

Gestaltung eines
Mitarbeitendengesprächs bei der
Stiftung Solina
-
weniger bewerten, mehr fördern

BACHELOR THESIS

2022

Autorin
Wölfli, Carole

Begleitperson
Dr. Steiner, Markus

Praxispartnerin
Stiftung Solina
Kontaktpersonen: Bühlmann Livia & Zurbrügg Heinz

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Gestaltung einer neuen Form des Mitarbeitendengesprächs (MAG) bei der Stiftung Solina. Das Ziel ist, dass die Mitarbeitenden das MAG in Zukunft als fördernd und positiv erleben. Zu diesem Zweck wurden 14 halbstrukturierte Interviews mit Mitarbeitenden aus diversen Bereichen geführt, welche anhand einer inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Dadurch konnten Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche der Befragten, betreffend der neuen Form des MAG, erfasst werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zielsetzung, das Feedback, konkrete Verbesserungsvorschläge, Weiterbildungsmöglichkeiten und das Allgemeinbefinden aufgegriffen werden sollen. Des Weiteren soll auf die Mitarbeitenden eingegangen werden, zudem soll das Gespräch gekürzt werden.

Keywords: Mitarbeitendengespräch, Feedback, Förderung, Potenzialbeurteilung, Zielsetzung, Performance Management

Anzahl Zeichen des Berichts: 123'284

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
1.1	Vorstellung der Stiftung Solina	7
1.2	Problemstellung und Zielsetzung	8
1.3	Abgrenzung und Fragestellung	11
2	Theorie	13
2.1	Performance Management	13
2.2	Zielsetzung	13
2.3	Feedback	15
2.4	Feedforward	18
2.5	Potenzialbeurteilung	19
2.6	Fördergespräch in der Theorie	21
2.7	Partizipation	22
2.8	Kritik an den Performance Management Ansätzen	23
2.8.1	Kritik an den klassischen Ansätzen	23
2.8.2	Kritik an den neuen Ansätzen	25
3	Methoden	27
3.1	Interview mit den Mitarbeitenden	27
3.1.1	Konstruktion des Leitfadens	27
3.1.2	Rekrutierung der Stichprobe	30
3.1.3	Beschrieb der Stichprobe	31
3.1.4	Durchführung	31

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

3.1.5 Auswertung.....	32
4 Ergebnisse	34
4.1 Erste Gedanken.....	34
4.2 Erwartungen an das neue MAG.....	36
4.3 Gestaltung förderndes MAG.....	38
4.4 Verbesserungspotenziale vom alten MAG.....	39
4.5 Empfehlungen für neues MAG.....	41
4.5.1 Soll neu in MAG	42
4.5.2 Übernahme aus altem MAG.....	42
4.6 Wie das neue MAG zu einem positiven Erlebnis wird	43
4.7 Strukturelle Gestaltung des neuen MAG	44
4.8 Raum für Vorschläge, Ideen, Anliegen im neuen MAG.....	47
4.9 Kurzfristige Ziele im neuen MAG.....	48
4.10 Feedbackteil an Vorgesetzte im neuen MAG	49
4.11 Führung	50
4.12 Zusammenfassung Ergebnisse	50
5 Diskussion.....	52
5.1 Beantwortung der Fragestellung.....	59
5.2 Gestaltungshinweise und Handlungsempfehlungen.....	60
5.3 Kritische Würdigung	70
5.4 Ausblick.....	71
Literaturverzeichnis	73

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Abbildungsverzeichnis	77
-----------------------------	----

1 Einleitung

Das Mitarbeitendengespräch (MAG) ist ein wichtiges Führungsinstrument (Zoller & Nussbaumer, 2019) und das Herzstück eines jeden Performance Managements, auf Deutsch Leitungsmanagement (Schmidt, 2018). Das MAG ist ein formales Gespräch zwischen den Mitarbeitenden und deren Vorgesetzten, es wird oftmals einmal im Jahr durchgeführt. Solche Gespräche können unterschiedliche Zwecke erfüllen, so bilden sie z.B. die Grundlage für die Bestimmung von Lohnerhöhungen, Personalentwicklungsmassnahmen, Potenzialidentifikation, Leistungsbeurteilungen oder Neugestaltungen von Arbeitsbedingungen (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014). Des Weiteren stellen sie ein wichtiges Kommunikationsmittel zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden dar (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2009), da durch diese Gespräche Missverständnisse oder Vorurteile abgebaut werden können (Mentzel, 2015). Weitere nützliche Aspekte sind, dass durch den Austausch das Verständnis füreinander grösser wird, Probleme gemeinsam aufgearbeitet und gelöst werden, die Mitarbeitenden an der Lösung von Problemen beteiligt werden und sich dadurch besser identifizieren mit der ausgearbeiteten Lösung (Mentzel, 2015). Darüber hinaus werden durch offene Gespräche Gerüchte verhindert und das gegenseitige Vertrauen steigt, das Gemeinschaftsgefühl und die Zusammenarbeit werden gefördert, Hierarchieunterschiede werden überwunden, wodurch das Selbstbewusstsein und die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeitenden gestärkt werden (Mentzel, 2015). Wie wichtig diese Punkte sind, verdeutlicht die folgende Tatsache, welche allgemein für Gespräche und nicht nur für das MAG gilt: Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass sie keine Schwierigkeiten oder Probleme mit der vorgesetzten Person besprechen können, führt dies zu einer tieferen Zufriedenheit (Hossiep, Zens & Berndt, 2020). Dies wiederum hat eine negative Auswirkung auf deren Leistung. Zusätzlich korreliert die Tendenz der Mitarbeitenden in Problemsituationen zu fehlen hoch mit der vermuteten tiefen Bereitschaft der vorgesetzten Person für ein Gespräch. So lässt sich sagen, dass je höher die subjektive

Einschätzung für die Bereitschaft der vorgesetzten Person für ein Gespräch ausfällt, desto weniger neigen die Mitarbeitenden bei der Arbeit zu fehlen (Hossiep, Zens & Berndt, 2020).

1.1 Vorstellung der Stiftung Solina

1883 gründeten zwei Herren Namens Langhans und Ochsenbein den Verein für kirchliche Liebestätigkeit und eröffneten kurze Zeit später in Spiez eine Anstalt, die von Ordensschwestern geführt wurde (Solina, 2022b). Später wurde sie umgebaut und unter dem Namen «Asyl Gottesgnad» weitergeführt. 1985 wurde in Steffisburg dann das Ziegelei-Zentrum eröffnet und seit 2012 stehen die beiden Standorte unter einheitlicher Leitung. 2013 wurden die Namen zu Solina Steffisburg und Solina Spiez geändert. Die Stiftung Solina ist die gemeinnützige Trägerschaft für das Solina Spiez und das Solina Steffisburg. Die Stiftung ist ein Ort wo erwachsenen Menschen, welche Bedarf an Unterstützung haben, Pflege und Betreuung angeboten wird (Solina, 2022b). Dies betrifft Personen mit psychischen Erkrankungen, geistigem Handicap, Suchtproblemen oder somatischen Herausforderungen. Rund 600 Mitarbeitende arbeiten zusammen in den Bereichen Caring und Hotellerie. Der dritte Bereich heisst zentrale Dienste, dazu gehören Finanzen & Controlling, Human Resource Management (HRM) und die Stabsstellen.

Die Stiftung Solina verfügt über ein Selbstverständnis, welches auf der Vision beruht hervorragend zu sein in Wohnen, Pflege und Betreuung (Solina, 2022c). Aus diesem Selbstverständnis wurde das heutige Führungsverständnis abgeleitet. Der Führung in der Stiftung Solina liegt das Menschenbild Y zu Grunde. Das sieht den Menschen als ein Individuum mit Kreativität, Gestaltungswillen und einer selbstangetriebenen Leistungsbereitschaft (McGregor, 1960). Damit dieses Potenzial genutzt werden kann sollen die Mitarbeitenden eingebunden werden und ihnen soll Verantwortung übertragen werden, womit das Vertrauen, die Eigenverantwortung sowie die Initiative gefördert werden soll (Solina, 2022a). «Wertschätzung» bildet einen Grundsatz des Führungsverständnisses. Dazu gehört,

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

dass den Mitarbeitenden Achtung, Respekt und Empathie entgegengebracht wird. Aus diesem Grund wird ihnen wohlwollendes Feedback gegeben, was aber das Kommunizieren von Enttäuschungen nicht ausschliesst. Ein weiterer Grundsatz nennt sich «Feedbackkultur». Es wird vermittelt, dass das Feedback von Anderen eine Chance für Veränderung ist und das Vorleben einer aktiven Feedbackkultur Fachwissen sowie Erfahrung erfordert. Ein anderer Grundsatz heisst «Stärken stärken» (Solina, 2022a). Dabei soll die Führung sich auf die Stärken anstatt auf die Schwächen der Mitarbeitenden konzentrieren. Das Fördern des Bewusstseins über die vorhandenen Stärken und Schwächen soll den Mitarbeitenden helfen das vorhandene Potenzial weiterzuentwickeln. Ein anderer Grundsatz des Führungsverständnisses nennt sich «Ziele entwickeln, vereinbaren und überprüfen». Das heisst bei der Festlegung der Ziele wird auf eine präzise und kontrollierbare Formulierung geachtet. Sie werden gemeinsam von den Mitarbeitenden und deren Vorgesetzten erarbeitet. Diese Ziele sollen widerspruchsfrei zu den Zielen der Organisation stehen und werden regelmässig überprüft, wenn nötig angepasst und beurteilt (Solina, 2022a). Die eben vorgestellten Grundsätze sind alle in den Vorstellungen der Stiftung bezüglich dem MAG wieder zu finden (vgl. Kapitel 1.2).

