

AK

Oberösterreich

TEIL II



DAS MITARBEITERGESPRÄCH
in der Betreuung und Pflege

Inhalt

GUTE PRAXIS IN BETREUUNG UND PFLEGE

DAS MITARBEITERGESPRÄCH

1. Das Mitarbeitergespräch	<i>Seite 3</i>
1.1. Das Mitarbeitergespräch – ein Instrument mit vielen Funktionen	<i>Seite 4</i>
1.2. Unterschiedliche Zielsetzungen der Beteiligten berücksichtigen	<i>Seite 7</i>
1.3. Vorurteile, Missverständnisse und Bedenken rund um das Mitarbeitergespräch	<i>Seite 8</i>
1.4. Das „gedankliche Fundament“ des Mitarbeitergesprächs	<i>Seite 11</i>
2. Mitarbeitergespräche einführen	<i>Seite 14</i>
2.1. Klärung der Ziele	<i>Seite 14</i>
2.2. Einrichten einer Projektgruppe	<i>Seite 15</i>
2.3. Rahmenbedingungen schaffen bzw. klären	<i>Seite 15</i>
2.4. Schulung der Beteiligten	<i>Seite 16</i>
2.5. Erste Gesprächsrunde und Evaluierung	<i>Seite 16</i>
3. Der gemeinsame Rahmen: das MAG-Handbuch	<i>Seite 16</i>
3.1. Die Ziele unseres Mitarbeitergesprächs	<i>Seite 17</i>
3.2. Wer führt mit wem das Mitarbeitergespräch?	<i>Seite 17</i>
3.3. Wer lädt zum Mitarbeitergespräch ein?	<i>Seite 18</i>
3.4. Wann werden die Gespräche geführt?	<i>Seite 18</i>
4. Was wird im Mitarbeitergespräch besprochen?	<i>Seite 20</i>
4.1. Der Rückblick	<i>Seite 20</i>
4.2. Die Vorausschau	<i>Seite 21</i>
4.2.1. Vereinbaren von Zielen	<i>Seite 21</i>
4.2.2. Wie werden Ziele formuliert?	<i>Seite 23</i>
4.2.3. Was bewirken Ziele?	<i>Seite 24</i>
4.3. Wie wird das Mitarbeitergespräch dokumentiert?	<i>Seite 26</i>
4.4. Was geschieht mit den Vereinbarungen?	<i>Seite 26</i>
5. Gruppengespräche	<i>Seite 27</i>
6. Formulare für das Mitarbeitergespräch	<i>Seite 28</i>
6.1. Vorlage 1: Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch	
6.2. Vorlage 2: Gesprächsprotokoll 1 (Variante mit starker Orientierung an den Zielen)	
6.3. Vorlage 3: Gesprächsprotokoll 2 (Variante mit geringer Zielorientierung, ohne Zielvereinbarung)	
7. Literatur zum Mitarbeitergespräch	<i>Seite 36</i>

1. Das Mitarbeitergespräch

Im Alltag verbinden wir mit „Mitarbeitergesprächen“ eine Vielzahl von Gesprächsformen, z. B. anlassbezogene Gespräche bei Problemen oder Kritikgespräche.

In diesem Handlungsleitfaden verstehen wir unter einem „Mitarbeitergespräch“ (MAG) ein

- **regelmäßig einmal jährlich stattfindendes**
- **strukturiertes und standardisiertes Gespräch**
- **zwischen Mitarbeiter/-in und direktem/-r Vorgesetzten,**
- **in dem abseits des Arbeitsalltags grundsätzliche und längerfristige Themen besprochen werden.**

Das Mitarbeitergespräch hat damit den Charakter eines Planungsgesprächs für die kommende sowie einer Bilanz über die abgelaufene Arbeitsperiode.

Die wichtigsten Themen und Inhalte im Mitarbeitergespräch sind demnach:

- der gemeinsame Rückblick auf die vergangene Arbeitsperiode,
- die Planung der kommenden Arbeitsperiode.
- der Austausch zwischen Mitarbeiter/-in und Führungskraft über die Aufgabenerfüllung und die Leistungserwartungen.
- das Besprechen von Entwicklungswünschen und -bedarfen sowie die Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen.



1.1. Das Mitarbeitergespräch – ein Instrument mit vielen Funktionen

Welche Funktionen kann ein Mitarbeitergespräch erfüllen?

Die folgende Übersicht soll Ihnen zeigen, was gut geführte Mitarbeitergespräche in einem Alten- und Pflegeheim bringen könnten:

Bitte kreuzen Sie maximal sieben Erwartungen an, die Sie mit der Einführung des Mitarbeitergesprächs in Ihrem Haus verbinden/verbunden haben:

Typ 1	Mitarbeiter/-innen verstehen nach dem MAG ihren Beitrag zu den Zielen der Einrichtung besser
	Mitarbeiter/-innen sollen nach ihren besonderen Stärken und Wünschen individuell gefördert werden
	Eigenverantwortlichkeit und Selbststeuerung der Mitarbeiter/-innen sollen gesteigert werden
	Mitarbeiter/-innen sollen die Möglichkeit haben, ihre Ziele und Interessen einzubringen und mitzugestalten
	Die Vorgesetzten-Mitarbeiter/-innen-Beziehung (Klima, Informationsfluss, Wertschätzung ...) soll verbessert werden
Typ 2	Die Mitarbeiter/-innen sollen bei der Aufgabenerfüllung stärker unterstützt werden (z.B. durch die direkte Führungskraft, durch die Heimleitung)
	Die Verantwortung der Führungskräfte für die Entwicklung der Mitarbeiter/-innen soll gestärkt werden
	Die wechselseitigen Erwartungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in sollen geklärt werden
	Die Vorgesetzten sollen Rückmeldung über ihr Führungsverhalten bekommen
Typ 3	Die Zielerreichung bzw. Zielabweichungen sollen gemeinsam analysiert werden (gemeinsames Lernen durch Rückmeldung)
	Die Führungskräfte sollen durch systematische Rückmeldung und Beurteilung ihren Mitarbeiter/-innen eine Standortbestimmung ermöglichen
Typ 4	Die Leistung und Effizienz der Einrichtung soll erhöht werden
	Die Aktivitäten sollen stärker an Zielen und Ergebnissen ausgerichtet werden (Controlling)
	Die Ziele sollen besser aufeinander abgestimmt werden („von oben nach unten“, zwischen den Bereichen)
	Die Tätigkeiten/Projekte bzw. die Mitarbeiterqualifizierung soll stärker an strategischen Zielen ausgerichtet werden
Typ 5	Das Gehalt soll im Mitarbeitergespräch besprochen und verhandelt werden.

Ihre Erwartungen an das Mitarbeitergespräch werden sich wahrscheinlich in der Tabelle verteilt finden, d. h., Mitarbeitergespräche erfüllen immer unterschiedlichste Erwartungen. Aber vermutlich werden sich Ihre Hauptziele in zwei oder drei „Typen-Feldern“ gehäuft finden. Hinter diesen Typen verbergen sich spezielle Erwartungen an Mitarbeitergespräche, die gleichzeitig auch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen verlangen.

Typ 1: Das Mitarbeitergespräch als Orientierung für die Mitarbeiter/-innen, als Instrument partizipativer Führung und Mittel zur Mitarbeiterförderung

In diesen Mitarbeitergesprächen geht es vor allem darum, den Mitarbeitern/-innen Gelegenheit zu geben, ihre Erwartungen und Wünsche einzubringen und den Beitrag und Wert ihrer Leistungen für die Einrichtungen vermittelt zu bekommen. Weiters ist hier das Mitarbeitergespräch ein Instrument für die Führungskraft, Aufgabenbereiche zu besprechen und die Verantwortung für die Erfüllung an die Mitarbeiter/-innen zu delegieren. In solchen Gesprächen liegt die besondere Bedeutung auf einem offenen Gesprächsklima, auf dem Hinhören der Führungskräfte und darauf, dass die Mitarbeiter/-innen ausreichend Redezeit erhalten. Strategische Ziele der Einrichtung, formale Vereinbarungen oder Ziele sind hier weniger bedeutsam. Es ist auch denkbar, dass bei dieser Form der Mitarbeitergespräche überhaupt keine Ziele vereinbart, sondern nur Aufgabenbereiche besprochen werden.

Gefahr: Diese Orientierung kann dazu führen, dass das Gemeinsame verloren geht, weil sich die Gespräche zu stark an den Bedürfnissen der Mitarbeiter/-innen orientieren, dass Erwartungen geweckt werden, für die schließlich die Unterstützung fehlt, und dass die Mitarbeitergespräche „unverbindliche Wunschkonzerte“ für beide Gesprächspartner/-innen werden.

