

Bachelor Thesis

Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche der Reha Rheinfelden

Bachelor Thesis an der Hochschule für Angewandte Psychologie

Autor	Manuel Heiz
Datum	Mittwoch, 8. Juni 2016
Praxispartner	Reha Rheinfelden
Begleitperson	Dr. Barbara von Planta

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, herauszufinden aus welchen Gründen die Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche (ZEG) von der Belegschaft nicht nach den Vorgaben der Personalabteilung durchgeführt werden. Die Ziel- und Entwicklungsgespräche der Reha Rheinfelden sind jährliche Mitarbeitergespräche, bei denen die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden besprochen, Ziele vereinbart und kontrolliert werden. Ebenfalls wird ein Führungsfeedback gegeben und allfällige Entwicklungsmassnahmen geplant. Bei der Erhebung wurden halbstandartisierte Experteninterviews mit neun Teamleitenden der Reha Rheinfelden durchgeführt. Vorab wurde ergänzend eine Dokumentenanalyse durchgeführt um die Interviews zu planen und die Aussagen der Teamleitenden in einen Kontext zu stellen. Die Erhebung zeigt, dass die Beurteilung nach Noten innerhalb der Reha immer wieder für Probleme sorgt. Ebenso wurde die mangelnde Flexibilität angesprochen, welche dazu führt, dass man nach mehrmaliger Durchführung keine Veränderung mehr sieht und immer dieselben Punkte diskutiert.

Schlüsselwörter: Mitarbeitergespräch, prozedurale Gerechtigkeit, Leistungsbeurteilung, Flexibilität

Diese Arbeit umfasst 90'777 Zeichen inkl. Leerzeichen und aller Bestandteile des Berichtes, exklusive Anhang.

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGEN UND GENDER

1	<u>EINLEITUNG</u>	- 1 -
1.1	UNTERNEHMEN	- 1 -
1.2	PROBLEMSTELLUNG UND FRAGESTELLUNG	- 3 -
1.3	ABGRENZUNG	- 3 -
1.4	VORGEHEN	- 3 -
2	<u>STAND DER FORSCHUNG</u>	- 5 -
2.1	DAS MITARBEITERGESPRÄCH	- 5 -
2.1.1	BEGRIFFSERKLÄRUNG	- 5 -
2.1.2	AUFBAU UND INHALT	- 6 -
2.1.3	ZIELE UND NUTZEN	- 8 -
2.1.4	STUDIE CHRISTIANE ALBERTERNST	- 10 -
3	<u>METHODISCHES VORGEHEN</u>	- 14 -
3.1	UNTERSUCHUNGSDESIGN	- 14 -
3.2	DATENERHEBUNG	- 14 -
3.2.1	LITERATURRECHERCHE	- 15 -
3.2.2	DOKUMENTENANALYSE	- 16 -
3.2.3	LEITFADENGESTÜTZTE EXPERTENINTERVIEWS	- 16 -
3.2.4	DATENAUSWERTUNG	- 20 -
4	<u>ZIELVEREINBARUNGS- UND ENTWICKLUNGSGESPRÄCHE IN DER REHA RHEINFELDEN</u>	- 21 -
4.1	UNTERLAGEN REHA RHEINFELDEN	- 21 -
4.2	FAZIT UNTERLAGEN	- 24 -
5	<u>ERGEBNISSE EXPERTENINTERVIEWS</u>	- 26 -
5.1	VORBILDFUNKTION	- 26 -
5.2	RAHMENBEDINGUNGEN	- 26 -

5.3	PROZEDURALE GERECHTIGKEIT	- 27 -
5.4	UNTERLAGEN	- 27 -
5.5	NUTZEN	- 29 -
5.6	KONTAKT MIT DEN MITARBEITENDEN IM ARBEITSALLTAG	- 29 -
5.7	KOMMUNIKATION/VORGEHEN IM GESPRÄCH	- 29 -
5.8	EINSTELLUNG ZUM GESPRÄCH	- 30 -
5.9	PROBLEME BEI DER DURCHFÜHRUNG	- 30 -
5.10	SONSTIGES	- 31 -
6	<u>INTERPRETATION</u>	- 32 -
7	<u>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</u>	- 36 -
7.1	AUFBAU	- 36 -
7.2	LEITFADEN	- 38 -
8	<u>AUSBLICK</u>	- 41 -
9	<u>REFLEXION</u>	- 42 -
10	<u>DANKSAGUNG</u>	- 44 -
11	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	- 45 -
12	<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	- 48 -
13	<u>TABELLENVERZEICHNIS</u>	- 49 -
14	<u>ANHANG</u>	- 50 -
14.1	UNTERLAGEN REHAKLINIK	- 50 -
14.1.1	BOGEN GESPRÄCHSVORBEREITUNG	- 50 -
14.1.2	LEITFADEN ZUM ZIELVEREINBARUNGS- UND ENTWICKLUNGSGESPRÄCH	- 52 -
14.1.3	GESPRÄCHSBOGEN	- 62 -
14.1.4	SELBSTEINSCHÄTZUNG	- 68 -
14.1.5	FEEDBACK AN DIE VORGESETZTE PERSON	- 71 -
14.1.6	ZIELVEREINBARUNGEN	- 74 -
14.2	TERMINBLATT INTERVIEWS	- 78 -
14.3	INTERVIEWLEITFADEN	- 80 -

14.4	PARAPHRASEN	- 86 -
14.4.1	INTERVIEW 1	- 86 -
14.4.2	INTERVIEW 2	- 94 -
14.4.3	INTERVIEW 3	- 103 -
14.4.4	INTERVIEW 4	- 111 -
14.4.5	INTERVIEW 5	- 119 -
14.4.6	INTERVIEW 6	- 126 -
14.4.7	INTERVIEW 7	- 133 -
14.4.8	INTERVIEW 8	- 140 -
14.4.9	INTERVIEW 9	- 149 -
14.5	KATEGORIEN	- 156 -
14.6	KATEGORISIERUNGEN DER INTERVIEWS	- 159 -
14.6.1	INTERVIEWS 1+2	- 159 -
14.6.2	INTERVIEWS 3+4	- 166 -
14.6.3	INTERVIEWS 5+6	- 171 -
14.6.4	INTERVIEWS 7+8	- 178 -
14.6.5	INTERVIEW 9	- 185 -
14.7	BEISPIELUNTERLAGEN	- 189 -
14.7.1	BEISPIEL NAGEL, OSWALD & WIMMER (2008)	- 189 -
14.7.2	BEISPIEL GROSS (2012)	- 195 -

Abkürzungen und Gender

ZEG = Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche

In der folgenden Arbeit wird versucht eine genderneutrale Sprache zu verwenden. Wo dies nicht der Fall ist (z.B. in Zitaten aus anderer Literatur) sind natürlich stets beide Geschlechter gemeint. Ebenso wird in der gesamten Arbeit von *Mitarbeitergesprächen* gesprochen, da dies auch in der Literatur durchwegs der Fall ist.

1 Einleitung

Die HR-Trendstudie 2014 von Kienbaum (2014) hat 190 Personalverantwortliche führender Unternehmen im deutschsprachigen Raum gebeten, aus einer Auswahl drei Handlungsfelder zu benennen, die in ihrer Personalarbeit im Jahr 2014 ein besonderes Augenmerk erhielten. Darunter befinden sich Themen wie Steigerung der Führungs- und Managementqualitäten, Qualifizierung und Weiterbildung, Motivation und Engagement. Hier lässt sich die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen im betrieblichen Kontext erkennen, denn dieses Instrument kann je nach Anwendung einen Nutzen in vielerlei Hinsicht bringen. Nimmt man die obigen 3 Beispiele, so ist es einerseits ein Teil kooperativer Führungskommunikation, es kann aber durch die Rückmeldung der Mitarbeitenden auch zur Verbesserung der Führungsarbeit beitragen (Nagel, Oswald & Wimmer, 2008). Es nimmt in der Personalentwicklung einen wichtigen Stellenwert ein, sei es im klassischen Sinne der Aufdeckung und Sichtung von fachlichem Entwicklungspotenzial oder in einem breiteren Sinne der «modernen» Personalentwicklung. Diese spannt den Bogen weiter von der Entwicklung der einzelnen MA bis hin zur Unternehmenskultur als Ganzes. In diesem Sinne soll das Mitarbeitergespräch dem Mitarbeitenden wie auch der Führungskraft die Möglichkeit geben, sich kritisch mit sich selbst, dem Arbeitsplatz, den Kolleginnen und Kollegen, den Vorgesetzten und den Werten des Unternehmens auseinanderzusetzen (Gross, 2012). Neben der Optimierung der Abläufe, soll durch den aktiven Miteinbezug des Mitarbeitenden auch dessen Identifikation mit der Arbeit, den Zielen und im Endeffekt seine Motivation und sein Engagement gesteigert werden (Alberternst, 2003; Gross, 2012; Nagel, Oswald & Wimmer, 2008). Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeitergespräche einen Nutzen generieren, ist die Bereitstellung der passenden Leitfäden und Unterlagen, die richtige Implementation sowie die stetige Weiterentwicklung der Mitarbeitergespräche.

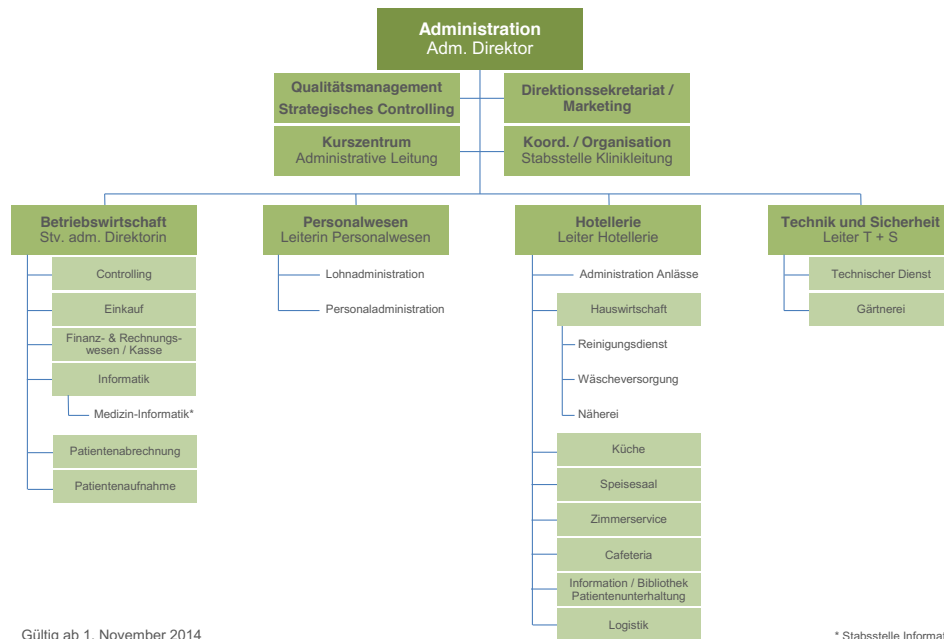
Auch die Reha Rheinfelden führt seit über 10 Jahren Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche oder kurz ZEG (wie die Mitarbeitergespräche in der Reha genannt werden) durch. Da diese Überarbeitet werden sollen, möchte die Personalabteilung der Reha Rheinfelden nun wissen, welche Punkte sie allenfalls verändern sollen.

1.1 Unternehmen

Die Reha Rheinfelden ist ein führendes Rehabilitationszentrum für Neurologie, Orthopädie, Rheumatologie und Sport. Für die jährlich über 6'500 Patienten (stationär und ambulant) sorgen rund 556 Mitarbeitende (Stand 01.01.2016). Organisatorisch ist die Reha in ein Administratives und in ein Medizinisches Organigramm aufgeteilt (siehe Abbildungen 1+2), somit führen auch Personen in verschiedenen Funktionen und mit den unterschiedlichsten

Voraussetzungen, die ZEG durch. Diese vielen Anspruchsgruppen führen dazu, dass auch an die Mitarbeitergespräche unterschiedliche Forderungen gestellt werden, und dass es zu unterschiedlichen Problemen dabei kommt.

Organigramm Administration

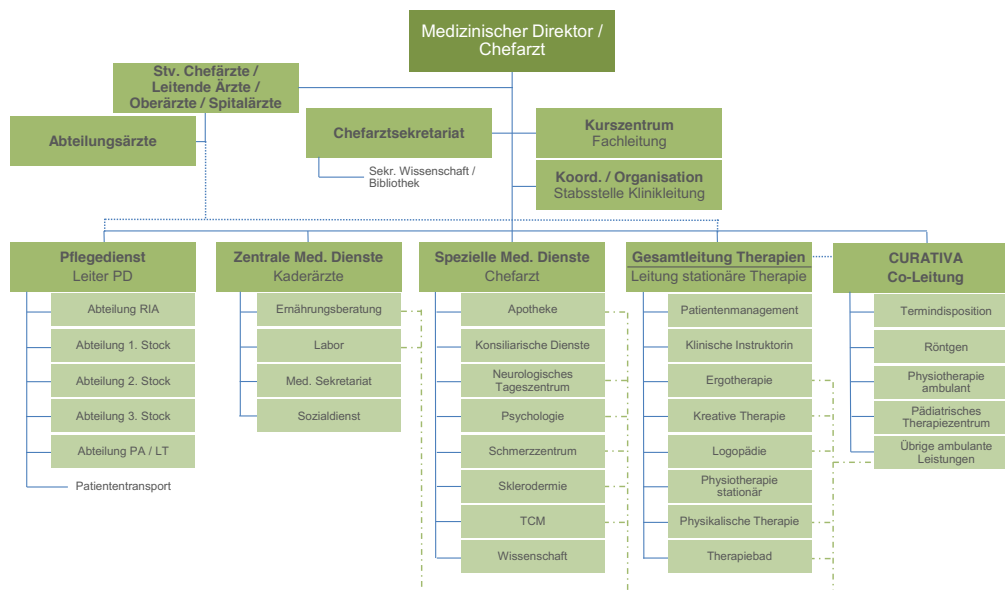


Gültig ab 1. November 2014

* Stabsstelle Informatik

Abbildung 1: Organigramm Administration (Reha Rheinfelden, 2016)

Organigramm Medizin



Gültig ab 1. August 2014

Abbildung 2: Organigramm Medizin (Reha Rheinfelden, 2016)

1.2 Problemstellung und Fragestellung

Das ZEG besteht aus vier Teilen (siehe Anhang 1): einer Mitarbeiterbeurteilung, einer Zielvereinbarung für das nächste Jahr, Erkennung allfälliger Entwicklungsmöglichkeiten, sowie ein Feedback der Mitarbeitenden an den direkten Vorgesetzten zu der Arbeit im Team und seinem Führungsverhalten.

Den Verantwortlichen der Personalabteilung sind in letzter Zeit aber folgende Probleme bei der Durchführung der ZEG aufgefallen:

- Vorgesetzte haben im Gespräch ihre eigene Selbsteinschätzung aufgrund von Aussagen der Mitarbeitenden korrigiert.
- Die Personalabteilung hat Meldungen über Schwierigkeiten in Teams erhalten. In den kurz zuvor durchgeführten ZEG war aber nichts davon erwähnt.
- Vorgesetzte tun sich teilweise schwer Schwächen anzusprechen.
- Es herrscht das Gefühl, dass die ZEG nebenbei erledigt werden («Komm wir machen es kurz, dann ist es erledigt»).

Aufgrund dessen soll nun im Zuge einer allgemeinen Überarbeitung der Führungsgrundsätze innerhalb der Reha auch das ZEG überarbeitet werden.

Daraus ergibt sich die zentrale Fragestellung:

Wie können die Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche der Reha Rheinfelden so optimiert werden, dass deren Durchführung seitens der Belegschaft verbessert wird?

1.3 Abgrenzung

Bewusst weggelassen wurden in dieser Arbeit die Themen Kommunikation, Gesprächsführung und Feedback. Der Reha geht es darum, das Instrument *Mitarbeitergespräch* zu überarbeiten und nicht allfällige Mängel in der Kommunikation seitens der Vorgesetzten oder Mitarbeitenden zu verbessern. Daher wäre an dieser Stelle das Überprüfen der Kommunikationsfähigkeiten der Belegschaft der falsche Ansatz.

1.4 Vorgehen

Um sich einen Einblick in die Reha zu verschaffen, herauszufinden welche Wünsche die Belegschaft in Bezug auf das ZEG hat und welche Schwierigkeiten sich bei der Durchführung für sie zeigen, wurden halbstandartisierte Experteninterviews mit 9 Teamleitern durchgeführt. Diese bauen auf einer Literaturrecherche auf welche vorab durchgeführt wurde um den aktuellen Stand der Forschung zu erschliessen. Zudem wurde eine Dokumentenanalyse der

Unterlagen zum ZEG durchgeführt um einerseits die Interviews vorzubereiten, aber auch um die Aussagen der Teamleitenden in einen Kontext stellen zu können.

Der Projektbericht ist in 9 Kapitel unterteilt. Auf die Einleitung folgt im zweiten Kapitel der aktuelle Stand der Forschung zum Thema Mitarbeitergespräch. Im dritten Kapitel soll der Untersuchungsablauf vorgestellt und das methodische Vorgehen begründet werden. Im Kapitel vier werden die Unterlagen der Reha anhand einer Dokumentenanalyse genauer vorgestellt. Die Ergebnisse der Experteninterviews folgen in Kapitel 5. Kapitel 6 beinhaltet die Interpretation der Ergebnisse. Aus dieser wiederum soll im siebten Kapitel Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des ZEG abgeleitet werden. In Kapitel acht folgt ein Ausblick sowie eine Reflexion des Vorgehens in Kapitel neun.

2 Stand der Forschung

2.1 Das Mitarbeitergespräch

In diesem Kapitel sollen für die Arbeit relevante Theorien und Literatur zum Thema Mitarbeitergespräche aufgezeigt werden. Als erstes wird der allgemeine Aufbau und die Inhaltspunkte des Mitarbeitergesprächs skizziert, darauf folgen die Ziele und der Nutzen, welche Mitarbeitergespräche bringen. Und zum Schluss des Theorieteils wird eine Studie von Christiane Alberternst vorgestellt, die sich mit der Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen befasst.

2.1.1 Begriffserklärung

Um Missverständnissen vorzubeugen, soll vorgängig das Verständnis des Begriffs Mitarbeitergespräch in dieser Arbeit definiert werden.

Für das Mitarbeitergespräch gibt es nicht eine allgemeingültige Definition. Vielmehr definieren die unterschiedlichen Autoren das Mitarbeitergespräch in ihren eigenen Worten. Dabei lässt sich aber sagen, dass die verschiedenen Verständnisse und Definitionen nicht wesentlich voneinander abweichen sondern sich oft nur in der Wortwahl unterscheiden.

In der aktuellen wissenschaftlichen Literatur geht das Verständnis des Mitarbeitergesprächs in eine ähnliche Richtung, wenn auch die Wortwahl oder Bezeichnungen nicht überall exakt übereinstimmen.

Hossiep, Bittner & Berndt (2008) beschreiben das Mitarbeitergespräch wie folgt:

Das Mitarbeitergespräch ist ein zentrales Führungsinstrument, das in Form eines Dialoges, Führungskraft und Mitarbeitende auf einer Ebene zusammenbringt. Es umfasst alle institutionalisierten oder formalisierten Personalführungsgespräche, die der Vorgesetzte mit einem Mitarbeitenden in Wahrnehmung seiner Führungsaufgabe gestaltet, wobei eine beiderseitige Vorbereitung auf das Gespräch zugrunde liegt. Grundpfeiler des Gesprächs sind unter der Führungsperspektive auch die Thematisierung der Zusammenarbeit und die Ermutigung zu Rückmeldungen über das Führungsverhalten. Die Inhalte von Mitarbeitergesprächen sind vielgestaltig und können abhängig vom Gesprächsanlass variieren. Bestandteile sind häufig eine umfassende Bilanzierung, die Verständigung über Ziele und die Besprechung der weiteren Entwicklung des Mitarbeiters. (S. 4)

Winkler und Hofbauer (2010) haben diese Definition nochmals in zwei untergeordnete Kategorien unterteilt, die *anlassbezogenen* Mitarbeitergespräche und die *institutionalisierten*

Mitarbeitergespräche. Anlassbezogene Mitarbeitergespräche werden geführt um unter vier Augen eine aktuelle Situation mit Handlungsbedarf zu besprechen (Bsp. mangelnde Kooperation der Mitarbeitenden oder unvorhergesehene Veränderung der Voraussetzungen). Die anlassbezogenen Mitarbeitergespräche drehen sich also um den Arbeitsalltag. Hingegen die institutionalisierten Mitarbeitergespräche werden vom aktuellen Tagesgeschäft abgegrenzt gehalten. Dabei werden die Gespräche inhaltlich vorbereitet und anhand eines von der Organisation vorgegebenen Leitfadens durchgeführt. Diese institutionalisierten Gespräche finden in einem Jahreszyklus statt, dabei wird anfangs Jahr ein Gespräch zur Zielsetzung vereinbart. Ende Jahr findet dann ein gemeinsames Beurteilungsgespräch statt, bei welchem besprochen wird, ob die Ziele erreicht wurden und der Vorgesetzte dem Mitarbeitenden ein Feedback zu seinen Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten gibt. Dazwischen finden häufig Zwischengespräche statt, um den Stand der Ziele zu überprüfen.

Christiane Alberternst (2003) hat nach einer Sichtung der gängigen Literatur und Vergleichen der strukturellen sowie inhaltlichen Merkmale der Definitionen eine eigene Definition von Mitarbeitergesprächen festgelegt. Sie definiert ein Mitarbeitergespräch als Arbeitsgespräch mit folgenden Faktoren:

- Wird geführt vom Mitarbeitenden und seinem unmittelbaren Vorgesetzten.
- Terminiertes Gespräch, beide Parteien bereiten sich mittels eines zur Verfügung gestellten Leitfadens darauf vor.
- Die Struktur umfasst eine Bilanz der Arbeit des abgeschlossenen Zeitraums und die Entwicklung neuer Ziele für den folgenden Zeitraum.
- Inhalte des Gesprächs sind die Aufgaben des Mitarbeitenden, seine Stärken und Schwächen und seine berufliche Entwicklung (mit allfälligen Massnahmen). Ebenfalls sollten die Parteien sich gegenseitig Feedback zur Zusammenarbeit geben.

Diese Definition soll in der folgenden Arbeit auch gültig sein, da sie differenziert ist und genau auf das Verständnis von Mitarbeitergesprächen innerhalb der Reha Rheinfeldens passt.

2.1.2 Aufbau und Inhalt

In der Literatur variiert der Aufbau und Inhalt der Mitarbeitergespräche je nach Autor. Vergleicht man die Literatur aber, so fallen folgende regelmässig erwähnte Schwerpunkte ins Auge. (Alberternst, 2003; Hossiep, Bittner & Berndt, 2008; Gross, 2012; Gangl, 2012).

Besprechung der Stärken und Schwächen des MA

In diesem Teil sollen beide Parteien die bisher erbrachten Leistungen des Mitarbeitenden aus ihrer Sicht beurteilen. Hier liegt natürlich immer das Augenmerk auf dem Identifizieren von Schwächen um zu ermitteln, wo Handlungsbedarf besteht. Diese Schwächen sollten

anschliessend auch nicht einfach so stehen gelassen werden, sondern darauf aufbauend Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt und ein weiteres Vorgehen vereinbart werden. Ebenfalls ist es wichtig, dass der Vorgesetzte seine Beurteilung durch Fakten, Beobachtungen und Beispiele untermauert, um so die Beurteilung für den Mitarbeitenden verständlich und nachvollziehbar zu machen (Winkler & Hofbauer, 2010).

Nicht vergessen werden sollte hier auch die Anerkennung des Mitarbeitenden bei guten Leistungen und das entsprechende Lob (Winkler & Hofbauer, 2010). Allenfalls können auch bisher nicht gesehene und genutzte Potenziale und Fähigkeiten von Mitarbeitenden für das Unternehmen nutzbar gemacht werden (Gangl, 2012).

Zusammenarbeit und Führung

An dieser Stelle soll die Zusammenarbeit des Mitarbeitenden mit anderen Mitarbeitenden, Abteilungen oder weiteren Kooperationspartnern reflektiert werden. Gibt es aus Sicht des Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Verbesserung? Ebenso erhält der Vorgesetzte ein Feedback zu seiner Führungsarbeit, welches ihm helfen soll die Führungskompetenz zu verbessern (Gangl, 2012; Winkler & Hofbauer, 2010).

Zielvereinbarung und -kontrolle

Die Zielvereinbarung und -kontrolle kann je nach Organisation in separaten Gesprächen, unabhängig vom Mitarbeitergespräch gemacht werden (je eines zur Vereinbarung und eines zur Kontrolle) oder gleich in das Mitarbeitergespräch integriert werden.

Hier geht es darum, dass der Vorgesetzte gemeinsam mit dem Mitarbeitenden dessen Aufgaben und Ziele für die nächste Periode vereinbart. Dies soll immer abgeleitet von den Unternehmens- und Abteilungszielen geschehen aber auch mit den persönlichen Vorstellungen des Mitarbeitenden im Hinterkopf. Gleichzeitig kommuniziert die Führungskraft die Erwartungen an die Leistung bzw. an das Ergebnis und definiert die Handlungs- und Entscheidungsspielräume des Mitarbeitenden. In Zusammenhang mit den Erwartungen sollen auch die Kriterien für eine spätere Beurteilung der Ziele definiert werden um die Beurteilung transparent zu machen (Winkler & Hofbauer, 2010).

Wichtig ist an dieser Stelle, dass die Ziele vom Mitarbeitenden und der vorgesetzten Person gemeinsam vereinbart werden. Das heisst, es soll nicht alleine an der Führungskraft liegen, die Ziele sowie die oben beschriebenen Punkte zu kommunizieren. Sondern sie soll diese gemeinsam mit dem Mitarbeitenden erarbeiten. Dabei soll der Mitarbeitende aufzeigen können, welche Ziele er sich selber gesetzt hat und auch Ressourcen einfordern, die er benötigt um die Ziele zu erreichen. Durch dieses Vorgehen wird gewährleistet, dass die gesetzten Ziele den Mitarbeitenden weder über- noch unterfordern. Dies gewährleistet auch

eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass der Mitarbeitende sich mit diesen identifizieren kann und somit auch für deren Umsetzung motiviert ist (Winkler & Hofbauer, 2010).

Für die Praxis hat sich das Festlegen von ca. 3-5 Zielen pro Mitarbeitenden bewährt. Dabei hilft es, die Ziele (egal ob qualitative oder quantitative Ziele) nach den SMART-Regeln zu formulieren. Die Ziele sollen also spezifisch, messbar, erreichbar (attainable), relevant und zeitlich begrenzt (time-bound) sein (Gangl, 2012).

Entwicklungsperspektiven des MA

Im Teil Entwicklungsperspektiven sollen die beruflichen Perspektiven des Mitarbeitenden gemeinsam angeschaut werden. Diese werden beeinflusst durch die Fähigkeiten und Interessen des Mitarbeitenden (allenfalls verknüpft mit dem Teil *Stärken und Schwächen des MA*), aber auch durch die Möglichkeiten des Betriebes (Winkler & Hofbauer, 2010).

Entwicklungsgespräche können sich motivierend auf die Mitarbeitenden auswirken, da sie sich auf ihre längerfristige, berufliche Perspektive beziehen. Dabei ist es wichtig, den Mitarbeitenden attraktive aber vor allem auch realistische Perspektiven aufzuzeigen, um zu verhindern, dass eine unrealistische Sicht der Möglichkeiten im Unternehmen entsteht. Gleichzeitig möchte man natürlich auch verhindern, dass Mitarbeitende das Unternehmen aus Mangel an Perspektiven verlassen (Winkler & Hofbauer, 2010).

Ausserdem ist es hilfreich herauszufinden, ob der Mitarbeitende sich in seinem aktuellen Bereich weiterentwickeln möchte und kann, oder ob er gerne neue Verantwortung wie z.B. Führungsaufgaben übernehmen möchte (Winkler & Hofbauer, 2010).

2.1.3 Ziele und Nutzen

Mitarbeitergespräche sollten allen Anspruchsgruppen einen Nutzen bringen. Das bedeutet, das Unternehmen, die Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden sollten einen Nutzen aus der Sache ziehen. Die folgende Aufstellung von Hossiep, Bittner & Berndt (2008) zeigt einen umfassenden Überblick über die in der Literatur propagierten Nutzen für die jeweiligen Anspruchsgruppen.

Tabelle 1: Nutzenperspektiven des Mitarbeitergesprächs (Hossiep, Bittner & Berndt, 2008).

NUTZEN DES MITARBEITERGESPRÄCHS FÜR

DIE MITARBEITER	DIE FÜHRUNGSKRÄFTE	DAS UNTERNEHMEN
Rückmeldung über bisher erzielte Leistungen	Intensive Beschäftigung mit den Zielen und Aufgaben des Mitarbeiters	Steigerung der Arbeitsergebnisse und -qualität durch bessere Zusammenarbeit
Aussagen über Stärken und Schwächen	Kennenlernen der Sichtweise des Mitarbeiters	Steigende Qualifikation der Mitarbeiter
Klärung von Förderungs- und Verbesserungsmaßnahmen	Vermeidung von Missverständnissen durch offene Kommunikation	Steigende Mitarbeiterzufriedenheit
Realistische Einschätzung der Entwicklungschancen	Aufschluss über atmosphärische Aspekte und Lösung von Konflikten	Grundlage für effektive Personalpolitik im Unternehmen (u.a. Nachfolgeplanung)
Überprüfung des eigenen Tätigkeitsbereichs	Einblick in Pläne und Absichten des Mitarbeiters	Steigerung der Führungskultur
Vereinbarung verbindlicher Ziele mit dem Vorgesetzten	Rückmeldung über die eigene Führungsarbeit	Entdeckung von Innovationspotenzialen
Aktive Mitgestaltung der zukünftigen Aufgaben und Ziele	Erhöhte Akzeptanz als Führungsperson	Aufdeckung organisatorischer und personeller Defizite

Winkler & Hofbauer (2010) unterscheidet bei der Zielsetzung von Mitarbeitergesprächen zwischen evaluativen und entwicklungsbezogenen Mitarbeitergesprächen. Bei evaluativen Mitarbeitergesprächen geht es prinzipiell darum, den einzelnen Mitarbeitenden mit einer Gruppe von Mitarbeitenden zu vergleichen (Abteilung, ganze Organisation, etc.). Ihr Ziel ist es, die individuelle Leistung des Mitarbeitenden zu anerkennen, wie auch schlechte Leistung zu identifizieren. Auf Grund dessen werden dann Folgeentscheidungen getroffen, wie etwa eine allfällige Beförderung, leistungsabhängige Lohnbestandteile oder eine Kündigung.

Die entwicklungsbezogenen Mitarbeitergespräche hingegen haben keinen Vergleich der Mitarbeitenden zum Ziel, sondern sie betrachten lediglich den Mitarbeitenden als Individuum (eher zu den evaluativen Mitarbeitergesprächen lassen sich auch die ZEG der Reha zählen). Sie haben zum Ziel die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften zu fördern. Man will ein Feedback zu den Stärken und Schwächen des Mitarbeitenden geben. Darauf aufbauend soll auch Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarf angesprochen werden oder eventuell Einsätze in neuen oder erweiterten Aufgabenfeldern und zusätzliche Verantwortung zu planen.

Häufig werden die evaluativen und entwicklungsbezogenen Mitarbeitergespräche kombiniert. Durch die Kombination der beiden Gesprächsformen resultieren wieder die oben in Tabelle 1 genannten Nutzen.

2.1.4 Studie Christiane Alberternst

Christiane Alberternst (2003) hat sich in ihrer Dissertation mit der Evaluation von Mitarbeitergesprächen der Universität Erlangen-Nürnberg auseinandergesetzt. Wichtig zu erwähnen ist hier, dass an der besagten Universität das Führen von Mitarbeitergesprächen freiwillig ist. Daraus ergab sich als ein Ziel der Dissertation die Identifikation von Faktoren welche bewirken, dass Mitarbeitende die Intention entwickeln ein Mitarbeitergespräch zu führen. Sie versucht dies anhand der Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (siehe Abb. 3) zu erklären.

Theorie des geplanten Verhaltens

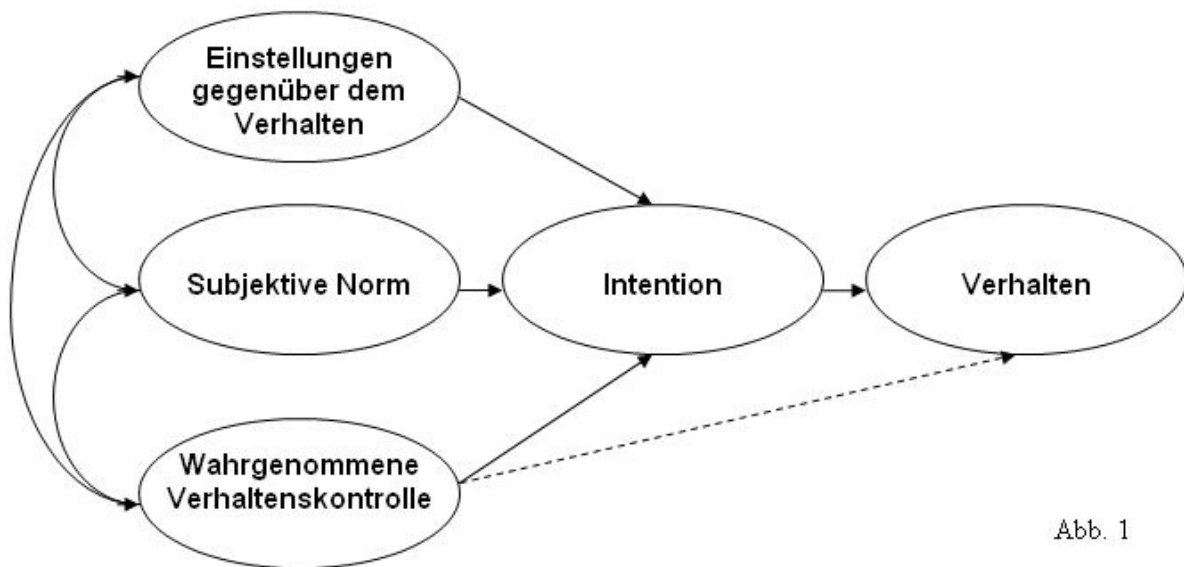


Abb. 1

Abbildung 3: Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (Ajzen, 1991)

Die Theorie des geplanten Verhaltens besagt, dass drei Faktoren einen Einfluss darauf haben ob eine Person die Absicht (Intention) entwickelt ein bestimmtes Verhalten zu zeigen. Zum einen ist das die Einstellung gegenüber dem Verhalten: Bewerten die Betroffenen das Mitarbeitergespräch also als positiv oder negativ? Die subjektive Norm ist die wahrgenommene Einstellung und Erwartung des Umfeldes, also allfällige Befürwortung oder Ablehnung des Mitarbeitergespräches durch Kollege, Vorgesetzte oder Unterstellte. Und der letzte Faktor ist die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, gibt es, aus Sicht der Betroffenen, Rahmenbedingungen, welche die Durchführung eines Mitarbeitergesprächs erschweren oder erleichtern (Ajzen, 1991)?

Prozedurale Gerechtigkeit

Ein weiteres, in der Folge wichtiges Konzept ist die prozedurale Gerechtigkeit. Prozedurale Gerechtigkeit ist eine Form der Bewertung von Gerechtigkeit bei welcher nicht entscheidend ist, ob das Endergebnis fair verteilt ist (distributive Gerechtigkeit), sondern ob die Prozesse die zu diesem Ergebnis führen fair sind (Thibaut & Walker, 1975). Alberternst (2003) vermutet einen Zusammenhang zwischen der prozeduralen Gerechtigkeit und der Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch seitens der Mitarbeitenden. Dabei werden zwei Aspekte der Meinungsäußerung unterschieden, die instrumentelle und die nicht-instrumentelle Meinungsäußerung. Instrumentelle Meinungsäußerung bedeutet, dass ich durch das Vorbringen eigener Argumente die schlussendliche Entscheidung beeinflussen kann. Bei der nicht-instrumentellen Meinungsäußerung haben meine Argumente keinen Einfluss auf die

Entscheidung. Dennoch stellt es einen Mehrwert dar, da das Gewähren der freien Meinungsäußerung von Respekt vor der Meinung des Gegenübers zeugt (Lind & Tyler, 1988).

Ein weiterer Beleg für diesen Zusammenhang ist die Studie von Cawley, Keeping und Levy (1998). Sie haben in einer Metastudie den Zusammenhang von Partizipation im gesamten Prozess der Leistungsbewertung¹ und verschiedenen Reaktionen untersucht. Dabei zeigte sich ein starker Zusammenhang zwischen allgemeiner Partizipation und der Zufriedenheit mit dem Prozess ($r=.61$). Ebenso wenn die Partizipation unterteilt wird in instrumentelle und nicht-instrumentelle, hier zeigt sich ein Zusammenhang von $r=.53$ zwischen der nicht-instrumentellen Meinungsäußerung und Zufriedenheit sowie ein Zusammenhang von $r=.42$ zwischen der instrumentellen Meinungsäußerung und Zufriedenheit.

Vorgehen und Ergebnisse von Alberternst

Alberternst (2003) hat in ihrer Dissertation 25 verschiedene Hypothesen aufgestellt. Die Hypothesen wurden mittels eines Fragebogen zur Selbsteinschätzung für die Mitarbeitenden der Universität überprüft. Die Befragung fand zu drei verschiedenen Zeitpunkten statt: Während der Implementierungsphase (wurde als Pretest verwendet, da zu diesem Zeitpunkt noch keine Mitarbeitergespräche durchgeführt wurden), nach 8 Monaten, sowie erneut nach 14 Monaten.

Folgend sollen kurz alle für diese Arbeit relevanten Ergebnisse von Christiane Alberternst (2003) zusammengefasst werden:

- Die Intention ein Mitarbeitergespräch zu führen wird beeinflusst durch die Erwartungen an das Gespräch, die Integrität des Vorgesetzten und die Zugehörigkeit zu gewissen Bereichen (an der Universität gibt es einen administrativen sowie einen wissenschaftlichen Bereich).
- Das Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst die Intention ein Mitarbeitergespräch zu führen (wahrgenommene Verhaltenskontrolle). Gibt der Vorgesetzte zu verstehen, dass er von Mitarbeitergesprächen nichts hält, so ist das ein erhebliches Hindernis welches überwunden werden muss.
- Die Intention ein Mitarbeitergespräch zu führen (siehe Modell von Ajzen) hat einen Einfluss darauf, ob dies auch effektiv getan wird. Dieser Einfluss ist aber eher gering, was darauf schließen lässt, dass die Rahmenbedingungen (wahrgenommene Verhaltenskontrolle) einen hohen Einfluss haben.

¹ Als Prozess der Leistungsbewertung (Performance Appraisal Process) verstehen Cawley, Keeping & Levy (1998) die Punkte: Entwicklung und Implementationsphase, Vorstufe der Bewertung – Selbsteinschätzung, das Bewertungsgespräch, und die Nachbearbeitung.

- Zufriedenheit mit den Mitarbeitergesprächen ist ein wichtiger Indikator für die Akzeptanz des Gesprächs bei den Mitarbeitenden.
- Instrumentelle Meinungsäusserung ist der Teil prozeduraler Fairness, welcher zur Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch beiträgt. Das bedeutet Mitarbeitende, die mehr Einfluss auf den Gesprächsverlauf nehmen, sind mit dem Mitarbeitergespräch zufriedener als solche, die dies weniger tun. Daraus lässt sich schliessen, dass Mitarbeitende das Gefühl brauchen, dass sie den Gesprächsverlauf beeinflussen können, Themen ansprechen die ihnen wichtig sind, dass ihnen ihr Vorgesetzter Zeit lässt, und dass sie die Vereinbarungen die getroffen werden, beeinflussen können.
- Haben sich die Mitarbeitenden mit dem Leitfaden auf das Gespräch vorbereitet, so haben sie signifikant stärker ihre Meinung geäussert (nicht-instrumentelle Meinungsäusserung) und tendenziell einen grösseren Einfluss auf den Gesprächsverlauf genommen (instrumentelle Meinungsäusserung).
- Mitarbeitende die in ihrem Gespräch konkrete, spezifische und herausfordernde Ziele vereinbaren, sind mit dem Gespräch zufriedener.

3 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel soll aufgezeigt werden, wie bei der Erhebung vorgegangen wurde, um die Fragestellung *Wie können die Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche der Reha Rheinfelden so optimiert werden, dass deren Durchführung seitens der Belegschaft verbessert wird?* zu beantworten. Das Untersuchungsdesign besteht aus einer Literaturrecherche, einer Dokumentenanalyse und aus leitfadengestützten Experteninterviews mit 9 Teamleitenden der Reha Rheinfelden.

3.1 Untersuchungsdesign

Da es sich bei dieser Arbeit um eine explorative Studie handelt, wird in der Untersuchung mit qualitativen Methoden gearbeitet. Ziel ist es, Material zu erzeugen, welches anschliessend interpretiert werden kann, um Handlungsempfehlungen zu generieren. Diese Empfehlungen sollen sich darauf beziehen, was in Zukunft an den ZEG geändert werden muss um deren Durchführung zu verbessern, und somit den Nutzen für die Organisation wie auch für die Mitarbeitenden zu erhöhen.

Laut Breuer (2010) sind die zentralen Forschungsinteressen qualitativer Forschung alltägliche Phänomene, Probleme und Prozesse, und genau das sind auch die zentralen Punkte der vorliegenden Arbeit. Es soll der Prozess der ZEG innerhalb der Reha erschlossen werden, wie auch die Probleme die sich für die Mitarbeitenden damit auf tun, und wie sie bei der Durchführung der Gespräche mit den Problemen umgehen.

In diesem Zusammenhang ist es in der qualitativen Forschung auch wichtig ein Untersuchungsfeld festzulegen (Baur & Blasius, 2014). Das Untersuchungsfeld in der vorliegenden Studie ist die Reha Rheinfelden. Somit ist es relevant, dass die Erhebung genügend Daten liefert um im Anschluss Hypothesen für das gesamte Untersuchungsfeld zu liefern. Dies bedeutet gleichzeitig auch, dass die Ergebnisse nicht bedingungslos auf andere Organisationen übertragen werden können. Dies muss vor allem beim Zusammenstellen der Stichprobe beachtet werden, auf welche im Kapitel 3.2.3 nochmals eingegangen wird.

3.2 Datenerhebung

Bei der vorliegenden Untersuchung wurde neben der Literaturrecherche zwei Methoden für die Erhebung der Daten verwendet. Zum einen wurde eine Dokumentenanalyse mit den vorhandenen Unterlagen der ZEG durchgeführt, zum anderen wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit Teamleitenden der Reha Rheinfelden durchgeführt. In der folgenden Tabelle soll kurz die einzelnen verwendeten Methoden aufzeigen, sowie deren Nutzen kurz beschreiben.

Tabelle 2: Methode der Datenerhebung (eigene Darstellung).