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Oftmals wird sehr viel Zeit für MAG aufgewendet, daher ist es von grossem Interesse für die Unternehmen, dass die Zeit gut investiert ist und ein Mehrwert entsteht (Schmidt, 2018). Bei der Stiftung Solina, der Praxispartnerin dieser Bachelorarbeit, welche spezialisiert ist in der Pflege und Betreuung von Personen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, wird genau dieser Punkt aktuell stark kritisiert. Die Verantwortlichen finden das aktuelle MAG (Anhang A) verfehlt den Sinn und Zweck und es weder für die Mitarbeitenden noch für die Vorgesetzten ein positives Erlebnis ist. Es wird vermutet, dass dies aufgrund von zu starren Strukturen und eingekehrter Routine beim Ausfüllen des Leitfadens für das MAG der Fall ist. Zu diesen

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Annahmen kommt die Stiftung anhand des mündlichen Feedbacks der Vorgesetzten an das Human Resource Management (HRM). Die Stiftung beschäftigt sich zurzeit in einem eigenen Projekt, welches die Überarbeitung von diversen Prozessen des HRM zum Ziel hat, dazu gehört auch das MAG. Hierfür wurde ein Vorprojekt durchgeführt, um den «Status quo» des Employee Journey abzubilden. Dieser beinhaltet alle Berührungspunkte, die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen haben, z.B. das Vorstellungsgespräch, die Einarbeitung aber auch das MAG (Netigate, 2022). Dabei wurde anhand einer Umfrage mit Pflegekräften und Vorgesetzten ersichtlich, dass sich die Mitarbeitenden eine Überarbeitung des MAG wünschen. Die aktuelle Form des MAG ist seit 2016 im Einsatz, was eine mögliche Ursache für die eingekehrte Routine darstellen könnte. Daraus resultiert laut der Stiftung, dass der Gesprächsleitfaden nicht sorgfältig genug ausgefüllt wird und teilweise sogar Elemente unverändert aus dem Vorjahr übernommen werden. Die Stiftung hat sich im Vorfeld schon viele Gedanken darüber gemacht, wie das Gespräch in gewissen Teilen gestaltet werden soll und welche Inhalte im Leitfaden aufgenommen werden. Wenn im Verlauf dieser Bachelorarbeit von den «Vorstellungen der Stiftung» die Rede ist, sind folgende Punkte gemeint:

- Förderung der Mitarbeitenden
- Möglichkeit Vorschläge anzubringen
- Möglichkeit Feedback an Vorgesetzte zu geben
- Zielsetzung und die nötigen Massnahmen dazu
- Mehr Spass machen
- Deckend mit Selbst- und Führungsverständnis
- Identifikation von Potenzial
- Langfristige Entwicklung
- 2-3x im Jahr
- Gesamtbeurteilung (1x im Jahr)

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Das Ziel der Stiftung ist es, ein MAG zu gestalten, welches von den Mitarbeitenden als fördernd erlebt wird. Fördernd ist, wenn etwas oder jemand in seiner Entfaltung oder bei seinem Vorankommen unterstützt wird (Dudenredaktion, o. J.). Allgemein sollen keine negativen Gefühle ausgelöst werden, wenn das MAG ansteht, sondern es soll mit einem guten Gefühl assoziiert werden. Dies soll damit erreicht werden, dass sich die Mitarbeitenden durch das Gespräch gefördert fühlen, dass ihre Stärken gestärkt werden und dass beide Seiten Spass haben. Es sollen auch weiterhin Ziele vereinbart werden, welche aber nicht auf ein ganzes Jahr ausgerichtet werden, sondern auf eine kürzere Zeitperiode, so dass zwei bis dreimal im Jahr neue Ziele gesetzt werden. Des Weiteren soll im neuen MAG die Möglichkeit bestehen Ideen oder Vorschläge für Veränderungen anzubringen. Wie schon im bestehenden MAG soll auch im Neuen Feedback an die vorgesetzte Person gegeben werden können, was sich mit dem Führungsverständnis der Solina deckt, da sich der eine Grundsatz «Feedbackkultur» nennt (vgl. Kapitel 1.1; Solina, 2022a). Aus einem Workshop entstandene digitale Umfrage mit 55 diplomierten Pflegekräften aus dem Jahr 2021 geht hervor, dass es den Mitarbeitenden ein Anliegen ist, dass sie der vorgesetzten Person Feedback geben können (L.Bühlmann, persönl. Mitteilung, 30.11.2021). Darüber hinaus scheint es ein Anliegen der Mitarbeitenden zu sein, dass sie weiterhin einmal im Jahr eine Rückmeldung erhalten, wie sie gesamthaft ihre Leistung erbringen. Das neue Gespräch soll auch dazu dienen Personen mit Potenzial zu erkennen. Das MAG kann als Hilfsmittel gebraucht werden, um Personen zu identifizieren, die in den Talentpool aufgenommen werden sollen. Der Talentpool umfasst Personen, die gefördert werden, z.B. um in Zukunft eine Führungsposition zu besetzen. Die Stiftung hat sich bereits einen Namen für das neue MAG überlegt, welcher «Fördergespräch» lauten soll. Um diese Ziele zu erreichen ist es den Verantwortlichen der Stiftung ein Anliegen, dass die Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche der Mitarbeitenden erfasst werden. Es wurde bei den Mitarbeitenden bereits angekündigt, dass eine Veränderung bezüglich des MAG stattfinden wird, worauf die Reaktionen vorwiegend positiv ausgefallen sind.

1.3 Abgrenzung und Fragestellung

Ein Konzept, welches häufig in Zusammenhang mit dem MAG genannt wird, ist die Leistungs- oder auch Mitarbeitendenbeurteilung (Hossiep, Zens & Brendt, 2020). Das MAG lässt sich von der klassischen Leistungsbeurteilung wie folgt abgrenzen: Beim MAG liegt der Fokus auf Kommunikation, Motivation und Entwicklung der Mitarbeitenden und dem Kontakt zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Leistungsbeurteilungen konzentrieren sich eher auf die Gewinnung von vergleichenden Daten und die Kontrolle der Mitarbeitenden. Ein zentraler Unterschied liegt darin, worauf die Kommunikation gerichtet ist. Bei Leistungsbeurteilungen wird von oben nach unten kommuniziert, während beim MAG ein partnerschaftlicher Dialog das Ziel ist (Hossiep, Zens & Brendt, 2020).

Explizit nicht Bestandteil dieser Bachelorarbeit ist die Honorierung, welche als Teil des Performance Management gilt (Werkmann-Karcher, 2019a). Mit den Beurteilungsverfahren, welche im Performance Management eingesetzt werden, kann der Quervergleich zwischen Mitarbeitenden erleichtert werden und dadurch eine transparente und gerechte Vergütungsstruktur ermöglicht (Schmidt, 2018). Das Honorierungssystem der Stiftung Solina ist nicht direkt mit dem MAG verknüpft. Deswegen ist die Honorierung in der Erarbeitung der Gestaltungshinweise für das neue MAG nicht relevant und wird nicht ausgeführt. Ebenfalls nicht Teil dieser Bachelorarbeit ist die Vorbereitung auf das MAG, da sich diese Bachelorarbeit rein auf das Konzept für das Gespräch konzentriert, also wie es gestaltet werden kann und nicht was es sonst alles zu beachten gilt. Dazu gehören z.B. das Sensibilisieren auf Beurteilungsfehler oder das Verschicken der Einladungen.

Anhand der eben beschriebenen Problemstellung, der Zielsetzung und der Abgrenzung lässt sich folgende Fragestellung formulieren, welche dieser Bachelorarbeit zu Grunde liegt:

Wie kann das Mitarbeitendengespräch der Stiftung Solina gestaltet werden, damit es die Mitarbeitenden als positiv und fördernd erleben?

