

**Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule
(Masterarbeit)**

Das Mitarbeitergespräch in Theorie und Praxis

—

Formen, Anlässe und Gesprächspsychologie

eingereicht bei

Erstleser: Hr. Prof. em. David Kramer, Ph. D

Zweitleserin: Fr. Dr. Gabriele Schlimper

von:

Sarah Lorenz

Matr.-Nr. 00035642

sarah.lorenz@rocketmail.com

Berlin, 15.01.2016

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Fragestellungen.....	2
1.2 Aufbau.....	2
2. Grundsätzliches zum Mitarbeitergespräch	5
2.1 Begriff und Merkmale des Mitarbeitergesprächs.....	5
2.2 Zwei Hauptgruppen von Mitarbeitergesprächen.....	7
3. Anlassbezogene Mitarbeitergespräche	9
3.1 Mitarbeitergespräche bei Neueinstellungen	10
3.1.1 Das Vorstellungsgespräch	10
3.1.2 Das Einführungsgespräch.....	13
3.1.3 Das Mitarbeitergespräch während und am Ende der Probezeit	14
3.2 Das Gehaltsgespräch	16
3.3 Besonders gute und besonders schlechte Leistungen von Beschäftigten	18
3.3.1 Das Anerkennungsgespräch.....	19
3.3.2 Das Kritikgespräch.....	21
3.4 Das Gespräch bei kündigungsrelevanten Pflichtverletzungen.....	24
3.5 Gespräche anlässlich der Beendigung des Arbeitsverhältnisses.....	27
3.6 Das Rückkehrgespräch bei häufigen oder längeren Fehlzeiten	31
4. Regelmäßige Mitarbeitergespräche	35
4.1 Das Zielvereinbarungsgespräch	36
4.2 Das Beurteilungsgespräch.....	41
4.3 Das Entwicklungs- und Fördergespräch	47
4.4 Das Mitarbeiterjahresgespräch	50
5. Gesprächsführung und Gesprächspsychologie	55
5.1 Grundfunktionen der Gesprächsführung bei Mitarbeitergesprächen	55
5.2 Die Sach- und die Beziehungsebene in der Gesprächsführung	55
5.3 Kommunikationsprozess und Kommunikationsmodelle	56

5.3.1 Das Kommunikationsmodell nach Paul Watzlawick	57
5.3.2 Das Vier-Seiten-Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun	60
5.3.3 Was Führungskräfte anhand der Modelle über die Gesprächsführung lernen können	62
5.4 Regeln für das Führen von Gesprächen	63
5.4.1 Gespräche nicht direktiv führen	63
5.4.2 Aktiv zuhören	64
5.4.3 Weitere Gesprächstechniken	67
5.4.4 Ich-Aussagen statt Du-Botschaften.....	68
5.4.5 De-Eskalieren statt Eskalieren	68
5.5 Die Steuerung des Gesprächs.....	69
6. Auswertung eines Mitarbeiterjahresgesprächs in einem Träger der Kinder- und Jugendhilfe	70
7. Fazit.....	76
Eidesstattliche Erklärung	II
Literaturverzeichnis	III - 1
Anhang.....	IV - 1
Anhang I „Phasenkonzept einer Kündigung“.....	IV - 1
Anhang II „Beurteilungsfehler“	IV - 2
Anhang III „Beurteilungskriterien“	IV - 4
Anhang IV Leitfaden für jährliche Mitarbeitendengespräche zur Leistungsbewertung	IV - 6

1. Einleitung

In Organisationen der Sozialwirtschaft ist wirtschaftliches Denken unabdingbar geworden, um kostendeckend arbeiten zu können. Einen großen Teil unternehmerischer Kosten stellen die Beschäftigten im Betrieb dar. Arbeitgeber werden daran interessiert sein, gute Mitarbeiterinnen¹ und Mitarbeiter zu halten, zu fördern und ihnen einen reibungslosen Arbeitsablauf zu ermöglichen. Dies erfordert neben adäquaten Arbeitsbedingungen vor allem einen regelmäßigen Austausch zwischen Führungskraft und Arbeitnehmern. Ein Vorgesetzter muss wissen, wie er effektiv und zu Gunsten des Unternehmens mit seinen Beschäftigten kommuniziert. Mitarbeitergespräche zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern tragen, wenn sie gut geführt werden, einen erheblichen Teil zum positiven Arbeitsklima bei. Zeitgleich können sie auch als Frühwarnsystem für Probleme und Konflikte dienen. Sie sind in der Praxis wichtiger Bestandteil einer jeden Organisation. Ein fundiertes theoretisches Basiswissen über Formen und Anlässe von Mitarbeitergesprächen kann Vorgesetzten helfen, diese strukturiert und erfolgreich führen zu können. Ebenso können Beschäftigte sich mit entsprechendem Vorwissen besser auf ein Gespräch vorbereiten.

Die Masterthesis mit dem Titel *Das Mitarbeitergespräch in Theorie und Praxis - Formen, Anlässe und Gesprächspsychologie* hat zum Ziel dem Leser aufzuzeigen, was Führungskräfte an inhaltlichen, arbeitsrechtlichen und taktischen Kenntnissen der einzelnen Gesprächsanlässe wissen müssen, um effektive und der Organisation nützliche Gespräche mit Arbeitnehmern zu führen.

Die in der Arbeit dargestellten Grundkenntnisse der Gesprächsführung und Gesprächspsychologie sollen Vorgesetzten helfen, den Arbeitnehmer in Mitarbeitergesprächen so zu erreichen, dass der Inhalt und das Ziel des Gesprächs verstanden und anerkannt wird.

Publikationen zum Themen Mitarbeitergespräch gibt es seit Beginn der 90er Jahre zahlreich, vieles ist nach 2005 veröffentlicht worden. Literatur, die sich mit Gesprächsführung und Gesprächspsychologie beschäftigt, ist seit Anfang der 70er Jahre verfügbar.

¹In der nachfolgenden Arbeit wird zur Wahrung der Übersichtlichkeit und Lesbarkeit ausschließlich die männliche Schriftform verwendet. Das Benutzen der männlichen Schriftform ist keinesfalls als Diskriminierung des weiblichen oder jedes anderen sozialen Geschlechts gemeint.

1.1 Fragestellungen

Zentrale Fragestellungen dieser Masterthesis sind:

- Welche Formen und Anlässe von Mitarbeitergesprächen gibt es?
- Was sind Beispiele aus der Praxis der Sozialen Arbeit?
- Was gilt es bei der Durchführung aus Perspektive des Vorgesetzten an Fehlern und Anregungen zu beachten?
- Was sind Grundkenntnisse der Gesprächspsychologie und Gesprächsführung und wie wirken sich diese auf Mitarbeitergespräche aus?
- Wie beurteilt die Autorin selbst die Durchführung und den Leitfaden eines Mitarbeiterjahresgesprächs anhand eines aus der Berufspraxis gewählten Beispiels?

1.2 Aufbau

In Teil 2 wird eine grundsätzliche Einführung gegeben. Merkmale des Mitarbeitergesprächs und was dieses in seinem Typus von anderen Gesprächen unterscheidet, werden herausgearbeitet und das Mitarbeitergespräch in zwei Hauptgruppen, den anlassbezogenen und den regelmäßigen Gesprächen, unterteilt und erläutert. Die Unterteilung ist deshalb nötig, weil sich die Hauptgruppen in Punkto Anlass und Häufigkeit voneinander unterscheiden.

Teil 3 setzt sich mit einer der beiden Hauptgruppen, den *anlassbezogenen Mitarbeitergesprächen*, auseinander. Aufgrund der Vielzahl anlassbezogener Gespräche, wird eine Auswahl von sechs Gesprächstypen getroffen, die wiederum selbst in Gesprächsanlässe unterteilt sind. Die Auswahl begründet sich anhand der Häufigkeit und Wahrscheinlichkeit ihres Vorkommens in der Sozialen Arbeit.

So setzt sich Teil 3.1 mit *Gesprächen bei Neueinstellungen* auseinander, Teil 3.2 mit dem *Gehalt*. Punkt 3.3 befasst sich mit dem Gespräch bei *besonders guten oder schlechten Leistungen*. Teil 3.4 behandelt *kündigungsrelevante Pflichtverletzungen* und Teil 3.5 beinhaltet *Gespräche anlässlich der Beendigung des Arbeitsverhältnisses*. Dabei werden in beiden Punkten die arbeitsrechtlichen Vorschriften, die der Arbeitgeber einhalten muss, veranschaulicht. Teil 3.6 hat das Thema *Rückkehrgespräch nach Krankheit* zum Inhalt.

Alle Gesprächstypen werden anhand ihrer Begrifflichkeit, dem Vorteil den ein Unternehmen durch ihre Führung hat, ihrem Gesprächsinhalt und der Art der Gesprächsführung untersucht. Untermauert wird das Ganze durch Beispiele aus der Praxis sozialwirtschaftlicher Organisationen.

Kapitel 4 erklärt die zweite Hauptgruppe der *regelmäßigen Mitarbeitergespräche*, welche

die Führungskraft in der Regel jährlich mit ihren Beschäftigten führt.

Anlässe des regelmäßigen Mitarbeitergesprächs sind das in Punkt 4.1 abgehandelte *Beurteilungsgespräch*, das in 4.2 thematisierte *Entwicklungs- und Fördergespräch*, das *Zielvereinbarungsgespräch* aus Kapitel 4.3, sowie das *Mitarbeiterjahresgespräch* aus Punkt 4.4. Die Handhabung regelmäßiger Mitarbeitergespräche ist unterschiedlich, häufig werden sie in der Literatur zu einem Gespräch zusammengefasst. Teil 4 erläutert was dafür spricht, die regelmäßigen Mitarbeitergespräche einzeln zu führen. Alle regelmäßigen Mitarbeitergespräche werden anhand ihrer Begriffsbestimmung, einem Beispiel, der Gesprächsvorbereitung, dem Gesprächsinhalt und der Gesprächsführung erläutert und der Bezug zur Praxis hergestellt.

Da das effektive Führen von Mitarbeitergesprächen auch Grundkenntnisse der Gesprächsführung und Gesprächspsychologie benötigt, werden diese Themen in Kapitel 5 behandelt. Teil 5.1 widmet sich den *Grundfunktionen der Gesprächsführung* bei Mitarbeitergesprächen, während Teil 5.2 *die Sach- und die Beziehungsebene* in der Gesprächsführung beinhaltet.

In Kapitel 5.3 geht es um *Kommunikationsprozesse und Kommunikationsmodelle* deren Kenntnis Vorgesetzten helfen kann, Gesprächsabläufe besser interpretieren und steuern zu können. Exemplarisch wird in Punkt 5.3.1 auf das *Kommunikationsmodell nach Paul Watzlawick* sowie in Punkt 5.3.2 auf das *Modell von Schulz von Thun* eingegangen um dem Leser aufzuzeigen, wie sehr der Beziehungsaspekt in einer Kommunikation den Inhaltsaspekt bestimmt, und was man anhand der Modelle von Watzlawick und Schulz von Thun auf die eigene Gesprächsführung anwenden kann. In Teil 5.4 werden weitere *Regeln für das Führen von Gesprächen* erläutert wie das in Punkt 5.4.1 dargestellte *nicht direktive Führen von Gesprächen* und das in Punkt 5.4.2 angeführte *aktive Zuhören*. In Punkt 5.4.3 werden zusätzlich noch *weitere Gesprächstechniken* veranschaulicht. Teil 5.4.5 beschäftigt sich mit *Ich-Aussagen und Du-Botschaften* im Gespräch, Teil 5.4.5 mit *De-Eskalation statt Eskalation* einer Konversation.

Abschließend werden in Kapitel 5.5 *Hinweise bezüglich der Steuerung von Gesprächen* gegeben.

Im 6. Teil der Masterthesis stellt die Autorin einen Leitfaden zum Mitarbeiterjahresgespräch ihrer letzten Organisation, in der sie tätig war, vor. Dabei wird sich kritisch mit dem Leitfaden und der Durchführung des Mitarbeiterjahresgesprächs auseinandergesetzt. Orientiert wird sich dabei an den in der Masterthesis gewonnenen Erkenntnissen. Zum Schluss werden Anregungen gegeben, was die Organisation besser machen könnte wenn sie Mitarbeiterjahresgespräche durchführt.

Das Fazit in Kapitel 7 fasst die wichtigsten Ergebnisse der Masterthesis zusammen.

Methodisch handelt es sich dabei um eine reine Literaturarbeit aus Büchern und dem Internet mit einem Praxisbezug im Eigenanteil am Ende der Masterarbeit. Eigene Gedanken, Beispiele und Reflexionen fließen fortlaufend in die Arbeit mit ein.

2. Grundsätzliches zum Mitarbeitergespräch

Die Basis jeglicher Zusammenarbeit von Mitgliedern einer Organisation ist der gegenseitige Austausch und das Führen von Gesprächen. Damit sind neben privaten Unterhaltungen vor allem konkrete arbeitsrelevante Themen gemeint, die nicht nur zwischen Kollegen, sondern auch zwischen Vorgesetzten und ihren Beschäftigten erfolgen. Auf letzteres, der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, wird in dieser Masterthesis der Fokus gelegt und im Folgenden unter dem Begriff *Mitarbeitergespräch* behandelt. Dabei werden neben dessen allgemeinen Grundfunktionen zur besseren Veranschaulichung in Punkt 2.1 Merkmale und Hauptgruppen herausgearbeitet. In Punkt 2.2 wird die Unterscheidung von Mitarbeitergesprächen in anlassbezogene und regelmäßige Gespräche vollzogen und erklärt.

Perspektivisch wird aus der Sicht von Vorgesetzten argumentiert, was sich durch den Studiengang *Sozialmanagement* begründet.

2.1 Begriff und Merkmale des Mitarbeitergesprächs

Bevor die einzelnen Fallgruppen des Mitarbeitergesprächs dargestellt werden, ist es notwendig, zunächst den Begriff des Mitarbeitergesprächs zu definieren. Damit soll nicht nur das Mitarbeitergespräch charakterisiert werden, sondern es geht auch um dessen Abgrenzung zu allen anderen Gesprächen –wie beispielsweise Anweisungen oder Terminierungen- in der Organisation.

König und Rehling sprechen dem Mitarbeitergespräch eine hervorgehobene Rolle im Bereich der Personalentwicklung zu und beschreiben es als „(...) strukturiertes, vorbereitetes Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, das meist jährlich stattfindet“ (König, Rehling 2006, S. 9).

Eine andere Definition ist die Beschreibung des Mitarbeitergesprächs als „(...) 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“ (Fiege et al. 2001 in Werling 2007, S. 22).

Beiden Definitionen gemeinsam sind die Vorbereitung, die ein Mitarbeitergespräch vor dessen Durchführung benötigt und der formale, in der Regel jährlich stattfindende Anlass. Ein Unterschied in beiden Definitionen ist das Kriterium des Gesprächsbeteiligten und des Vier-Augen-Gesprächs, welches nur in der Definition von König und Rehling vorkommt.

Die Autorin würde beide Definition um den Hinweis ergänzen, dass Mitarbeitergespräche nicht nur unter formalen, institutionalisierten und jährlichen Anlässen stattfinden, sondern auch relativ zeitnah nach einem davor liegenden Anlass wie beispielsweise ein

Kritikgespräch oder ein Gespräch nach langer Krankheit.

Wenn man die Merkmale von Mitarbeitergesprächen beschreiben will, geht es zunächst um deren Abgrenzung zu Gesprächen in Organisationen, die nebenbei geführt werden.

Sogenannte „(...) Ad-hoc-Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, die sich spontan entwickeln und dazu dienen, kurz Informationen weiterzugeben, den Sachstand zu klären oder eine Entscheidung zu kommunizieren, (...)“ sollen ebenso wenig Thema sein, wie Unterhaltungen zwischen Kollegen (Winkler, Hofbauer 2010).

Neuberger ordnet dem Mitarbeitergespräch eine Distanz zwischen der Führungskraft und den ihr untergeordneten Beschäftigten als Charakteristikum zu, da ein Vorgesetzter über Entscheidungskompetenzen und eine Weisungsbefugnis gegenüber des Mitarbeiters verfügt (vgl. Neuberger 1998, S. 5).

Nicht jedes Mitarbeitergespräch findet unter Anberaumung eines offiziellen Gesprächstermins oder einer vorherigen Einladung seitens des Vorgesetzten oder auf Anfrage des Arbeitnehmers statt. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter eine Aufgabe gut gemacht hat, wie das Schreiben eines guten Berichts oder der einfühlsame Umgang mit Klienten in der Organisation und der Vorgesetzte das mitbekommt, dann wird er ihn vermutlich in der Situation loben, und nicht extra ein Anerkennungsgespräch² vereinbaren. Ähnlich wird es sich mit anderen ungeplanten Anlässen verhalten. Hat der Beschäftigte einen Fehler gemacht, man stelle sich vor, er verliert im Gespräch mit einem zu betreuenden Klienten in der Eingliederungshilfe nach §§ 53, 54 SGB XII die professionelle Distanz und die Führungskraft bekommt das direkt oder indirekt durch Beschwerden mit, dann wird mit Sicherheit nach der konkreten Situation, zeitnah und intervenierend, ein Mitarbeitergespräch geführt.

„Das Mitarbeitergespräch kommt als Bindeglied zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter eine außerordentlich hohe Bedeutung zu. In vielen Unternehmen sind solche formalisierten (...) Mitarbeitergespräche seit Jahren als Führungsinstrument implementiert. Das Ziel besteht darin, den Kommunikationsprozess im Unternehmen systematisch zu steuern und zu verbessern. Mißverständnisse, Mißtrauen und Verunsicherung auf Seiten der Mitarbeiter sollen durch formalisierte Gespräche, auf die der Mitarbeiter sogar einen Anspruch hat, abgebaut werden. Wurden früher Gespräche aus verschiedenen Anlässen ad hoc geführt, so hat heute die Führungskraft und der Mitarbeiter auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens die

² Siehe Kapitel 3.3.1

Möglichkeit, im Rahmen solcher Mitarbeitergespräche die persönlichen Interessen und Belange des Unternehmens gemeinsam aufeinander abzustimmen und in Einklang zu bringen.“ (Stoffer 1989, S. 615)

Grundkenntnisse über Formen, Anlässe und Merkmale des Mitarbeitergesprächs sind unerlässlich für ein gutes Fundament, aus dem man auf Seite des Vorgesetzten schöpfen kann. Letzten Endes geht es immer auch um den Vorteil, den eine Organisation sich daraus verspricht. Gute Mitarbeiterführung, die sich auch in der Kommunikationsfähigkeit von Vorgesetzten ausdrückt, hat positiven Einfluss auf die Beschäftigten. Sowohl im Dienstleistungssektor der Sozialwirtschaft als auch in jeder anderen Branche werden Unternehmen daran interessiert sein, ihre Beschäftigten zu halten, zu fördern oder sich ohne großen Schaden von ihnen zu trennen. Das souveräne Führen von Mitarbeitergesprächen kann da eine große Hilfe sein.

2.2 Zwei Hauptgruppen von Mitarbeitergesprächen

In der Literatur wird zwischen anlassbezogenen Gesprächen, wie zum Beispiel Anerkennung und Kritik, und institutionalisierten Gesprächen, wie beispielsweise das Mitarbeiterjahresgespräch, unterschieden (vgl. Winkler, Hofbauer 2010).

Von anderen Autoren werden sie wiederum in einen „Bereich der Sachangelegenheiten“ und einen „Bereich der personalen Angelegenheiten“ unterteilt (Kuhn-Fleuchaus 2007, S. 81). Ebenso ist von „regelmäßigen Mitarbeitergesprächen“ und „anlassabhängigen Mitarbeitergesprächen“ die Rede (Mentzel 2000, S. 4 – 5).

Ein Unterschied in der Sache besteht nicht. Jedoch werden im Folgenden die Bezeichnungen *anlassbezogene* und *regelmäßige* Mitarbeitergespräche gewählt, da diese sich immer wieder in der Literatur finden und der Autorin in ihrer wortwörtlichen Bedeutung –dem Anlass bezogen oder regelmäßig wiederkehrend- am plausibelsten erscheinen.

Unter anlassbezogenen Mitarbeitergesprächen verstehen sich besondere Ereignisse, wie beispielsweise aktuelle Probleme oder die Einführung neuer Aufgaben.

Angelegenheiten wie Fehlzeiten, Unterweisungen, Kritik oder der Abgang, aber auch die Einführung neuer Mitarbeiter oder außerordentlich positive Leistungen können Gründe für ein anlassbezogenes Gespräch sein (vgl. Beutler 2006, S. 15; vgl. Mentzel 2009, S. 79).

Bei regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, werden Inhalte wie die Entwicklung des Mitarbeiters, Beurteilungen und Zielvereinbarungen thematisiert (vgl. Beutler 2006, S. 15).

Es macht Sinn, dies in einzelnen Gesprächen zu tun weil beispielsweise eine Beurteilung sich nicht selten auf eine vorher gemachte Zielvereinbarung bezieht und für jeden Inhalt

der einzelnen Gespräche genügend Zeit aufgewendet werden sollte. In der Praxis werden einzelne regelmäßige Mitarbeitergespräche jedoch gerade aus Zeitmangel teilweise zu einem Mitarbeiterjahresgespräch zusammengefasst.

Regelmäßige Gespräche werden geplant und in festgelegten Abständen vollführt.

Grundsätzlich sollte jede Organisation ein eigenes Instrumentarium für regelmäßige Mitarbeitergespräche einführen. Dabei handelt es sich in der Regel um Leitfäden der Gesprächsführung, wie beispielsweise Beurteilungskriterien bei einem Beurteilungsgespräch, die vom Unternehmen verabschiedet und für alle Führungskräfte verbindlich eingeführt werden (vgl. Loffing, Budnick 2006, S. 40).

In dieser Masterarbeit werden Anregungen gegeben, wie Gesprächsabläufe des anlassbezogenen oder regelmäßigen Mitarbeitergesprächs aussehen können. Angewandt auf die jeweilige Branche im Sozialen Sektor, müssen entsprechende Vorschläge und Ideen für Mitarbeitergespräche verifiziert und angepasst werden.

3. Anlassbezogene Mitarbeitergespräche

Anlassbezogene Mitarbeitergespräche werden mit einem Mitarbeiter geführt, wenn ihm möglichst zeitnah wichtige Informationen vermittelt werden sollen. Inhaltlich können solche Informationen sowohl negativ als auch positiv sein (vgl. Loffing, Budnik 2006, S. 37 - 38).

Sie sind nicht selten kurzfristig und in der Zusammenarbeit zwischen der Führungsperson und den Beschäftigten unerlässlich (vgl. Beutler 2006, S. 15).

Wie die nachfolgende Übersicht zeigt, werden in der Literatur und im Internet eine Vielzahl von Anlässen für anlassbezogene Mitarbeitergespräche genannt, sodass die Frage zu klären ist, welche Anlässe nach welchem Kriterium auszuwählen sind. Eine Darstellung der Besonderheiten der Gesprächsführung aller in der Übersicht genannten Anlässe, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Abfindung	Ermahnung	Private Probleme
Ablehnung von Anliegen	Erziehungs- / Pflegeurlaub	Probezeit
Alkohol, Drogen, Medikamente	Feiern und Jubiläum	Rauchen
Auftreten und Umgangsformen	Führungsstil	Reorganisation
Anerkennung / Karriere	Gehalt und Entlohnung	Rückkehr
Auslandseinsatz	Interne Kommunikation	Sexuelle Belästigung
Beförderung / Beurteilung	Intrigen und Konflikte	Teamarbeit
Beschwerde	Job Rotation	Training off / on the Job
Betriebliches Vorschlagswesen	Kompetenzen	Treuepflicht
Beurlaubung / Karenzierung	Krankheit und Behinderung	Veränderungen
Burnout Syndrom	Kriminalitätsverdacht	Verschwiegenheit
Coaching	Kritik	Vorruhestand
Delegation	Leistungsschwäche	Vorstellungsgespräch
Diskriminierung	Mobbing	Zeugnis
Disziplinalggespräch	Mutterschaft	
Einführung	Nebentätigkeit (unerlaubte)	

Tabelle 1: (vgl. [Das Wirtschaftslexikon.com](http://DasWirtschaftslexikon.com) 2013³)

³ Zur Vertiefung der o.g. weiteren anlassabhängigen Mitarbeitergespräche siehe:

Die in den folgenden Punkten 3.1 bis 3.6 behandelte Auswahl anlassbezogener Mitarbeitergespräche hat die Autorin selbst getroffen und in Themengruppen unterteilt. Die Auswahl und Schwerpunktsetzung begründet sich auf in der Literatur- und Internetrecherche immer wieder gefundenen, gängig behandelten Gesprächen sowie der Annahme, dass die nachfolgend dargestellten Anlässe in der sozialwirtschaftlichen Betriebspraxis regelmäßig vorkommen.

3.1 Mitarbeitergespräche bei Neueinstellungen

Neu eingestellte Mitarbeiter müssen in ihre Aufgaben eingewiesen werden und auch den Betrieb im Allgemeinen kennenlernen, sodass ein Einführungsgespräch nötig ist. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskraft weiß, was bei Einführungsgesprächen zu beachten ist, denn dies fördert eine möglichst schnelle Einarbeitung.

Ist die Probezeit von in der Regel drei Monaten bis zu einem halben Jahr abgelaufen, besteht wieder Gesprächsbedarf, insbesondere dahingehend was der neue Mitarbeiter noch verbessern kann oder umgekehrt, was er an Eindrücken zum Unternehmen äußert.

Die Einstellung neuer Mitarbeiter muss von Organisationen gut überlegt sein, um Fehlentscheidungen vorzubeugen. Es empfiehlt sich für Vorgesetzte, im Einstellungsgespräch und dem Gespräch während bzw. nach dem Ende der Probezeit genau zu überprüfen, ob der Neuzugang zu dem Unternehmen passt, den Aufgaben gewachsen ist und mit Engagement überzeugt.

Im Hinblick auf die Tatsache, dass Grundkenntnisse über eine inhaltlich und taktisch sinnvolle Gesprächsführung nötig sind, wenn es um die Auswahl der bestgeeigneten, künftigen Mitarbeiter unter den Bewerbern geht, wird zunächst das Vorstellungsgespräch behandelt. Da es um künftige Mitarbeiter geht, kann man es durchaus dem Mitarbeitergespräch im weiteren Sinn zuordnen.

3.1.1 Das Vorstellungsgespräch

Begriff

Das Vorstellungsgespräch als Kennenlerngespräch zwischen potentiellen Arbeitnehmern und der Führungskraft ist eine Methode um den geeigneten Mitarbeiter zu finden. Nicht selten ist eine zweite Runde nötig, in der sich Bewerber innerhalb einer selektierten Vorauswahl durchsetzen müssen (vgl. Männlin 2015).

Demmer, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. 2. Auflage. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1999

Westermann, F.: Das Mitarbeitergespräch. In Wagner, D.; Zander, E.; Hauke, C. (Hrsg.): Handbuch der Personalleitung (S. 707 – 731). München: Beck Verlag, 1992

Beispiel

Meistens wird bereits in der Stellenausschreibung formuliert, welche Kompetenzen bei potentiellen Bewerbern gefragt sind. Im Sektor der Sozialwirtschaft ist das je nach Arbeitsfeld sehr unterschiedlich. Die Grundqualifikationen als Sozialarbeiter oder Sozialpädagoge sind obligatorisch, hinzukommen Fachkenntnisse aus speziellen Bereichen, wie beispielsweise dem Kinder- und Jugendhilfegesetz oder der Suchthilfe, die thematisch im Vorstellungsgespräch behandelt werden.

Gesprächsvorteil

Ziel des Vorstellungsgesprächs ist für Arbeitgeber, einen neuen Mitarbeiter zu finden, der sowohl fachlich als auch zwischenmenschlich in die Organisation passt.

Gesprächsinhalt

Analysen einer Vielzahl von Vorstellungsgesprächen zeigen, dass insbesondere zwei strategische Vorgehensweisen zu empfehlen sind, um den bestgeeigneten Bewerber zu ermitteln (vgl. Braig, Wille 2006, S. 67 – 68):

1. Der Gesprächsanteil der Bewerber sollte im Vorstellungsgespräch deutlich über 50 Prozent liegen. Verliert sich eine Führungskraft zu sehr in „Selbst- oder Firmendarstellung“, besteht die Gefahr, dass sie zu wenig über die Anwärter erfährt (ebd. 2006, S. 67).

2. Es empfiehlt sich als Vorgesetzter, keine geschlossenen Fragen, die nur mit Ja oder Nein beantwortet werden können, zu stellen. Denn meist handelt es sich dabei um Suggestivfragen, wie zum Beispiel die Frage: „Würden Sie auch mal samstags arbeiten?“ (ebd. 2006, S. 68). Dies könnte Bewerber dazu verleiten, nicht ehrlich zu antworten⁴.

Im Gegenzug dazu sind offene Fragen, die ein detailliertes Antworten erfordern, besser geeignet, um künftigen Arbeitnehmern eventuelle Ungereimtheiten zu entlocken oder im Positiven zu überzeugen. So kann zum Beispiel folgende Fragestellung hilfreich sein, um die Bereitschaft zur Samstagsarbeit heraus zu finden (ebd. 2006, S. 68):

„Was machen Sie, wenn Sie nicht arbeiten?“

„Ich treibe viel Sport und betreue eine Jugend-Fußballmannschaft als Trainer.“

„Nehmen wir an, Sie spielen Samstag mit Ihrer Mannschaft und ich brauche Sie für Überstunden. Wie bringen Sie das unter?“

„Die Arbeit geht vor. Dann muss eben mein Kotrainer zum Spiel.“

⁴ Gerade im sozialen Bereich sind häufig Freizeitkompromisse gefordert, um den individuellen Bedarf des Klientel abzudecken.

