



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Nudging zur Förderung von regelmässigen Entwicklungsgesprächen: Förderliche und hinderliche Bedingungen

BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autorin

Selina Tschanz

Betreuungsperson

Magdalena Mateescu

Praxispartnerin

Hirslanden Corporate Office
Judith Coulson

Abstract

Unternehmen erkennen zunehmend den Mehrwert von Mitarbeitergesprächen und erwarten von ihren Führungskräften, dass die Mitarbeitergespräche regelmässig stattfinden. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Mitarbeitergespräche viel zu selten durchgeführt werden. In der vorliegenden Arbeit wurden Führungskräfte der Hirslanden-Gruppe mittels qualitativer Interviews befragt, um zu untersuchen, welche förderlichen und hinderlichen Bedingungen die Regelmässigkeit von Entwicklungsgesprächen beeinflussen ($N = 9$). Im Fokus stehen das Full-Range-Leadership-Modell, Accountability und die Nudging-Theorie, um zu analysieren, was die regelmässige Durchführung beeinflusst und wie sie gefördert werden kann. Die Ergebnisse zeigen, dass ein hohes Ausmass an Accountability und das Führungsverhalten sowie eine positive Einstellung zu Entwicklungsgesprächen und ein erkennbarer Entwicklungsbedarf bei den Mitarbeitenden die Durchführung von Entwicklungsgesprächen begünstigen. Der erhebliche zeitliche Aufwand, der fehlende Entwicklungsbedarf und mangelnde Entwicklungsfortschritt können die Führungskräfte hingegen an der regelmässigen Durchführung hindern. Darüber hinaus gibt es Hinweise darauf, dass die Nudges Commitment, Default, Erinnerung, gezwungene Auswahl, Messenger, Priming, Saliency, Standardeinstellung, Vereinfachung und Vorab-Festlegung zur Förderung regelmässiger Entwicklungsgespräche beitragen können.

Keywords: Accountability, Entwicklungsgespräch, Führungsverhalten, Mitarbeitergespräch, Nudging, Personalentwicklung

Anzahl Worte Abstract: 157

Anzahl Zeichen Bericht: 124'988

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Theorie.....	4
2.1	Klassifikation von Führungsstilen: Das Full-Range-Leadership-Modell	4
2.1.1	Laissez-faire-Führung	5
2.1.2	Transaktionale Führung	5
2.1.3	Transformationale Führung	6
2.1.4	Empirische Befunde zum Führungsverhalten	7
2.2	Accountability	8
2.2.1	Formen von Accountability	8
2.3	Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalentwicklung.....	11
2.3.1	Anlässe für Mitarbeitergespräche	12
2.3.2	Mehrwert von Mitarbeitergesprächen.....	12
2.3.3	Herausforderungen von Mitarbeitergesprächen.....	13
2.4	Nudging	14
2.4.1	Typen von Nudges	15
2.4.2	Umsetzung von Nudges in Unternehmen	17
2.4.3	Empirische Befunde – Wirksamkeit von Nudges	18
3	Methode.....	19
3.1	Forschungsdesign	19
3.2	Stichprobe	19
3.3	Datenerhebung.....	20
3.4	Datenauswertung und Kategoriensystem.....	21
4	Ergebnisse.....	23
4.1	Unterforschungsfrage A – Einfluss des Führungsverhaltens.....	23
4.2	Unterforschungsfrage B – Einfluss von Accountability	30
4.3	Unterforschungsfrage C – Unterstützung der Führungskräfte	33
4.4	Zusätzliche Analysen und Eindrücke aus den Interviews.....	35
5	Diskussion	41
5.1	Beantwortung der Hauptforschungsfrage.....	41

Regelmässigkeit von Entwicklungsgesprächen

5.2	Handlungsempfehlungen.....	46
5.3	Limitationen und Ausblick.....	49
5.4	Schlusswort.....	50
	Literaturverzeichnis.....	51
	Abbildungsverzeichnis.....	54
	Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck.....	55
	Anhang A.....	56
	Anhang B.....	57
	Anhang C.....	61
	Anhang D.....	62

1 Einleitung

Die Rolle von Führungskräften hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. So konnte laut Literatur ein Wandel von einem autoritären und kontrollierenden Führungsverhalten zu einem stärkeren mitarbeiterzentrierten und wertebasierten Führungsverhalten beobachtet werden (Lange, 2021). Diese Entwicklung ist auf den gesellschaftlichen Wandel sowie den damit verbundenen Wunsch nach Sinnhaftigkeit in der Arbeit und den zunehmenden Komplexitäten in Organisationen zurückzuführen (Lange, 2021). Mitarbeitende haben die vermehrte Erwartungshaltung, dass Führungskräfte eine beratende oder coachende Rolle einnehmen und dadurch die Entwicklung und Leistungsfähigkeit gezielt fördern (Frehner, 2023).

Von diesem Hintergrund rücken Mitarbeitergespräche vermehrt in den Fokus (Frehner, 2023; Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022). Mitarbeitergespräche haben sich als geeignetes Mittel erwiesen, um den Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu fördern und einen wesentlichen Einfluss auf die Effizienz und Entwicklung der Mitarbeitenden zu nehmen (Mentzel et al., 2022). Davon profitieren nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Organisationen (Mentzel et al., 2022).

Obwohl die Relevanz von Mitarbeitergesprächen erkannt wird, finden sie in der Praxis nur selten statt (Mentzel et al., 2022). Die Führungskräfte orientieren sich zwar zunehmend an modernen Führungsverhalten und damit den Erwartungen der Mitarbeitenden und Organisationen, zeigen aber Schwierigkeiten in der konkreten Umsetzung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen (Lange, 2021; Mentzel et al., 2022). Dies legt nahe, dass es eine Verhaltensänderung der Führungskräfte erfordert, um die Mitarbeitergespräche nachhaltig in der Führungspraxis zu verankern.

Zur Förderung von Verhaltensänderungen zeigen sich in der Literatur unterschiedliche Methoden. Als vielversprechende Methode hat sich die Nudging-Theorie von Thaler und Sunstein (2021) herausgestellt. Nudging zielt darauf ab, ein Verhalten durch einen Impuls in eine gezielte Richtung zu lenken, ohne die individuelle Entscheidungsfreiheit einzuschränken.

Die hohe Relevanz von Mitarbeitergesprächen zur Weiterentwicklung und Förderung von Mitarbeitenden und Unternehmen hat auch die Praxispartnerin dieser Bachelorarbeit, das Hirslanden Corporate Office, erkannt. Die Hirslanden-Gruppe ist seit 25 Jahren ein international führender privater Gesundheitsdienstleister und gehört zu den grössten Privatklinikgruppen. Mit 17 Kliniken und über 100 Kompetenzzentren beschäftigt die Hirslanden mehr als 10 000 Mitarbeitende in der Schweiz.

Um der gesellschaftlichen Entwicklung und den steigenden Anforderungen an die Führungskräfte gerecht zu werden, versucht die Hirslanden-Gruppe ihre Führungskultur nachhaltig weiterzuentwickeln. Im Rahmen der Kulturveränderung wurden konkrete Ziele definiert, die von den Führungskräften der Hirslanden umgesetzt werden sollen und zu einem stärkeren Führungsverständnis beitragen können. Insbesondere besteht die Erwartungshaltung, dass die Führungskräfte Accountability übernehmen. Darunter wird verstanden, dass die Führungskräfte für ihre Abteilung sowohl bei Erfolg als auch Rückschlägen Verantwortung übernehmen. Es wird erwartet, dass die Führungskräfte klare Ziele setzen und sich selbst an die gleichen Standards wie ihr Team halten. Accountability soll demnach dazu beitragen, dass eine Kultur gefördert wird, in der Verantwortlichkeit geschätzt und übernommen wird.

Ein zentrales Instrument zur Umsetzung dieser Führungsziele sind Mitarbeitergespräche, die bei der Hirslanden neu als Entwicklungsgespräche bezeichnet werden. Die Bezeichnungsänderung entstand, da der Fokus nicht mehr auf der Beurteilung, sondern auf der Entwicklung der Mitarbeitenden lag. Entwicklungsgespräche werden nach Ablauf des Onboarding-Prozesses von neuen Mitarbeitenden durchgeführt. Der Onboarding-Prozess endet mit einem dokumentierten Erfahrungsgespräch, das an die zuständige Stelle, Ask HR, weitergeleitet wird. Das erste Entwicklungsgespräch findet neun oder zwölf Monate nach Stellenantritt statt, abhängig davon, ob es sich um Mitarbeitende mit oder ohne Führungsfunktion handelt. Idealerweise werden die Entwicklungsgespräche im Halbjahresrhythmus wiederholt. Einmal jährlich dokumentieren die Führungskräfte die Entwicklungsgespräche mithilfe eines Formulars und senden dieses im Anschluss an die zuständige Stelle Ask HR. Das Formular stellt einen Leitfaden dar und hat folgenden Ablauf: Erreichung von vereinbarten Zielen, Leveleinschätzung der Mitarbeitenden, Erläuterung der Zusammenarbeit, Dialognotiz, wie Feedback oder Wertschätzung, und schliesslich die Zielvereinbarung für das nächste Entwicklungsgespräch. Zur Erläuterung der Zusammenarbeit werden Dialogkarten eingesetzt, wovon 21 Dialogkarten zur Auswahl stehen. Beispiele für Dialogkarten sind Teamorientierung, Fachkompetenz, Feedbackkultur, Strategie und Werte, Kommunikation, Resilienz, Entwicklung oder Patientensicherheit. Sämtliche Dialogkarten enthalten eine Definition.

Im Fokus dieser Arbeit liegen die zuvor beschriebenen Entwicklungsgespräche nach Ablauf des Onboarding-Prozesses. Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, herauszufinden, welche förderlichen und hinderlichen Bedingungen zur Regelmässigkeit von Entwicklungsgesprächen beitragen. Zudem wird untersucht, wie die Führungskräfte unterstützt werden können, um regelmässige Entwicklungsgespräche durchzuführen. Unter Regelmässigkeit wird eine jährliche oder halbjährliche Durchführung verstanden. Als möglicher Unterstützungsansatz wird die Nudging-Theorie betrachtet. Weitere Methoden zur

Verhaltensänderung sind nicht Gegenstand dieser Arbeit. Ausgehend von dieser Zielsetzung ergibt sich die folgende Hauptforschungsfrage:

Welche förderlichen und hinderlichen Bedingungen gibt es bei der Etablierung von regelmässigen Entwicklungsgesprächen und welche Nudges können dabei unterstützend wirken?

Zur Präzisierung der Hauptforschungsfrage wurden die folgenden Unterforschungsfragen formuliert:

- a. Welches Führungsverhalten beeinflusst die regelmässige Durchführung von Entwicklungsgesprächen?
- b. Welchen Einfluss hat Accountability von Führungskräften auf die Regelmässigkeit von Entwicklungsgesprächen?
- c. Was unterstützt Führungskräfte bei der regelmässigen Durchführung von Entwicklungsgesprächen?

Auf eine Übersetzung des Begriffs Accountability wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet, um die unternehmensinterne Begrifflichkeit beizubehalten. Im Fokus dieser Arbeit steht die Hirslanden-Gruppe. Entsprechend richten sich die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen an die Praxispartnerin.

Die Bachelorarbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Im nachfolgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für die Herleitung und Beantwortung der Forschungsfragen beschrieben. Im dritten Kapitel wird das methodische Vorgehen erläutert. Das vierte Kapitel beinhaltet die Ergebnisse aus den im Rahmen dieser Arbeit erhobenen Daten. Im fünften und letzten Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Theorie und Ergebnissen zusammengeführt, was schliesslich zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage und Ableitung der Handlungsempfehlungen führt.

2 Theorie

Das folgende Kapitel stellt die relevanten Theorien, Konzepte und Modelle zur Beantwortung der Forschungsfragen vor. Zunächst werden die Führungsstile anhand des Full-Range-Leadership-Modells erklärt. Anschliessend werden die Arten und die Relevanz von Accountability beschrieben. Zudem wird auf das Mitarbeitergespräch eingegangen. Das Kapitel endet mit einer ausführlichen Beschreibung der Nudging-Theorie sowie der Erklärung von Typen von Nudges und deren Anwendung.

2.1 Klassifikation von Führungsstilen: Das Full-Range-Leadership-Modell

Im Folgenden wird der theoretische Hintergrund zum Thema Führungsverhalten vorgestellt. Dabei liegt der Fokus auf Einflussfaktoren des Führungsstils sowie auf dem Full-Range-Leadership-Modell, das eine differenzierte Einordnung verschiedener Führungsstile ermöglicht.

Führung hat zum Ziel, andere Menschen individuell und gezielt zu beeinflussen, zu motivieren und zu befähigen, um die kollektiven Ziele der Organisation zu erreichen (Kauffeld & Schulte, 2019). Gute Führung basiert auf dem Führungsstil, individuellen Wertvorstellungen und der Erwartungshaltung der Führungskraft (Albrecht, 2021).

Albrecht (2021) beschreibt fünf Faktoren, die einen Einfluss auf den Führungsstil haben: Persönlichkeit, Geschlecht, Alter beziehungsweise Generation, Religion und Kulturen. Kulturen umfassen dabei unter anderem Industriekulturen, wie beispielsweise Kleidervorschriften bei Banken, oder die Businesskultur, die von der Organisationskultur oder früheren Führungskräften geprägt ist (Albrecht, 2021).

In der Literatur wird dabei oft zwischen der transaktionalen und transformationalen Führung unterschieden (Albrecht, 2021). Diese Führungsklassifizierung wird auch im Full-Range-Leadership-Modell ersichtlich, dass aus drei Dimensionen besteht. Zusätzlich zur transaktionalen und transformationalen Führung beinhaltet das Modell die Laissez-faire-Führung (Bass & Avolio, 1995, zitiert nach Furtner & Baldegger, 2023, S. 157). Nachfolgend werden die drei Führungsstile des Modells näher erläutert und in der Abbildung 1 dargestellt.

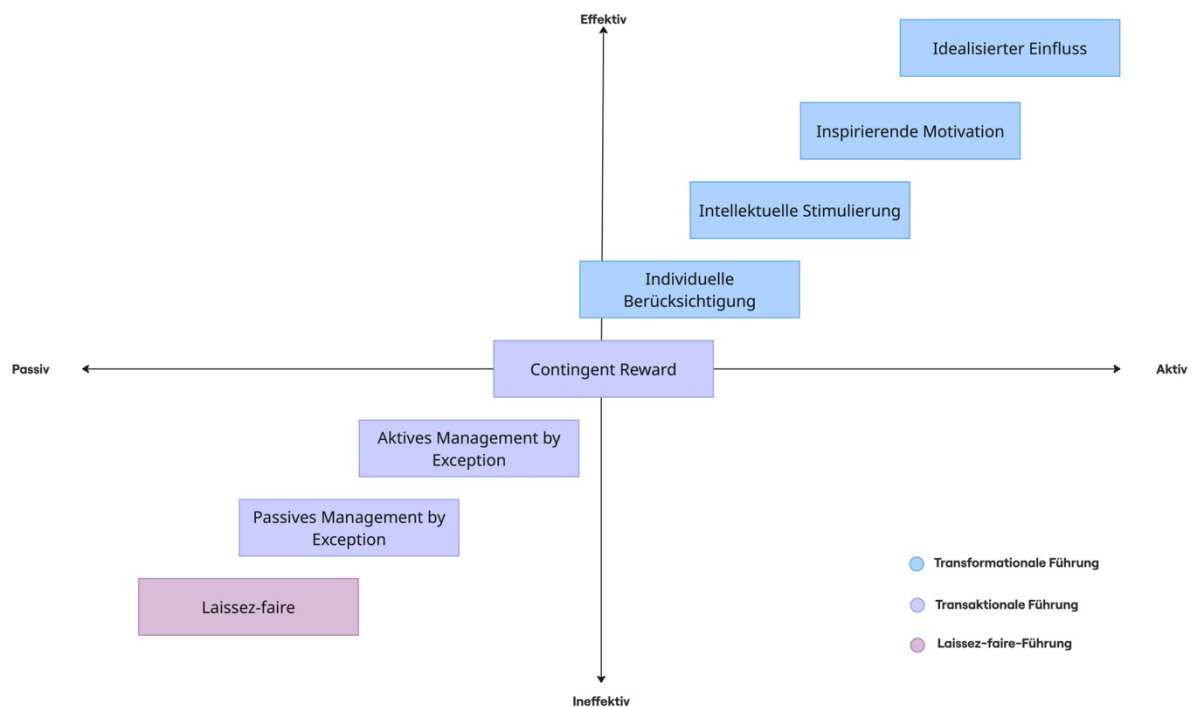


Abbildung 1. Das Full-Range-Leadership-Modell von Bass & Avolio (1995) nach Furtner und Baldegger (2023, S. 160) mit den jeweiligen Subdimensionen von transformationaler und transaktionaler Führung, eigene Darstellung

2.1.1 Laissez-faire-Führung

Die Laissez-faire-Führung bezeichnet die Abwesenheit von Führung und ist von sehr passivem und ineffektivem Führungsverhalten geprägt (Furtner & Baldegger, 2023). Gemäss Jackson, Meyer & Wang (2013) ist sie eine Form von Führungsverhalten, bei dem sich die Führungskraft vollständig von ihren Mitarbeitenden loslöst und keine positiven oder negativen Rückmeldungen erfolgen. Laissez-faire-Führungskräfte zeigen wenig Interesse daran, ob Mitarbeitende Ziele erreichen (Furtner & Baldegger, 2023).

Oft fehlen die Führungskräfte bei wichtigen Meetings und umgehen tägliche Führungs- und Arbeitsverantwortungen. Zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitenden findet nur ein geringer Interaktionsprozess statt. So hat die Laissez-faire-Führung insgesamt einen negativen Einfluss auf die Leistungen der Mitarbeitenden, der Teams und der Organisation (Furtner & Baldegger, 2023).

2.1.2 Transaktionale Führung

Die transaktionale Führung hingegen ist laut Fehner (2023) durch eine Austauschbeziehung zwischen den Führungskräften oder dem Unternehmen und den Mitarbeitenden geprägt.

Transaktionales Führungsverhalten basiert auf der Annahme, dass Mitarbeitende grundsätzlich arbeitsscheu sind und durch klare Ziele, extrinsische Anreize, wie materielle Belohnungen oder Anerkennung, zu Leistungen angetrieben werden müssen (Fehner,

2023). Demnach erfolgt eine Belohnung, wenn gesetzte Ziele erreicht und zugewiesene Aufgaben zuverlässig erledigt werden (Frehner, 2023). Wenn Ziele nicht erreicht werden, erfolgt entweder eine indirekte Bestrafung, wie der Wegfall von materiellen Anreizen, oder eine direkte Bestrafung, wie eine Versetzung oder Kündigung (Furtner & Baldegger, 2023). Ausgeprägte transaktionale Führung ist stark von regelorientiertem und kontrollierendem Verhalten der Führungskraft geprägt (Frehner, 2023). Die Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitenden ist unpersönlich und auf rationale Austauschprozesse beschränkt (Frehner, 2023).

Die transaktionale Führung lässt sich gemäss Furtner und Baldegger (2023) in drei Subdimensionen unterteilen: Contingent Reward, aktives und passives Management by Exception (vgl. Abb. 1, S. 9).

Contingent Reward bezeichnet eine Zielvereinbarung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, die die Leistungserwartungen und die zu erwartende Belohnung bei erfolgreicher Zielerreichung beinhaltet. Der Fokus der Belohnung liegt auf einer positiven Verstärkung durch extrinsische Motivation (Furtner & Baldegger, 2023).