METHODE	VORGEHEN	ZIELE
LITERATURRECHERCHE	Recherche des aktuellen Forschungsstandes zur Thematik.	<ul style="list-style-type: none"> • Theoretische Grundlagen schaffen, Einordnung und Hintergründe • Beschreibung aktueller Erkenntnisse zum Thema • Schaffen einer prototypischen Vorstellung davon wie ein Mitarbeitergespräch im optimal Fall gehandhabt wird
DOKUMENTENANALYSE	Die von der Reha zur Verfügung gestellten Dokumente (Leitfaden, etc. zu den Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgesprächen) werden untersucht und mit den gewonnen Informationen der Literaturrecherche verglichen.	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der vorhandenen Unterlagen des ZEG • Erarbeiten einer Idee, wie das ZEG im «Optimalfall» durchgeführt werden soll • Abgleich der Unterlagen mit den Informationen aus der Literaturrecherche
LEITFADENGESTÜTZTE EXPERTENINTERVIEWS	Durchführung von neun qualitativen Experteninterviews mit Teamleitern der Reha Rheinfelden.	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen zum Umgang innerhalb der Teams allgemein • Informationen zur Handhabung der ZEG • Verbesserungsvorschläge und Wünsche der Teamleitenden einholen

3.2.1 Literaturrecherche

Im ersten Schritt erfolgt die Erarbeitung der theoretischen Basis. In der Literaturrecherche wurden Informationen zur theoretischen Einordnung, den Hintergründen sowie den aktuellen Erkenntnissen zur Thematik Mitarbeitergespräche gesucht. Ebenso sollte in diesem Teil definiert werden, was in dieser Arbeit unter einem Mitarbeitergespräch verstanden wird. Die Resultate der Literaturrecherche finden sich im Kapitel 2 *Stand der Forschung*.

3.2.2 Dokumentenanalyse

Mit der Dokumentenanalyse sollte die IST-Situation der Mitarbeitergespräche analysiert werden. Diese IST-Situation sollte gemeinsam mit der Literaturrecherche dazu dienen den Interviewleitfaden zu erstellen. Zusätzlich sollten die gewonnenen Erkenntnisse auch bei der Auswertung helfen die Aussagen der Mitarbeitenden zu interpretieren. Die Ergebnisse aus den Interviews sollten also durch die Dokumentenanalyse ergänzt werden, wofür diese sich gemäss Mayring (2010) eignet.

3.2.3 Leitfadengestützte Experteninterviews

Der Grund weshalb man Interviews führt ist nach Bogner, Littig & Menz (2014), dass es einen Wissensunterschied zwischen Befragten und Interviewern gibt. Als Experte wiederum bezeichnet Helfferich (2014) Personen, welche über fachliches, abstraktes «Sonderwissen» verfügen und als Ratgeber fungieren können, die Erfahrungs- und Faktenwissen vermitteln und einem so den Zugang zu Wissen gewährleisten, das ansonsten verschlossen bleiben würde.

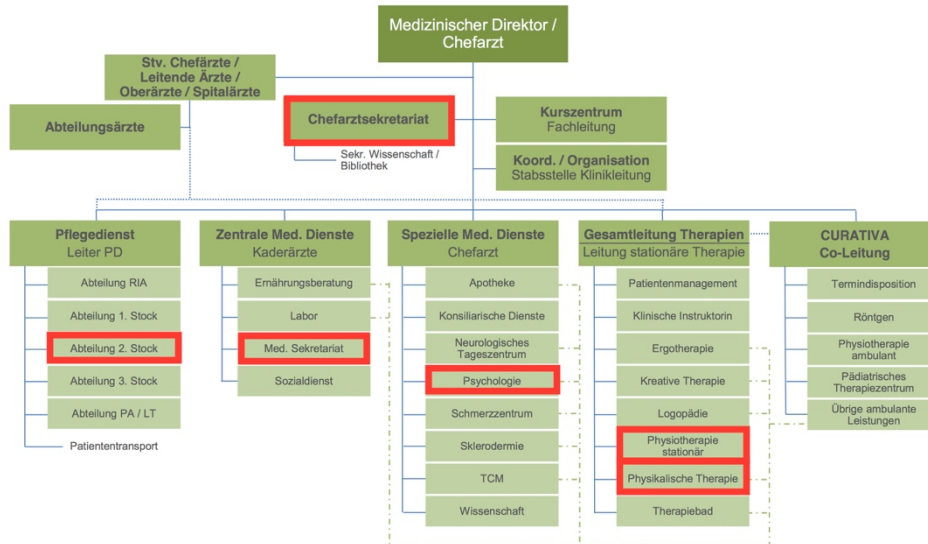
Sampling

Wer sich als Experte bezeichnen darf wurde unter 3.2.3 erläutert. Bezogen auf die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass die Teamleitenden der Reha Sonderwissen darüber haben wie sie die ZEG effektiv vorbereiten und anwenden. Gleichzeitig haben sie Erfahrungswissen über die Probleme, die sich im Zusammenhang mit ihnen ergeben können und auch dazugehörige Interpretationsansätze weshalb diese Probleme auftauchen.

Durch die Durchführung der Interviews mit den Teamleitenden ergeben sich drei Vorteile: Die Teamleiterinnen/Teamleiter kennen das ZEG aus beiden Seiten (sie führen es mit ihren Mitarbeitenden durch und haben selbst ein ZEG mit ihren Vorgesetzten), sie erhalten allenfalls Rückmeldungen von ihren Mitarbeitern, und sie sind Experten für die Kultur und das Innenleben der Reha. Durch dieses Vorgehen sollte eine höchstmögliche Informationsdichte erlangt werden um das Untersuchungsfeld (die Reha) zu verstehen und im Anschluss daran, Ratschläge zu einer allfälligen Überarbeitung des ZEG zu erstellen. Zusätzlich wird im Theorieteil auch der aktuelle Stand der Forschung zur Beantwortung der Fragestellung herbeigezogen.

Um das Untersuchungsfeld abzudecken, wurden insgesamt 9 Interviews mit Teamleitern aus möglichst verschiedenen Bereichen durchgeführt.

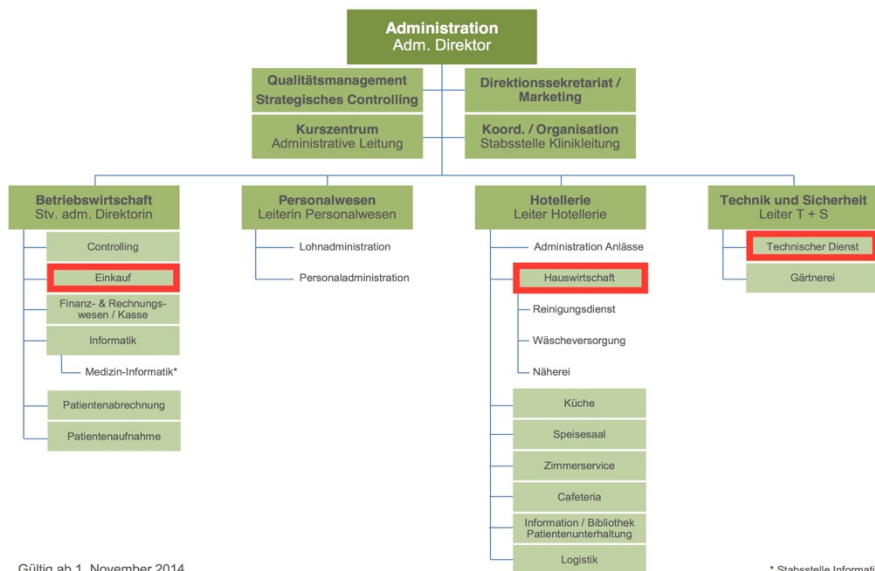
Organigramm Medizin



Gültig ab 1. August 2014

Abbildung 4: Experten, Organigramm Administration (Reha Rheinfelden, 2016)

Organigramm Administration



Gültig ab 1. November 2014

* Stabsstelle Informatik

Abbildung 5: Experten, Organigramm Medizin (Reha Rheinfelden, 2016)

Gewisse Bereiche wurden bewusst weggelassen. Einerseits ist das die Personalabteilung, da die Teamleiterin dieser Abteilung auch gleichzeitig die Auftraggeberin ist. Der Bereich der Ärzte wurde bewusst weggelassen, da in diesem Bereich keine ZEG geführt werden (siehe Kapitel 5 *Ergebnisse*). Ausserdem wurde bei der Auswahl der Teamleitenden auch auf eine möglichst grosse Heterogenität geachtet. So reicht die Spannweite der Führungserfahrung

von 1.5 Jahren bis 10-15 Jahre. Gewisse Teamleitende haben um die 20 Mitarbeitende mit denen sie ZEG führen müssen, eine Person jedoch nur jemanden. Die letzte Person die in die Reha eingetreten ist, hat dies vor 3 Jahren getan, wohingegen eine Person bereits seit 28 Jahren dort arbeitet (siehe Tabelle 2). Das Ziel dieser Zusammenstellung war es, ein möglichst heterogenes Bild zu erhalten um alle möglichen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

Die definitive Auswahl der Interviewpartner wurde von der Personalleiterin anhand der zuvor besprochenen Kriterien getroffen.

Tabelle 3: Aufstellung Interviewpartner (eigene Darstellung).

INTERVIEW	JAHRE IN DER REHA	FÜHRT ZEG SEIT X JAHREN	ANZAHL UNTERSTELLTE
1	3	3	5
2	4	1.5	40 (gemeinsam mit Co-Leiter, führt selbst ca. 18 ZEG)
3	28	10	11
4	15	15	9
5	16	16	1
6	9	7	38
7	6	6.5	23
8	20	6-7	4-5
9	6	6	3

Setting der Interviewsituation

Die Interviews wurden an drei verschiedenen Tagen in einem grossen Sitzungsraum der Reha geführt. Dabei gab es auch die Möglichkeit den Interviewteilnehmern ein Glas Wasser oder eine Frucht anzubieten. Zeitlich wurde für jedes Interview 60 Minuten eingeplant, inklusive 30 Minuten Pause anschliessend (siehe Terminblatt Anhang 2). Da der Grossteil der Interviews 40-45 Minuten dauerte, konnte so verhindert werden, dass es zu stressigen Situationen kam, und die Experten konnten in aller Ruhe ihre Informationen weitergeben.

Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet, damit sie im Anschluss paraphrasiert werden konnten.

Der Interviewleitfaden

Der gesamte Interviewleitfaden der Arbeit ist im Anhang 3 zu finden. Der Leitfaden ist das Resultat der ersten beiden Schritte im Untersuchungsprozess, der Literaturrecherche sowie der Dokumentenanalyse (siehe Tabelle 2).

Das Gespräch beginnt, wie von Liebold und Trinczek (2009) vorgeschlagen, mit den Rahmenbedingungen des Interviews (Bedanken für die Zeit, kurze Informationen über die Arbeit, Anonymität, zeitliche Rahmen, Themen und weiteres Vorgehen).

Bei der Konstruktion des Leitfadens wurde sich an Bogner, Littig & Menz (2014) orientiert. Dabei wurde der Leitfaden in der Folge in drei Teile unterteilt. Im ersten Teil geht es kurz um einige allgemeine Infos, wie die Führungserfahrung, die Anzahl der Dienstjahre sowie die Anzahl der unterstellten Mitarbeitenden. Im zweiten Teil sollen die Experten das ZEG aus ihrer Sicht als Teamleitende beurteilen, und im dritten Teil sollen sie das ZEG beurteilen mit Blick auf die Gespräche, die sie mit ihren Vorgesetzten führen. Somit können beide Sichtweisen miteingeschlossen werden. Innerhalb der beiden Teile gibt es vier bzw. fünf Hauptfragen, hinter denen folgende Überlegungen stecken:

- Sehen die Mitarbeitenden einen Nutzen für sich selbst in der Durchführung der ZEG? (Items 1&5)
- Fühlen sich die Mitarbeitenden durch die exakte Formulierung der Unterlagen in einen Rahmen «gezwungen»? Nehmen sie sich genügend Zeit für die Besprechung der für sie relevanten Punkte oder geht es lediglich um das «abarbeiten» der einzelnen Punkte? (Item 2&6)
- Die Unterlagen sind sehr ausführlich. Ist das für Teamleitende mit wenig Erfahrung eine Hilfestellung? (Item 4&9)
- Durch die genaue Vorgabe der Gesprächspunkte im Leitfaden, wird strikt anhand des Leitfadens vorgegangen. Dies führt dazu, dass die Mitarbeitenden kaum Einfluss auf den Gesprächsverlauf nehmen können und so keine prozedurale Fairness empfinden (siehe Kapitel 2.1.4). Dies führt zu Unzufriedenheit. (Items 7&8)
- Wird die Zielvereinbarung gemeinsam mit den Mitarbeitenden erstellt? Oder werden sie vor vollendete Tatsachen gestellt? (Item 3)

Die Interviews wurden, wie bei Experteninterviews üblich, teilstrukturiert geführt (Bogner, Littig & Menz, 2014). Das heisst es wurden nicht in jedem Interview die identischen Fragen gestellt. Stattdessen wurden die Hauptfragen als *Einleitung* in die einzelnen Themen

verwendet, je nach Gesprächsverlauf wurden dann gezielt Nachfragen gestellt. In den Gesprächen hat sich teilweise auch die Chronologie der Fragen verändert, weshalb gewisse Fragen im Verlauf weggelassen werden konnten oder lediglich kurz angesprochen wurden.

3.2.4 Datenauswertung

In diesem Kapitel soll das Vorgehen beim Auswerten der gewonnenen Daten aufgezeigt werden. Die Auswertung der Dokumentanalyse erfolgte mittels einer inhaltlichen Zusammenfassung, diese wird im Kapitel 4 dargestellt. Das Vorgehen bei der Auswertung der Experteninterviews wird hier begründet und die daraus folgenden Ergebnisse folgen in Kapitel 5. Grundlage für die Auswertung waren die Paraphrasen der Experteninterviews. Diese wurden im Anschluss mittels der qualitativen Datenanalyse ausgewertet.

Qualitative Inhaltsanalyse

Da es sich, wie bereits erwähnt, bei dieser Arbeit um ein erkundendes, exploratives Vorgehen handelt, wurden die gewonnenen Daten der Experteninterviews mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Dieses Vorgehen wird auch verschiedentlich für die Auswertung von Experteninterviews vorgeschlagen (Bogner, Littig & Menz, 2014; Gläser & Laudel, 2010). Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, durch Umgestaltung der Interviewtexte eine Datenbasis zu schaffen, welche ausschliesslich Informationen enthält, welche auch benötigt werden um die Fragestellung zu beantworten. Die Daten sollen also reduziert und entsprechend dem Untersuchungsziel strukturiert werden.

Ausgehend von der Theorie und den daraus abgeleiteten Vorüberlegungen wird ein Kategoriensystem erstellt um die Daten so weiterzuverarbeiten. Dabei kann zwischen einem deduktiven und einem induktiven Vorgehen unterschieden werden. Bei der deduktiven Vorgehensweise wird ausgehend vom theoretischen Vorwissen ein Kategoriensystem erstellt (von der Theorie zur Empirie). Bei der induktiven Variante hingegen wird das Kategoriensystem aus den gewonnen Daten erstellt (von der Empirie zur Theorie). Bei dieser Arbeit wurden die beiden Methoden gemischt, so wurden einige Kategorien basierend auf dem Wissen aus der Literatur erstellt. Gleichzeitig war aber auch das Ziel sich nicht völlig auf dieses Kategoriensystem zu fixieren, und bei allfälligen neuen Informationen diese zu berücksichtigen und entsprechend das Kategoriensystem anzupassen (Gläser & Laudel, 2010). Das vollständige Kategoriensystem inklusive Erklärung und Begründung der Kategorien ist im Anhang 5 zu finden.

Nach der Bildung der Kategorien wurde das Material gesichtet und dabei die relevanten Informationen zu den entsprechenden Kategorien zu geordnet (Gläser & Laudel, 2010).

4 Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche in der Reha Rheinfeldern

In diesem Kapitel sollen die vorhandenen Unterlagen zum ZEG der Reha vorgestellt und erläutert werden. Ebenso soll ein erster Vergleich mit der wissenschaftlichen Literatur gemacht werden. Die gesamten Unterlagen sind im Anhang 1 aufgeführt.

Die Unterlagen der Reha umfassen folgende Teile:

- ZEG Gesprächsvorbereitung
- Leitfaden zum Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch (ZEG)
- Selbsteinschätzung der/des Mitarbeitenden
- ZEG Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch
- Feedback an die vorgesetzte Person
- Zielvereinbarungen

Diese Teile sollen hier kurz vorgestellt, ihr Inhalt erläutert und wo möglich mit der Literatur verglichen werden.

4.1 Unterlagen Reha Rheinfeldern

ZEG Gesprächsvorbereitung

Der Bogen *ZEG Gesprächsvorbereitung* gibt auf einer Seite kurz Auskunft zu folgenden Punkten:

- Welche Unterlagen werden benötigt?
- Womit und wie soll sich vorbereitet werden?
- Welche Fragen zu meinen Einschätzungen und Aussagen soll ich mir vorgängig Stellen?
- Wie soll ich im Gespräch kommunizieren?

Dieser Bogen ist eine erste kurze Einstimmung auf das ZEG für die Mitarbeitenden, es gibt ihnen einen kurzen Überblick, wie und womit sie sich am besten vorbereiten.

Leitfaden zum Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch (ZEG)

Im Leitfaden werden detailliert die Ziele des ZEG erklärt. Die enthaltenen Gesprächsteile werden kurz erwähnt (Schwächen/Stärken, Zielsetzung, Führungsverhalten). Ebenfalls wird geschrieben, wie die Kommunikation im Gespräch optimaler Weise verlaufen sollte, und es werden einige organisatorische Informationen gegeben. Am Ende des Leitfadens werden zur Unterstützung bei der Selbsteinschätzung, sowie der Beurteilung des Mitarbeitenden durch den Vorgesetzten alle Beurteilungsdimensionen durch verschiedene Kriterien mittels eines A+

(beste Ausprägung) und D (schlechteste Ausprägung) Beispiels erläutert. Der Beurteilungsbogen wird unter dem Punkt *ZEG Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch* genauer erwähnt.

Selbsteinschätzung der/des Mitarbeitenden

Dieser Bogen muss lediglich vom Mitarbeitenden ausgefüllt werden. Dabei handelt es sich um sieben Fragen, die sich einerseits um seine Arbeit und Aufgaben drehen, ob ihm diese Spass machen, und ob er diese zufriedenstellend erledigt hat. Das Erreichen der letzten Ziele soll beurteilt, sowie auch gleich neue Ziele, welche allenfalls im Raum stehen, definiert werden. Dann soll kurz mit Hilfe der Dimensionen der Kompetenzen gesagt werden wo man die eigenen Stärken und Schwächen sieht. Es können Wünsche für die Weiterbildung angebracht werden sowie allgemeine Verbesserungsvorschläge gemacht werden.

ZEG Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch

Dieser Bogen muss vorgängig des Gesprächs vom Vorgesetzten und auch vom Mitarbeitenden ausgefüllt werden. Auf der ersten Seite befinden sich allgemeine Informationen, wie Name und Stelle des Mitarbeitenden, das Datum etc. Sowie ein Feld für zusätzliche Bemerkungen zum Gespräch. Ebenfalls hier müssen beide Parteien unterzeichnen, wenn sie mit dem Ergebnis des Gesprächs einverstanden sind.

Hauptteil dieses Bogens ist die Beurteilung der Kompetenzen. Es wird hier zwischen 4 verschiedenen Kompetenzen unterschieden. Es sind dies Fach-/Methodenkompetenzen, Persönlichkeitsbezogene Kompetenz, Sozialkompetenz sowie bei Personen mit Führungsfunktion die Führungskompetenz. Die einzelnen Kompetenzen sind wiederum in mehrere Dimensionen unterteilt welche es jeweils einzeln zu bewerten gilt.

Tabelle 4: Aufstellung der Kompetenzen und der dazugehörigen Dimensionen (eigene Darstellung)

AUFSTELLUNG DER KOMPETENZEN UND DER DAZUGEHÖRENDE DIMENSIONEN

Fach-/Methodenkompetenz

- Fachliches Wissen
- Fachliches Können
- Arbeitsorganisation
- Zielorientierung und Arbeitsqualität
- Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit

Persönlichkeitsbezogene Kompetenz

- Leistungsbereitschaft, Engagement (Wollen)
- Belastbarkeit
- Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft
- Unternehmerisches Denken und Handeln

Sozialkompetenz

- Team- und Kooperationsfähigkeit
- Kommunikations- und Konfliktfähigkeit
- Respekt, Auftreten, korrekte Umgangsformen
- Patienten- und Kundenorientierung

Führungskompetenz

- Managementkompetenz
- Mitarbeiterführung
- Mitarbeiterförderung, Personalentwicklung
- Verbindlichkeit
- Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit

Ebenso findet sich hier eine Seite, welche sich mit der Beurteilung der Aufgabenerfüllung beschäftigt. Dabei können zwei Hauptaufgaben (gemäss des Stellenbeschriebs, der zur Vorbereitung ebenfalls zur Hand genommen werden soll), zwei Zusatzaufgaben sowie die Erreichung der festgelegten Ziele bewertet werden.

In beiden Teile werden die einzelnen Punkte/Dimensionen auf einer Skala von A+ (Ziele/Erwartungen/Anforderungen klar übertroffen) bis D (Ziele/Erwartungen/Anforderungen mehrheitlich nicht erfüllt) bewertet. Wobei die Bewertung auch immer begründet werden soll.

Feedback an die vorgesetzte Person

Ein weiterer Teil des Gesprächs ist das Feedback an die vorgesetzte Person. Hierzu findet sich ebenfalls ein eigenes zweiseitiges Blatt, welches vom Mitarbeitenden vor dem Gespräch bearbeitet werden soll. Die sieben Fragen zum Führungsverhalten des Vorgesetzten sollen von allen Mitarbeitenden ausgefüllt werden. Das Blatt muss beim Gespräch nicht an den Vorgesetzten abgegeben werden, wenn der Mitarbeitende nicht damit einverstanden ist.

Zielvereinbarung

Letzter Bestandteil des ZEG sind die Zielvereinbarungen. Darauf finden sich auf der ersten Seite eine Auflistung der Strategischen Ziele, der gesamten Reha sowie der Abteilungsziele der betreffenden Abteilung. Ab Seite 2 ist eine Tabelle vorhanden (siehe Abb. 6) in welcher die persönlichen Ziele für den jeweiligen Mitarbeitenden festgehalten werden können.

Strat. Ziel	Nr. Abt. Ziel	Mitarbeiterziel	Messgrösse (zur Zielüberprüfung)	Massnahme (was tun?)	geplanter Termin Zielerreichung	Termin Zwischen- evaluation	Termin Schluss- evaluation	Zielerreichung / Bemerkungen
Persönliche Arbeitsziele 2016			Name - Vorname / Abteilung:					

Abbildung 6: Tabelle zur Zielvereinbarung (Reha Rheinfelden, 2015)

4.2 Fazit Unterlagen

Als Fazit lässt sich sagen, dass das ZEG der Reha alle unter 2.1.2 *Aufbau und Inhalt* beschriebenen Komponenten eines zeitgenössischen Mitarbeitergesprächs erfüllt. Formal etwas schwächer ausgeprägt ist der Punkt *Entwicklungsperspektiven des MA*, was aber nicht als negativ bewertet werden muss, da sich daraus die Gewichtung im Gespräch nicht beurteilen lässt.

Die Unterlagen sind äusserst umfangreich, wobei positiv zu bewerten ist, dass einerseits das Ziel des Mitarbeitergesprächs erwähnt wird, wie auch mit welcher Haltung und welcher Art der Kommunikation die beiden Gesprächsteilnehmer ins Gespräch gehen sollen. Die Beurteilung der Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden, scheint auf den ersten Blick lang, es müssen 13-18 Dimensionen einzeln bewertet werden (abhängig davon ob der zu bewertende Mitarbeitende Führungsverantwortung hat oder nicht). Das könnte dazu führen, dass die Mitarbeitenden und Vorgesetzten das Gefühl haben, sie müssen diese Punkte alle «abarbeiten» und können kein Augenmerk auf die für sie wichtigen Punkte legen. Das wiederum würde für eine Verringerung der wahrgenommenen nicht-instrumentellen Meinungsäusserung sprechen, was wiederum zu einer Verringerung der Zufriedenheit mit dem Gespräch führen könnte. Ausserdem fragt sich ob in einem eher sozialen und freundschaftlich geprägten Umfeld, wie dies in der Reha Rheinfelden gelebt wird, ein

Bewertungssystem mit Noten von A-D die Unternehmenskultur unterstützt, oder ob dies eher zu Konflikten zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden führt. Trost (2015) schreibt zu diesem Thema etwa, ein Mitarbeitergespräch, dass mit dem Umfeld nicht kompatibel ist dysfunktional für eine Organisation sein kann, und dass Führungskräfte je nach Verständnis ihrer Führungsrolle hierbei in einen Rollenkonflikt geraten können. Zudem schreiben Barthel & Kessel (2004), dass eine Benotung nach solch einem System in der Personalentwicklung eher wenig Sinn macht.

Ebenfalls als sehr positiv zu bewerten sind die Zielvereinbarungen, da einerseits auf der ersten Seite alle Strategischen Ziele der gesamten Klinik sowie die Abteilungsziele aufgelistet sind. Dadurch können jeweils Ziele daran angeknüpft erstellt werden. Ebenso sollten gemäss der Tabelle alle Ziele als SMART-Ziele vereinbart werden.

5 Ergebnisse Experteninterviews

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse der Experteninterviews präsentiert werden. Zu diesem Zweck werden folgend die elf Hauptkategorien des Kategoriensystems und die darin enthaltenen Informationen erläutert.

5.1 Vorbildfunktion

In dieses Kapitel fallen Informationen, die Aufschluss darüber geben, ob die Vorgesetzten der Teamleitenden ihre Vorbildfunktion wahrnehmen und diese Gespräche unterstützen, oder ob sie eine ablehnende Haltung vorleben.

Dabei lässt sich sagen, dass die Vorgesetzten ihre Vorbildfunktion wahrnehmen. In keinem der Interviews wurde eine ablehnende Haltung gegenüber den ZEG erwähnt. In zwei Interviews wurden die Gespräche als «Pflichtveranstaltung» bezeichnet aber nicht ohne auch gleich diese Aussage zu relativieren: Dass man sich natürlich schon bewusst sei, dass sie einen Nutzen enthalten wie auch, dass man nicht glaube, dass sie für den Vorgesetzten lästig seien. Ebenso wurde in einem Gespräch erwähnt, dass für die vorgesetzte Person die Unterlagen nicht so wichtig sind, das Gespräch an und für sich mit dem Mitarbeitenden jedoch schon.

5.2 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen wurden wiederum in drei Unterkategorien aufgeteilt. Diese sind *Art der Vorbereitung*, *Zeitaufwand* und *Einbettung in den Arbeitsalltag*.

Zur Vorbereitung lässt sich sagen, dass vier der neun interviewten Personen die Notizen für das ZEG am Computer machen und nicht, wie im Leitfaden beschrieben, von Hand. Dadurch entsteht die Gefahr (wie auch in Interview 2&7 erwähnt), dass Formulierungen und Bewertungen vom letzten Jahr kopiert werden. Die Betroffenen erwähnten jedoch, dass sie sich bemühen nichts zu kopieren oder zu wiederholen.

In diesem Zusammenhang steht auch die zweite Unterkategorie, der *Zeitaufwand*. Dabei lässt sich erkennen, dass der empfundene Zeitaufwand der jeweiligen Personen variiert und abhängig davon ist, wie gross die Anzahl der zu führenden ZEG ist.

Bei der *Einbettung in den Arbeitsalltag* lässt sich erkennen, dass die Durchführung auch von der ansonsten anfallenden Arbeitslast abhängt. So erläutert ein Teamleitender, dass ihm während der letzten Periode der ZEG 100 Stellenprozent fehlten, was dazu führte, dass die ZEG nach hinten geschoben wurden, weil es wie er sagt: «... nicht oberste Priorität hat.» (Interview 1).

5.3 Prozedurale Gerechtigkeit

Unter *prozedurale Gerechtigkeit* fallen alle Informationen, die Aussagen darüber machen, ob einerseits die Teamleitenden selber ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben Einfluss auf den Verlauf der Gespräche zu nehmen. Aber auch Aussagen darüber, ob sie selbst das Gefühl haben den Gesprächsverlauf mit ihrem Vorgesetzten zu beeinflussen.

Gemäss den Informationen aus den Interviews kann gesagt werden, dass die prozedurale Gerechtigkeit in den Gesprächen gegeben sein sollte. Vor allem in den Gesprächen zwischen den Teamleitenden und den Bereichsleitenden scheint das Gespräch frei gehalten zu werden. Die einzelnen Kompetenzen und Fragen werden dabei jeweils ausgefüllt, jedoch wird nicht alles während dem Gespräch besprochen. In den Gesprächen zwischen Teamleitenden und Mitarbeitenden wurde bei der Art der Durchführung der Interviews eine Abhängigkeit zum Dienstalter des Mitarbeitenden gemacht. Es wurde gesagt, dass zu Beginn die Punkte noch genauer einer nach dem anderen besprochen wird, je länger der Mitarbeitende in der Reha ist, desto freier wird das Gespräch gehalten.

5.4 Unterlagen

Die Kategorie *Unterlagen* unterteilt sich in die Unterkategorien *Benotung*, *Kompetenzprofil*, *Selbsteinschätzung*, *Zielvereinbarung* und *Allgemeines*.

Der grösste Diskussionspunkt bei den Unterlagen sind die Benotung der einzelnen Kompetenzen. Nur vereinzelte Interviewpartner sahen einen positiven Aspekt, wie etwa die Signalwirkung bei einer schlechten Benotung (Interview 7), oder als eine Art Bestätigung und Lob für die Mitarbeitenden (Interview 6). Die Restlichen sehen die Benotung eher kritisch. Eine häufig genannte Problematik ist die Stagnierung der Benotung nach einigen Jahren. Seien die Personen einmal auf einem guten Level so gebe es keine Möglichkeit zur Verbesserung mehr, wie auch, dass die Personen sich dann dort ja auch nicht mehr verschlechtern (Interview 1). Die nächste Problematik ist die Objektivität, bzw. Subjektivität der einzelnen Noten. In den Interviews ist verschiedentlich durchgedrungen, dass alle Führungspersonen ein anderes Verständnis der einzelnen Noten haben. So beschrieb eine Führungsperson die Note B als: «... Erwartungen erfüllt, alles in Ordnung und A ist schon sehr gut.» (Interview 2). Auf der anderen Seite wurde von einer Führungskraft berichtet, welche sagt, für sie sei ein A normal, das habe man einfach. Hinzu kommt der Druck der Mitarbeitenden. Für gewisse sei dies ein sehr grosses Problem, wenn sie «nur» ein B bekommen, obwohl das ja immer noch bedeutet, dass die Anforderungen erfüllt sind (Interview 6). Ebenfalls angesprochen wurde, dass sich die Notenskala an der Idee des Leistungslohnes orientiere, was zu Problemen führen kann.

So haben gewisse Mitarbeitende das Gefühl, dass ihr Lohn von der Beurteilung im ZEG abhängig wäre, obwohl dies nicht der Fall ist.

Auch die Beurteilung der Kompetenzen ist etwas zweigeteilt. Einerseits wurde erwähnt, dass eine genaue Aufteilung und genaue Vorgaben (mit Hilfe des Leitfadens) die Objektivität fördert und so ein Rahmen gesteckt wird (Interview 1). Gleichzeitig wurde gesagt, dass man das Gefühl hat, man kann sich rein anhand der Kompetenzen kein Bild des MA machen, das geschehe eher durch das offene Gespräch (Interview 2). Die genaue Formulierung der einzelnen Kompetenzen kann einerseits helfen bei Schwierigkeiten mit der Formulierung (Interview 2), gleichzeitig tendiere man aber dazu sich ablenken zu lassen und einfach die Punkte zu übernehmen (Interview 3). Ebenso wurden Schwierigkeiten mit einzelnen Kompetenzen berichtet. Die genauen Schwierigkeiten finden sich im Kategoriensystem im Anhang 6. Eine weitere Schwierigkeit ist, dass je nach Bildungsniveau die Mitarbeitenden Mühe haben, die Formulierungen zu verstehen. Das führt wiederum dazu, dass sie die Kompetenzen selbst gar nicht ausfüllen und sich nicht gross auf das Gespräch vorbereiten.

Probleme mit der Verständlichkeit wurden ebenfalls bei der Selbsteinschätzung ausgemacht (Interview 5). Ebenso hätten gewisse Mitarbeitende Mühe sich objektiv einzuschätzen. Das Positive sei hier allerdings, dass die Mitarbeitenden selbst viel zum Gespräch beitragen durch diesen Teil des Formulars (Interview 2).

Alle Interviewteilnehmenden betonten, dass sie ihre Ziele gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden erstellen. Es werden also keineswegs die Ziele lediglich an die nächst niedrigere Stufe weitergegeben. Wenn die Teamleitenden eine Idee für ein Ziel haben, schlagen sie es den Mitarbeitenden vor und geben diesen aber auch immer die Chance, ihre eigene Meinung einzubringen und sich selbst Gedanken zu machen zu ihren eigenen Zielen. Gleichzeitig tun sich aber auch an verschiedenen Stellen immer wieder Probleme auf damit, überhaupt Probleme zu finden («Ziele werden zusammen erstellt, bin auch froh um Ideen. Weil um jedes Jahr für jeden ein Ziel zu entwickeln kann man auch falsch liegen.» Interview 1) sei dies seitens der Teamleitenden, die auch hier wieder die Stagnierung über die Jahre hinweg ansprechen, oder seitens der Mitarbeitenden, die Schwierigkeiten haben Ziele zu finden. Die Ziele beziehen sich teilweise auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden oder aber auf die von der Klinikführung ausgegebenen Unternehmensziele. Auch hier taucht wieder die Problematik auf, dass es mit gewissem Personal, abhängig von ihrer Tätigkeit, schwierig ist Zielvereinbarungen zu erstellen. Da einerseits die Entwicklungsmöglichkeiten fehlen, werden andererseits keine Ziele vereinbart, so entsteht das Gefühl, man könne nichts mit ihnen anfangen (Interview 6).

Die Unterkategorie *Allgemeines* ist eine Sammelkategorie für Aussagen, die sich auf die Unterlagen im Allgemeinen beziehen und nicht auf spezifische Teile.

5.5 Nutzen

Die Kategorie Nutzen wurde unterteilt. Die beiden Unterkategorien sind *Nutzen aus Sicht der Führungsperson* sowie *Nutzen aus Sicht des Mitarbeitenden*.

Aus Sicht des Mitarbeitenden wird geschätzt, dass man eine Rückmeldung zu seiner Leistung erhält, wie auch, dass sich der Vorgesetzte die Zeit für einem nimmt. Vor allem bei einer negativen Selbsteinschätzung, sowie zu Beginn des Arbeitsverhältnisses, hilft es zu sehen, wie die eigene Leistung von den Vorgesetzten gesehen wird (Interview 2). Gleichzeitig stellt das ZEG eine Plattform dar um Wünsche und Anregungen vorzubringen. Es gab einzelne kritische Stimmen, die etwa meinten, das ZEG habe keinen Nutzen für sie, oder dass Vorgesetzte die eigene Leistung nicht richtig beurteilen könne, da ihnen das fachliche Wissen fehle.

Aus Sicht der Führungskraft sind die meist genannten Nutzen, dass Feedback gegeben werden kann, sowie dass man Feedback zu seinem eigenen Führungsverhalten erhält. Im Zusammenhang mit dem Feedback wird auch erwähnt, dass man es schätzt die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zu zeigen, wie auch, dass auf Grund des Feedbacks Ziele für das nächste Jahr gesetzt werden können. Ebenso angesprochen wurde das Thema der Personalentwicklung, sei das im Sinne von Weiterbildungen, oder ob es die Möglichkeit gibt den Mitarbeitenden neue Aufgaben zuzuteilen. Auch an dieser Stelle war es für gewisse Teamleitende schwierig einen Nutzen zu sehen («Ich bekomme das eine oder andere mit, aber ansonsten weiss ich nicht mehr als vorhin.» Interview 6)

5.6 Kontakt mit den Mitarbeitenden im Arbeitsalltag

Die Teamleitenden haben alle einen eher engen Kontakt zu den Mitarbeitenden. Diejenigen die nicht täglich eine kurze Sitzung mit mit ihnen haben, geben ihnen mindestens die Chance jederzeit das Gespräch mit ihnen zu suchen, oder sie unterhalten sich im Alltag öfters mit ihnen.

5.7 Kommunikation/Vorgehen im Gespräch

Im Gespräch des ZEG gehen die Teamleitenden zu meist relativ flexibel vor, sei dies im Gespräch mit ihren jeweiligen Vorgesetzten oder mit ihren Mitarbeitenden. Lediglich eine Person erwähnte, dass sie zu Beginn das Gespräch sehr ausführlich durchgeführt habe (Interview 2). Inzwischen gehe aber auch diese Führungsperson nicht mehr genau nach Leitfaden vor. In Interview 3 erzählt die zu interviewende Person, dass sie mit einem offenen

Gespräch beginne und im Verlauf dessen gewisse Punkte im Leitfaden anspreche. Die Gesamtergebnisse gibt sie dann dem Mitarbeitenden ab, damit er schauen kann, ob er mit der Bewertung einverstanden ist. In Interview 6 wurde das Vorgehen im Gespräch abhängig gemacht von der Partizipation des Mitarbeitenden. Gäbe es wenig Rückmeldung vom Mitarbeiter, so werden einfach die einzelnen Punkte durchgegangen, wenn sich der Mitarbeitende hingegen stärker beteilige, sei man auch etwas flexibler und führe ein freieres Gespräch.

5.8 Einstellung zum Gespräch

Die Einstellung zu den ZEG wurde in sechs von sieben Interviews angesprochen, dabei äusserten alle Interviewprobanden eine positive Einstellung gegenüber dem ZEG, wenn auch in gewissen Gesprächen mit Einschränkungen. So wurde etwa erwähnt, dass natürlich auch im Hinterkopf ist, dass die Durchführung der ZEG eine Pflichtaufgabe ist. Ebenfalls wurde die Problematik angesprochen, dass das ZEG mit der Zeit etwas stagniert, und dass es ab einer gewissen Dauer der Zusammenarbeit vielleicht reichen würde das ZEG alle zwei Jahre durchzuführen (Interview 5). Ebenso wurde erwähnt, dass man es schätzt, dass für die ZEG ein Rahmen vorgegeben ist, jedoch die Art wie dieser Rahmen zurzeit abgesteckt ist nicht ganz optimal sei.

5.9 Probleme bei der Durchführung

In den Interviews wurden drei verschiedene Probleme bei der Durchführung der ZEG angesprochen. Das erste Problem ist, dass gewisse Mitarbeitende sich kein objektives Bild von sich selbst machen können und sich so bei der Selbsteinschätzung überschätzen. Dies führt (am Beispiel eines Mitarbeiters aufgezeigt, Interview 1) dazu, dass Kritik auch nicht verstanden wird, wenn sie anhand von Beispielen aufgezeigt wird und sich die Person deshalb ungerecht beurteilt fühlt.

Eine zweite Problematik eröffnet sich den Teamleitenden bei langjährigen Mitarbeitenden. So wurde von gewissen Personen erwähnt, dass es nach mehreren Jahren schwierig wird, da die Mitarbeitenden das ZEG schon mehrmals gemacht haben und sich dann nichts mehr gross verändere. Hier kam auch der Wunsch nach etwas mehr Flexibilität hervor, dass nach mehreren Jahren vielleicht nicht mehr alle Kompetenzen zusammen besprochen werden müssen, sondern lediglich ein Protokoll des Gesprächs weitergegeben werden kann (Interview 3). Gleichzeitig befanden gewisse Teamleitende auf diese Problematik angesprochen aber, dass es ja auch an den Gesprächsparteien liege, wie diese das Gespräch gestalten, dass man das Augenmerk während dem Gespräch auf die wichtigen Dinge lege (Interview 5).

Ein weiteres, beziehungsweise mehrere Probleme eröffnen sich in der Abteilung Reinigungsdienst. Folgend sind die einzelnen Probleme aufgelistet:

- MA bereiten sich nicht auf ZEG vor, da sie die Fragen auch teilweise nicht verstehen (nicht alle haben Deutsch als Muttersprache).
- Die Teamleitende sagt, sie sei sich sicher, dass die Mitarbeitenden nicht ehrlich sind.
- Sie sehen sich zuunterst in der Hierarchie der Reha. Dadurch haben sie das Gefühl, sie dürfen ihre Meinung nicht sagen.
- Manchmal ist die Erwartungshaltung zu gross. Das bedeutet, wenn sich nicht sofort etwas ändert, nachdem man ein Anliegen angebracht hat entsteht die Haltung «Was soll ich auch sagen, es ändert sich ja eh nichts.». Es fehlt die Fähigkeit das Gesamtbild zu sehen.
- Unterlagen sind dieselben, wie für Ärzte oder Psychologen. Dadurch wird von den Mitarbeitenden nicht alles verstanden und gewisse Punkte sind auch gar nicht relevant (Bsp. Entwicklungs-/Veränderungsbereitschaft).
- Die Teamleitende hat das Gefühl, dass den Mitarbeitenden im Reinigungsdienst die Gespräche lästig sind.

5.10 Sonstiges

In diese Kategorie fallen alle Informationen, die für die Arbeit relevant sein könnten, jedoch nicht den oben beschriebenen Kategorien zugeordnet werden können.

Speziell zu erwähnen sind hier Informationen über die Ansicht zum ZEG seitens des Chefarztes und Medizinischen Direktors. Er sieht in den ZEG keinen Nutzen für die Ärzte. Er führt mit den Ärzten auch keine ZEG, da er unabhängig davon sehr viel mit den Ärzten kommuniziert und der Meinung ist man müsse die Dinge immer «a doct ad fall» betrachten, also immer bezogen auf den betreffenden Arzt und den betreffenden Fall. Er führt die ZEG jedoch noch mit gewissen Teamleitenden, welche ihm direkt unterstellt sind.

Die restlichen Informationen in dieser Kategorie sind im Anhang 6 zu finden.

6 Interpretation

Welche Bedeutung haben diese Ergebnisse nun? Die Fülle an Informationen, die aus der Erhebung hervorgegangen sind, werden hier in verschiedenen Themenschwerpunkten zusammengefasst. Dadurch soll eine Übersicht entstehen, aus der in der Folge Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

Bevor die Ergebnisse interpretiert werden, soll hier nochmals kurz die Ausgangslage in Erinnerung gerufen werden.

Die Reha Rheinfelden wird in nächster Zeit ihre Führungsgrundsätze überarbeiten. Im Zuge dessen sollen auch die Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche überarbeitet werden, da sich der Personalabteilung in letzter Zeit folgende Probleme eröffneten:

- Vorgesetzte haben im Gespräch ihre eigene Selbsteinschätzung aufgrund von Aussagen der Mitarbeitenden korrigiert.
- Die Personalabteilung hat Meldungen über Schwierigkeiten in Teams erhalten. In den kurz zuvor durchgeführten ZEG war aber nichts davon erwähnt.
- Vorgesetzte tun sich teilweise schwer die Schwächen anzusprechen.
- Es herrscht das Gefühl, dass die ZEG nebenbei erledigt werden («Komm, wir machen es kurz, dann ist es erledigt»).

Mit Bezug auf diese Problemstellungen sollen folgend die Ergebnisse aus den Interviews wie auch aus der Dokumentenanalyse verknüpft werden.

Ruft man sich die Studie von Christiane Alberternst (2003) sowie das Modell von Ajzen (Siehe Kapitel 2.1.4) in Erinnerung wurde den Rahmenbedingungen eine grosse Relevanz bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen zuteil. Eine äusserst wichtige Rahmenbedingung ist dabei die Einstellung der Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitenden. Die Interviews geben keinen Anlass zu vermuten, dass die Führungskräfte in der Reha die Meinung vertreten, die ZEG hätten keinen Nutzen und würden somit eine Durchführung behindern. In den Interviews hat sich jedoch gezeigt, dass einige Teamleitende mit ihren jeweiligen direkten Vorgesetzten eine offenere Form des Mitarbeitergesprächs halten und sich weniger an die Unterlagen des ZEG halten (vgl. Interview 2&7). Dies wiederum könnte sich im Sinne des Vorbildeffektes darauf auswirken, dass die Teamleitenden sich an ihren Vorgesetzten orientieren und sich deshalb ebenfalls weniger an die Unterlagen halten, sondern eher ein offenes Gespräch führen und dann wiederum im Laufe dessen auf einzelne Punkte der Gesprächsunterlagen zu sprechen kommen.

