

MAG – Das Mitarbeitenden-Gespräch

In der Regel finden Mitarbeitenden-Gespräche (MAG) einmal jährlich statt. In den meisten NGO gibt es dafür ein Formular, einen Leitfaden oder andere weiterführende Unterlagen. MAG sind eine vergangenheits- und zukunftsorientierte Standortbestimmung. Sie sind zudem eine wichtige Grundlage für das spätere Arbeitszeugnis. Die Gespräche sollten so gestaltet sein, dass sie für beide Seiten nicht nur als lästige Pflicht, sondern als seriöse und sachliche Standortbestimmung, als Zeichen der gegenseitigen Wertschätzung und als Ort konstruktiver Kritik wahrgenommen werden. Letztlich geht es hier um grundsätzliche Fragen der Führung in NGO. Die Handhabung und der tatsächliche 'Wert' bzw. die Konsequenzen dieser MAG sind – so eine Erhebung von VPOD-NGO – sehr unterschiedlich.

Im Namen des MAG-Tools sollte zum Ausdruck kommen, ob es sich um ein «einfaches» Mitarbeitergespräch, um ein offenes Feedback-, um ein standardisiertes Qualifikationsgespräch (mit oder ohne lohnrelevanter Leistungsbeurteilung) oder um eine Beurteilung aufgrund bestehender Zielvereinbarungen handelt. Die MAG müssen nicht alle zum gleichen Zeitpunkt durchgeführt werden. Insbesondere, wenn Vorgesetzte für eine grössere Anzahl MAG verantwortlich sind, ist es besser, diese übers Jahr zu verteilen, um einer gewissen Ermüdung und allzu grosser Routine entgegenzuwirken. Bei kurzfristig angesetzten Projektaufträgen empfiehlt sich, rechtzeitig vor Ablauf des Projekts ein Standortgespräch einzuberufen, um allenfalls mit Zielvereinbarungen (Festlegen von Terminen, Gewähren zusätzlich benötigter Ressourcen) die Projektvorgaben zu erfüllen. Anstelle einzelner MAG werden auch andere Varianten genutzt, beispielsweise Gruppenfeedbacks an Teamsitzungen (z.B. mit externer Moderation).

Das Pflichtenheft als Basis

Wichtigstes Element eines MAG ist die Überprüfung des Pflichtenhefts. Kann es erfüllt werden und wenn nicht, wo liegen die Gründe dafür und wo sind allenfalls Verbesserungen und Anpassungen nötig. Gemeinsam und gegenseitig eruiert werden in der Regel zudem die Sozialkompetenz der Mitarbeitenden/Vorgesetzten, Fragen der Kommunikation und Arbeit im Team. Das MAG sollte ausserdem dazu dienen, Personalförderungsmassnahmen und Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. Weiterbildung im Hinblick auf eine neue Funktion, Jobsharing, Job-Rotation etc.) ins Auge zu fassen und die generelle Arbeitszufriedenheit (Arbeitsplatz-Umfeld, neue

Arbeitsformen wie Home-Office und Teamintegration) zu thematisieren. Auch der Umgang mit neuen Medien, die Nutzung von Internet, Kommunikation per E-Mail etc. sollten in die MAG einbezogen werden.

Genügend Zeit und Partizipation

Wertschätzung und konstruktive Kritik sind bei den MAG eine wichtige Basis, damit beide Seiten – die Mitarbeitenden und die Vorgesetzten – für das MAG motiviert sind und das Gespräch nicht als lästige Pflichtübung empfunden wird. Bei den Jahresgesprächen mit langjährigen Mitarbeitenden in der immer gleichen Funktion besteht die

Gefahr, dass sie zu einem «copy-paste»-MAG werden, sich ein Automatismus einschleicht. Hier sind beide Seiten gefordert, die Schwerpunkte im MAG so anzulegen, dass sie immer wieder motivierend wirken.

Damit die MAG auf einer partizipativen und sachlichen Ebene stattfinden, ist es wichtig, dass sich

beide Seiten vorgängig vorbereiten können und dazu genügend Zeit eingeräumt wird, etwa indem die Beteiligten das MAG-Formular vor dem Gespräch schriftlich ausfüllen, um dann gemeinsam Punkt für Punkt durchzugehen. Auf partnerschaftlicher Ebene mit den Vorgesetzten ist das MAG für viele Mitarbeitende der Moment, in welchem idealerweise genügend Zeit und Raum zur Verfügung