Management by Exception bezeichnet ein beobachtendes und kontrollierendes Führungsverhalten der Führungskräfte (Furtner & Baldegger, 2023). Der Unterschied zwischen aktivem und passivem Management by Exception liegt im Zeitpunkt des Eingreifens der Führungskraft (Howell & Avolio, 1993). Aktives Management by Exception bedeutet, dass die Führungskraft das Verhalten der Mitarbeitenden kontinuierlich auf Fehler überprüft (Jackson et al., 2013). Passives Management by Exception liegt dann vor, wenn die Führungskräfte nur korrigierend eingreifen, wenn sie auf Fehler der Mitarbeitenden hingewiesen werden (Jackson et al., 2013).

2.1.3 Transformationale Führung

Die letzte Dimension ist die transformationale Führung und wird als ein fortlaufender Prozess gesehen, bei dem sich die Führungskräfte und Mitarbeitenden gegenseitig auf dem höchsten Niveau von Motivation begegnen, um die kollektiven Interessen zu verfolgen (Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu, 2018). Gemäss Bass (1990) zeichnet sich transformationale Führung dadurch aus, dass die Führungskräfte die Interessen ihrer Mitarbeitenden erweitern und erhöhen können, indem sie ein Bewusstsein und eine Akzeptanz für die Ziele und den Auftrag des Teams schaffen. Zudem werden die Mitarbeitenden angeregt, im Sinne der Gruppe zu handeln und über die eigenen Interessen hinauszuschauen (Bass, 1990). Die Mitarbeitenden engagieren sich, die Vision des Unternehmens zu übernehmen und sehen in der Arbeit nicht nur einen Sinn, sondern finden darin eine persönliche Erfüllung (Frehner, 2023).

Die transformationale Führung gliedert sich in vier Subdimensionen: idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Berücksichtigung (vgl. Abb. 1, S. 9).

Die höchste Subdimension ist der idealisierte Einfluss, der mit dem Konzept des Charismas verbunden ist (Furtner & Baldegger, 2023). Charismatische Führungskräfte zeichnen sich durch ihre Vorbildfunktion aus. Mitarbeitende können sich mit den Führungskräften identifizieren, was zu einem hohen Mass an Vertrauen und einem Gefühl der Verpflichtung der Mitarbeitenden führen kann. Die Führungskräfte vermitteln den Mitarbeitenden ihre Visionen und Missionen (Furtner & Baldegger, 2023).

Die zweite Subdimension, die inspirierende Motivation, beschreibt die Fähigkeit der Führungskräfte, die Mitarbeitenden von ihren Visionen zu inspirieren und zu begeistern. Dies kann zu einer höheren Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden führen (Furtner & Baldegger, 2023).

Die intellektuelle Stimulierung ist die dritte Subdimension. Führungskräfte fördern dabei das innovative und kreative Denken der Mitarbeitenden, indem sie die Mitarbeitenden ermutigen, bestehende Probleme aus neuen Perspektiven zu betrachten (Furtner & Baldegger, 2023). Durch die Anregung, neue Sichtweisen auf Probleme einzunehmen, wird das intellektuelle Wachstum gefördert (Bass, 1990).

Die vierte Subdimension ist die individuelle Berücksichtigung und betrifft die emotionale und entwicklungsorientierte Unterstützung der Mitarbeitenden. Die Führungskräfte übernehmen die Rollen von Coaches, Lehrpersonen oder Zuhörenden und setzen auf einen partnerschaftlichen Austausch und erkennen die individuellen Bedürfnisse und Probleme ihrer Mitarbeitenden. Dadurch unterstützen sie die Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Weiterentwicklung (Bass, 1990; Furtner & Baldegger, 2023).

2.1.4 Empirische Befunde zum Führungsverhalten

In der Forschung wird häufig der Erfolg der transformationalen Führung betont, während die Bedeutung der transaktionalen Führung vergleichsweise wenig Beachtung findet (Kauffeld & Schulte, 2019). Avolio und Bass (1987, zitiert nach Kauffeld & Schulte, 2019, S. 117) erwähnen, dass transformationale Führungskräfte nur dann erfolgreich sind, wenn sie auch transaktionale Führungsstrategien beherrschen.

Dies zeigte sich auch in der Metaanalyse von Sturm, Reiher, Heinitz und Soellner (2011), in der untersucht wurde, inwiefern transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung mit dem Führungserfolg zusammenhängen. Ihre Ergebnisse zeigen, dass transformationale Führung am erfolgreichsten ist. Als erfolgreich hat sich auch die transaktionale Führung mit der Subdimension Contingent Reward herausgestellt. Denn Anerkennung, Prämien oder ähnliche Gegenleistungen können zu aussergewöhnlichen Leistungen der Mitarbeitenden führen. Zudem kann das aktive Management by Exception

positiv mit dem Führungserfolg zusammenhängen. Laissez-faire-Führung hingegen sollte vermieden werden, da dieses Führungsverhalten zu Unzufriedenheit, geringen Leistungen und Kündigungsabsichten der Mitarbeitenden führen kann.

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Führungsverhalten einen wesentlichen Einfluss auf den Interaktionsprozess zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitenden haben kann (Furtner & Baldegger, 2023). In Abhängigkeit vom Führungsverhalten kann sich die Absicht der Führungskraft, ihre Mitarbeitenden zu fördern, unterscheiden. Während die Laissez-faire-Führung nicht als eigentliches Führungsverhalten gesehen wird, kann sowohl die transaktionale Führung als auch die transformationale Führung zu einer Leistungssteigerung führen (Jackson et al., 2013; Sturm et al., 2011). Die Literatur weist darauf hin, dass das Führungsverhalten einer Führungskraft entscheidend dafür ist, ob und wie stark sie ihre Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt. Dies kann einen Hinweis darauf sein, dass das Führungsverhalten die Absicht beeinflusst, Entwicklungsgespräche durchzuführen.

2.2 Accountability

Nach der Betrachtung verschiedener Führungsstile wird nun Accountability als weiteres Konzept im organisationalen Kontext beleuchtet.

Gemäss Mohanty (1993) existiert Führung nicht ohne Accountability weder gegenüber denjenigen, die die Aufgaben delegieren, noch gegenüber den Mitarbeitenden innerhalb des eigenen Teams.

Mohanty (1993) erwähnt, dass Accountability oft aus einer vertraglichen Vereinbarung entsteht, in der bestimmte Aufgaben nach festgelegten Standards gegen eine Vergütung erfüllt werden, und nimmt einen wesentlichen Einfluss auf das Produktivitätsmanagement, die Förderung der Zielerreichung und die Weiterentwicklung. Es kann zwischen abwärts- und aufwärtsgerichteter Accountability unterschieden werden. Abwärtsgerichtete Accountability bezeichnet, dass Führungskräfte Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden übernehmen, indem sie sich zum Beispiel für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz oder die Aus- und Weiterbildung verantwortlich fühlen. Aufwärtsgerichtete Accountability bezeichnet hingegen die Verantwortungsübernahme gegenüber Vorgesetzten oder höheren Hierarchieebenen.

2.2.1 Formen von Accountability

Zur Unterscheidung des Ausmasses an Accountability werden verschiedene Formen beschrieben. Mohanty (1993) erwähnt die internale und externale Accountability. Die internale Accountability bezeichnet eine selbst auferlegte Verantwortlichkeit, die sich durch persönliche Beteiligung an Entscheidungsprozessen und deren Ergebnissen ergibt. Im Gegensatz dazu wird externale Accountability von aussen zugeschrieben und bezieht sich

auf die Verantwortung gegenüber anderen hinsichtlich der Ergebnisse einer Entscheidung. Die Qualität des zugrundeliegenden Entscheidungsverfahrens ist dabei nicht relevant (Mohanty, 1993).

Wang, Waldman und Ashforth (2019) schlagen eine erweiterte Perspektive von Accountability vor und erwähnen zusätzlich zur internalen und externalen Accountability die gemischte und mangelnde Accountability. Sie gehen davon aus, dass das Ausmass der Austausch- und Gemeinschaftsnormen die Form von Accountability beeinflusst.

Der Fokus der Austauschnorm liegt auf der Gegenseitigkeit, bei der eine Gegenleistung für die erbrachte Leistung erwartet wird. Die Gemeinschaftsnorm hingegen geht auf die Bedürfnisse der Menschen ein, ohne dass eine Gegenleistung erwartet wird oder eine unmittelbare Abhängigkeit besteht (Clark & Mills, 1979, zitiert nach Wang et al., 2019, S. 189).

Gemäss Wang et al. (2019) stellt die interne Accountability die höchste Form von Verantwortlichkeit dar und entsteht in Organisationskulturen mit niedrigen Austausch- und hohen Gemeinschaftsnormen. Internale Accountability wird als Gefühl der persönlichen Verantwortlichkeit für schlechte Leistungen verstanden. Organisationsmitglieder verfügen demnach über die Fähigkeit, die Bedürfnisse und Interessen von Interessensgruppen zu erfassen und unternehmen Schritte, um falsche Verhaltensweisen oder Ergebnisse zu korrigieren, selbst wenn sie dafür nicht verantwortlich sind (Breugelmans, 2008, zitiert nach Wang et al., 2019, S. 191).

Eine weitere Form ist die gemischte Accountability, die bei hohen Austauschnormen und hohen Gemeinschaftsnormen entsteht. Organisationsmitglieder mit einer gemischten Accountability handeln zwar im Interesse der Interessensgruppen, erwarten aber eine Gegenleistung, wenn sie die Bedürfnisse der Interessensgruppen erfüllen konnten. Oft werden in Organisationen, die nach einer gemischten Accountability handeln, Massstäbe eingeführt, um sicherzustellen, dass die Organisationsmitglieder im Interesse der Interessensgruppen handeln (Wang et al., 2019).

Bei niedrigen Gemeinschaftsnormen und hohen Austauschnormen entsteht die externe Accountability. In solchen Organisationen steht der Beitrag von den einzelnen Organisationsmitgliedern zum produktions- oder gewinnorientierten Ziel im Vordergrund (Wang et al., 2019). In der Regel werden die Bedürfnisse und die Zufriedenheit der Interessensgruppen als Sicherstellung von Produktivität und Gewinn gesehen und es wird auf monetäre oder andere Anreize gesetzt. Die Organisationsmitglieder neigen dazu, auf die Gegenleistung des Unternehmens anstelle der Interessen der Interessensgruppen zu achten. In solchen Organisationskulturen ist es unwahrscheinlich, dass die Organisationsmitglieder persönliche Verantwortung übernehmen, indem sie Fehler zugeben

oder Probleme lösen, die die Interessensgruppen betreffen. Stattdessen neigen sie dazu, Verantwortung auf andere zu übertragen und sich selbst zu rechtfertigen (Wang et al., 2019).

Die letzte Form entsteht bei niedrigen Austauschnormen und niedrigen Gemeinschaftsnormen und wird als mangelnde Accountability bezeichnet. Die Organisationsmitglieder weisen eine mangelnde Verantwortlichkeit gegenüber den Interessensgruppen auf. Organisationen können daher nur wenig strenge Erwartungen auferlegen und bleiben selten wettbewerbsfähig. Seitens der Organisationsmitglieder wird möglicherweise nur wenig oder gar keine Verantwortung für Fehler übernommen und eine notwendige Erklärung für das Nichterreichen von Ergebnissen gegenüber den Interessengruppen bleibt oft aus. Die einzelnen Formen von Accountability mit dem jeweiligen Ausmass an Austausch- und Gemeinschaftsnormen sind in Abbildung 2 ersichtlich.

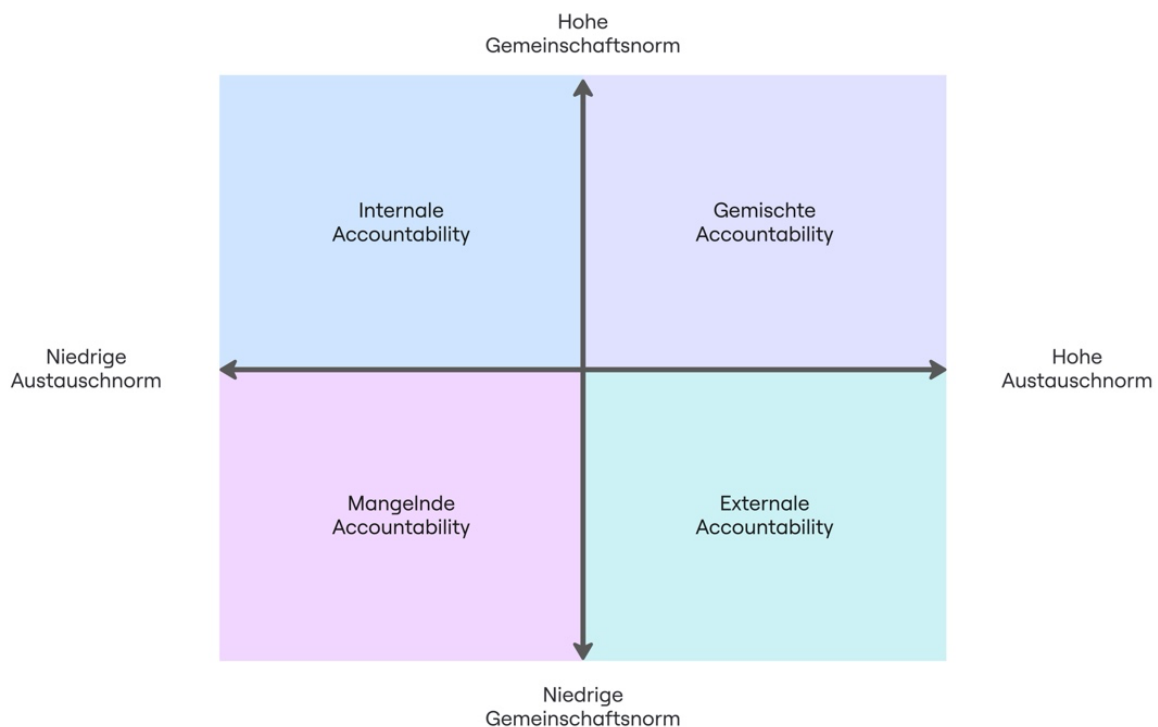


Abbildung 2. Formen von Accountability in Abhängigkeit der Austausch- und Gemeinschaftsnormen nach Wag et al. (2019, S. 190), eigene Darstellung

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich Accountability oft aus einer vertraglichen Verpflichtung ergibt (Mohanty, 1993). Dabei kann Accountability abwärts- oder aufwärtsgerichtet sein, abhängig davon, ob eine Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden oder Vorgesetzten besteht (Mohanty, 1993). Accountability hat eine hohe Relevanz in Bezug auf Zielerreichung und Weiterentwicklung und kann verschiedene Formen annehmen (Mohanty, 1993). Häufig wird zwischen der internalen und externalen

Accountability unterschieden (Mohanty, 1993), wobei Wang et al. (2019) zusätzlich die gemischte und mangelnde Accountability erwähnen und davon ausgehen, dass die Form von Accountability durch das Ausmass der Austausch- und Gemeinschaftsnorm bestimmt wird. Die differenzierte Betrachtung von Accountability liefert wichtige Anhaltspunkte dafür, wie unterschiedliche Formen von Accountability die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie die Umsetzung von Entwicklungsgesprächen prägen können.

2.3 Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalentwicklung

Nachdem der Fokus in den letzten Kapiteln auf Führungsstilen und Accountability lag, befasst sich dieses Kapitel nun mit Mitarbeitergesprächen, die von Führungskräften als Führungsinstrument eingesetzt werden können.

Die Art und Weise, wie Führungskräfte die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden gestalten, um Ziele zu erreichen und operative Aufgaben zu erfüllen, wird als Mitarbeiterführung bezeichnet. Das regelmässige Mitarbeitergespräch wird als wichtigstes Instrument der Mitarbeiterführung bezeichnet und trägt zur Verbesserung des Verhältnisses zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden bei und fördert die Offenheit, gegenseitiges Verständnis und die Zusammenarbeit (Mentzel et al., 2022).

Durch die Mitarbeitergespräche erhalten Führungskräfte in einer beratenden oder coachenden Funktion die Möglichkeit, betriebliche Aufgaben effizienter und zielgerichteter zu erledigen (Mentzel et al., 2022). Laut Mentzel et al. (2022) entsteht dadurch ein kontinuierlicher Prozess des Leistungsmanagements, in dessen Rahmen Zielvereinbarungen getroffen, Ziel- und Arbeitsüberprüfungen durchgeführt, Leistungen beurteilt sowie Mitarbeitende gefördert und weiterentwickelt werden (vgl. Abb. 3).

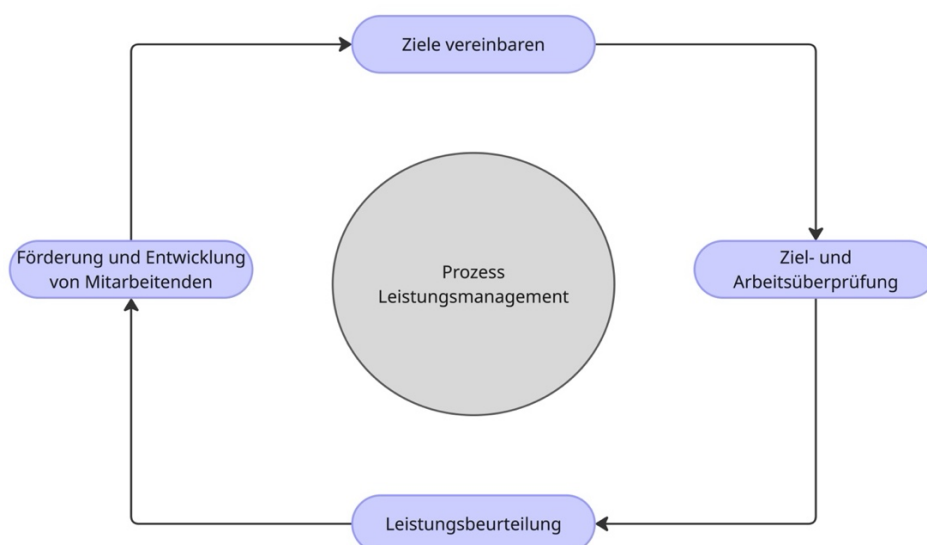


Abbildung 3. Prozess Leistungsmanagement nach Mentzel et al. (2022, S. 53), eigene Darstellung

2.3.1 Anlässe für Mitarbeitergespräche

Als Mitarbeitergespräch werden strukturierte Dialoge zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden bezeichnet, die über die routinemässige Alltagskommunikation hinausgehen (Mentzel et al., 2022). Sie können regelmässig geplant oder anlassbezogen durchgeführt werden und finden in der Regel in Form eines Vieraugengesprächs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden statt. Mitarbeitergespräche zeichnen sich durch einen bestimmten Sachinhalt und Zielsetzungen aus (Mentzel et al., 2022). Die häufigsten Anlässe für Mitarbeitergespräche sind Zielvereinbarungen, Ziel- und Arbeitsüberprüfungen sowie Beurteilungs-, Förderungs- und Jahresgespräche (Mentzel et al., 2022).

Gemäss DeNisi und Murphy (2017, zitiert nach Endrejat & Meinecke, 2021, S. 29) spielen bei Mitarbeitergesprächen die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. So bilden Mitarbeitergespräche die Grundlage für zahlreiche Entscheidungen wie beispielsweise mögliche Beförderungen oder Gehaltserhöhungen (DeNisi & Smith, 2014, zitiert nach Endrejat & Meinecke, 2021, S. 29).

Nicht zu unterschätzen ist aber die Bedeutung der Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen (Mentzel et al., 2022). Eine gute Gesprächsvorbereitung kann dazu beitragen, dass die Gesprächsdauer angemessen ist, die Gesprächsziele erreicht werden und für beide Seiten ein akzeptables Ergebnis erzielt werden kann (Mentzel et al., 2022).

