

Bachelorstudiengang
Angewandte Psychologie:
Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie
Frühlingssemester 2022

Eine Evaluierung der Personalgespräche zur Personalentwicklung bei **BERNMOBIL**

BACHELOR THESIS

06/2022

Autorin

Studtmann Chantal

chantal.studtmann@students.fhnw.ch

Begleitperson:

Berset Martial, martial.berset@fhnw.ch

Praxispartner*in:

BERNMOBIL

Detmer Beyeler Karin

ABSTRACT

Die Personalentwicklung ist ein zentraler Aspekt in Unternehmen, um die Qualifikationen ihrer Mitarbeitenden auf den gewollten Stand zu fördern. Das Personalgespräch stellt dabei ein passendes Instrument dar, um den Bedarf der Personalentwicklung festzustellen sowie Personal zu entwickeln. Für BERNMOBIL, den städtischen Verkehrsbetrieb in Bern, stellt das Personalgespräch das wichtigste Personalentwicklungsinstrument dar. Die vorliegende Arbeit befasst sich nun mit Fragen hinsichtlich dieses Instruments und inwiefern es die Personalentwicklung bei BERNMOBIL fokussiert. In Interviews mit Führungskräften sowie Mitarbeitenden wird analysiert, inwieweit diese Gespräche verwendet und durchgeführt werden. Mit dem Abgleich zum Gespräch aus der Theorie, wird somit eine Evaluierung der Gespräche von BERNMOBIL vorgenommen. In den Ergebnissen konnte eruiert werden, dass Personalentwicklung insbesondere im Alltag durch unmittelbares Handeln, bspw. durch Unterstützung sowie Aufgabenerweiterung geschieht und das jährliche Personalgespräch mehr als Zusammenfassung der Gespräche welche unterjährlich stattfinden, dient. Es müssten jedoch mehr Untersuchungen innerhalb der Unternehmung stattfinden, um dies abschliessend zu beurteilen.

Schlüsselwörter: *Personalgespräche, Mitarbeitergespräche, Personalentwicklung, Instrumente der Personalentwicklung, Vertrauen der Mitarbeitenden, Leistungsbeurteilung, Potentialbeurteilung, Coaching, Förderung, Feedback, Personalgespräch als Instrument der Personalentwicklung.*

Anzahl Zeichen: 123'101 (mit Leerzeichen, exkl. Anhang)

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei den Personen bedanken, welche mich bei der Arbeit tatkräftig unterstützt haben. Einerseits möchte ich mich bei Frau Karin Detmer bedanken, welche mir die Möglichkeit gab, bei BERNMOBIL einer spannenden und auch für das Unternehmen interessanten Fragestellung nachzugehen. Sie stand mir bei Fragen immer zeitnah zur Verfügung und unterstützte mich bestmöglich. Hier möchte ich auch ein Dank an Patric Marbot aussprechen, welcher mir mit dem SAP Know-how behilflich war und sich ebenfalls bei anderen Fragen zur Verfügung gestellt hat. Weiter möchte ich mich auch bei den Interviewteilnehmenden herzlichst für Ihren Beitrag bedanken, ohne sie wäre ein massgeblicher Teil der Arbeit nicht vorhanden. Ein grosses Dankeschön geht auch an meine Begleitperson Martial Berset, welcher mich in unseren Meetings mit seinem konstruktiven Feedback und Anstössen immer unterstützen konnte. Als letztes gilt mein Dank Rafael Aubert, Lara Bähler und meinem Freund Loris Zollinger, welche sich bereit erklärt haben, meine Bachelorarbeit gegenzulesen. Vielen Dank!

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Praxispartnerin und Ziel der Arbeit	1
1.2	Aufbau der Arbeit	3
1.3	Abgrenzung	3
2	THEORETISCHE FUNDIERUNG	4
2.1	Personalentwicklung	4
2.2	Das Personalgespräch	5
2.2.1	Offener Informationsaustausch	5
2.2.2	Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung	6
2.2.3	Zielvereinbarung, Feedback und Leistungsbeurteilung	6
2.2.3.1	Zielvereinbarung	7
2.2.3.2	Feedback	7
2.2.3.3	Leistungsbeurteilung	8
2.2.4	Förderung, Potentialbeurteilung und Coaching	10
2.2.4.1	Förderung	10
3	METHODIK	14
3.1	Dokumenten- und Literaturanalyse	14
3.1.1	Literaturanalyse	14
3.1.2	Dokumentenanalyse	15
3.2	Beschreibung Stichprobe	16
3.3	Qualitative Datenerhebung – Leitfadeninterview	17
3.4	Qualitative Datenanalyse – Interviews	18
3.4.1	Transkription	19
3.4.2	Analyse	19
3.4.3	Auswertung	19
4	ERGEBNISSE	21
4.1	Dokumentenanalyse	21
4.1.1	Dokumenten- und Literaturanalyse – Vergleich Ist-Soll Personalgespräch	21
4.1.2	Dokumentenanalyse – vergangene Gespräche	21

4.2	Interviews	23
4.2.1	Einstellung zu Personalgesprächen	23
4.2.2	Ablauf eines Personalgesprächs	25
4.2.3	Elemente eines Personalgesprächs	27
4.2.4	Regelmässigkeit der Gespräche	30
4.2.5	Personalentwicklung.....	31
4.2.6	Meinungen über den Gesprächsleitfaden	35
5	DISKUSSION	40
5.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	40
5.2	Beantwortung der Fragestellungen	43
5.3	Handlungsempfehlungen	44
5.4	Limitationen und Ausblick	46
	LITERATURVERZEICHNIS	48
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	50
	TABELLENVERZEICHNIS	51
	ANHANG: INHALTSVERZEICHNIS	- 1 -

1 Einleitung

Um einen Fachkräftemangel möglichst vorbeugen zu können, sind Unternehmen darauf angewiesen, ein ausgebautes strategisches Personalmanagement zu verfolgen. Der Begriff Personalmanagement umfasst jenes Bestreben von Unternehmen, welches sich mit Hilfe ihrer Organisationsmitglieder auf die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beziehen (Schuler & Kanning, 2014). Die Personalentwicklung lässt sich als Prozess beschreiben, um diese Sicherung zu gewährleisten. Das Ziel der Personalentwicklung ist die Förderung berufsbezogener Kompetenzen. Es handelt sich um eine geplante Erweiterung von Fach-, Methoden-, Sozial- und persönlichen Kompetenzen (Krisor, Rowold & Block, 2015). Ein Personalentwicklungsbedarf lässt sich insbesondere durch eine Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Qualifikation feststellen. Liegt eine nach oben gerichtete Diskrepanz vor, werden Personalentwicklungsmassnahmen eingeleitet, um diese Lücke bestmöglich zu schliessen. Um den Bedarf an Personalentwicklung festzustellen, erfolgt eine möglichst systematische Bedarfsanalyse, welche mittels unterschiedlicher Methoden erfolgen kann. Diese Methoden können bspw. Arbeitsplatzanalysen, Zufriedenheitsumfragen, Leistungsbeurteilungen oder Potentialanalysen sein. Mittels dieser Methoden wird das Ist festgestellt, welches mit dem Soll verglichen werden kann, um anschliessend Massnahmen zur Personalentwicklung definieren zu können. Innerhalb einem Personalgespräch lassen sich einige dieser Methoden abdecken (Schuler & Kanning, 2014). Das Personalgespräch zählt zu den wichtigsten Personalführungsinstrumenten und wird neben der Feststellung von Entwicklungsmassnahmen auch für eine Reihe von anderen Zielen verwendet, welche aber dennoch die Grundlage darstellen, Personalentwicklung einleiten zu können. Um beispielhaft einige zu nennen: *Entwicklung einer vertrauensvollen Beziehung, Definition von Aufgaben und Zuständigkeiten, gegenseitiges Feedback, Zielvereinbarungen sowie das Klären von beidseitigen Erwartungen* (Hossiep, Zens & Berndt, 2020).

1.1 Praxispartnerin und Ziel der Arbeit

«BERNMOBIL macht Bern mobil.», so lautet der Slogan der städtischen Verkehrsbetriebe in Bern. BERNMOBIL transportiert auf fünf Tramlinien, drei Trolley- und 26 Buslinien jährlich über 100 Millionen Fahrgäste. Mit 46 Prozent der Personen, welche täglich unterwegs sind (Auto, Velo, zu Fuss), weist der öffentliche Verkehr der Stadt Bern den höchsten Anteil am Gesamtverkehr auf. BERNMOBIL ist selbstständig, autonom, öffentlich-rechtlich und befindet sich vollständig im Eigentum der Stadt Bern. BERNMOBIL beschäftigt rund 1000 Mitarbeitende, wobei ca. 700 Personen im Fahrdienst tätig sind (BERNMOBIL, 2022).

Die Fragestellungen der vorliegenden Bachelorarbeit werden nun in Kooperation mit dem *Human Resources (HR/Personalabteilung)* von BERNMOBIL bearbeitet. Das Ziel der

Personalentwicklung bei BERNMOBIL ist die Schliessung der Differenz zwischen Ist- und Soll-Anforderungen. Diese Differenz kann bspw. bereits bei der Rekrutierung bekannt sein oder innerhalb der Personalgespräche festgestellt werden. Die Personalgespräche werden als wichtigstes Personalentwicklungsinstrument eingesetzt.

Bis anhin wurden Standortgespräche auf freiwilliger Basis geführt und Zielvereinbarungen vor allem für Kaderpositionen und Führungskräfte gemäss MbO-Prozess (wird in *Kapitel 2.2.3.1* beschrieben) definiert. Nun soll festgestellt werden, ob überhaupt Gespräche geführt werden, wenn ja, wie regelmässig und wie ausführlich die Gespräche geführt werden. Weiter soll geprüft werden, inwiefern die durchgeführten Gespräche der Entwicklung der Mitarbeitenden nachkommen. Für eine detaillierte Ausführung; *vgl. Methodik*. Der Auftrag soll sein, die Personalgespräche, insbesondere mit dem Fokus auf die Personalentwicklung, zu evaluieren. Eine Evaluierung stellt gemäss Dorsch und Wirtz (2020) «die systematische Untersuchung von Gegenständen oder Sachverhalten mit dem Ziel einer Bewertung» dar. Dafür wurden die Stabstellen; Security/Qualitätsmanagement (QM), Netzmanagement, Unternehmensentwicklung (UE), Unternehmenskommunikation (UK) und die Abteilungen: Marketing, Finanzen und Personal untersucht. Die Abteilungen Betrieb und Technik wurden aufgrund des Umfangs und der Differenzierung in der Handhabung der Personalgespräche ausgeschlossen. Für eine Übersicht des Organigramms wird auf den *Anhang G* verwiesen. Für ein einfacheres Verständnis werden im weiteren Verlaufe der Arbeit die Stabstellen ebenso als Abteilungen bezeichnet.

Somit wird in der vorliegenden Arbeit mehreren Fragestellungen nachgegangen. Einerseits wird mittels einer Literaturrecherche der Frage nach einem *Soll-Personalgespräch* nachgegangen:

- ***Welche Elemente beinhaltet ein Personalgespräch zur Personalentwicklung idealerweise gemäss der Theorie?***

Während mittels einer Dokumentenanalyse die Frage nach dem *Ist-Personalgespräch* ermittelt wird:

- ***Welche Elemente zur Personalentwicklung beinhaltet das Personalgespräch bei BERNMOBIL?***

Die folgende Fragestellung wird mittels eines inhaltlichen Abgleiches von Ist und Soll beantwortet, um festzustellen, welche Elemente im Personalgesprächsleitfaden von BERNMOBIL im Vergleich zur Literatur enthalten/nicht enthalten sind:

- ***Was fehlt im Personalgespräch von BERNMOBIL im Vergleich zur Theorie?***

In einem weiteren Schritt bei der Betrachtung der vergangenen Gespräche anhand der Dokumentenanalyse sowie der Interviews soll folgendes festgestellt werden:

- ***Inwiefern fokussiert BERNMOBIL die Personalentwicklung in ihren Personalgesprächen? Werden dabei die Zielsetzungen des Personalgesprächs zur Personalentwicklung erreicht?***

Abschliessend wird die Frage nach den Handlungsempfehlungen beantwortet:

- ***Welche Handlungsempfehlungen lassen sich unter anderem im Hinblick auf die Personalentwicklung ableiten?***

1.2 Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an die Einleitung wird in der theoretischen Fundierung (*Kapitel 2*) die Personalentwicklung besprochen, während der Fokus auf dem Personalgespräch und dessen Elementen liegt. Im *Kapitel 3* wird die Methodik der Arbeit aufgezeigt, während das *Kapitel 4* die Ergebnisse der im Zentrum stehenden Dokumentenanalyse sowie der Interviews darstellt. Die Arbeit wird im *Kapitel 5* mit der Diskussion und den Handlungsempfehlungen für BERNMOBIL abgeschlossen.

1.3 Abgrenzung

Aufgrund des beschränkten Umfangs dieser Arbeit wird nur auf die Mitarbeitenden eingegangen, welche selbst keine Führungsfunktion einnehmen. Weiter wird auch ausschliesslich näher auf das Personalgespräch und seine Elemente als Personalentwicklungsmassnahme eingegangen. Obwohl die Zielvereinbarung ein zentrales Element des Personalgesprächs darstellt, wird innerhalb der Theorie nicht detailliert auf diese eingegangen, da dieser Prozess bereits intern bei BERNMOBIL vollständig überarbeitet wird. Da die Zielvereinbarung ein essenzieller Bestandteil von Personalgesprächen darstellt, wird sie innerhalb der Dokumentenanalyse und der Interviews einbezogen, um der Fragestellung für BERNMOBIL nachzukommen. Weiter werden die Elemente, welche im Personalgespräch enthalten sind, beim Abgleich zwischen Ist und Soll nicht detailliert auf ihre Form überprüft, sondern in der Regel lediglich auf ihr Vorhandensein.

Ein weiterer integraler Bestandteil von Personalgesprächen ist die dahinterliegende Kommunikation. In der theoretischen Fundierung dieser Arbeit wird aber nicht darauf eingegangen, da es den Rahmen der Arbeit überschreiten würde. Infolgedessen wird die Thematik zu Beurteilungsfehler ebenfalls ausgeschlossen.

2 Theoretische Fundierung

Im folgenden Kapitel wird auf die zugrundeliegende Theorie von Personalentwicklung und dem Instrument des Personalgesprächs zur Personalentwicklung und dessen Elemente eingegangen.

2.1 Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung werden alle Massnahmen verstanden, welche das Ziel haben, die Qualifikation des gesamten Personals auf jeder Hierarchiestufe zu gewährleisten, um laufende und künftige Aufgaben bestmöglich zu bewältigen (Blickle, 2014). Wesentlicher Bestandteil davon sind; die Qualifikationen des Personals möglichst aktuell zu halten, den Transfer von Theorie in die Praxis zu gewährleisten und die Methoden- sowie Sozialkompetenz der Mitarbeitenden weiterzubilden. Die Personalentwicklung fokussiert sich auf die Entwicklung des Potentials und der Entfaltung der Mitarbeitenden. Es werden somit Problemlöse- und Handlungskompetenzen gefördert (Blickle, 2014). Die Personalentwicklungsplanung beinhaltet die Bestimmung von Soll-Qualifikationen durch Anforderungsprofile sowie die Ermittlung der Ist-Qualifikationen, die Bestimmung der persönlichen Lernziele, die Planung der Personalentwicklungsmassnahmen, auch PE-Massnahmen genannt, sowie die Durchführung dieser und deren Evaluation (Blickle, 2014).

Laut Schuler und Kanning (2014) werden verschiedenste Massnahmen und Instrumente zur Personalentwicklung angewendet. Diese umfassen: persönlichkeits- und erlebnisorientierte Verfahren, verhaltensorientierte Massnahmen, kommunikationsorientierte Verfahren, selbstmanagementorientierte Verfahren, Coaching, Mentoring sowie auch die Führung als Instrument der Personalentwicklung. Personalentwicklung ist immer auch die Aufgabe der direkten Vorgesetzten. Als Führungskraft bestehen zahlreiche Möglichkeiten auf die Entwicklung der Mitarbeitenden Einfluss zu nehmen (Schuler & Kanning, 2014). Einerseits kann die Führungsperson in der Expertenrolle fungieren und die Mitarbeitenden mit ihrem Wissen unterstützen. Andererseits kann die Führungsperson auch im Day-to-Day Feedback ohne eine zugrundeliegende systematische Leistungsbeurteilung ein Feedback geben. Hier geht es um die tägliche Anerkennung guter Arbeit oder auch Hinweise, wo etwas verbessert werden kann. Insbesondere die Anerkennung geht im Alltag oft vergessen. Gerade diese ist aber essenziell für die Motivation der Mitarbeitenden, denn sie wirkt im Sinne der Lerntheorie als Verstärker und trägt dazu bei, das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden in die gewünschte Richtung weiterzuentwickeln. Die Leistungsbeurteilung steht dem gegenüber und stellt das systematische Vorgehen, Feedback zu überbringen, dar. Hier werden die Leistungen der Mitarbeitenden über einen längeren Zeitraum, meist ein Jahr, näher betrachtet und nach Kriterien beurteilt, welche zuvor festgelegt wurden. Diese Ergebnisse ergeben ein zuverlässiges und umfassendes Feedback in der Form eines Personalgesprächs. Dieses

kann einerseits lerntheoretisch und andererseits als Grundlage einer folgenden Bedarfsanalyse für ausgewählte PE-Massnahmen betrachtet werden (Schuler & Kanning, 2014). Das Personalgespräch kann neben der Leistungsbeurteilung auch zur Zielvereinbarung dienen. Herausfordernde und konkrete Arbeitsziele tragen zur Leistungssteigerung und damit auch zur Entwicklung der Mitarbeitenden bei. Dies kann vor allem dann beobachtet werden, wenn sich die Mitarbeitenden neue Fähigkeiten und Kompetenzen aneignen müssen, um die neuen Ziele zu erreichen (Locke & Latham, 2002).

