

**WEITERBILDUNGSLEHRGANG FÜR
FÜHRUNGSAUFGABEN (BASISAUSBILDUNG)**

„Basales und mittleres Pflegemanagement“

07.11.2011 bis 04.10.2012

ABSCHLUSSARBEIT

zum Thema

**Das Mitarbeitergespräch als
mögliches Führungsinstrument**

vorgelegt von: Christina Winkler
Kursana Residenz, Warmbad Villach

begutachtet von: MMag. Martina Allesch

September 2012



Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbst verfasst und alle ihr vorausgehenden oder sie begleitenden Arbeiten eigenständig durchgeführt habe. Die in der Arbeit verwendete Literatur sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewählten Unterstützung sind ausnahmslos angegeben. Die Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben.

Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version mit der gedruckten Version übereinstimmt. Es ist mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird. Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Christina Winkler

Villach, am 8. August 2012

Kurzzusammenfassung

Kommunikation ist eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft, denn die Zusammenarbeit im Unternehmen hängt ganz wesentlich von der Qualität der Kommunikation und Gesprächsführung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ab.

Auch stellen die moderne Arbeitswelt, der Markt und die nach mehr Selbständigkeit strebenden Mitarbeiter immer höhere Anforderungen an die Gesprächsfähigkeiten des Vorgesetzten. Es wird schwieriger, den einzelnen Mitarbeiter tagtäglich immer wieder neu für die Unternehmensziele zu gewinnen. Die Kommunikation im Unternehmen ist also von immenser Wichtigkeit. In unserem Berufsleben finden täglich, meist aus gegebenem Anlass, Gespräche mit dem Mitarbeiter statt. Hier geht es um das Delegieren von Aufgaben, das Lösen von aktuell aufgetretenen Problemen oder auch das Aussprechen von Lob oder Kritik.

Geht es jedoch um übergeordnete Themenstellungen, wie beispielsweise die Auswertung von Arbeitsergebnissen, die Festlegung längerfristiger Ziele oder auch die Planung der beruflichen Entwicklung eines Mitarbeiters, so sollte die Kommunikation darüber in Inhalt und Ablauf nicht dem Zufall überlassen werden.

Aus dieser Erkenntnis heraus beginnen immer mehr Unternehmen Mitarbeitergespräche ein- und durchzuführen. Dies sind geplante, inhaltlich vorbereitete Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die, richtig angewandt, zu einem unerlässlichen Instrument der Führung werden können.

Die vorliegende Arbeit widmet sich den Begriffserklärungen zum Thema Mitarbeitergespräch, um dann zu den Zielen, Inhalten und Nutzen desselben zu kommen. Insbesondere für die Zielsetzungen und die nachhaltige Zielerreichung im Unternehmen ist das Mitarbeitergespräch von großer Bedeutung.

Eine Implementierung des Mitarbeitergespräches erfordert geplantes Vorgehen und eine genaue Vorbereitung, um die Nachhaltigkeit gewährleisten zu können. Nicht zu vergessen die richtige Kommunikation während des Gespräches, von der Erfolg oder Misserfolg abhängig sind.

Inhaltsverzeichnis

0	VORWORT	8
1	EINLEITUNG	9
2	DAS MITARBEITERGESPRÄCH/ BEGRIFFSERKLÄRUNG	10
2.1	Unterscheidungsmerkmale zum „normalen“ Gespräch im Unternehmen ...	10
2.2	Allgemeine Kommunikation im Unternehmen	11
2.3	Kurzzusammenfassung:	11
3	ZIELE UND INHALTE DES MITARBEITGERGESPRÄCHES	12
3.1	Ziele des Mitarbeitergespräches.....	12
3.1.1	Optimierung der Zusammenarbeit.....	12
3.1.2	Verbesserung der Mitarbeiterführung.....	13
3.1.3	Aktive Miteinbeziehung des Mitarbeiters	13
3.1.4	Motivationsaufbau des Mitarbeiters.....	13
3.1.5	Grundlage für systematische Personalentwicklung	13
3.2	Inhalte des Mitarbeitergespräches	13
3.2.1	Informationsaustausch.....	14
3.2.2	Aufgabenanalyse.....	14
3.2.3	Zielvereinbarungen	14
3.2.4	Beurteilung der Leistung und Potentialfeststellung	14
3.2.5	Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters	15
3.3	Erwartungen an das Mitarbeitergespräch aus der Sicht der Führungskraft	16
3.4	Erwartungen an das Mitarbeitergespräch aus der Sicht des Mitarbeiters ...	16
3.5	Kurzzusammenfassung	17
4	NUTZEN DES MITARBEITERGESPRÄCHES	18
4.1	Nutzen für den Mitarbeiter	18
4.2	Nutzen für die Führungskraft	19
4.3	Nutzen für das Unternehmen.....	20

4.4	Nutzen für die Unternehmenskultur	20
4.5	Kurzzusammenfassung	22
5	BEDEUTUNG DES MITARBEITERGESPRÄCHES FÜR DIE ZIELSETZUNG IM UNTERNEHMEN	22
5.1	Bedeutung von Zielen	23
5.2	Bedeutung von Zielsetzungen	23
5.3	Struktur in der Zielvereinbarung	23
5.4	Arten von Zielen.....	24
5.4.1	Aufgabenbezogene Ziele.....	24
5.4.2	Projektbezogene Ziele oder Innovationsziele.....	24
5.4.3	Entwicklungsbezogene Ziele	24
5.4.4	Führungsbezogene Ziele.....	24
5.4.5	Verhaltensbezogene Ziele.....	25
5.4.6	Teambezogene Ziele	25
5.5	Kurzzusammenfassung	26
6	MÖGLICHE IMPLEMENTIERUNG DES MITARBEITERGESPRÄCHES IN DER THEORIE	27
6.1	Vier Schritte zur Implementierung.....	27
6.1.1	Schritt 1: Definition der Rahmenbedingungen und Zielsetzung durch die Geschäftsführung	27
6.1.2	Schritt 2: Frühzeitiges Einbinden des Betriebsrates	28
6.1.3	Schritt 3: Ausarbeitung der Prozess- und Inhaltskomponenten des Mitarbeitergesprächssystems und Implementierungsplans im Projektteam	28
6.1.4	Schritt 4: Evaluation der Qualität und des Erfolges der Mitarbeitergespräche	30
6.2	Leitfaden zum Mitarbeitergespräch	30
6.3	Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter	31
6.4	Kurzzusammenfassung	31

7	KOMMUNIKATION UND GESPRÄCHSFÜHRUNG IM MITARBEITERGESPRÄCH	32
7.1	Herausforderung Kommunikation im Berufsalltag	33
7.2	Vorbereitung für das Mitarbeitergespräch	33
7.2.1	Allgemeine Gesprächsvorbereitung	34
7.2.2	Spezielle Gesprächsvorbereitung mit Gesprächsplan.....	34
7.3	Richtige Kommunikation im Mitarbeitergespräch	34
7.4	Gesprächsnachbereitung	35
7.5	Dokumentation des Mitarbeitergespräches.....	36
7.6	Kurzzusammenfassung	36
8	DIE NACHHALTIGKEIT, ODER WIE ZIELE VERFOLGT WERDEN KÖNNEN	37
8.1	Zielklarheit	37
8.2	Kurzzusammenfassung	37
9	ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG	38
10	LITERATURVERZEICHNIS	39

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele des Mitarbeitergespräches	12
Abbildung 2: Leistung.....	15
Abbildung 3: Jeder Mitarbeiter ist ein wichtiger Teil im Unternehmen	16
Abbildung 4: Optimierung der Arbeitsabläufe durch das Mitarbeitergespräch.....	18
Abbildung 5: Regelkreis der Vertrauensbildung	19
Abbildung 6: Faktoren der Unternehmenskultur	21
Abbildung 7: Klare Zielsetzung	22
Abbildung 8: Modell zur Beschreibung zwischenmenschlicher Kommunikation	32

0 VORWORT

Im Rahmen meiner Weiterbildung für das basale und mittlere Pflegemanagement für Führungsaufgaben im KABEG-Bildungszentrum in Klagenfurt hat die Kommunikation im Allgemeinen, aber natürlich vor allem im beruflichen Alltag immer mehr an Bedeutung für mich gewonnen.

In meiner beruflichen Tätigkeit als Diplomierte Gesundheits- und Krankenschwester, die ich seit meiner Diplomierung im Jahre 1996 in Villach in der Kursana Residenz in Warmbad Villach, einer Wohn- und Pflegeeinrichtung für Senioren, ausüben darf, ist die Kommunikation eines der wichtigsten Instrumente, um den anspruchsvollen Alltag zu meistern.

Herausforderungen, die in Veränderungsprozessen oder Optimierungen durch das Qualitätsmanagement im Pflegeberuf und in der Organisation des Unternehmens immer wieder auftreten, können nur durch konstante, offene und zielgerichtete Kommunikation bewältigt werden.

Insbesondere das geplante Mitarbeitergespräch hat mein Interesse geweckt. Deshalb habe ich meine Arbeit der speziellen Kommunikation und den vielfältigen möglichen Inhalten im geplanten Mitarbeitergespräch gewidmet.

Nach der Implementierung von drei Stationsleitungen wird auch in der Kursana Residenz in Warmbad Villach im Rahmen des Qualitätsmanagements das geplante Mitarbeitergespräch seine Anwendung finden.

Ich hoffe, dass meine Abschlussarbeit meinen Kollegen und mir einen guten Einstieg in die Implementierung und Durchführung des Mitarbeitergespräches ermöglichen kann.

Danken möchte ich meiner Direktorin in der Kursana Residenz in Warmbad Villach, Frau Mag. (FH) Doris Lingenhel, die es mir ermöglicht hat, diese Ausbildung zu absolvieren.

Herzlich danken möchte ich auch Frau MMag. Martina Allesch, die mich auf meinem Wege von den ersten Gedanken bis hin zur Fertigstellung meiner Abschlussarbeit mit wertvollen Tipps und positiven Gedanken begleitet hat.