2.3.2 Mehrwert von Mitarbeitergesprächen

Nach der Betrachtung möglicher Anlässe für Mitarbeitergespräche wird im folgenden Abschnitt der Mehrwert dieser Gespräche für Mitarbeitende und Führungskräfte beleuchtet.

Laut Brenner (2020) bieten Mitarbeitergespräche den Führungskräften nämlich die Möglichkeit, ihre Erwartungen zu kommunizieren und ein Feedback zu den erbrachten Leistungen abzugeben. Darüber hinaus ergibt sich die Chance, sich selbst aktiv ein Feedback einzuholen.

Mitarbeitergespräche können zu Klarheit und Transparenz führen, indem die Arbeitssituation, das Leistungsverhalten und der gemeinsame Umgang besprochen werden und tragen dadurch massgeblich zur Vertrauensbildung bei (Brenner, 2020). Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Mitarbeitergesprächen ist das gegenseitige Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, wobei positive Erfahrungen, Wohlwollen, Verlässlichkeit und Integrität eine wichtige Rolle spielen (Brenner, 2020).

Van Woerkom und Kroon (2020) haben den Einfluss von stärkenorientierten Mitarbeitergespräche untersucht. Ihre Ergebnisse zeigen, dass stärkenorientierte Mitarbeitergespräche einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Unterstützung der Mitarbeitenden durch die Führungskraft haben. Des Weiteren konnten sie zeigen, dass stärkenorientierte Mitarbeitergespräche die Motivation zur Leistungsverbesserung der Mitarbeitenden verbessern können. Auch Chahar (2020) kommt zum Schluss, dass

Mitarbeitergespräche einen direkten Einfluss auf die Arbeitsleistung und schliesslich die Motivation der Mitarbeitenden haben.

Siegel (2018) weist darauf hin, dass insbesondere die regelmässige Durchführung von Mitarbeitergesprächen eine zentrale Rolle spielt. Yang, Ma und Li (2023) stellten in diesem Zusammenhang fest, dass viele Unternehmen von traditionellen jährlichen Mitarbeitergesprächen zu häufigeren Beurteilungen wechseln. In ihrer Studie untersuchten sie, welchen Einfluss die Intervalle zwischen den Mitarbeitergesprächen auf das positive Arbeitsverhalten haben. Untersucht wurden die Intervalle monatlich, zweimonatlich, vierteljährlich, halbjährlich, jährlich und alle drei Jahre.

Bei zu langen Intervallen zwischen den Mitarbeitergesprächen zeigen ihre Ergebnisse einen Zeitgewinn- und Zeitverlusteffekt. Der Zeitgewinneffekt fördert die Bereitschaft zum Belohnungsaufschub. Dies motiviert Mitarbeitende zu zukunftsorientiertem Verhalten und steigert indirekt die proaktive Arbeitsweise. Der Zeitverlusteffekt hingegen führt aufgrund der längeren Intervalle zu einer stärker wahrgenommenen Unsicherheit. Diese Unsicherheit kann demotivierend wirken und die proaktive Arbeitsweise verringern.

Zu kurze Intervalle zwischen den Mitarbeitergesprächen nehmen den Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Entwicklung, Reflexion oder Verbesserung und reduzieren die Bereitschaft von proaktivem und zukunftsorientiertem Verhalten.

Demnach wurde ein nicht linearer, umgekehrter u-förmigen Zusammenhang zwischen den Leistungsintervallen und dem positiven Arbeitsverhalten festgestellt, wobei mittlere Intervalle den höchsten Nutzen bieten und zu kurze oder lange Intervalle eher nachteilig sind (Yang et al., 2023).

2.3.3 Herausforderungen von Mitarbeitergesprächen

Obwohl durch regelmässige Informationen und Gespräche viele Probleme gelöst werden könnten, finden die Mitarbeitergespräche aufgrund von fehlender Zeit, fehlenden Informationen oder fehlerhafter Kritik noch immer zu selten statt (Mentzel et al., 2022).

Die einseitige Gesprächsführung sowie die als starr empfundenen Bewertungskriterien werden von Führungskräften und Mitarbeitenden kritisiert. Dies kann zu einer Unzufriedenheit in Bezug auf die Mitarbeitergespräche führen (Endrejat & Meinecke, 2021). Für Führungskräfte können Mitarbeitergespräche sehr herausfordernd sein, da es an ausreichenden Schulungen für die komplexe Kommunikationsaufgabe fehlt (Drawbaugh, Williams & Wang, 2019, zitiert nach Endrejat & Meinecke, 2021, S. 30). Herausfordernde Situationen entstehen zudem häufig, wenn sich die Vorstellungen und Ziele der Führungskräfte und Mitarbeitenden unterscheiden (Brenner, 2020).

Zudem reden Führungskräfte und Mitarbeitende laut Endrejat und Meinecke (2021) oft aneinander vorbei. Grund dafür ist oft, dass nicht ausreichend Zeit dazu verwendet wird, einander tatsächlich zuzuhören. Während sich Führungskräfte erhoffen, dass die

Mitarbeitenden keine Einwände gegen die Leistungsbeurteilung erheben und das Feedback akzeptieren, erhoffen sich die Mitarbeitenden, möglichst unbeschadet aus dem Gespräch herauszukommen. Dies führt dazu, dass keine echte Einigkeit gefunden werden kann und dadurch eine nachhaltige Veränderung schwierig wird (Endrejat & Meinecke, 2021).

Zusammenfassend zeigt sich, dass Mitarbeitergespräche eine Vielzahl von positiven Effekten bewirken können, wie etwa die Verbesserung der Arbeitsleistung oder der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (Brenner, 2020; Chahar, 2020; Mentzel et al., 2022; Wang et al., 2019; Yang et al., 2023). Dennoch finden sie in der Praxis häufig nicht statt, da sie durch Zeitmangel, unklare Kommunikation oder fehlende Schulung der Führungskräfte erschwert werden (Endrejat & Meinecke, 2021). Studien deuten darauf hin, dass mittelhäufige Gesprächsintervalle besonders wirksam sind, während zu seltene oder zu häufige Mitarbeitergespräche negative Effekte erzeugen können (Yang et al., 2023). Diese Erkenntnisse betonen die Relevanz von Mitarbeitergesprächen und geben sowohl Hinweise auf förderliche sowie hinderliche Bedingungen von Entwicklungsgesprächen.

2.4 Nudging

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln zentrale Aspekte des Führungsverhaltens wie Führungsstile, Accountability und Mitarbeitergespräche betrachtet und insbesondere im Hinblick auf die Herausforderungen dargelegt wurden, wird nun der Fokus auf Nudging gelegt. Denn Nudging bietet die Möglichkeit, das Verhalten von Menschen gezielt zu beeinflussen (Thaler & Sunstein, 2021). Dabei handelt es sich um eine Methode, mit der Personen durch Anstösse, sogenannte Nudges, in eine bestimmte Richtung gelenkt werden (Dolan et al., 2012).

Laut Thaler & Sunstein (2021) gibt es verschiedene Anlässe, bei denen Nudges eingesetzt werden können. Nudges können bei Entscheidungssituationen, die wenig Aufmerksamkeit erfordern, die komplex oder langfristig angelegt sind oder bei denen kein sofortiges Feedback erfolgt, angewendet werden. Nudges sind Anstösse, die das Verhalten von Menschen auf eine vorhersehbare Weise verändern, ohne Optionen zu verbieten oder wirtschaftliche Anreize zu schaffen. Eine Intervention mittels Nudge ist daher einfach und kostengünstig zu umgehen, sofern sie nicht gewünscht wird (Thaler & Sunstein, 2021). Deshalb gelten klassische Massnahmen wie Steuern, Bussgelder, Subventionen, Verbote oder Vorschriften nicht als Nudges. Während ein typisches Beispiel für einen Nudge die Platzierung von Obst auf Augenhöhe ist, zählt das Verbot von Junkfood hingegen nicht als Nudge (Thaler & Sunstein, 2021).

2.4.1 Typen von Nudges

In diesem Kapitel werden unterschiedliche Typen von Nudges vorgestellt, die dazu dienen, das Verhalten von Menschen in eine bestimmte Richtung zu lenken. Dabei werden sowohl das MINDSPACE-Modell von Dolan et al. (2012) als auch die Nudge-Typen von Böhm und Renz (2019) erläutert.

Dolan et al. (2012) gehen davon aus, dass es neun Typen von Nudges gibt, die sie in ihrem MINDSPACE-Modell beschreiben. MINDSPACE steht für Messenger, Incentives, Norms, Defaults, Saliency, Priming, Affect, Commitments und Ego. Sie beschreiben, dass der Messenger einer Nachricht, also die Person, die die Nachricht übermittelt, das Verhalten beeinflussen kann. Das Verhalten ist ebenfalls von vorhersehbaren mentalen Abkürzungen geprägt, die aus einer Reaktion auf einen Anreiz entstehen. Diese Art von Verhaltensänderung bezeichnen sie als Incentive. Das Verhalten kann ausserdem durch geltende Normen beeinflusst werden, in dem Menschen schauen, was andere tun. Defaults beschreiben Vorgaben, die das Verhalten aufgrund von vorgegebenen Optionen beeinflussen. Eine weitere wichtige Rolle bei der Verhaltensänderung spielt die Aufmerksamkeit, die als Saliency beschrieben wird. Es wird davon ausgegangen, dass das Verhalten durch die Aufmerksamkeitslenkung aufgrund von neuen oder als relevant erscheinenden Auffälligkeiten beeinflusst wird. Wenn ein Verhalten durch unbewusste Hinweise beeinflusst wird, wird es als Priming bezeichnet. Die emotionale Assoziation, welche das Verhalten beeinflussen kann, wird als Affect bezeichnet. Durch öffentliche Versprechen entsteht der Nudge Commitment, also eine Bindung. Letztlich handeln Personen so, dass sie sich selbst besser fühlen, was als Ego bezeichnet wird.

Böhm und Renz (2019) hingegen beschreiben insgesamt zehn verschiedene Typen von Nudges. Sie unterscheiden zwischen Standardeinstellung, gezwungener Auswahl, Vereinfachung, sozialer Norm, Erhöhung der Bequemlichkeit, Offenlegung, Warnung und Grafiken, Vorab-Festlegung, Vorab-Intention und Erinnerung. Entscheidungen, die notwendigerweise nicht aktiv getroffen werden müssen, werden als Standardeinstellungen bezeichnet. Bei der gezwungenen Auswahl hingegen muss aktiv eine Entscheidung getroffen werden. Am Beispiel von Organspende würde das bedeuten, dass bei der Standardeinstellung Organe nur dann gespendet werden, wenn ein entsprechender Organspendeausweis ausgefüllt wurde. Bei der gezwungenen Auswahl hingegen würden sich Personen aktiv entscheiden müssen, ob sie ihre Organe spenden wollen oder nicht. Ein weiterer Nudge ist die Vereinfachung, bei welcher ein Prozess, Formular oder System verschlankt oder vereinfacht wird, damit das gewünschte Verhalten eher gezeigt wird. Die Information darüber, wie sich die meisten anderen Personen in einer bestimmten Situation verhalten, wird als soziale Norm bezeichnet. Dieser Typ wird oft in Hotels angewendet, indem Personen mitgeteilt wird, wie die Wiederverwendungsrate von Handtüchern ist, damit

die Handtücher im Schnitt länger genutzt werden. Wenn die Entscheidungsoption oder der Entscheidungsraum so verändert werden, dass die gewünschte Wahlmöglichkeit einfacher sichtbar oder wählbar wird, wird die Bequemlichkeit erhöht. Unter Offenlegung wird verstanden, dass über nicht offenkundige Effekte oder Folgen, wie beispielsweise einen Hinweis zum Energieverbrauch, informiert wird. Des Weiteren können Warnungen und Grafiken die Aufmerksamkeit von Personen auf sich lenken und dadurch das Verhalten beeinflussen. Durch eine Vorab-Festlegung können zukünftige Handlungen zu einem eindeutig definierten Zeitpunkt abgefragt werden. Ein Beispiel dafür ist das Erfragen von Tageszielen bei Mitarbeitenden. Ähnlich ist auch die Vorab-Intention, bei welcher künftige Handlungsabsichten mit grundlegenden Zielen abgefragt werden, wie beispielsweise die Unterstützungsbereitschaft für ein Projekt. Schliesslich kann eine Erinnerung in Form einer zeitlich gesteuerten und präzisen Information über anstehende Entscheidungen oder Tätigkeiten das Verhalten beeinflussen. Beispiele dafür sind Termin- oder Zahlungserinnerungen sowie Update-Erinnerungen. Ergänzend dazu kann die Möglichkeit geboten werden, die Entscheidung hinauszuzögern, wie es bei Update-Erinnerungen der Fall ist, indem die Möglichkeit besteht, das Update direkt, später oder gar nicht durchzuführen. Die Nudge-Typen von Dolan et al. (2012) und Böhm und Renz (2019) sind in der Abbildung 5 ersichtlich.

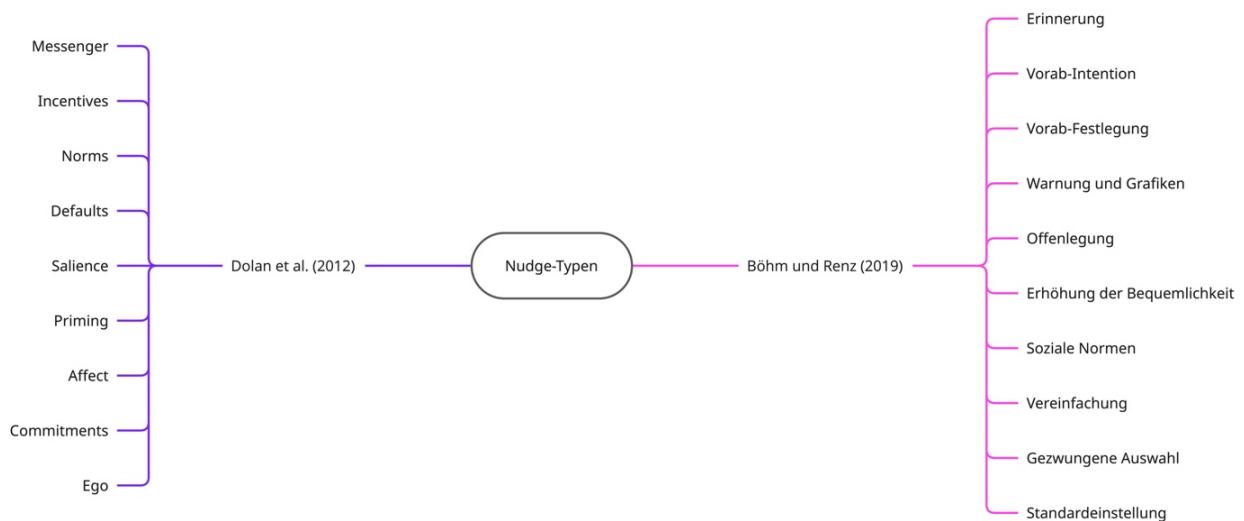


Abbildung 4. Typen von Nudges nach Dolan et al. (2012) und Böhm und Renz (2019), eigene Darstellung

2.4.2 Umsetzung von Nudges in Unternehmen

Houdek (2024) betont, dass Nudging erfolgreich sein kann, jedoch abhängig von der jeweiligen Situation und der Komplexität ist. Erwähnt wird, dass Nudges unkomplizierte Anwendungen sind, die eine positive Auswirkung auf kleinere Veränderungsinitiativen haben können. Bei komplexen Problemen können Nudges jedoch an ihre Grenzen stossen und oft fehlt es in diesen Fällen an einer Evaluation der Intervention. Entscheidend ist, dass Nudges auf individueller oder Teamebene kontextabhängig angepasst werden, wobei Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Problemidentifizierung, der Entwicklung und Erprobung geeigneter Massnahmen sowie deren anschliessender Evaluation einnehmen (Houdek, 2024).

Auch Böhm und Renz (2019) vertreten die Meinung, dass Nudges erfolgreich sein können, und entwickelten ein Fünf-Phasen-Modell zur erfolgreichen Einführung und Pflege von Nudges (vgl. Abb. 5). In der ersten Phase ist eine Recherche notwendig, um herauszufinden, welche Nudges bereits eingesetzt und welche eingesetzt werden könnten. In dieser Phase steht eine Bestandsaufnahme der aktuellen Gestaltungsspielräume und der psychologischen Prozesse, die zum gewünschten Verhalten führen sollten, im Vordergrund. In der zweiten Phase findet die Operationalisierung anhand der Auswahl, Erstellung und Vorbereitung der Erhebung geeigneter Parameter statt. Die dritte Phase beinhaltet das Testen des Nudges, wobei eine Interventionsgruppe mit einer Kontrollgruppe verglichen wird. Bei Erfolg folgt die vierte Phase, andernfalls beginnt der Prozess erneut in der ersten Phase. In der vierten Phase kann der getestete Nudge für die gesamte Belegschaft eingeführt werden. Anschliessend folgt die fünfte Phase. In dieser wird der neu eingesetzte Nudge regelmässig auf seine Wirksamkeit überprüft und gegebenenfalls erneut mit der ersten oder dritten Phase begonnen (Böhm & Renz, 2019).

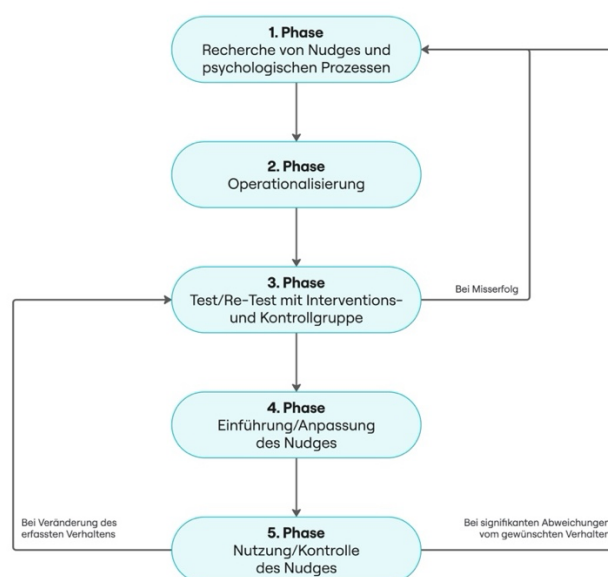


Abbildung 5. Fünf-Phasen-Modell zur Erfolgreichen Einführung und Pflege eines Nudges (Böhm und Renz, 2019, S. 292), eigene Darstellung

2.4.3 Empirische Befunde – Wirksamkeit von Nudges

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln von Houdek (2024) und Böhm und Renz (2019) dargestellt, kann Nudging wirkungsvoll zu Verhaltensänderungen beitragen.

Die Untersuchung von Hummel und Maedche (2019) zeigt, dass die Wirkung von Nudging variieren kann. Gemäss ihren Ergebnissen weisen ungefähr zwei Drittel der untersuchten Nudging-Interventionen einen statistisch signifikanten Effekt auf das Verhalten auf. Die Wirksamkeit ist jedoch stark vom jeweiligen Anwendungskontext sowie vom spezifisch eingesetzten Nudge abhängig (Hummel & Maedche, 2019).

Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommen Lim und Lee (2022) in ihrer Studie. Sie untersuchten die Kontextabhängigkeit von Nudging und betonten, dass es keine allgemeingültige Wirkung gibt. Von besonderer Bedeutung ist gemäss ihren Ergebnissen die Art und Weise, wie Informationen genutzt werden, da sie das Entscheidungs- und Lernverhalten beeinflussen können.