2 Theorie

In diesem Kapitel wird der aktuelle Forschungsstand zur Theorie, die dieser Bachelorarbeit zu Grunde liegt, dargelegt. Diese theoretischen Grundlagen werden bei der Interpretation der Ergebnisse und der Ableitung von Handlungsempfehlungen und Gestaltungshinweisen berücksichtigt.

2.1 Performance Management

Performance Management bezeichnet die Messung, Steuerung und Kontrolle der Leistung von Mitarbeitenden, Teams und Bereichen von Organisationen (Hillgers, 2008). In dieser Bachelorarbeit wird unterschieden zwischen den klassischen, auch genannt Management by Objectives, und neuen Ansätzen des Performance Managements. Das MAG ist ein zentrales Instrument davon (Werkmann-Karcher, 2019a). Adobe hat sich 2011 als erstes grosses Unternehmen abgekehrt von den klassischen Ansätzen der Mitarbeitendenbeurteilung (Capelli & Tavis, 2016). Der Grund war, dass das System zunehmend im Konflikt stand mit der Art und Weise wie Adobe die eigenen Produkte entwickelte. Dabei nutzte das Unternehmen Prinzipien des «Agile Manifesto». Softwareentwickelnde verfolgten dabei das Ziel, die Software nicht nach einem vorgegebenen Plan und langfristigen Zielen zu entwickeln, sondern auf eine Produktidee unmittelbar ein Prototyp entwickeln zu können. Dieser soll dann möglichst schnell erprobt, evaluiert und angepasst werden. Die Grundidee lautet also «Reagieren auf Veränderungen steht über dem Befolgen des Plans» (Capelli & Tavis, 2016).

2.2 Zielsetzung

Beim klassischen Performance Management setzen sich Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden zusammen, um gemeinsam Ziele festzulegen, die innerhalb eines gewissen Zeitraums erreicht werden sollen (Thomson, 1998). Meistens beträgt dieser Zeitraum ein Jahr, kann aber auch mit Halbjahresgesprächen erweitert werden. Diese Ziele orientieren sich stark

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

an den Zielen der Organisation, die für jede Stufe entsprechend heruntergebrochen werden (Hoffmann & Pfister, 2019). Die eigentliche Übergabe der Ziele zwischen den Ebenen erfolgt in vielen Unternehmen im Rahmen des jährlichen MAG (Troost, 2015).

Werden Ansätze des neuen Performance Management verfolgt, so sollen bei der Zielsetzung iterative und dynamische Prozesse zum Zug kommen (Capelli & Tavis, 2016). Das heisst, die Ziele werden für kürzere Perioden festgelegt und sie können jederzeit den Umständen angepasst werden. Dies steht im Gegensatz dazu, dass einmal im Jahr Ziele von der Spitze des Unternehmens hierarchisch an die Mitarbeitenden delegiert werden, wie es bei Ansätzen des klassischen Performance Managements der Fall ist (Capelli & Tavis, 2016). Werkmann-Karcher (2019b) betont aber, dass sich der zeitliche Zyklus für die Zielsetzung, Feedbackgespräche und Bewertungen der Arbeit anpassen soll. So lautet die Empfehlung, dass bei kontinuierlichen Routinearbeiten der Jahreszyklus ausreichend ist. Wenn projektbasiert gearbeitet wird, ist dieser Zyklus zu lange. Es sollen auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden beachtet werden, wenn z.B. eine offizielle, dokumentierte Einschätzung über die Leistung erwünscht ist (Werkmann-Karcher, 2019b).

Kurzfristige Ziele können als Meilensteine für grössere Ziele dienen und sie können laufend angepasst werden (Asana, 2022). In einem Jahr kann viel passieren und teilweise machen Ziele, welche zu Beginn des Jahres definiert wurden nach einigen Monaten keinen Sinn mehr auf Grund von unvorhergesehenen Veränderungen oder Ähnlichem (Asana, 2022). Je weiter weg das Ziel ist, desto schwieriger wird es auch das Ziel genau zu treffen, was frustrierend sein kann. Der Vorteil von langfristigen Zielen kann z.B. sein, dass Träume oder Wünsche greifbar gemacht werden und sie können dem Alltag Sinn geben (Asana, 2022).

2.3 Feedback

Wenn Ziele definiert werden, folgt im Normalfall auch ein Fazit über die Erreichung dieser Ziele (Trost, 2015). Im klassischen Performance Management geschieht dies über das Feedback und somit das jährliche MAG, welches von der vorgesetzten Person geführt wird (Schmidt, 2018). Das Feedback ergibt sich entweder durch die Beurteilung, die durch die vorgesetzte Person erfolgt oder durch ein 360-Grad Feedback. Bei Letzterem geben Kundschaft, Arbeitskollegen:innen oder Vorgesetzte ihre Rückmeldung bezüglich der Leistung des jeweiligen Mitarbeitenden ab. Das geschieht anhand von klar definierten, beobachtbaren Verhaltensankern. Die Mitarbeitenden erfahren somit von ihren Stärken und Schwächen, was für die persönliche Weiterentwicklung genutzt werden kann (Schmidt, 2018). Diese Beurteilung erfolgt oft anhand von Rankingskalen das heisst z.B. auf einer fünfstufigen Skala, welche von «Anforderungen wurden nicht erfüllt» bis zu «Anforderungen wurden übertroffen» reicht (Schmidt, 2018). Wird der Grundsatz des neuen Performance Managements «Reagieren auf Veränderungen steht über dem Befolgen des Plans» auf Feedbacks übertragen, heisst es, dass diese kontinuierlich und regelmässig rückgemeldet werden sollen (Capelli & Tavis, 2016). Das heisst mindestens einmal im Quartal (Schmidt, 2018).

Die Digitalisierung ist bereits weit fortgeschritten, dies führt zu neuen Anforderungen an Mitarbeitende in Unternehmen (Franken & Cutmore-Beinlich, 2018). Es wird häufiger IT-basiert und in virtuellen Teams gearbeitet, welche räumlich und zeitlich unabhängig arbeiten können. Auch die COVID-19-Pandemie hat ihre Spuren hinterlassen, so wurde die Option im Homeoffice zu arbeiten stark vereinfacht, wenn nicht sogar erwünscht oder vorgeschrieben (Lindner, 2020). So erfolgt die Zusammenarbeit zunehmend in unterschiedlichen Projekten und in multiplen Beziehungskonstellationen, so dass die Zusammenarbeit mit mehreren Teams stattfindet oder sogar mit mehreren Führungskräften kooperiert wird (Trost, 2015). In solchen

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Netzwerken verliert ein System in dem Mitarbeitende nur jährlich Feedback von der vorgesetzten Person erhalten zunehmend an Bedeutung (Troost, 2015).



Abbildung 1. Eigene Darstellung der Feedbackebenen angelehnt an Troost (2015)

Das Feedback soll auf Augenhöhe rückgemeldet werden an Stelle eines klassischen hierarchischen MAG (Schmidt, 2018). Ausserdem lernen Menschen am besten, wenn sie deutlich mehr positives als kritisches Feedback erhalten (Buckingham, 2013). Die Auswirkung von Feedback hängt wesentlich davon ab, worüber Feedback gegeben wird (Troost, 2015). Dabei werden vier Ebenen unterschieden, welche in Abbildung 1 ersichtlich sind. Beim Feedback, welches sich auf die Zielerreichung oder den Erfolg bezieht, geht es vor allem um die Ergebnisse. Dazu gehören z.B. Verkaufszahlen oder ob das Ziel vollumfänglich oder nur in Teilen erreicht wurde (Troost, 2015). Wenn eine Rückmeldung erfolgt zur Art wie etwas gemacht wird, z.B. zum Umgang mit anderen Personen, dann gehört dies zur Prozessebene. Betrifft das Feedback das Verhalten zur Steigerung der eigenen Leistung, dann gehört das auf die Ebene der Selbstregulierung. Dabei wird angeschaut, wie die Person generell das eigene Handeln reflektiert, hinterfragt und korrigiert. Die letzte Ebene betrifft die Person. Hier bezieht sich das Feedback auf Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der besagten Person (Troost, 2015).

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Feedback auf der Prozessebene ist am wirkungsvollsten, wobei Feedback auf der Ebene der Person am wenigsten effektiv ist (Hattie & Timperley, 2007). Im MAG wird das Feedback jedoch oft auf der Ebene der Person und der Selbstregulierung formuliert. Typische Feedbacks können sein: «Sie sind sehr exakt», «Sie dürfen sich mehr zutrauen» oder «Sie sollten Kritik als Chance zum Lernen sehen». Feedback auf der wichtigsten Ebene, der des Prozesses, eignet sich für das jährliche MAG nicht besonders, da dies oft nachtragend und hervorgeholt wirkt. Denn wenn das Feedback lautet: «Vor drei Monaten waren Sie nicht freundlich genug zu einem Kunden» hat dies keine grosse Relevanz mehr. Daher sollte das Feedback zeitnahe erfolgen (Trost, 2015).