Ich möchte darauf hinweisen, dass in meiner Arbeit auf eine geschlechterspezifische Schreibweise geachtet wird, ich jedoch auf die Begriffe Führungskraft und Mitarbeiter zurückgreife.

Villach, im Juli 2012

1 EINLEITUNG

Kann das Mitarbeitergespräch als mögliches Führungsinstrument dienen?

Mit dieser Forschungsfrage beschäftigt sich die vorliegende Arbeit. Die Kommunikation im beruflichen Alltag findet leider sehr oft zu wenig Bedeutung. Nicht selten werden wichtige Informationen oder neue Aufgabenstellungen an oder durch die Führungskraft zwischen Türe und Angel mitgeteilt. Das führt jedoch dazu, dass viele Informationen nicht beim richtigen Empfänger ankommen und infolgedessen wichtige Ziele nicht erreicht werden können oder Aufgaben nicht erledigt werden. Dies kann vor allem im Umgang mit Menschen in der Pflege zu großen Risiken führen. Eine zielgerichtete, konstante und offene Kommunikation über Aufgabenbereiche, Ziele und Leistungen im Unternehmen ist unerlässlich, um den nicht nur durch das Qualitätsmanagement gestellten Anforderungen gerecht zu werden, einen reibungslosen Ablauf im Arbeitsalltag gewährleisten zu können und unsere Kunden zufrieden zu stellen.

Nicht selten kommt es durch Kommunikation unter Zeitmangel auch zu Unzufriedenheit und Demotivation des Mitarbeiters, aber auch der Führungskraft, da sie sich in die Prozesse und Zielstellungen des Unternehmens zu wenig eingebunden fühlen. Sie können ihren Beitrag zum Gesamterfolg nicht leisten, was zwangsläufig dazu führt, dass die Arbeitsergebnisse schlechter werden und die Motivation sinkt.

Da die Aufgabenstellungen immer komplexer werden und die Anforderungen durch das Qualitätsmanagement stetig steigen, benötigt die Führungskraft ein Instrument, das ihr hilft, die Führungstätigkeit bestmöglich durchzuführen und die vom Unternehmen gestellten Zielvorgaben mit ihren Mitarbeitern zu erreichen.

Ob das geplante Mitarbeitergespräch als ein solches Instrument dienen kann, wird sich in der folgenden Arbeit herausstellen. In vielen Unternehmen im Gesundheitsbereich ist das Mitarbeitergespräch bereits im Rahmen des Qualitätsmanagements implementiert und leistet einen großen Beitrag für die Führungskraft, den Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen.

Da das geplante Mitarbeitergespräch in der Kursana Residenz in Warmbad noch nicht in der Anwendung ist, widmet sich die vorgelegte Arbeit der Implementierung desselben rein theoretisch und ausschließlich durch Vorlagen aus der verwendeten Literatur.

2 DAS MITARBEITERGESPRÄCH/ BEGRIFFSERKLÄRUNG

Ein unerlässliches Instrument der zeitgemäßen und modernen Personalführung ist das Mitarbeitergespräch, denn es ist das wichtigste und effektivste Verständigungsmittel zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Durch Klärung von Kompetenzen, Zuständigkeiten, Aufgaben und Problemstellungen im Mitarbeitergespräch wird eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter im gesamten Unternehmen erst möglich. Zwangsläufig im Unternehmen auftretende Schnittstellen können nur gut funktionieren, wenn die Kommunikation zwischen diesen im Unternehmen möglichst reibungslos verläuft, das heißt Schnittstellen zu Nahtstellen werden (vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub 2008, S. 7).

Im Mitarbeitergespräch geht es jedoch nicht nur darum, betriebliche Angelegenheiten zu regeln, sondern in erster Linie um die aktive Gestaltung der Beziehung zwischen der Führungskraft und jedem Einzelnen ihrer Mitarbeiter. Besonders stark wirkt sich dieser Aspekt der Gesprächsführung auf das Betriebsklima, die betrieblichen Normen und die Unternehmenskultur aus (vgl. Saul 1996, S. 9).

2.1 Unterscheidungsmerkmale zum „normalen“ Gespräch im Unternehmen

Die Gesprächsführung mit Mitarbeitern gehört zu den Kernaufgaben jeder Führungskraft. In Verbindung mit den Arbeitsaufgaben finden mehr oder weniger häufig sogenannte „kleine Mitarbeitergespräche“ aus aktuellem Anlass statt.

In vielen Unternehmen werden jedoch auch „große Mitarbeitergespräche“ durchgeführt (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 3). Dabei handelt es sich um geplante, inhaltlich vorbereitete Einzelgespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Diese Gespräche werden nach einem unternehmensspezifisch ausgestalteten Gesprächsleitfaden strukturiert, meist jährlich durchgeführt.

Wächst der Handlungs- und Verantwortungsspielraum des Mitarbeiters, gewinnen Mitarbeitergespräche ganz besonders an Bedeutung, denn das Mitarbeitergespräch ermöglicht dem Mitarbeiter einen Blick über den Tellerrand. Ohne Kenntnis über die übergeordneten, betrieblichen Zusammenhänge der Arbeitsaufgaben ist es dem einzelnen Mitarbeiter nicht oder schwer möglich, eigenständig zu handeln (vgl. Winkler/Hofbauer 1999, S. 6).

Im Rahmen der Personalführung und Personalentwicklung kommt dem geplanten Mitarbeitergespräch ein besonderer Stellenwert zu. Es wird abseits vom Arbeitsalltag „unter vier Augen“ geführt und bedarf einer zielorientierten Vorbereitung durch die Beteiligten. Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter. Im Rahmen des Gespräches wird schwerpunktmäßig die persönliche Arbeits- und Berufssituation thematisiert.

Die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen müssen schriftlich festgehalten werden, um diese in weiterer Folge evaluieren zu können (Anmerkung der Verfasserin).

2.2 Allgemeine Kommunikation im Unternehmen

Führungskräfte müssen ihr Verhalten ständig unterschiedlichen Personen, Situationen und Zielen anpassen. Die Arbeitswelt und der nach Selbständigkeit strebende Mitarbeiter stellen immer höhere Anforderungen an die Gesprächsfähigkeit des Vorgesetzten. Einer der wichtigsten Aufgaben ist es, den Mitarbeiter immer wieder neu für Unternehmensziele zu gewinnen (vgl. Saul 1995, S. 10).

Terminstress, neue, wechselnde Aufgaben und eingefahrene, scheinbar nicht zu ändernde Verhaltensgewohnheiten des einzelnen Mitarbeiters stellen die Führungskraft immer wieder vor viele neue Herausforderungen.

Kommunikation im Vorbeigehen, Aneinandervorbeireden und auch –vorbeischweigen in den unterschiedlichsten Formen sind im beruflichen Alltag selbstverständlich und werden oftmals nicht oder nicht mehr als Problem erlebt (vgl. Gehm 1997, S. 11).

„Kommunikation“ ist in jedem Fall ein Schlagwort unserer Gesellschaft. Wir alle sprechen ständig davon, jedoch meinen wir oft nur die „Information“ (vgl. Sprenger 1993, S. 161).

Aus der kontinuierlichen Kommunikation ergibt sich die Basis für eine effektive, sachorientierte Zusammenarbeit und eine vertrauensvolle Beziehung (Anmerkung der Verfasserin).

2.3 Kurzzusammenfassung:

Das Führen von Gesprächen aus den unterschiedlichsten Gründen gehört zu den Kernaufgaben der Führungskraft. Es gibt verschiedene Gesprächsarten im beruflichen Alltag. Unterschieden wird zwischen der „normalen“ beruflichen Kommunikation, dem „kleinen“ Mitarbeitergespräch und dem zyklisch wiederkehrenden, geplanten und vorbereiteten Mitarbeitergespräch, dessen Ziele und Inhalte sehr vielfältig sind und bereits im Vorfeld überlegt werden müssen (Anmerkung der Verfasserin).

3 ZIELE UND INHALTE DES MITARBEITGERGESPRÄCHES

Das Gespräch gibt dem Mitarbeiter die Gelegenheit, eigene Zielvorstellungen, Fragen zur Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten sowie seine Erwartungen zur Sprache zu bringen. Die Führungskraft lernt so die Einstellungen, Probleme und Interessen des Mitarbeiters besser kennen (Anmerkung der Verfasserin).

Es ermöglicht das Besprechen von zu erreichenden Zielen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Sich ändernde Faktoren des Arbeitsplatzes oder zu erwartende Ergebnisse können thematisiert werden. Nur so wird Handlungssicherheit und koordiniertes Handeln möglich (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 6). Wie in Abbildung 1 ersichtlich, geht es vor allem darum, Probleme zu analysieren und geeignete Lösungen zu finden (Anmerkung der Verfasserin).



Abbildung 1: Ziele des Mitarbeitergespräches

(Quelle: www.das-mitarbeitergespräch.de)

3.1 Ziele des Mitarbeitergespräches

Die Zielsetzungen des Mitarbeitergespräches umfassen viele Bereiche und bieten bei erfolgreicher Zielformulierung und Zielerreichung viele Vorteile und großen Nutzen für den Mitarbeiter, die Führungskraft und das gesamte Unternehmen (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 103).

3.1.1 Optimierung der Zusammenarbeit

Durch den verbesserten und kontinuierlich stattfindenden Informationsaustausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kommt es zu einer effektiven und lösungsorientierten Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen im Unternehmen. Die Führungskraft lernt den Mitarbeiter besser kennen, es kommt zur Vertrauensbildung, was letztendlich auch zur Vermeidung oder Klärung von Konflikten beitragen kann (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 8).

3.1.2 Verbesserung der Mitarbeiterführung

Durch den verbesserten Informationsfluss kommt es von Seiten des Mitarbeiters zu einer höheren Kenntnis über den Arbeitsbereich der Führungskraft und deren Aufgaben, sowie, falls erwünscht, zu einer Rückmeldung über das Führungsverhalten der Führungskraft (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 8).