Zusammenfassend zeigt dieses Kapitel, dass Nudging als Verhaltensintervention genutzt werden kann (Böhm & Renz, 2019; Dolan et al., 2012). Die Umsetzung von Nudges erfordert eine strukturierte Analyse und muss den jeweiligen Umständen angepasst werden (Hummel & Maedche, 2019; Lim & Lee, 2022). Studien belegen, dass Nudging wirksam sein kann, jedoch kontextabhängig ist (Hummel & Maedche, 2019). Das MINDSPACE-Modell von Dolan et al. (2012) und die Nudge-Typen von Böhm und Renz (2019) zeigen auf, welche spezifischen Nudges in der Praxis eingesetzt werden können. Obwohl es konzeptionelle Überschneidungen zwischen einzelnen Nudges von Dolan et al. (2012) und Böhm und Renz (2019) gibt, wurden im Rahmen dieser Arbeit beide berücksichtigt, um die Vielfalt der vorgeschlagenen Nudges in den Handlungsempfehlungen zu erhöhen. Dieses Kapitel bietet demnach die Grundlage zur Herleitung der Handlungsempfehlungen.

3 Methode

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen dieser Arbeit ausführlich beschrieben. Zunächst wird auf das Forschungsdesign dieser Arbeit eingegangen. Als Nächstes wird die Stichprobe dargestellt und das Vorgehen der Datenerhebung erläutert. Zum Abschluss dieses Kapitels wird die qualitative Datenauswertung beschrieben.

3.1 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Das mehrstufige Design gliedert sich in mehrere aufeinanderfolgende Schritte. Das Erstgespräch mit der Praxispartnerin war der Ausgangspunkt der Arbeit und diente dem Kennenlernen, der Aufdeckung des Forschungsinteresses und der Herleitung der Forschungsfragen. In Anbetracht der Forschungsinteressen und der Forschungsfragen waren subjektive Beweggründe von besonderem Interesse. Zur Untersuchung der Forschungsinteressen und schliesslich der Beantwortung wurde daher ein qualitatives Vorgehen gewählt. Auf Basis des Forschungsinteresses und der Forschungsfragen wurde eine umfangreiche Literaturrecherche vorgenommen. Anhand der Literaturrecherche konnten erste Vorannahmen zu den Einflüssen regelmässiger Entwicklungsgesprächen getroffen werden. Der Interviewleitfaden wurde schliesslich basierend auf der Literatur im zweiten Kapitel erstellt. Schliesslich sollten durch die Interviews mit den Führungskräften die drei Unterforschungsfragen beantwortet werden.

3.2 Stichprobe

Für die Auswahl der Interviewten wurden bestimmte Kriterien verwendet, um die Repräsentativität, Übertragbarkeit und Verallgemeinerung der Ergebnisse zu gewährleisten. Die Kriterien bezogen sich auf den Arbeitsort, die Funktion und demografische Merkmale der Interviewten. In Absprache mit der Praxispartnerin wurde vereinbart, dass Führungskräfte verschiedener Hierarchieebenen und Standorte der Hirslanden-Gruppe interviewt werden. Um eine möglichst hohe Diversität der Stichprobe zu gewährleisten, wurde darauf geachtet, Führungskräfte unterschiedlichen Alters, Geschlechts, Erfahrungsniveaus sowie aus verschiedenen Abteilungen zu berücksichtigen. Dieses breite Spektrum an Führungskräften sollte eine möglichst gute Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Hirslanden-Gruppe ermöglichen. Die Stichprobe setzte sich schliesslich aus neun Führungskräften der Hirslanden zusammen, von denen sich zwei als weiblich und sieben Führungskräfte als männlich identifizierten. Die Führungskräfte unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihrer Abteilung und somit ihrer Tätigkeit, sondern auch in Bezug auf ihre Hierarchiestufen. Interviewt wurden Führungskräfte der Hierarchieebenen CEO-2, CFO-2, Direktor-1 und Direktor-2, wobei CEO-2 und CFO-2 derselben Hierarchieebene zugehörig sind. Die teilnehmenden Führungskräfte waren an sechs unterschiedlichen Standorten tätig. Des

Weiteren unterscheidet sich die Führungserfahrung der interviewten Personen. Die Führungserfahrung lag zwischen 2 und 27 Jahren, wobei die Führungserfahrung bei der Hirslanden selbst zwischen 2 und 13 Jahren lag. Die Interviewteilnehmenden wurden vor Beginn des Interviews schriftlich sowie mündlich über die Ziele und den Ablauf der Datenerhebung informiert und gaben ihr Einverständnis zur Teilnahme sowie zur Aufzeichnung des Interviews (vgl. Anhang A).

3.3 Datenerhebung

Die Daten wurden mittels halbstrukturierter Interviews erhoben. Die Interviewfragen wurden theoriegeleitet auf Basis der Literaturrecherche entworfen. Der Interviewleitfaden (vgl. Anhang B) wurde nach dem SPSS-Prinzip von Helfferich (2011) erstellt (vgl. Abb. 6). Zunächst wurden Interviewfragen gesammelt, die im Zusammenhang mit dem Forschungsinteresse standen. Im zweiten Schritt wurden die gesammelten Interviewfragen auf ihre Formulierung und die inhaltliche Relevanz geprüft. Im dritten Schritt wurden die geprüften Interviewfragen in Themenblöcke eingeteilt. Der Interviewleitfaden enthielt primär offene Fragen, die eine umfassende subjektive Einschätzung der interviewten Personen ermöglichen sollten. Die demografischen Daten der interviewten Personen wurden mittels eines Kurzfragebogens (vgl. Anhang C) erhoben. Die Datenerhebung wurde im Zeitraum vom 27. März 2025 bis zum 11. April 2025 durchgeführt. Die Interviews fanden online über Microsoft Teams statt und dauerten zwischen 23 und 69 Minuten, wobei die Instruktion nicht in die Zeitangabe einbezogen wurde. Im Anschluss wurden die aufgezeichneten Interviews wortgetreu mit der Software MAXQDA transkribiert.

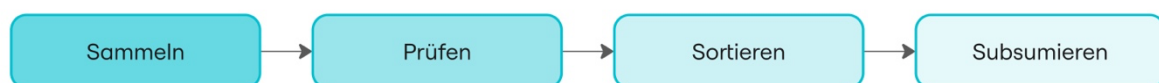


Abbildung 6. SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011), eigene Darstellung

3.4 Datenauswertung und Kategoriensystem

Die Datenauswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2020) unter Verwendung der Software MAXQDA. Das Kategoriensystem wurde deduktiv auf Basis theoretischer Vorannahmen und nach Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial zusätzlich induktiv entwickelt. Das finale Kategoriensystem umfasste sieben Hauptkategorien: (1) Führungsverhalten, (2) Führungswerte, (3) Accountability, (4) Struktur, Ablauf und Merkmale von Entwicklungsgesprächen, (5) Einstellungen zu Entwicklungsgesprächen, (6) Bedingungen von Entwicklungsgesprächen und (7) Verbesserungsvorschläge. Zusätzlich wurden einige Subkategorien und Subsubkategorien gebildet (vgl. Abb. 7).

Die Hauptkategorien Führungsverhalten und Führungswerte umfassen beobachtbare Verhaltensweisen oder Wertehaltungen von Führungskräften und sollten die Unterforschungsfrage A beantworten. Accountability beinhaltet Verantwortungsübernahmen von Führungskräften, aber auch Erwartungen an Verantwortungsübernahmen hinsichtlich der Mitarbeitenden oder des Teams und dient der Beantwortung der Unterforschungsfrage B. In der Hauptkategorie Struktur, Ablauf und Merkmale von Entwicklungsgesprächen wurden Aspekte wie Regelmässigkeit und Vorbereitung von Gesprächen, deren Zielsetzung, Ablauf, Inhalt und Gesprächsanteil erfasst, die einen Hinweis auf die Unterforschungsfragen A, B und C geben. Die Hauptkategorie Einstellung von Entwicklungsgesprächen beschreibt die subjektive Einstellung von Führungskräften sowie deren Erwartungen an die Entwicklungsgespräche und basiert ebenfalls auf den Unterforschungsfragen A, B und C. Zudem wurden förderliche und hinderliche Bedingungen sowie Verbesserungsvorschläge im Zusammenhang mit Entwicklungsgesprächen von Führungskräften codiert, die in Zusammenhang mit der Unterforschungsfrage C stehen. Insgesamt konnten so 956 Codierungen vorgenommen werden. Aufgrund der Stichprobengrösse wurde auf einen Vergleich zwischen Alter, Führungserfahrung, Geschlecht, Hierarchieebenen und Standort verzichtet. Das gesamte Kategoriensystem mit den jeweiligen Definitionen und Ankerbeispielen ist im Anhang D ersichtlich.

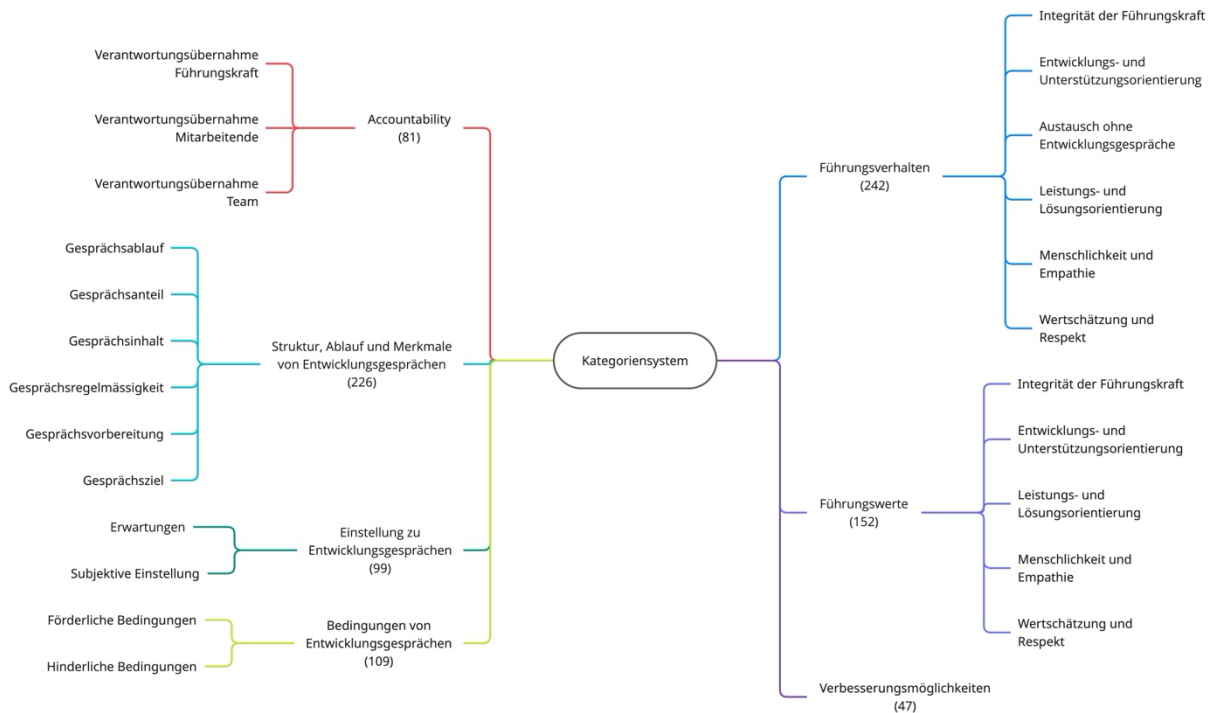


Abbildung 7. Kategoriensystem mit Hauptkategorien inkl. Codehäufigkeit und den jeweiligen Subkategorien, eigene Darstellung

Um die Reliabilität des Kategoriensystems zu prüfen, wurde eines der Interviews nach der Basiscodierung zusätzlich durch eine Kommilitonin codiert. Unstimmigkeiten bestanden insbesondere in den Hauptkategorien Führungsverhalten und Führungswerten. Um die Abgrenzung zu verbessern, wurde die Definition der beiden Kategorien präzisiert. Während sich das Führungsverhalten auf konkret und direkt gezeigtes Verhalten bezieht, beziehen sich Führungswerte auf Idealvorstellungen oder Erwartungen. Die konkrete Codierregel ist in Abbildung 8 ersichtlich.

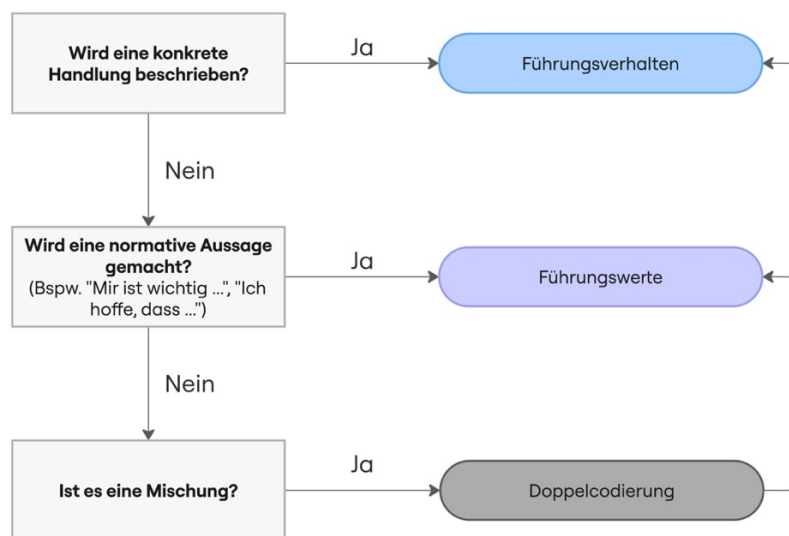


Abbildung 8. Flussdiagramm zur Beschreibung der Codierregel von Führungsverhalten und Führungswert, eigene Darstellung

4 Ergebnisse

Das nachfolgende Kapitel präsentiert die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews und dient der Beantwortung der Unterforschungsfragen. Die Auswertung erfolgt auf Basis des Kategoriensystems, wobei die einzelnen Kategorien analysiert und interpretiert werden. Am Ende des Kapitels findet eine Analyse von zusätzlichen Eindrücken aus den qualitativen Interviews statt, welche keinen direkten Zusammenhang mit den Unterforschungsfragen haben. Die zusammengeführten Ergebnisse aus den Unterforschungsfragen sowie aus der zusätzlichen Analyse der Eindrücke bilden die Grundlage zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage.

4.1 Unterforschungsfrage A – Einfluss des Führungsverhaltens

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews bezüglich des Einflusses des Führungsverhaltens auf die regelmässige Durchführung von Entwicklungsgesprächen dargestellt. Als zentrale Hauptkategorien wurden Führungsverhalten und Führungswerte identifiziert. Aufgrund der grossen inhaltlichen Überschneidungen dieser beiden Kategorien erfolgt die Auswertung zusammen und gliedert sich entsprechend der Codierungshäufigkeit der Subkategorien (vgl. Abb. 9). Die nachfolgende Auswertung gliedert sich demnach nach den Subkategorien Entwicklungs- und Unterstützungsorientierung, Leistungs- und Lösungsorientierung, Wertschätzung und Respekt sowie Menschlichkeit und Empathie. Weitere relevante Hauptkategorien wie die Einstellung zu Entwicklungsgesprächen sowie Struktur, Ablauf und Merkmale von Entwicklungsgesprächen werden bei inhaltlichen Überschneidungen mit den Subkategorien von Führungsverhalten und Führungswerten berücksichtigt.

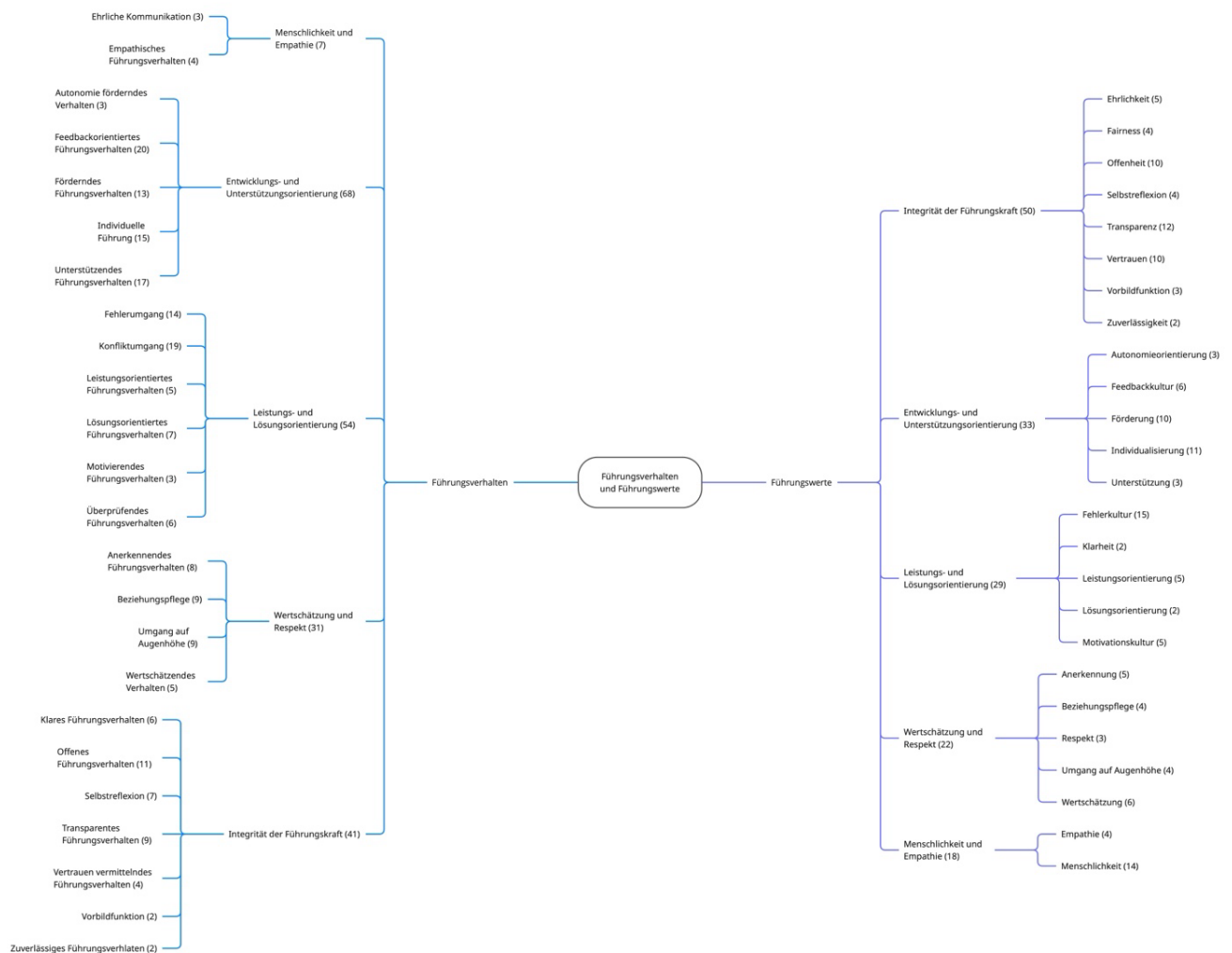


Abbildung 9. Hauptkategorien Führungsverhalten und Führungswerte mit dazugehörigen Subkategorien und den jeweiligen Subsubkategorien inkl. Codehäufigkeit in Klammer, eigene Darstellung

Entwicklungs- und Unterstützungsorientierung. Diese Subkategorien umfassen Verhaltensweisen (Führungsverhalten) oder Werte (Führungswerte), die darauf abzielen, das Potenzial der Mitarbeitenden zu fördern, indem individuell auf die Mitarbeitenden eingegangen und ihre Motivation gestärkt wird. In der Hauptkategorie Führungsverhalten erscheinen aufgrund der Codierhäufigkeit die Subkategorien feedbackorientiertes, unterstützendes und förderndes Führungsverhalten sowie individuelle Führung besonders relevant. In der Hauptkategorie Führungswerte stechen insbesondere die Subkategorien Individualisierung, Förderung und Feedbackkultur hervor.