Art der Gesprächsführung

Der ideale Bewerber wird umso zuverlässiger empfunden, je mehr ein gewisser Teil an Fragen in allen Bewerbungsgesprächen für die gleiche Stelle vorkommt. Dies macht die verschiedenen Anwärter miteinander vergleichbar (vgl. ebd. 2006, S. 68).

Im Internet hat der kostenlose Kleinanzeigenmarkt markt.de einen guten Gesprächsleitfaden für Arbeitgeber in Form von zehn Phasen entwickelt (vgl. www.markt.de).

Zur besseren Nachvollziehbarkeit wird dieser anhand eines Beispiels aus der Sozialwirtschaft erläutert. Bewerber wären in dem Fall Erzieher oder Sozialpädagogen.

Phase eins bis drei beinhalten erstens das Kennenlernen, zweitens die Vorstellung der Organisation und drittens den Werdegang des Bewerbers.

In einer stationären Einrichtung der Heimerziehung nach § 34 SGB VIII wäre das die Vorstellung des Trägers und die Thematisierung des Lebenslaufs des Anwärters um abzugleichen, ob es bereits Vorerfahrungen im Kinder- und Jugendhilfebereich nach SGB VIII, insbesondere der stationären Jugendhilfe, gibt.

Phase vier bezieht sich auf Fragen des letzten Arbeitsplatzes. Themen wie Tagesabläufe der letzten Position, was man (nicht) vermissen wird oder Ideen des Bewerbers für die jetzige Stelle finden hier ihren Raum.

An dieser Stelle möchte der Träger genauer herausfinden, ob es Parallelen zum letzten Arbeitsplatz gibt und was den Anwärter dazu bewegt hat, sich neu zu orientieren. Zudem will der Arbeitgeber wissen, wie sich der Bewerber die Arbeit in der Heimerziehung vorstellt.

Phase fünf konzentriert sich auf Charakterfragen in Form von Stärken und Schwächen.

Wo sieht der Bewerber Gefahren in seiner Verhaltens- und Arbeitsweise, die sich ungünstig auf die angestrebte Position auswirken könnten?

Hat der Bewerber beispielsweise ein Problem damit, sich von psychischen Belastungen der Kinder abzugrenzen, wäre eine Tätigkeit im Kinder- und Jugendhilfebereich eher ungünstig. Meist wird dann im Bewerbungsgespräch gefragt, wie man sich privat von inhaltlich belastenden Themen schützt, dass man sie „nicht mit nach Hause nimmt“.

Phase sechs hat den Arbeitsstil und die Unterschiede der Anwärter im Fokus.

Fragen, ob der Mitarbeiter sich und die stationäre Einrichtung gut bei dem Kostenträger –

in diesem Fall dem Jugendamt- repräsentieren kann, oder, ob er offen und kinderfreundlich ist, muss der Arbeitgeber in dieser Phase versuchen herauszufinden.

In **Phase sieben** wird thematisch der Bereich Kollegen und Vorgesetzte behandelt und, wie sich die potentiellen Organisationsmitglieder in ihrer eigenen Teamfähigkeit einschätzen würden.

Ist der Bewerber fähig, sich mit den anderen Erziehern und Sozialpädagogen gut abzusprechen, um Unstimmigkeiten in der Erziehung der Kinder zu vermeiden? Kann er mit Kollegen gut im Doppeldienst zusammenarbeiten? Wie geht er mit dem Leisten von Überstunden um, wenn beispielsweise ein anderer Mitarbeiter erkrankt ist und im Heimbereich die Kinder nicht unbetreut sein dürfen?

Phase acht rückt das Gespräch auf den Bereich Gehalt, während in **Phase neun** Informationen über das Umfeld der Bewerber (Familie und Freizeit) eingeholt werden.

Der Träger möchte so herausfinden, ob der Bewerber bereit ist, für das im Arbeitsvertrag festgelegte Gehalt zu arbeiten und ob er privat in der Lage dazu ist, auch am Wochenende und an Feiertagen oder nachts zu arbeiten.

In **Phase zehn** werden alle wichtigen Punkte des Bewerbungsgesprächs noch einmal zusammengefasst, und die zuständige Führungskraft lässt Jobanwärter wissen, unter welchen Gesichtspunkten eine Entscheidung getroffen wird und wann mit einer Rückmeldung gerechnet werden kann.

3.1.2 Das Einführungsgespräch

Begriff

Ist die erste Hürde genommen und der Bewerber vom Unternehmen eingestellt, kommt es in der Regel nach wenigen Tagen zu einem Einführungsgespräch, um den Mitarbeiter schnellstmöglich zu integrieren.

„Das Einweisungsgespräch ist Teil des Implacements: Darunter versteht man die Aktivitäten, die auf die systematische, zielgerichtete Einarbeitung und Integration eines neuen Mitarbeiters gerichtet ist. Beim Einweisungsgespräch liegt das Hauptaugenmerk auf einer möglichst schnellen Integration des Neuen.“ (Saul 2012, S. 137)

Beispiel

Ein neuer Mitarbeiter in der Wiedereingliederungshilfe nach §§ 53, 54 SGB VII bekommt –

möglichst an seinem ersten Tag- vom Vorgesetzten die Therapeutische Wohngemeinschaft, in der er künftig arbeitet, gezeigt und alle notwendigen Abläufe erklärt.

Gesprächsvorteil

Neue Mitarbeitende sollen ihre Vorgesetzten kennen lernen, einen Überblick über alle künftigen Aufgabenbereiche erhalten, und mit Aufgaben, Verfahren und deren Bewältigung vertraut gemacht werden. Eventuelle Unsicherheiten gegenüber Vorgesetzten und anderen Kollegen oder der neuen Tätigkeit können abgebaut werden (vgl. ebd., S. 137).

Ziel ist, dass der Mitarbeiter sich schnellstmöglich in den Betrieb einarbeitet und die von ihm zu erwartende Arbeitsleistung erbringt.

Gesprächsinhalt

Der Führungsperson selbst, kommt hier die Aufgabe zu, in möglichst kurzer Zeit dem Mitarbeiter alle Informationen zu vermitteln, die zur Ausübung der neuen Tätigkeit benötigt werden (vgl. Loffing, Budnick 2006, S. 87 – 88).

Solche Informationen können zum Beispiel fest terminierte und routinierte Abläufe im Betrieb sein, wie eine wöchentlich stattfindende Teambesprechung. Oder auch wichtige Hinweise an welcher Stelle sich was befindet.

Art der Gesprächsführung

Nach einer Begrüßung und der Vorstellung aller anwesenden neuen Kollegen, folgt die Weitergabe aller im Gesprächsinhalt genannten Informationen, die der Mitarbeiter benötigt, um sich schnell einarbeiten zu können.

Am Ende des Gesprächs sollte sich die Führungskraft vergewissern, ob der Neuzugang sich für die ersten Arbeitstage gewappnet sieht oder ob noch Fragen zu klären sind.

3.1.3 Das Mitarbeitergespräch während und am Ende der Probezeit

Begriff

Bei dem Vorlegen des Arbeitsvertrages hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, eine Probezeit von meistens drei bis sechs Monaten zu vereinbaren. Während dieser Probezeit sind die Regelungen des Kündigungsschutzes außer Kraft gesetzt, sodass ein Unternehmen eine Kündigung innerhalb einer Frist von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen aussprechen kann (§ 622 BGB) (vgl. Holtbrügge 2013, S. 130).

Dies hat für den Arbeitgeber den Vorteil, dass er sich von einem mangelhaft geeigneten Mitarbeiter trennen kann, ohne den Kündigungsschutz zu beachten oder den Betriebsrat beteiligen zu müssen.

Bedarf für ein Mitarbeitergespräch und ein entsprechendes Interesse des Arbeitgebers besteht vor allem, wenn er den Mitarbeiter weiter beschäftigen will. Denn im Falle einer Nichtübernahme genügt es, dem Arbeitnehmer die Gründe zu nennen.

Beispiel

Im sozialen Bereich handelt es sich in der Regel um eine Arbeitsbeziehung zwischen dem Sozialarbeiter/Sozialpädagogen und seinem Klientel. Je nach Zielgruppe sind zu beratende oder zu betreuende Klienten stark problembehaftet, Themen wie beispielsweise Sucht, Straffälligkeit, Wohnungslosigkeit, Schulden oder Kinderschutz sind in der Sozialen Arbeit an der Tagesordnung, eine hohe Belastungsfähigkeit der Mitarbeitenden die Voraussetzung. Die Probezeit und ein daraus resultierendes Resümee soll sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer Klarheit verschaffen, ob letzterer sich in der Organisation gut etablieren kann.

Gesprächsvorteil

Empfehlenswert ist es, bereits nach der Hälfte der Probezeit einen ersten Gesprächstermin zu planen, um den Ist-Stand mit dem Soll-Stand abzugleichen. Besteht Unzufriedenheit auf einer der beiden Seiten, können durch diese Unterhaltung wichtige Impulse für den zweiten Teil der Probezeit aufgegriffen und notwendige Änderungen rechtzeitig eingeläutet werden.

Zudem ist nach der Hälfte der Probezeit der richtige Zeitpunkt, dem Arbeitnehmer Lob auszusprechen und auf die bisherige Einarbeitung einzugehen (vgl. Mitarbeitergespräch.biz 2012).

Gesprächsinhalt

Inhalt des Gesprächs auf Arbeitgeberseite ist herauszufinden, ob das Arbeitsverhältnis für beide Seiten zufriedenstellend ist und ob es sich für den Arbeitgeber lohnt, den Mitarbeiter nach Probezeitablauf zu behalten, sofern dieser das auch möchte.

Art der Gesprächsführung

Leitfäden, die der Vorgesetzte benutzen kann, gibt es unzählige im Internet⁵. Daraus resultierende Kernfragen beziehen sich auf die Reflexion der gesamten Einarbeitung,

⁵ Die Darstellung aller Fragen in den Leitfäden, würde den Rahmen der Masterthesis sprengen. Bei Interesse verweist die Autorin auf folgende Links:

Müller, <https://www.hrtoday.ch/article/der-weg-zum-erfolgreichen-probezeitgesprach>, eingesehen am 10.11.2015

jobagent, <https://www.jobagent.ch/probezeitgesprach.html>, eingesehen am 10.11.15

personal inspirit, <http://www.personal->

[inspirit.ch/checklisten/3_fragen_fuers_probezeitgesprach.pdf](http://www.personal-inspirit.ch/checklisten/3_fragen_fuers_probezeitgesprach.pdf), eingesehen am 10.11.2015

Ergebnisse der Einarbeitung sowie der Ausblick auf Erwartungen, Aufgaben und Anforderungen nach der Probezeit (vgl. Technische Universität Darmstadt 2010).

So würde beispielsweise der Vorgesetzte bei einer Tätigkeit in der Wohnungslosenhilfe wissen wollen, ob der Mitarbeiter mit seinen Kollegen und mit der Betreuung seiner Klienten gut zurechtkommt, was es im Probezeitraum für Veränderungen oder Neuerungen im Hilfeverlauf gegeben hat und ob der Mitarbeiter sich zutraut, künftig neben den bisherigen Wohnungslosen auch noch weitere Klienten zu betreuen oder etwa eine regelmäßige Gruppenaktivität zu installieren und zu leiten.

Nach erfolgreich bestandener Probezeit wird oftmals erneut über das Gehalt⁶ des Mitarbeiters verhandelt, sofern nicht bereits bei Abschluss des Arbeitsvertrags „(...) über eine Einkommenserhöhung zum Probezeitende eine vertragliche Einigung erfolgt ist“ (Mitarbeitergespräch.biz 2012).

3.2 Das Gehaltsgespräch

Begriff

Gehaltsverhandlungen finden in der Praxis vor dem Unterschreiben des Arbeitsvertrags, nach der erfolgreichen Beendigung der Probezeit, nach einem Beurteilungsgespräch, welches an ein Vergütungssystem geknüpft ist, oder auf Wunsch des Arbeitnehmers im Laufe seiner Beschäftigung statt. In der Regel macht der Arbeitgeber im Vorstellungsgespräch ein Gehaltsangebot, was der Mitarbeiter meist akzeptiert, da er die Stelle antreten möchte. Dabei kann bereits eingeschlossen werden, dass nach erfolgreicher Probezeit das Gehalt neu verhandelt wird. Ebenso können jährliche Leistungsprämien, die aus dem Erreichen von Zielen in einer Leistungsbeurteilung hervorgehen, auf das Monatsgehalt um- und angerechnet werden. Bringt ein Arbeitnehmer im Laufe seiner sonstigen Arbeitszeit einen Gehaltswunsch an, muss der Arbeitgeber abschätzen, ob er diesen für berechtigt und angemessen hält.

Beispiel

Das Gehalt für Sozialarbeiter und Sozialpädagogen knüpft an den Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVöD)⁷ an, wenn der Arbeitgeber dem Arbeitgeberverband angehört und der Arbeitnehmer Mitglied einer Gewerkschaft ist. Sonst hat der Beschäftigte keinen rechtlich zwingenden Anspruch auf Leistungen aus dem jeweiligen Tarifvertrag (vgl.

⁶ Siehe hierzu Punkt 3.2

⁷ Eine umfassende Darstellung, was ein Tarifvertrag ist und welche Entgelttabellen er beinhaltet können in dieser Masterarbeit um den Rahmen selbiger zu wahren nicht weiter erläutert werden. Diesbezügliche Informationen findet man zum Beispiel im Internet unter <http://oeffentlicher-dienst.info/tvoed/sue/>, eingesehen am 04.11.2015 und unter <http://oeffentlicher-dienst.info/tvoed/>, eingesehen am 04.11.2015.

Deutscher Gewerkschaftsbund o.J.). Steigt nach einer Tarifvertragsänderung der Tariflohn, werden die Gehälter angepasst.

Nicht selten nutzen Träger und Unternehmen der Sozialen Arbeit gerne den Begriff der *Orientierung* am TVöD, um sich vertraglich nicht genau darauf festlegen zu müssen. Deshalb ist es häufig Verhandlungssache, welches Gehalt ein Mitarbeiter bekommt oder bekommen wird. Vermutlich werden aber auch bei einer Anlehnung an den Tarifvertrag im Falle einer Tariflohnerhöhung die Gehälter der Mitarbeiter entsprechend angepasst.

Gesprächsvorteil

Ziel des Unternehmens wird in erster Linie sein, sich im Gehalt möglichst nach unten zu orientieren. Es ist ebenfalls anzunehmen, dass in der Regel nicht die dem Mitarbeiter übergeordnete Führungskraft über Gehaltswünsche oder Änderungen bestimmen kann, sondern solche Entscheidungen die Geschäftsführung trifft.

Trotzdem wird vermutlich ein Mitarbeiter seinen Gehaltswunsch zunächst an den unmittelbar Vorgesetzten richten und um ein Gespräch bitten.

Gesprächsinhalt

Inhaltlich können die Gründe, weshalb ein Mitarbeiter einen Wunsch nach mehr Gehalt äußert, ganz unterschiedlich sein. Vergleicht ein Mitarbeiter sein Gehalt mit einem Kollegen und diese Person bekommt zum Beispiel 20 Prozent mehr, ist es nachvollziehbar, dass der schlechter gestellte unzufrieden ist und das Gespräch suchen wird. Mitarbeitende vergleichen in der Regel ihre Bezahlung. Wenn jemand bei gleicher Leistung weniger verdient als ein interner Kollege sind Gehaltswünsche sachlich berechtigt (vgl. Braig, Wille 2006, S. 77). Parallel dazu muss ein Arbeitgeber auch davon ausgehen, dass Mitarbeiter sich bei anderen Organisationen mit vergleichbarer Tätigkeit erkundigen, ob dort nicht eventuell mehr bezahlt wird.

Auch bei einem langjährig Beschäftigten, der etwa fünf oder mehr Jahre im Unternehmen ist und seitdem keine Gehaltserhöhung bekommen hat, ist es gut möglich, dass dieser sich irgendwann beim Arbeitgeber melden wird und auf Grund seiner langjährigen Erfahrung in der Berufspraxis und seiner Treue zum Unternehmen mehr Geld haben möchte.

Zudem ist auch die Position eines Beschäftigten –eine einfache Arbeitskraft oder ein höherer Vorgesetzter- bei einer Gehaltsverhandlung zu berücksichtigen

Art der Gesprächsführung

Eine Organisation, die nicht mehr zahlen will, sollte über die entsprechende Führungskraft mit der betreffenden Person sprechen und klarmachen, warum es keine Gehaltserhöhung

geben wird. Im umgekehrten Fall sollte sich der Arbeitgeber genau überlegen, ob er grundsätzlich riskieren möchte, den Arbeitnehmer an einen anderen Betrieb, der mehr bezahlt, zu verlieren. Dabei gilt es abzuwägen, wie sehr das Unternehmen von der Arbeitsleistung desjenigen profitiert und wie diese im Verhältnis zu mehr Lohn steht.

„Einen berechtigten Gehaltswunsch abzuschmettern oder zu ignorieren, ist gefährlich, weil der Mitarbeiter sich entschließen könnte, weniger zu leisten.“ (ebd. 2006, S. 77)

Will man dieses vermeiden, sollte man in die Gehaltsverhandlung gehen.

Anders liegt der Fall wenn Mitarbeitende bei vergleichbaren Leistungen gleich bezahlt werden und trotzdem mehr wollen. Statt zu feilschen sollte man dann Klartext mit der fordernden Person sprechen: „Ich finde, dass Sie im Vergleich zu anderen angemessen bezahlt werden!“ (ebd. 2006, S. 78)

Das Gehaltsgespräch zu vertagen ohne zu handeln, demotiviert spätestens dann, wenn der Betroffene feststellt, dass es doch nicht mehr Geld geben wird. Um dies zu vermeiden sollte zeitnah eine Gespräch geführt werden, in dem die Gründe für eine Ablehnung erläutert werden (vgl. ebd. 2006, S. 82).

Im Gegenzug dazu, sollte ein Arbeitgeber sich immer vergegenwärtigen, ob eine Gehaltserhöhung auf Grund der Leistung die ein Mitarbeiter bringt, wie Wirtschaftlichkeit, Professionalität, langjährige Treue, nicht doch auch angemessen ist.

3.3 Besonders gute und besonders schlechte Leistungen von Beschäftigten

Besonders gute oder besonders schlechte Leistungen, vor allem, wenn sie über einen längeren Zeitraum erbracht werden, können Inhalt eines Anerkennungs- oder eines Kritikgesprächs sein.

Vorteil eines Anerkennungsgesprächs für den Arbeitgeber ist, dass der Mitarbeiter sich wertgeschätzt und wahrgenommen fühlt und sich das im Positiven auf das Arbeitsklima und die Mitarbeitermotivation auswirkt. Um das zu gewährleisten muss Lob berechtigt und inhaltlich überzeugend sein.

Umgekehrt ist ein Kritikgespräch für das Funktionieren eines Betriebs deshalb wichtig, weil Schwachstellen und Defizite thematisiert und im Idealfall gelöst werden können.

Die Schwierigkeit besteht vor allem darin, dass der Vorgesetzte einerseits mit Widerständen des Arbeitnehmers rechnen muss, er aber andererseits das Gespräch so führen sollte, dass es ihm gelingt, eine für den Betrieb vorteilhafte Veränderung in künftigen Verhaltensweisen des Mitarbeiters zu erreichen.

In der Praxis wird vermutlich Lob und Kritik jenseits von extra anberaumten Gesprächen im entscheidenden Moment ausgesprochen. Es macht wenig Sinn, wenn ein Vorgesetzter bei einer spontanen guten oder schlechten Leistung erst ein offizielles Gespräch

ankündigt. Ein kurzes Feedback und dann gegebenenfalls einen Verweis auf ein Anerkennungs- oder Kritikgespräch ist in solchen Situationen wesentlich nachvollziehbarer.

Deshalb gilt es für die Führungskraft zu differenzieren, wann positive oder negative Kritik in dem Moment geäußert und sofort umgesetzt werden kann, und wann ein Mitarbeiter zu einem Anerkennungs- oder Kritikgespräch eingeladen wird.

Ferner werden Anerkennung und Kritik mit Sicherheit auch in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen thematisiert, wie beispielsweise dem Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- und Mitarbeiterjahresgespräch⁸.

3.3.1 Das Anerkennungsgespräch

Begriff

In einem Anerkennungsgespräch wird diese seitens der Führungskraft dann ausgesprochen, wenn Beschäftigte außerordentliche Leistungen erbracht haben, sich besonders positiv verhalten haben oder trotz schwieriger Umstände eine gute Leistung gebracht haben. Jedoch sei hinzuzufügen, dass auch regelmäßige und routinierte Leistungen eine Anerkennung verdient haben, weil sich ein Unternehmen auf das reibungslose Funktionieren von Arbeitsabläufen verlassen muss (vgl. Saul 2012, S. 101). Auf Grund dessen wird empfohlen, auch Mitarbeitern die seit Jahren sogenannte „Normalleistungen“ erbringen, in Anerkennungsgesprächen zu loben und ihnen zu vermitteln, dass sie als wertvolle Organisationsmitglieder geschätzt werden (ebd. 2012, S. 101). In diesem Fall besteht der Anerkennungsanlass mittels jahrelanger, konstanter und wertvoller Routinearbeit, ohne die keine Organisation bestehen kann.

Beispiel

So hat als Exempel eine Sachbearbeiterin, die konstant zuverlässig und fehlerfrei die doppelte Buchführung in einem Betrieb erledigt, auch ein Anerkennungsgespräch verdient. In einer Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe nach SGB VIII wäre beispielsweise eine besonders gute Leistung, Kostenträger wie das Jugendamt und dessen Aufträge an die Organisation zur vollsten Zufriedenheit zu erfüllen. Das könnte exemplarisch sein, wenn sich ein Mitarbeiter durch sehr gute Fähigkeiten im Schreiben von Entwicklungsberichten an das Jugendamt hervorhebt. Wird dies vom Jugendamt durch Rückmeldung an den Träger immer wieder gelobt und selbiger mit Nachfragen und Neubelegungen gewürdigt, hätte das positive Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Der Arbeitgeber wäre dann an der konstant gut bleibenden Leistung des Beschäftigten interessiert und könnte diese durch ein Anerkennungsgespräch positiv bestärken.

⁸ Siehe hierzu Teil 4.1, 4.2 und 4.4

Gesprächsvorteil

Anerkennungsgespräche, die mit zu den zentralen Führungsaufgaben gehören, haben für ein Unternehmen der Sozialen Arbeit unter anderem folgende Vorteile (vgl. Kießling-Sonntag 2000, S. 163):

Lob trägt zur Verstärkung von gewünschtem Verhalten bei. Verstärktes Verhalten verfestigt sich und wird in der darauffolgenden Zeit häufiger gezeigt.

Nach Saul fällt es erstaunlicher Weise vielen Führungskräften schwer, ihre Mitarbeitenden ausdrücklich zu loben, da Vorgesetzte eher nach dem Prinzip führen, dass wenn sie nichts sagen, alles in Ordnung ist und dies automatisch Zufriedenheit implizieren soll (vgl. ebd. 2012, S.102). Das kann auf Dauer zu Demotivation bei Arbeitnehmern führen, weil sie das Gefühl bekommen, dass ihr Einsatz und ihre Leistungen nicht gebührend wahrgenommen werden.

Wenn der Sozialarbeiter in der Einrichtung nie rückgemeldet bekommt, dass er sehr gute Berichte schreibt, wird er sich vielleicht trotz intrinsischer Motivation und eigenem Leistungsanspruch irgendwann weniger Mühe geben oder sich zumindest fragen, ob die Berichte überhaupt gelesen und wahrgenommen werden.

Gesprächsinhalt

Vier Hauptfunktionen von Anerkennung können unterschieden werden (vgl. Neuberger 1998 in Kießling-Sonntag 2000, S. 163 – 164).

Anerkennung hat immer einen **Informationsaspekt**: Dieser soll dem Mitarbeiter dazu dienen, dass er nach einem Lob immer genau weiß, wo er steht und ob es eine Soll-Ist-Abweichung gibt.

Durch den **Lernaspekt** können Beschäftigte ihr Verhalten auf Grund der Anerkennung stabilisieren.

Der **Motivationsaspekt** ist plausibel: Lob kann sowohl den Antrieb als auch das Engagement von Mitarbeitern erhöhen. Die Wirkung eines Lobs ist in dem Fall voraussagbar, da Erfolg im Allgemeinen eine gesteigerte Anstrengung mit sich zieht.

Der **soziale Aspekt** intensiviert in der Regel die Beziehung zwischen der anerkennenden Person und dem Empfänger. Gleichzeitig hat positive Hervorhebung auch einen Einfluss auf das Miteinander im Kreise der Kollegen, da es den Wettbewerb nach höheren Positionen fördert. Anerkennung kann ein positives Selbstwertgefühl verstärken oder zu einer Verbesserung des Selbstbilds führen.

Art der Gesprächsführung

Hinsichtlich der Gesprächsführung hat Kießling-Sonntag einen Regelkatalog entwickelt, welcher Vorgesetzten dienen soll, Anerkennung auszusprechen (vgl. ebd. 2000, S. 166 – 167):

- Die positive Leistung sollte spezifisch gewürdigt werden. Genaue positive Aspekte sollten vom Vorgesetzten benannt werden können um zu belegen, dass sich tatsächlich mit dem zu lobenden Arbeitsergebnis auseinander gesetzt wurde.
- Statt einer Aussage wie „Sie schreiben gute Berichte!“ ist es besser, zu konkretisieren: „Ihre Berichte bei Familie X und Y aus dem Zeitraum Z haben mir sehr gefallen, weil sie aussagekräftig den Stand der Dinge wiedergeben und ich eine Rückmeldung vom Jugendamt habe, dass ihre Berichte sehr gut angekommen sind.“
- Lob sollte nicht übertrieben oder eingeschränkt werden und angemessen sein. Zudem sollte sie auch nur von einer Person ausgesprochen werden, die über die erbrachten Leistungen im vollen Bilde ist. Alles andere wirkt nicht authentisch.
- So ist viel plausibler wenn der direkte Vorgesetzte, beispielsweise ein Teamleiter in der Einzelfallhilfe, eine Anerkennung bezüglich dem guten Schreiben von Berichten ausspricht, da er mit den Familien vertraut ist und die Berichte gelesen hat.
- Anerkennung ist nicht alles und es sollten auch Möglichkeiten gefunden werden, die man dem anerkannten Mitarbeiter offerieren kann. Aufstiegsmöglichkeiten in der Organisation, oder mehr Verantwortung für ihren Bereich bis hin zu einem monetären Anreiz. Im Sozialbereich können Aufstiegsmöglichkeiten zum Beispiel eine Fachbereichsleitung mit entsprechender Gehaltssteigerung sein.

Ausgesprochene Anerkennung sollte nachhaltig sein und Versprechungen seitens des Arbeitgebers auch realisiert werden (vgl. ebd. 2012, S. 106). Wenn der Vorgesetzte im vorangegangenen Beispiel dem Mitarbeiter Lob für seine sehr guten Berichte ausspricht, und dieser sich im Anerkennungsgespräch darüber beklagt, dass der PC den er dafür benutzt veraltet ist und Mängel aufweist, könnte die Anerkennung mit dem Versprechen, ein neues Gerät anzuschaffen, verknüpft und umgesetzt werden.

3.3.2 Das Kritikgespräch

Begriff

Schwieriger als die Aussprache von Anerkennung, ist für Vorgesetzte das Kritikgespräch. Dabei ist es unerlässlich, Probleme, Fehler und Schwachstellen anzusprechen um

Defizite im Betrieb zu thematisieren und abzubauen. Wer jedoch mit Kritik angesprochen wird, reagiert in den meisten Fällen zunächst mit Ablehnung, Widerwillen und Verteidigung (vgl. Mentzel 2000, S. 99).

Von einem Kritikgespräch ist dann die Rede, wenn fünf Bedingungen erfüllt sind (vgl. Weber 2005, S. 69):

So muss es einen **Vorfall** gegeben haben, welcher sich durch unerwünschtes Geschehen mit negativen Folgen definiert und dessen **Verantwortlichkeit** einem oder mehreren Mitarbeitenden zugesprochen werden kann.

Den Mitarbeiter betreffende Konsequenzen stehen vor dem Gespräch noch nicht fest, weshalb von einem **Spielraum** die Rede ist.

Ziel des Kritikgesprächs besteht in der Vereinbarung einer positiven **Verhaltensänderung** der betreffenden Person.

Dem Kritikgespräch voraus, geht häufig eine **Einladung**, in der unter Angabe von Ort, Zeit und Thema zu einer Aussprache gebeten wird.

Eine Terminierung ist zwecks beiderseitiger Vorbereitung sowie einem ausreichenden zeitlichen Rahmen notwendig.

Beispiel

Anlässe für Kritikgespräche können grundsätzliche Verbesserungen der Arbeitsleistung, wie beispielsweise der Schnelligkeit und Sorgfältigkeit, sein.

Bezogen auf den Bereich der Sozialen Arbeit ist in der Praxis⁹ nicht selten Distanzlosigkeit zwischen Sozialarbeitern/Sozialpädagogen und ihrem Klientel ein Punkt, der zu Kritik führt. Exemplarisch sei hier das Duzen genannt, was mit Sicherheit in manchen Bereichen wünschenswert und produktiv sein kann¹⁰, in anderen aber genau das Gegenteil hervorruft und von Vorgesetzten mittels Kritik und Kritikgesprächen unterbunden werden möchte¹¹.

⁹ Hier bezieht sich die Autorin wieder auf in unterschiedlichen Arbeitsfeldern ähnlich gemachte Erfahrungen.