3.1.3 Aktive Miteinbeziehung des Mitarbeiters

Der Mitarbeiter erhält eine größere Anzahl an Informationen über das Unternehmen und damit mehr Orientierung in betrieblichen Veränderungsprozessen. Es erfolgt ein Miteinbeziehen des Mitarbeiters in die einzelnen Abläufe durch aktives Mitwirken an gemeinsamen Zielvereinbarungen und deren Umsetzung (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 8).

3.1.4 Motivationsaufbau des Mitarbeiters

Durch mehr Transparenz über den eigenen Verantwortungsbereich und die Möglichkeit, seine eigenen Vorstellungen einbringen zu können, baut sich die Motivation des Mitarbeiters auf. Auch eine Anregung zur beruflichen Weiterentwicklung und Weiterbildung ist gegeben (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 8).

3.1.5 Grundlage für systematische Personalentwicklung

Das Mitarbeitergespräch ist eine sehr gute Informationsquelle für die Erfassung des Leistungs- und Entwicklungspotentials des Mitarbeiters. Ebenso kann es als Basis für die individuelle Weiterentwicklungsplanung jedes Mitarbeiters dienen. Eine gute und effiziente Team- und Personalentwicklung ist für den langfristigen Erfolg des Unternehmens unerlässlich (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 8f).

3.2 Inhalte des Mitarbeitergespräches

Regelmäßige Mitarbeitergespräche führen dauerhaft zu einer Steigerung der Effektivität der Arbeitsleistung aller Beteiligten. Die Voraussetzung dafür ist eine offene und kooperative Gesprächsführung. Jeder Gesprächspartner soll seine Themenwünsche und Probleme klar darlegen können. Es ist natürlich von unterschiedlichen Erwartungen auszugehen. Daher ist es wichtig, einen standardisierten Gesprächsleitfaden zu haben, der aber auch Abweichungen zulässt, um alle relevanten Themen und Anliegen des Mitarbeiters aufgreifen zu können (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 4).

3.2.1 Informationsaustausch

Für die Führungskraft geht es darum, selbst Informationen über die Ist-Situation zu gewinnen, aber auch Informationen an den Mitarbeiter weiterzugeben. Auf der Basis der Informationen ist es wichtig, die Einstellung des Mitarbeiters zu erfassen und zu berücksichtigen (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 4).

3.2.2 Aufgabenanalyse

In diesem Gesprächsteil geht es schwerpunktmäßig um die konkrete Beschreibung des Aufgabengebietes des einzelnen Mitarbeiters. Die relevanten Kernaufgaben, aber auch die zunehmenden Nebenaufgaben sollten bereits in der Stellenbeschreibung ersichtlich sein (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 4).

3.2.3 Zielvereinbarungen

Jede Führungskraft muss sich selbst darüber Klarheit verschaffen, was sie von ihrem Mitarbeiter erwartet und worauf sie Wert legt. Es geht darum, Einzelziele für jeden Mitarbeiter zu sehen und zu planen. Ein Zusammenhang zwischen Einzelzielen und übergeordneten, betrieblichen Zielen des Unternehmens muss in der Zielsetzung verdeutlicht werden. Persönliche Ziele des Mitarbeiters werden besprochen und es wird geklärt, welche Prioritäten der Mitarbeiter selbst bei seinen Tätigkeiten setzt.

Gegenseitige Vorstellungen zu den Anforderungen und Aufgaben werden bei der gemeinsamen Zielvereinbarung ausgetauscht. Diese Ziele sollten im Gegensatz zur Zielvorgabe durch den Vorgesetzten gemeinsam erarbeitet und vereinbart werden (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 5).

3.2.4 Beurteilung der Leistung und Potentialfeststellung

Bereits das erste Zielvereinbarungsgespräch im Mitarbeitergespräch beinhaltet eine Beurteilung, denn die Auswahl der Aufgaben und Ziele ist in der Regel an der Leistung aber auch an den Verhaltensweisen des Mitarbeiters in der Vergangenheit orientiert. Wichtig dabei ist das jährliche Feedback im Rahmen des Mitarbeitergespräches. Der Mitarbeiter erhält vom Vorgesetzten die Information, ob die vereinbarten Ziele von ihm erreicht wurden. So kann der Mitarbeiter sich selbst reflektieren und daraus neue Erkenntnisse für sich ziehen (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 5).

Ein kontinuierlicher Austausch über die Umsetzung der Ziele muss stattfinden. Wichtig ist es, nicht nur die Gesamtleistung und Zielerreichung zu analysieren, sondern auch auf erreichte Teilziele zu achten, wie in Abbildung 2 ersichtlich ist (Anmerkung der Verfasserin).



Abbildung 2: Leistung

(Quelle: www.arbeitertum.wordpress.com)

Ganz besonderer Wert wird in der Beurteilung auf die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters gelegt. Seine Stärken und Schwächen werden gemeinsam herausgearbeitet und besprochen. Alle Aussagen der Führungskraft müssen stets wohlüberlegt sein, denn vor allem bei Äußerungen über die Persönlichkeit und die Eigenschaften des Mitarbeiters kann es sehr leicht zu Interpretationen kommen, die die Zusammenarbeit nachhaltig beeinträchtigen und das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zerstören können. Auch aus diesem Grund ist eine gute Vorbereitung auf das Gespräch Voraussetzung. Wichtig ist es, immer konstruktiv zu bleiben und die Stärken des Mitarbeiters in den Vordergrund zu stellen (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 6).

Die Beurteilung kann nach einem klassischen Notensystem durchgeführt werden, es können jedoch auch andere Beurteilungsarten Anwendung finden. Dies kann im Qualitätsmanagement vorgegeben sein (Anmerkung der Verfasserin).

3.2.5 Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters

Unabhängig von der Beurteilung soll der Mitarbeiter seine eigenen Interessen, Wünsche und Vorstellungen zu seiner beruflichen Entwicklung äußern können. Er soll sich selbst einschätzen und überlegen, welche Möglichkeiten er für sich selbst in der Zukunft sieht, sich weiterzuentwickeln und im Unternehmen einzubringen. Diese unerlässliche Selbsteinschätzung des Mitarbeiters gibt der Führungskraft Hinweise auf mögliche Entscheidungen, die für die Personalweiterentwicklung wichtig sind, um den Mitarbeiter seinen Fähigkeiten gemäß einsetzen zu können (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl, 2000, S. 6).

Auf die berufliche Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters muss großer Wert gelegt werden, denn jeder Mitarbeiter ist ein wichtiger Teil im gesamten Unternehmen, wie in Abbildung 3 zu sehen ist (Anmerkung der Verfasserin).



Abbildung 3: Jeder Mitarbeiter ist ein wichtiger Teil im Unternehmen

(Quelle: www.beraterin.de)

3.3 Erwartungen an das Mitarbeitergespräch aus der Sicht der Führungskraft

Eine der großen Erwartungen an das Mitarbeitergespräch ist die Verbesserung der Beziehung zwischen der Führungskraft und ihrem Mitarbeiter, da durch die regelmäßigen Gespräche die Vertrauensbasis aufgebaut und gefestigt wird.

Jedoch erwartet der Vorgesetzte durch das Mitarbeitergespräch auch eine Verbesserung seiner Möglichkeiten zur Führung des Mitarbeiters, da er durch die Kommunikation mehr Kenntnis über jeden seiner Verantwortungsbereiche und jeden Mitarbeiter erhält.

Ebenfalls kommt es zu einer aktiveren Miteinbeziehung des Mitarbeiters in betriebliche Vorgänge, durch die gemeinsame Zielsetzung und Zielformulierung erwartet sich der Vorgesetzte mehr Orientierung des Mitarbeiters in der Entwicklung der Organisation.

Die Steigerung der allgemeinen Motivation des Mitarbeiters ist ebenso eine große Erwartung an das Mitarbeitergespräch aus Sicht der Führungskraft. Für diese Motivationssteigerung ist in jedem Falle aber auch der Mitarbeiter selbst mitverantwortlich (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 2).

3.4 Erwartungen an das Mitarbeitergespräch aus der Sicht des Mitarbeiters

Die Erwartungen sind sich in vielen Punkten ähnlich, jedoch geht es dem Mitarbeiter darum, durch die Verbesserung der Beziehung zur Führungskraft mehr Vertrauen und Verständnis zu schaffen, um in weiterer Folge Konflikte vermeiden oder bereits frühzeitig klären zu können.

Die Möglichkeit, als Mitarbeiter auch persönliche Anliegen ansprechen zu können, ist von großer Bedeutung und muss im Mitarbeitergespräch unbedingt berücksichtigt werden.

Der Mitarbeiter möchte mehr Informationen über das Unternehmen und die Organisation erhalten und sich so besser orientiert und aktiv eingebunden fühlen. Eine Motivationssteigerung erwartet er sicher hauptsächlich durch die Führungskraft, jedoch sollte er seine eigenen Möglichkeiten, sich zu motivieren, nicht unterschätzen (Anmerkung der Verfasserin).

3.5 Kurzzusammenfassung

Die Ziele des Mitarbeitergespräches umfassen viele Bereiche. Es geht vor allem darum, die Kommunikation und Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft zu verbessern, sowie eine effektivere Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Die Weiterentwicklung und die Erwartungen, Probleme und Interessen des Mitarbeiters sind von großer Wichtigkeit, im Gespräch treffen die unterschiedlichen Erwartungen von Führungskraft und Mitarbeiter aufeinander.

Inhalte wie Informationsaustausch, Aufgabenanalyse, Zielvereinbarungen, Beurteilungen und die Analyse des Potentials, sowie Förderung und Beratung über berufliche Weiterentwicklung sind wichtige Bestandteile des Mitarbeitergespräches (vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub 2008, S. 13).

Eine genaue Planung des Mitarbeitergespräches und seiner Inhalte bringt großen Nutzen für das Unternehmen, die Führungskraft und den Mitarbeiter (Anmerkung der Verfasserin).