In der vorliegenden Arbeit wird aufgrund der Fragestellungen nur auf das Instrument des Personalgesprächs als PE-Massnahme eingegangen.

2.2 Das Personalgespräch

Dem Personalgespräch wird eine grosse Bedeutung in der personalpsychologischen Praxis zugeschrieben. Es dient zum einen der Bedarfsanalyse von PE-Massnahmen und zum anderen kann es auch selbst als Personalentwicklungsmassnahme angesehen werden.

Gemäss Schuler und Kanning (2014) wird das Personalgespräch als *«ein institutionalisiertes Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden mit spezifischer Zielsetzung, das aufgrund eines formalen Anlasses fest terminiert wird, ein grösseres Zeitbudget erfordert und von beiden Seiten ausreichend vorbereitet werden kann»* (S. 767) bezeichnet.

In der Literatur wird das Personalgespräch vermehrt mit der jährlichen Leistungsbeurteilung, welche ebenjene und die Zielvereinbarung beinhaltet, gleichgesetzt. Das Personalgespräch zur Personalentwicklung umfasst jedoch, wie in *Abbildung 1* dargestellt, einige Funktionen mehr.

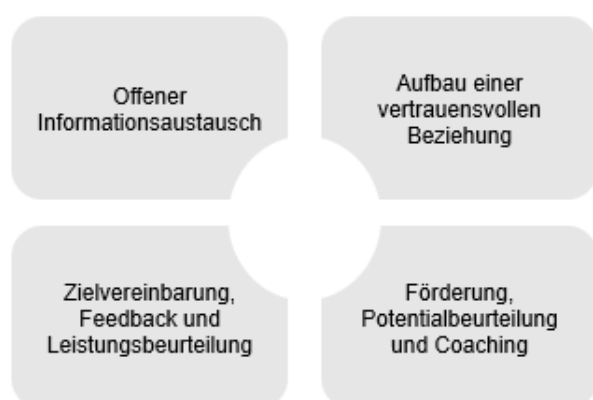


Abbildung 1. Elemente eines Personalgesprächs (eigene Darstellung nach Schuler & Kanning, 2014)

2.2.1 Offener Informationsaustausch

Ein gegenseitiges Ziel beim Personalgespräch ist der Informationsaustausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Die unterschiedlichen Arten der beinhaltenden Sachinformation, welche vordergründig besprochen werden, sind abhängig von der Art des

Gesprächs. Der Sachinhalt bei einem Kündigungsgespräch weicht von dem eines Personalgesprächs mit Entwicklungsfokus ab. Der offene Informationsaustausch ist von Bedeutung für das arbeitsbezogene Handeln der Mitarbeitenden sowie für die Schliessung der semantischen Informationsdistanz, welche von Jablin (1979) als das Phänomen der abweichenden Betrachtungsweise von Vorgesetzten und Mitarbeitenden bezüglich der grundsätzlichen Arbeitsaufgabe gesehen wird. In Gesprächen kann diese Diskrepanz durch einen Wahrnehmungsabgleich festgestellt und geschlossen werden. In Unternehmen könnte es von Vorteil sein, die Wahrnehmung von bestimmten Aufgaben, Arbeitsweisen oder auch Rollen zu festgelegten Zeiten abzugleichen, um so einer Fehlinterpretation entgegenzuwirken. Ein elementarer Bestandteil des offenen Informationsaustausches ist es, in Erfahrung zu bringen, ob Bedarf für Personalentwicklung vorhanden ist und wie diese gemeinsam mit den Mitarbeitenden durchgeführt werden kann. Somit ist auch ein stetiger Austausch über die verschiedenen Optionen der PE möglich (Schuler & Kanning, 2014).

2.2.2 Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung

Sowohl der Austausch von Sachinformationen als auch die Beziehungsklärungsfunktion sind bei Personalgesprächen von zentraler Bedeutung. Bei regelmässigen Gesprächen kann dadurch eine sich lohnende Arbeitsbeziehung aufgebaut werden. Hier können Rollen verhandelt werden und zu einem Austausch über informelle Erwartungen, Absichten und Sichtweisen bezüglich der Arbeitssituation beitragen (Schuler & Kanning, 2014). Gemäss Seligman (2010) ist eine positive Beziehung, welche durch Vertrauen gekennzeichnet ist, einer der fünf Faktoren für Wohlbefinden. Wohlbefinden ist nach der Global Workforce Study (2012) ein Grundbaustein, um Commitment und Engagement für ein Unternehmen zu zeigen und dadurch die Notwendigkeit für Personalentwicklung zu erkennen. Damit stellt eine vertrauensbasierte Beziehung die Grundlage für die Bedarfsermittlung sowie die Personalentwicklung dar.

2.2.3 Zielvereinbarung, Feedback und Leistungsbeurteilung

Die Elemente Zielvereinbarung, Feedback und Leistungsbeurteilung dienen zur Bedarfsermittlung der Personalentwicklung sowie auch als Massnahme selbst. Wie bereits in *Kapitel 2.1* erwähnt, wirken Ziele als Entwicklung, indem sich die Mitarbeitenden neue Kompetenzen aneignen, um entsprechende Ziele zu erreichen. Das Feedback wird für verschiedene Funktionen wie bspw. der Motivationsfunktion verwendet, um die Mitarbeitenden zu animieren, sich weiterzuentwickeln. Die Leistungsbeurteilung kann im Sinne einer Ist-Analyse angewendet werden, um danach Massnahmen einzuleiten, welche die Mitarbeitenden auf das Soll bringen (Schuler & Kanning, 2014).

2.2.3.1 ZIELVEREINBARUNG

Die Vereinbarung von Zielen dient dazu, dass die individuellen Ziele mit den organisatorischen Zielen verknüpft werden. So sind die Beteiligten unter anderem dazu gezwungen, sich mit der Strategie des Unternehmens auseinanderzusetzen. Damit kann sichergestellt werden, dass sich die Organisationsmitglieder in die gleiche Richtung bewegen (Hossiep et al., 2020).

Weiter dienen Zielvereinbarungen dazu, Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen zu bestimmen. Dazu vereinbaren die Führungskraft und die Mitarbeitenden gemeinsam die Aufgabenstellungen und Ziele der Mitarbeitenden. Dabei werden Erfolge sowie auch Misserfolge aufgelistet, die Gründe für diese positiven und negativen Ergebnisse festgestellt und aufgrund dessen Konsequenzen formuliert. Abschliessend werden die zukünftigen Ziele gemeinsam definiert (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014). Die Erfolge können hier ganz im Sinne der positiven Psychologie von Seligman (2010) als weiterer Faktor für Wohlbefinden angesehen werden.

Der häufigste verwendete Prozess zur Zielvereinbarung innerhalb von Unternehmen wird gemäss dem Performance Management verwendet. Er wird *Management by Objectives* genannt. Deutsch: Führung durch Zielvereinbarungen. Dies als ein Prozess, welcher sich definiert durch die Zielvereinbarung, deren Überprüfung und Anpassung in der Jahresmitte und ein Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch zum Jahresende (Hossiep et al., 2020). Das Performance Management ist ein Prozess, welcher sich an Zielen orientiert und sicherstellen will, dass die Leistung von Mitarbeitenden, Teams und der gesamten Organisation maximiert wird (Krebs, 2022).

2.2.3.2 FEEDBACK

Das Feedback in einem Personalgespräch wirkt im Sinne einer Metakommunikation, welche wie der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zur Beziehungsklärung dient. Der gegenseitige Austausch zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden ist ein Grundbaustein und zeigt die Anerkennung gegenüber den Mitarbeitenden (Hossiep et al., 2020).

In der Literatur werden dem Feedback insbesondere vier Funktionen beigemessen: *Information, Lernen, Motivation* und *die soziale Funktion* (Schuler & Kanning, 2014).

Die Funktion zur Information dient dazu, die Mitarbeitenden aufzuklären, welche Themen in Zukunft vor allem zu betrachten sind. Dies wird mittels einer Ist-Soll -Analyse aufgezeigt. Die Informationsfunktion wird, wie bereits in *Kapitel 2.2.1* ausgeführt, verwendet, um die Arbeitsaufgabe zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden zu klären (Schuler & Kanning, 2014).

Die Lernfunktion soll, wie bereits erläutert, lerntheoretisch im Sinne einer Verhaltens- und Erlebensveränderung wirken. Hier soll positives Verhalten besprochen und bestärkt und negatives Verhalten möglichst verhindert werden. Bei dieser Art von Feedback ist es äusserst wichtig, dass positives Verhalten ebenso erwähnt und nicht als «normal» angesehen wird. Negatives Feedback sollte konstruktiv sein und mit Vorsicht angesprochen werden (Schuler & Kanning, 2014).

Die Motivation wirkt als Verstärker, indem Anerkennung den Erfolg kennzeichnet. Kritik signalisiert hierbei Misserfolg und soll abschwächend wirken. Verhaltensweisen, die erwünscht sind, werden mit Anerkennung nicht nur verstärkt, sondern es wird dazu motiviert, diese erneut zu zeigen und sich weiterzubilden (Schuler & Kanning, 2014).

Zur sozialen Funktion des Feedbacks gehört unter anderem die Stärkung und Formung der Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden. Die vorgesetzte Person kann das Selbstbild der Mitarbeitenden stärken, indem gute Leistungen anerkannt und schlechtere Leistungen konstruktiv zusammen angegangen werden. So wird die Selbstsicherheit der Mitarbeitenden gestärkt, was auch als Persönlichkeitsentwicklung angesehen werden kann (Schuler & Kanning, 2014).

2.2.3.3 LEISTUNGSBEURTEILUNG

Leistungsbeurteilungen dienen im Unternehmen einer Fülle verschiedener Zwecke. Cleveland, Murphy und Williams (1989) stellen eine gängige Segmentierung auf der Basis von Befragungen von über 100 Unternehmen faktorenanalytisch auf (Schuler & Kanning, 2014). In *Tabelle 1* werden die Einstufungen aufgezeigt. Die ersten beiden werden als die zentralen Funktionen angesehen.

Tabelle 1

Funktionen der Leistungsbeurteilung (eigene Darstellung nach Schuler & Kanning, 2014)

Art der Verwendung	Fokus	Beispiele
Interpersonale Entscheidungen	Gesamte Leistung der Mitarbeitenden	Entscheidungen über Gehälter, weitere Beschäftigung im Unternehmen, Platzierungen oder Beförderungen
Intrapersonale Entscheidungen	Profil der Leistungen der Mitarbeitenden	Individueller Entwicklungsplan, Feedback zu Leistungen, um diese zu erhalten oder zu steigern, Verteilung der Aufgaben
Unternehmensstützende Funktion	Gesamte Leistungsdaten der Mitarbeitenden	Ermittlung der Entwicklungsbedarfe und Unternehmensziele der Organisation, Personalplanung
Dokumentation	Gesamte und individuelle Leistungsdaten der Mitarbeitenden	Ermittlung von Funktionen zur Evaluation, gesetzliche Regelungen, Dokumentation von Personalentscheidungen

Die in *Tabelle 1* genannten Ziele lassen sich durch entsprechende Gestaltung von Beurteilungssystemen unterstützen (bspw. Eigenschafts- oder Vergleichssysteme usw.). Jedoch können gewisse Ziele zum Teil nicht gleichzeitig gleich gut erreicht werden. Hier stehen vor allem inter- und intrapersonale Entscheidungen in Kontrast zueinander. Bspw. wenn die Leistungsbeurteilung zur Gehaltsentscheidung und zeitgleich dem individuellen Entwicklungsbedarf dienen sollte. So kann von Mitarbeitenden nicht erwartet werden, offen Schwächen und Fehler für die Grundlage von Entwicklungsmassnahmen einzugestehen, wenn dasselbe Gespräch dazu dient, über eine Gehaltsanpassung zu verhandeln. Um einem solchen Spannungsfeld entgegenzuwirken, empfehlen Schuler und Kanning (2014) die Beurteilungen in drei Ebenen einzuteilen (*vgl. Tabelle 2*), wobei die regelmässige Leistungsbeurteilung auf der zweiten Ebene anzusiedeln ist. In der Praxis werden zu diesem Zweck einerseits die Leistungsbeurteilungs- und Zielsetzungs- sowie andererseits die Entwicklungsplanungsgespräche separat geführt.

Tabelle 2

Ebenen der Beurteilung (eigene Darstellung nach Schuler & Kanning, 2014)

Ebene	Funktionen	Vorgehen
1. Day-to-Day-Feedback	Management des Verhaltens, Lernen	Feedback bezüglich der Leistung sowie Hilfe im Tagesgeschäft
2. Regelbeurteilung	Beschreibung der Leistung, Zielvereinbarung	Systematische Einstufung der Leistung über den zu beurteilenden Zeitraum, mittels Beurteilungsinstrument, Feedback an Mitarbeitende während Personalgespräch
3. Potentialbeurteilung	Einschätzung der Fähigkeit, Planung der Karriere	Maximale Leistungsfähigkeit in der zukünftigen Arbeit wird eingeschätzt. Mittels Eignungsdiagnosen oder Assessment Centern

Die Leistungsbeurteilung kann auch im Sinne einer Ist-Analyse dienen. So kann die Differenz zwischen Ist und Soll erkannt und damit der Bedarf für Personalentwicklung definiert werden. Um die geeigneten Kriterien für eine ausgewählte Tätigkeit zu bestimmen, ist eine arbeitsplatzanalytische Anforderungsanalyse empfehlenswert. *Für eine detaillierte Ausführung über Anforderungsanalysen wird auf Schuler und Kanning (2014) Kapitel 3 verwiesen.* Zur Beurteilung können objektive und subjektive Kriterien herangezogen werden. Objektive Kriterien können Produktivitätsdaten, bspw. Umsatz oder Absatzzahlen sein, während bei den subjektiven Kriterien eine Einschätzung durch die beurteilende Person geschieht. Neben dieser Unterscheidung werden Leistungskriterien zusätzlich nach Eigenschaften, Verhalten oder Ergebnissen differenziert. Die einzelnen Aspekte haben Vor- und Nachteile (Schuler & Kanning, 2014). Verhalten lässt sich bspw. direkt beobachten und

kann so allenfalls besser beurteilt werden. Bspw.; *Person X gibt den wöchentlichen Rapport rechtzeitig ab.* Während bei Eigenschaftskriterien die Beurteilung weniger objektiv ausfällt; *Person X hält sich an Abmachungen.* Für eine detaillierte Ausführung über Leistungsbeurteilungskriterien wird auf Schuler und Kanning (2014) Kapitel 10 verwiesen.

2.2.4 Förderung, Potentialbeurteilung und Coaching

Im folgenden Kapitel wird vorgestellt, wie innerhalb der Förderung Potential festgestellt werden kann und mittels Coaching die Mitarbeitenden unterstützt werden können.

2.2.4.1 FÖRDERUNG

Im Rahmen des Personalgesprächs bedeutet der Begriff *Förderung* den Aspekt, dass die Führungskraft das Potential und die Qualifikation der Mitarbeitenden einschätzen soll, um die Arbeitsziele förderlich definieren zu können. Diese Einschätzung kann als Unterstützung für die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden dienen (Schuler & Kanning, 2014). Mit dieser Förderung können Ziele des Unternehmens sowie Ziele der Mitarbeitenden erreicht werden. Diese können seitens des Unternehmens bspw. sein: *Ausschöpfen der Potentiale ihrer Mitarbeitenden, Sicherung des Fachkräftenachwuchses, Steigerung der Attraktivität des Unternehmens, Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen und die effektive Nutzung der Stärken der Mitarbeitenden gemäss ihrer Eignung.* Aus der Sicht der Mitarbeitenden wiederum sind die Vorteile: *die Unterstützung ihrer beruflichen Entfaltung durch die Unternehmung, Möglichkeiten der Selbstverwirklichung werden verbessert, Steigerung der Motivation durch Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen und höhere Löhne* (Stock-Homburg & Gross, 2019).

Die Förderung kann in zwei Handlungsfelder aufgeteilt werden; die Karriere- sowie Nachfolgeplanung.

Karriereentwicklung sollte immer zu Beginn bereits definiert werden. Bspw. sollte klargestellt werden, ob Mitarbeitende hierarchisch aufsteigen können, oder ob es möglich ist, sich innerhalb der Stelle zu entwickeln. Dies kann im Sinne einer Aufgabenerweiterung, einer Team- oder Projektarbeit oder einer Vertretungsposition geschehen. Förderung kann auch in Form einer Beratung der Mitarbeitenden durch die Führungsperson stattfinden. Hierbei ist es wichtig, Situationen mit den Mitarbeitenden zu reflektieren, jedoch nicht zu bewerten. Es sollten Fragen gestellt werden, welche dem Problem auf den Grund gehen, damit die Mitarbeitenden Lösungen für Probleme mit der Unterstützung der Führungsperson generieren können (Coaching). Die Führungsperson kann die Mitarbeitenden hier auch mit ihrem Fachwissen unterstützen (Boden, 2020).

Um sicherzustellen, dass in Organisationen kein Wissen verloren geht, wird der Nachfolgeplanung eine starke Bedeutung beigemessen. Wenn das Arbeitsverhältnis

zwischen einer Person und dem Unternehmen zu Ende geht, ist es wichtig, dass sowohl implizites als auch explizites Wissen sichergestellt werden kann. Dies sollte mit einer strategischen Nachfolgeplanung geschehen (Nerdinger et al., 2014). Auf diese wird innerhalb dieser Arbeit aber nicht genauer eingegangen.

POTENTIALBEURTEILUNG

Die Potentialbeurteilung dient zur Bestimmung des Ist-Wertes von Mitarbeitenden bezüglich: kognitiven Fähigkeiten, emotionaler Stabilität, sozialer Kompetenzen sowie Lern-, Entwicklungs- oder Veränderungsbereitschaft. Diese Einschätzung ist notwendig, um bestimmte Entwicklungs- oder Förderungsmaßnahmen einzuleiten (Nerdinger et al., 2014).