Weitere Rahmenbedingungen, welche die Durchführung beeinflussen sind vor allem das Ausfüllen der Unterlagen, sowie die Zeit die in Anspruch genommen wird, durch deren Durchführung. In den kleineren Abteilungen scheint die Zeit, die aufgewendet werden muss kein Problem zu sein. Hingegen in grösseren Abteilungen ist der Zeitaufwand für die Vorbereitung sowie deren Durchführung beträchtlich. Das wiederum führt dazu, dass beispielsweise in der Vorbereitung die Unterlagen direkt am Computer ausgefüllt werden, statt von Hand, wie dies eigentlich vorgesehen wäre.

Ebenfalls in Anlehnung an die Studie von Alberternst (2003) wurde die prozedurale Gerechtigkeit erfragt. Mit den Interviewfragen *Geht ihr Chef auf Sie ein im Gespräch? Werden Sie von Ihm in den «Prozess» miteinbezogen?* und *Haben Sie das Gefühl, dass sie auf die Themen und auf den Verlauf der ZEG Einfluss nehmen können? Richten sich die Themen nach Ihren Bedürfnissen/nach dem was Ihnen wichtig ist?* sollte erfragt werden, ob die Teamleitenden während dem Gespräch das Gefühl instrumenteller Meinungsäusserung haben (siehe Kapitel 2.1.4), und ob sie dies auch im Umgang mit ihren Mitarbeitenden versuchen weiterzugeben. Durch die Beantwortung der Fragen, wie auch durch andere Aussagen über den Umgang mit den eigenen Mitarbeitenden kann gesagt werden, dass die prozedurale Gerechtigkeit in der Reha gegeben ist. Die Teamleitenden fühlen sich von ihren Vorgesetzten in das Gespräch miteinbezogen, können ihre Meinung mitteilen, und darauf wird auch eingegangen. Ebenso scheint im Umgang mit den eigenen Mitarbeitenden deren Input äusserst wichtig genommen zu werden. Betrachtet man nun die Aussagen zu den Unterlagen, allen voran zu der Benotung und den Kompetenzprofilen, so entsteht der Eindruck, dass das Gefühl der prozeduralen Gerechtigkeit weniger durch den Aufbau der Gesprächsunterlagen zustande kommt, sondern viel eher dadurch, dass die Gesprächsparteien sich wie erwähnt nicht in jeder Situation an diesen Gesprächsleitfaden halten. Stattdessen besprechen sie die für sie wichtigen Themen und gehen den Gesprächsbogen nicht Punkt für Punkt durch. Trotzdem wird der Gesprächsbogen bei allen vorschriftsgemäss ausgefüllt.

Ebenso soll hier nochmals das oben geschilderte Problem aufgegriffen werden, dass gewisse Teamleitende die Bewertung der Mitarbeitenden aufgrund der Aussagen ihrer Mitarbeitenden anpassen (was auch in einem Interview bestätigt wurde, siehe Interview 1). Vergleicht man dies mit der Theorie der instrumentellen Meinungsäusserung, welche besagt, dass Mitarbeitende ein stärker wahrgenommenes Gefühl der prozeduralen Fairness haben, wenn ihre Meinung und Aussagen einen Einfluss auf das Endergebnis eines Prozesses haben, so stellt sich die Frage, ob dies wirklich ein Problem darstellt. Passen die Teamleitenden in gewissen Fällen und bei angemessener Begründung ihre Benotung an, so vermitteln sie den Mitarbeitenden, dass ihre Meinung wichtig ist, und dass darauf eingegangen wird. Ebenso

werden in der Reha keine Folgeentscheidungen von der Benotung in den ZEG abhängig gemacht. Es werden also etwa keine Lohnanteile beeinflusst durch das Verändern der Benotung. Somit lässt sich sagen, dass dieses Problem eigentlich gar keines ist.

Zudem eröffnen sich im Zusammenhang mit der Benotung weitere Probleme aus Sicht der Teamleitenden, welche deren Akzeptanz bei gewissen Personen sinken lässt. Eine wichtige Problematik in Zusammenhang damit ist die mangelnde Reliabilität in der Anwendung der Noten. Die Benotung ist je nach Führungsperson äusserst unterschiedlich gehandhabt. So ist für gewisse Führungspersonen die Note A selbstverständlich und wird im «Normalfall» gegeben. Bei anderen Führungspersonen hingegen ist es schwierig ein A zu erhalten, und es wird nur bei wirklich guter Leistung verteilt. Kommt hinzu, dass wiederum andere Führungskräfte Kreuze am einen oder anderen Ende des Feldes machen um die Note weiter zu differenzieren (Interview 2). Dies alles führt dazu, dass beim vorliegenden Instrument keine Messgenauigkeit (Reliabilität) vorhanden ist und somit die Gütekriterien für Messinstrumente nicht erfüllt werden. Das wiederum bedeutet, dass mit der Benotung eigentlich «nichts» gemessen wird, und diese Benotung, wie auch in einem Interview beschrieben, eher eine «formelle Sache» (Interview 8) ist. Basierend darauf könnte man deren Notwendigkeit in Frage stellen. Ein weiteres Anliegen der Personalabteilung der Reha war, dass die Teamleitenden Probleme damit hätten Schwächen anzusprechen. Dabei kann man die Frage stellen, ob die Tatsache, dass die Leistung an eine Note geknüpft werden muss den Teamleitenden das Ansprechen von Schwächen und Problemen erschwert. So wurde in den Interviews an mehreren Stellen offensichtlich, dass die Benotung bei den Mitarbeitenden eine sehr zentrale Rolle spielt und sich im negativen Falle auch Widerstand (Interview 9) rühren kann oder es zu einem stark negativen Empfinden (Interview 6) seitens der Mitarbeitenden führen kann.

Das Kompetenzprofil zusammen mit der genauen Beschreibung der Kompetenzen wird einerseits geschätzt als Hilfestellung bei der Vorbereitung, gleichzeitig zeigen sich aber auch dort Probleme. Bei verschiedenen Unterkategorien gibt es etwa nach Meinung der Teamleitenden Überschneidungen, oder gewisse Punkte machen je nach Berufsgruppe keinen Sinn (vgl. Interview 2&6). Ebenso führt die genaue Formulierung der Punkte dazu, dass sich die Teamleitenden von den vorgegebenen Punkten ablenken lassen, und dass teilweise von den vorgegebenen Aussagen kopiert wird.

Positiv bewerten lassen sich die Zielvereinbarungen der Reha Rheinfelden. Zum einen sind Unterlagen schön nach dem SMART-Prinzip aufgebaut, zum anderen werden sie von den Teamleitenden gut angewendet. Das bedeutet die Ziele werden in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden ausgearbeitet, sie werden falls möglich an die Unternehmensziele geknüpft, und es werden nicht nur Arbeitsziele, sondern auch Ziele im Sinne der persönlichen

Entwicklung aufgestellt. Schwierigkeiten entstehen hier in der Zielfindung. So berichteten mehrere Teamleitende, dass sie Mühe haben Ziele für ihre Mitarbeitenden zu finden aus unterschiedlichen Gründen. Eine mögliche Ursache davon kann die Tätigkeit der Mitarbeitenden sein, so sei es etwa für MA in gewissen Funktionen schwierig ein Ziel zu finden. Oder dass es einfach im Laufe der Zeit schwierig wird alle Jahre wieder neue Ziele zu entwickeln. In den Interviews entstand der Eindruck, dass die Teamleitenden Mühe hätten Ziele von den Unternehmenszielen abzuleiten. Dazu sollte überprüft werden, ob in allen Bereichen und Abteilungen die Unternehmensziele zuerst auf Bereichs und dann auf Teamebene abgeleitet werden. In den Interviews entstand teilweise der Eindruck dass diese Verknüpfung fehlte da stets von den Unternehmenszielen die Rede war, aber nur selten von Abteilungszielen gesprochen wurde.

Eine der am häufigsten angesprochenen, und somit eine der aus Sicht der Teamleitenden zentralsten Problematiken, scheint die Entwicklung des ZEG im Laufe der Jahre. Sei dies wie oben erwähnt in Bezug auf die Ziele, bei denen es schwierig wird immer wieder neue Ziele zu finden. Oder betrachtet man das Kompetenzprofil und die Benotung, bei welchen das Gefühl entsteht, dass nach einigen Jahren keine Entwicklung in der Bewertung mehr möglich ist und man dieselben Punkte alle Jahre wieder bespricht, was das ZEG wiederum überflüssig machen würde. Dies wiederum könnte auch eine Erklärung dafür sein, dass in der Personalabteilung das Gefühl entstanden ist, die ZEG werden nicht korrekt ausgeführt (siehe Punkt vier bei den Problemen).

7 Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel sollen nun die praktischen Handlungsempfehlungen für die Reha Rheinfeldern, mit Bezugnahme auf die Wünsche der Personalabteilung und die Ergebnisse der Experteninterviews aufgezeigt werden. Die Anpassungsvorschläge werden geteilt in den Aufbau des Instrumentes sowie den Leitfaden.

Zuvor sollen aber nochmals kurz die Resultate der Interpretation zusammengefasst werden:

- Die Bereichsleiter führen mit den Teamleitenden eher offene Gespräche, als dass die Unterlagen des ZEG besprochen werden. Dies führt dazu, dass die Teamleitenden in den Gesprächen mit ihren Mitarbeitenden dasselbe Verhalten wie ihre Vorgesetzten an den Tag legen.
- Die Vorbereitungs- und Durchführungszeit hat einen Einfluss darauf, wie die Mitarbeitergespräche geführt werden.
- Das Gefühl prozeduraler Gerechtigkeit entsteht durch die offene Handhabung und den Miteinbezug der Mitarbeitenden durch deren Vorgesetzte, nicht durch den Aufbau der Unterlagen.
- Die Benotung der Kompetenzen führt zu einiger Unruhe in der Reha. Auf Seiten der Mitarbeitenden führt sie zu negativen Reaktionen, und bei den Vorgesetzten wird sie auf unterschiedliche Art und Weise verstanden. Gleichzeitig kann man auch ihren Nutzen in Frage stellen.
- Gewisse Führungspersonen bekunden Mühe damit Zielvereinbarungen für die Mitarbeitenden zu finden. Sei dies aufgrund der Qualifikation oder der wiederholten Durchführung.
- Im Laufe der Jahre scheint sich eine gewisse Stagnierung bei der Durchführung einzuschleichen. Es könne keine Veränderung in der Benotung mehr gemacht werden und die Kompetenzen würden sich nach einer gewissen Zeit auch nicht mehr verschlechtern oder verbessern.

Wie können diese Punkte nun bei einer allfälligen Überarbeitung verbessert werden? Folgend soll das mit Verbesserungsvorschlägen zum Aufbau, dem Leitfaden und der Einführung der Mitarbeitergespräche aufgezeigt werden.

7.1 Aufbau

Vergleicht man die Themen, welche aktuell im ZEG besprochen werden mit der Literatur ist alles enthalten was enthalten sein muss. Die vorhandenen Punkte, Besprechung der Stärken und Schwächen, Zusammenarbeit/Führung, Entwicklungsperspektiven und Zielvereinbarung

und Kontrolle sollten also weiterhin abgedeckt bleiben. Was möglich wäre, ist gewisse Themen unabhängig von den anderen in einem separaten Gespräch zu behandeln. So ist es beispielsweise in gewissen Betrieben üblich die Zielvereinbarungsgespräche anfangs des Jahres zu führen. Am Ende des Jahres wird ein Mitarbeitergespräch geführt, in welchem die anderen Themen so wie die Zielerreichung besprochen wird. Oder man trennt die Zielvereinbarung und -kontrolle sowie die anderen Themen in zwei komplett eigenständige Gespräche, wie das von Jetter (2000) und Doppler & Lauterburg (2000) vorgeschlagen wird. Eine Untersuchung von Eberle & Racky (2003) zeigt jedoch, dass eine gleichzeitige Durchführung der beiden Gesprächsteile von den Mitarbeitenden bevorzugt wird (wenn auch die Stichprobe in der Untersuchung eher gering ist). Auch für die Reha Rheinfelden wäre nach Auswertung der Informationen eine geteilte Durchführung nicht förderlich, da dies zusätzlichen Aufwand bedeuten würde, vor allem für Führungspersonen mit grossen Abteilungen.

Ein oft genannter Wunsch der Teamleitenden war derjenige nach Flexibilität. Diese Problematik wurde auch im Zusammenhang der prozeduralen Gerechtigkeit angesprochen. Darauf, wie der Leitfaden und somit der Durchführung der Leitfaden flexibler gehandhabt werden kann, soll im Unterkapitel 7.2 *Leitfaden* eingegangen werden. Bezogen auf den Aufbau des Instrumentes gäbe es die Möglichkeit, die Durchführung eines Mitarbeitergespräches fakultativ, also auf Wunsch des Mitarbeitenden oder des Vorgesetzten zu machen. Ob dies Sinn machen würde, und ob durch die fakultative Durchführung massiv weniger Gespräche geführt würden, und damit ein Mehrwert verloren gehen würde, müsste mittels eines Pilotversuches in einzelnen Abteilungen untersucht werden.

Bei den Zielvereinbarungen ist zu beachten, dass diese konsequent top-down heruntergebrochen werden. Es ist also nicht damit getan, dass die Unternehmensziele von der Führung bekannt gegeben werden. Sondern diese müssen dann step-by-step auf die darunterliegenden Ebenen angepasst werden. Damit soll den Führungskräften geholfen werden ihre Ziele an die der Unternehmung zu knüpfen. Für sie war es bisher schwierig diese Verknüpfung zu erstellen, da die Unternehmensziele teilweise doch etwas abstrakt waren (Interview 8). Mit dem schrittweisen Herunterbrechen der Ziele auf die Bereiche und Abteilungen soll diese Verknüpfung erleichtert werden. Dies bedingt aber auch, dass dies in der Jahresplanung berücksichtigt wird. Die Bereichs- und Teamleitenden können demnach ihre Gespräche erst führen, wenn sie ihre Ziele von der darüber liegenden Ebene erhalten haben.

7.2 Leitfaden

Als allererstes sollte bei der Anpassung des Leitfadens daran gedacht werden, dass in näherer Zukunft eine Überarbeitung des Leitbildes der Reha Rheinfelden ansteht. Die Überarbeitung der ZEG sollte zwingend erst im Anschluss geschehen, da die Inhalte ja auch an das Leitbild angepasst werden sollen.

Der Leitfaden im Allgemeinen sollte sicherlich überarbeitet werden, um mit einer neuen Optik neue Reize zu schaffen. Inhaltlich sollten ebenso gewisse Dinge geändert werden. Teils sind die Inhalte aber auch sehr sinnvoll und können übernommen werden. Übernommen werden kann etwa die Zielvereinbarung. Die Gliederung anhand der SMART-Regel ist sehr sinnvoll, wie auch die Auflistung der Unternehmensziele sowie der Abteilungsziele. Ebenso als sinnvoll zu erachten sind die *Informationen zur Gesprächsvorbereitung*, vor allem die Hinweise zur Kommunikation im Gespräch gemacht werden, kann für die Durchführenden von Hilfe sein. Die Informationen auf den ersten drei Seiten des Leitfadens sind wichtig zu kennen für die Mitarbeitenden. Es stellt sich jedoch die Frage, ob diese Informationen immer gelesen werden. Dazu passt auch eine Aussage aus einem Interview in dem die Teamleitende sagt, dass gewisse Mitarbeitende den Leitfaden gar nicht anschauen «... Für die ist es ein halbes Buch.» (Interview 6). Die Informationen sollten sicherlich nicht einfach gestrichen werden, jedoch sollte man überlegen ob man sie an einem anderen Ort übermitteln möchte, allenfalls bei der Einführung von neuen Mitarbeitenden. Ebenso sollten die Selbsteinschätzung und das Feedback an den Vorgesetzten in einem ähnlichen Rahmen beibehalten werden.

Eine zentrale Rolle in der Anpassung des ZEG spielt die Beurteilung der Stärken und Schwächen (anhand der vorgegebenen Kompetenzen) der Mitarbeitenden. Diese Beurteilung sorgte für Diskussionsbedarf an den Interviewgesprächen. Gleichzeitig muss sich aufgrund der aktuellen Handhabung und der Ziele, welche die Reha Rheinfelden mit den ZEG verfolgt, gefragt werden, ob die Benotung der einzelnen Kompetenzen Sinn macht. Es gibt nun zwei mögliche Arten der Anpassung. Zum einen könnten die Noten durch Kategorien ersetzt werden. Beispielfhaft sollen hier kurz zwei Varianten vorgestellt werden. So werden in der Zollner Elektronik AG die sechs Dimensionen Qualifikation, Arbeitsergebnis, Arbeitsstil, Motivation, Sozialverhalten und Führungsverhalten aufgeteilt in einzelne Kriterien anhand der Skala «ausreichend», «zufriedenstellend», «gut» und «hervorragend» bewertet (Winkler & Hofbauer, 2010). Zweites Beispiel dafür wäre das Beurteilungssystem der SEB AG innerhalb ihrer Beurteilungs- und Fördergespräche (siehe Abb. 7).

Kundenorientierung	Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter soll aktive Kunden- und Serviceorientierung zeigen, zu überzeugen verstehen, Einfühlungsvermögen zeigen, beweglich sein, sich Problemen stellen und die Wirkung seines Verhaltens auf Kunden kontrollieren.
Stellenspezifische Anforderungen/Ziele	
Bewertung	<input type="checkbox"/> übertrifft die Anforderungen/Ziele, die an Mitarbeiter seines Erfahrungsstandes gestellt werden, <input type="checkbox"/> erfüllt die Anforderungen/Ziele, die an Mitarbeiter seines Erfahrungsstandes gestellt werden, <input type="checkbox"/> erfüllt die Anforderungen/Ziele im Wesentlichen, die an Mitarbeiter seines Erfahrungsstandes gestellt werden, <input type="checkbox"/> erfüllt nicht die Anforderungen/Ziele, die an Mitarbeiter seines Erfahrungsstandes gestellt werden.
Erläuterung	

Abbildung 7: Auszug aus dem Beurteilungsformular der SEB AG (Barthel & Kessel, 2004)

Auch die SEB AG verfolgte mittels der schriftlichen Bewertung bewusst das Ziel sich von der Ähnlichkeit zu Schulnoten zu lösen, trotzdem empfanden sie es als wichtig ...

... zu wissen, welche besonderen Stärken ein Mitarbeiter besitzt, bzw. in welchen Punkten besondere Verbesserungen anzustreben sind. Interessant sind für die Personalentwicklung zudem die Bereiche, in denen die Leistung entweder deutlich über dem liegt, was am betreffenden Arbeitsplatz erwartet werden kann, oder der Mangel an Leistung deutlich angesprochen werden muss. (Barthel & Kessel, 2004, S. 295)

Aber auch bei dieser Form der Bewertung stellte die SEB AG fest, dass eine Häufung der Bewertungen bei der Ausprägung «erfüllt die Anforderungen» festgestellt werden konnte (Barthel & Kessel, 2004). Die zweite Möglichkeit wäre den Führungspersonen und Mitarbeitenden nicht einzelne Kompetenzen vorzugeben, welche anhand einer Skala bewertet werden sollen, sondern ihnen offene Fragen zu stellen, welche sie in der Vorbereitung für sich beantworten sollen. Beispiele dafür sind die Unterlagen von Nagel, Oswald & Wimmer (2008) sowie von Miriam Gross (2012), welche im Anhang 7 dieser Arbeit aufgeführt sind. Hierfür spräche die Flexibilität, welche den Mitarbeitenden und Teamführenden gegeben würde, da sie lediglich die Themen besprechen würden, welche für sie relevant sind.

Beide dieser Varianten haben ihre Vorteile. Vor allem zu Beginn einer Arbeitstätigkeit macht es Sinn die Kompetenzen eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin genau zu besprechen und

deren Entwicklung im Auge zu behalten. Ebenso kann die genaue Einteilung und Beschreibung eine Hilfestellung sein für Führungskräfte, welche noch nicht lange Führungsverantwortung tragen. Hingegen bei langjährigen Mitarbeitenden kann es dazu führen, dass von den beiden Gesprächsparteien kein Nutzen mehr empfunden wird, da sich die Beurteilungen wiederholen. Hier könnten offene Fragen einen Mehrwert bringen, da man so die Gespräche und Gedanken zum letzten Jahr strukturieren könnte, man sich aber nicht zu lange mit wiederholenden Punkten beschäftigen muss. Es könnte Sinn machen diese beiden Varianten zu kombinieren, und in den ersten Jahren nach der Einstellung nach Kompetenzen zu bewerten und sich danach an einen offeneren Leitfaden zu halten.

8 Ausblick

Wie soll nun das weitere Vorgehen in etwa aussehen? Bevor die Überarbeitung des Leitbildes der Rehaklinik nicht abgeschlossen ist, sollte mit der Überarbeitung der Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche noch abgewartet werden, denn dieses muss ja zum Leitbild der Reha Rheinfeldens passen und mit den anderen Personalprozessen verknüpft werden.

Anschliessend sollte das neue Instrument gemeinsam mit den Mitarbeitenden bzw. einer Projektgruppe entwickelt werden. So lässt sich verhindern, dass ein Instrument konzipiert wird, welches nicht zur Kultur der Reha passt (Trost, 2015), und die Akzeptanz des Instrumentes kann erhöht werden. Ebenso sollte während der gesamten Phase der Konzipierung die Belegschaft so genau als möglich über den Zwischenstand der Entwicklung informiert werden. Denn wie Alberternst & Moser (2007), in einer Studie welche vor Einführung eines neuen Mitarbeitergesprächs durchgeführt wurde, herausgefunden haben hat die höchste Korrelation mit der Einstellung zum Mitarbeitergespräch die Informationsqualität. Eine Möglichkeit der Information wäre beispielsweise über die Betriebszeitschrift *Reha Rheinfeldens Journal*. Ebenso sollte die Führung der Reha Rheinfeldens, wie auch die einzelnen Bereichs- und Abteilungsleitenden, mit ins Boot geholt werden. Denn die Studie von Alberternst & Moser (2007) hat auch gezeigt, dass die Unterstützung der Leitung einen hohen Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeitenden hat.

Nach der Ausarbeitung könnte mittels einer Pilotphase, in welcher das Gespräch nur gezielt in einzelnen Abteilungen durchgeführt wird, nochmals Feedback eingeholt werden um zu eruieren, ob es noch Anpassungsbedarf gibt. Dabei ist es wichtig, dass die Durchführung, ob in der Pilotphase oder auch in der folgenden jährlichen Durchführung, zwingend Top-down geschieht.

9 Reflexion

Zum Abschluss nochmals ein kurzer, kritischer Rückblick auf die Arbeit.

Die ursprüngliche Idee zur Erhebung wäre die eines Fragebogens für alle Mitarbeitenden der Reha Rheinfeldern gewesen. Diese Vorgehensweise wurde jedoch in Absprache mit der Leiterin des Personals verworfen, da zu Beginn der Arbeit gerade erst eine Mitarbeiterbefragung in der Reha stattgefunden hat, und die dazugehörigen Resultate den Mitarbeitenden noch nicht kommuniziert wurden. Deshalb hätte sie es für unpassend empfunden, bereits eine nächste Befragung zu versenden. Rückblickend war die Entscheidung, die Informationen mittels Experteninterviews zu erheben, absolut richtig. Und die Reichhaltigkeit der Informationen ist auf diesem Weg höher als es bei einem Fragebogen der Fall gewesen wäre. Die Problematik, die sich für die Teamleitenden bei den Gesprächen eröffnet, ging in eine andere Richtung als zu Beginn der Arbeit erwartet. Mittels Fragebogen hätte dies unter Umständen nicht in dieser Genauigkeit bestimmt werden können. Gleichzeitig konnte man sich auf diesem Weg ein genaueres Bild der Reha Rheinfeldern machen, was für die Handlungsempfehlung ebenfalls einen Mehrwert brachte.

Interessant wäre es allenfalls auch gewesen, anstelle einer Problemanalyse den Piloten eines Mitarbeitergespräches zu entwickeln. Leider lagen zu Beginn der Arbeit nicht genug Informationen vor um bereits ein Mitarbeitergespräch zu entwickeln. Ebenso war der Zeitpunkt der Falsche um dies zu tun. Da die Überarbeitung des Leitbildes noch aussteht macht es noch keinen Sinn ein neues Mitarbeitergespräch zu entwickeln, welches sich ja am Leitbild orientieren und die darin abgebildeten Werte repräsentieren soll.

Die Literaturrecherche zum Thema hat sich zu Beginn als etwas «hartnäckig» herausgestellt, denn ein grosser Teil der Literatur beschäftigt sich mit der Akzeptanz von Leistungsbeurteilungen, was nicht exakt dasselbe ist wie Mitarbeitergespräche. Oder häufig wurden in der Literatur zu Mitarbeitergesprächen die Themen Kommunikation und Gesprächsführung oder richtiges Geben von Feedback thematisiert. Jedoch sind diese Informationen für die vorliegende Arbeit nur bedingt wichtig, da es hier ja darum geht, ein Instrument anzupassen und nicht die Kommunikationsfähigkeit der Teamführenden zu verbessern.

Die Durchführung der Interviews war äusserst angenehm, da alle Interviewteilnehmenden sehr kooperativ waren. Die Gespräche gaben auch das Gefühl, dass den Interviewteilnehmern etwas daran liegt, dass ihre Meinung wahrgenommen wird. So gab es beispielsweise eine Teamleiterin, welche bereits mit Notizen ans Gespräch gekommen ist, welche sie im Voraus mit ihrem Kollegen gemacht hat.

Beim Leitfaden für die Interviews gäbe es zwei Punkte die man rückblickend hätte anpassen können. So war die Unterteilung in die Sichtweise als Führungsperson und die Sichtweise als Mitarbeitender/Mitarbeitende nicht zwingend nötig. Häufig wurden beide Sichtweisen bereits beim ersten Durchgang kombiniert oder es waren die selben Antworten, wie sie bereits im ersten Teil gegeben wurden. Ebenso die Interviewfragen 7 und 8, welche sich um die prozedurale Gerechtigkeit drehen: eigentlich sollte sich eine der beiden Fragen darauf beziehen, ob die Mitarbeitenden zu einem bestimmten Thema Stellung beziehen können (Frage 7), und die andere darauf, ob sie einen Einfluss darauf haben welche Themen angeschnitten werden (Frage 8). In der Regel wurden aber diese beiden Fragen zur gleichen Zeit beantwortet, womit eine der beiden redundant ist und somit hätte weggelassen werden können.

Insgesamt lässt sich aus Sicht des Autors sagen, dass mit dem gewählten Vorgehen die Ziele erreicht, und der Reha Rheinfeldern eine praxisnahe Handlungsempfehlung gegeben werden konnte.

10 Danksagung

In diesem Abschnitt danke ich zum Abschluss allen, die mich bei der Realisierung dieser Bachelorarbeit unterstützt haben.

Besonders bedanke ich mich bei Frau Dr. Barbara von Planta für ihre fachliche und methodische Unterstützung während der ganzen Begleitzeit sowie das stets konstruktives Feedback.

Bei Monika Hirner, meiner Auftraggeberin, bedanke ich mich sehr herzlich für die Chance dieses interessante und herausfordernde Projekt durchzuführen. Ich konnte stets auf eine grosse Unterstützung ihrerseits zählen, was die Arbeit sehr erleichterte. Dabei geht auch ein Dank an die Teamleitenden der Reha Rheinfelden, welche an den Interviews teilgenommen haben, für die interessanten und angenehmen Gespräche.

Und zuletzt geht ein grosser Dank an meine Familie und meine Freundin für die grosse Unterstützung während dieser Zeit.

11 Literaturverzeichnis

Alberternst, C. (2003). *Evaluation von Mitarbeitergesprächen*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Alberternst, C. & Moser, K. (2007). Vertrauen zum Vorgesetzten, organisationales Commitment und die Einstellung zum Mitarbeitergespräch. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 51 (3), 116-127.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Barthel, E. & Kessel, M. (2004). Das Beurteilungs- und Fördergespräch als Instrument der Personalentwicklung bei der SEB AG. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 291-303). Göttingen: Hogrefe.

Baur, N. & Blasius, J. (2014). Methoden der empirischen Sozialforschung – Ein Überblick. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 41-62). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Breuer, F. (2010). Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Methodik in der Psychologie. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 35-49). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Cawley, B. D., Keeping, L. & Levy, P. E. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 615-633.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2000). *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus.

Eberle, A. & Racky, S. (2003). Untersuchung der Akzeptanz von Personal- und Zielvereinbarungsgesprächen. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 18 (1), 21 – 27.

- Gangl, H. D. (2012) *Das salutogenetische strategische Mitarbeitergespräch*. Marburg: Tectum Verlag.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gross, M. (2012). *Das moderne Mitarbeitergespräch – Das Führungsinstrument für die zeitgemässe Personalentwicklung*. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559-574). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hossiep, R., Bittner, J. E. & Berndt, W. (2008). *Mitarbeitergespräche - Motivierend. Wirksam. Nachhaltig*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Jetter, W. (2000). *Performance Management: Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, leistungsabhängige Entlohnungssysteme*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kienbaum - HR-Trendstudie 2014 Ergebnisbericht. Verfügbar unter:
http://www.kienbaum.com/Portaldata/1/Resources/downloads/Ergebnisbericht_HR-Trendstudie2014_Final.pdf (Zugriff am 30.03.2016).
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In: Kühl, S., Strodtholz, A. & Taffertshofer, A. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 32 - 56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Nagel, R., Oswald, M. & Wimmer, R. (2008). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht GmbH.

Reha Rheinfelden, *Organigramm Administration*. Verfügbar unter: http://www.reha-rheinfelden.ch/fileadmin/user_upload/UEber_uns/Klinik_Portrait/Organigramm/Organigramm_Administration.pdf (Zugriff am 27.05.2016).

Reha Rheinfelden, *Organigramm Medizin*. Verfügbar unter: http://www.reha-rheinfelden.ch/fileadmin/user_upload/UEber_uns/Klinik_Portrait/Organigramm/Organigramm_Medizin.pdf (Zugriff am 27.05.2016).

Reha Rheinfelden (2015), *Unterlagen zum Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch*.

Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Trost, A. (2015). Das jährliche Mitarbeitergespräch: Risiken und Nebenwirkungen. *Wirtschaftspsychologie aktuell. Zeitschrift für Personal und Management*, 3, 28-30.

Winkler, B. & Hofbauer, H. (2010). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument – Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche*. München: Carl Hanser Verlag.

12 Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ORGANIGRAMM ADMINISTRATION (HOMEPAGE REHA RHEINFELDEN, 2016)	2
ABBILDUNG 2: ORGANIGRAMM MEDIZIN (HOMEPAGE REHA RHEINFELDEN, 2016)	2
ABBILDUNG 3: THEORIE DES GEPLANTEN VERHALTENS (AJZEN, 1991)	11
ABBILDUNG 4: EXPERTEN, ORGANIGRAMM ADMINISTRATION (HOMEPAGE REHA RHEINFELDEN, 2016)	17
ABBILDUNG 5: EXPERTEN, ORGANIGRAMM MEDIZIN (HOMEPAGE REHA RHEINFELDEN, 2016)	17
ABBILDUNG 6: TABELLE ZUR ZIELVEREINBARUNG (UNTERLAGEN REHA, 2015)	24
ABBILDUNG 7: AUSZUG AUS DEM BEURTEILUNGSFORMULAR DER SEB AG (BARTHEL & KESSEL, 2004)	39

13 Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: NUTZENSPEKTIVEN DES MITARBEITERGESPRÄCHS (HOSSIEP, BITTNER & BERNDT, 2008)	9
TABELLE 2: METHODE DER DATENERHEBUNG (EIGENE DARSTELLUNG, 2016)	15
TABELLE 3: AUFSTELLUNG INTERVIEWPARTNER (EIGENE DARSTELLUNG, 2016)	18
TABELLE 4: AUFSTELLUNG DER KOMPETENZEN UND DER DAZUGEHÖRENDE DIMENSIONEN (EIGENE DARSTELLUNG, 2016)	23

14 Anhang

14.1 Unterlagen Rehaklinik

14.1.1 Bogen Gesprächsvorbereitung

ZEG Gesprächsvorbereitung

Unterlagen für Mitarbeitende und Vorgesetzte

- Formularset "Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch"
- Formular „Zielvereinbarung“
- ZEG-Formular und Zielvereinbarungen des letzten Gespräches inkl. Gesprächsnotizen
- Beschreibung der Kompetenzen (hinterste Seiten des Leitfadens)
- Stellenbeschreibung des Mitarbeitenden
- Entwurf des persönlichen Handlungskonzepts
- Jahresziele der Klinik und Bereichs- bzw. Abteilungsziele, Handlungskonzept der Abteilung

Gesprächsvorbereitung

Das ZEG verlangt eine gute Vorbereitung von beiden Seiten - Vorgesetzten und Mitarbeitenden – um einen echten Nutzen für die Einzelnen als auch für die Klinik erzielen zu können.

Bereiten Sie sich schriftlich vor anhand der Formulare

- „Selbsteinschätzung der / des Mitarbeitenden“
- „Feedback an die vorgesetzte Person“

Die Weitergabe der schriftlichen Notizen ist möglich, jedoch keine Verpflichtung.

Fragen, die Sie sich vor dem Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch stellen sollten

- Basieren meine Beurteilungen auf Fakten?
- Kann ich meine Selbsteinschätzung begründen?
- Habe ich meinen Blick auf die ganze Beurteilungsperiode gerichtet?
- Kenne ich meine Stärken und Schwächen?

Hinweise zur Gesprächsdurchführung

- Bringen Sie Ihre Erwartungen und Wünsche zur Sprache.
Formulieren Sie auch Unsicherheiten und Bedenken und sagen Sie, wo Sie Hilfe brauchen.
Ihre vorgesetzte Person kann Sie nur unterstützen, wenn sie Ihre Bedürfnisse kennt.
- Reden Sie in Ich-Form, wenn Sie Rückmeldung geben oder Erwartungen formulieren.
- Hören Sie aktiv und aufmerksam zu.
- Fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist.

Viel Erfolg bei der Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs!

14.1.2 Leitfaden zum Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch

Leitfaden zum Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch (ZEG)

Inhalt

▪ Einleitung	2
▪ Was mit dem ZEG erreicht werden soll	2
▪ Das Gespräch	3
▪ Organisatorisches	3
▪ Kriterien zur Beurteilung der Kompetenzen	4

Zum ZEG gehören folgende Dokumente:

- ZEG-Leitfaden (vorliegendes Dokument)
- ZEG-Gesprächsvorbereitung (1 Textseite, Anleitung zur persönlichen Vorbereitung)
- ZEG-Formular (4 Textseiten, Beurteilung Aufgabenerfüllung und Kompetenzen)
- Feedback an den V (2 Textseiten)
- Selbsteinschätzung der / des MA (2 Textseiten)
- ZEG Zielvereinbarung (2 Textseiten: 1. Arbeitsziele / 2. Persönliche Entwicklungs- und Förderungsziele)

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das Formular und der Leitfaden für das **Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch ZEG** wurden in einer interdisziplinären Arbeitsgruppe entwickelt. Das ZEG ist Bestandteil der Prozesse Personalführung und Personalentwicklung sowie des übergeordneten Unternehmensführungsprozesses.

Das ZEG soll die **Feedback-Kultur** und die **Kommunikation** in der Reha Rheinfelden auf allen Ebenen unterstützen und fördern.

Auf der Basis des gegenseitigen Vertrauens soll in regelmässigen Abständen eine beidseitige **Standortbestimmung** zwischen V und MA durchgeführt werden. Es gilt, **Potential**, aber auch **Förderungsbedarf** im Sinne der **Personalentwicklung** zu erkennen und entsprechende Massnahmen abzuleiten.

Die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele steht im Fokus des ZEG. Alle **vereinbarten Ziele** (Arbeitsziele und persönliche Entwicklungsziele) und die Überprüfung der Zielerreichung machen in der Summe die Realisierung der Strategie und der Jahresziele der Klinik erst möglich.

Das Leitbild umreisst unter anderem auch die personalpolitischen Ziele der Reha Rheinfelden. Dabei wird unser Anspruch deutlich, ein konkurrenzfähiger und sozialer Arbeitgeber sowie ein hochkompetenter, kundenorientierter Dienstleister zu sein. Wir fördern dazu gezielt auf unsere Werte abgestützte Kompetenzen und entwickeln die Professionalität aller MA stetig weiter. Das ZEG ist ein wesentliches Instrument dafür.

Wir zählen deshalb darauf, dass Sie das ZEG aktiv und sorgfältig nutzen und praktisch umsetzen. Die Wirkung kommt der persönlichen, beruflichen und unternehmensbezogenen Entwicklung direkt zugute. Viel Erfolg!

Ihre Klinikleitung

Was mit dem ZEG erreicht werden soll

Folgende konkreten Ziele sollen mit dem ZEG erreicht werden:

- Das offene Gespräch zwischen MA und V schafft Vertrauen und fördert die gute Zusammenarbeit.
- Zielsetzungen, zugehörige Messgrössen sowie Massnahmen zur Zielerreichung werden klar und schriftlich vereinbart. Gemeinsam wird die Zielerreichung überprüft. Die für die Zielerreichung notwendigen Mittel werden zur Verfügung gestellt.
- Im Rahmen einer Standortbestimmung werden Stärken und Schwächen erkannt.
- Die Kompetenz und Leistung wird beurteilt und – falls notwendig – durch individuelle Entwicklungsmassnahmen verbessert.
- Die persönlichen Kenntnisse und Fähigkeiten der MA und die Anforderungen des Unternehmens werden gut aufeinander abgestimmt.
- Die berufliche und persönliche Entwicklung der MA wird geplant und gefördert.
- V erfahren, wie ihr Führungsverhalten von MA erlebt wird.
- Es entstehen Informationen für die Personalplanung und die berufliche Förderung der MA.

Das Gespräch

Das Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch soll durch eine **partnerschaftliche Haltung** geprägt sein.

Je offener das Gespräch geführt wird, desto mehr trägt es zu einer motivierenden Zusammenarbeit bei. Die Standortbestimmung erfolgt im Sinne einer Selbst- und Fremdeinschätzung. Abweichende Punkte werden gemeinsam diskutiert.

Das Gespräch soll unbedingt über eine reine Beurteilung hinausführen. Für eine gute Beziehung zwischen MA und V und zur Arbeitszufriedenheit ist ein **offenes Feedback** wichtig.

Das Gespräch soll nicht zu sehr vergangenheits- und problembezogen, sondern insbesondere **zukunfts-, lösungs- und entwicklungsorientiert**, ausgerichtet sein. Ziele und entwicklungsfördernde Massnahmen spielen eine wichtige Rolle. Möglicherweise müssen fortführende Gespräche vereinbart werden, um alle angesprochenen Belange ausreichend und umfassend zu behandeln.

Organisatorisches

Gesprächspartner

- Gesprächspartner sind grundsätzlich V und ihre in der Linie direkt unterstellten MA. Bei Bedarf kann der VV oder das PW beigezogen werden. Die Durchführung des Mitarbeitergesprächs durch den jeweiligen V ist obligatorisch. Jeder MA soll sich schriftlich vorbereiten und auch seinem V innerhalb des Gesprächs ein Feedback geben. Die Weitergabe der schriftlichen Notizen ist jedoch keine Verpflichtung.

Zeitpunkt des Gesprächs

- Die Gespräche finden jährlich statt, abgestützt auf den Führungszyklus der Klinik, ab September des laufenden Jahres bis spätestens Ende Januar des Folgejahres. Innerhalb dieses Fensters kann der Zeitraum frei gewählt werden.
- Bei Bedarf können auf Initiative der V oder der MA zusätzliche Gespräche durchgeführt werden (z.B. vor Abschluss der Probezeit, bei organisatorischen Änderungen etc.).

Gesprächskontrolle

- Der V hält die Ergebnisse des Gesprächs auf den Formularen fest oder, falls detailliertere Ausführungen notwendig sind, auf einer separaten Notiz.
- Durch ihre beidseitigen Unterschriften bestätigen V und MA die Durchführung des Gesprächs. Falls die MA mit der Beurteilung nicht einverstanden sind, können sie sich an den VV wenden.

Verteiler / Aufbewahrung der Formulare

- Das Original geht an den VV, welcher das Dokument visiert und dem V innerhalb von 14 Tagen zur Weiterleitung an das PW zurückgibt. V und MA behalten je eine Kopie der ZEG-Formulare für die eigene Ablage.
- Die ZEG-Formulare werden vertraulich behandelt und im PW als Bestandteil des Personaldossiers unter Verschluss aufbewahrt.
- Der Laufweg der einzelnen Gesprächsprotokolle ist jeweils auf den einzelnen Formularen oben rechts festgelegt.

Beratung und Unterstützung durch das PW

Haben Sie Fragen zum System oder dessen Anwendung? Das PW bietet Ihnen gerne Unterstützung an.

Kriterien zur Beurteilung der Kompetenzen (Pkt. 2 des ZEG-Formulars)

Jede Kompetenz (Fachliches Wissen, Fachliches Können, etc.) wird in der folgenden Tabelle auf der linken Seite bezüglich A-Zustand (Ziele / Erwartungen / Anforderungen erfüllt), auf der rechten Seite bezüglich D-Zustand (Ziele / Erwartungen / Anforderungen mehrheitlich nicht erfüllt) umschrieben.

Die Liste dient als Hilfestellung für die Beurteilung auf der Skala von A+ bis D.

Anmerkung zur Einstufung: A+ wird nur im Ausnahmefall vergeben, wenn Ziele, Erwartungen und Anforderungen klar übertroffen sind.

