Das Gespräch wird mit Zielüberprüfungen und Zielvereinbarungen durch den MA protokolliert und mit der Wertschätzung durch den Vorgesetzten ergänzt

Wie kann das MaEG-System funktionieren

- Eine Haltung(sveränderung) bei den Vorgesetzten und Mitarbeitenden
 - Eine hohe Feedbackkultur in der Organisation
 - Eine Fehlerkultur in der Organisation
 - Teil der Organisationskultur und nicht „nur“ ein Werkzeug
- ➔ Aber merke:
Das MaEG kann den ersten Schritt zu einer neuen Organisationskultur bedeuten

Unterlagen die den Mitarbeitenden aller Stufen zur Verfügung stehen

 <p>Führen mit Zielen Grundlagenthe</p> <p><u>Grundlage</u></p> <p>Führen mit Zielen im Kontext des Lösungsprozesses. Es bestehen bereits 30 Jahre Erfahrung (engl. Management-by-Objectives) in Dienstleistungsunternehmen, caritat. Konzernern sowie Klein- und Mittelbet. effizienteste Methode, um die Untern zu führen.</p> <p>Mark Twain wird die sarkastische Bemerkung gemacht: <i>„Wo er hin will, wird sich Wunder kommen.“</i> Das gilt auch für die Unternehmen.</p> <p>Wie sich ein deutscher Professor der Zielbildung in Unternehmen und Studenten beibringt, zeigt das Führen mit Zielen hin zum Führen. Kontext ein weiter Weg ist: <i>„Wie machen es Unternehmen? Die Ziele werden so dann den übrigen oder etwas subtiler: mit ihnen vereinbart am Ende des Jahres raus gekommen. Misch gescheit Management by Objective.“</i></p> <p>Das Gemeinsame dieser Art der Ziele im lösungsorientierten Kontext ist die Zielvorgabe.</p> <p><i>„Je präziser und positiver Sie das definieren, desto mehr Sie ihr Gehirn darauf programmiert, zu suchen und wahrzunehmen, desto wahrscheinlicher.“</i> J. O'Connor & J. Seymour, 1994, S. 36</p>	 <p>Führen mit Zielen Zielformulierung</p> <p><u>Grundlage für Zielformulierung</u></p> <p>Gut formulierte Ziele sind zukunftsorientiert. Wir sind nützlich, zuerst das Zielformulierungsprozess zu klaren Definitionen. diesen Prozess.</p> <p><u>Wichtige Aspekte bei der Zielformulierung</u></p> <p>Folgende wichtigen Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die zunehmende Komplexität • Zielformulierungen • Die «Passung» der Ziele auf den/die Teilnehmenden • Besprechen der Alternativen <p>Je mehr die Zieldefinitionen und Möglichkeiten ist die Erfolgschance. Ausnahmefragen, hyp.</p> <p><u>Grenzen der Selbstbestimmung des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin</u></p> <p>Grenzen der Selbstbestimmung ihrer Ziele werden durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • das Recht • Selbst- und Fremdbestimmung • unethische Zielsetzung <p><u>Checkliste wohlformulierter Ziele</u></p> <p>Das angestrebte Verhalten ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkret, spezifisch • selber initiiert und 	 <p>Führen mit Zielen MitarbeiterInnen</p> <p><u>Vom Qualifikationsgespräch zum MitarbeiterInnen-Gespräch</u></p> <p>Da kann man / frau in einem aktuellen Gespräch lesen: <i>„Wir alle wollen die MitarbeiterInnen. Nur so erhalten wir die MitarbeiterInnen. Die Mitarbeiterqualifikation ist ein zukunftsorientiertes Ziel, das die MitarbeiterInnen fördern und die MitarbeiterInnen fördern.“</i></p> <p>Führen wir uns einige Grundannahmen vor Augen: <i>„Menschliches Handeln ist ein Prozess.“</i> In eigener Sache und: <i>„Wenn du dich am Gelingen orientierst, gelingt es dir eher eine Trennung zwischen folgenden Gegebenheiten.“</i></p>	 <p>Führen mit Zielen Raster für MA-Gespräch</p> <p><u>Grundsatz</u></p> <p>In einer Organisation, die nach dem lösungsorientierten Ansatz arbeitet, muss diese Grundhaltung in allen Bereichen und Stufen der Organisation Gültigkeit haben. Das nachfolgende Raster für ressourcen- und lösungsorientierte Gespräche mit Mitarbeiterinnen dient als Leitfaden für diese Gespräche. Er entspricht weitgehend dem Raster für lösungsorientierte Gespräche mit KlientInnen.</p> <p><u>Vereinbarung</u></p> <p>Das ressourcenorientierte Standardgespräch stellt den Regelfall des MitarbeiterInnengesprächs dar. Zur Klärung gegenüber den MitarbeiterInnen treffen wir folgende, gegenseitige Vereinbarungen:</p> <p>Wird der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin zum alljährlichen oder halbjährlichen MitarbeiterInnengespräch eingeladen, kann er/sie davon ausgehen, dass:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Arbeitsleistung, das Verhalten am Arbeitsplatz, usw. den verlangten Voraussetzungen der Organisation, des/der direkten Vorgesetzten entspricht • keine offenen, unbesprochenen Konflikte oder nicht angesprochenes Fehlverhalten vorliegen. <p>Der/die Vorgesetzte seinerseits kann davon ausgehen, dass:</p> <ul style="list-style-type: none"> • keine unangesprochene Kritik am Führungsverhalten des Vorgesetzten oder Kritik an der Organisation oder seiner Organe vorliegt • die Identifikation des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin mit der Organisation auf einer Skala von 0 – 10 Punkten, wobei 10 die absolute Identifikation mit der Organisation bedeutet, bei min. 6 Punkten liegt
--	--	---	---

Herzlichen Dank !