Potentialbeurteilungen können mittels Potentialanalysen innerhalb von Verfahren wie Assessment Centern geschehen. Es werden unter anderem Stärken und Schwächen innerhalb verschiedener Übungen identifiziert, welche so das Potential abbilden. Aufgrund dessen können Massnahmen zur Entwicklung definiert werden. Um aber innerhalb einem Personalgespräch Potential zu bestimmen, wird auf Leistungsbeurteilungen (*vgl. Kapitel 2.2.3.3*), Interviews und 270-Grad-Beurteilungen zurückgegriffen. Vor allem, wenn der Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden weniger vorhanden ist, können Teammitglieder, welche einen intensiven Austausch miteinander haben, das Potential besser beurteilen. Dies kann bspw. der Umgang im Team, die Zuverlässigkeit bei Abmachungen, die Hilfsbereitschaft oder die Einhaltung von Regeln sein (Nerdinger et al., 2014). Der festgestellte Ist-Wert wird danach mit einem Soll-Wert verglichen. Der Soll-Wert wird auf einem Kompetenzmodell für den jeweiligen Arbeitsplatz abgebildet (Anforderungsprofil). Weiter können auch übergreifende Dimensionen wie Intelligenz oder intrinsische Motivation erfasst werden, um so Fehlern bei der Investition in PE-Massnahmen entgegenzuwirken. Motivation wirkt auch hier in einer hohen Ausprägung im Sinne eines Verstärkers und bei einer niedrigen Ausprägung kontraproduktiv (Schuler & Kanning, 2014).

COACHING

Weiter kann eine Führungsperson innerhalb eines Personalgesprächs und darüber hinaus auch als Coach agieren, um die Mitarbeitenden individuell beratend zu unterstützen. Die Grundhaltung sollte hierbei sein, dass die Mitarbeitenden die Lösungen selbst entwickeln können, während die Führungsperson lediglich als Unterstützung fungiert (Boden, 2020). Dabei ist es die Aufgabe der Führungsperson in alltäglichen Situationen Möglichkeiten zum Lernen zu identifizieren, gut zuhören zu können sowie auch Fragetechniken zu beherrschen, welche die Selbstreflexion der Mitarbeitenden anregt. Hier kann das Ziel der Führungsperson sein, die Problemlösekompetenz der Mitarbeitenden zu fördern. Wichtig hierbei ist, dass die

Rollen, welche die Führungsperson einnimmt, jederzeit für alle Beteiligten klar sind. Es muss transparent sein, aus welcher Rolle eine Führungsperson ein Personalgespräch führt.

Eine Führungsperson, welche eine Funktion als Coach einnimmt, wird Linien-Coach genannt. Als Linien-Coach können Vor- und Nachteile auftreten, welche in der *Tabelle 3* zur Übersicht dargestellt werden.

Tabelle 3

Übersicht Coach intern - extern (eigene Darstellung nach Stock-Homburg & Gross, 2019)

Coach			
Merkmal	<i>Externer Coach</i>	<i>Interner Coach</i>	
		Stabs-Coach	Linien-Coach
Coaching Erfahrung	Hoch	Mittel bis hoch	Mittel bis gering
Neutralität	Sehr hoch	Mittel bis hoch	Mittel bis gering
Diskretion	Sehr hoch	Mittel bis hoch	Eher gering
Aufgabenspezifische Kenntnisse	Eher gering	Mittel	Hoch
Coaching-Kosten	Eher hoch	Mittel bis hoch	Mittel bis hoch
<i>Coaching-Inhalte</i>			
Leistungen	●●●	●●●	●●●●●
Persönlichkeit	●●●●●	●●●	●
<i>Coaching-Ziele</i>			
Defizitbehebung	●●●●●	●●●	●●●●●
Fehlerprävention	●●●	●●●●●	●●●●
Potentialförderung	●●●●●	●●●	●●●
<i>Coaching-Zielgruppe</i>			
Oberes Management	●●●●●	●	●
Mittleres Management	●●●●●	●●	●
Unteres Management	●●	●●●●	●●
Nachwachskräfte	●●	●●●●	●●●●
Mitarbeitende	●	●●●	●●●●

Wie zu sehen ist, wird die Erfahrung eines Linien-Coaches als eher gering eingestuft, dies im Hinblick auf die persönliche Erfahrung. Ein Aspekt, welcher als positiv angesehen werden kann, sind die aufgabenspezifischen Kenntnisse. So kann die Führungskraft optimal auf die Leistung ihrer Mitarbeitenden und somit auch auf ihre aufgabenspezifischen Entwicklung einwirken (Stock-Homburg & Gross, 2019).

Das Coaching durch Führungspersonen dient dazu, den Mitarbeitenden Fertigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen in realitätsnahen konkreten Arbeitssituationen zu vermitteln. Hierbei werden insbesondere Zielvereinbarungs- und Feedbackmethoden eingesetzt. Wenn eine Führungsperson jemandem eine Aufgabe delegieren möchte, schätzt sie dazu die benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten ein, welche die mitarbeitende Person dazu benötigt. Danach vereinbart sie mit der mitarbeitenden Person konkrete Ziele und Schritte sowie Massnahmen und einen Zeitplan zur Zielerreichung. Hinzu kommt, dass die Führungsperson kontinuierliches Feedback abgeben sollte, um den Prozess so optimal zu unterstützen (Nerdinger et al., 2014). Die Ziele sollen SMART formuliert und das Feedback konkret sowie beschreibend mit positiven und negativen Aspekten sein. Dies soll eine realistische Selbsteinschätzung bei den Mitarbeitenden geben.

Aber auch hier sind eine offene und vertrauensvolle Beziehung grundlegend, um die Mitarbeitenden ideal zu unterstützen (Nerdinger et al., 2014).

Zur Übersicht veranschaulichen Hossiep et al. (2020) die einzelnen Schritte in den verschiedenen Phasen eines Gespräches (vgl. *Abbildung 2*).

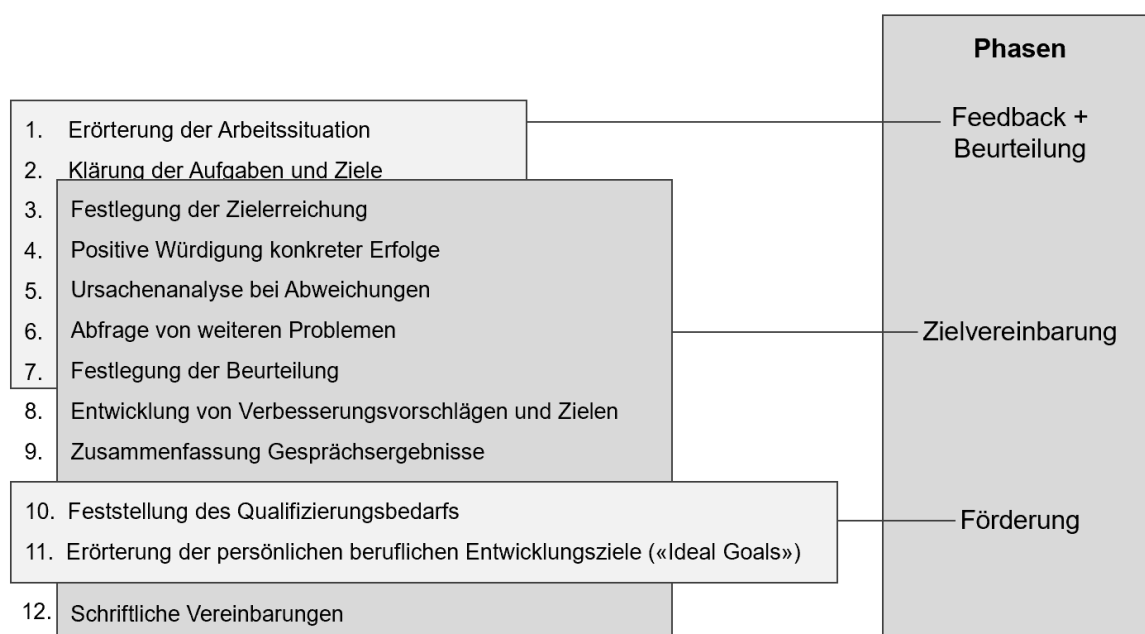


Abbildung 2. Phasen eines Personalgesprächs (eigene Darstellung nach Hossiep et al., 2020)

3 Methodik

Im folgenden Kapitel wird das Vorgehen dieser Arbeit erläutert. Es wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dazu wurde wie im Untersuchungsplan (vgl. *Abbildung 3*) dargestellt, eine Analyse der Literatur sowie der Dokumente der Praxispartnerin durchgeführt. Um die Ergebnisse aus den Dokumenten und die Qualität der Gespräche zu ergründen, wurden anschliessend Interviews durchgeführt. Zum Schluss wurden die Ergebnisse in der Diskussion interpretiert und evaluiert.

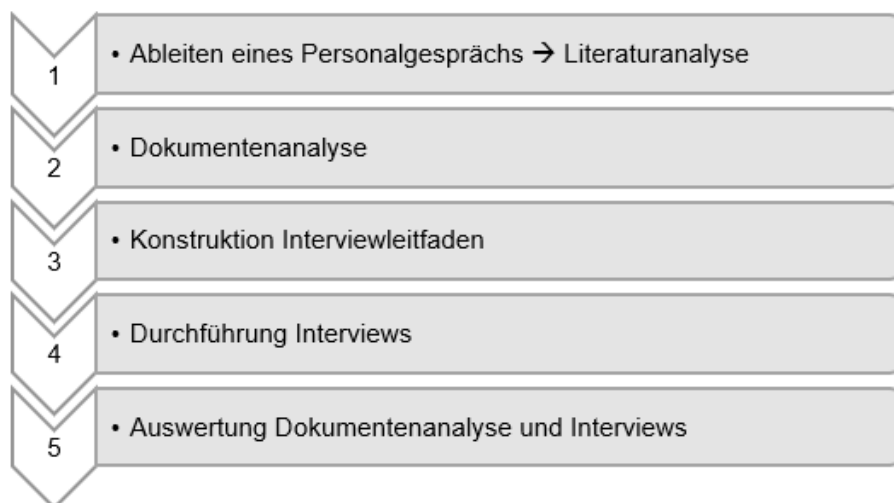


Abbildung 3. Untersuchungsplan (eigene Darstellung)

3.1 Dokumenten- und Literaturanalyse

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen der Dokumenten- und Literaturanalyse erläutert. Zu Beginn wurde die Literaturanalyse durch eine Literaturrecherche durchgeführt und ein gemäss der Literatur «ideales» Personalgespräch abgeleitet (Soll).

Die zur Verfügung gestellten Dokumente von BERNMOBIL beinhalteten den Gesprächsleitfaden zur Standortbestimmung sowie Dokumente vergangener durchgeführter Gespräche. Weiter ist bekannt, dass die Führungskräfte bei den Mitarbeitenden ein Führungsfeedback abholen sollten/können. Die Dokumentenanalyse wurde als qualitatives, non-reaktives Verfahren angewendet (Lamnek & Krell, 2016). Ziel der Dokumentenanalyse war unter anderem der Zugang zum Feld sowie den Ist-Zustand zu ergründen und diesen als Überblick für BERNMOBIL darzustellen.

3.1.1 Literaturanalyse

Die Literaturanalyse diente dazu ein Personalgespräch aus der Literatur abzuleiten (Soll). Damit konnte ermittelt werden, welche Elemente in einem Personalgespräch idealerweise enthalten sein sollten. Innerhalb der Literaturrecherche wurden die Suchmaschinen Google Scholar, Swiss Library Service, Springer Link und Springer professional verwendet. Weiter

wurde auch Literatur aus Modulen der Hochschule für Angewandte Psychologie (APS) sowie der Hochschule für Wirtschaft verwendet. Google Scholar stellt ein breites Angebot an Journals und wissenschaftlichen Artikel zur Verfügung. Springer Link, Springer professional und der Swiss Library Service bieten zusätzlich zu Journals und wissenschaftlichen Artikel auch Fachbücher oder Kapitel aus Fachbüchern an. Die zur Verfügung gestellte Literatur der APS, bspw. aus dem Modul *Personalpsychologie*, sowie die Literatur aus dem Modul *Human Resources Management und Change* der Hochschule für Wirtschaft dienen als ideale Ergänzung zum Thema. Die Literaturrecherche beinhaltet vorwiegend deutsche Literatur. Die Schlüsselwörter der Literaturrecherche waren: *Personalgespräche, Mitarbeitergespräche, Personalentwicklung, Instrumente der Personalentwicklung, Vertrauen der Mitarbeitenden, Leistungsbeurteilung, Potentialbeurteilung, Coaching, Förderung, Feedback, Personalgespräch als Instrument der Personalentwicklung.*

Mit dem Wissen aus der Literaturanalyse konnte in einem nächsten Schritt der Gesprächsleitfaden von BERNMOBIL sowie die Informationen aus den vergangenen Personalgesprächen analysiert werden.

Für das Soll-Gespräch wurde zur besseren Vergleichbarkeit mit dem Ist ein Personalgespräch gemäss traditioneller Art gewählt.

3.1.2 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse wurde in zwei Teilen durchgeführt. Im ersten Schritt ging es darum, den Gesprächsleitfaden von BERNMOBIL (Ist) mit dem aus der Theorie abgeleiteten Gespräch abzugleichen (Soll). Dazu wurde überprüft, ob die inhaltlichen Bestandteile aus dem Personalgespräch (Ziele/ Leistung/ Entwicklung/ Potential) im Gesprächsleitfaden von BERNMOBIL vorhanden sind. Dafür wurde in einem Ergebnisraster festgehalten, welche Bestandteile in welchem Format vorhanden oder nicht vorhanden waren (vgl. *Anhang C*). Die Differenz im Abgleich diente dann als Basis für mögliche Interviewfragen. Die Analyse der Elemente im Personalgespräch beschränkt sich jeweils lediglich auf ein bis zwei Merkmale, bspw. *Leistungsbeurteilung vorhanden – Eigenschaftskriterien verwendet* (vgl. *Anhang C*). Die detaillierte Analyse der einzelnen Elemente geht über den Rahmen dieser Arbeit hinaus und wird nicht betrachtet.

Für den zweiten Teil der Dokumentenanalyse wurden die vorhandenen Gespräche der Mitarbeitenden vom 01.01.2017 bis 31.12.2021 untersucht. Dieser Zeitraum wurde mit der Praxispartnerin definiert. Dazu bildeten ca. 200 Dokumente die Grundlage der Untersuchung. Innerhalb dieser Dokumente befanden sich auch Gespräche, welche vor dem 01.01.2017 geführt wurden, jedoch innerhalb des oben genannten Zeitraumes im SAP¹ gespeichert

¹ SAP= Software für die Steuerung von Geschäftsprozessen (SAP, 2022)

wurden. Diese Dokumente sind nicht genauer überprüft worden. Sie dienten lediglich zur Feststellung der Regelmässigkeit der Gespräche. Die Dokumente konnten auf einem Geschäftslaptop mittels Login im SAP unter den Personalnummern der Mitarbeitenden eingesehen werden. Sie wurden alle einzeln begutachtet und die Ergebnisse in einer Tabelle festgehalten (vgl. Anhang D). Der Wunsch der Praxispartnerin war es zu ergründen, ob Gespräche geführt und wie regelmässig diese bei den einzelnen Mitarbeitenden geführt wurden. Weiter sollte ergründet werden, wie ausführlich der Gesprächsbogen bearbeitet und inwiefern die Personalentwicklung fokussiert wurde. Dazu war es wichtig festzustellen, inwiefern die Personalentwicklung in folgenden Gesprächen aufgegriffen sowie überwacht wurde. Innerhalb der Regelmässigkeit wurde überprüft, in welchem Abstand die Gespräche geführt wurden, bspw. jährlich, alle zwei oder drei Jahre. Innerhalb der Ausführlichkeit wurde festgehalten, ob die einzelnen Elemente nachvollziehbar schriftlich festgehalten wurden. *Gespräche geführt* – bedeutet in diesem Kontext, dass in den zur Verfügung gestellten Dokumente Gespräche gefunden wurden. Ob tatsächlich keine Gespräche geführt wurden, wenn die Dokumente nicht vorhanden waren, lässt sich innerhalb der Dokumentenanalyse nicht beantworten.

Damit festgestellt werden konnte, in welchen Abteilungen die Gespräche in welcher Form durchgeführt wurden, musste mittels einer von der Praxispartnerin zur Verfügung gestellten Liste der Mitarbeitenden und deren Abteilungen eine Einteilung zu den Personalnummern vollzogen werden. So konnte erneut überprüft werden, wie regelmässig ein Gespräch in den verschiedenen Abteilungen geführt, wie ausführlich dieses bearbeitet und inwiefern auf die Personalentwicklung eingegangen wurde. Diese Liste wurde erst zu einem späteren Zeitpunkt zur Verfügung gestellt, deshalb konnte die Einteilung nicht zeitgleich mit der Sichtung der vergangenen Gespräche geschehen.

Mit diesen Ergebnissen konnte eine Grundlage für die Interviews geschaffen werden, um die getroffenen Annahmen qualitativ zu überprüfen (vgl. Kapitel 4.1.2.).

3.2 Beschreibung Stichprobe

Als Samplestruktur wurde die Vorab-Festlegung gemäss Flick (2021) gewählt. So konnte die Stichprobe nach bestimmten Kriterien ausgewählt werden. Im vorliegenden Fall nach Funktion und Abteilung; bspw. *Führungskraft oder Mitarbeitende Person in Abteilung Finanzen*. Die Stichprobe setzt sich aus $N = 10$ Personen mit $n = 7$ Führungskräften und $n = 3$ Mitarbeitenden, bei $n = 3$ Frauen und $n = 7$ Männer zusammen. Das durchschnittliche Alter der Teilnehmenden beträgt $M = 46.6$ Jahre ($SD = 9.7$). Die Dienstjahre bei BERNMOBIL belaufen sich durchschnittlich auf $M = 9.7$ Jahre ($SD = 5.95$) und die $n = 7$ Führungskräfte sind durchschnittlich $M = 7.79$ Jahre ($SD = 5.57$) in einer Führungsposition bei BERNMOBIL tätig. Die Führungskräfte nehmen alle eine vorgesetzte Position in den sieben Abteilungen

(vgl. Kapitel 1.1) ein. Die drei Mitarbeitenden sind zugleich aus drei verschiedenen Abteilungen. Sie wurden gewählt, um neben den Aussagen der Führungspersonen auch die andere Seite zu beleuchten und ihr Erleben abzufragen sowie festzustellen, ob sich in den Aussagen sichtbare Unterschiede, zu denen der Führungspersonen ergeben. Die Teilnehmenden wurden von der Kontaktperson intern unter der Bedingung rekrutiert, dass die Führungskräfte und die Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen stammen.