Die Führungskräfte betonen die Wichtigkeit einer guten Feedbackkultur und gaben an, regelmässige Rückmeldungen an ihre Mitarbeitenden zu geben. Es wurde betont, dass Feedback entscheidend für die persönliche Weiterentwicklung und Förderung der Mitarbeitenden sei und kontinuierlich erfolgen sollte. Zudem erwähnten die Führungskräfte, dass sie ihre Mitarbeitenden im Arbeitsalltag, bei Herausforderungen sowie in deren persönlichen Entwicklung unterstützen.

Die Mehrheit der Führungskräfte beschreibt, die Mitarbeitenden nicht nur zu unterstützen, sondern auch zu fördern, um ihnen eine Lern- und Entwicklungsmöglichkeit zu bieten. Dabei legen sie einen grossen Wert auf einen individuellen Umgang. Die Führungskräfte beschrieben, dass sie individuell auf die Bedürfnisse und Erfordernisse der einzelnen Mitarbeitenden eingehen und versuchen, ihr Führungsverhalten an den individuellen Bedarf der Mitarbeitenden anzupassen. Eine Person beschreibt: „[...] ist mir auch wieder wichtig, was für sie wichtig ist“ (B5, Pos. 60).

Die Ergebnisse deuten auf eine Überschneidung mit der Hauptkategorie Struktur, Ablauf und Merkmale von Entwicklungsgesprächen hin, insbesondere mit der Subkategorie Gesprächsinhalt (vgl. Abb. 10). So bieten Entwicklungsgespräche die Gelegenheit, den Mitarbeitenden ein Feedback zu geben, aber auch die Mitarbeitenden zu fördern und zu unterstützen. Des Weiteren können die Führungskräfte bei den Entwicklungsgesprächen individuell auf die einzelnen Mitarbeitenden eingehen.

Dies zeigt sich ebenfalls in der Auswertung der Hauptkategorie subjektive Einstellung der Führungskräfte gegenüber Entwicklungsgesprächen. Mit 45 Codierungen überwiegen die positiven Einstellungen deutlich gegenüber ambivalenten und negativen Einstellungen.

Laut Aussagen sehen die Führungskräfte die Entwicklungsgespräche grösstenteils als sehr wichtig und wertvoll, um die Mitarbeitenden zu fördern und ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen. Es wird genannt, dass die Entwicklungsgespräche einen Rückblick auf Vergangenes sowie die Definition von Zielen und die Besprechung der Weiterentwicklungsmöglichkeiten ermöglichen.

Codesystem	Ziele & Zielerreichung	Entwicklung von Mitarbeitenden	Feedback an Mitarbeitende	Rückblick	Persönliches	Dialogkarten	Feedback an die Vorgesetzten
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Führungsverhalten <ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklungs- und Unterstützungsorientierung <ul style="list-style-type: none"> ● Feedbackorientiertes Führungsverhalten 6 ● Unterstützendes Führungsverhalten 3 ● Individuelle Führung 5 ● Förderndes Führungsverhalten 4 ● Autonomie förderndes Verhalten ▼ Führungswerte <ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklungs- und Unterstützungsorientierung <ul style="list-style-type: none"> ● Individualisierung 2 ● Förderung 2 ● Feedbackkultur 1 ● Autonomieorientierung ● Unterstützung 							
		5	8	4	3	1	1
	3	3	1	1		1	
	5	3	4	3	3	1	
	4	3	2	2	1	1	
	2	1	1				
	2	1	1	1			
	1	1	1	1			1

Abbildung 10. Anzahl der Überschneidungen von Entwicklungs- und Unterstützungsorientierung der Hauptkategorien Führungsverhalten und Führungswerten (Zeile) mit den Subsubkategorien der Subkategorie Gesprächsinhalt innerhalb der Hauptkategorie Struktur, Merkmal und Ablauf von Entwicklungsgesprächen (Spalte), Darstellung aus MAXQDA

Leistungs- und Lösungsorientierung. Die Subkategorien Leistungs- und Lösungsorientierung umfassen Aspekte wie Zielklarheit, Strukturiertheit und Ergebnisorientierung entweder als Verhaltensweise (Führungsverhalten) oder Wertevorstellung (Führungswerte). Dabei fördern die Führungskräfte die Effizienz der Mitarbeitenden und unterstützen sie bei der Lösung von Herausforderungen und Problemen. Mit den häufigsten Codierungen scheinen der Konflikt- und Fehlerumgang der Hauptkategorie Führungsverhalten und die Fehlerkultur der Hauptkategorie Führungswerte besonders relevant zu sein.

Die Mehrheit der Führungskräfte gibt an, in Konfliktsituationen als Coach zu fungieren, um die Situation zwischen den betroffenen Mitarbeitenden zu klären. Die Führungskräfte setzen dabei auf eine offene Kommunikation und greifen nur ein, wenn es notwendig ist.

In Bezug auf den Fehlerumgang gibt die Mehrheit der Führungskräfte an, eine Kultur zu pflegen, in der Fehler als Lern- und Entwicklungsmöglichkeit gesehen werden. Die Mehrheit der Führungskräfte geht mit Fehlern offen um und bevorzugt, die Fehler direkt anzusprechen und eine gemeinsame Lösung zu finden. Eine Führungskraft gibt auch an, dass ihre Mitarbeitenden in der Regel bereits einen Lösungsvorschlag haben. Eine weitere Führungskraft erklärt:

Die andere Perspektive ist noch die: Wir sind dann auch nie bis zu den Grenzen gegangen. Weil, wenn man nie Fehler macht, nie ein System ausgereizt hat, nie eine Situation ausgereizt hat, [...] dann weiss man gar nicht, wo die Grenze ist, sondern man hat sich [...] immer im Safe Space bewegt, wo man alles kontrollieren kann [...] und man muss diese Zone halt ab und zu verlassen. (B1, Pos. 50)

Nur eine Minderheit von Führungskräften erwähnte explizit ein leistungs- und überprüfendes Führungsverhalten, wie etwa Ergebnisorientierung oder die Erwartung, unternehmerisch zu denken und zu handeln.

Integrität der Führungskraft. Die Subkategorien Integrität der Führungskraft umfassen Verhaltensweisen (Führungsverhalten) oder Wertevorstellungen (Führungswerte), die sich auf die Glaubwürdigkeit oder Verlässlichkeit beziehen und im Einklang mit den grundlegenden Prinzipien der Führungskraft stehen. Aufgrund der Codierungshäufigkeiten scheinen die Subsubkategorien offenes und transparentes Führungsverhalten der Hauptkategorie Führungsverhalten sowie die Subsubkategorien Offenheit, Transparenz und Vertrauen der Hauptkategorie Führungswerte relevant zu sein.

Laut Aussagen ist der Mehrheit der Führungskräfte ein offener und transparenter Umgang wichtig. So geben sie an, mit ihren Mitarbeitenden einen transparenten Umgang und eine offene Kommunikation zu pflegen. Eine interviewte Führungskraft beschreibt: „Also wenn die Probleme nicht wirklich angesprochen werden, wenn Herausforderungen nicht

wirklich angesprochen werden [...] ich glaube, dann ist es wirklich fehl am Platz [...] es muss offen sein, es muss völlig transparent sein und absolut loyal“ (B8, Pos. 39).

Den Führungskräften ist zudem ein gegenseitiges Vertrauen wichtig. Einige Führungskräfte erwähnen, dass sie das Vertrauen bewusst fördern und den Mitarbeitenden Vertrauen vermitteln, um Unsicherheiten seitens der Mitarbeitenden abbauen zu können.

Wertschätzung und Respekt. Die Subsubkategorien Wertschätzung und Respekt beziehen sich auf Anerkennung und Wertschätzung und den respektvollen Umgang, welcher sich sowohl als Verhalten (Führungsverhalten) als auch Wertvorstellung (Führungswerte) äussern kann. Diese Kategorien wurden seltener genannt, geben jedoch ein Verständnis für die Interaktion zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden. Relevant scheinen die Subsubkategorien Beziehungspflege und Umgang auf Augenhöhe der Hauptkategorie Führungsverhalten sowie Anerkennung und Wertschätzung der Hauptkategorie Führungswerte.

Die Führungskräfte geben an, dass ihnen Anerkennung und Wertschätzung ihrer Mitarbeitenden wichtig sind. Die Entwicklungsgespräche bieten den Führungskräften eine Gelegenheit, die Mitarbeitenden anzuerkennen und wertzuschätzen. Laut Aussagen pflegt die Mehrheit der Führungskräfte aktiv die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden, indem sie Interesse zeigen. Zudem begegnen die Führungskräfte den Mitarbeitenden auf Augenhöhe und versuchen, von den Mitarbeitenden das zu erwarten, was sie selbst auch umsetzen. Einige Führungskräfte sehen die Entwicklungsgespräche auch als Möglichkeit, die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden zu pflegen. Die Führungskräfte schätzen die Möglichkeit, während der Entwicklungsgespräche ihre Mitarbeitenden besser kennenzulernen und das Vertrauensverhältnis stärken zu können. Eine Führungskraft beschreibt: *„Ich finde, es hat einen grossen Mehrwert, sich diese Zeit zu nehmen [...] und es interessiert mich als Vorgesetzten auch, wie es läuft [...] für mich ist das einfach Beziehungspflege“ (B6, Pos. 84).*

Die Überschneidung zwischen den Subkategorien Wertschätzung und Respekt und der Subkategorie Gesprächsinhalt zeigt sich auch in anderen Aspekten. Insgesamt konnten sieben Gesprächsinhalte identifiziert werden: Persönliches, Feedback an Mitarbeitende, Feedback an Vorgesetzte, Ziel und Zielerreichung, Dialogkarten, Entwicklung der Mitarbeitenden und Rückblick. Am häufigsten wurden Ziele und Zielerreichungen genannt. Der Gesprächsinhalt bezieht sich daher grösstenteils auf die Besprechung von vereinbarten Zielen oder die Definition von neuen Zielen. Eine Führungskraft erwähnt: *„Ich finde sie [Entwicklungsgespräche] elementar [...] für die Zusammenarbeit. Weil eben wie gesagt, Revue passieren lassen. [...] also einen Rück- und Ausblick zu machen in einer frei strukturierten Form“ (B2, Pos. 85).*

Ein weiterer häufig genannter Gesprächsinhalt war das Feedback an die Mitarbeitenden, wobei die Führungskräfte den Mitarbeitenden eine Rückmeldung zu ihren Leistungen geben oder zurückblicken, was seit dem letzten Entwicklungsgespräch alles geschehen ist. Die Mehrheit der Führungskräfte holt sich auch Feedback von ihren Mitarbeitenden ein, um ihr eigenes Verhalten verbessern zu können.

Schliesslich bezieht sich der Gesprächsinhalt noch auf persönliches der Mitarbeitenden, was beispielsweise das Erfragen nach dem aktuellen Wohlbefinden oder spezifisch gewünschten Gesprächsthemen beinhalten kann. In der Abbildung 11 sind die Überschneidungen zwischen Führungsverhalten, Führungswerten und dem Gesprächsinhalt ersichtlich.

Codesystem	Feedback an Mitarbeitende	Ziele & Zielerreichung	Rückblick	Entwicklung von Mitarbeitenden	Persönliches	Feedback an die Vorgesetzten	Dialogkarten
▼ Führungsverhalten							
▼ Wertschätzung und Respekt							
Umgang auf Augenhöhe	1					1	
Beziehungspflege		2	2	1	2		1
Anerkennendes Verhalten	4	2	2	2	2		
Wertschätzendes Verhalten	3	1	1	1	1	1	
▼ Führungswerte							
▼ Wertschätzung und Respekt							
Wertschätzung	2	1	1	1			
Anerkennung	2	1	1	1			
Beziehungspflege							
Umgang auf Augenhöhe							
Respekt							

Abbildung 11. Überschneidungen von Wertschätzung und Respekt (Zeile) mit den Subsubkategorien von Gesprächsinhalt (Spalte) der Hauptkategorie Struktur, Merkmal und Ablauf von Entwicklungsgesprächen, Darstellung aus MAXQDA

Menschlichkeit und Empathie. Die Subkategorien Menschlichkeit und Empathie beinhalten Verhaltensweisen (Führungsverhalten) oder Wertevorstellungen (Führungswerte), die durch Mitgefühl, Fürsorge und Zuwendung der Führungskraft gekennzeichnet sind. Sowohl in der Hauptkategorie Führungsverhalten als auch Führungswerte gab es nur wenige Codierungen. Mit 14 Codierungen deutet die Codierhäufigkeit von Menschlichkeit der Hauptkategorie Führungswerte dennoch auf eine Relevanz hin.

Aus den Interviews geht hervor, dass Führungskräfte, denen Menschlichkeit und Empathie wichtig sind, einen Wert auf Transparenz, Offenheit und Fairness im Umgang mit ihren Mitarbeitenden legen. So zeigt sich insbesondere Überschneidungen von Menschlichkeit mit den Subsubkategorien Beziehungspflege und feedbackorientiertes Führungsverhalten der Hauptkategorie Führungsverhalten sowie Individualisierung, Offenheit und Transparenz der Hauptkategorie Führungswerte. Die Führungskräfte berichten, dass sie individuelle Bedürfnisse und Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigen und eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen möchten. Eine Führungskraft betont:

Eine gute Führungskraft ist ... dass die Mitarbeitenden zufrieden sind. Und mir ist auch bewusst, dass man es nicht immer allen recht machen kann. Aber irgendwie

gibt es auch eine gewisse Grenze, wo man sagen kann, okay, die Mitarbeitenden, sie können auch mit diesem Kompromiss leben zum Beispiel. Und dann auch die Qualität von der Arbeit gut ist. Dann muss ich sagen, okay, es ist wirklich eine gute Führungsperson. (B7, Pos. 10)

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich Führungsverhalten insbesondere durch die Subsubkategorien feedbackorientiertes Führungsverhalten, Konfliktumgang, unterstützendes Führungsverhalten, individuelle Führung, Fehlerumgang und förderliches Führungsverhalten auszeichnet. Führungswerte spiegeln sich in einer ausgeprägten Feedbackkultur, Menschlichkeit, Transparenz, Individualisierung, Offenheit, Vertrauen und Förderung wider (vgl. Abb. 12). Insgesamt wird deutlich, dass das Verhalten der Führungskräfte weitgehend mit den Wertevorstellungen übereinstimmt. So pflegen und leben die Führungskräfte eine feedbackorientierte und fördernde Kultur, indem die Mitarbeitenden individuell betrachtet und unterstützt werden. Die fördernde Kultur wird auch im Umgang mit Fehlern ersichtlich, bei denen Führungskräfte Fehler grösstenteils als Lern- und Entwicklungsmöglichkeit sehen. Der Umgang mit den Mitarbeitenden ist geprägt von Offenheit, Transparenz und Vertrauen, wobei die Führungskräfte bemüht sind, die Beziehung zu den Mitarbeitenden zu pflegen und ihnen auf Augenhöhe zu begegnen.

Entwicklungsgespräche bieten nicht nur die Möglichkeit, den Mitarbeitenden ein Feedback zu geben und ihre Leistungen anzuerkennen und wertzuschätzen, sondern auch die Beziehung zu pflegen und den Mitarbeitenden auf Augenhöhe zu begegnen. Zudem sehen die Führungskräfte die Entwicklungsgespräche als Möglichkeit, die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung zu fördern und zu unterstützen. Diese Ergebnisse lassen darauf schliessen, dass ein Führungsverhalten, das ein Feedback zur Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, zum Anbringen von Anerkennung und Wertschätzung sowie zur Pflege der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden genutzt wird, die regelmässige Durchführung von Entwicklungsgesprächen begünstigt.

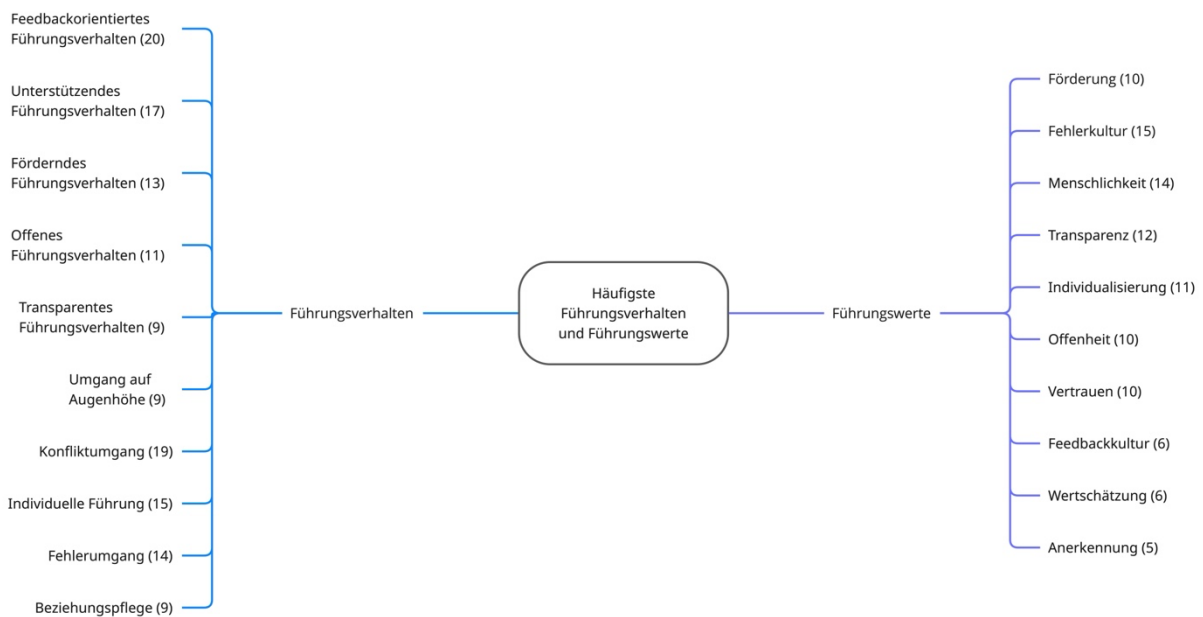


Abbildung 12. Hauptkategorien Führungsverhalten und Führungswerten mit den jeweiligen häufigsten Subsubkategorien und Codehäufigkeit in Klammer, eigene Darstellung

4.2 Unterforschungsfrage B – Einfluss von Accountability

Im Folgenden werden die zentralen Befunde zum Einfluss von Accountability auf die regelmässige Durchführung von Entwicklungsgesprächen präsentiert. Grundlage bildet die Hauptkategorie Accountability, die Einstellungen und Erwartungen von Führungskräften in Bezug auf Verantwortungsübernahme umfasst. Die Verantwortungsübernahme kann sich auf den Arbeitsalltag und die Arbeitsaufgaben beziehen sowie gegenüber anderen Mitarbeitern oder dem Team äussern. Die Hauptkategorie hat insgesamt 81 Codierungen und ist in die Subkategorien Verantwortungsübernahme Führungskraft, Verantwortungsübernahme Mitarbeitende und Verantwortungsübernahme Team aufgeteilt.