A	Fach- und Methodenkompetenz	D
Fachliches Wissen		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ verfügt über spezielles, der Stelle angepasstes, aktuelles Fachwissen 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ vorhandenes Fachwissen ist nicht genügend bzw. veraltet für die Stelle
Fachliches Können		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ setzt erworbenes Wissen oder Konzepte erfolgreich in der Praxis um ▪ hat Sinn für die Realität des betrieblichen Alltags ▪ beachtet interdisziplinäre Schnittstellen und koordiniert sein Fachgebiet mit anderen Disziplinen 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ besitzt zwar Fachwissen, aber setzt es nicht sinnvoll um; Konzepte bleiben ‚Papier‘ ▪ wirkt wenig praxisbezogen ▪ bewegt sich isoliert in seinem Fachgebiet, koordiniert nicht mit anderen Disziplinen
Arbeitsorganisation		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ hat gute Arbeitstechnik (Planung, Organisation) ▪ benutzt ein systematisches, auch für andere transparentes Ablage- und Ordnungssystem ▪ hat Übersicht über Arbeitsabläufe ▪ die Arbeitsweise ist rationell und speditiv ▪ strukturiert die eigene Arbeitszeit ▪ plant voraus, setzt Prioritäten ▪ benötigt angemessene Zeit zur Erledigung der üblichen Aufgaben ▪ setzt technische Hilfsmittel zweckmässig ein ▪ beschafft nötige bzw. fehlende Informationen 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ hat mangelhafte Arbeitstechnik ▪ Ablage- und Ordnungssystem ist unübersichtlich, unordentlich ▪ die Arbeitsabläufe sind nicht geläufig ▪ arbeitet ineffizient und träge ▪ ist unstrukturiert, chaotisch ▪ plant ungenügend, setzt keine Prioritäten; ist dadurch überlastet ▪ arbeitet zu langsam, benötigt zuviel Zeit ▪ setzt Hilfsmittel nicht sinnvoll ein oder lehnt sie ab ▪ beschafft fehlende Informationen nicht
Zielorientierung und Arbeitsqualität		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ beachtet übergeordnete Ziele und Zielvorgaben und orientiert sich daran ▪ setzt sich eigene, auch kurzfristige Ziele ▪ überprüft Arbeitsergebnisse selbst und reagiert bei Zielabweichung sinnvoll ▪ hat immer das zu erzielende Ergebnis bzw. die Wirkung der Arbeit im Auge 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ arbeitet ohne Beachtung übergeordneter Ziele und Zielvorgaben ▪ arbeitet ohne eigene Zielsetzungen ▪ erkennt Zielabweichungen nicht oder zu spät ▪ arbeitet kaum ergebnisorientiert

<ul style="list-style-type: none"> ▪ erzeugt gute, konstante Ergebnisqualität ▪ die Arbeitsqualität bringt optimalen Nutzen für den Patienten / Kunden ▪ vereinbarte Anforderungen / Standards werden eingehalten ▪ arbeitet in erforderlicher Weise: <ul style="list-style-type: none"> ▪ sorgfältig (auch im Umgang mit Einrichtung und Material) ▪ zuverlässig, pflichtbewusst, termingerecht ▪ genau, weisungsgemäss, vermeidet Fehler 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zeigt keine Konstanz in der Leistung ▪ die Arbeitsqualität lässt zu wünschen übrig ▪ kümmert sich nicht um Qualitätsstandards ▪ arbeitet nicht in erforderlicher Weise: <ul style="list-style-type: none"> ▪ unsorgfältig (z.B. unsachgemässe Anwendung oder unsorgfältiges Arbeiten, dadurch Schäden an Einrichtung und / oder Material) ▪ unzuverlässig, nicht termingerecht ▪ unvollständig, ungenau, nicht weisungsgemäss, macht viele Fehler
Gesundheitsförderung, Arbeitssicherheit	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ kennt die Vorschriften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb ▪ nimmt an obligatorischen Instruktionen und Schulungen teil ▪ hält sich an die Vorschriften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz <ul style="list-style-type: none"> ▪ benützt die vorgeschriebene persönliche Schutzausrüstung ▪ benützt die Sicherheitseinrichtungen richtig ▪ hält sich an die Ergonomie am Arbeitsplatz ▪ beachtet die Grundregeln beim Heben und Tragen von Lasten ▪ hält sich an Hygienevorschriften ▪ meldet Mängel ▪ trägt durch verantwortungsvolles Handeln zur Arbeitssicherheit und Vermeidung von Berufsunfällen und -krankheiten bei 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kennt die Vorschriften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nicht ▪ nimmt nicht an obligatorischen Instruktionen und Schulungen teil ▪ kümmert sich nicht um Vorschriften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ignoriert persönliche Schutzmassnahmen ▪ verhält sich am Arbeitsplatz sicherheitswidrig ▪ hält sich nicht an die Ergonomie-Regeln ▪ missachtet die Grundregeln beim Heben und Tragen von Lasten ▪ hält sich nicht an Hygienevorschriften ▪ erkennt und meldet Mängel nicht ▪ gefährdet durch fahrlässiges oder sicherheitswidriges Verhalten

A	D
Persönlichkeitsbezogene Kompetenz	
Leistungsbereitschaft, Engagement (Wollen)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ist motiviert und engagiert ▪ ist bereit, Verantwortung zu übernehmen ▪ besitzt Pflichtgefühl ▪ erkennt und erledigt Arbeiten auch ohne Auftrag, ist initiativ ▪ denkt und handelt eigenständig, bildet sich eine eigene Meinung ▪ bringt Ideen und Verbesserungsvorschläge ein und setzt sie um ▪ denkt voraus, setzt etwas in Bewegung ▪ anbietet sich aktiv für spezielle Einsätze, engagiert sich in Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ist wenig motiviert, wenig engagiert ▪ übernimmt wenig Verantwortung ▪ weicht Aufgaben teilweise aus ▪ zeigt kaum eigene Initiative ▪ handelt vor allem auf Anweisung, unternimmt von sich aus wenig ▪ macht kaum eigene Vorschläge ▪ lässt die Dinge beim Alten ▪ drückt sich vor speziellen Einsätzen

Belastbarkeit	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ arbeitet bei hoher Belastung ruhig ▪ bewahrt kühlen Kopf in schwierigen Situationen ▪ kann befristet zusätzliche Aufgaben übernehmen ▪ hat Durchhaltevermögen ▪ speichert mehrere erwartete Aufgaben und erledigt diese nacheinander ▪ verarbeitet schwierige Situationen ▪ zeigt innere Sicherheit, Gelassenheit ▪ erkennt seine Grenzen, zieht rechtzeitig Unterstützung bei 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wird bei hoher Belastung nervös, ungehalten ▪ verliert die Nerven in schwierigen Situationen ▪ verweigert zusätzliche (auch befristete) Aufgaben ▪ hat wenig Durchhaltevermögen, gibt schnell auf ▪ kann nicht mehrere, erwartete Aufgaben speichern ▪ kann schwierige Situationen schlecht verarbeiten ▪ wirkt unsicher, nervös ▪ überschätzt sich, organisiert keine Unterstützung
Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ fördert die eigene Weiterentwicklung ▪ ist offen gegenüber Neuem ▪ ist bereit, neue Entwicklungen nachzuvollziehen ▪ kann sich rasch auf eine veränderte Situation oder Unvorhergesehenes einstellen ▪ zeigt innere Beweglichkeit, Lern- und Veränderungsbereitschaft ▪ ist bereit und fähig in anderen Einsatzbereichen vorübergehend tätig zu sein 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bleibt in seiner Weiterentwicklung stehen ▪ ist skeptisch, verschlossen gegenüber Neuem ▪ bleibt am Alten haften ▪ hat Mühe, sich auf eine veränderte Situation oder Unvorhergesehenes einzustellen ▪ wirkt starr, veränderungsscheu, zeigt wenig Interesse zu lernen ▪ lehnt es ab und / oder ist unfähig in anderen Einsatzbereichen vorübergehend tätig zu sein
Unternehmerisches Denken und Handeln	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ richtet sein Handeln auf die Zielsetzungen des ganzen Unternehmens aus, erkennt Zusammenhänge ▪ bedenkt und trägt die Konsequenzen seines Tuns, beachtet auch betriebswirtschaftliche Konsequenzen ▪ wägt Zeitaufwand / Kosten gegenüber Nutzen ab ▪ handelt kostenbewusst und umweltbewusst ▪ hält getroffene Abmachungen ein ▪ handelt selbständig im Rahmen seiner eigenen Kompetenzen ▪ erkennt Missstände und behebt sie wenn möglich selbständig ▪ denkt und arbeitet lösungsorientiert ▪ schaut über den eigenen Arbeitsbereich und das Alltagsgeschäft hinaus, erkennt Chancen, entwickelt eigene praktische Lösungen ▪ koordiniert Abläufe und den Informationsfluss übergreifend 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ beachtet die Unternehmensziele ungenügend, erkennt Zusammenhänge nicht ▪ bedenkt die Folgen eigener Handlungen nicht, trägt die Konsequenzen nicht, zeigt kaum Sinn für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge ▪ keine Balance von Aufwand und Nutzen ▪ handelt verschwenderisch, nicht umweltbewusst ▪ hält sich nicht an Vereinbarungen ▪ ist auf Instruktion und Aufträge angewiesen ▪ erkennt Missstände nicht, zeigt keine Initiative zur Behebung ▪ fokussiert einseitig auf Probleme / Schwachstellen ▪ konzentriert sich nur auf den eigenen Arbeitsbereich, erkennt anfallende Arbeiten oder Chancen nicht ▪ Informationen gehen verloren

Team- und Kooperationsfähigkeit	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ist kontaktbereit, kann Kontakte aufbauen und gestaltet sie förderlich ▪ ist bereit und fähig mit anderen zusammenzuarbeiten ▪ ist bereit, Konflikte gemeinsam und nicht auf Kosten anderer auszutragen ▪ handelt mit anderen gemeinsame Spielregeln aus und hält sich daran ▪ setzt sich mit Ansichten und Ideen anderer auseinander, ist konsensfähig, trägt gemeinsame Entscheide aktiv mit ▪ trägt zu einem guten Arbeitsklima bei 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ist kontakturnwillig, abweisend, oder distanzlos, aufdringlich ▪ kann oder will nicht mit anderen zusammenarbeiten, ist unkollegial ▪ beharrt stur auf eigenem Standpunkt, setzt einseitig die eigenen Interessen um ▪ ist nicht an gemeinsamen Spielregeln interessiert oder hält sich nicht daran ▪ beharrt auf eigener Sichtweise und Meinung, unterläuft gemeinsame Entscheide, ist unsolidarisch ▪ kümmert sich nicht um das Arbeitsklima, hat Tendenz Gruppen zu spalten
Kommunikations- und Konfliktfähigkeit	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ kann Informationen und die eigene Meinung sachlich und für andere verständlich darlegen (mündlich und schriftlich) ▪ kann aktiv zuhören, fördert ein positives Gesprächsklima ▪ zeigt Wertschätzung gegenüber Kollegen ▪ bringt Kritik direkt und sachlich an ▪ kann berechnete Kritik entgegennehmen ▪ ändert kritisiertes Verhalten ▪ nimmt Konflikte wahr 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kann sich nicht adressatengerecht ausdrücken (missverständlich, unverständlich, kompliziert) ▪ hört nicht zu, lässt seine Gesprächspartner nicht ausreden ▪ zeigt kaum Wertschätzung ▪ äussert keine Kritik oder kritisiert unsachlich, verletzend; redet schlecht hinter dem Rücken der betroffenen Personen ▪ wehrt berechnete Kritik ab; ist empfindlich oder nachtragend ▪ behält kritisiertes Verhalten unbeschadet bei ▪ bagatellisiert oder ignoriert Konflikte
Respekt, Auftreten, korrekte Umgangsformen	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ respektiert die vom Unternehmen, von Vorgesetzten oder Teams getroffenen Entscheide oder Regeln und trägt diese mit ▪ verhält sich freundlich, höflich und respektvoll ▪ trifft den richtigen Ton, auch in Stress-Situationen ▪ hat ein sicheres, kompetentes Auftreten ▪ ist aufmerksam ▪ hat eine saubere, gepflegte Erscheinung ▪ trägt dem Umfeld entsprechende Kleidung ▪ spricht positiv über den Betrieb in der Öffentlichkeit ▪ behandelt Informationen mit gebotener Diskretion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hält sich nicht an gemeinsame Entscheide oder Regeln, behindert die Umsetzung ▪ hat schlechte Umgangsformen (z.B. mürrisch, unhöflich, taktlos) ▪ ist öfters nervös und ungehalten ▪ hat ein unsicheres, inkompetentes Auftreten ▪ wirkt uninteressiert, abweisend ▪ hat eine unsaubere, ungepflegte Erscheinung ▪ trägt unpassende Kleidung ▪ spricht schlecht über den Arbeitgeber oder einzelne Personen des Unternehmens ▪ ist indiskret

Patienten- und Kundenorientierung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ geht auf Anliegen und Probleme der internen und externen Kunden individuell ein ▪ erfragt und beachtet Bedürfnisse ▪ holt und nutzt Feedback von Patient / Kunde ▪ zeigt Einfühlungsvermögen ▪ ist entgegenkommend und freundlich ▪ kennt das Angebot der Klinik und vermittelt es positiv ▪ ist sich bewusst, „Visitenkarte“ nach aussen zu sein ▪ schafft ein partnerschaftliches Verhältnis zum Patient / Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empfindet den Patient / Kunden als Störfaktor, geht nach „Schema F“ vor ▪ übergeht Bedürfnisse ▪ zeigt kein Interesse an Feedback ▪ zeigt kein Einfühlungsvermögen, wirkt abweisend ▪ tritt unfreundlich oder herablassend auf ▪ kennt das Angebot der Klinik ungenügend, vertritt es nicht ▪ repräsentiert die Klinik schlecht nach aussen ▪ ignoriert die Zusammenarbeit mit Patient / Kunde

A	Führungskompetenz	D
Managementkompetenz		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ kennt Führungsinstrumente und setzt sie richtig und nutzbringend ein (z.B. Zeitmanagement, Absenzmanagement, Planungshilfen, Personalplanung; Informationsaustausch; Rapporte, Sitzungen, Mitarbeitergespräche, usw.) ▪ plant und organisiert Arbeitsabläufe und Kommunikationsfluss im eigenen Verantwortungsbereich und übergreifend (Schnittstellen) ▪ informiert rechtzeitig und klar über relevante Sachverhalte ▪ regelt Zuständigkeiten, klärt Rollen ▪ plant und verteilt Ressourcen (Finanzen, Sachmittel, Mitarbeiterkapazitäten) ▪ sorgt für hohe Qualität und optimiert Arbeitsabläufe und Systeme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kennt wenig Führungsinstrumente oder kann sie nicht bzw. begrenzt einsetzen ▪ vernachlässigt Arbeitsabläufe und Kommunikationsfluss ▪ informiert über relevante Sachverhalte nicht, ungenügend oder verzögert ▪ regelt Zuständigkeiten und Rollen unklar oder gar nicht ▪ kümmert sich nicht um Planung von Ressourcen ▪ vernachlässigt Qualitätssicherung und Optimierungen 	
Mitarbeiterführung		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vermittelt die Vision und Unternehmensstrategie auf inspirierende Art, schafft Perspektiven ▪ arbeitet mit Zielvereinbarungen ▪ motiviert MA, auf Ziele hinzuarbeiten und im Sinne des Unternehmens tätig zu sein ▪ kontrolliert situations- und personengerecht ▪ delegiert Aufgaben und Verantwortung zusammen mit entsprechenden Kompetenzen ▪ macht Sinn und Zweck von Neuerungen und künftigen Absichten plausibel ▪ stellt sich Herausforderungen und exponiert sich, wenn nötig ▪ trifft Entscheide und begründet sie transparent 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ erklärt Vision und Unternehmensstrategie ungenügend, wirkt nicht inspirierend ▪ arbeitet nicht mit Zielvereinbarungen ▪ motiviert MA nicht, richtet sie nicht auf Ziele aus ▪ kontrolliert zuviel oder zuwenig ▪ delegiert ungenügend, oder delegiert nicht genügend Kompetenzen ▪ erklärt den Sinn und Zweck von Neuerungen und Absichten nicht ▪ meidet Herausforderungen, exponiert sich nicht ▪ trifft keine Entscheide oder verzögert sie 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ überzeugt durch Persönlichkeit und eigenes Vorbild, zeigt Präsenz ▪ gestaltet die Unternehmenskultur, setzt Werte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kann persönlich nicht überzeugen, wirkt nicht als Vorbild, ist wenig präsent ▪ vernachlässigt die Kultur
Mitarbeiterförderung, Personalentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ setzt das ZEG zur Entwicklung der MA ein ▪ erkennt Potenziale (nicht genutzte Fähigkeiten und Möglichkeiten) der MA / Teams ▪ fordert und fördert die MA / Teams entsprechend ihren Potenzialen ▪ gibt offenes, konstruktives Feedback ▪ hört zu, erkennt Bedürfnisse und nimmt, wenn nötig Stellung ▪ unterstützt (coacht) die MA in der Umsetzung ihrer Entwicklungsziele ▪ fördert die Selbstverantwortlichkeit der MA oder Teams 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nutzt das ZEG nicht zur Entwicklung der MA ▪ ignoriert Potenziale der MA / Teams ▪ fordert und fördert die MA / Teams nicht angemessen ▪ gibt kein hilfreiches Feedback ▪ kann nicht zuhören, ignoriert Bedürfnisse ▪ bietet keine Unterstützung oder behindert die MA in ihrer beruflichen Entwicklung ▪ hemmt die Selbstverantwortlichkeit der MA / Teams, schafft Abhängigkeiten
Verbindlichkeit	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ hält sich an Abmachungen ▪ hält Termine und vereinbarte Ziele ein bzw. setzt sie durch ▪ nimmt Stellung zu wichtigen Fragen ▪ hält Position, bleibt sich und der Sache treu und schafft dadurch Vertrauen ▪ tut was er sagt, ist glaubwürdig 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ übergibt Abmachungen ▪ vernachlässigt Termine oder Ziele ▪ weicht wichtigen Fragen aus ▪ wirkt willkürlich und unberechenbar, zerstört Vertrauen ▪ Worte und Taten stimmen nicht überein, wirkt unglaubwürdig
Gesundheitsförderung, Arbeitssicherheit	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ setzt sich aktiv für Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz ein ▪ kennt die Vorschriften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb und vermittelt sie in geeigneter Form an seine MA ▪ stellt sicher, dass seine MA an obligatorischen Instruktionen und Schulungen teilnehmen ▪ sorgt dafür, dass sich die MA an die Vorschriften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz halten ▪ stellt sicher, dass eine ergonomisch geeignete Arbeitsumgebung zur Verfügung steht und die MA bezüglich Ergonomie instruiert sind ▪ schafft Bewusstsein, dass Mängel erkannt und gemeldet werden ▪ fördert die Übernahme von Eigenverantwortung seiner MA für gesundheitsförderndes und arbeitsschutzkonformes Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kümmert sich nicht aktiv um Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz ▪ kennt die Vorschriften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nicht und vermittelt sie nicht an seine MA ▪ hält seine MA nicht an, an obligatorischen Instruktionen und Schulungen teilzunehmen ▪ kümmert sich nicht darum, ob sich die MA an die Vorschriften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz halten ▪ vernachlässigt eine ergonomisch geeignete Arbeitsumgebung und Instruktionen zur Ergonomie am Arbeitsplatz ▪ zeigt kein Interesse, dass Mängel erkannt und gemeldet werden ▪ fördert die Übernahme von Eigenverantwortung seiner MA für gesundheitsförderndes und arbeitsschutzkonformes Verhalten nicht

14.1.3 Gesprächsbogen

ZEG Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch

Name / Vorname Personal-Nr.

Abteilung.....

Stelle / Funktion seit Beschäftigungsgrad

Vorgesetzte Person seit

Datum Gesprächsdurchführung Datum letztes Gespräch

Datum bzw. Zeitraum nächstes Gespräch

Bemerkungen zum ZEG (Vorgesetzte/r)

Gesprächsverlauf; Inhalte; evt. abweichende Auffassungen; Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr; u.a.

Bemerkungen zum ZEG (Mitarbeiter/in)

Anregungen, Wünsche; Anmerkungen zu Zielen und Kompetenzen; Bemerkungen zur Beurteilung, abweichende Ansichten; etc.

- | | | | |
|-------------------------------------|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Probezeit | <input type="checkbox"/> Reguläres Gespräch | <input type="checkbox"/> Förderungsgespräch | <input type="checkbox"/> Funktionswechsel |
| <input type="checkbox"/> Auf Wunsch | <input type="checkbox"/> Austritts- Gespräch | | |

Datum

Visum Mitarbeiter/in

Mit der Beurteilung

einverstanden

nicht einverstanden (bitte unter Bemerkungen begründen)

Datum

Visum Vorgesetzte/r

Datum

Visum nächsthöhere/r Vorgesetzte/r

Rahmenbedingungen

Gab es besondere Rahmenbedingungen wie personelle Wechsel, Unter- oder Überkapazität, neue Arbeitsmittel, Krankheit, etc., die seitens Mitarbeiter/in nicht direkt beeinflusst werden konnten, jedoch Auswirkungen auf das Leistungsergebnis hatten?

1. Beurteilung der Aufgabenerfüllung

1. Hauptaufgabe gemäss Stellenbeschreibung	A+	A	B	C	D	Begründung
2. Hauptaufgabe gemäss Stellenbeschreibung	A+	A	B	C	D	Begründung
3. Hauptaufgabe gemäss Stellenbeschreibung	A+	A	B	C	D	Begründung
4. Zusatzaufgabe	A+	A	B	C	D	Begründung
5. Zusatzaufgabe	A+	A	B	C	D	Begründung
6. Zielerreichung	A+	A	B	C	D	Begründung
Zielerreichung insgesamt bezüglich aller vereinbarter Ziele (Einzelziele: siehe Formular „Zielvereinbarung“)						

Skalierung

A+	A	B	C	D
Ziele / Erwartungen / Anforderungen klar über- troffen	Ziele / Erwartungen / Anforderungen erfüllt	Ziele / Erwartungen / Anforderungen zu gros- sen Teilen erfüllt	Ziele / Erwartungen / Anforderungen nur teil- weise erfüllt	Ziele / Erwartungen / Anforderungen mehr- heitlich nicht erfüllt

Alle Beurteilungen sind kurz zu begründen

2. Beurteilung der Kompetenzen

Kompetenz							Begründung
Fach-/Methodenkompetenz	Fachliches <u>Wissen</u>	A+	A	B	C	D	
	Fachliches <u>Können</u>	A+	A	B	C	D	
	Arbeitsorganisation	A+	A	B	C	D	
Zielorientierung und Arbeitsqualität	A+	A	B	C	D		
Gesundheitsförderung und Arbeits-sicherheit	A+	A	B	C	D		

Persönlichkeitsbezogene Kompetenz	Leistungsbereitschaft, Engagement (<u>Wollen</u>)	A+	A	B	C	D	
	Belastbarkeit	A+	A	B	C	D	
Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft	A+	A	B	C	D		
Unternehmerisches Denken und Handeln	A+	A	B	C	D		

2. Beurteilung der Kompetenzen

Sozialkompetenz	Team- und Kooperationsfähigkeit	A+	A	B	C	D	
	Kommunikations- und Konfliktfähigkeit	A+	A	B	C	D	
	Respekt, Auftreten, korrekte Umgangsformen	A+	A	B	C	D	
	Patienten- und Kundenorientierung	A+	A	B	C	D	

Skalierung

A+	A	B	C	D
Ziele / Erwartungen / Anforderungen klar übertroffen	Ziele / Erwartungen / Anforderungen erfüllt	Ziele / Erwartungen / Anforderungen zu großen Teilen erfüllt	Ziele / Erwartungen / Anforderungen nur teilweise erfüllt	Ziele / Erwartungen / Anforderungen mehrheitlich nicht erfüllt

Alle Beurteilungen sind kurz zu begründen

Zusätzliche Kompetenzen für Führungsverantwortliche

Kompetenz							Begründung
Führungskompetenz	Managementkompetenz	A+	A	B	C	D	
	Mitarbeiterführung	A+	A	B	C	D	
	Mitarbeiterförderung, Personalentwicklung	A+	A	B	C	D	
Verbindlichkeit	A+	A	B	C	D		
Gesundheitsförderung und Arbeitssi- cherheit	A+	A	B	C	D		

Skalierung

A+	A	B	C	D
Ziele / Erwartungen / Anforderungen klar über- troffen	Ziele / Erwartungen / Anforderungen erfüllt	Ziele / Erwartungen / Anforderungen zu gros- sen Teilen erfüllt	Ziele / Erwartungen / Anforderungen nur teil- weise erfüllt	Ziele / Erwartungen / Anforderungen mehr- heitlich nicht erfüllt

Alle Beurteilungen sind kurz zu begründen

14.1.4 Selbsteinschätzung

14.1.5 Feedback an die vorgesetzte Person

Feedback an die vorgesetzte Person (zur Gesprächsvorbereitung)

Feedbackgeber/in

Feedbackempfänger/in

Datum der
Besprechung

1. a) Wie beurteile ich die **Zusammenarbeit und das Arbeitsklima unter den Mitarbeitenden im eigenen Team / in der eigenen Abteilung?**

b) Wie setzt sich meine **vorgesetzte Person** für ein gutes Arbeitsklima ein, wie werden von dieser Konflikte angesprochen und Lösungen gesucht?

2. Wie empfinde ich **Kommunikation und Information** von meiner direkt vorgesetzten Person?
(offener, angenehmer Umgang? hört zu? gibt mir Feedback? anerkennt gute Leistungen? ist fair und respektiert mich als Persönlichkeit? informiert mich angemessen und rechtzeitig?)

3. Wie empfinde ich den Umgang meiner direkt vorgesetzten Person mit **Entscheidungen, Aufträgen und Delegation**?
(bezieht mich in Entscheidungsprozesse ein? formuliert klare Ziele und Aufträge? setzt Prioritäten und plant voraus? delegiert Aufgaben und dazugehörige Kompetenzen?)

4. Fühlte / fühle ich mich von meiner vorgesetzten Person **unterstützt bei der Erreichung der gesteckten Ziele** / bei fachlichen, teambezogenen oder persönlichen Problemen oder Anliegen? Fühle ich mich **gefördert**? Werde ich **gefordert** im Rahmen meiner Fähigkeiten?

5. Was gefällt mir an der **Zusammenarbeit** mit meiner/m Vorgesetzten?

6. Was **wünsche** ich mir von meiner/m Vorgesetzten?

7. Was möchte ich noch **speziell erwähnen**?

14.1.6 Zielvereinbarungen

A

Zielvereinbarung

Strategische Ziele

A	Ausbau der Marketing-Aktivitäten
B	Aufbau von Kooperationen und Allianzen
C	Konsolidierung und Weiterentwicklung "CURATIVA Das Ambulante Zentrum"
D	Aufbau und Lancierung "Geriatrische Rehabilitation" in der Reha Rheinfelden (zusammen mit Kooperationspartnern in der Akutgeriatrie)
E	Optimierung von Prozessen, Effizienz, Qualität
F	Bau / Infrastruktur (Vorprojekt "Erneuerung / Erweiterung" / Bauprojekt)

Abteilungsziele für 2015 der Abteilung:

Personalwesen

Nr.	Strat. Ziel	Operative Zielsetzung	Termin	Messgrößen
E	69	Mitarbeiterumfrage	30.06.2015	Befragungsmethodik evaluiert, Befragung abgeschlossen
E	70	Führungstraining für Bereichs- und Abteilungsleitungen	31.12.2015	Führungstraining durchgeführt
E	71	Auswertungstool "Personalcube HcE selbständiges Erstellen von Auswertungen	30.06.2015	Auswertungen können erstellt werden

Strat. Ziel	Nr. Abt. Ziel	Mitarbeiterziel	Messgrösse (zur Zielüberprüfung)	Massnahme (was tun?)	geplanter Termin Zielerreichung	Termin Zwischen-evaluation	Termin Schluss-evaluation	Zielerreichung / Bemerkungen
Persönliche Entwicklungs- und Förderungsziele 2016								

Name - Vorname / Abteilung:

Zielsetzungsgespräch:
Datum/Visum MA:

Datum/Visum V:

Datum/Visum VW:

Zwischen-/Schlussevaluation:
Datum/Visum MA:

Datum/Visum V:

Datum/Visum VW:

14.2 Terminblatt Interviews

Bachelorarbeit Manuel Heiz - Interviewtermine

Die Interviews dauern zwischen 45 und 60 Minuten

Mittwoch, 2. März 2016 (Gästeraum)

09.30 – 10.30 Uhr [REDACTED], Leiter Technischer Dienst
11.00 – 12.00 Uhr [REDACTED], Co-Leiterin Physiotherapie E stationär
12.00 – 13.00 Uhr Mittagspause
13.00 – 14.00 Uhr [REDACTED], Leiterin Physikalische Therapien
14.30 – 15.30 Uhr [REDACTED], Leiterin Med. Sekretariate
16.00 – 17.00 Uhr [REDACTED], Leiterin Einkauf

Donnerstag, 3. März 2016 (Gästeraum)

14.00 – 15.00 Uhr [REDACTED], Leiterin Hauswirtschaft
15.30 – 16.30 Uhr [REDACTED], Abteilungsleiterin Pflegedienst (2. Stock)

Freitag, 4. März 2016 (Gästeraum)

08.30 – 09.30 Uhr [REDACTED], Fachpsychologe FSP für Neuropsychologie
und Psychotherapie, Leitender Psychologe
10.00 – 11.00 Uhr [REDACTED], Chefarztassistentin

14.3 Interviewleitfaden

Fragestellung:

Welche Ansprüche stellen die Mitarbeiter der Rehaklinik Rheinfelden an die ZEGs?

Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht? Und welche Änderungsvorschläge haben Sie?

Allgemeines zum Interview:

Datum:

Ort:

Zeit:

Interviewte Person:

Notizen:

Einführung

- Bedanken für die genommene Zeit
- Interview im Rahmen meiner Bachelorarbeit, die ich mit der Rehaklinik machen darf
- Ziel der Arbeit/Interviews ist es Tipps zu geben bei der Neukonzeption der ZEGs
- Ich habe mit Frau Himer gesprochen, einerseits haben sie das Gefühl, dass die ZEGs ein wenig ausgelaufen sind und auch die MA in der Umsetzung gewisse Probleme damit haben/sie nicht so ganz akzeptiert sind
- Hier soll es nun darum gehen herauszufinden, was sie so denken von den momentanen ZEG, aber auch was sie für Ansprüche stellen an diese, und was gemacht werden kann um sie zu verbessern
- Das Interview wird max. eine Stunde dauern
- Die Informationen aus den Interviews werde ich anschliessend auswerten und in die Arbeit integrieren
- Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich das Interview aufnehme? Ich werde anhand der Aufnahmen das Interview paraphrasieren (Notizen machen) anschliessend werden die Aufnahmen wieder gelöscht
- Die Informationen aus den Interviews werden absolut anonym behandelt. Es werden keine Aussagen die Sie gemacht haben den Raum verlassen.
- Das Interview ist sozusagen in zwei Teile aufgeteilt, als erstes sollen Sie die Fragen aus Sicht eines Teamleiters beantworten und im zweiten Teil aus Sicht des Unterstellten.
- ev. mache ich während dem Interview einige Notizen, um nachzufragen, nicht verunsichern lassen
- Haben sie noch Fragen bevor wir loslegen?

Frage	Notizen	Steuerung/Nachfragen
Gesprächseinstieg		
<p>Wie lange sind sie schon in der Rehaklinik Rheinfelden?</p> <p>Wie lange befinden Sie sich schon in einer leitenden Position?</p>		<p>Haben Sie bereits Führungserfahrung aus früheren Positionen oder ist das ihre erste leitende Position?</p> <p>Wieviel Erfahrung im führen von MA-Gesprächen?</p>
Fragen zum ZEG als Teamleitende/r		
<p>1</p> <p>Welchen Nutzen hat für Sie das ZEG als Teamleitender?</p> <p>Was ist ihr Ziel damit?</p>		<p>Erreichen Sie mit dem momentanen Instrument?</p> <p>Was müsste man allenfalls ändern um das Ziel zu erreichen?</p>
<p>2</p> <p>Können Sie sich anhand des ZEG ein Bild des MA machen? Wissen Sie anhand dessen wie es ihm geht/wo dass er beruflich steht?</p>		

3	Erstellen Sie die Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden mit ihnen zusammen oder alleine?		Gibt es teilweise Probleme beim erstellen von Zielen? Ist es schwierig für gewisse MA Ziele zu finden?
4	Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?		Ist ein sehr ausführlicher Leitfaden. Hilft Ihnen das bei der Vorbereitung/Durchführung oder wünschen Sie sich mehr Flexibilität?
Fragen zum ZEG als Unterstellter			
5	Hat das ZEG für Sie einen Nutzen?	<ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Zielen der Org. - Eigene Stärken/Schwächen mit Vorgesetzten besprechen - Erfahrungen mit Führungsarbeit des Vorgesetzten - Berufliche Weiterentwicklung planen - Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einzubringen - Informationen gewinnen 	<p>Falls Nein, was müsste man verändern, dass es für Sie einen Nutzen bringen könnte?</p>

6	Haben Sie das Gefühl, ihrem Chef sind diese Gespräche und das Feedback wichtig oder ist es eher eine Pflichtaufgabe?		
7	Geht ihr Chef auf Sie ein beim Gespräch? Werden Sie von ihm in den «Prozess» mit einbezogen?		Können Sie ihre Meinung zu den verschiedenen Themen sagen? Hat diese Meinung auch einen Einfluss auf die schlussendlichen Ergebnisse?
8	Haben Sie das Gefühl, dass sie auf die Themen und auf den Verlauf der ZEGs Einfluss nehmen können? Richten sich die Themen nach ihren Bedürfnissen/nach dem was Ihnen wichtig ist?		
9	Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?	Übersichtlich? Wirkt er abschreckend?	

**Habe ich etwas vergessen zu Fragen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?
Gibt es etwas an den ZEGs dass sich noch verbessern liesse oder dass problematisch ist dass bisher nicht angesprochen wurde?**

14.4 Paraphrasen

14.4.1 Interview 1

Frage	Notizen	Steuerung/Nachfragen
Gesprächseinstieg		
<p>Wie lange sind sie schon in der Rehaklinik Rheinfeldern?</p> <p>Wie lange befinden Sie sich schon in einer leitenden Position?</p>		<p>Haben Sie bereits Führungserfahrung aus früheren Positionen oder ist das ihre erste leitende Position?</p> <p>Wieviel Erfahrung im führen von MA-Gesprächen?</p>
	<p>Bald 3 Jahre in Rehaklinik und wurde als Teamleiter eingestellt. Hat etwa 10-15 Jahre Führungserfahrung. Führt mit 5 Personen ZEG.</p>	
Fragen zum ZEG als Teamleitende/r		
<p>Welchen Nutzen hat für Sie das ZEG als Teamleitender? Was ist ihr Ziel damit?</p> <p>1</p>		<p>Erreichen Sie mit dem momentanen Instrument?</p> <p>Was müsste man allenfalls ändern um das Ziel zu erreichen?</p>
		<p>Zweiteilige Sache. Dinge die unter dem Jahr passieren, müssen gleich unter dem Jahr besprochen werden. Das kann man nicht auf ZEG aufschieben.</p>

	<p>Feedback an Mitarbeiter, wie ist es gelaufen mit Zusammenarbeit. Auch was gut war und was man besonders geschätzt hat. Was kann man verbessern als Führungsperson, man kann ja selbst nicht alles merken.</p> <p>Ziel wird eigentlich erreicht. Formalismus stört mich ein wenig mit den Einteilungen A/B, etc. Weil wenn man die Person mal eingeteilt hat, dann fängt das an zu stagnieren. Man muss sich auch etwas aus den Fingern ziehen, was sage ich ihm jetzt auch noch.</p> <p>Es wiederholt sich etwas, wenn jemand auf dem A-Bereich ist.</p> <p>Wenn man gute Mitarbeiter hat, die ihre Leistung konstant bringen gibt es fast kein Entwicklungspotenzial mehr oder man muss schon sehr suchen gehen. Wo man sich auch fragt macht es denn noch Sinn. Denn das Ziel ist ja, dass die Arbeit richtig gemacht wird in der richtigen Qualität und auch in der richtigen Zeit. Und wenn das in der Regel funktioniert, perfekt ist ja niemand, dann fragt man sich immer etwas, was sage ich denn jetzt noch.</p> <p>Ich fülle es nicht per Hand aus. Weil sonst ist es denn auch viel Arbeit. Ich gebe schon Feedback zu den einzelnen Punkten, aber ich fülle es am PC aus. Der Wunsch wäre ja glaube ich, dass man es von Hand ausfüllt. Ich fülle es im vorhinein für mich aus, gehe mit dem ausgefüllten ans Gespräch und mache dann nur noch Anpassungen, wenn ich sehe oh da liege ich vielleicht etwas falsch oder es kommt noch etwas dazu und dann gebe ich es dem Mitarbeiter ab und es geht in die Personalabteilung.</p>
	<p><i>Arbeiten Sie viel mit Ihren Mitarbeitern zusammen?</i></p>
	<p>Wir haben morgens um 7 Uhr immer zusammen im Büro und schauen zusammen zurück, war etwas bei dem der Pikettdienst hatte während der Nacht. Gibt es unter dem Tag wichtige Ereignisse, die alle Wissen müssen, kommt bsp. Ein Servicedienst der etwas macht oder sind Störungen herum. Es kann auch sein dass nichts ist. Das besprechen wir eigentlich jeden Tag.</p>
<p>2</p>	<p>Können Sie sich anhand des ZEG ein Bild des MA machen? Wissen Sie anhand dessen wie es ihm</p>

	geht/wo dass er beruflich steht?		
	<p>Dafür denke ich ist es eine gute Plattform um das anzusprechen. Vielleicht gibt es etwas in dem er sich gerne weiterbilden möchte, oder vielleicht sehe ich auch eine Weiterbildung die etwas für den Mitarbeiter sein könnte.</p> <p>Wobei wenn man langjährige hat die schon in einem gewissen Alter sind stellt sich diese Frage je länger je weniger.</p> <p>Aber auch wenn bei einem Mitarbeiter irgendwo der Schuh drückt und das unter dem Jahr nicht angesprochen werden konnte kann man das hier besprechen.</p>		<p>Gibt es teilweise Probleme beim erstellen von Zielen? Ist es schwierig für gewisse MA Ziele zu finden?</p>
3	<p>Erstellen Sie die Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden mit ihnen zusammen oder alleine?</p>		
	<p>Wir entwickeln das zusammen. Ich bin auch froh um Ideen, weil um jedes Jahr für jeden ein Ziel zu entwickeln kann man auch falsch liegen. Bei einzelnen sieht man vielleicht schon dort gibt es noch etwas zu verbessern da komme ich dann mit dem Vorschlag, aber gewisse kommen auch schon mit einer Idee.</p> <p>Man probiert auch etwas aus den Unternehmenszielen abzuleiten. Ich habe auch nicht mit jedem ein persönliches Ziel. Wenn ich dann nichts finde, dass mir aufgefallen ist. Vereinzelt gibt es das schon, aber nicht mit jedem. Aber es hat jeder mindestens ein Ziel, entweder persönlich oder fachlich.</p> <p>Zielerreichung wird beim nächsten Gespräch überprüft.</p>		
4	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>		<p>Ist ein sehr ausführlicher Leitfaden. Hilft Ihnen das bei der Vorbereitung/Durchführung oder</p>

			wünschen Sie sich mehr Flexibilität?
	Es braucht etwas Vorgaben, da eine Beurteilung auch immer etwas subjektiv ist. So hat man einen Rahmen, in dem man sich bewegen kann. Ergibt so eine etwas einheitlichere Geschichte.		
Fragen zum ZEG als Unterstellter			
5	Hat das ZEG für Sie einen Nutzen?	<ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Zielen der Org. - Eigene Stärken/Schwächen mit Vorgesetzten besprechen - Erfahrungen mit Führungsarbeit des Vorgesetzten - Berufliche Weiterentwicklung planen - Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einzubringen - Informationen gewinnen 	<p>Falls Nein, was müsste man verändern, dass es für Sie einen Nutzen bringen könnte?</p>
	<p>Ein Stückweit schon, ich bekomme mal etwas den Spiegel vorne dran, wie funktionieren gewisse Dinge, wie läuft die Zusammenarbeit.</p> <p>Anerkennung unter dem Jahr fehlt in jedem Geschäft etwas. Feedbackkultur soll man fördern. Also wenn etwas besonders gut war sollte man es auch erwähnen, muss aber immer gemacht werden nicht nur am Gespräch.</p> <p>Wenn man mehr Gespräche machen würde, wäre das ein ziemlicher Aufwand zeitlich. (Für die Vorbereitung etwa 2h und für die Durchführung dann nochmals 5..)</p>		

	<p>Ziel wird am ZEG angesprochen, wenn man es noch nicht fixieren kann evtl. etwas ausarbeiten und dann nochmals besprechen. Und dann in einem zusätzlichen Gespräch festgehalten.</p>		
6	<p>Haben Sie das Gefühl, ihrem Chef sind diese Gespräche und das Feedback wichtig oder ist es eher eine Pflichtaufgabe?</p> <p>Es hat so ein bisschen beide Anteile (auch bei mir). Es ist ein Teil eine Pflichtaufgabe, ein Teil ist man sich natürlich auch bewusst dass es einen Nutzen hat. Dieses Jahr hat es mich zeitlich etwas «versaget» uns fehlen seit Oktober 100 Stellenprozent, da habe ich gemerkt ich komme überall ein bisschen hinterher. Das ist dann nicht ganz so angenehm, ich muss das bis dann und dann auch noch gemacht werden, dann schiebt man das auch noch ein bisschen raus, weil es nicht oberste Priorität hat.</p>		<p>Können Sie ihre Meinung zu den verschiedenen Themen sagen? Hat diese Meinung auch einen Einfluss auf die schlussendlichen Ergebnisse?</p>
7	<p>Geht ihr Chef auf Sie ein beim Gespräch? Werden Sie von Ihm in den «Prozess» mit einbezogen?</p> <p>Ich gehe eigentlich schon konsequente nach dem Raster. Das habe ich bis jetzt nicht als schwierig oder problematisch empfunden, so dass mich es gestört hat. <i>Nachfrage: Befragt ihr Chef Sie auch zu den Themen oder erzählt er Ihnen einfach wie er das ganze so gesehen hat?</i> Es ist nicht einfach nur ein Monolog. Aber es gibt auch bei mir Mitarbeiter, die nicht viel dazu sagen. Die sind dann auch froh wenn es vorbei ist. Gewissen ist es wichtig andere lassen es über sich ergehen. <i>Nachfrage: Haben Sie denn das Gefühl, dass diese den Nutzen nicht sehen?</i></p>		

	<p>Man macht es einfach ...</p> <p><i>Nachfrage: Meinen Sie es würde etwas helfen, wenn man denen den Nutzen aufzeigen würden den es auch für sie haben sollte?</i></p> <p>Einzelne brauchen es vielleicht gar nicht, oder legen keinen Wert darauf.</p> <p>Einen Mitarbeiter habe ich, mit dem ist es schwierig ein ZEG zu führen, weil er sich ganz anders sieht von der Einschätzung her. Der fühlt sich dann ungerecht eingestuft oder ungerecht beurteilt.</p> <p><i>Also einfach mit der Benotung, oder auch wenn sie es versuchen mit Beispielen zu erklären?</i></p> <p>Also ich versuche es ja dann sachlich anhand von Beispielen festzumachen, was mir aufgefallen ist. Aber das kommt dann teilweise schon komplett schief an. Ich habe auch das erste oder zweite Gespräch zusammen mit meinem Vorgesetzten geführt, weil man gemerkt hat das wird schwierig. Man ist dann aber auch etwas frustriert als Vorgesetzter, wenn man merkt das auch kein Willen da ist die Problemstellen zu sehen und einzusehen, dass man sich vielleicht trotzdem etwas verändern sollte.</p> <p><i>Nachfrage: Gäbe es etwas beim Instrument ZEG dass Ihnen helfen würde in solchen Fällen? Oder würde es Ihnen/dem Mitarbeiter vielleicht einfacher Fallen, wenn man die Kategorisierung weglassen würde?</i></p> <p>Diese Kategorisierung ist natürlich schon etwas, da schauen die Leute schon noch drauf. Weil ab einem B oder C ist dann schon genügend ... also ich weiss die Benotung nicht auswendig ... aber da wird es schon heikel ... Die Frage ist, ob es dann besser ist wenn man nur eine Umschreibung macht von den Kompetenzen hier ... auf der anderen Seite hat man dann keine messbare Skalierung, ausser braucht es das vielleicht, das könnte man hier Hinterfragen. Man kann dann natürlich klar aufzeigen, hier ist Handlungsbedarf. Es ist etwas zweischneidig sage ich mal ...</p>
8	<p>Haben Sie das Gefühl, dass sie auf die Themen und auf den Verlauf der ZEGs Einfluss nehmen können?</p> <p>Richten sich die Themen nach ihren Bedürfnissen/nach dem was Ihnen wichtig ist?</p>
	<p>Siehe Frage vorhin.</p> <p>Dort sehe ich nicht eine Problematik. Man hat ja noch einen Allgemeinen Feedbackbogen. Allgemeines.</p>

9	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>	<p>Übersichtlich? Wirkt er abschreckend?</p>	
	<p>Mit den Unterlagen selbst haben sie keine Mühe.</p>		

**Habe ich etwas vergessen zu Fragen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?
Gibt es etwas an den ZEGs dass sich noch verbessern liesse oder dass problematisch ist dass bisher nicht angesprochen wurde?**

Ich habe mir auch etwas Gedanken gemacht und jedes Geschäft hat ja ihr eigenes System. Aber in meinem alten Geschäft hat man auch so eine Einstufung gemacht. Dort hatte man auch solche Kompetenzen. Einen Persönlichen und einen fachlichen Teil.