Forderungen aus gewerkschaftlicher Sicht

- 1. MAG dürfen nicht lohnrelevant sein, sie sollen keine monetäre Leistungsbeurteilung beinhalten (kein Leistungslohn). «Leistung» ist kaum objektiv messbar. Die direkte Verknüpfung des MAG mit einer Lohnentwicklung kann die Mitarbeitenden demotivieren oder verunsichern. Vorgesetzte, die eine ungenügende Leistung bei ihren Mitarbeitenden feststellen, müssen vor dem jährlichen MAG ein gemeinsames Gespräch führen und nach Lösungen suchen (Fehlerkultur, professionelle Führung). Auch Mitarbeitende, die selber merken, dass sie ihr Pflichtenheft nicht erfüllen, sollten umgehend ein Gespräch verlangen und nicht das auf Ende Jahr angesetzte MAG abwarten.*
- 2. Basis für das MAG ist das Pflichtenheft. Es wird anlässlich des MAG überprüft und wenn nötig im gegenseitigen Einverständnis angepasst oder es werden Zielvereinbarungen getroffen. Wo kein Pflichtenheft vorliegt, muss dies unbedingt vor dem MAG und wenn möglich in gegenseitigem Einverständnis erarbeitet werden. Das Pflichtenheft hält nicht nur fest, welche Aufgaben in welchem Zeitrahmen erwartet werden, es schützt auch vor einer «Überladung» durch immer mehr Arbeit bei gleichbleibendem Pensum.*
- 3. Rechtzeitig vor Ablauf der Probezeit muss ein MAG durchgeführt werden. Es empfiehlt sich, dies im Personal-/Anstellungsreglement festzuschreiben. Ist nichts geregelt, können die Mitarbeitenden selbst rechtzeitig vor Ablauf der Probezeit ein Gespräch einfordern mit dem Ziel, das bestehende Pflichtenheft, den Umgang untereinander und das eigene Wohlbefinden zu evaluieren.*
- 4. MAG-Formulare, die auf sogenannten Bewertungsskalen beruhen, sind grundsätzlich problematisch. Die Leistungen von Mitarbeitenden zu «messen» birgt die Gefahr von willkürlichen Beurteilungen. Die Bewertungsskalen müssen deshalb sehr transparent und für alle Beteiligten verständlich und nachvollziehbar sein. Die einzelnen Kriterien zu den Skalen (A, B, C, D etc.) sollen abschliessend definiert werden, damit sie möglichst wenig Interpretationsspielraum zulassen. Auf Wunsch der Mitarbeitenden müssen die verteilten Skala-Punkte ausführlicher begründet werden (insbesondere bei knapp oder nicht genügender Bewertung).*
- 5. Das MAG-Formular wie auch die dazu gehörenden Wegleitungen sollen bezüglich Umfang verhältnismässig und für alle Beteiligten übersichtlich und klar verständlich sein. Zu detaillierte Wegleitungen oder Leitfäden können die MAG für beide Seiten als mühsam gestalten, weil man sich in den Vorgaben verliert oder sie unterschiedliche Interpretationen zulassen.*

MAG – Das Mitarbeitenden-Gespräch

steht, um die eigene Arbeit auch selbstkritisch zu reflektieren und sich über mögliche Perspektiven auszutauschen. Vorschläge der Mitarbeitenden oder gemeinsam getroffene Vereinbarungen müssen ernst genommen und möglichst bald beantwortet oder realisiert werden.

Form und inhaltliche Ausrichtung eines Mitarbei-

tenden-Gesprächs sollte an das Dienstalter und / oder an das Lebensalter der Mitarbeitenden angepasst werden. Dabei könnten eher Fragen zu Gesundheit und Wohlbefinden im Team (z.B. bei hoher Fluktuation) im Mittelpunkt stehen oder die nahende Pensionierung und die Planung einer (schrittweisen) Übergabe der Aufgaben an eine Nachfolge.

