

# **Probezeitgespräche als Beitrag zur Personalentwicklung**

## **Masterarbeit**

im XIII. Postgradualen Master-Fernstudiengang  
SOZIALMANAGEMENT / Master of Arts (M.A.)  
der  
Alice Salomon Hochschule Berlin in Kooperation mit der  
Paritätischen Akademie Berlin

**Birgit Hammer**

Erstprüfer: Prof. Dr. Siegfried Preiser  
Zweitprüfer: Prof. Dr. Thomas Grießbach

Bearbeitungszeitraum: 01.12.2014 bis 28.02.2015

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Grundlagen der Personalentwicklung .....</b>	<b>7</b>
2.1	Begriff und Inhalte der Personalentwicklung .....	7
2.2	Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Personalentwicklung .....	9
2.3	Konzepte und Zielsetzungen von Personalentwicklung .....	12
2.4	Methoden und Instrumente der Personalentwicklung.....	19
<b>3</b>	<b>Mitarbeitergespräche als Teil der Personalentwicklung .....</b>	<b>22</b>
3.1	Begriffsbestimmung .....	23
3.2	Ziele, Funktionen und Inhalte von Mitarbeitergesprächen.....	24
3.3	Formen von Mitarbeitergesprächen .....	29
3.3.1	Kategorien nach W. Mentzel, S. Grotzfeld, C. Haub .....	29
3.3.2	Kategorien nach W. Saaman .....	30
3.4	Risiken von Mitarbeitergesprächen.....	32
3.5	Grundlagen mitarbeiterorientierter Gesprächsführung .....	33
<b>4</b>	<b>Probezeit und Probezeitgespräche.....</b>	<b>36</b>
4.1	Einarbeitung und Probezeit.....	37
4.1.1	Ziel und Funktion der Einarbeitung .....	37
4.1.2	Problemfelder im Rahmen der Einstellung und Einarbeitung .....	39
4.1.3	Die Aufgaben der Vorgesetzten im Einarbeitungsprozess.....	41
4.2	Die Probezeitgespräche .....	43
4.2.1	Ziel und Inhalte von Probezeitgesprächen .....	43
4.2.2	Die Methode der Selbst- und Fremdeinschätzung.....	45

<b>5</b>	<b>Erfahrungen mit Probezeitgesprächen - eine empirische Fallstudie:</b>	
	<b>I. Methodische Grundlagen der Befragung.....</b>	<b>47</b>
5.1	Grundlagen zur Befragung durch Fragebögen.....	48
5.2	Fragebogenkonstruktion .....	50
5.2.1	Konstruktionskriterien - Aufbau und Gestaltung .....	50
5.2.2	Frageinhalte, Frageformen und Frageformulierungen .....	51
5.2.3	Antwortformate und Antwortskalen .....	53
<b>6</b>	<b>Erfahrungen mit Probezeitgesprächen - eine empirische Fallstudie:</b>	
	<b>II. Datenerhebung, Auswertung und Interpretation.....</b>	<b>56</b>
6.1	Gegenstand der Erhebung.....	56
6.1.1	Die Probezeitgespräche.....	56
6.1.2	Der Auswertungsbogen - Aufbau und Inhalt.....	57
6.2	Die Vorbereitung der Befragung .....	59
6.2.1	Der Fragebogen - Aufbau und Inhalt.....	59
6.2.2	Das Anschreiben - Aufbau und Inhalt.....	61
6.2.3	Der Pretest .....	61
6.3	Die Durchführung der Befragung .....	62
6.4	Die Auswertung der Daten.....	63
6.5	Interpretation und Konsequenzen.....	72
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>84</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>89</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>94</b>

## 1. Einleitung

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit dem Thema Personalentwicklung und im Speziellen mit einem wesentlichen Instrument aus diesem Aufgabengebiet, dem Mitarbeitergespräch. Die Konzepte und Managementinstrumente aus der freien Wirtschaft finden vermehrt Einzug in Bereiche der Sozialen Arbeit. Allerdings ist zu bedenken, dass sie nicht unhinterfragt übernommen werden können, sondern auf die soziale Praxis abgestimmt werden müssen.

Mein Fokus richtet sich hier auf das Führen von Mitarbeitergesprächen als Führungsinstrument, die verschiedenen Formen von Mitarbeitergesprächen und auf die Frage, warum das Führen dieser Gespräche von so großer Bedeutung für die Weiterentwicklung des Personals und auch der gesamten Organisation ist. Es wird an verschiedenen Stellen der Bezug zum Sozialen Bereich herausgearbeitet, um gegebenenfalls auf Besonderheiten aufmerksam machen zu können.

Als Diplom-Pädagogin bin ich als Leitung einer Horteinrichtung und Gesamtkoordinatorin des offenen Ganztagsbetriebes der Grundschule bei einem Träger der freien Kinder- und Jugendhilfe tätig und somit für die Personalführung in der Einrichtung verantwortlich. Daraus entstand ein eigenes Interesse, mich mit der Thematik des Mitarbeitergesprächs auseinander zu setzen. Mich interessiert der theoretische Hintergrund des Mitarbeitergesprächs, die unterschiedlichen Formen, Ziele, Motivationen und Anlässe für Mitarbeitergespräche und inwieweit die Gespräche zu einer positiven Personalentwicklung beitragen.

Als spezielle Form des Mitarbeitergesprächs werde ich die Funktion, Akzeptanz und Effektivität von Probezeitgesprächen als einen Beitrag zur Personalentwicklung untersuchen. Mein Blick wird sich in dieser Arbeit auf den Bereich der Sozialen Arbeit und die Handhabung dieses Führungsinstruments in sozialen Einrichtungen richten. Basierend auf einer eigens durchgeführten empirischen Untersuchung anhand von Kollegen- und Mitarbeiterbefragungen werde ich fallanalytisch Besonderheiten und Auffälligkeiten herausarbeiten und sie mit Elementen und Zielen der Personalentwicklung in Beziehung setzen.

Ziel dieser Arbeit ist es, anhand der Auswertung einer Befragung durch Fragebogentechnik zur Effektivität von Probezeitgesprächen hinsichtlich einer positiven Personalentwicklung mit Führungskräften von Kinderbetreuungseinrichtungen beizutragen und fallanalytisch mögliche Personalentwicklungstendenzen bereits in der Einarbeitungszeit durch Mitarbeitergespräche herauszuarbeiten und aufzuzeigen. Daraus

können möglicherweise tendenziell Rückschlüsse auf die Effektivität der Gespräche für eine gelingende Personalentwicklung gezogen werden. Zentrale Fragestellungen sind:

- Können bereits frühzeitig geführte Probezeitgespräche einen Beitrag zur Entwicklung des Mitarbeiters leisten? An welchen Indikatoren lässt sich das festmachen?
- Werden Probezeitgespräche als Entwicklungsinstrument im Sozialen Bereich akzeptiert und hinsichtlich einer Personalentwicklung effektiv geführt? Woran lässt sich das erkennen?

Um sich der Thematik zu nähern, wird zuerst auf die Grundlagen der Personalentwicklung eingegangen. Daraufhin werden die Ziele, Funktionen und Formen von Mitarbeitergesprächen dargelegt und diese, als Personalführungsinstrument, der Personalentwicklung als Teilgebiet zugeordnet. Die Kommunikation in der Personalführung bekommt hier eine zentrale Bedeutung, weshalb im weiteren Verlauf die Kommunikation als wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgabe zugrunde gelegt wird. Gesprächsanlässe sind vielfältig und werden im Überblick dargestellt.

Im nächsten Schritt wird der untersuchte Zeitrahmen, hier die Probezeit, beschrieben und die Form des Mitarbeitergesprächs vorgestellt, die den Gegenstand der Untersuchung darstellt: das Probezeitgespräch und dessen Funktion, Inhalt und Aufbau. Anschließend werden die theoretischen Grundlagen der empirischen Sozialforschung erläutert, die für diese Erhebung relevant sind. Daraufhin folgt die Darstellung der empirischen Erhebung sowie die Auswertung, Analyse und Interpretation.

Diese Arbeit abschließend werden die Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

Die Literatur zu den Themengebieten „Methoden der empirischen Sozialforschung“, „Personalentwicklung“ und „Mitarbeitergespräche“ ist in quantitativer Hinsicht kaum zu überschauen und es zeigen sich in der Grundlagenliteratur nur wenig inhaltliche Unterschiede. An dieser Stelle möchte ich nur einige beispielhafte Literaturverweise nennen:

Als Grundlagenliteratur zur empirischen Sozialforschung lassen sich Atteslander (1993), Lamnek (2010), Schnell/Hill/Esser (1999), Häder (2010) und Diekmann (2007) nennen. Flick (1998) befasst sich ausführlicher mit qualitativen Forschungsansätzen. Petersen (2014), Porst (2014), Kallus (2010), Schneider (2013) und Mummendey (1995) befassen sich explizit mit der Thematik der Befragung durch die Fragebogentechnik, wobei

Schneider seine Ausführungen im Speziellen auf den Bereich der Sozialen Arbeit fokussiert.

Zum Thema Personalentwicklung findet sich ein erster grundlegender, wissenschaftlich fundierter, Einblick bei Staehle (1999). Ausführliche Darstellungen zu Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung finden sich bei Becker (2013) und Krämer (2012). In der Literatur auch kapitelweise ausführlicher herausgearbeitet finden sich Informationen über Personalentwicklung auch bei Holtbrügge (2013), Ridder (2013), Hölzle (2006), und Jetter (2004), um nur einige zu nennen. Merchel (2010) verbindet die Personalentwicklung als Leitungsaufgabe direkt mit dem Mitarbeitergespräch.

Als Basisliteratur zum Einstieg in das Thema Mitarbeitergespräche und um einen ersten Überblick zu gewinnen lassen sich Mentzel/Grotzfeld/Haub (2012), Hossiep/Bittner/Berndt (2008), Fiege/Muck/Schuler (2001) und Braig/Wille (2012) nennen. Weiterführend und spezieller befassen sich Kosel (2012), Saul (1995) und Saaman (1990) mit dem Thema Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument.

Publikationen zu Mitarbeitergesprächen im Anwendungsfeld Soziale Arbeit gleichen inhaltlich der allgemeinen Praxisliteratur zu dieser Thematik. Eine grundlegende Reflexion über Spezifika des Mitarbeitergesprächs im Kontext der Sozialen Arbeit findet kaum statt. Nur wenige Arbeiten bemühen sich, die Besonderheiten dieses Praxisfeldes mit in die Überlegungen einzubeziehen. Hier konnte eine empirische Studie von Ursula Werling aus dem Jahre 2012 recherchiert werden.

Da in der gängigen Literatur die Begriffe Unternehmen und Organisation sprachlich wie inhaltlich nicht differenziert verwendet werden, werde ich diese beiden Begriffe in den Ausführungen dieser Arbeit ebenfalls synonym verwenden und einen gleichen Bedeutungsumfang zugrunde legen.

Angesichts der unerwarteten Ausführlichkeit der Rückmeldungen im Rahmen der Erhebung wird der vorgegebene Umfang der Studienarbeit etwas überschritten. Es sollten keine relevanten Aussagen der Befragten bei der Auswertung der Daten vernachlässigt werden, daher schien mir die vollständige Berücksichtigung unerlässlich.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

## **2. Grundlagen der Personalentwicklung**

Organisationen müssen in der heutigen Zeit eine hohe Flexibilität aufbringen, um die Anforderungen, die unter dem hohen Druck dynamischer Unternehmensfelder entstehen, möglichst rasch und effektiv zu bewältigen. Um diesen Anforderungen zu genügen, ist es notwendig, dass Mitarbeiter über ein hohes Maß beruflicher Kompetenz verfügen und diese ständig weiterentwickeln. Personalentwicklung erfährt somit eine enge Verknüpfung mit der Organisationsentwicklung und sollte stets in Verbindung mit den Unternehmensstrategien und Unternehmenszielen stehen.

Ziel der Personalentwicklung ist, durch Entwicklungsmaßnahmen einerseits junge Mitarbeiter anzusprechen, um im Unternehmen eine Karriereleiter zu erklimmen, andererseits bereits im Unternehmen fest integrierte Mitarbeiter zu erreichen, um deren Leistungsfähigkeit zu garantieren und um mit Marktinnovationen mithalten zu können (vgl. Krämer 2012, S.7-8).

### **2.1 Begriff und Inhalte der Personalentwicklung**

Wird der Frage nachgegangen, was unter Personalentwicklung verstanden werden kann, so finden sich eine Vielzahl von Definitionen und Beschreibungen.

Holtbrügge (2013) definiert den Gegenstand der Personalentwicklung klassisch als „(...) alle planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung (...), die der individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter dienen und diesen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und Bedürfnisse die zur Wahrnehmung ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben notwendigen Qualifikationen vermitteln.“ (ebd. 2013, S. 131)

In Anlehnung an Becker (2013) umfasst „Personalentwicklung (...) alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (ebd. 2013, S. 5) Becker definiert den Begriff damit umfassender und beschränkt die Personalentwicklung nicht nur auf Personalbildung und Personalförderung, sondern erweitert ihn um die Organisationsentwicklung.

Krämer (2012) definiert Personalentwicklung als einen „(...) Prozess der Förderung, Bildung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erreichung der Organisationsziele. Sie setzt in der Phase der ersten Kontaktaufnahme im

Rekrutierungsprozess ein und endet erst mit dem Ausscheiden des Individuums aus der Organisation.“ (ebd. 2012, S. 15)

Nach Staehle (1999) ist Personalentwicklung „ (...) eine Form der zielgerichteten Beeinflussung menschlichen Verhaltens (wie Motivation und Führung), und zwar über die Erweiterung und/oder Vertiefung bestehender und/oder Vermittlung neuer Qualifikationen.“ (ebd. 1999, S. 872)

Es wird deutlich, dass sich Personalentwicklung begrifflich weit fassen lässt, wobei sich die zentralen Inhaltsbereiche auf Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung konzentrieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Entwicklung erfolgreicher Personalentwicklungsmaßnahmen die Berücksichtigung mehrerer Aspekte verlangt. Zum einen müssen die Entwicklungsziele von den Unternehmenszielen abgeleitet werden und ein Bezug zur Organisationsentwicklung hergestellt werden. Daraufhin können die Personalentwicklungsmaßnahmen auf die verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens abgestimmt werden. Personalentwicklung kann also als die planmäßige, an den Unternehmenszielen ausgerichtete, systematische und zielorientierte Veränderung von Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter gesehen werden.

Die Erkenntnis der Bedeutung des Wissen und Könnens von Mitarbeitern bei der Sicherung unternehmerischen Erfolges führt in vielen Unternehmen zu einer ‚Renaissance‘ des Human Resource Managements (HRM) mit dem Schwerpunkt im Bereich der Personalentwicklung. Individuelle Leistungsziele fördern die Leistungsbereitschaft, sind Ausgangspunkt beruflicher Kompetenzentwicklung und richten berufliches Handeln auf unternehmerische Interessen aus.

Ridder (2013) teilt die Ziele des strategischen Human Resource Managements in drei korrespondierende Grundrichtungen ein (vgl. Ridder 2013, S. 75). Wettbewerbsvorteile entstehen dann, wenn

- frühzeitig in Arbeitnehmer investiert wird, deren Kompetenzen wertvoll und selten sind (Ressourcenorientierung)
- Methoden und Instrumente des HRM eng auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sind (Strategieorientierung)
- Methoden und Instrumente des HRM synergetisch abgestimmt sind und nachweisbar einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (Orientierung an Systemen)

Auch Krämer (2012) sieht die fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen im Vordergrund der Personalentwicklung: „Sie dominieren gegenüber der Förderung sozialer Kompetenzen“



(ebd. 2012, S. 20) und Ridder (2013) spricht gar von einer „organisationsbezogenen Dominanz“ (ebd. 2013, S. 136).

Somit verfolgt Personalentwicklung unternehmerische Ziele unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter. „Kernanliegen der Personalentwicklung ist (...) das **zielgenaue Zusammenführen** beider Bedürfnisse.“ (Holdenrieder 2013, S. 156)

## **2.2 Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Personalentwicklung**

Durch das immer stärker werdende Interesse der Unternehmen, das Personal über die persönliche Identifikation mit der Unternehmenskultur an sich zu binden, hat die Unternehmenskultur maßgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Zukunftsorientiertes Handeln sowie ein das Überleben im Wettbewerb sicherndes unternehmerisches Handeln benötigen die Identifikation, Partizipation und Motivation aller im Unternehmen beschäftigten Leistungsträger (vgl. Krämer 2012, S. 18). Fühlen sich die Mitarbeiter im Unternehmen wohl, identifizieren sie sich mit den Werten und Normen des Unternehmens und werden nicht das Bedürfnis haben, das Unternehmen zu verlassen. Sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit engagierter und motivierter sein als Mitarbeiter, deren Werte und Normen nicht mit denen des Unternehmens übereinstimmen.

Effekte einer positiv empfundenen Unternehmenskultur aus personalwirtschaftlichem Blickwinkel können sein:

- Höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch die Identifikation mit dem Unternehmen
- Erhöhte Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen
- Konstruktive Kommunikation und Konfliktbewältigung
- Mitwirkungsbereitschaft der Mitarbeiter an Veränderungsprozessen
- Verbessertes Image gegenüber potenziellen Bewerbern

In dem hier interessierenden Zusammenhang wird der Kulturbegriff bezogen auf bestimmte, gemeinsam gelebte und akzeptierte, Wertvorstellungen, Überzeugungen, Denkhaltungen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Praktiken und Normen, welche die Mitarbeiter kollektiv teilen ohne sich dieses für gewöhnlich bewusst zu machen. Kultur in diesem Sinne umfasst alle den Mitgliedern einer Gruppe gemeinsamen Vorstellungen und Verhaltensweisen, die über soziale Beziehungen weitergegeben werden. Die Kultur ist ein für eine Gruppe, Gesellschaft oder Organisation verbindendes und verbindliches

Orientierungssystem. Es drückt sich in zentralen Kulturstandards wie Werten, Einstellungen und Verhaltensnormen aus. Es sind Standards, die weite Bereiche der Wahrnehmung, des Denkens und des Handelns bestimmen. Abweichungen außerhalb eines bestimmten Rahmens werden als negativ bewertet. Die Unternehmenskultur beschreibt demnach das gewachsene und gelebte Wertesystem eines Unternehmens.

Durch die Kultur wird das Zusammenleben innerhalb der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin geprägt. Schreyögg (2012) sieht eine Unternehmung als eine Art Großgruppe an, die durch ein gemeinsames Weltbild zusammen gehalten wird. Hierbei liegt der Schwerpunkt zunächst auf einem eigendynamischen Entwicklungsprozess, wie er auch für Volksgruppen typisch ist. Die wissenschaftliche Diskussion orientiert sich an dieser Annahme und versteht dementsprechend jedes Unternehmen als eine Art eigene Kultur (vgl. ebd. 2012, S. 173). „In Unternehmen (...) entwickeln sich eigene, unverwechselbare Vorstellung- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder wie auch das der betrieblichen Funktionsbereiche nachhaltig prägen und somit auch für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung sind“ (ebd. 2012, S. 173). Die Unternehmenskultur entwickelt sich über einen sehr langen Zeitraum und wird allgemein als veränderlich angesehen, wenngleich auch nur sehr langsam und durch gezielte Planung.

Zu diesem Thema weiterführend wird an dieser Stelle auf das Kulturebenenmodell nach Edgar Schein verweisen, der Kultur als ein mehrdimensionales Konstrukt beschreibt und drei Ebenen von Kulturphänomenen in Organisationen in Zusammenhang stellt. Unternehmenskultur ist nach Schein die Menge der vorhandenen

- Basisannahmen (z.B. gemeinsame Vorstellungen über die Umwelt, Weltbild, Menschen und menschliches Handeln, soziale Beziehungen)
  - Wertvorstellungen und normative Regeln (z.B. Hierarchie, Richtlinien und Verbote)
  - Zeichen, Symbole und Rituale (als Ausdruck der Identifikationsmuster z.B. Sprache, Kleidung, Umgangformen, Feiern und Betriebsversammlungen)
- (ausführlicher hierzu u.a. Steinmann, Schreyögg, Koch 2013, S. 649 – 691; Staehle 1999, S. 497 – 500; Becker 2013, S. 155 - 162).

Zahlreiche Unternehmen versuchen, ihre Organisationskultur in einem Leitbild zu formulieren. Der Einbezug der Mitarbeiter spielt hierbei eine große Rolle, weil Motivation und Bindung an das Unternehmen entstehen und betriebliche Kulturmerkmale verinnerlicht werden sollen. Das Leitbild enthält die Aussagen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Durch sie werden die gemeinsam zu erreichenden Ziele formuliert sowie die Werte und Normen, nach denen sich die Organisation entwickeln will,

fixiert (vgl. Maelicke 2014, S. 833 – 834). Leitbilder sollten klar und verständlich formuliert und für jeden Mitarbeiter zugänglich sein. Damit das Leitbild nicht übersehen wird oder im Alltagsgeschäft in Vergessenheit gerät, sollte es regelmäßig in unterschiedlicher Art und Weise aufgegriffen werden. Dies kann z.B. im Rahmen von Einstellungsgesprächen, Weiterbildungsmaßnahmen oder während der Einarbeitungszeit geschehen.

Die Unternehmenskultur zeigt sich also als wichtiger Ankerpunkt für die allgemeine Arbeitszufriedenheit oder die generelle Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Richtet man an dieser Stelle den Blick auf die Personalentwicklung als Teil der Unternehmensstrategie, kommt ihr hinsichtlich der Unternehmenskulturgestaltung eine tragende Rolle zu.

Becker (2013) führt die Aufgabe der Personalentwicklung dahin gehend aus, dass sie wertvolle Traditionen zu schützen und erforderliche Veränderungen anzustoßen hat. Er beschreibt den Vollzug der Personalentwicklung auf drei Ebenen: der Individualebene, der Gruppenebene und der Organisationsebene (vgl. ebd. 2013, S. 172).

Auf individueller Ebene geschieht die Gestaltung der Unternehmenskultur primär durch Bildungsmaßnahmen der Mitarbeiter. „Maßnahmen der Bildung (Aus- und Weiterbildung) weiten den Horizont der Belegschaft, öffnen sie für die Anforderungen und Verhaltensstandards der Unternehmen. Coaching, Mentoring und Supervision nennen Maßnahmen der Förderung, die das kulturelle Fundament erzeugen“ (ebd. 2013, S. 172).

Soziale Verhaltensanforderungen und Verhaltensweisen treten auf der Gruppenebene hinzu. „Gruppen- und Projektarbeit, Teamentwicklung sowie Informations- und Kommunikationsregeln normieren die Leistung und Zusammenarbeit in den Unternehmen“ (ebd. 2013, S. 172).

Auf der Organisationsebene trägt die Personalentwicklung zur Herausbildung der Unternehmenskultur durch die Erarbeitung von Visionen und Zielen, der Unternehmensstrategie und der Bereichsstrategien bei. Demnach fungiert Personalentwicklung als „Kulturagent“ (ebd. 2013, S. 174) und entsteht im Diskurs. Voraussetzung für eine gelingende Unternehmenskulturgestaltung ist das Werteempfinden des Mitarbeiters, das an die Kultur der Organisation anschlussfähig sein muss. Aufgabe der Personalentwicklung ist somit, die kulturellen Anforderungen an die Mitarbeiter zu kommunizieren und das Verhalten der einzelnen Individuen soweit zu vereinheitlichen, dass Einigung über Verhalten und Handeln möglich wird, ohne größere Konflikte hervorzurufen (vgl. ebd. 2013, S. 172-175).

Nach Krämer (2012) kann der Stellenwert der Personalentwicklung in einem Unternehmen als ein Indikator für die Unternehmenskultur dienen und die Beachtung der Unternehmenskultur trägt zu einer erfolgreichen Personalentwicklung bei. Krämer geht hier von einer wechselseitigen Beeinflussung aus. Er sieht eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung u.a. darin, die Erwartungen des Unternehmens an eine erfolgreiche Leistungserbringung zu klären und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu stärken, denn dies unterstützt die Motivation der Beschäftigten. Die Mitarbeiter sollen darin gefördert werden, ihre Stärken zu erkennen und für das Unternehmen zielgerichtet einzusetzen. Auf der anderen Seite sollen vorhandene anforderungsbezogene Defizite ermittelt und durch Personalentwicklungsmaßnahmen gezielte Hilfestellungen zur Verbesserung gegeben werden. Durch eine Verhaltensanalyse an internen und externen Schnittstellen soll das Mitarbeiterverhalten optimiert und verbessert werden. Dabei können Konflikte aufgedeckt und bearbeitet werden. Darüber hinaus sollen durch das Aufzeigen von Kriterien qualitativ hochwertigen Handelns Verhaltensänderungen angestoßen werden. Die Leistung der gesamten Organisation wird somit optimiert und die Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft aufrechterhalten (vgl. ebd. 2012, S. 18-19). „Diese Beiträge zur Unternehmensstrategie erfordern kompetentes, wirtschaftliches und überprüfbares Handeln im Personalentwicklungsfeld“ (ebd. 2012, S. 19).

Abschließend lässt sich festhalten, dass jedes Unternehmen ein Orientierungssystem besitzen sollte, das für die Mitarbeiter verbindlich ist und verbindend wirkt. Das Orientierungssystem eines Unternehmens drückt sich in den Kulturstandards aus, die erwünschte Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern fördern. So bleiben die Mitarbeiter motiviert und tragen zum Erfolg des Unternehmens bei.

## **2.3 Konzepte und Zielsetzungen von Personalentwicklung**

### Konzepte

Der Begriff ‚Personalentwicklung‘ ist eine in der Fachliteratur sehr uneinheitlich und weit gefasste Vokabel und es werden damit unterschiedlich komplexe Vorgänge bezeichnet (vgl. Staehle 1999, S. 872, Merchel 2010, S. 80). Unterschiedliche Konzepte spiegeln sich in den unterschiedlichen Grundannahmen wieder und sind stark abhängig von der Organisation und deren Entwicklungsstand, den Organisationszielen und -strategien. Je nach Grundkonzeption des Unternehmens werden die Aufgaben und Ziele von Personalentwicklung unterschiedlich definiert und gewichtet. Zum einen gibt es die traditionelle Auffassung von Personalentwicklung, die sich auf Maßnahmen der internen und externen bzw. betrieblichen Fort- und Weiterbildung und eines gezielten

Verhaltenstrainings konzentriert und an der Verbesserung der Arbeitsleistung orientiert ist. Eine so verstandene Personalentwicklung legt die Annahme zugrunde, dass das Unternehmen die von ihm bezahlte Arbeitskraft möglichst produktiv und für sich nutzbringend einsetzen möchte. „Der Zweck der Personalentwicklung ist dann die Prüfung und Bereitstellung von Personalentwicklungsmaßnahmen, die sich möglichst eng an den erwarteten Leistungsbeiträgen orientieren“ (Ridder 2013, S. 135).

Zum anderen existiert eine ganzheitlich verstandene Personalentwicklung, die die Organisationsziele einerseits und die individuellen Fähigkeiten und Motivationen der Mitarbeiter andererseits inhaltlich strukturiert zusammenführt. Hier tritt die Entwicklung des Menschen in den Vordergrund, sein Recht auf Selbstbestimmung, und die Personalentwicklung richtet den Blick auf den Prozess des lebenslangen Lernens eines jeden Menschen. Dieser Auffassung liegen theoretische Grundlagen wie Motivationstheorien und Lerntheorien zugrunde. „Es könnte den Fragestellungen nachgegangen werden, wie Menschen lernen und ihre Persönlichkeit entwickeln und dabei einen Beitrag zur Entwicklung von Organisationen leisten“ (Ridder 2013, S. 135).

Ridder (2013) weist darauf hin, dass beide Perspektiven nicht notwendigerweise als bipolares Verhältnis zu verstehen sind, sondern dass es vielfältige Überschneidungen und Effekte in beide Richtungen gibt. Beispielsweise können ein gutes Lernklima und ein entsprechend breit aufgestelltes Angebot an Lernmöglichkeiten die leistungsspezifischen Aspekte ebenso fördern wie sie die positive Persönlichkeitsentwicklung des Individuums sowie soziale Austauschprozesse und gesellschaftliche Entwicklungsprozesse beeinflussen können. Auf der anderen Seite kann die persönliche Entwicklung von Menschen Einfluss auf die strategische Neuorientierung von Unternehmen haben (vgl. ebd. S. 135 - 136).

Hölzle (2006) unterscheidet hier drei Personalentwicklungskonzepte (vgl. Hölzle 2006, S. 61 – 65):

- Angebotsorientierte Konzepte (1960-1970): Entwicklung und Koordination von fachlichen Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter. Die Angebote finden in aller Regel in Seminarform und außerhalb des Arbeitsplatzes statt.
- Bedarfs- und anpassungsorientierte Konzepte (seit 1980): Diese Konzepte sind heute sehr verbreitet und zeichnen sich dadurch aus, dass das Personalmanagement einerseits verstärkt auf Geschäftsbereiche, Positionen und deren Zielsetzungen ausgerichtet ist, andererseits aber auch die Potenziale, Fähigkeiten, Fertigkeiten und

Qualifikationsvoraussetzungen sowie die persönlichen Bedarfe der Mitarbeiter berücksichtigt.

- Strategische und leitbildorientierte Konzepte (seit 1990): Ziel ist, durch die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten eine optimale Passung zwischen Individuum und Arbeitsplatz zu erreichen. Durch die Identifikation mit den Unternehmenszielen und die Akzeptanz gemeinsamer Werte und Normen soll eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft erzielt werden. Alle Mitarbeiter werden in den Entwicklungsprozess einbezogen und Lernprozesse werden individuell, organisationsbezogen, arbeitsplatznah und als soziales Lernen organisiert (lernende Organisation).

Im folgenden soll das strategische und leitbildorientierte Personalentwicklungskonzept näher erläutert und ein vertiefender Einblick gegeben werden.

Durch das Zulassen von Vielfalt, von unterschiedlichen Menschenbildern, Wertvorstellungen und Philosophien kann die Ausrichtung der Personalarbeit positiv beeinflusst werden. Insbesondere im Bereich der Sozialen Arbeit müssen die Konzepte der Personalentwicklung nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch in ganz besonderer Weise die Facetten der eigenen Persönlichkeit ansprechen. „(...) weil ein Großteil des Erfolgs der Organisation von den persönlichen Fähigkeiten und Haltungen der Mitarbeiter abhängig ist, müssen Konzepte der Personalentwicklung über das fachliche Qualifikationssegment hinaus auch das persönlichkeitsbezogene Qualifikationssegment (persönliche Qualifikationsdefizite und –stärken, psychische Belastungen bei schwierigen Betreuungsverhältnissen etc.) in den Blick nehmen“ (Merchel 2010, S. 82). Konzepte einer erfolgreichen Personalentwicklung orientieren sich also nicht nur an der kurzfristigen Behebung von Mangel- und Problemsituationen, sondern müssen auf mittelfristig zu erreichende Organisations- und Personalentwicklungsziele ausgerichtet werden (vgl. Hölzle 2006, S. 70).

Hinsichtlich einer integrierten Organisations- und Personalentwicklung formuliert Hölzle (2006) neun Postulate, die für die erfolgreiche Prozessgestaltung der Personalarbeit in Einrichtungen der Sozialen Arbeit von Bedeutung sind (vgl. ebd. 2006, S. 35 – 39):

1. Personal als Leistungs- und Personengemeinschaft konzipieren: Ziel ist eine Vernetzung der Organisationsziele mit den Mitarbeiterinteressen und –ressourcen. Dadurch soll ein Optimum für die Entwicklung der Organisation und die Entwicklung der Mitarbeiter erreicht werden.

2. Organisationsziele und Personalstrategie aufeinander abstimmen: Die Organisationsziele werden in Maßnahmen der Personalentwicklung integriert. Das Leitbild und die Organisationsziele setzen dabei den Rahmen für die Personalentwicklungsmaßnahmen der quantitativen und qualitativen Personalarbeit, wobei die vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter systematisch in die Planungsarbeit von Unternehmensstrategie und Personalentwicklung einbezogen werden müssen.
3. Personalmanagement stellt eine Leitungsaufgabe dar: Die Personalentwicklungsmaßnahmen müssen von der Leitungsebene koordiniert werden und auf die übergeordneten Organisationsziele bezogen sein.
4. Für Partizipation, Akzeptanz und Chancengleichheit sorgen: Bei der Planung und Umsetzung der Organisationsziele und Personalentwicklungsmaßnahmen müssen die Mitarbeiter beteiligt werden. Dies sichert die Akzeptanz der Ziele und Maßnahmen und fördert das Vertrauen in die Leitungskräfte. Transparenz, Partizipation und Kommunikation (z.B. im Mitarbeitergespräch) leisten hier wichtige Beiträge.
5. Ziele vereinbaren: Durch Zielvereinbarungen werden die Organisationsziele mit den Entwicklungszielen der Mitarbeiter vernetzt. Sie dienen einerseits als Leistungsmotivation und –sicherung, andererseits bilden sie die planerische Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen. Darüber hinaus ermöglichen sie mit ihrer wichtigen Feedbackfunktion die Leistungsbewertung hinsichtlich der Erfüllung der Organisationsziele.
6. Toleranz und Konfliktkultur: Eine Zielvereinbarungskultur beinhaltet immer auch unterschiedliche Ziel- und Wertvorstellungen sowie unterschiedliche Auffassungen über den Weg der Zielerreichung und die Bewertung der Leistungsergebnisse. Das hier vorhandene Konfliktpotenzial muss auf Leitungsebene als Entwicklungschance gesehen werden und bedarf einer positiven Grundhaltung sowie konstruktiver Konfliktlösungsstrategien. In diesem Rahmen notwendige Grundhaltungen einer lernenden Organisation sind Toleranz gegenüber anderen Meinungen und Wertschätzung von Vielfalt.
7. Lernkultur: Um eine Lernkultur in einer Organisation zu gestalten ist es notwendig, dass Lernen als ein zentraler Wert definiert wird. Hierfür muss der Lernkontext so gestaltet sein, dass die Mitarbeiter einerseits zum Lernen motiviert und andererseits Abwehrhaltungen und Widerstände gemindert werden.
8. Fehlerfreundliches Klima: Die Gestaltung einer fehlerfreundlichen Lernkultur in der Organisation fördert die Motivation der Mitarbeiter. Sie baut Ängste und Widerstände

ab, indem Normen aufgestellt werden, die das Aufdecken von Fehlern honorieren und das Fehler-Machen zulassen. Dabei ist es wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass Handeln unter Bedingungen der Ungewissheit, wie es im Besonderen im Sozialen Bereich vorkommen kann, immer die Möglichkeit von Fehlern einschließt.

9. Organisationsstrukturen für das Lernen bereitstellen: Um eine Erhöhung der Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Organisation zu ermöglichen müssen dynamische und flexible Organisationsformen geschaffen werden. Die Organisationsstrukturen müssen als Lernkontext so gestaltet werden, dass eine Entwicklung zur Selbstständigkeit der Mitarbeiter möglich ist, wobei Arbeitsprozesse Lernprozesse auslösen sollen.

Das vorgestellte Personalentwicklungskonzept zeigt auf, wie die Personalstrategie mit der Unternehmensstrategie verknüpft werden kann, so dass ein für beide Seiten, Organisation und Mitarbeiter, fruchtbringendes Lernen ermöglicht werden kann. Wichtige Elemente für individuelles und organisationales Lernen sind Zeit und Raum zum Experimentieren und Reflektieren. „Neue Schritte zu gehen und neue Lösungen anzustreben verlangt, neue Erfahrungen und Fehler zu machen und aus beidem zu lernen“ (Hölzle 2006, S. 39).