Verantwortungsübernahme Führungskraft. In der Subkategorie Verantwortungsübernahme Führungskraft beschreiben die Führungskräfte verschiedene Verantwortlichkeiten in ihrem Führungsalltag. Grösstenteils erwähnen die Führungskräfte die Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden und dem Unternehmen. So wird erwähnt: „[...] weil ich ja für sie [Mitarbeitende] [...] verantwortlich bin“ (B4, Pos. 56) oder „dort versuche ich quasi meine Verantwortung gegenüber der Hirslanden zu geben“ (B7, Pos. 28).

Mehrere Führungskräfte berichten, dass sie insbesondere bei Fehlern Verantwortung übernehmen, um die Mitarbeitenden zu unterstützen. Zudem sehen einige Führungskräfte die Durchführung von Entwicklungsgesprächen als Teil ihrer Verantwortung, um Entwicklungsziele wie Beförderungen schriftlich festzuhalten. Eine Führungskraft äussert ihre Meinung wie folgt: „Ich finde das ganz, ganz eine wichtige Führungsaufgabe“ (B3, Pos. 77).

Eine Führungskraft sieht den Mehrwert von Entwicklungsgesprächen nicht nur in der persönlichen Entwicklung von Mitarbeitenden, sondern auch zu Unternehmenszwecken:

[...] dass man Mitarbeiter im besten Fall im Unternehmen halten möchte und sie dort weiterentwickeln [...] Also das heisst wir wollen Mitarbeiter langfristig im Unternehmen halten. Darum ist mir das wichtig, dass sie sich wirklich abgeholt fühlen in diesen Gesprächen und man die Probleme ernst nimmt. (B8, Pos. 43)

Einige Führungskräfte erwähnen zudem, das Unternehmen gegen aussen zu vertreten und ihre Mitarbeitenden in die Unternehmensziele einzubinden. So beschrieb eine Führungskraft: *„Wir arbeiten für eine Institution, wir müssen die Werte, die Strategie und die Weiterentwicklung stärken und fördern und eine hundertprozentige Loyalität gegenüber dem Unternehmen sowie seinen Mitarbeitenden haben“ (B5, Pos. 10).*

Verantwortungsübernahme Mitarbeitende. Die Subkategorie

Verantwortungsübernahme Mitarbeitende umfasst die Erwartungen der Führungskräfte an ihre Mitarbeitenden hinsichtlich Eigenverantwortung. Die Führungskräfte haben angegeben, dass sie von ihren Mitarbeitenden erwarten, dass die Mitarbeitenden Verantwortung für ihre Arbeiten übernehmen. Eine Führungskraft erwähnt: *„[...] dass die Leute dort auch dran arbeiten, dass sie das ernst nehmen, weil sie können ja auch mitgestalten“ (B6, Pos. 64).*

Einige Führungskräfte haben zudem erwähnt, dass sie die Erwartung haben, dass ihre Mitarbeitenden bei Arbeiten oder Problemen, die sie nicht selbst lösen können, auf sie zukommen. So wird beschrieben:

Meine Mitarbeitenden haben die Verantwortung für ihre Arbeit [...] und dann finde ich, ist ihre Verantwortung gegenüber mir, [...] wenn sie ein Problem haben, das sie nicht selbst lösen können, dass sie dann zu mir kommen. Und dann ist es nachher meine Verantwortung, eine Lösung zu finden für das Problem. (B7, Pos. 24)

Die Führungskräfte beschreiben unterschiedliche Strategien, um die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Einige Führungskräfte setzen auf Gestaltungsfreiräume, andere auf klare Strukturen und Rahmenbedingungen. Beide Ansätze zielen darauf ab, Accountability im Alltag der Mitarbeitenden zu verankern.

Verantwortungsübernahme Team. Letztlich beschreiben die Führungskräfte noch die Verantwortungsübernahme des gesamten Teams. Einige Führungskräfte erwähnten, dass es ihnen ein Anliegen ist, dass das gesamte Team Verantwortung, die Leistungen und somit für das Unternehmen übernehmen. Einige Führungskräfte äusserten die Erwartung, dass das Team im besten Wissen und Gewissen im Sinne des Unternehmens handelt.

Zudem erwähnten ein paar Führungskräfte, dass sie es sich wünschen, dass das Team ein gemeinsames Ziel setzt, welches einen Mehrwert und eine Weiterentwicklungsmöglichkeit für das Unternehmen bietet.

Zusammenfassend wird ersichtlich, dass die Führungskräfte ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein gegenüber ihren Mitarbeitenden und dem Unternehmen aufweisen. Die Führungskräfte sehen es nicht nur in ihrer Verantwortung, das Team und die Mitarbeitenden für die Unternehmensziele zu begeistern, sondern auch die Mitarbeitenden zu fördern. Grösstenteils wird nicht nur erwartet, dass die Mitarbeitenden und Teams Verantwortung für ihre Aufgaben übernehmen, sondern bewusst ein Mehrwert für das Unternehmen erzielt wird. Es deutet darauf hin, dass die Führungskräfte bewusst versuchen, die Accountability zu fördern. Auch die eigene Accountability ist für die Führungskräfte von Relevanz. Entwicklungsgespräche werden zum Beispiel als wichtige Führungsaufgabe gesehen, die den Mitarbeitenden zusteht. Die Entwicklungsgespräche dienen nicht nur der individuellen Förderung, sondern auch der langfristigen Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Accountability als innere Haltung und aktive Verantwortungsübernahme der Führungskräfte einen positiven Einfluss auf die regelmässige Durchführung von Entwicklungsgesprächen haben kann.

4.3 Unterforschungsfrage C – Unterstützung der Führungskräfte

Nachfolgend werden die Interviewaussagen im Hinblick auf die Frage, was Führungskräfte bei der Durchführung von Entwicklungsgesprächen unterstützt, ausgewertet. Die Auswertung erfolgt auf Basis der Hauptkategorie Bedingungen von Entwicklungsgesprächen, wobei der Fokus auf den förderlichen Bedingungen von Entwicklungsgesprächen liegt. Zusätzlich wird die zusammenhängende Subkategorie Gesprächsvorbereitung der Hauptkategorie Struktur, Merkmal und Ablauf von Entwicklungsgesprächen analysiert.

Förderliche Bedingungen. Aus der Subkategorie förderliche Bedingungen konnten einige Hinweise gefunden werden, die die Führungskräfte in der Umsetzung von Entwicklungsgesprächen unterstützen. So erwähnen einige Führungskräfte, dass eine gute Planung und Vorbereitung die Durchführung von Entwicklungsgesprächen unterstützt. Dies beinhaltet eine frühzeitige Termineinladung und Notizen zwischen den einzelnen Entwicklungsgesprächen. So beschreiben zwei Führungskräfte: „[...] weil ich immer gedacht habe, ich habe keine Zeit, ich muss alles andere machen. Aber eine gute Planung, dann ist es machbar“ (B5, Pos. 88) oder „[...] wenn man sich vorbereitet, auf die Entwicklungsgespräche, weil ich möchte dem Ganzen gerecht werden“ (B2, Pos. 97). Dies zeigt sich auch in der Subkategorie Gesprächsvorbereitung der Hauptkategorie Struktur, Ablauf und Merkmale von Entwicklungsgesprächen. Laut Aussagen bereiten sich die Führungskräfte mehrheitlich auf die Entwicklungsgespräche vor, indem sie das Formular des letzten Entwicklungsgesprächs durchgehen. Einige Führungskräfte geben zusätzlich an, sich das ganze Jahr über Notizen zu machen, welche sie als Gesprächsvorbereitung nutzen.

Einige Führungskräfte erwähnen ausserdem, dass sie durch die angebotenen Leadership-Kurse der Hirslanden, in welchen die Entwicklungsgespräche geschult werden, bei der Gesprächsdurchführung unterstützt werden. Auch die online verfügbaren Unterlagen zum Selbststudium werden unterstützend wahrgenommen. Eine Führungskraft äussert sich wie folgt dazu:

Mit diesen Kärtchen [Dialogkarten], das haben wir ja online alles auch zur Verfügung, wo das alles ja bestens beschrieben ist, und ich habe [...] noch den Leadership-Kurs gemacht, [...] das war eigentlich gerade praktisch so für die Vorbereitung und vor allem so ein bisschen das Plenum nachher mit den verschiedenen Bereichen der Spitäler, wie sie das so ein bisschen handhaben. (B3, Pos. 50)

Zudem empfindet eine Führungskraft die Unterstützung seitens HR als hilfreich und erwähnt: „Sonst von der Kommunikation her und so seitens HR und so läuft eigentlich gut. Man weiss immer, wann die Zeit ist für die Entwicklungsgespräche“ (B9, Pos. 64). Die Mehrheit der Führungskräfte lobte das neue Format des Entwicklungsgesprächs im

Vergleich zum alten Mitarbeitergespräch. Eine Führungskraft erklärte: *„Ich persönlich finde es sehr gut, dass man weggekommen ist von dieser Beurteilung“* (B5, Pos. 54). So erwähnen einige Führungskräfte, dass der Dialog offener ist und vielmehr auf die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden eingegangen werden kann, seit das neue Entwicklungsgespräch eingeführt wurde. Zudem wurde der Umfang des Formulars reduziert, was laut Aussagen für Zuspruch sorgt. So erwähnt eine Führungskraft: *„[...] das Formular ist schlanker geworden, das fand ich sympathisch“* (B6, Pos. 36).

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass eine verlässliche Planung und gezielte Gesprächsvorbereitung als unterstützend für die regelmässige Durchführung von Entwicklungsgesprächen wahrgenommen werden. Unterstützend wirken sowohl individuelle Massnahmen wie die frühzeitige Terminierung und laufende Notizen zwischen den Entwicklungsgesprächen als auch die internen Angebote wie die Leadership-Kurse, das Online-Material oder die Erinnerungen durch das HR.

4.4 Zusätzliche Analysen und Eindrücke aus den Interviews

Als Abschluss des Ergebnisteils befasst sich das folgende Kapitel mit zusätzlichen Analysen und Eindrücken aus den Interviews, die keinen direkten Zusammenhang mit den Unterforschungsfragen haben, jedoch eine Relevanz für die Hauptforschungsfrage aufweisen. Dieses Kapitel beinhaltet demnach Auswertungen der Hauptkategorien Führungsverhalten, Struktur, Ablauf und Merkmale von Entwicklungsgesprächen, subjektive Einstellungen, hinderliche sowie förderliche Bedingungen und Verbesserungsmöglichkeiten. Im Zusammenhang mit der Hauptkategorie Führungsverhalten wird in diesem Kapitel ergänzend auf den Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden eingegangen.

Austausch (ohne Entwicklungsgespräche). Aus den Interviews geht hervor, dass die Führungskräfte mehrheitlich regelmässig mit ihren Mitarbeitenden austauschen, wobei Entwicklungsgespräche nicht berücksichtigt wurden. Die Anzahl der Austausche unterscheidet sich zwischen den einzelnen Führungskräften. Je zwei Führungskräfte geben an, dass sie sich wöchentlich oder alle zwei Wochen mit ihren Mitarbeitenden austauschen. Eine weitere Führungskraft gibt an, sich einmal im Monat mit ihren Mitarbeitenden auszutauschen und zwei weitere Führungskräfte geben an, sich alle zwei Monate mit ihren Mitarbeitenden auszutauschen. Jeweils eine Führungskraft gibt an, quartalsweise oder mehrmals jährlich einen Austausch mit ihren Mitarbeitenden zu haben.

Struktur, Ablauf und Merkmale von Entwicklungsgesprächen. In der Hauptkategorie Struktur, Ablauf und Merkmale von Entwicklungsgesprächen beschrieben die Führungskräfte detailliert den Umgang mit Entwicklungsgesprächen. So wurde beispielsweise erwähnt, dass sich der Gesprächsablauf des Entwicklungsgesprächs meistens nach dem vorgegebenen Formular des Entwicklungsgesprächs richtet. Die Mehrheit der Führungskräfte bemüht sich aber, das Gespräch offen zu gestalten und auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. Eine Führungskraft betonte, dass sie den Gesprächsablauf und den Gesprächsinhalt gänzlich von den Mitarbeitenden bestimmen lässt und nicht nach dem vorgegebenen Formular vorgeht.

In diesem Zusammenhang wird auch der Gesprächsanteil zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden erwähnt, welcher jedoch unterschiedlich eingeschätzt wird. Die Mehrheit der Führungskräfte beschreibt, dass sie versuchen, die Mitarbeitenden grösstenteils sprechen zu lassen. Ihnen ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden von sich aus sprechen können. Die Minderheit gibt an, dass der Gesprächsanteil zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ausgeglichen ist. Eine Führungskraft erwähnte, dass der Gesprächsanteil grösstenteils von ihr bestimmt wird. Dies sei abhängig von den Mitarbeitenden. Konkret erwähnte diejenige Führungskraft, dass bei Mitarbeitenden mit Sprachschwierigkeiten das Gespräch

grösstenteils von ihr bestimmt ist. Bei Mitarbeitenden ohne Sprachbarrieren beschrieb diejenige Führungskraft einen ausgeglichenen Gesprächsanteil.

Das Gesprächsziel ist laut Aussagen der Führungskräfte, dass den Mitarbeitenden ein Gefühl von Wertschätzung vermittelt werden kann. Die Führungskräfte möchten die Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen und gemeinsame Ziele für die Zukunft definieren. Dabei ist es ihnen laut Aussagen wichtig, die Stärken der Mitarbeitenden in den Vordergrund zu stellen und diese aufzubauen. Gleichzeitig sollen Entwicklungspotenziale identifiziert und Möglichkeiten, wie Weiterbildungen, besprochen werden. Insgesamt sollen die Mitarbeitenden durch das Entwicklungsgespräch motiviert und in ihrer Arbeit bestärkt werden, indem ihre Leistungen gewürdigt und ihre Anliegen ernst genommen werden. Des Weiteren ist einigen Führungskräften wichtig, dass bei den Entwicklungsgesprächen nichts Neues herauskommt. Eine Führungskraft beschreibt:

Grundsätzlich ist mein Ziel, dass in diesem Gespräch keine Überraschungen passieren [...] Also das heisst, wenn ich mit einem positiven oder negativen Feedback komme, wäre es für mich zu spät, wenn das erst in dem Gespräch kommt. Wenn, dann erinnern wir uns daran, dass wir mal darüber gesprochen haben (B2, Pos. 40).

Die Subkategorie Gesprächsregelmässigkeit beschreibt die Häufigkeit der Entwicklungsgespräche. Es hat sich gezeigt, dass der Grossteil der Führungskräfte die Entwicklungsgespräche jährlich durchführt. Lediglich zwei von neun Führungskräften führen zweimal jährlich ein Entwicklungsgespräch durch. Insgesamt erachten es die Führungskräfte als wichtig und erforderlich, die Entwicklungsgespräche mindestens einmal jährlich durchzuführen. Zwei Führungskräfte weisen jedoch auf Schwierigkeiten in Bezug auf fehlendes Interesse oder Sprachbarrieren hin. Nur eine Führungskraft führt aufgrund dessen nur mit denjenigen Mitarbeitenden ein Entwicklungsgespräch durch, die es auch explizit wünschen oder eine leitende Funktion haben. Einige Führungskräfte erwähnen den Wunsch, die Entwicklungsgespräche zweimal jährlich durchzuführen, geben jedoch an, dies aktuell nicht umzusetzen.

Subjektive Einstellungen. In der Hauptkategorie subjektive Einstellungen wurden neben positiven Einstellungen, welche bereits im Kapitel 4.1 erwähnt wurden, noch ambivalente und negative Meinungen geäussert.

So erwähnen die Führungskräfte, dass Entwicklungsgespräche ein wichtiges und gutes Instrument, aber nicht ausreichend sind. Eine Führungskraft beschreibt: *„Sie sind ein gutes Mittel, aber sie sind nicht perfekt und sie sind nicht ausreichend, finde ich“* (B9, Pos. 28). Es wird erwähnt, dass jährlich vorgeschriebene Termine als starr empfunden werden und den regelmässigen Austausch, welcher beinahe wichtiger für die Meinungsbildung ist als die Entwicklungsgespräche, nicht ersetzen können. Trotz grundsätzlicher positiver Einstellung zum Entwicklungsgespräch erwähnten einige Führungskräfte, dass die vorgegebenen Themen und Strukturen nicht immer zu den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden passen. Einige Führungskräfte haben die Entwicklungsgespräche daher bereits an die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden angepasst, indem sie beispielsweise die Begriffe der Dialogkarten änderten und für die Mitarbeitenden verständlicher formulieren.

Zwei Führungskräfte erwähnten, dass sie Entwicklungsgespräche im Grundprinzip als wichtig und sinnvoll erachten, jedoch für bestimmte Berufsgruppen wie beispielsweise Reinigungskräfte und Küchenpersonal schwer umsetzbar und nicht unbedingt zielführend sind. Eine Führungskraft aus der Hauswirtschaft beschreibt: *„Aber jetzt gerade für Mitarbeiter in der Reinigung, die um die 60er herum sind und ich sollte mit ihnen diese Kärtchen [Dialogkarten] ausbreiten [...] schwierig, ganz, ganz schwierig“* (B4, Pos. 46).

Die negativen Einstellungen zu Entwicklungsgesprächen bezogen sich grösstenteils auf den administrativen Aufwand, der mit den Entwicklungsgesprächen verbunden ist. So wurde laut Aussagen kritisiert, dass das Formular nach Einreichung im HR nur noch schwer zugänglich ist oder das Hin- und Herschicken des Formulars zur Unterschrift als aufwendig empfunden wird.

Einige Führungskräfte bevorzugen laut Aussagen einen flexibleren und kontinuierlichen Austausch mit ihren Mitarbeitenden, um Lob, Kritik und Zielvereinbarungen zeitnah und regelmässiger besprechen zu können. Eine Führungskraft erwähnt diesbezüglich: *„[...] wirklich lieber immer gerade sofort reagieren, Lob und Kritik anbringen und gar nicht erst sammeln“* (B4, Pos. 72).

Hinderliche Bedingungen. Die subjektiven Einstellungen haben teilweise bereits einen Hinweis auf förderliche und hinderliche Bedingungen gegeben. Als hinderlichste Bedingung zur Durchführung von Entwicklungsgesprächen wurde der fehlende Bedarf seitens der Mitarbeitenden beschrieben. Mehrere Führungskräfte beschreiben den fehlenden Wunsch nach Weiterentwicklung seitens der Mitarbeitenden. Eine Führungskraft von Reinigungskräften schilderte, dass ihre Mitarbeitende, welche keine Führungspositionen haben, keinen Bedarf an einem Entwicklungsgespräch haben und sich in diesem Bereich selten weiterentwickeln wollen. Diese Mitarbeitenden streben in der Regel eine Karriere in anderen Bereichen als der Reinigung an. Ein Entwicklungsgespräch zu Feedbackzwecken ist für diese Führungsperson daher nicht zielführend, da ihrer Meinung nach das Feedback kontinuierlich erfolgen sollte. Insgesamt stellen die Entwicklungsgespräche für diese Führungskraft eine Herausforderung dar, da die Prioritäten und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in anderen Bereichen liegen. Die Führungskraft führt daher nur Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitenden durch, welche eine Führungsfunktion haben, und mit den restlichen Mitarbeitenden nur auf deren Wunsch. Bei Bedarf der Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion konzentriert sich diese Führungskraft stattdessen auf ein offenes Gespräch über das Wohlbefinden und die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Die Führungskraft betont: *„Wie gesagt, für mich in der Hauswirtschaft ist das einfacher mit den klassischen Fragebögen. Das, was wir jetzt haben, finde ich für alles andere ganz, ganz eine lässige Sache“* (B4, Pos. 72).