Buckingham und Goodall (2015) verweisen darauf, dass es keine Beurteilung der Mitarbeitenden sein soll, sondern eine Besprechung der weiteren Zusammenarbeit und die Personalentwicklung, welche in den Mittelpunkt rückt. Der Fokus soll auf die Stärken der Mitarbeitenden gelegt werden, damit diese in Zukunft optimal genutzt werden können und somit zum Erfolg der Organisation beitragen. Dies basiert auf der Erkenntnis, dass leistungsstarke Teams davon beeinflusst sind, ob die Mitarbeitenden das Gefühl haben, die eigenen Stärken in ihre tägliche Arbeit einbringen zu können (Buckingham & Goodall, 2015).

Für das MAG ist es bedeutsam, dass die Vorgesetzten motivationsrelevante Aspekte der Tätigkeit ansprechen, um auf diese Weise die Mitarbeitenden für das gemeinsame Anliegen zu gewinnen (Hossiep, Zens & Berndt, 2020). Dabei ist das Feedback ein besonders wichtiger Bestandteil des MAG. Damit können die Mitarbeitenden zu Höchstleistungen motiviert werden (Hossiep, Zens & Berndt, 2020). Es gilt allgemein, dass die Art wie ein Gespräch geführt wird einen grossen Einfluss auf den Gesprächserfolg hat (Zoller & Nussbaumer, 2019). Dazu zählen nicht nur Techniken und Tools, sondern im Speziellen auch die Haltung der Beteiligten. Agiert die vorgesetzte Person mit Offenheit, echtem Interesse und Ruhe können sich die

Mitarbeitenden eher mit wichtigen Themen gegenüber den Vorgesetzten öffnen (Zoller & Nussbaumer, 2019).

2.4 Feedforward

Ein anderes Konzept von Goldsmith (2003) nennt sich Feedforward. Dies fokussiert auf die Zukunft, statt auf die Vergangenheit und mehr auf Lösungen statt auf Fehler. Feedback kann von den Vorgesetzten an die Mitarbeitenden, aber auch umgekehrt gegeben werden. Das gilt auch für Feedforward (Goldsmith, 2003). Die empfangende Person, überlegt sich eine Verhaltensweise, die sie verbessern möchte. Eine sendende Person, im besten Fall eine Person, die eng mit ihr in Kontakt ist und diese Verhaltensweise selbst erleben wird, wird bestimmt. Die empfangende Person erklärt der sendenden Person nun die Verhaltensweise, die sie ändern möchte und ihre eigenen Ideen zur Umsetzung der Optimierung. Die sendende Person wird darauf hin gebeten ebenfalls Ideen zur Verbesserung der genannten Verhaltensweise zu nennen. Danach bedankt sich die empfangende Person bei der sendenden Person für die Vorschläge, ohne diese zu werten, weder positiv noch negativ.

In dem Personen Ideen gegeben werden, wie sie erfolgreich sein können, kann ihre Chancen auf Erfolge in der Zukunft gesteigert werden (Goldsmith, 2003). Es kann produktiver sein, Menschen zu helfen richtig zu sein, als ihnen zu beweisen, dass sie falsch liegen. Ausserdem ist negatives Feedback für die Empfangenden sowie für die Sendenden unangenehm. Auch konstruktives Feedback kann negativ assoziiert werden, da hierfür unweigerlich auf Fehler und Defizite aufmerksam gemacht wird. Feedforward konzentriert sich im Gegensatz dazu auf Lösungen (Goldsmith, 2003). Zudem wird Feedforward weniger persönlich genommen, als Feedback, da Aspekte thematisiert werden, die noch gar nicht geschehen sind. Feedback verstärkt negative selbsterfüllende Prophezeiungen, das heisst wenn eine Person negative Rückmeldung in einem gewissen Punkt erhält, erwartet die betroffene Person von sich selbst, dass sie in diesem Punkt nicht besonders stark ist (Glaser,

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

2019). Folglich trägt sie mit ihrem Verhalten dazu bei, dass dies auch in Zukunft eintritt. Das kann sowohl bewusst als auch unbewusst geschehen (Glaser, 2019). Zusätzlich vermittelt Feedback die Botschaft, dass man einfach so ist, wie man ist. Feedforward hingegen basiert auf der Annahme, dass Menschen in der Zukunft positive Veränderungen vornehmen können. Des Weiteren kann Feedforward fast den gleichen Stoff abdecken wie Feedback, da konkrete Verbesserungsvorschläge für die Zukunft formuliert werden können (Goldsmith, 2003). Feedforward ist effizienter als Feedback, da es Ideen für die Zukunft sind und explizit darauf hingewiesen wird, dass es der empfangenden Person überlassen ist, was sie mit dieser Idee macht. So wird nicht viel Zeit verwendet zum Beurteilen dieser Ideen oder dem Beweisen, dass es keine gute Idee ist. Meist ist diese Zeit ohnehin negativ und unproduktiv. So aber wird der Prozess für die Empfangenden und die Sendenden angenehmer. Es wird sogar davon berichtet, dass Personen, die diese Methode anwenden davon sprechen, dass es ihnen Spass macht. Goldsmith (2003) ist es aber auch wichtig zu betonen, dass es nicht heisst, dass kein Feedback mehr gegeben werden soll, sondern viel mehr, dass das Bewusstsein für die Möglichkeit und das Potenzial von Feedforward vorhanden ist.

2.5 Potenzialbeurteilung

Potenzial beschreibt die Veranlagung einer Person, die sich in Zukunft deutlich über das aktuelle Kompetenzniveau entwickeln wird (Trost, 2015). Potenzial ist somit eine hypothetische Grösse. Bezogen auf Unternehmen werden zwei unterschiedliche Arten von Potenzial unterschieden: Beim absoluten Potenzial wird angeschaut, ob in einer angestellten Person die Veranlagung erkennt, dass sie eines Tages eine bestimmte Ebene im Unternehmen wie Abteilungsleiter:in erreichen kann, unabhängig davon auf welcher Ebene sich die angestellte Person gerade befindet (Trost, 2015). Beim relativen Potenzial hingegen wird das aktuelle Potenzial relativ zur aktuellen Situation beurteilt. Damit ist gemeint, dass die aktuelle Position bei der Einschätzung des Potenzials miteinbezogen wird. So könnte die Frage also lauten: «Hat

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

diese Person das Potenzial in den nächsten fünf Jahren eine Position zu besetzen, welche zwei Ebenen über der aktuellen Ebene ist?» (Trost, 2015). Wenn das eben beschriebene Potenzial einer Person eingeschätzt wird, dann wird die mögliche Entwicklung dieser Person vorausgesagt. Dies stellt sich als herausfordernd dar, jedoch wurden in der Vergangenheit diverse Ansätze aus dem Sport und aus Unternehmen kombiniert, dabei konnten drei Dimensionen identifiziert werden, die dafür geeignet sind Potenzial vorauszusagen (Trost, 2015).

- **Die bisherige Leistungsentwicklung:**

Dabei wird darauf geachtet, ob sich die Leistungen dieser Person in den letzten Jahren deutlich über dem Durchschnitt entwickelt haben und ob diese Person in diversen Bereichen eine auffallend gute Lernfähigkeit gezeigt hat (Trost, 2015).

- **Die Motivation:**

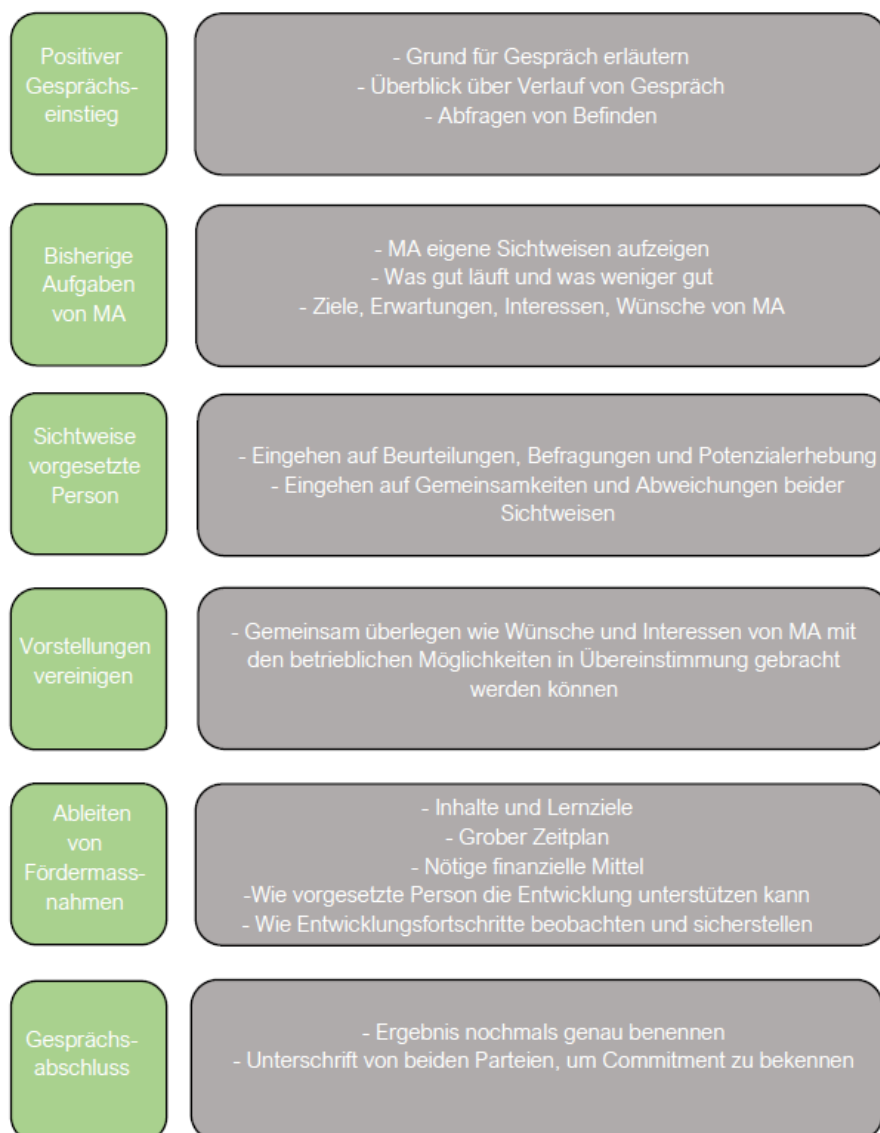
Hierbei wird angeschaut, ob diese Person von dem was das Unternehmen macht, überzeugt ist, ob sie die Tätigkeit, für die sie angestellt ist, so gerne mag, dass sie dies sogar tun würde ohne dafür entlohnt zu werden und ob diese Person bereit ist für neue Herausforderungen (Trost, 2015).

- **Die Persönlichkeit:**

Es wird beurteilt, ob das Verhalten dieser Person reif und werteorientiert ist, ob die Entscheidungen, die sie trifft auf stabilen Grundsätzen beruhen und ob dieser Person zugetraut wird, dass sie als Vorbild für andere fungieren kann (Trost, 2015).

2.6 Fördergespräch in der Theorie

Laut Mentzel (2015) soll ein Fördergespräch in unterschiedliche Teile gegliedert sein. Das Fördergespräch, welches in diesem Kapitel behandelt wird, hat aber keinen direkten Zusammenhang mit dem Namen, den die Stiftung dem neuen MAG geben will. In Abbildung 2 sind die unterschiedlichen Teile dargestellt und beschrieben. Für ein Fördergespräch ist es wichtig im Kopf zu behalten, dass sich nicht zwingend alle Mitarbeitenden weiterentwickeln möchten (Mentzel, 2015).



MA steht für Mitarbeitende

Abbildung 2. Eigene Darstellung Bestandteile von Fördergespräch angelehnt an Mentzel (2015)

2.7 Partizipation

Wenn Veränderungen anstehen, so wie es bei der Stiftung Solina bezüglich dem MAG der Fall ist, können Ängste oder Bedenken bei den Betroffenen ausgelöst werden (Landes & Steiner, 2014). Diese sollten angesprochen und wo möglich auch entkräftet werden. Des Weiteren ist es wichtig, dass der Sinn hinter dem Vorhaben erläutert wird, so dass die Betroffenen verstehen, warum diese Veränderung gerade stattfindet. Mitarbeitende haben das Bedürfnis nach Gesundheit und Wohlbefinden, weshalb Stress, Unsicherheit oder gröbere Konfliktsituationen vermieden werden sollten. Das Ziel sollte es sein, dass die Mitarbeitenden ihre Aufmerksamkeit auf die positiven Aspekte der Veränderung lenken können und diese z.B. als Chance sehen ihre Kompetenzen zu erweitern. Damit kann die Offenheit gegenüber der Veränderung gesteigert werden (Landes & Steiner, 2014). Bei Veränderungen wird sich oftmals an der Devise orientiert «Betroffenen zu Beteiligten machen». Dahinter steckt das Bedürfnis des Menschen nach Kontrolle. Dazu gehören Erklärbarkeit, Vorhersehbarkeit, Transparenz, Beeinflussbarkeit und Partizipation. Besteht die Möglichkeit zur Partizipation an der Veränderung, führt dies zu einer grösseren Akzeptanz und Zufriedenheit (Landes & Steiner, 2014). Die Partizipation kann z.B. in Form von Befragungen, Umfragen oder Workshops erfolgen (Ludwig & Wolf, 2021). Die Personen, welche an diesen Methoden beteiligt werden, sollen aus möglichst unterschiedlichen Bereichen der Organisation stammen. Damit wird erreicht, dass die Interessen und das Wissen der verschiedenen Bereiche in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Es sollte aber auch anhand von anderen Merkmalen Diversität unter den Befragten geschaffen werden. Damit kann die Motivation erhöht werden, was zu einem besseren Outcome führt (Ludwig & Wolf, 2021).

2.8 Kritik an den Performance Management Ansätzen

Untenstehend wird die Kritik an den neuen und den alten Performance Management Ansätzen aufgeführt, welche bei der Formulierung von Gestaltungshinweisen und Handlungsempfehlungen ebenfalls berücksichtigt werden.

2.8.1 Kritik an den klassischen Ansätzen

Schmidt (2018) hat aus verschiedenen Fakten zusammengetragen, welche das klassische Performance Management in Frage stellen. Diese Punkte werden hier aufgeführt und erläutert.

- Die Prozesse des Performance Managements sind zu aufwendig, kompliziert und bürokratisch (Schmidt, 2018).
- Die Mitarbeitendenbeurteilung ist für alle Beteiligten unangenehm (Schmidt, 2018). Die Führungskraft hat möglicherweise Bedenken, dass sie ihre Mitarbeitenden durch Kritik demotivieren. Die Mitarbeitenden ihrerseits fühlen sich wie Schulkinder behandelt aufgrund der Beurteilung in Noten. Problematisch ist auch, dass mit einer einzelnen Note die Leistungen des ganzen Jahres beurteilt wird (Schmidt, 2018). Auch Herzka (2017) betont dieses Dilemma und sagt, dass Mitarbeitenden weniger empfänglich sind für Kritik, wenn sie in Noten beurteilt werden.
- Die Beurteilungen der Mitarbeitenden weisen eine geringe Validität auf, sprich es ist unklar, ob wirklich das gemessen wird, was gemessen werden soll. Dies ist durch diverse Faktoren erklärbar. So ist die Beurteilung von der Persönlichkeit, Leistung sowie den Präferenzen der beurteilenden Person abhängig (Schmidt, 2018).
- Allgemein liegt der Fokus dieser Gespräche zu sehr auf Belohnung oder Bestrafung des Verhaltens der Vergangenheit und zu wenig auf der Verbesserung der Leistung sowie der Zusammenarbeit (Schmidt, 2018). Das verstärkt die Annahme des «fixed mindsets», welches besagt, dass Menschen kaum lernfähig sind. Aus diesem Grund sollte viel mehr von einem «growth mindset» ausgegangen werden. Dies beinhaltet die

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Annahme, dass Menschen permanent dazu lernen und sich weiterentwickeln können.

So wird auch erreicht, dass sich Organisationen erfolgreich entwickeln (Schmidt, 2018).

- Die Neurowissenschaft besagt, dass die Beurteilung der eigenen Person die Ausschüttung von Stresshormonen auslöst, das hat zwei Auswirkungen (Schmid, 2018). Zum einen wird das MAG zu einem emotional negativen, mit Angst und Stress verbundenen, Erlebnis. Zum anderen wird damit verhindert, dass die Mitarbeitenden Feedback aufnehmen, verarbeiten und umsetzen können. Interessant hier ist, dass dies offenbar nicht nur bei Kritik der Fall ist, sondern auch bei positiven Rückmeldungen. Denn da wird Adrenalin und Noradrenalin ausgeschüttet und so können sich auch diese Personen nachträglich nicht mehr an das Feedback erinnern. Der Grund dafür ist evolutionsbiologisch erklärbar, denn der Körper denkt bei der Ausschüttung von Stresshormonen, dass er sich in einer Kampf- oder Fluchtsituation befindet (Schmidt, 2018).

Trost (2015) hat einen weiteren Kritikpunkt identifiziert. Die Ziele orientieren sich im klassischen Performance Management Ansatz stark an den Zielen der Organisation. Ein Ziel motiviert jedoch vor allem dann, wenn die betroffene Person hinter dem Ziel steht und sich dem gegenüber intrinsisch verpflichtet fühlt. Des Weiteren lässt sich festhalten, dass diese intrinsische Verpflichtung gegenüber dem Ziel besonders dann gegeben ist, wenn die Mitarbeitenden bei der Definition der Ziele aktiv eingebunden werden (Trost, 2015). Wird der Fakt beachtet, dass eine aktive und eigenverantwortliche Zielfindung nur bei einer gewissen Autonomie möglich ist, ist schnell klar, dass das Motivieren durch Ziele Autonomie voraussetzt. Das ist aber nicht wirklich gegeben, wenn sich die Ziele zu stark an den Unternehmenszielen orientieren (Trost, 2015).

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Einmal im Jahr Rückmeldung zur eigenen Leistung zu erhalten ist zu selten. Auch der Erfinder des Management by Objectives George Odiorne hat bereits geschrieben: «Es gibt keinen besonderen Grund, Leistung jährlich zu beurteilen. Feedback muss nicht notwendigerweise am Ende des Jahres gegeben werden, so als wäre es auf magische Weise mit der Rotation der Erde verknüpft» (Odiorne, 1965, zitiert nach Trost, 2015, S.193).

2.8.2 Kritik an den neuen Ansätzen

Ganz so einfach ist es aber nicht das klassisch Performance Management abzuschaffen, denn es gibt auch Kritik betreffend dem neuen Performance Management (Goler, 2016). Zwar wird zugegeben, dass die Kritik am klassischen Performance Management teilweise berechtigt ist, die abrupte Abwendung von Ratings aber diverse Probleme mit sich bringen kann (Capelli & Tavis, 2016). Untenstehend werden diese Kritikpunkte und Herausforderungen erläutert.

Ein wichtiges Element des klassischen Performance Managements ist das 360-Grad-Feedback (Schmidt, 2018). Da dies auf klar definierten und konkreten, beobachtbaren Verhaltensankern basiert, wird die Subjektivität der Beurteilung erhöht, sollte dieses Feedback ausbleiben. Das kann negative Auswirkungen auf ein faires Feedback haben. So stellt sich für Prozesse des Personalmanagements, z.B. Beförderungen oder Versetzungen, die Frage wie eine möglichst hohe Objektivität erzeugt werden kann (Schmidt, 2018).

Persönliches und häufiges Feedback ist zentral im neuen Performance Management (Schmidt, 2018). Es stellt sich aber die Frage der Erfassung dieser Rückmeldungen, denn sie sind relevant z.B. wenn Personalentscheide getroffen werden, die vorgesetzte Person wechselt oder Zeugnisse geschrieben werden sollen. Es stellt eine gewisse Herausforderung dar ein Instrument zu entwickeln oder einzukaufen, beispielweise ein IT-System, das zeitnah kontinuierlich Feedback erfassen kann (Schmidt, 2018).

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Beim bereits angesprochenen Feedback wird im neuen Performance Managements vor allem auf die Stärken und positives Feedback konzentriert (Schmidt, 2018). Dies kann dazu führen, dass kritische Rückmeldungen vermieden werden und unterdurchschnittliche Leistungen nicht mehr angesprochen werden, wodurch auch keine Massnahmen getroffen werden die Leistung zu steigern. Dadurch kann die Gesamtleistung des Unternehmens beeinträchtigen werden (Schmidt, 2018).

3 Methoden

Im folgenden Kapitel werden das Vorgehen und die Methoden erläutert, welche in dieser Bachelorarbeit zur Anwendung gekommen sind.

3.1 Interview mit den Mitarbeitenden

Wie beschrieben (vgl. Kapitel 2.6) kann durch Einbezug der Mitarbeitenden bei Veränderungsprozessen die Akzeptanz und Zufriedenheit für die Veränderung gesteigert werden (Landes & Steiner, 2014). Die Partizipation kann dabei durch eine Befragung erfolgen (Ludwig & Wolf, 2021). Die Wahl ist auf ein halbstrukturiertes Interview gefallen, da dies zu den qualitativen Erhebungsmethoden gehört (Scheele & Groeben, 1988), wodurch subjektive Sichtweisen und Vorstellungen von Personen untersucht werden können (Flick, 2019). Des Weiteren haben qualitative Methoden die Merkmale, dass sie alltagsnah und in grosser Nähe zum Mensch entstehen (Flick, 2019). Des Weiteren können Handlungsempfehlungen und Gestaltungsmaßnahmen in engem Bezug zum Alltag entwickelt werden (Flick, 2019.). Alle diese Punkte decken sich mit der Zielsetzung dieser Bachelorarbeit.

3.1.1 Konstruktion des Leitfadens

Die Strukturiertheit von Interviews betrifft die Flexibilität der Forschenden bei der Durchführung (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013). So dient bei einem halbstrukturierten Interview der Leitfaden mit vordefinierten Fragen als Orientierung (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013). Mit dieser Methode ist die Vergleichbarkeit der Interviews jederzeit gewährleistet (Renner & Jacob, 2020). Der Leitfaden besteht aus Hauptfragen, welche in jedem Interview gestellt werden, diese werden ergänzt durch gezieltes Nachfragen (Renner & Jacob, 2020). Dabei spielt der Verlauf des Interviews eine Rolle, da interessante Aspekte ohne grosse Umstände vertieft werden können und weder die Auswertung noch der Vergleich der Ergebnisse erschwert wird (Bortz & Drig, 1995).

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Die erste Frage des Interviewleitfadens (Anhang B) lautete, ob die befragte Person das MAG führt oder ob dies mit ihr geführt wird. Dies sollte helfen zum Verständnis der Antworten, die im Laufe des Interviews gemacht wurden. Die Einstiegsfrage, welche langsam an die Thematik des MAG heranführen sollte, betraf die ersten Gedanken, die die Befragten haben, wenn sie das Wort «Mitarbeitendengespräch» hören und wissen, dass dies bald wieder ansteht. Damit sollte erreicht werden, dass die Befragten ankommen und ungezwungen erzählen konnten, was ihnen einfällt. Der Leitfaden für die Interviews bestand aus zwei Teilen, die auf unterschiedlichen Aspekten basierten. Im ersten Teil, das heisst die ersten fünf Fragen, zielten auf die generellen Erwartungen, Wünsche und Vorstellungen der Teilnehmenden bezüglich dem neuen MAG ab. Dabei wurden noch keine Informationen zu den Ideen der Stiftung genannt, da es darum ging zu erfragen, was sich die Teilnehmenden ganz allgemein wünschen, vorstellen und erwarten. Des Weiteren wurden Fragen gestellt, die sich auf die alte Version des Gesprächsleitfadens bezogen haben. Mit diesem Vorgehen sollte erreicht werden, dass die Teilnehmenden unvoreingenommen berichten konnten, ohne bereits von den Ideen der Stiftung beeinflusst zu sein. Im zweiten Teil, der umfasste ebenfalls fünf Fragen, wurden die Ideen der Stiftung kurz erläutert und Fragen dazu gestellt. In diesem Teil wurde der Vorschlag präsentiert, dass an Stelle der Bewertung anhand der Zahlen Eins bis Sechs, ein Bewertungsstrahl (Abbildung 3) verwendet werden soll. Dabei muss keine konkrete Zahl genannt werden, sondern nur entschieden werden, ob der jeweilige Bewertungspunkt erfüllt oder nicht erfüllt wurde und in welchem Ausmass dies der Fall ist. Die elfte Frage war sehr allgemein gehalten und fragte danach, ob etwas vergessen gegangen sei oder noch gesagt werden möchte. Damit sollte sich noch einmal die Gelegenheit bieten, Anliegen zu äussern, welche nicht explizit erfragt wurden.

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

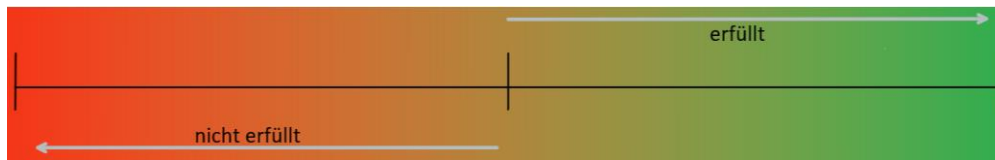


Abbildung 3. Eigene Darstellung Bewertungsstrahl

Es wurden drei Pretests durchgeführt unter Anwendung der kognitiven Interviews (Prüfer & Texroth, 2005). Ein Pretest hat das Ziel, den Leitfaden auf Unstimmigkeiten sowie auf dessen Praktikabilität zu überprüfen (Flick, 2019). Kognitive Interviews werden in der Entwicklungsphase eines Fragebogens oder eines Interviewleitfadens durchgeführt (Prüfer & Texroth, 2005). Damit soll ein Einblick in die kognitiven Prozesse der befragten Person bei der Beantwortung der Frage gewonnen werden. Dabei ist von besonderem Interesse wie die Fragen oder Begriffe verstanden werden und wie Informationen abgerufen werden. In diesen Pretests wurden unterschiedliche Techniken des Nachfragens angewendet. Beim Nachfragen zum Verständnis, werden die Teilnehmenden danach gefragt, wie die ganze Frage oder bestimmte Begriffe verstanden wurden (Prüfer & Texroth, 2005). Dadurch wird klar, ob gewissen Elementen umformuliert oder präzisiert werden müssen. Des Weiteren kam das unspezifische Nachfragen zum Einsatz. Dabei sollen die Teilnehmenden angeben, ob sie Schwierigkeiten hatten bei der Beantwortung der Frage und worum es sich dabei handelt (Prüfer & Texroth, 2005). Durch diese kognitiven Interviews wurden einzelne Anpassungen am Leitfaden vorgenommen. Nach den ersten zwei Pretests wurden keine weiteren Anpassungen gemacht und somit wurde der dritte Pretest schon mit der finalen Version des Leitfadens durchgeführt. Aus diesem Grund wurde dieses Interview transkribiert und in die Auswertung aufgenommen.

3.1.2 Rekrutierung der Stichprobe

Wie bereits beschrieben (vgl. Kapitel 2.6), sollten die Befragten aus möglichst unterschiedlichen Bereichen der Organisation stammen, zusätzlich soll über weitere Merkmale Diversität in der Stichprobe geschaffen werden (Ludwig & Wolf, 2021). Als weitere Merkmale wurden in dieser Erhebung das Alter, Geschlecht, der Standort, an dem sie arbeiten, das heisst Steffisburg oder Spiez, die Anstellungsdauer und der höchste Ausbildungsgrad und ob es Führungskräfte sind oder nicht, ausgewählt. Das Merkmal der Anstellungsdauer wird als relevant angesehen, da die Stiftung denkt, dass beim Ausfüllen des Gesprächsleitfadens zu viel Routine eingekehrt ist. Dies können nur Personen bestätigen, die schon länger bei der Stiftung beschäftigt sind, während dem es auch spannend ist die Meinung von Personen zu hören, die noch nicht so lange da beschäftigt sind, da sie möglicherweise eine andere Sicht auf das Thema haben. Das Merkmal des Ausbildungsgrades wird einbezogen, da davon ausgegangen werden kann, dass Personen mit einer höheren Ausbildung mehr Verantwortung im Beruf übernehmen und deswegen andere Ansprüche an ein MAG haben könnten als Personen mit weniger Verantwortung. Des Weiteren sollten Führungskräfte sowie Mitarbeitenden unter den Befragten sein. Eine weitere Vorgabe für die Rekrutierung der Stichprobe war, dass die Befragten mindestens ein MAG erlebt hatten, da der Leitfaden Bezug auf die alte Form des MAG nimmt. Das Ziel war, dass möglichst viele Personen befragt werden, um eine grosse Bandbreite an unterschiedlichen Meinungen einzufangen. Die Dauer der Interviews wurde auf ungefähr 20 Minuten geschätzt. Um den Rahmen dieser Bachelorarbeit einzuhalten und auf den Bedürfnissen der Stiftung gerecht zu werden, wurde gemeinsam die Stichprobengrösse von 15 Personen definiert. Mit diesen Vorgaben hat sich die Autorin an die Kontaktpersonen der Stiftung Solina gewendet, diese haben in Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden aus dem HRM Personen angefragt, die diesen Merkmalen entsprechen. Die Autorin hat anschliessend eine Liste mit den Kontaktangaben der Teilnehmenden erhalten, so konnten die

Termine für die Interviews direkt telefonisch vereinbart werden. Im nächsten Kapitel ist die Stichprobe beschrieben, welche sich aus diesem Vorgehen ergeben hat.

3.1.3 Beschrieb der Stichprobe

Die Stichprobe besteht aus 14 Personen, darunter sind vier Männer und zehn Frauen. Die Frauen machen im Solina ungefähr 77% der Belegschaft aus, in der Befragung sind es ungefähr 71%. Das Durchschnittsalter liegt bei 38.4 Jahren wobei der Range von 21 bis 61 Jahren reicht. Über die ganze Stiftung gesehen liegt das Durchschnittsalter bei ungefähr 41 Jahren. Die durchschnittliche Anstellungsdauer der Befragten liegt bei 6.9 Jahren bei einem Range von 1 bis 31 Jahren. Der durchschnittliche Anstellungsgrad der Stichprobe liegt bei 91.4% bei einem Range von 80% bis 100%. Acht der Befragten arbeiten am Standort in Steffisburg und sechs in Spiez. Die Befragten stammen aus allen drei Bereichen, das heisst der Hotellerie, dem Caring und den zentralen Diensten. Vier der Befragten haben eine Führungsfunktion und führen dadurch das MAG, während mit zehn der Befragten das MAG geführt wird. Bei sieben Personen ist die höhere Fachschule der höchste Abschluss, bei einer Person der eidgenössische Fachausweis, bei fünf Personen ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis und bei einer Person ein Kurs des Schweizerischen Roten Kreuzes.

3.1.4 Durchführung

Die Interviews wurden vor Ort in Steffisburg und Spiez in einem Sitzungszimmer durchgeführt. Die Pretests fanden in der Kalenderwoche 14 2022 statt und die Interviews in der Kalenderwoche 15 2022. Vor Interviewbeginn wurde allen Interviewteilnehmenden eine Einverständniserklärung (Anhang C) unterbreitet, um die Zustimmung für die Tonaufnahmen zu erhalten. Dies ermöglichte der Autorin die Interviews aufzuzeichnen und im Anschluss die Antworten zu anonymisieren. Die gesammelten Daten sowie die Tonaufnahmen werden nach Abgabe der Bachelorarbeit unwiderruflich gelöscht. Die Interviews haben im Durchschnitt 22 Minuten gedauert, der Range liegt zwischen 13 und 33 Minuten. Alle Interviews wurden auf

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Schweizerdeutsch geführt, damit für die Befragten eine möglichst natürliche Atmosphäre geschaffen wurde.

3.1.5 Auswertung

Für die Auswertung der Interviews wurde die inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt, da es sich um eine explorative Fragestellung handelt. Hierfür wurden alle Interviews in anonymisierter Form mit dem Transkriptionsprogramm MAXQDA transkribiert. Die Interviewaufnahmen wurden anhand einer «wörtliche Transkription» aufbereitet (Gläser-Zikuda, 2011). Diese dient einer besseren Lesbarkeit, da mit diesem Verfahren die Übertragung in normales Schriftdeutsch vorgenommen wird. Dabei wird der Dialekt bereinigt und Satzbaufehler werden behoben. Die sogenannte wörtliche Transkription eignet sich, wenn in erster Linie die inhaltlich-thematische Ebene im Mittelpunkt der Analyse steht und die sprachliche Ausdruckskraft der Interviewten eher nebensächlich ist (Gläser-Zikuda, 2011). Diese Kriterien trafen bei dieser Erhebung zu. Textstellen, welche zur Beantwortung der Fragestellung nicht relevant war, wurden nicht transkribiert. Auf die Transkription folgte die initiierende Textarbeit (Kuckartz, 2018). In diesem Schritt wurden die transkribierten Interviews (Anhang H) intensiv gelesen, wichtige Stellen markiert und erste Gedanken zur Kategorienbildung gemacht. Die Hauptkategorien orientieren sich stark am Interviewleitfaden, dies ist somit ein deduktives Vorgehen. Die Antworten auf die beiden Fragen «Was fehlt im alten MAG, sollte aber in der Neuen sein?» und «Was finden Sie am alten MAG gut und möchten, dass dies auch in der Neuen drin ist?» wurden zur Hauptkategorie «das sollte im neuen MAG enthalten sein» zusammengefasst. Dieses Vorgehen wurde gewählt, weil alle Antworten, die auf diese beiden Fragen gegeben wurden, schliesslich alles Punkte waren, die sich die Befragten im neuen MAG wünschen. Die Hauptkategorie «Führung» wurde anhand des Interviewmaterials gebildet, was einem induktiven Vorgehen entspricht. Das heisst beim Lesen der transkribierten Texte wurden mehrere Äusserungen zum Thema Führung