Finden sie das gut eine solche Einteilung in Kompetenzen? Oder wäre eine allgemeine Frage nach Stärken und Schwächen besser?
Ja das fragt sich, was besser ist.

Man hat ja auch viele langjährige Mitarbeiter. Und diese Leute bringen ihre Leistung und man kann gut mit ihnen zusammenarbeiten. Und da läuft es dann immer so ein wenig im selben Rahmen ab.

Dieser Anteil ist sicher wichtig, dass man nochmals ein Feedback geben kann wie ist das Jahr so gelaufen. Und zu sehen gibt es irgendwo Potenzial für eine Weiterbildung oder drückt irgendwo der Schuh. Gut es gibt auch Leute die unter dem Jahr vorbei kommen wenn sie irgendein Problem haben, da ist meine Türe auch grundsätzlich offen. Das ist auch richtig so, man sollte nicht warten bis ende Jahr. Das kann ich dann auch nicht mehr richtig gewichten. Das ist für mich dann wie kalter Kaffeesatz. Da sage ich dann, das müssen wir in der Situation ansprechen. Und es bringt auch irgendwie nichts, ich bin ja dann nicht der Katalysator, der zwischenmenschliche Probleme auch noch muss steuern und klären. Also klar, wenns nicht geht dann muss ich das machen. Aber es ist klar, es will oder getraut sich natürlich auch nicht jeder.

Input zur Hierarchie dass diese hier sehr flach ist.

Bejaht das. Ich arbeite mit den selben Kleidern wie alle anderen. Ich habe piketdienst wie alle anderen auch, ich habe einfach noch ein paar administrative Aufgaben mehr. Ich lege auf einen kooperativen Stil wert. Ich habe zwar mein eigenes Büro. Ich lege auch Wert darauf, dass die Leute Verantwortung übernehmen für ihr Aufgabengebiet.

14.4.2 Interview 2

Frage	Notizen	Steuerung/Nachfragen
Gesprächseinstieg		
<p>Wie lange sind sie schon in der Rehaklinik Rheinfelden?</p> <p>Wie lange befinden Sie sich schon in einer leitenden Position?</p>		<p>Haben Sie bereits Führungserfahrung aus früheren Positionen oder ist das ihre erste leitende Position?</p> <p>Wieviel Erfahrung im führen von MA-Gesprächen?</p>
<p>Seit 4 Jahren in Reha</p> <p>Zwei ZEGs gemacht, seit 1.5 Jahren in Führungsposition</p>		
Fragen zum ZEG als Teamleitende/r		
<p>Welchen Nutzen hat für Sie das ZEG als Teamleitender?</p> <p>Was ist ihr Ziel damit?</p> <p>1</p>		<p>Erreichen Sie mit dem momentanen Instrument?</p> <p>Was müsste man allenfalls ändern um das Ziel zu erreichen?</p>
<p>Sehr wertvoll. Man hat einmal im Jahr 1.5 stunden Zeit für den MA. Eine Plattform auf der der Mitarbeiter seine Wünsche und Anregungen mitteilen kann und ich kann Feedback abgeben. 1.5h im normalen Alltag ist sonst nie machbar. Und dann kann</p>		

man wirklich auch ein Gespräch entwickeln, ein Ziel definieren was im letzten Jahr vielleicht nicht so gut gelaufen ist und was man im nächsten Jahr gerne anders machen würde. So dass der MA auch wertschätzt wird. Was ich auch noch ganz toll finde, dass ich mir vor dem Gespräch viele Gedanken mache vor allem jetzt am Anfang, als ich das erste Mal diesen Fragebogen ausgefüllt habe ich wirklich viel Zeit gebraucht. Aber es ist wirklich auch gut sich mal wirklich mit jemandem auseinanderzusetzen und sich zu überlegen, wie sehe ich diesen Menschen im Team und wie kann ich ihn noch etwas mehr integrieren oder wo auch vielleicht etwas mehr Verantwortung abgeben oder wo noch etwas mehr fördern. Es sind mehrere Bereiche die gut sind.

Anzahl MA 40. Führt ca. die 18 ZEG.

Braucht sehr viel Zeit zum vorbereiten/Durchführen, vor allem beim ersten mal. Wenn man sich einmal mit dem MA befasst hatte ist es beim zweiten mal wie nicht mehr so intensiv.

Es könnte sein, dass man mit der Zeit wie nicht mehr so viele Punkte hat zum ansprechen. Gehört von Chefin, die bei langjährigen Mitarbeitern Mühe hat Punkte zu finden. Und dass man dann immer ein bisschen ums gleicher herum bespricht. Bei ihr war das bisher nicht so.

Hat vorhin wertschätzung von MA angesprochen. Mitarbeiter schätzen dass auch sehr, dass man sich Zeit für sie nimmt. Leute sind au ein bisschen nervös vorher. Im Gespräch sind auch immer alle froh dass sie Zeit haben. Das Feedback der MA ist auch immer so, dass sie freude haben dass man sich zeit für sie nimmt oder ein vertrauliches Gespräch führt.

Arbeiten Sie viel mit Ihren Mitarbeitern zusammen?

Ja sehr. Wir haben ja auch ein zwischen ZEG im Juni. Und ansonsten sind wir eigentlich immer im Kontakt, mit gewissen, die etwas mehr ins Büro kommen.

Zwischen ZEG hat gar kein Formular, da müssen sich auch nicht vorbereiten.

2	<p>Können Sie sich anhand des ZEG ein Bild des MA machen? Wissen Sie anhand dessen wie es ihm geht/wo dass er beruflich steht?</p>	
	<p>Rein vom Formular finde ich nicht so. Denn es kommt ja auch viel von mir. Wir haben ja noch zwei offene Fragebögen. Wenn ich zuerst mit diesem anfangen, dass wir diesen zusammen durchgehen, da kommt recht viel von den Leuten. Was sie gerne noch mehr machen würde, es hat ja auch welche Ziele setze ich mir. Vom Formular mit Kompetenzen kommt auch nicht so viel zurück, das lässt es glaube ich auch nicht zu. Wenn ich möchte, dass vom Mitarbeiter etwas kommt ins Gespräch, so Ideen wie es weiter gehen könnte kommt von dem mehr, aber das andere (Kompetenzen) kann ich auch gebrauchen.</p>	
3	<p>Erstellen Sie die Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden mit ihnen zusammen oder alleine?</p>	<p>Gibt es teilweise Probleme beim erstellen von Zielen? Ist es schwierig für gewisse MA Ziele zu finden?</p>
	<p>Wir haben ein Abteilungsziel, dass wir definiert haben. Dann gab es aber auch ein persönliches Ziel, das fachlich ist. Bsp. Abteilungsziel: Therapeut-Patientenbindung besser planen. Persönliches Ziel Bsp.: Weiterentwicklung fachlich, deshalb besuche ich den Kurs.</p> <p>Ich mache mir vor dem Gespräch gedanken zu den persönlichen Zielen und komme dann schon mit einer Idee ans Gespräch. Aber mein Ziel ist, dass auch vieles vom MA kommt und dass man das dann zusammenführt am Gespräch. Ich kann ja das ganze dann schon etwas steuern, wenn ich das Gefühl habe ein Punkt hat jetzt nicht oberste Priorität. Aber es soll ein zusammenführen sein, nicht dass ich es einfach mitteile.</p> <p>Allgemein das Gespräch ist ein zusammenarbeiten. Es kommt auch immer drauf an auf den Gesprächspartner, gewisse kommen immer gleich und legen es dir gleich hin und fangen an zu erzählen. Und andere, vor allem auch neue MA die sich noch daran gewöhnen müssen sind etwas zurückhaltender und dann fange ich immer an mit dem ersten Teil und dann ergibt sich immer ein Gespräch. Manchmal hält man sich sehr an die Unterlagen, und manchmal ergibt es sich auch im Gespräch, dann</p>	

	<p>picke ich nur gewisse Dinge aus den Unterlagen.</p>	
<p>4</p>	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>	<p>Ist ein sehr ausführlicher Leitfaden. Hilft Ihnen das bei der Vorbereitung/Durchführung oder wünschen Sie sich mehr Flexibilität?</p>
<p><i>Leitfaden</i> habe ich immer nebedran um die Formulierungen etwas zu haben. Ich passe es dann schon auch an, aber manchmal ist es schwierig die richtige Formulierung zu haben, aber es ist auch manchmal schwierig schon nur die richtigen Wörter zu haben. Es ist wirklich hochkomplex nichts falsches zu schreiben. Man teilt lieber etwas verbal mit, als es aufzuschreiben. Es ist mir lieber etwas verbal zu erklären. Ich bin sehr dankbar um den ausformulierten Bogen und trotzdem habe ich manchmal auch meine Mühe, mir fällt gerade nichts ein was es noch braucht. Manchmal habe ich auch das Gefühl wiederhole ich mich. Gewisse Punkte der Kompetenzen gehören für mich in andere hinein. Ich gehe im Allgemeinen schon die einzelnen Punkte der Kompetenzen mit den MA durch, ich habe aber auch einzelne Gespräche bei denen habe ich das nicht so gemacht. Vor allem bei Leuten die schon sehr lange bei uns sind, da habe ich einfach allgemein ein Gespräch geführt und dann einzelne Punkte hinausgepickt. Man kommt sich auch etwas komisch vor, wenn man den Leitfaden hat und dann alles so durchgeht, vor allem wenn jemand lange hier ist finde ich es passt nicht. Bei Kategorisierung/Notengebung habe ich am meisten Mühe. Musste auch nach 4 Monaten in Leitung die Leute schon ein erstes Mal beurteilen da habe ich die meisten Felder dann auch ausgelassen, weil ich das Gefühl hatte das kann ich nicht und weil ich mich nicht festnageln wollte und abschreiben wollte ich auch nicht. Dieses Jahr habe ich alle Kreuze gemacht, habe mir dann aber auch erlaubt, das Kreuz ans eine oder andere Ende des Kästchen zu machen. Leute sind im Gespräch auch nicht unzufrieden mit der Benotung. Eine Person ist sonst einmal vorbeigekommen und hat gesagt sie habe das Gefühl sie mache keine Entwicklung durch.</p>		

	<p>Für mich ist bei B Erwartungen erfüllt, es ist alles in Ordnung und A ist schon sehr gut. Man hat gegen oben, wie nicht so viele Abstufungen, wo man jemand noch ein bisschen mehr könnte. Es macht schon sehr viel aus, ich weiss auch von mir selber man schaut es schon an diese Buchstaben. Etwas mehr Abstufungen wären nützlich.</p> <p>Ich zum geben finde die Benotung nicht nötig. Aber aus sicht desjenigen der sie bekommt finde ich schon gut zum sehen wo stehe ich. Also mir zum geben würde es vereinfachen wenn ich nicht müsste.</p> <p>Zum visuell sehen wo stehe ich.</p> <p><i>Wurde nutzen kommuniziert oder mitgeteilt? Weiss man das?</i></p> <p>Eigentlich nicht, ich habe mir das mit den Blättern selbst erarbeitet. Bei meiner vorgesetzten hat man das nicht so gespürt dass man es braucht und das es einen Nutzen hat. Ich habe das für mich selbst mit der Zeit gemerkt, deshalb gebe ich bei neuen Mitarbeitern die Unterlagen ab und sage ihnen das ist der Sinn fülle mal aus was du kannst. Es geht auch nicht darum dich völlig zu beurteilen. So aus meinem Hinterkopf wie ich es gemerkt habe.</p>
Fragen zum ZEG als Unterstellter	
5	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Zielen der Org. - Eigene Stärken/Schwächen mit Vorgesetzten besprechen - Erfahrungen mit Führungsarbeit des Vorgesetzten - Berufliche Weiterentwicklung planen </div> <div style="width: 50%; text-align: right;"> <p>Falls Nein, was müsste man verändern, dass es für Sie einen Nutzen bringen könnte?</p> </div> </div>

		<ul style="list-style-type: none"> - Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einzubringen - Informationen gewinnen 	
	<p>Ich finde es extrem wertvoll. Vor allem, wenn man durchs Jahr hindurch nicht so viel Feedback bekommt. Manchmal hat man eine selbsteinschätzung die vielleicht etwas negativ ist. Dann bekommt man auch mal ein Feedback, ah es ist gar nicht so schlecht. Vor allem als ich frisch angefangen habe, da wusste man noch nicht so wo stehe ich. Da hat man gemerkt, ah die sind eigentlich ganz zufrieden mit mir.</p> <p>Es gibt vielleicht schon Bereiche die fehlen, mir kommt spontan aber gar nichts in den Sinn. Meine Chefin geht nicht genau nach Leitfaden vor, sie sagt einfach welche Bereiche sind ihr wichtig. Sie füllt alle Unterlagen aus, macht das Gespräch aber nicht anhand dessen. Sie hat eine eigene Art sie zu führen. Ich brauche hingegen ein Schema, also ich bin froh habe ich auch am anfang etwas um mich daran festzuhalten. Aber ich bin auch froh setzt sie ihre prioritäten und sagt sie auch etwas, dass nicht im Bogen steht.</p> <p>Wenn etwas wichtiges nicht angesprochen wird kann ich das auch sagen.</p>		
6	<p>Haben Sie das Gefühl, ihrem Chef sind diese Gespräche und das Feedback wichtig oder ist es eher eine Pflichtaufgabe?</p>		
	<p>Ich merke dass sie das Formular nicht so wichtig findet. Aber ihr ist es sehr wichtig ein Gespräch zu führen. Sie ist auch froh darum Feedback von mir zu hören. Wie es eim geht oder wie es mit dem Vorgesetzten geht. Die Einstufungen macht sie auch nicht so, sie macht sie und sie schreibt auch sehr viel hinein.</p>		
7	<p>Geht ihr Chef auf Sie ein beim Gespräch? Werden Sie von Ihm in den «Prozess» mit einbezogen?</p>		<p>Können Sie ihre Meinung zu den verschiedenen Themen sagen? Hat diese Meinung auch einen</p>

			Einfluss auf die schlussendlichen Ergebnisse?
	<p>Habe gar nicht das Gefühl dass es nur ein sich dem Leitfaden entlang hangeln ist. Durch das ändern meiner Funktion hat sich auch das ZEG geändert. Am Anfang waren es eher so die fachlichen Dinge und jetzt sind es eher so die persönlichen oder auch die Führungsaspekte die sehr wichtig sind und im Vordergrund stehen. Eigentlich haben wir nicht gross über das Fachliche gesprochen obwohl ich auch selbst immer noch am Patienten arbeite. Es ging eher darum wie soll ich mit den MA umgehen, welche Tipps kann sie mir geben. Es war eigentlich auch gar nicht mehr wie früher. Wenn etwas wäre würde sie es mir schon sagen, sie hat einfach in diesem Moment die prioritäten anders gesetzt. Sie nimmt sich auch gewisse Freiheiten hinaus und kann durch ihre erfahrung die Gespräche auch sehr gut leiten.</p>		
8	<p>Haben Sie das Gefühl, dass sie auf die Themen und auf den Verlauf der ZEGs Einfluss nehmen können? Richten sich die Themen nach ihren Bedürfnissen/nach dem was Ihnen wichtig ist?</p>		
	<p>Ja, sie fragt mich auch sehr viel. Es wäre auch nicht dasselbe wenn sie sagen würde mach es so wie wenn ich meinen Teil dazu beitragen kann. Ja ich kann sehr viel Einfluss nehmen.</p>		
9	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>	Übersichtlich? Wirkt er abschreckend?	
	<p>Am Anfang habe ich es sehr ausführlich gemacht. Jetzt mache ich es auch nicht mehr so genau.</p>		

Habe ich etwas vergessen zu Fragen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?

Gibt es etwas an den ZEGs dass sich noch verbessern liesse oder dass problematisch ist dass bisher nicht angesprochen wurde?

Wir schreiben es auf PC (Idee der Klinikleitung, dass nicht auf PC damit kein Copy-paste) und da ist die Gefahr, dass man die selben Formulierungen macht. Beim ersten ZEG gibt es sehr viele Dinge und danach repetiert es sich wie ein bisschen. Der Mensch verändert sich ja nicht an sich. Man versucht dann wie die selben Ideen anders zu formulieren. Man sollte etwas versuchen, dass verhindert, dass man alle Jahre das selbe erzählt. Es ist manchmal auch eine Zeit frage ob ich etwas neues schreibe oder es einfach kopiere. Bei gewissen Punkten kopiere ich bei fast allen MA die Formulierung (z.B. Arbeitssicherheit – Hygienevorschriften: Das sind ja so Grundlagen, die erfüllt sein müssen! Die eigentlich fast jeder bei uns macht) das kopiere ich dann eigentlich bei fast jedem. Ist ja Voraussetzung dass man die Vorlagen einhalten.

Fach-/Methodenkompetenz: -> Haben eine klinische Instruktorin für die Physio. Diese geht in Therapien mit und hilft den Therapeuten wenn sie mit dem Patienten nicht mehr weiter kommt. Sie gibt auch Feedback an Teamleiter wie es fachlich gelaufen ist im Jahr. Das fließt auch in diese Kompetenzen mit ein. Da sie nicht jemandem mit 20 Jahren berufserfahrung sagen will was er/sie falsch macht.

14.4.3 Interview 3

Frage	Notizen	Steuerung/Nachfragen
Gesprächseinstieg		
	<p>Wie lange sind sie schon in der Rehaklinik Rheinfeldern?</p> <p>Wie lange befinden Sie sich schon in einer leitenden Position?</p>	<p>Haben Sie bereits Führungserfahrung aus früheren Positionen oder ist das ihre erste leitende Position? Wieviel Erfahrung im führen von MA-Gesprächen?</p>
	<p>28 Jahre in Reha</p> <p>Seit 06 ZEG</p> <p>Mit 11 ausgelernten werden ZEG gemacht</p>	

Fragen zum ZEG als Teamleitende/r		
	Welchen Nutzen hat für Sie das ZEG als Teamleitender? Was ist ihr Ziel damit?	Erreichen Sie mit dem momentanen Instrument? Was müsste man allenfalls ändern um das Ziel zu erreichen?
1	<p>Im Grundsatz sehr schön so ein Gespräch mit den MA zu machen. Weil man sich auch einmal richtig Gedanken macht. Ich arbeite noch sehr viel mit Patienten und arbeite deshalb auch viel mit den MA. Schätze ich sehr. Das Gespräch hilft auch einmal zu erkennen wo hat jemand Freude am Job, wo weniger. Wo könnte man jemanden noch fördern, wo könnte er auch etwas anderes noch machen. Wir haben ein sehr breites Spektrum an arbeiten. Und meine Leute machen ausser Bäderabteilung alles. Dafür sind ZEG super für eine Standortbestimmung, hat jemand in einem Bereich mühe, muss man ihn dort entlasten. Wohin geht er oder wohin nicht. Für mich ist auch der Hintergrund wichtig, weshalb kann jemand etwas nicht, was ist die Problematik. Auch in welche Richtung könnte man jemanden fördern wenn er Mühe hat.</p> <p>Klappt sehr gut mit ZEG jetzt, wir haben tolle Gespräche. Meine MA sagen wir auch unter dem Jahr wo siehst du mich, gib mir mal eine Standortbestimmung.</p> <p>Bin überhaupt nicht einverstanden mit diesen A/B/C/D</p>	

2	<p>Können Sie sich anhand des ZEG ein Bild des MA machen? Wissen Sie anhand dessen wie es ihm geht/wo dass er beruflich steht?</p>	
	<p>Das ist gut so ja. Ist schon nützlich, wenn man in Ruhe mal zusammen sitzen kann. Ansonsten hat man die Zeit gar nicht, weil wir gedrängte Zeitpläne haben.</p> <p>Ja das habe ich, aber nicht auf Grund des Bogens sonder, weil ich mich mit dem Menschen befasst habe und mir überlegt habe, was läuft mit ihm. Dafür bräuchte ich den Bogen nicht.</p>	
3	<p>Erstellen Sie die Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden mit ihnen zusammen oder alleine?</p>	<p>Gibt es teilweise Probleme beim erstellen von Zielen? Ist es schwierig für gewisse MA Ziele zu finden?</p>
	<p>Ich gebe ihnen die Blätter ab und sage ihnen sie sollen sich ein Ziel überlegen. Oft haben sie dann aber Mühe damit und dann machen wir es zusammen. Ich überlege mir auch, aber manchmal gibt es auch für jemanden kein Ziel aber plötzlich im Verlauf des Gesprächs findet sich etwas, dass ein Ziel für den Mitarbeiter sein könnte und dann formulieren wir das zusammen. Sind ziele die sich auf die Entwicklung der einzelnen Person beziehen, können aber auch Ziele sein, im Sinne eines Gesamtziels der Abteilung.</p>	

4	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>		<p>Ist ein sehr ausführlicher Leitfaden. Hilft Ihnen das bei der Vorbereitung/Durchführung oder wünschen Sie sich mehr Flexibilität?</p>
	<p>Mir gefällt diese Abstufung überhaupt nicht. Für mich müsste es gar keine Abstufung geben. Weil die Interpretation dieser Abstufung ist immer anders. Ich sehe das bei meiner Vorgesetzten. Sie sagt, A ist normal das hat man. Ich finde man benötigt das gar nicht, man könnte ja auch einfach einen kleinen Text dahinter schreiben. Einteilung so belassen, aber diese im Detail anpassen (Bsp. Wo ist der Unterschied von fachlichem können/Wissen oder Leistungsbereitschaft/Engagement/Wollen ist zu viel)</p> <p>Durch Leitfaden (sprich Ausformulierung der Kompetenzen) lässt man sich etwas ablenken. Man schaut darauf und übernimmt einfach die Punkte, ich möchte es mir selber überlegen, was schreibe ich wo hin.</p> <p>Ich mache es gerne mit meiner Stv. Damit nicht nur meine persönliche Sicht einfließt.</p> <p>Ich beginne das ZEG mit einem offenen Gespräch und schneide dann diese Punkte an. Ich beginne wie ich den Mitarbeiter dieses Jahr wahrgenommen habe, und sage ihm wo ich z.B. seine Stärken gesehen habe. Und dann fängt so ein Gespräch an. Und ich weiss ja was ich dort geschrieben habe und das fließt dann rein. Und ich gebe es dann den MA zum lesen und frage sie dann auch wie sie sich gesehen haben im Jahr. Und ich sehe dann auch wenn etwas nicht übereinstimmt bei den Bewertungen und bespreche dann auch mit ihm, wieso hast du jetzt da ein B gesehen oder nicht ein C. Halte mich nicht ganz so strikt an den Leitfaden. Auch wichtig dass ich Sicht der MA sehe.</p> <p>Problem bei Punkt Belastbarkeit: Wenn jemand da ist, ist er ja belastbar, aber wenn er krank ist, ist er nicht belastbar. Wie bewerte ich das also wenn jemand gerade vor ZEG krank war.</p>		
	<p><i>Eigene Notizen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitungen sehen Bewertungen alle anders (was heisst ein A/B oder C) - Man müsste ja diese Buchstaben mit Schulnoten gleichsetzen, aber wir sind ja nicht in der Schule - Für langjährige MA finde ich es schwierig (sehr lang so 10-15 Jahre) aber sonst machen die Leute das schon zum zehnten mal. Da müsste man vielleicht eine Lösung finden, damit man den Leuten nicht zum zehnten Mal das selbe erzählt. Dass 		

	<p>es vielleicht einfach ein Protokoll des Gesprächs gibt, aber nicht mehr die einzelnen Punkte durchgehen und etwas hinschreiben zu müssen. Ist schon wichtig auf das Jahr zurückzuschauen, lediglich die Kompetenzen abzuhandeln vielleicht in einer anderen Form ohne diese machen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problematik habe eine Person, die kein diplomierter Masseur ist, sondern die nur Wickel macht. Das ist es schwierig Zielsetzungen zu machen, weil die Leute sind begrenzt vom fachlichen her auch, was sie machen dürfen (vgl. Putzfrau). <p>Was will man da jedes Jahr ein Ziel zu machen, für sie ist es auch schwierig eines zu machen.</p> <p>Man könnte sich vielleicht auch Überlegen. Nur ein ZEG zu machen bei Problemen, zum Beispiel wenn jemand immer krank ist. Nicht jährlich sondern nur in ausnahmefällen, wenn ich merke es ist ein Problem. Ansonsten das Gespräch schon beibehalten, vielleicht auch ein Ziel festlegen, aber bei Leuten die für mich ein Problem sind lediglich da diese genauen ZEG zu machen. Oder vielleicht bei neu eintretenden MA. Man kann ja auch ZEG auf Wunsch machen, aber habe ich noch nie erlebt. Die MA fragen nach einem Gespräch, aber das mache ich ohne die Unterlagen.</p>
Fragen zum ZEG als Unterstellter	
<p>5</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Hat das ZEG für Sie einen Nutzen?</p> </div> <div style="width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Zielen der Org. - Eigene Stärken/Schwächen mit Vorgesetzten besprechen - Erfahrungen mit Führungsarbeit des Vorgesetzten - Berufliche Weiterentwicklung planen - Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einzubringen - Informationen gewinnen <p>Falls Nein, was müsste man verändern, dass es für Sie einen Nutzen bringen könnte?</p> </div> </div>
	<p>Nein. eigentlich nicht. Ich finde es noch schwierig, wenn mich jemand beurteilen muss, die räumlich von mir getrennt ist und eigentlich nie in meiner Abteilung ist und ich lediglich einmal die Woche bekomme. Mir wurde im ZEG gesagt, wie ich bin und das weiss ich ja eigentlich schon, das muss mir niemand sagen. Ich erwarte von meinem Chef, dass ich vorbei gehen kann</p>

	<p>wenn etwas ist. Ich finde Feedback unter dem Jahr viel schöner, wenn man dann auch mal sagt das war toll etc. Ich habe jede Woche eine halbe Stunde mit meinem Vorgesetzten, dann könnte ich natürlich gewisse Sache auch dort ansprechen, das ist aber auch eine Vertrauenssache. Ich muss da auch abschätzen können ob das jemand auf neutral stellen kann oder ob es hängen bleibt. Aber ich kenne meine Vorgesetzten zu wenig da kann ich nicht einschätzen wie er/sie das handhabt. Feedback meiner MA an mich ist für mich wichtiger.</p> <p>Ich sage natürlich auch Dinge im Haus, die ich irgendwie wahrnehme und nicht einverstanden bin damit dann bringe ich das an, wenn mich etwas stört. Aber nichts persönliches von mir.</p> <p>Fachlich kann sie mich auch gar nicht beurteilen, weil sie es fachlich nicht weiss (hat die ausbildung gar nicht). Das schreibt sie auch, dass sie das nicht beurteilen kann.</p>	
6	<p>Haben Sie das Gefühl, ihrem Chef sind diese Gespräche und das Feedback wichtig oder ist es eher eine Pflichtaufgabe?</p>	
	<p>Ich glaube nicht, dass ihr es nicht wert ist. Es ist einfach schwierig für sie, weil sie gewisse dinge nicht sieht. Beim ersten Mal hat mir Vorgesetzte gesagt, wie sie das mit der Einteilung sieht (Versteht die «Noten» anders, siehe weiter oben) daraufhin habe ich ihr gesagt, sie müsse das schriftlich hinschreiben, dass sie diese Benotung anders versteht, falls es ein B oder C gibt.</p> <p>Ist so eine Sache mit der Benotung. Bei uns ist das ja auch nicht an Löhne geknüpft. Wir haben etwas zu vergeben aber das mache ich nicht anhand der Noten im ZEG. Wenn ich sehe jemand hat sich dieses Jahr sehr eingebracht bekommt er etwas mehr als ein anderer der nur das Minimum bekommt.</p>	
7	<p>Geht ihr Chef auf Sie ein beim Gespräch? Werden Sie von Ihm in den «Prozess» mit einbezogen?</p>	<p>Können Sie ihre Meinung zu den verschiedenen Themen sagen? Hat diese Meinung auch einen</p>

			Einfluss auf die schlussendlichen Ergebnisse?
	Absolut ja.		
8	Haben Sie das Gefühl, dass sie auf die Themen und auf den Verlauf der ZEGs Einfluss nehmen können? Richten sich die Themen nach ihren Bedürfnissen/nach dem was Ihnen wichtig ist?		
9	Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?	Übersichtlich? Wirkt er abschreckend?	
	Ich fülle die Unterlagen für mich nicht aus im vorhinein. Ich mache mir einfach sonst notizen auf einem Zettel, was gut war, was nicht gut war, was ich mir wünsche und mein Ziel notiere ich mir schon im vorhinein. Sie sagt dann einfach ob mein Ziel so in Ordnung ist oder nicht.		

**Habe ich etwas vergessen zu Fragen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?
Gibt es etwas an den ZEGs dass sich noch verbessern liesse oder dass problematisch ist dass bisher nicht angesprochen wurde?**

Vorbereitungszeit, halbe Stunde zusammen mit Stv. Und 1.5h Zeit nehme ich mir mit dem Mitarbeitenden.

14.4.4 Interview 4

Frage	Notizen	Steuerung/Nachfragen
Gesprächseinstieg		
<p>Wie lange sind sie schon in der Rehaklinik Rheinfeldern?</p> <p>Wie lange befinden Sie sich schon in einer leitenden Position?</p>		<p>Haben Sie bereits Führungserfahrung aus früheren Positionen oder ist das ihre erste leitende Position? Wieviel Erfahrung im führen von MA-Gesprächen?</p>
<p>15 Jahre, seit anfang leitend</p> <p>9 Mitarbeiter für ZEG</p>		
Fragen zum ZEG als Teamleitende/r		
<p>Welchen Nutzen hat für Sie das ZEG als Teamleitender? Was ist ihr Ziel damit?</p> <p>1</p>		<p>Erreichen Sie mit dem momentanen Instrument? Was müsste man allenfalls ändern um das Ziel zu erreichen?</p>
		<p>Prinzipiell finde ich es gut. Mitarbeiter erwarten es auch und möchten es auch. Von mir aus könnte man sagen, mit langjährigen Mitarbeitern würde es mir reichen alle 2 Jahre mal das Formular (Formular=gesamte Unterlagen, nicht bloss Kompetenzen)</p>

auszufüllen. Weil wenn unter dem Jahr etwas ist spricht man es gleich an und grundlegend ändern tut sich ja auch nichts sonst wäre man ja nicht mehr zusammen. Also tue ich mich eher schwer wirklich jedes mal wieder ... es hat sich ja im grossen nichts geändert. Ausser es wäre einmal etwas privates, dass so grosse Auswirkungen hätte ... aber selbst dann schaut man es ja sofort an... Bei neuen Mitarbeitern finde ich es gut, das sind oft auch Quereinsteiger die wirklich viel lernen müssen, dass man das am anfang auch regelmässig macht um ihnen zu zeigen woran sollte man noch arbeiten. Meine Mitarbeiter wollen es. Ich habe mich lediglich einmal geweigert es zu machen, da es dermassen viel zeit kostet. Dann haben aber die MA immer nachgefragt.

Bsp. Stv. Man kennt sich es gibt nichts Neues wir wissen was man voneinander denkt. Es wiederholt sich alle jahre.

MA sagen auch, dass sie nicht wissen was sie ihr als Feedback geben sollen. Weil wenn das Team funktioniert ...

Nachfrage: Gibt es andere Themen die im ZEG nicht enthalten sind, die sie fänden wären sinnvoller anzusprechen?

In einem Frauenteam gibt es auch ab und zu zwischenmenschliche probleme. Dann spricht man auch ab und zu mal über so etwas.

Nachfrage: Entwicklungsmöglichkeiten?

Ja ist auch ein Thema. Meine Stv. Hat letztes Jahr eine Weiterbildung gemacht und eine weitere Mitarbeiterin macht weiterbildung zur Codiererin. -> Ergibt sich aber auch immer aus den neuen Situationen im lauf vom Jahr. Und das ist bei mir nicht so starr halt.

Wenn unter dem Jahr etwas aufkommt kann das weit weg sein vom ZEG, dann warte ich nicht bis dorthin sondern führe sofort diese Gespräche. Ich bespreche auch sachen im Team immer wieder. Es ist halt etwas starr.

Es gibt vielleicht bei gewissen Leuten zwei mal im Jahr etwas zu besprechen und bei anderen Leuten würde es reichen alle zwei Jahre. Vielleicht auch etwas locker, dass man einfach Gesprächsnotizen macht, diese dann vom MA visieren lässt und sie weitergibt ans Personal, etc.

	<p>Sehr engen Kontakt zu den MA. Arbeiten alle Teilzeit im Team.</p> <p><i>Nachfrage: Wenn Sie ein ZEG führen, wie gehen sie vor?</i></p> <p>Ich gehe Formular durch mit MA. Ich kreuze Punkte an, ich fülle sie aus und begründe das dann auch. Da sind wir uns einig. Dann gibt sie mir ihre Selbsteinschätzung, welche Deckungsgleich ist mit meiner Einschätzung. Und dann gibt sie mir das Führungsfeedback, das gleich aussieht wie die letzten Jahre.</p>
2	<p>Können Sie sich anhand des ZEG ein Bild des MA machen? Wissen Sie anhand dessen wie es ihm geht/wo dass er beruflich steht?</p>
	<p>Habe nicht das Gefühl, dass etwas fehlt.</p>
3	<p>Erstellen Sie die Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden mit ihnen zusammen oder alleine?</p>
	<p>Gibt es teilweise Probleme beim erstellen von Zielen? Ist es schwierig für gewisse MA Ziele zu finden?</p> <p>Spezifische Zielvereinbarungen ist mega schwierig. Jetzt haben wir wieder mehr Möglichkeiten Ziele zu definieren gemeinsam, weil wir ja die elektronische Patientenakte haben. Wo es doch eine grosse Herausforderung ist die Qualität zu halten. Persönliche Ziele sind wie vorhin erwähnt die MA mit Codierer Ausbildung. Da habe ich mir im Vorhinein überlegt, wer käme in Frage für diese Ausbildung. Diese MA habe ich dann auch im Rahmen des ZEG gefragt, wie sie das sieht, wie sie die Entwicklung sieht. Job verändert sich, deshalb auch wichtig für junge nicht den Anschluss zu verpassen. Das war Thema das ZEG und Zielvereinbarung, habe ich dann natürlich auch Zeit gegeben für die Recherche und habe ich auch Unterlagen</p>

	<p>abgegeben. Anschliessend antrag an Klinikleitung.</p> <p>Dieses Ziel aus gegebenem Anlass, wenn so etwas nicht gegeben sind es einfach die Standardziele. Qualität halten/erhöhen. Prozesse optimieren, etc.</p> <p>MA können ihre Ziele auch einbringen, wenn sie etwas haben. Vor allem zwei Mitarbeitern die ihr unterstellt sind aber eigentlich für Curativa arbeiten, bringen oft Ziele, die sie finden machen sinn, da ich nicht so nahe dran bin. Oft ist es auch ein Teamentscheid. (es gibt diesen Punkt, wer könnte das machen und wer hat Lust)</p> <p><i>Nachfrage: Die beiden Mitarbeiterinnen des Curatiavas, haben sie das Gefühl dass sie dort etwas mehr erfahren durch ZEG, hilft es ihnen dort eher?</i></p> <p>Die beiden Mitarbeiterinnen sind auch bei der Teamsitzung dabei, da ist der austausch auch gewährleistet.</p> <p>Ziele bleiben ähnlich.</p>		<p>Ist ein sehr ausführlicher Leitfaden.</p> <p>Hilft Ihnen das bei der Vorbereitung/Durchführung oder wünschen Sie sich mehr flexibilität?</p>
<p>4</p>	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p> <p>Man kennt es.</p> <p>Es gibt sicher einfachere Formulare. Bsp. Von anderem Leitfaden aus einer Gemeindeverwaltung. Hat dann alternative Fragen ans ZEG mitgebracht und auf Abteilung angepasst. Bsp.: Was ist dir vom letzten Jahr noch präsent? Was war markant?</p> <p>Die MA haben sich grausam schwer getan, da sich MA völlig das alte Formular gewohnt sind und sich völlig daran halten. Das finde ich schade. Die Leute wünschen sich schon das Gespräch, dann wird das abgearbeitet und dann kommt noch so das zwischenmenschliche hinzu. Ich finde beides wichtig. Aber das zwischenmenschliche ist bei mir auch sonst jederzeit möglich. Ich</p>		

finde die Kompetenzen und die anderen Formulareile auch wichtig, es ist einfach etwas starr. Es machen das ZEG auch gar nicht alle. Es heisst auch dass ZEG einfluss auf Lohnrunde hat. Als Teamleiter Lohnsumme für MA die man verteilen kann. Aber man erhält sehr wenig Geld da kann man gar keine Leistung honorieren, es hängt auch nicht zusammen. Die MA meinen auch sie erhalten mehr Lohn bei einer besseren Bewertung, aber das kann ich ja gar nicht. Die MA möchten auch die Kompetenzen dann wissen. Ich denke jeder will einerseits wisse, was er einerseits gut macht. Aber auch gleichzeitig dass es an gewissen Punkten noch Verbesserungsspielraum gibt – wenn man das vernünftig kommuniziert! Ich finde das gehört auch dazu.

Nachfrage: Meinen Sie es würde auch in einem groberen Detaillierungsgrad gehen wenn man lediglich einen Punkt hat Stärken/Schwächen und sie machen sich selbst notizen oder wollen MA es so genau und mit Skala?

Nein ich denke das würde auf jeden Fall auch gehen.

Ich denke auch wenn es wichtigen Handlungsbedarf gäbe, dann würde man das auch sofort machen und nicht warten bis zum ZEG und man würde das auch ausführlicher machen.

Nachfrage: Was halten sie von den Noten?

Braucht es für mich auch nicht zwingend, weil wenn ich jemanden habe der nur D hat den behalte ich gar nicht. Der ist in der Probezeit ja schon weg. Und wenn ich jemanden habe, bei dem man das Gefühl hat es lohnt sich mit ihm zu arbeiten, dann macht es auch nichts ob das jetzt ein B oder ein C ist/war sondern es ist wichtig dass man eine Entwicklung sieht. Das merkt der MA durch mich und durch die Arbeit.

Nachfrage: Hilft die genaue Aufteilung der Kompetenzen um sich das zu ordnen?

Braucht es nicht für mich. Denn z.B. die persönlichen Kompetenzen sind Dinge, die für mich gegeben sein müssen in unserer Arbeit.

Fragen zum ZEG als Unterstellter		
5	<p>Hat das ZEG für Sie einen Nutzen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Zielen der Org. - Eigene Stärken/Schwächen mit Vorgesetzten besprechen - Erfahrungen mit Führungsarbeit des Vorgesetzten - Berufliche Weiterentwicklung planen - Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einzubringen - Informationen gewinnen <p>Falls Nein, was müsste man verändern, dass es für Sie einen Nutzen bringen könnte?</p>
	<p>Hat noch nie ein ZEG gehabt.</p>	
6	<p>Haben Sie das Gefühl, ihrem Chef sind diese Gespräche und das Feedback wichtig oder ist es eher eine Pflichtaufgabe?</p>	
7	<p>Geht ihr Chef auf Sie ein beim Gespräch? Werden Sie von ihm in den «Prozess» mit einbezogen?</p>	<p>Können Sie ihre Meinung zu den verschiedenen Themen sagen? Hat diese Meinung auch einen Einfluss auf die schlussendlichen Ergebnisse?</p>

	Macht ZEG		
8	<p>Haben Sie das Gefühl, dass sie auf die Themen und auf den Verlauf der ZEGs Einfluss nehmen können? Richten sich die Themen nach ihren Bedürfnissen/nach dem was Ihnen wichtig ist?</p> <p>Bei eigenen Mitarbeitern wird auf wichtige Punkte dann eingegangen. Ich habe dann natürlich auch Beispiele dabei. Auch die MA können auf Themen eingehen, die sie sich wünschen.</p>		
9	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>	Übersichtlich? Wirkt er abschreckend?	

Habe ich etwas vergessen zu Fragen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?

Gibt es etwas an den ZEGs dass sich noch verbessern liesse oder dass problematisch ist dass bisher nicht angesprochen wurde?

Es geht ja in erster Linie wirklich darum, dass sich der Vorgesetzte Zeit nimmt für den MA. Aber das geht meistens nicht länger als 20 Minuten, die rechtliche Zeit ist dann auch Geschehnisse im Haus, oder sonstige Punkte die den Leuten auf dem Herzen liegen. Oder auch teilweise etwas über andere Mitarbeiterinnen zusagen (wo ich auch schauen muss wie ich auch darauf reagiere). Auch einmal ein Lob zu hören, dass es nicht selbstverständlich ist wie es läuft.