### Ziele

Die Lernziele des Erwachsenen lassen sich in drei Bereiche gliedern, die die Personalentwicklung versucht aufzugreifen. Kognitive Lernziele werden in der Vermittlung von Wissen und affektive Lernziele in der Modifikation von Verhalten gesetzt. Die direkt auf das Verhalten bezogenen Lernziele sollen in der Weiterentwicklung der Persönlichkeit zum Ausdruck gebracht werden.

Personalentwicklung spricht heute alle Mitarbeiter eines Unternehmens an und versucht Leistungsunterschiede und Spannungen frühzeitig zu erkennen, um diese anhand verschiedener Instrumente zu mildern. Der Begriff „employability“ (Krämer, 2012, S. 8) spielt hierbei eine große Rolle. Er beschreibt „die Sicherstellung der Einsatz- und Leistungsfähigkeit bei sich verändernden Aufgaben und stetig ansteigenden Anforderungen“ (Krämer 2012, S.8). Durch die Tatsache, dass in der heutigen westlichen Gesellschaft ein Umdenken hinsichtlich des lebenslangen Lernens stattfindet, was durch den demografischen Wandel noch bestärkt wird, hat Personalentwicklung weniger das Ziel, einen Aufstieg innerhalb der Unternehmenshierarchie zu ermöglichen. Gerade in lernenden und wissensbasierten Organisationen lässt sich das erkennen. Komponenten wie Teamfähigkeit auf der einen Seite, aber auch Selbstständigkeit im Ausarbeiten von



Handlungsanweisungen und eine Identifikation mit dem Unternehmen und die damit verbundenen Ziele rücken in den Vordergrund der Personalentwicklung. Hierbei wird den Sozialkompetenzen oder ‚Soft Skills‘ eine wichtige Bedeutung zugemessen. Unter der Sozialkompetenz versteht man insbesondere das situations- und personenbezogene Denken und Handeln eines Individuums, vor allem im kommunikativen Bereich. Es handelt sich demzufolge um die Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit anderen. Zu den Sozialkompetenzen zählen u.a. Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathiefähigkeit und Konfliktfähigkeit.

Im Gegensatz zu gewerblichen Unternehmen ist ein wesentliches Merkmal von Organisationen der Sozialen Arbeit, einen inhaltlichen, humanitären Auftrag (Mission) zu erfüllen. Zur Sicherung der Glaubwürdigkeit der Organisation nach innen und außen müssen sich folglich auch die strategischen Ziele und die Umsetzung der Personalentwicklung an diesem Auftrag ausrichten (vgl. Hölzle 2006, S. 66).

Zur Erreichung der strategischen Ziele der Organisation müssen folgende Aufgaben der Personalarbeit und Personalentwicklung im Sinne des Auftrags durch geeignete Instrumente systematisch bearbeitet werden (vgl. ebd. 2006, S. 69 – 70):

- Systematisches Erheben und Dokumentieren der Potenziale der Mitarbeiter, damit Personalentwicklungsmaßnahmen darauf aufgebaut werden können.
- Die Unternehmensziele müssen für die einzelnen Bereiche, Teams und Personen definiert werden, damit die Personalentwicklung strategisch auf die Verwirklichung dieser Ziele ausgerichtet werden kann.
- Für eine gezielte Mitarbeiterentwicklung bedarf es genauer Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile. Letztere müssen sowohl auf gegenwärtige Aufgaben wie auch auf die zukünftigen Ziele ausgerichtet sein.
- Für eine Partizipation der Mitarbeiter müssen deren Wünsche, Ziele und Karrierevorstellungen erhoben und mit der Maßnahmeplanung verknüpft werden. Hierfür bedarf es kommunikative Prozesse und Vereinbarungen.
- Zur Erreichung der Entwicklungsziele müssen die Personalentwicklungsmaßnahmen auf ihre Effektivität und Effizienz hin kontrolliert werden.

Ridder (2013) unterteilt den oben beschriebenen Prozess der Zielerreichung grob in vier Teilschritte (vgl. ebd. 2013, S. 136):

1. Aus strategischen Zielen und geplanten Tätigkeitsfeldern entstehen neue oder veränderte Aufgaben, aus denen die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter ermittelt werden.

2. Anhand der Anforderungen wird geprüft, ob und in welchem Umfang die notwendigen Qualifikationen bereits vorhanden sind und ob Entwicklungsbedarf besteht.
3. Qualifizierungsstrategien werden entwickelt, aus denen sich Qualifizierungsmaßnahmen ableiten lassen.
4. Der Erfolg der Qualifizierungsmaßnahmen ist im Rahmen einer Evaluation zu überprüfen

Neben organisationalen Zielen und den persönlichen Zielen der Mitarbeiter berücksichtigt die Personalentwicklung noch bildungs- und beschäftigungspolitische Ziele, wobei die Mitarbeiterziele in aller Regel nur insoweit berücksichtigt werden, als sie nicht der Erreichung der organisationalen Ziele entgegenstehen (vgl. Staehle 1999, S. 873). „Bei einer Interessenabwägung dominieren eindeutig die Ziele des Managements.“ (ebd. 1999, S. 874)

Ausgehend vom Gegenstand der Personalentwicklung werden deren Ziele in der Literatur weitestgehend übereinstimmend formuliert. Folgende Aufzählung erfolgt in Anlehnung an Staehle und Holtbrügge und konzentriert sich auf die Ziele aus Sicht des Unternehmens (vgl. Staehle 1999, S. 874, Holtbrügge 2013, S. 131). Ähnliche Darstellungen finden sich aber auch bei Krämer, Ridder und Holdenrieder (vgl. Krämer 2012, S. 21-22, Ridder 2013, S. 136, Holdenrieder 2013, S. 155-156):

- *Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit:* Senkung der Mitarbeiterfluktuation, Konkurrenzvorteile auf dem Arbeitsmarkt, Anpassung an neue und/oder veränderte Anforderungen.
- *Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiter:* Flexible Organisationseinheiten, Teamarbeit, Förderung der Innovationsfähigkeit, erweiterte Einsatzmöglichkeiten durch Mehrfachqualifikation.
- *Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und Integration:* Verbesserung der Arbeitsmotivation, der Zufriedenheit und des Organisationsklimas, Förderung der Identifikation mit den Unternehmenszielen und der Integration in die Unternehmung.
- *Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes:* Anhebung des Eingangsqualifikationsniveaus, Nachwuchssicherung, Verbesserung der Qualifikation zur kompetenteren Aufgabenerfüllung, Erhöhung des Qualifikationspotenzials.
- *Berücksichtigung individueller und bildungspolitischer Ansprüche:* Bessere Bezahlung, Vermeidung von Überforderung, Erhöhung der sozialen Sicherheit, Realisierung von Chancengleichheit, Erhöhung der Durchlässigkeit und Mobilität.

Aus Sicht der Mitarbeiter hat die Personalentwicklung folgende Ziele (vgl. Staehle 1999, S. 875, Becker 2013, S. 733):

- Berufliches Weiterkommen (Karriere)
- Persönliche Entwicklung (Selbstverwirklichung)
- Sicherung des Arbeitsplatzes
- Erhalt und Verbesserung einer selbstbestimmten Lebensführung
- Herausfordernde Lernmöglichkeiten
- Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Erfordernisse des Arbeitsplatzes
- Optimierung der persönlichen Qualifikation in der Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz
- Aktivierung bisher nicht genutzter persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten
- Aneignung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg
- Optimierung von Einkommen, Position und Prestige
- Erhöhung der individuellen Mobilität am Arbeitsmarkt
- Übertragung neuer, erweiterter Aufgaben
- Übernahme höherer Verantwortung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Mitarbeiter und die Führungskräfte bzw. das Unternehmen einerseits unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich der Ziele der Personalentwicklung haben, andererseits sich die Erwartungen im Arbeitsergebnis zusammenfügen. Die Mitarbeiter erwarten durch die Personalentwicklung die Erhaltung und Verbesserung ihrer beruflichen Fähigkeiten sowie die Möglichkeit einer persönlichen Weiterentwicklung. Das Unternehmen erwartet durch die Personalentwicklung leistungsstarke, flexible und motivierte Mitarbeiter. Eine erfolgreiche Personalentwicklung spiegelt sich dann im Arbeitsergebnis wider.

Die Konzepte und Zielsetzungen der Personalentwicklung machen deutlich, dass für Unternehmen, deren Erfolgskonzept auf dem Wissen und den Fähigkeiten der Mitarbeiter beruht, die strategische Personalentwicklung zukünftig eine immer wichtigere Rolle für den Unternehmenserfolg und die Zukunftssicherung spielen wird.

## **2.4 Methoden der Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung beschäftigt sich intensiv mit den Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter und deren Förderung. Traditionell können drei Formen von Personalentwicklungsmaßnahmen unterschieden werden: Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung. Hierbei wird in der Weiterbildung der Schwerpunkt der

Personalentwicklung gesehen. In der Praxis wird der Begriff Weiterbildung als Oberbegriff für Fortbildung, Umschulung und berufliche Wiedereingliederung verwendet.

- *Ausbildung*: Hierunter wird üblicherweise die berufliche Erstausbildung verstanden. Aber auch Trainee- und die Anlernausbildung lassen sich diesem Begriff zuordnen.
- *Fortbildung*: Die Fortbildung dient dazu, die durch Ausbildung bzw. berufliche Tätigkeit erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern und der technischen Entwicklung anzupassen. Sie bezieht sich einschränkend auf die ergänzende und fortlaufende Ausbildung in einem erlernten Beruf, beispielsweise das Erlernen einer zusätzlichen Methode oder die Ausbildung zum Meister oder Techniker. Sie schließt auch die Entwicklung des Arbeits- und Sozialverhaltens mit ein. Somit dient sie der Förderung der Fachkompetenz, der persönlichen Kompetenz, der Methoden- und Sozialkompetenz.
- *Weiterbildung*: Unter diesen Begriff fallen alle Aktivitäten, die nicht arbeitsplatzbezogen sind und der Vertiefung, Erweiterung oder Erneuerung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten dienen. In der Regel ist eine erste Bildungsphase abgeschlossen und eine Erwerbstätigkeit hat stattgefunden.

Zugeordnet werden in der gängigen Literatur Entwicklungsmaßnahmen nach der zeitlichen und räumlichen Nähe zum Arbeitsplatz (vgl. Staehle 1999, S. 880, Holtbrügge 2013, S. 135-141, Krämer 2012, S. 53-63, Hölzle 2006, S. 75-76):

- *Entwicklungsmaßnahmen - „into the job“:*

Berufliche Erstausbildung, Einführung neuer Mitarbeiter, Trainee-Programme, Praktika

- *Entwicklungsmaßnahmen am Arbeitsplatz - „on the job“:*

Job Enlargement (der bisherige Aufgabenbereich wird durch weitere gleichartige Aufgaben ergänzt und/oder erweitert), Job Enrichment (zu vorhandenen Aufgaben kommen qualitativ neue hinzu), Job Rotation (vorübergehende Übernahme von Tätigkeiten in verschiedenen Bereichen eines Unternehmens), Assistenz, Beobachtungslernen (Lernen am Vorbild), Betriebliche aufgabenbezogene Arbeitsgruppen, unterstützende Gespräche, kollegiale Beratung, Coaching-Mentorenschaft, Arbeitsunterweisung, Feedback- und Fördergespräche, Erfahrungslernen, E-Learning (Computer Based Training), Arbeitsplatzwechsel, qualifikationsfördernde Arbeitsstrukturierung, Stellvertretung, Management by objectives (d.h. durch Zielvorgaben, Zielvereinbarungen), Aufwärtsbeurteilung

- Entwicklungsmaßnahmen im Umfeld des Arbeitsplatzes – „near the job“:

Betriebliche Lern- und Problemlösegruppen, Lernstatt, Erlernen von Moderationstechniken, Qualitätszirkel, Workshops, Entwicklungsarbeitsplätze, Förderkreis (Qualifizierung von high Potentials durch Bearbeitung zentraler Fragen des Unternehmens und Entwicklung von Lösungen), Workshops zu unternehmensspezifischen Themen, Projektarbeit, Supervision, interne (Inhouse)-Seminare zu unterschiedlichen betriebsrelevanten Themen

- Entwicklungsmaßnahmen außerhalb der Arbeitsstelle – „off the job“:

Fortbildung (Teilnahme an einem längerfristig angelegten Präsenz- oder Fernstudien-Lehrgang/Weiterbildungskurse mit anerkannten Abschlüssen), externe Seminare und Trainings (zu bestimmten Fach-/Methodenthemen, Kommunikationsseminare), Workshops (im Rahmen von Fachtagungen, Konferenzen, Kongressen), Übungsfirmen, Assessment-Center, Erfahrungsaustauschgruppen (z.B. organisiert durch externe Bildungsträger bzw. Fachverband), Auslandsentsendung

Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen werden immer dann notwendig, wenn bestehende oder zukünftige Abweichungen zwischen den Arbeitsanforderungen und dem Qualifikationsprofil des Mitarbeiters nicht durch Personalbeschaffung oder –einstellung behoben werden können oder sollen. In der Literatur wird hier üblicherweise zwischen drei Lehrzielen unterschieden (vgl. Staehle 1999, S. 884-885, Holtbrügge 2013, S. 133-134):

- Vermittlung von Fachwissen (knowledge)
- Erweiterung von Fähigkeiten (skills)
- Bildung von neuen Einstellungen (attitudes)

Im Vordergrund von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen steht traditionell die Vermittlung von Fachwissen, d.h. das Wissen über die Unternehmung, ihre Umwelt und die fachlichen Kenntnisse sowie Spezialwissen. Dem gegenüber anspruchsvoller ist die Erweiterung oder Verbesserung von Fähigkeiten. Hierzu zählen methodische und analytische Fähigkeiten, soziale Fähigkeiten sowie technische Fähigkeiten und die interkulturelle Kompetenz. Am schwierigsten gestaltet sich die Bildung neuer Einstellungen, wie z.B. die Akzeptanz abweichender Meinungen und Ansichten, die Toleranz und die Offenheit gegenüber neuen Erkenntnissen und dem sozialen Wandel. Auch die Zeitspanne des Lernprozesses nimmt hier unterschiedliche Dimensionen an. Die Erweiterung von Fähigkeiten erfordert für gewöhnlich einen längeren Bildungsprozess als die Vermittlung von Fachwissen. Den schwierigsten und längsten Entwicklungsprozess stellt die Bildung

neuer Einstellungen dar. Diese sind in der Regel tief in der Persönlichkeit eines Menschen verankert und nicht kurzfristig änderbar.

Personalentwicklungskonzepte, die an den Organisationszielen und dem Leitbild ausgerichtet sind, bedürfen einer genauen Bedarfsabklärung sowie einer systematischen Maßnahmeplanung. Der Grundgedanke einer lernenden Organisation ist, dass Lernprozesse nicht nur auf die Fort- und Weiterbildung beschränkt bleiben. Arbeits- und Kommunikationsprozesse müssen bewusst als Lernmöglichkeit gestaltet werden. Beurteilungs- und Evaluationsprozesse spielen im Rahmen eines systematischen Personalentwicklungskonzeptes eine wichtige Rolle. Hier stehen die Leistungen und das Potenzial der Mitarbeiter im Vordergrund sowie der Erfolg der Maßnahmen (vgl. Hölzle 2006, S 61). Kritisiert wird in der Literatur die mangelnde Kontrolle über die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen. Während die subjektive Zufriedenheit durch Teilnehmerbefragung relativ leicht zu ermitteln ist, lassen sich die sozialen und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Personalentwicklung und deren Maßnahmen oftmals nur schwer messen (vgl. Holtbrügge 2013, S. 142, Ridder 2013, S. 151)

Um Entwicklungsmaßnahmen zu planen ist das Mitarbeitergespräch ein unerlässliches Instrument einer zeitgemäßen Personalführung und -entwicklung. Durch das Mitarbeitergespräch lässt sich der individuelle Entwicklungsbedarf des Mitarbeiters feststellen sowie dessen Bereitschaft zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Eine Bedarfsplanung kann mit Hilfe von Beurteilungs- und Fördergesprächen erstellt werden. In Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern können die bisherigen Leistungen, das Verhalten und die Anforderungen ausgewertet und zukünftige Anforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten besprochen und geplant werden.

### **3. Mitarbeitergespräche als Teil der Personalentwicklung**

Mitarbeitergespräche als Managementinstrument haben in den letzten zwei Jahrzehnten vermehrt Einzug in allen organisationalen Bereichen genommen. Werling (2012) stellt allerdings fest, dass dieses Führungsinstrument bislang kaum auf seine Wirksamkeit überprüft wurde. Lediglich zwei Veröffentlichungen lassen sich ausfindig machen, die über Ergebnisse von Befragungen zu Mitarbeitergesprächen berichten (Berchinie 1992, Leonardt 1991). In der Überprüfung der Umsetzung und Wirkung von Mitarbeitergesprächen lassen sich insgesamt deutliche Defizite aufzeigen und dies in allen Bereichen, sowohl in Unternehmen der Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung als

auch in sozialen Einrichtungen. Im Bereich der Sozialen Arbeit konnte keine Publikation recherchiert werden, die Hinweise darauf gibt, wie Mitarbeitergespräche in diesem Bereich geführt und ob die gewünschten Ziele auch erreicht werden (vgl. Werling 2012, S. 21-22).

Die gängige Literatur zum Thema Mitarbeitergespräche befasst sich ausführlich mit den Funktionen und Inhalten sowie der strukturellen Vorgehensweise (vgl. Fiege et al. 2001, Mentzel et al. 2012, Widulle 2012, Hossiep et al. 2008, Jetter 2004, Saaman 1990, Saul 1999). Den Mitarbeitergesprächen zugrunde liegende psychologische Theorien wie Kommunikationsmodelle, (vgl. Fiege et al. 2001, Schulz von Thun 1996, Hossiep et al. 2008, Widulle 2012, Regnet 2009, Neuberger 1980) sowie die verschiedenen Gesprächsstile (vgl. Fiege et al. 2001, Neumann 2009, Hossiep et al. 2008) werden in der Literatur ausführlich beschrieben.

Mitarbeitergespräche sollten regelmäßig als ein strukturierter, offener und vertraulicher Dialog, losgelöst vom unmittelbaren Tagesgeschehen, als ‚Vier-Augen-Gespräch‘ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern geführt werden. In der Regel liegen diesen Gesprächen ein standardisierter Ablauf zugrunde und sie werden mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt. Ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch setzt eine gründliche Vorbereitung beider Gesprächspartner voraus und wird in der Regel vom direkten Vorgesetzten geleitet.

### **3.1 Begriffsbestimmung**

Bei Sichtung der gängigen Literatur fällt auf, dass dem Begriff „Mitarbeitergespräch“ eine Vielzahl von Bedeutungen zugrunde gelegt wird und nur unscharfe Abgrenzungen vorgenommen werden und der Begriff nicht einheitlich verwendet wird. Die Vielfalt der Begriffsbedeutung spiegelt sich in den unterschiedlichen Funktionen und Inhalten wieder, die mit dieser Art der Kommunikation in Form eines Dialoges verbunden werden. Beispielhaft können hier das Fördergespräch, das Konfliktgespräch oder das Zielvereinbarungsgespräch genannt werden.

Für das Instrument „Mitarbeitergespräch“ hat sich in der Literatur eine Grunddefinition entwickelt, wie sie beispielsweise Fiege, Muck und Schuler (2001) formulieren: „Unter dem Begriff *Mitarbeitergespräch* verstehen wir ein institutionalisiertes Gespräch mit spezifischer Zielsetzung, das aufgrund eines formalen Anlasses fest terminiert wird, ein größeres Zeitbudget erfordert und von beiden Seiten ausreichend vorbereitet werden kann“ (ebd. 2001, S. 445). Aus dieser Begriffsdefinition ausgeklammert werden formelle und informelle Alltagskommunikation wie z.B. Arbeitsanweisungen und Unterweisungen,

Informations- und Erfahrungsaustausch, persönlicher Austausch, Gruppengespräche oder der tägliche Austausch von kurzen Informationen, um den Arbeitsprozess voran zu treiben.

Friedrich (2010) zufolge umfassen Mitarbeitergespräche als Oberbegriff „alle Gespräche zwischen einer Führungskraft und Mitarbeitenden, die von beiden Gesprächsteilnehmenden geplant, vorbereitet und systematisch durchgeführt werden.“ (ebd. 2010, S. 71) Sie unterteilt Mitarbeitergespräche in regelmäßige bzw. terminbezogene Gespräche und anlassbezogene Gespräche.

Hossiep, Bittner und Berndt (2008) erweitern die Definition durch die Hinzunahme spezifischer Gesprächselemente: „Grundpfeiler des Gesprächs sind unter der Führungsperspektive auch die Thematisierung der Zusammenarbeit und die Ermutigung zu Rückmeldungen über das Führungsverhalten. Die Inhalte von Mitarbeitergesprächen sind vielgestaltig und können abhängig vom Gesprächsanlass variieren. Bestandteile sind häufig eine umfassende Bilanzierung, die Verständigung über Ziele und die Besprechung der weiteren Entwicklung des Mitarbeiters.“ (ebd. 2008, S. 4)

Es wird zwischen einer Vielzahl von Formen von Mitarbeitergesprächen, je nach Gesprächsanlass und Zielsetzung, unterschieden. Die folgenden Ausführungen beziehen sich begrifflich auf Mitarbeitergespräche im Sinne regelmäßig stattfindender strukturierter Beratungs- und Fördergespräche. Hierunter fallen nicht die routinemäßigen Alltagskommunikationen, die geführt werden, um direkte Zusammenhänge mit der Erledigung der Arbeit zu besprechen. Es geht um Gespräche mit besonderen Anlässen oder Themen, die den Vorgesetzten und den Mitarbeiter gezielt dazu veranlassen, sich zusammzusetzen und ihre Meinungen auszutauschen.

### **3.2 Ziele, Funktionen und Inhalte von Mitarbeitergesprächen**

#### Ziele

Kommunikation ist die Grundlage einer guten Zusammenarbeit und somit gehört der Dialog mit Mitarbeitern heute zum Alltag jeder Organisation. Dabei ist der tägliche Austausch ‚zwischen Tür und Angel‘, in der Kaffeepause oder in der Teamsitzung genauso wichtig wie ein Mitarbeitergespräch, in dem man, gut vorbereitet und losgelöst vom Alltagsgeschäft, grundsätzliche Aspekte der Arbeit und Zusammenarbeit ansprechen und Weichen für die Zukunft stellen kann. Mitarbeitergespräche bieten Vorgesetzten und Mitarbeitern die Möglichkeit Informationen weiterzugeben, Aufgaben zu besprechen und zu delegieren, Verantwortungen festzulegen, Erfahrungen auszutauschen und zu diskutieren, Begabungsschwerpunkte zu entdecken, Schwächen und ungeliebte



Aufgaben zu identifizieren sowie Entscheidungen zu treffen und Zielerreichungsgrade zu besprechen.

Maßnahmepläne, die am Ende eines Mitarbeitergesprächs gemeinsam für den einzelnen Mitarbeiter erarbeitet werden, geben Aufschluss über vorhandenes Potenzial in Bezug auf die derzeitige Position des Mitarbeiters und möglicherweise zukünftige Aufgaben und bereiten individuelle Entwicklungen durch das Aufzeigen notwendiger Fort- und Weiterbildungsinhalte vor (vgl. Papenfuß, Pfeuffer 1989, S. 398).

Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen werden verschiedene Ziele verfolgt (vgl. Hossiep et al. 2008, S. 4-5):

- Entwicklung einer tragfähigen, langfristig angelegten, vertrauensvollen Zusammenarbeit
- Definition und Vereinbarung von klaren Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Offenlegung nicht nur von gemeinsamem Verständnis, sondern auch von Auffassungsunterschieden
- Vereinbarung von individuellen Zielen und regelmäßige Überprüfung der Zielvereinbarungen
- Gegenseitiges Geben und Empfangen von Feedback
- Klärung von gegenseitigen Erwartungen
- Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten und Beseitigung von Hindernissen für die volle Leistungsentfaltung
- Abgleich von Fähigkeiten und Einstellungen mit Aufgaben und Erwartungen
- Klärung individueller Entwicklungsperspektiven
- Vereinbarung von Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen

Durch Mitarbeitergespräche können auch Beziehungen zwischen den Gesprächspartnern hergestellt, gefestigt und ausgebaut werden, Vertrauensverhältnisse aufgebaut und die Motivation gestärkt werden. In diesem Sinne bilden Mitarbeitergespräche die Grundlage für eine gezielte, adressatenspezifische Entwicklung und Förderung des Mitarbeiterpotenzials und die Möglichkeit der erfolgreichen Realisierung unternehmenspolitischer Zielsetzungen.

## Funktionen

Mitarbeitergesprächen werden verschiedene Funktionen zugrunde gelegt. Berchinie (1992) nennt drei Hauptfunktionen, die unterschiedliche organisationale Dimensionen ansprechen (vgl. ebd. 1992, S. 492):

- Strategische Orientierung: Mitarbeitergespräche dienen dazu, die Unternehmensziele in Einzelzielsetzungen und Aufgabenschwerpunkte für bestimmte Bereiche und Stellen umzusetzen.
- Personalführung: Durch Mitarbeitergespräche soll der Vorgesetzte die Interessen und Erwartungen des Mitarbeiters besser kennenlernen. Andererseits bekommt der Mitarbeiter eine Rückmeldung, wie er gesehen und eingeschätzt wird. Es besteht die Möglichkeit, eventuelle Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit aufzudecken, zu besprechen und gemeinsam nach Lösungsansätzen zu suchen.
- Personalentwicklung: Eine gezielte Förderung und Weiterbildung des Mitarbeiters sowie des Vorgesetzten im Rahmen der Führung kann durch Mitarbeitergespräche angestoßen werden.

Fiege et al. (2001) benennen fünf wesentlich Funktionen von Mitarbeitergesprächen, wobei hier weitaus mehr Gesprächsarten zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter eingeschlossen werden als das unter Punkt 3.1 definierte Mitarbeitergespräch. „In der Regel beinhaltet jeder spezifische Gesprächsanlaß eine spezifische selektive Kombination einzelner Funktionen.“ (ebd. 2001, S. 449)

Als die fünf Hauptfunktionen lassen sich nennen (vgl. Fiege et al. 2001, S. 449-460):

1. Austausch von Sachinformation: Eine Sachinformation ist jede Information ‚zur Sache‘ sowie die zur Aufgabenerfüllung benötigte Information.
2. Beziehungsklärung und –entwicklung: Rollenklärung und Rollenverhandlung tragen zur Beziehungsklärung bei.
3. Feedback und Zielsetzung: Durch Feedback wird dem Mitarbeiter sowie dem Vorgesetzten eine Rückmeldung über Verhalten, Auftreten oder Wirkung der Person gegeben. Dies kann Auswirkungen auf zukünftiges Handeln haben.
4. Leistungs- bzw. Potenzialbeurteilung: Der Ablauf der Probezeit, der Wechsel in einen anderen Unternehmensbereich oder Aufgabenveränderungen sowie eine jährliche Beurteilung sind Anlässe eines Beurteilungsgesprächs.

5. Förderung: Fördermaßnahmen sollten die Zielvorstellungen der Mitarbeiter berücksichtigen. Unter Förderung können auch Aufgabendelegation, Projektarbeit, Vertretungen und Schulungen verstanden werden.

Das Mitarbeitergespräch dient der Zielvereinbarung und Zielüberprüfung und stellt durch die Vernetzung verschiedener Funktionen im Rahmen der Personalentwicklung ein zentrales und wichtiges Führungsinstrument dar. Zur optimalen Erfüllung seiner Funktion müssen die Organisationsziele in stellenbezogene Teilziele übersetzt und koordiniert werden. Als Coachinginstrument eingesetzt, kann das Mitarbeitergespräch durch die Führungskraft die Motivation des Mitarbeiters erhöhen und unterstützende und anleitende Funktionen übernehmen. Zur Ermittlung der Entwicklungspotenziale und –wünsche sowie des Weiterbildungsbedarfs des Mitarbeiters lässt sich das Mitarbeitergespräch als diagnostisches Instrument nutzen. Zur Steuerung, Bewertung und Sicherung von Lern- und Transferprozessen kann das Mitarbeitergespräch schließlich auch als Instrument des Bildungscontrollings eingesetzt werden (vgl. Hölzle 2006, S. 79-80, Friedrich 2010, S. 71).

Der Nutzen von Mitarbeitergesprächen erstreckt sich über verschiedene Interessengruppen einer Organisation. Hauptnutzenträger sind die Mitarbeiter, die Führungskräfte und das Unternehmen. Die Nutzenperspektiven können folgendermaßen formuliert werden (vgl. Hölzle 2006, S. 80, Hossiep et al. 2008, S. 13):

Für die Mitarbeiter:

- Eigene Ziele, Vorstellungen und Wünsche formulieren
- Rückmeldung über bisher erzielte Leistungen
- Aussagen über Stärken und Schwächen
- Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten erkennen
- Konkrete Fördermaßnahmen vereinbaren
- Aktive Mitgestaltung der zukünftigen Aufgaben und Ziele

Für die Führungskräfte:

- Sich mit Leistungen, Aufgaben, Zielen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter auseinandersetzen
- Informationen zur Verbesserung der eigenen Führungsarbeit erhalten
- Motivation und Kooperationsklima verbessern
- Erhöhte Akzeptanz als Führungsperson

Für das Unternehmen:

- Den Einsatz von Mitarbeitern optimieren
- Steigende Qualifikation der Mitarbeiter

- Verbesserung der Qualität der erbrachten Leistungen
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Kundenzufriedenheit und der betrieblichen Leistungsfähigkeit
- Grundlage für effektive Personalpolitik im Unternehmen
- Entdeckung von Innovationspotenzialen
- Steigerung des Verantwortungsbewusstseins für das Unternehmen und seine Weiterentwicklung
- Gezielte Vermittlung und Umsetzung der Unternehmensgrundsätze und –ziele

### Inhalte

Häufige Gesprächsinhalte sind im Einzelnen die Eignungsschwerpunkte des Mitarbeiters (Stärken und Schwächen), Zusammenarbeit und Führung, Austausch über die Arbeitssituation und Arbeitsaufgaben, bestehende Zielvereinbarungen und Stand des Zielerreichungsgrades, Unternehmensziele, stellenbezogene Teilziele sowie die Erörterung geeigneter Entwicklungsmaßnahmen hinsichtlich des persönlichen Fort- und Weiterbildungsbedarfs.

Folgende Inhaltsbereiche werden zumeist schon im Leitfaden thematisiert (vgl. Holdenrider 2013, S. 158, Fiege et al. 2001, S. 457, Berchinie 1992, 493):

- Erörterung des Gesprächsanlasses und der Gesprächsziele
- Rückblick auf die vergangene Arbeitsperiode (Ziele und Aufgabenerfüllung)
- Anerkennung bei Zielerreichung
- Stärken und Schwächen des Mitarbeiters
- Nennung von Erwartungen und ggf. Kritik durch den Vorgesetzten sowie den Mitarbeiter
- Erörterung künftiger Ziele und Aufgabenschwerpunkte, ggf. anhand von messbaren Größen
- Weitere persönliche und berufliche Entwicklung des Mitarbeiters
- Zielvereinbarung
- Qualität der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter
- Zusammenfassung des Gesprächsinhalts

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Mitarbeitergespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter ein Personalentwicklungsinstrument ist, in dessen Rahmen die Beteiligten regelmäßig oder nach Bedarf spezifische Inhalte besprechen. Es dient der Verbesserung der Kommunikation, dem Aufbau von Vertrauen und der Gewinnung des Mitarbeiters für die Unternehmensziele.

### **3.3 Formen von Mitarbeitergesprächen**

Wie bereits in Kapitel 3.1 dargestellt existieren zahlreiche Bezeichnungen für das Mitarbeitergespräch. Hinter dem Begriff Mitarbeitergespräch verbergen sich zum Teil ganz unterschiedliche Gesprächsarten, die sich durch den Anlass, den auslösenden Impuls, das Vorgehen und auch durch das angestrebte Ergebnis unterscheiden. Im Folgenden werden die verschiedenen Formen von Mitarbeitergesprächen vorgestellt, die in der Unternehmenspraxis am häufigsten angewendet werden.

Die verschiedenen Gesprächsformen lassen sich in unterschiedlichen Kategorien zusammenfassen. Dabei werden die Gesprächstypen in Gesprächsgruppen eingeteilt, die jeweils Besonderheiten und/oder ähnliche Merkmale der Gesprächsarten berücksichtigen.

#### **3.3.1 Kategorien nach W. Mentzel, S. Grotzfeld, C. Haub**

Mentzel, Grotzfeld und Haub (2012) haben eine eher klassische Aufteilung vorgenommen und die Formen von Mitarbeitergesprächen in drei Gruppen eingeteilt:

##### Gruppe 1: Regelmäßige Mitarbeitergespräche

Hierzu zählen Zielvereinbarungsgespräche, Gespräche zur Ziel- und Arbeitsüberprüfung, Beurteilungsgespräche, Fördergespräche und Jahresmitarbeitergespräche.

Inhalt dieser Gesprächstypen ist der regelmäßige Austausch über vereinbarte Ziele, über die Einschätzung der Leistung der Mitarbeiter und über deren weitere berufliche Entwicklung. Durch diese Gespräche soll der Vorgesetzte einen kontinuierlichen Prozess des Leistungsmanagements erreichen und dafür Sorge tragen, dass die betrieblichen Aufgaben effizienter und besser erledigt werden (vgl. ebd. 2012, S. 55).

##### Gruppe 2: Anlassabhängige Gespräche

Zu diesen Gesprächstypen zählen das Einführungsgespräch, das Feedbackgespräch, das Kritikgespräch, das Rückkehr- oder auch Fehlzeitengespräch, das Disziplinar- und Abmahnungsgespräch, das Kündigungsgespräch, das Abgangsgespräch, das Gespräch über die innere Kündigung des Mitarbeiters, das Unterweisungsgespräch, das Delegationsgespräch sowie das Coachinggespräch.

Diese Gesprächstypen basieren auf besonderen Ereignissen und werden meist kurzfristig erforderlich. Mögliche Situationen können u.a. der Eintritt eines neuen Mitarbeiters sein, ein aktuelles Problem, ein Fehlverhalten, Lob für besonders gute Leistungen oder die Aussprache berechtigter Kritik, das Ausscheiden eines Mitarbeiters oder die Einführung einer neuen Aufgabe. Für eine gute Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sind diese Gesprächsformen unerlässlich und sie sollten mit der gleichen

Sorgfalt und Wertschätzung wie die regelmäßigen Mitarbeitergespräche vorbereitet werden (vgl. ebd. 2012, S. 56).

### Gruppe 3: Sonderfälle

Zu den Sonderfällen zählen hier das Vorstellungsgespräch, das Teamgespräch und das Lehrgespräch.

Den Autoren zufolge handelt es sich bei diesen Gesprächstypen nicht um typische Mitarbeitergespräche, die, wie eingangs beschrieben, den Vorgesetzten und Mitarbeiter regelmäßig oder anlassabhängig dazu veranlassen, sich zusammzusetzen und auszutauschen. Ohne Frage kommen aber auch diese Gespräche im betrieblichen Alltag vor (vgl. ebd. 2012, S. 56-57).

### **3.3.2 Kategorien nach W. Saaman**

Eine nach Sach- und Personalangelegenheiten differenzierte Einteilung der Gesprächsarten nimmt Saaman (1990) vor. Er vertritt die Auffassung, dass Vorgesetzte durch ihr Führungsverhalten Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter nehmen können und auf diese Weise zur Zielerreichung beitragen können.

„Führung als Koordination, Begleitung und Reflexion verstanden, wäre zu wenig. Wenn Menschen so bleiben, wie sie ohnehin sind, dann ist alle Anstrengung, die Führung im Betrieb zu verbessern, wirkungslos und damit ohne Defizit zu entbehren“ (ebd. 1990, S. 119).