3.3 Qualitative Datenerhebung – Leitfadeninterview

Zur Datenerhebung wurde ein halbstrukturiertes Leitfadeninterview gewählt, da sich dieses als Zugang zum Feld und zur Rekonstruktion von subjektivem Alltagswissen eignet (Flick, 2021). Bei dieser Methode kann davon ausgegangen werden, dass die befragten Personen einen subjektiven Wissensbestand zum untersuchten Thema besitzen, welchen es im Interview zu erfassen gilt. Der Vorteil eines halbstrukturierten Leitfadens ergibt sich daraus, dass vorgegebene Fragen existieren, jedoch Raum für situative Anpassungen oder Vertiefungen gewisser Themen vorhanden ist (Flick, 2021).

Der Leitfaden (vgl. Anhang F) basiert einerseits auf Basis der Dokumenten- und Literaturanalyse und stellt andererseits Fragen zum allgemeinen Ist-Zustand.

Der Leitfaden folgt dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011). Dieses Prinzip bewahrt die Offenheit und Strukturiertheit. Die Abkürzung SPSS beinhaltet vier Schritte: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren (Helfferich, 2011). Im ersten Schritt wurden diverse Fragen gesammelt, welche für den Forschungsgegenstand von Nutzen sein konnten. Im zweiten Schritt wurden die gesammelten Fragen geprüft und reduziert. Anschliessend wurden die Fragen in Themenblöcke sortiert, um den Leitfaden zu strukturieren. In einem letzten Schritt wurden mehrere Spalten mit unterschiedlichen Funktionen erstellt (Helfferich, 2011). Die erste Spalte beinhaltet Erzählaufforderungen. Die Checkliste befindet sich in der zweiten Spalte und dient der Interviewenden als Orientierungshilfe für mögliche Nachfragen während des Interviews. Die dritte Spalte beinhaltet die konkreten Fragen, welche in Fragen für Führungskräfte und Fragen für Mitarbeitende unterteilt wurden.

INTERVIEWFRAGEN (VGL. ANHANG F)

Die Fragen aus *Block eins* dienen dazu, festzustellen, inwiefern die befragten Personen Personalgespräche im Allgemeinen für wichtig befinden. Sie dienen auch zur Überprüfung der Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse (vgl. Kapitel 4.1). Unter anderem sollte eruiert werden, in welchem Format Gespräche geführt werden, oder welche Gründe es für Personalgespräche gibt. Der *Block zwei* diente der Frage zum Verlauf oder Idealverlauf eines Personalgesprächs. Dies, um festzustellen, wie die befragten Personen ein Gespräch führen oder ein Gespräch geführt wird. *Block drei* beinhaltete Fragen zu Elementen in

Personalgesprächen und welche die befragten Personen als wichtig empfinden. Hier wurde mit der Frage «*Welche Elemente beinhaltet ein Personalgespräch?*» darauf abgezielt, dass die interviewten Personen die Elemente Ziele/Leistung/Entwicklung/Potential/Feedback aus der Literaturanalyse (vgl. Kapitel 2.2) von sich aus nennen. Je nach Antwort wurde anschliessend die Frage gestellt, inwieweit die Elemente als wichtig empfunden werden. Weiter wurde diese Frage damit verbunden, welche Elemente in ein Personalgespräch gehören, welches insbesondere zur Personalentwicklung verwendet wird. Mit dieser Frage sollte geprüft werden, ob die befragten Personen die Elemente aus der Literatur als Personalentwicklungspunkte ansehen. Anknüpfend wurde den Führungskräften die Frage gestellt, wie sie ihre Mitarbeitenden entwickeln, während den Mitarbeitenden die Frage gestellt wurde, wie sie entwickelt werden. Die Frage zur Definition der PE, «*Was verstehen Sie unter PE?*», wurde erst im Verlauf der ersten paar Gespräche formuliert, weil die Annahme aufkam, dass eine unterschiedliche Auffassung von PE existieren könnte. Weiter wurde im *Block vier* erfragt, welche Ziele die Führungskräfte mit einem Personalgespräch verfolgen und ob sie dieses mit dem Gesprächsleitfaden von BERNMOBIL erreichen. Im *Block fünf* wurde die Frage zur Regelmässigkeit der Gespräche gestellt. Hier wurde zu Beginn auf die systematischen Gespräche abgezielt. Jedoch wurde im Verlaufe des Gespräches festgestellt, dass auch bilaterale Gespräche durchgeführt werden und es interessant war, auch diese Gespräche und deren Regelmässigkeit zu beleuchten. *Block sechs* fokussierte sich auf den Gesprächsleitfaden. Mit der ersten Frage «*Was denken Sie über den Gesprächsleitfaden bei BERNMOBIL?*», sollte eine möglichst freie Meinung eingefangen werden. Im Anschluss dazu wurde erfragt, ob die Personalentwicklung im Gesprächsleitfaden genügend fokussiert wird und was ihrer Meinung nach am Gesprächsleitfaden verbessert werden könnte. *Block sieben* erfragte die Meinung zu Potentialanalysen und als wie relevant diese eingestuft werden. Diese Frage zielte darauf ab, festzustellen, inwiefern die befragten Personen sich mit dem Potential ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen, da dieses ein zentrales Element im Personalgespräch der Literatur darstellt. Abschliessend sollte mit der Frage «*Gibt es etwas das Sie noch anfügen oder sagen möchten?*» ein offener Rahmen für zusätzliche Informationen geschaffen werden. Zum Abschluss der Interviews wurden die demografischen Daten der Personen eingeholt (Alter, Dienstjahre und Dienstjahre/Führungsposition bei BERNMOBIL).

Die Interviews wurden alle per Teams durchgeführt, um die zeitliche Flexibilität beider Seiten zu gewährleisten.

3.4 Qualitative Datenanalyse – Interviews

Die Transkription und Auswertung der qualitativen Daten wurde mit der Daten- und Textanalyse Software MAXQDA 2022 durchgeführt.

Die durchschnittliche Dauer der Interviews betrug $M = 35.22$ Minuten mit einer Standardabweichung von $SD = 9.31$.

3.4.1 Transkription

Die Transkription orientierte sich an den Regeln von Rädiker und Kuckartz (2019), da sie besonders verständlich formuliert und für diverse Interviewformen geeignet sind.

- Die Interviews werden wortwörtlich und nicht zusammenfassend oder lautsprachlich transkribiert
- Es wird möglichst genau in das Schriftdeutsche übersetzt, d. h. Dialekte werden nicht transkribiert
- Sprache und Interpunktion werden angenähert an das Schriftdeutsch geglättet
- Aussagen der interviewten Personen werden mit der Interviewnummer, bspw. «B11», gekennzeichnet. Jene der interviewenden Person durch ein «I»
- Der Beitrag beider Personen wird als eigener Absatz dargestellt und immer mit einer Leerzeile getrennt
- Angaben, die Rückschlüsse auf die befragten Personen zulassen, werden anonymisiert

3.4.2 Analyse

Für leitfadenorientierte Interviews eignet sich insbesondere die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse. Diese Auswertungsstrategie ist mehrstufig und behält ihren Fokus stetig auf den Forschungsfragen (Rädiker & Kuckartz, 2019).

KODIERUNG (UND KATEGORIENSYSTEM)

Gemäss Rädiker und Kuckartz (2019) bezeichnet die Kodierung die Zuordnung einer im Vorhinein definierten Textstelle.

Zunächst wurden die Kategorien deduktiv anhand des Leitfadens gebildet. Die Subkategorien wurden dann in einem nächsten Schritt zuerst deduktiv und anschliessend induktiv aus den Texten definiert. Innerhalb einiger Hauptkategorien wurden keine Subkategorien definiert, da die Antworten sehr differenziert waren und keine Cluster gebildet werden konnten.

Im *Anhang B* wird das gesamte Kategoriensystem abgebildet.

3.4.3 Auswertung

Die Auswertung wurde kategorienbasiert entlang der Haupt- und Subkategorien durchgeführt. Dazu wurden die gewünschten Kategorien und Dokumente in MAXQDA aktiviert und in der *Liste der kodierten Segmente* alle Kodierungen angezeigt. Diese wurden anschliessend miteinander verglichen und auf Ähnlichkeiten und Unterschiede überprüft.

Die Auswertung beinhaltet sieben Interviews von Führungspersonen und drei Interviews von Mitarbeitenden. Sie wurden aber nicht getrennt ausgewertet, da aufgrund der kleinen Anzahl an Mitarbeitenden ansonsten Rückschlüsse auf Personen möglich sind. Die Aussagen weichen aber im Vergleich nicht voneinander ab. Ein Kapitel zeigt die Aussagen der Mitarbeitenden mit anonymisierten Interviewnummern.

4 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden im ersten Teil die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse dargestellt. Während im zweiten Teil auf die Ergebnisse der Interviews eingegangen wird.

4.1 Dokumentenanalyse

In den folgenden beiden Kapiteln werden die Ergebnisse der beiden Teile der Dokumentenanalyse vorgestellt.

4.1.1 Dokumenten- und Literaturanalyse – Vergleich Ist-Soll Personalgespräch

Die Ergebnisse der Literaturanalyse (Soll) zeigen, dass ein Personalgespräch vor allem vier zusammenfassende Punkte beinhaltet: 1. der offene Informationsaustausch, 2. der Aufbau des Vertrauens, 3. die Zielvereinbarung, das Feedback und die Leistungsbeurteilung, 4. die Förderung, die Potentialbeurteilung sowie das Coaching (vgl. Kapitel 2.2).

Nun galt es herauszufinden inwiefern BERNMOBIL auf diese Elemente in ihrem Gesprächsleitfaden eingeht. Zu den ersten beiden Punkten, offener Informationsaustausch und Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung sowie der Förderung und dem Coaching aus Punkt vier, lassen sich im Zuge einer objektiven Analyse vor allem Vermutungen anstellen, auf welche im Kapitel 5 näher eingegangen wird.

Die Elemente *Ziele und Leistung* sowie *Potential und Entwicklung* konnten innerhalb der objektiven Analyse genauer betrachtet werden. Im Personalgespräch von BERNMOBIL wird zu Beginn die Zielvereinbarung fokussiert. Somit sind Ziele wie gemäss Literatur vorhanden.

Weiter werden im Gesprächsleitfaden Kriterien zur Beurteilung abgefragt. Darunter unter anderem die Leistung, welche mit Eigenschaftskriterien beurteilt wird. Bspw. wird im Thema *Verhalten gegenüber Kundschaft*, auf Eigenschaftsebene erfragt: «*bearbeitet Kundenanliegen präzise und bedürfnisorientiert unter Berücksichtigung der unternehmerischen Haltung*». Somit wird, verglichen mit der Literatur auch auf die Leistungsbeurteilung eingegangen.

Anders als beim Potential, auf welches innerhalb des Leitfadens im Vergleich zur Literatur nicht eingegangen wird, wird auf die Entwicklung mit zwei Fragen eingegangen. Konkret wird erfragt, ob Laufbahnwünsche aus Sicht der Mitarbeitenden vorhanden sind und welche Massnahmen zur Förderung eingeleitet werden müssen.

4.1.2 Dokumentenanalyse – vergangene Gespräche

GESPRÄCHE GEFÜHRT? / REGELMÄSSIGKEIT

Folgend wird darauf eingegangen, ob und wie regelmässig in den Abteilungen Gespräche geführt wurden. Für detaillierte Ergebnisse vgl. Anhang D und E.

In sechs der sieben Abteilungen wurden Gespräche gefunden. In einer Abteilung (Security/QM) wurden keine Gespräche gefunden. Aufgrund dessen kann über diese Abteilung im weiteren Verlauf der Dokumentenanalyse keine Aussage gemacht werden. Die Regelmässigkeit zwischen den verschiedenen Abteilungen ist unterschiedlich. Auch innerhalb der Abteilungen gibt es Unterschiede. Bspw. wurden in der Unternehmensentwicklung sowie -kommunikation vor allem ab dem Jahr 2018 Gespräche regelmässig jährlich geführt. Bei der Abteilung Marketing wurden ab dem Jahr 2016 nur noch vereinzelt Gespräche geführt. In der Abteilung Finanzen scheint es auf die Führungsperson anzukommen, wie regelmässig Gespräche geführt werden. Die letzten vorhandenen Gespräche in der Abteilung Finanzen wurden im Jahr 2019 geführt. In der Abteilung Personal wurden seit dem Jahr 2017 sehr regelmässig jährlich Gespräche durchgeführt.

ZIELVEREINBARUNG

Im Netzmanagement, der Unternehmenskommunikation und den Finanzen wurden teilweise Ziele formuliert. In der Unternehmensentwicklung wurden in den älteren Formularen sehr ausführliche Zielvereinbarungen aufgrund des damals noch vorhandenen variablen Gehalts vereinbart. Im Marketing und im Personal wurden keine Ziele vereinbart.

LEISTUNGSBEURTEILUNG

Für die Leistungsbeurteilung wurde geprüft, wie ausführlich und schriftlich nachvollziehbar sie bewertet wurde.

In den Abteilungen Personal, Unternehmensentwicklung und -kommunikation wurden die Leistungsbeurteilungen sehr ausführlich festgehalten. Es wurde neben Anerkennung auch auf Verbesserungspotential hingewiesen. Beim Marketing und den Finanzen wurde die Leistung teils ausführlich, teils weniger ausführlich, festgehalten. Auf Verbesserungspotential wurde gleichermassen nur teilweise hingewiesen. Im Netzmanagement wurde die Leistung ebenfalls unterschiedlich ausführlich beschrieben. Es wurde jedoch auf Verbesserungspotential hingewiesen.

ENTWICKLUNGSTHEMEN

Hier war der Auftrag zu überprüfen, ob Entwicklungsthemen angesprochen wurden und in Erfahrung zu bringen, inwiefern diese überwacht wurden.

In den Abteilungen Personal, Unternehmensentwicklung und -kommunikation wurden die Entwicklungsthemen besprochen sowie in den nächsten Gesprächen wieder aufgegriffen. Bei den anderen drei Abteilungen wurden Entwicklungsthemen angesprochen, aber nur teilweise im folgenden Gespräch wieder aufgegriffen.

Weiter fiel auf, dass bei einigen wenigen Dossiers der «*Wie geht's dir?*»-Bogen ausgefüllt wurde.

4.2 Interviews

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus den zehn qualitativen Interviews analysiert. Wie in *Kapitel 3.4.3* beschrieben, wird die Auswertung entlang der Hauptkategorien vorgenommen. Für detaillierte Beschreibungen der Kategorien wird auf den *Anhang B* verwiesen. Die Aussagen der befragten Personen werden immer mit der Interviewnummer und der Position der Aussage gekennzeichnet.

4.2.1 Einstellung zu Personalgesprächen

In dieser Kategorie wurden zu Beginn des Interviews einige Fragen zur allgemeinen Einstellung gegenüber Personalgesprächen abgeholt. Diese Hauptkategorie wurde in drei Subkategorien unterteilt. Es sollte eruiert werden, ob die interviewten Personen Personalgespräche als *nützlich/sinnvoll* erachten und in welchem *Format* die Gespräche geführt werden. Als dritter Punkt wurden die *Gründe für das Führen von Personalgesprächen* erfragt. Diese Hauptkategorie beinhaltet insgesamt 43 Kodierungen.

NÜTZLICH/SINNVOLL

Alle zehn interviewten Personen waren der Meinung, dass Personalgespräche nützlich oder sinnvoll sind.

«Es ist ein wichtiges Element der täglichen Führungsarbeit. Ob das nun systematische Gespräche sind oder ob das Café Gespräche auf dem Gang sind, es ist ein wichtiges Element.» (Interview 2: 2)

GRÜNDE FÜR PERSONALGESPRÄCHE

Es sprechen sich drei Leute dafür aus, dass der Erwartungsabgleich oder auch wie sich die Mitarbeitenden fühlen, zentrale Gründe für Gespräche sind.

«Ja, damit alle Beteiligten wissen, wo man steht und was die Erwartungen sind. Auch von den Mitarbeitenden oder der vorgesetzten Person. Damit die Karten auf den Tisch gelegt sind. Und eben auch, wenn es mal ein schlechtes Gefühl gibt, dass das auch auf den Tisch kommt. Aber noch wichtiger ist, dass wenn es gut läuft, dass auch da Feedback gegeben wird. Aber natürlich nicht für jede Handbewegung, die man macht, 'das hast du wieder toll gemacht', das ist natürlich auch nicht sinnvoll.» (Interview 6: 6)

«So wie ich es geschildert habe, es geht aus meiner Sicht darum, immer wieder abgleichen zu können, ob das Bild der Führungsperson über die Mitarbeitenden und das Selbstbild der Mitarbeitenden übereinstimmen und welche Themen wir besprechen

sollten, wo es möglicherweise Konfliktpositionen gibt. Ob das jetzt interpersonelle oder intrapersonelle Konflikte oder was auch immer sind, ob das Fachkonflikte sind. Schlichtweg der Dialog ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungsarbeit, aus meiner Sicht.» (Interview 2: 14)

Weiter ist es auch für einige Personen ein zentraler Gegenstand, um den Standort der Mitarbeitenden sowie die Entwicklung mit Stärken und Schwächen zu ermitteln.