4 NUTZEN DES MITARBEITERGESPRÄCHES

Der Nutzen des Mitarbeitergespräches ist sehr vielfältig. Durch die bessere Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem steigt die Arbeitsqualität und werden die Arbeitsergebnisse verbessert (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 6)

Die richtige Verwendung des Mitarbeitergespräches als Führungsinstrument wirkt sich auf alle Beteiligten, das Unternehmen sowie die Institution als Gesamtes sehr positiv aus, da, wie in Abbildung 4 ersichtlich, Arbeitsabläufe optimiert werden (vgl. Hofbauer/Winkler 1999, S. 10).



Abbildung 4: Optimierung der Arbeitsabläufe durch das Mitarbeitergespräch

(Quelle: www.prowis.net)

4.1 Nutzen für den Mitarbeiter

Der Mitarbeiter wird in die Zielsetzungen des Unternehmens miteinbezogen und kann sein Potential und seine Fähigkeiten besser einsetzen. Dadurch werden die Arbeitsergebnisse stark verbessert. Dies führt zur Motivation des Mitarbeiters. Wichtig ist es, weder ein Gefühl der Über- noch der Unterforderung beim Mitarbeiter entstehen zu lassen.

Durch klare Strukturvorgaben der Arbeitszusammenhänge kann sich der Mitarbeiter neuen Herausforderungen besser stellen. Es findet eine Identifikation mit seinen Aufgaben statt, das Engagement steigt. Denn ohne Informationen, mit unklaren Arbeitsaufträgen, intransparenten Arbeitszielen und ohne Förderung wird selbst der kompetenteste Mitarbeiter scheitern (vgl. Kowalzik 2005, S. 65).

Ebenso bringt das Mitarbeitergespräch, richtig eingesetzt, dem Mitarbeiter Vorteile bei der Erfüllung seiner Aufgaben, aber auch im Verhältnis zu seinem Vorgesetzten. Er erhält Orientierung durch klare Aussagen über Stärken und Schwächen und Bestätigung für bisherige Leistungen. Die Führungskraft bietet Rat und Unterstützung. Verbindliche Ziele werden mit dem Vorgesetzten gemeinsam vereinbart, was die Grundvoraussetzung für eine offene und partnerschaftliche Arbeitsatmosphäre ist (vgl. Hofbauer/Winkler 1999, S. 10f).

4.2 Nutzen für die Führungskraft

Das Mitarbeitergespräch ermöglicht der Führungskraft nicht nur bisherige Leistungen des Mitarbeiters zu beurteilen, sondern diese Bewertung und Beurteilung anhand gemeinsam festgelegter Beurteilungskriterien vorzunehmen. Der Vorteil ist die Möglichkeit, gleichzeitig auch die persönlichen Anschauungen und Einschätzungen des Mitarbeiters genauer kennen zu lernen und wichtige Informationen über seine Einstellung zu bestimmten Sachverhalten zu erhalten. Wichtig ist, dass die Führungskraft ihre eigenen Vorstellungen offen unterbreitet, denn nur so können mögliche Differenzen von vorneherein geklärt und Missverständnisse vermieden werden. Es empfiehlt sich, die Handlungs- und Verantwortungsspielräume festzulegen, um sie effektiv nutzen zu können. Wie ist die derzeitige Verfassung, Motivation und Stimmung des Mitarbeiters? Wie steht es um die Zufriedenheit mit seiner Arbeitssituation? All diese Erkenntnisse sind im Arbeitsalltag nur schwer zu gewinnen. Doch gerade dadurch können aufgetretene Probleme frühzeitig aus dem Weg geräumt und Lösungen gefunden werden.

Für eine längerfristige Personalplanung und Personalentwicklung muss die Führungskraft über Veränderungsabsichten oder Weiterentwicklungswünsche des Mitarbeiters informiert sein. Das ist wichtig, um geeignete Einsatzmöglichkeiten für den Mitarbeiter finden zu können. Der Mitarbeiter muss sich sicher sein können, dass die Führungskraft es mit seiner beruflichen Planung und seinen Veränderungswünschen ernst meint. Andernfalls wird er sich im Gespräch zu Themen der Weiterentwicklung und Veränderung eher „bedeckt“ halten, weil er sich nicht ernst genommen fühlt (vgl. Hofbauer/Winkler 1999, S. 11f).

Wie in Abbildung 5 ersichtlich, ist die Vertrauensbildung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft einem Regelkreis unterworfen (Anmerkung der Verfasserin):

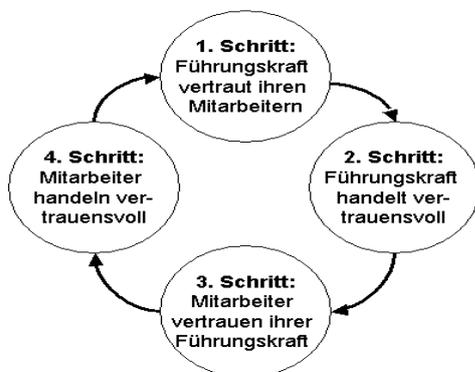


Abbildung 5: Regelkreis der Vertrauensbildung

(Quelle: www.dirkschmidt.com)

4.3 Nutzen für das Unternehmen

Das Mitarbeitergespräch bewirkt in jedem Fall eine bessere Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Dies führt zu einer Verbesserung der Arbeitsqualität und zu einer Steigerung der Arbeitsergebnisse. Nicht zuletzt auch deshalb, weil das gesamte Potential und die einzelnen Fähigkeiten des Mitarbeiters gezielt berücksichtigt werden können. Die Unternehmensleitung erwartet den Einsatz des Mitarbeiters gemäß den Erfordernissen des Arbeitsplatzes, wo er sein Know-how bestmöglich einbringen kann.

Dazu gehört auch, dass Leistung, Qualifikation und die persönlichen Vorstellungen des Mitarbeiters im regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich den von ihm zu erfüllenden Aufgaben gegenüber zu stellen. Je nach Maßgabe der vereinbarten Ziele hat jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten. Das Mitarbeitergespräch macht es der Führungskraft auch möglich, mit ihrem Mitarbeiter den Einsatz von Ressourcen und Mitteln an ihrem Arbeitsplatz nach wirtschaftlichen Kriterien zu überprüfen (vgl. Pfeiffer-Schramm-Mirtl 2000, S. 5).

Das Mitarbeitergespräch trägt einen großen Teil zur Verbesserung des Betriebsklimas und der Gesamtleistung des Unternehmens bei, da ein offener Meinungs austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stattfindet. Natürlich nicht zuletzt auch dadurch, dass jeder Mitarbeiter im Rahmen seiner persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten eingesetzt werden kann. Durch den gezielten Einsatz von besonderen Potentialen kann von allen Seiten flexibler auf anstehende Anforderungen reagiert werden. Nicht zuletzt kommt es auch zu einer Steigerung der Motivation (Anmerkung der Verfasserin).

4.4 Nutzen für die Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur spiegelt vor allem den Umgang der Mitarbeiter und Führungskräfte untereinander sowie auch gegenüber dem Kunden, in diesem Fall, Bewohner wieder. Dies wirkt sehr stark auf das Betriebsklima. Ein positives Gesamtbild wirkt natürlich auch nach außen und verbessert das Image eines Unternehmens, was aus wirtschaftlicher Sicht sehr wichtig ist.

Die Unternehmenskultur ist teilweise ein zufälliges Ergebnis der Mitarbeiterinteraktion. Kritische Situationen im Unternehmen können dazu beitragen, bisherige Normen und Werte in Frage zu stellen, geltende Regeln durch neue zu ersetzen und einen reibungsloseren Arbeitsalltag mit einem produktiven Betriebsklima zu schaffen.

Die Unternehmenskultur ist innerhalb eines bestimmten Rahmens durchaus veränderbar (vgl. Frodl 2011 S. 58f). Mitarbeiter und Führungskräfte verfolgen eine Vielzahl an individuellen Zielen. Diese setzen sich zu einem komplexen System zusammen (Anmerkung der Verfasserin).

Um zu einer vertrauensvollen Betriebskultur zu gelangen, spielen viele Faktoren eine Rolle:

- Vermeidung starrer, hierarchischer Strukturen, klare Arbeitsaufgaben
- Wahrnehmen sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz, Vermeiden von Misstrauen
- Eigenverantwortung des Mitarbeiters zulassen, keine Top-Down Entscheidungen
- Beachten der Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters /Moderatorfunktion
- Vermeiden ausschließlicher Ausübung von Kontroll-, Organisations- und Planungsfunktion durch die Führungskraft
- Individuelle Arbeitsgestaltung zur Leistungssteigerung (vgl. Frodl 2011, S. 58f)

Für die Unternehmenskultur spielen viele, in Abbildung 6 ersichtliche Faktoren eine große Rolle (Anmerkung der Verfasserin):



Abbildung 6: Faktoren der Unternehmenskultur

(Quelle: www.portal.wko.at)

Um die in Abbildung 6 ersichtlichen Faktoren berücksichtigen und umsetzen zu können, ist vertrauensvolle, offene Kommunikation und ein wertschätzender Umgang im Unternehmen Voraussetzung. Das geplante Mitarbeitergespräch leistet auch in dieser Beziehung einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung und Beibehaltung einer guten Unternehmenskultur und eines positiven Betriebsklimas (Anmerkung der Verfasserin).

4.5 Kurzzusammenfassung

Das Mitarbeitergespräch bringt großen Nutzen für Mitarbeiter, Führungskraft und das gesamte Unternehmen. Im Besonderen wirkt es sich sehr positiv und nachhaltig auf die Unternehmenskultur und das Betriebsklima aus. Ein positives Betriebsklima wirkt sich sehr stark auf das gesamte Unternehmen und den Unternehmenserfolg aus, da bei einem guten Betriebsklima auch die Arbeitsergebnisse verbessert werden. Vor allem die Vertrauensbildung, klare Zielsetzungen, Strukturen und Verteilung der Kompetenzen sowie die Eigenverantwortung des Mitarbeiters, die im jährlichen Mitarbeitergespräch konkret kommuniziert werden können, sind in einem erfolgreichen Unternehmen von essentieller Bedeutung. Das Mitarbeitergespräch spielt auch bei der Zielformulierung und der Motivation des Mitarbeiters zur Zielerreichung eine große Rolle (Anmerkung der Verfasserin).