Typ 2: Das Mitarbeitergespräch als Instrument, um Führungskräfte „in die Verantwortung zu nehmen“ und die Führungsqualität zu verbessern

Diese Ziele betonen die Verantwortung der Führungskräfte für die Mitarbeiterführung und -förderung. Hier ist ebenfalls die Anbindung an die Gesamtziele der Einrichtung weniger wichtig als die Entwicklung und Förderung des Arbeitsklimas und der Führungsbeziehung. Die Betonung liegt hier eindeutig auf der Entwicklung der Führungsqualität der Vorgesetzten. Besondere Schwerpunkte in diesen Gesprächen liegen auf einer klaren Zielvereinbarung und der Vereinbarung entsprechender Unterstützung für die Zielerreichung, in der Rückmeldung an die Führungskräfte und der Vereinbarung von Fördermaßnahmen für die Mitarbeiter/-innen.

Typ 3: Das Mitarbeitergespräch als Instrument, um Aktivitäten und Energien auf Ziele auszurichten und aus Erfolgen oder Misserfolgen zu lernen

Diese Schwerpunktsetzung hebt den Leistungsaspekt hervor, indem gemeinsame Ziele vereinbart werden. Diese Gespräche sind bereits stärker formalisiert, es bedarf eindeutig formulierter Ziele und Kriterien. Darüber hinaus ist ein sorgfältiger Rückblick auf die vergangene Leistungsperiode ein wesentliches Element dieser Mitarbeitergespräche. Positive Ergebnisse und Abweichungen von den Vereinbarungen werden genau analysiert und besprochen, damit für die Zukunft daraus gelernt werden kann. Die Hoffnung bei diesen Mitarbeitergesprächen liegt darin, dass die Mitarbeiter/-innen ihre Ziele genau kennen, dahinter stehen und ihre Energien auf die Erreichung dieser Ziele ausrichten.

Typ 4: Das Mitarbeitergespräch als Instrument, um alle Unternehmensaktivitäten auf strategische Ziele auszurichten

Mitarbeitergespräche mit diesen Schwerpunkten betonen die Planung und die Ausrichtung des Geschehens an den Gesamtunternehmenszielen. Die Zielfindung orientiert sich nicht mehr – wie in Typ 3 – an den Interessenlagen, Wünschen und Neigungen der Mitarbeiter/-innen, sondern eindeutig an den Zielen des gesamten Hauses bzw. an den vereinbarten Zielen der Führungskraft. Das setzt voraus, dass Unternehmensziele klar formuliert sind, dass die Gespräche „von oben nach unten“ geführt werden und Ziele klar und verbindlich formuliert werden.

Gefahr: Diese Orientierung kann dazu führen, dass nur Fakten zählen, dass das Gespräch als Instrument der Zieldurchsetzung gesehen wird.

Typ 5: Das Mitarbeitergespräch als Instrument zur Gehaltsfindung

Meist wird eine Trennung von Gehaltsfindung (z. B. Prämien, Belohnungen) und Mitarbeitergespräch empfohlen. Wirtschaftsunternehmen verknüpfen häufig beides. Das verhindert aber möglicherweise ein offenes Gespräch – das Mitarbeitergespräch wird zur Verhandlung.

Zusammenfassend können wir festhalten:

Je gehäuft die mit dem Mitarbeitergespräch verbundenen Erwartungen im oberen Bereich der Tabelle liegen, desto klarer zielt das Gespräch auf eine Verbesserung der Führungsbeziehung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen. Die Führungskraft hat Gelegenheit, die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter/-innen kennenzulernen. Je weiter unten die Erwartungen angesiedelt sind, desto mehr ist das Mitarbeitergespräch ein Instrument zur Planung und Steuerung der Aktivitäten in Ihrem Haus. Das Gespräch ist dann z. B. in ein MbO-System oder eine Balanced Scorecard eingebettet.



Management by Objectives (MbO) ist ein Managementprinzip, das auf der Vereinbarung von klaren Zielen zwischen den Führungskräften und den ihnen unterstellten Mitarbeitern/-innen basiert. Man geht davon aus, dass Führungskräfte über die Vereinbarung von Zielen das selbstständige und eigenverantwortliche Bearbeiten von Aufgaben bei den Mitarbeitern/-innen unterstützen und deren Motivation fördern. Das Besondere an Management by Objectives ist die klare Ausrichtung aller Ziele an den Gesamtunternehmenszielen für eine Periode, d. h., zunächst werden die Ziele auf der Ebene der Geschäftsführung formuliert, dann werden sie auf die nächsten Ebenen „heruntergebrochen“. Innerhalb des MbO ist das Mitarbeitergespräch ein mögliches Instrument, um Ziele zu vereinbaren, diese könnten aber ebenso vorgegeben werden. Psychologisch spricht aber viel dafür, die Ziele zu vereinbaren, statt zu diktieren, weil sich die Mitarbeiter/-innen dann stärker mit diesen Zielen identifizieren können.



Die **Balanced Scorecard (BSC)** wurde 1992 von Kaplan und Norton entwickelt. Sie dient zur Ausrichtung der Organisation an strategischen Zielen. Sie versucht, die Erreichung der strategischen Ziele messbar und über die Ableitung von Maßnahmen umsetzbar zu machen. Wesentliches Instrument der Balanced Scorecard ist ein Ursache-Wirkung-Diagramm. Durch die formulierten Zusammenhänge wird die Unternehmensstrategie mit der Kundensicht, diese mit der Prozesslogik und diese wieder mit Maßnahmen auf der Mitarbeiterebene verbunden. Es werden also unterschiedliche Perspektiven integriert (Finanzen, Kunden/-innen, Prozesse, Mitarbeiter/-innen), man orientiert sich nicht allein an einer finanziell geprägten Sicht der Organisation (daher der Begriff „balanced“ = ausgewogen).

Management by Objectives und Mitarbeitergespräche können als Instrumente gesehen werden, um die Balanced Scorecard umzusetzen, andererseits ist die Balanced Scorecard ein Instrument, um Ziele zu systematisieren und unterschiedliche Zielbereiche zu berücksichtigen.

1.2. Unterschiedliche Zielsetzungen der Beteiligten berücksichtigen

Mitarbeitergespräche sollen allen Beteiligten etwas bringen, denn nur dann werden sie gern und ernsthaft geführt. Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte haben möglicherweise Erwartungen an Mitarbeitergespräche, die ebenso in die Gestaltung einfließen sollten:

Was sich Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte möglicherweise vom Mitarbeitergespräch wünschen:

<i>... die Mitarbeiter/-innen</i>	<i>... die Führungskräfte</i>
<i>Aktive Mitwirkung bei der Gestaltung zukünftiger Aufgaben</i>	<i>Verantwortung auf die Mitarbeiter/-innen übertragen; „Mit-Wisser/-innen“ und „Mit-Denker/-innen“ entwickeln</i>
<i>Verbesserung des Informationsflusses von und zur Führungskraft</i>	<i>Entlastung durch die Mitarbeiter/-innen</i>
<i>Möglichkeiten, die eigenen Ziele und Interessen einzubringen</i>	<i>Leistungsverbesserung durch Rückmeldung</i>
<i>Klarheit über die Erwartungen des/-r Vorgesetzten</i>	<i>Klare Vorstellungen über die Erwartungen und Ziele der Mitarbeiter/-innen</i>
<i>Gemeinsame Erarbeitung beruflicher Förder- und Entwicklungsmaßnahmen</i>	<i>Verbesserung des Klimas, des Informationsflusses</i>
	<i>Verbesserung der Motivation der Mitarbeiter/-innen</i>

Er Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeitergespräche in Alten- und Pflegeheimen tendenziell sehr „weich“ geführt werden. Jede Einrichtung sollte sich zuallererst die Frage nach den verfolgten Zielen für alle Beteiligten (also Mitarbeiter/-innen, Führungskräfte und das Haus insgesamt) stellen, weil in weiterer Folge die konkrete Ausgestaltung des Mitarbeitergesprächs davon abhängig ist:

Beispiel 1:

In einem Alten- und Pflegeheim führt die Bereichsleitung die Mitarbeitergespräche über das ganze Jahr verteilt. Damit kann die Bereichsleitung zwar den Zeitaufwand für die Gespräche über das Jahr verteilen, allerdings können Ziele bei diesem Vorgehen nicht sinnvoll mit den Zielen einer Planungsperiode verknüpft werden. Ob dieses Vorgehen zweckmäßig ist, kann nur anhand der in diesem Haus formulierten Ziele beurteilt werden, die beispielsweise sein können: die Förderung der Kommunikationsstruktur, die Förderung von Entwicklungen im Haus (Altes überdenken, Neues beginnen). Schwieriger ist es hingegen bei einem solchen Vorgehen, koordinierte Entwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeiter/-innen zu planen.

Beispiel 2:

In einem anderen Haus werden Mitarbeitergespräche in einem relativ klar definierten zeitlichen Rahmen geführt: Zuerst vereinbart die Heimleitung ihre Ziele mit dem Träger, dann führt sie selbst die Gespräche mit der Pflegedienstleitung und der Küchenleitung. Diese empfinden ihre eigenen Ziele als hilfreiche Orientierung für die Gespräche mit ihren Mitarbeitern/-innen bzw. Wohnbereichsleitungen.

1.3. Vorurteile, Missverständnisse und Bedenken rund um das Mitarbeitergespräch



Häufig geäußerte Missverständnisse und Bedenken rund um das Mitarbeitergespräch:



Das MAG ersetzt keine anlassbezogenen Einzelgespräche im Arbeitsalltag und keine Teambesprechungen. Diese haben v. a. das „laufende Geschäft“ zum Gegenstand. Das MAG bietet hingegen eine periodisch stattfindende „Auszeit aus dem Alltagsgeschehen“.

Die wesentlichen Unterschiede zu herkömmlichen Gesprächen sind:

- Vereinbarter Termin und von beiden reservierte Zeitspanne von einer bis drei Stunden (kein „Tür-und-Angel-Gespräch“)
- Schriftliche Vorbereitung beider Gesprächspartner/-innen anhand festgelegter Fragen
- Inhalte mit längerfristiger Zeitperspektive (z. B. was kommt im nächsten Jahr auf uns zu, was müssen wir angehen), berufliche Entwicklung der Mitarbeiter/-innen, Vereinbarung von Aufgaben und Zielen
- Gemeinsam erarbeitete Gesprächsergebnisse, die schriftlich festgehalten werden



Das MAG ersetzt nicht die laufende Rückmeldung über Arbeitsergebnisse und die Bearbeitung anstehender Probleme und Konflikte. Es stellt aber einen Zeitrahmen zur Verfügung, um positive Ergebnisse und Entwicklungen, aber zugleich aufgestaute Spannungen und Probleme zwischen den Gesprächspartnern/-innen in einem ruhigen Rahmen anzusprechen. Das MAG ist damit auch die Chance für eine Veränderung der Arbeitsbeziehungen. Untersuchungen zu den Wirkungen von Mitarbeitergesprächen bestätigen eindeutig die positive Wirkung von MAG auf die Beziehung zwischen Vorgesetzter/-m und Mitarbeiter/-in.

Konflikte mit nicht anwesenden Personen gehören nicht in ein Mitarbeitergespräch, sondern nur Themen, die die Gesprächspartner/-innen betreffen.

Es gelten also zwei Prinzipien:

- Nur Themen, die die beiden Gesprächspartner/-innen betreffen, sind Inhalt des Mitarbeitergesprächs.
- Alle besprochenen Themen bleiben bei den Gesprächspartnern/-innen und werden nicht weiter erzählt. Ausnahmen sind die Weiterleitung vereinbarter Weiterbildungsmaßnahmen und wenn Querabstimmungen zwischen den Zielen verschiedener Unternehmensbereiche vereinbart sind (s. Kap. 3.4.).

„Das ist so ein aufgesetztes Gespräch; in Wirklichkeit ändert sich ja sowieso nichts.“

Was vielen vielleicht als „aufgesetzt“ erscheint, sind wichtige Erfolgsvoraussetzungen von MAG: Die vorherige Ankündigung, der klar definierte Rahmen und die Möglichkeit für beide Gesprächspartner/-innen, sich gründlich vorzubereiten. Das alles bietet sowohl der Führungskraft als auch den Mitarbeiter/-innen die Chance, alles Wichtige einzubringen.

Tatsächlich erleben die Gesprächspartner/-innen manchmal, dass sich nach dem Gespräch nichts geändert hat.

Hier stellt sich die Frage, wie man Verbindlichkeit schaffen kann. Verbindlichkeit wird unterstützt ...

- durch klare Ziele und eine sorgfältige Überprüfung beim nächsten MAG,
- durch ein schriftliches Protokoll über die getroffenen Vereinbarungen,
- durch einen „Zwischencheck“ zur Überprüfung, „ob die Mitarbeiter/-innen gut auf dem Weg sind“ oder Unterstützung benötigen,
- durch Vereinbarungen, die wirklich für den Erfolg des Hauses relevant sind; das MAG „verkommt“, „wenn es um nichts geht“,
- durch eine gute Vorbereitung. Führen Sie z. B. niemals ein Gespräch mit einer Person, die nicht vorbereitet ist!

„Was soll ich mit einer Hilfskraft besprechen und vereinbaren? Die hat ja eh vorgegeben, was sie zu tun hat.“

Häufig glauben Führungskräfte, dass MAG nur im Führungskräftebereich oder für hoch qualifizierte Mitarbeiter/-innen sinnvoll sind. Gerade weniger qualifizierte Mitarbeiter/-innen erleben das MAG aber häufig als Zeichen von Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Es muss aber mit Sicherheit anders geführt werden als auf der Führungsebene.

Generell kann gesagt werden:

- Auf den unteren Ebenen werden die MAG „weicher“ als auf den Führungsebenen geführt, d. h., sie sind weniger an Zielen und der Analyse von Leistungen orientiert. Es steht eher der Austausch über wechselseitige Erwartungen im Vordergrund.
- Auf den Führungsebenen steht grundsätzlich eher der Leistungsaspekt im Vordergrund. MAG sind hier häufig in Management by Objectives oder die Balanced Scorecard eingebettet.

1.4. Das „gedankliche Fundament“ des Mitarbeitergesprächs

Folgende drei Bausteine bilden das „gedankliche Fundament“ eines MAG. Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte sollten sie kennen und auch dahinterstehen, damit das Mitarbeitergespräch wirklich „lebt“ und nicht nur als „lästige Pflichtübung“ verstanden wird.

1) BALANCE ZWISCHEN LEISTUNG UND ZUFRIEDENHEIT ALS MANAGEMENTPRINZIP

MAG basieren auf einem Führungsverständnis, das eine Balance zwischen leistungs- und zufriedenheitsorientiertem Management anstrebt. Diese Vision des Ausgleichs zwischen Leistung und Zufriedenheit geht auf Peter Drucker zurück, der bereits 1955 seine Vision des sogenannten „zielorientierten Managements“ entwickelte.

Wenn wir von „Leistungsorientierung“ sprechen, so meinen wir damit die Orientierung am Bedarf der Einrichtung. Das MAG kann daher kein „Wunschkonzert“ für die Mitarbeiter/-innen sein. Es braucht einen Orientierungsrahmen für Mitarbeiter/-in und Führungskraft. Wo das MAG „von oben nach unten“ geführt wird, trägt man dieser Tatsache Rechnung.

Manchmal hört man den „Vorwurf“, dass es beim Mitarbeitergespräch nur darum geht, die Vorstellungen des/-r Vorgesetzten zu diktieren. Das ist sicherlich nicht im Sinne des MAG, aber die Ziele der Abteilung, des Bereichs und damit des/-r Vorgesetzten bilden mit Sicherheit einen wichtigen Rahmen für die Schwerpunktsetzungen der Mitarbeiter/-innen. Es wäre unseriös, diese Tatsache zu verschweigen oder herunterzuspielen.

Das bedeutet jedoch nicht, dass alle individuellen Ziele ausschließlich aus den Zielen der nächsthöheren Ebene abgeleitet sein müssen. Es kann durchaus eigenständige Zielsetzungen innerhalb bestimmter Bereiche geben. Wenn z. B. in der Verwaltung ein Ablauf verbessert wird, damit er nicht mehr so umständlich und arbeitsaufwändig ist, kann das völlig unabhängig von den Zielen der Heimleitung sein.



Die folgende Grafik zeigt, dass das Mitarbeitergespräch auf zwei Ebenen wirksam werden kann: Einerseits geht es um das Abstimmen der Fähigkeiten und Potenziale von Mitarbeitern/-innen mit den Aufgaben und Anforderungen der Organisation. Hier geht es um die Förderung der Leistung. Andererseits haben Mitarbeiter/-innen Bedürfnisse und Wünsche, denen die Organisation Rechnung tragen sollte. Auf dieser Ebene ist das Mitarbeitergespräch ein Instrument zur Förderung der Zufriedenheit.

Ziel der Auswahl und Integration: "Match" auf zwei Ebenen
(Matching-Modell von Wanous 1992)



Die Orientierung an der Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen bedeutet, auch deren Bedürfnisse zu berücksichtigen. Sie sollen die Chance haben, sich zu artikulieren, Bedürfnisse, Neigungen, Wünsche anzusprechen. Das sollte an der Redezeit ablesbar sein, die die Mitarbeiter/-innen zur Verfügung haben. Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen und Anreize, die die Einrichtung anbietet, sollten in Einklang stehen. Dabei stehen beim Mitarbeitergespräch in erster Linie nicht finanzielle Anreize (z. B. attraktive Aufgaben, Rückmeldungen) im Vordergrund. Peter Drucker war der Überzeugung, dass durch Leistung die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen gefördert wird (nicht umgekehrt!). Wenn man diese Idee weiter denkt, könnte man sagen, es ist Aufgabe von Führungskräften, ihren Mitarbeitern/-innen Erfolgserlebnisse zu ermöglichen.

2) PARTIZIPATIVE FÜHRUNG:

Das Mitarbeitergespräch unterstützt die partizipative Führung, d. h. die Überzeugung, dass Mitarbeiter/-innen in Abhängigkeit von der Situation in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Das gilt besonders für Entscheidungen über ihre Ziele, Aufgaben und ihre persönliche Entwicklung. So drückte es George Odiorne, einer der „Väter“ des Mitarbeitergesprächs, Mitte der 1960er-Jahre aus. Odiorne formulierte folgende Ziele und Merkmale für die Umsetzung partizipativer Führung, die auch heute noch Gültigkeit haben:

- **Ziele klar formulieren**
- **Ressourcen zuordnen**
- **Abweichungen analysieren**
- **Leistungen beurteilen**
- **Mitarbeiter/-innen fördern**

3) ERHÖHEN DER MOTIVATION DURCH ZIELORIENTIERUNG

Das Mitarbeitergespräch wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter/-innen aus. Es ist wissenschaftlich bestätigt, dass Menschen, die versuchen, spezifische und herausfordernde Ziele zu erreichen, ihre Arbeitsaufgaben besser erfüllen als Menschen, die keine oder nur sehr allgemeine Ziele haben. Besonders wichtig ist dabei, dass die Personen ihre Ziele nicht diktiert bekommen, sondern sich bewusst dafür entschieden haben. Denn nur dann werden sie voll dahinterstehen und sich aktiv um die Zielerreichung bemühen (s. auch Kap. 4.2. Vorschau).





2. Mitarbeitergespräche einführen

Die Einführung von Mitarbeitergesprächen ist ein Projekt, das ca. vier bis sechs Monate Planungszeit benötigt, bevor die ersten Gespräche geführt werden können. Der idealtypische Ablauf besteht aus folgenden Schritten:

1. **Klärung der Ziele** und des Auftrags in der Geschäftsleitung
2. **Installieren einer Projektgruppe** bzw. entsprechender Arbeitsgruppen
3. **Klären bzw. Schaffen** der notwendigen **Voraussetzungen**, **Ausarbeiten** der **Rahmenbedingungen** und Unterlagen, Rückmeldung **einholen**
4. **Schulung** der Beteiligten
5. **Durchführung der ersten Gesprächsrunde** (ev. zunächst in einem „Pilotbereich“)
6. **Auswertung, Evaluierung**

2.1. Klärung der Ziele

Damit MAG gut funktionieren, muss die Heimleitung aber auch der Träger 100%ig hinter dem Vorhaben stehen. Ein „Macht's es halt“ genügt nicht! Es geht darum, den Auftrag an die Projektgruppe zu geben und die Eckpfeiler für das MAG zu definieren.

Dazu gehören folgende Fragen:



- > Welche Hauptziele verfolgen wir in unserem Haus mit dem Mitarbeitergespräch?
- > Was sind keinesfalls Ziele unserer Mitarbeitergespräche?
- > Sollen Mitarbeitergespräche mit Entgelt oder sonstigen Belohnungen verknüpft werden?
- > Mit welchen Gruppen von Mitarbeitern/-innen sollen überhaupt Mitarbeitergespräche als Einzelgespräche geführt werden?
- > Mit welchen Gruppen von Mitarbeitern/-innen sollen ev. Gruppengespräche geführt werden (s. Kapitel 5)?

2.2. Einrichten einer Projektgruppe

Die Projektgruppe setzt sich idealerweise zusammen aus Heimleitung, Pflegedienstleitung, weiteren Mitgliedern der mittleren Führungsebene aus verschiedenen Bereichen des Hauses (z. B. Wohnbereichsleitung), dem/-r Qualitätsmanagementverantwortlichen und einem/-r Vertreter/-in der Arbeitnehmer/-innen.



Die Projektgruppe

- erarbeitet und diskutiert die Rahmenbedingungen für das MAG (z. B. in welchem Zeitraum das Gespräch geführt werden soll; Inhalte des Handbuchs zu den MAG bzw. die Formulare zum MAG),
- erarbeitet einen Ablaufplan für die Einführung (z. B. Schulungen, Zeitpunkt und Art der Information für die Mitarbeiter/-innen) und
- stellt Überlegungen darüber an, wie die Mitarbeiter/-innen über das MAG informiert werden sollen.

Gerade die Information der Mitarbeiter/-innen ist eines der bedeutendsten Themen bei der Einführung von MAG. Übereinstimmend berichten Personen, die die Einführung von MAG begleitet haben, dass die Angst und Unsicherheit der Mitarbeiter/-innen unterschätzt werden.

Die Mitarbeiter/-innen sollten möglichst früh über das Vorhaben „Mitarbeitergespräch“, die damit verbundenen Ziele und das geplante Vorgehen informiert werden. Gleichzeitig sollten sie aber Gelegenheit erhalten, ihre Erwartungen, Fantasien und Ängste zu äußern.

2.3. Rahmenbedingungen schaffen bzw. klären

In der Projektgruppe werden auch die wichtigsten Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch festgelegt und zur Diskussion gestellt.



Es muss vor allem Folgendes erarbeitet werden:

- > Wer führt mit wem das Gespräch?
- > Wie sollen die Gespräche über das Jahr aufgeteilt werden? (Wie sieht unser „MAG-Jahr“ aus?)
- > Welche Inhalte sollen in unseren Mitarbeitergesprächen besprochen werden?
- > Wie sollen die Formulare und Unterlagen für Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte aussehen (Vorbereitungsbogen, Zielvereinbarungsbogen, Weiterbildungsblatt ...)?

Diese und weitere Rahmenbedingungen und Spielregeln werden in einem MAG-Handbuch zusammengefasst. Dieses Handbuch stellt für alle eine verbindliche Grundlage für die Mitarbeitergespräche dar, gibt im Zweifelsfall Orientierung und unterstützt einen gemeinsamen Qualitätsstandard für alle Gespräche im Haus.

Wenn das Handbuch in einer ersten Version vorliegt, wird es idealerweise in einem breiteren Kreis diskutiert. Die Diskussion kann z. B. im Rahmen der Schulung erfolgen. Das Handbuch dient als Schulungsunterlage, gleichzeitig wird es in der Schulung diskutiert und Veränderungswünsche werden für die Projektgruppe dokumentiert. Es hat sich z. B. bewährt, dass in den Schulungen ein Mitglied der Projektgruppe einige Stunden anwesend ist, die Anregungen zum Handbuch aufnimmt und Hintergrundinformationen zu den einzelnen Themen des Handbuchs unter dem Focus „Warum haben wir uns das gerade so überlegt ...“ geben kann.

2.4. Schulung der Beteiligten

Es ist notwendig, dass die Führungskräfte eine intensive Schulung erhalten, denn sie sollen ja letztendlich das Gespräch leiten. Die Schulung sollte über ein Kommunikationstraining hinausgehen und auch die Grundidee des MAG und die Faktoren für das Gelingen des Gesprächs zum Thema machen.

Häufig wird vergessen, die Mitarbeiter/-innen zu schulen. Diese müssen aber ebenso über die Grundidee Bescheid wissen, den Nutzen und die Funktionsweise des Mitarbeitergesprächs kennen, damit dieses dann erfolgreich sein kann. Dabei ist keine aufwändige externe Schulung notwendig. Es könnten z. B. Teamgespräche in den Wohnbereichen/Abteilungen genutzt werden, zu denen jemand aus der Projektgruppe kommt und das MAG mit den Mitarbeiter/-innen diskutiert. Bewährt hat sich außerdem eine kurze schriftliche Unterlage für die Mitarbeiter/-innen (= eine verkürzte Form des Handbuchs).

2.5. Erste Gesprächsrunde und Evaluierung

Entscheidend für den Stellenwert von MAG im Haus ist in jedem Fall, wie die ersten Erfahrungen mit dem MAG ausfallen. Ein „missglückter Start“ lässt sich sehr schwer reparieren, eine gut geführte erste Gesprächsrunde kann Kritiker/-innen verstummen lassen. Gerade beim ersten Mal läuft das Mitarbeitergespräch möglicherweise noch nicht ganz „rund“.



Hier ist eine gemeinsame Draufschau wichtig:

- > Was hat gut funktioniert?
- > Was hat weniger gut funktioniert?
- > Was muss noch verändert oder angepasst werden?

In jedem Fall ist es Sache des Projektteams, noch eine Feinabstimmung zu veranlassen. Eine solche Draufschau ist außerdem ein klares Zeichen, dass das Gespräch im Haus ernst genommen wird.

3. Der gemeinsame Rahmen: das MAG-Handbuch¹⁾

Das Handbuch regelt die wichtigsten Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch in Ihrem Haus. Es gibt Orientierung, sichert einen gewissen Qualitätsstandard und schafft Verbindlichkeit in Bezug auf das Mitarbeitergespräch.

Das folgende Kapitel des Handlungsleitfadens ist als „Muster-Handbuch“ aufgebaut, was bedeutet, dass die hier behandelten Punkte auch in einem Handbuch beschrieben und festgelegt werden sollten.

Das Muster-Handbuch in diesem Kapitel stellt übliche Regelungen vor, die in Ihrer Einrichtung auf alle Fälle nochmals diskutiert und angepasst werden sollten.

¹⁾ Das „Handbuch“ beschreibt das allgemeine Vorgehen beim Mitarbeitergespräch (wer führt mit wem das Gespräch, Ort, Dauer, Inhalte...). Es kann auch andere Bezeichnungen haben, z. B. Leitfaden, Checkliste...

3.1. Die Ziele unseres Mitarbeitergesprächs

Hier sollten nochmals die Ziele Ihres Mitarbeitergesprächs kurz umrissen werden.



Ziele des MAG könnten sein:

Unsere Führungskräfte verstehen die Anliegen, Wünsche und Bedürfnisse unserer Mitarbeiter/-innen besser.

Die Mitarbeiter/-innen haben mehr Informationen über die Ziele und Arbeitsschwerpunkte, die im kommenden Arbeitsjahr auf uns zukommen.

Die Mitarbeiter/-innen wissen, was von ihnen erwartet wird, und können ihr Verhalten danach ausrichten.

Die Führungskräfte wissen, wie sie von ihren Mitarbeiter/-innen gesehen werden und wo sie die Mitarbeiter/-innen besser unterstützen können.

3.2. Wer führt mit wem das Mitarbeitergespräch?

Jede/-r Mitarbeiter/-in führt ein Mitarbeitergespräch mit seiner/ihrer unmittelbaren Führungskraft. Von Ausnahmen abgesehen sollte eine Führungskraft nicht mehr als zehn Gespräche zu führen haben.

So könnte es ablaufen:

Der Heimleiter/die Heimleiterin führt z. B. das Gespräch mit der Pflegedienstleitung, der Küchenleitung und dem Verwaltungspersonal. Die Pflegedienstleitung führt die Gespräche mit ihren Wohnbereichsleitungen. Diese wiederum sprechen mit ihren Mitarbeitern/-innen.

Was nicht zu empfehlen ist:

Keinesfalls sollte die Pflegedienstleitung die Gespräche mit allen Mitarbeitern/-innen in der Betreuung und Pflege führen! Sie müsste erstens zu viele Gespräche führen, zweitens sollten die jeweiligen Führungskräfte Einblick in den Aufgabenbereich der einzelnen Mitarbeiter/-innen haben und gemeinsam sinnvolle Ziele für diesen Aufgabenbereich vereinbaren können. Schließlich ist die Führungskraft auch für die Leistungsrückmeldung zuständig und muss in der Lage sein, solche Rückmeldungen zu geben. Das setzt voraus, dass sie eng mit den Mitarbeiter/-innen zusammenarbeitet.

In manchen Häusern sind (noch) keine Wohnbereiche installiert. Manchmal führen in solchen Fällen die Diplomkräfte die Gespräche mit den Sozialfachbetreuern/-innen. Auch diese Regelung ist nicht empfehlenswert. In solchen Fällen ist es sinnvoll, zunächst die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, also diese Führungsfunktionen zu installieren. Wenn die Führungsspannen sehr groß sind, weil es z. B. nur Abteilungsleitungen mit Vorgesetztenfunktion gibt, aber darunter keine Wohnbereichsleitungen, könnten auch Gruppengespräche überlegt werden.

3.3. Wer lädt zum Mitarbeitergespräch ein?

Normalerweise wird die Führungskraft aktiv und lädt mindestens zwei Wochen vor dem Gesprächstermin zum Mitarbeitergespräch ein. Gleichzeitig stellt sie den Vorbereitungsbogen für die Mitarbeiter/-innen zur Verfügung (s. Kap. 6: Formulare). Wenn der Termin fixiert ist, sollte eine Terminverschiebung nur in absoluten Ausnahmefällen erfolgen.

Führungskraft und Mitarbeiter/-in bereiten sich getrennt auf das Gespräch vor. In manchen Einrichtungen übergeben die Mitarbeiter/-innen den ausgefüllten Vorbereitungsbogen eine Woche vor dem Gespräch an die Führungskraft. So kann sich die Führungskraft besser auf das Gespräch vorbereiten und eventuell die Machbarkeit mancher Anliegen und Wünsche vorab klären.

3.4. Wann werden die Gespräche geführt?

Je nach Zielsetzung der Mitarbeitergespräche kann die zeitliche Gestaltung der Gespräche variieren.

Beispiele wie die Planung in verschiedenen Alten- und Pflegeheimen geregelt ist:

Bei einem Träger werden die Mitarbeitergespräche im Monat des Geburtstags der Mitarbeiter/-innen geführt.

In einem anderen Haus gilt die Regelung, dass in jedem Monat zwei bis fünf Gespräche geführt werden sollen.

Auf alle Fälle sollte aber jede/-r Mitarbeiter/-in einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch haben.

Soll über die Mitarbeitergespräche ein Mindestmaß an Planung und Koordination von Aktivitäten erfolgen, so empfiehlt sich eine klare zeitliche Regelung innerhalb eines Kalenderjahres, z. B.:

Jänner	Gespräch Träger – Heimleitung
Bis Ende Februar	Gespräch Heimleitung – Pflegedienstleitung Gespräch Heimleitung – Hauswirtschaftsleitung
Bis Ende März	Gespräch Heimleitung – Mitarbeiter/-innen - Verwaltung und techn. Personal Gespräche Pflegedienstleitung – Wohnbereichsleitungen Gespräche Pflegedienstleitung – DGKP's
Bis Ende Mai	Gespräche Wohnbereichsleitungen – Mitarbeiter/-innen Gespräche Hauswirtschaftsleitung – unterstellte Mitarbeiter/-innen
August, September, Oktober	Zwischenchecks

Normalerweise orientiert sich dabei der Gesprächsbeginn am Zeitpunkt der Budgetierung. Wenn Mitarbeitergespräche sehr an Zielen orientiert geführt werden (Typ 3, 4), sollte jede Führungskraft vor den Gesprächen ihre Mitarbeiter/-innen über jene Ziele informieren, die sie selbst vereinbart hat. Diese stellen einen Orientierungsrahmen für die Ziele der nächsten Ebene dar. Es könnten auch Themenschwerpunkte für die Mitarbeitergespräche eines Jahres vereinbart werden.

Beispiele aus der Praxis:

Die Heimleitung hat vereinbart, dass im nächsten Jahr das Tageszentrum ins Haus integriert werden soll. Diese Zielsetzung hat mit Sicherheit Auswirkungen auf die Ziele des Betreuungs- und Pflegepersonals, möglicherweise auch der Küche und der Reinigung.

In diesem Jahr haben die Mitarbeitergespräche einen besonderen Schwerpunkt „Gesundheit“, weil der Träger ein Gesundheitsförderungsprojekt ins Leben gerufen hat, das über die Mitarbeitergespräche unterstützt werden soll.

Überlegenswerte Ergänzungen zu den Gesprächen:

- Wenn alle Einzelgespräche in einer zusammenhängenden Zeitspanne (März-Mai) geführt werden, kann man auch eine „**Querabstimmung**“ im Arbeitsbereich (z.B. Wohnbereich) durchführen (z.B. Teambesprechung). Dies könnte deswegen Sinn machen, weil ja die vereinbarten Ziele unter Umständen auch Auswirkungen auf andere Mitarbeiter/-innen haben. Außerdem können Mitarbeiter/-innen von ihren Kollegen/-innen unterstützt werden, wenn alle über die Ziele Bescheid wissen.
- Manchmal wird nach einigen Monaten ein sogenannter „**Zwischencheck**“ durchgeführt. Es handelt sich hier um ein kurzes Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in über die beim MAG vereinbarten Ziele. Dieses Gespräch hat eine mehrfache Funktion: Es soll sicher stellen, dass die Mitarbeiter/-innen noch auf dem richtigen Weg sind, und es dient zur Unterstützung und Motivation der Mitarbeiter/-innen. Im Alltag geraten die vereinbarten Ziele häufig in Vergessenheit; ein Zwischencheck „zwingt“ alle Beteiligten, sich das Vereinbarte rechtzeitig wieder in Erinnerung zu rufen.

Zur Vorbereitung und Durchführung der Zwischenchecks dient das Zieleblatt (bzw. der Abschnitt „Ziele“ des Gesprächsprotokolls) aus dem letzten Mitarbeitergespräch. Beim Zwischencheck werden jene Ziele ausführlicher besprochen, bei denen Änderungen oder Schwierigkeiten aufgetreten sind.

Darüber hinaus gilt aber ganz allgemein:

Wenn das Erreichen eines Zieles während des Jahres gefährdet ist, so muss der/die Mitarbeiter/-in von sich aus die Führungskraft darüber informieren und wartet nicht den Termin des Zwischenchecks ab.



4. Was wird im Mitarbeitergespräch besprochen?

4.1. Der Rückblick

● Die Arbeitssituation allgemein

Praktische Beispiele für Vorbereitungsfragen der Mitarbeiter/-innen:

Was waren Ihre Hauptaufgaben im letzten Jahr?

Was hat Sie bei der Aufgabenerfüllung unterstützt/hat Ihnen Probleme gemacht?

Wie könnte ich Sie als Führungskraft besser unterstützen?

Konnten Sie Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen?

Was gefällt Ihnen an der jetzigen Tätigkeit?

Was könnte getan werden, damit Ihre Zufriedenheit mit der Arbeit erhalten bleibt oder noch gefördert wird?

● Zielerreichung und Abweichungen von den vereinbarten Zielen

Die Gesprächspartner/-innen halten zunächst in beschreibender Form fest, in welchem Ausmaß die Ziele erreicht wurden. Sind Ziele nicht erreicht worden, so sollten die Gründe dafür gemeinsam analysiert werden.



Fragestellungen könnten hier sein:

- > Lag es an einer falschen Zieleinschätzung?
- > Hat sich die Situation verändert, sodass es nicht mehr wichtig/möglich war, das Ziel zu erreichen?
- > Lag es an der fehlenden Motivation/Fähigkeit des/-r Mitarbeiter/-in?
- > Lag es an zu geringer Unterstützung?

● Beurteilung der Leistungen (und des Leistungsverhaltens)

An die Analyse der Zielerreichung schließt die Beurteilung der Leistungen durch die Führungskraft an. Das ist häufig ein „ungeliebter“ Teil des Mitarbeitergesprächs, weil die Führungskraft das Ausmaß an Zufriedenheit mit dem Erreichten zum Ausdruck bringen soll, sie soll den Leistungsbeitrag des/-r Mitarbeiters/-in „bewerten“. „Bewerten“ bedeutet aber immer auch, den Mitarbeitern/-innen zu signalisieren: „Ich nehme Ihre/deine Leistungen wahr, ich messe ihnen einen Wert bei.“





Dabei können folgende Kriterien herangezogen werden:

- > Wie war der Leistungsbeitrag zur Zielerreichung?
- > Wie war das sonstige Leistungsverhalten?
- > Wie wurden sonstige Vereinbarungen umgesetzt?

- > Welche Stärken des/-r Mitarbeiters/in wurden sichtbar?
- > Ist der/die Mitarbeiter/-in entsprechend eingesetzt?
- > Wie kann ihr/sein Potenzial noch besser genutzt werden?
- > Wenn Verhaltensziele definiert wurden (z. B. Umgang mit Angehörigen, Freundlichkeit gegenüber den Bewohnern/-innen, Unterstützung von Kollegen/-innen): Wie war das Verhalten in Bezug auf diese Ziele?

● Rückmeldung (Feedback) an die Führungskraft

Zum Rückblick gehört außerdem die Frage, welche Erwartungen der/die Mitarbeiter/-in an die Führungskraft hat und wie sich der/die Mitarbeiter/-in im vergangenen Arbeitsjahr von der Führungskraft unterstützt gefühlt hat. Ebenso schätzt die Führungskraft ihr eigenes Unterstützungsverhalten ein.

4.2. Die Vorausschau

4.2.1. Vereinbaren von Zielen

Im zweiten großen Block des Mitarbeitergesprächs werden Aufgabenschwerpunkte und Ziele vereinbart. Normalerweise sind das zwischen fünf und max. acht Ziele für die kommende Arbeitsperiode.

Es hat sich bewährt, die Ziele gedanklich in folgende Kategorien zu unterteilen:

a) Standardziele:

Sie beziehen sich auf typische Aufgaben der Mitarbeiter/-innen und auf regelmäßige Arbeitsergebnisse. Sie präzisieren die Aufgaben der Mitarbeiter/-innen. Die Führungskraft kann dadurch die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung klarer an die Mitarbeiter/-innen delegieren. Dabei sollten aber nur Ziele vereinbart werden, die wichtig für den Erfolg der Stelle sind.



Beispiele für Standardziele:

- *Im folgenden Jahr sollten die Kosten für Reinigungsmittel um 10 % gesenkt werden.*
- *Im Juni wird ein gemeinsamer Grillabend für alle Mitarbeiter/-innen und die Ehrenamtlichen organisiert.*
- *Der Eingangsbereich soll eigenverantwortlich alle zwei Monate umgestaltet und neu dekoriert werden. Dafür steht jährlich ein Budget von z.B. 400,- Euro zur Verfügung.*
- *Wir achten im kommenden Jahr darauf, dass sich alle „Bewohnerpaten/-innen“ mindestens 15 Minuten täglich für ihre Bewohner/-innen Zeit nehmen.*

b) Innovationsziele:

Damit sind Arbeitsaufgaben und Abläufe sowie Veränderungen gemeint, die bisher nicht zu den laufenden Aufgaben der Mitarbeiter/-innen gehört haben.



Beispiele für Innovationsziele:

- *Bis Jahresende ist die Dokumentation auf das neue System umgestellt und die zuständigen Mitarbeiter/-innen sind in der Lage, ausschließlich in diesem System zu dokumentieren.*
- *Bis September gewinnen wir mindestens zwei weitere Ehrenamtliche für Besuche und Bewohneraktivitäten. Wir stellen mehr Kontinuität und Verbindlichkeit in der ehrenamtlichen Betreuung her.*

c) Persönliche Entwicklungsziele:

Sie dienen der Weiterentwicklung der Mitarbeiter/-innen und können Voraussetzung für die Erfüllung der Standard- und Innovationsziele sein. Entwicklungsmaßnahmen müssen nicht unbedingt Seminare und Kurse sein, sondern können genauso durch interne Kooperation, durch Erfahrungsaustausch, durch Lernen von Kollegen/-innen usw. erreicht werden.



Beispiele für persönliche Entwicklungsziele:

- *Mitarbeiter/-in A absolviert eine Ausbildung in Aromatherapie und gibt dieses Wissen bis Jahresende an alle Kollegen/-innen ihres Wohnbereichs weiter.*
- *Während der Urlaubszeit übernimmt Mitarbeiter/-in X die Wohnbereichsleitung. Danach gibt es ein Gespräch, ob er/sie sich die Übernahme dieser Funktion nach der Pensionierung der Wohnbereichsleitung vorstellen kann.*

d) Verhaltensziele:

Diese Ziele beziehen sich auf das persönliche Verhalten des/-r Mitarbeiters/-in, auf Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Kollegen/-innen bzw. mit der Führungskraft. Dabei muss es sich nicht um das Korrigieren von Defiziten handeln, sondern es kann auch das Ausbauen und Fördern vorhandener Stärken betreffen. Eine Orientierung über mögliche Verhaltensziele kann z. B. das Leitbild geben. Hier könnten ebenfalls Schwerpunktsetzungen für die jährlichen Mitarbeitergespräche erfolgen, z. B. in Richtung Bewohnerorientierung, in Richtung interne Kommunikation.



Beispiele für Verhaltensziele:

- *Den Informationsfluss zwischen den Mitarbeitern/-innen verbessern.*
- *Den Austausch mit den Angehörigen aktivieren, sodass ein besseres wechselseitiges Verständnis zwischen Personal und Angehörigen entsteht.*

Die Beispiele zeigen, dass solche Ziele sehr allgemein bleiben, wenn sie nicht durch konkrete Maßnahmen konkretisiert werden.

4.2.2. Wie werden Ziele formuliert?

Häufig finden es die Gesprächspartner/-innen schwierig, Ziele so zu formulieren, dass eindeutig ist, was Mitarbeiter/-in und Führungskraft darunter verstehen. Gerade die oben dargestellten Verhaltensziele verlangen nach einer Präzisierung. Beim Folgegespräch ein Jahr später sollte ja festgestellt werden können, ob die Ziele wirklich erreicht wurden.

Folgende Punkte unterstützen das gemeinsame Verständnis von Zielen:

- **Präzise Formulierung der Ziele:**

Grundsätzlich sollten gut formulierte Ziele Aussagen zu folgenden Punkten machen:

- WAS soll konkret erreicht sein (nicht: getan werden!)? – **Zielinhalt**
- WIE VIEL soll erreicht sein?/WIE GUT soll das Ziel erreicht sein? Anhand welcher Kriterien werden wir feststellen, ob das Ziel erreicht ist? – **Zielausmaß**
- BIS WANN soll das Ziel erreicht sein? – **Zeitbezug**

Beispiele für gute/weniger gute Zielformulierungen:

Gute Zielformulierung	Weniger gute Zielformulierung	Anmerkung zur weniger guten Zielformulierung:
Bis Ende August sollten Sie die Dokumentationen mit dem neuen Programm selbstständig durchführen können, ohne auf Unterstützung der Bereichsleitung angewiesen zu sein.	Machen Sie bis Ende August die Schulung für das neue Dokumentationsprogramm.	Ein Ziel beschreibt einen Endzustand , hier wurde eine Tätigkeit („Schulung besuchen“) formuliert.
Im ersten Halbjahr organisiert Frau X selbstständig zwei Nachmittagsausflüge mit der Wohngruppe „Sonnenschein“.	Überlegen Sie sich Aktivitäten für die Bewohner/-innen der Wohngruppe „Sonnenschein“.	Ein Ziel beschreibt ein klares Ergebnis , hier wurde ein unklarer Auftrag formuliert („Aktivitäten“).
Die Abläufe in der Reinigung werden bis Ende März so umorganisiert, dass um 12.00 Uhr mittags alle Reinigungsarbeiten in den Zimmern abgeschlossen sind und die Bewohner/-innen ungestört ihre Mittagsruhe halten können.	Machen Sie ab nächster Woche die Zimmer gleich in der Früh.	Ziele lassen grundsätzlich Spielräume für die Wege zur Zielerreichung. Hier macht die Führungskraft Vorschriften zur Umsetzung. Diese sollte aber grundsätzlich in der Hand der Mitarbeiter/-innen bleiben. Ausnahme: Wenn die Mitarbeiter/-innen Unterstützung von der Führungskraft benötigen.

- **Entwickeln eines Umsetzungsplanes mit definierten Aktivitäten**

Beispiel:

Das oben genannte Verhaltensziel „Verbesserung des Informationsflusses“ bietet eine Menge Interpretationsspielraum. Konkreter wird das Ziel, wenn die Gesprächspartner/-innen sich überlegen, mit welchen Maßnahmen dieses Ziel erreicht werden soll: wöchentlich einen „Stehkaffee“ zu Mittag initiieren, einmal im Halbjahr eine Teamaktivität am Abend für alle Wohnbereiche organisieren ...

4.2.3. Was bewirken Ziele?

Unter bestimmten Bedingungen wirken sich Ziele positiv auf die Motivation und die Leistung der Mitarbeiter/-innen aus sowie auf die Anstrengung, mit der Aufgaben erledigt werden.



Die Theorie der Zielsetzung

Latham und Locke entwickelten die Theorie der Zielsetzung. Sie macht einerseits Aussagen über die Bedingungen und Wirkungen von Zielen, sie gibt aber auch Führungskräften Hinweise, worauf bei der Zielfindung zu achten ist.

Ziele wirken sich nach der Theorie grundsätzlich positiv auf die Anstrengung und die Ausdauer aus, sie fokussieren die Aufmerksamkeit und fördern Überlegungen in Richtung Zielumsetzung. Dabei müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

Passender Schwierigkeitsgrad der Ziele:

Die Ziele müssen aus Sicht der Mitarbeiter/-innen herausfordernd, aber erreichbar sein. Aus der Motivationspsychologie ist bekannt, dass jene Ziele am meisten motivieren, die mit einer Wahrscheinlichkeit von 50 % zu erreichen sind. Ziele, die für die Mitarbeiter/-innen nicht herausfordernd sind, haben ebenso wenig Wirkung wie aussichtslos schwierige Ziele. Die Führungskraft sollte hier bei der Zielfindung korrigierend eingreifen, wenn der Eindruck von Selbstüber- bzw. Selbstunterschätzung der Mitarbeiter/-innen entsteht.

Gefühl der Bedeutsamkeit der Ziele für das Haus:

Dahinter verbirgt sich u. a. die Frage nach dem Sinn der vereinbarten Ziele. Wenn für die Mitarbeiter/-innen klar ist, welchen Beitrag die Zielerreichung zum Ganzen leistet, wird die Motivation steigen. Wenn es der Führungskraft nicht gelingt, den Sinn der Ziele zu vermitteln oder wenn nur „Alibiziele“ vereinbart werden, bei denen „es um nichts geht“ und deren Erreichung egal ist, wird das Mitarbeitergespräch keine Wirkungen haben.

Identifikation der Mitarbeiter/-innen mit den Zielen:

Die Mitarbeiter/-innen werden umso mehr hinter den Zielen stehen, wenn diese nicht diktiert, sondern vereinbart wurden. Reine Zielvorgaben, ohne dass die Mitarbeiter/-innen den Sinn verstehen, haben keine Wirkung auf die Motivation.



Aufgabenspezifisches Selbstvertrauen der Mitarbeiter/-innen:

Mitarbeiter/-innen werden sich nur dann engagiert an die Umsetzung der Ziele machen, wenn sie das Vertrauen haben, dass sie das notwendige Können dafür besitzen und tatsächlich durch eigenes Handeln etwas bewirken können. Die Führungskräfte können dieses Vertrauen in mehrfacher Weise unterstützen: indem sie zum einen nicht nur Ziele, sondern auch die notwendige Unterstützung vereinbaren (Budget, personelle Ressourcen, persönliche Unterstützung, Fortbildung, Zeit ...). Diese Punkte sollten gemeinsam mit den Zielen besprochen werden. Erst wenn dies geklärt ist, haben die Mitarbeiter/-innen die alleinige Ergebnisverantwortung und können sich am Ende des Zeitraumes auch nicht auf externe Hindernisse berufen.

Ein weiteres unterstützendes Element sind Rückmeldungen, damit die Mitarbeiter/-innen Informationen über die Wirkungen ihres Handelns erhalten. Je spezifischer und aufgabenbezogener diese Rückmeldungen ausfallen, desto mehr können die Mitarbeiter/-innen damit anfangen.

In einem guten Mitarbeitergespräch überlegen die Gesprächspartner/-innen gemeinsam, wie sie zum Ziel kommen. Beispielsweise könnte der Ausgangspunkt für das Gespräch sein, dass die Aktivitäten für die Bewohner/-innen wieder forciert werden sollten. Gemeinsam werden dann Ideen gesammelt und ausgewählt.



4.3. Wie wird das Mitarbeitergespräch dokumentiert?

Ein Gesprächsprotokoll (s. Vorlage 2 bzw. 3) soll sicherstellen, dass nach einem Jahr beim Rückblick wieder auf die Vereinbarungen Bezug genommen werden kann. Während des Jahres ist das Protokoll Erinnerungsstütze für die Bearbeitung der vereinbarten Ziele und Schwerpunkte.

Das Protokoll enthält drei wichtige Bereiche:

- die wichtigsten Gesprächspunkte (Wünsche, Zufriedenheit ...) (Gesprächsprotokoll),
- die vereinbarten Ziele (Zieleblatt des Protokolls),
- die vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen (z. B. Seminare) (Personalentwicklungsblatt des Protokolls).

Das Protokoll besteht genau genommen aus diesen drei Teilen, wobei die Entwicklungsmaßnahmen idealerweise auf einem gesonderten Blatt festgehalten werden. Während das Protokoll und das Zieleblatt nur für die Gesprächspartner/-innen bestimmt sind, sollen die Informationen über die vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen ja an die Pflegedienstleitung bzw. Heimleitung weitergeleitet werden.

4.4. Was geschieht mit den Vereinbarungen?

Die Vereinbarungen bleiben (mit Ausnahme des Personalentwicklungsblattes) ausschließlich bei den Gesprächspartnern/-innen.

Wenn Mitarbeiter/-innen ausscheiden, werden die Unterlagen des/-r Mitarbeiters/-in vernichtet. Wenn eine Führungskraft ausscheidet, wird die neue Führungskraft von den Mitarbeitern/-innen über ihre Ziele informiert. Die frühere Führungskraft übergibt keine Protokolle an die Nachfolge!





5. Gruppengespräche

In manchen Fällen sind Einzelgespräche nur schwer durchführbar, z. B. bei sehr großen Führungsspannen oder wenn der Fokus von Arbeitsvereinbarungen eher auf einem Team als Ganzes liegen soll. In solchen Fällen bieten sich sog. „Gruppen-Zielgespräche“ an.

Es handelt sich um strukturierte Teamgespräche der Führungskraft mit allen Mitarbeitern/-innen. Die Rahmenbedingungen, Themen, Rollen und Spielregeln solcher Gespräche sind ebenfalls in einem Handbuch genau festgelegt. Die Führungskraft ist für die Gestaltung des Prozesses verantwortlich; unter Umständen ist jedoch eine externe Moderation sinnvoll. Bei einer guten Vorbereitung dauert ein „Gruppen-Zielgespräch“ zwischen 2 und 3 Stunden.

Das Gespräch läuft in folgenden Phasen ab:

1. Vorinformation an die Teilnehmer/-innen
Die Gespräche finden statt, wenn die Führungskraft ihre Ziele für die Abteilung vereinbart hat. Diese Ziele bilden den Ausgangspunkt für die „Gruppen-Zielgespräche“. Die Führungskraft fixiert den Termin und lädt zum Gruppengespräch ein. Es empfiehlt sich, zur Vorinformation eine der üblichen Teamsitzungen zu nutzen.
2. Das Gruppengespräch sollte in einem geeigneten Rahmen stattfinden, der auch signalisiert, dass es hier um etwas anderes als eine übliche Teambesprechung geht. Zu Beginn sollten noch einmal die Ziele und die Spielregeln besprochen werden. Dann informiert die Führungskraft über Ziele der gesamten Einrichtung und der jeweiligen Bereiche. Dieser Teil könnte u. U. auch von den jeweils verantwortlichen Führungskräften (z. B. Geschäftsführung, Bereichsleitungen....) gemacht werden. Diese verlassen jedoch nach diesem Teil die Gruppe.
3. In einem nächsten Schritt erfolgen die Überprüfung der Vorjahres-Ziele und die Arbeit an Ideen und Vorschlägen für die Umsetzung der Ziele für die kommende Arbeitsperiode. Aus den Ideen werden Maßnahmen ausgewählt, konkretisiert und dazu notwendige Entwicklungsmaßnahmen definiert.
4. Die Gruppengespräche enden mit einer Vereinbarung über die Ziele und Maßnahmen des nächsten Jahres. Der Vereinbarungscharakter sollte durch das Festhalten in einem Vereinbarungsblatt unterstrichen werden. In manchen Einrichtungen unterschreiben alle Mitarbeiter/-innen die vereinbarten Maßnahmen.

Gruppen-Zielgespräche sind ein zeit- und ressourcenschonendes Instrument um eine Arbeitsperiode mit allen Mitarbeitern/-innen zu planen. Mit dieser Gesprächsform können folgende Ziele erreicht werden:

- Orientierung der Mitarbeiter/-innen durch Information über die Unternehmens- und Abteilungsziele
- Einbindung der Mitarbeiter/-innen, Nutzen der Erfahrungen und des kreativen Potenzials der Mitarbeiter/-innen
- Klärung der Sinnfrage und damit auch der Akzeptanz von Maßnahmen durch die Mitarbeiter/-innen
- Besprechen der Zufriedenheit in der Gruppe i. S. von Stärken und Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Unterstützen persönlicher Weiterentwicklung

Allerdings entfallen in der Gruppe einige Teile des herkömmlichen Mitarbeitergesprächs, nämlich

- das Eingehen bzw. die Vereinbarung von individuellen Zielen für einzelne Mitarbeiter/-innen,
- die Leistungsrückmeldung an Einzelpersonen,
- die Erörterung von Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven für einzelne Personen.

Daher sollten sowohl Mitarbeiter/-innen als auch die Führungskraft auf Wunsch zusätzlich die Möglichkeit erhalten, Einzelgespräche zu führen.

6. Formulare für Mitarbeitergespräche

Der folgende Abschnitt enthält Musterformulare für den Vorbereitungsbogen (aus Mitarbeiterperspektive), für das Gesprächsprotokoll (Zieleblatt) sowie das Personalentwicklungsblatt.



VORBEREITUNG AUF DAS MITARBEITERGESPRÄCH

Dieser Bogen soll Ihre persönliche Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch unterstützen. Sollten Sie Fragen zum Gespräch haben, nutzen Sie bitte das Handbuch für Ihr Mitarbeitergespräch.



RÜCKBLICK AUF DAS VERGANGENE ARBEITSJAHR

1. Aufgaben und persönliche Arbeitssituation

Was waren Ihre wesentlichsten Aufgaben im vergangenen Arbeitsjahr?

Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Aufgaben und Ihrer Arbeitssituation insgesamt? Was ist an Ihrer Arbeit interessant/weniger interessant?

Was läuft gut in Ihrem Aufgabenbereich? Worauf sind Sie stolz?
Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie in Ihrem Aufgabenbereich?

2. Ausmaß der Zielerreichung im abgelaufenen Arbeitsjahr

(nur wenn Ziele vereinbart wurden)

Bevor Sie die folgenden Fragen beantworten, nehmen Sie bitte das Protokoll mit den Zielen des abgelaufenen Jahres zur Hand und gehen Sie die einzelnen Ziele nochmals durch.

Welche der vereinbarten Ziele/Aufgabenschwerpunkte/Aktivitäten haben Sie erreicht? Welche haben Sie weniger gut erreicht?

Worauf lässt sich die Zielerreichung oder die Nichterreichung zurückführen?

- Waren die Ziele herausfordernd, realistisch, eindeutig beschrieben?
- Wurden die Möglichkeiten realistisch/unrealistisch eingeschätzt?
- Haben sich Rahmenbedingungen verändert?
- Welche Ursachen liegen in Ihrem eigenen Einsatz oder Beitrag zur Zielerreichung?

Was hat die Zielerreichung unterstützt? Was hat sie behindert?

3. Beurteilung der Leistung und wechselseitige Rückmeldung

(nur wenn Beurteilung und Rückmeldung an Vorgesetzte vorgesehen sind)

Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Leistungen und Ergebnissen in der vergangenen Arbeitsperiode?

Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen/-innen, mit anderen Bereichen, mit Außenstehenden (Angehörigen ...)?

Wie erleben Sie das Verhalten Ihres/-r Gesprächspartners/-in in der Zusammenarbeit? Wie gut fühlen Sie sich in Ihrer Tätigkeit vom/von der Gesprächspartner/-in unterstützt?

Was sollte in Bezug auf die Zusammenarbeit beibehalten werden und was würden Sie sich anders wünschen? Wer kann dazu welchen Beitrag leisten?

4. Vorschläge für Ziele im kommenden Arbeitsjahr

Welche Vereinbarungen möchten Sie für das kommende Arbeitsjahr vorschlagen?

Welche Unterstützung brauchen Sie dazu (Kollegen/-innen, finanzielle Unterstützung, Zeit ...)?

Nr.	Was genau soll erreicht sein?	Woran können wir die Zielerreichung messen?	Bis wann	Anmerkungen (Ressourcen ...)

5. Eignungsschwerpunkte und Entwicklungswünsche

Wo sehen Sie Ihre fachlichen und persönlichen Stärken?
Was können Sie besonders gut?

Welche Ihrer Stärken können Sie in Ihrer derzeitigen Aufgabe gut/nicht gut einbringen?

Wie sehen Ihre beruflichen Perspektiven aus?

Wo sehen Sie Entwicklungspotenziale, damit Sie Ihre jetzigen und künftigen Aufgaben noch besser erfüllen können?

Welche konkreten Entwicklungsmaßnahmen würden Sie in Ihrer Aufgabenerfüllung unterstützen (fachlich, persönlich, Führungsbereich)?

6. Sonstiges

Was möchten Sie sonst noch besprechen?



GESPRÄCHSPROTOKOLL 2

(Variante mit geringerer Zielorientierung, ohne Zielvereinbarung)

Ergebnisprotokoll

Mitarbeiter/-in: _____

Führungskraft: _____

Das Mitarbeitergespräch fand statt am _____ um _____

Wie sehen wir die Erfüllung der Aufgabenschwerpunkte?

Wie sehen wir die Entwicklung des Verhaltens (ev. auf Basis vereinbarter Verhaltenskriterien)?

VORLAGE 3

Wir haben folgende Aufgabenschwerpunkte vereinbart:

Anmerkungen (Termine, Hilfsmittel ...):

Als wichtige Verhaltenskriterien für das kommende Jahr haben wir vereinbart:

--

Sonstige Anmerkungen und Vereinbarungen:

--

Unterschrift Führungskraft:

Unterschrift Mitarbeiter/-in:



7. Literatur zum Mitarbeitergespräch



Busch, R. (2000):

Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback: Instrumente in der Praxis.

Hampp-Verlag

Hofbauer, H./Winkler, B. (2002):

Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument.

Hanser Wirtschaft

Hofbauer, H./Winkler, B. (2004):

Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument: Special: Schwierige Gespräche.

Hanser Wirtschaft

Mentzel, R. (2004):

Das Mitarbeitergespräch.

3. Auflage. Haufe

Nagel, R./Oswald, M. et al.: (2008):

Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument: Ein Handbuch der OSB für Praktiker.

Schäffer-Poeschel

Neuberger, O. (2004):

Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit.

Rosenberger Fachverlag.