Mehrere Führungskräfte schildern zudem, dass auch das Alter der Mitarbeitenden dazu beitragen kann, dass sie einen Bedarf an den Entwicklungsgesprächen haben. So haben insbesondere ältere Mitarbeitende keinen Entwicklungsbedarf und möchten sich eher mit Themen wie der Pensionierung befassen. Ein Gespräch nach dem vorgegebenen Formular stellt für die Führungskräfte daher eine Herausforderung dar.

Ein weiterer hinderlicher Grund liegt gemäss den Führungskräften im Tagesgeschäft. Die Entwicklungsgespräche stellen eine zusätzliche Aufgabe dar, welche neben ihren Verpflichtungen erledigt werden müssen. Eine Führungskraft erwähnt: *„[...] am schwierigsten ist die Kombination zwischen ganz viel Arbeit und es findet gerade nach den Ferien statt. Das ist die grösste Herausforderung“* (B2, Pos. 101). So stellt auch die Vorbereitung, Gesprächsführung und Nachbereitung einen Zeitaufwand dar, der je nach Teamgrösse erheblich sein kann.

Eine Führungskraft erwähnte ausserdem, dass für sie die Sprachbarriere ein Hindernis darstellt. Mit einem Teil ihrer Mitarbeitenden ist es schwierig, das Gespräch zu führen, da es zu Verständnisproblemen kommen kann.

Die Führungskräfte erwähnten zusätzlich einige hinderliche Bedingungen, die sich konkret auf halbjährliche Entwicklungsgespräche bezogen. So wurde ebenfalls der fehlende

Bedarf als hinderliche Bedingung genannt. Es wurde beschrieben, dass es teilweise nicht möglich ist, innerhalb von einem halben Jahr eine Entwicklung zu machen. Ebenfalls wurde der zeitliche Aufwand als hinderliche Bedingung für halbjährliche Entwicklungsgespräche erwähnt, was in Abhängigkeit von der Teamgrösse noch erheblicher sein kann. Letztlich sahen zwei Führungskräfte keinen Grund, zwei Entwicklungsgespräche durchzuführen, da sie ohnehin regelmässige Austausche mit ihren Mitarbeitenden haben.

Förderliche Bedingungen. Neben hinderlichen Bedingungen nannten die Führungskräfte auch förderliche Bedingungen. Als förderlichste Bedingung zur Durchführung von Entwicklungsgesprächen hat sich die Sinnhaftigkeit und der damit verbundene Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden herausgestellt. Führungskräfte betonten die Bedeutung und Wichtigkeit von Entwicklungsgesprächen und nannten dies als wesentlichen Grund, die Gespräche durchzuführen. Der Austausch mit den Mitarbeitenden während der Entwicklungsgespräche wird laut Aussagen besonders geschätzt. Die Führungskräfte nehmen die Entwicklungsgespräche laut Aussagen als wichtige Führungsaufgabe wahr und sie sehen sie als Gelegenheit, die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden zu pflegen, die Mitarbeitenden zu unterstützen und zu fördern. Eine Führungskraft erklärt: *„[...] rein ums Entwicklungsgespräch und das Wort finde ich sehr schön und sehr stark, weil man will ja etwas entwickeln und vorantreiben“* (B5, Pos. 28).

Verbesserungsmöglichkeiten. Letztlich nannten die Führungskräfte einige Vorschläge, um die Entwicklungsgespräche zu verbessern. Am häufigsten wurde die Verringerung des administrativen Aufwands erwähnt. Es wurde geschildert, dass der Prozess, ein PDF-Dokument auszufüllen, zu scannen und per E-Mail an das HR zu versenden, unnötig umständlich sei und stattdessen in Form eines Online-Formulars oder in ein bestehendes System integriert werden könnte, um die Effizienz zu steigern. Zudem wurde mehrfach erwähnt, dass es schwierig sei, die vereinbarten Ziele das ganze Jahr über im Blick zu behalten. Denn die Führungskräfte müssen nach Einreichung des Formulars jeweils eine Anfrage an die zuständige Stelle, Ask HR, senden, um das Formular erneut einzusehen. In diesem Zusammenhang wünschen sich die Führungskräfte einen erleichterten Zugang, damit die Ziele über das Jahr leichter abrufbar wären.

Zudem würden sich drei Führungskräfte eine Reduktion des Umfangs für das halbjährliche Entwicklungsgespräch wünschen. Zwei von diesen drei Führungskräften führen das Entwicklungsgespräch aktuell einmal jährlich durch und könnten sich vorstellen, durch eine Reduktion des Umfangs halbjährliche Gespräche durchzuführen. Letztlich wünschen sich die Führungskräfte noch eine Integration eines Feedbacks an sich selbst.

Zusammenfassend liefert dieses Kapitel Erkenntnisse aus den Interviews, die für die Hauptforschungsfrage relevant sind. Es zeigt sich, dass die Führungskräfte einen regelmässigen Austausch mit ihren Mitarbeitenden pflegen und die Entwicklungsgespräche grösstenteils jährlich durchführen. Der Fokus der Gespräche richtet sich meist nach dem vorgegebenen Formular und beinhaltet Wertschätzung, Entwicklung sowie Zielvereinbarungen. Trotz überwiegend positiver Einstellung gegenüber den Entwicklungsgesprächen zeigen sich ambivalente und negative Einstellungen in Bezug auf die Umsetzbarkeit, den Nutzen und den administrativen Aufwand, wobei aber auch bestimmte Berufsgruppen einen Einfluss haben. Förderlich scheinen die Sinnhaftigkeit und Beziehungspflege, während sich Zeitmangel, Sprachbarrieren und fehlendes Interesse als hinderlich herausgestellt haben. Die Verbesserungsvorschläge beziehen sich daher überwiegend auf die Reduktion des administrativen Aufwands, einer verbesserten digitalen Lösung und eine Integration von einem Feedback an die Führungskräfte.

5 Diskussion

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Regelmässigkeit von Entwicklungsgesprächen und beinhaltet eine Literaturanalyse und eine qualitative Datenerhebung. Die nachfolgende Diskussion beschäftigt sich mit den gewonnenen Erkenntnissen aus Literatur und Datenerhebung. In den nächsten Abschnitten werden die Erkenntnisse zusammengefasst und schliesslich mit der Hauptforschungsfrage abgeglichen, gefolgt von Handlungsempfehlungen, Limitationen und Ausblick sowie dem Schlusswort.

5.1 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Aus der Hauptforschungsfrage wurden drei Unterforschungsfragen abgeleitet. Zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage werden zunächst die Unterforschungsfragen mit der Theorie verknüpft und interpretiert. Im Anschluss folgt die Beantwortung der Hauptforschungsfrage.

Unterforschungsfrage A. Welches Führungsverhalten beeinflusst die regelmässige Durchführung von Entwicklungsgesprächen?

Aus den Ergebnissen der Datenerhebung lässt sich schliessen, dass die regelmässige Durchführung von Entwicklungsgesprächen durch ein Führungsverhalten, das Feedback zur Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, zum Anbringen von Anerkennung und Wertschätzung sowie zur Beziehungspflege nutzt, begünstigt wird.

Im Hinblick auf die Literatur zeigen sich Überschneidungen mit dem transaktionalen und transformationalen Führungsverhalten des Full-Range-Leadership-Modells (Furtner & Baldegger, 2023). Einen Hinweis auf eine Laissez-faire-Führung konnte nicht gefunden werden.

Bei der transaktionalen Führung konnte die Subdimension Contingent Reward identifiziert werden, indem die Führungskräfte Anerkennung aussprechen (vgl. Furtner & Baldegger, 2023). Zusätzlich konnten Hinweise auf transformationale Subdimensionen gefunden werden, wobei die Abgrenzung jedoch nicht immer ganz eindeutig ist (vgl. Furtner & Baldegger, 2023). Die Subdimension individuelle Berücksichtigung zeigt sich, indem Führungskräfte versuchen, ihr Führungsverhalten dem jeweiligen Bedarf der Mitarbeitenden anzupassen. Zudem zeigt sich die intellektuelle Stimulierung durch die fördernde Kultur beispielsweise im Umgang mit Fehlern und Konflikten. So wird in Konfliktsituationen beschrieben, dass die Führungskräfte als Coach fungieren. Inwiefern der idealisierte Einfluss und die inspirierende Motivation vorhanden sind, ist nicht abschliessend zu beurteilen. Die Führungskräfte geben zwar an, die Mitarbeitenden in Unternehmensziele einzubinden. Es bleibt jedoch unklar, inwieweit die Mitarbeitenden dadurch inspiriert und begeistert werden oder ihnen die Vision vermittelt wird.

Vertrauen, Förderung, individuelle Berücksichtigung sowie Unterstützung konnten im Rahmen der Datenerhebung aufgezeigt werden und gehören zu den am häufigsten genannten Führungsverhalten oder Führungswerten. In der Literatur wird beschrieben, dass sich transformationale Führung durch Vertrauen, Visionsvermittlung, Förderung, individuelle Berücksichtigung und Unterstützung auszeichnet (Furtner & Baldegger, 2023).

Daraus lässt sich ableiten, dass Führungskräfte sowohl transaktionale als auch transformationale Führungsverhalten aufweisen, was gemäss Literatur als förderlich gilt (vgl. Kauffeld & Schulte, 2019; Sturm et al., 2011). Da das transformationale Führungsverhalten insbesondere mit der intellektuellen Stimulierung eine Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden anstrebt, ist davon auszugehen, dass dieses transformationale Führungsverhalten die Durchführung von Entwicklungsgesprächen begünstigt, da Entwicklungsgespräche die Möglichkeit bieten dieses Ziel zu erreichen und umzusetzen. Denn auch in der Literatur wird beschrieben, dass Mitarbeitergespräche förderlich sind und oft aus Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- und Förderungsgesprächen sowie Ziel- und Arbeitsüberprüfungen bestehen. Dabei können Mitarbeitergespräche die Offenheit, das gegenseitige Verständnis und das Verhältnis, die Zusammenarbeit, wahrgenommene Unterstützung sowie die Motivation zur Leistungsverbesserung steigern (Chahar, 2020; Mentzel et al., 2022; Wang et al., 2019) und bieten den Führungskräften die Gelegenheit Erwartungen zu kommunizieren sowie Feedback abzugeben, was für Klarheit, Transparenz und Vertrauen sorgt (Brenner, 2020).

Laissez-faire-Führungsverhalten würde die Durchführung von Entwicklungsgesprächen gemäss Literatur vermutlich negativ beeinflussen. Ebenso könnte ein stark transaktionales Führungsverhalten, bei dem lediglich aktives und passives Management by Exception betrieben wird, einen negativen Einfluss haben. In Anbetracht der Subdimensionen von transformationalem Führungsverhalten und der Datenerhebung scheint transformationales Führungsverhalten die regelmässige Durchführung von Entwicklungsgesprächen am positivsten zu beeinflussen.

Unterforschungsfrage B. Welchen Einfluss hat Accountability von Führungskräften auf die Regelmässigkeit von Entwicklungsgesprächen?

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die Führungskräfte ein grosses Verantwortungsbewusstsein sowohl gegenüber den Mitarbeitenden als auch dem Unternehmen aufweisen. Die Führungskräfte versuchen, die Mitarbeitenden zu fördern, zu unterstützen und weiterzuentwickeln, aber auch für die Unternehmensziele zu begeistern. Entwicklungsgespräche werden grösstenteils als wichtige Führungsaufgabe verstanden, welche den Mitarbeitenden zustehen. Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass

die regelmässige Durchführung von Entwicklungsgesprächen durch Accountability gefördert wird.

Mohanty (1993) erwähnt, dass Accountability meist aus einer vertraglichen Verpflichtung entsteht und zwischen der abwärts- und aufwärtsgerichteten Accountability unterschieden werden kann. Aus den Interviews ging hervor, dass die Führungskräfte eine abwärts- und aufwärtsgerichtete Accountability aufweisen, indem sie ein Verantwortungsbewusstsein gegenüber ihren Mitarbeitenden, aber auch gegenüber dem Unternehmen zeigen.

Laut Literatur gibt es die internale, externale, gemischte und mangelnde Accountability (Mohanty, 1993; Wang et al., 2019). Die internale Accountability stellt die höchste Form dar und basiert auf einer persönlichen Verantwortungsübernahme. Externale Accountability ist auf die Unternehmensziele sowie Gewinn und Produktion ausgerichtet. Bei der gemischten Accountability wird im Interesse der Interessensgruppen gehandelt, jedoch wird eine Gegenleistung erwartet. Mangelnde Accountability bezeichnet ein Verhalten, bei dem nur wenig oder keine Verantwortung übernommen wird. Die Ergebnisse geben einen Hinweis darauf, dass die Führungskräfte eine internale Accountability aufweisen, da sie sich persönlich für die Mitarbeitenden und das Unternehmen verantwortlich fühlen. Anhand der Datenerhebung kann dies jedoch nicht abschliessend beurteilt werden.

Mohanty (1993) beschreibt, dass Accountability einen Einfluss auf die Zielerreichung und Weiterentwicklung haben kann. Dies zeigt sich auch in der Datenerhebung, in der sich die Mehrheit der Führungskräfte verpflichtet fühlt, die Mitarbeitenden zu fördern und so zu Gunsten des Unternehmens zu handeln. Entwicklungsgespräche können dabei als Instrument gesehen werden, um diese Ziele erreichen zu können.

Unterforschungsfrage C. Was unterstützt Führungskräfte bei der regelmässigen Durchführung von Entwicklungsgesprächen?

Aus der Datenerhebung ging hervor, dass insbesondere eine gute Planung und Vorbereitung die Durchführung von Entwicklungsgesprächen unterstützen. Des Weiteren stellen die Leadership-Kurse eine Unterstützung dar, indem sie die Führungskräfte auf die Gespräche vorbereiten, was auch von Mentzel et al. (2022) als besonders relevant beschrieben wurde. Die Führungskräfte erwähnen zudem, dass die Kommunikation vom HR positiv und unterstützend wahrgenommen wird. Letztlich hat sich gezeigt, dass der reduzierte Umfang des Entwicklungsgesprächs im Gegenzug zum vorherigen Mitarbeitergespräch positiv bewertet wird.

Brenner (2020) beschrieb, dass unter anderem Zeitmangel und unzureichende Schulungen der Führungskräfte die Durchführung erschweren. Es kann daraus geschlossen werden, dass die Kommunikation des HR die Vorbereitung, aber auch das Zeitmanagement in Form einer Erinnerung positiv beeinflussen kann. Des Weiteren kann das

Schulungsangebot dazu führen, dass Unsicherheiten abgebaut werden und sich so positiv auf die Durchführung von Entwicklungsgesprächen auswirken. Letztlich kann der reduzierte Umfang des Formulars eine zeitliche Entlastung für die Führungskräfte darstellen.

Hauptforschungsfrage. Welche förderlichen und hinderlichen Bedingungen gibt es bei der Etablierung von regelmässigen Entwicklungsgesprächen und welche Nudges können dabei unterstützend wirken?

Die Beantwortung der Unterforschungsfragen hat ergeben, dass das Führungsverhalten und das Ausmass an Accountability die regelmässige Durchführung von Entwicklungsgesprächen positiv beeinflussen können. Die Führungskräfte sehen sich grösstenteils verpflichtet, die Entwicklungsgespräche durchzuführen und sehen es als Gelegenheit, ihre Mitarbeitenden weiterzuentwickeln, aber auch die Unternehmensziele zu verfolgen. Entwicklungsgespräche bieten die Gelegenheit, Feedback einzubringen, die Arbeit anzuerkennen und wertzuschätzen, sowie die Weiterentwicklung und Förderung der Mitarbeitenden zu besprechen und letztlich die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu fördern. Durch die Wahlmöglichkeit der Dialogkarten, kann zudem individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen werden. Insgesamt scheint aber die positive Einstellung gegenüber Entwicklungsgesprächen und das Verständnis für die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung und Förderung der Mitarbeitenden die förderlichsten Bedingungen darzustellen.

Als hinderliche Bedingungen erwähnten die Führungskräfte hingegen, dass das Feedback kontinuierlich erfolgt und nicht aufgeschoben werden sollte. Andererseits stellt sich der zeitliche Aufwand, der insbesondere in Anbetracht der Teamgrösse und des administrativen Aufwands entsteht, als hinderlich heraus. Dies deckt sich teilweise mit der Literatur, in der beschrieben wurde, dass die Gespräche oft aufgrund von Zeitmangel, fehlenden Informationen oder fehlerhafter Kritik nicht durchgeführt werden (Brenner, 2020). Weiter zeigten die Ergebnisse, dass der fehlende Entwicklungsbedarf aufgrund von fehlenden Interessen oder aufgrund des Alters hinderlich sein kann. Der fehlende Entwicklungsbedarf zeigt sich aber auch in Berufsgruppen wie beispielsweise dem Küchen- und Reinigungspersonal.

In Bezug auf Verbesserungswünsche wurde der administrative Aufwand erwähnt. So wurde der Wunsch geäussert, dass das Formular in ein bestehendes System integriert wird. Zudem wünschen sich einige Führungskräfte einen erleichterten Zugang zu den eingereichten Formularen, damit sie die vereinbarten Ziele schneller und leichter einsehen können. Letztlich erwähnten einige Führungskräfte, dass eine Umfangreduktion für halbjährliche Entwicklungsgespräche förderlich sein könnte.

Trotz dieser hinderlichen Bedingungen führen die Führungskräfte die Entwicklungsgespräche grösstenteils jährlich durch. Lediglich zwei Führungskräfte geben an,

die Entwicklungsgespräche halbjährlich durchzuführen, und eine Führungskraft gibt an, nur mit Mitarbeitenden mit Führungsfunktion die Entwicklungsgespräche durchzuführen. In der Literatur wird die zentrale Rolle der Gesprächsregelmässigkeit betont. Denn es kann bei zu langen Intervallen zwischen den Gesprächen zu einem Zeitgewinneffekt kommen, der motivierend ist und eine proaktive Arbeitsweise fördert oder zu einem Zeitverlust kommen, der verunsichert und eine proaktive Arbeitsweise reduziert (Yang et al., 2023). Von zu kurzen Intervallen wird hingegen abgeraten, da die Möglichkeit auf eine Entwicklung, Reflexion und Verbesserung reduziert wird, was die Bereitschaft zu proaktivem und zukunftsorientiertem Verhalten reduziert (Yang et al., 2023).

Die Ergebnisse von Yang et al. (2023) decken sich mit den Ergebnissen aus der vorliegenden Arbeit. Nämlich wurde genannt, dass halbjährliche Entwicklungsgespräche von einigen Führungskräften unter anderem nicht durchgeführt werden, da die Mitarbeitenden in dieser Zeit nicht die Möglichkeit haben, einen wesentlichen Fortschritt zu machen. Zeitmangel und die Teamgrösse können die halbjährliche Durchführung gemäss der Datenerhebung ebenfalls negativ beeinflussen.

In der Literatur wird zusätzlich die einseitige Gesprächsführung, die als starr empfundenen Bewertungskriterien und die unzureichenden Schulungen als hinderlich beschrieben (Brenner, 2020). Die im Rahmen dieser Arbeit erhobenen Daten geben jedoch keinen Hinweis darauf. Grund dafür könnte der Inhalt des Entwicklungsgesprächs sein, da dieser durch die Dialogkarten und der offenen Struktur massgeblich von den Mitarbeitenden und Führungskräften beeinflusst werden kann (vgl. Kap. 1). Dies kann dazu führen, dass sich der Gesprächsanteil der Mitarbeitenden erhöht und der Ablauf sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitenden nicht als starr empfunden wird.