14.4.5 Interview 5

Frage	Notizen	Steuerung/Nachfragen
Gesprächseinstieg		
<p>Wie lange sind sie schon in der Rehaklinik Rheinfeldern?</p> <p>Wie lange befinden Sie sich schon in einer leitenden Position?</p>		<p>Haben Sie bereits Führungserfahrung aus früheren Positionen oder ist das ihre erste leitende Position? Wieviel Erfahrung im führen von MA-Gesprächen?</p>
<p>16 Jahre</p> <p>Anfangs Abteilungsleiterin, dann Bereichsleiterin und jetzt wieder Abteilungsleiterin. Also seit anfangs ZEG</p> <p>Führt jetzt noch eins MA hat ein eigenes Büro.</p>		
Fragen zum ZEG als Teamleitende/r		
<p>1</p> <p>Welchen Nutzen hat für Sie das ZEG als Teamleitender? Was ist ihr Ziel damit?</p>		<p>Erreichen Sie mit dem momentanen Instrument? Was müsste man allenfalls ändern um das Ziel zu erreichen?</p>

	<p>Ich mache mir Gedanken und sammle auch Eindrücke über das ganze Jahr oder von einzelnen Phasen, die man vielleicht einzeln will bewerten/besprechen oder beschreiben. Es kann in einem Jahr auch sehr unterschiedlich sein. Bsp: Schwere Unfall der Kollegin.</p>		
2	<p>Können Sie sich anhand des ZEG ein Bild des MA machen? Wissen Sie anhand dessen wie es ihm geht/wo dass er beruflich steht?</p>	<p>Ja, also es gibt mir einen Rahmen. Gut ist natürlich schon, wenn man das dann selbst definiert und das selbst ausspricht. Aber ich finde es wichtig dass es einen Rahmen hat, vor allem für jüngere Leute. Vielleicht negativ ist wie der Rahmen jetzt ist, dass man Jahr für Jahr ... also für den Vorgesetzten nach 16 Jahren ist es dann schon anders ...</p> <p><i>Nachfrage: Hast du viel Kontakt mit Kollegin?</i></p> <p>Wir arbeiten nur 1.5 Tage miteinander, also zur gleichen Zeit. Ansonsten decken wir den Einkauf von Montag bis Freitag ab. Das ist ja nicht viel. Wir nehmen uns auch die Zeit um über tägliches zu sprechen, aber das ist dann schon eher das Daily Business halt das im Vordergrund steht und sonst müssen wir sehr spontan schauen, aber die nehmen wir uns schon. ZEG hilft um Jahr revue passieren zu lassen und um etwas anzubringen das unter dem Jahr zu kurz kommt. Manchmal hat man auch so ein Bauchgefühl, ah das ist ja immer wieder dass und wenn man es dann genau anschaut merkt man, das war ja nur zwei mal. Merkt man dann wenn man das Jahr revue passieren lässt und es genau anschaut. Jeder Vorgesetzte selbst schauen, wie er unter dem Jahr die Eindrücke ordnet/aufzeichnet. Vgl. mit Sammlung von Problemen mit Lieferanten. Da bräuchte es vielleicht auch einen Rahmen für gewisse Abteilungsleiter, die sich das nicht gewohnt sind so. Da müsste man ein Instrument haben, mit dem man über das Jahr notieren kann. (Instrument zum unter dem Jahr Notizen machen fürs ZEG).</p> <p>Man kann sich ein Bild machen wo MA steht, wie sie ihren Arbeitsplatz findet. Wie gesagt es gibt einen Rahmen, ich muss dann halt mit den Jahren meine eigenen Worte finden, meine eigenen Bezeichnungen, weil sonst beginnt man zu kopieren. Versuche die einzelnen Punkte durchzugehen aber meine eigenen Worte zu verwenden.</p>	

3	<p>Erstellen Sie die Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden mit ihnen zusammen oder alleine?</p>		<p>Gibt es teilweise Probleme beim erstellen von Zielen? Ist es schwierig für gewisse MA Ziele zu finden?</p>
		<p>Ich mache mir über das Jahr auch Stichworte die ich besprechen möchte. Und da mache ich dann auch Notizen zu Sachen die wir unbedingt fertig machen oder angehen müssen. Das vergisst man sonst einfach wieder, ausser es ist ein Thema das rollend übers ganze Jahr wieder kommt. Aber es ist schon so, dass ich die Ziele eher habe und sie ihr abgebe, aber ich gebe ihr natürlich auch Zeit und gebe ihr den Auftrag mir zu sagen, was für sie stimmen würde. Oder auch dass sie mir die persönlichen Ziele weitergeben soll, falls sie eine Weiterbildung machen möchte, oder einen Kurs. Damit auch klar ist dass man noch darüber sprechen kann später. Wir machen auch Ziele die von den strategischen hinuntergebrochen wurden. Das versuche ich ihr dann auch zu erklären anhand von welchem Unternehmensziel es dazu gehört.</p>	
4	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>		<p>Ist ein sehr ausführlicher Leitfaden. Hilft Ihnen das bei der Vorbereitung/Durchführung oder wünschen Sie sich mehr Flexibilität?</p>
	<p>Hat geholfen zu «entwickeln». War dabei, hat gewisse Fragestellungen dann mit diskutiert. Dann wurde ein Workshop gemacht, bei dem man auch Stellung dazu nehmen konnte. Workshop damals wurde mit gewissen Bereichs und Teamleitern durchgeführt. War erstaunt, wieviel Diskussionen das ZEG im nachhinein dann noch ausgelöst hat. Vielleicht hätte man da nach einer gewissen Zeit nochmals ein Feedback einholen sollen. Das wäre vielleicht günstig gewesen. Diskussionen: Gewisse Leute wussten gar nicht, dass es das gibt. Dass man ein ZEG macht, oder dass es die Unterlagen dazu gibt. Evtl. werden neue MA über ZEG informiert in der Einführung.</p> <p>Mir hilft der Leitfaden daran zu denken, was ich alles berücksichtigen muss und was ich mir alles überlegen muss.</p>		

Fragen zum ZEG als Unterstellter		
5	<p>Hat das ZEG für Sie einen Nutzen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Zielen der Org. - Eigene Stärken/Schwächen mit Vorgesetzten besprechen - Erfahrungen mit Führungsarbeit des Vorgesetzten - Berufliche Weiterentwicklung planen - Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einzubringen - Informationen gewinnen <p>Falls Nein, was müsste man verändern, dass es für Sie einen Nutzen bringen könnte?</p>
	<p>Meine Vorgesetzte nimmt sich Zeit für mich. Also sie nimmt sich immer Zeit für mich, aber beim ZEG reden wir doch noch auch etwas anderes, etwas fundierter irgendwo. Man weiss wir reden jetzt darüber, was war, wie wollen wir vorangehen, was wollen wir in Zukunft machen, was steht an. Ich fühle mich gut, das ich das einisch im Jahr so kann.</p> <p>Es ist auch ein Unterschied, welcher Person man direkt unterstellt ist und auch ob die Zeit und die Nähe da ist zum Fachgebiet. Ich merke sehr gut, dass wir jetzt sehr nahe mit Ihr zusammenarbeiten.</p>	
6	<p>Haben Sie das Gefühl, ihrem Chef sind diese Gespräche und das Feedback wichtig oder ist es eher eine Pflichtaufgabe?</p>	
	<p>Ich habe nicht das Gefühl, dass es eine Pflichtaufgabe ist für sie, ich glaube es ist ihr schon auch wichtig.</p>	
7	<p>Geht ihr Chef auf Sie ein beim Gespräch? Werden Sie von Ihm in den «Prozess» mit einbezogen?</p>	<p>Können Sie ihre Meinung zu den verschiedenen Themen sagen?</p>

			<p>Hat diese Meinung auch einen Einfluss auf die schlussendlichen Ergebnisse?</p>
	<p>Ich kann das. Aber das ist halt individuell. Bei den ersten Malen ist es ja auch ein zusammenfinden da hält man sich vielleicht noch etwas eher an die Punkte, danach kann man dann vielleicht sagen du mir wäre das wichtig, stimmt es für dich auch wenn wir über das reden? Und dann liegt es ja auch an mir wie ich reagiere. Aber es gibt halt auch gewisse Mitarbeiter, die das nicht können/die nicht mit dem Vorgesetzten können. Wenn man halt nicht will, dann macht man zu und lässt es einfach über sich ergehen. Dann haben sie aber meistens auch nicht den Mut um zu sagen es stimmt für mich so nicht, und schreiben dann auch nichts hinein.</p> <p>Ich lasse vielleicht mal eher einen Punkt aus mit meiner Chefin, man spricht mit der Zeit nicht mehr immer alles an. Man könnte meinen nach vielen Jahren bleibt es ein wenig gleich. Aber das liegt ja auch an uns beiden wie wir das Gespräch gestalten. Man weiss mit der Zeit was wichtig ist und wo man darüber sprechen muss. Nach einigen Jahren bleiben gewisse Punkte ja gleich (fachliches Wissen sinkt nicht mehr von A auf C). Wir schauen jetzt natürlich einfach selber, aber da wir uns ja an den Bogen halten müssen, muss man es ja trotzdem ausfüllen. Aber es wäre vielleicht einen Gedanken, zwei Wert wie man es machen könnte. Aus früherer Zeit mit mehreren MA habe ich das auch so in Erinnerung.</p> <p>Was mich auch nervt, man sollte es ja mit Bleistift ausfüllen, daran habe ich mich auch gehalten und dann höre ich von anderen Abteilungen dass sie es am PC kopieren. Ich finde nicht gut, dass man in einem Geschäft toleriert dass gewisse so und gewisse es nicht so machen. Oder es mindestens zum Anlass nehmen etwas zu hinterfragen. Da wären vielleicht die die es von Hand ausfüllen auch froh. Es gibt ja auch Gründe wieso man kopiert.</p>		
8	<p>Haben Sie das Gefühl, dass sie auf die Themen und auf den Verlauf der ZEGs Einfluss nehmen können? Richten sich die Themen nach ihren Bedürfnissen/nach dem was Ihnen wichtig ist?</p>		

	<p>Ja kann ich. Es kommt auch darauf an was ich für eine Selbsteinschätzung mache. Und wenn ich etwas höre von meinem Vorgesetzten, bei dem ich einhängen kann, dann liegt es auch wieder an mir was ich sage. Es ist ja nicht nur ein dürfen ich darf sagen, sondern ich habe ja auch die Pflicht etwas zu sagen.</p> <p>Aber ich habe mit diesen Instrumenten etwas zusagen, auch mit der Selbsteinschätzung. Als Führungsperson habe ich Wert darauf gelegt dass die Leute die Selbsteinschätzung machen, aber die Leute haben sich schwer getan damit. Hatten Mühe mit objektiver Sichtweise. -> Daraus Ziel, dass es nächstes Jahr eine Selbsteinschätzung gibt.</p> <p>Wäre vielleicht auch ein Punkt um zu Hinterfragen, wie kann man den Leuten bei der Selbsteinschätzung helfen, ich finde die Fragestellung auch schwierig, für die Leute durch alle Schichten hindurch. Vielleicht auch eher etwas mit ankreuzen. Selbsteinschätzung Zielerreichung wäre vielleicht gut dass es auch mit Zielvereinbarung zusammenhängt, dass auch jeder weiss dass mit den Zielen die Zielvereinbarung gemeint ist, gewissen fehlt der Zusammenhang.</p>	
9	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>	<p>Übersichtlich? Wirkt er abschreckend?</p>

Habe ich etwas vergessen zu Fragen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?
Gibt es etwas an den ZEGs dass sich noch verbessern liesse oder dass problematisch ist dass bisher nicht angesprochen wurde?

Feedbackbogen ähnlich wie Selbsteinschätzung. Kann Fliesstext eingeben. Weitergabe ist ja freiwillig, das bleibt dann bei Ihr ausser in ausnahmefällen. Das wurde besser gehandhabt als Selbsteinschätzung, weil das den Leuten ja wichtig ist. Hier hat es so geklappt, es liegt ihnen glaub auch am Herzen. Aber die, die nicht wollten haben hier natürlich auch nichts gesagt. Hier wurde manchmal auch nicht verstanden «In der eigenen Abteilung», als Bereichsleitungen 3-4 Abteilungen wurde dann die Abteilung des Abteilungsleiters gemeint oder wird gemeint wie es im Bereich innen ist.

14.4.6 Interview 6

Frage	Notizen	Steuerung/Nachfragen
Gesprächseinstieg		
	<p>Wie lange sind sie schon in der Rehaklinik Rheinfelden?</p> <p>Wie lange befinden Sie sich schon in einer leitenden Position?</p>	<p>Haben Sie bereits Führungserfahrung aus früheren Positionen oder ist das ihre erste leitende Position? Wieviel Erfahrung im führen von MA-Gesprächen?</p>
	<p>9 Jahre, Leiterin seit 7 Jahre. Hat 38 MA.</p>	
Fragen zum ZEG als Teamleitende/r		
<p>1</p>	<p>Welchen Nutzen hat für Sie das ZEG als Teamleitender? Was ist ihr Ziel damit?</p>	<p>Erreichen Sie mit dem momentanen Instrument? Was müsste man allenfalls ändern um das Ziel zu erreichen?</p>
	<p>Bin für die ZEG. Ich bin gezwungen mir Zeit zu nehmen und mir Gedanken zu machen. Würde ich nicht so konsequent machen wenn ich es nicht müsste, heisst aber nicht dass ich es nicht gerne mache.</p> <p>Ich bekomme das eine oder andere mit von den Mitarbeitern, dass ich sonst nicht mitbekommen würde, aber ansonsten kann</p>	

	<p>ich jetzt nicht sagen dass ich einen riesen Nutzen habe.</p> <p>Aber ich habe ja Reinigungsdienst, da sehe ich das Problem, dass der sehr multikulti ist (sprechen zwar alle deutsch) aber die bereiten sich nicht vor. Die verstehen Fragen auch nicht ganz genau.</p>	
2	<p>Können Sie sich anhand des ZEG ein Bild des MA machen? Wissen Sie anhand dessen wie es ihm geht/wo dass er beruflich steht?</p>	
	<p>Nicht mehr als vorher. Ich weiss so schon wie es ihnen geht. Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter ehrlich sind, davon gehe ich mal aus. Aber bei gewissen weiss ich auch, dass sie es nicht sind. Ehrlichkeit bezogen auf vieles. Gewisse überschätzen sich. Reinigungsdienst hat auch ein wenig das Gefühl, wir sind hier eh die untersten da muss man aufpassen und man darf nicht alles sagen. Ich kämpfe gegen dieses denken an, aber das ist schwierig. Manchmal ist auch erwartungshaltung zu gross, wenn sie etwas sagen und es ändert sich nicht sofort etwas, dann kommt so die Haltung was soll ich auch sagen, es ändert ja eh nichts. Da fehlt von einem Grossteil der MA auch die Fähigkeit das Grosse Ganze zu betrachten. (Bsp. Wieso kann ich nicht zwei mal im Monat frei haben).</p> <p>Problem ist halt Reinigungsdienst bekommt die gleichen Unterlagen wie der Dr. XY. Die Leute sprechen schon deutsch, aber gewisse Sachen können die gar nicht verstehen. Und gewisse Sachen sind auch gar nicht relevant. Bsp. Wie können sie sich einbringen, ja gar nicht. Sie können ihre tägliche Leistung bringen, aber wir haben unsere Leitplanken. Da ist wenig Spielraum wo man sagen könnte ich kann auf Ideen eingehen. Das ist Reinigung auch, die denken sie sind hier zum Putzen und die anderen sollen ihre arbeit machen. Für die ist das lästig solche Gespräche. Mir ist es schon nur wichtig wenn sich jemand mal hinhockt und ein bisschen erzählt. Ich halte mich auch nicht immer gannz an den Leitfaden. Also ich halte mich schon daran, ich fülle ihn auch aus, weil da können sie auch nachlesen. Aber im Gespräch bin ich meistens dann freier. Bei manchen Leuten gehe ich ganz genau nach dem Gespräch, bei anderen bei denen ich merke es kommt auch mehr, dann bin ich auch flexibler. Z.B. Entwicklungs-/Veränderungsbereitschaft, die haben ja gar keine Möglichkeiten zur Veränderung, was soll da auch eine Bereitschaft vorhanden sein. Ich habe Leute mit denen kann ich so ein Formular durchgehen, die verstehen das auch vom intellekt her, bei anderen ist das schwierig, die verstehen es gar nicht. Dann ist es im Prinzip ein runterratern von Tatsachen, die</p>	

	<p>wollen wissen habe ich überall ein A und der Rest interessiert mich nicht. Vielleicht wäre im Reinigungsdienst ein anderes Formular, dass eine breitere Skala hat. Weil die Leute bei einem B bereits Probleme haben. Benotung hilft schon. Die Leute wollen das schon auch ein wenig, es ist ihnen wichtig eine gute Benotung zu haben. Ist eine Art von Bestätigung es ist alles okay. Wenn ich es etwas besser differenzieren könnte. Leute haben bei einem B schon totale Krise.</p>
3	<p>Erstellen Sie die Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden mit ihnen zusammen oder alleine?</p>
	<p>Gibt es teilweise Probleme beim erstellen von Zielen? Ist es schwierig für gewisse MA Ziele zu finden?</p>
4	<p>Was machen sie mit einer Reinigungsdienstmitarbeiterin für eine Zielvereinbarung? Bei gewissen bereits bei Einstellung vereinbart dass sie am Deutsch was machen wollen. Meine Frauen haben auch keine Ziele in dem Sinne, das sind meist Hausfrauen, die haben eine Familie die machen den Job hauptsächlich, weil er ins Familienleben hinein passt. Die wollen ihre Arbeit gut machen, die wollen pünktlich nach Hause und pünktlich ihren Lohn. Zielvereinbarung finde ich Zeitverschwendung bei mir. Komme mir auch etwas blöd vor, weil entweder Stelle ich ihnen fast etwas in Aussicht, dass sie nicht bekommen können. Und in dem Moment, in dem ich keine mache mit ihnen, haben sie das Gefühl «Mit mir kann man gar nichts anfangen.» Sie haben ja nichts, können sich kaum verändern innert Reha oder für Weiterbildung. Bezogen auf Arbeit schaue ich ja im ZEG schon an (Bsp. Wenn jemand zu langsam ist), aber wenn ich jemandem sage er soll schneller sein kann ich das ja nicht messen.</p> <p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>
	<p>Ist ein sehr ausführlicher Leitfaden. Hilft Ihnen das bei der Vorbereitung/Durchführung oder wünschen Sie sich mehr Flexibilität?</p>

	<p>Manche Punkte passen auch nicht wirklich, schlecht formuliert, Skalierung der Benotung.</p> <p>Meine MA verändern sich ja auch nicht so stark, da gehe ich dann hin und formuliere die Dinge einfach ein bisschen um. Aber ist nicht schlimm für mich, wenn es ähnlich bleibt. Die sollen sich auch messen können mit den letzten Malen, man kann sich so besser vergleichen.</p> <p>Mir hilft genaue Formulierung. Meinen Mitarbeiterinnen nicht, die schauen das gar nicht an. Für die ist es ein halbes Buch.</p>						
<p>Fragen zum ZEG als Unterstellter</p>							
<p>5</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Zielen der Org. - Eigene Stärken/Schwächen mit Vorgesetzten besprechen - Erfahrungen mit Führungsarbeit des Vorgesetzten - Berufliche Weiterentwicklung planen - Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einzubringen - Informationen gewinnen </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 10px;"> <p>Hat das ZEG für Sie einen Nutzen?</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 10px;"> <p>Falls Nein, was müsste man verändern, dass es für Sie einen Nutzen bringen könnte?</p> </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Zielen der Org. - Eigene Stärken/Schwächen mit Vorgesetzten besprechen - Erfahrungen mit Führungsarbeit des Vorgesetzten - Berufliche Weiterentwicklung planen - Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einzubringen - Informationen gewinnen 	<p>Hat das ZEG für Sie einen Nutzen?</p>		<p>Falls Nein, was müsste man verändern, dass es für Sie einen Nutzen bringen könnte?</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Zielen der Org. - Eigene Stärken/Schwächen mit Vorgesetzten besprechen - Erfahrungen mit Führungsarbeit des Vorgesetzten - Berufliche Weiterentwicklung planen - Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einzubringen - Informationen gewinnen 						
<p>Hat das ZEG für Sie einen Nutzen?</p>							
<p>Falls Nein, was müsste man verändern, dass es für Sie einen Nutzen bringen könnte?</p>							
	<p>Ich finde es gut, dass es mit mir gemacht wird. Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem Chef und wir reden auch viel. Ich habe eigentlich schon auch Anspruch, wenn etwas nicht stimmt dass man das auch früher sagt. Mich fuchst es dann aber auch, wenn er im ZEG etwas sagt und ich dann sagen muss, okay da hat er sogar recht. Ich bin in einer anderen Situation halt, ich setze mich auch anders hin halt. Wir gehen Bogen zusammen durch und dann gibt es auch gewisse Punkte zu denen er etwas sagt, oder ich etwas sage.</p>						

6	<p>Haben Sie das Gefühl, ihrem Chef sind diese Gespräche und das Feedback wichtig oder ist es eher eine Pflichtaufgabe?</p>		
<p>Es wird hier sozusagen, das besiegelt was man unter dem Jahr schon besprochen. Es ist schon auch eine Pflichtveranstaltung, aber es ist nicht lästig für ihn denke ich.</p>			
7	<p>Geht ihr Chef auf Sie ein beim Gespräch? Werden Sie von ihm in den «Prozess» mit einbezogen?</p>		<p>Können Sie ihre Meinung zu den verschiedenen Themen sagen? Hat diese Meinung auch einen Einfluss auf die schlussendlichen Ergebnisse?</p>
<p>Ja wir gehen das interaktiv zusammen durch.</p>			
8	<p>Haben Sie das Gefühl, dass sie auf die Themen und auf den Verlauf der ZEGs Einfluss nehmen können? Richten sich die Themen nach ihren Bedürfnissen/nach dem was Ihnen wichtig ist?</p>		
<p>Das kann ich ja auch noch mit dem Feedback, wenn ich ihm Feedback gebe, kann ich ja auch etwas steuern was angesprochen wird.</p>			

9	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>	<p>Übersichtlich? Wirkt er abschreckend?</p>	
	<p>Ist ok. Wenn man jetzt nicht so viel Kontakt hat, dass man das viel intensiver ausfüllt dann. Ich habe es auch nur spärlich ausgefüllt. Ich hatte nichts das anders war als sonst.</p>		

Habe ich etwas vergessen zu Fragen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?

Gibt es etwas an den ZEGs dass sich noch verbessern liesse oder dass problematisch ist dass bisher nicht angesprochen wurde?

Gewisse sind halt schon seit jahren da, die sind von früher noch gewohnt, dass sie nicht so viel sagen darf. Mit neuen Leuten ist es dann auch anders das ZEG. Die schauen sich auch seit 15 jahren den selben bogen an.

Ich sehe meine MA nicht jeden Tag. Habe aber nicht ständig Kontakt, aber wenn jemand Zeit haben möchte, dann nehme ich sicher auch die Zeit.

14.4.7 Interview 7

Frage	Notizen	Steuerung/Nachfragen
Gesprächseinstieg		
<p>Wie lange sind sie schon in der Rehaklinik Rheinfeldern?</p> <p>Wie lange befinden Sie sich schon in einer leitenden Position?</p>		<p>Haben Sie bereits Führungserfahrung aus früheren Positionen oder ist das ihre erste leitende Position? Wieviel Erfahrung im führen von MA-Gesprächen?</p>
<p>7 Jahre; TL seit 6.5 Jahren.</p> <p>Macht ZEG mit 23 MA.</p>		
Fragen zum ZEG als Teamleitende/r		
<p>Welchen Nutzen hat für Sie das ZEG als Teamleitender? Was ist ihr Ziel damit?</p> <p>1</p>		<p>Erreichen Sie mit dem momentanen Instrument? Was müsste man allenfalls ändern um das Ziel zu erreichen?</p>
<p>Sie geben arbeit (lacht).</p>		<p>Einerseits Pflichtaufgabe, weil es im Haus gesagt ist man muss sie machen von Dez-Jan. Fange bei Zeiten an, wenn ich weiss</p>

	<p>ich bin weg oder habe viel zu tun, dann fange ich schon Oktober/Nov. An.</p> <p>Ist im PC ich bemühe ich, dass ich nicht einfach das vom letzten Jahr nehme. Bei gewissen die schon 20 Jahre da sind, da bleiben gewisse Sachen gleich. MA können sich glücklich schätzen, da sie alle Jahre ein ZEG haben.</p> <p><i>Nachfrage: Für dich ist es schon eher eine Pflichtaufgabe in diesem Fall?</i></p> <p>Ich kenne es halt schon lange, für mich wäre es interessanter, wenn es etwas ganz neues geben würde.</p> <p>Finde Feld für besprochene wichtige Sachen gut. Fehlt ein Kästchen falls jemand nicht einverstanden war (also wenn man das Gespräch nochmals machen muss)</p> <p>Rahmenbedingungen kann man auch was reinschreiben, bsp. Wenn Leute länger fehlen. Fachliches Wissen/Können extrem breit gefächert, hätte ich gern etwas unterteilt.</p> <p>Gewisse füllen es voll aus, gewisse gar nicht.</p>
2	<p>Können Sie sich anhand des ZEG ein Bild des MA machen? Wissen Sie anhand dessen wie es ihm geht/wo dass er beruflich steht?</p>
	<p>Da ich selber auch sehr viel mitarbeite mit den MA sehe ich auch sehr gut, wie es steht im Team, wo die einzelnen Leute stehen. Das ist gut. Für mich ist es auch nicht schwer die Sachen auszufüllen, da ich es von nahem sehe.</p> <p><i>Nachfrage: Ist das ZEG dann nicht eher redundant? Oder sammeln sie unter dem Jahr und spiegeln sie dann zurück?</i></p> <p>Man sollte ja eigentlich nichts sammeln und erst am ZEG zurück melden. Man sollte die Dinge ja vorher besprechen.</p>

	<p><i>Nachfrage: Findest du beurteilung wichtig?</i></p> <p>Was bringt es einem am Schluss? Man sieht ein wenig wo man steht, wo jemand daran arbeiten muss, und es fährt ein bisschen ein wenn es jemand sieht und nur ein B oder C hat. Ich denke es ist fast nicht zu umgehen.</p>		<p>Gibt es teilweise Probleme beim erstellen von Zielen? Ist es schwierig für gewisse MA Ziele zu finden?</p>
3	<p>Erstellen Sie die Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden mit ihnen zusammen oder alleine?</p> <p>Wir erarbeiten die Ziele aus dem Ergebnis der Beurteilung. Teils kommen hier auch Ziele hinein, die ich separat von meinen Vorgesetzten habe. Das sind allgemeine Pflegeziele und dann nehme ich auch noch ein, zwei persönliche Ziele hinein. Mitte Jahr schaue ich dass wir zusammensitzen und schauen was wir besprochen haben. (Input: allgemeine Pflegeziele sind nicht abhängig von Unternehmenszielen (also nicht bewusst), das sind seperate Ziele, die sie von ihren Vorgesetzten bekommt, sie gibt aber Unternehmensziele auch ab, damit MA sie kennen.) Persönliche Ziele, anhand von ZEG oder ich frage die MA auch. Wenn jemand kurz vor Pension ist lassen wir das auch. Oder wenn ich sehe, dass jemand in einem Bereich überfordert ist nehmen wir nur diesen. Ich nehme lieber weniger als dass alles voll geschrieben ist. Es ist kein problem, ich habe meistens etwas zum daran arbeiten. Die MA haben eher mehr Mühe das zu machen, weil ihnen nichts einfällt oder sie zu faul sind ..</p>		
4	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p> <p>Neuen Mitarbeitern gebe ich den Leitfaden ab, damit sie wissen was sie wo schreiben sollen. Und ich schaue auch immer etwas dort hinein. Teilweise mache ich eigene Sätze und teilweise schreibe ich sie ab. Und bei denen die schon lange hier sind, denen gebe ich das gar nicht mehr ab. (Den Leitfaden)</p>		<p>Ist ein sehr ausführlicher Leitfaden. Hilft Ihnen das bei der Vorbereitung/Durchführung oder wünschen Sie sich mehr flexibilität?</p>

	<p>Ich gehe mit allen die Punkte durch. Ich mache es so, dass MA zuerst die Blätter erzählen (Selbsteinschätzung, Feedback vorgesetzte) und dann vergleichen wir die beiden Bögen. Und ich mache auch kreuze auf dem Original wie sie sich eingeschätzt haben, damit ich das auch sehe.</p> <p><i>Nachfrage: Würde anfangs informiert wieso man das macht?</i></p> <p>Die ersten beide Male hat es meine Vorgesetzte mit mir gemacht und sie hat mich auch ein bisschen eingeführt. Ging dabei aber eher darum wie man es macht.</p>	
<p>Fragen zum ZEG als Unterstellter</p>		
<p>5</p>	<p>Hat das ZEG für Sie einen Nutzen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Zielen der Org. - Eigene Stärken/Schwächen mit Vorgesetzten besprechen - Erfahrungen mit Führungsarbeit des Vorgesetzten - Berufliche Weiterentwicklung planen - Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einzubringen - Informationen gewinnen <p>Falls Nein, was müsste man verändern, dass es für Sie einen Nutzen bringen könnte?</p>
	<p>Hatte dieses Jahr keines, weil Vorgesetzten wechsel und viel zu tun. Ist aber kein problem für mich.</p> <p>Mit meinem Chef war es eher small talk. Er hat bogen schon auch ausgefüllt. Er ist den Bogen schon auch durchgegangen. Aber er hat mehr freiraum gelassen (weniger am Bogen) er hat gern geredet, deshalb eher er (aber war nicht schlimm)</p>	

6	<p>Haben Sie das Gefühl, ihrem Chef sind diese Gespräche und das Feedback wichtig oder ist es eher eine Pflichtaufgabe?</p>		
	<p>Ja das denke ich schon.</p>		
7	<p>Geht ihr Chef auf Sie ein beim Gespräch? Werden Sie von ihm in den «Prozess» mit einbezogen?</p>		<p>Können Sie ihre Meinung zu den verschiedenen Themen sagen? Hat diese Meinung auch einen Einfluss auf die schlussendlichen Ergebnisse?</p>
	<p>Er war fast nicht zum stoppen. 😊 Man ist Dinge eher so schnell mal durchgegangen.</p>		
8	<p>Haben Sie das Gefühl, dass sie auf die Themen und auf den Verlauf der ZEGs Einfluss nehmen können? Richten sich die Themen nach ihren Bedürfnissen/nach dem was Ihnen wichtig ist?</p>		
9	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>	<p>Übersichtlich? Wirkt er abschreckend?</p>	
	<p>Unterlagen sind die gleichen wie für die Teamleitenden.</p>		

**Habe ich etwas vergessen zu Fragen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?
Gibt es etwas an den ZEGs dass sich noch verbessern liesse oder dass problematisch ist dass bisher nicht angesprochen wurde?
Was müsste ein neues ZEG denn mitbringen?**

Es müsste irgendwie schon das gleiche sein, aber irgendwie andere Schlagwörter. Es ist noch schwierig zum sagen. Tool am PC ist etwas mühsam, da die Dinge hin und her rutschen auf den Seiten (also in der Word-Datei). Erwähnt gewisse Punkte, die sie in Kompetenzen kritisch findet (Siehe ab Min 20:30)

Findest du es gut, dass es so detailliert aufgeteilt ist?

Ja da bin ich schon froh, ist es so.

Platz für «Zielerreichung insgesamt» ist zu klein.

Es ist ein bisschen ein Papierkrieg. Man muss Original runtergeben wenn fertig, dann Kopie an MA und die Kopie für mich lasse ich inzwischen, ich habe es ja im PC.

Auch vorher. Ich kopiere das vom letzten Mal und gebe es dann an die MA. Wenn man es einfacher handhaben könnte am PC.

Die meisten MA nehmen es schon ernst und füllen es aus, bei gewissen weiss man auch dass es eine Stund geht, weil sie viel reden. Und sonst habe ich so eine halbe stunde, weil bei Mitarbeitern, bei denen es gut läuft, was will ich eine Stunde reden?! Da macht man dann halt mehr noch etwas small talk. Dann ist es mehr so ein wenig Pflichtaufgabe.

Wäre es besser, wenn man etwas flexibleres hätte? Z.B. dass man bei gewissen MA die schon länger hier sind nicht mehr alles durchgehen müsste?

Ja das wäre eigentlich noch gut. Priorität eher darauf, wie die zusammenarbeit war im letzten Jahr. Ansonsten ist es immer wieder das gleiche, ausser sie machen vielleicht mal einen Kurs. Dass man vielleicht eine Regelung aufstellt, dass man mit Leuten die schon lange hier sind nur ein eingeschränktes ZEG machen würde, vielleicht ohne Kompetenzen.

Es ist halt auch sehr Zeitintensiv.

14.4.8 Interview 8

Frage	Notizen	Steuerung/Nachfragen
Gesprächseinstieg		
<p>Wie lange sind sie schon in der Rehaklinik Rheinfeldern?</p> <p>Wie lange befinden Sie sich schon in einer leitenden Position?</p>		<p>Haben Sie bereits Führungserfahrung aus früheren Positionen oder ist das ihre erste leitende Position?</p> <p>Wieviel Erfahrung im führen von MA-Gesprächen?</p>
<p>20 Jahre. Leitend seit 6-7 Jahre</p> <p>Mit 4-5 Mitarbeiter (Psychologen)</p>		
Fragen zum ZEG als Teamleitende/r		
<p>Welchen Nutzen hat für Sie das ZEG als Teamleitender? Was ist ihr Ziel damit?</p> <p>1</p>		<p>Erreichen Sie mit dem momentanen Instrument?</p> <p>Was müsste man allenfalls ändern um das Ziel zu erreichen?</p>
		<p>Man sitzt mindestens einmal pro Jahr zusammen und macht eine Standortbestimmung, was macht man jetzt, sind auch die Ziele die man sich gesteckt hat erreicht worden? Es ist auch ein schauen, wie ist das Arbeitsklima, wo drückt der schuh. Ich</p>

versuche auch von den Leuten herauszufinden, was ihre Bedürfnisse sind, will z.B. mehr Kompetenzen.

Das funktioniert gut mit dem momentanen ZEG. Wir machen es schon eher so, dass wir es unstrukturiert machen. Man kann schon einige Punkte aus dem Leitfaden übernehmen (spricht hauptsächlich von den offenen Fragen zum Feedback, etc.)

Kritik am Leitfaden ist, dass es sich schon sehr an der Idee des Leistungslohnes hält, was ja aus psychologischer Sicht

schwierig ist. An was misst man Leistung im Endeffekt, das ist sehr subjektiv. Will man gut ankommen bei Patienten? Man muss ja auch teilweise unangenehme Mitteilungen überbringen (Bsp. Gesichtsfeldeinschränkung zum Autofahren), wo man nicht primär nicht nett sein kann.

Zu Beginn als ich Führungsfunktion übernommen habe, hatte ich die Schwierigkeit das gewisse Mitarbeiter kamen und sagten sie wollen alles A+. Und im Leitfaden ist ja ein A eine gute Leistung. Und bei einer Skala die nur nach oben ausschiesst hat man ja keinen Profilcharakter mehr. Und die Gefahr ist halt, dass jeder sagt er sei doch gut und geschätzt, er bestehe darauf. Und manchmal ist halt noch das Gefühl, es habe vielleicht doch etwas mit dem Lohn zu tun, da musste ich kommunizieren, dass das nicht so gedacht ist. Musste dann auch bis zum Chef gehen.

Und mit mir ist es dann halt auch so, dass ich es durchgehe und halt überall ein A ankreuze und dann ist es halt auch eher eine formelle sache. Und darum handhaben wir es so, dass ich versuche zu sagen das ist eine besondere Stärke, das ist A+ und an anderen Stellen gibt es vielleicht noch verbesserungspotenzial dann ist es ein B. Aber die Tendenz bei mir ist auch, dass man sagt es ist ein guter Mitarbeiter dann gibt man A und dann hat es sich. Und dann wird es halt zur Farce.

Würde Ihnen etwas fehlen, wenn man die Skala rausnimmt?

Also von mir aus kann man es auch streichen, die Punkte selbst machen sicher sinn, aber ob man es dann qualitativ reinschreibt oder mit einen gewissen Auswahl, kann sein, dass das mehr sinn macht. Aber der Teil der Kompetenzen handeln wir relativ schnell ab, das andere, dieses offene Gespräch macht sicher mehr Sinn.

2	<p>Können Sie sich anhand des ZEG ein Bild des MA machen? Wissen Sie anhand dessen wie es ihm geht/wo dass er beruflich steht?</p>	
<p>Ja. Also da kommen dann auch Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Strukturen oder ein stückweit Projektideen. Im Zentrum steht natürlich Arbeiten mit Patienten, aber ab und zu gibt es auch so Projekte, dass man gewisse dinge wieder verbessern soll.</p> <p><i>Nachfrage: Viel Kontakt mit MA?</i></p> <p>Ja, ist auch dadurch bedingt dass sie noch auf Weg zu Fachtitel sind und deshalb müssen sie auch supervitiert sein. Dass sie nicht alleine einfach vor sich hin arbeiten. Wir haben auch einmal pro Woche supervision (ca. halbe Stunde). -> Patient besprechen. Auch Teamintervision (ca. 1h) Abteilung ist ja zweigeteilt Neuro- und klinische Psychologie. Und eine grosse Sitzung mit gesamten Team (Neuro- und klinisch) da geht es dann auch um organisatorisches. So gesehen ja, und das ist mir auch wichtig wie auch den MA, dass sie aktuelle Probleme auch immer anschauen können. Und ich denke diese Kultur braucht es, falls mal etwas tendiert schief zu laufen, dass auch ich als Vorgesetzter das weiss, nicht dass die MA das Gefühl haben sie müssen alleine etwas wursteln, sondern dass es offen auf dem Tisch ist. Ich kann meine Verantwortung nur wahrnehmen, wenn ich davon weiss. Ich und co-leiter handhaben es auch so, wenn etwas brisant ist dann gehen wir zum Chefarzt. Diese Kultur ist wichtig und damit sind wir bis jetzt auch gut gefahren.</p> <p><i>Wünschen sich MA noch so ein Gespräch oder finden die sie sind unter dem Jahr schon nah genug in Kontakt?</i></p> <p>Das müssten sie sie selbst Fragen ☺ ich denke das hängt davon ab ob es eine Farce ist, oder ob es auch einen Zweck erfüllt, ich versuche auch wenn Anregung oder wenn Kritik kommt, dass ich mir diese Sachen herausschreibe und das auch zu Herzen nehme und auch das umzusetzen. Klar man kann nicht jede Anregung umsetzen, das muss man dann auch im Gespräch schon eingrenzen. Aber die Anregungen, die machbar sind versuche ich schon umzusetzen, dass es nicht zur Farce wird. Sonst wird das ganze dann schon unbefriedigend.</p>		

	<p>Die Gefahr ist auch, dass es so ein bisschen zu einer «Chropfleereten» wird. Dass man generell die schlechte Stimmung thematisiert. Private theorie von Containmentprinzip: Wenn es in einem Bereich faul ist dann schlägt das auf andere Bereiche über und da muss man dann halt gewisse Grenzen ziehen. Da man als Vorgesetzter auch nicht auf alles Einfluss hat. Wir müssen einfach sagen, dass wir einen guten Job in unserem Bereich machen, da wir auf Rest keinen Einfluss. Und wir müssen einen guten Job für unseren Patienten machen.</p> <p>Es kann sein, dass solche Situationen vorkommen, aber es kann auch eine Chance sein, dass man sich mit dem MA auf eine Metaebene begibt um zu schauen, wie gehen wir mit solchen Situationen um.</p>	
3	<p>Erstellen Sie die Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden mit ihnen zusammen oder alleine?</p>	<p>Gibt es teilweise Probleme beim erstellen von Zielen? Ist es schwierig für gewisse MA Ziele zu finden?</p>
	<p>Wir machen das schon gemeinsam. Ich gebe die Blätter vorhin den MA ab damit sie sich das überlegen können und dann machen wir das zusammen im Gespräch. Was nicht ganz einfach ist, ist das ableiten der nächst höheren Stufe. Das sollte aber ja selbstverständlich sein, dass diese Ziele dem dienen, dass diese Klinik funktioniert. Ob man das dann genau den Zielen zu ordnen kann, ist schwierig, da das manchmal sehr abstrakt ist und dann muss man schauen, dass da noch fleisch am Knochen ist.</p> <p>Teilweise sind Ziele auf Projekte bezogen, vielfach sind es persönliche Ziele, da die MA ja in Weiterbildung sind (Facharzt). Da schaut man häufig wie weit seit ihr und was braucht es noch um diese Ziele zu erreichen. Sehr häufig persönliche Ziele.</p> <p>MA haben auch chance sich dabei einzubringen.</p> <p><i>Nachfrage: Wie bereiten sich auf ZEG vor?</i></p> <p>Ich gehe Leitfaden durch und überlege mir das im Kontext zu dieser Person, was heisst das für sie? Was waren da für Erfahrungen in letzter Zeit. Lohnt es sich dass da anzusprechen. Die Mitarbeiter machen das auch.</p>	

4	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>		<p>Ist ein sehr ausführlicher Leitfaden. Hilft Ihnen das bei der Vorbereitung/Durchführung oder wünschen Sie sich mehr Flexibilität?</p>
<p>Skalierung (siehe vorhin). Bisher konnte ich es schon brauchen habe es auch als hilfreich erlebt. Ich finde es gut, wenn man Angebote hat (siehe Vorschläge). Aber es mich auch nicht verpflichtet sich daran zu halten. Ich denke den Freiraum braucht es. Dass auch nicht alles protokolliert wird und die MA nicht das Gefühl haben, dass alles in eine Personalakte wandert. Fördert das Vertrauen.</p> <p><i>Nachfrage: Haben sie MA die schon länger (mehrere Jahre) bei Ihnen arbeiten, oder sind die alle in Weiterbildung und deshalb nur kurz hier?</i></p> <p>Die sind jetzt so ca. 7 Jahre hier die, die am erfahrensten sind. Wir haben recht stabile MA struktur.</p> <p><i>Machen sie bei längeren anwesenden Leuten das Gespräch anders.</i></p> <p>Klar es ist schon etwas routinierter und vieles wurde schonmal gesagt. Das macht es vom Charakter etwas anders, aber vom Prinzip her ist es das gleiche, sind auch Punkte die man verändert haben will.</p>			

Fragen zum ZEG als Unterstellter		
5	Hat das ZEG für Sie einen Nutzen?	<ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Zielen der Org. - Eigene Stärken/Schwächen mit Vorgesetzten besprechen - Erfahrungen mit Führungsarbeit des Vorgesetzten - Berufliche Weiterentwicklung planen - Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einzubringen - Informationen gewinnen <p style="text-align: center;">Falls Nein, was müsste man verändern, dass es für Sie einen Nutzen bringen könnte?</p>
		<p><i>Machen sie mit ihrem Vorgesetzten überhaupt ZEG?</i></p> <p>Direkter Vorgesetzter ist Herr Ettliln (Klinikleiter), das macht viele Dinge einfacher, gewisse auch Schwieriger. Er hat auch häufig anders zu tun, deshalb findet es manchmal statt, manchmal nicht so. Ich vermisse es eigentlich auch nicht.</p> <p>Wir orientieren uns nicht am Leitfaden, es ist eher ein freies Gespräch und wir sind da auch sehr speeditiv. Es findet hier auch in einem anderen Gefäss statt, da wir ja auch regelmässige Gespräche mit ihm haben ansonsten. Und da können wir schon Sachen die nicht optimal laufen gleich direkt und laufend ansprechen. Da kann man sich schon Fragen macht das ZEG noch sinn. Der Kollege macht das Geschickt der sagt er bräuchte einen Termin für eine Besprechung (weil man ja Nachfolgeplanung machen muss da er in Rente geht) und dann macht man das aber einfach ohne Formular, das hat ja auch den Charakter einer Standortbestimmung.</p> <p><i>Nachfrage: Fehlt ihnen denn etwas, dass sie sagen würden ich hätte gerne ein solches Gespräch in dem es eher um die Zusammenarbeit geht, als um die Fälle?</i></p> <p>Was es da braucht ist sicher, dass man jederzeit sagen kann man braucht einen Termin, das wurde uns auch noch nie verwehrt.</p> <p>Frage ist auch was ist der Sinn eines ZEG, braucht man etwas schriftlich oder geht etwas in Akten. Ansonsten brauche ich nicht unbedingt ein ZEG. Es wäre höchstens, wenn man gewisse Formalitäten erfüllen müsste (Swiss Leading Hospitals).</p>

6	<p>Haben Sie das Gefühl, ihrem Chef sind diese Gespräche und das Feedback wichtig oder ist es eher eine Pflichtaufgabe?</p>		
7	<p>Geht ihr Chef auf Sie ein beim Gespräch? Werden Sie von ihm in den «Prozess» mit einbezogen?</p>		<p>Können Sie ihre Meinung zu den verschiedenen Themen sagen? Hat diese Meinung auch einen Einfluss auf die schlussendlichen Ergebnisse?</p>
8	<p>Haben Sie das Gefühl, dass sie auf die Themen und auf den Verlauf der ZEGs Einfluss nehmen können? Richten sich die Themen nach ihren Bedürfnissen/nach dem was Ihnen wichtig ist?</p>		
9	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>	<p>Übersichtlich? Wirkt er abschreckend?</p>	

Habe ich etwas vergessen zu Fragen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?

Gibt es etwas an den ZEGs dass sich noch verbessern liesse oder dass problematisch ist dass bisher nicht angesprochen wurde?

Generell wichtig in einer Organisation ist, dass nicht alle nur lobende Worte haben wenn der Chef da ist und eigentlich ist eine Unzufriedenheit da (Märchen von des Kaisers schönen Kleidern). Das fände ich in Besprechungen mit Chef auch gut, dass man kann Klartext reden und etwas sagen kann. Das ist Chefarzt auch wichtig. Und das ist auch wichtig, dass es einen Informationsfluss von unten nach oben gibt.