Voraussetzung für diese Einflussnahme ist ein grundsätzliches Verständnis von Verhalten einerseits (angeborene neurobiologische Verhaltensprogramme, übernommenes Verhalten durch Vorbilder und Ideale, erlerntes Verhalten auf der Grundlage von Erfahrung, gelerntes Verhalten auf der Grundlage von Instruktionen) und Kenntnisse über die Mittel, mit denen Vorgesetzte Verhaltenskorrekturen bewirken können. Um Verhaltenskorrekturen bewirken zu wollen sind explizite verhaltensändernde Gespräche unverzichtbar. Saaman bemängelt, dass in der Praxis die Sache von der Person zu wenig getrennt wird und zu viele Sachgespräche geführt werden. Dadurch kommt es, im Sinne der gemeinsamen Zielerreichung, kaum zu positiven Verhaltensänderungen (vgl. ebd. 1990, S. 119-122).

Auf dieser Grundlage teilt Saaman Mitarbeitergespräche in zwei Bereiche ein (vgl. ebd. 1990, S. 124):

- Bereich der Sachangelegenheiten (Non-personale Gespräche)
  - Zielgespräche (Ziele werden formuliert, der grobe Rahmen wird abgesteckt)
  - Aufgabengespräche (Aufgaben werden definiert und detailliert)
  - Innovationsgespräche („Brainstorming“)
  - Entwicklungsgespräche (wie weit ist eine Aufgabe gediehen?)
  - Ergebnisgespräche (Ergebniskontrolle, Bewertung)
  - Allgemeine Arbeitsgespräche („Tagesgeschäft“)
  
- Bereich der personalen Angelegenheiten (Personale Gespräche)
  - Bedürfnisgespräch (erkennen und feststellen, wo der Schuh drückt)
  - Klärungsgespräch (Meinungsverschiedenheiten und Missverständnisse abbauen)
  - Fördergespräch (dem Mitarbeiter Hilfestellung geben, damit er in seine Rolle hinein wachsen kann)
  - Konfliktgespräch (Konflikt wird beleuchtet, mögliche Konsequenzen werden aufgezeigt)
  - Konsequenzgespräch (Konsequenzen werden ausgesprochen)

In der Reihenfolge der personalen Gespräche und somit der einzelnen Schritte (vom Problem bis zur Konsequenz) ergibt sich eine logische Kette, die in Abbildung 3 zum besseren Verständnis anschaulich dargestellt wird.

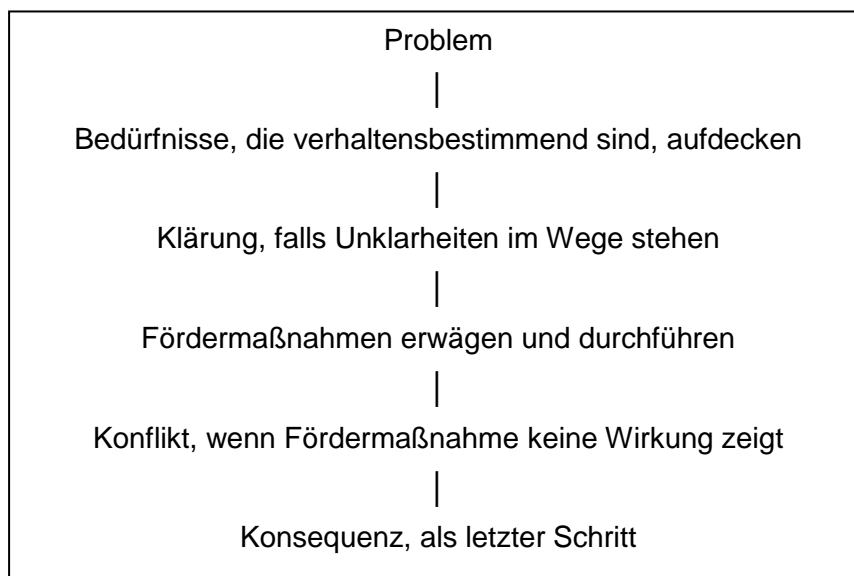


Abb. 1: Kette der Problembeseitigung. Quelle: Saaman (1990), S. 134

Daraus leiten sich in logischer Reihenfolge die Abläufe der personalen Gespräche ab (vgl. ebd. 1990, S. 133-134).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Kategorisierung nach Mentzel et al. (2012) den Gesprächsanlässen einen bestimmten Zeitrahmen, eine Begebenheit oder Situation zugrunde legt, wobei die unterschiedlichen Gesprächsarten keinen Bezug zueinander haben müssen.

Saaman (1990) unterteilt die Gesprächsarten zum einen in sachbezogene und personenbezogene Gespräche und gibt ihnen eine logische Abfolge.

Auf der Sachebene wird ausgehend von den Zielen und Aufgaben die Entwicklung des Mitarbeiters in den Blick genommen, um dann in einem nächsten Schritt die Ergebnisse zu betrachten. Auf der personalen Ebene stehen die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters im Mittelpunkt der Betrachtung, die im Verlauf verschiedener Gespräche berücksichtigt und bearbeitet werden, ohne jedoch die Ziele des Unternehmens außer Acht zu lassen.

### **3.4 Risiken von Mitarbeitergesprächen**

Das Führen von Mitarbeitergesprächen beruht auf der Überzeugung, dass die Aufgaben des Unternehmens nur partnerschaftlich und mit beiderseitiger Wertschätzung zu lösen sind. Dabei ist eine bestehende und gelebte Vertrauenskultur eine unverzichtbare Grundvoraussetzung.

Insbesondere das Beurteilungsgespräch birgt jedoch eine Reihe von Risiken und das Beurteilungsergebnis kann durch Beurteilungsfehler gemindert werden. Diese beruhen in den meisten Fällen auf subjektiven Einflüssen wie Gefühlen, Werten, Wünschen oder Vorstellungen, die in jeden Beurteilungsprozess einfließen. Somit ist jede Beurteilung in einem gewissen Maß von der Subjektivität des Beurteilers geprägt. Beurteilungsfehler wirken sich meist unbewusst und somit auch unkontrolliert auf den Beurteilungsprozess und das Ergebnis der Beurteilung aus (vgl. Mentzel, Grotzfeld, Haub 2012, S. 203).

Der Einfluss von subjektiven Wahrnehmungen des Beurteilers findet insbesondere bei der Bewertung von qualitativen Arbeitsergebnissen statt. Quantifizierbare Daten wie z.B. Fehlzeiten, Auslastung und Fallzahlen sind in der Regel objektivierbar (vgl. Hölzle 2006, S. 218)

Ausführungen über die verschiedenen Beurteilungsfehler finden sich u.a. bei Mentzel et al. (2012), Krämer (2012) und Hölzle (2006). Im Folgenden seien nur die häufigsten genannt:



- Persönlichkeitsbedingte oder auch interpersonelle Beurteilungsfehler: Diese liegen in der Person des Beurteilers wie z.B. die Gewichtung des ersten Eindruck, Vorurteile oder Sympathie und Antipathie.
- Wahrnehmungsverzerrungen: Diese entstehen bei der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung durch den Beurteiler. Hierzu zählen Gewichtungsfelder wie z.B. Überstrahlungs-, Recency- oder Kleber-Effekte, Hierarchie-Effekte oder die selektive Wahrnehmung einzelner Vorfälle.
- Beurteilungsverfälschungen: Diese entstehen durch bewusste Manipulation des Urteils durch den Beurteiler.
- Maßstabfehler: Hierzu zählen der Milde- oder Strenge-Effekt. Durch die Tendenz zur Mitte bleiben Gespräche oft unverbindlich und die Chance einer klaren Orientierung ungenutzt.
- Strategische Beurteilung: Die Wahl zur positiven oder negativen Bewertung erfolgt aus strategischen Gründen.
- Verfahrensfehler und soziales Umfeld: Fehlerhafte Beurteilungsverfahren können entstehen durch die Auswahl der ‚falschen‘ Beurteilungskriterien oder Fehler bei der Einführung des Verfahrens. Auch das soziale Umfeld kann Beurteilungen beeinflussen wie z.B. Verhaltensänderungen, bedingt durch private Umstände oder betriebliche Faktoren.

(ausführlicher vgl. Mentzel et al. 2012, S. 204-207, Krämer 2012, S. 164-166, Hossiep et al. 2008, S. 83, Hölzle 2006, S. 52, 218-220, Neuberger, 1980, S. 42-52).

### **3.5 Grundlagen mitarbeiterorientierter Gesprächsführung**

Allgemein wird in der gängigen Literatur zur Analyse kommunikativer Probleme von Vorgesetzter-Mitarbeiter-Interaktionen das integrative Modell zwischenmenschlicher Kommunikation zugrunde gelegt, welches vier kommunikative Ebenen einer Nachricht unterscheidet: den Sachinhalt, die Selbstoffenbarung, die Beziehung und den Appell (ausführlicher vgl. Fiege et al. 2001, Schulz von Thun 1996, Hossiep et al. 2008, Widulle 2012, Regnet 2009, Neuberger 1980). Dieses Kommunikationsmodell bildet auch in den folgenden Ausführungen die Ausgangsbasis.

Das Mitarbeitergespräch ist ein Führungsinstrument und wird vom direkten Vorgesetzten geführt und geleitet. Die Verantwortung für den Gesprächsablauf liegt somit bei der Führungskraft, sie hat darauf zu achten, dass die grundlegenden Regeln der Gesprächsführung eingehalten werden.

Die gegenseitige Wertschätzung ist Grundvoraussetzung für einen konstruktiven Gesprächsverlauf und Grundlage einer gelingenden Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Wertschätzung drückt sich in der positiven Bewertung eines anderen Menschen aus und gründet sich auf einer inneren Haltung. Wertschätzung ist verbunden mit Respekt, Wohlwollen und Anerkennung und zeigt sich durch Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit einem anderen Menschen gegenüber. (vgl. Mentzel et al. 2012, S. 35, Fiege et al. 2001, S. 441, Widulle 2012, S. 42-43, Jetter 2004, S. 282).

Für eine erfolgreiche Kommunikation im Mitarbeitergespräch ist die Glaubwürdigkeit der Führungskraft von zentraler Bedeutung, d.h. der Mitarbeiter muss die ehrlichen Absichten des Vorgesetzten wahrnehmen können. Glaubwürdigkeit im Gespräch entsteht durch Offenheit, d.h. durch aktive und zielgerichtete Kommunikation, durch Ehrlichkeit, Sachkompetenz und Echtheit. Echtheit bedeutet Authentizität des Vorgesetzten und keine gespielte Rollenübernahme. Die verbalen und nonverbalen Botschaften müssen hierbei übereinstimmen.

Für ein Mitarbeitergespräch sollte genügend Zeit eingeplant werden. Der Zeitplan sollte dem Mitarbeiter vorab transparent gemacht werden. Um Zeitdruck und Unruhe zu vermeiden ist es wichtig, das Gespräch in einem geschützten Rahmen stattfinden zu lassen. Störungen von außen sollten unbedingt vermieden werden, damit beide Gesprächspartner ihre Aufmerksamkeit auf die Gesprächsinhalte und -ziele richten können (vgl. Mentzel et al. 2012, S. 35-36, Widulle 2012, S.42-43).

Bei der Meinungsäußerung sollte auf die Verwendung von Ich-Botschaften geachtet werden. Auf diesem Wege teilt man seinem Gegenüber mit, wie die Situation bzw. das Verhalten selbst erlebt wird und gibt ihm somit die Gelegenheit, diesen Eindruck zu korrigieren. Durch Ich-Botschaften werden eigene Empfindungen und Emotionen mitgeteilt und dem Gesprächspartner wird eine Vertrauensbasis angeboten. Der Vorteil von Ich-Botschaften liegt in ihrer geringen Bedrohlichkeit für den Gesprächspartner, da sie die Darstellung subjektiver Äußerungen beinhaltet. Du-Botschaften hingegen bergen negative Assoziationen in sich wie Wertungen oder Urteile. Dadurch entsteht ein Machtgefälle, das oftmals entweder einen offensiven Gegenangriff oder eine defensive Verteidigungshaltung auslöst.

Zu einer gelingenden Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gehört die Fähigkeit des aktiven Zuhörens. Die mangelnde Fähigkeit, dem Gesprächspartner richtig zuzuhören, ist eine häufige Ursache für Missverständnisse. Der Standpunkt des Mitarbeiters muss als mögliche Deutung der Wirklichkeit und als Perspektivenerweiterung

akzeptiert und gefördert werden. Dabei sind Empathie und gezieltes Rückfragen wesentliche Bestandteile des aktiven Zuhörens. Um sicherzustellen, dass wesentliche Gesprächsinhalte richtig verstanden wurden, sollte die Führungskraft dem Mitarbeiter mit eigenen Worten sagen, wie er seine Aussage verstanden hat. Am Ende eines Gesprächsabschnittes sollten die Ideen und Argumente des Mitarbeiters zusammengefasst werden. Das bedeutet, die Hauptpunkte des Gespräches zueinander in Beziehung zu setzen und so das Gespräch zu strukturieren um aufzuzeigen, dass dem Mitarbeiter zugehört wurde und seine Argumente verstanden wurden. Dadurch kann der weitere Gesprächsverlauf von Seiten der Führungskraft gesteuert werden (vgl. Mentzel et al. 2012, S. 43-45, Fiege et al. 2001, S. 441-442, Regnet 2009, 211-212, Widulle 2012, S.42-43, Jetter 2004, S. 282).

Ein wichtiges Instrument gelingender Gesprächsführung stellt die Fragetechnik dar. Fragen können als Gesprächsinstrument unterschiedlichen Zwecken dienen. Sie können ein Gespräch in Gang und zielorientiert vorwärts bringen, sie können eingesetzt werden, um an wichtige Informationen zu gelangen, durch gezielte Fragen kann auf den Gesprächspartner im Sinne des aktiven Zuhörens eingegangen werden und Interesse an ihm und seinen Aussage signalisiert werden. Taktisch können Fragen auch eingesetzt werden, um Zeit zu gewinnen und das Geben einer raschen, vielleicht unüberlegten, Antwort zu vermeiden. Fragen sollten offen, verständlich, einfach, prägnant und strukturiert formuliert werden (vgl. Mentzel et al. 2012, S. 39-43, Fiege et al. 2001, S. 441, Becker 2013, S. 600, Jetter 2004, S. 282-283).

Der Gesprächspartner sollte nicht zu der eigenen Meinung überredet sondern vielmehr durch schlüssiges Argumentieren überzeugt werden. Unterschiedliche Meinungen und Verhaltensweisen können während eines Mitarbeitergesprächs durch geschicktes Argumentieren für die eigene Sichtweise überwunden und der Gesprächspartner für die eigenen Ideen und Vorschläge gewonnen werden (vgl. Mentzel et al. 2012, S. 47, Regnet 2009, S. 211-212).

Wesentlicher Bestandteil eines Mitarbeitergesprächs ist das Geben gegenseitiger Rückmeldungen mit dem Ziel, den Gesprächspartner darüber zu informieren, wie sein Handeln von anderen wahrgenommen, erlebt und/oder bewertet wird. Das Geben konstruktiven Feedbacks setzt einen von Vertrauen und Offenheit geprägten zwischenmenschlichen Umgang voraus und verbessert die Arbeitsmotivation, die persönliche Weiterentwicklung und die sachliche Zusammenarbeit. Feedback ist die Rückmeldung von Beobachtungen, Eindrücken und ausgelösten Gefühlen und macht dem Adressaten bewusst, wie sein Verhalten auf andere wirkt. Rückmeldungen sollten

möglichst konkret, spezifisch und zeitnah auf das beobachtbare Verhalten bezogen sein. Dabei sollten Verhaltensweisen und Handlungen durch beschreibende und nicht bewertende Äußerungen rückgemeldet werden (vgl. Mentzel et al. 2012, S. 45-46, Regnet 2009, S. 211-212, Fiege et al. 2001, S. 442-456, Becker 2013, S. 600, Hossiep et al. 2008, S. 30-33, Jetter 2004, S. 284).

Saul (1995) weist darauf hin, dass im Mitarbeitergespräch die Führungskraft die Erwartungen des Mitarbeiters berücksichtigen sollte, die sich auf nichtmaterielle Aspekte beziehen. Hier unterscheidet der Autor zwischen Erwartungen, die vorwiegend sein Selbstwertgefühl betreffen und Erwartungen, die in erster Linie seine Arbeitsleistung betreffen (vgl. ebd. 1995, S. 23-24):

*Erwartungen, die das Selbstwertgefühl betreffen:*

- Der Mitarbeiter möchte freundlich behandelt werden
- Er möchte gerecht behandelt werden
- Er möchte als Persönlichkeit, als Individuum akzeptiert werden
- Er erwartet, dass der Vorgesetzte seine begründeten Aussagen akzeptiert
- Er möchte Anerkennung finden

*Erwartungen, die die Arbeitsleistung betreffen:*

- Der Mitarbeiter möchte angemessen am Gespräch beteiligt werden
- Er möchte spüren, wie wichtig er für das Unternehmen ist und wie sehr er gebraucht wird
- Er möchte seine Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen zeigen dürfen
- Er möchte genau wissen, welches Verhalten und welche Leistungen der Vorgesetzte von ihm erwartet und wie diese von ihm eingeschätzt werden

#### **4. Probezeit und Probezeitgespräche**

Sinn und Zweck einer Probezeit ist es, dass sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter erproben können, ob sie die richtige Entscheidung getroffen haben. Diese Zeit soll genutzt werden, um sich kennenzulernen und einzuschätzen, ob die Zusammenarbeit gelingen wird.

## **4.1 Einarbeitung und Probezeit**

Die vereinbarte Probezeit dient vor allem als Einarbeitungszeit, die geplant und vorbereitet sein will. Die ersten Tage und Wochen können entscheidenden Einfluss auf den späteren Erfolg oder Misserfolg eines Mitarbeiters im Unternehmen haben. Gerade in der Anfangsphase entscheidet sich, ob der neue Mitarbeiter die in ihn gesetzten Erwartungen des Unternehmens erfüllt oder ob er bereits während der Probezeit wieder ausscheidet. Eine systematische und gezielte Einarbeitung mithilfe von Einarbeitungsprogrammen ist daher Voraussetzung für ein dauerhaftes, vertrauensvolles und erfolgreiches Zusammenarbeiten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Zufriedenheit am neuen Arbeitsplatz durch fachgerechte Einarbeitung führt zu hoher Motivation und langfristigem Verbleiben am Arbeitsplatz.

### **4.1.1 Ziel und Funktion der Einarbeitung**

Die Qualität der Einarbeitung hat entscheidenden Einfluss darauf, wie schnell ein neuer Mitarbeiter verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen, sich integrieren und mit der neuen Organisation identifizieren kann. Somit stellt die fachliche und soziale Integration die erste Personalentwicklungsmaßnahme dar (Personalentwicklung into-the-job) (vgl. Hölzle 2006, S. 175).

Während die Auswahl neuer Mitarbeiter in Unternehmen meist sehr sorgfältig durchgeführt wird, wird der anschließenden Einarbeitung im allgemeinen wenig Beachtung geschenkt. Zur erfolgreichen Gestaltung des Eingliederungsprozesses werden in vielen Unternehmen kaum geplante Maßnahmen ergriffen und die geplante und gezielte Einarbeitung neugeworbener Mitarbeiter zeigt sich häufig als eine vernachlässigte Aufgabe im Rahmen der Personalentwicklung (vgl. Kieser 2009, S. 148, Hölzle 2006, S. 183, Friedrich 2010, S. 40, Burgard 1989, S. 357).

Die große Bedeutung der Einarbeitung und Eingliederung resultiert aus der hohen Kündigungsrate von Mitarbeitern in den ersten Wochen nach Beginn des Arbeitsverhältnisses. Empirische Untersuchungen belegen, dass die Trennung im ersten Beschäftigungsjahr signifikant höher ist als zu einem späteren Zeitpunkt. Als die wichtigsten Gründe hierfür werden enttäuschte Erwartungen, Über- und Unterforderungen und Rollenunklarheiten genannt. Auch fehlendes Feedback seitens der Führungskraft spielt hier eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeiter sind in der Eingliederungsphase „sauer gefahren“ worden (Kieser 2009, S. 148), was zu einer hohen Unzufriedenheit, Demotivation und Desinteresse führt (vgl. Kieser 2009, S. 148, Hölzle 2006, S. 176, Holtbrügge 2013, S. 130, Friedrich 2010, S. 40, Burgard 1989, S. 357).

Neben der Einarbeitung in die eigentliche Arbeitsaufgabe wird in der einschlägigen Literatur insbesondere der Sozialisationsaspekt hervorgehoben (vgl. Merchel 2005, S. 183, Hölzle, 2006, S. 175, Kieser 2009, S. 148, Friedrich 2010, S. 40, Holtbrügge 2013, S. 130, Burgard 1989, S. 357). Die Unternehmen sollten die Einarbeitungszeit zur möglichst effizienten sozialen Eingliederung des neuen Mitarbeiters in das Arbeitsumfeld nutzen. Hierzu zählen die direkte Arbeitsgruppe und das Team sowie der Arbeitsbereich, die angrenzenden Organisationsbereiche und das gesamte Sozialsystem einer Organisation (vgl. Friedrich 2010, S. 40). Darüber hinaus zählen die Vermittlung von Regelungen und Handlungsweisen, die in der Organisation gelten, und die Ermöglichung eines Zugangs zum sozialen Gefüge der Organisation zum Eingliederungsprozess. Mit zunehmender Dauer der Tätigkeit tritt dann ein „Sozialisierungserfolg“ (Merkel, 2005, S. 183) ein.

Zusammenfassend lassen sich folgende Ziele des Einarbeitungsprozesses nennen (vgl. Holtbrügge 2013, S. 130, Hölzle 2006, S. 175, Kieser 2009, S. 148, Friedrich 2010, S. 40 Burgard 1989, S. 357):

1. Die *fachliche Einarbeitung*, die das systematische Kennenlernen der Arbeitsaufgaben und den damit verbundenen Anforderungen umfasst. Der neue Mitarbeiter soll wissen, was von ihm erwartet wird, und er soll selbstständig handeln können. Hierzu ist es notwendig, dass er sich kritisch mit seinen Aufgaben und mit der Arbeitsumgebung auseinandersetzt und konstruktive Verbesserungsvorschläge einbringt sowie Wissens- und Fertigungsdefizite ausgleicht.
2. Die detaillierte *Vermittlung von Informationen über das Unternehmen*. Hierzu zählen deren Produkte, Strukturen, Prozesse und Kultur. Durch zunehmende Vertrautheit mit der Unternehmenskultur, d.h. mit den Werten und Normen der Organisation, entsteht Loyalität und eine positive Bindung an das Unternehmen. Dies fördert die Identifikation des Mitarbeiters mit den Organisationszielen. Der Mitarbeiter akzeptiert und respektiert die Ziele des Unternehmens und fühlt sich an sie gebunden.
3. Die *soziale Integration* des neuen Mitarbeiters in das Arbeitsumfeld.

Systematische Einarbeitungsprozesse beinhalten geplante und strukturierte Mitarbeitergespräche und den Einsatz von Informationsmaterialien. Die Einführungsprogramme können durch Paten und Mentoren unterstützt werden.

Dabei sollte der Einarbeitungsprozess aber nicht als einseitiger Anpassungsprozess verstanden werden (vgl. Hölzle 2006, S. 175). Friedrich (2010) weist auf die dreifache Win-Win-Win-Situation hin, die aus umfassenden Einführungsprogrammen resultiert. Durch die enge Bindung und schnelle Eingewöhnung gewinnen zum einen der neue

Mitarbeiter und die Organisation. Zum anderen zeigen sich aber auch die Rückmeldungen der neuen Mitarbeiter über den neuen Arbeitsplatz, das Arbeitsumfeld und die Organisation als gewinnbringende Komponente (vgl. Friedrich 2010, S. 40). Hierbei kann der fremde Blick auf Regeln, Normen und Werte zu einer produktiven Auseinandersetzung mit der Organisationskultur führen (vgl. Hölzle 2006, S. 175).

Auch Merchel (2005) betont, dass durch das Hinzukommen neuer beruflicher Kenntnisse, neuer Erfahrungen und neuer Sichtweisen, Organisationen unter der Perspektive des organisationalen Lernens von neuen Mitarbeitern profitieren können, denn sie verfügen über neues Know-how und über einen distanzierten Blick auf die normativen Anforderungen der Organisation (vgl. ebd. 2005, S. 183). „Um die andersartigen Interpretationen neuer Mitarbeiter als Anstoß für Organisationslernen nutzen zu können, sollte im Rahmen von deren Einarbeitung gezielt nach deren Eindrücken, nach ihren „Diskrepanzerfahrungen“, nach ihren Wahrnehmungen und Interpretationen, nach dem Vergleich zu vorherigen beruflichen Erfahrungen gefragt werden.“ (ebd. 2005, S. 183)

Neue Mitarbeiter bringen immer auch Innovationspotenzial mit in die Organisation, und vor dem Hintergrund sich zunehmend schnell verändernder Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse ist es sinnvoll, gerade in Organisationen der Sozialen Arbeit, Innovationsgespräche mit neuen Mitarbeitern zu führen. Ihnen soll damit die Gelegenheit gegeben werden, ihre Ideen, Rückmeldungen und Innovationsimpulse in die Organisation einbringen zu können (vgl. Friedrich 2010, S. 40-41).

#### **4.1.2 Problemfelder im Rahmen der Einstellung und Einarbeitung**

Die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird häufig wenig professionell und ohne große Sorgfalt betrieben, was durch die Problemfelder zum Ausdruck kommt, die im Rahmen der Einarbeitung entstehen können. „Als Gründe für Demotivation, fehlende Leistungsbereitschaft oder Kündigung gelten eine unzureichende Einarbeitung und/oder eine unvermittelte Konfrontation mit dem Arbeitsalltag ohne entsprechende Begleitung.“ (Hölzle 2006, S. 176)

Kieser (2009) und Burgard (1989) führen aus, dass sich ein wesentliches Problemfeld bereits vor dem Einarbeitungsprozess eines neuen Mitarbeiters zeigt. Bei der Vorbereitung und Entscheidung für einen neuen Mitarbeiter seitens des Unternehmens aber auch für den neuen Arbeitsplatz seitens des Bewerbers zeichnen sich häufig erste Probleme in Form von zu hochgespannten Erwartungen ab. Betroffen und enttäuscht sind dann letztlich beide Seiten, zum einen der Mitarbeiter, dessen Erwartungen an den neuen Arbeitgeber und den neuen Arbeitsplatz nicht erfüllt wurden, und zum anderen das

Unternehmen, das sich von der Einstellung des neuen Mitarbeiters mehr versprochen hatte. Ursächlich für dieses Problem sind häufig verzerrte Informationen im Rekrutierungsprozess (vgl. Kieser 2009, S. 149, Burgard 1989, S. 358).

Insbesondere bei einem Mangel an Arbeitskräften mit den entsprechenden Qualifikationen wird sowohl der zukünftige Arbeitsplatz als auch das Unternehmen als sehr attraktiv angeboten. Informationen über die Position, die Aufstiegsmöglichkeiten und Gehaltsfortschritte werden entweder nur sehr undurchsichtig preisgegeben oder es wird mit der neuen interessanten und vielseitigen Tätigkeit und den hervorragenden Aufstiegsmöglichkeiten übertrieben geworben. Die negativen Aspekte der Tätigkeit und deren typische Frustrationen werden bei den Beschreibungen häufig ausgespart.

Der Bewerber seinerseits ist durch die scheinbar hohen Anforderungen der neuen Stelle und seine eigenen hohen Erwartungen an den zukünftigen Arbeitsplatz häufig bemüht, sich so gut wie möglich darzustellen, um das attraktive Arbeitsangebot zu erhalten. Auf beiden Seiten bestehen dann sehr hochgesteckte Erwartungen und Ansprüche, die oft nicht erfüllt werden können, und Enttäuschungen sind unabwendbar. Nach Kieser (2009) sind diese Enttäuschungen die Hauptursache früher Kündigungen und innerer Emigration.

Um diese Situation zu vermeiden ist es notwendig, dass die Informationen in der Stellenausschreibung und im Vorstellungsgespräch wirklichkeitsnah sind und eine Darstellung der positiven als auch der negativen Aspekte der Tätigkeit vorgenommen wird. Dadurch wird dem Bewerber eine bessere Selbstselektion ermöglicht, d.h. der Bewerber kann die verschiedenen Aspekte seiner Person und der angestrebten Position und Tätigkeit abgleichen und daraufhin eine realistische Eignungseinschätzung vornehmen (vgl. Kieser 2009, S. 149-150, Burgard 1989, S. 358).

Die Verantwortung für die Einarbeitung liegt bei dem unmittelbaren Vorgesetzten. Die Einarbeitung ist eine wichtige Führungsaufgabe, die von dem Vorgesetzten gestaltet und kontrolliert werden muss. Die Führungskraft ist zentrale Bezugsperson für den neuen Mitarbeiter, ihr Verhalten nimmt prägenden Einfluss auf den Verlauf des Eingliederungsprozesses. In dem Bemühen des neuen Mitarbeiters, die neuen Aufgaben kennenzulernen und herauszufinden, ob seine Anstrengungen erfolgreich sind, stellt das Feedback des Vorgesetzten die wichtigste Informationsquelle für den neuen Mitarbeiter dar. Kieser (2009) bemängelt, dass viele Vorgesetzte einerseits zu wenig Feedback geben und andererseits häufig auf die falsche Art und Weise (vgl. Kieser 2009, S. 149).

Im Rahmen der Einarbeitung neuer Mitarbeiter lassen sich verschiedene Vorgehensweisen oder Einführungsstrategien von Führungskräften nennen, die als problematisch angesehen werden (vgl. Hölzle 2006, S. 176, Kieser 2009, S. 148-150):



- Die *Schon-Strategie* wird von Führungskräften oft eingesetzt und gründet sich auf dem Vorhaben, durch bewusst niedrige Leistungsansprüche an den neuen Mitarbeiter eine anfängliche Überforderung zu vermeiden. Die daraus häufig resultierende qualitative Unterforderung beeinträchtigt die Motivation und Bindung an das Unternehmen
- Die *Wirf-ins-kalte-Wasser-Strategie* bedeutet, dass die neuen Mitarbeiter nach den anfänglichen Grundinformationen über Arbeitsaufgabe und Unternehmung ohne systematische Einarbeitung mit dem normalen Arbeitsprozess beginnen. Das Einholen von Informationen und die sachgerechte Aufgabenerledigung liegt in der Verantwortung des neuen Mitarbeiters. Aus dem mangelnden Einholen von Informationen können frühe Misserfolge resultieren, die häufig nicht das Ergebnis unzureichender Qualifikation und Motivation sind. Frustrationen können hier aus Überforderung entstehen.
- Die *Entwurzelungs-Strategie* bedeutet, dass sich die Führungskraft aufgrund anfänglicher Misserfolge ein Vorurteil gegenüber dem neuen Mitarbeiter gebildet hat und ihn, bewusst oder unbewusst, vor unlösbare Aufgaben stellt. Der Mitarbeiter kann die ihm übertragenen Aufgaben nicht erledigen, ist hilflos und verunsichert und erfährt weiteren Misserfolg. Diese Strategie demonstriert in erster Linie Machtverhältnisse.

Hölzle (2006) beschreibt die Situation eines neuen Mitarbeiters in einer Organisation als „Zustand der Orientierungslosigkeit“ (ebd. 2006, S. 176). Betriebliche Besonderheiten sind für den Mitarbeiter neu und können wie Barrieren wirken. „Die an sie gerichteten Verhaltens- und Rollenerwartungen entschlüsseln Mitarbeiter/innen auf der Grundlage ihrer bisherigen Erfahrungen. Je fremder und andersartiger sich die neue Arbeitsumgebung darstellt, desto eher entstehen Desorientierung und Fehlinterpretationen.“ (ebd. 2006, S. 176) Der Orientierungsbedarf richtet sich ebenso auf die neuen Arbeitsaufgaben wie auf die Unternehmenskultur. Regeln und Normen werden in Einarbeitungsprozessen häufig nicht explizit kommuniziert, und die Vermittlung geschieht auf einem eher informellen Wege (vgl. ebd. 2006, S. 177). Burgard (1989) spricht von einem regelrechten „Kulturschock“ (ebd. 1989, S. 360), den neue Mitarbeiter erleiden können, wenn für sie frühere verinnerlichte Werte und Normen am neuen Arbeitsplatz keine Gültigkeit mehr haben (vgl. ebd. 1989, S. 360).

#### **4.1.3 Die Aufgaben der Vorgesetzten im Einarbeitungsprozess**

Die Hauptaufgabe des Vorgesetzten liegt darin, den Einarbeitungsprozess zu strukturieren, um dem neuen Mitarbeiter eine fachliche wie persönliche Orientierung und

Eingliederung in die neue Arbeitsumgebung zu ermöglichen. Hierfür ist die Erstellung eines Einarbeitungsprogramms zu empfehlen. Darüber hinaus muss dem neuen Mitarbeiter deutlich vermittelt werden, dass es für eine erfolgreiche Einarbeitung insbesondere auf seine eigene Initiative im Eingliederungsprozess ankommt (vgl. Hölzle 2006, S. 178, Kieser 2009, S. 152-153).

Zu den Aufgaben der Führungskraft zählt die Vermittlung der Arbeitsanforderungen und der Erwartungen, die das Unternehmen an den Mitarbeiter hat und auf welchem Wege er diese erfüllen kann. Als hilfreiche Unterstützungsmaßnahmen können hierfür dem neuen Mitarbeiter Organisationspläne, Tätigkeits- und Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und Ablaufdiagramme zur Verfügung gestellt werden. Eine mögliche Folge fehlender Orientierungshilfen können Misserfolge sein, die dann durch die Bildung von Vorurteilen seitens der Führungskraft zur oben beschriebener Entwurzelungs-Strategie führen können.

Für den Vorgesetzten lassen sich folgende Aufgaben formulieren (vgl. Burgard 1989, S. 361, Kieser 2009, S. 152-153):

- Ein vertrauensvolles Verhältnis zum neuen Mitarbeiter aufbauen
- Zeit für ihn haben, das Gespräch mit ihm suchen und ihm die Möglichkeit zum Fragen geben
- Einarbeitungsunterlagen aushändigen
- Vermitteln eines Überblicks über das Unternehmen, seine Geschichte, seine Strategie und die Grundprinzipien seiner Führung
- Vermittlung der Normen und Werte des Unternehmens
- Beschreibung des neuen Tätigkeitsfeldes und der Arbeitsaufgaben
- Erläuterung der Erwartungen, die an den neuen Mitarbeiter gesetzt werden
- Delegation der ersten Aufgaben, diese sollten angemessen und klar definiert sein
- Gegebenenfalls Benennung und Bereitstellung eines Paten oder Mentors

Eine erfolgreiche Eingliederung zeichnet sich dadurch aus, dass die anfängliche Motivation des neuen Mitarbeiters verstärkt und in eine dauerhafte Motivation und Bindung an das Unternehmen überführt wird. Auch die Entwicklung von Eigenständigkeit des neuen Mitarbeiters kennzeichnet eine positive Eingliederung. Erleichtert wird dieser Prozess durch die Formulierung klarer Aufgabenstellungen, die Vermittlung der Unternehmenskultur und konstruktivem Feedback seitens der Führungskraft.

Maßnahmen zur Erreichung der Eingliederungsziele können in einem Einarbeitungsprogramm formuliert werden (vgl. Becker 2013, S. 564, Hölzle 2006, S. 178-179, Kieser 2009, S. 153):

- Festlegung von Einführungs- und Orientierungsgesprächen
- Beauftragung eines Paten oder Mentors
- Klärung der Ziele der Einarbeitung und der Abfolge der Einarbeitungsschritte
- Festlegung der Reihenfolge für die Übernahme von (Teil-)Aufgaben sowie des Zeitabschnitts, in welchem die jeweilige Aufgabe beherrscht werden sollte
- Festlegung der Kriterien, die die Aufgabenbeherrschung anzeigen
- Klärung möglicher zusätzlicher Qualifizierungsmaßnahmen
- Terminierung der Feedbackgespräche durch den Vorgesetzten am Ende der einzelnen Einarbeitungsschritte und des Abschlussgesprächs

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Vorgesetztenverhalten, die Klarheit der Aufgabenstellung sowie die Verinnerlichung der Unternehmenskultur die wesentlichen Faktoren eines erfolgreichen Einarbeitungsprozesses darstellen. Durch Feedbackgespräche mit dem Vorgesetzten lassen sich die Erfolge des neuen Mitarbeiters verstärken und eine Erhöhung der Motivation und Bindung erzielen.