«Für mich stehen zwei Aspekte im Vordergrund, erstens eine Standortbestimmung. Wo steht die Person heute in ihrer Tätigkeit, in ihrem Arbeitsumfeld. Und zweitens, wo soll die Entwicklung hingehen. Also wo sollen sich die Mitarbeitenden hin entwickeln.» (Interview 4: 4)

«Also für mich steht die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden im Zentrum. Auch mit der Frage verbunden, ob die Stärken, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden richtig eingesetzt werden. Dienen diese der Unternehmung? Auch immer mit der Frage verbunden; was kann geändert werden, also wovon braucht es mehr? Oder auch allenfalls, ob die Fähigkeiten der Mitarbeitenden im Unternehmen an einem anderen Ort einsetzbar sind. Also die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden und die Passung zum Unternehmen stehen für mich im Zentrum.» (Interview 7: 8)

Aber auch Anerkennung oder Wertschätzung werden als Gründe für Personalgespräche genannt.

« [...] Und auch Anerkennung schlussendlich.» (Interview 6: 14)

«Ich denke die Hauptgründe sind Respekt und Wertschätzung. Dass man den Leuten quasi eine Plattform gibt, sich zu äussern. Vielleicht auch Themen anzusprechen, die im Alltag zum Teil zu kurz kommen. Es ist eine Gelegenheit für mich, im Gespann Vorgesetzter und Mitarbeitende, irgendwo eine Oase zu schaffen, wo man sich über die Beziehung austauschen kann. [...]» (Interview 10: 26)

FORMAT

Mit der Frage zum Format von Personalgesprächen sollte eruiert werden, wie die Personalgespräche ablaufen. Hier stellte sich heraus, dass Gespräche in verschiedenen Formen in allen Abteilungen mehrmals jährlich stattfinden. Meistens finden bilaterale Gespräche alle paar Wochen statt, dies insbesondere, um in Echtzeit auf Dinge reagieren zu können und täglich Unterstützung zu bieten. Ein Personalgespräch in seiner formellen Form findet dann als Zusammenfassung ca. einmal jährlich statt. Die befragten Personen sind auch der Meinung, dass ein Gespräch nur einmal jährlich nicht ausreichend ist.

«Ja, also es gibt einerseits Personalgespräche, sagen wir eben diese Standortgespräche. Aber für mich ist das Gespräch, welches laufend stattfindet viel wichtiger. Weil nur einmal oder zweimal im Jahr ein Standortgespräch, das reicht sicher nicht. Der laufende Austausch, wenn etwas gut oder weniger gut ist, dass man das sofort anspricht. Und dann auch entsprechende Massnahmen durchführen kann und nicht eben Ende Jahr sagt: 'Frau Müller am 5. Mai haben Sie letztes Jahr, das und das falsch gemacht.' Das geht natürlich nicht. Also für mich sind wirklich regelmässige Personalgespräche wichtig und auch eben ein-zweimal im Jahr Standortgespräche sicher auch gut.» (Interview 6: 2)

«Ja, also ich vertrete eigentlich immer die Ansicht, dass wenn ich an solchen Gesprächen Neues erfahre, dass ich dann in meinem Führungsalltag etwas falsch gemacht habe. Also ich versuche in meinem Führungsalltag so gut wie möglich bei den Leuten zu sein. Das gelingt mir nicht immer gleich gut, das kann ich auch sagen. Aber das wäre mein Anspruch und deswegen genügt das aus meiner Sicht nicht, wenn man das ein- oder zweimal pro Jahr macht. [...]» (Interview 10: 6)

4.2.2 Ablauf eines Personalgesprächs

In dieser Kategorie wurde der Frage nachgegangen, welcher Ablauf oder auch Idealablauf sich die befragten Personen bei einem Personalgespräch vorstellen. Damit sollte erfasst werden, inwiefern die befragten Personen auf die Mitarbeitenden eingehen, oder zumindest intendieren während eines Gespräches auf sie einzugehen. Die Hauptkategorie zählt insgesamt 21 Kodierungen.

Es wurde erwähnt, dass bei solchen Gesprächen der Einstieg informell geschehe, damit eine entspannte Atmosphäre geschaffen werden kann. Dies, um ein möglichst offenes Gespräch mit offener Kommunikation zu generieren. Dazu werden auch persönliche Themen fokussiert. Weiter wurde auch angesprochen, dass ein Rückblick gemacht wird, um gegebenenfalls Ziele anzupassen. Wichtig erscheint auch, dass vor allem Kritik in der täglichen Arbeit angesprochen wird und nicht erst im Jahresgespräch. Weiter wird auch als zentral erachtet, dass eine Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden vorgenommen wird, die dann mit der Einschätzung der Führungsperson abgeglichen und besprochen wird.

«Ich würde zuerst immer informell mit einer Begrüssung starten und dann einen Rückblick machen, was zuletzt besprochen wurde, und welche Ziele man zusammen definiert hat. Ob es da Anpassungen gibt. Dann weiter auf der persönlichen Ebene, wo das man steht, was in absehbarer Zeit vielleicht beruflich oder privat geschehen soll. Sodass man in einem dritten Teil auch zusammen definieren kann, wo wollen wir als

Team hin, als Organisation, aber auch persönlich was passieren soll. Wo wollen wir hin.» (Interview 3: 8)

«Eben durchs Jahr, das ist natürlich ein bisschen anders, da ist das Schwergewicht natürlich das Tagesgeschäft, welches behandelt wird. Zu Beginn sicher noch mal generell, wie das Befinden ist. Je nachdem weiss man auch von einigen Personen, dass irgendwie der Vater gerade krank ist. Dann ist es natürlich auch wichtig, dass man sich darüber austauscht. Und für mich ist einfach wichtig, dass man offen kommuniziert. Und sagen wir, jährlich machen diese Standortgespräche Sinn. Dann schicke ich jeweils eben diese Unterlagen zu, mit dem Wunsch, dass sie eine Selbsteinschätzung machen. Dann sitzen wir zusammen und ich gebe mal mein Feedback ab, dann kann der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin Feedback geben, ob sie es so auch sehen. Für mich darf es keine Überraschungen geben. Ich kann höchstens etwas Ende Jahr kritisieren, in Anführungszeichen, das schon vorher behandelt wurde. Ausser das war gerade 10 Minuten vorher natürlich, aber sonst dürfen nur Sachen auf den Tisch kommen, die schon angesprochen wurden. Und eben da gibt es eigentlich dementsprechend auch keine grossen Überraschungen, beziehungsweise Differenzen, zwischen mir und den Mitarbeitenden.» (Interview 6: 16)

Bei den Mitarbeitenden wurde ebenfalls die Frage gestellt, wie das Personalgespräch idealerweise ablaufen sollte und auch, wie es tatsächlich abläuft.

Bei der Frage zum Idealablauf wurde ausgesagt, dass beide Parteien den Leitfaden ausgefüllt haben müssen, und dass vor allem die Mitarbeitenden sprechen sollten.

«Also man trifft sich mit der vorgesetzten Person, beide haben den Leitfaden ausgefüllt. Und ich bin der Meinung, dass hauptsächlich die Mitarbeitenden sprechen sollten, und die Führungsperson einfach Kenntnis nimmt, und sich das Gesagte vielleicht notiert. Dann schlussendlich, dass die Führungsperson eine Rückmeldung auch noch von ihrer Seite gibt.» (Interview ■: 12)

Weiter wird auch erwähnt, dass ein Gespräch unmittelbar nach einem Vorkommnis stattfinden sollte.

«Idealerweise findet ein Gespräch zu einer Situation oder zu einem Vorkommnis unmittelbar danach statt. Am Ende des Jahres sollte dann irgendwie eine Zusammenfassung gemacht werden, was gut oder schlecht gelaufen ist und dazu noch einzelne Situationen benennen.» (Interview ■: 20)

Auf die Frage wie ein Personalgespräch tatsächlich abläuft, wurde ausgesagt, dass der Leitfaden von beiden Seiten ausgefüllt wird. Aber auch besprochen wird, wie es den Mitarbeitenden geht, oder ob die Arbeitsauslastung stimmt.

«Also es wird eigentlich zuerst mal besprochen, wie es mir geht, wie die Arbeitsauslastung aussieht, ob ich allenfalls noch Kapazität habe oder eben überlastet bin. Dann sammle ich mir meistens auch gewisse Fragen in meinem Arbeitsalltag, dass ich nicht jeden Tag etwas rückfragen muss, sondern direkt im Gespräch fragen kann. Es wird auch viel über die Freizeit gesprochen und sonst über das Arbeiten von zu Hause aus, weil man sich nicht mehr so viel sieht. Also so ein grober Austausch über alles.» (Interview 1: 8)

4.2.3 Elemente eines Personalgesprächs

In dieser Kategorie befinden sich Aussagen darüber, welche Elemente innerhalb einem Personalgespräch besprochen werden sollten. Es wird unter anderem der Frage nachgegangen, ob und inwiefern die Elemente *Leistungsbeurteilung*, *Zielvereinbarung*, *Entwicklung*, *Potential* und *Feedback* als wichtig erachtet werden. Dieser Frage wurde nachgegangen, um die Inhalte des Gesprächleitfadens und der Literaturanalyse zu ergründen. In der Subkategorie *Elemente eines Personalgesprächs zur PE* befinden sich Aussagen darüber, wie ein Personalgespräch, insbesondere mit dem Ziel zur Personalentwicklung, aussehen sollte. Die Hauptkategorie zählt insgesamt 39 Kodierungen.

Mit der ersten Frage: *«Welche Elemente beinhaltet ein Personalgespräch?»* sollte ergründet werden, welche Elemente die befragten Personen von sich aus nennen. Es wurden Aussagen darüber gemacht, dass es wichtig ist, persönlichen Fragestellungen nachzukommen, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Privaten sowie auch auf der Arbeit zu ergründen, fachliche Themen zu besprechen, aber dass auch Entwicklungsthemen zentrale Inhalte eines Personalgesprächs darstellen.

«Persönliche Fragestellungen sind sicher elementar. Dann gewisse fachliche Themen. Wo ist eventuell Entwicklungspotential vorhanden? Aber auch im Team, ob es Anpassungen irgendwelcher Art in der Arbeit oder in der Struktur gibt.» (Interview 3: 10)

«Es wird über die Befindlichkeit der Mitarbeitenden gesprochen. Auch, wie es bezüglich dem Aufgabengebiet aussieht, ob die Kompetenz, die Aufgabenverantwortung in Ordnung sind. Ob im Team alles in Ordnung ist. Und auch, ob Weiterbildungsbedarf besteht und ob privat alles in Ordnung ist. Das finde ich auch sehr gut.» (Interview 5: 8)

Weiter wird auch von einem Ist-Soll Vergleich der Leistung gesprochen, oder ob gewisse Ziele erreicht worden sind. Zentrale Elemente seien auch Vertrauen und Respekt, welche innerhalb eines Gesprächs, aber auch im Alltag die Grundpfeiler darstellen.

«Es gibt ja nach wie vor viele Leute, die gerne Ziele haben und dann auch schauen, habe ich die erreicht oder nicht. Also, dass man quasi den Soll-Ist-Vergleich macht, das ist das Zweite und das Dritte ist natürlich quasi Entwicklungsthemen auf der persönlichen Ebene. Persönliche Themen, die vielleicht relevant sind, die man nicht zwingend erwähnen muss, aber die man vielleicht gleichwohl im Gespräch einbringen möchte und dass der Vorgesetzte oder der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin dann auch entsprechend darüber informiert sind, also das sind für mich so diese drei Facetten, die da sicher relevant sind. Und über allem thront natürlich irgendwo das Vertrauen und der gegenseitige Respekt, die sich nicht nur in diesen Gesprächen manifestieren sollten, sondern sich eigentlich sowieso in der täglichen Arbeit festigen sollten. Also das darf man auch nicht vergessen, man kann nicht sagen, wenn ich diese zwei oder drei Gespräche pro Jahr gemacht habe, dann habe ich meinen Führungsjob erledigt, also so ist es dann bei weitem nicht.» (Interview 10: 16)

ZIELE/ LEISTUNG/ ENTWICKLUNG/ POTENTIAL/ FEEDBACK

Innerhalb dieser Subkategorie wurde erfragt, wie wichtig die interviewten Personen die einzelnen Elemente einstufen. Es kam heraus, dass die meisten Personen sie als gleichwertig wichtig einstufen. Jedoch bei gewissen Personen nicht zwingend im selben Gespräch besprochen werden sollten.

«Gleichwertig wichtig. Aber nicht im gleichen Gespräch, wie ich schon ausgeführt habe.» (Interview 2: 45)

«Leistung, Ziele, Entwicklung, Potential. Ja, alles ist wichtig. Also das Ziel gibt mir Richtung und Orientierung. Die Leistung ist effektiv die Qualität die Quantität der Arbeit. Das Potential die Frage was bring ich überhaupt mit? Und das hat für mich auch so die Komponente oder bessergesagt das Risiko, ob die Mitarbeitenden in eine Aufgabe gedrückt werden, bei der sie die Fähigkeit, das Potential gar nicht mitbringen. Also worauf baue ich auf, um mich entfalten zu können. Und letzten Endes die Entwicklung. Ich gehe davon aus, dass jeder Mensch, A: Orientierung braucht und B: sich entfalten will in seiner Arbeit. Also die Geschwindigkeit und die Ausprägung sind sehr individuell. Aber ich glaube, ich als Mensch brauche Wachstum und Selbstwirksamkeit.» (Interview 7: 32)

ELEMENTE EINES PERSONALGESPRÄCHS ZUR PE

Innerhalb dieser Subkategorie ging es darum zu ergründen, welche Elemente die interviewten Personen als zentral in einem Personalgespräch zur PE sehen. Es wurden Aussagen über das persönliche Wohlbefinden, Stärken und Schwächen, damit verbunden das Potential und auch offene Kommunikation genannt. Insbesondere den Stärken einer

Person wurde Bedeutung beigemessen. Das könnte im Unternehmen wichtig sein, wenn sie richtig eingesetzt werden. Es wird aber auch genannt, dass die Führungspersonen klar aufzeigen, welche Möglichkeiten im Unternehmen vorhanden sind, sodass sich die Mitarbeitenden eine realistische Vorstellung ihrer Entwicklung machen können.

«Ich denke die Stärken und Schwächen einer Person natürlich, wo man wirklich mal schaut, okay, wo sehe ich eben als Führungsperson Stärken, Schwächen, wo sehe ich Potential. Aber auch, dass der Mitarbeiter die Mitarbeiterin sich entsprechend vorbereitet und auch quasi ihre Sicht mitbringt, ihr Schwächen-Stärken-Profil, wo auch ihr Wunsch liegt bezüglich Entwicklung und dass dann ein Bildabgleich stattfindet und wir uns dann einigen können über den Entwicklungspfad sage ich mal.» (Interview 4: 24)

«Einerseits sicher die Vergangenheit, dann, wie es aktuell läuft, welches Potential hat der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, beziehungsweise natürlich auch, was wir für Möglichkeiten haben bei BERNMOBIL. [...]. Das muss man auch offen kommunizieren. [...].» (Interview 6: 22)

«Ein zentraler Punkt ist für mich; kann ich meine Stärken im Arbeitsalltag einbringen und sind sie der Unternehmung dienlich. Und davon ausgehend die Frage, in welchen Situationen, in welchen Fragen, können die Mitarbeitenden ihre Stärken einbringen oder in welchen auch nicht. Also ist dann das Aufgabenfeld noch richtig. Passt das oder braucht es da Änderungen, braucht es da Änderungen einerseits im Aufgabenfeld oder eben braucht es auch Änderungen oder Entwicklungen der Kompetenzen, um die noch zu stärken.» (Interview 7: 26)

Weiter wurde erfragt, ob die Leistungsbeurteilung auch mit der Entwicklung in Verbindung gebracht werden kann. Diese Frage wurde gestellt, um zu ergründen, welche Meinung die befragten Personen zu dieser Thematik haben, da wie in der Theorie angesprochen, die Schliessung der Ist-Soll Diskrepanz als Entwicklung angesehen wird. Eine Person war hier der Meinung, dass Leistung und Entwicklung in dem Sinne einen Zusammenhang haben, dass wenn Leistung erbracht wird, dieser Person bspw. mehr Verantwortung übertragen wird. Im Umkehrschluss findet bei der Person, welche die Leistung nicht erbracht hat, keine Entwicklung im Sinne einer Verantwortungsübernahme statt. Zwei andere Personen waren der Meinung, dass wenn die Einteilung vorgenommen wird, und eine Person sich bspw. auf einer zwei (Leistung teilweise erreicht) befindet, eine Diskrepanz zwischen Ist und Soll vorhanden ist; von zwei auf drei (Leistung erreicht). Dort sollte dann Entwicklung geschehen.

«Also das bedeutet ja, wenn jemand gute Leistung erbringen kann, dann kann die Person sich weiterentwickeln. Und wenn sie nicht erbracht wird, kann keine

Entwicklung geschehen. Also ich denke, es hängt schon zusammen. Also wenn ich merke, ich habe eine Mitarbeiterin/ Mitarbeiter, die Leistung ist sehr gut, dann ist es für mich klar, ich werde dieser Person mehr Verantwortung übergeben, sonst wird es dieser Person langweilig. Es kann ja nicht sein, dass ich Mitarbeitende habe, die eine Ausbildung gemacht haben und ich sie dann auf dem Stand lasse von vorher. Also von dem her, habe ich schon das Gefühl, dass die Leistung und Entwicklung einen Zusammenhang haben.» (Interview 8: 42)

«Ja, also ich habe ja verschiedene Rubriken in diesem Gesprächsleitfaden und dort habe ich bei der Leistungsbeurteilung die Möglichkeit, eins bis vier zu vergeben. Drei ist vollkommen erreicht, vier ist übertroffen und zwei ist teilweise erreicht. Und dort habe ich dann in der letzten Spalte ein leeres Feld, wo ich etwas reinschreiben kann, und das wäre im Prinzip der Ort, wo Entwicklungsthemen allenfalls angesprochen werden können.» (Interview 10: 77)

4.2.4 Regelmässigkeit der Gespräche

Die Hauptkategorie *Regelmässigkeit der Gespräche* zählt 13 Kodierungen. Hier sollte eruiert werden, wie häufig Personalgespräche stattfinden. Dies können die Standortgespräche, aber auch bspw. bilaterale Gespräche sein. Im Allgemeinen ist die Frage, wie oft ein Zusammenkommen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden geschehen sollte. Wie bereits erwähnt, kam heraus, dass in fast allen Abteilungen Gespräche oder Feedback im Alltag regelmässig stattfinden, um möglichst nahe am Geschehen zu sein. Das Jahresgespräch dient dann als Zusammenfassung.

«Die bilateralen Gespräche sind je nach Funktion alle ein bis zwei Wochen und das Standortgespräch einmal jährlich.» (Interview 6: 35)

« [...] Wir erledigen die Führungsarbeit eigentlich im Alltag, indem wir sofort Rückmeldung geben und korrigierend eingreifen, wo es notwendig ist. Und das Gespräch, welches einmal pro Jahr stattfindet, ist eigentlich nur eine Zusammenfassung der durchgeführten Gespräche, welche während dem Jahr stattfinden.» (Interview 2: 6)

Eine Person spricht sich dafür aus, dass es auch situationsabhängig ist, wann ein Gespräch geführt wird.

«Das kommt wirklich extrem auf die Situation drauf an. Das kann getrieben sein durch Störungen in Arbeitsbeziehungen, dann braucht es mehr Intensität. Das kann getrieben sein durch Konflikte in Projekten. Das kann getrieben sein durch Konflikte innerhalb des Teams, das können auch Zielkonflikte sein. Es gibt Mitarbeitende, da kann es ein langsamerer Takt sein, weil eine stabile Arbeitsbeziehung vorliegt und sie keine

wesentlichen Engpässe in Projekten oder innerhalb vom Team haben. Dann kann es andere Mitarbeitende geben, wo das sehr intensiv begleitet werden muss. Es gibt keine Standardanweisung dazu, das wäre falsch aus meiner Sicht.» (Interview 2: 52)

4.2.5 Personalentwicklung

Innerhalb dieser Hauptkategorie wurden 49 Textstellen kodiert. Die Kategorie wurde in vier Subkategorien unterteilt. Da der Auftrag war zu ergründen, inwiefern Personalgespräche zur Personalentwicklung verwendet werden, beinhaltet diese Kategorie Aussagen darüber, was die interviewten Personen unter Personalentwicklung verstehen (*Definition PE*). Damit sollte festgestellt werden, welche Massnahmen bereits als Personalentwicklung definiert werden. Bspw. eine Weiterbildung, oder ob die Führungsperson als Coach fungieren kann. Weiter wurde erfragt, ob und inwiefern Potential erfasst wird (*Potentialerfassung*), wie die Mitarbeitenden entwickelt werden (*Entwicklung der Mitarbeitenden von BERNMOBIL*) und wie Bedarf für Personalentwicklung festgestellt wird (*Bedarf für PE*).

DEFINITION PE

In dieser Subkategorie werden Aussagen dazu getätigt, dass Mitarbeitende sich einerseits fachlich entwickeln sollten, andererseits auch die Sozialkompetenz gefördert werden muss. Weiter werden Aussagen gemacht, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgeholt werden sollten, oder dass die Chance auf eine Stelle in einer anderen Branche gefördert wird. Das grundsätzliche Verständnis der Personalentwicklung ist unter den befragten Personen ungefähr gleich.

«Das sind unterschiedliche Dimensionen. Einerseits die fachspezifische Entwicklung aber andererseits auch die soziale Kompetenz.» (Interview 7: 68)

«Wir müssen den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, dass sie sich in ihrem Gebiet entwickeln können. Also, dass sie Ideen einbringen können, bspw. bei Prozessen, die sie bearbeiten. Das sie dort den Mut haben, anzusprechen, wenn etwas nicht gut läuft. Aber das gehört nicht nur in die Personalgespräche, sondern wirklich im täglichen Doing, erwarte ich das von meinen Leuten. Dass sie zu mir kommen und sagen 'hey du, das läuft völlig schräg, ich hätte da einen Vorschlag'. Weiter ist es auch wichtig, dass ich abhole, ob der Job so noch stimmt. Oder ob die Person in fünf Jahren eine andere Funktion will. Dort einfach das offene Ohr haben. Die persönliche Entwicklung kann nicht nur sein, dass man die Karriere anschaut, das ist meiner Meinung nach einfach eine einseitige Sicht.» (Interview 8: 28)

«Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abholen und versuchen diese umzusetzen. Damit das auf die Person selbst abgestimmt ist.» (Interview 5: 18)

«Also unsere Personalentwicklung sehe ich eigentlich darin, dass es immer Chancen geben sollte, auch intern in andere Bereiche reinzuschauen. Also wenn zum Beispiel intern eine Stelle frei wird, dass da die Mitarbeitenden auch gefördert werden sich auf diese Stelle zu bewerben. Auch wenn das dann bedeutet, dass sie das Team verlassen müssen. Aber einfach, dass es zum Wohle der Mitarbeitenden geschieht. Dass das finanzielle von BERNMOBIL übernommen wird, ist natürlich auch attraktiv für die Mitarbeitenden. [...] Und ich schätze BERNMOBIL da wirklich auch gut ein, ob es Chauffeure sind, oder Leute in der Verwaltung. Es gibt überall die Möglichkeit für eine Weiterentwicklung.» (Interview 9: 22)

ENTWICKLUNG DER MITARBEITENDEN VON BERNMOBIL

Hier sprachen sich die interviewten Personen dafür aus, dass die Mitarbeitenden während der täglichen Arbeit entwickelt werden, indem bspw. Verantwortung oder neue Aufgaben übertragen werden, aber auch, dass Mitarbeitende ihre Anregungen einbringen können, wenn es darum geht, Prozesse zu optimieren.

«Also ich versuche eigentlich, es gelingt mir nicht immer gleich gut, aber ich versuche, die Verantwortung ein Stück weit auch zu übergeben, indem ich eben nicht alles vorbereite und überall Antworten kreierte. Sondern indem ich sage; 'ja schau mal selbst'. Das ist glaube ich ein ganz wichtiger Aspekt im täglichen Doing. Das andere ist, zum Beispiel, wenn neue Aufgaben reinkommen, da zu schauen, wer könnte das jetzt übernehmen, wer ist dafür zu haben, und dort vielleicht auch ein bisschen zu variieren und zu sagen 'Ok, du hattest sowas noch nie, du schon', also wäre es vielleicht beim ersten besser angesetzt.» (Interview 10: 53)

«Also ich denke wir müssen den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, dass sie sich in ihrem Gebiet entwickeln können. Also dass sie Ideen einbringen können, dass Prozesse, die sie bearbeiten, dass sie dort den Mut haben, das anzusprechen, was nicht gut läuft. [...] (Interview 8: 28)

« [...] Man kann natürlich die Funktion erweitern. Ich habe das gerade bei einem Mitarbeitenden gehabt. Bei ihm wurde die Funktion erweitert, dann haben wir auch die Stellenbeschreibung neu aufgesetzt und neu bewerten lassen. Das hatte für ihn auch positive Auswirkungen.» (Interview 6: 22)

Weiter wird auch von der Ermöglichung von externen oder fachlichen Weiterbildungen als PE gesprochen.

«Ich konnte verschiedene Weiterbildungen machen, wo auch die vorgesetzte Person auf mich zugekommen ist und mir gesagt hat, 'möchtest du gerne das oder das machen, da würde ich dich auch noch sehen.' Dann wurde ich eigentlich über die ganze

Zeit immer gefördert, intern, aber auch extern, also da kann ich wirklich gar nichts Negatives sagen dazu.» (Interview 9: 32)

« [...] und dann natürlich auch persönliche Förderung durch Weiterbildung in ihren Spezial- oder Fachgebieten.» (Interview 4: 48)

Weiter wird auch eine Aussage darüber gemacht, dass vor allem versucht wird, das Team zu entwickeln, damit sich alle vom Team in dieselbe Richtung bewegen. Dies wird zum einen mit Teamentwicklungen und zum anderen anhand von Teamentwicklungsinstrumenten gemacht, um gemeinsam Fragestellungen nachzugehen.

«Mein Ansatz ist vor allem, das Team zu entwickeln. Primär steht für mich die Teamentwicklung im Vordergrund. Also dass das Team eigentlich als Einheit funktioniert, welches sich gegenseitig unterstützt und sich voll vertraut. Das Team, das offen ist und das auch persönliche Dinge ansprechen kann. Wirklich auch, wenn jemandem etwas nicht passt, dass er sprechen darf und dass auch die Kritik angenommen wird. Das ist für mich wichtig. Und natürlich liegt hinter jeder Teamentwicklung die Entwicklung jedes Einzelnen, ohne die persönliche Entwicklung geht das natürlich nicht. [...], wir haben regelmässig Retrospektiven durchgeführt, da haben wir pro Monat eine Stunde wirklich mit konkreten Fragestellungen, die einem das Tool vorschlägt, über die Teamentwicklung diskutiert. Man kann die Fragen auch wiederholen. Zum Beispiel nach 2-3 Monaten. Dann sieht man auch, ob sich der Wert entwickelt hat, ob er schlechter oder besser geworden ist.» (Interview 4: 48-58)

Es wird auch genannt, dass vor allem mit den jüngeren Generationen, welche in das Arbeitsleben eintreten, eine andere Denkweise bei Führungspersonen stattfinden muss. Die Work-Life-Balance gewinnt mehr an Bedeutung und es ist wichtig, dies in Entwicklungsüberlegungen miteinzubeziehen.

«Also die persönliche Entwicklung kann nicht nur sein, dass man die Karriere anschaut, weil das ist einfach eine einseitige Sicht. Ich habe manchmal das Gefühl, das wird ins Zentrum gehoben. Und gerade die jüngeren Generationen, ich sehe das bei unseren Kindern, dort ist nicht nur mehr arbeiten und Geld verdienen das Ziel, sondern die Work-Life-Balance muss stimmen. Ich habe manchmal das Gefühl, das ist vielen Führungsleuten nicht bewusst. Dass es bei der Entwicklung nicht nur darum geht, dass ich in fünf Jahren 10'000 Franken mehr verdiene, sondern wirklich die persönliche Entwicklung im Vordergrund steht. Und dann kann es durchaus auch stimmen, dass die Person einfach wohl in dem Job ist und sich dort zwar immer weiterentwickelt, weil es gibt ja immer wieder Neues. Aber nicht der Wunsch vorhanden ist, ich muss jetzt in fünf Jahren irgendwo anders stehen.» (Interview 8: 30)

BEDARF FÜR PE

Wie bereits in der Subkategorie *Gründe für Personalgespräche* erwähnt, werden die Personalgespräche auch als Bedarfsermittlung für PE verwendet. Dies vor allem durch Erfragen in der Rolle eines Coaches, um Verborgenes zu ergründen.

«Aber sicher in der Rolle des Coaches, der aus meiner Sicht beobachtet, wie die Situation sein könnte. Diese spiegelt, und möglicherweise auch Angebote macht, wie eine Entwicklungsrichtung aussehen könnte. Aber das ist eine Arbeit, die vor allem die Mitarbeitenden leisten müssen, wohin ihre Entwicklungsrichtung geht, ich kann da nur versuchen, die wichtigen Fragen zu identifizieren und diese auf den Tisch zu legen. Aber die Antworten, die kann und will ich auch nicht geben dazu.» (Interview 2: 24)

Aber auch die Identifikation von Stärken und Schwächen wird genannt, um so zu definieren, wo in Zukunft der Fokus gesetzt werden muss.

« [...] Es braucht einen Rückblick in die Vergangenheit, um auch konkrete Situationen benennen zu können, weil sonst ist eine Rückmeldung im luftleeren Raum. Der Fokus soll aber sein, was in Zukunft anders sein soll? Und was ich dazu als mitarbeitende Person beitragen kann. Ich brauche aber einen Aufhänger der Vergangenheit.» (Interview 7: 24)

POTENTIALERFASSUNG

Während Personalgesprächen wird gemäss der Literatur (vgl. *Kapitel 2.2.4*) auf das Potential und deren Analyse hingewiesen. Innerhalb dieser Kategorie wurden die interviewten Personen gefragt, wie sie zu solchen Analysen stehen und wie Potential erfasst wird. Die Aussagen weisen darauf hin, dass solche Analysen vor allem im Alltag und durch Gespräche mit konkreten Fragen geschehen. Eine Person ist der Meinung, dass dies nur durch Erfragen geschehen kann, da Potential etwas Verborgenes ist.

«Wir machen das auf eine qualitativ intuitive Art, also wir haben keine Methode. Wir [Führungspersonen] sprechen regelmässig darüber, wie die Abteilung unterwegs ist, wie die einzelnen Mitarbeitenden unterwegs sind. Und da sieht man immer wer noch welches Potential hat. Das ist eigentlich ein Dauerthema bei diesen Gesprächen. Ich frage aber auch konkret die Mitarbeitenden, ob sie sich entwickeln wollen. Dazu zeige ich ihnen 'das wäre doch etwas für dich', wenn ich eine neue Aufgabe habe. Ich habe auch das Glück, dass die Aufgabenvielfalt sehr gross ist bei uns. So kann ich dem Team immer wieder eine neue Aufgabe vorstellen und fragen, wer Lust dazu hat, das anzupacken. Und das motiviert schon mal auch gewisse Leute dazu, dass sie Neuland betreten.» (Interview 1: 44)

«Das ist natürlich eine persönliche Einschätzung. Die Einschätzung durch den Alltag, wie ich die Person sehe. Was auch schwierig ist. Aber je nachdem, kann man auch noch Personen einbeziehen, sei es jetzt vom Personaldienst oder auch andere Personen, um ein gutes Bild zu bekommen.» (Interview 6: 24)

«Ich glaube nur durch Erfragen der Mitarbeitenden, ich glaube, als vorgesetzte Person kann ich das gar nicht einschätzen, das wäre eine Beurteilung des Beobachtbaren und ich glaube, dass Potential auch etwas Verborgenes sein kann. Ich glaube, da braucht es geschickte Fragen, wo sich die Mitarbeitenden dazu äussern können. Aber das ist anspruchsvoll.» (Interview 7: 46)

Eine andere Person ist der Meinung, dass die Potentialerfassung aber nicht innerhalb eines Gespräches mit Beurteilungen und auch nicht durch die direkten Linienvorgesetzten geschehen sollte.

«[Potentialanalyse], darf auf keinen Fall im Rahmen einer Standortbestimmung im Sinne der Zielerreichungsgespräche stattfinden, also eine Potentialanalyse muss aus meiner Sicht, erstens: viel sorgfältiger und zweitens: unter einer ganz anderen Optik stattfinden. Wenn ich Zielbeurteilungen mache, dann bin ich in der Rolle des Beurteilenden, derjenige der die institutionelle Macht vertritt. Und das ist eine komplett andere Rolle, als wenn es darum geht, die Potentiale zu ermitteln. Ich habe auch Zweifel, ob das wirklich eine sinnvolle Rolle eines direkten Linienvorgesetzten ist, Potentialanalysen zu machen.» (Interview 2: 61-62)

4.2.6 Meinungen über den Gesprächsleitfaden

Die Kategorie zählt insgesamt 73 Kodierungen. Es werden grundsätzliche Meinungen zum Gesprächsleitfaden abgefragt. Welche Ziele die Führungspersonen mit dem Leitfaden verfolgen und ob sie diese mit dem Leitfaden auch erreichen. Die Hauptkategorie wurde in zwei Subkategorien *Fokussierung der PE* und *Verbesserungsvorschläge* zum Gesprächsleitfaden unterteilt. Die Subkategorie *Fokussierung der PE* beinhaltet Aussagen darüber, inwiefern sich BERNMOBIL auf die Personalentwicklung im Leitfaden fokussiert. Innerhalb der Verbesserungsvorschläge konnten keine Cluster gebildet werden, da fast jede interviewte Person unterschiedliche Ansichten zu Verbesserungspunkten aussprach.

Die Meinungen über den Gesprächsleitfaden lassen sich in dem Sinne zusammenfassen, dass alle zehn befragten Personen den Leitfaden als grundsätzlich nützlich ansehen.

«Und der ist im Wesentlichen nützlich, der ist auch gereift über die Jahre. [...]» (Interview 2: 54)

Die Kritikpunkte gehen dennoch auseinander. Primär wird von einer Person kritisiert, dass eine Beurteilung und Entwicklungsthemen nicht im selben Gespräch geführt werden sollten, da diese beiden Thematiken einen insgesamt anderen Modus verursachen.

«Ich bezweifle, dass es sinnvoll ist, [Leistung und Entwicklung] miteinander zu vermischen und im gleichen Gespräch zu besprechen. Natürlich ist es richtig, ein Beurteilungsgespräch zu machen, welches eben auch wirklich Beurteilungen durch mich als vorgesetzte Person beinhaltet. Das ist das eine, das ist notwendig, das ist auch sinnvoll, diese Standortbestimmung zu machen. Aber dann im gleichen Gespräch quasi wie einen völlig anderen Groove/Mood reinbringen zu wollen und darauf zu fokussieren, wo stehen die Mitarbeitenden eigentlich heute, wie wohl ist ihnen, wie weit stimmt das mit den eigenen persönlichen Lebenszielen überein. Das ist dermassen ein anderer Modus, das miteinander im gleichen Gespräch zu machen, halte ich für nicht sehr sinnvoll. Also wenn ich wirklich Gespräche führe, wo es darum geht, wohin will sich jemand entwickeln, dann mach ich das nicht im Zusammenhang mit einem Beurteilungsgespräch. [...]» (Interview 2: 32)

Hier wird auch von zwei Personen erwähnt, dass ein Gespräch dieser Art nicht der Beurteilung dienen, sondern mehr in Richtung Entwicklung gehen sollte.

«Also nein, für mich war das zu stark eine Beurteilung und ich bin der Meinung, das kann man machen, das ist in einer gewissen Regelmässigkeit auch sinnvoll, dass die Mitarbeitenden wie ein schriftliches Feedback haben über die Leistung. Aber ansonsten bin ich der Meinung, dass wir eine Gesprächskultur und nicht eine Bewertungskultur führen sollten. Ich würde, wie ich schon angedeutet habe, zuerst schauen, dass private und berufliche Bedürfnisse besprochen sind. Und dann schauen, was für Probleme anstehen. Und weniger auf, 'ich beurteile dich so und was meinst du dazu', sondern eher, dass ich schlussendlich die Mitarbeitenden abholen kann, wohin die Reise zusammen gehen könnte.» (Interview 3: 30)

Allgemein wird von mehreren Personen kurz erwähnt, dass der Leitfaden sehr umfangreich sei, und nicht ausführlicher werden sollte. Weiter sollte der Leitfaden nur als Checkliste verstanden und nicht stur abgearbeitet werden, damit er seinen Zweck erfüllt.

« [...] er ist an der Grenze vom Umfang her, er sollte nicht noch umfangreicher werden. Und er muss wirklich als Checkliste verstanden werden, wenn es einfach mechanisch abgearbeitet wird, dann ist er nicht nützlich.» (Interview 2: 54)

FOKUSSIERUNG DER PE

In dieser Subkategorie sprechen sich fünf Personen dafür aus, dass auf die Personalentwicklung eigentlich genügend fokussiert wird. Vor allem für ein kleineres Team

sei es überschaubar, da auf die Entwicklung in der täglichen Arbeit fokussiert wird. Für eine grössere Anzahl an Mitarbeitenden könne es schwieriger werden. BERNMOBIL versucht vielen Aus- und Weiterbildungswünschen nachzukommen.

«An sich ich find schon, aber das ist wie gesagt bei uns ein bisschen speziell. Auch aufgrund der Grösse der Abteilung. Bei einer kleineren Abteilung ist das relativ überschaubar. Ich bekomme sehr viel mit. Mit einer grösseren Abteilung ist es unter Umständen viel schwieriger.» (Interview 1: 50)

Weiter wird aber auch genannt, dass der Gesprächsleitfaden zu wenig auf die Entwicklung der Mitarbeitenden ausgelegt sei und der Fokus für die Zukunft, mehr darauf gerichtet werden sollte.

«Sagen wir, rein optisch kommt die Entwicklung dürftig daher. Es sind ja mehrere Seiten im Leitfaden, wo man bewertet, und dann hat es noch zwei Zeilen Laufbahnwünsche und Förderungsmassnahmen, dann ist es optisch, und dann vielleicht auch mental, ein Ungleichgewicht.» (Interview 6: 53)

Mehrere Personen sind der Meinung, dass die Personalentwicklung durch die Leistungsbeurteilung und die Zielvereinbarung ebenfalls fokussiert wird. So kann bspw. der Bedarf durch Bewertung ermittelt werden.

«Also ich habe ja verschiedene Rubriken in diesem Gesprächsleitfaden und dort kann ich ja eins bis vier vergeben. Drei ist vollkommen erreicht, vier ist übertroffen, und dort habe ich dann in der letzten Spalte ein leeres Feld, wo ich etwas reinschreiben kann. Das wäre im Prinzip der Ort, wo Entwicklungsthemen bei einem Defizit allenfalls angesprochen werden können.» (Interview 10: 77)

VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE

Wie bereits erwähnt, sind in dieser Kategorie verschiedenste Anregungen zu Verbesserungen des Gesprächsleitfadens erwähnt worden. In drei Interviews wird ausgesagt, dass im Leitfaden keinerlei Fokus auf Soft Skills gelegt wird und dies bei einer Überarbeitung jedoch sinnvoll wäre. Zusätzlich wird gesagt, dass das Augenmerk mehr auf dem Besprechen, und weniger auf der Beurteilung liegen sollte.

«Also für mich wäre wirklich, wie ich es mir für mich überlegt habe, ein Ansatz, dass zum Beispiel alle drei Jahre eine schriftliche Beurteilung mit Beurteilungsbogen etc. gemacht wird. Und vielleicht auch auf die Ziele, die man zusammen definiert hat, eingeht. Aber ansonsten finde ich, braucht es eine andere Vorlage, wo mehr die Soft Skills oder wie wir dem auch sagen wollen im Fokus stehen. Dass man mehr

besprechen und weniger beurteilen kann, dass wir vom Beurteilen wegkommen, zum Besprechen.» (Interview 3: 46)

« [...] dass man sagt, es gibt Leute, die arbeiten in der Verwaltung, die haben andere Anforderungen im Unternehmen wie bspw. Problemlösungskompetenzen, Kreativität, Projektmanagementkompetenz, Umsetzungskompetenz oder Ergebnisorientierung usw.» (Interview 10: 87)

« [...] die fachspezifischen Fähigkeiten stehen im Zentrum. Und die anderen [Sozialkompetenzen], die aber ebenso wichtig sind, finden zu wenig Platz. [...]» (Interview 7: 72)

Anknüpfend dazu wurde genannt, dass vermehrt auf Stärken und Schwächen einer Person fokussiert werden sollte, damit das Entwicklungspotential festgestellt werden kann.

«Man müsste vermehrt auf Stärken und Schwächen der Personen eingehen und diese analysieren. Das wäre wichtiger als nur die Leistung zu beurteilen. Die Leistung sicher, die kann auch Hinweise darauf gegeben, aber auch, dass man vermehrt dort ansetzt, und schaut, wo braucht es Entwicklung bei dieser Person.» (Interview 4: 83)

«Ich erlebe BERNMOBIL als eine Unternehmung, die eher defizitorientiert führt. Der Fokus mehr auf die Schwächen gerichtet. Und das auch in den Gesprächen, anstatt auf den Stärken der Mitarbeitenden oder des Geschehens in der Organisation. Und dort wünsche ich mir auch noch eine Veränderung. Also weg von den Schwächen hin zu Stärken. Das heisst nicht, dass man negative Vorkommnisse nicht thematisieren muss, aber die Fokussierung, das Verhältnis, finde ich eher ungünstig.» (Interview 7: 22)

Zur Entwicklung wird von einer Person ein Vorschlag einer Entwicklungslandkarte getätigt.

« [...], dass man wirklich Entwicklungsmöglichkeiten und auch das Potential der Mitarbeitenden erkennen und ausschöpfen kann, oder dass es in diese Richtung geht. [...] eine Entwicklungskarte oder wie das genannt wurde. Dort wurde eben vor allem darauf geschaut, wo liegen die Potentiale, wo liegen Schwachstellen. Solche Sachen. Das gab wirklich so eine schöne Landkarte, wo man das sehen konnte, das hat mich sehr beeindruckt, weil es abgewichen hat von dieser Standardbewertung, Leistung gut – Leistung schlecht, sondern eben mehr auf Chancen und Entwicklungen fokussiert hatte. (Interview 4: 12 & 74)

Eine weitere Anregung einer Person war, dass zu Beginn auf dem Leitfaden ein gewisser Abgleich der Ausgangslage oder Grundannahmen der beiden Parteien geschehen sollte.

« [...] was sicher sinnvoll wäre, wenn vielleicht am Anfang mal erst die Ausgangslage noch ein bisschen ausführlicher geklärt wird, also von welcher Ausgangslage gehen wir aus, was sind die Grundannahmen, unter denen das Gespräch stattfindet. Das wäre der einzige kleine Verbesserungsvorschlag, den man machen könnte. [...] bspw. 'lieber Kollege, liebe Kollegin, wir machen heute das Gespräch, weil du neu in die Abteilung gekommen bist, ich kenne dich hier noch zu wenig, kenne deine Handlungsweisen und deine Präferenzen noch zu wenig und ich möchte im Rahmen dieses Gespräches eigentlich erst mal eine kurze Standortbestimmung, eine Einschätzung machen und da ist es mir eigentlich viel wichtiger Mal von dir zu hören, mit welchen Erwartungen kommst du rein und was denkst du, kannst du im Team beitragen?' Das wäre so eine Grundannahme, eine Ausgangslage.» (Interview 2: 54 & 80)

Weiter wird von mehreren Personen erwähnt, dass sie den Leitfaden je nach Funktion oder Stelle anpassen. Von einer Person wird hier der Vorschlag angebracht, sich eine modulartige Lösung zu überlegen.

« [...] und da passe ich das wirklich nach Funktion und Person an. Die Gespräche sind dann auch noch persönlich angepasst.» (Interview 6: 57)

« [...] Vielleicht wäre da so eine modulartige Lösung attraktiv. Dass man sagen kann, ok, ich habe jetzt diese Funktionen in einem Team und dort kann ich vielleicht auswählen und sagen, was wichtig ist und wo ich den Akzent setzen will, und den Rest lasse ich jetzt mal sein. Vielleicht müssen wir da auch über eine Flexibilisierung nachdenken, indem man sagt, 'hey, wir haben als Team diese und diese Herausforderung, ergo, möchte ich im nächsten Jahr diese Themen so priorisieren' und sagen: 'ich leg jetzt mal den Fokus auf das'. [...] bspw.: das sind unsere zehn Themen, die wollen wir einfach, die sind Pflicht, das sind Pflichtmodule, die muss jede Person im Verwaltungsbereich beherrschen. Anders sieht es bei Leuten aus, die in der Werkstatt arbeiten oder in den Fahrbetrieben tätig sind. Da gibt es ja andere Prioritäten. Also vielleicht muss man sich auch ein bisschen davon verabschieden, dass es nur ein Formular gibt.» (Interview 10: 81-87)

5 Diskussion

Im Folgenden werden zu Beginn die Ergebnisse interpretiert sowie mit der Theorie in Verbindung gebracht. Anschliessend werden die Fragestellungen beantwortet und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Im letzten Kapitel werden auf die Limitationen dieser Arbeit eingegangen sowie ein Ausblick gegeben.

5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Innerhalb der Dokumentenanalyse wurden im ersten Schritt die Elemente eines Personalgesprächs aus der Literatur mit den Elementen im Gesprächsleitfaden von BERNMOBIL abgeglichen. Hier fiel auf, dass die Elemente Ziele sowie Leistung und Entwicklung im Gesprächsleitfaden vorhanden sind. Das Potential wird im Leitfaden jedoch nicht fokussiert. Die Bestandteile offener Informationsaustausch sowie Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung konnten objektiv betrachtet nicht überprüft werden. Jedoch kann die Ausführlichkeit der Elemente im Leitfaden darauf hindeuten, dass ein offener Informationsaustausch mit möglichst vielen Informationen wichtig zu sein scheint. Die letzte Seite im Leitfaden, der «*Wie geht's dir?*»-Bogen (vgl. Anhang H), kann darauf hinweisen, dass es der Unternehmung wichtig ist, dass die Mitarbeitenden sich mitteilen können und dadurch ein offenes vertrauensvolles Gespräch zustande kommt. Innerhalb der Analyse der vergangenen Gespräche wurde festgestellt, dass dieser Bogen jedoch eher selten ausgefüllt wurde, was wiederum die Frage aufwirft, weswegen dem so ist. Diese Überlegungen sollten in den Interviews überprüft werden, indem den befragten Personen Fragen zu den Gründen und der Wichtigkeit von Personalgesprächen gestellt wurden. Diese Annahme konnte innerhalb der Interviews indessen bestätigt werden. Dies bspw. durch Aussagen, dass ein offener Informationsaustausch sowie auch Vertrauen und Respekt wichtig sind, um Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zu zeigen. Aber auch Aussagen dazu, dass nicht erwartet werden kann, dass Vertrauen aufgebaut wird, wenn lediglich einmal jährlich ein Gespräch stattfinden würde, wie bspw. in Interview 6 (2) erwähnt wird: «*Ja, also es gibt einerseits Personalgespräche, sagen wir eben diese Standortgespräche. Aber für mich ist das Gespräch, welches laufend stattfindet viel wichtiger. Weil nur einmal oder zweimal im Jahr ein Standortgespräch, das reicht sicher nicht. Der laufende Austausch, wenn etwas gut oder weniger gut ist, dass man das sofort anspricht. Und dann auch entsprechende Massnahmen durchführen kann.*» Dies als Kritik an der Theorie, dass eine vertrauensvolle Beziehung nicht durch ein Gespräch einmal pro Jahr aufgebaut wird, sondern wie die Führungspersonen von BERNMOBIL betonen, in der täglichen Arbeit gestärkt werden muss.

Weiter wurde bei der Begutachtung des Gesprächsleitfadens festgestellt, dass die Leistungsbeurteilung eher auf die Eigenschaftsebene abzielt. Die Einschätzung über Eigenschaften ist aber subjektiver, denn sie lassen sich nicht direkt beobachten und es lässt

sich nur durch Verhalten darauf schliessen. Bspw. sieht eine Aussage im Leitfaden von BERNMOBIL auf Eigenschaftsebene wie folgt aus: *«Bearbeitet Kundenanliegen präzise und bedürfnisorientiert unter Berücksichtigung der unternehmerischen Haltung»*. Auf Verhaltensebene jedoch könnten Kriterien objektiver eingeschätzt werden. Bspw. *«Bearbeitet Kundenanfragen innerhalb eines Tages»*. Die Beurteilung auf Verhaltensebene orientiert sich an direkten Beispielen, während die Beurteilung auf Eigenschaftsebene sich eher allgemein hält. Hier kommt es aber auch darauf an, inwiefern BERNMOBIL diese Beurteilung nutzen möchte. Sollte sie als Grundlage für die Bedarfsermittlung für PE dienen, wäre es bestimmt von Vorteil diesen Punkt in zukünftige Überlegungen miteinzubeziehen, um die Beurteilung direkt an Situationen anknüpfen zu können. Dies kann dann als Grundlage einer Ist-Analyse der Mitarbeitenden verwendet werden, um Massnahmen zur Entwicklung einzuleiten, falls eine Diskrepanz zum Soll besteht. Weiter ist hier aber auch die Frage, ob Beurteilungen überhaupt weiterhin durchgeführt werden sollten. Gerade zwei Personen haben sich in den Interviews dafür ausgesprochen, den Fokus weg von Beurteilungen und in Richtung Besprechung der weiteren Zusammenarbeit zu lenken. Dazu lässt sich auch sagen, dass in den Interviews festgestellt worden ist, dass innerhalb der Unternehmung unmittelbar agiert wird. Somit kann sich eine Beurteilung Ende des Jahres eventuell erübrigen, da die Thematik viel agiler angegangen wird. Denn es stellte sich heraus, dass im Day-to-Day-Feedback Hilfestellung geleistet wird, um flexibel handeln zu können.

Eine andere Überlegung wäre jedoch, das Potential mittels Leistungsbeurteilungen abzubilden. Dieses wird, wie in den Ergebnissen präsentiert, im Leitfaden von BERNMOBIL nicht thematisiert. Das Potential wird innerhalb der Theorie aber als ein wichtiger Aspekt im Personalgespräch eingeschätzt. Die Potentialanalyse dient als Bestimmung des Ist-Wertes von Mitarbeitenden. Zur Bestimmung des Ist-Wertes kann wie bereits erwähnt die Leistungsbeurteilung angewendet werden. Diese wird aber wie aus den Interviews abgeleitet, insbesondere zur Beurteilung des Vergangenen verwendet. Um aber Potential abbilden zu können, wäre der Fokus mehr auf die Zukunft, also auf Stärken, anstelle von Schwächen zu richten. Dazu sprechen sich auch die befragten Personen aus, insbesondere aus dem Grund, da Potential auch latent sein kann und dieses unter anderem durch geschickte Fragen zum Vorschein gebracht werden muss. Dies kann durch die Vorgesetzten in der Rolle eines Coaches passieren. Weiter spielt innerhalb der Beurteilung über das Potential von Mitarbeitenden die intrinsische Motivation eine zentrale Rolle. Sie dient bei hoher Ausprägung im Sinne eines Verstärkers und treibt Menschen an, sich für das Gewünschte einzusetzen (Schuler & Kanning 2014). Infolgedessen sollte bei der Überlegung, das Potential mittels Leistungsbeurteilungen abzubilden, der Aspekt der Motivation ebenso miteinbezogen werden.

Zur Analyse der vergangenen Gespräche lässt sich sagen, dass es schwierig war, quantitative Aussagen zu tätigen, da sich alle Punkte der Analyse (vgl. Kapitel 3.1.2) sogar innerhalb der Abteilungen unterschieden. Es wurde die Annahme getroffen, wenn keine Gespräche gefunden wurden, auch keine Gespräche durchgeführt wurden. Diese Annahme liess sich im Interview widerlegen. Es werden in allen Abteilungen Gespräche geführt. Dies müssen jedoch nicht Jahresgespräche sein. Es wurde erkannt, dass regelmässige Gespräche als wichtiger eingestuft werden. So führt der Grossteil der Abteilungen alle zwei bis drei Wochen bilaterale Gespräche, um die Aufgabenauslastung sowie auch das Befinden der Mitarbeitenden zu besprechen. Dies wie Jablin (1979) beschrieb, um einen Wahrnehmungs- oder Erwartungsabgleich der Aufgaben vorzunehmen, damit die semantische Informationsdistanz überwunden werden kann. Zusätzlich zur Schliessung dieser Lücke können durch diesen offenen Informationsaustausch positive Beziehungen und Gefühle geschaffen werden, welche gemäss Seligmann (2010) das Wohlbefinden positiv beeinflussen.