5 BEDEUTUNG DES MITARBEITERGSPRÄCHES FÜR DIE ZIELSETZUNG IM UNTERNEHMEN

Konkrete, klare Zielformulierungen und Zielsetzungen sind für den Erfolg des Unternehmens und die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ausschlaggebend. Auch in dieser Hinsicht ist das jährliche Mitarbeitergespräch ein wichtiges Instrument der Führungskraft, denn um die gesetzten Ziele erreichen zu können, muss das Ziel, wie in Abbildung 7 ersichtlich, klar vor Augen liegen.



Abbildung 7: Klare Zielsetzung

(Quelle: www.1-luxus-geschichte.de)

5.1 Bedeutung von Zielen

Ziele haben für das menschliche Sein eine große Bedeutung. Sie motivieren zu Leistung und führen bei Erreichen zum Erfolgserlebnis. Ziele geben dem Handeln Sinn und Richtung. Zielloses Handeln führt zu Orientierungslosigkeit. Die Motivation sinkt und der Arbeitsalltag erscheint monoton. Beim Setzen von beruflichen Zielen wird die Handlung auf diese Ziele gerichtet. Anstrengungen werden in Kauf genommen und Ausdauer entwickelt.

5.2 Bedeutung von Zielsetzungen

Gerade in der Arbeitswelt stärken anspruchsvolle und klar formulierte Ziele das unternehmerische und verantwortungsbewusste Denken und Handeln jedes Mitarbeiters. Konkrete Ziele erhöhen die Leistungsbereitschaft und motivieren. Kennt der Mitarbeiter seinen Beitrag zum Gesamterfolg, wird er sich mit Nachdruck für das Gelingen der gestellten Aufgaben einsetzen. Der Zusammenhang zwischen Zielsetzung und Leistung liegt klar auf der Hand. Auch der Erfolg hängt stark mit der präzisen Formulierung der Ziele zusammen. Sind diese spezifisch vereinbart und klar definiert, hat dies eine höhere Leistung zur Folge (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S108ff).

5.3 Struktur in der Zielvereinbarung

Ein von oben nach unten strukturierter Zielvereinbarungsprozess ermöglicht die Ausrichtung der Ziele für die Führungskraft und den Mitarbeiter an den strategischen Zielen des Unternehmens. Diese individuelle Zielfestlegung wird im persönlichen Zielvereinbarungsgespräch, das Inhalt des geplanten Mitarbeitergespräches sein kann, kommuniziert.

Die Arbeitssituation und die Kompetenzen des Mitarbeiters werden berücksichtigt. Unternehmensziele werden von der Unternehmensleitung meist für die Zukunft definiert und an die Führungskraft weitergegeben. Ziele und Maßnahmen werden mit der Führungskraft besprochen und abgestimmt. Die Führungskraft ihrerseits führt Mitarbeitergespräche in der nächstfolgenden Ebene und vereinbart mit dem Mitarbeiter, welche Leistungen zur Erfüllung der Zielvorgaben erbracht werden müssen. So kann jeder einzelne seinen Beitrag leisten und es wird möglich, als Organisation an einem Strang zu ziehen. Von Vorteil ist es, wenn der Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz eigene Ideen entwickeln und überlegen kann, welche Ziele realistisch und in welchem Zeitraum sie verwirklichtbar sind (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 112f).

5.4 Arten von Zielen

Im Rahmen des Mitarbeitergespräches können verschiedene Arten von Zielen besprochen werden, die für das Unternehmen, die Führungskraft und den Mitarbeiter von unterschiedlicher Bedeutung sein können. Nachfolgend sind einige Beispiele für unterschiedliche Zielarten aufgeführt (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 117ff).

5.4.1 Aufgabenbezogene Ziele

Beziehen sich auf die Tätigkeiten des Mitarbeiters. Sie sind anhand definierter Kriterien beurteilbar oder qualitativ messbar. Das kann zum Beispiel die Erstellung einer Auswertung X bis zu einem vereinbarten Zeitpunkt sein (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 118).

5.4.2 Projektbezogene Ziele oder Innovationsziele

Hier geht es in erster Linie um konkret definierte, zeitlich begrenzte Projekt- oder Veränderungsvorhaben im Unternehmen. In der Regel wird anhand eines im Vorfeld erarbeiteten Projektplans und der Projektergebnisse überprüft, inwieweit eine Zielerfüllung gegeben ist (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 118).

5.4.3 Entwicklungsbezogene Ziele

Diese Ziele beziehen sich auf die Weiterentwicklung und Förderung der Fähigkeiten des Mitarbeiters und seiner Perspektiven. Die Zielerreichung liegt hier in der Erweiterung seines Know-hows und seiner Fähigkeiten, aber auch in der Förderung der Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 118f).

5.4.4 Führungsbezogene Ziele

Ziele dieser Art beziehen sich auf das Verhalten der Führungskraft. Sie legt fest, wie die Prioritäten bei Führungsaufgaben zu setzen sind. In vielen Unternehmen vereinbart der direkte Vorgesetzte spezifische Führungsziele mit der Führungskraft und überprüft in weiterer Folge, ob diese Ziele erreicht wurden. Natürlich kann sich jede Führungskraft für sich selbst Ziele setzen, um die Führungsposition bestmöglich ausüben zu können (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 119).

5.4.5 Verhaltensbezogene Ziele

Verhaltensbezogene Ziele dienen zur Förderung der positiven Verhaltensweisen des Mitarbeiters, damit er seine Aufgaben, zum Beispiel sein Verhalten im Umgang mit Kollegen, besser erfüllen kann. Viele Führungskräfte scheuen sich jedoch davor, den Mitarbeiter auf Defizite in seinem Verhalten anzusprechen und gemeinsam mit ihm verhaltensbezogene Ziele zu vereinbaren. Sie befürchten, dass ihre Kritik als Abwertung für den Mitarbeiter missverstanden werden könnte. Dies kann zur Verminderung der Motivation und der Arbeitsleistung führen. Andererseits stört unkooperatives Verhalten sehr häufig den Teamgeist und behindert sehr häufig auch die Kundenorientierung.

Aus diesem Grund ist es erforderlich, dem Mitarbeiter im Anlassfall auch verhaltensbezogene Ziele zu setzen. Wichtig ist es, den Nutzen und Sinn der erwünschten Verhaltensänderung für den Betroffenen, seinen persönlichen Erfolg und auch das Unternehmen zu erklären. Werden Verbesserungsmöglichkeiten nicht angesprochen, besteht die Gefahr, dass sich negative Muster und Verhaltensweisen einschleichen und festigen, die zur Belastung für die Kunden, die Kollegen und die Vorgesetzten werden. Im Rahmen des Mitarbeitergespräches ist es nötig, offen mit diesem Thema umzugehen und gemeinsame Ziele festzulegen, denn unausgesprochene, aber dennoch vorhandene Unzufriedenheit über Verhaltensweisen des Mitarbeiters führt zu Vermutungen und Interpretationen und verursacht Verunsicherung (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 120ff).

5.4.6 Teambezogene Ziele

Arbeitsergebnisse werden nicht nur durch die Leistung eines Einzelnen, sondern auch durch das Team erreicht. Alle Beteiligten leisten einen Beitrag zum Gesamterfolg. Jeder muss die Teamziele kennen, um zu wissen, welchen Beitrag er leisten kann und wie dieser zu bewerten ist. Besonders effektiv wirken teambezogene Gruppenziele, besonders, wenn Aufgaben der Gruppe nur gemeinsam gelöst werden können. Der Erfolg eines Teams kann daran gemessen werden, inwieweit das Ergebnis gemeinsam von Teammitgliedern und Führungskräften erreicht worden ist. Im nächsten Schritt geht es darum, Gruppenziele in Einzelziele aufzuteilen und zuzuordnen, um den Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters im Team bewerten zu können (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 122).

5.5 Kurzzusammenfassung

Das geplante Mitarbeitergespräch kann unter anderem als einen Teil seines Inhaltes, der sehr vielfältig sein kann, auch ein Zielvereinbarungsgespräch beinhalten. In diesem Zielvereinbarungsgespräch können Ziele und Vorstellungen beider Gesprächspartner offen und sachlich thematisiert werden. Im Rahmen dieses Gespräches können Zielvorstellungen gemeinsam besprochen und Ziele für die Zukunft vereinbart werden. Wichtig bei der Vereinbarung von Zielen ist die Vorbereitung und genaue Planung der Prozesse rund um die Zielsetzung, Zielverfolgung und Zielerreichung. Ein Ziel wird mit höherer Wahrscheinlichkeit umgesetzt, wenn die Nachvollziehbarkeit desselben für den Mitarbeiter in ausreichendem Ausmaß gegeben ist. Es ist wichtig, den Mitarbeiter in die Zielformulierung und Zielsetzung miteinzubeziehen und sich mit seinen Perspektiven und individuellen beruflichen Vorstellungen auseinanderzusetzen. So kann die Führungskraft im Verlauf des Mitarbeitergespräches feststellen, ob sich die persönlichen Vorstellungen des Mitarbeiters mit den betrieblichen Gesamtzielen vereinbaren lassen. In der Zielvereinbarung spielen Gruppen- oder Teamziele eine große Rolle, da nicht alle Ziele von einem einzelnen Mitarbeiter weiterverfolgt und erreicht werden können (vgl. Winkler/Hofbauer 2010; S. 125).

Um die Wirkung des Mitarbeitergespräches bezugnehmend auf die Zielsetzung, Zielverfolgung und Zielerreichung im Unternehmen nutzen zu können, muss das Mitarbeitergespräch zuerst, zumeist als Merkmal des Qualitätsmanagements und als Führungsinstrument im Unternehmen implementiert werden (Anmerkung der Verfasserin).