## **4.2 Die Probezeitgespräche**

Gerade in der Anfangszeit ist es besonders wichtig, regelmäßig ins Gespräch zu kommen und sich über den Einarbeitungs- und Arbeitsverlauf auszutauschen. Ziel der Probezeitgespräche, oder auch Feedbackgespräche, ist es, dem neuen Mitarbeiter innerhalb der vereinbarten Probezeit regelmäßig ein Leistungsfeedback sowie eine Rückmeldung zu seinem Sozialverhalten und der sozialen Integration zu geben. Angesichts der Bedeutung der Eingewöhnungsphase eines neuen Mitarbeiters sollte deren Ausgestaltung als Bestandteil eines strukturierten Personalentwicklungskonzepts im Sinne einer arbeitsplatz- und organisationsbezogenen beruflichen Sozialisation angesehen werden.

### **4.2.1 Ziel und Inhalte von Probezeitgesprächen**

Ein Schwerpunkt des Probezeitgesprächs liegt auf dem Aufbau und der Vertiefung der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und das Gespräch findet in einem vertraulichen Rahmen ausschließlich zwischen Führungskraft und neuem Mitarbeiter statt.

Es dient dem Austausch und der gegenseitigen Rückmeldung über die Einarbeitungsphase, die Arbeitsergebnisse und die Zusammenarbeit und soll dem

Mitarbeiter einen Ausblick auf die beruflichen Perspektiven geben. Die gemeinsame Reflexion der bisher geleisteten Arbeit, der Anforderungen und Erwartungen steht ebenso im Fokus der Gespräche wie der Abgleich über den Erreichungsgrad der Einarbeitungsziele und die Vereinbarung von nächsten Schritten und ggf. Veränderungsmaßnahmen.

Als Ziele von Probezeitgesprächen lassen sich nennen (vgl. Becker 2013, S. 565, Kieser 2009, S. 153):

- Rückmeldung der Führungskraft an den neuen Mitarbeiter hinsichtlich dessen Aufgabenerfüllung, Verhalten und sozialer Integration
- Möglichkeit für den neuen Mitarbeiter, bezüglich der weiteren Einarbeitung Fragen zu stellen und eigene Vorschläge zur Gestaltung seiner Arbeit zu machen
- Gemachte Fehler, insbesondere frühe Fehler, sollten toleriert, positiv gewertet und als Chance zur Verbesserung angesehen werden

Darüber hinaus gehört es zu den Zielen des Probezeitgesprächs zu prüfen, ob der neue Mitarbeiter in das bestehende Team passt, wie der Kontakt zu den Kunden ist und ob die fachliche Qualifikation den Anforderungen der Stelle entspricht.

Inhaltlich sollten daher folgende Aspekte Gesprächsgegenstand sein:

- Aspekte aus der Personalauswahl wie z.B. Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit
- Die fachliche Qualität der Arbeit
- Kenntnisse von Regeln und Strukturen
- Sozialkompetenzen wie z.B. Teamfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
- Zusammenarbeit mit Kunden
- Das Entwicklungspotenzial

Im Rahmen konstruktiver Rückmeldungen sollten Kritikpunkte möglichst konkret benannt werden. Pauschalurteile erweisen sich als wenig zielführend, wenn es darum geht, verbesserungswürdige Verhaltensweisen oder Fertigkeiten zu thematisieren. Richtiges Handeln und gute Arbeitsleistungen des neuen Mitarbeiters sollten durch positives Feedback verstärkt werden, da es die Leistungsbereitschaft steigert (vgl. Burgard 1989, S. 362). Kosel fasst die Auswirkungen fehlenden Leistungsfeedbacks wie folgt zusammen: „Fehlende Kritik unterstützt schlechte Eigenschaften, fehlendes Lob schwächt positive Eigenschaften ab.“ (Kosel 2012, S. 131) (ausführlicher vgl. von Rosenstiel 2009, S.227-236)

Neben der detaillierten Rückmeldung von Seiten der Führungskraft hinsichtlich der ersten Aufgabenbewältigungen, der Erfüllung der gesetzten Erwartungen und Veränderungswünschen für die Zukunft ist es von besonderer Bedeutung, dass der neue Mitarbeiter ebenfalls die Möglichkeit erhält, seine ersten Eindrücke zu schildern. Rückmeldungen des neuen Mitarbeiters über die Zusammenarbeit, das Betriebsklima und die Organisation der Arbeitsabläufe einschließlich der damit verbundenen Probleme sollten in den Probezeitgesprächen Berücksichtigung finden. Auf diesem Wege erhält auch das Unternehmen bzw. der Vorgesetzte wertvolle Informationen zur eigenen positiven Weiterentwicklung (vgl. Burgard 1989, S. 362).

Auch Merchel (2005) misst der Rückmeldung seitens des neuen Mitarbeiters eine besondere Bedeutung bei. Hinsichtlich des organisationalen Lernens können die andersartigen Interpretationen neuer Mitarbeiter sehr nützlich sein und das Organisationslernen anstoßen. Im Rahmen der Einarbeitung und der Probezeitgespräche sollte gezielt nach den Eindrücken und Diskrepanzerfahrungen, nach Wahrnehmungen und Interpretationen und nach dem Vergleich zu vorherigen beruflichen Erfahrungen gefragt werden. „Der neue Mitarbeiter sollte ausdrücklich zur Äußerung von divergenten Wahrnehmungen und Interpretationen ermuntert werden; der Hinweis, dass er mit solchen Mitteilungen einen Anlass zum Organisationslernen bietet, könnte zum einen den Wunsch der Organisation zum Ausdruck bringen und zum anderen als Signal für die auch weiterhin gewünschte Lernbereitschaft wirken.“ (Merschel 2005, S. 183-184)

#### **4.2.2 Die Methode der Selbst- und Fremdeinschätzung**

Probezeitgespräche werden häufig mit der Methode der Selbst- und Fremdeinschätzung geführt. Diese Systematik beinhaltet, dass der neue Mitarbeiter zunächst sein Verhalten, seine Kompetenzen und Potenziale selbst einschätzt, gefolgt von der Einschätzung der Führungskraft durch Ergänzungen, Rückfragen, Konkretisierungen und gegebenenfalls Korrekturen. Der neue Mitarbeiter kann seine Sichtweise mit der des neuen Vorgesetzten abgleichen und mit ihm besprechen. Ziel dieser Methode der „freien Eindrucksschilderung“ (Stehle 1991, S. 166) ist, die Selbst- und Fremdeinschätzung zusammen zu betrachten und auszuwerten. Darauf folgt für gewöhnlich eine gemeinsam getragene Erfassung der Kompetenzen des Mitarbeiters und deren Ausprägungsgrad schriftlich in strukturierter Form (Gesprächsprotokoll).

Das Feedback des Vorgesetzten soll die realistische Selbsteinschätzung des Mitarbeiters fördern und das Wissen über die eigenen Begabungen und Potenziale festigen. Dabei sollte die Führungskraft das Verhalten des Mitarbeiters konkret beschreiben, einen

aktuellen Bezug herstellen und positive als auch negative Aspekte ansprechen. Im Feedbackprozess ist es wichtig, dass der Vorgesetzte seine Erwartungen in Wünschen formuliert. Dies führt zu einer positiven Veränderung der emotionalen Stimmung. Bleibt ein konkretes Feedback aus, kann es leicht zu einer Überschätzung oder Unterschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit führen (vgl. Becker 2013, S. 665, Hölzle 2006, S. 210). Durch die Selbsteinschätzung kann der Mitarbeiter seine Reflexionsfähigkeit schulen und möglicherweise selbst Stärken und Schwächen aufdecken. In diesem Sinne können diese Gespräche auch als Reflexionsgespräche angesehen werden.

Das Geben von Feedback ist stark abhängig von der Einschätzungskompetenz, dem Sprachniveau und der Ausdruckfähigkeit des Feedbackgebers. Wenn Vorgesetzter und Mitarbeiter über gewisse Kommunikationsfähigkeiten verfügen, fördert dies die Gesprächsatmosphäre und die Gesprächsergebnisse. Während der eine redet, hört der andere aktiv zu und versucht, sich auf den Standpunkt des jeweils anderen einzulassen, ohne diesen akzeptieren zu müssen. Papenfuß und Pfeuffer (1989) weisen darauf hin, dass der Austausch unterschiedlicher Sichten und Eindrücke zu einem bestimmten Thema oder einer Frage von beiden Gesprächspartnern meistens als bereichernd und weiterführend erlebt wird, da die polarisierende Wirkung einer ‚richtigen‘ oder ‚falschen‘ Ansicht ausbleibt. Auf diese Weise kann Konflikten besser begegnet werden, und die Bereitschaft erhöht sich, gemeinsam an Lösungen zu arbeiten (vgl. ebd. 1989, S. 401).

Aufgrund wissenschaftlicher Untersuchungen führt Nerdinger (2009) zur Aussagefähigkeit von Selbsteinschätzungen aus, dass diese eine Tendenz zur Milde aufzeigen und bei einer Skalierung gewöhnlich dem positiven Ende zuneigen. Im Rahmen eines Feedbackgesprächs beurteilt der Mitarbeiter sich selbst, nach dem Bild eines idealen Mitarbeiters, milder als sein Vorgesetzter und so fallen Selbsteinschätzungen durchschnittlich positiver aus. Dafür sind sie differenzierter als die Einschätzungen der Führungskraft, da sie etwas darüber preisgeben, wie eine Person selbst ein Verhalten wertet und somit wertvolle zusätzliche Informationen über die Person liefern (vgl. ebd. 2009, S. 198).

Es muss darauf hingewiesen werden, dass Gespräche in der Einarbeitungszeit keine Personalbeurteilungsgespräche sind (vgl. Kieser 2009, S. 153), dies wäre in so kurzer Zeit auch nicht möglich. Vielmehr ist es so, dass der Vorgesetzte seine Wahrnehmungen an den Mitarbeiter rückmeldet und ihm deutlich macht, welche Wirkung sein Verhalten auf andere hat. Nach Scherm/Sarges (2002) stellt das Ergebnis der Eindrucksbildung nur selten eine exakte und vollständige Abbildung einer Verhaltenswirklichkeit dar, da der Feedbackgeber vielmehr das Beobachtete auf dem Hintergrund eigener Interessen,

Erwartungen und mentaler Verarbeitungskapazitäten selektiert. „Das Ergebnis einer Kompetenzeinschätzung, d.h. der sprachlich gefasste *Kompetenzeindruck*, beinhaltet somit lediglich mehr oder weniger repräsentative Ausschnitte des beobachteten Verhaltens (die Wahrheit des individuellen Eindrucks liegt sozusagen im Auge des Betrachters). Etwas verkürzt darf man somit sagen, dass jeder Beurteiler sich seine Eindrucksrealität selbst konstruiert.“ (Scherer/Sarges 2002, S. 24)

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass vor jedem Einschätzungsprozess genau festgelegt werden muss, was beurteilt werden soll. Jede Einschätzung oder Beurteilung muss anforderungsbezogen sein, denn es sollte nicht der Mitarbeiter als Person beurteilt werden, sondern in welchem Maße er den an ihn gestellten Anforderungen gerecht wird (vgl. Nerdinger 2009, S. 202-203).

## **5 Erfahrungen mit Probezeitgesprächen - eine empirische Fallstudie:**

### **I. Methodische Grundlagen der Befragung**

Bei der Ermittlung von Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellungen oder Bewertungen im sozialwissenschaftlichen Bereich gilt die Befragung als das Standardinstrument empirischer Sozialforschung. Unterschieden wird nach der Form der Durchführung zwischen der mündlichen Befragung (Interview), der schriftlichen Befragung (Fragebogen) und dem Telefoninterview (vgl. Schnell et al. 1999, S. 299, Diekmann 2007, S. 373, Kromrey 2006, S. 358, Atteslander 1993, S. 126).

Darüber hinaus werden Befragungen nach dem Grad ihrer Strukturierung oder Standardisierung unterschieden, wobei das Spektrum von ‚vollständig strukturiert‘, ‚teilstrukturiert‘ bis ‚unstrukturiert, offen‘ reicht. Bei einer vollständig strukturierten Befragung werden alle Fragen und Antwortkategorien vorgegeben und in einer festgelegten Reihenfolge gestellt, wohingegen bei unstrukturierten oder offenen Befragungen nur minimale Vorgaben erforderlich sind (vgl. Diekmann 2007, S. 374, Atteslander 1993, S. 156-157).

Eine Befragung stellt eine bestimmte soziale Situation dar, die durch Kommunikation strukturiert wird. Zu dieser sozialen Situation gehören zum einen die Personen, die miteinander sprechen, und zum anderen die jeweilige Umwelt. Zu dieser unmittelbaren Umwelt zählen die vorgegebenen Elemente der Befragungssituation, wie z.B. die Räumlichkeit, in der die Befragung stattfindet, andere anwesende Personen sowie das vorhandene Zeitkontingent (vgl. Atteslander 1993, S. 128-129, Häder 2010, S. 187).

Atteslander (1993) führt aus, dass von einer sozialen Situation auch dann zu sprechen ist, wenn jemand alleine einen schriftlichen Fragebogen beantwortet, da gegenseitige Erwartungen und Wahrnehmungen aller Art das Verhalten und die Reaktion beeinflussen (vgl. Atteslander 1993, S. 129). Der Autor weist darauf hin, dass während einer Befragung die Kommunikationssituation einseitig und die Befragungsmotivation asymmetrisch sei: „Der Interviewer ist stärker interessiert, Antworten zu erhalten, als der Befragte, solche zu geben. Je größer das Ungleichgewicht, desto größer die Möglichkeit einseitiger Beeinflussung.“ (ebd. 1993, S. 151)

Voraussetzungen für eine gelingende Befragung ist also die Annäherung einer Ausgewogenheit. Diese wird unterstützt durch (vgl. Scholl 2003, S. 24):

- Das Interesse des Befragten am Befragungsthema
- Die inhaltliche und sprachliche Kompetenz des Befragten
- Die prinzipielle Akzeptanz von Befragungen und Wissenschaft
- Die Kooperationsbereitschaft und Ehrlichkeit bei der Beantwortung der Fragen

Im Folgenden wird die schriftliche Befragung näher diskutiert, da sie im empirischen Teil dieser Arbeit eingesetzt wurde.

## **5.1 Grundlagen zur Befragung durch Fragebögen**

Wesentliches Merkmal schriftlicher Befragungen ist der Umstand, dass die Befragten den Fragebogen selbst ausfüllen und kein Interviewer eingesetzt wird. Bei dieser Befragungsmethode wird zwischen drei Varianten unterscheiden: der postalischen Befragung, der Beilagenbefragung in Zeitschriften und der netzbasierten oder Online-Befragung (vgl. Scholl 2003, S. 45-46).

Schriftliche Befragungen zeigen eine Reihe von Vorteilen auf, jedoch auch beträchtliche Nachteile und Einschränkungen. Im Folgenden werden diese überblicksartig dargestellt (vgl. Atteslander 1993, S. 163-165, Scholl 2003, S. 47-50, Friedrichs 1990, S. 236-237):

### Vorteile

Gegenüber persönlich-mündlichen Befragungen zeichnen sich schriftliche Befragungen durch einen geringeren organisatorischen, zeitlichen und finanziellen Aufwand aus. d.h. es kann meist kostengünstig innerhalb kurzer Zeit mit wenig Personalaufwand eine größere Zahl von Befragten relativ problemlos erreicht werden. Zudem kann die Anonymität der Befragten für diese offensichtlicher gewahrt bleiben. Bei der schriftlichen Befragung fällt der Interviewer durch sichtbare Merkmale, Erwartungen und Verhaltensweisen als mögliche Fehlerquelle weg, und das Problem der sozial



erwünschten Beantwortung der Fragen wird auf diese Weise entschärft. Die Flexibilität bei der Beantwortung erweist sich als weiterer Vorteil. Der Befragte kann selbstbestimmt den genauen Zeitpunkt der Beantwortung wählen, seine Antworten überdenken und dabei den Kontext der Fragen und die Logik des Fragebogens erfassen.

### Nachteile

Als wesentlicher Nachteil kann die schwankende Rücklaufquote von schriftlichen Befragungen aufgeführt werden sowie die Gefahr von unsorgfältig und unvollständig ausgefüllten Fragebögen, da die Motivationsleistung des Interviewers entfällt. Auch die mangelnde Kontrollierbarkeit der Befragungssituation ist auf den Umstand der Abwesenheit des Interviewers zurückzuführen. Somit kann nicht gewährleistet werden, dass der Befragte selbst oder allein den Fragebogen ausgefüllt und nicht auf fremdes Wissen zurückgegriffen hat, ihn gemäß den Instruktionen bearbeitet und die Reihenfolge der Fragen eingehalten hat. Darüber hinaus muss jede Frage zweifelsfrei verständlich sein, da für eventuelle Nachfragen der Interviewer nicht zur Verfügung steht. Dies schließt von vornherein komplizierte Fragestellungen aus. Die korrekte Beantwortung der Fragen hängt somit allein vom Fragebogen ab, der inhaltlich vollständig, visuell klar gestaltet und selbst erklärend sein muss.

### Organisation

Die schriftliche Befragung muss für ihr Gelingen sorgfältig organisiert sein. Um die Zielgruppe über die wesentlichen Aspekte der Befragung zu informieren muss dem Fragebogen ein Begleit- bzw. Einführungsschreiben beigelegt werden. Dieses sollte über den Grund der Untersuchung informieren, wer für die Befragung verantwortlich ist, auf die Anonymisierung der Antworten hinweisen, einen Rücksendetermin enthalten und erläutern, aus welchem eigenen Interesse der Befragte den Fragebogen ausfüllen sollte.

Um die Ausfallquote möglichst gering zu halten, sollte der Fragebogen leicht auszufüllen sein und eine Rücksendung für den Befragten durch das Beilegen eines adressierten und frankierten Rückumschlages erleichtert werden. Je nach Rücklaufquote sollten nach Ablauf des Rücksendetermin noch einmal alle Adressaten durch ein Erinnerungsschreiben und das erneute Beilegen eines Fragebogens zur Teilnahme motiviert werden. Die versandten und retournierten Fragebögen müssen schließlich systematisch erfasst werden, um die Repräsentativität der Befragung beurteilen zu können (vgl. Atteslander 1993, S. 164, Scholl 2003, S. 50-52).

## **5.2 Fragebogenkonstruktion**

Der Fragebogen einer schriftlichen Befragung muss besonders sorgfältig vorbereitet werden, da der Befragte mit dem Fragebogen allein gelassen wird und ihn ohne Rückfragemöglichkeit ausfüllen muss. Alle Informationen, die er dazu benötigt, muss er dem Begleitschreiben und dem Fragenbogen selbst entnehmen können. Insbesondere Fragen, die den motivationalen Aspekt der Umfrageteilnahme betrifft, müssen daraus erkennbar sein, denn die Bereitschaft zur Beantwortung der Fragen hängt allein vom Appell an den Befragten und dem Themengebiet ab. Fragen, die sich der Befragte selbst stellt, bevor er bereit ist, den Fragebogen auszufüllen, sind z.B.: Was hat das alles mit mir zu tun? Wird das lange dauern? Sind das schwere Fragen? Ist es die Mühe wert?

Um diese Fragen beantworten zu können, müssen das Begleitschreiben und der Fragebogen aus sich heraus verständlich und übersichtlich sein. Hierbei kommt der Konstruktion und Struktur der Unterlagen eine besondere Bedeutung zu (vgl. Schnell et al. 1999, S. 337-338).

### **5.2.1 Konstruktionskriterien - Aufbau und Gestaltung**

Das Begleitschreiben soll den Adressaten zum Ausfüllen des Fragebogen motivieren und muss einige grundlegende Informationen enthalten (vgl. Kirchhoff et al. 2000, S. 29, Schnell et al. 1999, S. 339-340):

- Name des Adressaten / Institution und Name des Forschers
- Thema, Zweck, Nützlichkeit und Relevanz der Befragung
- Versicherung der Wichtigkeit des Befragten für den Erfolg der Untersuchung
- Zusammenhang von Thema, Verwertungsziel und Interesse des Befragten
- Anonymität der Befragten
- Begründung für die Auswahl des Empfängers
- Rücksendetermin
- Evtl. Anreize für die Rücksendung

Bei der Konstruktion des Fragebogens ist gleichermaßen auf einen logischen wie psychologischen Aufbau zu achten. Um das Interesse des Befragten an der Untersuchung zu wecken sollte die erste Frage eng am Thema der Gesamtuntersuchung orientiert sein und eine einsehbare allgemeine Relevanz haben. Die Einstiegsfrage sollte möglichst einfach und neutral formuliert sein, damit der Befragte diese mühelos in wenigen Sekunden beantworten kann, und keine Zustimmung oder Ablehnung eines Sachverhaltes vom Befragten erfordern (vgl. Atteslander 1993, S. 190, Schnell et al. 1999, S. 338).

Die Fragebogenkonstruktion folgt einer Fragendramaturgie, die auf einer Beziehungsentwicklung zwischen Befragten und Interviewer aufbaut. Heikle Fragen sollen erst dann angeschnitten werden, wenn ein positiver Kontakt zum Befragten aufgebaut werden konnte.

Die Reihenfolge der Fragen eines Fragebogens werden im allgemeinen nach folgenden Prinzipien zusammengestellt (vgl. Atteslander 1993, S. 190-191):

1. Zu Beginn werden die Fragen gestellt, die der Befragte voraussichtlich für relevant hält und die sein Interesse wecken.
2. Danach folgen Fragen, die dem Befragten mehr Überlegungen und Anstrengungen abverlangen.
3. Herausfordernde und heikle Fragen werden gegen Ende des Fragebogens gestellt. Wenn der Befragte bis dahin in seinem Zutrauen zum Interviewer bestärkt ist, wird er eher dazu bereit sein, auf diese Fragen einzugehen. Sollte er hier Zurückhaltung zeigen oder gar die Befragung abbrechen, hat der Interviewer wenigstens Antworten auf die vorherigen unproblematischen Fragen erhalten.

Die Wirkung des Fragebogens auf die Kooperationsbereitschaft des Befragten muss stets mitbedacht werden und so spielen Format und Layout bei der schriftlichen Befragung eine wesentliche Rolle. Die Vermittlung von Seriosität, Wichtigkeit und leichte Handhabbarkeit sollte den ersten Eindruck prägen. Der Fragebogen muss den Titel der Studie enthalten sowie den Namen des Verantwortlichen. Zum Abschluss sollte Raum für Bemerkungen bzw. einer Kommentierung der Befragung gegeben werden (vgl. Schnell et al. 1999, S. 338-339).

### **5.2.2 Frageinhalte, Frageformen und Frageformulierungen**

Fragen, die in einem Fragebogen gestellt werden, sind nicht gleich zu setzen mit den Untersuchungsfragen, die sich aus dem Untersuchungsziel ergeben und dieses konkretisieren. Die Untersuchungsfragen stellt sich der Forscher selbst, wohingegen die Fragen in einem Fragebogen inhaltlich wie sprachlich auf den Befragten und seinen Bezugsrahmen abgestimmt werden müssen. Dieser Prozess der Operationalisierung stellt eine Art der Übersetzung des theoretischen Konzeptes, des Forschungsgegenstands, in das empirische Instrument, den Fragebogen dar (vgl. Scholl 2003, S. 140, Schneider 2013, S. 72-73, Kromrey 2006, S. 369-370).

„Die Forschungsfrage ist immer mit den Vorstellungen des Forschers verbunden und kann nicht direkt beantwortet (gemessen), sondern nur aus den Antworten der Befragten auf

die Fragebogenfragen (indirekt) erschlossen werden. Die Forschungsfrage und die in ihr verwendeten theoretischen Konstrukte bleiben demzufolge im Untersuchungsprozess latent, manifest werden dagegen die direkt gemessenen Indikatoren in Form von Fragen im Fragebogen.“ (Scholl 2003, S. 141)

In der Literatur werden vier Fragetypen unterschieden, durch welche Informationen von den Befragten gewonnen werden sollen (vgl. Schnell et al. 1999, S. 303-307, Diekmann 2007, S. 404-410, Porst 2014, S. 53):

1. Fragen nach Einstellungen oder Meinungen: Diese beziehen sich auf den Aspekt der Wünschbarkeit oder der positiven bzw. negativen Beurteilung.
2. Fragen nach Überzeugungen: Diese zielen auf die Wahrnehmung und Einschätzung der Realität des Befragten, also was er für wahr oder falsch hält.
3. Fragen nach dem Verhalten: Diese beziehen sich auf das eigene Verhalten oder eigene Erfahrungen des Befragten.
4. Fragen nach Eigenschaften: Diese beziehen sich auf statistische Angaben im weitesten Sinne, also auf personale und demografische Eigenschaften des Befragten wie Alter, Geschlecht und Einkommen.

Eine wesentliche Rolle spielt die Differenzierung der Fragebogenfragen nach ihrer Form. Unterschieden wird hier zwischen offenen Fragen und geschlossenen Fragen, wobei Offenheit bzw. Geschlossenheit den Spielraum bezeichnet, der dem Befragten für die Beantwortung eingeräumt wird.

Bei *offenen Fragen* werden keine festen Antwortkategorien vorgegeben und der Befragte formuliert die Antwort selbst in seinen eigenen Worten. Dies setzt voraus, dass der Befragte Artikulationsfähigkeit besitzt, Informationen hat und motiviert ist.

Bei Fragen mit Antwortvorgaben handelt es sich um *geschlossene Fragen* und der Befragte ordnet seine Antwort selbst in das vorgegebene Schema von Antwortmöglichkeiten ein. Die Anzahl der Antwortkategorien ist vom Forscher definiert und begrenzt. Es kann zwischen Fragen unterschieden werden, die nur eine Antwortmöglichkeit vorsehen (Einfachnennung) und Fragen, bei denen mehrere Antwortmöglichkeiten zulässig sind (Mehrfachnennung) (vgl. Schnell et al. 1999, S. 308-312, Diekmann 2007, S. 408-410, Porst 2014, S. 53-69, Atteslander 1993, S. 175-179, Scholl 2003, S. 156-159, Friedrichs 1990, S. 198-199).

Ein grundsätzlicher Unterschied zwischen offenen und geschlossenen Fragen besteht nach Atteslander (1993) darin, „...dass offene Fragen vom Befragten verlangen, sich an

etwas zu erinnern, geschlossene Fragen dagegen, etwas wiederzuerkennen.“ (ebd. 1993, S. 179) Da sich zu erinnern schwieriger ist als wiederzuerkennen, erhält man, dem Autor zufolge, in der Regel auf offene Fragen weniger Antworten als auf geschlossenen Fragen.

Darüber hinaus bieten geschlossene Fragen gegenüber offenen Fragen den Vorteil der Vergleichbarkeit der Antworten sowie eine höhere Durchführungs- und Auswertungsobjektivität. Auch ein geringerer Zeitaufwand, eine leichtere Beantwortbarkeit für den Befragten und ein geringerer Aufwand bei der Auswertung für den Forscher werden als Vorteil von geschlossenen Fragen gesehen (vgl. Diekmann 2007, S. 408, Schnell et al. 1999, S. 310).

Prinzipiell lassen sich offene und geschlossene Fragen kombinieren (Hybridfrage). Mit dieser Kombination kann zum einen der Forscher überprüfen, ob die Antwortvorgaben mit der offenen Antwort des Befragten übereinstimmen. Zum anderen erhält der Befragte die Möglichkeit, die Antwortvorgaben durch eigene Formulierungen zu erweitern. (vgl. Schnell et al. 1999, S. 310, Scholl 2003, S. 157)

Bei der Frageformulierung sind einige Grundsätze zu beachten (vgl. Kromrey 2006, S. 373-375, Atteslander 1993, S. 188-189, Schnell et al. 1999, S. 312-313). Fragen sollten

- kurz, verständlich, präzise und einfach formuliert sein
- keine bestimmte Beantwortung provozieren
- neutral formuliert sein
- nicht hypothetisch formuliert sein
- sich auf nur einen Sachverhalt beziehen
- keine doppelten Negationen enthalten
- den Befragten nicht überfordern
- keine stark wertbesetzten Begriffe (positiv wie negativ) enthalten

Die Übertragung der Untersuchungsfragen aus dem Forschungsbezugsrahmen des Forschers in den Bezugsrahmen des Befragten erfordert sorgfältiges Vorgehen und die Beachtung aller wesentlichen Aspekte.

### **5.2.3 Antwortformate und Antwortskalen**

Das Item gilt als Grundeinheit eines Fragebogens und umfasst immer die Frage zusammen mit den Antwortmöglichkeiten. Bei der Formulierung von Items muss darauf geachtet werden, dass aus Frage und Antwortoptionen eine sinnvolle Einheit gebildet wird (vgl. Kallus 2010, S. 39). Innerhalb eines konzeptbezogenen Fragebogens sollte die Antwortskala über alle Itemformulierungen hinweg identisch

und eindeutig sein. Ein Wechsel der Antwortskalen kann Aufmerksamkeitsfehler verursachen und zu Antwortverzerrungen führen (vgl. ebd. 2010, S. 38).

Bei der Konstruktion eines Fragebogens kann der Forscher zwischen einer Reihe von Antwortmöglichkeiten wählen, die er dem Befragten im Rahmen der schriftlichen Befragung zur Verfügung stellt. Im Folgenden werden die wichtigsten Skalen- bzw. Datenniveaus beschrieben, die verwendet werden, um Meinungen und Einstellungen zu messen und die für sozialwissenschaftliche Fragebögen häufig als Antwortformate genutzt werden (vgl. Schneider 2013, S. 104). Durch die Mehrstufigkeit der Skalen hat der Befragte die Möglichkeit, seine Meinung, Einstellung oder Wertorientierung differenziert darzustellen und seine Position zu einem bestimmten vorgegebenen Thema zum Ausdruck zu bringen.

Nominal-Skalen: Bei dieser Skala richtet sich die Antwortmöglichkeit danach, ob etwas zutrifft oder nicht. Mit diesem Skalenbegriff ist die „Logik der Ja-Nein-Frage gemeint“ (Petersen 2014, S. 133), d.h. die Variable besteht aus zwei Ausprägungen und kann nicht hierarchisch geordnet werden. Beispiele für dieses Skalenniveau sind die Frage nach dem Geschlecht oder nach einer Mitgliedschaft, wie die Zugehörigkeit zu einer Kirche, einer Gewerkschaft oder einem Sportverein (vgl. Porst 2014, S. 71-72, Petersen 2014, S. 133-134, Scholl 2003, S. 160).

Ordinal-Skalen: Bei einer Ordinal-Skala stehen die Merkmalsausprägungen in einer relationalen Beziehung zueinander und es ist möglich, eine Rangordnung zwischen den Antwortmöglichkeiten zu bilden. Beispiele für dieses Skalenniveau sind die Frage nach einem Schulabschluss mit den Ausprägungen ‚ohne‘, ‚Hauptschule‘, ‚Realschule‘, ‚Abitur‘ oder die Frage nach einer persönlichen Wertigkeit oder Interessenausprägung von ‚sehr stark‘ bis ‚überhaupt nicht‘. Die Abstände zwischen den Abstufungen einer Ordinal-Skala sind unklar und nicht berechenbar, d.h. eine Gleichabständigkeit der Antwortkategorien ist nicht gesichert (vgl. Porst 2014, S. 73-74, Petersen 2014, S. 134-135, Scholl 2003, S. 160).

Intervall-Skalen: Bei Intervall-Skalen sind die Abstände zwischen den Skalenstufen gleich groß, was eine Berechnung der Differenzen zwischen den verschiedenen Skalenpunkten ermöglicht. Ein klassisches Beispiel ist die Intervall-Skala von 0 bis 10, mit deren Hilfe eine Einschätzung abgegeben werden soll. Hierbei wird Gleichabständigkeit unterstellt. Ein weiteres Modell einer Intervall-Skala ist die endpunktbenannte Skala, d.h. zwischen zwei extremen Skalenpunkten, den Endpunkten, werden mehrere Skalenstufen zur persönlichen Einsortierung in eine Richtung der Endpunkte gegeben, beispielsweise

mehrere Einordnungsstufen zwischen ‚trifft überhaupt nicht zu‘ bis ‚trifft voll und ganz zu‘ (vgl. Porst 2014, S. 75-77, Petersen 2014, S. 135-136).

Verbalisierte Skalen: Verbalisierte Skalen zeichnen sich dadurch aus, dass jeder Skalenpunkt mit einer verbalen Benennung gekennzeichnet ist. Der Vorteil einer solchen Skala ist, dass der Umgang mit ihr für den Befragten einfach ist. Er muss nicht über die Skala nachdenken, da jeder Skalenpunkt verbal beschrieben ist, beispielsweise die vier benannten Skalenstufen ‚trifft voll zu‘, ‚trifft eher zu‘, ‚trifft eher nicht zu‘ und ‚trifft überhaupt nicht zu‘. Der Nachteil ist, dass die resultierenden Daten ordinal und nicht als gleichabständig betrachtet werden müssen (vgl. Porst 2014, S. 79-83).

Gerade vs. ungerade Skalen: Bei geraden Skalen ist die Anzahl der Skalenstufen geradzahlig, während ungerade Skalen über eine ungerade Anzahl von Skalenstufen verfügen. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Skalenformen ist der Umstand, dass bei der ungeraden Skala ein Skalenmittelpunkt vorhanden ist. Der Vorteil davon ist, dass der Befragte eine unentschiedene Meinung ausdrücken kann. Dieser mittlere Skalenpunkt kann vom Befragten aber auch als Fluchtkategorie verwendet werden, wenn er sich nicht entscheiden kann oder will. Bei der geraden Skala gibt es keine Mitte. Die Befragten, die sich eigentlich der Mitte zuordnen würden, werden gezwungen, sich für eine Tendenz zu entscheiden (vgl. Porst 2014, S. 83-84, Scholl 2003, S. 163-164).

Skalenbreite: Die Breite einer Skala sollte sich an der vermuteten Diskriminationsfähigkeit der Befragten orientieren. Eine zu große Anzahl von Abstufungen erfordert von dem Befragten eine hohe Differenzierungsfähigkeit. Skalen von bis zu 10 Skalenpunkten sind für den Befragten noch überschaubar und gut einzuschätzen. Bei Skalen mit 3 oder weniger Stufen sind die Befragten häufig unzufrieden, da sie ihre Antwort nicht genügend differenziert ausdrücken können. Daraus resultierend sollte eine Skalenbreite nicht weniger als 5 und nicht mehr als 9 Skalenpunkte haben. Verbalisierte Skalen sollten Skalenstufen von 4 bis höchstens 6 Skalenstufen haben (vgl. Porst 2014, S. 85-88, Scholl 2003, S. 163).