Der Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden stellt demnach sowohl eine der förderlichsten als auch eine der hinderlichsten Bedingungen dar. In Abhängigkeit davon, ob ein Entwicklungsbedarf besteht, werden die Entwicklungsgespräche durchgeführt. Zusätzlich stellt sich die Beziehungspflege, aber auch die Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitenden und dem Unternehmen als förderlich heraus. Die Möglichkeit, während eines Entwicklungsgesprächs ein Feedback anzubringen, scheint ebenfalls relevant zu sein, ist jedoch nicht ausschlaggebend, da viele Führungskräfte ohnehin kontinuierliche Feedbacks an ihre Mitarbeitenden geben. Hinderlich hingegen ist neben dem fehlenden Entwicklungsbedarf der administrative und zeitliche Aufwand. Letztlich beeinflusst das Führungsverhalten und das damit verbundene Interesse der Führungskräfte an Entwicklungsgesprächen, ob diese durchgeführt werden.

Zur Beantwortung des zweiten Teils der Hauptforschungsfrage, welche Nudges unterstützend wirken können, dienen die Handlungsempfehlungen, welche im nächsten Kapitel ausführlich erläutert werden.

5.2 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den förderlichen und hinderlichen Bedingungen für Entwicklungsgespräche werden in diesem Kapitel potenzielle Nudges zur Förderung der Regelmässigkeit vorgeschlagen.

Thaler und Sunstein (2021) sind Begründer der Nudging-Theorie, welche zu Verhaltensänderungen führt, ohne die Wahlfreiheit einzuschränken. Das MINDSPACE-Modell von Dolan et al. (2012) beinhaltet die Nudge-Typen Messenger, Incentives, Norms, Defaults, Salience, Priming, Affect, Commitment und Ego. Böhm und Renz (2019) schlagen die Nudge-Typen Standardeinstellung, gezwungene Auswahl, Vereinfachung, soziale Norm, Erhöhung der Bequemlichkeit, Offenlegung, Wahrnehmung und Grafiken, Vorab-Festlegung, Vorab-Intention und Erinnerung vor. Nudging hat sich als wirksam erwiesen, ist jedoch abhängig vom Kontext und benötigt insbesondere bei komplexeren Verhaltensänderungen eine Implementierungsstrategie (Böhm & Renz, 2019; Houdek, 2024; Hummel & Maedche, 2019; Lim & Lee, 2022). Zur Implementierung der Nudges eignet sich das Fünf-Phasen-Modell von Böhm und Renz (2019). Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen stellen einen Teil der erste Phase des Fünf-Phasen-Modells dar.

Handlungsempfehlung 1. Verbesserte Zugänglichkeit und Verringerung des administrativen Aufwands

Gemäss den Verbesserungsvorschlägen wünschen sich die Führungskräfte einen einfacheren Zugang auf das eingereichte Formular und eine Verringerung des administrativen Aufwands. Nach Böhm und Renz (2019) könnte sich hier der Nudge Vereinfachung eignen. Denn einerseits kann eine Vereinfachung der Zugänglichkeit zu den eingereichten Formularen dazu führen, dass die Führungskräfte öfters die Gesprächsnotizen und vereinbarten Ziele einsehen und dadurch ein erneutes Gespräch mit ihren Mitarbeitenden suchen und andererseits kann eine Vereinfachung des Formulars, indem es beispielsweise in ein bestehendes System integriert wird oder zusätzlich auch online verfügbar ist, den administrativen Aufwand der Führungskräfte reduzieren. Dies kann sich positiv auf die Vorbereitung und Durchführung auswirken. Da nicht alle Berufsgruppen gleichermassen im Arbeitsalltag technische Geräte benutzen, sollte die Systemintegration aber lediglich eine Ergänzung und kein Ersatz der aktuellen Handhabung darstellen.

Handlungsempfehlung 2. Unterstützung der Gesprächsvorbereitung und Erinnerung an die Entwicklungsgespräche

Als unterstützend für die regelmässige Durchführung von Entwicklungsgesprächen haben die Führungskräfte eine gute Planung sowie eine gelungene Kommunikation seitens HR erwähnt, weshalb sich diese Handlungsempfehlung an Führungskräfte richtet, die aktuell jährliche Entwicklungsgespräche durchführen. Nach Böhm und Renz (2019) könnte der Nudge Erinnerung eingesetzt werden, um die Planung zu unterstützen. So könnten halbjährliche Mails versendet werden, die die Führungskräfte an die Durchführung von Entwicklungsgesprächen erinnern. Optional könnten Mails einen Link enthalten, welcher die Führungskräfte direkt zu den Gesprächsnotizen der letzten Entwicklungsgespräche führt (vgl. Handlungsempfehlung 1). Andere Kommunikationskanäle wie beispielsweise ein Beitrag oder Hinweis im Intranet wären ebenfalls denkbar. In diesen Fällen könnte es sich auch um den Nudge Salience oder Priming nach Dolan et al. (2012) handeln, der die Führungskräfte bewusst oder unbewusst an die Entwicklungsgespräche erinnert. Sollte der Beitrag aus einem Erfahrungsbericht oder einer Erfolgsgeschichte von Mitarbeitenden oder Führungskräfte bestehen, würde es sich um den Nudge Messenger von Dolan et al. (2012) handeln. In diesem Beitrag könnte die Wichtigkeit und Relevanz von Entwicklungsgesprächen betont werden. Denkbar wäre solch ein Beitrag auch in Form eines Artikels im Mitarbeitermagazin.

Handlungsempfehlung 3. Festlegung von jährlichen oder halbjährlichen Entwicklungsgesprächen

Die Datenerhebung hat ergeben, dass einige Führungskräfte bereits halbjährliche Entwicklungsgespräche durchführen. Andere Führungskräfte wären grundsätzlich nicht abgeneigt, halbjährliche Entwicklungsgespräche zu führen, und wiederum andere Führungskräfte sehen den Mehrwert von halbjährlichen Entwicklungsgesprächen nicht. Die folgende Handlungsempfehlung richtet sich an Führungskräfte, die aktuell jährliche Entwicklungsgespräche durchführen, aber grundsätzlich nicht abgeneigt wären, halbjährliche Entwicklungsgespräche durchzuführen. Mit dem Nudge Default von Dolan et al. (2012) oder Standardeinstellung von Böhm und Renz (2019) könnte bewirkt werden, dass sich die Führungskräfte aktiv gegen ein halbjährliches Gespräch entscheiden müssten. Dies könnte per Mail an Ask HR erfolgen oder auch in ein System integriert werden. Sollten sich die Führungskräfte nicht vom halbjährlichen Entwicklungsgespräch abmelden, könnte es zum Zeitpunkt des halbjährlichen Gesprächs zu einer Erinnerung oder Aufforderung kommen (vgl. Handlungsempfehlung 1). Alternativ könnte auch der Nudge gezwungene Auswahl von Böhm und Renz (2019) angewendet werden, indem sich die Führungskräfte zu einem festgelegten Zeitpunkt aktiv entscheiden müssen, ob sie jährliche oder halbjährliche

Entwicklungsgespräche durchführen und dies dementsprechend dem HR kommunizieren oder im System eingeben müssten. Auch in dieser Variante könnte es mit einer Erinnerung abhängig von der Wahl, ob jährliche oder halbjährliche Entwicklungsgespräche durchgeführt werden, kombiniert werden (vgl. Handlungsempfehlung 1). Die vorgängige Festlegung könnte auch als die Nudge-Typen Commitment von Dolan et al. (2012) oder Vorab-Festlegung von Böhm und Renz (2019) interpretiert werden. Diese Nudges könnten dazu beitragen, dass halbjährliche Entwicklungsgespräche vermehrt durchgeführt werden.

Handlungsempfehlung 4. Anpassung des Formulars an den Gesprächsanlass und die Bedürfnisse

Die Führungskräfte haben angegeben, sich regelmässig mit ihren Mitarbeitenden auszutauschen. Dennoch werden Entwicklungsgespräche grösstenteils jährlich anstelle von halbjährlich, durchgeführt. Grund dafür ist insbesondere der fehlende Entwicklungsfortschritt innerhalb eines halben Jahres. Hier könnte sich ebenfalls der Nudge Vereinfachung nach Böhm und Renz (2019) eignen, indem beispielsweise verkürzte oder veränderte Formulare angeboten werden. Veränderte Formulare könnten insbesondere Führungskräfte von Berufsgruppen, die nur einen geringen Entwicklungsbedarf haben, oder Mitarbeitende mit Verständigungsschwierigkeiten unterstützen. So könnte es verkürzte Formulare geben, die sich auf den Beziehungsaustausch beziehen oder lediglich ein Feedback enthalten. In Bezug auf halbjährliche Gespräche könnte zum Beispiel ein Formular erstellt werden, welches sich nicht auf die Vereinbarung von neuen Entwicklungszielen, sondern auf den Stand der vereinbarten Ziele und somit auf den Entwicklungsfortschritt bezieht. Denkbar wäre auch eine digitale Formularvorlage, bei der die Führungskräfte den gewünschten Gesprächsinhalt durch Auswahlfelder auswählen könnten und im Anschluss automatisch ein Formular generiert wird. An dieser Stelle könnte beispielsweise auch das Feedback an die Führungskraft als ein zusätzliches Auswahlfeld eingebaut werden.

Im Vordergrund der neuen Formulare sollte nicht nur eine inhaltliche Anpassung liegen, sondern insbesondere eine Umfangreduktion oder die Möglichkeit zu einer Umfangreduktion. Diese Handlungsempfehlung ergibt sich insbesondere in Anbetracht der Tatsache, dass die Führungskräfte regelmässige Austausche mit ihren Mitarbeitenden pflegen, diese aber nicht für das HR dokumentieren. Durch die Wahlmöglichkeit von weiteren Formularen oder individueller Zusammenstellung des Gesprächsinhalts könnte die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass auch diese Gespräche dokumentiert und eingereicht werden. Weitere positive Nebeneffekte könnten sein, dass sich durch weitere Formulare die Qualität der Austausche verbessern, die Ziele über das Jahr im Blick behalten werden und sich so nicht nur die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden verbessern kann, sondern auch die Leistungen.

5.3 Limitationen und Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit konnten förderliche und hinderliche Bedingungen zur regelmässigen Durchführung von Entwicklungsgesprächen identifiziert werden. Zudem konnten Nudges, die die regelmässige Durchführung unterstützen, abgeleitet werden. Aufgrund der umfangreichen Themengebiete kann die Analyse und Schlussfolgerung nicht als abschliessend betrachtet werden. So konnte auf Basis der Datenerhebung nicht jede Subdimension der transaktionalen und transformationalen Führung oder jede Form von Accountability eindeutig zugeordnet werden. Zudem erfolgte die Beurteilung des Laissez-faire-Führungsverhaltens lediglich auf Basis der Literatur, da im Rahmen der Datenerhebung kein Laissez-faire-Führungsverhalten identifiziert werden konnte.

Im methodischen Vorgehen dieser Arbeit wurden zwar Führungskräfte verschiedener Abteilungen, Führungserfahrung, Hierarchieebenen, Standorte sowie unterschiedlichen Alters interviewt, jedoch gab es lediglich einen Hinweis auf einen Unterschied in den Berufsgruppen. Um diesen Unterschied zu bestätigen oder weitere Unterschiede zu identifizieren, würde sich eine quantitative Studie empfehlen.

Zudem bleibt die Perspektive der Mitarbeitenden im Rahmen dieser Arbeit unberücksichtigt. Spannend wäre es herauszufinden, wie die Mitarbeitenden zu den Entwicklungsgesprächen stehen, welche Gesprächsregelmässigkeit sie sich wünschen würden und welche Bedürfnisse ihrerseits bestehen.

Des Weiteren wurden Führungskräfte der Hirslanden interviewt und lediglich die unternehmensinterne Handhabung von Entwicklungsgesprächen betrachtet, weshalb noch weitere Unternehmen untersucht werden sollten, um die Ergebnisse zu bestätigen.

Letztlich stellen die identifizierten Nudges eine Empfehlung dar, welche in der Praxis getestet und evaluiert werden sollten, damit keine nachteiligen Effekte entstehen können. Es sollte untersucht werden, ob die vorgeschlagenen Nudges die gewünschten Verhaltensänderungen bewirken und ob allenfalls andere Nudges, welche nicht vorgeschlagen wurden, ebenfalls eine positive Wirkung haben könnten. So konnten im Rahmen dieser Arbeit keine Handlungsempfehlungen für die Nudges Incentives, Norms, Affect und Ego von Dolan et al. (2012) sowie soziale Norm, Erhöhung der Bequemlichkeit, Offenlegung, Warnungen und Grafiken und Vorab-Intention von Böhm & Renz (2019) abgeleitet werden.

5.4 Schlusswort

Diese Arbeit konnte zeigen, dass die sowohl förderlichste als auch hinderlichste Bedingung von Entwicklungsgesprächen der Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden darstellt. Weitere förderliche Bedingungen sind das Führungsverhalten, das Ausmass an Accountability und die positive Einstellung gegenüber Entwicklungsgesprächen. Zusätzlich hat sich der zeitliche Aufwand sowie der fehlende Entwicklungsfortschritt als hinderlich herausgestellt. Empfohlen werden die Nudges Commitment, Default, Erinnerung, gezwungene Auswahl, Messenger, Priming, Saliency, Standardeinstellung, Vereinfachung und Vorab-Festlegung zur Förderung der regelmässigen Durchführung von Entwicklungsgesprächen.

Literaturverzeichnis

- Albrecht, A. (2021). *Zukunftsgerecht Führen: Plena-Leadership - Die Synthese Von Management, Neurowissenschaft und Psychologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Böhm, K. L. & Renz, E. (2019). Nudging als Instrument der Wertevermittlung.
- Brenner, D. (2020). *Mitarbeitergespräche souverän führen: Eine praxisorientiertes Manual für Führungskräfte (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31358-6>
- Chahar, B. (2020). Performance Appraisal Systems and Their Impact on Employee Performance: The Moderating Role of Employee Motivation. *Information Resources Management Journal*, 33(4), 17–32. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2020100102>
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R. & Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology*, 33(1), 264–277. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.10.009>
- Endrejat, P. C. & Meinecke, A. L. (2021). *Kommunikation in Veränderungsprozessen: Psychologische Grundlagen für die Arbeit mit Individuen und Gruppen (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32629-6>
- Frehner, T. (2023). Führungsverhalten und Führungsstile. *Führung heute* (S. 273–294). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67780-3_8
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2023). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (3., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-43107-5>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (SpringerLink Bücher) (4. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Houdek, P. (2024). Nudging in organizations: How to avoid behavioral interventions being just a façade. *Journal of Business Research*, 182, 114781. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114781>

- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Hummel, D. & Maedche, A. (2019). How effective is nudging? A quantitative review on the effect sizes and limits of empirical nudging studies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 80, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.005>
- Jackson, T. A., Meyer, J. P. & Wang, X.-H. (Frank). (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84–106. <https://doi.org/10.1177/1548051812466919>
- Kauffeld, S. & Schulte, E.-M. (2019). Teams und ihre Entwicklung (Springer-Lehrbuch). In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 211–236). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_8
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt* (Lehrbuch). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2>
- Lange, J. (Hrsg.). (2021). *Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis: Konzepte - Studienergebnisse - Praxiseinblicke*. Berlin: Springer Gabler.
- Lim, K. K. & Lee, C. S. (2022). Nudging Learning Behaviour: A Systematic Review. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 59(1), 744–746. <https://doi.org/10.1002/pra2.712>
- Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Haub, C. (2022). *Mitarbeitergespräche erfolgreich führen: Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen* (13. Auflage.). Freiburg München Stuttgart: Haufe Group. <https://doi.org/10.34157/9783648159484>
- Mohanty, R. P. (1993). The importance of accountability in managing productivity. *Work Study*, 42(5), 13–14. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002704>
- Siegel, T. (2018). *Mitarbeitergespräche in Steuerkanzleien: Erfolgreich kommunizieren und motivieren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21875-1>
- Sturm, M., Reiher, S., Heinitz, K. & Soellner, R. (2011). Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung: Eine metaanalytische Untersuchung ihres Zusammenhangs mit Führungserfolg. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 55(2), 88–104. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000049>

- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: the final edition* (Final edition.). New Haven London: Yale University Press.
- Van Woerkom, M. & Kroon, B. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Frontiers in Psychology, 11*, 1883. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01883>
- Wang, D., Waldman, D. A. & Ashforth, B. E. (2019). Building relationships through accountability: An expanded idea of accountability. *Organizational Psychology Review, 9*(2–3), 184–206. <https://doi.org/10.1177/2041386619878876>
- Yang, J., Ma, J. & Li, L. (2023). The relationship between performance appraisal interval and employees' proactive working behavior – analysis based on time-gain effect and time-loss effect. *Frontiers in Psychology, 14*, 1213547. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1213547>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Das Full-Range-Leadership-Modell von Bass & Avolio (1995) nach Furtner und Baldegger (2023, S. 160) mit den jeweiligen Subdimensionen von transformationaler und transaktionaler Führung, eigene Darstellung	5
Abbildung 2. Formen von Accountability in Abhängigkeit der Austausch- und Gemeinschaftsnormen nach Wag et al. (2019, S. 190), eigene Darstellung	10
Abbildung 3. Prozess Leistungsmanagement nach Mentzel et al. (2022, S. 53), eigene Darstellung	11
Abbildung 4. Typen von Nudges nach Dolan et al. (2012) und Böhm und Renz (2019), eigene Darstellung	16
Abbildung 5. Fünf-Phasen-Modell zur Erfolgreichen Einführung und Pflege eines Nudges (Böhm und Renz, 2019, S. 292), eigene Darstellung	17
Abbildung 6. SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011), eigene Darstellung	20
Abbildung 7. Kategoriensystem mit Hauptkategorien inkl. Codehäufigkeit und den jeweiligen Subkategorien, eigene Darstellung	22
Abbildung 8. Flussdiagramm zur Beschreibung der Codierregel von Führungsverhalten und Führungswert, eigene Darstellung	22
Abbildung 9. Hauptkategorien Führungsverhalten und Führungswerten mit dazugehörigen Subkategorien und den jeweiligen Subsubkategorien inkl. Codehäufigkeit in Klammer, eigene Darstellung	24
Abbildung 10. Anzahl der Überschneidungen von Einwicklungs- und Unterstützungsorientierung der Hauptkategorien Führungsverhalten und Führungswerten (Zeile) mit den Subsubkategorien der Subkategorie Gesprächsinhalt innerhalb der Hauptkategorie Struktur, Merkmal und Ablauf von Entwicklungsgesprächen (Spalte), Darstellung aus MAXQDA	25
Abbildung 11. Überschneidungen von Wertschätzung und Respekt (Zeile) mit den Subsubkategorien von Gesprächsinhalt (Spalte) der Hauptkategorie Struktur, Merkmal und Ablauf von Entwicklungsgesprächen, Darstellung aus MAXQDA	28
Abbildung 12. Hauptkategorien Führungsverhalten und Führungswerten mit den jeweiligen häufigsten Subsubkategorien und Codehäufigkeit in Klammer, eigene Darstellung	30

Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

KI-Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
ChatGPT	Ganze Arbeit	<i>Inspiration für Umformulierung und Verbesserung von Textstellen und Überprüfung der Rechtschreibung und Grammatik</i>
ChatGPT	Methodenteil	<i>Inspiration für Interviewfragen</i>
ChatGPT	Diskussion	<i>Kürzung der Diskussion</i>
ChatGPT	Theorie	<i>Literatursuche</i>
ChatGPT	Titelblatt	<i>Inspiration zur Formulierung des Titels der Arbeit</i>
DeepL	Theorie	<i>Übersetzung von anspruchsvollen Textstellen aus englischer Literatur</i>
Elicit	Theorie	<i>Literatursuche</i>
Microsoft Teams	Ergebnisteil	<i>Automatische Transkription während der Aufzeichnung der Interviews mit anschliessender eigenständiger Überarbeitung</i>