Für BERNMOBIL war es unter anderem wichtig zu erfahren, inwiefern die Personalentwicklung in den Gesprächen überwacht und fokussiert wurde. Dazu kann gesagt werden, dass innerhalb der Leistungsbeurteilungen in einigen Abteilungen auf Verbesserungspotential hingewiesen wird. Dies kann laut Schuler und Kanning (2014) als Chance für Mitarbeitende gesehen werden, sich durch Verbesserung zu entwickeln. In der Dokumentenanalyse konnte festgestellt werden, dass die Mitarbeitenden gefragt werden, ob Wünsche zur Entwicklung vorhanden sind. Auch wenn schlussendlich keine Wünsche vorhanden waren, wurde die Thematik dennoch angesprochen. Jedoch ist hier der Fokus womöglich zu sehr auf Aus- und Weiterbildungen ausgelegt. Personalentwicklung ist wie in der vorliegenden Arbeit ausgeführt mehr als ausschliesslich Weiterbildungen, dies kann auch intern bspw. durch Aufgabenerweiterungen oder Verantwortungsübernahme geschehen. Personalentwicklung geschieht immer, sobald Mitarbeitende ihre Kompetenzen erweitern. Dieser Meinung sind auch die befragten Personen, welche ihre Mitarbeitenden im Alltag fördern und fordern, wie es bspw. in Interview 10 (53) erwähnt wird: *«Also ich versuche eigentlich, es gelingt mir nicht immer gleich gut, aber ich versuche die Verantwortung ein Stück weit auch zu übergeben, indem ich eben nicht alles vorbereite und überall Antworten kreierte. Sondern indem ich sage; 'ja schau mal selbst'. Das ist glaube ich ein ganz wichtiger Aspekt im täglichen Doing. Das andere ist, zum Beispiel, wenn neue Aufgaben reinkommen, da zu schauen, wer könnte das jetzt übernehmen, wer ist dafür zu haben, und dort vielleicht auch ein bisschen zu variieren und zu sagen 'Ok, du hattest sowas noch nie, du schon', also wäre es vielleicht beim ersten besser angesetzt.»* Die PE dient nicht ausschliesslich der Schliessung zwischen Ist und Soll, sondern es geht darum die Mitarbeitenden in der Rolle als Coach zu motivieren, sich weiterzuentwickeln und den Sinn hinter der Arbeit zu sehen

sowie sich womöglich selbst verwirklichen zu können. Somit kann die Motivation und das Arbeitsengagement von jeder mitarbeitenden Person zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

5.2 Beantwortung der Fragestellungen

Abschliessend werden in diesem Kapitel die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit beantwortet.

Die erste Fragestellung: *welche Elemente ein Personalgespräch zur Personalentwicklung idealerweise gemäss der Theorie beinhaltet*, wird detailliert im *Kapitel 2.2* beantwortet. Die Elemente sind; der offene Informationsaustausch, der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung, die Zielvereinbarung, die Leistungsbeurteilung und das gegenseitige Feedback sowie die Förderung der Mitarbeitenden mit der Potentialbestimmung und dem Coaching.

Die Fragen: *welche Elemente zur Personalentwicklung das Personalgespräch bei BERNMOBIL beinhaltet*, und *was im Personalgespräch von BERNMOBIL im Vergleich zur Theorie fehlt*, werden in zwei Teilen beantwortet. Erstens kann hier die objektive Betrachtung aus *Kapitel 4.1.1* herangezogen werden. Das würde bedeuten, dass auf das Potential innerhalb des Gesprächleitfadens von BERNMOBIL nicht eingegangen wird. Die Elemente Ziele, Leistung und Entwicklung gelten objektiv betrachtet als enthalten. In den Interviews wurde festgestellt, dass Potential eher intuitiv festgestellt wird. Innerhalb der täglichen Arbeit werden bspw. neue Aufgaben an Personen aus dem Team übertragen und dadurch kann Potential womöglich erkannt werden. Über die Bestandteile offener Informationsaustausch, Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung, Feedback und Coaching, nahm es in den Interviews den Anschein, dass es den befragten Personen wichtig ist, eine möglichst offene und vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitenden zu führen. Dies wird aus dem Grund angenommen, da einige Aussagen in diese Richtung getätigt wurden. Bspw. durch Interview 10 (16): *«Und über allem thront natürlich irgendwo das Vertrauen und der gegenseitige Respekt, die sich nicht nur in diesen Gesprächen manifestieren sollten, sondern sich eigentlich sowieso in der täglichen Arbeit festigen sollten. [...]»* Jedoch kann nicht abschliessend bestätigt werden, ob die Aussagen über das Vertrauen und dessen Aufbau tatsächlich stimmen. Dazu müssten mehr Befragungen innerhalb der Unternehmung mit mehr Mitarbeitenden stattfinden. Das Coaching und Feedback scheint bei BERNMOBIL in dem Sinne eine Rolle zu spielen, dass insbesondere im Alltag von der Führungsperson in der Rolle des Coachs unmittelbar Feedback angebracht wird, um flexibel handeln zu können. Auch eine Verantwortungsübergabe der Führungskraft an die Mitarbeitenden sowie die Aufgabenerweiterung werden in der Rolle des Coachs begleitet. Feedback sollte auf beiden Seiten gegeben werden. Ob das Führungsfeedback jedoch von den Führungspersonen

eingeholt wird, kann nicht beantwortet werden. Es wäre jedoch ein Zeichen von Wertschätzung und Interesse, wenn dies gemacht würde.

Die Fragen: «*Inwiefern fokussiert BERNMOBIL die Personalentwicklung in ihren Personalgesprächen?*» und «*Werden dabei die Zielsetzungen des Personalgesprächs zur Personalentwicklung erreicht?*», können wie folgt beantwortet werden. Die Entwicklungswünsche scheinen im Leitfaden rein objektiv betrachtet eher dürftig ausgeführt. Es gibt lediglich zwei Zeilen, bei denen es um Fördermassnahmen oder Entwicklungswünsche geht. Wie aber bereits erwähnt, kann auch eine Leistungsbeurteilung eine Bedarfsanalyse für Personalentwicklung darstellen. Diese wird von BERNMOBIL unterschiedlich ausführlich durchgeführt. In mindestens drei Abteilungen wurde jedoch auf Verbesserungspotential der Mitarbeitenden hingewiesen. Dies kann als Entwicklung angesehen werden, indem die Mitarbeitenden bspw. ihre fachspezifischen Kenntnisse erweitern müssen, um von ihrem Ist auf ein Soll zu kommen. Weiter wird innerhalb von BERNMOBIL der Zielvereinbarungsprozess vollständig überarbeitet. Sobald im Unternehmen wieder Zielvereinbarungen eingeführt werden, können Aufgaben an Ziele angeknüpft werden und Mitarbeitende können ebenfalls, um ihre Ziele erreichen zu können, durch die Erweiterung ihrer Kompetenzen Entwicklung durchlaufen. Bei BERNMOBIL wird aber nicht ausschliesslich innerhalb der Personalgespräche Personalentwicklung betrieben, sondern wie bereits im *Kapitel 5.1* aufgeführt auch durch Unterstützung in der täglichen Arbeit oder im Sinne einer Aufgabenerweiterung oder Verantwortungsübernahme.

Für BERNMOBIL ist das Personalgespräch das wichtigste Personalentwicklungsinstrument, um die Lücke zwischen Ist- und Soll-Anforderungen zu schliessen. Da die befragten Personen aber der Meinung waren, dass das Personalgespräch mehr eine Zusammenfassung des Geschehenen unter dem Jahr darstellt, kann die Fragestellung, *ob das Personalgespräch von BERNMOBIL die Zielsetzung zur Personalentwicklung erreicht*, nicht mit *ja* beantwortet werden. Das Personalgespräch selbst, erreicht dieses Ziel nicht. Es ist die Handhabung damit und die Offenheit, mit der die Führungspersonen die Möglichkeit haben, Gespräche zu führen. Denn den Führungskräften scheint nicht bewusst zu sein, dass das Personalgespräch das wichtigste Personalentwicklungsinstrument darstellt. Dies sollte demnach innerhalb der Unternehmung verstärkt kommuniziert werden.

5.3 Handlungsempfehlungen

Die letzte Fragestellung «*Welche Handlungsempfehlungen lassen sich unter anderem im Hinblick auf die Personalentwicklung ableiten?*» wird direkt im folgenden Kapitel beantwortet.

1. Anknüpfend an die Beantwortung der letzten Fragestellung aus *Kapitel 5.1* braucht es für den Ist-Soll-Abgleich ein Soll, um das vorhandene Ist überhaupt vergleichen zu

können. Hier wäre ein Kompetenzprofil oder Anforderungsprofil für den jeweiligen Arbeitsplatz empfehlenswert. Dies könnte mittels einer arbeitsplatzanalytischen Arbeitsanalyse geschehen. Bei dieser Art von Analyse werden die zugrunde liegenden Anforderungen eines Arbeitsplatzes systematisch extrahiert und in einem Kompetenzmodell dargestellt. Es ist offensichtlich, dass diese Handlungsempfehlung eher aufwendig ist, und in der Praxis deswegen selten angewendet wird. Der Vorteil liegt aber darin, dass Leistungsbeurteilungen, welche als Grundlage zur Bedarfsermittlung für PE dienen, systematischer werden. Der intuitiven Art zu bewerten kann durch die Festlegung dieser objektiven Kriterien entgegengewirkt werden. Für eine detaillierte Ausführung über arbeitsplatzanalytische Arbeitsanalyse wird auf folgende Literatur verwiesen; Kleinmann, Manzey, Schumacher und Fleishman (2010); Frieling und Hoyos (1978); Hacker, Fritsche, Richter und Iwanowa (1995).

2. Weiter lassen sich einige Handlungsempfehlungen aus den folgenden Verbesserungsvorschlägen der befragten Personen ableiten. Der Gesprächsleitfaden beinhaltet wenig bis keine Soft Skills. Eine befragte Person war der Meinung, der Leitfaden sei nicht für die Verwaltungsstellen (alle Abteilungen ohne Fahrdienst und Technik) erstellt worden. Somit befinden sich weder Problemlösekompetenz und Ergebnisorientierung noch Kreativität, Projektmanagement- oder Umsetzungskompetenz im Leitfaden. Solche Kompetenzen müssten aber unbedingt miteinbezogen werden, um ein komplettes Bild der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden abbilden zu können. Da auf der Grundlage der Bewertung auch über Weiterbildungsmaßnahmen entschieden wird, wäre es problematisch, Kompetenzen dieser Art nicht miteinzubeziehen.
3. Anschliessend dazu wäre die Idee einer befragten Person, dass es keinen Leitfaden für das gesamte Unternehmen gibt, sondern eine modulartige Lösung angestrebt wird. Hierzu wären Grundkompetenzen für die gesamte Verwaltung definiert, während die Option zu anderen Modulen mit Kompetenzen je nach Bedarf der Abteilung oder des Teams möglich wäre.
4. Ein grundlegender Vorschlag über den gesamten Prozess zum Personalgespräch aus Interview 10 (51) wäre, dass ein Audit eingeführt wird, um die vorhandenen Prozesse und Instrumente kontinuierlich zu reevaluieren, damit festgestellt werden kann, ob die Methoden noch effektiv sind. «[...] eine Art Review machen oder eine Art Audit, wo stehen wir eigentlich mit diesem System. Setzen wir das richtige ein, setzen wir die richtigen Akzente?».

Insbesondere auf Punkt 2 und 4 kann in naher Zukunft der Fokus gelegt werden, da diese Vorschläge einfacher umzusetzen sind. Hinzukommend wäre bei der Leistungsbeurteilung

der Fokus auf Verhalten zu legen sowie Stärken mehr zu fokussieren und somit Potential in Überlegungen miteinzubeziehen.

5.4 Limitationen und Ausblick

Innerhalb einem Personalgespräch wird der Gesprächsführung und der Kommunikation eine Schlüsselfunktion beigemessen. Diese wurden aber, wie zu Beginn der Arbeit definiert, nicht in der Theorie miteinbezogen. In den Interviews wurden einige Aussagen zur Wichtigkeit der Kommunikation getätigt. Der Autorin ist bewusst, dass die Kommunikation innerhalb eines Gesprächs als einer der wichtigsten Punkte gilt. Denn es besteht die Möglichkeit, dass alle inhaltlichen Elemente in einem Personalgesprächsleitfaden einbezogen werden, wenn aber die dahinterliegende Kommunikation nicht stimmt, ist auch der ausführlichste Leitfaden nicht von Nutzen. So könnte BERNMOBIL in zukünftigen Untersuchungen die Kommunikation mehr fokussieren und allenfalls Kommunikationsschulungen für ihre Führungskräfte anbieten.

Weiter wäre es innerhalb der Begutachtung des Leitfadens spannend gewesen, die einzelnen Elemente genauer zu betrachten. Bspw. die einzelnen Punkte innerhalb der Leistungsbeurteilung hätten mit einem vordefinierten Soll abgeglichen werden können. Dort hätte es aber noch engere Zusammenarbeit zwischen der Praxispartnerin und der Autorin benötigt, um gemeinsam ein Soll festzulegen, damit dieser Abgleich hätte stattfinden können. Dies zielte jedoch nicht direkt auf die Fragestellung ab und wäre über den Rahmen dieser Arbeit hinaus gegangen.

Innerhalb der Analyse der vergangenen Gespräche stellte es sich als schwierig heraus, quantitative Aussagen zu den Analysepunkten zu tätigen, da sich die Punkte auch innerhalb der einzelnen Abteilungen unterschieden. Dennoch zeigte die Analyse der Gespräche nur einen geringen Teil der Wahrheit und die Interviews waren ohnehin nötig, um das Ganze in einen grösseren Rahmen einzuordnen. Dazu wäre es von Interesse gewesen, mehr Personen in das Interview miteinzubeziehen. Einerseits hätte die Möglichkeit bestanden, mehr Führungskräfte zu befragen und eine Analyse lediglich mit Führungspersonen durchzuführen, dies auch, um verschiedene Ansichten aus einer Abteilung zu bekommen. Andererseits wäre der Einbezug von insgesamt mehr Mitarbeitenden spannend gewesen, um einen potenziell doch vorhandenen Unterschied zwischen den beiden Anspruchsgruppen feststellen zu können.

Für die Zukunft ist es womöglich für BERNMOBIL bedeutsam zu identifizieren, inwiefern die Mitarbeitenden die Personalentwicklung bei BERNMOBIL einschätzen. Dazu kann eine quantitative Erhebung mit verschiedenen Fragen zu Personalentwicklung erfolgen. An diesem Punkt wäre es auch interessant, den Vorschlag einer befragten Person aufzugreifen

und für das Unternehmen eine Entwicklungslandkarte zu erstellen. Dies, um einzuschätzen, wo sich bspw. die einzelnen Abteilungen im Unternehmen in Bezug auf die Personalentwicklung im Vergleich zueinander bewegen.

Literaturverzeichnis

BERNMOBIL (2022) *Über uns*. Verfügbar unter:

<https://www.bernmobil.ch/DE/Unternehmen/Portrait/10216/?oid=20262&lang=de>

Blickle, G. (2014). Personalentwicklung. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 291–318). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4_19

Boden, M. (2020). *Mitarbeitergespräche führen: Situativ, typgerecht und lösungsorientiert*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29603-2>

Dorsch, F. & Wirtz, M. A. (Hrsg.). (2020). *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (19. Aufl.). Bern: Hogrefe. Verfügbar unter <https://dorsch.hogrefe.com/>

Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (10. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Frieling E. & Hoyos, Graf C. (1978). Der Fragebogen zur Arbeitsplatzanalyse (FAA). Bern: Huber.

Global Workforce Study. (2012). *Willis Towers Watson*. Verfügbar unter:

<https://www.wtwco.com/en-US/>

Hacker, W., Fritsche, B., Richter, P., & Iwanowa, A. (1995). *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS)*. Zürich: vdf.

Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften

Hossiep, R., Zens, J. E. & Berndt, W. (2020). *Mitarbeitergespräche* (2. Aufl.). Hogrefe. <https://doi.org/10.1026/03002-000>

Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86(6), 1201-1222. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.6.1201>

Kleinmann, M., Manzey, D., Schumacher, S. & Fleishman, E.A. (2010). *F-JAS-Fleishman Job Analyse System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen*. Göttingen: Hogrefe.

Krebs, M. (2022). *Vorlesung: Performance Management - Human Resources Management und Change*

Krisor, S. M., Rowold, J. & Block, C. (2015). Personalentwicklung. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management* (S. 173–185). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45983-6_16

Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: mit Online-Material* (6. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz.

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- SAP. (2022). *Was ist SAP?* Verfügbar unter:
<https://www.sap.com/germany/about/company/what-is-sap.html>
- Schuler, H. & Kanning, U. P. (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Zugriff am 13.1.2022. Verfügbar unter: <http://elibrary.hogrefe.de/9783840923630/U1>
- Seligman, M. E. P. (2010). *Flourish: Positive Psychology and Positive Interventions*. Retrieved from http://www.isbm.at/pics/Flourish_Seligman.pdf
- Stock-Homburg, R. & Groß, M. (Hrsg.). (2019). *Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1_5
- Quelle Bild Titelblatt: BERNMOBIL. (2022). Verfügbar unter
<https://www.bernmobil.ch/image/Unternehmen/Medien/Logos-und-Bilder/bernmobil-rot-rgb.png>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Elemente eines Personalgesprächs (eigene Darstellung nach Schuler & Kanning, 2014)	5
Abbildung 2. Phasen eines Personalgesprächs (eigene Darstellung nach Hossiep et al., 2020)	13
Abbildung 3. Untersuchungsplan (eigene Darstellung)	14

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktionen der Leistungsbeurteilung (eigene Darstellung nach Schuler & Kanning, 2014)	8
Tabelle 2: Ebenen der Beurteilung (eigene Darstellung nach Schuler & Kanning, 2014)	9
Tabelle 3: Übersicht Coach intern - extern (eigene Darstellung nach Stock-Homburg & Gross, 2019)	12

Anhang: Inhaltsverzeichnis

A.	Transkriptionen
B.	Kategoriensystem
C.	Inhaltlicher Abgleich Personalgespräch IST-SOLL
D.	Dokumentenanalyse vergangene Gespräche – gesamt.....
E.	Dokumentenanalyse vergangene Gespräche – Zusammenfassung Abteilungen.....
F.	Leitfaden.....
G.	Organigramm
H.	Standortgespräch BERNMOBIL