¹⁰ Wenn Sozialarbeiter sich im KJHG Bereich von Kindern und Jugendlichen duzen lassen, kann das eine vertrauensbildende Maßnahme sein, die es Kindern ermöglicht, sich besser auf den Hilfeprozess einzulassen.

¹¹ In ihrer Tätigkeit als Sozialarbeiterin in der Heimerziehung nach § 34 SGB VIII hat die Autorin erlebt, dass von den Beschäftigten erwartet wurde, die Eltern der zu betreuenden Kinder zu siezen. Dem wurde im Berufsalltag nur unzureichend nachgekommen, Betreuer und Eltern verfielen immer wieder in das Du. Dies war regelmäßig Anlass von Kritikgesprächen zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Einen ähnlichen Sachverhalt hat die Autorin in ihrer Funktion als Sozialpädagogin nach § 53 / 54 SGB VIII gemacht. Auch dort kam es immer wieder zum unerwünschten Duzen zwischen Mitarbeitern und dem (erwachsenen) Klientel.

Gesprächsvorteil

Ziel eines Kritikgesprächs ist dann erreicht, wenn die kritisierte Person sich künftig so verhält, dass Schäden aus dem vorliegenden Fall minimiert werden und sich Ähnliches nicht wiederholt. „Mit anderen Worten: er lernt aus der Kritik und verändert sein Verhalten.“ (Weber 2005, S. 70)

Im Idealfall geschieht dies aus Überzeugung und nicht aus Angst vor Konsequenzen. Aus diesem Grund ist der Vorgesetzte auf die motivierte Mitarbeit des Betroffenen angewiesen.

Gesprächsinhalt

Genau wie Lob, hat auch Kritik vier Hauptfunktionen (vgl. Neuberger 1998 in Kießling-Sonntag 2000, S. 163 – 164):

Der **Informationsaspekt** von Kritik verschafft dem Empfänger Klarheit, wo er gerade steht und ob der kritisierte Ist-Zustand schlechter ist als der Soll-Zustand.

„Frau X, mir ist aufgefallen dass sie in den letzten 4 Wochen dreimal zu spät zur Arbeit gekommen sind, ich bitte sie darum, pünktlich zu sein.“

Ein **Lernaspekt** von Kritik kann sein, dass bei dem betreffenden Mitarbeiter ein nicht gewünschtes Verhalten geändert und eine neue Verhaltensvariante entwickelt wird.

Frau X fährt künftig 30 Minuten früher mit dem Auto los, um Stau im Berufsverkehr zu vermeiden.

Der **Motivationsaspekt** einer Kritik spiegelt sich zum Beispiel im Antrieb und Engagement bei den Angesprochenen wieder. Jedoch kann auch das Umgekehrte passieren und die Kritik zur Demotivation führen. Ein Vorgesetzter der Kritik äußert, sollte sich im Klaren darüber sein, dass auf ängstliche Personen Kritik eher leistungsmindernd wirkt.

Wenn Frau X trotz ihrer Bemühungen erneut spät dran ist, wird sie an dem Tag vielleicht lieber gar nicht zur Arbeit kommen und sich krankschreiben lassen, weil sie fürchtet, wieder erneut kritisiert zu werden.

Der **soziale Aspekt** spielt bei Kritik keine unwesentliche Rolle. Nach einem Kritikerlebnis können Versagens- und Minderwertigkeitsgefühle eintreten.

Frau X sieht nur noch ihr Zuspätkommen und nicht mehr den Fakt, dass sie umgekehrt auch schon häufig Überstunden gemacht hat und bereit war, ihren Feierabend nach hinten auszudehnen.

Art der Gesprächsführung

Es gilt für die Führungskraft zu differenzieren, ob eine Kritik sich auf eine Wahrnehmung, oder auf einen konkreten Sachverhalt bezieht.

In dem geschilderten Beispiel geht es konkret um das Zuspätkommen, was einen

objektiven Sachverhalt, der genau belegt werden kann, darstellt.

Ginge es jedoch um eine Kritik bezüglich der Freundlichkeit von Frau X im Umgang mit Kollegen und Klienten, wäre dies eine subjektive Wahrnehmung und die Führungskraft sollte sich genau überlegen, wie diese formuliert wird, damit die zu kritisierende Person etwas damit anfangen kann.

Ein Vorgesetzter muss sich darüber bewusst sein, dass Kritik zu Distanz und Abkühlung eines zwischenmenschlichen Kontakts führen kann. Ist das der Fall, könnte die Konsequenz für künftige Gespräche sein, dass Frau X die Kritik sehr persönlich genommen hat und sich beim nächsten Kritikgespräch gegenüber der Führungskraft verschließt. Findet der Vorgesetzte beispielsweise heraus, dass das Zuspätkommen von Frau X mit ihrem privaten Lebensumfeld zu tun hat, könnte ein Hilfsangebot des Arbeitgebers –„Frau X, wir können darüber sprechen, ob wir Ihre Arbeitszeit nicht grundsätzlich zur Gleitzeit machen, damit sie morgens ihre Tochter noch rechtzeitig in die Kindertagesstätte bringen können.“- abgeblockt werden. Natürlich geht es nicht, dass ein Vorgesetzter keine Kritik mehr äußern darf, weil er fürchtet, sein Gegenüber könnte dies nicht verkraften. Es gilt bei dem Kritikgespräch zu eruieren, welche Persönlichkeitsstruktur ein Empfänger von Kritik hat, ob er zum Beispiel leicht kränkbar und sensibel ist oder sehr kritikfähig und offen. Sofern ein Vorgesetzter diese Führungsfähigkeit besitzt, sollte er adressatengerecht und auf die Persönlichkeitsstruktur des Gegenübers angepasst Kritik äußern.

Wie bereits in Teil 3.2 erwähnt, gibt es in der Praxis auch Kritikgespräche, die zwischen Tür und Angel stattfinden können. Ein solch spontanes und ohne Vorankündigung vollführtes Gespräch bietet sich an, wenn der Vorfall nicht bedeutungsschwer ist, kein Widerstand seitens des Kritisierten zu erwarten ist und keine Konsequenzen dokumentiert werden müssen (vgl. Weber 2005, S. 69).

Als Beispiel sei hier das private Telefonieren am Arbeitsplatz genannt, was ein Vorgesetzter spontan mitbekommt und den Mitarbeiter darauf aufmerksam macht, dies in Zukunft zu unterlassen.

3.4 Das Gespräch bei kündigungsrelevanten Pflichtverletzungen

Begriff

Im Unterschied zu Vorfällen, die Anlass für ein Kritikgespräch geben (siehe Punkt 3.3.2), handelt es sich bei den kündigungsrelevanten Verletzungen um schwere Pflichtverletzungen des Mitarbeiters, die Grund für eine ordentliche Kündigung nach § 620 BGB oder sogar für eine außerordentliche, fristlose Kündigung nach § 626 BGB sein

können (vgl. Wörlen, Kokemoor 2011, S. 113-116).

Solche **verhaltensbedingte Kündigungsgründe** sind in erster Linie steuerbare Verhaltensweisen, die dem Arbeitnehmer zuzuordnen sind und die zugleich eine Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten darstellen (vgl. Reinert, Schulz 2001, S. 99).

Der ordentlichen, fristgemäßen Kündigung geht in der Regel eine Abmahnung voraus, anhand derer ein Arbeitnehmer entnehmen kann, was seine Pflichtverletzung beinhaltet und dass er im Wiederholungsfall mit einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses rechnen kann. Eine Abmahnung ist nur dann entbehrlich, wenn die Pflichtverletzung so gravierend ist, dass dem Betrieb eine weitere Beschäftigung ab diesem Zeitpunkt unzumutbar wäre (vgl. Hüttemann o. J.).

Teilweise werden in der Literatur Gespräche anlässlich schwerer Pflichtverletzungen auch als Disziplinalgespräch bezeichnet (vgl. Mentzel 2009, S. 103; vgl. Rischar 2005, S. 132). Jedoch ist dieser Begriff zu eng und im Arbeitsrecht falsch, weil er auf das der Pflichtverletzung folgende Disziplinarverfahren hinweist, welches es nur bei Bundesbeamten und Beamten der Länder und Gemeinden im jeweiligen Landesdisziplinalgesetz gibt (vgl. Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz juris o.J.; vgl. Bravors.brandenburg.de o.J.).

Arbeitgeber im öffentlichen Dienst können Bund, Land und Kommunen sein. Es ist also nicht auszuschließen, dass auch Sozialarbeiter und Sozialpädagogen als Beamte zum öffentlichen Dienst gehören.

Da die Mehrzahl der Sozialen Organisationen privatrechtlich als Verein (e.V.) oder gemeinnützig als gGmbH registriert sind, ist für diesen Bereich der Begriff Disziplinalgespräch unpassend. Deshalb ist es sinnvoll und für den Leser besser nachvollziehbar, wenn diese Form des Mitarbeitergesprächs unter dem Gesichtspunkt der *kündigungsrelevanten Pflichtverletzung* behandelt wird.

Beispiel

Als Beispiele sind zu nennen, dass etwa der Arbeitnehmer ohne triftigen Grund und ohne Mitteilung an den Arbeitgeber mehrere Tage nicht am Arbeitsplatz erscheint, oder ein Mitarbeiter Gelder veruntreut.

Gesprächsvorteil

Ziel des Arbeitgebers ist es, sich durch ordentliche oder fristlose Kündigung und unter Beachtung der arbeitsrechtlichen Vorschriften von einem mangelhaften Arbeitnehmer zu trennen.

Gesprächsinhalt

In einem Gespräch bei kündigungsrelevanten Pflichtverletzungen geht es um den Inhalt und die Schwere der Verletzung sowie der Konsequenzen, die sich daraus für den Mitarbeiter ergeben.

Um bei dem vorherigen Beispiel zu bleiben: die Veruntreuung von Geld wäre eine Straftat, die mit einer sofortigen Kündigung ohne Abmahnung geahndet werden muss. Das Nichterscheinen am Arbeitsplatz könnte man als arbeitsvertragliche Pflichtverletzung werten und im Wiederholungsfall eine schriftliche Abmahnung vorausschicken.

Auf Grund der rechtlichen Konsequenzen ist das Gespräch bei kündigungsrelevanten Pflichtverletzungen von besonderer Tragweite. Für den Vorgesetzten bedeutet dies den tatsächlichen Sachverhalt einschließlich vorliegender Beweise exakt zu recherchieren. Zudem muss sich gründlich auf das Gespräch vorbereitet werden. Dabei ist der Blick auf arbeitsrechtliche Folgen und eine vorherige Absprache über die weitere Vorgehensweise mit dem nächsthöheren Vorgesetzten unerlässlich. Gibt es in dem Unternehmen einen Betriebsrat, muss dieser im Gespräch beteiligt werden (vgl. Mentzel 2009, S. 103).

Art der Gesprächsführung

Anders als beim Kritikgespräch sollte diese Form des Gesprächs nicht unter vier Augen geführt werden. Dies begründet sich zum Einen durch die Absicherung mittels Zeugen, zum Anderen durch die Tatsache, dass die Bedeutung für den Betreffenden steigt, wenn ihm mehrere Personen gegenüber sitzen. Der Vorgesetzte kann während des Gesprächs gegebenenfalls auf fachliche Unterstützung der anderen Gesprächsteilnehmer zurückgreifen. Als Beispiel führt Mentzel die „(...) Erläuterung der arbeitsrechtlichen Konsequenzen durch den Mitarbeiter der Personalabteilung (...)“ an (ebd. 2009, S. 103).

Die Wichtigkeit von *Zeugen* begründet sich zudem durch den Tatbestand, dass häufig zu kritisierende Mitarbeiter, Aussagen von Vorgesetzten, Kollegen oder Dritten verzerren, beziehungsweise gänzlich falsch wiedergeben. Gerade wegen der hohen Prägnanz eines Gesprächs bei groben Pflichtverletzungen, muss sich die Führungskraft gegen weitere eventuelle Verfälschungen wehren und sollte Gespräche dieses Charakters unter verlässlichen Zeugen führen (vgl. Rischar 2005, S. 132).

Den Ablauf eines Gesprächs bei schweren Pflichtverletzungen stellt Mentzel folgendermaßen dar (vgl. ebd. 2009, S. 104 – 105):

Nach einer Begrüßung des Mitarbeiters werden ihm die weiteren Gesprächspartner,

soweit noch nicht bekannt, vorgestellt. Als Führungskraft sollte man als Person höflich, aber ernst bei der Sache sein und den Gesprächsanlass (zum Beispiel: Erteilung einer Abmahnung, Aussprechen einer Kündigung) gleich zu Anfang mitteilen.

Des Weiteren wird auf Wunsch der zu kritisierenden Person ein Betriebsratsmitglied hinzugezogen.

Das Fehlverhalten sollte –wie bereits oben genannt- sachlich und stichhaltig beschrieben werden und darauf basierende Entscheidungen gut begründet werden.

Dem Mitarbeiter müssen genügend Gelegenheiten gegeben werden, seine Sicht der Dinge äußern zu können. Es gilt, ausufernde Diskussionen zu vermeiden.

Die Führungskraft sollte eine gefällte Entscheidung zweifelsfrei vertreten können und den Blickwinkel auf die künftige Zusammenarbeit richten. Entscheidungen wie diese sind maßgeblich dessen, was unternommen werden kann wichtig, damit es nicht erneut zu solch einer Situation (Ausnahme: Kündigung) kommen kann.

Abschließend empfiehlt es sich, die Konsequenzen zu verdeutlichen, die bei erneutem Fehlverhalten drohen.

3.5 Gespräche anlässlich der Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Begriff

Bevor Ziele und Gesprächsführung anlässlich der Beendigung des Arbeitsverhältnisses dargestellt werden, ist zunächst kurz zu erläutern, auf welche Weise das Arbeitsverhältnis rechtlich beendet werden kann. Denn danach richten sich auch das Ziel und der Inhalt des Mitarbeitergesprächs.

Beendigungstatbestände sind insbesondere (vgl. Reinert, Schulz 2001, S. 90):

- die ordentliche oder außerordentliche Kündigung nach §§ 622, 626 BGB
- der Zeitablauf / die Zweckerreichung nach § 620 III BGB, TzBfG
- der Auflösungsvertrag nach § 623 BGB
- die Anfechtung nach §§ 119 ff. BGB
- der Tod des Arbeitnehmers nach § 613 BGB
- die gerichtliche Auflösungsentscheidung nach § 9 KSchG

Kaum oder gar keinen Gesprächsbedarf gibt es, wenn der Arbeitnehmer auf Grund seiner eigene Entscheidung den Betrieb verlässt, in dem er kündigt oder im Einvernehmen mit dem Arbeitgeber den Vertrag auflöst. Hier ist der Vorgesetzte nur als Gesprächsförderer gefordert, wenn es sich um einen sehr guten Arbeitnehmer handelt, der dem Betrieb erhalten bleiben soll. Dies gilt auch im Falle des Zeitablaufs des Arbeitsvertrags.

Wichtig ist ein Gespräch dagegen, wenn eine ordentliche oder außerordentliche

Kündigung, die nach § 623 BGB in Schriftform erfolgen muss, ausgesprochen wurde.
Eine fristlose Kündigung nach § 626 BGB seitens des Arbeitnehmers ist dann gerechtfertigt, wenn ein wichtiger Grund nach § 626 I BGB vorliegt. Dies ist der Fall, wenn „(...) **Tatsachen** gegeben sind, die unter **Abwägung der Interessen** beider Vertragsteile unter Berücksichtigung aller **Umstände des Einzelfalles**, dem Kündigungsberechtigten die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses **bis zum Ablauf der Kündigungsfrist unzumutbar** machen“ (Reinert, Schulz 2001, S. 104 - 105). Damit sind strafbare Handlungen, die sich auf das Arbeitsverhältnis auswirken, wie beispielsweise grobe Beleidigung, Verleumdungen oder Tätlichkeiten gegenüber dem Arbeitgeber oder Kollegen gemeint¹².

Den Regelfall bildet die ordentliche Kündigung nach § 622 BGB, die nach Ablauf einer bestimmten Frist wirksam wird (vgl. ebd. 2001, S. 91).

Beispiel

Auf Arbeitgeberseite wäre Anlass zu einer ordentlichen Kündigung vermutlich eine sich langziehende, unzureichende Auftragslage seitens der Kostenträger und zu wenig Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen. Konsequenz könnte eine betriebsbedingte Kündigung sein.

Gesprächsvorteil

Ziel des Gesprächs ist es zu vermeiden, dass der Arbeitnehmer gegenüber der Kündigung rechtlich vorgeht. Um dies zu verhindern, kann der Arbeitgeber bereits durch das Einhalten arbeitsrechtlicher Vorschriften einen maßgeblichen Teil dazu beitragen.

Gesprächsinhalte

Die Gesprächsanlässe und -inhalte dazu sind vielfältig: Betriebsbedingt durch Personalabbau auf Grund schlechter Auftragslage, oder persönlich durch Verfehlung des Mitarbeiters, wie beispielsweise bei Diebstählen (vgl. Loffing, Budnik 2006, S. 97).

Die Schwierigkeit eines Kündigungsgesprächs, auch Trennungsgespräch genannt, besteht „(...) in der besonderen emotionalen Situation, in die sich eine Person begibt, die eine Kündigung ausspricht (...)“ (ebd. 2006, S. 97). Den meisten Führungskräften fällt eine Kündigung auch in begründeten Fällen nicht leicht, da in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit die daraus resultierenden Konsequenzen den wenigsten Menschen gewünscht werden. Zudem sorgt die mehr oder minder spontane Kündigung auch für Aufregung innerhalb der

¹² Siehe hierzu Kapitel 3.4

Organisation, da nicht immer ein adäquater Ersatz für die freigesetzte Person vorhanden ist und sich andere Mitarbeiter der Organisation auf Mehrarbeit einstellen müssen (vgl. Loffing, Budnik 2006, S. 97).

Saul sagt über das Trennungsgespräch und dessen weitreichenden Konsequenzen (ebd. 2012, S. 179):

„Dieses Gespräch gehört zu denen, die besonders ungern geführt werden, weil eine Kündigung ein einschneidendes Ereignis, eine Extremsituation für beide Beteiligten ist. Der Vorgesetzte überbringt seinem Mitarbeiter die vermutlich unangenehme Botschaft: Eine Kündigung bedeutet für den Mitarbeiter eine Bedrohung seiner Existenz, denn ihm wird die finanzielle Basis entzogen, und zwar für sich und die Menschen, für die er verantwortlich ist. Nicht nur aus diesem Grund, sondern auch, weil viele Menschen sich über ihren Beruf definieren, werden sie durch eine Kündigung in ihrem Selbstwertgefühl und damit auch emotional hart getroffen.“

Art der Gesprächsführung

Das Trennungsgespräch selbst sollte kein unmittelbar Vorgesetzter führen, wie beispielsweise eine Teamleitung, sondern eine Führungskraft höherer Funktion mit mehr Erfahrung im Führen von schwierigen Mitarbeitergesprächen.

Dennoch sind Kenntnisse des direkten Arbeitsumfelds und des Charakters der betroffenen Person von großem Vorteil, um zu erwartende Reaktionen besser einschätzen zu können. Des Weiteren ist eine Zusammenarbeit mit einem Vertreter der Personalabteilung, sofern vorhanden, unerlässlich um das notwendige Wissen arbeitsrechtlicher Hinsicht abfragen und anwenden zu können (vgl. Rischar 2005, S. 137).

Juristisch betrachtet, spielen zahlreiche rechtliche Aspekte eine Rolle, die sich auch auf die Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs auswirken. Unterlaufen Vorgesetzte hierbei Fehler, kann es zu einem Arbeitsgerichtsprozess kommen, der das Betriebsklima belastet und dem Unternehmen finanziellen Schaden zufügen kann (vgl. Saul 2012, S. 179).

Bei einer **betriebsbedingten Kündigung** müssen die Gründe nach der Rechtsprechung vier Voraussetzungen erfüllen, sonst ist diese unwirksam.

So muss ein betriebliches Erfordernis vorliegen, was dazu führt, dass der Bedarf an Arbeitsleistungen geringer wird, wie beispielsweise die Schließung einer Abteilung oder der Wegfall von Arbeitsplätzen.

Zudem muss die Kündigung dringlich sein, was bedeutet, dass keine Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers auf einem anderen Arbeitsplatz möglich ist.

Bei Abwägung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen an einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses, muss das Beendigungsinteresse des Arbeitgebers überwiegen.

Schließlich muss der Arbeitgeber bei der Auswahl des Beschäftigten, den er kündigen will, soziale Gesichtspunkte ausreichend berücksichtigen, was bedeutet, dass er keinen Fehler bei der Sozialauswahl machen darf. Die Sozialauswahl bezieht sich auf vergleichbare Arbeitnehmer, unter der Berücksichtigung von deren Dauer der Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten und Schwerbehinderung des Arbeitnehmers (vgl. Hensche 1997).

Unter **personenbedingte Gründen** fallen Umstände, die auf den persönlichen Eigenschaften des Arbeitnehmers beruhen, wie mangelnde körperliche oder geistige Eignung –etwa fehlende Vorbildung- oder ein krankheits- oder altersbedingter Leistungsabfall. Für den in der Praxis häufigsten Fall, der krankheitsbedingten Kündigung, hat die Rechtsprechung ein dreistufiges Prüfungsschema entwickelt (Reinert, Schulz 2001, S. 98 – 99):

- „Zunächst muss eine negative Prognose des zukünftigen Gesundheitszustands vorliegen, die bei einer überdurchschnittlichen Zahl an Fehltagen des Arbeitnehmers in den letzten drei Jahren infolge Krankheit erleichtert ist.
- Weiterhin hat der Arbeitgeber erhebliche betriebliche Beeinträchtigungen konkret nachzuweisen.
- Schließlich ist im Rahmen einer besonders sorgfältigen Interessenabwägung zu prüfen, ob die Belastungen dem Arbeitgeber weiter zuzumuten sind. Hierbei sind neben der Dauer des Arbeitsverhältnisses und einer eventuell betrieblichen Krankheitsursache insbesondere Familienstand und Alter des Arbeitnehmers zu berücksichtigen.“

Verhaltensbedingte Kündigungsgründe wurden bereits in Kapitel 3.4 erörtert.

Ablauf und Phasen des Kündigungsgesprächs bei verhaltensbedingter Kündigung werden im Folgenden als Anregung dargestellt¹³ (vgl. Saul 2012, S. 180).

In der Gesprächseröffnungsphase wird der Betreffende nach einer Begrüßung auf den Anlass angesprochen und sofort zum Kernpunkt des Kündigungsgesprächs übergeleitet. Die Kündigung wird erörtert, ausgesprochen und begründet, was in Schriftform zu

¹³ Siehe Anhang I

erfolgen hat. Dem Mitarbeiter sollte Gelegenheit zu Stellungnahme gegeben werden. Abschließend werden mit dem Beschäftigten alle erforderlichen Trennungsmodalitäten besprochen.

Es ist anzunehmen, dass sich der Vorgesetzte auf das Gespräch bei kündigungsrelevanten Pflichtverletzungen beziehen wird, sofern dieses vorher stattgefunden hat.

Ob personen-, verhaltens-, oder betriebsbedingte Kündigung: die Zusicherung der Vertraulichkeit in einem Gespräch ist ebenso entscheidend, wie der Hinweis, dass das Arbeitszeugnis von dem Vorfall nicht beeinflusst wird.

Fragen zum Arbeitsentgelt und Sozialleistungen sind genauso wichtig, wie die weiteren Abwicklungen des Ausscheidens.

Zu den Spielregeln eines Kündigungsgesprächs gehört auch, dass betroffene Arbeitnehmer darüber informiert werden, wie deren Informationen weiterverwendet werden (vgl. Mentzel 2009, S. 112-113).

3.6 Das Rückkehrgespräch bei häufigen oder längeren Fehlzeiten

Begriff

Das Rückkehrgespräch, auch unter dem Namen *Fehlzeitengespräch* bekannt, findet nach der Rückkehr von Mitarbeitenden statt, die längere Zeit oder häufig hintereinander gefehlt haben.

Beispiel

Gerade im Bereich der Sozialen Arbeit sind Beschäftigte häufig mit Stress, Überstunden, Fehlzeiten anderer Kollegen, wenig Lohn und einer thematischen Belastung bezüglich des Arbeitsfelds konfrontiert.

Daraus können häufige oder längere Erkrankungen entstehen, nicht selten auch im psychosomatischen Bereich.

Die stern.de GmbH schreibt bezüglich psychischer Erkrankungen (ebd. 2010):

„Als eine Ursache für die langen Fehlzeiten sehen die Psychotherapeuten wachsende Anforderungen im Job. Viele Arbeitnehmer seien hohen Arbeitsbelastungen ausgesetzt, ohne Einfluss auf Abläufe nehmen zu können. Psychosomatische Beschwerden häuften sich auch, wenn sich Menschen für ihren Job engagierten, jedoch kaum Anerkennung erhielten, schlecht bezahlt würden und nur minimale Aufstiegschancen hätten. (...) Hohe Fehlzeiten verzeichnet die Studie auch bei (...) Sozialarbeitern (...)“

Gesprächsvorteil

Ein Ziel des Gesprächs ist es, häufig Erkrankten mittels Rückkehrgespräch die Möglichkeit zu geben, sich wieder schnellstmöglich in die Organisation einzugliedern und neue Fehlzeiten zu vermeiden. Langfristig sollten sich auch die Arbeitsbedingungen verbessern, wenn es in diesem Punkt Verbesserungspotential gibt.

Fehlzeiten kosten Unternehmen viel Geld. Diese sind gut beraten sich mit dem Thema, wie man unangemessenen hohen Fehlzeiten entgegen wirken kann, auseinanderzusetzen.

Wichtigstes Gesprächsziel des Rückkehrgesprächs ist der Abbau von Fehlzeiten und eine damit verbundene Kostenreduktion (vgl. Mentzel 2009, S. 105).

„Nach einer Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft setzen 94 Prozent der befragten Betriebe ‚Gespräche mit auffälligen Mitarbeitern‘ als Instrument der Fehlzeitensenkung ein. Damit steht das Rückkehrgespräch an der Spitze aller fehlzeitensenkenden Maßnahmen.“ (ebd. 2009, S. 105)

Gesprächsinhalt

Des Weiteren sollen Rückkehrgespräche die Mitarbeitermotivation unterstützen, indem sie sowohl Arbeitnehmern als auch Führungspersonen Aufschluss geben, was beide Parteien zur Verbesserung des Arbeitsklimas mittels Fehlzeitenreduktion tun können.

Ein wichtiger Aspekt ist es, den vertretenden Kollegen in der Organisation zu verdeutlichen, dass mittels Rückkehrgespräch versucht wird, die erkrankte Person schnellstmöglich wieder in den Arbeitsalltag zu integrieren (vgl. Kuge o. J.).

Das Rückkehrgespräch bietet der Führungskraft die Option, sich nach dem derzeitigen Befinden des betreffenden Mitarbeiters zu erkundigen und dabei zu klären, welche Gründe die Abwesenheit(en) verursacht haben. Liegen die Abwesenheitsursachen in der Person, wie gesundheitliche Probleme, Alter oder die finanzielle Situation, gilt es zu überlegen ob und wie die Organisation Hilfestellung leisten kann und was der Betroffene selbst zur Fehlzeitenreduzierung beitragen kann (vgl. Mentzel 2009, S. 105 – 106).

Art der Gesprächsführung

Im Idealfall wird Beschäftigten, die häufig fehlen, durch das Rückkehrgespräch klar gemacht, dass hohe Fehlzeiten wirtschaftlich negative Folgen für die Organisation haben. Genesenen sollen Informationen und Orientierung helfen, sich wieder in den Arbeitsprozess einzugliedern (vgl. Kuge o. J.).

Ob ein Arbeitgeber Krankenrückkehrgespräche durchführt, bleibt ihm selbst überlassen,

sofern die Mitbestimmungsrechte eines gegebenenfalls vorhandenen Betriebsrats beachtet werden. Fehlt ein Arbeitnehmer innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder ist wiederholt arbeitsunfähig, muss der Arbeitgeber im Rahmen eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements mit dem Betriebsrat, ggf. einer Schwerbehindertenvertretung, sowie dem betroffenen Beschäftigten nach § 84 Abs. 2 SGB IX erörtern, wie eine Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden kann, welche Leistungen und Hilfestellungen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorbeugen und wie der Arbeitsplatz erhalten werden kann (vgl. UBGM – Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement 2012).

Es gilt immer zu beachten, dass Fragen nach dem Krankheitsgrund einen Eingriff in die Persönlichkeitsrechte von Mitarbeitenden bedeutet und nur dann wahrheitsgemäß beantwortet werden müssen, wenn berechtigtes betriebliches Interesse besteht. Damit sind Sachverhalte, wie Ansteckungsgefahr, betriebliche Ursachen die zur Erkrankung geführt haben, Aufgaben, die auf Grund der Erkrankung nicht mehr richtig durchgeführt werden können, oder wenn begründeter Verdacht besteht, dass Mitarbeiter ihre Krankheit nur vorgetäuscht haben, gemeint (vgl. Stein 2012).

Ein Gespräch über Fehlzeiten ist immer auch ein Balanceakt. Einerseits geht es um die Wiedereingliederung des genesenen Mitarbeiters, andererseits handelt es sich bei Rückkehrgesprächen auch immer um eine Art „(...) Ursachenforschung, um insbesondere bei ungerechtfertigten Fehlzeiten das Unternehmen vor wirtschaftlichem Schaden zu bewahren“ (Mentzel 2009, S. 107).

Nur wenn Vorgesetzte wissen, welche Ziele verfolgt werden können, wie ein Gespräch aufgebaut wird, zu eröffnen ist und wie Mitarbeitende in das Gespräch eingebunden werden können, kann der Charakter einer „Strafpredigt“ vermieden werden.

Eine Einbindung beinhaltet, dass der Arbeitgeber herausfinden muss, ob die Abwesenheit mit der Arbeitssituation zusammenhängt und ob die Länge und Häufigkeit der Abwesenheit, die Art und Schwere der Arbeit, der Führungsstil oder das Betriebs- und Gruppenklima, Entgelt und Sozialleistungen, oder Aufstiegs- und Weiterbildungsmaßnahmen dabei eine Rolle spielen (vgl. ebd. 2009, S. 107).

Abschließend sollten nach einer Verdeutlichung der Dauer und Häufigkeit der Abwesenheit mit dem betreffenden Arbeitnehmer erarbeitet werden, welche Lösung(en) künftig hilfreich sein könnte(n), um Fehlzeiten zu reduzieren oder diese gänzlich zu vermeiden.

Es empfiehlt sich als Arbeitgeber, der betreffenden Person Hilfestellung mittels Betriebsrat, Betriebsarzt, Stundenreduktion oder Arbeitsplatzwechsel anzubieten und deutlich Stellung

zu beziehen. Gleichzeitig sollte das Gefühl vermittelt werden, dass die häufig fehlende Person in der Organisation als Mensch geschätzt und als Mitarbeiter gebraucht wird (vgl. ebd. 2009, S. 108 – 109).

4. Regelmäßige Mitarbeitergespräche

Wie in Teil 2.2 bereits dargestellt, gehören regelmäßige Mitarbeitergespräche zu denen, die geplant und regelmäßig mit jedem Mitarbeiter geführt werden, meist in einem jährlichen Turnus.

Zahlreiche Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen haben sich längst für die Einführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche entschieden. Neben den inhaltlichen Aspekten die in diesem Rahmen zum Tragen kommen, ist vor allem der automatisch geförderte Austausch zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter positiv hervorzuheben (vgl. Loffing, Budnick 2006, S. 101).

Dem Mitarbeiter wird so eine Plattform gegeben, über alles was ihn im Unternehmen beschäftigt, sprechen zu können. Gerade wenn es zuvor keine anlassabhängigen Gespräche gegeben hat, besteht durch regelmäßige Mitarbeitergespräche für Arbeitnehmer und Führungskraft die Möglichkeit, sich über alles was die Arbeitsbeziehung stört oder fördert auszutauschen.

In der Literatur werden das Zielvereinbarungsgespräch, das Beurteilungsgespräch, das Fördergespräch und das Mitarbeiterjahresgespräch als regelmäßige Mitarbeitergespräche eingeordnet (vgl. Beutler 2006, S. 15). Die Art und Weise der Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen variiert. Sie können einzeln in einem jeweils separaten Gesprächstermin durchgeführt werden, oder auch zusammengefasst –dann meist im Mitarbeiterjahresgespräch.

Für eine Zusammenfassung der in Punkt 4.1 bis 4.4 behandelten Gespräche spricht die Tatsache, dass es zeitsparender für Vorgesetzte ist, einen Mitarbeiter nur ein Mal im Jahr statt vier Mal im Jahr zu einem Mitarbeitergespräch (sofern dieses nicht anlassbezogen fällig wird) zu bitten. Die Durchführung und Planung regelmäßiger Mitarbeitergespräche ist zeitintensiv, während des Gesprächs können sowohl Vorgesetzter als auch Beschäftigter nicht ihrer regulären Arbeit nachgehen. Gerade in größeren Unternehmen der Sozialwirtschaft, wo der Vorgesetzte eines Bereichs oder einer Abteilung viele Mitarbeitende zu leiten hat, wird es organisatorisch kaum möglich sein, für jeden Mitarbeiter jährlich bis zu vier regelmäßige Gespräche anzuberaumen.

Sinnvoll ist die Trennung des Zielvereinbarungs-, Beurteilungs-, Förder- und Mitarbeiterjahresgesprächs trotzdem. Die Inhalte der Gespräche sind nicht nur

unterschiedlich, sondern auch umfassend und zeitintensiv. In einem einzigen Mitarbeiterjahresgespräch, was in der Regel auf ein bis zwei Stunden angesetzt wird, ist es kaum möglich, allen Themen weder inhaltlich noch zeitlich ausreichend gerecht zu werden.

Aus diesem Grund werden im Folgenden die regelmäßigen Mitarbeitergespräche einzeln behandelt und dargestellt. Dabei kommt es in der Praxis trotzdem zu Überschneidungen. Ein Beurteilungsgespräch kann beispielsweise auf einem vorherigen Zielvereinbarungsgespräch aufbauen. Dies ändert aber nichts an der Empfehlung für Arbeitgeber, sich den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen einzeln zu widmen, um sie ausreichend behandeln zu können. Im Mitarbeiterjahresgespräch können dann die wichtigsten Punkte der vorangegangenen regelmäßigen Mitarbeitergespräche zusammenhängend besprochen werden (vgl. Mentzel 2009, S. 77).

4.1 Das Zielvereinbarungsgespräch

Begriff

In einem Zielvereinbarungsgespräch treffen Vorgesetzte mit einem oder mehreren Mitarbeitenden Vereinbarungen über anzustrebende Ziele. Hierbei wird sich ein flexibler Steuerungsmechanismus der Unternehmensaktivität versprochen, der beteiligungsorientierte Komponenten enthält und so den Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten entgegenkommen kann (vgl. Kuhn-Fleuchaus 2007, S. 96).

Konkret stimmt der Vorgesetzte mit seinem Mitarbeiter ab, welche Ziele dieser im Rahmen seiner Tätigkeit erreichen soll. Beide vereinbaren gemeinsam, welche Anforderungen innerhalb einer bestimmten Zeitspanne auf den Mitarbeiter zukommen, welche Aufgaben sich daraus ergeben und welche Erwartungen der Vorgesetzte und der Mitarbeiter an die Erledigung dieser Aufgaben haben (vgl. Mentzel 2009, S. 52).

Eine Zielvereinbarung zusammen mit dem Mitarbeiter wirkt wesentlich stärker als eine Zielvorgabe die das Unternehmen bestimmt, da der Mitarbeiter an der Vereinbarung aktiv mit beteiligt ist und ihm nicht nur einfach ein Ziel vorgegeben wird (vgl. Braig, Wille 2006, S. 107).

Arbeitnehmern muss zur Zielerreichung ausreichend Gestaltungsspielraum eingeräumt werden. So ist die präzise Formulierung eines Zieles und dessen Messbarkeit zunächst in quantitative und qualitative Ziele zu unterscheiden

Bei der Messung von quantitativen Zielen können Indikatoren wie die Einhaltung von Terminen, die Häufigkeit von Rücksprachen, die Rückmeldung von Klienten und Auftraggebern sowie beobachtbare Veränderungen, wie weit ein angestrebter Zustand

erreichbar ist, hilfreich sein (vgl. Mentzel 2009, S. 55).

Qualitative Ziele, wie beispielsweise die Verbesserung eines Klientenkontakts oder die Erweiterung von Fachkompetenzen sind schwerer messbar (vgl. Mai 2014). Ihnen liegen nämlich keine Fakten, sondern subjektive Bewertungen zu Grunde.

Ziele können die gesamte Organisation betreffen –ein gemeinsames Jahresziel was sich alle Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten überlegen- oder nur den einzelnen Beschäftigten.

Der Sinn und Zweck von Zielvereinbarungen ist, dass sie dem Mitarbeiter im Hinblick auf ihrer Erfüllung in seiner Arbeit Orientierung geben, beispielsweise durch räumliche, zeitliche oder finanzielle Vorgaben. Zudem bewirken sie bei Mitarbeitenden auch leistungsmotivierende Impulse (vgl. Bartscher, Frick 2009).

Beispiel

Eine Mitarbeiterin der Schulsozialarbeit bietet sich im Krankheitsfall von Kollegen immer wieder an, einzuspringen. Dieses positive Engagement einerseits hat eine überdurchschnittliche Anhäufung von Überstunden andererseits. Die Formulierung eines quantitativen Ziels könnte lauten: „Ich werde künftig keine weiteren Überstunden mehr machen, sondern bei einem kollegialen Engpass die Geschäftsführung zur Hilfe bitten, dass andere Kollegen ebenfalls einspringen müssen.“

Ein damit zusammenhängendes weiteres quantitatives Ziel wäre: „Meine Überstunden habe ich durch Freizeitausgleich in den nächsten 6 Monaten abgebaut.“

Die Formulierung eines qualitativen Ziels ist da schon schwieriger. Bekommt die Schulsozialarbeiterin mit, dass ein Mädchen immer wieder Schule schwänzt und äußert, dass sie Mobbing zum Opfer gefallen ist und nicht mehr auf der Schule bleiben will, könnte ein qualitatives Ziel sein: „Ich werde für das Mädchen eine alternative Schule, gegebenenfalls ein Schulverweigererprojekt suchen, um das Mädchen dort integrieren zu können.

Ein von allen Schulsozialarbeitern des Trägers gemeinsames Ziel könnte sein: „Wir richten in den Sommerferien ein großes Sommerfest für alle Schüler aus.“

Gesprächsvorbereitung

Zur Vorbereitung des Zielvereinbarungsgesprächs sollte der betreffende Mitarbeiter rechtzeitig informiert und aufgefordert werden, sich hinsichtlich künftiger Ziele im jeweiligen Verantwortungsbereich Gedanken zu machen. Punkte und Fragen die dem Beschäftigten zur Vorbereitung ausgehändigt werden können, sind (vgl. Mentzel 2009, S. 59):

- Welche Schwerpunktaufgaben im Arbeitsbereich sieht der Mitarbeiter?
- Was könnten Vorschläge zur künftigen Übernahme neuer Aufgaben sein?
- Was sind mittelfristige Ziele?
- Was sind die erforderlichen Mittel zur Zielerreichung?
- Was sind gegebenenfalls notwendige Qualifizierungsmaßnahmen?
- Was sind persönliche Entwicklungsziele?

Der Vorgesetzte selbst muss sich bei der Vorbereitung Gedanken machen, welche Ziele er für seinen Organisationsbereich durch den Mitarbeiter verwirklicht sehen will.

Punkte und Fragen für die Führungskraft zur Vorbereitung sind beispielsweise (vgl. Mentzel 2009, S. 58):

- Was sind die mittelfristigen strategischen Ziele der Organisation?
- Was ist die künftige Ausrichtung des eigenen Bereiches?
- Wie kann man den eigenen Bereich in die Organisationsstrategie einbetten?
- Was für Schwerpunktaufgaben haben meine Mitarbeiter?
- Wie sieht die interne und bereichsübergreifende Zusammenarbeit aus?
- Was sind zu beachtende Rahmenbedingungen?
- Was können gegebenenfalls notwendige Qualifizierungsmaßnahmen sein?

Gesprächsinhalt

Nach Meixner müssen Ziele zum Handeln herausfordern, was dann gelingen kann, wenn Ziele mit einem Maßstab versehen werden und der Adressat des Zieles sich mit diesem identifiziert (vgl. ebd. 1999, S. 171).

Hat ein Sozialarbeiter in einer Therapeutischen Wohngemeinschaft für psychisch kranke Erwachsene nach §§ 53, 54 SGB VII zum Beispiel Schwierigkeiten mit der professionellen Distanz zum Klienten, weil er immer wieder Dinge aus seinem Privatleben preisgibt und im Nachhinein feststellt, dass dies die Arbeitsbeziehung erheblich negativ beeinträchtigt¹⁴, würde er sicherlich hinter einer diesbezüglichen Verhaltensänderung stehen. Eine Zielformulierung könnte dann sein: „Ich werde die professionelle Distanz zu den Bewohnern wahren.“

Ein Ziel benötigt zur Erreichung auch Ressourcen, wie beispielsweise ein zur Verfügung gestelltes Stundenkontingent. Ziele mit Aufforderungscharakter weisen vier

¹⁴Ein Grund könnte sein, dass die Bewohner den Mitarbeiter nicht mehr als Betreuer, sondern als Freund wahrnehmen.

Grundbedingungen auf (vgl. ebd. 1999, S. 172):

Ziele im Zielvereinbarungsgespräch sollten demnach überschaubar sein und sich auf wenige, jedoch für den Arbeitserfolg entscheidende, Ziele konzentrieren.

So könnte sich der Sozialarbeiter in der Therapeutischen Wohngemeinschaft mit dem Arbeitgeber auf drei Ziele einigen, wie beispielsweise:

„Ich werde mit den Bewohnern nicht mehr über meine Privatangelegenheiten sprechen.“
(Qualitatives Ziel)

„Ich organisiere eine wöchentliche Fahrradgruppe für die Bewohner, die jeden Mittwochnachmittag in der Zeit von 16 Uhr bis 19 Uhr stattfindet.“ (Quantitatives Ziel)

„Wir, die Mitarbeiter der Therapeutischen Wohngemeinschaft, entwickeln und entwerfen zusammen den Inhalt eines neuen Informationsflyers.“ (gemeinsames Jahresziel)

Ziele sollten **widerspruchsfrei** sein und nicht im Zielkonflikt miteinander stehen oder mit übergeordneten Zielen kollidieren.

Das Ziel der Installation einer Fahrradgruppe könnte Überstunden bedeuten. Deshalb dürfte ein weiteres Ziel nicht die Reduktion von Überstunden beinhalten.

Ziele sollten **präzise** sein. Umschreibungen und Vergleiche sind zu vermeiden.

Der Betreuer könnte sein Ziel der professionellen Distanz noch präzisieren: „Ich werde die professionelle Distanz zu den Bewohnern wahren und keine Dinge aus meinem Privatleben erzählen.“

Ziele sollten **messbar** sein und der tatsächliche Grad der Zielerfüllung muss hinsichtlich Quantität und Qualität bestimmbar sein.

Das Ziel der Fahrradgruppe kann anhand ihres wöchentlichen (Nicht-)Stattfindens überprüft werden.

Bei der professionellen Distanz ist die Messbarkeit schon schwieriger. Der Vorgesetzte könnte beispielsweise Indikatoren nehmen wie die eigenen gemachten Beobachtungen in der Wohngruppe, das Feedback der Kollegen oder auch die Aussagen der Bewohner.

Ziele sollten **realistisch** und deshalb anspruchsvoll und gleichwohl erreichbar sein.

Die Entwicklung eines gemeinsamen Wohngruppenflyers, an dem sich alle Mitarbeiter beteiligen, ist anspruchsvoll aber realistisch. Würde sich diese Aufgabe ein Mitarbeiter alleine als Ziel setzen, könnte ihn das überfordern.

Ziele sollten **schriftlich niedergelegt** werden (vgl. ebd. 1999, S. 172).

Durch eine schriftliche Dokumentation können sich beide Parteien darauf berufen, wenn

es in einem Beurteilungsgespräch beispielsweise um die Auswertung der Ziele geht.

Psychologisch betrachtet sollte Mitarbeitern ausreichend die Chance gegeben werden, die eigenen Zielvorstellungen einzubringen. Es muss ihnen aber auch verdeutlicht werden, was die Vorstellungen der Organisation sind. Beides sollte möglichst sachlich miteinander in Einklang gebracht werden (vgl. Loffing, Budnick 2006, S. 111).

Gesprächsführung

Im Gespräch kann der Vorgesetzte als Einstieg auf das letzte Zielvereinbarungsgespräch zurückkommen oder, wenn es bisher noch keines gab, grundsätzliche Erlebnisse des Mitarbeiters mit Zielvereinbarungen in Erfahrung bringen.

Bereichsziele der Organisation aus dem übergeordneten Zielsystem sollten besprochen und auf den Aufgabenbereich des Mitarbeiters herunter gebrochen werden.

Damit sind Unternehmensziele wie beispielsweise die verbindliche Teilnahme aller Mitarbeitenden an einer Träger internen Fortbildung gemeint.

Eine Darstellung zukünftiger Anforderungen am Arbeitsplatz und daraus resultierende Aufgaben an den Mitarbeiter folgen anschließend.

Eine inhaltliche Vereinbarung zwischen Führungskraft und Arbeitnehmer über konkrete Ziele, Schwerpunkte und Prioritäten schließt daran an.

Vorhersehbare Probleme und Schwierigkeiten müssen diskutiert werden und Vereinbarungen über Rahmenbedingungen getroffen werden. Rahmenbedingungen können Maßstäbe zur Überprüfung der Zielerreichung oder eventuelle entstehende Kosten sein. Weitere Maßstäbe sind Termine zur Zwischenüberprüfung sowie Zeitspannen und Endtermine.

Die Ressourcen des betreffenden Arbeitnehmers sollten unter den Gesichtspunkten ausreichend besitzender Kenntnisse und/oder Fertigkeiten überprüft werden.

Zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen werden gegebenenfalls festgelegt –wenn der Mitarbeiter zur Durchführung der Fahrradgruppe zum Beispiel einen Erste Hilfe Kurs benötigt.

Zeitliche Kapazitäten die dem Mitarbeiter zur Verfügung stehen, sowie finanzielle Mittel müssen geklärt werden (vgl. Beutler 2006, S. 96).

Im Rahmen der Nachbereitung des Zielvereinbarungsgesprächs sollten folgende Fragen geklärt sein:

„Wurden alle Vereinbarungen dokumentiert?

Welche Hilfestellungen zur Zielerreichung bekommt der Mitarbeiter?

Wann findet das nächste Zielvereinbarungsgespräch statt?

Gibt es noch Möglichkeiten der Verbesserung Ihres [des Vorgesetzten] eigenen Gesprächsverhaltens?“ (Loffing, Budnick 2006, S. 111).

4.2 Das Beurteilungsgespräch

Begriff

In einem Beurteilungsgespräch bewertet die Führungskraft den Mitarbeiter hinsichtlich seiner Leistung und/oder seiner Befähigung bezüglich neuer Aufgaben, einer neuen Stelle oder eines innerbetrieblichen Aufstiegs (vgl. Weeren 2008, S. 17).

Der Begriff *Beurteilung* ist an sich ein „Bindestrichbegriff“ was bedeutet, dass der Begriff ohne einen Zusatz lediglich aussagen würde, dass jemand über jemanden etwas sagt und sich ein Urteil, eine Bewertung oder eine Begutachtung macht (ebd. 2008, S. 16). Erst durch den Zusatz *Mitarbeiter* oder *Personal* erhält man einen konkreten Verweis darauf, worauf sich ein Urteil bezieht. In dieser Masterarbeit wird der Begriff *Beurteilungsgespräch* als Sammelbegriff für Mitarbeiterbeurteilungen verwendet. Die Beurteilung selbst bezieht sich auf die Leistung des Mitarbeiters, nicht auf Persönlichkeitsmerkmale. Beurteilungen, die auf die Persönlichkeit des Menschen abzielen, werden in der Literatur unter anderem deshalb abgelehnt, weil die Persönlichkeitsbeurteilung von Mitarbeitern von den Beurteilern „(...) dezidierte psychologische Kenntnisse verlangt (...)\", über die im Normalfall kein Vorgesetzter verfügt (Crisand, Kramer, Schöne 2003 in Weeren 2008, S. 17).

In der Regel wird im Gespräch auch immer die Selbsteinschätzung des zu Beurteilenden vom Arbeitgeber eingeholt und berücksichtigt. Gibt es dabei große Unstimmigkeiten, kann der Vorgesetzte seine Beurteilung gegebenenfalls revidieren.

Dem Beurteilungsgespräch wird eine umfassendere Bedeutung beigemessen, da es „weitreichende Konsequenzen“ mit sich bringt (Beutler 2006, S. 19).

Solche Konsequenzen sind Gesprächsergebnisse, welche in der Personalakte niedergeschrieben werden und anschließend auch ausschlaggebend für Gehaltserhöhungen und Beförderungen sind.

„Das Gesprächsergebnis geht in die Personalakte ein; es wird für weiterführende Entscheidungen wie Gehaltserhöhungen, Versetzungen oder Beförderungen herangezogen und prägt insgesamt die Sichtweise des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter.“ (Mentzel 2009, S. 62)

Dies gilt jedoch nur, wenn der Arbeitgeber bei einer Beurteilung die rechtlichen Bestimmungen unter Beteiligung des Betriebsrats -sofern es diesen im Unternehmen gibt- beachtet. Laut § 94 BetrVG sind die Einführung von allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen

sowie die Festlegung von Beurteilungskriterien mitbestimmungspflichtig. Beurteilungsgrundsätze sind Regelungen, die die Bewertung des Verhaltens oder der Leistung eines Mitarbeiters objektivieren und sich dabei an einheitlichen Kriterien orientieren. Merkmale von Beurteilungsgrundsätzen beziehen sich beispielsweise auf die Auffassungsgabe, das Verantwortungsbewusstsein, die Zuverlässigkeit oder den mündlichen und schriftlichen Ausdruck des Mitarbeiters¹⁵. Wenn sich Arbeitgeber und der Betriebsrat nicht über die inhaltliche Gestaltung der Beurteilungsgrundsätze einigen, entscheidet dies auf Antrag des Arbeitgebers oder des Betriebsrats die Einigungsstelle. Werden vom Arbeitgeber Beurteilungsgrundsätze ohne Zustimmung des Betriebsrats verwendet, sind entsprechende Beurteilungen unwirksam. Sie dürfen dann weder in der Personalakte enthalten sein, noch bei Personalentscheidungen verwendet werden. Nach § 23 Abs. 3 BetrVG hat der Betriebsrat im Falle der Missachtung des Mitbestimmungsrecht bei Verwendung von Beurteilungsgrundsätzen einen Unterlassungsanspruch. Dies bedeutet, dass beim Amtsgericht beantragt werden kann, die einseitige Verwendung von Beurteilungsgrundsätzen zu unterlassen. Der Betriebsrat hat jedoch kein erzwingbares Initiativrecht zur Einführung von allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen (vgl. ifb Betriebsrat.de 2015).

Das Beurteilungsgespräch wird in Organisationen in regelmäßigen Abständen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden geführt. Die Abstände sind in Organisationen frei gewählt. Meist hat sich jedoch ein jährlicher Abstand bewährt, da dieser Zeitraum weder zu lang zum vorherigen Beurteilungsgespräch zurück liegt, noch zu kurz ist um eine positive oder ungünstige Entwicklung des Mitarbeiters zu beurteilen (vgl. Loffing, Budnick 2006, S. 102).

Ziel des Beurteilungsgesprächs ist es, dem Beurteilten seine Stärken und Schwächen durch konstruktive Kritik zu erläutern und ihn einerseits zur Leistungsverbesserung durch konkrete Hinweise zu motivieren, oder andererseits gute Leistungen durch Lob oder Prämien zu bestärken (vgl. Weeren 2008, S. 5).

Hat es im Beurteilungszeitraum bereits Anerkennungs- oder Kritikgespräche¹⁶ gegeben, können diese in das Beurteilungsgespräch mit eingebunden werden.

¹⁵Die Merkmale beziehungsweise Indikatoren von Beurteilungsgrundsätzen werden im Abschnitt „Gesprächsinhalt“ noch umfassen dargestellt.

¹⁶Siehe Punkt 3.3.1 und 3.3.2

Beispiel

Die Mitarbeiterbeurteilung eines Trägers der Wiedereingliederungshilfe für psychisch kranke Erwachsene nach §§ 53,54 SGB VII beinhaltet ein Punktesystem, in der Leistungskriterien, wie beispielsweise *Kommunikationsfähigkeit* oder *Flexibilität* mit bis zu vier Punkten bewertet werden. Erreicht der Mitarbeiter zusammengezählt ein gewisses Mindestmaß an Punkten, belohnt der Arbeitgeber dies mit einer Leistungsprämie von bis zu einem Prozent des Bruttojahresgehalts.

Der in Teil 4.1 bereits erwähnte Mitarbeiter der Therapeutischen Wohngemeinschaft hat es im Beurteilungszeitraum von einem Jahr nicht geschafft, die Fahrradgruppe aufrecht zu erhalten und durchzuführen. Zudem kam er mehrmals unpünktlich zur Arbeit. Im Beurteilungsgespräch gibt der Vorgesetzte ihm nur einen von vier Punkten beim Leistungskriterium *Zuverlässigkeit* und möchte mit dem Betreffenden Maßnahmen besprechen, wie künftig solche Mängel vermieden werden können.

Umgekehrt hat sich der Mitarbeiter sehr kreativ und ideenreich bei der Erstellung eines neuen Wohngruppenflyers engagiert. Zudem ist er immer dazu bereit gewesen, für erkrankte Kollegen einzuspringen. In dem Beurteilungsgespräch lobt der Vorgesetzte den Mitarbeiter sehr für diese *Leistungsmotivation* und seine *Teamfähigkeit* und gibt ihm jeweils die volle Punktzahl.

Gesprächsvorbereitung

Wichtig ist bei einem Beurteilungsgespräch vor allem eine intensive Vorbereitung. Betreffende Arbeitnehmer müssen rechtzeitig über den Gesprächstermin informiert werden, damit ausreichend Gelegenheit besteht sich vorzubereiten. Dabei können dem Mitarbeiter die betriebsinternen Beurteilungskriterien¹⁷ zur Verfügung gestellt werden, anhand deren er sich selbst einschätzen kann.

Auch die Führungskraft muss sich selbst inhaltlich auf das Beurteilungsgespräch vorbereiten. Dabei unterstützende Fragen beziehen sich darauf, ob regelmäßig beobachtet wurde und Beobachtungen in Protokollen durch „(...) sachliche, stichhaltige und abgesicherte Daten und Fakten (...)“ dokumentiert worden sind (Mentzel 2009, S. 64 – 65). Ebenso ist zu klären, was die wichtigsten Punkte in der Beurteilung sind und wie sie angesprochen werden, auch unter Berücksichtigung der Persönlichkeitsstruktur des Mitarbeiters. Der Vorgesetzte muss sich Gedanken darüber machen, mit welchen Einwänden im Gespräch zu rechnen sind und zu welchem Ergebnis das Beurteilungsgespräch führen soll. Zudem gilt es Beurteilungsfehler zu vermeiden (vgl. ebd.

¹⁷Beurteilungskriterien werden im Punkt „Gesprächsinhalt“ des Beurteilungsgesprächs noch näher erläutert.

2009, S. 64 – 65).

Beurteilungsfehler¹⁸ seitens der Führungskraft können unter anderem darin liegen, dass Beurteilungen zu mild oder zu streng ausfallen oder die Beurteilung selbst neben sachlichen Inhalten auch die persönliche Haltung von Sympathie oder Antipathie gegenüber dem Mitarbeiter widerspiegelt. Es empfiehlt sich zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern die Stellvertretung vom Vorgesetzten mit in das Beurteilungsgespräch zu integrieren um sich selbst und das eigene Urteil stets einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Ebenso ist eine konstante und gute Dokumentation essentiell (Loffing, Budnick 2006, S. 104 - 106).

Gesprächsinhalt

Das Beurteilungsgespräch hat zum einen organisationsspezifische Beurteilungskriterien¹⁹ mit dazugehörigen Indikatoren, anhand deren sich Vorgesetzte orientieren. Diese beziehen sich zum Beispiel auf die Leistungsmotivation, das Engagement und dem Verantwortungsbewusstsein des Beschäftigten.

Der Arbeitgeber möchte wissen, ob sein Mitarbeiter Einsatzwillen und Initiative zeigt, Interesse an seinen Aufgaben hat und zielstrebig nach höheren und komplexeren Aufgaben strebt. Ebenso ob er verlässlich ist, selbstständig arbeiten kann und sich mit dem Unternehmen identifiziert.

Weitere Beurteilungskriterien sind etwa die Leistung, Befähigung und Fachkompetenz. In diesem Bereich wird geprüft, in wie weit der Mitarbeiter gestellte Aufgaben fachgerecht und korrekt erledigt und mit welchem Tempo er hohe Arbeitsqualität liefert und Kreativität beweist.

Zu bewertende Aspekte sind auch die Durchsetzungsfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit des Mitarbeiters. Ist dieser aktiv und gibt nicht zu schnell auf, ergreift er auch mal die Initiative und kann Prioritäten setzen, geht er logisch und analytisch vor und kann komplexe Zusammenhänge strukturieren.

Durch Kriterien wie Teamfähigkeit, Flexibilität und Klientenorientierung wird geprüft, ob der Mitarbeiter auf andere zugeht, sich Fehler eingestehen kann und im Umgang mit den Klienten wertschätzend ist, sich auf unterschiedliche Situationen einstellt und insgesamt lösungsorientiert arbeitet (vgl. Boden 2013, S. 149).

Zum anderen hat ein Beurteilungsgespräch unterschiedliche Kernthemen zum Inhalt, die im Folgenden erläutert werden (vgl. Brenner 2014, S. 3 - 4). Dabei wird sich auf das

¹⁸Siehe Anhang II

¹⁹Siehe Anhang III

Beispiel der Fahrradgruppe bezogen:

Bei der **Feststellung des Erreichungsgrades von vereinbarten Zielen** wird vorausgesetzt, dass für den betreffenden Zeitraum überhaupt Ziele vereinbart wurden.

So wurde, wie im Beispiel genannt, vor einem Jahr mit dem Betreuer der Therapeutischen Wohngemeinschaft vereinbart, dass dieser eine wöchentlich stattfindende Fahrradgruppe für die Bewohner organisiert und durchführt, um deren Gesundheit durch Bewegung zu fördern.

Eine **Rückmeldung an den Mitarbeiter, wie seine Leistung und sein Verhalten gesehen und bewertet wird** ist deshalb so bedeutsam, da er nur dann in der Lage sein wird, mögliche Verhaltenskorrekturen vorzunehmen. Dieses Feedback über die Vergangenheit stellt die Grundlage einer Reflexion und Neuorientierung dar.

Es hat sich gezeigt, dass die Organisation und Durchführung der Fahrradgruppe nach wenigen Wochen „eingeschlafen“ ist. Der Vorgesetzte ist darüber enttäuscht und übt Kritik an der Nichterreicherung des Ziels.

Bei der **Festlegung von Maßnahmen zur Beseitigung von Defiziten** soll besprochen werden, was zur Bewältigung derzeitiger oder künftiger Anforderungen der jetzigen Position erforderlich oder sinnvoll ist.

An dieser Stelle möchte der Arbeitgeber wissen, welche Hilfestellung der Mitarbeiter benötigt, um die Fahrradgruppe künftig wieder wöchentlich stattfinden zu lassen. Es stellt sich heraus, dass der Betreuer sich alleine mit den Bewohnern im Straßenverkehr überfordert fühlt und sich einen zweiten Kollegen als Aufsichtsperson wünscht.

Die **Grundlage für die Einschätzung weiterer Entwicklungsmöglichkeiten des Beschäftigten im Unternehmen** ist dann gewährleistet, wenn das Beurteilungsgespräch die Möglichkeit offeriert, den Blick nach vorne zu richten und mit dem Mitarbeiter über die Zukunft zu sprechen. Dabei geht es sowohl um die Perspektive als auch das Potential der zu beurteilenden Person, weiterführende Aufgaben übernehmen zu können.

Der Vorgesetzte verspricht, sich Gedanken darüber zu machen ob für den Zeitraum der Fahrradgruppe ein weiterer Kollege zusätzliches Stundenkontingent bekommt. Bei erfolgreicher Wiedereinführung der Fahrradgruppe bietet er dem Mitarbeiter an, dass die Gruppe als sportliche Aktivität nicht nur fest in das Konzept der Wohngemeinschaft integriert wird, sondern der Mitarbeiter im Wohngruppenkonzept einen entsprechenden Text dazu verfassen soll.

„In jedem Fall dient das Beurteilungsgespräch dazu, eine Standortbestimmung

vorzunehmen, bei der Sie als Führungskraft gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Weichen für die weitere Entwicklung des Mitarbeiters stellen können.“ (Brenner 2014, S. 4)

Gesprächsführung

Zunächst sollte dem Mitarbeiter die Gelegenheit gegeben werden, sich selbst zu beurteilen ohne dabei unterbrochen zu werden.

Anschließend kann die eigene Sichtweise der Führungskraft erläutert und die Selbstbeurteilung des Gegenübers mit Hilfe von Daten und Fakten korrigiert oder bestätigt werden. Dabei gilt es zu vermeiden, mit einer Gesamtbeurteilung der Leistungen zu beginnen oder den Beurteilungsbogen Punkt für Punkt durchzugehen. Es hat sich in der Praxis bewährt, die eigene Argumentation auf den grundlegenden Verhaltensweisen des Mitarbeiters aufzubauen und deren Auswirkungen auf die einzelnen Aufgabenbereiche aufzuzeigen. So kann eine differenzierte, nachvollziehbare, individuelle und insgesamt überzeugende Beurteilung des Mitarbeiters gewährleistet werden (vgl. Beutler 2006, S. 97).

Der zu beurteilenden Person sollte Gelegenheit gegeben werden, Emotionen wie Unzufriedenheit, Ärger und Enttäuschungen äußern zu können. Trotzdem sollte dann zur Sachlichkeit zurückgekehrt werden, indem übereinstimmende und abweichende Meinungen herausgearbeitet werden und nach Ursachen für Stärken und Schwächen, sowie nach Lösungsmöglichkeiten gesucht werden. Hierbei sollte die Führungskraft möglichst auf einseitige Monologe verzichten und den Mitarbeiter an der Erarbeitung von Lösungen beteiligen und ihm eine Mitverantwortung zugestehen.

Im Idealfall schätzen Mitarbeiter die Leistungen ähnlich, wie ihre Vorgesetzten ein (vgl. ebd. 2006, S. 98).

Meist werden bei den Beurteilungskriterien vom Vorgesetzten Noten oder Punkte vergeben, anhand deren sich dann eine Gesamtnote oder Punktzahl ergibt, die wiederum an eine Leistungsprämie gekoppelt ist.

Nach §§ 1, 2 BLBV²⁰ sind Leistungsprämien bei besonders guten oder herausragenden Leistungen nur an Beamte und Soldaten zu zahlen (vgl. bmi.bund.de 2009).

Es ist aber nicht unüblich, dass auch privatrechtliche und gemeinnützige Unternehmen

²⁰Bundesleistungsbesoldungsverordnung

der Sozialwirtschaft ihren Mitarbeitern Leistungsprämien in Aussicht stellen.

Nicht jedes Beurteilungsgespräch hat eine monetäre Komponente. Viele Organisationen haben jedoch Vergütungssysteme entwickelt, welche die Mitarbeiter tatsächlich an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens beteiligen. In diesen Fällen werden Ziele aus dem Zielvereinbarungsgespräch mit variablen Vergütungsbestandteilen verknüpft.

Ziel hierbei ist jedoch kein Verteilungsmechanismus, mit dem eine Summe X in Form von Prämien und Bonuszahlungen gleichmäßig an die Mitarbeitenden verteilt wird. Ziel ist es, individuelle Leistungsanreize zu schaffen, was sich nur dann realisieren lässt, wenn das System fair und transparent ist. „Gleiche Leistung, gleiche variable Vergütung.“ (Boden 2013, S. 154)

Leistungen können dann miteinander vergleichbar gemacht werden, wenn pro Kriterium eine jeweilige Punktezahl oder Benotung erreicht werden kann, und sich zusammengezählt eine maximale Punktezahl/Benotung für den Mitarbeiter daraus ergibt, nach der sich dann eine Prämienzahlung richtet.

Die wichtigsten Punkte des Beurteilungsgesprächs sowie vereinbarte Maßnahmen, sollten schriftlich fixiert werden. Abschließend können Fragen nach den Erwartungen der Führungskraft an zukünftiges Verhalten, Leistung und Maßnahmen geklärt werden (vgl. Mentzel 2006, S. 98).

4.3 Das Entwicklungs- und Fördergespräch

Begriff

In einem Entwicklungs- und Fördergespräch wird die weitere berufliche Entwicklung eines Mitarbeiters sowie die daraus erforderlichen Förder- und Bildungsmaßnahmen abgestimmt. Neben den Fähigkeiten und Neigungen des Beschäftigten sind auch die betrieblichen Möglichkeiten zu beachten. In einem Gespräch dieser Kategorie wird besprochen, wie die Qualifikation eines Mitarbeiters unabhängig von seinem Leistungsstand an wechselnde Arbeitsanforderungen angepasst werden kann. Zudem kann ein Beschäftigter nach § 82 Abs. 2 des Betriebsverfassungsgesetzes verlangen, dass mit ihm weitere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten erörtert werden (vgl. Mentzel 2009, S. 70 – 71). Folglich kann ein Entwicklungsgespräch anlassbezogen geführt werden –beispielsweise wenn ein neues Dokumentationssystem installiert wird und die Mitarbeiter zeitnah eine entsprechende Schulung benötigen-, oder regelmäßig um Beschäftigten grundsätzlich die Möglichkeit zu geben, sich weiter entwickeln und bilden zu können. Im Folgenden wird das Entwicklungs- und Fördergespräch zu den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen gezählt da es sich nach Auffassung der Autorin empfiehlt, Arbeitnehmer kontinuierlich in ihrer Weiterentwicklung zu fördern und zu unterstützen.

Der Charakter des Förder- und Entwicklungsgesprächs sollte wertschätzend sein und die Stärken und Möglichkeiten des Mitarbeiters im Fokus haben. Bei Defizitorientierung und aufgezeigten fehlenden Kompetenzen ist eine motivierende Wirkung kaum zu erwarten. Das Entwicklungs- und Fördergespräch sollte sich klar von einem Beurteilungsgespräch abgrenzen.

„Entwicklung kann nur das sichtbar machen und herausarbeiten, was als Anlage und Neigung vorhanden ist.“ (Kießling-Sonntag 2000, S. 154 – 155)

So haben Training und Förderung in diesem Kontext eine Unterstützungsfunktion. Die Selbsteinschätzung und Wahrnehmung eigener Stärken seitens der Mitarbeiter spielen eine wesentliche Rolle. Grundlegende Fehleinschätzungen und Überforderung lassen sich später nur schwer revidieren (vgl. ebd. 2000, S. 155).

Ziel des Förder- und Entwicklungsgesprächs ist es, die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation zu erhöhen.

Beispiel

Ein Sozialarbeiter ist als stellvertretende Leitung in einer Wohngruppe für Kinder und Jugendliche nach § 34 SGB VIII tätig. Nun möchte der nächsthöhere Vorgesetzte, die Wohngruppenleitung, sich beruflich neu orientieren und die Einrichtung verlassen. Er hält die stellvertretende Leitung als seinen Nachfolger für sehr geeignet und hat dies der Geschäftsführung vorgeschlagen, welche damit einverstanden ist. Der stellvertretenden Leitung wird in einem Entwicklungs- und Fördergespräch die Übernahme der Position offeriert und mit ihr besprochen, ob gegebenenfalls eine diesbezügliche Weiterbildung, wie beispielsweise der Masterstudiengang Sozialmanagement, nötig ist.

Gesprächsvorbereitung

Im Rahmen der Vorbereitung des Förder- und Entwicklungsgesprächs müssen Ergebnisse aus früheren Gesprächen –sofern vorhanden- begutachtet werden. Auf diesem Weg lässt sich deutlich erkennen, ob der Mitarbeiter sich im gewünschten Maße weiterentwickelt hat. Ist dies nicht der Fall, muss über mögliche Ursachen nachgedacht werden (vgl. Loffing, Budnick 2006, S. 117).

Folgende Fragen sollten sich der Vorgesetzte bei der Vorbereitung beantworten können (ebd. 2006, S. 117):

- „Wie hat sich der Mitarbeiter seit dem letzten Gespräch weiterentwickelt?
- Wohin will der Mitarbeiter sich entwickeln?
- Wohin soll der Mitarbeiter sich entwickeln?“

In dem genannten Beispiel wird sich die Wohngruppenleitung Rückmeldung von den Teamkollegen eingeholt haben, wie ihn der Mitarbeiter, um den es geht, in Abwesenheit vertreten hat. Zudem wird er den Mitarbeiter bereits bei Annahme der Stellvertretung gefragt haben, ob dieser sich grundsätzlich vorstellen könnte, die Wohngruppe zu leiten. Ist dies der Fall, sind die Weichen für ein diesbezügliches Entwicklungsgespräch gestellt und kann vom Vorgesetzten detailliert geplant werden.

Gesprächsinhalt

Die Zielsetzungen des Entwicklungs- und Fördergesprächs sind vielfältig (vgl. Kießling-Sonntag 2000, S. 157 – 158):

Dem Mitarbeiter sollte im Gespräch die Möglichkeit gegeben werden, Entwicklungswünsche und aktuelle, auf seine Person bezogene Entwicklungstendenzen im beruflichen Bereich zu artikulieren.

Wie sieht der Sozialarbeiter seine Karriere in der Wohngruppe? Möchte er die Wohngruppenleitung tatsächlich übernehmen und sich entsprechend weiterbilden?

Dabei ist Selbsteinschätzung im Hinblick auf den persönlichen Entwicklungsstand gefragt. Traut er sich zu, einen von der Organisation bezahlten Masterfernstudiengang in Sozialmanagement zu absolvieren?

Zudem sollte der Beschäftigte eine Rückmeldung erhalten, wie die Führungskraft den derzeitigen Entwicklungsstand in Bezug auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten einschätzt.

An dieser Stelle sollte der Vorgesetzte dem Sozialarbeiter rückmelden, dass er ihn für die Leitung und die Aufnahme eines Masterfernstudiums sowohl fachlich als auch menschlich geeignet hält.

Unrealistische Hoffnungen bezüglich möglicher Entwicklungsschritte sollten von vorne herein ausgeräumt werden.

Wenn der Arbeitgeber nicht vorhat, dem Mitarbeiter mehr als eine Wohngruppenleitung im Unternehmen anzubieten –wie beispielsweise eine Geschäftsführerposition- sollte dies dem Sozialarbeiter klar vermittelt werden.

Gesprächsführung

Bei der Durchführung des Gespräches muss die Führungskraft bedenken, dass der Mitarbeiter und dessen Förderung im Mittelpunkt stehen und es nicht nur um die Durchsetzung unternehmerischer Ziele geht.

Eine gute Dokumentation ist sowohl bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung empfehlenswert, um alle Entwicklungsschritte des Mitarbeiters zu planen und festzuhalten (vgl. Loffing, Budnick 2006, S. 118 – 119).

Der Sozialarbeiter der Wohngruppe kann sich gut vorstellen, die Leitung zu übernehmen und den Masterstudiengang Sozialmanagement zu studieren.

Der Vorgesetzte hat alle Informationen, wann der nächste Studiengang beginnen würde und welche Unterlagen für den Sozialarbeiter dazu nötig sind, zum Förder- und Entwicklungsgespräch mitgebracht. Es wird mit dem Sozialarbeiter eine Frist verabredet, bis zu der er sich verbindlich für oder gegen die Tätigkeit der Wohngruppenleitung und parallel der Aufnahme des Masterfernstudiums entschieden hat. Es wird mit ihm besprochen, ab wann er im Falle einer endgültigen Zusage die Leitung der Wohngruppe übernehmen würde. Bedingungen die der Arbeitgeber bei der Weiterbildung an den Mitarbeiter stellt –zum Beispiel das Nehmen von unbezahltem Urlaub während der Präsenzzeiten, oder die Rückzahlung der Ausbildungskosten bei Abbruch oder Nichtbestehen des Masters sowie die Dauer der Betriebsbindung²¹- werden ebenfalls thematisiert und alles schriftlich dokumentiert.

Bei der Nachbereitung können folgende Fragen hilfreich sein (Loffing, Budnick 2006, S. 119):

- „Welche Unterstützung bekommt der Mitarbeiter von Ihnen?“
- Wie messen Sie den Erfolg der Unterstützung durch Sie?
- Haben Sie das Gespräch und die vereinbarten Maßnahmen dokumentiert?“

4.4 Das Mitarbeiterjahresgespräch

Begriff

Das Mitarbeiterjahresgespräch ist ein strukturiertes Gespräch unter vier Augen zwischen dem unmittelbar Vorgesetzten und dem Mitarbeiter. In ihm kann alles angesprochen werden, was von den Beteiligten als wichtig erachtet wird und über die aktuelle Tagesarbeit hinaus von Bedeutung ist (vgl. Ludwig-Maximilians-Universität München 1998).

²¹ Um den Rahmen der Masterarbeit zu wahren, kann im Folgenden nicht näher auf das Thema „Rückzahlung von Fortbildungskosten durch den Arbeitnehmer“ oder seine „Bindung an das Unternehmen für einen gewissen Zeitraum nach Beendigung der Fortbildung“ behandelt werden. Für mehr Informationen siehe:

Leibold, Schmidt (o.J.): Rückzahlungsklauseln. http://www.arbeitsrecht-informationen.de/index.php?id=12&no_cache=1&type=0&uid=91 [22.11.2015]

JuraForum.de (2003 – 2015): Rückzahlung Fortbildungskosten / Weiterbildungskosten. <http://www.juraforum.de/lexikon/rueckzahlungsklausel-weiterbildungskosten> [22.11.2015].

Es dient in erster Linie der Mitarbeiterentwicklung. Vorgesetzter und Mitarbeiter nehmen sich Zeit um die Zusammenarbeit zu reflektieren, das Aufgabengebiet und die daraus entstehenden Anforderungen zu betrachten und die gegenseitigen Bedürfnisse und Interessen abzugleichen (vgl. VDMA / CDHT Personalentwicklung GmbH o. J.).

„Das Mitarbeiterjahresgespräch ist ein wirksames Instrument, mit dessen Hilfe sich der Planungs- und Steuerungsanspruch der Organisation mit dem Aspekt aktiver, mitverantwortlicher Beteiligung des Mitarbeiters zu einer tragfähigen Synthese verbinden lässt.“ (Kießling-Sonntag 2000, S. 238)

Dass es sich bei dieser Gesprächsform tatsächlich um ein *Jahresgespräch* handelt, ist nicht zwingend vorgeschrieben und jede Organisation sollte ihren eigenen Rhythmus der Durchführung finden. In vielen Unternehmen und hat es sich jedoch bewährt, den Jahresrhythmus beizubehalten, da dieser in der Regel dem betriebswirtschaftlichen Planungszyklus entspricht (vgl. ebd. 2000, S. 238).

Beim Mitarbeiterjahresgespräch werden die in Punkt 4.1 – 4.3 behandelten Gespräche zusammengefasst. So können bedeutende Aspekte der übergreifenden Personalführung zusammenhängend besprochen werden, was impliziert, dass für das Mitarbeiterjahresgespräch mehr Zeit aufgewendet werden muss. Themenkreise dieser Gesprächsform sind demnach (vgl. Beutler 2006, S. 21):

- Die Rückschau auf alle Aufgaben, Ziele und Ergebnisse der vergangenen Periode.
- Stärken, Interessen und Entwicklungsbedürfnisse.
- Eine Einschätzung von Zusammenarbeit und Führung.
- Die Vereinbarung von Zielen, Aufgaben und Ergebniskriterien für die kommende Periode.
- Die Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen.

Gesprächsvorbereitung

Zur Vorbereitung des Mitarbeiterjahresgesprächs sollten Vorgesetzte ihre Beschäftigten über das Jahr verteilt beobachten und wie bei einer Momentaufnahme, zwecks Dokumentation kritischer Ereignisse und besonderer Erfolge, die eigene Wahrnehmung reflektieren und Notizen machen.

Die Bewertung selbst kann beispielsweise anhand einer Bewertungsskala sowohl von Führungskraft als auch der zu bewertenden Person vollzogen werden:

Aufgaben / Tätigkeit	Engagement	Fähigkeit / Erfolg	Beispiele
	-- - 0 + ++	-- - 0 + ++	

(Boden 2013, S. 147)

Gibt sich ein Arbeitnehmer beispielsweise bei *Engagement* ein Minus aber ein Doppelplus bei *Fähigkeit* und *Erfolg*, während die Führungskraft eine weniger euphorische Einschätzung bei Fähigkeiten und Erfolg hat, gibt es bereits einen Ansatzpunkt für Diskussion und Argumentation.

Erfahrungsgemäß gibt es bei dieser Art von Vorbereitung selten gravierende Einschätzungsdifferenzen (vgl. ebd. 2013, S. 147). Tendenziell bewerten sich Mitarbeiter sogar vorsichtiger und bescheidener. Da beide Seiten dazu aufgefordert sind ihre Einschätzungen auch zu begründen, braucht es dazu konkrete Beispiele, was größtenteils zu realistischen Argumentationen und Bewertungen führt.

Gesprächsinhalt

Die Gestaltung von Mitarbeiterjahresgesprächen sollte sich durch Wertschätzung auszeichnen und aufmerksam durchgeführt werden. Mitarbeitende sollen von ihren Erfolgen berichten dürfen; alles Positive verdient eben so viel Aufmerksamkeit wie Fehler. Es gilt auf einen Ausgleich zu achten.

Die Einladung zum Mitarbeiterjahresgespräch kann sowohl schriftlich als auch mündlich erfolgen.

„Ich möchte mit Ihnen einen Rückblick auf das Jahr halten. Wenn Sie Themen haben, über die Sie reden möchten, bringen Sie diese mit. Wenn Sie keine haben – auch gut. Ich werde einige Themen mitbringen.“ (Braig, Wille 2006, S. 84)

Braig und Wille weisen darauf hin, das Jahresgespräch nicht mit dem Zielvereinbarungsgespräch, dem Beurteilungsgespräch oder dem Entwicklungs- und Fördergespräch zu verwechseln, auch wenn viele Führungskräfte aus Zeitnot diesen Fehler machen. Das würde jedoch die Wirkung erheblich „verwässern“ (ebd. 2006, S. 85). Nichts desto trotz findet man in einschlägiger Literatur immer wieder die Gleichsetzung oder Vermischung aller regelmäßigen Mitarbeitergespräche im Mitarbeiterjahresgespräch. Es macht auch durchaus Sinn, die in Punkt 4.1 bis 4.3 dargestellten Gespräche in das Mitarbeiterjahresgespräch mit aufzunehmen, jedoch zusammengefasst und nicht ausufernd. Zum einen kann dies als Resümee dienen, um die draus dokumentierten Ergebnisse mit dem Ist-Stand des Mitarbeiters abzugleichen. Zum anderen können Veränderungen, die sich auf die vorhergegangenen Gespräche beziehen, im Mitarbeiterjahresgespräch neu abgestimmt werden. Des Weiteren sollte dem Mitarbeiter

im Jahresgespräch aber vor allem eine Plattform gegeben werden, um sich äußern zu können, wie es ihm im Unternehmen geht und was ihm bezogen auf seine Arbeit und den Betrieb positives und negatives aufgefallen ist.

Gesprächsführung

Das Setting für das Gespräch ist wichtig. Es sollte auf Augenhöhe stattfinden, in dem man sich gegenüber sitzt, ohne einen Schreibtisch dazwischen zu haben, da die Position vor und hinter dem Tisch einen Hierarchieunterschied bereits unterstreicht (vgl. Boden 2013, S. 152).

Das Gespräch sollte ungestört durchgeführt werden können und es muss genügend Zeit für die beiderseitigen Anliegen eingeplant werden (vgl. Beutler 2006, S. 22).

Eingestiegen wird am besten auf der Beziehungsebene mit einer freundlichen Bemerkung zu einem naheliegenden positiven Ereignis, einem Smalltalk, gerne auch im privaten Bereich. Anschließend sollte die geplante Vorgehensweise vorgestellt werden und der geplante Zeitrahmen erörtert werden.

Sollte es ein eher kritisches Jahresgespräch werden, was bedeutet das negative Punkte überwiegen und der Mitarbeiter mit einer eher schlechten Beurteilung konfrontiert wird, dann darf der Smalltalk nicht zu lang sein (vgl. Boden 2013, S. 153).

Zudem muss sich die Führungskraft im Vorhinein überlegen, welche Einstellung sie zu ihrem Gesprächspartner hat, wie sie die Beziehung zu ihm einschätzt und wie frühere Gespräche mit ihm abliefen (vgl. Beutler 2006, S. 23).

Nach dem Einstieg wird die Darstellung des Mitarbeiters erfragt, um Fehleinschätzungen und Missverständnisse auszuräumen. Dabei geht es beispielsweise um die Frage, wie es dem Mitarbeiter im Unternehmen geht, was ihn stört oder gefällt und welche Anregungen er hat. Der Gesprächspartner sollte als Experte betrachtet werden, dessen Urteil seitens der Führungskraft geschätzt und geachtet wird. Auf Augenhöhe bedeutet, dass beide Seiten etwas zur Problemlösung beitragen sollen (vgl. Boden 2013, S. 153).

Danach kommt es darauf an, ob mit dem Mitarbeiter bereits vor dem Jahresgespräch eines oder mehrere der in den Punkt 4.1 bis 4.3 dargestellten Gespräche geführt wurden. Wenn das nicht der Fall gewesen ist, wird dies vermutlich das Hauptthema des Mitarbeiterjahresgesprächs sein.

Haben das Zielvereinbarungs-, das Beurteilungs- und das Förder- und Entwicklungsgespräch bereits stattgefunden, werden die wichtigsten Punkte daraus übergreifend und zusammenhängend besprochen. Die Beurteilung kann dann auf der Basis vorangegangener Zielvereinbarungen durchgeführt werden. Liegen Leistungsdefizite vor, können geeignete Bildungsmaßnahmen vereinbart werden. Die

künftige Förderung wird dann auf die gegebenenfalls neu vereinbarten Ziele und Aufgaben abgestimmt (vgl. Mentzel 2009, S. 77).

Im Gesprächsabschluss werden noch einmal die wichtigsten Punkte des Mitarbeiterjahresgesprächs zusammengefasst. Alle Ergebnisse oder Maßnahmen sowie sonstige Vereinbarungen werden schriftlich dokumentiert.

5. Gesprächsführung und Gesprächspsychologie

Neben inhaltlichen Kenntnissen einzelner Mitarbeitergespräche, ist es für eine Führungskraft auch wichtig, sich mit dem Thema Gesprächsführung und Gesprächspsychologie auseinander zu setzen. Ziel ist es, Mitarbeitende möglichst unmissverständlich und konfliktfrei zu erreichen und durch die Weitergabe von Informationen und den gegenseitigen Austausch ein effektives Zusammenarbeiten zu ermöglichen.

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Büchern und Ratgebern, die Gesprächsführung sowie Basiswissen zu Kommunikation und Gesprächspsychologie beinhalten. Das Thema Gesprächspsychologie ist komplex und umfangreich. Im Folgenden kann nur ein kleiner Einblick gewährleistet werden, anhand dessen sich Vorgesetzte orientieren können, wenn es um gesprächspsychologische Aspekte beim Führen von Mitarbeitergesprächen geht.

5.1 Grundfunktionen der Gesprächsführung bei Mitarbeitergesprächen

Das Führen von Gesprächen zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern hat für das Unternehmen primär zwei Grundfunktionen: Zum einen soll sichergestellt werden, dass die angestrebten Unternehmensziele gemeinsam erreicht werden. In diesem Fall spricht man von einer Sachorientierung. Zum anderen wird durch gelungene Gesprächsführung eine positive Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern aufgebaut und gepflegt. Man spricht hier von Mitarbeiterorientierung (vgl. Saul 2012, S. 14).

Ein Mitarbeitergespräch kann dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn ein für alle Beteiligten akzeptables Ergebnis erzielt wurde, der Zeitaufwand des Gesprächs angemessen war und der Verlauf sowohl vom Vorgesetzten als auch vom Mitarbeiter als befriedigend erlebt wurde.

Um das zu erreichen braucht es eine Gesprächsführung, die nicht nur die Sachziele im Blick hat, sondern auch den Mitarbeiter. Diesem sollte immer wertschätzend begegnet werden, um ihn zu motivieren und die Bindung an das Unternehmen zu stärken (vgl. ebd. 2012, S. 14).

5.2 Die Sach- und die Beziehungsebene in der Gesprächsführung

Der Verlauf eines Gesprächs wird neben seinem Inhalt auch davon bestimmt, wie die Beteiligten miteinander umgehen. Dies impliziert, dass in einer Gesprächssituation nicht nur sachliche und fachliche Angelegenheiten geregelt werden, sondern auch die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern ausgehandelt wird. In einem Gespräch sind auch immer menschliche Gefühle mit im Spiel, die das Verhalten der Beteiligten beeinflussen und sich deutlich auf den Verlauf und das Ergebnis des Gesprächs

auswirken (vgl. Saul 2012, S. 14).

Ein Vorgesetzter sollte sich in einer Kommunikationssituation bewusst darüber sein, dass ein Teil der Gesprächsführung das Senden und Empfangen von Beziehungsbotschaften beinhaltet. Diese Beziehungsbotschaften unterliegen dem Einfluss von Faktoren wie der eigenen Rolle im Gespräch – beispielsweise Vorgesetzter oder Mitarbeiter-, der Gesprächsatmosphäre oder dem Kontakt zum Gesprächspartner, und werden durch Faktoren wie Wortwahl, Satzkonstruktion oder Sprechweise beeinflusst. Dabei spielt Folgendes eine Rolle (ebd. 2012, S. 15):

- „Wie wird es formuliert?
- In welchem Ton, mit welchem Gesichtsausdruck wird es gesagt?
- Wer sagt es?“

Verbale und nonverbale Beziehungsbotschaften treten dabei in zwei Formen auf, nämlich einerseits, wie das Gespräch vom Gegenüber erlebt wird –als angenehm oder unangenehm-, und andererseits wie beide Gesprächspartner zueinander stehen– Sympathie oder Antipathie (vgl. ebd. 2012, S. 15).

Dabei kann es zu Kommunikationsstörungen kommen die dann auftreten, wenn vom Sender geschickte Informationen den Empfänger nur unvollständig oder in verfälschter Form erreichen. Die Gründe für Störungen können physikalisch sein (beispielsweise Lärm, ein Rauschen oder eine fremde Sprache), strukturbedingt (organisatorische Maßnahmen die nicht eingehalten werden können, wie der Ausfall eines Mitarbeitergesprächs) oder semiotisch (das Verständnis des Kommunikationsinhalts betreffend, wie Auffassungsgabe und Verarbeitungsmöglichkeiten von Sender und Empfänger) (vgl. Wirtschaftslexikon24.com 2015).

5.3 Kommunikationsprozess und Kommunikationsmodelle

In jeder sozialen Interaktion zwischen Menschen spielt der Austausch von Informationen eine Rolle. Sowohl verbal als auch nonverbal wird bewusst oder unbewusst weitergegeben, was gefühlt und gedacht wird. An diesem Kommunikationsprozess sind sieben Komponenten beteiligt:

„(1) Wer (Sender) (2) sagt was (Nachricht) (3) zu wem (Empfänger) (4) womit (Zeichensignal) (5) durch welches Medium (Kanal) mit (6) welcher Absicht (Intention) und (7) mit welchem Effekt (Reaktion des Empfängers)?“ (Traut-Mattausch, Frey 2006, S. 536)

In einem Anerkennungsgespräch wäre dies beispielsweise: (1) Der Vorgesetzte (4) spricht (3) dem Mitarbeiter (2) Lob darüber aus, dass er sehr gute Entwicklungsberichte schreibt. (5) Das Anerkennungsgespräch (6) soll die Motivation des Mitarbeiters steigern und ihn darin bestärken, weiterhin gute Berichte zu schreiben. (7) Der Mitarbeiter freut sich sehr

über das Lob und nimmt sich vor, in seiner Leistung konstant gut zu bleiben.

Mit dieser nach Harold Lasswell (1948) benannten Lasswell-Formel ist es möglich, Kommunikationsprozesse detailliert zu beschreiben.

Um Kommunikationsprobleme zwischen Menschen zu verstehen, wurden unterschiedliche Modelle²² entwickelt (vgl. ebd. 2006, S. 536).

Zwei der Modelle, das Kommunikationsmodell nach Paul Watzlawick und das Kommunikationsmodell nach Friedemann Schulz von Thun, werden im Folgenden behandelt um zu veranschaulichen, wie der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt bestimmt und wie sich das auf die Gesprächsführung auswirkt.

5.3.1 Das Kommunikationsmodell nach Paul Watzlawick

Paul Watzlawicks 1969 gegründete Kommunikationstheorie beinhaltet fünf Axiome, sogenannte Grundannahmen, die auf die psychologischen Aspekte des Kommunizierens hinweisen und keines Beweises zugänglich sind.

Merkmale der Theorie von Watzlawick sind Dynamik und Interaktivität. Kommunikation läuft in diesem Modell kreisförmig: so sind nicht nur Reaktionen einer Person B auf die Worte einer Person A bedeutsam, sondern auch die Rückwirkung, die die Reaktion der Person B auf die Person A hat (vgl. Röhner, Schütz 2012, S. 25).

Die fünf Axiome von Watzlawick werden im Folgenden dargestellt und erklärt (vgl. ebd. 2012, S. 25 - 30; vgl. Bender 2014). Dabei werden sie mit Beispielen aus Mitarbeitergesprächen unterstrichen.

1. Axiom zur Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren:

Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede –auch nonverbale- Kommunikation ist ein Verhalten. Störungen liegen beispielsweise in der Fehlinterpretation des Verhaltens,

²²Kommunikationsmodelle, die die unterschiedlichen Aspekte der menschlichen Kommunikation beschreiben, gibt es zahlreiche in der Literatur. Neben den Modellen von Watzlawick und Schulz von Thun gibt es beispielsweise noch das Kommunikationsmodell von Shannon und Weaver, die themenzentrierte Interaktion von Cohn, die Transaktionsanalyse von Berne oder die Maximen der Kommunikation nach Grice. Um zu veranschaulichen, wie die Beziehung den Inhalt eines Gesprächs bestimmt ist es nicht nötig, auf weitere Kommunikationsmodelle jenseits von Watzlawick und Schulz von Thun einzugehen. Interessierten zum Thema Kommunikationsmodelle wird folgende Literatur empfohlen:

Traut-Mattausch, Eva; Frey Dieter: Kommunikationsmodelle. In: Bierhoff, Hans-Werner; Frey Dieter (Hrsg): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2006, S. 536 – 544.

Röhner, Jessica; Schütz, Astrid: Psychologie der Kommunikation. Wiesbaden: Springer Verlag, 2012.

unbewusstem Verhalten oder auch im Ignorieren des anderen durch Nicht-Antworten. Ein Vorgesetzter, der während sein Mitarbeiter spricht die Augen rollt oder auf die Uhr schaut signalisiert, ohne es auszusprechen, mangelnde Wertschätzung und Desinteresse.

2. Axiom zum Inhalts- und Beziehungsaspekt von Kommunikation:

Der Inhaltsaspekt erhält die Aufgabe Informationen zu vermitteln, während der Beziehungsaspekt darüber Aufschluss gibt, wie die Beziehung vom Empfänger aufgefasst wird. Durch Gestik, Mimik und Tonfall des Senders werden beim Empfänger verschiedene Reaktionen ausgelöst. Wenn eine negative Beziehung auf der Inhaltsebene ausgetragen wird kann dies eine gestörte Kommunikation zur Folge haben.

Der Vorgesetzte wertet in einem Kritikgespräch die Argumente seines Mitarbeiters ab, weil er diesen generell unsympathisch findet.

3. Axiom zur Interpunktion von Ereignisfolgen:

Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung. Auf jeden Reiz folgt eine Reaktion in Form einer Verhaltenskette. Kommunikation ist demnach zirkulär. Eine Störung in der Kommunikation kann es dann geben, wenn die einzelnen Gesprächsteilnehmer an irgendeinem Punkt der Zirkularität einen Einschnitt vornehmen und subjektiv eine Ursache für den Anfang der sich ins Negative wendenden Diskussion festlegen.

Wenn ein Vorgesetzter in einem Rückkehrgespräch nachfragt, ob die lange krankheitsbedingte Abwesenheit des Mitarbeiters mit der Arbeitssituation zusammenhängt, kann er diese Frage mit der wohlwollenden Intention einer Arbeitsentlastung gestellt haben. Trotzdem kann der Arbeitnehmer sich angegriffen fühlen und in die Frage hineininterpretieren, dass ihm der Vorgesetzte seine Arbeit nicht zutraut. Eine entsprechend ungehaltene Reaktion des Mitarbeiters hätte wiederum mit Sicherheit Einfluss auf die Stimmung des Vorgesetzten. Dieser könnte dann ebenfalls unfreundlich werden und das ganze Gespräch könnte in eine negative Verhaltenskette umschlagen, in der jeder dem anderen Schuld für den Gesprächsverlauf gibt.

4. Axiom zu digitaler vs. analoger Kommunikation:

In der Kommunikation gibt es zwei Möglichkeiten Objekte darzustellen. Nicht nur das gesprochene Wort (die digitale Kommunikation), sondern auch nonverbale Äußerungen, wie ein Lächeln oder Wegblicken (die analoge Kommunikation) teilen etwas mit. Analoge Kommunikation ist mehrdeutig und kann vom Empfänger unterschiedlich entschlüsselt werden. Bei Fehlinterpretationen können Konflikte zwischen den Kommunikationspartnern entstehen.

Das Lächeln eines Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch kann für den Beschäftigten

Sympathie oder Verachtung ausdrücken.

5. Axiom zu symmetrischer vs. komplementärer Kommunikation:

Die Beziehung zwischen Gesprächspartnern basiert entweder auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit.

In komplementären Beziehungen ergänzen sich unterschiedliche Verhaltensweisen und bestimmen so den Interaktionsprozess. Die Grundlage der Beziehung besteht im Unterschied der Partner und einer Unterordnung was bedeutet, dass der eine die Oberhand über den anderen hat.

Symmetrische Beziehungsformen zeichnen sich dadurch aus, dass sich beide Partner bemühen, Ungleichheiten untereinander zu minimieren.

Eine gesunde Kommunikation ist dann zu erwarten, wenn es gelingt, dass in einer Beziehung sowohl symmetrische als auch komplementäre Aspekte enthalten sind. Störungen ergeben sich meist dann, wenn eine Beziehung nur symmetrisch oder nur komplementär verläuft.

Eine Führungskraft ist gegenüber seinen Mitarbeitern institutionell und aus dem sozialen Kontext heraus in einer übergeordneten Position. Deshalb wird der Kommunikationsablauf in Mitarbeitergesprächen vermutlich auch komplementär sein. Selbst wenn der Vorgesetzte dies gar nicht beabsichtigt, geschieht es vor allem auch deshalb, weil sein Gegenüber diese Rollendefinition annimmt. Diese Rollen sind aber nicht statisch und können je nach Sozialbeziehung auch wechseln. So kann zum Beispiel der Smalltalk in einem Mitarbeitergespräch über ein gemeinsames Hobby von Vorgesetztem und Mitarbeiter die Beziehung auch vorübergehend symmetrisch werden lassen.

Watzlawick ist der Auffassung, dass der Mensch vom ersten Tag seines Lebens an die Regeln der Kommunikation erlernt, ohne, dass es ihm anfangs bewusst ist. Störungen in der Kommunikation werden auf Verstöße in den Axiomen zurückgeführt. Durch Metakommunikation sieht Watzlawick ein Mittel, Kommunikationsstörungen aufzudecken und gegebenenfalls auch zu beheben. Mit der Metakommunikation wird die Gesprächsebene gewechselt und das Geschehen von außen betrachtet. Auf der Meta-Ebene kann sich über die Beziehung der Gesprächsteilnehmer untereinander und über das Thema und die Situation des Gesprächs im Allgemeinen geäußert werden (vgl. von Kanitz, Mentzel 2012, S. 71).

Gerade in Konfliktgesprächen sollte eine Führungskraft versuchen, durch Wahrnehmung der Metaebene und einer entsprechenden Metakommunikation seinen Mitarbeiter zu erreichen. Zum Beispiel: „Ich merke gerade dass wir an diesem Punkt des Gehaltsgesprächs verrannt haben und nicht weiter kommen. Lassen Sie uns doch lieber

versuchen, eine für uns beide akzeptable Lösung zu finden.“

5.3.2 Das Vier-Seiten-Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun

Eine Erweiterung des Modells von Watzlawick stellt das Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun (1994) dar. Bekannt geworden ist das Modell auch unter dem Namen „Kommunikationsquadrat“, „Vier-Ohren-Modell“ oder „Nachrichtenquadrat“ (Schulz von Thun Institut für Kommunikation 2009).

Schulz von Thun schlägt vor, menschliche Kommunikation aus jeweils vier Perspektiven zu betrachten. Diese vier Seiten einer Aussage sind das Kernstück des erstmals 1981 vorgestellten Modells, sie werden auch „vier Schnäbel (auf Seite der sendenden Person)“ und „vier Ohren (auf Seiten der empfangenen Person)“ genannt (Röhner, Schütz 2012, S.18).

Eine Äußerung erhält im Vier-Seiten Kommunikationsmodell folgende vier simultane Botschaften (ebd. 2012, S. 19):

„1. **Sachinhalt:** Eine Nachricht enthält in der Regel Sachinformationen, die die sendende der empfangenden Person mitteilen möchte.

2. **Selbstoffenbarung:** In jeder Nachricht stecken auch Informationen über die sendende Person, die sowohl aus gewollter Selbstdarstellung (z.B. zu zeigen, dass man sich auf einem Gebiet auskennt) als auch aus unbeabsichtigter Selbstenthüllung (z.B. Zittern als Zeichen von Aufregung oder Angst) bestehen können.

3. **Beziehungsaussage:** Die Art und Weise, wie eine Person angesprochen wird, gibt meist Aufschluss darüber, wie die Beziehung zwischen ihr und der sendenden Person definiert wird (,Habe ich mir doch gedacht, dass die Aufgabe zu schwer für dich ist.‘ Vs. ,Wenn du dir das nochmal genau ansiehst, fällt dir sicher die richtige Lösung ein.‘)

4. **Appell:** Wer etwas von sich gibt, will damit in der Regel auch etwas bewirken. Eine Nachricht soll die adressierte Person dazu bringen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen.“

Die Führungskraft eines Trägers der Suchthilfe kommt zu spät in eine Teamsitzung und entschuldigt sich bei ihren Beschäftigten mit den Worten: „Verzeihen Sie mein Zuspätkommen, der Finanzvorstand hat mich noch aufgehalten. Er hatte etwas Wichtiges mit mir zu besprechen!“ (Traut-Mattausch, Frey 2006, S. 540)

Hierbei können die vier Seiten der Nachricht lauten (ebd. 2006, S. 540):

1. „Der Grund meiner Verspätung liegt in einem wichtigen Gespräch mit dem Finanzvorstand“ (Sachinhalt).
2. „Ich bin eine wichtige Mitarbeiterin, da der Finanzvorstand mit mir persönlich

spricht“ (Selbstoffenbarung).

3. „Wir sind hier nicht alle gleich, sondern es gibt ein hierarchisches Gefälle“ (Beziehungsaussage).
4. „Bitte beachtet mich, ich bin besonders wichtig“ (Appell).

Der Schwerpunkt, der in der Nachricht enthalten ist, liegt meistens auf einer oder zwei der insgesamt vier Kommunikationsebenen – allerdings wird immer auch eine Aussage zu den anderen drei Aspekten an den Empfänger geschickt (vgl. Rosenstiehl 1994 in Traut-Mattausch & Frey 2006, S. 540).

Das Nachrichtenquadrat gilt jedoch nicht nur für den Sender einer Nachricht, sondern auch für dessen Empfänger. In wie weit ein Empfänger einer Aussage auf der intendierenden Ebene (z.B. „Bitte entschuldigen Sie meine Verspätung“) interpretiert, hängt davon ab, welches der vier Ohren momentan dominant ist: das „Sachohr“, das „Selbstoffenbarungsohr“, das „Beziehungsohr“ oder das „Apellohr“ (ebd. 2006, S. 540).

Um bei dem vorherigen Beispiel zu bleiben: ein Teilnehmer der Teamsitzung könnte die Aussage der Führungskraft als sachlichen Hinweis drauf verstehen, dass der Finanzvorstand der Grund für die Verspätung gewesen ist (Sachohr). Oder er hat hingegen die Botschaft: „Hier ist jemand, der sich wichtig machen will“, durch sein Selbstoffenbarungsohr empfangen. Die Aussage kann aber auch so verstanden werden, dass der zu spät gekommene Vorgesetzte ihm sagen will „Wir stehen nicht auf einer Ebene“, was das Beziehungsohr so empfängt (ebd. 2006, S. 540). Der Mitarbeiter könnte allerdings auch die Mahnung empfangen: „Zoll mir Beachtung und Respekt“ durch sein Appellohr (ebd. 2006, S. 540).

Je nachdem, auf welchem Ohr die Aussage des Zuspätkommens interpretiert wird, wird der Empfänger sehr unterschiedlich reagieren.

Schwierigkeiten in der Kommunikation, lassen sich häufig so beschrieben, dass die Intention des Senders nicht immer mit der Wahrnehmung der zu empfangenden Person kompatibel ist. Kommunikationsstörungen treten demnach also dann auf, wenn das, was der Sender mit seiner Botschaft ausdrücken wollte, vom Empfänger anders interpretiert wird.

In einer Untersuchung von Langer et. Al (2003) sowie Ruppert (1999), wurde geforscht, wie sendende Personen eine effektive Kommunikation gestalten können. Die Ergebnisse zeigen, dass kurze Sätze und einfache Begriffe zur Verständigung beitragen. Eine Mehrfachkodierung zum Beispiel als Text und Bild kann hilfreich dabei sein, Fehler beim

Verständnis wichtiger Botschaften zu reduzieren (Röhner, Schütz 2012, S. 20).

5.3.3 Was Führungskräfte anhand der Modelle über die Gesprächsführung lernen können

Sowohl die Axiome von Watzlawick als auch das Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun zeigen deutlich, dass Kommunikation nicht nur die Übertragung reiner Sachinformationen beinhaltet, sondern vor allem damit zu tun hat, in welcher Beziehung zwei oder mehr Gesprächspartner zueinander stehen. Zudem ist die Interpretation von Botschaften ausschlaggebend für den ganzen Gesprächsverlauf.

Eine Ursache für die Neigung zur Interpretation liegt sicherlich in dem angeborenen Bedürfnis von Menschen, Ordnung und Sinn in ihre sie umgebende Realität zu bringen, um so die Umwelt so berechenbar, vorhersagbar und gestaltbar wahrnehmen zu können (vgl. Patrzek 2008, S. 29).

Watzlawick weist darauf hin, dass die Axiome nicht mehr als „(...) versuchsweise getroffene Formulierungen (...)“ sind, abgeleitet von Beobachtungen (Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, S. 81). Der gemeinsame Nenner der Axiome liegt in der zwischenmenschlichen Natur. Alle Zwei- oder mehr-Personen-Situationen sind immer auch persönlich (ebd. 2011, S. 81). Er bietet kein Lösungsmodell an, wie Kommunikationsstörungen vermieden werden können. Aber Kenntnisse des Modells können helfen besser zu verstehen, warum der Inhalt einer Botschaft nicht (nur) vom Sender ausgeht, sondern vom Empfänger –der diese interpretiert und eine entsprechende Botschaft zurück sendet die ebenfalls interpretiert wird.

Auch bei Schulz von Thun geht es nicht darum, einen „Kompass für Idealkommunikation“ zur Verfügung zu stellen (vgl. Schulz von Thun 2007, S. 31). Vielmehr soll das Vier-Seiten-Modell zu einer Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung beitragen und gleichzeitig das Kommunikationsrepertoire erweitern. Eine Führungskraft muss im Kontakt mit ihren Mitarbeitern merken, dass auf „(...) vier Spielfeldern gleichzeitig gespielt wird (...)“ (ebd. 2007, S. 31). Es muss ihr bewusst sein, dass beim Sprechen und Zuhören nicht nur eine Sachinformation vermittelt wird, sondern gleichzeitig auch eine bestimmte Beziehungsdefinition angeboten wird, die man als wohltuend oder auch als Zumutung empfinden kann. Ferner sollte eine Führungskraft im Gespräch erkennen können, wenn ein Appell ausgesprochen wird oder ein Bekenntnis in dem Gesprochenen enthalten ist. Bei sich und beim Gesprächspartner.

Was das Kommunikationsrepertoire angeht kann das Modell mit den „(...) vier Schnäbeln und vier Ohren (...)“ dazu anregen, Eigenarten und Einschränkungen eines angestammten Kommunikationsstils in den Blick zu bekommen und den Raum für die

eigenen gegebenen Möglichkeiten, mit anderen (Mitarbeitern) in Kontakt zu kommen, vergrößern (ebd. 2007, S. 35).

Vorgesetzte sollten sich beim Führen von Mitarbeitergesprächen darüber im Klaren sein, dass das, was sie im Gespräch vermitteln wollen vom Gegenüber ganz anders als beabsichtigt aufgefasst werden kann. Umgekehrt muss sich eine Führungskraft auch immer kritisch reflektierend fragen, wie sie selbst ihre Beziehung zum Mitarbeiter einschätzt. Gerade wenn es zwischenmenschlich nicht besonders harmoniert, ist die Gefahr gegeben dass auch die Führungskraft empfangene Botschaften missinterpretiert und ein sich wechselseitig bedingender Kreislauf in Gang gesetzt wird, der zu Störungen und Konflikten führt.

5.4 Regeln für das Führen von Gesprächen

Voraussetzung für einen positiv verlaufenden Dialog, ist die Fähigkeit, überhaupt ein gutes Gespräch führen zu können. Krämer und Walter haben dazu einen Regelkatalog aufgestellt, der Führungskräften Anregungen zur Gesprächsführung gibt (vgl. ebd. 2002, S. 14):

Die Regeln beinhalten im Überblick:

- Gespräche nicht direktiv führen
- Aktiv zuhören
- Weitere Gesprächstechniken
- Ich-Aussagen statt Du-Botschaften
- De-Eskalieren statt Eskalieren

Im Folgenden werden diese Regeln behandelt und erklärt.

5.4.1 Gespräche nicht direktiv führen

In direktiv geführten Gesprächen steuert einer der Gesprächspartner das Gespräch weitgehend allein. Ein direktiv geführtes Gespräch kann zwar zu schnellen Resultaten führen, fraglich ist jedoch, ob diese Ergebnisse auch tragfähig sind. Teilnehmer, die sich gedrängt fühlen, werden Resultate nicht immer mit der gleichen Entschiedenheit vertreten wie beispielsweise Gesprächspartner, die in einem partnerschaftlichen, nicht direktiven Gespräch überzeugt wurden (vgl. Krämer, Walter 2002, S. 14).

Geht es beispielsweise in einem Entwicklungsgespräch darum, dass alle Mitarbeiter dazu aufgefordert werden, an einer dreitägigen Träger internen Fortbildung am Wochenende teilzunehmen, kann man dies als Vorgesetzte direktiv machen – „Ich möchte dass Sie alle an der Fortbildung teilnehmen, dann müssen Ihre privaten Angelegenheiten einmal hinten

anstehen!“, oder man kann den Gesprächsteilnehmern vorschlagen, was sie von der Idee halten eine Interne Weiterbildung zu machen –„Ich würde gerne mit Ihnen eine Weiterbildung zum Thema XY machen. Diese ist leider nur am Wochenende möglich, aber ich halte es für Sie und Ihren Arbeitsbereich sehr wichtig dass Sie kommen und möchte darum bitten, daran teilzunehmen. Was halten Sie davon?“-.

Zu den Regeln für nicht direktive Gespräche gehört es, geduldig und freundlich zuzuhören, und nicht zu unterbrechen. Eine Führungsperson sollte auf ihren Mitarbeiter eingehen, und ihn nicht korrigieren oder kritisieren. Dabei wird der Gesprächsteilnehmer zum Gespräch ermuntert und der Vorgesetzte nimmt sich zurück. Es empfiehlt sich, keine Autorität zur Schau zu stellen.

Hinter der nicht direktiven Führung eines Gesprächs, steckt immer auch eine grundsätzlich positive Haltung zu den Gesprächsteilnehmern. Damit ist nicht gemeint, im Gespräch auf Lenkung und Leitung zu verzichten. Ohne klare Strukturierung, die der Vorgesetzte durch seine Gesprächsleitung mit Kompetenz und sachlichen Argumente durchsetzen muss, wird jedes Mitarbeitergespräch unverbindlich und gerät zum reinen Gerede. Auch das nicht direktive Gespräch hat Lenkungstechniken (vgl. ebd. 2002, S. 15): Argumente, die man für wichtig hält, sollte ein Vorgesetzter stärken, in dem er dies zum Beispiel mit Mimik und Gestik –ein Nicken, ein eingestreutes „mmmh“ oder „ja“- bis hin zu einer direkten verbalen Unterstützung tut. So unterstützt man den Redenden und verleiht ihm Sicherheit.

Die Führungskraft kann seinen Mitarbeiter im Gespräch auch um Vorschläge bitten. Öffnende Fragen sind gerade in schwierigen Situationen ein Zeichen von gut geführten Gesprächen. Damit signalisiert die Führungskraft, dass sie nicht im Alleingang alle Probleme lösen kann oder möchte, und der Mitarbeiter ein wertvoller Ratgeber ist.

Was das Ergebnis des Gesprächs betrifft, sollte ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter überzeugen, und nicht überreden. Fühlt sich jemand in einem Gespräch überredet, wird er früher oder später das Gesprächsergebnis in Frage stellen. Besser ist es, dem Gesprächspartner auch Zeit zum Überlegen zu lassen (vgl. ebd. 2002, S. 15).

5.4.2 Aktiv zuhören

Gutes Zuhören im Gespräch vermeidet Missverständnisse, fördert das Verständnis und verbessert so den Kommunikationsprozess. Häufig wird beim Kommunizieren von Informationen übersehen, dass ohne einen aufmerksamen Empfänger auch der beste Sender nichts bewirken kann. Sachliche und emotionale Aussagen eines Gesprächs können oft durch einfaches Zuhören nicht richtig erfasst werden. Es bedarf daher der Technik des aktiven Zuhörens. Der Vorteil von dieser Technik liegt in der Möglichkeit, im Gesprächsverlauf auftretende Unklarheiten direkt auszuräumen (vgl. Crisand, Crisand

2010, S. 26).

Durch das aktive Zuhören signalisiert der Empfänger dem Sender durch eine Vielzahl verbaler und nonverbaler Signale, dass er ihm zuhört. Dabei sollte der Wunsch im Vordergrund stehen, den Gesprächspartner erst einmal nur zu verstehen. Kernbotschaften des aktiven Zuhörens sind (vgl. Patrzek 2008, S. 134):

- Die Widmung der ganzen Aufmerksamkeit gegenüber des Gesprächspartners.
- Ausreichend Zeit nehmen.
- Dem Interesse am Gegenüber und an seinen Aussagen.
- Dem Wunsch zu verstehen, was der andere sagt.
- Kein vorschnelles Fällen von Urteilen.
- Keine vorschnelle Kritik.

Beim aktiven Zuhören geht es um den Respekt, der dem anderen gezollt wird in dem man ihn ernst nimmt. Zudem entlastet es eine Führungskraft, wenn sie sich zurück nehmen kann und nicht den Anspruch an sich selbst hat, alle Probleme alleine lösen zu müssen. Viele Probleme entwirren sich selbst und verlieren an Komplexität, wenn man dem Gegenüber erst mal die Gelegenheit gibt, seine Sichtweise darzustellen. Beim aktiven Zuhören gibt es verschiedene Arten und Techniken, die der Zuhörer im Gespräch beachten und anwenden kann (vgl. ebd. 2008, S. 135):

Nonverbale Aufmerksamkeitsreaktionen

Mimik und Gestik machen in einem Gespräch viel aus. Zeichen wie Kopfnicken, Kopfneigung oder dem Heben und Senken der Augenbrauen signalisieren dem Gesprächspartner Aufmerksamkeit. Eine besondere Form der Aufmerksamkeitsreaktion stellt das Angleichen der Körperhaltung dar. Durch dieses sogenannte Pacing (im Englischen: Schritt halten) kann der Zuhörer seinem Gegenüber ein sinnvolles Maß an Kontakt und Verständnis vermitteln (vgl. ebd. 2008, S. 135 – 136).

Verbale Aufmerksamkeitsreaktionen: Nachfragen, Paraphrasieren, Verbalisieren, Zusammenfassen

Verbale Aufmerksamkeitsreaktionen sind zum einen einsilbige Zuhörens-Bekundungen wie „(...) Hm, Ja, ja, Tja, so etc.“ (ebd. 2008, S. 136). Dabei kommt es auf das richtige Maß an. Zu oft eingesetzt wirken diese Floskeln als gekünstelt und irritieren den Sprechenden.

Zum anderen drücken sich verbale Aufmerksamkeitsreaktionen durch Nachfragen, Paraphrasieren, Verbalisieren und Zusammenfassen des Gesagten aus.

Nachfragen

Durch Nachfragen stellt der Empfänger sicher, dass er den Sender auch korrekt verstanden hat. Beispiele für Fragen sind (ebd. 2008, S. 136):

- „Wie meinen Sie das genau?“
- „Einen Punkt habe ich eben nicht ganz verstanden ...“
- „Heißt das, dass Sie ...?“

Der Ton ist dabei ausschlaggebend. Durch zu forderndes oder drohendes Nachfragen kann der Sender eingeschüchtert werden.

Paraphrasieren

Unter einer Paraphrasierung versteht man, dass der sachliche Gehalt einer Sprecheraussage mit eigenen Worten wiederholt wird. Es ist die einfachste Form des Feedbacks. Sie gewährleistet dass die Aussage vollkommen im Sinne des Senders verstanden wurde (vgl. Crisand, Crisand 2010, S. 30).

„Sender: ‚Ja und dann habe ich versucht, telefonisch Kontakt zu Herrn Deutz aufzunehmen, aber da ging keiner ran.‘

Empfänger: ‚Sie konnten ihn telefonisch nicht erreichen?‘

Sender: ‚Ja, genau, erst am nächsten Tag ...‘“ (Patrzek 2008, S. 136).

Paraphrasieren ist eine gewöhnungsbedürftige Technik, die geübt werden muss und bei der man vor allem seine eigene Sprache finden muss um authentisch zu bleiben. Richtig angewandt schützt sie jedoch vor Missverständnissen und Fehlinterpretationen (vgl. ebd. 2008, S. 137).

Verbalisieren

Durch Verbalisierung wird der emotionale Gehalt einer Sprecheraussage mit den eigenen Worten wiederholt. In der Aussage vermutete Gefühle oder mentale Zustände werden ausgesprochen und benannt. Zurückerinnert an das 2. Axiom von Watzlawick²³, umfasst jede Aussage sowohl Sachinhalte als auch Beziehungsbotschaften. Während sich das Paraphrasieren auf die Sachebene bezieht, thematisiert die Verbalisierung die Beziehungsebene (vgl. ebd. 2008, S. 137).

„Sender: ‚Ja, und dann habe ich versucht, telefonisch Kontakt zu Herrn Deutz aufzunehmen, aber da ging keiner ran ...‘

²³Siehe Abschnitt 5.3.1

Empfänger: ‚Das hat Sie ziemlich gestresst, hm?‘

Sender: ‚Ja, genau, ich muss nämlich die Statistik bis ...‘ (ebd. 2008, S. 137)

Der Empfänger vermutet in diesem Kontext ein Gefühl der Belastung beim Sender, welches er mit „Stress“ umschreibt. Durch die Benennung dieses Gefühls wird der Sender in seiner aktuellen Verfassung erreicht. Die Antwort signalisiert, dass der Empfänger eine emotionale Reaktion mittels entsprechender Gefühle beim Gesprächspartner wahrnimmt (vgl. ebd. 2008, S. 137).

Die Vorteile des Verbalisierens liegen in der Tatsache, dass dem Gegenüber die Gelegenheit gegeben wird, weiter über eigene Probleme nachzudenken. Die Lage wird „entemotionalisiert“, indem Emotionen offen besprochen werden und der Partner sich weiter öffnen kann (Crisand, Crisand 2010, S. 35).

Beim Verbalisieren ist jedoch Vorsicht geboten, da durch Deutung und Interpretation der Gefühle des anderen immer eigene Realitäts- und Deutungsmuster ins Spiel gebracht werden, die auch falsch sein können (vgl. Patrzek 2008, S. 137).

Der Partner kann seelisch auseinander genommen werden und es besteht die Gefahr der Überinterpretation von Emotionen. Zudem benötigt Verbalisierung mehr Zeit (vgl. Crisand, Crisand 2010, S. 35).

Der Sender hat das Recht, geäußerten Verbalisierungen zu widersprechen. Ein Fehler wäre es auf Empfängerseite, bei seiner subjektiven Interpretation zu beharren.

Zusammenfassen

Diese Technik des aktiven Zuhörens integriert das Nachfragen, Paraphrasieren und Verbalisieren zu einer Zusammenfassung des Gehörten. Wichtig ist dabei, dem Gesprächspartner am Ende der Zusammenfassung auch verbal die Gelegenheit zu geben, auf die Zusammenfassung zu reagieren. Zudem kann so sichergestellt werden, dass alle Informationen korrekt beim Empfänger angekommen sind. Beispiele für die Zusammenfassung sind (Patrzek 2008, S. 138):

- „Wenn ich zusammenfassen darf, bedeutet dies, dass ...“
- „Lassen Sie mich also festhalten, ...“
- „Lassen Sie mich die aus meiner Sicht die wesentlichen Punkte nochmals zusammenfassen: ...“

5.4.3 Weitere Gesprächstechniken

Weitere Gesprächstechniken, die ein Gespräch fördern, sind (vgl. Krämer, Walter 2002, S. 16 – 17):

Fragen statt Antworten

Statt einer Feststellung wie „Das wird in der Praxis nicht funktionieren!“, wäre eine Frage, wie „Haben Sie denn auch bedacht wie das in der Praxis umgesetzt werden kann?“ besser, da so statt einer vorschnellen Feststellung die Möglichkeit gegeben wird, im gemeinsamen Austausch Lösungen zu finden.

Verständnis zeigen

Dem Gesprächspartner vermitteln, dass man ihn versteht. Dadurch wird dem Gegenüber vermittelt, dass man sich mit dessen Meinung auseinandersetzt.

Dem anderen die Möglichkeit geben, Ärger loszuwerden

Die Aufgabe des Gesprächsleiters ist es, das Gespräch auf der sachlichen Ebene zu halten. Dennoch ist es sinnvoll, dem Gesprächspartner beispielsweise in einem Kritikgespräch oder Beurteilungsgespräch Raum für Emotionen zu geben. So kann der Mitarbeiter aufgeregten Emotionen freien Lauf lassen und es kann anschließend wieder konstruktiv zusammen gearbeitet werden.

Den anderen ernst nehmen

Die positive Wertschätzung ist eine Grundvoraussetzung für ein gelungenes Gespräch und drückt sich durch eine offene Haltung, einem aktiven Interesse für den Gesprächspartner und in der Akzeptanz der Person aus. Konkret bedeutet dies ein direktes Ansprechen und dem Anknüpfen an Interessen, Erfahrungen und Argumenten des Gesprächspartners (vgl. ebd. 2002, S. 17).

5.4.4 Ich-Aussagen statt Du-Botschaften

Du-Botschaften, wie „Sie haben aber gesagt ...“ tragen schnell dazu bei, das Gesprächsklima zu verschlechtern. Sie stehen für Anschuldigungen, Vorwürfe oder fehlende Wertschätzung des Gesprächspartners und führen oft zu konfrontativen Reaktionen, Rechtfertigungen, einem Ausweichen oder Verteidigung. Statt sein Gegenüber mit einem „Sie haben Unrecht!“ zu konfrontieren, beinhaltet das Umsetzen in eine Ich-Aussage, wie „Ich bin anderer Auffassung.“ weniger Konfliktpotential, da keine unmittelbare Wertung der Aussage des Gesprächspartners erfolgt und sich dieser weniger angegriffen fühlt (vgl. Krämer, Walter 2002, S. 18).

5.4.5 De-Eskalieren statt Eskalieren

In einem Mitarbeitergespräch sollte nicht „(...) unnötig Öl ins Feuer (...)“ gegossen werden (ebd. 2002, S. 19). Nicht jede provozierende Äußerung ist so gemeint, wie sie sich vielleicht angehört hat. Aufgabe einer Führungskraft ist es, durch sachliche Freundlichkeit die Chance zur Deeskalation zu geben. Mit einer Gegenprovokation zu reagieren, bringt vielleicht vorübergehend Befriedigung, führt aber in der Regel zu weiteren Gegenreaktionen und ist meist der Beginn einer „Gewaltspirale“ (ebd. 2002, S.

19).

5.5 Die Steuerung des Gesprächs

Aufgabe einer Führungskraft in der täglichen Kommunikation ist es ein Gespräch zu steuern und so in die richtige Richtung zu lenken, in die sie gerne weitergehen möchte. Hat ein Vorgesetzter beispielsweise eine Idee, muss er dafür sorgen, dass die Mitarbeiter hinter dieser Idee stehen. Die Realisierung dieser Idee sollte für die Mitarbeitenden in irgendeiner Form von Interesse sein. Durch das Wecken des Interesses hat die Führungskraft die Chance, dem Mitarbeiter die Inhalte und die Ideen ausreichen vermitteln zu können und ihn letztlich davon zu überzeugen, dass dies auch lohnend ist (vgl. Etrillard 2003, S. 137).

Ein Vorgesetzter möchte beispielsweise ein neues Dokumentationssystem am Computer einführen, das die Mitarbeiter zunächst abschrecken könnte, da sie sich an nichts neues umgewöhnen möchten. Dann gilt es für den Vorgesetzten, das neue Dokumentationssystem reizvoll zu machen, in dem er dessen Vorzüge vorstellt und die Mitarbeiter damit erreicht.

Wie bereits in Punkt 5.4.2 erwähnt, lassen sich Gespräche mit unterschiedlichen Methoden steuern, in dem man zum Beispiel entscheidende Parts wiederholt und Inhalte regelmäßig zusammenfasst. So stellt die Führungskraft sicher, dass Sie und ihre Zuhörer auf dem gleichen Informationslevel sind. Ähnlich verhält es sich auch wenn einzelne, wichtige Faktoren nochmal konkretisiert oder visualisiert werden (vgl. ebd. 2003, S.137).

In Teil 5 wurden die wichtigsten Gesprächsfaktoren –wie die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern- und viele Gesprächsregeln und Gesprächstechniken dargestellt.

Wenn eine Führungskraft um diese Gesprächsfaktoren, Techniken und Regeln weiß, gelingt es ihr, bewusst mit ihnen umzugehen, und jedes Gespräch bestmöglich zu kontrollieren. Gute Mitarbeitergespräche sind nur dann möglich, wenn agiert wird statt ständig damit beschäftigt zu sein, nur zu reagieren oder Angriffe abzuwehren. Wenn beide Parteien fair miteinander umgehen und ihnen –oder zumindest dem Vorgesetzten- die Einflussfaktoren der Gesprächspsychologie und Gesprächsführung vertraut sind, kann aus jedem Gespräch ein Lerneffekt gezogen werden – inhaltlich wie methodisch (vgl. ebd. 2003, S. 137).

6. Auswertung eines Mitarbeiterjahresgesprächs in einem Träger der Kinder- und Jugendhilfe

Im Folgenden wird ein Mitarbeiterjahresgespräch aus der Berufspraxis der Autorin, anhand der gewonnenen Erkenntnisse zum Thema Mitarbeitergespräch und Gesprächspsychologie ausgewertet.

In meiner²⁴ letzten 1,5 jährigen Berufstätigkeit als Sozialpädagogin in einer teilstationären Wohngruppe für Kinder- und Jugendliche nach § 34 SGB VIII war ich zudem als stellvertretende Leitung angestellt. In dieser Funktion habe ich an insgesamt drei Mitarbeiterjahresgesprächen teilnehmen dürfen, die mein direkter Vorgesetzter mit meinen Kollegen geführt hat. In der Wohngruppe können acht Kinder zwischen sechs bis zwölf Jahren aufgenommen werden. Dabei steht neben der Betreuung der Kinder, auch die intensive Elternarbeit im Fokus. Ziel ist die Rückführung der Kinder in die Herkunftsfamilien nach einem Aufenthalt von sechs bis acht Monaten. Die Wohngruppe selbst, ist Teil der gGmbH eines kleinen Trägers, welcher zusätzlich noch ambulante Hilfen nach §§ 30, 31 SGB VIII sowie Schulsozialarbeit, Soziale Gruppenarbeit und ein Inklusionsprojekt anbietet.

Im gesamten Träger werden einmal jährlich, –meist im Zeitraum Januar bis März- Mitarbeiterjahresgespräche mit den Beschäftigten geführt. Zuständig dafür ist die jeweilige Fachbereichsleitung. Die Wohngruppe hat insgesamt sieben Mitarbeiter: zwei Sozialpädagogen (Leitung und stellvertretende Leitung), vier Erzieher und eine Hauswirtschaftskraft. Folglich führt der Vorgesetzte jährlich sechs Mitarbeiterjahresgespräche. In meiner 18-monatigen Tätigkeit wurde ich zwei Mal von meinem Vorgesetzten zum Mitarbeiterjahresgespräch eingeladen. Bedauerlicherweise wurde es jedoch aus terminlichen Gründen immer spontan abgesagt und so weit nach hinten verschoben, dass es gar nicht mehr stattgefunden hat. Dennoch habe ich selbst als stille Beobachterin an drei Mitarbeiterjahresgesprächen, die mein Vorgesetzter mit den Erziehern geführt hat, teilnehmen dürfen. Die Gesprächsdurchführung oblag alleine meinem Vorgesetzten. Ich wurde in der anschließenden Reflexion um Rückmeldung gebeten. Alle drei Gespräche waren strukturell anhand eines Leitfadens zu

²⁴In diesem Kapitel bezieht sich die Autorin der Masterthesis ausschließlich auf eigens gemachte Erfahrungen, in der Berufspraxis zum Thema *Mitarbeiterjahresgespräch*. Die daraus resultierende Auswertung des Gesprächs, orientiert an den in der Masterarbeit dargestellten Erkenntnissen bezüglich dem *Zielvereinbarungs-*, *Beurteilungs-* und *Mitarbeiterjahresgespräch*, ist aber rein subjektiv. Aus diesem Grund wird Kapitel 5 in der Ich-Form geschrieben.

Leistungsbewertung gleich aufgebaut und verliefen sehr ähnlich, weshalb ich mich im Folgenden exemplarisch auf ein Mitarbeiterjahresgespräch mit einem Erzieher beziehen werde.

Das Mitarbeiterjahresgespräch ist zeitlich auf eine Stunde angesetzt. In der Regel dauert es aber auf Grund der Fülle an Themen mindestens zwei Stunden. Ihm voraus geht eine mündliche Einladung. Die Mitarbeiter bekommen zudem den betriebsinternen Leitfaden ausgehändigt um sich selbst besser auf das Gespräch vorbereiten zu können.

Der Vorgesetzte hatte das Mitarbeiterjahresgespräch immer mit einer Frage bezüglich der Arbeitszufriedenheit eingeleitet, in dem er wissen wollte, wie es dem Mitarbeiter in der Wohngruppe geht, und, ob er sich wohlfühlt. Wie schon in Punkt 4 der Masterarbeit beschrieben, wird so dem Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben, über alles sprechen zu können, was ihn in der Wohngruppe bewegt und was er sonst vielleicht für sich behalten hätte.

Dieser Gesprächsabschnitt hatte manchmal schon die geplante Gesamtzeit des Gesprächs in Anspruch genommen. Es machte sich dann eine Unruhe beim Vorgesetzten bemerkbar und er musste das Gespräch unterbrechen, um es auf die Punkte in dem vorgegebenen Gesprächsleitfaden zu lenken.

Der *Leitfaden für jährliche Mitarbeitendengespräche zur Leistungsbewertung*²⁵ ist in drei Teile untergliedert.

Der erste Teil bezieht sich auf drei Zielvereinbarungen aus dem vorherigen Jahr, die der Vorgesetzte zusammen mit dem Mitarbeiter entwickelt hat. Dabei handelt es sich um zwei individuelle, persönliche Ziele des Mitarbeiters sowie ein Einrichtungs- und Teamziel, welches gemeinsam verabredet wird.

Ein persönliches Ziel des Erziehers in der Wohngruppe war zum Beispiel: „Ich werde künftig in meinen Diensten wieder regelmäßig bei allen Kindern den Tagesablauf in QM Center²⁶ dokumentieren.“ Der Erzieher hatte es mehrmals während seiner Dienste versäumt, die täglichen Berichte zu den Kindern im Dokumentationssystem festzuhalten. Dies ist jedoch ein Muss, um zum einen die Arbeitsleistung belegen zu können, zum anderen auch den Kollegen neben der täglichen Übergabe wichtige Hinweise im Bezug zu den einzelnen Kindern geben zu können.

Das Einrichtungs- und Teamziel war im vorherigen Jahr gewesen: „Wir implementieren *Partizipation* in der Wohngruppe.“ Damit ist gemeint, dass die Kinder und Eltern durch neu

²⁵Siehe Anhang IV

²⁶Die Software QM Center ist ein Dokumentationssystem und integriert pädagogische und verwaltungstechnische Abläufe von Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe in einem System.

installierte Gruppen wie das „Montagskochen“ (ein Elternteil kocht jeweils für alle anderen Eltern und die Kinder ein Gericht), die „Dienstagsrunde“ (eine Diskussionsrunde für Kinder zu spezifischen Themen, wie beispielsweise *Kinderrechte*) oder die „Freitagsrunde“ (eine Abschlussrunde, um Ideen für das Wochenende zu besprechen und Verstärkerpläne der Kinder auszuwerten) mehr am Gruppengeschehen teilnehmen.

Die Ziele des vergangenen Jahres werden mit 0 = nicht erfüllt bis 2 = erfüllt Punkten bewertet. Wie schon in Teilt 4.1 angemerkt, ist die Schwierigkeit von Zielen deren Überprüfbarkeit. Die Messbarkeit in einzelnen Bereichen ist teilweise kompliziert. In diesem Beispiel war die Messbarkeit sogar noch recht einfach gewesen, da der Vorgesetzte anhand von Einträgen im Dokumentationssystem nachvollziehen konnte, ob der Kollege regelmäßig dokumentiert hatte oder nicht. Auch das Gruppenziel ließ sich in seiner Erreichbarkeit anhand von (Nicht)Stattfinden überprüfen. Bei seinem zweiten persönlichem Ziel: „Ich wahre die professionelle Distanz zu den Klienten.“ war eine Bewertung schwieriger. In dem Fall ging es darum, dass der Erzieher sich von den Eltern der Kinder hat Duzen lassen und zusammen mit ihnen auf dem Mitarbeiterbalkon geraucht hat. Dies gab Anlass zu einem Kritikgespräch und wurde so zum Jahresziel des Mitarbeiters. Der Vorgesetzte konnte aber nur das beurteilen, was er in seiner eigenen Anwesenheit in der Wohngruppe mitbekommen und wahrgenommen hatte. Die Beurteilung der Zielerreichung basierte in dem Moment auf den subjektiven Wahrnehmungen des Vorgesetzten. In diesem Punkt gingen die Meinungen von Fremd- und Selbstwahrnehmung der professionellen Distanz zwischen Vorgesetztem und Erzieher auch auseinander und gaben Anlass zur Diskussion. Letzten Endes hatte der Vorgesetzte seine Wahrnehmung der des Erziehers angepasst, weil er sich durch dessen Schilderungen davon überzeugen ließ, dass dieser maßgeblich die professionelle Distanz gewahrt hatte. Ihm wurde bei der Erreichung des Ziels die volle Punktzahl gegeben.

Nach der Reflexion und Bewertung der Zielvereinbarungen des letzten Jahres werden im zweiten Teil des Mitarbeiterjahresgesprächs sechs Anforderungen mit dazugehörigen Indikatoren benannt:

- **Leistungsfähigkeit** (Kreativität, Identifikation mit der Arbeit, Flexibilität, Bewältigung der Aufgaben in schwierigen Situationen, Überblick, Einstellung auf neue Situationen)
- **Teamfähigkeit** (Kollegialität, Hilfsbereitschaft, Bereit zur Teamarbeit)
- **Kommunikations- und Konfliktfähigkeit** (Konstruktivität, Angemessenheit in der Argumentation)
- **Selbstständigkeit, Organisations- und Entscheidungsfähigkeit** (Übernahme

von Verantwortung, Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit, Entscheidungskompetenz, zielgerichtetes Arbeiten)

- **Arbeitsweise** (Methodenkompetenz, Dokumentation, Rechtskenntnisse, Beteiligung)
- **Besondere Aufgaben**

Für jede dieser Eigenschaften gibt es 0 bis 2 Punkte zu erreichen. Es ist jedoch vollkommen unklar, weshalb man bei *Teamfähigkeit* und *Selbstständigkeit, Organisations- und Entscheidungsfähigkeit* 1 bis 2 Punkte erreichen kann und keine 0 Punkte. Darauf angesprochen, reagierte der Vorgesetzte mit der Aussage, dass dies ein berechtigter Einwand sei, er das aber auch nicht wüsste und es sich vermutlich um einen Tippfehler in der Leistungsbewertung handelte. Bis heute ist dieser Tippfehler nicht abgeändert worden.

Die Indikatoren zu den Anforderungen sind meines Erachtens gut gewählt, denn die Mitarbeiter bekommen eine Vorstellung davon, was im Mitarbeiterjahresgespräch beurteilt wird. Lediglich die Indikatoren „Überblick“, „Methodenkompetenz“ und „Beteiligung“ sowie die Anforderung „besondere Aufgaben“ finde ich unklar und schwammig. Auf meine Nachfrage konnten sie jedoch vom Vorgesetzten erklärt werden²⁷.

In diesem Teil des Jahresgesprächs gibt der Vorgesetzte seine Bewertung zu den einzelnen Anforderungen ab und erkundigt sich beim Mitarbeiter, ob es Abweichungen in dessen Selbstbeurteilung gibt. Wie auch in Kapitel 4.4 festgestellt, weichen Selbst- und Fremdeinschätzung in der Beurteilung häufig nur geringfügig ab. Im Großen und Ganzen herrschte Übereinstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bei den Bewertungen der Indikatoren.

Nach der Bewertung der Ziele aus dem vergangenen Jahr und den Beurteilungskriterien, werden die Punkte zusammen gezählt. Die Punkteskala im Leitfaden finde ich umständlich und unklar. 0 – 5 Punkte bedeuten 25%, 6 – 10 Punkte 50%, 11 – 15 Punkte 75% und 16 – 20 Punkte 100%. Es ist jedoch nicht anhand des Leitfadens zu erkennen, auf was sich diese Prozentzahlen beziehen. Diesbezügliche Fragen konnte auch der Vorgesetzte nicht beantworten. Er verwies auf den Geschäftsführer, bei dem man sich erkundigen sollte. Auf meine Nachfrage in der Geschäftsführung fand ich heraus,

²⁷ „Überblick“ bedeutet in diesem Kontext, den Überblick bei der Bewältigung von Aufgaben zu behalten. Bei „Methodenkompetenz“ sind Dinge wie Berufserfahrung, oder die Anwendung spezielle in der Ausbildung gelernte (erzieherische) Methoden gemeint. Unter „Beteiligung“ wird die Einbindung der Kinder und Eltern in den Wohngruppenalltag verstanden. Und unter „besonderen Aufgaben“ werden hilfreiche Tätigkeiten, die nicht in den Stellenbeschreibungen vorkommen, gewürdigt. Dies können beispielsweise Hausmeistertätigkeiten sein, oder die Durchführung eines Sportprogramms für Kinder.

dass 100% die man durch die Bewertung erreichen kann, 1% des Bruttojahresgehalts als Prämie bedeuten. 75% wären dann 0,75% vom Bruttojahresgehalt, 50% und 25% entsprechend weniger. Diese Prämiensumme wird dann auf das Bruttojahresgehalt im Folgejahr draufgeschlagen und die Mitarbeiter können insgesamt nach 3 Jahren bis zu 3% Prämie des Bruttojahresgehalts bekommen.

Das ganze Prämiensystem ist keinem unserer Mitarbeiter geläufig oder plausibel gewesen und trägt deshalb meiner Meinung nach nicht zur Mitarbeitermotivation bei. Ich selbst würde, wenn ich als Arbeitgeber eine Prämie zahlen möchte, ein einfacheres und vor allem transparentes System einführen. Beispielsweise, dass ein Mitarbeiter bei 50% der erreichten Punkte 150,-€ Prämie im Folgemonat erhält, und bei 100% 300,-€ Prämie. Darunter kann sich jeder Mitarbeiter etwas vorstellen. So herrschte allgemeine Unklarheit ob und wenn ja wie viel und wann die Prämie gezahlt wird.

Im dritten Teil des Gesprächs, werden neue Zielvereinbarungen –zwei persönliche und ein Gruppenziel- vereinbart und schriftlich fixiert. Anschließend werden alle Fragen, die der Mitarbeiter noch an den Vorgesetzten hat, geklärt und das Gespräch ist beendet.

Die Gesprächsführung seitens des Vorgesetzten war nondirektiv oder autoritär. Dem Mitarbeiter wurde viel Gesprächsanteil und Raum für seine Meinung gewährt ohne, dass er vom Vorgesetzten unterbrochen wurde. Durch nonverbale Aufmerksamkeitsreaktionen wie Kopfnicken und Angleichung der Körperhaltung vermittelte der Vorgesetzte seinem Gesprächspartner, dass er ihm folgte. Weitere Arten des aktiven Zuhörens, wie Paraphrasierung oder Verbalisierung waren nicht zu erkennen, jedoch setzte der Vorgesetzte andere Gesprächstechniken ein, in dem er beispielsweise bei unklaren Äußerungen des Mitarbeiters nachfragte und sehr verständnisvoll reagierte, als der Mitarbeiter unzufrieden über eine Bewertung war. Zudem wurde beidseitig ausschließlich in Ich-Aussagen kommuniziert. Insgesamt zeigte der Vorgesetzte eine sehr wertschätzende Haltung gegenüber seinem Mitarbeiter.

Ich selbst habe das Mitarbeiterjahresgespräch als zu lang und umfangreich empfunden. Wie schon in Teil 4 beschrieben, empfehle ich, das Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch separat zu führen und sich im Mitarbeiterjahresgespräch lieber auf ein zusammenhängendes Resümee zu beschränken. Zielvereinbarungen und Beurteilungen brauchen viel Zeit. Diese Zeit kann im Mitarbeiterjahresgespräch besser genutzt werden, indem den Mitarbeitern ausreichend Raum gegeben wird, über alles, was sie im Unternehmen belastet oder ihnen gefällt, sprechen zu können. Gerade wenn es in dem Arbeitsbereich nur sieben Mitarbeitende gibt, müsste es zeitlich möglich sein, das

Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch getrennt voneinander, in einzelnen, regelmäßigen Mitarbeitergesprächen zu führen. Schließlich wurde dies auch beim Förder- und Entwicklungsgespräch so gehandhabt.

Ohne diese Trennung wurde das Mitarbeiterjahresgespräch immer weit über den abgesprochenen Zeitrahmen von einer Stunde auf zwei bis teilweise drei Stunden überzogen.

Das komplizierte Punktesystem würde ich vereinfachen, um es plausibler zu machen. Wenn ein Mitarbeiter weiß, mit welcher Sonderzahlung er wann rechnen kann, ist dies mit Sicherheit motivierender, als die bei uns herrschende Unklarheit bezüglich der Höhe und Fälligkeit von Prämien.

Konstruktiv und hilfreich finde ich hingegen die Anforderungskriterien mit dazugehörigen Indikatoren im Leitfaden, denn sie geben den Mitarbeitern Aufschluss darüber, was wie bewertet wird.

Auch die wertschätzende Gesprächsführung seitens des Vorgesetzten ist positiv und bedarf meines Erachtens keiner Verbesserung.

7. Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde sich umfassend mit den Formen und Anlässen von Mitarbeitergesprächen sowie Gesprächspsychologie und Gesprächsführung auseinander gesetzt.

Dabei wurde in Teil 2 bei den Mitarbeitergesprächen zunächst zwischen anlassbezogenen und regelmäßigen Gesprächen unterschieden. Anlassbezogene Mitarbeitergespräche finden nach einem vorhergegangenen Ereignis, wie beispielsweise Lob oder kündigungsrelevanten Pflichtverletzungen, statt. Regelmäßig Gespräche, wie das Zielvereinbarungs- oder Beurteilungsgespräch, werden in der Regel einmal jährlich mit jedem Mitarbeiter geführt.

Aus der Fülle von anlassbezogenen Mitarbeitergesprächen wurde in Teil 3 eine Auswahl von sechs Gesprächsanlässen getroffen. Es wurde das Mitarbeitergespräch bei Neueinstellungen, bei Gehaltsfragen, bei besonders guten oder schlechten Leistungen, bei kündigungsrelevanten Pflichtverletzungen, bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses und nach häufigen oder längeren Fehlzeiten behandelt. Durch diese Auswahl wurden die in der Literatur am gängigsten behandelten anlassbezogenen Mitarbeitergespräche erläutert und alle Gespräche strukturell untergliedert, in ihre Begriffsbestimmung, den Vorteil den eine Organisation durch ihre Durchführung erzielen kann, ihrem Gesprächsinhalt und der Art ihrer Gesprächsführung. Dem Leser und insbesondere Vorgesetzten wurde vermittelt, worauf bei einem anlassbezogenen Mitarbeitergespräch geachtet werden muss, wie es geführt werden kann, welche rechtlichen Aspekte eine Rolle spielen und was das Ziel des Gesprächs ist.

Die Mitarbeitergespräche bei Neueinstellungen dienen dazu, den passenden Mitarbeiter für das Unternehmen zu finden, ihm eine möglichst schnelle Einarbeitung zu gewährleisten und nach Beendigung der Probezeit abzuwägen, ob beide Parteien Interesse an einer Fortführung des Arbeitsverhältnisses haben.

Das Führen eines Gehaltsgesprächs muss die Interessen eines Unternehmens, sich im Gehalt möglichst weit nach unten zu orientieren, mit den Interessen des Arbeitnehmers mehr Gehalt zu bekommen auf einen gemeinsamen Nenner bringen.

Mitarbeitergespräche bei Lob und Kritik können die Beschäftigten einer Organisation dazu motivieren, eine gute Arbeitsleistung zu erbringen oder diese zu verfestigen, und Fehler im Verhalten oder der Arbeitsweise zu beheben.

Gegebenenfalls bereitet ein Mitarbeitergespräch bei kündigungsrelevanten

Pflichtverletzungen oder der Beendigung des Arbeitsverhältnisses auch den Abgang eines Mitarbeiters vor, dann liegt das Ziel darin, sich ohne Schaden und arbeitsrechtliche Konsequenzen vom Mitarbeiter zu trennen.

Das Rückkehrgespräch nach häufiger oder langer Krankheit hat die schnellstmögliche Wiedereingliederung des Mitarbeiters und die Vermeidung neuer Fehlzeiten zum Ziel.

Insgesamt trägt der intensive Austausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern erheblich positiv zum Arbeitsklima bei, weil durch regelmäßige Mitarbeitergespräche nicht nur Schwachstellen, die den Arbeitsprozess erschweren, aufgedeckt werden können, sondern sich der Mitarbeiter auch bei allen Belangen die er hat, Gehör verschaffen kann.

Nach den anlassbezogenen Gesprächen, wurden in Teil 4 die regelmäßigen Mitarbeitergespräche wie das Zielvereinbarungs-, das Beurteilungs-, das Förder- und Entwicklungsgespräch sowie das Mitarbeiterjahresgespräch anhand ihrer Begrifflichkeit, der Gesprächsvorbereitung, dem Gesprächsinhalt und der Gesprächsführung dargestellt. Die Schwierigkeit der Analyse dieser Gesprächskategorie besteht darin, dass es keine einheitliche Definition und Durchführung von regelmäßigen Gesprächen in der Literatur und Praxis gibt. Einige Autoren fassen mehrere regelmäßige Gespräche zu einem einzigen Jahresgespräch zusammen, andere weisen explizit auf die Trennung der Gespräche hin.

Die Zusammenfassung der Gespräche mag dem Arbeitgeber durch die Tatsache, dass er nur ein Gespräch planen, vorbereiten und durchführen muss Zeit ersparen, es ist jedoch fraglich, ob die Effizienz in einem einzigen Gespräch noch gegeben ist, wenn sich auf Grund eines begrenzten Zeitrahmens nur verhältnismäßig kurz mit den einzelnen regelmäßigen Mitarbeitergesprächen beschäftigt werden kann. Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind zeitintensiv und umfangreich. In dieser Arbeit wurden sie getrennt voneinander behandelt, um ihrem Inhalt und Zeitumfang angemessen gerecht zu werden. Ziel der Gespräche ist es zum einen, dem Mitarbeiter einen Raum geben zu können über alles, was ihn im Unternehmen beschäftigt zu sprechen, gerade wenn es zuvor keine anlassabhängigen Gespräche gegeben hat. Durch einen oder mehrere regelmäßige Gesprächstermine ergibt sich automatisch der Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Zum anderen gleichen regelmäßige Mitarbeitergespräche den Ist-Stand eines Mitarbeiters mit dem Soll-Stand ab.

Zielvereinbarungen können helfen, die persönlichen Arbeitsziele des Mitarbeiters mit den unternehmerischen Zielen in Einklang zu bringen. Sie geben dem Beschäftigten eine Orientierung, wie er bestmöglich seine Arbeit erfüllen kann.

Das Beurteilungsgespräch zeigt dem Arbeitnehmer dessen Stärken und Schwächen auf

und trägt durch konstruktive Kritik und konkrete Hinweise der Führungskraft zu einer Leistungsverbesserung bei. Gleichzeitig werden vorhandene gute Leistungen durch Lob oder Leistungsprämien gewürdigt und verstärkt.

Im Förder- und Entwicklungsgespräch wird durch berufliche Förder- und Bildungsmaßnahmen auf die Neigungen und Fähigkeiten des Mitarbeiters eingegangen und seine Qualifikation an wechselnde Arbeitsanforderungen angepasst. Zusätzlich werden durch regelmäßige Entwicklungsgespräche Mitarbeitende dazu motiviert, sich Gedanken zu machen, in welchem Bereich sie sich weiter bilden möchten. Durch diese unterstützende Förderung wird zu seiner Bindung an das Unternehmen beigetragen. Prinzipiell sollte regelmäßig und jährlich die Förderung von Beschäftigten thematisiert werden. Steht ein konkreter Anlass, wie beispielsweise eine Beförderung an oder wendet sich der Mitarbeiter selbst mit einem Weiterbildungswunsch an den Arbeitgeber, kann das Förder- und Entwicklungsgespräch auch anlassbezogen geführt werden.

Das Mitarbeiterjahresgespräch ist in erster Linie ein Gespräch auf Augenhöhe zwischen dem Vorgesetzten und seinem Beschäftigten, bei dem die Arbeitszufriedenheit und eventuelle Störfaktoren eruiert werden. Häufig werden in Mitarbeiterjahresgesprächen auch die Ergebnisse aus dem Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- und Fördergespräch zusammen getragen und gegebenenfalls kleine Veränderungen an den aktuellen Ist-Stand angepasst.

Teil 5 Der Arbeit behandelte das Thema Gesprächsführung und Gesprächspsychologie. Eine gelungene Gesprächsführung seitens des Vorgesetzten dient nicht nur der Weitergabe von Sachinformationen, sondern sie trägt dazu bei, die Mitarbeitenden möglichst unmissverständlich zu erreichen um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. So können nicht nur die angestrebten Unternehmensziele gemeinsam erreicht werden, sondern zudem wird auch die Beziehung zwischen Führungskraft und Beschäftigten aufgebaut und gepflegt, was zu einem guten Arbeitsklima beiträgt.

Orientiert an den Kommunikationsmodellen von Paul Watzlawick und Friedemann Schulz von Thun, ist bei einem Gespräch vor allem die zwischenmenschliche Beziehung, die zwei Gesprächspartner zueinander haben, von Relevanz. Ist diese problematisch, kann es leichter zu Störungen in der Kommunikation kommen, wie Missverständnisse und Fehlinterpretationen. Das Senden oder Empfangen von Botschaften birgt Konfliktpotential in sich, da die Botschaft des Senders nicht immer mit der Wahrnehmung des Empfängers übereinstimmt.

Ein Vorgesetzter sollte sich dessen bewusst sein und intervenieren können, wenn ein Gespräch in die falsche Richtung läuft. Eine Möglichkeit rechtzeitig einzugreifen und

Kommunikationsstörungen zu beheben, ist die Betrachtung von außen durch einen Wechsel in die Metakommunikation. Äußerungen über die Beziehung der Gesprächspartner untereinander oder über die Gesprächssituation an sich, können hilfreich sein, eine angespannte Atmosphäre zu entlasten.

Neben der Fähigkeit im Gespräch reflektieren zu können, ob die Beziehungsebene zu sehr den Verlauf des Gesprächs beeinflusst, sollte eine Führungskraft auch Techniken der Gesprächsführung beherrschen.

Es ist empfehlenswert, ein Mitarbeitergespräch nicht direktiv zu führen, sondern partnerschaftlich um zu vermeiden, dass der Mitarbeiter sich sonst zu sehr gedrängt fühlt. Nonverbale Aufmerksamkeitsreaktionen, wie Kopfnicken oder das Angleichen der Körperhaltung, vermitteln dem Gesprächspartner, dass der andere ihm zuhört.

Aufmerksames Zuhören beugt im Gespräch Missverständnissen vor. Häufig können Aussagen des Gegenübers nicht immer richtig erfasst werden. Mittels aktivem Zuhören, können im Gespräch auftretende Unklarheiten beseitigt werden. Techniken des aktiven Zuhörens, sind neben Nachfragen auch das Paraphrasieren, Verbalisieren und Zusammenfassen eines Gesprächs. Während die Paraphrasierung den sachlichen Gehalt einer Sprecheraussage wiederholt, spiegelt die Verbalisierung den emotionalen Gehalt einer Aussage mit eigenen Worten wieder. Richtig angewandt, vermeidet der Vorgesetzte durch aktives Zuhören Missverständnisse und Fehlinterpretationen.

Des Weiteren sollte eine Führungskraft dem Mitarbeiter gegenüber Verständnis zeigen, voreilige Feststellungen lieber als Frage formulieren, dem anderen die Möglichkeit geben, Ärger loszuwerden und ihn ernst nehmen.

Zudem empfiehlt es sich Botschaften als Ich-Aussage statt Du-Botschaften zu formulieren, um keine unmittelbare Wertung der Aussage des Gesprächspartners abzugeben.

Ein Vorgesetzter sollte ein Gespräch steuern und in die richtige Richtung lenken können, um beispielsweise das Interesse des Mitarbeiters ohne großen Widerstand für eine Idee wecken zu können. Kenntnisse über Gesprächsfaktoren, wie die Beziehung zwischen Sender und Empfänger helfen ein Gespräch bestmöglich zu kontrollieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Mitarbeitergespräche effektiv zu einer Optimierung von Arbeitsabläufen, der Mitarbeiterzufriedenheit und einem guten Betriebsklima beitragen. Voraussetzung dafür ist die richtige Durchführung von Mitarbeitergesprächen und das nötige Wissen über ihren Aufbau und die Struktur. Taktische Kenntnisse über Gesprächspsychologie und Gesprächsführung helfen dabei, Störungen in der Kommunikation zu beheben und eine für alle Beteiligten konstruktive und harmonische Atmosphäre zu gestalten.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 10 der ‚Rahmenstudien- und -prüfungsordnung (RSPO) der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Berlin, den 15.01.2016 Sarah Lorenz

Literaturverzeichnis

Andersch: Außerordentliche und Ordentliche Kündigung. Verfügbar unter: <http://www.lichtenberg-rechtsanwalt.de/Urteile/Arbeitsrecht/KuendigungII.html> [05.11.2016].

Bartscher, Thomas; Frick, Juliane (2009): Ziele und Zielvereinbarungen. Verfügbar unter: https://www.haufe-akademie.de/downloads_shop/documents/4118.pdf [23.11.2015].

Bender, S. (2014): Die Axiome von Paul Watzlawick. Verfügbar unter: <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html> [24.11.2015].

Beutler, Katrin: Mitarbeitergespräche in sozialen Organisationen. Grundlagen, Wirkung, Praxis. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2006.

Bierhoff, Hans-Werner; Frey Dieter (Hrsg): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2006.

Blickhan, Claus: Die sieben Gesprächsförderer. Miteinander reden lernen. Paderborn: Junfermann, 2005.

bmi.bund.de (2009): Verordnung des Bundes über leistungsbezogene Besoldungsinstrumente (Bundesleistungsbesoldungsverordnung – BLBV). Verfügbar unter: <http://www.bmi.bund.de/cae/servlet/contentblob/605422/publicationFile/34879/blbv.pdf> [19.11.2015]

Boden Martina: Mitarbeitergespräche führen. Situativ, typgerecht und lösungsorientiert. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2013

Braig, Wilfried; Wille, Roland: Mitarbeitergespräche. Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis. Zürich: Orell Füssli Verlag AG, 2006

Bravors.brandenburg.de (o. J.): Landesdisziplingesetze (LDG). Verfügbar unter: <https://bravors.brandenburg.de/de/gesetze-212802>, [10.11.2015]

Brenner, Doris: Beurteilungsgespräche souverän führen. Ein Überblick für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Gabler / Springer Fachmedien, 2014

Bühler, Karl: Sprachtheorie: Die Darstellungsfunktion der Sprache. Jena: Fischer Verlag, 1934.

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz juris (o. J.): Bundesdisziplingesetz. Verfügbar unter: http://www.gesetze-im-internet.de/bdg/__1.html [11.11.2015].

Crisand, Ekkehard; Crisand, Marcel; Adler, Andrea: Das Sachgespräch als Führungsinstrument. 2. überarbeitete Auflage. Heidelberg: I. H. Sauer Verlag GmbH, 1997.

Crisand, Ekkehard; Crisand, Marcel: Psychologie der Gesprächsführung. 9. Auflage. Hamburg: Windmühle Verlag, 2010.

- Dahmer, Hella; Dahmer Jürgen:** Gesprächsführung. Eine praktische Anleitung. 3. Unveränderte Auflage. Stuttgart: Thieme Verlagsanstalt, 2003.
- Demmer, Christine:** Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. 2. Auflage. Landsberg / Lech: Verlag Moderne Industrie, 1999.
- Deutscher Gewerkschaftsbund Lexikon** (o. J.): Tarifbindung. Verfügbar unter: <http://www.dgb.de/service/glossar?sel=t> [10.11.2015].
- e110 Das Sicherheitsportal** (2013): Bereits der Besitz illegaler Drogen ist strafbar! Die Rechtslage. Verfügbar unter <http://www.e110.de/index.cfm?event=page.detail&cid=3&fkcid=3&id=673>, [05.11.2015].
- Etrillard, Stéphane:** Spitzengespräche. Faire Kommunikation durch gekonnte Gesprächsführung. Paderborn: Junfermann Verlag, 2003.
- Flammer, August:** Einführung in die Gesprächspsychologie. Bern: Hans Huber Verlag, 1997.
- Gehm, Theo:** Kommunikation im Beruf. Hintergründe, Hilfen, Strategien. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Taschenbuch, 2006.
- Hensche, Martin** (1997): Kündigung – Betriebsbedingte Kündigung. Verfügbar unter http://www.hensche.de/Rechtsanwalt_Arbeitsrecht_Handbuch_Kuendigung_Betriebsbeding.html [22.11.2015].
- Holtbrügge, Dirk:** Personalmanagement. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg: Springer Gabler Verlag, 2013.
- Hüttemann, Kristian** (o. J.): Verhaltensbedingte Kündigung. Verfügbar unter <http://www.alg-i.de/arbeitsrecht/kuendigung/verhaltensbedingte-kuendigung.html> [05.11.2015].
- ifb Betriebsrat.de** (2015): Lexikon für die tägliche Betriebsratsarbeit. Verfügbar unter <https://www.betriebsrat.de/portal/betriebsratslexikon/B/beurteilungsgrundsaeetze.html> [13.11.2015].
- Jobagent** (o. J.): Probezeitgespräch. Verfügbar unter: <https://www.jobagent.ch/probezeitgespraech.html> [14.11.2015].
- JuraForum.de** (2003 – 2015): Rückzahlung Fortbildungskosten / Weiterbildungskosten. <http://www.juraforum.de/lexikon/rueckzahlungsklausel-weiterbildungskosten> [22.11.2015].
- Kießling-Sonntag:** Handbuch Mitarbeitergespräche. Berlin: Cornelsen Verlag, 2000.
- König, Susanne; Rehling, Mette:** Mitarbeitergespräche. Erfolgsfaktoren, Potentiale und Defizite in der öffentlichen Verwaltung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2006.
- Krämer, Sabine; Walter Klaus – Dieter:** Moderieren – gewusst wie. Gespräche leiten und moderieren. Würzburg: Lexika Verlag / Krick Fachmedien GmbH, 2002.
- Kuge** (o. J.): Rückkehrgespräche im Krankheitsfall. Verfügbar unter: <http://www.personet.de/arbeitsorganisation/beschaefigungsaehigkeit/rueckkehrgespraeche/> [22.07.2015].
- Kuhn-Fleuchaus, Christine:** Das Mitarbeitergespräch – Verbesserung der

Kommunikation im Unternehmen. Konzept zur Einführung von strukturierten, regelmäßigen Mitarbeitergesprächen. Saarbrücken, 2007.

Leibold, Schmidt (o. J.): Rückzahlungsklauseln. http://www.arbeitsrecht-informationen.de/index.php?id=12&no_cache=1&type=0&uid=91 [22.11.2015].

Liebel, Hermann; Oechselr, Walter A.: Personalbeurteilung. Neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992.

Loffing, Christian (Hrsg.); **Budnik, Sandra:** Gespräche in der Pflegepraxis. So meistern sie das Mitarbeitergespräch. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2006.

Ludwig-Maximilians-Universität München (1998): Leitfaden zur Durchführung des jährlichen Mitarbeitergesprächs. Verfügbar unter: https://www.uni-muenchen.de/weiterbildung/lmu_mitarb/interne_wbg/service/download/leitfaden.pdf [23.11.2015].

Mai, Jochen (2014): Zielvereinbarung: Muster für Mitarbeiter. Verfügbar unter: <http://karrierebibel.de/zielvereinbarung-mitarbeiter-muster/> [15.11.2015].

Meixner, Hanns-Eberhard: Das Mitarbeiter – Vorgesetzten – Gespräch – Neue Wege der Personalentwicklung und –förderung in der öffentlichen Verwaltung. München, Potsdam: Deutscher Kommunal Verlag, 1999.

Männlin, Christian (2013): Bewerbung – Auf in die zweite Runde. Verfügbar unter: <http://www.bestminds.de/publikation/bewerbung-auf-in-die-zweite-runde.html> [07.07.2015].

markt.de (o. J.): Leitfaden für das Vorstellungsgespräch – Was Arbeitgeber bei Bewerbungen fragen sollten. Verfügbar unter: <http://www.markt.de/contentId,Leitfaden-fuer-das-Vorstellungsgespraech-was-Arbeitgeber-bei-Bewerbungen-fragen/inhalt.htm> [08.07.2015].

Mentzel, Wolfgang: Mitarbeitergespräche. 4. überarbeitet Auflage. München: Rudolf Haufe Verlag, 2009.

Mitarbeitergespraech.biz (2012): Zum Ende der Probezeit Resümee ziehen. Verfügbar unter: <http://www.mitarbeitergespraech.biz/probezeit.html> [13.07.2015].

Mitschka, Ruth: Sich auseinander setzen – miteinander reden. Ein Lern- und Übungsbuch zur professionellen Gesprächsführung. Linz: Veritas Verlag.

Müller (o. J.): Der Weg zum erfolgreichen Probezeitgespräch http://www.intern.tudarmstadt.de/media/dez_vii/personalentwicklung_daten/neue_beschaef_tigte_einfuehren/leitfadengespraechsfuehrung.pdf [10.11.15].

Musaph, Herman: Technik der psychologischen Gesprächsführung. Salzburg: Otto Müller Verlag, 1970.

Neuberger, Oswald: Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. 4., bearbeitet Auflage. Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 1998.

Neuberger, Oswald: Personalentwicklung. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, 1991.

Öffentlicher Dienst.Info (o. J.): TVöD – Sozial und Erziehungsdienst. Verfügbar unter <http://oeffentlicher-dienst.info/tvoed/sue/> [04.11.2015].

Patrzek, Andreas: Wer das Sagen hat, sollte reden können. Handbuch für die Kommunikation von Fach- und Führungskräften. Effektive Gesprächstechniken. Paderborn: Jungfermann Verlag, 2008.

Personal inspirit: Anstellung. Fragen fürs Probezeitgespräch. Verfügbar unter: http://www.personal-inspirit.ch/checklisten/3_fragen_fuers_probezeitgespraech.pdf [10.11.2015].

Perwiss / MA&T Organisationsentwicklung GmbH (2015): Mitarbeitergespräche wirksam führen. Verfügbar unter: <http://www.perwiss.de/mitarbeiterjahresgespraeche.html> [06.07.2015].

Pink, Ruth: Souveräne Gesprächsführung und Moderation. Kritikgespräche – Mitarbeiter-Coaching – Konfliktlösungen – Meetings – Präsentation. Limitierte Sonderausgabe. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2010.

Reinert, Hans Jochen; Schulz, Klaus-Peter: Arbeitsrecht. Eine Einführung mit Fällen und Lösungen. 3. Auflage. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2001.

Rischar, Klaus: Schwierige Mitarbeitergespräche. 5., überarbeitet und zum Teil neu gefasste Auflage. Hamburg: Feldhaus Verlag, 2005.

Röhner, Jessica; Schütz, Astrid: Psychologie der Kommunikation. Wiesbaden: Springer Verlag, 2012.

Sabel, Herbert: Sprechen Sie mit ihren Mitarbeitern! Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. 2. Überarbeitete Auflage. Würzburg: Lexika Verlag, 1999.

Saul, Siegmund: Führen durch Kommunikation. Mitarbeitergespräche strukturiert, zukunftsorientiert und motivierend. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2012.

Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel, Johannes; Stratmann Roswitha: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2000.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. 25. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2005.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: Fragen und Antworten. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH, 2007.

Schulz von Thun Institut für Kommunikation (2009): Das Kommunikationsquadrat. Verfügbar unter: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71 [25.11.2015].

Stein, Günter (2011): Rückkehrgespräch nach Krankheit: So gehen Sie rechtssicher vor. Verfügbar unter: http://www.bwr-media.de/personal-arbeitsrecht/5548_rueckkehrgespraech-nach-krankheit-so-gehen-sie-rechtssicher-vor/ [22.07.2015].

Stern.de GmbH (2010): Die Alternative zur Kündigung. Verfügbar unter: <http://www.stern.de/wirtschaft/job/aufhebungsvertrag-und-abfindung-die-alternative-zur-kuendung-3531648.html> [05.11.2015].

- Stihl, Andreas** (2011): Mitarbeiterjahresgespräch: Verfügbar unter: <http://www.stihl.de/p/media/download/mitarbeiterjahresgespraech.pdf>, [27.08.2015].
- Stoffer, Ehrenfried**: Führungskräfteentwicklung S. 615 in: **Strutz, Hans** (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1989.
- Strutz, Hans** (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1989.
- Technische Universität Darmstadt** (2010): Leitfaden Gesprächsführung. Verfügbar unter: http://www.intern.tu-dar-mstadt.de/media/dez_vii/personalentwicklung_daten/neue_beschaeftigte_einfuehren/leitfadengespraechsfuehrung.pdf [13.07.2015].
- Traut-Mattausch, Eva; Frey Dieter**: Kommunikationsmodelle. In: Bierhoff, Hans-Werner; Frey Dieter (Hrsg): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2006, S. 536 – 544.
- UBGM – Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement** (2012): Krankenrückkehrgespräche: Dialog mit Fingerspitzengefühl. Verfügbar unter: <http://www.gesundheitsmanagement24.de/praxisleitfaeden-checklisten/praxisleitfaeden-krankenrueckkehrgespraeche/> [22.07.2015].
- Vdma Personalentwicklung GmbH** (o. J.): Leitfaden für das Mitarbeiterjahresgespräch. Verfügbar unter: <http://www.vdma.org/documents/105628/0/Leitfaden%20Mitarbeitergespr%C3%A4ch%20f%C3%BCr%20F%C3%BChrungskr%C3%A4fte/1c90587e-9970-4f08-b0d7-de119050fc42> [15.11.2015].
- Von Kanitz, Anja; Mentzel, Wolfgang**: Gesprächsführung. Freiburg: Haufe Verlag, 2012.
- Von Rosennstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel** (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 2. Überarbeitet und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1993.
- Wagner, Dieter; Zander, Ernst; Hauke, Christof** (Hrsg): Handbuch der Personalleistung. München: Beck Verlag, 1992.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet; Jackson, Don**: Menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien. 12., unveränderte Auflage. Bern. Hans Huber Verlag, 2011.
- Weber, Peter**: Schwierige Gespräche kompetent bewältigen. Kritik – Gespräch. Schlechte – Nachrichten – Gespräch. Ein Praxisleitfaden für Führungskräfte. Lengerich: Pabst Science Publishers, 2005.
- Weeren, Marc**: Mitarbeiterbeurteilungen leicht gemacht. Erfolg durch Defizitbeseitigung und Ressourcenförderung. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2008.
- Weisbach, Christian-Rainer; Sonne-Neubauer, Petra**: Professionelle Gesprächsführung. Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch. 8. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2013.
- Werling, Ursula H.**: Das Mitarbeitergespräch in sozialen Einrichtungen. Eine empirische Studie. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2007.

Westermann, Fritz: Das Mitarbeitergespräch. In Wagner, Dieter; Zander, Ernst; Hauke, Christof (Hrsg): Handbuch der Personalleistung. München: Beck Verlag, 1992.

Winkler, Brigitte.; Hofbauer, Helmut (2010): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Verfügbar unter:
<http://www.onleihe.de/static/content/carlhanser/20100503/978-3-446-42417-3/v978-3-446-42417-3.pdf> [05.07.15].

www.dasWirtschaftslexikon.com (2013): Mitarbeitergespräch. Verfügbar unter
<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/mitarbeitergespr%C3%A4ch/mitarbeitergespr%C3%A4ch.htm> [03.08.2015].

Wirtschaftslexikon24.com (2015): Kommunikationsstörung. Verfügbar unter
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/kommunikationsst%C3%B6rung/kommunikationsst%C3%B6rung.htm> [16.11.2015].

Wörten, Rainer; Kokemoor, Axel: Arbeitsrecht. 10., völlig überarbeitete und verbesserte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 2011.

Anhang

Anhang I „Phasenkonzept einer Kündigung“

Phasenkonzept Kündigungsgespräch	
Gesprächsphasen	Empfehlungen für die Gesprächsführung
Phase 1: Gespräch eröffnen	<ul style="list-style-type: none">▪ Mit Namen begrüßen▪ Anlass kurz ansprechen▪ Sofort zum Kernpunkt überleiten
Phase 2: Kündigung aussprechen und begründen	<ul style="list-style-type: none">▪ Kündigung aussprechen▪ Raum für Reaktion des Mitarbeiters lassen▪ Kündigung begründen
Phase 3: Kündigung erörtern	<ul style="list-style-type: none">▪ Prüfen, ob das bei ihm angekommen ist, was Sie vermitteln wollten▪ Eigenen Redeanteil gering halten▪ Verständnis für seine Situation zeigen▪ Darauf verweisen, dass die Kündigung eine endgültige Unternehmensentscheidung ist
Phase 4: Trennungsmodalitäten vereinbaren	<ul style="list-style-type: none">▪ Zunächst fragen, ob er bereit ist, die Trennungsmodalitäten zu vereinbaren▪ Gegebenenfalls neuen Gesprächstermin vereinbaren▪ Trennungsmodalitäten (behutsam) erörtern und vereinbaren
Phase 5: Beenden des Gesprächs	<ul style="list-style-type: none">▪ Lassen Sie sich den Empfang der Kündigung quittieren▪ Vereinbarungen und Termine wiederholen▪ Mit Namen verabschieden (situationsgerecht Gutes für seine Zukunft wünschen, persönlich und beruflich)

(Saul 2012, S. 180) 1

Anhang II „Beurteilungsfehler“

Kurzbeschreibung	Strategie zur Vermeidung
<p>Beurteilungsfehler: Tendenz zur Milde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilungen werden tendenziell zu gut vorgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellvertretung in die Beurteilung mit einbeziehen • Kritische Prüfung des eigenen Urteils • Fortlaufende Dokumentation der guten und schlechten Leistungen • Beurteilungskriterien konkretisieren
<p>Beurteilungsfehler: Tendenz zur Strenge</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilungen werden tendenziell zu schlecht vorgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellvertretung in die Beurteilung mit einbeziehen • Kritische Prüfung des eigenen Urteils • Fortlaufende Dokumentation der guten und schlechten Leistungen • Beurteilungskriterien konkretisieren
<p>Beurteilungsfehler: Tendenz zur Mitte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilungen werden tendenziell mit nur geringer Abweichung um ein mittleres Urteil abgegeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellvertretung in die Beurteilung mit einbeziehen • Kritische Prüfung des eigenen Urteils • Fortlaufende Dokumentation der guten und schlechten Leistungen • Beurteilungskriterien konkretisieren
<p>Beurteilungsfehler: Sympathie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilungen werden zu gut vorgenommen, da der Mitarbeiter der Führungskraft sympathisch ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellvertretung in die Beurteilung mit einbeziehen • Kritische Prüfung des eigenen Urteils
<p>Beurteilungsfehler: Antipathie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilungen werden zu schlecht vorgenommen, da der Mitarbeiter der Führungskraft unsympathisch ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellvertretung in die Beurteilung mit einbeziehen • Kritische Prüfung des eigenen Urteils

<p>Beurteilungsfehler: Halo-Effekt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine extreme Situation überstrahlt alle anderen Leistungen des Mitarbeiters im Beurteilungszeitraum 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellvertretung in die Beurteilung mit einbeziehen • Kritische Prüfung des eigenen Urteils • Fortlaufende Dokumentation der guten und schlechten Leistungen • Gewichtung von Beurteilungskriterien beachten
<p>Beurteilungsfehler: Primacy-Effekt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein im Beurteilungszeitraum sehr frühes Ereignis beeinflusst maßgeblich das Gesamturteil, da dies der Führungskraft noch am besten im Gedächtnis geblieben ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellvertretung in die Beurteilung mit einbeziehen • Kritische Prüfung des eigenen Urteils • Fortlaufende Dokumentation der guten und schlechten Leistungen
<p>Beurteilungsfehler: Recency –Effekt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein im Beurteilungszeitraum zeitlich sehr nah am Beurteilungsgespräch liegendes Ereignis beeinflusst maßgeblich das Gesamturteil, da dies der Führungskraft noch am besten im Gedächtnis geblieben ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellvertretung in die Beurteilung mit einbeziehen • Kritische Prüfung des eigenen Urteils • Fortlaufende Dokumentation der guten und schlechten Leistungen

(Loffing, Budnick 2006, S. 104 – 106) 1

Anhang III „Beurteilungskriterien“

Beurteilungskriterium	Beobachtbares Verhalten
Leistungsmotivation, Engagement	Zeigt Einsatzwillen und Initiative, zeigt Interesse, ist zielstrebig, hat Freude an Aufgaben und Ergebnis, drängt zu höheren und komplexeren Aufgaben
Verantwortungsbewusstsein	Ist verlässlich, arbeitet selbstständig, sieht Aufgaben im Zusammenhang, übernimmt Verantwortung, versteht und überblickt Unternehmenszusammenhänge, arbeitet kostenbewusst, ist bereit, neue und höhere Aufgaben anzunehmen, ist loyal, identifiziert sich mit dem Unternehmen oder Team
Leistungen, Befähigung, Fachkompetenz	Erfüllt gestellte Aufgaben fachgerecht, produziert verwertbare Ergebnisse, erledigt Aufgaben fachlich korrekt, arbeitet präzise, liefert hohe Qualität, arbeitet in angemessenem Tempo, setzt Betriebsmittel rationell ein, zeigt Kreativität und Innovationsvermögen
Kommunikationsfähigkeit	Äußert sich gerne und breitwillig, kann sich gut verständlich machen und klar ausdrücken, kann zuhören und spricht Personen und Probleme direkt an, kann Missverständnisse sachlich klären, kennt die für das Aufgabengebiet relevanten Ansprechpartner
Durchsetzungsfähigkeit	Ist aktiv, gibt nicht auf, drängt zu Entscheidungen, ergreift die Initiative, bemüht sich um bleibenden Einfluss
Entscheidungsfähigkeit	Kann Prioritäten setzen, geht logisch und analytisch vor, kann komplexe Zusammenhänge strukturieren und unabhängig auf Grund von Kriterien, urteilen
Teamfähigkeit	Geht auf andere zu, kann Fehler

	eingestehen, erkennt die Beiträge anderer an, erkennt Konflikte, kann bei konkurrierenden Interessen vermitteln
Kundenorientierung	Geht wertschätzend mit internen wie externen Kunden um, übernimmt Verantwortung, arbeitet lösungsorientiert, sucht aktiv nach Informationen, Ideen und Trends zu Verbesserung der Dienstleistung
Flexibilität	Kann sich auf unterschiedliche Situationen einstellen und bei Veränderungen rasch umdisponieren.

(Boden 2013, S. 149) 1

Anhang IV Leitfaden für jährliche Mitarbeitendengespräche zur Leistungsbewertung

Name des/r Mitarbeitenden
 Name des/r Gesprächsführenden

Ziele:

(0 Pkt.= nicht erfüllt, 1 Pkt. = teilweise erfüllt, 2 Pkt. = erfüllt)

Individuelle Ziele	Bewertung	Punkte
1.		Punkte
2.		
Einrichtungs.- / Teamziele	Bewertung	Punkte
1.		
Summe	Bewertung	Punkte

Leitfaden des Mitarbeitendengesprächs:

1. Leistungsfähigkeit (0 – 2 Punkte)
 Punkte
 Kreativität, Identifikation mit der Arbeit, Flexibilität, Bewältigung der Aufgaben in schwierigen Situationen, Überblick, Einstellen auf neue Situationen
2. Teamfähigkeit (1 – 2 Punkte)
 Punkte
 Kollegialität, Hilfsbereitschaft, Bereit zur Teamarbeit
3. Kommunikations- und Konfliktfähigkeit (0 – 2 Punkte)
 Punkte
 Konstruktivität, Angemessenheit in der Argumentation,
4. Selbständigkeit, Organisations- und Entscheidungsfähigkeit (1 – 2 Punkte)
 Punkte
 Übernahme von Verantwortung, Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit, Entscheidungskompetenz, zielgerichtetes Arbeiten
5. Arbeitsweise (0– 2 Punkte)
 Punkte
 - a. Methodenkompetenz
 - b. Dokumentation
 - c. Rechtskenntnisse
 - d. Beteiligung
6. Besondere Aufgaben (0 – 2 Punkte)
 Punkte

Summe Punkte:

Berechnung

Summe Ziele	Punkte
Summe Anforderungen	Punkte
Gesundheitsbonus 1 Pkt = weniger als 20 Tage AU 2 Pkte = weniger als 10 Tage AU	Punkte
Gesamtsumme	Punkte

0 - 5 Punkte = 25% | 6 - 10 Punkte = 50% | 11 - 15 Punkte = 75% | 16 - 20 Punkte = 100%

Ziele und Vereinbarungen für das Jahr

Individuelle Ziele	
1.	
2.	
Einrichtungs.- / Teamziele	
1.	
Vereinbarungen Mitarbeitender	Träger
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Berlin,

Mitarbeitende/r

Gesprächsführende/r