6 MÖGLICHE IMPLEMENTIERUNG DES MITARBEITERGESPRÄCHES IN DER THEORIE

Die Komplexität der Einführung eines Mitarbeitergesprächssystems darf nicht unterschätzt werden. Werden Führungsinstrumente oder Elemente daraus aus anderen Unternehmen übernommen, ohne dass deren Auswirkungen auf die unternehmensspezifische Führungs- und Leistungsstruktur und die Organisationsform in ausreichendem Maße reflektiert werden, kann das die Akzeptanz und die Umsetzungsziele gefährden (Winkler/Hofbauer 2010, S. 326).

6.1 Vier Schritte zur Implementierung

Für eine erfolgreiche Einführung des Mitarbeitergespräches ist die richtige Vorgehensweise Voraussetzung. Diese muss auf das Unternehmen abgestimmt sein. Es hat sich in der Praxis bewährt, in folgenden vier Schritten vorzugehen (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 326).

6.1.1 Schritt 1: Definition der Rahmenbedingungen und Zielsetzung durch die Geschäftsführung

Die Geschäftsleitung definiert Ziele, die mit der Einführung des Mitarbeitergespräches angestrebt werden sollen, sowie den Zeitpunkt, an dem das Mitarbeitergesprächssystem im Unternehmen verbindlich eingeführt sein soll. Eine Projektstruktur wird vorgegeben und verantwortliche Mitglieder eines Projektteams benannt. Dieses Projektteam übernimmt die Feinausarbeitung des Mitarbeitergesprächssystems. Es muss in jedem Fall über die genauen Zielvorstellungen der Geschäftsleitung informiert sein, insbesondere über folgende Punkte (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 326f):

- Welche Änderungen soll das Mitarbeitergespräch bewirken?
- Welche Konsequenzen sollen an das Mitarbeitergespräch gekoppelt werden?
- Welche Themen soll das Mitarbeitergespräch enthalten?
- Wie hängen jährliche Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen mit der Unternehmensplanung zusammen?
- Nach welchen Kriterien ist der Erfolg zu überprüfen?

(vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 327)

Nur wenn sich die Führungskräfte im Vorfeld darüber einig sind, das Mitarbeitergespräch konsequent einzuführen und auch selbst verbindlich anzuwenden, wird eine nachhaltige Einführung gelingen. Dazu gehört natürlich auch, dass die Unternehmensleitung sich aktiv einbringt und die Aufgaben, wie zum Beispiel die Formulierung strategischer Ziele oder auch die Durchführung von Mitarbeitergesprächen mit den direkt berichtenden Führungskräften wahrnimmt.

Zudem müssen sich Geschäftsleitung und Führungskräfte darüber im Klaren sein, dass Mitarbeitergespräche ausreichend Zeit erfordern und im Arbeitsalltag fest einzuplanen sind. Ebenso wichtig ist eine transparente Regelung der einzelnen Entscheidungskompetenzen im Unternehmen. Voraussetzung ist eine klare Definition der Tätigkeitsbereiche, ihren Aufgaben und den zu erfüllenden Anforderungen. Auch die Ablage der Gesprächsformulare nach formalen Richtlinien durch die Geschäftsleitung ist zu berücksichtigen (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 327).

6.1.2 Schritt 2: Frühzeitiges Einbinden des Betriebsrates

Um einen Konsens zwischen den Interessen der Mitarbeiter und denen der Geschäftsleitung zu finden, ist es empfehlenswert, den Betriebsrat frühzeitig in die Planungen und Überlegungen für das Mitarbeitergespräch miteinzubeziehen. Es ist sinnvoll, den Betriebsrat bereits in die strategischen Überlegungen zu dem Instrument Mitarbeitergespräch einzubinden und zu besprechen, in welchen Schritten die Implementierung erfolgen soll (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 327).

6.1.3 Schritt 3: Ausarbeitung der Prozess- und Inhaltskomponenten des Mitarbeitergesprächssystems und Implementierungsplans im Projektteam

Das gewählte Projektteam erarbeitet alle wichtigen inhaltlichen Grundlagen und erstellt die benötigten Unterlagen, die zur Einführung des Mitarbeitergespräches notwendig sind. Sollten im Rahmen des Qualitätsmanagements Unterlagen unternehmensübergreifend vorgeschrieben sein, werden diese in die Planung miteinbezogen und für die Implementierung und Durchführung verwendet. Richtlinien für die Qualifizierungsveranstaltungen im Rahmen der Einführung werden ebenfalls festgelegt. In diesem Projektteam können Führungskräfte, zum Beispiel im Falle der Implementierung in eine Wohn- und Pflegeeinrichtung für Senioren, die Einrichtungsleitung, die Pflegedienstleitung, die Stationsleitungen, das diplomierte Pflegepersonal, Pflegehelfer sowie Vertreter des Betriebsrates tätig sein (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 327f).

Folgende Aufgaben werden von diesem Gremium übernommen:

- Sichtung bestehender Führungsinstrumente im Unternehmen, Sicherstellung der Kompatibilität dieser mit dem geplanten Mitarbeitergesprächssystem
- Erarbeitung der Prozess- und Inhaltskomponenten des Gesprächssystems
- Erarbeitung des Prozessablaufs zur Durchführung des Gesprächssystems
- Einschätzung von Nutzen und Kosten des Mitarbeitergesprächssystems
- Entscheidung über eine Pilotphase
- Einarbeitung eines Einführungsprojektplans für das neue System

Die Ergebnisse des Projektteams werden mit der Geschäftsleitung besprochen, da sich sehr häufig in einer Abstimmungsrunde zeigt, dass unterschiedliche Meinungen zu Feinkonzepten des Systems im Unternehmen existieren und diese erst in Übereinstimmung gebracht werden müssen. Sind die Grundpfeiler des Systems von der Geschäftsleitung verabschiedet, kann die Projektgruppe fortfahren.

Im Folgenden müssen die Kommunikations- und Qualifizierungsveranstaltungen geplant und durchgeführt werden. Die Grundlage hierfür bilden die vorbereiteten Unterlagen für das Mitarbeitergespräch. Es müssen Informationsveranstaltungen gehalten werden und Ansprechpartner qualifiziert werden (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 328f).

Nach erfolgreicher Information und Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte empfiehlt es sich, dass die Geschäftsführung oder Einrichtungsleitung mit der Durchführung der Mitarbeitergespräche mit den ihnen direkt berichtenden Führungskräften beginnt. Nur dann kann eine Orientierung an den unternehmerischen Zielsetzungen in den nachfolgenden Gesprächen erfolgen. Zudem lernen die Führungskräfte ein Modell für die Durchführung kennen, das bei den Gesprächen mit ihren eigenen Mitarbeitern angewendet werden kann (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 328f).

Denkbar ist eine Probeabteilung, die im Rahmen eines Pilotprojektes beginnt Mitarbeitergespräche nach dem vom Projektteam definierten System durchzuführen. Werden in dieser Probelaufzeit Verbesserungsmöglichkeiten festgestellt, können diese besprochen und in das bereits bestehende Konzept aufgenommen werden (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 328f).

6.1.4 Schritt 4: Evaluation der Qualität und des Erfolges der Mitarbeitergespräche

Nach der Implementierung müssen Erfolg und Qualität der Gespräche überprüft werden, um Verbesserungen vornehmen zu können. Die Geschäftsleitung ist besonders an der Frage interessiert, ob sich das Mitarbeitergespräch positiv auf die Leistung und die Motivation der Beschäftigten und die Geschäftsentwicklung der Firma auswirkt. Erkenntnisse hierzu lassen sich aus der erreichten Quote strategischer Ziele oder auch indirekt aus den Geschäftsergebnissen ablesen (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 330f).

Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument etabliert sich erfahrungsgemäß nach circa ein bis zwei Jahren Anwendung. Erst nach dieser „Anlaufzeit“ können Effekte, wie zum Beispiel eine effektivere Zielorientierung, eine konstruktivere Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter oder auch eine Leistungssteigerung, erkannt werden (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 332).

6.2 Leitfaden zum Mitarbeitergespräch

Sinnvoll ist die Erstellung und Verwendung eines Leitfadens. Dieser beschreibt den gesamten Gesprächsprozess. Er enthält alle wichtigen Informationen und Anleitungen für das Mitarbeitergespräch und informiert die Beteiligten über Sinn und Zweck des Gespräches. Das im Unternehmen gewünschte Führungsverständnis und seine Unternehmenskultur werden über diesen Leitfaden vermittelt. In der Regel beinhaltet ein Leitfaden zum Mitarbeitergespräch folgende Punkte:

- Botschaft der Geschäftsleitung an Führungskräfte und Mitarbeiter zur Mitwirkung
- Ziele des Mitarbeitergespräches
- Erforderliche Qualifikationen für die erfolgreiche Gesprächsführung
- Hinweise zur Vorbereitung für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Überblick über Aufbau und Struktur des Gespräches
- Hinweise zur Durchführung des Gespräches
- Qualitätsstandards
- Hinweise zur Dokumentation
- Regelungen im Falle eines Konflikts
- Ergänzungen (zusätzliche Informationen)

(vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 341ff)

6.3 Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter

Mitarbeitergespräche führen nur dann zum gewünschten Erfolg, wenn alle Beteiligten ihre Verantwortung verstehen und wissen, welche Aufgaben sich daraus ableiten. Dafür müssen Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen von Schulungen vorbereitet werden (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 343f).

6.4 Kurzzusammenfassung

Der erste Schritt einer erfolgreichen Implementierung des Mitarbeitergesprächs ist die klare Definition der Ziele dieser Maßnahme durch die Geschäftsleitung. Eine größtmögliche Einigkeit darüber, wie dieses Instrument ins Unternehmen passt, ist maßgebend. In dieser Phase empfiehlt sich auch festzulegen, welche formalen Richtlinien für die Durchführung des Mitarbeitergesprächs gelten sollen.

Ein Projektteam, bestehend aus Führungskräften, Mitarbeitern und Vertretern des Betriebsrates, arbeitet die notwendigen Schritte zur Implementierung aus. Die abschließende Projektevaluation gibt Aufschluss über den Erfolg der Einführung. Schwachpunkte können hier erkannt und behoben werden.

Der Leitfaden für das Mitarbeitergespräch ist vergleichbar mit einer Gebrauchsanweisung, die genau beschreibt, wie das Gespräch zu führen ist. Er trägt dazu bei, eine professionelle und firmenspezifische Gesprächsführung zu entwickeln.

Qualifikationsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter bereiten intensiv auf ihre Rolle im Mitarbeitergespräch vor.

Mitarbeitergespräche müssen an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst sein. Die Ausgestaltung muss vom Unternehmen selbst geprüft werden. Nach einer Anlaufzeit von ein bis zwei Jahren können Effekte der höheren Zielorientierung und einer konstruktiveren Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter erkannt werden.

Essentiell für den Erfolg des Mitarbeitergesprächs ist die richtige Kommunikation und Gesprächsführung in der Durchführung, die durchaus zu einer Herausforderung werden kann (vgl. Winkler/Hofbauer 2010 S. 357ff).

7 KOMMUNIKATION UND GESPRÄCHSFÜHRUNG IM MITARBEITERGESPRÄCH

Was ist eigentlich Kommunikation? Ein grundlegendes Bedürfnis des Menschen, ohne das ein Leben in der Gesellschaft nicht vorstellbar ist. Es werden Gedanken ausgetauscht, Anliegen besprochen, Erkenntnisse gewonnen, Probleme gelöst und Entscheidungen getroffen. Menschen treten durch die Kommunikation miteinander in Beziehung und teilen ihre Botschaften bestimmten Personen, auch Empfänger genannt, mit. Dazu gehören mindestens zwei Partner, ein Sender und ein Empfänger. Doch Kommunikation beschränkt sich nicht nur auf die Sprache, auch Mimik, Gestik, Einstellungen und Haltungen, Ausdrucksweisen, Töne und auch unwillkürliche Körpervorgänge wie Erröten zählen zur Kommunikation. Diese wird auch maßgeblich durch Erfahrungen und Einstellungen, aber auch Motive der beteiligten Kommunikationspartner bestimmt. Gespräche finden immer auf einer sachlichen und einer emotionalen Ebenen statt (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 216 und S. 220). Das vom Sender Gesagte und Gemeinte ist nicht immer das vom Kommunikationspartner Verstandene, wie in Abbildung 8 ersichtlich ist (Anmerkung der Verfasserin):



Abbildung 8: Modell zur Beschreibung zwischenmenschlicher Kommunikation

(Quelle: www.soccertutor.ch)

Da der Prozess vom Gedanken bis hin zur Aussage und dem Verständnis sehr komplex ist, kann es dabei immer wieder zu „Übermittlungsfehlern“ kommen. Dies kann zu Missverständnissen führen, was sich im Berufsalltag sehr stark auf sämtliche Prozesse im Unternehmen auswirken kann. Nicht nur die Motivation des Mitarbeiters, auch die Zusammenarbeit und Leistung werden davon stark beeinflusst (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 219).

7.1 Herausforderung Kommunikation im Berufsalltag

Viele Schwierigkeiten und Fehler im beruflichen Alltag sind auf Kommunikationsprobleme zurückzuführen, was in Anbetracht dessen, dass der Arbeitsalltag einer Führungskraft zum größten Teil aus Kommunikation besteht, von immenser Wichtigkeit ist. Für Missverständnisse im Gespräch können verschiedene Komponenten der Kommunikation verantwortlich sein (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 220f):

- Die Führungskraft teilt etwas mit, der Mitarbeiter missversteht jedoch die Aussage
- Die Führungskraft übermittelt etwas, das der Mitarbeiter nicht wahrnimmt
- Die Führungskraft vermittelt ihre Botschaft klar, der Mitarbeiter akzeptiert sie jedoch nicht und gibt vor, sie verstanden zu haben, handelt aber anders
- Die Nachricht ist verzerrt angekommen, zum Beispiel aufgrund Lärms oder schlechten Empfang am Telefon und wurde nicht vollständig empfangen

Wichtig ist eine klare und eindeutige Kommunikation. Dazu gehört auch, das Gehörte durch Nachfragen zu überprüfen (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 220). Die richtige Kommunikation und Gesprächsführung ist auch für das Mitarbeitergespräch unerlässlich. Aus diesem Grund ist es notwendig, sich auf das Gespräch sehr gut vorzubereiten (Anmerkung der Verfasserin).

7.2 Vorbereitung für das Mitarbeitergespräch

Jedes Mitarbeitergespräch muss Maßarbeit sein. Deshalb ist es wichtig, sich darauf ausreichend vorzubereiten. Viele Faktoren wirken auf Inhalt und Verlauf des Gespräches ein. Dies können beispielsweise der Ort, die aktuelle Situation oder das Organisationsklima sein. Ein nicht vorhersehbarer Gesprächsverlauf mit vielen möglichen Einflussfaktoren erfordert eine genaue Vorbereitung. Ist die Führungskraft vorbereitet, empfindet dies der Mitarbeiter im Gespräch nicht nur als sachdienlich sondern auch als wertschätzend.

Die Vorteile der Vorbereitung liegen auf der Hand. Die Führungskraft kann ihr Gespräch flexibler führen, hat einen roten Faden und kann das Gespräch sinnvoll gliedern. So wird es auch möglich, das Gespräch mitarbeiterorientiert zu führen und den Mitarbeiter am Gespräch zu beteiligen. Alle wichtigen Gesprächspunkte können behandelt werden und Gesprächsziele werden mit geringerem Zeitaufwand erreicht (vgl. Saul 1995, S. 94ff).

7.2.1 Allgemeine Gesprächsvorbereitung

Für Mitarbeitergespräche ohne zu erwartende Schwierigkeiten, genügt eine allgemeine Gesprächsvorbereitung in 4 Schritten (vgl. Saul 1995, S. 94ff):

- Schritt 1: Einstimmung auf den Mitarbeiter
- Schritt 2: Ziel festlegen: Welches Ziel möchte ich erreichen?
- Schritt 3: Gesprächsgegenstand analysieren: sachliche Sicherheit verschaffen, welche Informationen möchte ich geben, welche möchte ich erhalten, welche Themen möchte ich erörtern?
- Schritt 4: Günstige Rahmenbedingungen sichern: Wo? Wann? Wie?

7.2.2 Spezielle Gesprächsvorbereitung mit Gesprächsplan

Die allgemeine Vorbereitung bildet hierfür die Grundlage. Es wird ein Gesprächsplan erarbeitet, der:

- so wenig Informationen wie möglich enthält
- das Gespräch strategisch günstig strukturiert
- eine situationsgerechte Gesprächsführung ermöglicht
- hilft, das Gesprächsziel konsequent zu verfolgen
- davor schützt, Wesentliches zu vergessen

Der Gesprächsplan sollte jedoch nur im Notfall benutzt werden. Er signalisiert dem Mitarbeiter, dass sich die Führungskraft sorgfältig auf das Gespräch vorbereitet hat und soll daher nicht verborgen werden. Jedoch kann sich ein zu striktes Halten daran negativ auf den Gesprächsverlauf auswirken, da ein flexibles Agieren im Gespräch nicht mehr möglich ist. Besteht im Rahmen des Qualitätsmanagements ein Gesprächsphasenkonzept, wird dieses als Grundlage für das Mitarbeitergespräch verwendet (vgl. Saul 1995, S. 99f).

7.3 Richtige Kommunikation im Mitarbeitergespräch

Wie bereits erwähnt, findet Kommunikation auf mehreren Ebenen statt. Auf der Sachebene geht es zum Beispiel um Ziele, Fakten und Arbeitsergebnisse, auf der emotionalen Ebene um Empfindungen wie Misstrauen, Motivation, Sympathie, Aggression oder Unsicherheit. Es muss zum Aufbau einer Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft kommen. Respektvoller, wertschätzender Umgang und offene Gesprächsführung sind ausschlaggebend für die Qualität und das Ergebnis der Unterredung.

Ebenso ist der Aufbau einer positiven Atmosphäre wichtig. Die Führungskraft muss auf indirekte Botschaften und nonverbale Signale achten, denn viele Informationen werden nicht ausgesprochen. Daher ist die Körpersprache von großer Bedeutung. Mimik, Gestik, Körperhaltung und Blickkontakt werden unbewusst von den Gesprächspartnern wahrgenommen. Zu achten ist auch auf Sprechweise, Stimmlage, Lautstärke, das Sprachtempo und die eingesetzten Pausen, denn diese beeinflussen die Wahrnehmung des Gesprächspartners maßgeblich (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 220ff).

Aktives Zuhören des Vorgesetzten hilft dem Mitarbeiter, sich zielorientiert zu äußern und dem Vorgesetzten selbst, den Mitarbeiter besser zu verstehen. Dazu gehören Nachfragen, Sprechpausen, das Stellen von offenen Fragen und das Wiederholen des gerade Gesagten mit den eigenen Worten (vgl. Saul 1995, S. 59f).

7.4 Gesprächsnachbereitung

Nicht alle Gespräche im Berufsalltag erfordern eine Nachbereitung, dies gilt jedoch nicht für das regelmäßige Mitarbeitergespräch. Die Ergebnisse dieses Gespräches müssen dokumentiert und nachbereitet werden. Ebenso bietet jedes Gespräch den Beteiligten die Möglichkeit zur Reflexion und der Sammlung von neuen Erfahrungen, die für die zukünftigen Gespräche relevant sind.

Folgende Aspekte gilt es im Zuge der Gesprächsnachbereitung zu beachten:

- Ist eine Dokumentation erforderlich?
- Sind weitere Personen über den Gesprächsablauf zu informieren?
- Ist ein nachfolgendes Gespräch mit dem Mitarbeiter zu planen?
- Hat das Gespräch Konsequenzen, die besondere Maßnahmen nach sich ziehen?