14.4.9 Interview 9

Frage	Notizen	Steuerung/Nachfragen
Gesprächseinstieg		
<p>Wie lange sind sie schon in der Rehaklinik Rheinfeldern?</p> <p>Wie lange befinden Sie sich schon in einer leitenden Position?</p>		<p>Haben Sie bereits Führungserfahrung aus früheren Positionen oder ist das ihre erste leitende Position? Wieviel Erfahrung im führen von MA-Gesprächen?</p>
<p>6 Jahre. Seit 6 Jahren Gespräche.</p> <p>3 Mitarbeiter</p>		
Fragen zum ZEG als Teamleitende/r		
<p>Welchen Nutzen hat für Sie das ZEG als Teamleitender? Was ist ihr Ziel damit?</p> <p>1</p>		<p>Erreichen Sie mit dem momentanen Instrument? Was müsste man allenfalls ändern um das Ziel zu erreichen?</p>
<p>Für mich und meine Damen ist es gut.</p> <p>Habe eine Person im Stellenplan, die einer anderen Person unterstellt ist. Mit ihre musste ich letztes Jahr auf Grund der</p>		

	<p>Audittierungen ein «pro forma ZEG» machen. Bei ihr bringt es mir nichts. Aber bei den beiden anderen Damen, mit denen ich täglich zusammenarbeite hilft es mir wahnsinnig. Auch so das persönliche zu besprechen.</p>		
2	<p>Können Sie sich anhand des ZEG ein Bild des MA machen? Wissen Sie anhand dessen wie es ihm geht/wo dass er beruflich steht?</p>		
	<p>Mit ihnen geht das sehr gut. Finde es auch nicht überflüssig, obwohl ich sonst schon viel mit ihnen arbeite. Der Aufwand hält sich auch in Grenzen.</p> <p>Es kommen auch Dinge hinaus, die sie sich sonst nicht trauen zu sagen. Sie sind auch froh, haben sie so ein Gespräch um gewisse Dinge anzusprechen.</p>		
3	<p>Erstellen Sie die Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden mit ihnen zusammen oder alleine?</p>		<p>Gibt es teilweise Probleme beim erstellen von Zielen? Ist es schwierig für gewisse MA Ziele zu finden?</p>
	<p>Wusste bis dieses Jahr nicht, dass man das machen muss (sie spricht von persönlichen Zielen, nicht von strategischen). Persönliche Ziele machen wir seit diesem Jahr jetzt aber auch. Macht auch Ziele für «Projekte» die es zu machen gibt.</p>		

4	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>		<p>Ist ein sehr ausführlicher Leitfaden. Hilft Ihnen das bei der Vorbereitung/Durchführung oder wünschen Sie sich mehr Flexibilität?</p>
	<p><i>Wie bereitest du dich vor?</i> Ich gehe es durch und mache es aber mit dem Computer und nicht handschriftlich. Und ich gehe die Punkte durch und mache mir unter dem Jahr auch Beispiele wieso, dass es irgendwo einen Punkt zurück geht oder so.</p> <p>Gespräch geht schon so 1h bis 1.5h weil sie ansonsten auch noch viel sagen. Bezogen zusammenarbeit oder auch private Probleme die sich in die Arbeit einmischen.</p> <p>Wir haben nicht so viel Zeit um zu reden während der Arbeit.</p> <p>Ich finde den Leitfaden gut.</p> <p><i>Findest du Skalierung gut?</i> Für mich ist Skalierung gut. Man hatte intern das Problem, dass alle ein A+ hatten. Dann hat man gesagt, das sollte nicht sein, jetzt sind alle bei einem A. Sobald man ein B bekommt ist schon gar nicht mehr gut ... Bsp. Eines Arztes, der von Medizin und Administration angestellt war, wurde von Administration beurteilt und hat ein C bekommen, das gab einen riesen Aufruhr. Ich würde das vielleicht anpassen. Weil das im Haus so präsent ist, wenn man ein B oder C bekommt ist das dann sehr schlimm. Ich sehe das auch bei meinen, man muss ein A geben, weil wenn man ein B gibt muss man schon sehr schauen ob das okay ist. Weil ich sehe da so ein Problem, wenn man ein ZEG hat, dass «manipuliert» ist und dann muss man sie trotzdem einmal entlassen, dann hat man ZEG die super sind und dann trotzdem ... Das wäre so das einzige, dass ich anpassen muss. Das ist so wie im Haus</p>		

	<p>drinnen, man hat ja sowieso ein A oder A+. Und die Kultur der Reha ist sehr freundschaftlich und familiär und dann ist das halt sehr schwierig. (nicht wie in Banken oder Unispital, etc.) Ich glaube für Leute die nicht Führungsgewohnt sind ist das ein Stress.</p> <p>Ich habe auch mit Herrn Ettliln diskutiert, in der Pflege ist führen relativ schwierig zu lernen (also allgemein schwierig zu lernen) aber sie sehen sich in der Pflege eher so als Teamsprecherin als Vorgesetzte und da ist es schwierig wie man da den Schritt schafft ... da sie sich eher fühlen wie eine Teamsprecherin als eine Vorgesetzte, die tun sich schwer mit dem Führen, auch mit dem kritisieren.</p> <p><i>Arbeitet mit Mitarbeiterinne seit 3-4 Und 6 Jahren zusammen, ist das ein Problem, dass es sich wiederholt?</i> Nein das ist alle Jahre anders. Also wir machen das ganz klassisch, ich fülle es aus und sie füllen es aus und da wir relativ oft gleicher Meinung sind könne wir das lassen und das was sich geändert hat sprechen wir an und dann lobe ich sie auch. Und die Punkte die ich das Gefühl habe die muss man besprechen, die besprechen wir.</p>
Fragen zum ZEG als Unterstellter	
5	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Hat das ZEG für Sie einen Nutzen?</p> </div> <div style="width: 45%; border-left: 1px solid black; padding-left: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Zielen der Org. - Eigene Stärken/Schwächen mit Vorgesetzten besprechen - Erfahrungen mit Führungsarbeit des Vorgesetzten - Berufliche Weiterentwicklung planen <p>Falls Nein, was müsste man verändern, dass es für Sie einen Nutzen bringen könnte?</p> </div> </div>

		<ul style="list-style-type: none"> - Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einzubringen - Informationen gewinnen 	
<p>Hat kein Gespräch mit Herrn Ettliln. Reden sonst viel.</p> <p>In der Medizin bringt das ZEG gar nichts für die Ärzte (gemäss Herrn Ettliln). Er hat wöchentliche Sitzungen mit den Kaderärzten und auch immer wieder informelle Gespräche. Weil er sagt, das ist stetig, das ist immer «a doct ad fall». Kaderärzte wurden auch gesagt ob sie das wollen, die haben das alle verneint. Sie haben immer wieder Gespräche mit ihm wo sie sagen wie es ihnen geht und sie kommen auch immer pro aktiv. Und er lobt auch immer wieder. Und dann haben sie immer wieder im Umfang des Kaderrapports eine Besprechung. Das macht er mit den Kaderärzten.</p> <p>Bei Assistenzärzten gibt es ein Formular für die Einführung. Dann gibt es ein 3 Monatsgespräch mit dem Oberarzt und dann gehen sie das Ganze noch einmal durch. Die haben immer eine Einführung durch einen anderen Assistenten, dann nach 3 Monaten ein Gespräch mit dem Vorgesetzten und dann gibt es auch immer die Möglichkeit um zu Herrn Ettliln zu gehen und ein Abschlussgespräch gibt es auch nochmals. Das ist so Vorgegeben bei den Assistenzärzten. Assistenzärzte haben auch kein ZEG.</p> <p>Chefarzt macht aber noch ZEG mit Leitern der Pflege, die direkt unterstellt sind, Gesamtleitung Therapien und den Psychologen.</p> <p>Gewisse Leute bestehen auf das ZEG, gewisse wollen das nicht. Er passt sich da ein wenig den Personen an. Die Leute die er eh schon wöchentlich und privat sieht, mit denen muss es nicht sein.</p> <p>Herr Ettliln ist da etwas anders als Herr Mühlheim, Herr Mühlheim macht das relativ strikt.</p> <p>Herr Ettliln wünscht sich auch kein Instrument um das so zu sagen.</p>			

6	<p>Haben Sie das Gefühl, ihrem Chef sind diese Gespräche und das Feedback wichtig oder ist es eher eine Pflichtaufgabe?</p>		
7	<p>Geht ihr Chef auf Sie ein beim Gespräch? Werden Sie von ihm in den «Prozess» mit einbezogen?</p>		<p>Können Sie ihre Meinung zu den verschiedenen Themen sagen? Hat diese Meinung auch einen Einfluss auf die schlussendlichen Ergebnisse?</p>
8	<p>Haben Sie das Gefühl, dass sie auf die Themen und auf den Verlauf der ZEGs Einfluss nehmen können? Richten sich die Themen nach ihren Bedürfnissen/nach dem was Ihnen wichtig ist?</p>		
9	<p>Wie kommen Sie mit den Vorbereitungsunterlagen/dem Leitfaden zurecht?</p>	<p>Übersichtlich? Wirkt er abschreckend?</p>	

Habe ich etwas vergessen zu Fragen, dass Sie noch gerne ansprechen würden?
Gibt es etwas an den ZEGs dass sich noch verbessern liesse oder dass problematisch ist dass bisher nicht angesprochen wurde?

14.5 Kategorien

Kategorie	Definition der Kategorie	Kodierregeln	Ankerbeispiel	Subkategorien
Vorbildfunktion	Die Einstellung zum ZEG, welche die Vorgesetzten ihren MA vermitteln.	Hier soll alles vermerkt werden, das aufschlüsse darüber gibt, wie sich die Vorgesetzten bzgl. des ZEG ihren MA gegenüber Verhalten.	«Ich habe nicht das Gefühl, dass es eine Pflichtaufgabe ist für sie, ich glaube es ist ihr schon auch wichtig.»	
Rahmenbedingungen	Die Rahmenbedingungen in der Reha, welche das ZEG beeinflussen und wie die MA damit umgehen.	In diese Kategorie fallen alle Aussagen, die Aufschluss darüber geben, welche sonstigen Bedingungen die Art der Durchführung der ZEG beeinflussen.	«Man muss sie machen von Dez-Jan. Ich fange bei Zeiten an, wenn ich weiss ich bin weg oder habe viel zu tun, dann fange ich schon Okt/Nov an.»	Art der Vorbereitung Zeitaufwand Einbettung im Arbeitsalltag
Prozedurale Gerechtigkeit	Das Ausmass in welchem die MA prozedurale Gerechtigkeit empfinden oder eben auch nicht. Und welche Faktoren dies begünstigen.	Hier werden alle Informationen gesammelt, welche Aufschluss darüber geben ob die MA und Teamleitenden ihre Meinung instrumentell und nicht-instrumentell äussern können.	«Chef geht auf mich ein, wir gehen das interaktiv zusammen durch.»	
Unterlagen	Wie die Teamleitenden die Unterlagen zum ZEG beurteilen.	Aussagen, welche die Unterlagen bewerten, kritisieren oder Anpassungsvorschläge dafür äussern fallen in diese Kategorie.	«Interpretation der Stufen ist immer anders. (Bsp. Eigene Vorgesetzte sagt, A ist normal. Das hat man einfach)»	Benotung Kompetenzprofil Selbsteinschätzung Zielvereinbarungen Allgemeines
Nutzen	Den Nutzen, welche die Teamleitenden als Führungskraft, wie auch als Unterstellte im ZEG sehen.	Zu dieser Kategorie werden alle Aussagen zugeordnet, welche Informationen über den Nutzen, welche die Teamleitenden im ZEG sehen liefern.	«Ich bekomme das eine oder andere mit von den Mitarbeitern, dass ich sonst nicht mitbekommen würde, aber ansonsten kann ich jetzt nicht sagen dass ich einen riesen Nutzen habe.»	Mitarbeitende Führungskräfte

<p>Kontakt mit Mitarbeitenden im Arbeitsalltag</p>	<p>Wieviel Kontakt die Teamleitenden mit den MA in ihrem Team haben.</p>	<p>Hier subsummiere ich alles, was aufschluss darüber gibt, wieviel Kontakt die Teamleitenden mit ihren MA im Arbeitsalltag haben.</p>	<p>«Wir arbeiten nur 1.5 Tage miteinander, also zur gleichen Zeit. Ansonsten decken wir den Einkauf von Montag bis Freitag ab. Das ist ja nicht viel. Wir nehmen uns auch die Zeit um über tägliches zu sprechen, aber das ist dann schon eher das Daily Business.»</p>	
<p>Kommunikationsart/Vorgehen im Gespräch</p>	<p>Wie sich die Teamleitenden während des ZEG verhalten. Wie sie das Gespräch strukturieren und umsetzen.</p>	<p>Hier finden sich alle Informationen, welche sich darauf beziehen wie dass die Teamleitenden mit ihren MA im Gespräch umgehen, wie sie vorgehen im Gespräch und wie sie mit den MA kommunizieren.</p>	<p>«Wir gehen Bogen zusammen durch (mit eigenem Vorgesetzten) und dann gibt es auch gewisse Punkte zu denen er etwas sagt, oder ich etwas sage.»</p>	
<p>Einstellung zum Gespräch</p>	<p>Was die Teamleitenden vom ZEG im allgemeinen halten.</p>	<p>Diese Kategorie umfasst alle Informationen, welche Aufschluss darüber geben, was die Teamleitenden grundsätzlich vom ZEG und der Durchführung eines Mitarbeitergesprächs halten.</p>	<p>«Finde es prinzipiell gut. Mitarbeiter erwarten und möchten es auch.»</p>	
<p>Probleme bei der Durchführung</p>	<p>Probleme, welche sich für die Teamleitenden im Laufe des Gesprächs eröffnen.</p>	<p>Hier finden sich alle Probleme, welche Teamleitende während des Interviews geäußert haben.</p>	<p>«Voraussetzung ist, das MA ehrlich sind. Bei gewissen weiss ich, dass sie s nicht sind. Bezogen auf vieles.»</p>	<p>Probleme mit Kritik Probleme bei langjährigen Mitarbeitern Sonstige Schwierigkeiten</p>
<p>Sonstiges</p>	<p>Einzelne Aussagen, welche bei der Beantwortung der Fragestellung helfen, aber keiner Kategorie zugeordnet werden können.</p>	<p>In diese Kategorie fallen Aussagen, welche keiner anderen Kategorie zugeordnet werden können, für sich alleine stehen aber trotzdem einen Beitrag zur Beantwortung der Fragestellung liefern.</p>	<p>«Durch ändern der Funktion hat sich auch ZEG verändert, anfangs eher fachlich jetzt eher persönlich oder Führungsaspekte. Fachliches kaum besprochen.»</p>	

14.6 Kategorisierungen der Interviews

14.6.1 Interviews 1+2

Vorbildfunktion

Rahmenbedingungen

Art der Vorbereitung

Interview 1

Es ist Teils eine Pflichtaufgabe (beim Vorgesetzten wie auch bei mir), ein Teil ist man sich natürlich auch bewusst dass es einen Nutzen hat (6)

Ich fülle nicht per Hand aus sondern am PC, da sonst sehr viel Aufwand. Aber Feedback zu den einzelnen Punkten. (1)

Interview 2

Ich merke, dass ihr das Formular nicht so wichtig ist. Aber das Gespräch ist ihr sehr wichtig. Sie ist auch froh um Feedback. Sie macht auch Einstufung und schreibt sehr viel hinein. (6)

Eigentlich nicht, ich habe mir das mit den Blättern selbst erarbeitet. Bei meiner vorgesetzten hat man das nicht so gespürt dass man es braucht und das es einen Nutzen hat. Ich habe das für mich selbst mit der Zeit gemerkt, deshalb gebe ich bei neuen Mitarbeitern die Unterlagen ab und sage ihnen das ist der Sinn fülle mal aus was du kannst. Es geht auch nicht darum dich völlig zu beurteilen. So aus meinem Hinterkopf wie ich es gemerkt habe. (4)

Wir machen es auf PC, obwohl eigentlich nicht so gedacht. Da besteht gefahr, dass man die selben Formulierungen macht. Repetiert sich etwas nach erstem ZEG. Man versucht wie die selben Ideen anders zu formulieren. Manchmal ist das auch eine Frage der Zeit (10)

Zeitaufwand

Einbettung im Arbeitsalltag

Prozedurale Gerechtigkeit

Fülle es im vorhinein für mich aus, gehe mit dem ausgefüllten ans Gespräch und mache dann nur noch Anpassungen, wenn ich sehe oh da liege ich vielleicht falsch oder es kommt noch etwas dazu (1)

Wenn mehr Gespräche gemacht würden wäre das ein ziemlicher Aufwand. (Vorbereitung ca. 2h und Durchführung nochmals 5h) (5)

Dieses Jahr hat es mich zeitlich etwas «versaget» uns fehlen seit Oktober 100 Stellenprozent, da habe ich gemerkt ich komme überall ein bisschen hinterher. Das ist dann nicht ganz so angenehm, ich muss das bis dann und dann auch noch gemacht werden, dann schiebt man das auch noch ein bisschen raus, weil es nicht oberste Priorität hat. (6)

Ich selbst gehe schon konsequent nach Raster, aber habe das noch nicht als problematisch empfunden (1)

Es ist nicht einfach ein Monolog. Es gibt aber auch Mitarbeitende, die sagen nicht viel. Gewissen ist es wichtig, andere lassen es über sich ergehen. (1)

Braucht sehr viel Zeit zum vorbereiten/durchführen, vor allem beim ersten mal. Wenn man sich einmal mit dem MA befasst hat, ist es beim zweiten Mal nicht mehr so intensiv. (1)

Haben auch im Juni ein zwischen ZEG. Aber das wird ohne Formular und Vorbereitung gemacht (1)

Habe gar nicht das Gefühl, dass es nur ein sich dem Leitfaden entlang hangeln ist. (7)

Chefin nimmt sich auch gewisse Freiheiten hinaus und kann durch Erfahrung Gespräche gut leiten. (7)

		Sehe kein Problem darin, dass man zu stur nach Raster vorgeht, man hat ja auch noch offene Feedbackbögen (1)	Sie fragt mich sehr viel und ich kann sehr viel Einfluss nehmen. (8) Es wäre auch nicht das selbe, wenn sie sagen würde mach es so wie wenn ich meinen Teil dazu beitragen kann (8)
Unterlagen	Benotung	Formalismus mit Einteilung stört mich ein wenig. (1) Wenn Person mal eingeteilt stagniert es. (1) Man muss Begründungen aus dem Finger ziehen (1) Es wiederholt sich, wenn jemand auf dem A Bereich ist. Wenn man gute Mitarbeiter hat, die ihre Leistung konstant bringen gibt es fast kein Entwicklungspotenzial mehr (1) Da fragt man sich dann auch macht das Sinn. Denn das Ziel ist ja, dass die Arbeit richtig gemacht wird in der richtigen Qualität und auch in der richtigen Zeit. Und wenn das in der Regel funktioniert -perfekt ist ja niemand - dann fragt man sich immer etwas, was sage ich denn jetzt noch. (1)	Meiste Mühe mit Kategorisierung/Notensystem (4) Musste nach 4 Monaten in Leitung Leute schon beurteilen, da habe ich die meisten Felder dann auch ausgelassen. Weil ich Gefühl habe das kann ich nicht und ich mich nicht festnageln wollte. (4) Habe mir jetzt auch erlaubt das Kreuz ans eine oder andere Ende zu machen. (4) Leute sind im Gespräch nicht unzufrieden mit Benotung. (4) Unter dem Jahr schon Personen vorbeigekommen, die das Gefühl hatten sie machen keine Entwicklung durch (aufgrund der Benotung) (4)

		Diese Kategorisierung ist natürlich schon etwas, da schauen die Leute schon noch drauf. Weil ab einem B oder C ist dann schon genügend. Da wird es heikel. Fragt sich ob es dann besser ist wenn man nur eine Umschreibung macht. So hätte man dann keine messbare Skalierung. Die Frage ist bräuchte es das? Man kann so natürlich klar aufzeigen, hier ist Handlungsbedarf. (7)	Für mich ist B Erwartungen erfüllt, alles i.O. und A ist schon sehr gut. (4) Man hat gegen oben nicht so viele Differenzierungsmöglichkeiten. Etwas mehr Abstufung wäre Nützlich. (4) Ich weiss von mir selbst, dass man schon auch auf die Bewertung schaut. (4) Als Teamleiter finde ich Benotung nicht nötig. Aber aus Sicht desjenigen der sie bekommt finde ich schon gut zu sehen, wo stehe ich. Mir würde es aber vereinfachen wenn ich sie nicht geben müsste. (4)
	Kompetenzprofil	Es braucht etwas Vorgaben, da sonst sehr subjektiv. So hat man einen Rahmen. (4) Das kann man sich fragen, ob es besser ist, wenn man die Kompetenzen nicht vorgibt sondern lediglich nach Stärken und Schwächen fragen würde. (10)	Meiste Mühe mit Kategorisierung/Notensystem (4) Ich bin sehr dankbar um den ausformulierten Bogen trotzdem manchmal auch Mühe. (4) Manchmal das Gefühl wiederhole ich mich. Und gewisse Kompetenzen gehören für mich in andere hinein. (4)

Nutzen	Mitarbeitende	<p>Ich bekomme den Spiegel vorgehalten, wie funktionieren gewisse Dinge, wie läuft Zusammenarbeit (5)</p> <p>Anerkennung unter dem Jahr fehlt überall (in allen Betrieben) etwas, feedbackkultur fördern. Wenn etwas gut war erwähnen, aber nicht nur an gespräch. (5)</p> <p>Gewisse sehen Nutzen nicht so, man macht es einfach (1)</p>	<p>Plattform für Wünsche und Anregungen (1)</p> <p>Wird von MA wertgeschätzt. Im Gespräch sind auch immer alle froh, dass sie Zeit haben, auch wenn sie etwas nervös sind vorher. (1)</p> <p>Finde es sehr wertvoll, vor allem wenn man durchs Jahr nicht so viel Feedback bekommt. (5)</p> <p>Manchmal hat man negative Selbsteinschätzung, dann bekommt man auch mal ein Feedback. (5)</p> <p>V.a. Als ich frisch angefangen habe, da wusste man noch nicht so wo ich stehe. Da hat man gemerkt, ah die sind eigentlich ganz zufrieden mit mir. (5)</p>
	Führungskräfte	<p>Feedback an Mitarbeiter, was gut war und was geschätzt wurde. (1)</p> <p>Was kann man als Führungsperson noch verbessern (1)</p> <p>Weiterbildungen ansprechen, ob gewünscht/möglich. Ich bringe auch selbst Vorschläge wenn ich etwas sehe (2)</p>	<p>Man kann Feedback geben. (1)</p> <p>Man kann sich mal 1.5h Zeit nehmen was sonst im normalen Alltag nicht machbar ist. In der Zeit kann man wirklich auch ein Gespräch entwickeln. (1)</p> <p>Ziele definieren, was im letzten Jahr nicht so gut gelaufen ist und man im nächsten Jahr vielleicht gerne anders machen würde. (1)</p>

		<p>Wenn bei einem MA irgendwo der Schuh drückt kann man das hier gut besprechen (2)</p> <p>Ziele werden zusammen erstellt bin auch froh um Ideen. Weil um jedes Jahr für jeden ein Ziel zu entwickeln kann man auch falsch liegen. (4)</p>	<p>MA auch Wertschätzung zeigen. (1)</p> <p>Ebenfalls wertvoll, dass man sich vor dem Gespräch viele Gedanken macht und sich mal wirklich mit jemandem auseinandersetzt. Und sich überlegt, wie sehe ich diesen Menschen im Team und wie kann ich ihn noch etwas mehr integrieren oder wo auch vielleicht etwas mehr Verantwortung abgeben oder fördern. (1)</p>
Kontakt mit Mitarbeitenden im Arbeitsalltag		<p>Morgens um 7 Sitzung, Rückblick auf Pikettdienst. Vorausschau auf Tag. (1)</p>	<p>Eigentlich immer im Kontakt, v.a. mit gewissen die öfters ins Büro kommen. (1)</p>
Kommunikationsart/ Vorgehen im Gespräch			<p>Gehe im Allgemeinen schon die einzelnen Punkte der Kompetenzen mit den MA durch, ich habe aber auch einzelne Gespräche bei denen habe ich das nicht so gemacht. Vor allem bei Leuten die schon sehr lange bei uns sind, da habe ich einfach allgemein ein Gespräch geführt und dann einzelne Punkte hinausgepickt. Man kommt sich auch etwas komisch vor, wenn man den Leitfaden hat und dann alles so durchgeht, vor allem wenn jemand lange hier ist finde ich es passt nicht so. (4)</p>



Meine Chefin geht nicht genau nach Leitfaden vor, sie sagt einfach welche Bereiche sind ihr wichtig. Sie füllt alles aus, macht das Gespräch aber nicht anhand dessen. Sie hat eine eigene Art es zu führen.

Ich brauche hingegen ein Schema, bin froh habe ich auch etwas um mich daran festzuhalten.

Bin aber froh sagt Chefin auch Dinge, die nicht im Bogen stehen. (5)

Ich habe es am Anfang sehr ausführlich gemacht, jetzt nicht mehr ganz so genau (9)

Allgemein das Gespräch ist ein zusammenerarbeiten. Es kommt auch immer drauf an auf den Gesprächspartner, gewisse kommen immer gleich und legen es dir gleich hin und fangen an zu erzählen. Und andere, vor allem auch neue MA die sich noch daran gewöhnen müssen sind etwas zurückhaltender und dann fange ich immer an mit dem ersten Teil und dann ergibt sich immer ein Gespräch. Manchmal hält man sich sehr an die Unterlagen, und manchmal ergibt es sich auch im Gespräch, dann picke ich nur gewisse Dinge aus den Unterlagen. (3)

Einstellung zum Gespräch

Sinn des ZEG wird eigentlich auch erreicht (1)

Es ist Teils eine Pflichtaufgabe (beim Vorgesetzten wie auch bei mir), ein Teil ist man sich natürlich auch bewusst dass es einen Nutzen hat (6)

Probleme bei der Durchführung

Probleme mit Kritik

Einen Mitarbeiter habe ich, mit dem ist es schwierig ein ZEG zu führen, weil er sich ganz anders sieht von der Einschätzung her. Der fühlt sich dann ungerecht eingestuft oder ungerecht beurteilt.

Also ich versuche es ja dann sachlich anhand von Beispielen festzumachen, was mir aufgefallen ist. Aber das kommt dann teilweise schon komplett schief an. Ich habe auch das erste oder zweite Gespräch zusammen mit meinem Vorgesetzten geführt, weil man gemerkt hat das wird schwierig. Man ist dann aber auch etwas frustriert als Vorgesetzter, wenn man merkt das auch kein Willen da ist die Problemstellen zu sehen und einzusehen, dass man sich vielleicht trotzdem etwas verändern sollte. (7)

	<p>Probleme bei langjährigen Mitarbeitern</p>	<p>Man hat ja auch viele langjährige Mitarbeiter. Und diese Leute bringen ihre Leistung und man kann gut mit ihnen zusammenarbeiten. Und da läuft es dann immer so ein wenig im selben Rahmen ab. (10)</p>	<p>Es könnte sein, dass man mit der Zeit wie nicht mehr so viele Punkte hat zum ansprechen. Gehört von Chefin, die bei langjährigen Mitarbeitern Mühe hat Punkte zu finden. Und dass man dann immer ein bisschen ums gleicher herum bespricht. Bei mir war das bisher nicht so. (1)</p>
<p>Sonstiges</p>	<p>Sonstige</p>	<p>Dinge die unter dem Jahr passieren müssen gleich besprochen werden, kann nicht warten bis ZEG (1/10)</p>	<p>Durch ändern der Funktion hat sich auch ZEG verändert, anfangs eher fachlich jetzt eher persönlich oder Führungsaspekte. Fachliches kaum besprochen. (7)</p>
		<p>Ich arbeite mit den selben Kleidern wie alle andere. Ich habe Pikettdiens wie alle anderen auch. Ich habe einfach noch ein paar administrative Aufgaben mehr. (10)</p> <p>Es gibt auch Leute die mit Anliegen unter dem Jahr vorbei kommen, da ist meine Türe auch grundsätzlich offen (10)</p> <p>ich bin ja dann nicht der Katalysator, der zwischenmenschliche Probleme auch noch muss steuern und klären. Also klar, wens nicht geht dann muss ich das machen. Aber es ist klar, es will oder getraut sich natürlich auch nicht jeder. (10)</p>	<p>Fach-/Methodenkompetenz: -> Haben eine klinische Instruktorin für die Physio. Diese geht in Therapien mit und hilft den Therapeuten wenn sie mit dem Patienten nicht mehr weiter kommt. Sie gibt auch Feedback an Teamleiter wie es fachlich gelaufen ist im Jahr. Das fließt auch in diese Kompetenzen mit ein. Da sie nicht jemandem mit 20 Jahren berufserfahrung sagen will was er/sie falsch macht. (10)</p>

14.6.2 Interviews 3+4

Vorbildfunktion		Interview 3 Glaube nicht, dass ihr es nichts wert ist. Es ist einfach schwierig für sie, weil sie gewisse Dinge nicht sieht. (6)	Interview 4
Rahmenbedingungen	Art der Vorbereitung	Ich mache die Vorbereitung gerne mit meiner Stv. Damit nicht nur meine Persönliche Sicht einfließt. (4)	
	Zeitaufwand	Vorbereitungszeit, ca. halbe Stunde mit Stv. Und 1.5h Zeit nehe ich mir mit Mitarbeitenden. (10)	
	Einbettung im Arbeitsalltag		
Prozedurale Gerechtigkeit		Werde absolut von vorgesetzter in Prozess einbezogen. (7)	Auf wichtige Punkte wird eingegangen. Ich habe da auch Beispiele dabei. Auch die MA können auf Themen eingehen, die sie sich wünschen. (4)
Unterlagen	Benotung	Bin überhaupt nicht einverstanden mit A/B/C/D. (1) Abstufung gefällt mir nicht, für mich müsste es diese nicht geben. (4)	Braucht es für mich auch nicht zwingend. Wenn jemand D hat behalte ich ihn gar nicht. Und wenn es jemand ist, bei dem es sich lohnt damit zu arbeiten macht das auch nichts, ob das jetzt ein B oder ein C ist (4)

		Interpretation der Stufen ist immer anders. (Bsp. Eigene Vorgesetzte sagt, A ist normal. Das hat man einfach) (4) Vorschlag: Man könnte ja auch einfach einen kleinen Text dahinter schreiben. (4) Vorgesetzte sieht Benotung anders. Deshalb von ihr verlangt, dass sie das hinschreibt wenn es ein B oder C gibt. (6) Ist ja auch nicht an Löhne geknüpft. (6) Man müsste ja Buchstaben mit Schulnoten gleichsetzen, aber wir sind ja nicht in der Schule (<i>eigene, vorab gemachte Notizen der Interviewperson für Gespräch</i>)	
	Kompetenzprofil	Bräuchte Bogen nicht um mir ein Bild des MA zu machen. (2) Die Einteilungen der Kompetenzen kann man so belassen, aber die einzelnen Unterteilungen anpassen. Bsp. Wo ist unterschied fachliches Können/Wissen oder Leistungsbereitschaft/Engagement/Wollen) (4) Problem bei Punkt Belastbarkeit: Wenn jemand da ist, ist er ja belastbar. Wenn aber jemand krank ist, ist er nicht belastbar. Wie bewerte ich das also wenn jemand gerade vor ZEG krank war. (4)	MA möchten auch die Kompetenzen dann wissen. Ich denke jeder will einerseits wissen, was er gut macht gleichzeitig aber auch wo dass es Verbesserungsspielraum gibt. (4)

		<p>Durch die Ausformulierung der Kompetenzen im Leitfaden lässt man sich etwas ablenken. Man schaut dann darauf und übernimmt einfach die Punkte. Ich möchte es mir selber überlegen, was schreibe ich wohin. (4)</p>	
	Selbsteinschätzung		
	Zielvereinbarungen	<p>Ich gebe die Blätter an MA ab und sage ihnen sie sollen sich ein Ziel überlegen. Dabei haben sie aber oft Mühe. (3)</p> <p>Ich überlege mir auch Ziele, manchmal gibt es da aber auch keines. Und im Verlauf des Gespräches wird plötzlich eines gefunden. Dann formulieren wir das Zusammen. Ziele die sich auf die Entwicklung des MA beziehen, aber auch Ziele im Sinne eines Gesamtziels der Abteilung. (3)</p>	<p>Spezifische Ziele zu vereinbaren ist sehr schwierig (3)</p> <p>Jetzt gibt es wieder neue Möglichkeiten für Zielvereinbarung durch elektronische Patientenakte um dort Qualität zu halten (3)</p> <p>Bsp. Zusätzliche Ausbildung die im Team benötigt wurde. Vor ZEG überlegt, wer in Frage käme und dann im ZEG angesprochen. (3)</p> <p>Ziele aus gegebenem Anlass, ansonsten Standardziele (Qualität halten/erhöhen, etc.) (3)</p> <p>MA können ihre Ziele auch einbringen wenn sie etwas haben. (3)</p> <p>Gewisse Ziele auch Teamentscheid (das muss gemacht werden, wäre offen, wer macht das) (3)</p>

	Allgemeines		<p>Zwei MA nicht direkt bei ihr, sind ihr aber unterstellt, die bringen auch häufig selber Ziele die sie finden machen sinn. Da ich selbst zu wenig nahe dran (3)</p> <p>Habe nicht das Gefühl dass etwas fehlt (2)</p> <p>Es gibt sicher einfachere Formulare (4)</p> <p>Brachte einmal Fragen aus anderem MAG eines anderen Betriebes mit. Stellte Fragen von dort, MA haben sich dabei sehr schwer getan, da sie völlig an Formular gewohnt sind. Das finde ich schade (4)</p> <p>Formular wird abgearbeitet und dann kommt noch so das zwischenmenschliche dazu (4)</p> <p>Finde Kompetenzen und andere Formulareile auch wichtig, es ist einfach etwas starr. (4)</p>
Nutzen	Mitarbeitende	<p>Hat eigentlich keinen Nutzen. (5)</p> <p>Ich finde es schwierig, wenn mich jemand beurteilen muss, die räumlich von mir getrennt ist und eigentlich nie in meiner Abteilung ist und ich lediglich einmal die Woche sehe. (5)</p> <p>Mir wurde im ZEG gesagt, wie ich bin und das weiss ich ja eigentlich schon, das muss mir niemand sagen. Ich erwarte von meinem Chef, dass ich vorbei gehen kann wenn etwas ist. (5)</p>	

<p>Führungskräfte</p>	<p>Fachlich kann mich meine Vorgesetzte auch gar nicht beurteilen, weil sie es fachlich nicht weiss. (Hat ausbildung nicht) Das schreibt sie auch, dass sie das nicht beurteilen kann. (5)</p>		
	<p>Hilft zu erkennen, wo hat jemand Freude am Job, wo weniger. Wo könnte man jemanden noch förder, oder wo könnte er etwas anderes noch machen. (1) Sehr breites Spektrum an arbeiten in Abteilung, dabei ZEG super für eine Standortbestimmung, hat jemand in einem Bereich mühe, muss man ihn dort entlasten. Dabei auch wichtig herauszufinden wieso kann jemand etwas nicht. Und in welche richtung könnte man jemanden fördern. (1) Man sitzt in Ruhe mal zusammen. Ansonsten Zeit gar nicht vorhanden. (2) Auch wichtig, dass ich Sicht der MA sehe. (4) Kann mir ein Bild des Mitarbeitenden machen, weil ich mich mit ihm befasse. (2)</p>	<p>Entwicklungsmöglichkeiten sind auch ein Thema. Ergibt sich aber auch immer aus den neuen Situationen im Lauf vom Jahr. (1) In einem Frauenteam gibt es auch oft Reibereien, dann bespricht man auch mal sowas. (1)</p>	
<p>Kontakt mit Mitarbeitenden im Arbeitsalltag</p>			<p>Sehr enger Kontakt zu den MA. Da alle Teilzeit arbeiten im Team (1)</p>

<p>Kommunikationsart/Vorgehen im Gespräch</p>		<p>Ich beginne das ZEG mit einem offenen Gespräch und schneide dann diese Punkte an. Ich beginne wie ich den Mitarbeiter dieses Jahr wahrgenommen habe, und sage ihm wo ich z.B. seine Stärken gesehen habe. Und dann fängt so ein Gespräch an. Und ich weiss ja was ich dort geschrieben habe und das fließt dann rein. Und ich gebe es dann den MA zum lesen und frage sie dann auch wie sie sich gesehen haben im Jahr. Und ich sehe dann auch wenn etwas nicht übereinstimmt bei den Bewertungen und bespreche dann auch mit ihm, wieso hast du jetzt da ein B gesehen oder nicht ein C. (4) Halte mich nicht so ganz strikt an Leitfaden (4)</p>	<p>Ich gehe das Formular durch mit dem MA. Ich kreuze Punkte an, fülle sie aus und begründe es dann auch. Da sind wir uns immer einig, dann gibt sie mir ihre Selbsteinschätzung, welche Deckungsgleich ist und das Führungsfeedback, das gleich aussieht wie letztes Jahr. (1)</p>
<p>Einstellung zum Gespräch</p>		<p>Ich schätze es sehr (1) Ziele (siehe Nutzen) werden sehr gut erreicht. Haben tolle Gespräche. MA fragen auch unter dem Jahr wo siehst du mich. (1)</p>	<p>Finde es prinzipiell gut. Mitarbeiter erwarten und möchten es auch. (1) Mit langjährigen Mitarbeitern würde es mir reichen alle 2 Jahre die ganzen Unterlagen auszufüllen. (1) Wenn unter dem Jahr etwas ist spricht man es gleich an und grundlegend ändern tut sich ja auch nichts. Ausser es wäre einmal etwas privates, dass so grosse Auswirkungen hätte. (1) Bei neuen Mitarbeitern finde ich es gut, da oft auch Quereinsteiger, um ihnen zu zeigen woran man noch arbeiten muss (1)</p>



Probleme bei der Durchführung

Probleme mit Kritik

Probleme bei langjährigen Mitarbeitern

Für langjährige MA finde ich es schwierig (sehr lang so 10-15 Jahre) aber sonst machen die Leute das schon zum zehnten mal. Da müsste man vielleicht eine Lösung finden, damit man den Leuten nicht zum zehnten Mal das selbe erzählt. Dass es vielleicht einfach ein Protokoll des Gesprächs gibt, aber nicht mehr die einzelnen Punkte durchgehen und etwas hinschreiben zu müssen. Ist schon wichtig auf das Jahr zurückzuschauen, lediglich die Kompetenzen abzuhandeln vielleicht in einer anderen Form ohne diese machen. *(eigene, vorab gemachte Notizen der Interviewperson für Gespräch)*

Ist etwas starr, da wenn etwas unter dem Jahr anfällt bespreche ich das sofort mit den Leuten (1).