Schneider (2013) weist darauf hin, dass die Beantwortung einer Frage nichts über die Gründe des Befragten aussagt, warum er gerade so und nicht anders auf die gestellte Frage antwortet. Der Forscher muss immer den Bezugsrahmen des Befragten sowie dessen Informationsstand mitbeachten. „Diese in der Person des Befragten liegenden Gründe sollten bei der Fragebogengestaltung ebenso bedacht werden wie die Arten, Anordnungen sowie Dimensionen der Frage, die eher beeinflussbar und kontrollierbar sind.“ (ebd. 2013, S. 103)

## **6 Erfahrungen mit Probezeitgesprächen - eine empirische Fallstudie:**

### **II. Datenerhebung, Auswertung und Interpretation**

#### **6.1 Gegenstand der Erhebung**

Atteslander (1993) beschreibt sozialwissenschaftlich relevante Theorien als Erklärungen gesellschaftlicher Zusammenhänge: „Es gibt Theorien, deren Aussagen nicht in allen Teilen an sozialer Realität überprüfbar sind. Empirische Sozialforschung umfasst jenen Bereich theoretischer Aussagen, die an realen Erfahrungen geprüft werden können.“ (ebd. 1993, S. 12)

Dabei sind immer nur Ausschnitte erfassbar, die bestimmt werden müssen. Der Forscher muss nun festlegen, mit welchen Mitteln und zu welchem Zweck der bestimmte Ausschnitt überprüft werden soll. Der empirischen Sozialforschung stellen sich hier drei Grundfragen (vgl. ebd. 1993, S. 13):

WAS soll erfasst werden? WARUM soll erfasst werden? WIE soll erfasst werden?

Auf die vorliegende Arbeit bezogen lassen sich diese drei Fragen wie folgt beantworten:

Der zu überprüfende Ausschnitt stellt das Führen der Probezeitgespräche in einem Bereich der Sozialen Arbeit, im Speziellen der freien Jugendhilfe, dar. Im Fokus der Studie befinden sich insgesamt 12 Personalverantwortlichen, die Probezeitgespräche führen.

Im Rahmen der Fallstudie soll überprüft werden, ob bereits frühzeitig und mehrfach geführte Probezeitgespräche einen Beitrag zur Entwicklung des Mitarbeiters leisten.

Anhand einer schriftlichen Befragung durch Fragebogentechnik mit den durchführenden Verantwortlichen für die Probezeitgespräche sollen Erfahrungswerte ermittelt und ausgewertet werden.

##### **6.1.1 Die Probezeitgespräche**

Während der 6monatigen Probezeit werden im Abstand von zwei Monaten Auswertungsgespräche zwischen dem Personalverantwortlichen, hier die Geschäftsführung oder die Einrichtungsleitungen, und dem neuen Mitarbeiter geführt. Daraus ergeben sich insgesamt drei Probezeitgespräche, die während dieser Zeit geführt werden.



Die Probezeitgespräche werden anhand eines Gesprächs- oder Auswertungsbogens geführt. Zu diesem Gesprächsbogen gibt es eine Handanweisung, die dessen Handhabung genau erläutert (der Gesprächsbogen sowie die Handanweisung befinden sich im Anhang dieser Arbeit). Der Gesprächsbogen soll als Leitfaden dienen und wird während des Probezeitgespräches handschriftlich ausgefüllt. Nach dem Gespräch wird er als Gesprächsprotokoll in der Personalakte aufbewahrt. Es wird in allen drei Gesprächen der gleiche Bogen als Vorlage benutzt. Dies ermöglicht eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Durch die Methode der Selbst- und Fremdeinschätzung werden inhaltlich folgende Bereiche mit dem neuen Mitarbeiter besprochen, reflektiert und ausgewertet:

- der Verlauf der Einarbeitungsphase
- die Qualität der Aufgabenerfüllung
- der arbeitsplatzbezogene Sozialisationsprozess
- das Verhalten Kollegen und Kunden gegenüber
- der Ausprägungsgrad der Fachkenntnisse
- das Entwicklungspotenzial des neuen Mitarbeiters

### **6.1.2 Der Auswertungsbogen - Aufbau und Inhalt**

Der Auswertungsbogen ist wie ein Kriterienkatalog gestaltet und stark strukturiert. Er beinhaltet insgesamt neun Fragen. Die Kriterien beziehen sich maßgeblich auf die Arbeitsqualität und Arbeitsleistung, das Arbeitsverhalten sowie den beruflichen Sozialisationsprozess.

Der Bogen bietet die Möglichkeit, die einzelnen Meinungen bzw. Einschätzungen verbal und numerisch zu erfassen und ist somit in Form von Hybridfragen aufgebaut. So kann der Beurteiler zum einen den Ausprägungsgrad jedes Merkmals in numerischen Bewertungsstufen, hier eine „5er“-Skala, ankreuzen und ergänzend dazu die Entscheidung für den Ausprägungsgrad verbal kommentieren oder Ergänzungen hinzufügen.

Die numerische „5er“-Skalierung wird bei jeder Frage mit einer, explizit auf die Frage bezogenen, Skalenwertbeschreibung unterstützt und ist somit eine verbalisierte Skala. Diese Methode soll bei der Einschätzung eine Hilfestellung geben und zu einem besseren Verständnis der Skalierung beitragen. Innerhalb der 5er-Skala lässt sich durch die, teils sehr unterschiedlichen Verbalisierungen, aufsteigend von 1 bis 5 eine Rangordnung bilden, d.h. der Befragungsperson wird genau vorgegeben, was sie unter den unterschiedlichen Skalenwerten verstehen soll. Damit ist das hier verwendete Skalenniveau ordinal und nicht zwingend als gleichabständig zu betrachten, auch wenn

die 5er-Skala eine Intervallskala vermuten lässt. Die Skalierung könnte eindeutiger zugeordnet werden, wenn die Verbalisierungen nicht numerisch unterlegt und z.B. durch ein Kästchen ankreuzbar wären.

Durch das Einstufungsverfahren werden die Gesprächspartner veranlasst, sich intensiv mit jedem einzelnen Bewertungskriterium auseinanderzusetzen. Im Laufe des Gesprächs tauschen die Gesprächspartner gegenseitig ihre Einschätzungen hinsichtlich der Leistungsergebnisse und des Arbeits- und Sozialverhaltens aus. Um den neuen Mitarbeiter in seiner Wahrnehmung und Einschätzung nicht zu beeinflussen wird gefordert, dass er bei jedem neuen Kriterium zuerst seine Selbsteinschätzung abgibt. Erst danach folgt die Fremdeinschätzung des Vorgesetzten.

Der Auswertungsbogen wird vor jedem Gespräch dem Mitarbeiter zur eigenen Vorbereitung ausgehändigt. Er dient als Orientierungshilfe bei der Vorbereitung und als Strukturierungshilfe während des Gesprächs.

Im Verlauf des Gesprächs werden die Gesprächsergebnisse im Auswertungsbogen festgehalten. In der Regel füllt der Vorgesetzte im Beisein des Mitarbeiters den Bogen aus. Dabei sollen zwei verschiedene Farbstifte benutzt werden, um die jeweilige Selbst- und Fremdeinschätzung zu kennzeichnen. Nach dem Gespräch hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, sich das Gesprächsprotokoll noch einmal in Ruhe durchzulesen, bevor es von beiden Gesprächspartnern unterschrieben wird.

Der Auswertungsbogen beinhaltet folgende Bewertungskriterien:

- Wie verläuft die Einarbeitung?
- Wie wird die Arbeitsqualität eingeschätzt?
- Wie wird die Einsatzbereitschaft und Arbeitsweise eingeschätzt?
- Wie ist die Eingliederung ins Team erfolgt?
- Wie ist das Verhalten/die Umgangsform gegenüber Eltern?
- Wie ist das Verhalten/die Umgangsform gegenüber Kolleg/innen?
- Wie sind seine Fachkenntnisse einzuordnen?
- Gefällt dem Mitarbeiter/-in die Tätigkeit bei uns?
- Wünsche für die Zukunft und bis wann umgesetzt?

Die gegenseitigen Wünsche für die Zukunft sollen klar und eindeutig formuliert werden, wobei auf eine möglichst genaue Zeitangabe zu achten ist, also was wann zu erledigen ist. Wünsche können Verhaltensänderungen, Arbeitsaufträge etc. sein. Beim nächsten Gespräch wird überprüft, ob die Wünsche umgesetzt wurden. Dieser Gesprächspunkt

kommt einer Zielvereinbarung am nächsten und ist als einziger nicht mit einer numerischen Bewertungsstufe versehen.

## **6.2 Die Vorbereitung der Befragung**

### **6.2.1 Der Fragebogen - Aufbau und Inhalt**

Der für die schriftliche Befragung entwickelte Fragebogen ist zum Zwecke der Auswertung stark strukturiert (der Fragebogen befindet sich im Anhang dieser Arbeit). Der Fragebogen besteht aus 10 Fragen, die sich inhaltlich an dem Auswertungsbogen der Probezeitgespräche orientieren.

Drei der zehn Fragen sind offene Fragen, sechs Fragen sind durch offene und geschlossene Antwortformate kombiniert (Hybridfragen) und eine Frage ist eine rein geschlossene Frage. Nach der letzten Frage wird dem Befragten die Möglichkeit gegeben, abschließende Hinweise und Anregungen zu geben.

Die Verwendung von offenen wie geschlossenen Antwortvarianten ermöglicht zum einen das Auszählen der Antworteinstufungen sowie eine inhaltliche Auswertung der verbal dokumentierten Antworten. Die Ergebnisse können miteinander verglichen und in Bezug zueinander gesetzt werden.

Fünf der sechs Hybridfragen haben den gleichen Aufbau. Nach der gestellten Frage hat der Befragte zuerst die Möglichkeit seine Antwort auf einer verbalisierten 4er-Skala in einer Rangordnung einzusortieren. Daraufhin wird der Befragte dazu aufgefordert, seine Antwort mit Beispielen aus der Praxis zu unterlegen.

Eine Hybridfrage beginnt mit einer offenen Fragestellung, woraufhin eine geschlossene Nachfrage in Form einer verbalisierten 3er-Skala folgt. Auch hier kann der Befragte seine Antwort in einer Rangordnung platzieren.

Die einzige ausschließlich geschlossene Frage ist eine Nominal-Skala mit nur zwei Antwortmöglichkeiten. Diese soll die Erfahrungsdimension der Vorgesetzten im Führen der Gespräche erfassen helfen. Da die Grundgesamtheit der Fallstudie mit 12 Personalverantwortlichen sehr gering ist, hat sich die Forscherin hier, um die Anonymität der Befragten wahren zu können, für nur zwei Antwortmöglichkeiten entschieden. Eine weitere Differenzierung hätte möglicherweise Rückschlüsse auf die einzelnen Befragten zugelassen.

Zu Beginn des Fragebogens wird der Zwecks der Erhebung erläutert sowie eine kurze Instruktion zur Beantwortung der Fragen gegeben.

Die offene Einstiegsfrage ist sehr weit formuliert und zielt auf die Ermittlung der allgemeinen positiven Erfahrungen, die beim Führen der Probezeitgespräche bisher gemacht wurden.

Die zweite, auch eine offene Frage, ist ebenso weit formuliert und versucht Schwierigkeiten zu ermitteln, die während der Gespräche aufgetreten sind. Hier hat der Befragte die Möglichkeit, seine verbale Antwort zwischen den beiden Gesprächspartnern zu differenzieren, d.h. Schwierigkeiten zu benennen, die zum einen auf Seiten des Mitarbeiters und zum anderen auf Seiten des Vorgesetzten aufgetreten oder geäußert wurden.

Die Fragen drei bis sechs sind Hybridfragen und fordern vom Befragten eine Einschätzung hinsichtlich einer Kompetenz- oder Verhaltensänderung des Mitarbeiters durch die erfolgten Gespräche. Hier wird im offenen Antwortformat die Möglichkeit gegeben, die Einschätzung durch Praxisbeispiele zu unterlegen.

Die Frage sieben erörtert die Vereinbarung von Wünschen oder auch Zielvereinbarungen und beinhaltet zwei folgende Nachfragen. Die Hauptfrage ist eine offene Frage. Auch hier hat der Befragte wieder die Möglichkeit, bei seiner Antwort zwischen den Äußerungen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters zu differenzieren. Die darauf folgende geschlossene Nachfrage nach dem Erfolg der Umsetzungen bietet als Antwortformat eine verbalisierte 3er-Skala mit Rangordnungscharakter. Daraufhin folgt eine offene Nachfrage nach möglichen Hindernissen bei der Umsetzung.

Die Frage acht ist eine offene Frage. Durch sie wird versucht, die Erfahrungswerte mit dem, für die Gespräche vorgegebenen Auswertungsbogen zu erfassen und zielt weiter auf die Ermittlung von möglichen inhaltlichen und/oder formalen Änderungswünschen hinsichtlich des Gesprächsbogens.

Die Frage neun ist wieder eine Kombination aus einem offenen und einem geschlossenen Antwortformat und zielt allgemein auf die Thematik der Studie ab. Die Frage richtet sich auf die Erfassung der Einschätzung des Befragten nach einem Nutzen der Probezeitgespräche für die Personalentwicklung. Auf die Frage folgt erst eine verbalisierte 4er-Skala, anschließend hat der Befragte die Möglichkeit, seine Einschätzung verbal zu begründen.

Die geschlossene Frage zehn erfasst durch eine Nominal-Skala die Erfahrungsdimension des Befragten hinsichtlich des Führens von Probezeitgesprächen.

### **6.2.2 Das Anschreiben - Aufbau und Inhalt**

Das Einführungsschreiben zum Fragebogen wurde nach den Kriterien von Kirchhoff et al. (2000) und Schnell et al. (1999) erstellt (ausführlich Kapitel 5.2.1) (das Anschreiben befindet sich im Anhang dieser Arbeit).

Es enthält alle wesentlichen Informationen über die Studie und die Beweggründe der Forscherin, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Darüber hinaus beschreibt es den Ablauf der Befragung und die Rücklauforganisation und informiert über den Rückgabetermin für den Fragebogen. Es klärt über die Anonymisierung der Fragebögen auf und betont das Verwertungsziel sowie das Interesse der Zielgruppe. Für eventuell aufkommenden Fragen wird auf eine telefonische Kontaktmöglichkeit mit der Forscherin hingewiesen.

Das Begleitschreiben enthält in seinem Verlauf mehrere motivationale Einheiten und Appelle. Es endet mit einer Danksagung im Voraus für die Unterstützung des Studienvorhabens.

### **6.2.3 Der Pretest**

Vor der Durchführung der schriftlichen Befragung wurde das Messinstrument ‚Fragebogen‘ mit Hilfe eines *Pretests* empirisch überprüft. Für eine systematische Auswertung der Befragungsergebnisse ist der für diese Fallstudie entwickelte und verwendete Fragebogen stark strukturiert.

Der Pretest konnte mit einem Mitarbeiter durchgeführt werden. Überprüft wurden folgende Kriterien:

- Sind die Instruktionen verständlich?
- Ist die Anzahl der gestellten Fragen für den Befragten angemessen?
- Sind alle Fragen gut verständlich formuliert?
- Können die Fragen sinnvoll beantwortet werden?
- Gibt es sprachliche Überforderungen für den Befragten?
- Bieten die Skalierungen genügend Differenzierung?
- Ist der rote Faden im Aufbau erkennbar?
- Kann der Fragebogen die Aufmerksamkeit und das Interesse des Befragten aufrechterhalten?

Der Pretest ergab keine notwendigen Veränderungen des Einführungsschreibens oder des Fragebogens.

### **6.3 Die Durchführung der Befragung**

Die schriftliche Befragung wurde mit allen 12 Personalverantwortlichen innerhalb von zwei Wochen Ende November/Anfang Dezember 2014 durchgeführt. Alle Befragten haben Erfahrungen in unterschiedlichen Dimensionen mit der Durchführung der Probezeitgespräche.

Mit allen Personen der Zielgruppe wurde vor der Durchführung der Befragung ein persönliches Gespräch zur Erhebungsinformation vereinbart. Die Gespräche dauerten durchschnittlich ca. 15-20 Minuten. Im Verlauf des Gespräches wurden der Inhalt des Einführungsschreiben sowie Inhalt und Aufbau des Fragebogens von der Forscherin erläutert. Die Zielpersonen hatten im Rahmen dieses Gesprächs die Möglichkeit, Fragen zur Gesamterhebung sowie zu den einzelnen inhaltlichen wie methodischen Aspekten zu stellen. Darüber hinaus hatte die Forscherin die Gelegenheit, jede einzelne Zielperson vor der Befragung persönlich zum Ausfüllen des Fragebogens zu motivieren.

Das Anschreiben und der Fragebogen wurden per E-Mail versendet. Um die Anonymisierung zu gewährleisten, wurde der Rücklauf der Fragebögen über ein Postfach in der Geschäftsstelle des Trägers organisiert. Dafür wurden die Befragte angehalten, den anonym am Computer ausgefüllten Fragebogen auszudrucken und in einem speziellen Postfach in der Geschäftsstelle für die Forscherin zu hinterlegen. Da jeder Personalverantwortliche regelmäßig Tätigkeiten in der Geschäftsstelle zu verrichten hat, konnte der Rücklauf der Fragebögen für alle Befragten bequem mit dieser Anlaufstelle verbunden werden.

Bis zum Ablauf der Abgabefrist wurden insgesamt 8 ausgefüllte Fragebögen im Postfach hinterlegt. Drei Tage nach Fristablauf wurde ein Erinnerungsschreiben in Form einer E-Mail von der Forscherin an alle Befragten versandt. Das Schreiben beinhaltete eine Danksagung für alle bisher zurückgekommenen Fragebögen sowie eine nochmalige motivationale Aufforderung, sich an der Studie zu beteiligen.

Im weiteren Verlauf wurden keine weiteren Fragebögen mehr hinterlegt.

Im Anschluss an die Fragebogenerhebung wurden mit zwei Personalverantwortlichen mündliche Einzelinterviews durchgeführt. Dadurch sollten fallanalytisch weitere qualitative Erfahrungswerte zum Führen der Probezeitgespräche ermittelt werden, die durch die Fragebogenerhebung so detailliert nicht erfasst werden konnten. Die im Rahmen der Auswertung und Interpretation verwendeten Interviewaussagen sind sinngemäße Zitate, die aus der Gesprächsmitschrift entnommen wurden. Eine inhaltliche Zusammenfassung der Interviews befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

Da keine weiteren Studien zu diesem Themengebiet recherchiert werden konnten, gibt es kein Vergleichsmaterial für die Studienergebnisse. Durch die Erhebung der Daten aus dem Feld heraus besteht keine Kontrollgruppe.

#### **6.4 Die Auswertung der Daten**

Die unterschiedlichen Antworten der Befragten im offenen Antwortformat wurden in der Auswertung durch die Forscherin auf ihre Einzelaussagen untersucht und unter Berücksichtigung gleich oder ähnlich formulierter Antworten und Sinnzusammenhänge zusammengefasst. Manche Erfahrungen wurden von mehreren Befragten gleichsinnig geäußert und bekommen dadurch ein besonderes Gewicht. Es werden jedoch auch Einzelmeinungen aufgeführt, da diese ebenfalls zu einer Optimierung der Probezeitgespräche beitragen können.

Die Ordnung der offen gegebenen Antworten in der Auswertung basiert einerseits auf den häufig genannten und andererseits auf den besonders hervorgehobenen Aussagen der Befragten. Die Skalenwertangaben auf die geschlossenen Fragen werden in ihrer Darstellung grafisch unterstützt.

Einige Antworten waren den Fragen nicht passend zugeordnet oder wurden mit nur einem Stichwort so kurz gegeben, dass sie in der Auswertung mangels Eindeutigkeit nicht berücksichtigt werden konnten. Die vollständige Auflistung der Antworten befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

##### *Positive Erfahrungen beim Führen der Gespräche:*

Die Hälfte der Befragten gaben an, ihre wichtigsten positiven Erfahrungen beim Führen der Gespräche seien die Klärung und der Austausch von Erwartungen sowie die Klärung von Ängsten, Unsicherheiten und Missverständnissen. Auch die Wertschätzung, die die Mitarbeiter durch die regelmäßig geführten Probezeitgespräche erfahren, werden von der Hälfte der Befragten als besonders positiv hinsichtlich der weiteren Zusammenarbeit und Entwicklung des Mitarbeiters empfunden.

Drei von acht Befragten gaben als besonders positive Erfahrung an, dass aufgrund der geführten Gespräche der Vorgesetzte dem Mitarbeiter rechtzeitig Hilfestellungen bei Problemen und in schwierigen Situationen anbieten konnte. Sie benannten den effektiven Austausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sowie die durch den Vergleich der Selbst- und Fremdwahrnehmung entstandenen Rückspiegelungsprozesse als besonders nutzbringend.

Darüber hinaus wurden der bessere und schnellere Einarbeitungsverlauf, die Unterstützung und Förderung des neuen Mitarbeiters bei der Eingliederung ins bestehende Team, die Anregung von Reflexionsprozessen sowie das gute gegenseitige Kennenlernen und die Entstehung einer Vertrauensbasis als positive Auswirkungen der Probezeitgespräche genannt. Durch die Gespräche konnte zeitnah an der Umsetzung der vereinbarten Ziele und Wünsche gearbeitet werden sowie Einblicke in gegenseitige Entwicklungsmöglichkeiten genommen werden.

*Einfluss auf den Verlauf der Einarbeitung:*

Hier lag die Einschätzung der Befragten bei 62% „sehr stark“ und 38% „stark“.

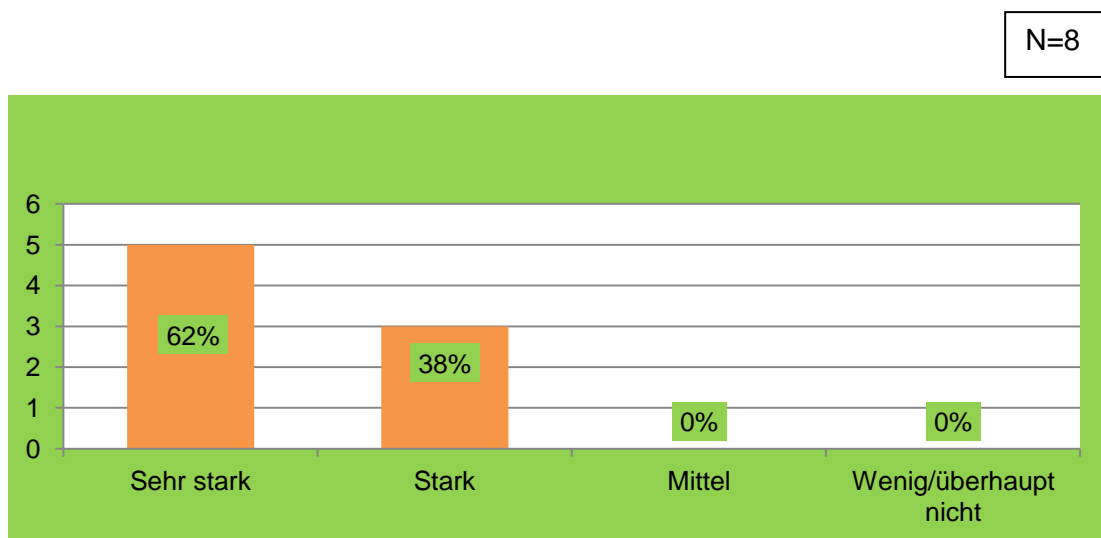


Abb. 2: Einschätzung über den Einfluss der Gespräche auf den Verlauf der Einarbeitung

Fünf der Befragten halten die frühzeitige Klärung von Schwierigkeiten, Problemen, Unklarheiten und Missverständnissen während der Gespräche als den entscheidenden Einflussfaktor auf einen positiven Verlauf der Einarbeitungszeit. Weiter hielten drei der Befragten das Angebot bzw. auch die Anfrage von individuellen Hilfestellungen sowie die Möglichkeit, durch die Gespräche die Einarbeitungszeit kontinuierlich zu reflektieren und auszuwerten, als wichtige Einflussfaktoren auf einen positiven Einarbeitungsverlauf. Darüber hinaus erwähnten drei der Befragten die vom neuen Mitarbeiter durch die Gespräche empfundene Wertschätzung als positiven Faktor.

Als positive Einflussverstärker wurden weiter die Klärung von Arbeitsabläufen und Anforderungen genannt. Auch das, durch den engen Austausch, bessere gegenseitige Kennenlernen und das dadurch bessere Kennenlernen der Erwartungen und Prioritäten des Vorgesetzten wurden als positive Einflussgröße genannt. Als einarbeitungsfördernd wird weiter die Verbindlichkeit genannt, die durch die Verpflichtung entsteht, an der



Erreichung der festgelegten Ziele zu arbeiten. Durch diese Verbindlichkeit wird die Wichtigkeit an einer positiven Integration des neuen Mitarbeiters in die Organisation und das bestehende Team vermittelt. Die durch die Reflexion von Stärken und Schwächen frühzeitig entstehende Klarheit über bestehenden Fortbildungsbedarf schafft Transparenz und wird ebenso als förderlich für den Einarbeitungsprozess beschrieben.

Als positiven Einflussfaktor auf den Verlauf der Einarbeitung wurde die Methode der zu vergleichenden Selbst- und Fremdeinschätzung genannt. Zum einen kann dem neuen Mitarbeiter seine Außenwirkung bezüglich seiner Arbeitsweise, -qualität und seines Verhaltens bewusst gemacht werden. Zum anderen kann die Organisation und/oder Einrichtung von den Rückmeldungen des neuen Mitarbeiters über konzeptionelle Strukturen und Abläufe profitieren, indem sie die Verbesserungsvorschläge und kreativen Ideen aufnimmt und auf ihre Wirksamkeit überprüft.

*Einfluss auf die Verbesserung der Kompetenzbereiche Arbeitsqualität, Einsatzbereitschaft und Arbeitsweise:*

Hier lag die Einschätzung der Befragten bei 37,5% „sehr stark“, ebenso 37,5% „stark“ und 25% „mittel“.

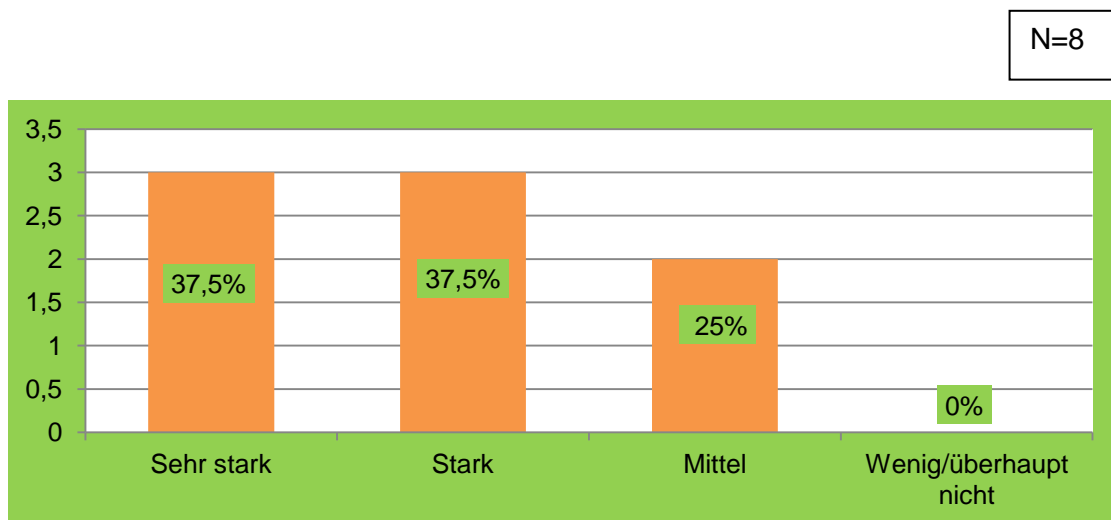


Abb. 3: Einschätzung über den Einfluss der Gespräche auf die Verbesserung der Kompetenzbereiche Arbeitsqualität, Einsatzbereitschaft, Arbeitsweise

Zur Förderung der Motivation und Einsatzbereitschaft sowie der Eingliederung ins Team wurde das sachliche, wertschätzende und anerkennende Feedback des Vorgesetzten von drei der Befragten genannt. Auch für dieses Themengebiet wurden von insgesamt der Hälfte der Befragten die Klärung von Problemen und Missverständnissen, das Angebot bzw. die Anfrage von individuellen Hilfestellungen, die Klärung von Arbeitsabläufen, die Klärung unterschiedlicher Einstellungen und die gemeinsame Lösungsfindung sowie das

Reflektieren über die eigenen Stärken und Schwächen als einflussreiche Faktoren genannt. Durch den Rückhalt in schwierigen Situationen wird das Selbstvertrauen des neuen Mitarbeiters gestärkt, was sich positiv auf die Arbeitsweise auswirkt. Auch die Übertragung von Verantwortung wird als positiver Einflussfaktor genannt.

Zu dieser Frage wurde von zwei der Befragten die ungenaue Definition und Trennung der einzelnen Kompetenzbereiche im Gesprächsbogen bemängelt, die zu Unklarheit und dadurch nur mäßiger Reflexion auf diesem Gebiet führt. Diese Aussage wird an späterer Stelle, wenn die Rückmeldungen zum Aufbau und Inhalt des Fragebogens ausgewertet werden, noch einmal aufgegriffen.

Einfluss der Gespräche auf das Reflektieren über die fachliche Leistung:

Hier lag die Einschätzung der Befragten bei 37% „sehr stark“ und 63% „stark“.

N=8

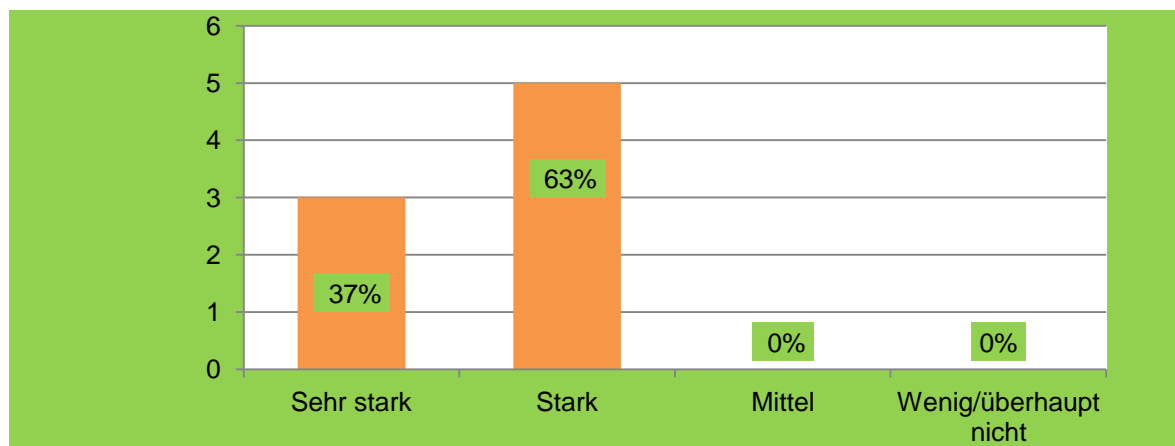


Abb. 4: Einschätzung über den Einfluss der Gespräche auf das Reflektieren über die fachlichen Leistung

Von der Hälfte der Befragten wurde wiederum die Methode der Selbst- und Fremdeinschätzung als wesentliche Einflussgröße genannt. Die Mitarbeiter können sich auf den Blick von außen, also die Fremdeinschätzung, einlassen, was zu Reflexionsprozessen und der Umsetzung des Besprochenen in die Praxis führt. Das Probezeitgespräch als Reflexionsgespräch über die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters und das Klären der Anforderungen an die Tätigkeit führen zu Reflexionsprozessen über die fachliche Leistung. Drei von acht Befragten äußern, dass sich hier der fachliche Fortbildungsbedarf des neuen Mitarbeiters aufzeigt. Gemeinsam werden während des Gesprächs Maßnahmen, Hilfestellungen und zu erreichende Ziele erarbeitet.

### Einfluss der Gespräche auf das Reflektieren über die sozialen Kompetenzen:

Hier lag die Einschätzung der Befragten bei 29% „sehr stark“, 57% „stark“ und 14% „mittel“. Ein Befragter gab keine Einschätzung ab (N=7).

N=7

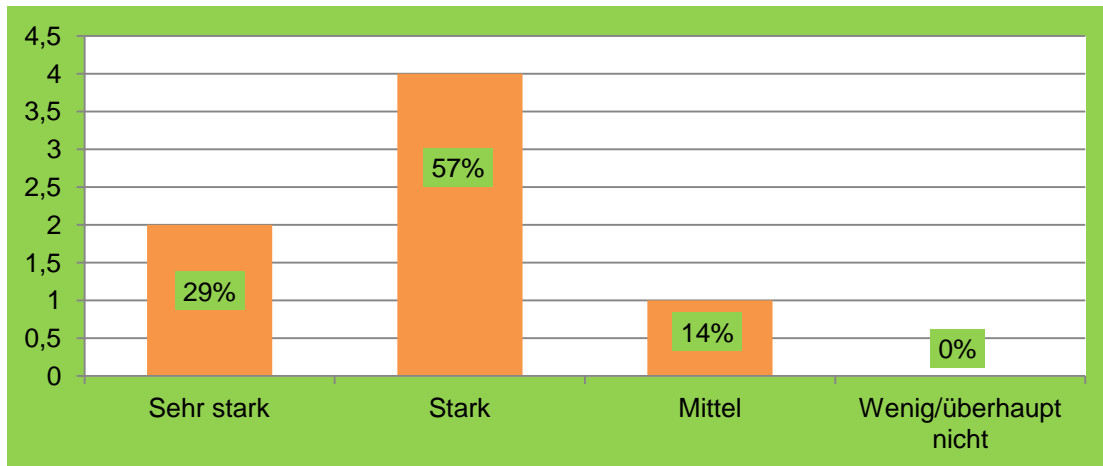


Abb. 5: Einschätzung über den Einfluss der Gespräche auf das Reflektieren über die sozialen Kompetenzen

Drei der Befragten gaben an, dass durch die Probezeitgespräche Reflexionsprozesse angestoßen werden. Diese beziehen sich hauptsächlich auf das Kommunikations- und Kontaktverhalten sowie auf die Teamarbeit und Teamentwicklung. Die Klärung von Arbeitsabläufen und den Anforderungen an die Tätigkeit sowie die Klärung von Missverständnissen und Unstimmigkeiten führen, nach Aussage von zwei Befragten, zu einem Reflexionsprozess über die sozialen Kompetenzen. Als weitere positive Einflussfaktoren wurden die Methode der Selbst- und Fremdeinschätzung und insbesondere die wertschätzende und anerkennende Rückmeldung des Vorgesetzten genannt. Die Aufforderung zur kritischen Selbstbetrachtung und die Feststellung von Fortbildungsbedarf wurden als reflexionsfördernd erwähnt. Als Hilfestellung kann eine Hospitation bei erfahrenen Kollegen angeboten werden.

### Die Äußerungen von Wünschen:

Die Aussagen der Befragten nach den geäußerten Wünschen zeigt auf, dass diese an den unterschiedlichen Kompetenzbereichen der Stellen- und Tätigkeitsanforderungen ausgerichtet sind.

Die Nennung der Wünsche lässt sich in drei Kategorien einteilen:

1. Wünsche bzw. Ziele, deren Umsetzung oder Erreichung die Mitarbeiter von sich selbst erwarten:

Hierzu zählen z.B. mehr eigenes Engagement, mehr Kollegenkontakte knüpfen, Arbeitsabläufe effektiver gestalten, lernen, Prioritäten zu setzen und sicherer aufzutreten oder die richtige Anwendung von Kommunikation und Rhetorik.

2. Wünsche bzw. Ziele, deren Umsetzung oder Erreichung die Mitarbeiter von dem Vorgesetzten erwarten:

Hierzu zählen z.B. der Wunsch nach einem direkten Ansprechpartner im Rahmen der Einarbeitung, mehr Zeit für Teamabsprachen, Teamarbeit und Teamentwicklung, regelmäßiges Feedback als Motivationsfaktor zu bekommen oder spezielle Fortbildungen besuchen zu können.

3. Wünsche bzw. Ziele, deren Umsetzung oder Erreichung der Vorgesetzte vom Mitarbeiter erwartet:

Hierzu zählen z.B. strukturiertere und gezielte Arbeitsweisen und effektivere Arbeitsabläufe, mehr Engagement in der täglichen Arbeit, bessere Informationsweitergaben und effektiveres Zeitmanagement, Verbesserung des Kommunikations- und Kontaktverhaltens oder die Aufarbeitung persönlicher Schwachstellen.

Nach Aussage der Befragten kann festgehalten werden, dass die Umsetzung der Wünsche bzw. das Erreichen der Ziele nur teilweise gelingt. Die Gründe hierfür lassen sich in erster Linie in der Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters finden und der nur begrenzten Möglichkeit, Veränderungen in seinem Verhalten und Handeln vorzunehmen.

Als ein weiterer Hinderungsgrund werden eine unstrukturierte Arbeitsweise und schlechtes Zeitmanagement geäußert. Weitere Äußerungen sind fehlendes Selbstvertrauen, ein chaotischer Lebensstil, und zu wenig Zeit im Arbeitsalltag für Vorbereitung, Absprachen, Teamentwicklung und regelmäßige Reflexionsgespräche bedingt durch einen zu niedrigen Personalschlüssel und zusätzlichen Personalausfall.

Als weitere Erklärung wird genannt, dass die Mitarbeiter unter einem großen Druck stehen und selten authentisch arbeiten.

#### Änderungsvorschläge für den Gesprächsbogen:

Die Änderungsvorschläge beziehen sich auf die unterschiedlichen Fragekategorien, auf die Skalenwerte und Skalenwertbeschreibungen sowie auf die offen gestalteten Antwortformate.

#### *Fragekategorien:*

Hinsichtlich der einzelnen Fragestellungen wurden Differenzierungsvorschläge in unterschiedlichen Dimensionen geäußert. Eine Frage bezieht sich auf die

Einsatzbereitschaft und Arbeitsweise des neuen Mitarbeiters. Befragte haben vorgeschlagen, die Frage inhaltlich zu trennen, da hier zwei unterschiedliche Kompetenzbereiche in einer Frage ermittelt werden sollen.

Weiter wurde der Vorschlag geäußert, verschiedene Fragen inhaltlich deutlicher abzugrenzen und zu differenzieren. Genannt wurden folgende vier Fragen:

- Wie wird die Arbeitsqualität eingeschätzt?
- Wie wird die Einsatzbereitschaft und Arbeitsweise eingeschätzt?
- Wie ist das Verhalten/Umgangsformen gegenüber Eltern/Kolleg/innen?
- Wie sind seine Fachkenntnisse einzuordnen?

Im Sinne einer weiteren inhaltlichen Strukturierung sollten den Gesprächsteilnehmern mehr Anhaltspunkte, Merkmale und Kriterien zu den einzelnen Fragen zur Verfügung gestellt werden. Zur genaueren Dokumentation wurde weiter empfohlen, den jeweiligen Ausprägungsgrad der Merkmale und/oder Kriterien zu erfassen.

Da es sich um Mitarbeitergespräche im pädagogischen Bereich handelt, wurde von Befragten der Vorschlag gemacht, die Frage nach dem vorhandenen Fachwissen fachspezifischer auszurichten. Über die Fachkenntnisse hinaus sollten pädagogische Grundsätze, Sichtweisen und Einstellungen, Arbeitsweisen und Schwerpunkte thematisiert werden.

Darüber hinaus wurden Vorschläge gemacht, den Gesprächsbogen inhaltlich zu erweitern. Als Anregungen wurden genannt, die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und den Kooperationspartnern als Gesprächspunkt in den Bogen mit aufzunehmen. Weitere, zur Erweiterung genannte, Gesprächspunkte sind Professionalität, Verantwortlichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Zeitmanagement, Teamfähigkeit sowie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit.

#### *Skalenwerte und Skalenwertbeschreibungen:*

Die Skalenwerte wurden von der Hälfte der Befragten als störend erwähnt, da die Mitarbeiter die Einschätzung scheinbar als Druck der Schulnotengebung empfinden und sich wie in einer Prüfungssituation fühlen.

Die Skalenwertbeschreibungen wurden als zu oberflächlich, zu allgemein, unklar und unpassend beschrieben und damit als irritierend. Ein Befragter merkte an, dass bei der Wertbeschreibung die Bestnote nicht mit „perfekt“ dargestellt werden sollte.

### *Sonstiges:*

Die Frage, ob es dem Mitarbeiter bei uns gefällt, wurde als entbehrlich eingeschätzt, da sich die Beantwortung der Frage im Laufe des Gesprächs von alleine heraus kristallisieren würde. Ein Befragter erwähnte, dass die Frage nach den Wünschen für die Zukunft zu unverbindlich erscheine und möglicherweise durch die Formulierung konkreter Zielvereinbarungen an Verbindlichkeit gewänne.

Weitere Befragte betonten, eine freiere Handhabung des Bogens während des Gesprächs und damit den Freiraum für eigene Fragen zu nutzen. Die Inhalte des Bogens sollten nach Bedarf und Wichtigkeit angesprochen und protokolliert werden.

### *Schwierigkeiten, die beim Führen der Gespräche aufgetreten sind:*

Das Antwortformat auf die Frage, welche Schwierigkeiten (formal oder inhaltlich) beim Führen der Gespräche aufgetreten sind, wurde in zwei Kategorien aufgeteilt. Zum einen konnten Schwierigkeiten benannt werden, die von Seiten der Mitarbeiter geäußert, signalisiert oder erkannt wurden, und zum anderen Schwierigkeiten, die auf Seiten der Leitung aufgetreten oder bemerkt wurden.

Die Hälfte der Befragten benannten die auf Seiten der Mitarbeiter als Testsituation, Prüfungssituation bzw. als Notengebung empfundene Skalenwerteinschätzung als verunsichernd und störend. Schwierigkeiten und Verunsicherungen wurden von zwei Befragten auf eine mangelnde Gesprächsvorbereitung und Auseinandersetzung mit den Themengebieten zurückgeführt. Eine Verängstigung der Mitarbeiter wurde von ebenfalls zwei Befragten durch unklare und nicht transparente Erwartungen hinsichtlich des Gesprächs und des Gesprächsverlaufs festgestellt, was auf den Umstand zurückgeführt wird, dass die Mitarbeiter diese Art der Probezeitgespräche bisher noch nicht kennen gelernt haben und deshalb nicht wissen, was sie im Gespräch erwarten wird.

Bezüglich des Gesprächsbogens wurden die unklar definierten Fragebereiche als schwierig zu handhaben empfunden und es wurde angegeben, dass die Fragestellungen nicht immer der individuellen Situation zuordenbar sind. Auf Seiten der Mitarbeiter wurden Irritationen bei der Selbsteinschätzung durch die unklar bzw. auch als unpassend empfundenen Skalenwertbeschreibungen festgestellt. Andererseits wurde geäußert, dass die Einschätzung durch Skalenwerte den Mitarbeitern teils leichter fiel als die offenen verbalen Ergänzungsantworten. In Bezug auf das Erstgespräch und die als ungewohnt empfundene Situation der Mitarbeiter wurden Hemmungen bei den ersten Selbsteinschätzungen festgestellt, daraufhin jedoch teils eine überzogene Selbsteinschätzung der Mitarbeiter wahrgenommen, was auf die noch fehlende

Vertrauensbasis zum Vorgesetzten durch die ungewohnte Situation zurückgeführt wird. Im Erstgespräch wurden auch Hemmungen seitens der Mitarbeiter wahrgenommen, sich eigene Schwächen einzugestehen und insbesondere, die eigenen Fachkenntnisse einzuschätzen. Auch eine zu starke Fixierung auf den Gesprächsbogen und das starke Streben nach vollständiger Bearbeitung wurden als schwierig empfunden.

Auf Seiten der Leitungskräfte wurde das Protokollieren während des Gesprächsverlaufs als schwer zu handhaben und als negativer Einfluss auf den Gesprächsfluss benannt. Auch der Umstand, im Arbeitsalltag Zeit zur Vorbereitung und Durchführung der Gespräche zu finden, wurde von einem Befragten als schwierig geäußert. Um die oben genannten Verunsicherungen schnellstmöglich abzubauen, muss die Leitung, nach Aussage eines Befragten, vom ersten Moment an versuchen, eine Vertrauensbasis herzustellen, damit das Gespräch an Offenheit gewinnt und nicht starr und verkrampft abläuft. Weiter wird ausgeführt, dass hierbei die Leitung sehr einfühlsam agieren und reagieren muss. Sie muss dem Mitarbeiter den Gesprächsdruck nehmen bei gleichzeitiger Erhaltung des direkten Kontextes. Auch die Fremdeinschätzung der Fachkenntnisse des Mitarbeiters nach einem sehr kurzen Zeitraum wurde als schwierig eingestuft. Der Gesprächsbogen an sich wird für den Gesprächseinstieg als hilfreiche Unterstützung bewertet.

Ebenso wie auf Seiten der Mitarbeiter wurden seitens der Leitungen noch eine mangelnde Gesprächsvorbereitung, eine zu starke Fixierung auf den Gesprächsbogen sowie die unklar definierten Fragebereiche sowie die unklar und als unpassend empfundenen Skalenwertbeschreibungen als erschwerend in der Gesprächssituation geäußert.

#### Einschätzung des Nutzens der Gespräche für die Personalentwicklung:

Hier lag die Einschätzung der Befragten bei 75% „sehr stark“ und 25% „stark“.

N=8

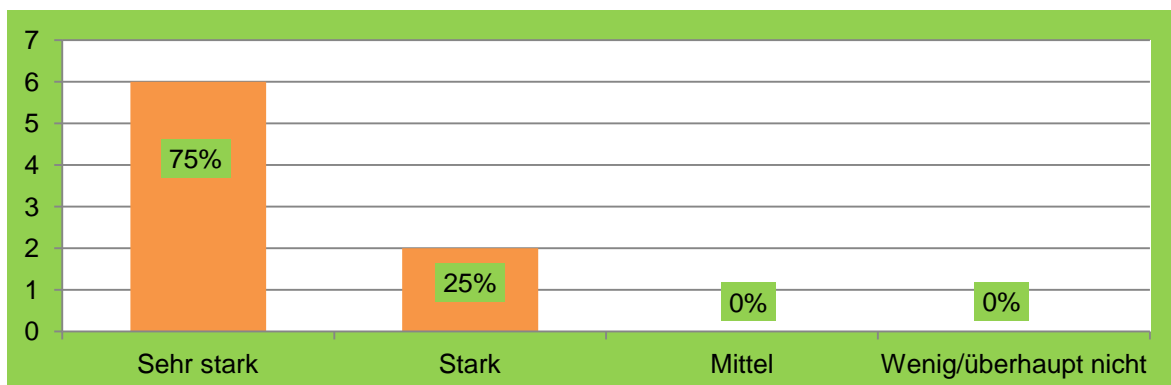


Abb. 6: Einschätzung des Nutzens der Probezeitgespräche für die Personalentwicklung

Als Nutzen für die Personalentwicklung wurden die vielen Gesprächsthemen genannt, die während der Gespräche besprochen wurden. Diese werden von den Befragten als relevant für die Personalentwicklung angesehen. Hierzu zählen die Herausarbeitung von Stärken und Schwächen, die fachliche Professionalität, der festgestellt Fortbildungsbedarf und die Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen. Es wurde geäußert, dass frühzeitig geführte Gespräche z.B. über Stärken und Schwächen und das darauf folgende Handeln die Basis für eine Weiterentwicklung bilden.

Weiter wurde ausgeführt, dass viele Gesprächsthemen auf unterschiedlichen pädagogischen Einstellungen oder eigenen Unsicherheiten basieren. Hier konnten Klärungen herbeigeführt und die pädagogische Arbeit verbessert werden. Der gegenseitige Austausch sorgt für ein besseres Verständnis und eine Verbesserung der Zusammenarbeit. Es wird benannt, dass die Gespräche eine sehr gute Grundlage für das jährliche Personalentwicklungsgespräch bilden. Auch die Verstärkung der Eingliederung ins Team durch die Probezeitgespräche wurde als Nutzen für die Personalentwicklung geäußert.

Als weitere nutzbringende Faktoren wurden die umgehende Klärung von Unstimmigkeiten genannt, das gegenseitige Kennenlernen und der Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen Vorgesetztem und neuem Mitarbeiter, das Herausarbeiten von Informationen über Unterstützungs- und Fortbildungsbedarf sowie der generelle Austausch von vielen wichtigen Informationen. Durch das Gespräch hat der Vorgesetzte die Zeit Anerkennung und, durch die Vorbereitung auf das Gespräch die Möglichkeit, Kritik sachlich zu äußern.

#### Anzahl der bereits geführten Probezeitgespräche:

Um die Erfahrungsdimension hinsichtlich des Führens der Probezeitgespräche zu ermitteln, wurde die Frage nach der Anzahl der bereits geführten Gespräche gestellt.

Die Hälfte der Befragten gaben an, zum Zeitpunkt der Befragung 0 bis 6 Probezeitgespräche geführt zu haben. Ebenfalls die Hälfte der Befragten antworteten, bereits mehr als 6 Gespräche geführt zu haben.

## **6.5 Interpretation und Konsequenzen**

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, durch eine Befragung mittels Fragebogentechnik die Effektivität der Probezeitgespräche hinsichtlich einer längerfristigen Personalentwicklung zu analysieren. Im Folgenden werden die gemachten Aussagen genauer untersucht, mit der vorgestellten Theorie und den aufgestellten



Thesen abgeglichen und daraufhin interpretiert. Dadurch soll der Einfluss der Gespräche auf eine positive Entwicklung des Mitarbeiters hin analysiert werden.

Holdenrieder (2013) definiert die Ziele der Personalentwicklung als das Verfolgen der unternehmerischen Ziele unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie das zielgenaue Zusammenführen beider Bedürfnisse (vgl. Kap. 2.1). Nach den gemachten Aussagen der Befragten scheinen die Probezeitgespräche dieser Definition von Personalentwicklung Rechnung zu tragen.

### **Der Einfluss der Gespräche auf die Einarbeitungszeit**

Die Untersuchung ergab, dass durch das Klären von Befindlichkeiten, Unsicherheiten, Problemen und Missverständnissen und den gegenseitigen Austausch von Erwartungen die Gespräche eine besonders positive Wirkung auf die Einarbeitungszeit, die persönliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters und die Zusammenarbeit gezeigt haben. Der Mitarbeiter bekommt die Möglichkeit, seine Interessen und Bedürfnisse dem Vorgesetzten mitzuteilen oder auf seine Sicht der Dinge hinzuweisen. Der Vorgesetzte kann die Abläufe und Strukturen sowie die Werte und Normen des Unternehmens verdeutlichen und durch das Äußern seiner Erwartungen die Ziele der Unternehmung aufzeigen, worum es geht und was besonders wichtig ist bei der Erledigung der täglichen Arbeit. Hier hat der Vorgesetzte die Möglichkeit, insbesondere einrichtungsspezifische Anforderungen zu vermitteln.

Durch die Probezeitgespräche werden Anforderungen und Erwartungen an den Arbeitsplatz weitergegeben und die bisherigen Arbeitsergebnisse des Mitarbeiters durch die Methode der Selbst- und Fremdwahrnehmung ausgewertet. Durch diese Methode können die Einarbeitungszeit kontinuierlich reflektiert und die Stärken und Schwächen des neuen Mitarbeiters analysiert werden. Dadurch kann der Mitarbeiter rechtzeitig seinen Bedarf an Unterstützung anmelden und der Vorgesetzte individuelle Hilfestellungen anbieten. Dies fördert und unterstützt den neuen Mitarbeiters dabei, sich am neuen Arbeitsplatz zurechtzufinden, sich schnell einzuarbeiten und in das bestehende Team zu integrieren.

Dass durch die Methode der Selbst- und Fremdeinschätzung die Eigenreflexion des Mitarbeiters angeregt wird und ‚blinde Flecken‘ im Sinne des Johari Fensters aufgedeckt werden können (vgl. Hossiep et al. 2008, S. 19, Regnet 2009, S. 209-210), wird durch zwei genannte Praxisbeispiele veranschaulicht. „Eine Mitarbeiterin hat aus „Unsicherheit“ den Kontakt zu den Eltern vermieden, dies aber selber nicht so gesehen – danach sehr verbessert“. (6/5) „Ich hatte ein Gespräch über eine mangelnde Interaktion zwischen der

Erzieherin und Kindern. Sie erschien mir zu frontal agieren. Es war ihr selber nicht aufgefallen. Nach unserem Gespräch hat sie sich enorm gewandelt.“ (8/5)

Im Sinne einer Personalentwicklung into-the-job kann die Untersuchung hier aufzeigen, dass die Probezeitgespräche einen positiven Einfluss auf den Verlauf der Einarbeitungszeit des neuen Mitarbeiters haben. Die fachliche als auch die soziale Integration kann durch dieses Personalentwicklungsinstrument gefördert und die Erreichung der Einarbeitungsziele unterstützt werden. Die Ergebnisse der Fallstudie können somit die These stützen, dass geplante und strukturierte Mitarbeitergespräche einen systematischen Einarbeitungsprozess begünstigen können (vgl. Kap. 4.1.1).

### **Der Einfluss der Gespräche auf das Reflektieren der Kompetenzbereiche**

Den Ergebnissen der Untersuchung zufolge findet durch die Einschätzungsmethode ein effektiver Austausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem statt und das gegenseitige Kennenlernen sowie der Aufbau einer Vertrauensbasis wird unterstützt. Durch diese Methode werden Reflexionsprozesse über das Arbeits- und Sozialverhalten, insbesondere das Kommunikations- und Kontaktverhalten sowie das Verhalten bezüglich der gemeinsamen Teamarbeit und Teamentwicklung, angestoßen. Im Bereich der Sozialen Arbeit haben die sozialen Kompetenzen einen bedeutenden Stellenwert in der Personalentwicklung eingenommen (vgl. Merchel 2010, Kap. 2.3). Von den Mitarbeitern wird das situations- und personenbezogene Denken und Handeln, vor allem im kommunikativen Bereich, in besonderer Weise gefordert. Um einen konstruktiven Umgang mit anderen pflegen zu können, zählen Kommunikationsfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Teamfähigkeit zu den Anforderungskompetenzen. Zu den Zielen der Personalentwicklung gehört, diese Kompetenzen zu fördern (vgl. Kap. 2.3). Die Studienergebnisse lassen auch hier den Schluss zu, dass bereits in den Probezeitgesprächen auf die Erreichung dieses Ziels hingearbeitet wird.

Darüber hinaus verdeutlichen die Aussagen, dass in den Probezeitgesprächen nicht nur auf die fachlichen Qualifikationen der neuen Mitarbeiter eingegangen wird, sondern dass in besonderer Weise die individuelle persönliche Vielschichtigkeit angesprochen wird, die gerade im Bereich der Sozialen Arbeit von Bedeutung ist. Ein wichtiger Bestandteil des strategischen und leitbildorientierten Personalentwicklungskonzeptes ist das Zulassen von Vielfalt, von unterschiedlichen Menschenbildern, Wertvorstellungen und Philosophien. Diese Einstellung und Vorgehensweise kann die Ausrichtung der Personalarbeit positiv beeinflussen. Die im Rahmen der Untersuchung gemachten Aussagen unterstützen diese

Annahme von Hölzle (2006) und es kann angenommen werden, dass das strategische und leitbildorientierte Personalentwicklungskonzept hier Anwendung findet (vgl. Kap. 2.3).

Auch beinhaltet die Wertigkeit der Kompetenzen den Ausdruck der Unternehmenskultur. Durch Personalentwicklungsmaßnahmen, hier dem Instrument des Mitarbeitergesprächs, sollen den Mitarbeitern die sozialen Verhaltensanforderungen und Verhaltensweisen des Unternehmens vermittelt werden. Es kann angenommen werden, dass durch die Auswertung des individuellen Verhaltens und das Anstoßen von Reflexionsprozessen in den Probezeitgesprächen auf erforderliche Veränderungen seitens der Mitarbeiter hinsichtlich der Annahme der Unternehmenskultur hingearbeitet wird (vgl. Kap. 2.2).

### **Der Einfluss der Gespräche auf das Reflektieren der fachlichen Leistung**

Um bei den neuen Mitarbeitern einen Reflexionsprozess über die fachliche Leistung anzustoßen, wird die Methode der Selbst- und Fremdeinschätzung als wesentliche Einflussgröße genannt. Die fachlichen Stärken und Schwächen des Mitarbeiters werden analysiert und mit den Anforderungen an die zu verrichtende Tätigkeit abgeglichen. Dadurch können ein fachlicher Weiterbildungsbedarf aufgezeigt und kurzfristige wie langfristige Maßnahmen, Hilfestellungen und zu erreichende Ziele erarbeitet werden.

Anhand der Ergebnisse der Befragung lässt sich feststellen, dass bereits während der Probezeitgespräche die Ziele der Personalentwicklung aus Sicht des Unternehmens verfolgt werden, wobei die Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes zu den wesentlichen Zielen der Personalentwicklung zählt, d.h. die Anhebung des Eingangsqualifikationsniveaus, die Verbesserung der Qualifikation zur kompetenteren Aufgabenerfüllung sowie die Erhöhung des Qualifikationspotenzials. Zu den Zielen aus Sicht des Mitarbeiters zählt die Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Erfordernisse des Arbeitsplatzes (vgl. Kap. 2.3). Es zeigt sich, dass im Rahmen der Probezeitgespräche den Zielen der Personalentwicklung von beiden Seiten, Mitarbeiter und Organisation, bereits Rechnung getragen wird.

### **Aspekte mitarbeiterorientierter Gesprächsführung**

Zu dem Themenbereich ‚Reflexion über die fachliche Leistung‘ wurde als Gesprächsvoraussetzung eine sachliche und ruhige Atmosphäre geäußert. Darüber hinaus wurde nicht nur die Wichtigkeit einer mitarbeiterorientierten Gesprächsführung erkannt, sondern auch die Notwendigkeit einer guten Gesprächsvorbereitung: „Erfahrungsgemäß ist dieser Punkt aber auch mit der empfindlichste Gesprächspart, da die fachliche Fundierung der Grundstein der Tätigkeit ist. (...) Das Aufzeigen von Mängeln

erfordert von der Leitung viel Fingerspitzengefühl und ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und fachlicher Fundierung, da Mängel in der fachlichen Leistung immer gut beobachtet und begründet sein müssen.“ (4/5) Hier wird deutlich, dass der Befragte sich mit der Thematik Mitarbeiterbeurteilung befasst, Gefahren und Risiken, wie beispielsweise Beurteilungsfehler, erkannt hat und diese zu minimieren versucht (vgl. Kap. 3.4). Auch zeigt sich, dass der Befragte sich mit der Notwendigkeit einer unbedingt wertschätzenden Kommunikation als Grundlage einer gelingenden Kommunikation auseinandergesetzt hat. Die Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten ist von zentraler Bedeutung und geprägt von Offenheit, Ehrlichkeit, Sachkompetenz und Echtheit (vgl. Kap. 3.5).

Die Erfahrung von Wertschätzung durch die regelmäßig geführten Probezeitgespräche wird als besonders hoch mit einer positiven Wirkung auf die Zusammenarbeit und Entwicklung des Mitarbeiters eingeschätzt. Dieses Ergebnis kann dahin gehend interpretiert werden, dass die Personalverantwortlichen die grundlegenden Regeln der Gesprächsführung als Voraussetzung für einen konstruktiven Gesprächsverlauf erkannt haben und diese beim Führen der Probezeitgespräche anwenden.

#### Aspekte der Organisationsentwicklung

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen weiter auf, dass die Rückmeldungen der Mitarbeiter im Sinne von Rückspiegelungsprozessen über konzeptionelle Strukturen und die Effektivität von Arbeitsabläufen zur gemeinsamen Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen im Gesamtteam führen können. Diese, durch den intensiven Austausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter entstehenden, Rückmeldungen der Mitarbeiter können von sehr großem Wert für das Unternehmen sein. Die Studienergebnisse stützen die These von Merchel (2005) und Hölzle (2006), dass Organisationen durch das Hinzukommen neuer beruflicher Kenntnisse, neuer Erfahrungen und neuer Sichtweisen unter der Perspektive des organisationalen Lernens von neuen Mitarbeitern profitieren können. Diese verfügen über neues Know-how und über einen distanzierten Blick auf die normativen Anforderungen der Organisation. Hierbei kann der fremde Blick auf Regeln, Normen und Werte zu einer produktiven Auseinandersetzung mit der Organisationskultur führen (vgl. Kap 4.1.1).

#### Zur Umsetzung von Wünschen und vereinbarten Zielen

Werden die Aussagen über die geäußerten Wünsche und vereinbarten Ziele betrachtet, ergibt sich das Bild, dass diese sich scheinbar überwiegend an den unterschiedlichen Kompetenzbereichen der Stellen- und Tätigkeitsanforderungen ausrichten. Hinsichtlich

der Wünsche und Ziele, deren Umsetzung und Erreichung zum einen der Vorgesetzte fordert, zum anderen aber auch die neuen Mitarbeiter von sich selbst erwarten, ist noch eine weitere Ausrichtung denkbar. Möglicherweise orientieren sich einige Wünsche und Ziele an der Unternehmenskultur in dem Streben, sich mit dieser zu identifizieren und an ihr zu partizipieren. Für die im Unternehmen beschäftigten Leistungsträger hat dies einen motivationalen Effekt hinsichtlich einer Integration am neuen Arbeitsplatz.

Die Untersuchung zeigt auf, dass alle Befragten angegeben haben, dass die Umsetzung der Wünsche und Ziele nur teilweise gelingt. Als hauptsächlicher Hintergrund wurde die Persönlichkeit des jeweiligen Mitarbeiters genannt und der Umstand, dass Veränderungen im Verhalten und im Handeln teilweise nur schwer umgesetzt werden können.

Nach Saaman (1990) können positive Verhaltensänderungen nur durch personenbezogene Gespräche angestoßen werden. Darüber hinaus muss unterschieden werden zwischen angeborenen neurobiologischen Verhaltensprogrammen wie Atmen, Essen und Bewegen und Verhaltensformen, die durch Erfahrung oder Instruktionen erlernt wurden. Der Grad der Veränderungsmöglichkeit unterscheidet sich aufgrund des Ursprungs. Weiterhin benötigt der Vorgesetzte die Kenntnisse über die Mittel, mit denen Verhaltenskorrekturen bewirkt werden können (vgl. Kap. 3.3.2).

Insgesamt wurden keine konkreten Aussagen darüber getroffen, woran die Umsetzung teilweise scheitert. Neben der Interpretation, dass es einigen Mitarbeitern an der Fähigkeit mangeln könnte, sich in bestimmten Bereichen der Persönlichkeit zu verändern oder weiterzuentwickeln ist noch eine weitere Interpretation möglich. Es könnte auch sein, dass die Personalverantwortlichen und Leitungen die Kenntnis über die Mittel nicht besitzen, mit denen sie Verhaltenskorrekturen bei den Mitarbeitern bewirken können. Hier könnten gezielte Fortbildungen möglicherweise weiterhelfen.

### Kommunikationspsychologische Aspekte

Wenn man die Aussagen der Befragten kommunikationspsychologisch betrachtet, können die Angaben unter zwei Aspekten untersucht werden. Nach Paul Watzlawick enthält jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, d.h. es wird eine reine Sachinformation kommuniziert und eine Information, wie der Sender seine Beziehung zum Empfänger sieht. Der sachbezogene Anteil der Kommunikation enthält das „Was“ der Information, der beziehungsbezogene Anteil informiert über die emotionale Beziehung, die von einem Gesprächspartner angesetzt wird und wie er die Mitteilung verstanden haben möchte. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Beziehungsaspekt bestimmt, wie der Inhaltsaspekt zu deuten ist.

Die Auswertung der Daten zeigt bezüglich der zwischenmenschlichen Kommunikation ein vielfältiges Bild und es lässt sich neben dem sachbezogenen Anteil ein hoher beziehungsbezogener Kommunikationsanteil feststellen. Die Probezeitgespräche haben neben der Vermittlung von Sachinformationen wie Arbeitsabläufe und Strukturen eine hohe Dichte an Beziehungsaspekten. In den gemachten Aussagen der Befragten zu den unterschiedlichen Kompetenzbereichen werden immer wieder als positive Effekte der Probezeitgespräche das gute gegenseitige Kennenlernen, der Aufbau einer Vertrauensbasis, die Klärung von Ängsten und Unsicherheiten, das Anbieten von Hilfestellungen und die Förderung der sozialen Integration genannt. Dieser Umstand kann dahingehend interpretiert werden, dass die Personalverantwortlichen sowohl der Einarbeitungszeit als auch der Qualität der Einarbeitung eine große Bedeutung zumessen und diese Eingliederungsphase sorgfältig durchführen. Dies fördert die fachliche und soziale Integration des neuen Mitarbeiters und stärkt die Bindung an das Unternehmen (Hölzle 2006, vgl. Kap. 4.1.1). Eine weiterführende Interpretation könnte sein, dass durch die Probezeitgespräch versucht wird, die Einarbeitungsphase ganzheitlich zu gestalten und die fachliche Einarbeitung, die Vermittlung von Informationen über das Unternehmen mit dessen Werten und Normen und die soziale Integration optimal miteinander verknüpft werden sollen (vgl. Kap. 4.1.1).

#### **Zu den Schwierigkeiten, die beim Führen der Gespräche aufgetreten sind**

Die in der Befragung genannten Schwierigkeiten, die beim Führen der Gespräche aufgetreten sind, lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen. Als mögliche Ursachen von Gesprächsschwierigkeiten werden organisatorische, kommunikative und beziehungsbezogene Aspekte genannt. Unter den organisatorischen Aspekt fallen eine mangelnde Gesprächsvorbereitung und Auseinandersetzung mit den Themengebieten sowie die schwierige Handhabung, während des Gesprächsverlaufs die wesentlichen Inhalte zu protokollieren. Unter den kommunikativen Aspekt fallen eine unklare Kommunikation über das Gespräch und den Gesprächsverlauf und die damit verbundenen Erwartungen seitens des Vorgesetzten wie auch des Mitarbeiters. Die Hemmungen, eigene Schwächen einzugestehen und die eigenen Fachkenntnisse einzuschätzen, werden auf den Umstand der anfänglich noch fehlenden Vertrauensbasis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zurück geführt und können dem beziehungsbezogenen Aspekt zugeordnet werden.

## **Zu Inhalt, Struktur und Handhabung des Gesprächsbogens**

Weitere Äußerungen über Schwierigkeiten beim Führen der Probezeitgespräche beziehen sich auf die Inhalte, Struktur und Handhabung des zu benutzenden Gesprächsbogens.

### **Skalenwerte und Skalenwertbeschreibungen**

Die Hälfte der Befragten gaben an, dass die Mitarbeiter bezüglich der Selbsteinschätzung in Form eines Skalenwertes zwischen 1 und 5 ein Gefühl der Notengebung äußerten und dieser Umstand wie eine Test- oder Prüfungssituation empfunden wurde. Im Rahmen eines der mündlichen geführten Einzelinterviews beschrieb der Befragte den Mitarbeiter in dieser Situation als verunsichert, da er nicht wisse, warum er sich jetzt per Zahl einschätzen solle (Interview 2). Diesem Umstand folgt als zusätzliche Verwirrung, dass die Einschätzung auf einer Skala zwischen 1 und 5 vorgenommen werden soll, wobei 4 und 5 die besten Einschätzungsstufen darstellen im Gegensatz zum Schulnotensystem, in dessen Rahmen diese Bewertungen als zunehmend schlechter eingestuft werden. An dieser Stelle muss dem Mitarbeiter das hier verwendete Bewertungssystem „je höher desto besser“ zusätzlich erklärt werden.

Möglicherweise müsste die Anzahl der Skalenstufen verändert werden, um die Situation für die Mitarbeiter zu entspannen und den Prozess der Selbsteinschätzung zu erleichtern. Weiter könnte die Methode der numerischen Einschätzung durch eine Änderung der Zahlenwerte z.B. durch die Verwendung bestimmte Symbole variiert werden. Auch eine vollständige Änderung des Antwortformates wäre in der Form denkbar, dass die numerische Einschätzung entfallen würde und durch die Möglichkeit des Ankreuzens der verbalen Skalenwertbeschreibungen ersetzt würde.

Die Skalenwertbeschreibungen wurden von einigen Befragten als unklar und auf die Frage bezogen als unpassend empfunden. Diese könnten noch einmal kritisch auf ihre Passgenauigkeit überprüft und gegebenenfalls nachgebessert und inhaltlich genauer angepasst werden.

### **Fragen und Frageinhalten**

Von mehreren Befragten wurden die unklar definierten Fragebereiche als schwierig zu handhaben empfunden und es wurden Vorschläge gemacht, die verschiedenen Fragen inhaltlich deutlicher abzugrenzen und zu differenzieren.

Ein von mehreren Befragten geäußelter Hinweis bezieht sich auf die inhaltliche Zusammenstellung einer Frage und den Wunsch, diese inhaltlich deutlicher abzugrenzen. In dieser Frage (Einschätzung der Einsatzbereitschaft und Arbeitsweise) werden zwei

unterschiedliche Themengebiete angesprochen, diese könnten in zwei verschiedenen Fragen erörtert werden.

Mehrere Befragte würden eine inhaltliche Differenzierung der Fragen als klärend und hilfreich für den Gesprächsverlauf empfinden und es wurden die Vorschläge gemacht, die einzelnen Fragen mit spezifischen Kriterien, Merkmalen und Anhaltspunkten zu untergliedern. Dadurch könnte genauer beschrieben werden, was unter dem gefragten Inhaltsbereich zu verstehen ist. Dies soll den Gesprächsverlauf anregen und dahin gehend Sicherheit geben, dass keine wichtigen inhaltlichen Frageaspekte versehendlich ausgelassen werden. Als Beispiel wurde die Frage „Wie verläuft die Einarbeitung“ genannt. Hier könnten zusätzlich als Unterpunkte Kriterien benannt werden, die für den Einarbeitungsprozess von besonderer Bedeutung sind und im Gesprächsverlauf nicht außer Acht gelassen werden sollten. Hier wurden beispielhaft die Tagestruktur und einrichtungsspezifische Abläufe genannt (vgl. 4/3). Darüber hinaus wurde von einem Befragten der Hinweis gegeben, die Anordnung der Kriterien so zu gestalten, dass bei Bedarf der Ausprägungsgrad mit erfasst werden könnte.

Ein besonderer Differenzierungsbedarf stellte sich bei der Frage nach der Einschätzung der Fachkenntnisse des neuen Mitarbeiters heraus. Da die in dieser Fallstudie untersuchten Probezeitgespräche im pädagogischen Bereich geführt werden, wurde von mehreren Befragten der Bedarf zum einen nach einer größeren Differenzierung bzw. Untergliederung und zum anderen nach einer Erweiterung dieses Fragebereichs aufgezeigt. Hier wurde der Wunsch nach der Nennung fachspezifischer Kriterien besonders ausdrücklich geäußert, da die pädagogischen Grundlagen jeden Mitarbeiters die Basis der täglichen Arbeit ist. Als mögliche Kriterien wurde die Herausarbeitung der fachlichen Stärken und Schwächen, der Grad der fachlichen Professionalität, die pädagogischen Grundsätze, Sichtweisen und Einstellungen sowie fachspezifische Arbeitsweisen und Schwerpunkte genannt.

Im Rahmen eines mündlichen Einzelinterviews wurde dazu folgende Aussage gemacht:

„Pädagogische Ansätze und Sichtweisen fehlen mir völlig. Also es sind so Schlagwörter drin wie Arbeitsqualität, Arbeitsweise und Einsatzbereitschaft. Aber das essenzielle so über die Arbeit am Kind, worum es hier eigentlich geht, das spiegelt dieser Bogen nicht wider. Also ich kann eine ganz plakative Darstellung von der Arbeitsqualität machen, ja er ist zuverlässig und strukturiert und organisiert. Aber wie ist es denn eigentlich in der direkten Arbeit am Kind, konzentriert er sich auf Kleingruppen oder ist er in der Lage auch große Kindergruppen zu händeln, erkennt er Handlungsansätze, was die Kinder betrifft, kann er tragfähige Beziehungen aufbauen, geht er rein in Angebotsform oder guckt er mehr im Hintergrund. Das ist mir persönlich wichtiger als das Erfassen von organisatorischen Abläufen.“ (entnommen aus dem Interview 2)



Die Frage nach der Einschätzung der Fachkenntnisse wurde von mehreren Befragten als zu oberflächlich und mager bezeichnet. An dieser Stelle scheint der Differenzierungsbedarf am größten zu sein. Hier sollte der Bogen fachspezifisch nachgearbeitet werden.

Von mehreren Befragten wurde darüber hinaus geäußert, dass einige relevante Inhaltsbereiche im Gesprächsbogen nicht berücksichtigt werden und der Vorschlag gemacht, den Bogen dahingehen zu erweitern. Als zu erweiternde Gesprächsthemen wurden die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, den Teammitgliedern und den Kooperationspartnern genannt.

Im einem Einzelinterviews wurde dazu folgende Aussage gemacht:

„Es fehlt mir auch das Verhalten und die Umgangsform gegenüber Vorgesetzten, das ist ja auch wichtig. Ich rede mit dem Mitarbeiter, ich muss den Verlauf der Einarbeitung beobachten und einschätzen und bin verantwortlich dafür, führe Gespräche und dann wird nicht thematisiert, wie ist denn eigentlich das Verhalten gegenüber dem Vorgesetzten. Es ist ja wichtig, Probezeitgespräche kausal zu führen und alle mit ins Boot zu nehmen und den Vorgesetzten weglassen ist ja nicht so sinnvoll. (...) Ich beziehe in die Gespräche auch die anderen Mitarbeiter mit ein, das steht hier in dem Bogen auch nicht drin. Das ist ein Punkt, den ich auch gerne drin hätte, wie die Mitarbeiter das erleben. Denn letztendlich muss ich das beurteilen und ich sitze hier in meinem Büro und die Mitarbeiter sind die, die mit dem neuen Kollegen zusammenarbeiten müssen, d.h. das Stammteam ist ganz ganz wichtig, passt der überhaupt in das bestehende Team. Die Meinung der Mitarbeiter fließt ganz stark in meine Einschätzung hier mit rein. Ich frage alle Mitarbeiter vor einem Gespräch nach ihren Sichtweisen. Das ist mir zu wenig drin.“ (entnommen aus dem Interview 2)

Als weitere Ergänzungsthemen wurden Professionalität, Verantwortlichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Zeitmanagement, Teamfähigkeit sowie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit genannt. Hinsichtlich der gemachten Aussagen könnte der Gesprächsbogen kritisch überprüft und gegebenenfalls den Bedürfnissen der Gesprächsführenden angepasst werden.

Weiter wurde die Frage „gefällt es dem Mitarbeiter bei uns“ von einem Befragten als entbehrlich und trivial eingeschätzt, da sich die Antwort auf diese Frage während des Gesprächsverlauf von alleine heraus kristallisieren würde. Möglicherweise könnte hier inhaltlich nachgebessert und die Frage spezifischer formuliert werden.

Zu der Frage nach den Wünschen für die Zukunft wurde von einem Befragten angemerkt, dass diese Formulierung als zu unverbindlich wahrgenommen werden könnte und es wurde der Vorschlag geäußert, an dieser Stelle verbindliche Zielvereinbarungen zu treffen. Auch diese Frage könnte eventuell konkreter formuliert werden.

Diese Ergebnisse der Untersuchung zusammenfassend lässt sich feststellen, dass bei mehreren Befragten aus der Arbeitspraxis heraus der Bedarf zur Nachbesserung des Gesprächsbogens besteht.

Auf der anderen Seite haben mehrere der Befragten die Aussage gemacht, dass eine freiere Handhabung des Gesprächsbogens sich für sie als nützlich erwiesen hat. Dadurch entstehe genügend Freiraum, der für eigene Fragen genutzt werden könne. Die Inhalte des Bogens sollten nach Bedarf und Wichtigkeit angesprochen und protokolliert werden. Ein Befragter merkte an, dass der Bogen in erster Linie hilfreich ist, um in das Gespräch zu kommen.

### Handhabung

Werden die Aussagen bezüglich des Gesprächsbogens betrachtet, so ergibt sich ein vielfältiges Bild. Eine Interpretation hierzu könnte sein, dass die gesprächsführenden Personalverantwortlichen unterschiedliche Bedürfnisse hinsichtlich einer strukturierten Gesprächsvorlage haben. Dies könnte möglicherweise an unterschiedlichen Erfahrungswerten liegen, die die Vorgesetzten in das Führen von Mitarbeitergesprächen einfließen lassen. Es sind aber auch andere Gründe denkbar, die in der Person der Gesprächsführenden selbst liegen. Die Menschen sind verschieden und der eine hat vielleicht die Fähigkeit oder Veranlagung, freier in Gespräche hineinzugehen und benötigt dazu wenig Vorstrukturierung, möglicherweise hat er seine eigene Art oder Methode, seine Gespräche zu strukturieren und zu ordnen und benötigt einen Gesprächsbogen nur als mögliche Anregung oder Richtlinie. Andere Menschen benötigen mehr vorgegebene Strukturen und eine freie Handhabung des Gesprächsbogens birgt für sie das Risiko, in dem Gespräch zu schwimmen. Hier besteht die Gefahr, dass die Person versäumt, wesentliche inhaltliche Aspekte anzusprechen. Ein strukturierter Gesprächsbogen vermittelt eine gewisse Sicherheit über den Ablauf und die Inhalte des Gesprächs. Verängstigungen auf Seiten der Mitarbeiter oder Unsicherheiten auf Seiten der Vorgesetzten können durch das Nutzen eines standardisierten Gesprächsbogens reduziert werden.

Eine weitere Interpretationsmöglichkeit kann die missverständliche Formulierung der Instruktionen in der Handanweisung zum Gesprächsbogen sein. Es wird darauf hingewiesen, dass der Bogen als Leitfaden zu verstehen sei und zur schriftlichen Erfassung der Gesprächsergebnisse dient. Es besteht die Möglichkeit, die Einschätzung per Skalenwert oder verbal vorzunehmen, beides kann auch kombiniert werden. Bezüglich der Handhabung wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass der Bogen Punkt für Punkt durchgegangen werden soll und die Einschätzungen nacheinander notiert

werden sollen. Hier liegt die Vermutung nahe, dass die Instruktionen zu Irritationen führen könnten. Ein Leitfaden sichert eine gewisse Standardisierung und trägt dazu bei, dass Mitarbeitergespräche strukturell ähnlich ablaufen und gleichartige Inhalte besprochen werden. Er kann einerseits als Handlungsanweisung mit bindendem Charakter eingesetzt werden, andererseits als Einführungsinstrument in eine bestimmte Thematik benutzt werden. Es zeigt sich also, dass ein Leitfaden gewisse Spielräume in der Handhabung ermöglichen kann. Die ausdrückliche Anweisung, sich an den Gesprächsbogen zu halten und ihn Punkt für Punkt durchzuarbeiten, kann also zu Verunsicherung führen.

Mehrere Befragte haben die Aussage gemacht, dass sie sich streng an die in der Handanweisung gegebenen Anweisungen halten und auch die Einschätzungsmöglichkeiten grundsätzlich kombinieren.

Im einem Einzelinterviews wurde dazu folgende Aussage gemacht:

„Ich halte mich streng dran, weil er ja auch an den Mitarbeiter zur Vorbereitung heraus gegeben wird. (...) Mit einigen Fragestellungen habe ich ein Problem, es wird komisch gefragt, die könnten inhaltlich anders gestellt werden. Ich würde sie anders stellen und darum fand ich den Bogen schwierig, hab mich aber trotzdem dran gehalten. (...) Ich fülle alles aus, also Skalen und Text, das finde ich ganz wichtig, du kannst nicht nur eine Zahl oder nur Text benutzen. Also ich habe ihn so benutzt, wie er gefordert wurde von der Handanweisung, ich arbeite alle Punkte ab.“ (entnommen aus dem Interview 1)

Die oben aufgeführten Interpretationsergebnisse hinsichtlich der Nutzung und der Handhabung des Gesprächsbogens lassen auf einen Klärungsbedarf der gesprächsführenden Personalverantwortlichen schließen. Als mögliche Konsequenz könnte der Gesprächsbogen dahin gehend weiter entwickelt werden, dass er den unterschiedlichen Bedürfnisse der Gesprächsführenden Rechnung trägt und so ausgearbeitet und mit den entsprechenden Instruktionen versehen wird, dass er für alle Benutzer zufriedenstellend eingesetzt werden kann. An dieser Stelle kann auch die Schwierigkeit des Protokollierens während des Gesprächsverlaufs thematisch aufgegriffen und möglicherweise gelöst werden.

Die Gefahr von Beurteilungsfehlern (vgl. Kap. 3.4) könnte bei diesen Gesprächen als relativ hoch eingeschätzt werden. Dies kann u.a. der Tatsache geschuldet werden, dass es zu den Gesprächsbögen keine Beobachtungsbögen für die Praxis gibt und auch nicht darauf hingewiesen wird, dass mit diesem Instrument gearbeitet werden sollte. Dies birgt die Gefahr, dass sich in die Fremdeinschätzung fehlerhafte Eindrücke mischen könnten, da die tatsächlichen Beobachtungen nicht dokumentiert wurden. Beobachtungen, die vielleicht schon einige Wochen zurück liegen und aus der Erinnerung heraus besprochen werden, können an entscheidenden Details verloren haben oder aufgrund der Zeitspanne

bereits verblasst sein. Die Erstellung eines Beobachtungsbogens für die Praxis, der von den Teammitgliedern wie vom Vorgesetzten gleichermaßen genutzt werden kann, könnte in weitere Überlegungen mit einbezogen werden.

## **Fazit**

Die Aussagen der Befragten zusammenfassend kann insgesamt festgehalten werden, dass die Zusammenarbeit zwischen dem neuen Mitarbeiter, dem Vorgesetzten und den Teamkollegen sowie die Weiterentwicklung des neuen Mitarbeiters „into the job“ durch die Probezeitgespräche positiv unterstützt werden. Auch den Skalenwertangaben zufolge wird der Einfluss der Gespräche auf die Weiterentwicklung des Mitarbeiters überwiegend mit „stark“ und „sehr stark“ bewertet.

Hinsichtlich der ermittelten Erfahrungsdimension der Befragten zum Führen der Probezeitgespräche lässt sich kein Zusammenhang zur Effektivität der Gespräche herstellen.

Becker (2013) führt aus, dass Personalentwicklung inhaltlich alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung umfasst (vgl. Kap. 2.1). Ein arbeitsplatznahes und arbeitsintegriertes systematisches Anlernen ordnet er dem Bereich der Bildung zu, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter dem Bereich der Förderung und die Teamentwicklung dem Bereich der Organisationsentwicklung (vgl. edb. 2013, S. 4).

Auf das Personalentwicklungsinstrument Probezeitgespräch übertragen kann aus der Nennung der positiven Erfahrungen angenommen werden, dass durch die Gespräche alle inhaltlichen Bereiche der Personalentwicklung Berücksichtigung finden können.

Aus den Befragungsergebnissen der Untersuchung lässt sich abschließend resümieren, dass die Personalverantwortlichen den Nutzen des Instruments Mitarbeitergespräch, und im Speziellen der Probezeitgespräche, für die Organisation und die Mitarbeiter erkannt haben und das Instrument gewinnbringend einsetzen.

## **7 Zusammenfassung und Ausblick**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Probezeitgespräche die Mitarbeiterentwicklung positiv beeinflussen und dass durch kontinuierliche Feedback- und Reflexionsgespräche eine arbeitsplatz- und organisationsbezogene Sozialisation unterstützt wird. Die Probezeitgespräche fördern das gegenseitige Kennenlernen, indem Erwartungen und Wünsche ausgetauscht werden. Sie dienen der Erstellung von Kompetenzprofilen, und im gemeinsamen Gespräch wird erörtert, über welches Wissen

der Mitarbeiter verfügt und ob er die geforderten Tätigkeiten erfolgreich bewältigen kann. Die Ergebnisse der Erhebung zeigen deutlich positive Auswirkungen auf die Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters schon in der Anfangszeit.

Die Probezeitgespräche helfen dem neuen Mitarbeiter, sich an seinem neuen Arbeitsplatz zu orientieren. Durch die Definition der Arbeitsaufgaben und die Klärung von Arbeitsabläufen erhält der neue Mitarbeiter wichtige Informationen zu seinem neuen Arbeitsfeld. Im Verlauf der Gespräche werden die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters gemeinsam herausgearbeitet und der Vorgesetzte kann durch das Anbieten von Hilfestellungen die individuellen Handlungsmöglichkeiten zur Bewältigung der Aufgaben unterstützen.

Die Aussagen der Befragten zeigen auf, dass die Probezeitgespräche den Sozialisationsprozess des Mitarbeiters fördern, indem die Werte und Normen der Unternehmung sowie einrichtungsspezifische Einstellungen, Überzeugungen, Denkhaltungen und Praktiken im gemeinsamen Austausch vermittelt und Reflexionsprozesse angestoßen werden. Die bereits frühzeitig geführten Gespräche helfen dem neuen Mitarbeiter gleich zu Beginn seiner neuen Tätigkeit in strukturierter Weise, sich in der neuen Umgebung zu orientieren, durch gezielte Hilfestellungen die neuen Aufgaben effektiv auszuführen und in die Organisation und das bestehende Team hineinzuwachsen. Durch die Gespräche bekommt der Vorgesetzte die Möglichkeit, den Einarbeitungsprozess des neuen Mitarbeiters individuell zu steuern und einen positiven Einfluss auf dessen Einführung zu nehmen. „Diese Phase ist mit gegenseitigen Unsicherheiten, mit einem tastenden Sich-Aufeinander-zu-Bewegen, mit einer Instabilität von Haltungen verbunden, die ein relativ hohes Maß an Formbarkeit von Haltungen, normativen Einstellungen und Wahrnehmungsmustern einschließt.“ (Merchel 2010, S. 83)

In Bezug auf die Aussage von Merchel (2010) lassen die Untersuchungsergebnisse erkennen, dass durch die Probezeitgespräche anfängliche Probleme, Unsicherheiten und Missverständnisse geklärt werden können. Gemeinsam können der Vorgesetzte und der Mitarbeiter die Ursachen heraus finden und nach geeigneten Lösungsansätzen suchen. Durch den Austausch von Meinungen, Einstellungen, Erfahrungen und Erwartungen können sich Vorgesetzter und Mitarbeiter einander annähern. Der Wunsch oder auch die Notwendigkeit von Veränderungen hinsichtlich bestimmter Haltungen, normativen Einstellungen oder Verhaltensmustern zum stabilen Einfügen des Mitarbeiters in den organisationsbezogenen und sozialen Kontext können durch Reflexionsprozesse in Gang gesetzt werden. Durch die Erhebung konnte aufgezeigt werden, dass die Probezeitgespräche zum einen dem neuen Mitarbeiter Orientierungshilfen zum besseren

Einordnen in die neue Umgebung geben können und zum anderen, dass durch gezielte Anregungen der Vorgesetzte die Denkhaltungen und Verhaltensweisen des Mitarbeiters dem Selbstverständnis und den Grundprinzipien der Organisation näher bringen kann.

Die Chancen und das Potenzial der Probezeitgespräche lassen sich aber nur nutzen, wenn diese gewissenhaft, wohlwollend und vorwurfsfrei sowie von beiden Seiten gut vorbereitet durchgeführt werden. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen erkennen, dass es auf beiden Seiten zu Schwierigkeiten beim Führen der Gespräche kommt, wenn diese einerseits nicht gut vorbereitet sind und andererseits sich im Vorfeld mit den Themengebieten nicht auseinandergesetzt wurde. Eine mangelnde Vorbereitung und Auseinandersetzung mit den einzelnen Themen könnte zurückzuführen sein auf eine mögliche mangelnde Einführung und Qualifizierung von Seiten des Arbeitgebers zum Thema „Mitarbeitergespräche führen“ oder auf die in der Befragung geäußerte, mangelnde Vorbereitungszeit im Arbeitsalltag.

Unvorbereitete, ängstlich, halbherzig oder lieblos geführte Gespräche führen zu keinem Ergebnis. In diesen Fällen werden die Gespräche zu oberflächlich geführt und sind nicht zielführend. Der Vorgesetzte muss sich Zeit für seinen Mitarbeiter nehmen und ihm gegenüber ein echtes Interesse an seiner Weiterentwicklung zeigen und seine Wertschätzung über die erbrachte Arbeitsleistung zum Ausdruck bringen. Er darf nicht mit dem Ziel in die Gespräche gehen, dem Mitarbeiter aufzeigen zu wollen wie er zu funktionieren hat. Er muss den Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen, Wünschen und Vorstellungen ernst nehmen und auch seine individuelle Lern- und Arbeitsbiografie berücksichtigen. Erfolgreich geführte Probezeitgespräche und eine erfolgreiche Einführung und Integration des neuen Mitarbeiters werden auch auf Seiten des Vorgesetzten zu einer Motivationssteigerung führen.

Durch die Aussagen der Befragten ließ sich herausarbeiten, dass ein möglicher Klärungs- und Entwicklungsbedarf hinsichtlich des zu benutzenden Gesprächsbogens und dessen Handhabung besteht. Weiter könnte die Erarbeitung eines Beobachtungsbogens für die tägliche Praxis für die Gesprächsführenden hilfreich sein.

Da die Probezeitgespräche konsequent mit jedem neuen Mitarbeiter geführt und protokolliert werden, kann davon ausgegangen werden, dass sie Bestandteil eines strukturierten Personalentwicklungskonzeptes sind. Die Untersuchungsergebnisse lassen die Vermutung zu, dass es sich um das strategische und leitbildorientierte Konzept handelt.

Weiter kann angenommen werden, dass der Träger sich mit dem Thema Qualitätsmanagement auseinandergesetzt hat, da das regelmäßige Führen von

Mitarbeitergesprächen ein Qualitätsstandard darstellt und das Protokollieren der Gesprächsinhalte durch das Ausfüllen des Gesprächsbogens ein Qualitätsmerkmal im Sinne einer strukturierten Dokumentation ist. Dieser Umstand spricht für die Anerkennung des Nutzens dieses Personalentwicklungsinstruments.

Abschließend lässt sich für diese Untersuchung zusammenfassen, dass die regelmäßig geführten Probezeitgespräche den neuen Mitarbeiter in seiner fachlichen wie sozialen Entwicklung unterstützen und einen positiven Beitrag zur Personalentwicklung leisten.

In Anlehnung an Hammer (2013) wäre für einen zukünftigen Ausblick vorstellbar, die ausgefüllten Gesprächsprotokolle als Grundlage für eine Qualifikations-Kompetenzmatrix zu nehmen und die gesammelten Daten nach bestandener Probezeit weiter auszuwerten und gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu seiner weiteren Entwicklung bzw. für weitere Personalentwicklungsmaßnahmen zu verwenden. Denkbar wäre eine weitere Verwendung des Datenmaterials in einem folgenden Fördergespräch. Dies setzt allerdings voraus, dass die Gespräche gut vorbereitet und strukturiert geführt und gewissenhaft protokolliert wurden, dass die Vorgesetzten hinsichtlich der Gesprächsanforderungen geschult bzw. qualifiziert wurden und ein hilfreicher Leitfaden oder Handreichung zur Verfügung gestellt wird.

Herr (2007) zufolge könnte solch eine Qualifikations-Kompetenzmatrix in Form einer Tabelle erstellt werden, in die die Anforderungen an den Mitarbeiter laut Stellenbeschreibung eingetragen werden, die erforderlichen und vorhandenen Kompetenzen sowie die erforderlichen und vorhandenen Qualifikationen. Daraus könnte in strukturierter Weise ein möglicher Weiterbildungsbedarf herausgearbeitet und ggf. eine erforderliche Weiterbildungsplanung erstellt werden. Die Matrix könnte in verschiedenen Bewertungsstufen ausgefüllt werden. Denkbar wären fünf Unterscheidungsstufen, die entsprechend gekennzeichnet werden müssten (vgl. Herr 2007, S. 17):

1. Stufe: es ist keine Qualifikation und/oder Kompetenz vorhanden
2. Stufe: Aufgaben können unter Aufsicht und Anleitung erfüllt werden
3. Stufe: Aufgaben können selbstständig erledigt werden
4. Stufe: die Fähigkeit ist vorhanden, andere anzuleiten
5. Stufe: Experte mit Führungskompetenz

Solch eine Qualifikations-Kompetenzmatrix müsste in Förder- und Entwicklungsgesprächen regelmäßig überprüft und aktualisiert werden und könnte als Grundlage für eine systematische Weiterbildungsplanung für die Organisation und den Mitarbeiter genommen werden. Der spezifische Anforderungs- und Qualifikationsbedarf zur Ausübung der Tätigkeit sowie der individuelle Bedarf und die Bedürfnisse des Mitarbeiters könnten systematisch erfasst und daraufhin geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen zugeschnitten werden.

Abschließen möchte ich diese Arbeit mit den Worten Henry Ford's:

„Zusammenkommen ist ein Beginn,  
zusammenbleiben ist ein Fortschritt,  
zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“



## Literaturverzeichnis

**Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.):** Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Erweiterte Auflage Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2014

**Atteslander, Peter:** Methoden der empirischen Sozialforschung. 7., bearbeitete Auflage Berlin, New York: Walter de Gruyter/Sammlung Göschen 2100, 1993

**Bechinie, Ernst:** Kooperative Mitarbeitergespräche – Ein Erfahrungsbericht zur Einführung und Praxis in einem Dienstleistungsunternehmen. In: Selbach, Ralf; Pullig, Karl-Klaus (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992, S. 489 - 507

**Becker, Manfred:** Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4., aktualisierte und überarbeitete Ausgabe Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013

**Braig, Wilfried; Wille, Roland:** Mitarbeitergespräche. Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis. 7., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage Zürich: Orell Füssli Verlag AG, 2012

**Burgard, Horst:** Mitarbeitereinführung. In: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler Verlag GmbH, 1989, S. 357 - 364

**Diekmann, Andreas:** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 17. Auflage Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH, 2007

**Fiege, Regina; Muck, Peter M., Schuler, Heinz:** Mitarbeitergespräche. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. (S. 434 - 480) Göttingen: Hogrefe Verlag, 2001

**Flick, Uwe:** Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. 3. Auflage Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH, 1998

**Friedrich, Andrea:** Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. 1. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010

**Friedrichs, Jürgen:** Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Auflage Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH, 1990

**Häder, Michael:** Empirische Sozialforschung – Eine Einführung. 2., überarbeitete Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010

**Hammer, Birgit:** Personalentwicklung durch Mitarbeitergespräche am Beispiel eines Schülerhorts. Berlin: XIII. Postgradualer Master-Fernstudiengang Sozialmanagement der Paritätischen Bundesakademie in Kooperation mit der Alice-Salomon Hochschule Berlin, unveröffentlichte Hausarbeit, 2013

**Herr, Monika (2007):** Instrumente für eine strategische Personalentwicklung. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Verfügbar unter:

<http://www.die-bonn.de/doks/herr0701.pdf> [24.02.2015]

**Hölzle, Christina:** Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2006

**Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2013

**Holtbrügge, Dirk:** Personalmanagement. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, 2013

**Hossiep, Rüdiger; Bittner, Jennifer Esther; Berndt, Wolfram:** Mitarbeitergespräche – motivierend, wirksam, nachhaltig. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 2008

**Jetter, Wolfgang:** Performance Management. Strategien umsetzen, Ziele realisieren, Mitarbeiter fördern. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004

**Kallus, K. Wolfgang:** Erstellung von Fragebogen. 1. Auflage Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2010

**Kieser, Alfred:** Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: Rosenstiel von, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 148 - 156

**Kirchhoff, Sabine; Kuhnt, Sonja; Lipp, Peter; Schlawin, Siegfried:** Machen wir doch einen Fragebogen. Opladen: Leske & Budrich, 2000

**Kosel, Marijan:** Aktiv und konsequent führen. Gute Mitarbeiter sind kein Zufall. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012

**Krämer, Michael:** Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung. 2., durchgesehene und ergänzte Auflage Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2012

**Kromrey, Helmut:** Empirische Sozialforschung. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2006

**Lamnek, Siegfried:** Qualitative Sozialforschung 5., überarbeitete Auflage Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2010

**Leonhardt, Walter:** Das „Mitarbeitergespräch“ als Alternative zu formalisierten Beurteilungssystemen. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie/Verlagsgruppe Hogrefe, 1991, S. 91 - 106

**Maelicke, Bernd:** Sozialmanagement als Strategie der Systemsteuerung. In: Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Erweiterte Auflage Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2014, S. 825 – 935

**Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine:** Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. 10. Auflage Freiburg/München: Haufe Gruppe, 2012

**Merchel, Joachim:** Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2005

**Merchel, Joachim:** Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. 2., aktualisierte Auflage Weinheim und München: Juventa Verlag, 2010

**Mummendey, Hans-Dieter:** Die Fragebogen-Methode: Grundlagen und Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung. 2., korrigierte Auflage Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 1995

**Nerdinger, Friedemann W.:** Formen der Beurteilung. In: Rosenstiel von, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 192 - 203

- Neuberger, Oswald:** Das Mitarbeitergespräch. Goch: Bratt-Institut GmbH, 1980
- Neumann, Peter:** Gespräche mit Mitarbeitern effizient führen. In: Rosenstiel von, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 213 - 225
- Papenfuß, Klaus; Pfeuffer, Eberhard:** Mitarbeitergespräch. In: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler Verlag GmbH, 1989, S. 397 - 411
- Petersen, Thomas:** Der Fragebogen in der Sozialforschung. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2014
- Porst, Rolf:** Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage Wiesbaden: Springer VS, 2014
- Regnet, Erika:** Kommunikation als Führungsaufgabe. In: Rosenstiel von, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 204 - 212
- Ridder, Hans-Gerd:** Personalwirtschaftslehre. 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2013
- Rosenstiel von, Lutz:** Anerkennung und Kritik als Führungsmittel. In: Rosenstiel von, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 227 - 236
- Rosenstiel von, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel (Hrsg.):** Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer Verlag für Wirtschaft und Steuern, 1991
- Rosenstiel von, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.):** Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009
- Saaman, Wolfgang:** Effizient führen. Mitarbeiter erfolgreich machen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1990
- Saul, Siegmur:** Führen durch Kommunikation. Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. 2., überarbeitete Auflage Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 1999
- Scherm, Martin; Sarges, Werner:** 360°-Feedback. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 2002
- Schneider, Armin:** Fragebogen in der Sozialen Arbeit. Praxishandbuch für ein diagnostisches, empirisches und interventives Instrument. Opladen & Toronto: Budrich Verlag, 2013
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke:** Methoden der empirischen Sozialforschung. 6., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage München & Wien: Oldenbourg Verlag, 1999
- Scholl, Armin:** Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2003
- Schreyögg, Georg:** Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012
- Schuler, Heinz (Hrsg.):** Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie/Verlagsgruppe Hogrefe, 1991

**Schulz von Thun, Friedemann:** Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1996

**Selbach, Ralf; Pullig, Karl-Klaus (Hrsg.):** Handbuch Mitarbeiterbeurteilung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992

**Staehe, Wolfgang:** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8., überarbeitete Auflage Vahlen, 1999

**Stehle, Willi:** Mitarbeiterbeurteilung. In: Rosenstiel von, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer Verlag für Wirtschaft und Steuern, 1991, S. 163 - 172

**Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen:** Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 7., vollständig überarbeitete Auflage Wiesbaden: Springer Gabler, 2013

**Strutz, Hans (Hrsg.):** Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler Verlag GmbH, 1989

**Werling, Ursula H.:** Das Mitarbeitergespräch in sozialen Einrichtungen. Eine empirische Studie. Saarbrücken: AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG, 2012

**Widulle, Wolfgang:** Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Gestaltungshilfen. 2., durchgesehene Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012

## **Eidesstattliche Erklärung zur Masterarbeit**

Ich versichere, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Berlin, 27.02.2015

---

Birgit Hammer

## Anhang

Abbildungsverzeichnis.....	95
Anschreiben zum Fragebogen.....	96
Fragebogen.....	97
Handhabung zum Gesprächsbogen.....	99
Gesprächsbogen zum Probezeitgespräch.....	100
Die Antworten der Befragten.....	103
Zusammenfassung von Interview 1.....	110
Zusammenfassung von Interview 2.....	111

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kette der Problembeseitigung.....	31
Abb. 2: Einschätzung über den Einfluss der Gespräche auf den Verlauf der Einarbeitung .....	64
Abb. 3: Einschätzung über den Einfluss der Gespräche auf die Verbesserung der Kompetenzbereiche Arbeitsqualität, Einsatzbereitschaft, Arbeitsweise.....	65
Abb. 4: Einschätzung über den Einfluss der Gespräche auf das Reflektieren über die fachlichen Leistung.....	66
Abb. 5: Einschätzung über den Einfluss der Gespräche auf das Reflektieren über die sozialen Kompetenzen.....	67
Abb. 6: Einschätzung des Nutzens der Probezeitgespräche für die Personalentwicklung.....	71

Liebe Kolleg/-innen,

wir Leitungen investieren viel Vorbereitung und Zeit in das Führen von Probezeitgesprächen und haben das gemeinsame Interesse, dass sich unsere Mitarbeiter/-innen während und nach bestandener Probezeit positiv entwickeln. Deshalb ist es wichtig zu erfahren, wie die Gespräche ihre beste Wirkung erreichen können.

Ich studiere zurzeit im Studiengang Sozialmanagement und befinde mich in der Abschlussphase des Studiums. Ich werde meine Masterarbeit zu dem Thema „Probezeitgespräche als Beitrag zur Personalentwicklung“ schreiben und möchte hierfür eine qualitative Untersuchung vornehmen.

In Rahmen meiner Arbeit möchte ich die Wirksamkeit der Probezeitgespräche hinsichtlich einer positiven Personalentwicklung untersuchen und der Frage nachgehen, wie wir den größtmöglichen Nutzen für die Qualität unserer Arbeit und Personalentwicklung aus den Gesprächen erzielen können. Dafür möchte ich alle unsere bisher gemachten Erfahrungen zusammentragen und auswerten.

Diese Art der Probezeitgespräche als Auswertungsgespräche ist eine Besonderheit in der Praxis unserer Einrichtungen, so dass wir bei unserem Träger hier ein Alleinstellungsmerkmal zu haben scheinen, das es meines Erachtens Wert ist, genauer untersucht zu werden.

Ich möchte Euch bitten, etwas Zeit zu erübrigen, um sich an einer Umfrage zur Effektivität unserer Probezeitgespräche zu beteiligen. **Um zu einem möglichst aussagekräftigen Ergebnis zu kommen ist es sehr wichtig, dass sich alle angeschriebenen Mitarbeiter/-innen beteiligen.**

Aufgrund der Besonderheit der Probezeitgespräche möchte ich darauf hinweisen, dass der Träger IKT Stadtindianer e.V. die Untersuchung im Rahmen meiner Masterarbeit ausdrücklich befürwortet und unterstützt.

Der Fragebogen ist anonym, die Bestimmungen des Datenschutzes werden selbstverständlich eingehalten. Von daher werde ich Euch den Fragebogen per E-Mail zuschicken mit der Bitte, ihn elektronisch auszufüllen, auszudrucken und dann bis spätestens 05.12.2014 in das Hort Orenda-Fach in der Geschäftsstelle zu legen.

Vielen Dank im Voraus für Eure Unterstützung. Eure Mitarbeit wird dem Träger und uns Leitungen von Nutzen sein, es geht letztendlich um die Qualität in unserer täglichen Zusammenarbeit mit unseren Mitarbeiter/-innen.

Solltet Ihr Fragen haben, dann könnt Ihr mich im Hort Orenda unter der Nummer 70 78 79 45 erreichen.

Herzliche Grüße

Birgit Hammer



Im Folgenden möchte ich Dich zu Deinen Erfahrungen in Bezug auf die Effektivität der Probezeitgespräche und des Auswertungsbogens befragen (stichwortartige Antworten reichen aus).

**1. Welche positiven Erfahrungen hast Du beim Führen der Probezeitgespräche gemacht?**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

**2. Welche Schwierigkeiten (formal oder inhaltlich) sind beim Führen der Gespräche aufgetreten?**

**Auf Seiten der Mitarbeiter/-innen:**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

**Auf Seiten der Leitung:**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

**3. Wie schätzt Du den Einfluss der Gespräche auf den Verlauf der Einarbeitung ein?**

*Sehr stark*       *Stark*       *Mittel*       *Wenig/überhaupt nicht*

**Woran lässt sich das in der Praxis beobachten? Nenne Beispiele:**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

**4. Wie schätzt Du den Erfolg der Gespräche hinsichtlich einer Verbesserung der Kompetenzbereiche Arbeitsqualität, Einsatzbereitschaft und Arbeitsweise ein?**

*Sehr stark*       *Stark*       *Mittel*       *Wenig/überhaupt nicht*

**Woran lässt sich das in der Praxis beobachten? Nenne Beispiele:**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

**5. Wie schätzt Du den Einfluss der Gespräche hinsichtlich eines Reflektierens des Mitarbeiters über seine fachliche Leistung ein?**

*Sehr stark*       *Stark*       *Mittel*       *Wenig/überhaupt nicht*

**Woran lässt sich das in der Praxis beobachten? Nenne Beispiele:**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

6. **Wie schätzt Du den Einfluss der Gespräche hinsichtlich eines Reflektierens des Mitarbeiters über seine sozialen Kompetenzen ein? (Verhalten/Umgangsform gegenüber Kolleg/-innen und Eltern)**

**Sehr stark**       **Stark**       **Mittel**       **Wenig/überhaupt nicht**

**Woran lässt sich das in der Praxis beobachten? Nenne Beispiele:**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

7. **Welche Wünsche für die Zukunft werden in den Gesprächen geäußert (Verhaltensänderung und/oder Arbeitsaufträge)? Nenne Beispiele:**

**Auf Seiten der Mitarbeiter/-innen:**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

**Auf Seiten der Leitungen:**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

**Gelingt deren Umsetzung?**       **Ja**       **Teilweise**       **Nein**

**Welche Hindernisse lassen sich beobachten?**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

8. **Welche Änderungen im Auswertungsbogen schlägst Du vor, damit noch effizientere Gesprächsergebnisse erzielt werden könnten (Aufbau, Struktur etc.)?**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

9. **Wie schätzt Du den Nutzen der Probezeitgespräche für die zukünftige Personalentwicklung des Mitarbeiters ein?**

**Sehr stark**       **Stark**       **Mittel**       **Wenig/überhaupt nicht**

**Woran machst Du das fest?**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

10. **Wie viele Probezeitgespräche hast Du beim IKT Stadtindianer e.V. schon geführt?**

**0 – 6**       **mehr als 6**

**Hinweise und Anregungen:**

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

## Probezeitgespräch

Alle zwei Monate müssen in der Probezeit von 6 Monaten Dauer Auswertungsgespräche geführt werden. Der nachfolgende Bogen dient zur schriftlichen Erfassung der Ergebnisse und soll als Leitfaden für das Gespräch dienen. Der Bogen bietet die Möglichkeit, nach Noten zu beurteilen, aber auch, dass mit Text gearbeitet werden kann. Beides kann auch kombiniert werden.

Bitte kreisen Sie als erstes die Zahl oben im Bogen ein, die angibt ob es sich um das erste, zweite oder dritte Gespräch handelt.

Von der Reihenfolge des Gespräches ist immer zu beachten, dass der/die Mitarbeiter/-in, zuerst seine/ihre Einschätzung abgeben muss. Gehen Sie dafür den Bogen Punkt für Punkt durch und notieren Sie die Selbsteinschätzung. Erst danach besprechen Sie Ihre Einschätzung anhand der Punkte des Bogens. Sie können diese schon vorab auf dem Bogen notiert haben. Beachten Sie aber bitte, dass die Eintragungen der Selbsteinschätzung des/der Mitarbeiter/-s/-in dann in einer anderen Farbe vorgenommen werden. Bitte geben Sie dann auch auf dem Bogen an, welche Farbe zu welcher Einschätzung gehört.

Formulieren Sie die gegenseitigen Wünsche für die Zukunft sehr klar und eindeutig. Achten Sie auch auf die genaue Zeitangabe. Also, was, wann zu erledigen ist. Wünsche können Verhaltensänderungen, Arbeitsaufträge etc. sein. Beim nächsten Gespräch wird dann überprüft, ob die Wünsche umgesetzt wurden.

Bitte unterschreiben Sie den Bogen und faxen ihn in die Geschäftsstelle.

1. 2. 3.

Probezeitgespräch vom \_\_\_\_\_

Vorgesetzte/r: \_\_\_\_\_

Mitarbeiter/-in: \_\_\_\_\_

Wie verläuft Einarbeitung? 1 2 3 4 5

1 = mit grosser Mühe 2 = mit Schwierigkeiten 3 = normal gut 4 = rasch und gut 5 = sehr gut

---

---

---

---

Wie wird die Arbeitsqualität eingeschätzt? 1 2 3 4 5

1 = muss dauernd korrigiert werden 2 = weist öfters Fehler auf 3 = in Ordnung 4 = praktisch Fehlerfrei  
5 = zuverlässig und fehlerfrei

---

---

---

---

Wie wird die Einsatzbereitschaft und Arbeitsweise eingeschätzt? 1 2 3 4 5

1 = langsam, umständlich, unzureichend 2 = unregelmäßig, noch ungenügend 3 = konstant, gut  
4 = rasch und geschickt 5 = effizient und zielorientiert

---

---

---

---

Wie ist die Eingliederung ins Team erfolgt

1 2 3 4 5

1 = passt nicht ins Team 2 = kann sich nur mit Mühe einordnen 3 = normale Einordnung 4 = gute Anpassung, findet schnell Kontakt ins Team 5 = besonders leichte Anpassung, passt sehr gut ins Team

---

---

---

---

Wie ist das Verhalten /die Umgangsform gegenüber Eltern?

1 2 3 4 5

1 = unprofessionell, gibt Infos ohne Absprache weiter 2 = unhöflich und launisch 3 = höflich, korrekt 4 = offen, gewandt 5 = zuvorkommend, konstruktiv und professionell

---

---

---

---

Wie ist das Verhalten / die Umgangsform gegenüber Kolleg/innen?

1 2 3 4 5

1 = rebellisch, lässt sich nichts sagen 2 = unausgeglichen, hat Mühe Anweisungen zu befolgen 3 = höflich, korrekt 4 = offen, gewandt 5 = zuvorkommend, konstruktiv

---

---

---

---

Wie sind seine Fachkenntnisse einzuordnen?

1 2 3 4 5

1 = unzureichend 2 = noch ungenügend 3 = genügend 4 = gut 5 = sehr gut

---

---

---

---

Gefällt dem/der Mitarbeiter/-in die Tätigkeit bei uns?      1      2      3      4      5  
1 = nein   2 = unklar   3 = noch nicht so sehr   4 = ja   5 = ja, sehr gut

---

---

---

---

Wünsche für die Zukunft und bis wann umgesetzt?

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Datum Unterschrift Einrichtungsleitung

\_\_\_\_\_  
Datum Unterschrift Arbeitnehmer/in

## Die Antworten der Befragten

Die Daten werden analog zum Fragebogen ausgewertet. Die Auswertung der Skalenwertangaben erfolgt per Häufigkeitsauszählung, die Darstellung wird dabei grafisch unterstützt. Die im offenen Antwortformat gemachten Angaben werden auf die Einzelaussagen hin untersucht unter Berücksichtigung gleich oder ähnlich formulierter Antworten und Sinnzusammenhänge. Als Belegkennzeichnung wird erst die Nummer des Fragebogens angegeben und danach die Nummer der Fragestellung (z.B. 3/1 = Fragebogen Nr. 3, Frage 1)

Auf die offen gestellte Frage, welche positiven Erfahrungen beim Führen der Probezeitgespräche bisher gemacht wurden, wurden folgende Aussagen getroffen:

- Die Klärung und der Austausch von Erwartungen (vgl. 1/1, 4/1, 7/1, 8/1)
- Die Mitarbeiter fühlen sich wahrgenommen / ernst genommen (vgl. 2/1, 3/1, 4/1, 5/1)
- Die Klärung von Ängsten / Unsicherheiten / Unangesprochenem / Störendem / Missverständnissen (vgl. 3/1, 4/1, 6/1, 8/1)
- Das rechtzeitiges Angebot von Hilfestellungen durch den Vorgesetzten (vgl. 3/1, 4/1, 7/1)
- Ein effektiver Austausch / gegenseitige Rückspiegelprozesse (vgl. 4/1, 6/1, 8/1)
- Besserer Verlauf der Einarbeitung durch das Klären von Problemen oder Unstimmigkeiten (vgl. 1/1, 4/1)
- Der Austausch von Meinungen / Einstellungen / Erfahrungen (vgl. 6/1, 7/1)
- Die Anregung von Reflexionsprozessen (vgl. 3/1, 4/1)
- Gutes gegenseitiges Kennenlernen (vgl. 4/1, 6/1)
- Fundiertere Entscheidung für oder gegen einen Mitarbeiter treffen können (vgl. 4/1, 5/1)
- Die Förderung von Vertrauen (vgl. 4/1, 5/1)
- Ein schnellerer Einarbeitungsverlauf (vgl. 1/1)
- Die Förderung der Eingliederung ins Team (vgl. 1/1)
- Kaum Abweichungen in der gemeinsamen Einschätzung (vgl. 2/1)
- Eine große Bandbreite an Gesprächsthemen (vgl. 4/1)
- Einblicke in gegenseitige Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. 5/1)
- Die Arbeit an der Umsetzung von Wünschen und Zielen (vgl. 5/1)
- Gespräch und Protokoll tragen zur Entstehung von Verbindlichkeit für beide Seiten bei (vgl. 5/1)

Auf die offen gestellte Frage, welche Schwierigkeiten (formal oder inhaltlich) beim Führen der Gespräche aufgetreten sind, wurden folgende Angaben gemacht:

### Auf Seiten der Mitarbeiter:

- Das Gespräch wurde als Testsituation / Prüfungssituation empfunden (vgl. 3/2, 4/2, 8/2)
- Eine Verängstigung durch nicht transparente / unklare Erwartungen an das Gespräch (vgl. 3/2, 4/2)
- Schwierigkeiten / Verunsicherung durch mangelnde Gesprächsvorbereitung (4/2, 5/2)

- Eine Verunsicherung durch Skalenwerteinschätzung - Gefühl der Notengebung (vgl. 4/2, 7/2)
- Irritationen durch die Skalenwertbeschreibungen – wurden als unklar / unpassend empfunden (vgl. 4/2, 6/2)
- Unklare Definition der einzelnen Fragebereiche (vgl. 4/2, 6/2)
- Die Fragestellungen sind nicht immer der individueller Situation zuordenbar (vgl. 3/2)
- Die Einschätzung durch Skalenwerte fiel leichter als die verbale Ergänzung (vgl. 3/2)
- Hemmungen bei der Selbsteinschätzung im Erstgespräch (vgl. 4/2)
- Hemmungen im Erstgespräch, eigene Schwächen einzugestehen (vgl. 4/2)
- Eine überzogene Selbsteinschätzung im Erstgespräch durch Verunsicherung und fehlende Vertrauensbasis / ungewohnte Situation (vgl. 4/2)
- Schwierigkeiten / Hemmungen, die eigenen Fachkenntnisse einzuschätzen (vgl. 4/2)
- Zu starke Fixierung auf den Gesprächsbogen – starkes Streben nach vollständiger Bearbeitung (vgl. 5/2)

#### Auf Seiten der Leitung:

- Das Protokollieren während des Gesprächsverlaufs ist schwierig (vgl. 4/2, 8/2)
- Es muss schnell eine Vertrauensbasis zur Förderung einer offenen Gesprächssituation und zum Abbau von Verunsicherungen hergestellt werden (vgl. 4/2)
- Dem Mitarbeiter den Gesprächsdruck nehmen bei gleichzeitiger Erhaltung des direkten Kontextes (vgl. 8/2)
- Die Einschätzung der Fachkenntnisse nach einem sehr kurzen Zeitraum ist schwierig (vgl. 4/2)
- Schwierigkeiten durch mangelnde Gesprächsvorbereitung (vgl. 5/2)
- Zu starke Fixierung auf den Gesprächsbogen – starkes Streben nach vollständiger Bearbeitung (vgl. 5/2)
- Irritationen durch die Skalenwertbeschreibungen – wurden als unklar / unpassend empfunden (vgl. 6/2)
- Unklare Definition der einzelnen Fragebereiche (vgl. 6/2)
- Zeit für die Vorbereitung und das Führen der Gespräche finden (vgl. 6/2)

Auf die Frage, wie stark der Einfluss der Probezeitgespräche auf den Verlauf der Einarbeitung eingeschätzt wird, haben 62 % der Befragten (5) mit „sehr stark“ und 38% der Befragten (3) mit „stark“ geantwortet. Die Antwort „mittel“ oder „wenig/überhaupt nicht“ hat keiner der Befragten gegeben.

Auf die offene Nachfrage, woran sich das in der Praxis beobachten lässt, wurden folgende Beispiele genannt:

- Durch frühzeitige Klärung von Schwierigkeiten / Problemen / Unklarheiten / einschleichenden Fehlern / Missverständnissen (vgl. 1/3, 4/3, 5/3, 6/3, 7/3)
- Durch das Angebot und die Anfrage von individuellen Hilfestellungen (vgl. 3/3, 4/3, 5/3)
- Durch Verbesserungshinweise des Mitarbeiters zu konzeptionellen Strukturen und Abläufen, Kreative Ideenentwicklung während des Gesprächs (vgl. 4/3, 6/3, 7/3)
- Der Mitarbeiter fühlt sich ernst genommen / gesehen / wertgeschätzt, erfährt, dass auf ihn geachtet wird (vgl. 2/3, 3/3, 6/3)



- Durch die kontinuierliche Auseinandersetzung, Reflexion und Auswertung der Einarbeitungszeit (vgl. 4/3, 5/3, 8/3)
- Durch das Bewusstsein der eigenen Außenwirkung des Mitarbeiters z.B. über seine Arbeit und sein Verhalten (vgl. 2/3, 3/3)
- Durch die Klärung von Arbeitsabläufen (vgl. 4/3, 5/3)
- Durch ein besseres Kennenlernen der Leitung und ihren Erwartungen / Prioritäten (vgl. 4/3, 6/3)
- Durch eine positive Verstärkung der Arbeitsweise durch Anerkennung und Lob (vgl. 1/3)
- Durch schnellere Verdeutlichung der Anforderungen (vgl. 1/3)
- Durch einen engen Austausch zwischen Mitarbeiter und Leitung (vgl. 2/3)
- Der Mitarbeiter ändert ggf. sein Verhalten (vgl. 2/3)
- Durch die Verpflichtung, an der Erreichung der festgelegten Ziele zu arbeiten (vgl. 5/3)
- Durch die Feststellung von Fortbildungsbedarf (vgl. 5/3)
- Durch positive richtungweisende Tipps (vgl. 7/4)

Die Frage, wie stark der Erfolg der Gespräche hinsichtlich einer Verbesserung der Kompetenzbereiche Arbeitsqualität, Einsatzbereitschaft und Arbeitsweise eingeschätzt wird, wurde von je 37,5 % der Befragten (3) mit „sehr stark“ und „stark“ und mit 25% der Befragten (2) mit „mittel“ eingeschätzt. Die Antwort „wenig/überhaupt nicht“ hat keiner der Befragten gewählt.

Auf die offene Nachfrage, woran sich das beobachten lässt, wurden folgende Beispiele aus der Praxis genannt:

- Sachlich / wertschätzendes / positives Feedback fördert die Motivation und Einsatzbereitschaft (vgl. 3/4, 6/4)
- Die ungenaue Definition und Trennung dieser Kompetenzbereiche (Einsatzbereitschaft und Arbeitsweise) im Gesprächsbogen führt zu Unklarheit und dadurch nur mäßige Reflexion auf diesem Gebiet (vgl. 4/4, 8/4)
- Durch die Klärung von Missverständnissen / auftretenden Problemen / einschleichenden Fehlern (vgl. 5/4, 7/4)
- Anerkennung verstärkt die Eingliederung ins Team und das Engagement des Mitarbeiters (vgl. 1/4)
- Die Stärkung des Selbstvertrauens durch den Rückhalt in schwierigen Situationen äußerte sich positiv in der Arbeitsweise (vgl. 1/4)
- Der neue Mitarbeiter bittet um Unterstützung und bietet den Kollegen Unterstützung an (vgl. 1/4)
- Bewusstsein über eigene Stärken und Schwächen (vgl. 1/4)
- Durch die Übertragung von Verantwortung (vgl. 3/4)
- Durch die Feststellung von Fortbildungsbedarf (vgl. 5/4)
- Durch die Klärung von Betriebsabläufen (vgl. 5/4)
- Die Klärung unterschiedlicher Einstellungen und die gemeinsame Suche nach Lösungen / Alternativen verbessert die Zusammenarbeit und Arbeitsqualität (vgl. 6/4)
- Ein positives Arbeitsklima stärkt die Motivation / Einsatzbereitschaft (vgl. 6/4)
- Durch positive richtungweisende Tipps (vgl. 7/4)

Auf die Frage, wie stark der Einfluss der Gespräche hinsichtlich eines Reflektierens des Mitarbeiters über seine fachliche Leistung eingeschätzt wird, antworteten 37% der Befragten (5) mit „sehr stark“ und 63 % der Befragten (3) mit „stark“. Die Antwortkategorien „mittel“ und „wenig/überhaupt nicht“ wurde von keinem Befragten gewählt.

Auf die offene Nachfrage, woran sich das in der Praxis beobachten lässt, wurden folgende Beispiele genannt:

- Die Mitarbeiter können sich auf den Blick von außen einlassen, dies führt zu Reflexionsprozessen und einer Umsetzung des Besprochenen in der Praxis (vgl. 3/5, 4/5, 6/5, 8/5)
- Durch das Aufzeigen von Fortbildungsbedarf (4/5, 5/5, 7/5)
- Das Probezeitgespräch als Reflexionsgespräch über Stärken und Schwächen führt zu Reflexionsprozessen (vgl. 4/5, 6/5)
- Durch gemeinsames Erarbeiten von Maßnahmen / Hilfestellungen / Zielen (4/5, 8/5)
- Probleme wurden in sachlicher und ruhiger Atmosphäre geäußert (vgl. 1/5)
- Durch die Klärung der Anforderungen (vgl. 3/5)
- Das Gesprächsprotokoll, d.h. das schriftliche Festhalten der Gesprächsergebnisse, führte zu Reflexionsprozessen (vgl. 3/5)
- Durch die Klärung von Betriebsabläufen (vgl. 5/5)
- Durch die Klärung von Missverständnissen (vgl. 5/5)

Auf die Frage, wie stark der Einfluss der Gespräche hinsichtlich eines Reflektierens des Mitarbeiters über seine sozialen Kompetenzen (Verhalten, Umgangsform) eingeschätzt wird, antworteten 29% der Befragten (2) mit „sehr stark“, 57% der Befragten (4) mit „stark“ und 14% der Befragten (1) mit „mittel“. Das Antwortformat „wenig/überhaupt nicht“ wurde von keinem der Befragten gewählt. Ein Befragter hat keine Einschätzung abgegeben.

Auf die offene Nachfrage, woran sich das beobachten lässt, wurden folgende Beispiele aus der Praxis genannt:

- Reflexionsprozesse über Kommunikations- und Kontaktverhalten werden angestoßen (vgl. 4/6, 8/6)
- Reflexionsprozesse über Teamarbeit und Teamentwicklung werden angestoßen (vgl. 3/6, 4/6)
- Durch die Klärung von Betriebsabläufen / Anforderungen (vgl. 5/6, 6/6)
- Durch die Klärung von Missverständnissen / Unstimmigkeiten (vgl. 5/6, 6/6)
- Anerkennung und Wertschätzung führt zu mehr Einsatzbereitschaft (vgl. 1/6)
- Beim Mitarbeiter entsteht durch die Gespräche ein positives Wertgefühl (vgl. 1/6)
- Sachliche Kritik konnte angenommen werden (vgl. 1/6)
- Die Mitarbeiter können eigene Wünsche äußern (vgl. 1/6)
- Das Bewusstsein über unterschiedliche Wahrnehmungen (Selbst- und Fremdwahrnehmung) wurde geschärft (vgl. 3/6)
- Die Notwendigkeit der kritischen Selbstbetrachtung wurde vermittelt/erklärt (vgl. 3/6)
- Durch das Aufzeigen von Fortbildungsbedarf (vgl. 5/6)
- Unsichere Mitarbeiter können bei erfahrenen Kollegen hospitieren (vgl. 7/6)

Auf die offen gestellte Frage, welche Wünsche für die Zukunft (Verhaltensänderung und/oder Arbeitsaufträge) in den Gesprächen geäußert werden, wurden folgende Angaben gemacht:

Auf Seiten der Mitarbeiter:

- Wunsch nach einem direkten Ansprechpartner im Rahmen der Einarbeitung (Patent-System) (vgl. 4/7)
- Mehr Zeit für Teamarbeit, Teamentwicklung und Teamabsprachen (vgl. 4/7)
- Mehr eigenes Engagement (vgl. 5/7)
- Mehr Kollegenkontakte suchen und knüpfen (vgl. 5/7)
- Arbeitsabläufe effektiver gestalten (vgl. 5/7)
- Prioritätensetzung lernen (vgl. 5/7)
- Sicheres Auftreten lernen (vgl. 5/7)
- Kommunikation und Rhetorik richtig anwenden (vgl. 5/7)
- Mimik und Gestik kontrollieren (vgl. 5/7)
- Delegieren lernen (vgl. 5/7)
- Zeit, um die Wünsche umzusetzen (vgl. 6/7)
- Feedback zur eigenen Motivation bekommen (vgl. 6/7)
- Spezielle Fortbildungen besuchen (vgl. 7/7)
- Einsatz und Stundenumfang (vgl. 7/7)

Auf Seiten der Leitung:

- Organisiertere / strukturiertere / gezielte Arbeitsweisen (vgl. 4/7, 6/7, 8/7)
- Verhaltensänderungswünsche: weniger Zurückhaltung in der täglichen Arbeit und mehr Engagement / Aktivität (bei den Kindern, bei den Eltern, im Team) (vgl. 4/7, 8/7)
- Bessere / regelmäßige Informationsweitergaben (vgl. 4/7, 6/7)
- Der Wunsch um direkte Ansprache bei Konflikten (vgl. 1/7)
- Der Wunsch um das Äußern von Kritik (vgl. 1/7)
- Effektivere Arbeitsabläufe (vgl. 4/7)
- Effektiveres Zeitmanagement (vgl. 4/7)
- Verbesserung des Kommunikations- und Kontaktverhaltens (vgl. 4/7)
- Mehr Dokumentation der täglichen Arbeit (vgl. 4/7)
- Elterngespräche führen (vgl. 4/7)
- Das Einrichtungskonzept lesen (vgl. 4/7)
- Persönliche Schwachstellen aufarbeiten, die im Gespräch herausgearbeitet wurden (vgl. 4/7)
- Regelmäßiger Kontakt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter (vgl. 5/7)
- Offenheit für Fragen (vgl. 5/7)
- Geduldig sein (vgl. 5/7)
- Mehr Selbstvertrauen (vgl. 6/7)
- Lachen im Umgang mit den Eltern (vgl. 6/7)
- Aufgabenverteilung im Team (vgl. 7/7)
- Spezielle und individuelle Zielvereinbarungen treffen (vgl. 7/7)
- Ganzheitlichkeit (vgl. 8/7)

Auf die geschlossene Frage, ob die Umsetzung der Wünsche gelingt, antworteten 62,5 % der Befragten (5) mit „teilweise“. 25% der Befragten (2) gaben keine Einschätzung ab. Ein Befragter (12,5%) gab als Antwort „ja“ und „nein“ an.

Auf die offene Nachfrage, welche Hindernisse sich bei der Umsetzung beobachten lassen, wurden folgende Aussagen gemacht:

- Die Grenzen in der Persönlichkeit des Mitarbeiters, Veränderungen vorzunehmen (vgl. 5/7, 6/7)
- Zu wenig Zeit im Alltag für Vorbereitung, Absprachen, Teamentwicklung, regelmäßige Reflexionsgespräche, Mitarbeiterentwicklung durch zu niedrigen Personalschlüssel und zusätzlichen Personalausfall (vgl. 4/7)
- Unstrukturierte Arbeitsweise und schlechtes Zeimanagement zeigen sich für manche Mitarbeiter als hinderlich bei der Umsetzung von Wünschen und Zielen (vgl. 4/7)
- Fehlendes Selbstvertrauen (vgl. 6/7)
- Chaotischer Lebensstil (vgl. 6/7)
- Kontrolle (vgl. 7/7)
- Die Mitarbeiter stehen unter großem Druck und arbeiten selten authentisch (vgl. 8/7)

Auf die offen gestellte Frage nach Änderungsvorschlägen für den Gesprächsbogen hinsichtlich Aufbau, Struktur etc. wurden folgende Antworten gegeben:

- Keine Besonderen, der Bogen lässt viel Freiraum für eigene Fragen (vgl. 1/8, 5/8)
- Die Frage nach dem Fachwissen sollte fachspezifischer ausgerichtet werden, z.B. päd. Grundsätze, Sichtweisen, Einstellungen, Arbeitsweisen, Schwerpunkte (vgl. 4/8, 8/8)
- Durch Fragen nach der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und Kooperationspartnern ergänzen (vgl. 4/8, 8/8)
- Eine Änderung der Zahlenwerte, weniger Schulnoteneindruck (vgl. 4/8)
- Eine Änderung der Wertbeschreibungen (zu oberflächlich, allgemein, unpassend und damit irritierend), besseres Abstimmen auf die Kompetenzen (vgl. 4/8)
- Die einzelnen Fragen sollten inhaltlich mehr strukturiert werden und mehr Anhaltspunkte, Merkmale, Kriterien bieten sowie deren Ausprägungsgrad erfassen (vgl. 4/8)
- Die Fragebereiche mehr differenzieren, da sie zu unklar / unkonkret erscheinen (z.B. Verhalten und Umgangsform aber auch Trennung von Einsatzbereitschaft und Arbeitsweise) (vgl. 4/8)
- Die Fragebereiche erweitern (z.B. Professionalität, Verantwortlichkeit, soziale Kompetenzen wie Kommunikation, Zeitmanagement, Teamfähigkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit) (vgl. 4/8)
- Die Frage, ob es dem Mitarbeiter bei uns gefällt, kann gestrichen werden (vgl. 4/8)
- Keine Wünsche sondern konkrete Zielvereinbarungen formulieren, Wünsche sind zu unverbindlich (vgl. 4/8)
- Die Inhalte des Bogens sollten nach Bedarf und Wichtigkeit angesprochen und protokolliert werden, d.h. eine freiere Handhabung des Bogens während des Gesprächs (vgl. 5/8)
- Die Fragen nach der Arbeitsqualität und der Einsatzbereitschaft und Arbeitsweise sollten inhaltlich deutlicher abgegrenzt und differenziert werden (vgl. 6/8)

- Bei der Wertbeschreibung sollte die Bestnote nicht mit „perfekt“ dargestellt werden (vgl. 6/8)

Auf die Frage, wie stark der Nutzen der Probezeitgespräche für die zukünftige Personalentwicklung des Mitarbeiters eingeschätzt wird, antworteten 75% der Befragten (6) mit „sehr stark“ und 25% der Befragten (2) mit „stark“. Das Antwortformat „mittel“ und „wenig/überhaupt nicht“ wurde von keinem Befragten gewählt.

Auf die offene Frage, woran sich das festmachen lässt, wurden folgende Antworten gegeben:

- Viele Themen werden besprochen, die nach bestandener Probezeit relevant für die Personalentwicklung sind (Herausarbeitung von Stärken und Schwächen, fachliche Professionalität, Fortbildungsbedarf, Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen) (vgl. 4/9, 6/9)
- Frühzeitige Gespräche z.B. über Stärken und Schwächen und ggf. das darauffolgende Handeln bilden die Basis für eine Weiterentwicklung (vgl. 7/9, 8/9)
- Durch die Verstärkung der Eingliederung ins Team (vgl. 1/9)
- Durch das Gespräch hat der Vorgesetzte die Zeit, Anerkennung zu äußern (vgl. 1/9)
- Durch die Vorbereitung hat der Vorgesetzte die Möglichkeit, Kritik sachlich zu äußern (vgl. 1/9)
- Unstimmigkeiten können umgehend geklärt werden (vgl. 2/9)
- Durch das gegenseitige Kennenlernen (vgl. 4/9)
- Durch den Aufbau einer Vertrauensbasis (vgl. 4/9)
- Durch den Austausch von vielen wichtigen Informationen (vgl. 4/9)
- Durch die Informationen über Unterstützungs- und Fortbildungsbedarf (vgl. 5/9)
- Die Gespräche bilden eine sehr gute Grundlage für das jährliche Personalentwicklungsgespräch (vgl. 5/9)
- Viele Gesprächsthemen basierten auf unterschiedlichen pädagogischen Einstellungen oder eigener Unsicherheiten. Hier konnte geklärt werden und die pädagogische Arbeit verbessert werden (vgl. 6/9)
- Der gegenseitige Austausch sorgte für ein besseres Verständnis und eine Verbesserung der Zusammenarbeit (vgl. 6/9)

Auf die geschlossene Frage, wie viele Probezeitgespräche der Befragte beim derzeitigen Träger bereits geführt hat, antworteten 50% der Befragten (4), zwischen 0 und 6 Gespräche bereits geführt zu haben. 50% der Befragten (4) antworteten, schon mehr als 6 Gespräche geführt zu haben

## **Zusammenfassung der Interviewaussagen (Interview 1)**

In der folgenden Zusammenfassung sind die wichtigsten Aussagen der Befragten zusammengefasst und in eigenen Worten wiedergegeben.

Die wichtigste Erfahrung beim Führen der Probezeitgesprächen: Ins Gespräch zu kommen, erfahren, wie es dem Mitarbeiter geht und was er in der Einrichtung sieht (das ist wichtig für die Einrichtung) und der Austausch von Sichtweisen und Erwartungen.

Durchschnittliche Gesprächsdauer: 45-60 Minuten

Handhabung des Gesprächsbogens: Ich halte mich streng an die Vorgaben aus der Handanweisung, alle Ausfüllmöglichkeiten werden genutzt, das ist wichtig.

Zu den Fragen/Fragestellungen: Ich habe mit einigen Fragestellungen ein Problem oder Schwierigkeiten, könnten inhaltlich anders gestellt werden. Die Fragen sind sehr oberflächlich, irgendwie wird alles angesprochen. Nach Verhalten/Umgangsformen zu fragen empfinde ich als ungünstig. Stattdessen wird das Team, der Platz/die Aufgabe/die Rolle im Team und die Teamarbeit besprochen. Obwohl danach nicht gefragt wird, wird es hier eingezogen, das könnte man anders machen. Bei der Frage nach den Wünschen werden Ziele vereinbart. Mehr Untergliederungen zu den Fragen wären hilfreich, kleine Stichpunkte (was gehört zu dieser Frage, was ist gemeint) und Anhaltspunkte, damit nichts verloren geht, das wichtig angesprochen werden sollte. Die Frage nach den Fachkenntnissen ist besonders schwer. Da müsste definitiv dran gearbeitet werden mit einer Untergliederung, das ist für mich in so kurzer Zeit nicht beurteilbar. Die Frage müsste in der Fachlichkeit strukturiert werden (nach pädagogischen Schwerpunkten und Ansichten). Die Frage ist so, wie sie gestellt ist, kaum zu beantworten, die Antworten sind immer schwammig, immer mit der Aussage ‚kaum einschätzbar in der Zeit‘. Da gehören Unterpunkte dazu wie Stärken und Schwächen. Die Frage müsste mehr unterfüttert werden, damit das greifbarer wird. Es ist wichtig über Fachlichkeit zu sprechen, darauf kommt es ja auch an. Die Arbeitsqualität kommt in die Fachlichkeit mit rein. Das sind die zwei einzigen Punkte zur Fachlichkeit, mehr gibt es in dem Bogen nicht. Der Bogen müsste aufgemöbelt werden, damit er einfacher auszufüllen ist.

Zu den Skalenwerten/Skalenwertbeschreibungen: Ich benutze die Zahlenwerte nicht, nur die Wertbeschreibungen. Ich sage die Einschätzung in Worten. Die Wertbeschreibungen sind hilfreich, müssen aber erklärt werden. Nur Noten geben, ohne dass da eine Bewertung hinter steht, würde ich verweigern. Eine freie Handhabung führt zu einem schwammigen Gespräch. Der Gesprächsablauf muss standardisiert sein, denn es geht ja um Qualitätsentwicklung, das ist es nicht mehr, wenn jeder es machen kann wie er will.

Zum Nutzen für die Personalentwicklung: Den Ausblick auf die Personalentwicklung habe ich immer beim Führen der Gespräche und nutze die Gespräche auch dafür, es geht ja nicht nur darum, ob die Probezeit bestanden wird oder nicht. Da sind schon ganz klare Zielvereinbarungen festgelegt, die dann wiederkommen in den Personalgesprächen. Dann guck ich ja wieder hier rein in der Vorbereitung (was hat er erreicht, was hat er gut umgesetzt, was hat er aufgearbeitet) um dann auch zu loben.

Zur Gesprächsführung: Eine Schulung wäre ganz wichtig und würde die Qualität solcher Gespräche definitiv erhöhen.

## **Zusammenfassung der Interviewaussagen (Interview 2)**

In der folgenden Zusammenfassung sind die wichtigsten Aussagen der Befragten zusammengefasst und in eigenen Worten wiedergegeben.

Die wichtigste Erfahrung beim Führen der Probezeitgesprächen: Dass die Gespräche überhaupt stattfinden und in drei Schritten schriftlich festgehalten werden (Entwicklungsprozesse und Gefährdungsprozesse, woran noch gearbeitet werden muss). Die Mitarbeiter empfinden die Gespräche als Wertschätzung und als eine Form von Arbeitsmodell, wo sie die Chance haben zu wachsen. Das ist mehr als nur Probezeit bestanden oder nicht, sie bekommen Entwicklungsmöglichkeiten und haben die Wahl sich darauf einzulassen. Ich habe durchweg positive Erfahrungen mit den Gesprächen gemacht.

Durchschnittliche Gesprächsdauer: 45-60 Minuten (das erste Gespräch dauert immer ein bisschen länger, da es viel zu besprechen gibt, Erwartungen müssen geklärt werden)

Handhabung des Gesprächsbogens: Ich halte mich an die Vorgaben aus der Handanweisung, alle Ausfüllmöglichkeiten werden genutzt, das ist wichtig. Das Protokollieren während des Gesprächs ist sehr störend für den Gesprächsverlauf. Es ist kein flüssiger Gesprächsablauf möglich, weil man immer wieder unterbricht durch Schreibsequenzen.

Zu den Fragen/Fragestellungen: Der Bogen ist wichtig für die Gesprächsvorbereitung der Mitarbeiter, damit sie eine Gliederung haben. Der Platz für die Antworten ist zu wenig. Kann da gar nicht alles reinschreiben, was da so besprochen wird und wiedergeben, was den Mitarbeiter so ausmacht, also woran wird die Einschätzung festgemacht. Da ist der Platz im Bogen einfach zu kurz. Einsatzbereitschaft und Arbeitsweise sind zwei verschiedene Bereiche (ob jemand arbeitet und wie er arbeitet), die nicht miteinander verknüpft werden sollten. Es könnte mehr Raum für einrichtungsspezifische Details geben.

Es müsste mehr Raum für die Pädagogik geben, das ist ja die Basis, auf der wir arbeiten. Pädagogisch ist das total unterfüttert und einfach zu wenig. Pädagogische Ansätze und Sichtweisen fehlen mir völlig, das essenzielle über die Arbeit am Kind, worum es hier eigentlich geht, spiegelt dieser Bogen nicht wieder. Ich kann die Arbeitsqualität darstellen, ist er zuverlässig und strukturiert und organisiert. Aber wie ist die direkte Arbeit am Kind, das ist wichtiger als das Erfassen von organisatorischen Abläufen. Und das Bild vom Kind ist da ganz entscheidend und ob er unsere Konzeption mittragen kann, wie wir hier arbeiten, ist es das, was er möchte. Es ist auch wichtig zu klären, was sind die pädagogischen Erwartungen aus konzeptioneller Sicht und einrichtungsspezifisch.

Zur Frage nach den Fachkenntnissen wissen viele Mitarbeiter nicht, was genau gemeint ist (weiß ich was ein situativer Ansatz ist oder weiß ich was Montessori-Pädagogik ist). Die Frage nach der Anwendung fehlt, Hinweise und Beispiele, also mehr Untergliederung der Fragen und detailliertere Beschreibungen, was mit der Frage gemeint ist.

Es fehlt auch das Verhalten/Umgangsform gegenüber dem Vorgesetzten, das ist wichtig. Der führt die Gespräche, ist verantwortlich für die Einarbeitung, muss beobachten und einschätzen. Der Punkt, wie arbeitet der Mitarbeiter fachlich und praktisch, also

persönliche Fähigkeiten und Schwerpunkte, fehlt, das ist wichtig. Auch die Frage, mit welcher Profession startet hier jemand, was kann er der Einrichtung überhaupt geben, sollte mit reingenommen werden. Der Bogen kann für alle Arbeitsbereiche genommen werden, der ist nicht für den pädagogischen Bereich ausgelegt, ist nicht gezielt fachspezifisch aufgebaut. Das wäre wichtig für das Streben nach einer langen Zusammenarbeit. Wenn Perspektiven geschaffen werden sollen und wenn das alles für eine weitere Personalentwicklung genutzt werden soll, dann sind diese Themen unerlässlich. Die angegebenen Themen sind ein guter Starter, um das Gespräch zu strukturieren.

Zu den Skalenwerten/Skalenwertbeschreibungen: Die Zahlen verunsichern viele, weil sie nicht wissen, warum sie sich per Zahl einschätzen sollen, erinnert an Schulnoten, muss immer erklärt werden. Die Darstellung nur in schriftlicher verbalisierter Form wäre weniger verunsichernd.

Zur Methode der Selbst- und Fremdeinschätzung: Durch diesen Abgleich können enorme Wandlungsprozesse durch Reflexion angeschoben werden. Lob und Anerkennung führt zu mehr Sicherheit im Alltag. Die Einschätzung des Mitarbeiters ist sehr schwierig, da er ein anderes Aufgabenfeld und Tätigkeitsgebiet hat im Gegensatz zur Leitung. Ich bin oft gar nicht nah genug am Mitarbeiter in der direkten Arbeit dran, um ihn erleben und einschätzen zu können. Da muss man dann hin. Das bestehende Team sollte in die Einschätzungen einbezogen werden, wie sie ihn in der Arbeit erleben und ob er in das Team passt, das ist im Bogen auch nicht drin.

Zur Gesprächsführung: Eine Schulung ist ganz wichtig. Gesprächsführung und Kommunikation ist das A und O. Denn jeder Mitarbeiter ist in diesen Gesprächen total abhängig von den Gesprächsführungsfähigkeiten der Leitung. Eine einheitliche Weiterbildung für die Leitungskräfte in Kommunikation, Gesprächsführung und Personalführung sollte eine Voraussetzung sein.