Zusätzlich kann die Führungskraft mit folgenden Fragen das Gespräch reflektieren:

- Wurde das Gespräch am richtigen Ort, mit den richtigen Worten geführt?
- Wurde das Gespräch im richtigen Ton, in der richtigen Stimmung geführt?
- Sind die Informationen angekommen (vgl. Loffing/Budnik 2006, S. 44)?

Es ist auch darauf zu achten, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter angebotene Hilfe sicherstellt, sie vereinbarte Kontrollen verlässlich durchführt und ihr vom Mitarbeiter die Umsetzung von Arbeitsaufträgen mitgeteilt wird (vgl. Saul 1995, S. 79).

7.5 Dokumentation des Mitarbeitergespräches

Während des Gespräches festgehaltene Notizen über Vereinbarungen und Ergebnisse werden in einem Protokoll dokumentiert. Dies verdeutlicht dem Mitarbeiter die Ernsthaftigkeit bei kritischen Gesprächen, fokussiert auf Vereinbarungen und Ergebnisse, weist bei einer Eskalation Vorgehensweise und Aktivitäten der Führungskraft nach und dient als Erinnerungshilfe für die Führungskraft.

Der Mitarbeiter erhält die Aufzeichnungen bis zu einem vereinbarten Termin zur Durchsicht, um sicherzustellen, dass er den Sachverhalt richtig verstanden hat, denn nur dadurch können konstruktive Lösungen gefunden werden.

Das Protokoll des Gespräches muss so abgelegt werden, dass die Dokumentation nicht für andere Mitarbeiter einsehbar ist (vgl. Winkler/Hofbauer 2010, S. 20).

7.6 Kurzzusammenfassung

Die richtige Kommunikation ist nicht nur im Arbeitsalltag eine Herausforderung. Für den Erfolg des Mitarbeitergespräches ist sie unabdingbar. Nur bei gegenseitiger Wertschätzung und Respekt während des Gespräches kann dieses zu einem Gewinn für beide Seiten werden. Eine ausreichende Vorbereitung der Führungskraft auf das Mitarbeitergespräch ist für die Effektivität des Gespräches von großem Vorteil. Beide können das Gespräch reflektieren und neue Erfahrungen sammeln, die für die weiteren Gespräche wichtig sind. Eine Dokumentation der Ergebnisse ist für die weiteren Gesprächsprozesse und zur Zielerreichung notwendig. Doch wie kann das Mitarbeitergespräch ein nachhaltiges Führungsinstrument werden und bleiben?

8 DIE NACHHALTIGKEIT, ODER WIE ZIELE VERFOLGT WERDEN KÖNNEN

Ein Mitarbeiter ist zur Zielerfüllung nur motiviert, wenn er die Zielerreichung auch maßgeblich beeinflussen kann. Die Identifikation mit dem einzelnen Ziel und die Arbeitszufriedenheit sind beim Mitarbeiter umso höher, je größer der ihm zugestandene Freiraum ist. Mühelos zu erreichende aber auch unerreichbare Ziele, stellen für den Mitarbeiter keine Herausforderung dar und demotivieren. Herausfordernde Ziele sind jedoch nur selten in einem Schritt zu erreichen. Die Umsetzung muss längerfristig verfolgt werden (vgl. Fischer 2004, S. 225ff).

8.1 Zielklarheit

Bereits die Festlegung von Zielen hat für den Mitarbeiter ein höheres Maß an Klarheit seiner Aufgaben zur Folge. Was ist Zielklarheit? Folgende Voraussetzungen zählen:

- Zielinhalt (Zielobjekt): ein überprüfbares Endergebnis oder der Endzustand
- Termin: Zielerreichung bis zu einem festgelegten Zeitpunkt
- Beurteilungsgrundlage: für die Kontrolle der Zielerreichung
- Priorität: durch Festlegung von klaren Prioritäten wird die Zielklarheit gesteigert
- Messbarkeit: qualitative und quantitative Zielerreichung müssen konkret feststellbar sein

Eindeutige und klare Ziele enthalten mindestens drei wesentliche Elemente, den Zielinhalt, das Ausmaß und den zeitlichen Bezug (vgl. Fischer 2004, S. 225ff). Dies gilt es bei der Zielformulierung zu berücksichtigen, denn nur so wird eine nachhaltige Zielerreichung und Führung möglich. Auch in diesem Bereich kann das Mitarbeitergespräch auf allen Ebenen zu einer nachhaltigen Führung und Zielerreichung maßgeblich beitragen (Anmerkung der Verfasserin).

8.2 Kurzzusammenfassung

Die Nachhaltigkeit ist gerade bei der Zielerreichung von größter Wichtigkeit. Wird nicht darauf geachtet, geraten vereinbarte Ziele schnell in Vergessenheit und verlaufen noch vor ihrer Erreichung im Sande. Gerade das Mitarbeitergespräch bietet auch hier die Möglichkeit, die nachhaltige Zielerreichung zu sichern und die nachhaltige Führung zu unterstützen.

9 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG

Das Mitarbeitergespräch ist ein geplantes und inhaltlich vorbereitetes Gespräch, das in Unternehmen implementiert wird, um eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter zu bewirken, aber auch um die strategischen Unternehmensziele durch zielgerichtete Kommunikation durch alle Ebenen im vorgegebenen Rahmen erreichen zu können. Durch die im Mitarbeitergespräch behandelten Themen erfährt der Mitarbeiter eine aktivere Miteinbeziehung in die Unternehmensziele und kann sich selbst besser einbringen. Es kommt zu einer Verbesserung der Arbeitsergebnisse und einer Steigerung des Gesamterfolgs im Unternehmen.

Die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird nachhaltig verbessert und eine vertrauensvolle Beziehung wird geschaffen, da der Mitarbeiter sein Potential und seine Fähigkeiten optimal nutzen kann und er seine persönlichen Vorstellungen und beruflichen Perspektiven einbringen kann. Durch die offene Gesprächsführung im Mitarbeitergespräch kommt es zu einer Motivationssteigerung des Mitarbeiters, da er sich ernstgenommen, wertgeschätzt und als Teil des Unternehmens fühlt und seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten kann und will.

Nach genauer Planung und Überlegung im Unternehmen implementiert und durchgeführt, dient das Mitarbeitergespräch der Führungskraft zur nachhaltigen Führung, Zielverfolgung und Zielerreichung. Die Führungskraft lernt jeden einzelnen Mitarbeiter im Gespräch besser kennen und kann seine Einstellungen, Fähigkeiten und sein Potential bestmöglich für den Mitarbeiter im Unternehmen nutzen.

Das Mitarbeitergespräch dient durch seine zielgerichtete und vorbereitete Kommunikation, die gerade im Umgang mit dem Mitarbeiter und dem Kunden einen Großteil des beruflichen Alltags einer Führungskraft ausmacht, in jedem Falle als Führungsinstrument und optimiert die Qualität in der Pflege aber auch im Team auf nachhaltige Weise, was nur zu einem Gewinn für den Kunden, den Mitarbeiter, die Führungskraft und das gesamte Unternehmen führen kann.

10 LITERATURVERZEICHNIS

Fischer, Hans: Nachhaltig führen lernen. Das ganzheitliche Führungskonzept PENTA für nachhaltige Führungswirkung. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, Zürich 2004.

Frodl, Andreas: Personalmanagement im Gesundheitsbetrieb. Betriebswirtschaft für das Gesundheitswesen. 1. Auflage, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden 2011.

Gehm, Thomas: Kommunikation im Beruf. Hintergründe, Hilfen, Strategien. 2. überarbeitete Auflage, Belz Verlag, Weinheim und Basel 1997.

Hofbauer, Helmut/Winkler, Brigitte: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Leitfaden. Carl Hanser Verlag, München 1999.

Kiessling-Sonntag, Jochem: Handbuch Mitarbeitergespräche, Führen durch Gespräche. Zentrale Gesprächstypen, Mitarbeiterjahresgespräch. Cornelsen Verlag, Berlin, 2000.

Kowalzik, Uwe: Erfolgreiche Personalentwicklung. Was Pflegeeinrichtungen- und dienste dafür tun können. Schlütersche Verlagsgesellschaft, Hannover, 2005.

Loffing, Christian/Budnik, Sandra: Gespräche in der Pflegepraxis. So meistern Sie das Mitarbeitergespräch. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 2006.

Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Sonja/Haub Christine: Mitarbeitergespräche. 7. Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Niederlassung München 2008.

Saul, Siegmund: Führen durch Kommunikation. Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. 2. Auflage, Belz Verlag, Weinheim und Basel, 1995.

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 6. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/Main 1993.

Winkler, Brigitte/Hofbauer, Helmut: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche. 4. vollständig überarbeitete Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2010.

Internetquellen:

<http://www.pvm-kablitz.de/management/managementartikel/96-das-erfolgreiche-mitarbeitergesprach>, 20.04.2012, 19:48

<http://www.das-mitarbeitergesprach.de/>, 20.04.2012, 19:54

<http://arbeitertum.wordpress.com/2010/08/09/sozialismus-arbeit-und-leistung-teil-1/>, 20.04.2012, 20:23

<http://www.beratrain.de/leistungsspektrum/projektbegleitung/auswahl-foerderung-mitarbeiter/> 24.05.2012, 21:02

<http://www.prowis.net/prowis/?q=wm-methoden/kommunikationsstrukturierung.html>
24.05.2012, 21:11

<http://www.dirkschmidt.com/magazin/motivationstipps/single/beitrag/schenken-sie-vertrauen/neste/8.html> 24.05.2012, 21:34

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=630035&dstid=5344 04.06.2012,
19:37

<http://1-luxus-geschichte.de/motivation-kompass/zielsetzung/smart-prinzip/index.html>
04.06.2012, 20:18

<http://www.soccertutor.ch/site/index.php/kommunikation>, 20.06.2012, 12:51

<http://1-luxus-geschichte.de/motivation-kompass/zielsetzung/smart-prinzip/index.html>,
06.08.2012, 19:27