Sonstige Schwierigkeiten

Sonstige Schwierigkeiten

Problematik habe eine Person, die kein diplomierter Masseur ist, sondern die nur Wickel macht. Das ist es schwierig Zielsetzungen zu machen, weil die Leute sind begrenzt vom fachlichen her auch, was sie machen dürfen (vgl. Putzfrau). Was will man da jedes Jahr ein Ziel zu machen, für sie ist es auch schwierig eines zu machen. *(eigene, vorab gemachte Notizen der Interviewperson für Gespräch)*

Man könnte sich vielleicht auch Überlegen. Nur ein ZEG zu machen bei Problemen, zum Beispiel wenn jemand immer krank ist. Nicht jährlich sondern nur in ausnahmefällen, wenn ich merke es ist ein Problem. Ansonsten das Gespräch schon beibehalten, vielleicht auch ein Ziel festlegen, aber bei Leuten die für mich ein Problem sind lediglich da diese genauen ZEG zu machen. Oder vielleicht bei neu eintretenden MA. Man kann ja auch ZEG auf Wunsch machen, aber habe ich noch nie erlebt. Die MA fragen nach einem Gespräch, aber das mache ich ohne die Unterlagen. *(eigene, vorab gemachte Notizen der Interviewperson für Gespräch)*

Sonstiges

14.6.3 Interviews 5+6

Vorbildfunktion

Rahmenbedingungen

Prozedurale Gerechtigkeit

Interview 5

Ich habe nicht das Gefühl, dass es eine Pflichtaufgabe ist für sie, ich glaube es ist ihr schon auch wichtig. (6)

Was mich auch nervt, man sollte es ja mit Bleistift ausfüllen, daran habe ich mich auch gehalten und dann höre ich von anderen Abteilungen dass sie es am PC kopieren. Ich finde nicht gut, dass man in einem Geschäft toleriert dass gewisse so und gewisse es nicht so machen. (7)

Art der Vorbereitung

Zeitaufwand

Einbettung im Arbeitsalltag

Ich kann das, aber das ist ja auch individuell (7)
Bei den ersten Malen ist es ja auch ein zusammenfinden da hält man sich vielleicht noch etwas eher an die Punkte, danach kann man dann vielleicht sagen du mir wäre das wichtig, stimmt es für dich auch wenn wir über das reden? (7)

Interview 6

Es wird hier sozusagen, das besiegelt was man unter dem Jahr schon besprochen hat. Es ist schon auch eine Pflichtveranstaltung, aber es ist nicht lästig für ihn denke ich. (6)

Chef geht auf mich ein, wir gehen das interaktiv zusammen durch. (7)

Das kann ich ja auch noch mit dem Feedback, wenn ich ihm Feedback gebe, kann ich ja auch etwas steuern was angesprochen wird. (8)

Aber es gibt halt auch gewisse Mitarbeiter, die das nicht können/die nicht mit dem Vorgesetzten können. Wenn man halt nicht will, dann macht man zu und lässt es einfach über sich ergehen. Dann haben sie aber meistens auch nicht den Mut um zu sagen es stimmt für mich so nicht, und schreiben dann auch nichts hinein. (7)
Ich lasse vielleicht mal eher einen Punkt aus mit meiner Chefin, man spricht mit der Zeit nicht mehr immer alles an. (7)

Ja kann ich. Es kommt auch darauf an was ich für eine Selbsteinschätzung mache. Und wenn ich etwas höre von meinem Vorgesetzten, bei dem ich einhängen kann, dann liegt es auch wieder an mir was ich sage. (8)

Es ist ja nicht nur ein dürfen ich darf sagen, sondern ich habe ja auch die Pflicht etwas zu sagen. (8)

Unterlagen

Benotung

Die wollen wissen habe ich überall ein A und der Rest interessiert mich nicht. (2)
Vielleicht wäre im Reinigungsdienst ein anderes Formular, dass eine breitere Skala hat. Weil die Leute bei einem B bereits Probleme haben. (2)
Benotung hilft schon. Die Leute wollen das schon auch ein wenig, es ist ihnen wichtig eine gute Benotung zu haben. Ist eine Art von Bestätigung es ist alles okay. (2)

	Kompetenzprofil		<p>Wenn ich es etwas besser differenzieren könnte. Leute haben bei einem B schon totale Krise. (2)</p> <p>Manche Punkte passen auch nicht wirklich oder sind schlecht formuliert (4)</p> <p>Meine MA verändern sich ja auch nicht so stark, da gehe ich dann hin und formuliere die Dinge einfach ein bisschen um. Aber ist nicht schlimm für mich, wenn es ähnlich bleibt. Die sollen sich auch messen können mit den letzten Malen, man kann sich so besser vergleichen. (4)</p> <p>Mir hilft genaue Formulierung. Meinen Mitarbeiterinnen nicht, die schauen das gar nicht an. Für die ist es ein halbes Buch. (4)</p>
	Selbsteinschätzung	<p>Aber ich habe mit diesen Instrumenten etwas zusagen, auch mit der Selbsteinschätzung. Als Führungsperson habe ich Wert darauf gelegt dass die Leute die Selbsteinschätzung machen, aber die Leute haben sich schwer getan damit. Hatten Mühe mit objektiver Sichtweise. -> Daraus Ziel, dass es nächstes Jahr eine Selbsteinschätzung gibt. (8)</p> <p>Wäre vielleicht auch ein Punkt um zu Hinterfragen, wie kann man den Leuten bei der Selbsteinschätzung helfen, ich finde die Fragestellung auch schwierig, für die Leute durch alle Schichten hindurch. (8)</p> <p>Vielleicht auch eher etwas mit ankreuzen. (8)</p>	

		<p>Selbsteinschätzung Zielerreichung wäre vielleicht gut dass es auch mit Zielvereinbarung zusammenhängt, dass auch jeder weiss dass mit den Zielen die Zielvereinbarung gemeint ist, gewissen fehlt der Zusammenhang. (8)</p>	<p>Was machen sie mit einer Reinigungsdienstmitarbeiterin für eine Zielvereinbarung? (3)</p> <p>Bei gewissen bereits bei Einstellung vereinbart dass sie am Deutsch was machen wollen. (3)</p>
	Zielvereinbarungen	<p>Ich mache mir über das Jahr auch Stichworte die ich besprechen möchte. Und da mache ich dann auch Notizen zu Sachen die wir unbedingt fertig machen oder angehen müssen. (3)</p> <p>Aber es ist schon so, dass ich die Ziele eher habe und sie ihr abgebe, aber ich gebe ihr natürlich auch Zeit und gebe ihr den Auftrag mir zu sagen, was für sie stimmen würde. Oder auch dass sie mir die persönlichen Ziele weitergeben soll, falls sie eine Weiterbildung machen möchte, oder einen Kurs. Damit auch klar ist dass man noch darüber sprechen kann später. (3)</p>	

		<p>Wir machen auch Ziele die von den strategischen hinuntergebrochen wurden. Das versuche ich ihr dann auch zu erklären anhand von welchem Unternehmensziel es dazu gehört. (3)</p>	<p>Meine Frauen haben auch keine Ziele in dem Sinne, das sind meist Hausfrauen, die haben eine Familie die machen den Job hauptsächlich, weil er ins Familienleben hinein passt. Die wollen ihre Arbeit gut machen, die wollen pünktlich nach Hause und pünktlich ihren Lohn. Meine Frauen haben auch keine Ziele in dem Sinne, das sind meist Hausfrauen, die haben eine Familie die machen den Job hauptsächlich, weil er ins Familienleben hinein passt. Die wollen ihre Arbeit gut machen, die wollen pünktlich nach Hause und pünktlich ihren Lohn. (3)</p> <p>Zielvereinbarung finde ich Zeitverschwendung bei mir. Komme mir auch etwas blöd vor, weil entweder Stelle ich ihnen fast etwas in Aussicht, dass sie nicht bekommen können. Und in dem Moment, in dem ich keine mache mit ihnen, haben sie das Gefühl «Mit mir kann man gar nichts anfangen.» Sie haben ja nichts, können sich kaum verändern innert Reha oder für Weiterbildung. (3)</p> <p>Bezogen auf Arbeit schaue ich ja im ZEG schon an (Bsp. Wenn jemand zu langsam ist), aber wenn ich jemandem sage er soll schneller sein kann ich das ja nicht messen. (3)</p>
	Allgemeines	<p>Mir hilft der Leitfaden daran zu denken, was ich alles berücksichtigen muss und was ich mir alles überlegen muss. (4)</p>	<p>Ist ok. Wenn man jetzt nicht so viel Kontakt hat, dass man das viel intensiver ausfüllt dann. Ich habe es auch nur spärlich ausgefüllt. Ich hatte nichts das anders war als sonst. (9)</p>

Nutzen	Mitarbeitende	<p>Meine Vorgesetzte nimmt sich Zeit für mich. Also sie nimmt sich immer Zeit für mich, aber beim ZEG reden wir doch noch auch etwas anderes, etwas fundierter irgendwo. Man weiss wir reden jetzt darüber, was war, wie wollen wir vorangehen, was wollen wir in Zukunft machen, was steht an. Ich fühle mich gut, das ich das einmal im Jahr so kann. (5)</p> <p>Es ist auch ein Unterschied, welcher Person man direkt unterstellt ist und auch ob die Zeit und die Nähe da ist zum Fachgebiet. Ich merke sehr gut, dass wir jetzt sehr nahe mit Ihr zusammenarbeiten. (5)</p>	
	Führungskräfte	<p>Ich mache mir Gedanken und sammle auch Eindrücke über das ganze Jahr oder von einzelnen Phasen, die man vielleicht einzeln will bewerten/besprechen oder beschreiben. Es kann in einem Jahr auch sehr unterschiedlich sein. Bsp: Schwerer Unfall der Kollegin. (1)</p> <p>ZEG hilft um ZEG hilft um Jahr revue passieren zu lassen und um etwas anzubringen das unter dem Jahr zu kurz kommt. Manchmal hat man auch so ein Bauchgefühl, ah das ist ja immer wieder dass und wenn man es dann genau anschaut merkt man, das war ja nur zwei mal. Merkt man dann wenn man das Jahr revue passieren lässt und es genau anschaut. (2)</p>	<p>Ich bin gezwungen mir Zeit zu nehmen und mir Gedanken zu machen. Würde ich nicht so konsequent machen wenn ich es nicht müsste, heisst aber nicht dass ich es nicht gerne mache. (1)</p> <p>Ich bekomme das eine oder andere mit von den Mitarbeitern, dass ich sonst nicht mitbekommen würde, aber ansonsten kann ich jetzt nicht sagen dass ich einen riesen Nutzen habe. (1)</p>

		Man kann sich ein Bild machen wo MA steht, wie sie ihren Arbeitsplatz findet. (2)	Ich weiss nach dem ZEG nicht mehr wie es den MA geht als vorher. Ich weiss so schon wie es ihnen geht. (2)
Kontakt mit Mitarbeitenden im Arbeitsalltag		Wir arbeiten nur 1.5 Tage miteinander, also zur gleichen Zeit. Ansonsten decken wir den Einkauf von Montag bis Freitag ab. Das ist ja nicht viel. Wir nehmen uns auch die Zeit um über tägliches zu sprechen, aber das ist dann schon eher das Daily Business. (2)	Ich sehe meine MA nicht jeden Tag. Habe nicht ständig Kontakt, aber wenn jemand Zeit haben möchte, dann nehme ich sicher auch die Zeit. (10)
Kommunikationsart/Vorgehen im Gespräch		Versuche die einzelnen Punkte durchzugehen aber meine eigenen Worte zu verwenden (2)	Ich halte mich auch nicht immer gannz an den Leitfaden. Also ich halte mich schon daran, ich fülle ihn auch aus, weil da können sie auch nachlesen. Aber im Gespräch bin ich meistens dann freier. Bei manchen Leuten gehe ich ganz genau nach dem Gespräch, bei anderen bei denen ich merke es kommt auch mehr, dann bin ich auch flexibler. (3) Wir gehen Bogen zusammen durch (mit eigenem Vorgesetzten) und dann gibt es auch gewisse Punkte zu denen er etwas sagt, oder ich etwas sage. (5)

Einstellung zum Gespräch		Das Gespräch gibt mir einen Rahmen. Gut ist schon auch wenn man Dinge dann selbst definiert und selbst ausspricht. Aber ich finde es wichtig, dass es einen Rahmen hat vor allem für jüngere Leute. Vielleicht negativ ist wie der Rahmen jetzt ist, dass man Jahr für Jahr ... also für den Vorgesetzten nach 16 Jahren ist es dann schon anders ... (2)	Bin für die ZEG (1) Ich finde es gut, dass es mit mir gemacht wird. Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem Chef und wir reden auch viel. Ich habe eigentlich scohn auch anspruch, wenn etwas nicht stimmt dass man das auch früher sagt. Mich fuchst es dann aber auch, wenn er im ZEG etwas sagt und ich dann sagen muss, okay da hat er sogar recht. Ich bin in einer anderen Situation halt, ich setze mich auch anders hin halt. (5)
Probleme bei der Durchführung	Probleme mit Kritik		Gewisse überschätzen sich (2)
	Probleme bei langjährigen Mitarbeitern	Ich muss dann halt mit den Jahren meine eigenen Worte finden, meine eigenen Bezeichnungen, weil sonst beginnt man zu kopieren (2)	Mit neuen Leuten ist es dann auch anders das ZEG. Die schauen sich auch seit 15 jahren den selben Bogen an. (10)

		<p>Man könnte meinen nach vielen Jahren bleibt es ein wenig gleich. Aber das liegt ja auch an uns beiden wie wir das Gespräch gestalten. Man weiss mit der Zeit was wichtig ist und wo man darüber sprechen muss. Nach einigen Jahren bleiben gewisse Punkte ja gleich (fachliches Wissen sinkt nicht mehr von A auf C). (7)</p> <p>Wir schauen jetzt natürlich einfach selber, aber da wir uns ja an den Bogen halten müssen, muss man es ja trotzdem ausfüllen. (7)</p>	
	<p>Sonstige Schwierigkeiten</p>		<p>Aber ich habe ja Reinigungsdienst, da sehe ich das Problem, dass der sehr multikulti ist (sprechen zwar alle deutsch) aber die bereiten sich nicht vor. Die verstehen Fragen auch nicht ganz genau. (1)</p> <p>Voraussetzung ist, das MA ehrlich sind. Bei gewissen weiss ich, dass sie s nicht sind. Bezogen auf vieles. (2)</p> <p>Reinigungsdienst hat auch ein wenig das Gefühl, wir sind hier eh die untersten da muss man aufpassen und man darf nicht alles sagen. Kämpfe gegen diese Erwartungshaltung an, ist aber auch schwierig. (2)</p> <p>Manchmal ist auch Erwartungshaltung zu gross. Wenn sie etwas anbringen und es ändert sich nicht sofort etwas, dann kommt so die Haltung was soll ich auch sagen, es ändert sich ja eh nichts. (2)</p> <p>Da fehlt von einem Grossteil der MA auch die Fähigkeit das Grosse Ganze zu betrachten. (2)</p>

			<p>Reinigungsdienst bekommt die gleichen Unterlagen wie Dr. XY. Die Leute sprechen schon deutsch, aber gewisse Sachen können die gar nicht verstehen. Und gewisse Sachen sind auch gar nicht relevant. Bsp. Wie können sie sich einbringen, ja gar nicht. (2)</p> <p>Das ist Reinigung auch, die denken sie sind hier zum Putzen und die anderen sollen ihre arbeit machen. Für die ist das lästig solche Gespräche. Mir ist es schon nur wichtig wenn sich jemand mal hin hockt und ein bisschen erzählt. (2)</p> <p>Z.B. Entwicklungs-/Veränderungsbereitschaft, die haben ja gar keine Möglichkeiten zur Veränderung, was soll da auch eine Bereitschaft vorhanden sein. Ich habe Leute mit denen kann ich so ein Formular durchgehen, die verstehen das auch vom intellekt her, bei anderen ist das schwierig, die verstehen es gar nicht. Dann ist es im Prinzip ein runterratern von Tatsachen. (2)</p>
	<p>Sonstiges</p>	<p>Jeder Vorgesetzte selbst schauen, wie er unter dem Jahr die Eindrücke ordnet/aufzeichnet. Da bräuchte es vielleicht auch einen Rahmen für gewisse Abteilungsleiter, die sich das nicht gewohnt sind so. Da müsste man ein Instrument haben, mit dem man über das Jahr notieren kann. (Instrument zum unter dem Jahr Notizen machen fürs ZEG). (2)</p>	<p>Gewisse sind halt schon seit jahren da, die sind von früher noch gewohnt, dass sie nicht so viel sagen darf. Mit neuen Leuten ist es dann auch anders das ZEG. (10)</p>

Hat geholfen zu «entwickeln». War dabei, hat gewisse Fragestellungen dann mit diskutiert. Dann wurde ein Workshop gemacht, bei dem man auch Stellung dazu nehmen konnte. Workshop damals wurde mit gewissen Bereichs und Teamleitern durchgeführt. War erstaunt, wieviel Diskussionen das ZEG im nachhinein dann noch ausgelöst hat. Vielleicht hätte man da nach einer gewissen Zeit nochmals ein Feedback einholen sollen. Das wäre vielleicht günstig gewesen. Diskussionen: Gewisse Leute wussten gar nicht, dass es das gibt. Dass man ein ZEG macht, oder dass es die Unterlagen dazu gibt. Evtl. werden neue MA über ZEG informiert in der Einführung. (4)

Bei Feedbackbogen wurde manchmal auch nicht verstanden «In der eigenen Abteilung», als Bereichsleitungen 3-4 Abteilungen wurde dann die Abteilung des Abteilungsleiters gemeint oder wird gemeint wie es im Bereich innen ist. (10)

14.6.4 Interviews 7+8

Vorbildfunktion

Rahmenbedingungen

Prozedurale Gerechtigkeit

Art der Vorbereitung

Zeitaufwand

Einbettung im Arbeitsalltag

Interview 7
Denke schon dass meinem Vorgesetzten die Gespräche und das Feedback wichtig sind. (6)

Ist im PC ich bemühe ich, dass ich nicht einfach das vom letzten Jahr nehme. Bei gewissen die schon 20 Jahre da sind, da bleiben gewisse Sachen gleich. MA können sich glücklich schätzen, da sie alle Jahre ein ZEG haben. (1)
Gewisse füllen es voll aus, gewisse gar nicht (1)
Teilweise mache ich eigene Sätze und teilweise schreibe ich sie ab. (4)

Man muss sie machen von Dez-Jan. Fange bei Zeiten an, wenn ich weiss ich bin weg oder habe viel zu tun, dann fange ich schon Okt/Nov an. (1)

Ich gehe mit allen die Punkte durch. Ich mache es so, dass MA zuerst die Blätter erzählen (Selbsteinschätzung, Feedback vorgesetzte) und dann vergleichen wir die beiden Bögen. Und ich mache auch kreuze auf dem Original wie sie sich eingeschätzt haben, damit ich das auch sehe. (4)

Interview 8
Ich gehe Leitfaden durch und überlege mir das im Kontext zu dieser Person, was heisst das für sie? Was waren da für Erfahrungen in letzter Zeit. Lohnt es sich dass da anzusprechen. Die Mitarbeiter machen das auch. (3)

Unterlagen

Benotung

Mit meinem Chef war es eher small talk. Er hat bogen schon auch ausgefüllt. Er ist den Bogen schon auch durchgegangen. Aber er hat mehr freiraum gelassen (weniger am Bogen) er hat gern geredet, deshalb eher er (aber war nicht schlimm) (5)
Er war fast nicht zum stoppen. :)
Man ist Dinge eher so schnell mal durchgegangen. (7)

Was bringt es einem am Schluss? Man sieht ein wenig wo man steht, wo jemand daran arbeiten muss, und es fährt ein bisschen ein wenn es jemand sieht und nur ein B oder C hat. Ich denke es ist fast nicht zu umgehen. (2)

Kritik am Leitfaden ist, dass es sich schon sehr an der Idee des Leistungslohnes hält, was ja aus psychologischer Sicht schwierig ist. (1)
An was misst man Leistung im Endeffekt, das ist sehr subjektiv. Will man gut ankommen bei Patienten? Man muss ja auch teilweise unangenehme Mitteilungen überbringen (Bsp. Gesichtsfeldeinschränkung zum Autofahren), wo man nicht primär nicht nett sein kann. (1)
Zu beginn als ich Führungsfunktion übernommen habe, hatte ich die Schwierigkeit das gewisse Mitarbeiter kamen und sagten sie wollen alles A+. Und im Leitfaden ist ja ein A eine gute Leistung. Und bei einer Skala die nur nach oben ausschießt hat man ja keinen Profilcharakter mehr. (1)

			<p>Und die Gefahr ist halt, dass jeder sagt er sei doch gut und geschätzt, er bestehe darauf. Und manchmal ist halt noch das Gefühl, es habe vielleicht doch etwas mit dem Lohn zu tun, da musste ich kommunizieren, dass das nicht so gedacht ist. Musste dann auch bis zum Chef gehen. (1)</p> <p>Und mit mir ist es dann halt auch so, dass ich es durchgehe und halt überall ein A ankreuze und dann ist es halt auch eher eine formelle sache. Und darum handhaben wir es so, dass ich versuche zu sagen das ist eine besondere Stärke, das ist A+ und an anderen Stellen gibt es vielleicht noch verbesserungspotenzial dann ist es ein B. Aber die Tendenz bei mir ist auch, dass man sagt es ist ein guter Mitarbeiter dann gibt man A und dann hat es sich. Und dann wird es halt zur Farce. (1)</p> <p>Also von mir aus kann man es auch streichen, die Punkte selbst machen sicher sinn, aber ob man es dann qualitativ reinschreibt oder mit einen gewissen Auswahl, kann sein, dass das mehr sinn macht. (1)</p>
	<p>Kompetenzprofil</p>	<p>Fachliches Wissen/Können extrem breit gefächert, hätte ich gern etwas unterteilt. (1)</p>	<p>Also von mir aus kann man es auch streichen, die Punkte selbst machen sicher sinn, aber ob man es dann qualitativ reinschreibt oder mit einen gewissen Auswahl, kann sein, dass das mehr sinn macht. (1)</p>

		<p>Überschneidungen bei gewissen Punkten (Bsp. Patienten/Kundenorientierung, Mit Respekt auftreten, Korrekte Umgangsformen oder fachliches Wissen/Können) Nehme ich immer etwas zusammen eigentlich (10) Ich bin schon froh, dass es so detailliert aufgeteilt ist. (10)</p>	<p>Aber der Teil der Kompetenzen handeln wir relativ schnell ab, das andere, dieses offene Gespräch macht sicher mehr sinn. (1)</p>
	<p>Selbsteinschätzung</p>		
	<p>Zielvereinbarungen</p>	<p>Wir erarbeiten die Ziele aus dem Ergebnis der Beurteilung. (3) Teils kommen hier auch Ziele hinein, die ich separat von meinen Vorgesetzten habe. Das sind allgemeine Pflegeziele und dann nehme ich auch noch ein, zwei persönliche Ziele hinein. (3) (Input: allgemeine Pflegeziele sind nicht abhängig von Unternehmenszielen (also nicht bewusst), das sind seperate Ziele, die sie von ihren Vorgesetzten bekommt, sie gibt aber Unternehmensziele auch ab, damit MA sie kennen.)</p> <p>Mitte jahr schaue ich dass wir zusammensitzen und schauen was wir besprochen haben. (3)</p>	<p>Wir machen das schon gemeinsam. (3)</p> <p>Ich gebe die Blätter vorhin den MA ab damit sie sich das überlegen können und dann machen wir das zusammen im Gespräch.(3) Was nicht ganz einfach ist, ist das ableiten der nächst höheren Stufe. Das sollte aber ja selbstverständlich sein, dass diese Ziele dem dienen, dass diese Klinik funktioniert. Ob man das dann genau den Zielen zu ordnen kann, ist schwierig, da das manchmal sehr abstrakt ist und dann muss man schauen, dass da noch fleisch am Knochen ist. (3)</p>

	<p>Persönliche Ziele, anhand von ZEG oder ich frage die MA auch. (3) Wenn jemand kurz vor Pension ist lassen wir das auch. (3) wenn ich sehe, dass jemand in einem Bereich überfordert ist nehmen wir nur diesen. Ich nehme lieber weniger als dass alles voll geschrieben ist. (3) Es ist kein problem, ich habe meistens etwas zum daran arbeiten. Die MA haben eher mehr Mühe das zu machen, weil ihnen nichts einfällt oder sie zu faul sind. (3)</p>		<p>Teilweise sind Ziele auf Projekte bezogen, vielfach sind es persönliche Ziele, da die MA ja in Weiterbildung sind (Facharzt). Da schaut man häufig wie weit seit ihr und was braucht es noch um diese Ziele zu erreichen. Sehr häufig persönliche Ziele. (3) MA haben auch chance sich dabei einzubringen. (3)</p>
	<p>Allgemeines</p>	<p>Finde Feld für besprochene wichtige Sachen gut. Fehlt ein Kästchen falls jemand nicht einverstanden war (also wenn man das Gespräch nochmals machen muss) (1)</p>	<p>Bisher konnte ich es schon brauchen habe es auch als hilfreich erlebt. Ich finde es gut, wenn man Angebote hat (siehe Vorschläge). Aber es mich auch nicht verpflichtet sich daran zu halten. Ich denke den Freiraum braucht es. Dass auch nicht alles protokolliert wird und die MA nicht das Gefühl haben, dass alles in eine Personalakte wandert. Fördert das Vertrauen. (4)</p>
<p>Nutzen</p>	<p>Mitarbeitende</p>		

	<p>Führungskräfte</p>	<p>Sie geben arbeit. :) (1)</p>	<p>Man sitzt mindestens einmal pro Jahr zusammen und macht eine Standortbestimmung, was macht man jetzt, sind auch die Ziele die man sich gesteckt hat erreicht worden? (1) Es ist auch ein schauen, wie ist das Arbeitsklima, wo drückt der schuh. Ich versuche auch von den Leuten herauszufinden, was ihre Bedürfnisse sind, will z.B. mehr Kompetenzen. (1) Ja (man kann sich ein Bild vom Mitarbeiter machen mit dem Gespräch). Also da kommen dann auch Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Strukturen oder ein stückweit Projektideen. Im Zentrum steht natürlich Arbeiten mit Patienten, aber ab und zu gibt es auch so Projekte, dass man gewisse dinge wieder verbessern soll. (2)</p>
<p>Kontakt mit Mitarbeitenden im Arbeitsalltag</p>		<p>Da ich selber auch sehr viel mitarbeite mit den MA sehe ich auch sehr gut, wie es steht im Team, wo die einzelnen Leute stehen. Das ist gut. Für mich ist es auch nicht schwer die Sachen auszufüllen, da ich es von nahem sehe. (2)</p>	<p>Ja, ist auch dadurch bedingt dass sie noch auf Weg zu Fachtitel sind und deshalb müssen sie auch supervitiert sein. Dass sie nicht alleine einfach vor sich hin arbeiten. (2)</p>



Kommunikationsart/Vorgehen im Gespräch

Wir haben auch einmal pro Woche supervision (ca. halbe Stunde). -> Patient besprechen. Auch Teaminterview (ca. 1h) Abteilung ist ja zweigeteilt Neuro- und klinische Psychologie. Und eine grosse Sitzung mit gesamten Team (Neuro- und klinisch) da geht es dann auch um organisatorisches. (2)
Das ist mir auch wichtig wie auch den MA, dass sie aktuelle Probleme auch immer anschauen können. (2)
Und ich denke diese Kultur braucht es, falls mal etwas tendiert schief zu laufen, dass auch ich als Vorgesetzter das weiss, nicht dass die MA das Gefühl haben sie müssen alleine etwas wursteln, sondern dass es offen auf dem Tisch ist. Ich kann meine Verantwortung nur wahrnehmen, wenn ich davon weiss. Ich und co-leiter handhaben es auch so, wenn etwas brisant ist dann gehen wir zum Chefarzt. Diese Kultur ist wichtig und damit sind wir bis jetzt auch gut gefahren. (2)

Aber der Teil der Kompetenzen handeln wir relativ schnell ab, das andere, dieses offene Gespräch macht sicher mehr sinn. (1)

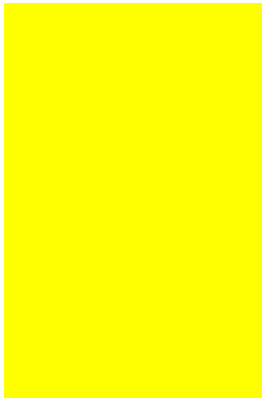


Einstellung zum Gespräch

Einerseits eine Pflichtaufgabe, weil es im Haus gesagt ist man muss sie machen von Dez-Jan. (1)

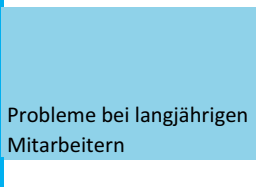
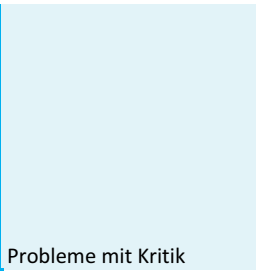
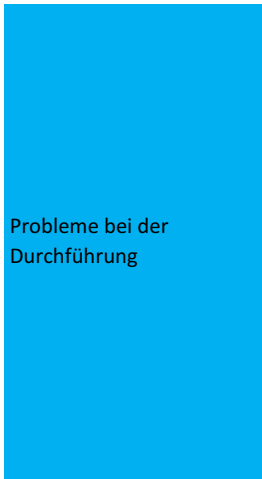
(Zusammen mit eigenem Vorgesetzten): Wir orientieren uns nicht am Leitfaden, es ist eher ein freies Gespräch und wir sind da auch sehr speditiv. Es findet hier auch in einem anderen Gefäss statt, da wir ja auch regelmässige Gespräche mit ihm haben ansonsten. Und da können wir schon Sachen die nicht optimal laufen gleich direkt und laufend ansprechen. Da kann man sich schon Fragen macht das ZEG noch sinn. (5)
Was es da braucht ist sicher, dass man jederzeit sagen kann man braucht einen Termin, das wurde uns auch noch nie verwehrt. (5)
Frage ist auch was ist der Sinn eines ZEG, braucht man etwas schriftlich oder geht etwas in Akten. Ansonsten brauche ich nicht unbedingt ein ZEG. Es wäre höchstens, wenn man gewisse Formalitäten erfüllen müsste (Swiss Leading Hospitals). (5)

Das funktioniert gut mit dem momentanen ZEG. Wir machen es schon eher so, dass wir es unstrukturiert machen. Man kann schon einige Punkte aus dem Leitfaden übernehmen (spricht hauptsächlich von den offenen Fragen zum Feedback, etc.) (1)



Ich kenne es halt schon lange, für mich wäre es interessanter, wenn es etwas ganz neues geben würde. (1)

Ich denke das (Wunsch der MA nach so einem Gespräch) hängt davon ab ob es eine Farce ist, oder ob es auch einen Zweck erfüllt ich versuche auch wenn Anregung oder wenn Kritik kommt, dass ich mir diese Sachen herausschreibe und das auch zu Herzen nehme und auch das umzusetzen. Klar man kann nicht jede Anregung umsetzen, das muss man dann auch im Gespräch schon eingrenzen. Aber die Anregungen, die machbar sind versuche ich schon umzusetzen, dass es nicht zur Farce wird. Sonst wird das ganze dann schon unbefriedigend. (2)



Generell wichtig in einer Organisation ist, dass nicht alle nur lobende Worte haben wenn der Chef da ist und eigentlich ist eine Unzufriedenheit da (Märchen von des Kaisers schönen Kleidern). Das fände ich in Besprechungen mit Chef auch gut, dass man kann Klartext reden und etwas sagen kann. Das ist Chefarzt auch wichtig. Und das ist auch wichtig, dass es einen Informationsfluss von unten nach oben gibt. (10)

Klar es ist schon etwas routinierter und vieles wurde schonmal gesagt. Das macht es vom Charakter etwas anders, aber vom Prinzip her ist es das gleiche, sind auch Punkte die man verändert haben will. (4)



Sonstiges

Man sollte ja eigentlich nichts sammeln und erst am ZEG zurück melden. Man sollte die Dinge ja vorher besprechen. (2)

Die Gefahr ist auch, dass es so ein bisschen zu einer «Chropfleereten» wird. Dass man generell die schlechte Stimmung thematisiert. Private theorie von Containmentprinzip: Wenn es in einem Bereich faul ist dann schlägt das auf andere Bereiche über und da muss man dann halt gewisse Grenzen ziehen. Da man als Vorgesetzter auch nicht auf alles Einfluss hat. Wir müssen einfach sagen, dass wir einen guten Job in unserem Bereich machen, da wir auf Rest keinen Einfluss. Und wir müssen einen guten Job für unseren Patienten machen. (2)

Neuen Mitarbeitern gebe ich den Leitfaden ab, damit sie wissen was sie wo schreiben sollen. Und bei denen die schon lange hier sind, denen gebe ich das gar nicht mehr ab. (Den Leitfaden) (4)

Direkter Vorgesetzter ist Herr Ettlín (Klinikleiter), das macht viele Dinge einfacher, gewisse auch Schwieriger. Er hat auch häufig anders zu tun, deshalb findet es manchmal statt, manchmal nicht so. Ich vermisse es eigentlich auch nicht. (5)

Die ersten beide Male hat es meine Vorgesetzte mit mir gemacht und sie hat mich auch ein bisschen eingeführt. Ging dabei aber eher darum wie man es macht. (nicht darum, was der Sinn dahinter ist). (4)
Neues Tool müsste irgendwie schon das gleiche sein, aber irgendwie andere Schlagwörter. (10)
Tool am PC ist etwas mühsam, da die Dinge hin und her rutschen auf den Seiten (also in der Word-Datei) (10).

14.6.5 Interview 9

Interview 9

Vorbildfunktion

Rahmenbedingungen	Art der Vorbereitung
	Zeitaufwand
	Einbettung im Arbeitsalltag

Ich gehe es durch und mache es aber mit dem Computer und nicht handschriftlich. Und ich gehe die Punkte durch und mache mir unter dem Jahr auch Beispiele wieso, dass es irgendwo einen Punkt zurück geht oder so. (4)

Der Aufwand hält sich auch in Grenzen. (2)
Gespräch geht schon so 1h bis 1.5h weil sie ansonsten auch noch viel sagen. (3)

Prozedurale Gerechtigkeit

Nein das ist alle Jahre anders. Also wir machen das ganz klassisch, ich fülle es aus und sie füllen es aus und da wir relativ oft gleicher Meinung sind könne wir das lassen und das was sich geändert hat sprechen wir an und dann lobe ich sie auch. Und die Punkte die ich das Gefühl habe die muss man besprechen, die besprechen wir. (4)

Unterlagen	Benotung
------------	----------

Für mich ist Skalierung gut. (4)
Man hatte intern das Problem, dass alle ein A+ hatten. Dann hat man gesagt, das sollte nicht sein, jetzt sind alle bei einem A. (4)
Sobald man ein B bekommt ist schon gar nicht mehr gut. Bsp. Eines Arztes, der von Medizin und Administration angestellt war, wurde von Administration beurteilt und hat ein C bekommen, das gab einen riesen Aufruhr. (4)
Ich würde das vielleicht anpassen. Weil das im Haus so präsent ist, wenn man ein B oder C bekommt ist das dann sehr schlimm. Ich sehe das auch bei meinen, man muss ein A geben, weil wenn man ein B gibt muss man schon sehr schauen ob das okay ist. (4)

	Kompetenzprofil
	Selbsteinschätzung
	Zielvereinbarungen
	Allgemeines

Weil ich sehe da so ein Problem, wenn man ein ZEG hat, dass «manipuliert» ist und dann muss man sie trotzdem einmal entlassen, dann hat man ZEG die super sind und dann trotzdem ... (4)
Das ist so wie im Haus drinnen, man hat ja sowieso ein A oder A+. Und die Kultur der Reha ist sehr freundschaftlich und familiär und dann ist das halt sehr schwierig. (4)
Ich glaube für Leute die nicht Führungsgewohnt sind ist das ein Stress. (4)

Wusste bis dieses Jahr nicht, dass man das machen muss (sie spricht von persönlichen Zielen, nicht von strategischen). Persönliche Ziele machen wir seit diesem Jahr jetzt aber auch. Macht auch Ziele für «Projekte» die es zu machen gibt. (3)

Ich finde den Leitfaden gut. (4)

Nutzen	Mitarbeitende
	Führungskräfte

Es kommen auch Dinge hinaus, die sie sich sonst nicht trauen zu sagen. Sie sind auch froh, haben sie so ein Gespräch um gewisse Dinge anzusprechen. (2)

Habe eine Person im Stellenplan, die einer anderen Person unterstellt ist. Mit ihre musste ich letztes Jahr auf Grund der Auditierungen ein «pro forma ZEG» machen. Bei ihr bringt es mir nichts. Aber bei den beiden anderen Damen, mit denen ich täglich zusammenarbeite hilft es mir wahnsinnig. Auch so das persönliche zu besprechen. (1)

Kontakt mit Mitarbeitenden im Arbeitsalltag

Kommunikationsart/Vorgehen im Gespräch

Nein das ist alle Jahre anders. Also wir machen das ganz klassisch, ich fülle es aus und sie füllen es aus und da wir relativ oft gleicher Meinung sind könne wir das lassen und das was sich geändert hat sprechen wir an und dann lobe ich sie auch. Und die Punkte die ich das Gefühl habe die muss man besprechen, die besprechen wir. (4)

Einstellung zum Gespräch

Für mich und meine Damen ist es gut. (1)

Mit ihnen geht das sehr gut. Finde es auch nicht überflüssig, obwohl ich sonst schon viel mit ihnen arbeite. (2)

Probleme bei der Durchführung

Probleme mit Kritik

Nein das ist alle Jahre anders. Also wir machen das ganz klassisch, ich fülle es aus und sie füllen es aus und da wir relativ oft gleicher Meinung sind könne wir das lassen und das was sich geändert hat sprechen wir an und dann lobe ich sie auch. Und die Punkte die ich das Gefühl habe die muss man besprechen, die besprechen wir. (4)

Probleme bei langjährigen Mitarbeitern

Sonstige Schwierigkeiten

Sonstiges

Ich habe auch mit Herrn Ettlin diskutiert, in der Pflege ist führen relativ schwierig zu lernen (also allgemein schwierig zu lernen) aber sie sehen sich in der Pflege eher so als Teamsprecherin als Vorgesetzte und da ist es schwierig wie man da den Schritt schafft ... da sie sich eher fühlen wie eine Teamsprecherin als eine Vorgesetzte, die tun sich schwer mit dem Führen, auch mit dem kritisieren. (4)

Hat kein Gespräch mit Herrn Ettlín. Reden sonst viel.

In der Medizin bringt das ZEG gar nichts für die Ärzte (gemäss Herrn Ettlín). Er hat wöchentliche Sitzungen mit den Kaderärzten und auch immer wieder informelle Gespräche. Weil er sagt, das ist stetig. Er sagt das ist immer «a doct ad fall». Kaderärzte wurden auch gesagt ob sie das wollen, die haben das alle verneint. Sie haben immer wieder Gespräche mit ihm wo sie sagen wie es ihnen geht und sie kommen auch immer pro aktiv. Und er lobt auch immer wieder. Und dann haben sie immer wieder im Umfang des Kaderrapports eine Besprechung. Das macht er mit den Kaderärzten.

Bei Assistenzärzten gibt es ein Formular für die Einführung. Dann gibt es ein 3 Monatsgespräch mit dem Oberarzt und dann gehen sie das ganze noch einmal durch. Die haben immer eine Einführung durch einen anderen Assistenten, dann nach 3 Monaten ein Gespräch mit dem Vorgesetzten und dann gibt es auch immer die Möglichkeit um zu Herrn Ettlín zu gehen und ein Abschlussgespräch gibt es auch nochmals. Das ist so Vorgegeben bei den Assistenzärzten. Assistenzärzte haben auch kein ZEG.

Chefarzt macht aber noch ZEG mit Leitern der Pflege, die Direkt unterstellt sind, Gesamtleitung Therapien und den Psychologen.

Gewisse Leute bestehen auf das ZEG, gewisse wollen das nicht. Er passt sich da ein wenig den Personen an. Die Leute die er eh schon wöchentlich und privat sieht, mit denen muss es nicht sein.

Herr Ettlín ist da etwas anders als Herr Mühlheim, Herr Mühlheim macht das relativ strikt.

Herr Ettlín wünscht sich auch kein Instrument um das so zu sagen.

Anmerkung: Infos von Chefarztassistentin. Wurde von Personalleiterin auch ausgewählt um etwas als «Sprachrohr» des Chefarztes und der Ärzte zu fungieren.

14.7 Beispielunterlagen

14.7.1 Beispiel Nagel, Oswald & Wimmer (2008)

13. Gesprächsprotokoll zum Mitarbeitergespräch

Name des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin:

Name der Führungskraft:

<u>Rückschau:</u>
<u>Eignungsschwerpunkte:</u>
<u>Führung und Zusammenarbeit:</u>
<u>Ziele, Aufgaben und Erfolgskriterien:</u>
<u>Sonstiges:</u>

135

14. Ergebnisprotokoll zur Zielvereinbarung

Name des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin:

Datum:

Zielvereinbarungen:

Zielsetzung	Termin
Zielsetzung	Termin
Zielsetzung	Termin
Zielsetzung	Termin
Zielsetzung	Termin

137

Zum Umgang mit dem Gesprächsprotokoll

Um das Vertrauen in das Mitarbeitergespräch zu sichern, gelten für den Umgang mit dem Gesprächsprotokoll folgende Vereinbarungen:

1. Das Gesprächsprotokoll ist ein persönliches Schriftstück der beiden Gesprächspartner, auf das sonst niemand zugreifen darf.
2. Das Gesprächsprotokoll wird nach dem Gespräch von beiden unterfertigt, ein Exemplar wird von dem Vorgesetzten/der Vorgesetzten aufbewahrt, eines von dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin.
3. Liegt ein neues Gesprächsprotokoll vor, ist das vorangegangene in Anwesenheit beider Gesprächspartner zu vernichten; das gleiche gilt für den Fall, daß der Vorgesetzte/die Vorgesetzte oder die Position des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin wechselt. Die praktische Relevanz des Protokolls ist demnach an das Weiterbestehen der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung der beiden Gesprächspartner gebunden.

Mitarbeiter/ Mitarbeiterin:	Vorgesetzter/ Vorgesetzte:
_____	_____
Unterschrift	Unterschrift

136

15. Dokumentation der Entwicklungsmaßnahmen

Name des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin:

Bereich/Abteilung/Gruppe:

Nr.	Maßnahmen	Verantwortlich für die Durchführung	Abgeschlossen bis
	Arbeitsplatzbezogene Maßnahmen: Schulungen, Seminare:		

Fähigkeiten und Kenntnisse, die in der momentanen Verwendung nicht eingesetzt werden:

Datum	Unterschrift des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin	Unterschrift der Führungskraft
-------	--	-----------------------------------

138

14.7.2 Beispiel Gross (2012)

Gesprächsleitfaden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Rückschau
Datum: ...
<ol style="list-style-type: none"> 1. Welches Thema möchte ich in diesem Gespräch unbedingt mit meiner Führungskraft ansprechen? 2. Im Zeitraum zwischen dem letzten Gespräch und heute bin ich folgendem Schwerpunkt mit nachfolgenden Lernfeldern bei meiner Arbeit nachgegangen: 3. Gemeinsam hatten wir im letzten Gespräch nachfolgendes Ziel vereinbart, das ich, meiner Einschätzung nach, zu so viel Prozent erreicht habe: 4. Daran mache ich meine Zielerreichung fest: 5. So schätze ich meine Arbeitsleistung zurzeit insgesamt ein ..., das gefällt mir gut ..., hier bin ich am Lernen ..., das ist eine Herausforderung für mich ...: 6. So sehe ich die Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft ..., dadurch fühle ich mich unterstützt ..., das tut mir gut und motiviert mich ..., dafür bin ich dankbar ... Und das bräuchte ich noch (mehr) ...

Gesprächsleitfaden für Führungskräfte

Rückschau
Datum: ...
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dieses Thema möchte ich in diesem Gespräch mit meinem Mitarbeitenden unbedingt ansprechen ... 2. Im Zeitraum zwischen dem letzten Gespräch und heute ist mein Mitarbeitender meiner Ansicht nach folgendem Schwerpunkt mit nachfolgenden Lernfeldern bei seiner Arbeit nachgegangen: 3. Gemeinsam hatten wir im letzten Gespräch nachfolgendes Ziel vereinbart, das mein Mitarbeitender, meiner Einschätzung nach, zu so viel Prozent erreicht hat: 4. Daran mache ich seine/ihre Zielerreichung fest: 5. So schätze ich seine Arbeitsleistung zurzeit insgesamt ein ..., das gefällt mir gut ..., hier sehe ich ihn/sie noch am Lernen ..., das ist meiner Einschätzung nach eine Herausforderung für ihn/sie ...: 6. So sehe ich die Zusammenarbeit mit ihm/ihr ..., dadurch unterstützt er/sie mich ..., das tut mir gut und motiviert mich ..., dafür bin ich dankbar ... und das bräuchte ich noch (mehr) ...

Gesprächsleitfaden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Vorschau
Datum: ...
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dieses Thema möchte ich in diesem Gespräch mit meiner Führungskraft unbedingt ansprechen ... 2. Im Zeitraum zwischen dem letzten Gespräch und heute bin ich folgendem Schwerpunkt mit nachfolgenden Lernfeldern bei meiner Arbeit nachgegangen: 3. Das sind die neuen Ziele für unsere Abteilung bis zum: 4. Das sind die neuen Ziele und Vereinbarungen, die sich daraus für mich ergeben: 5. Daran mache ich fest, dass ich das Ziel zu 100 Prozent erreicht haben werde: ... 6. Bei der Zwischenbilanz im ... werde ich das realistischere schon erreicht haben: 7. Langfristig gedacht habe ich das nachfolgende persönliche Karriere- oder Entwicklungsziel (Führungskraft; Projektarbeit; Reduzierung der Arbeitszeit; Sabbatjahr; Lebensarbeitszeitkonto; ...) 8. So schätze ich meine Arbeitsleistung zurzeit insgesamt ein ..., das gefällt mir gut ..., hier sehe ich mich noch am Lernen ..., das ist meiner Einschätzung nach eine Herausforderung für mich ...: 9. So sehe ich die Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft ..., dadurch unterstützt er/sie mich ..., das tut mir gut und motiviert mich ..., dafür bin ich dankbar ... und das bräuchte ich noch (mehr) ...

Gesprächsleitfaden für Führungskräfte

Vorschau

Datum: ...

1. Dieses Thema möchte ich in diesem Gespräch mit meinem Mitarbeiter/innen unbedingt ansprechen ...
2. Im Zeitraum zwischen dem letzten Gespräch und heute ist er/sie meines Erachtens folgendem Schwerpunkt mit nachfolgenden Lernfeldern bei seiner/ihrer Arbeit nachgegangen:
3. Das sind die Unternehmensziele für das neue Geschäftsjahr: ... Und daraus ergeben sich diese neuen Ziele für seine/ihre Abteilung bis zum:
4. Das sind die neuen Ziele und Vereinbarungen, die sich daraus für meinen Mitarbeiter/innen ergeben:
5. Daran mache ich fest, dass er/sie das Ziel zu 100 Prozent erreicht haben wird: ...
6. Bei der Zwischenbilanz im ... wird er/sie das realistischere schon erreicht haben:
7. Langfristig gedacht sehe ich folgende Karriere- oder Entwicklungsziele für diesen Mitarbeiter/innen (Führungskraft; Projektarbeit; Reduzierung der Arbeitszeit; Sabbatjahr; Lebensarbeitszeitkonto; ...)
8. So schätze ich seine Arbeitsleistung zurzeit insgesamt ein ..., das gefällt mir gut ..., hier sehe ich ihn/sie noch am Lernen ..., das ist meiner Einschätzung nach eine Herausforderung für ihn/sie ...:
9. So sehe ich die Zusammenarbeit mit meinem Mitarbeiter/innen ..., dadurch unterstützt er/sie mich ..., das tut mir gut und motiviert mich ..., dafür bin ich dankbar ... und das bräuchte ich noch (mehr) ...

Gesprächsnotizen

Hier ist Raum für gemeinsame Stichwörter

Name der Führungskraft: _____

Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters: _____

1. Stichwörter zur Zielerreichung:
2. Stichwörter zu den Stärken des Mitarbeitenden:
3. Stichwörter zu den neuen Zielen:
4. Stichwörter zur Zusammenarbeit (Führungskraft – Mitarbeitender):
5. Sonstiges: