



ÖSTERREICHISCHER
GESUNDHEITS- UND
KRANKENPFLEGE-
VERBAND



Medizinische Universität Graz

Das Mitarbeitergespräch als motivierende Personalführung

**Abschlussarbeit im Rahmen des Universitätslehrganges
„Mittleres Pflegemanagement“
22.09.2014 – 07.07.2015**

Medizinische Universität Graz
in Kooperation mit dem
Österreichischen Gesundheits- und Krankenpflegeverband
Landesverband Steiermark

BegutachterIn:
organisat.fachl. Lehrgangsleitung:
wissenschaftliche Lehrgangsleitung:

MMag. Erika Stelzl
MMag. Erika Stelzl
Univ. Prof. Dr. Christa Lohrmann

vorgelegt von:

DGKP Verena Spörk

am:

16. März 2015

Vorwort

"Dialog bedeutet Kompromiss: Wir lassen uns auf die Meinung des anderen ein."

Dalai Lama

Mein Dank gilt recht herzlich Fr. MMag Erika Stelzl sowie den gesamten Vortragenden für die bereichernde Weiterbildung. Durch die wertvollen Tipps, Vorgehensweisen und konstruktiven Diskussionen, konnte ich viel wertvolles für mich und mein Team mitnehmen.

Besonders möchte ich mich auch bei Fr. Haberhofer, MBA und Fr. Mag. Heigl für die Ermöglichung des Besuches dieser Ausbildung bedanken.

Last but not least bedanke ich mich bei meinen Kolleginnen der Station des Erdgeschosses der PKL der Kreuzschwestern für ihre Unterstützung und Geduld. Ich weiß, dass es nicht immer einfach mit mir und der Situation war.

Vielen Dank an Sie/Euch alle!

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	2
2	Das Mitarbeitergespräch	3
2.1.	Definition.....	3
2.2.	Arten von Mitarbeitergesprächen.....	4
2.2.1	Das unangekündigte Gespräche	4
2.2.2	Das angekündigte Gespräch.....	4
2.3.	Grundlagen der Kommunikation	5
2.3.1.	Das Vier-Ebenen Modell	6
2.3.2.	Johari-Fenster	7
2.4.	Nutzenperspektiven und Risiken des Mitarbeitergesprächs	8
2.4.1.	Nutzenperspektiven des Mitarbeitergesprächs für den Mitarbeiter	8
2.4.2.	Nutzenperspektiven des Mitarbeitergesprächs für die Führungskraft.....	9
3	Ablauf des periodischen Mitarbeitergesprächs.....	10
3.1.	Vorbereitung und Rahmenbedingungen	10
3.1.1.	Sechs Regeln für die Gesprächsführung.....	11
3.1.2.	Fragetechniken.....	13
3.2.	Durchführung	14
3.3.	Zielsetzung	16
3.3.1	Wesentliche Ziele des Mitarbeitergesprächs.....	16
3.3.2.	Zielformulierung mittels RUMBA	17
3.4.	Nachbereitung	18
4	Zusammenfassung.....	19
5	Literaturverzeichnis	20
6	Abbildungsverzeichnis.....	21
7	Anhang.....	22
	Eidesstattliche Erklärung.....	22

1 Einleitung

Im Berufsalltag werden Gespräche auf ein Minimum beschränkt, informelle und persönliche Gespräche stehen im Hintergrund, sodass das Mitarbeitergespräch oftmals die einzige Möglichkeit ist, um mit dem Mitarbeiter ungestört sprechen zu können.

Das Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist ein Instrument, bei dem die Mitarbeiter regelmäßig oder bei Bedarf spezifische Inhalte (wie etwa Zielvereinbarungen) besprechen.

Es ist ein unerlässliches Instrument einer zeitgemäßen Personalführung. Führung ohne Kommunikation ist nicht mehr vorstellbar und möglich. Es ist das wichtigste Verständigungsmittel zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten und fördert die Zusammenarbeit sowie das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Folgende Fragestellung soll in dieser Arbeit beantwortet werden:

"Wie soll der optimale Ablauf eines periodischen Mitarbeitergespräch erfolgen?"

Daher ist das Ziel dieser Arbeit, Methoden für den optimalen Ablauf eines periodischen Mitarbeitergespräches aufzuführen.

Nach einem kurzen Überblick über Arten des Mitarbeitergespräches sowie über Grundlagen der Kommunikation wird das Hauptaugenmerk auf das periodische Mitarbeitergespräch gelegt.

In der Arbeit wird die maskuline Wortform (Mitarbeiter, Führungskraft) verwendet. Die Bezeichnung bezieht die weibliche Form mit ein und wurde aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit gewählt.

2 Das Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist ein zentrales Führungsinstrument, das in Form eines Dialoges Führungskraft und Mitarbeiter auf einer Ebene zusammenbringt. Es umfasst alle institutionalisierten oder formalisierten Personalführungsgespräche, die der Vorgesetzte mit einem Mitarbeiter in Wahrnehmung seiner Führungsaufgabe gestaltet, wobei eine beiderseitige Vorbereitung auf das Gespräch zugrunde liegt. Grundpfeiler des Gespräches sind unter der Führungsperspektive auch die Thematisierung der Zusammenarbeit und die Ermutigung zur Rückmeldung über das Führungsverhalten. Die Inhalte von Mitarbeitergesprächen sind vielgestaltig und können abhängig vom Gesprächsanlass variieren. Bestandteile sind häufig die Verständigung über Ziele und die Besprechung der weiteren Entwicklung des Mitarbeiters.¹

2.1. Definition

Laut Mentzel zählen *"alle Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, welche über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgehen"*² zum Mitarbeitergespräch.

Zusätzlich wird das Mitarbeitergespräch durch folgende Merkmale verdeutlicht:

- Mitarbeitergespräche können anlassbezogen (z.B. Feedbackgespräch) als auch regelmäßig, geplant (Jahresgespräch) stattfinden.
- Mitarbeitergespräche werden in der Regel vom direkten Vorgesetzten geführt.
- Mitarbeitergespräche sind zu meist Vier-Augen-Gespräche.
- Mitarbeitergespräche haben immer einen bestimmten Sachinhalt und eine Zielsetzung.³

¹ vgl. Hossiep/Bittner/Berndt 2008, S.4f

² Mentzel/Grotzfeld/Haub 2014, S.14

³ Vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub 2014, S.14

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht das periodische (jährliche) Mitarbeitergespräch, welches Schambortski wie folgt definiert:

*"Ein Jahresgespräch ist ein regelmäßiges, mindestens einmal im Jahr wiederkehrendes, geplantes Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu einem festgelegten Themenspektrum, auf das sich beide Seiten vorbereiten können."*⁴

2.2. Arten von Mitarbeitergesprächen

Grob lassen sich zwei Arten von Mitarbeitergesprächen unterscheiden: das unangekündigte Gespräch, zu dem entweder der Vorgesetzte oder der Mitarbeiter aus der Situation heraus, die Initiative ergreift und das angekündigte Gespräch, auf das sich die Gesprächspartner geplant vorbereiten können.⁵

2.2.1 Das unangekündigte Gespräche

Unangekündigte Gespräche zeichnen sich durch ihre Spontanität aus, worin sowohl Risiken als auch Chancen liegen. Unangekündigte Mitarbeitergespräche haben in der Arbeitswelt einen wichtigen Platz. Ohne das spontane Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem wäre eine lebendige Beziehung nicht vorstellbar.

Zu den unangekündigten Gesprächen gehören zum Beispiel:

- Das spontane Feedback (sowohl positiv als auch negativ)
- Persönliche Problemgespräche
- Sofortreaktion bei Verdacht auf Suchtmittelmissbrauch⁶

2.2.2 Das angekündigte Gespräch

Angekündigte Gespräche sind dann wirkungsvoll, wenn sie in einem angemessenen Verhältnis zur spontanen Kommunikation im Arbeitsumfeld stehen. Es macht einen Unterschied, ob ein Vorgesetzter ein vorbereitetes Gespräch führt, für welches eine

⁴ Schambortski 2006, S.64

⁵ Vgl. Schambortski 2006, S.14

⁶ Vgl. Schambortski 2006; S.14ff

gewisse Zeit eingeplant ist und auf das sich sowohl der Mitarbeiter als auch der Vorgesetzte einstellen und vorbereiten können, oder ob ein Gespräch "zwischen Tür und Angel" geführt wird.

Zu den angekündigten Gesprächen gehören zum Beispiel:

- Das Beurteilungsgespräch
- Gespräche mit suchtkgefährdeten oder suchtkranken Mitarbeitern
- Das Jahresgespräch⁷

Auf das Jahresgespräch mit den dazugehörigen Zielvereinbarungen wird im nächsten Kapitel genauer eingehen.

2.3. Grundlagen der Kommunikation

Um ein Mitarbeitergespräch erfolgreich zu führen, sollten gewisse Grundregeln der Kommunikation eingehalten werden. Ein Gespräch ist oft schwieriger, als es scheint, da es oft zu Missverständnissen kommen kann.

Grundlegende Voraussetzung für ein Gespräch sind:

1. Aktives Zuhören
2. Einsatz von Fragen
3. Ernst nehmen der persönlichen Probleme der Mitarbeiter
4. Vermeiden von Bevormundung
5. Sprache sollte nicht von Sie-Botschaften dominiert sein

Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte man sowohl das Vier-Ebenen-Modell, als auch das Johari-Fenster kennen und anwenden.⁸

*"Eine Nachricht ist nicht das, was der Sprecher sagt, sondern das, was beim Empfänger ankommt und verstanden wird."*⁹

⁷ Vgl. Schambortski 2006, S. 51ff

⁸ Vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub 2014, S.21ff

⁹ Mentzel/Grotzfeld/Haub 2014, S.21

2.3.1. Das Vier-Ebenen Modell

Friedmann Schulz von Thun ist der Meinung, dass die Menschen mit nur zwei Ohren und einem Mund schlecht ausgestattet sind. Wir bräuchten eigentlich vier Ohren und vier Mänder, um auf der Sach-, der Beziehungs-, der Selbstoffenbarungs- und der Appellebene zu hören und zu sprechen.¹⁰

- Sach-Ohr ⇒ Wie lautet der Sachinhalt der Nachricht
- Beziehungs-ohr ⇒ Wie redet der eigentlich mit mir? Wen glaubt er, vor sich zu haben?
- Appel-Ohr ⇒ Was soll ich aufgrund seiner Mitteilung tun, denken, fühlen?
- Selbstoffenbarungsohr ⇒ Was ist das für einer? Was ist mit ihm?

Was der andere hört, ist unabhängig davon, was der Sender der Nachricht senden wollte. Je indirekter die Botschaft gesendet wird, umso weniger Einfluss hat der Sender darauf, in welches Ohr sie beim anderen gelangt.



Abbildung 1: Das Vier-Ebenen-Modell der Kommunikation: Mit vier Ohren hören (vgl. Schambortski 2006, S.157)

¹⁰ Vgl. Schambortski 2006, S.157ff

Die wichtigste Voraussetzung für das gegenseitige Verständnis ist, dass sich die Gesprächspartner wirklich zuhören und ausreden lassen. Die Dinge, die ihnen wichtig sind auszusprechen, ist die Basis für das aktive Zuhören.¹¹

2.3.2. Johari-Fenster

Menschen werden von ihren Gesprächspartnern vielfach anders wahrgenommen, als sie sich selbst sehen. Untersuchungen von Joe Luft und Harry Ingham haben zur Entwicklung des "Johari-Fensters" geführt, was jedem Menschen vier verschiedene Perspektiven zuordnet.¹²

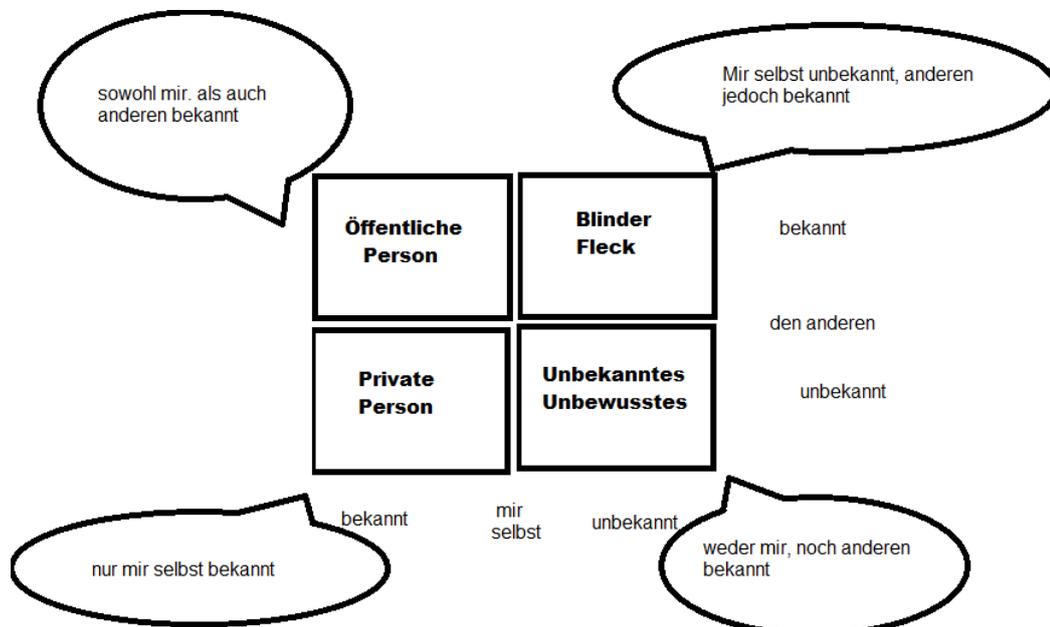


Abbildung 2: Johari-Fenster (vgl. Menzel/Grotzfeld/Haub 2014 S.25)

Lt. Luft und Ingham besitzt jeder Mensch vier Quadranten die sich bezüglich des Bekanntheitsgrades unterscheiden. Während der Quadrant "Private Person" nur mir selbst bekannt ist, ist der Quadrant "Blinder Fleck" meinen Gegenüber, jedoch nicht mir bekannt. Der Quadrant "Öffentliche Person" ist sowohl mir als auch meinen gegenüber bekannt, während das Unbekannte/Unbewusst keinem Bekannt ist. Dies bedeutet für die Kommunikation das sich jeder zuerst darüber im klaren sein muss, dass er einen sogenannten "Blinden Fleck" besitzt. Denn dieser ist häufig der

¹¹ Vgl. Schambortski 2006; S.161ff

¹² Menzel/Grotzfeld/Haub 2014, S.25

Grund für Missverständnisse während eines Gespräches. Mittels Feedback gelingt es, diesen sogenannten "Blinden Fleck" zu verkleinern, die Eigen- und Fremdwahrnehmung anzunähern und so eine Optimierung der Gesprächsführung zu erreichen.¹³

2.4. Nutzenperspektiven und Risiken des Mitarbeitergesprächs

Ein Vorteil des Mitarbeitergesprächs ist, die sich dadurch für die Führungskraft und den Mitarbeiter bietende Möglichkeit eines gegenseitigen Feedbacks. Wesentlich für den Erfolg des Mitarbeitergesprächs ist neben der guten Vorbereitung und einer konstruktiven Durchführung des Gespräches, die konsequente Umsetzung des Gesprächsergebnisses. Hat das Mitarbeitergespräch lediglich Alibifunktion, kann eine Erwartungsenttäuschung rasch zu sinkender Leistungsmotivation und Unzufriedenheit der Mitarbeiter führen.¹⁴

Das Größte Risiko besteht prinzipiell darin, dass Vorgesetzte Mitarbeiter in solchen Gesprächen, absichtlich aber auch unabsichtlich in eine falsche Richtung drängen. Auch sollte vermieden werden, das beim Mitarbeitergespräch nur "Dampf abgelassen" wird und keine konstruktiven, erreichbaren Ziele festgelegt werden.¹⁵

2.4.1. Nutzenperspektiven des Mitarbeitergesprächs für den Mitarbeiter

Die Mitarbeiter können ihre Selbstwahrnehmung mit der Außenwahrnehmung abgleichen und gegebenenfalls kann auf dieser Basis eine persönliche Weiterentwicklung und damit auch der Karrierefortschritt angestoßen werden.

Dadurch, dass die Mitarbeiter gehört werden und ihre Potenziale im Mittelpunkt des Gespräches stehen, eröffnen sich die Chancen zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit.

- Der Mitarbeiter erhält eine Rückmeldung über seine bisher erzielten Leistungen, sowie eine Aussage über seine Stärken und Schwächen

¹³ Vgl. Menzel/Grotzfeld/Haub 2014, S.25

¹⁴ Vgl. Becker 2010, S.166f

¹⁵ Vgl. Breisig 2001, S.48f

- Förderungs- und Verbesserungsmaßnahmen können mit dem Vorgesetzten geklärt werden sowie realistische Einschätzungen über persönliche Entwicklungschancen eingeholt werden.
- Der eigene Tätigkeitsbereich kann gemeinsam mit dem Vorgesetzten überprüft und bei Bedarf adaptiert werden.
- Es kommt zur verbindlichen Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter sowie zur aktiven Mitgestaltung der zukünftigen Aufgaben und Ziele¹⁶

2.4.2. Nutzenperspektiven des Mitarbeitergespräches für die Führungskraft

Mit der klaren Kommunikation der Ziele und Erwartungen bezüglich der Arbeitsleistung der Mitarbeiter steuert die Führungskraft den Mitarbeiter. Mit dem Mitarbeitergespräch kann die Führungskraft die Entwicklung der Mitarbeiter kontinuierlich begleiten und deren Potenziale im beiderseitigen Interesse ausschöpfen.¹⁷

- Die Intensive Beschäftigung mit den Zielen und Aufgaben, sowie das Kennenlernen der Sichtweise des Mitarbeiters steht im Focus.
- Durch eine offene Kommunikation können Missverständnisse vermieden und Konflikte gelöst werden.
- Die Führungsperson bekommt einen Einblick in die Pläne und Absichten des Mitarbeiters.
- Durch Rückmeldung und Reflexion der Führungsarbeit des Vorgesetzten kommt es auch zur erhöhten Akzeptanz der Führungsperson.¹⁸

¹⁶ Vgl. Hossiep/Bittner/Berndt 2008, S.13

¹⁷ Vgl. Proske/Reif 2010, S.11 f

¹⁸ Vgl. Hossiep/Bittner/Berndt 2008, S. 13

3 Ablauf des periodischen Mitarbeitergesprächs

Ein Jahresgespräch ist ein regelmäßiges, mindestens einmal im Jahr wiederkehrendes, geplantes Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu einem festgelegten Themenspektrum, auf das sich beide Seiten vorbereiten können.¹⁹

Für eine effektive Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen ist es sinnvoll, den Ablauf in drei Bereiche - Gesprächsvorbereitung, Gesprächsdurchführung und Nachbereitung zu untergliedern.

3.1. Vorbereitung und Rahmenbedingungen

Um ein Mitarbeitergespräch effektiv und erfolgreich zu führen, sollten sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter sich auf das Gespräch gründlich vorbereiten. Dies ist durch ein Vorbereitungsformular gut möglich, da beide Gesprächspartner sich so bereits vorab Notizen für das Gespräch machen können.

Eine gründliche organisatorische Vorbereitung zeigt dem Mitarbeiter, dass man ihn wertschätzt.

Vorab zu Planen:

- Der Mitarbeiter sollte mind. drei Wochen vor dem geplanten Termin, schriftlich oder mündlich über das Gespräch informiert werden.
- Es sollten ca. 1,5 bis 2 Stunden für das Mitarbeitergespräch eingeplant werden, um sowohl die eigenen Anliegen als auch die des Mitarbeiters in Ruhe besprechen zu können.
- Sowohl Vorgesetzter als auch Mitarbeiter sollen sich auf das Gespräch vorbereiten, evtl. mittels Vorbereitungsbogen.
- Der Vorgesetzte legt das Protokoll des Vorjahres, ein Gesprächsprotokoll sowie evtl. andere benötigte Unterlagen bereit (siehe Anhang Checkliste Mitarbeitergespräch).²⁰

¹⁹ Schambortski 2006, S.64

²⁰Vgl. Proske/Reif 2010, S.55ff

Die Wahl der Räumlichkeit hat unmittelbar Einfluss auf ein Gespräch. Geeignete Räume für Mitarbeitergespräche sind ein knappes Gut und die vorhandenen Räume sind atmosphärisch nicht immer optimal. Einige Kriterien die bei der Auswahl der Räumlichkeit berücksichtigt werden sollten:

Der Raum sollte störungsfrei, auf keinen Fall ein Durchgangszimmer, aufgeräumt und frisch sein. Ebenfalls sollte dieser nicht von außen einsehbar sein. Ein Raum der über Tageslicht verfügt ist auf jeden Fall vorzuziehen.

Günstig für ein Mitarbeitergespräch ist ein separater runder Tisch oder die Überecksitzordnung. Man meidet so die Gefahr unbeabsichtigter Verhärtung und bewahrt andererseits die Möglichkeit des direkten Kontakts.

Bereits kleine Störungen können bei schwierigen Gesprächen und kritischen Gesprächsinhalte unangenehme Folgen haben. Es ist wichtig, dass der Mitarbeiter das Gefühl hat, der Vorgesetzte ist während des Gespräches voll und ganz für ihn da.²¹

3.1.1. Sechs Regeln für die Gesprächsführung

Durch die größere Erfahrung, liegt die Verantwortung des Gesprächsablaufes bei der Führungskraft. Er hat darauf zu achten, dass grundlegende Regeln der Kommunikation eingehalten werden.

Wichtig ist es, dass der Mitarbeiter mit der Führungskraft spricht und nicht die Führungskraft zum Mitarbeiter.²²

Die folgenden Sechs Regeln sollen als Hilfe zur Führung eines Mitarbeitergespräches dienen und den Dialog fördern:

1) Jeder soll gewinnen

Oftmals kommt es bereits während dem Gesprächen dazu, dass durch Unsicherheit, nicht zugehört wird, sondern bereits über eine Antwort und deren Formulierung nachgedacht wird. Meist enden solche Gespräche damit, dass sich ein Gesprächspartner überrumpelt oder überredet fühlt.

Es sollte versucht werden, dass jeder Gesprächspartner wenigstens einen Teilerfolg erzielt. Durch Schaffung solcher win-win-Situationen wird Frustration vermieden.

²¹ Vgl. Schambortski 2006, S.187f.

²² Vgl. Mentzel 2014, S.32

2) Wertschätzung gegenüber dem Gesprächspartner

Während dem Gespräch wird es vorkommen, dass sich Meinungen voneinander unterscheiden. Man sollte dies dem Gesprächspartner nicht übel nehmen, sondern vielmehr versuchen dessen Bedürfnisse und Motivationen nachzuempfinden und gemeinsam nach Lösungen suchen.

3) Glaubwürdigkeit

Das Gespräch wird nur dann erfolgreich sein, wenn der Gesprächspartner von den ehrlichen Absichten seines Gegenübers überzeugt ist. Wesentliche Aspekte der Glaubwürdigkeit sind die Offenheit, die Ehrlichkeit sowie die Sachkompetenz.

4) Keinen Zeitdruck

Wichtig ist es genügend Zeit für die eigenen Anliegen und die des Gesprächspartners einzuplanen. Ebenso sollten Störungen vermieden werden. Der Vorgesetzte sollte bereits zu Beginn des Gespräches festlegen wie viel Zeit zur Verfügung steht, und welche Punkte besprochen werden. Häufiges auf die Uhr sehen, hektisches Sprechen sowie unruhiges herumrutschen auf dem Sessel signalisieren dem Gesprächspartner dass Zeitdruck besteht.

5) Ich-Botschaften

Man teilt dem Gesprächspartner durch Ich-Botschaften das eigene Erleben, Empfindungen sowie Emotionen mit und gibt seinem Gegenüber so die Gelegenheit diesen zu korrigieren und signalisiert auf diese Weise Vertrauen.

6) Meta-Kommunikation

Die Meta-Kommunikation ist eine Gesprächstechnik und bedeutet, dass nicht mehr über das Sachthema, sondern über die Kommunikation an sich gesprochen wird. Sie findet Einsatz, wenn zum Beispiel ein Gespräch sehr emotional geworden ist oder man sich sprichwörtlich im Kreise dreht.²³

²³ Vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub 2014, S.32 ff

3.1.2. Fragetechniken

Richtig eingesetzt dienen Fragetechniken beiden Gesprächspartnern. Es ist eines der wichtigsten Instrumente des Mitarbeitergespräches.

Die wichtigsten Fragetechniken für ein Mitarbeitergespräch:

Fragen um ein Gespräch in Gang zu bringen

Diese dient um anfängliche Hemmungen zu überwinden. Meist genügt schon eine Einstiegsfrage um das Gespräch ins "laufen" zu bringen. Besonders unsichere, verschlossene Mitarbeiter können so gut ins Gespräch geführt werden.

Fragen um ein Gespräch zielorientiert vorwärts zu bringen

Mit dieser Art der Fragetechnik kann das Gespräch in eine gewünschte Richtung gelenkt werden und der Gesprächspartner zum Mitdenken und zur Stellungnahme gebracht werden. Auch nach Abschluss eines Gesprächspunktes kann das Gespräch so weiter geführt werden.

Fragen um sich Informationen zu verschaffen

Dies ist die Hauptaufgabe jeder Fragetechnik. Meist gilt es zuerst Sachverhalte bzw. Probleme klar darzustellen. Durch nachfragen erfährt man aber auch mögliche Bedenken oder Einwände und kann damit seine Argumentationen dem Mitarbeiter anpassen.

Fragen um auf den Partner einzugehen

Mit dieser Art der Fragen signalisiert man dem Gesprächspartner das Interesse an dessen Aussagen und gibt ihm das Gefühl das aktiv zugehört wird.

Fragen um Zeit zu gewinnen

Diese können verwendet werden, wenn unerwartete Einwände des Mitarbeiters kommen. So schützt man sich vor voreiligen evtl. unüberlegten Antworten. Durch Gegenfragen kann man gut auf Einwände reagieren.

Am wichtigsten ist es jedoch seine Fragen nicht zu bohrend zu verwenden oder den Mitarbeiter damit manipulieren zu wollen.²⁴

3.2. Durchführung

Es gibt nicht kein "Rezept" das für jedes Mitarbeitergespräch gültig ist. Vielmehr ist es wichtig, dass einzelnen Schritte konstruktiv gestaltet werden.

Die Durchführung kann in 4 Phasen gegliedert werden:

1. Phase: Gesprächseinstieg

Diese Phase kann als "Aufwärmphase" der Gesprächspartner gesehen werden. Der Vorgesetzte begrüßt den Mitarbeiter und erläutert kurz den Charakter sowie Zeitraum und Regeln des Gespräches. Der Übergang vom Einstieg in die nächste Phase sollte fließend verlaufen. Mit einer offenen Frage lädt der Vorgesetzte den Mitarbeiter ein über seine Erfahrungen und Einschätzungen zu berichten.

2. Phase: Rückschau

Dem Mitarbeiter wird hier die Gelegenheit gegeben seine Sicht der Dinge darzulegen, während der Vorgesetzte angesprochene Punkte durch weiteres Nachfragen vertiefen kann:

- Was ist erreicht worden, was ist noch offen?
- Was ist Ihnen gut gelungen, was weniger?
- Was hat Sie bei der Arbeit unterstützt, was behindert?
- Wie war unsere Zusammenarbeit? Wo erwarten Sie Verbesserungen?
- Wie sehen Sie meine Arbeit als Führungskraft?
- Welche Aufgaben haben Sie am meisten interessiert/Ihnen am meisten entsprochen?

Im Rahmen dieser Rückschau wird auch das Protokoll des letzten Jahres eingesehen und die darin vereinbarten Ziele analysiert. Erreichte Ziele werden gewürdigt, Ursachen für nicht erreichte Ziele werden gemeinsam analysiert.

²⁴ Vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub 2014, S.37f

Auch der Vorgesetzte schildert seine Sicht zu den oben genannten Fragen. So können die jeweiligen Einschätzungen verglichen werden und Unterschiede sowie Missverständnisse geklärt werden.

3. Phase: Ausblick

Die Planung zukünftiger Aufgaben ergibt sich meist aus dem Gespräch über den Rückblick. Der "Gesprächsleitfaden" sollte hier nur als roter Faden dienen und nicht wortgetreu abgearbeitet werden.

Beispiele für Ausblickfragen wären zum Beispiel:

- Wie sehen Sie Ihre weitere Entwicklung am Arbeitsplatz?
- Welche neuen Aufgaben können/wollen Sie übernehmen?
- Welche Verbesserungsvorschläge zum Arbeitsablauf, etc. haben Sie?

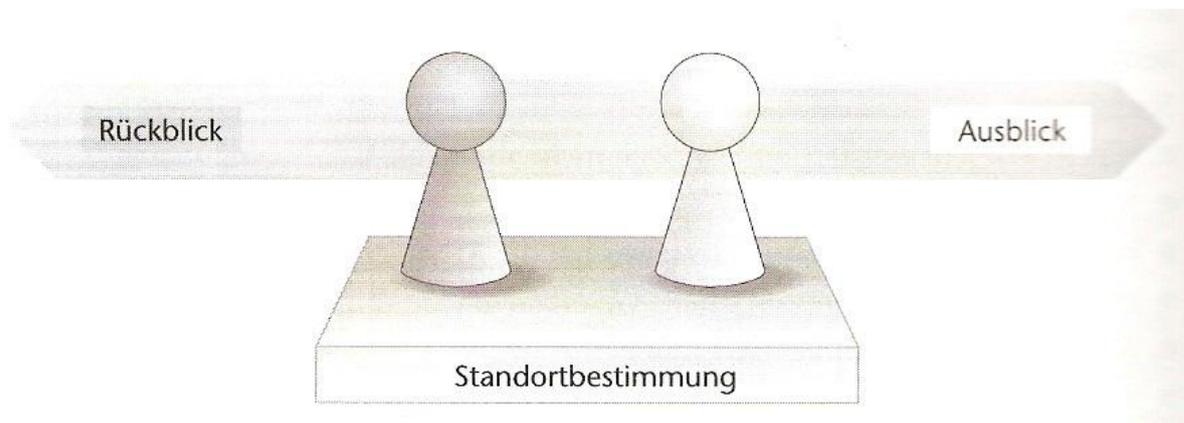


Abbildung 3: Ablauf des Jahresgesprächs (Vgl. Schambortski 2006, S.70)

4. Phase: Abschluss

Das Jahresgespräch endet, wenn alle geplanten Gesprächsthemen bearbeitet sind.

Das Gespräch endet ebenfalls mit einer offenen Frage, wie zum Beispiel:

"Von meiner Seite aus haben wir alles besprochen, was wir uns vorgenommen haben. Gibt es aus Ihrer Sicht noch etwas, das offen geblieben ist oder was Sie mit mir besprechen möchten?"

So besteht die Möglichkeit für den Mitarbeiter noch Ungeklärtes anzusprechen.²⁵

²⁵ Vgl. Schambortski 2006; S.69f

3.3. Zielsetzung

Auf den Gesprächsergebnissen aufbauend werden von der Führungskraft und dem Mitarbeiter gemeinsame Maßnahmen und Ziele vereinbart, um mögliche Qualifikationsdefizite zu verbessern und zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten zu verwirklichen.

Es werden die mittel- und langfristigen Pläne des Mitarbeiters mit den Veränderungen der Abteilung abgestimmt. Sowohl der Mitarbeiter als auch die Führungskraft haben die Möglichkeit ihre gegenseitige Einschätzung zu überprüfen, sowie Missverständnisse auszuräumen.²⁶

Zielvereinbarungen werden mit zwei Absichten eingesetzt. Als Führungsinstrument dient die Zielvereinbarung der Verbesserung von Leistungen und Zusammenarbeit. Als Personalentwicklungsinstrument dient die Zielvereinbarung der persönlichen Entfaltung der Mitarbeiter. Beide Zielsetzungen können getrennt oder kombiniert werden.²⁷

3.3.1 Wesentliche Ziele des Mitarbeitergespräches

- Die Information des Mitarbeiters: Er erfährt, wie Leistung gesehen werden und kann neue Ziele festlegen. Die Führungskraft bekommt Einsichten über Selbsteinschätzung und Zukunftsabsichten des Mitarbeiters.
- Die Motivation des Mitarbeiters: Er kann sein Selbstbild motivierend korrigieren, wenn er zum Beispiel besser eingestuft wird, als er bisher dachte.
- Die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter: Latente und offene Spannungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter können angesprochen und ausgeräumt werden.
- Die Entwicklung des Mitarbeiters: Führungskraft und Mitarbeiter können Maßnahmen der Weiterbildung und der Persönlichkeitsentwicklung gemeinsam festlegen.²⁸

²⁶ Vgl. Schamborski 2006, S.65

²⁷ Vgl. Becker 2010, S.170

²⁸ Vgl. Hossiep/Bittner/Berndt 2008, S.13

3.3.2. Zielformulierung mittels RUMBA

R = Relevant

Ziele sollten zu wichtigen Themen, welche über den Arbeitsalltag hinausgehen, vereinbart werden. Der Mitarbeiter soll an ihnen wachsen.

U = Unmissverständlich

Ziele müssen so formuliert werden, dass sie für beide Gesprächspartner auch nach einem Jahr noch nachvollziehbar sind. Ziele sind gut formuliert, wenn sie kurz und konkret formuliert sind.

M = Messbar

Nur überprüfbare Ziele sind Messbar! Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter überlegen gemeinsam wie sie in einem Jahr überprüfen können ob die Ziele erreicht worden sind. Diese Messwerte können sowohl qualitativ (z.B. Erlernen von neuen Methoden) als auch quantitativ (z.B. Rückgang der Zahlen von Patientenbeschwerden)

B = Beobachtbar

Besonders Qualitative Ziele lassen sich oftmals schwer überprüfen, da sie sich meistens auf das Verhalten beziehen. Hier muss das Ziel so gesetzt werden, dass es auch "Beobachtbar" wird (z.B. der Mitarbeiter klopft an, bevor er das Zimmer betritt).

A= Angemessen

Die vereinbarten Ziele müssen so festgelegt und formuliert werden, dass der Mitarbeiter nicht unter- oder überfordert ist. Auch die Persönlichkeit eines jeden Mitarbeiters muss hier beachtet werden. Ist jemand leicht überfordert und dadurch demotiviert? Oder reizen ihn Herausforderungen und spornen ihn an?

Sollte es zu Veränderungen innerhalb des Jahres kommen, welche Einfluss auf die Einhaltung bzw. Erreichbarkeit der Ziele haben, sind die Ziele dementsprechend anzupassen. Ebenso sind beide Seiten dazu verpflichtet sich über eventuelle Veränderungen zu informieren.²⁹

²⁹ Vgl. Schambortski 2006, S.72f

3.4. Nachbereitung

Nach dem Mitarbeitergespräch wird ein Protokoll von der Führungskraft erstellt. Hierfür werden die Notizen des Mitarbeiters und der Führungskraft verwendet. Es ist auch hilfreich, Gesprächsergebnisse zwischenzeitlich zu notieren und sich bei Bedarf auch mit dem Mitarbeiter abzustimmen was protokolliert werden soll um Missverständnisse vorzubeugen.

Des weiteren werden auch Verantwortlichkeiten und Fristen der zu erreichenden Ziele im Protokoll festgehalten.

Durch die Unterschrift des Protokolls wird das Einverständnis beider Gesprächspartner ausgedrückt.

Nach Beendigung des Mitarbeitergesprächs wird das Protokoll vom Vorgesetzten verschlossen aufbewahrt. Das Protokoll vom Vorjahr wird, aus Datenschutzgründen, vernichtet, wobei nicht erledigtes ins neue Protokoll aufgenommen wird.

Das Protokoll des Mitarbeitergesprächs wird vertraulich behandelt und nicht in der Personalakte abgelegt. Ebenso wird das Protokoll beim Ausscheiden des Mitarbeiters sowie wechsel der Führungsperson vernichtet.³⁰

³⁰ Vgl. Schambortski 2006, S.72f

4 Zusammenfassung

Das Mitarbeitergespräch sollte mindestens einmal jährlich stattfinden und von der Führungskraft angeboten werden. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskraft sollen genügend Zeit haben sich darauf vorzubereiten. Es ist eine wichtige Aufgabe der Führungskraft, mit dem Mitarbeiter über Ziele, Leistungen und Arbeitsverhalten zu sprechen. Mitarbeiter können dadurch ihre berufliche Entwicklung besser beurteilen und evaluieren.

Es ist wichtig, sich für das Gespräch genügend Zeit zu nehmen und für eine ruhige, störungsfreie Umgebung zu sorgen.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass das Mitarbeitergespräch eines der wichtigsten Werkzeuge der Führung ist. Sowohl auf den Vorgesetzte als auch auf die Mitarbeiter hat es positive Auswirkungen. So steigert es die Motivation, die Einstellung zur eigenen Arbeit, die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter, sowie die Arbeitszufriedenheit. Dennoch zeigt sich in der Praxis, dass auf das Mitarbeitergespräch noch immer zu wenig Augenmerk gelegt wird.

"When the best leader's work is done, people say we 'did it ourselves'."

Laotse, chinesischer Philosoph

5 Literaturverzeichnis

Becker, M. (2010): Personalwirtschaft, Lehrbuch für Studium und Praxis. Stuttgart:Schäffer-Poeschel Verlag

Breisigt, T. (2001): Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch - Grundlagen und Tipps für den Erfolg. Frankfurt am Main:Bund Verlag

Hossiep, R./Bittner, J- E./Berndt, W. (2008): Mitarbeitergespräche, motivierend, wirksam, nachhaltig. Göttingen/Bern/Wien/Paris:Hogrefe Verlag

Mentzel, W./Grotzfeld, S./Haub, C. (2014): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen - Einzelgespräche, Teamgespräche, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. Freiburg/München:Haufe Gruppe

Proske, H./Reif, E. (2010): Zielvereinbarungen und Jahresgespräch. Freiburg:Haufe-Lexware

Schambortski, H. (2006): Mitarbeitergespräche in der Pflege - Praktischer Ratgeber für das Management. München:Urban&Fischer

6 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.: Das Vier-Ebenen-Modell der Kommunikation: Mit vier Ohren hören

Schambortski, H. (2006): Mitarbeitergespräche on der Pflege - Praktischer Ratgeber für das Management. München:Urban&Fischer

Abb. 2.: Johari-Fenster

Eigenentwurf Spörk V. nach Vorlage:

Mentzel, W./Grotzfeld, S./Haub, C. (2014): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen - Einzelgespräche, Teamgespräche, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. Freiburg/München:Haufe Gruppe

Abb. 3.: Ablauf des Jahresgespräches

Schambortski, H. (2006): Mitarbeitergespräche on der Pflege - Praktischer Ratgeber für das Management. München:Urban&Fischer

Abb. 4.: Muster für eine Dienstvereinbarung für Jahresgespräche

Schambortski, H. (2006): Mitarbeitergespräche on der Pflege - Praktischer Ratgeber für das Management. München:Urban&Fischer

7 Anhang

Zur Unterstützung sollte sich die Führungskraft eine Checkliste bereitlegen die als roter Faden für die Vorbereitung und das Gespräch dienen soll.

Ein mögliches Beispiel dafür:

Wer spricht mit wem?	<ul style="list-style-type: none">▪ Jeder Vorgesetzte mit seinen nachgeordneten Mitarbeitern
Wie oft?	<ul style="list-style-type: none">▪ Mindestens einmal jährlich
Unter welchen Bedingungen?	<ul style="list-style-type: none">▪ Im Vieraugengespräch▪ Ungestört▪ Während der Arbeitszeit▪ Vertraulich▪ Die Weitergabe von Informationen aus dem Gespräch an Dritte erfolgt im gegenseitigen Einvernehmen
Wie wird eingeladen?	<ul style="list-style-type: none">▪ Mindestens 7 Tage vorher▪ Durch den Vorgesetzten
Wie lange dauert das Gespräch?	<ul style="list-style-type: none">▪ Ca. 60 Minuten
Ist das Gespräch verpflichtend?	<ul style="list-style-type: none">▪ Ja, für Mitarbeiter und Vorgesetzte▪ Mit dem Rückmeldebogen bestätigen die beiden Gesprächsführer die Durchführung des Jahresgesprächs mit ihrer Unterschrift für die Personalabteilung
Was passiert mit dem Protokoll?	<ul style="list-style-type: none">▪ Jeder Gesprächspartner erhält eine Ausfertigung des Protokolls▪ Es wird für Dritte unzugänglich aufbewahrt▪ Vernichtung beim nächsten Gespräch bzw. beim Wechsel des Vorgesetzten oder des Mitarbeiters
Und wenn es Konflikte gibt?	<ul style="list-style-type: none">▪ Es gelten die üblichen Regelungen, z. B. Hinzuziehung der Personalvertretung

Abbildung 4: Muster für eine Dienstvereinbarung für Jahresgespräche (Vgl. Schambortski 2006, S.66)

Eidesstattliche Erklärung

Ich,
Verena Spörk,
geboren am 04.01.1987 in Graz,

versichere,

- das die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst,
- andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe und
- dass ich diese Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland einer/m Beurteiler/in zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Graz, 16.03.2015

.....

Unterschrift