6. *Die Vorgesetzten-Beurteilung ist ein Muss in Organisationen, die ein partnerschaftliches Miteinander pflegen und die Mitarbeitenden ernst nehmen wollen. Sie darf keine Alibi-Übung sein und sie darf auch keine negativen Konsequenzen für Mitarbeitende haben, die sich kritisch über ihre Vorgesetzten äussern. Konstruktive Kritik ist hier das Zauberwort mit dem Ziel, das Arbeitsklima zu verbessern.*
7. *Die Arbeitgebenden müssen für die Schulung der für die Durchführung der MAG Verantwortlichen besorgt sein: zeitgemässe Formen der Mitarbeitenden-Beurteilung, Gesprächsführung, Umgang mit konstruktivem Feedback, professionelle Personalführung. Dazu gehört auch ein regelmässiger Erfahrungsaustausch unter den Vorgesetzten sowie die fachliche Anleitung und Unterstützung der für die MAG verantwortlichen Vorgesetzten durch eine HR-Fachperson.*
8. *Die MAG-Unterlagen müssen durch die dafür zuständigen HR-Fachperson /Personalverantwortliche im Personaldossier abgelegt werden. Sie dürfen auf keinen Fall in einer Ablage der Vorgesetzten aufbewahrt bleiben.*
9. *Eine HR-Fachperson oder die Personalverantwortlichen sind als verantwortliche Stelle zu bezeichnen, um jeweils alle MAG-Formulare auf ihre Qualität und Korrektheit zu überprüfen und allenfalls korrigieren oder ergänzen zu lassen.*
10. *Es braucht einen internen Beschwerdeweg, damit sich Mitarbeitende, die mit ihrer Beurteilung durch ihre direkten Vorgesetzten nicht einverstanden sind oder sich ungerecht behandelt fühlen, an die nächst höhere Instanz wenden können. Ist das Verhältnis zwischen Mitarbeitende und Vorgesetzte schon sehr angespannt, empfiehlt es sich, das MAG in Anwesenheit einer von beiden Seiten anerkannten Drittperson durchzuführen. In jedem Fall muss den Mitarbeitenden die Möglichkeit eingeräumt werden, ihre persönliche Einschätzung (Differenzen) schriftlich dem MAG-Formular beizulegen.*
11. *Bei der Umgestaltung oder Neuformulierung der MAG-Formulare oder einem dazu gehörenden Leitfa-den muss das Personal in geeigneter Form miteinbezogen werden (Konsultation aller Mitarbeitenden, Mitwirkungsrecht der Personalkommission). Dies erhöht die Akzeptanz des MAG und der partizipative Charakter dieser Standortgespräche wird gestärkt. Die Mitarbeitenden müssen auch jederzeit von sich aus Änderungsvorschläge einbringen können. Ideen für Alternativen zum bisherigen MAG oder Vorschläge für Änderungen des Ablaufs müssen vom Arbeitgeber ernst genommen und geprüft werden.*

Anforderungen an Vorgesetzte

Die MAG-Formulare sollten aufzeigen, welche Tätigkeitsbereiche von den Vorgesetzten aus fachlichen, zeitlichen oder strukturellen Gründen nicht oder nur ungenügend beurteilt werden konnten. Hat eine Führungsperson z.B. aus örtlichen oder fachlichen Gründen nur wenig Einblick in die Arbeit, können andere Feedbackformen, beispielsweise Rückmeldungen aus dem Team, in den MAG stärker gewichtet werden.

Vorgesetzte, die erst kurze Zeit in ihrer Funktion tätig sind, sollten die MAG gemeinsam mit schon länger anwesenden Führungspersonen durchführen.

Kurzfristige Zielvereinbarungen müssen fristgerecht evaluiert werden, nicht erst anlässlich des nächsten MAG. Dies ist in erster Linie eine Pflicht der Vorgesetzten, die Mitarbeitenden sollen aber jederzeit auch ein Gespräch dazu verlangen können, insbesondere wenn es um die Einhaltung von Fristen geht oder sich aus ihrer Sicht eine schwierige Situation anbahnt.

Keine gesetzliche Grundlage für das MAG

Im Schweizer Arbeitsrecht gibt es keine Gesetzesgrundlage, die die Durchführung eines MAG zwingend vorgibt. Der im Obligationenrecht (OR) festgeschriebene Artikel 328 (Fürsorgepflicht des Arbeitgebers) bzw. Artikel 6 im Arbeitsgesetz (Arbeitgeberpflicht zum Gesundheitsschutz) können aber als rechtliche Basis angesehen werden. Die Mitwirkung der Personalvertretung bei der Ausgestaltung oder Überarbeitung der MAG-Formulare oder Wegleitungen kann aus Art. 8 Mitwirkungsgesetz abgeleitet werden: Die Arbeitnehmervertretung nimmt gegenüber der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber die gemeinsamen Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wahr. Sie informiert letztere regelmässig über ihre Tätigkeit.

Es ist daher wichtig, dass in den jeweiligen Anstellungs-/Personalreglementen die Durchführung der MAG explizit festgeschrieben werden – sowohl als Pflicht seitens des Arbeitgebers als auch als Recht der Mitarbeitenden. Ebenfalls klar festgelegt werden muss der Grundsatz, dass die Teilnahme am MAG oder an weiteren Überprüfungsgesprächen oder Sitzungen als Arbeitszeit gilt – auch für im Stundenlohn angestellte Mitarbeitende. In der Arbeitszeiterfassung soll dafür eine entsprechende Rubrik aufgeführt werden.

*vpod-ngo ist die Gewerkschaft für Mitarbeitende in Non-Profitorganisationen. Wir beraten und unterstützen unsere Mitglieder in allen Fragen des Arbeitsalltags. Auch Personalkommissionen können sich mit konkreten Fragen oder für die fachliche Beratung bei der Ausgestaltung von Mitwirkungsreglementen oder anderen NGO spezifischen Anstellungsvorgaben an **vpod-ngo** wenden. Zu aktuellen Themen erarbeitet **vpod-ngo** Grundlagenpapiere für die Mitarbeitenden in NGO – z.B. Führung in NGO, Lohntransparenz, Überstunden und Überzeit etc. Mehr dazu auf www.vpod-ngo.ch*