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

festgestellt, daraus wurde die Kategorie gebildet. Auf die letzte, allgemein gehaltene Frage im Leitfaden, ob die Befragten noch etwas ergänzen möchten, wurde fast nie eine Antwort gegeben. Die wenigen Antworten, die trotzdem gegeben wurden, konnten alle bei bereits bestehenden Kategorien codiert werden und somit wurde für diese Frage keine eigenen Hauptkategorien erstellt. Anschliessend wurde der ganze Text entlang der definierten Hauptkategorien codiert. Dabei wurde nach der Regel codiert, dass die Antworten auf die Kategorie der dazugehörigen Frage codiert wurden. Wenn in Antworten Aspekte enthalten waren, die auch zu einer anderen Kategorie passen, wurde sie in beiden Kategorien codiert. Bei der inhaltlich strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse kann es sein, dass innerhalb einer Textstelle mehrere Kategorien angesprochen werden (Kuckartz, 2018). Daher kann eine Textstelle mehreren Kategorien zugeordnet werden. Der nächste Schritt der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse besteht darin, dass die Unterkategorien induktiv gebildet werden (Kuckartz, 2018). Für diesen Zweck wurden alle Codes, die bis zu diesem Zeitpunkt auf die Hauptkategorien codiert waren, nochmals angeschaut. Es wurden anschliessend relevante Dimensionen erfasst und daraus neue Subkategorien gebildet. Einige Subkategorien enthielten nur einzelne Codes, diese wurden jeweils zur Kategorie «Andere» zusammengefasst. Vereinzelt wurden auch Subsubkategorien gebildet. Als das Kategoriensystem (Anhang D) ausdifferenziert war, wurden alle Interviews damit codiert. Abschliessend wurde die Auswertung in Form der «Kategorienbasierten Auswertung der Hauptkategorien» nach Kuckartz (2018) durchgeführt. In dieser Form der Auswertung werden die Ergebnisse für jede Hauptkategorie im Bericht niedergeschrieben und mit beispielhaften Zitaten ergänzt. Die Ergebnisse der allfällig gebildeten Subkategorien sollen zudem auch in der jeweiligen Kategorie berichtet werden. Dabei dürfen auch Vermutungen geäussert und Interpretationen vorgenommen werden (Kuckartz, 2018).

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der 14 Interviews beschrieben. Dies erfolgt entlang der Hauptkategorien, welche in Abbildung 4 ersichtlich sind. Das ausdifferenzierte Kategoriensystem mit Sub- und Subsubkategorien ist im Anhang D aufzufinden. Die Zahl in Klammer entspricht der Anzahl Codierungen auf die jeweilige Hauptkategorie. Die Häufigkeiten der Codierungen pro Kategorie sind im Anhang E ersichtlich. Die Summe der Antworten in einer Kategorie kann 14 übersteigen, da einige Personen mehr als einen Aspekt pro Frage genannt haben. Bei anderen Kategorien können es weniger als 14 Antworten sein, da nicht immer allen Befragten bei jeder Frage eine Antwort eingefallen ist.



Abbildung 4. Eigene Darstellung Hauptkategorien

4.1 Erste Gedanken

Je drei Personen reflektieren was im letzten Jahr alles gelaufen ist, das kann Gutes aber auch Schlechtes sein, andere assoziieren das MAG mit Schwierigkeiten bei der Einschätzung respektive Bewertung der einzelnen Punkte. Weitere drei Personen machen sich allgemeine Gedanken zur Bewertung, weil es viele Punkte sind, in denen sie bewertet werden, sie besorgt sind, dass die Person, die das Gespräch mit ihnen führt, nicht ausreichend Einblick habe, wie sie im Alltag arbeiten und teilweise mache es die Befragten auch nervös, weil sie wissen, dass sie jetzt bewertet werden.

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

«Also auf einen Weg macht es einen etwas nervös, weil man weiss, man wird jetzt dann bewertet.»

Interview 7, Pos. 2

Die folgenden Punkte wurden alle von je zwei Personen erwähnt:

- Es werden sich Gedanken zur Planung gemacht, sprich der organisatorische Aspekt, der sich auf Grund der hohen Auslastung im Arbeitsalltag oftmals schwierig gestaltet.
- Zwei Personen mit Führungsfunktion finden das MAG gut, da sie so gezwungen seien sich einmal im Jahr mit allen Mitarbeitenden auseinander zu setzen.
- Es gibt auch Personen, die etwas frustriert sind, da sie finden, dass das Gesagte oder Abmachungen im Gespräch ohne Folgen oder Reaktion bleiben. Daher sehen sie den Sinn dieses Gesprächs nicht wirklich.

«Der Prozess Personal zwingt dich als vorgesetzte Person dich wirklich mit jedem einzelnen Mitarbeitenden [...] auseinander zu setzen. Wenn man das durchliest, dann schaust du den Mitarbeiter anders an. [...] deswegen finde ich es sehr gut, dass man das machen muss. So nimmt man sich wirklich Zeit für alle einzeln.»

Interview 10, Pos. 11

Andere Punkte wurden nur vereinzelt erwähnt, trotzdem sind sie relevant, da es die Gedanken von insgesamt fünf Personen sind und das ein grosser Teil der Stichprobe ausmacht. Dazu gehört, ob die alten Ziele erreicht wurden und was sich vorgenommen wird fürs neue Jahr. Weiter waren die ersten Gedanken eher negativ assoziiert, auf Grund von schlechten Erfahrungen in der Vergangenheit, da das Verhältnis zur vorgesetzten Person nicht gut war. Eine andere Person hingegen verbindet das MAG mit positiven Gefühlen, da sie es als Chance sieht sich zu verbessern. Einmal wurden die starren Bewertungspunkte und einmal die Routine genannt, da es seit Jahren immer das Gleiche sei. Die zwei letzten Aspekte mit der Routine und der Starrheit durch die vorgegebenen Bewertungspunkte decken sich mit den

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Aussagen der Stiftung, dass das Gespräch eher negativ assoziiert werde durch eingelehrte Routine und zu viel Starrheit.

«Hauptsächlich, ob ich meine Ziele erreichte habe, was wir abgemacht haben [...], wie es ungefähr weiter geht, was meine Ziele sind, was ihre Ziele sind.»

Interview 9, Pos. 2

4.2 Erwartungen an das neue MAG

Mit einer sechsfachen Nennung wird am meisten vom neuen MAG erwartet, dass konkrete Verbesserungsvorschläge gemacht werden, so dass bei Kritik klar ist, was besser gemacht werden soll und vor allem wie es gemacht werden soll. Fünf Personen erwarten allgemein, dass sie gefördert werden.

« Nicht nur kritisieren, sondern versuchen konkrete Verbesserungen aufzuzeigen. Einfach mehr ins Positive rein. Verbessern, optimieren, fördern statt kritisieren, bewerten und demotivieren.»

Interview 4, Pos. 4

Nun werden die Erwartungen erläutert, welche von je drei Personen geäußert wurden:

- Die Schwächen der Mitarbeitenden sollen identifiziert und gestärkt werden.
- Die Auswirkungen vom neuen MAG sollen spürbar werden, sprich dass die Abmachungen eingehalten werden, die Ergebnisse angeschaut werden und gegebenenfalls darauf reagiert wird von Seiten des HRM.
- Es soll Platz für Kritik und die Möglichkeit geben, dass beide Parteien Anliegen äußern können, welche nicht gut laufen oder gelaufen sind.
- Im neuen MAG sollen Ziele gesetzt werden und darauf eingegangen werden, wie diese erreicht werden können.

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

- Weitere drei Personen haben die Erwartung, dass nach dem Allgemeinbefinden gefragt wird. Damit ist gemeint, wie es im Team läuft, ob es Probleme gibt und auch wie es ihnen persönlich geht.

«Dass sie mehr auf die Ziele eingehen, was man erreichen will. Mehr als das bis jetzt der Fall war. Und dann schauen wo hat es Punkte, bei denen man sich verbessern kann und dann wirklich an diesen auch arbeiten. So dass man dann diese fördern würde.»

Interview 7, Pos. 4

Folgende Punkte werden von je zwei Personen erwartet. Dazu gehört, dass eine Bewertung vollzogen werden sollte, dass sich auf Stärken konzentriert werden sollte und dass diese dann gezielt gefördert werden sollen. Auch in dieser Kategorie gibt es Aspekte, die nur einfach erwähnt wurden. Diese beinhalten z.B., dass es mehr ein Miteinander sein soll, sprich dass Lösungen erarbeitet werden, an denen beide Seiten, die vorgesetzte Person und die Mitarbeitenden, ihren Beitrag leisten. Des Weiteren wird erwartet, dass das Gespräch kurzgehalten wird und dass die Mitarbeitenden den Sinn hinter diesen Gesprächen sehen, sie sollen spüren, dass die vorgesetzte Person sich aufrichtig für sie interessiert. Die Ergebnisse des Gesprächs sollen schriftlich festgehalten werden, damit diese z.B. bei einem Rechtsstreit hervorgeholt werden können und es soll die Möglichkeit geben, dass Wünsche und Vorschläge angebracht werden können.

«[...] , dass die Person, die das Gespräch mit mir macht, weiss was ich gut kann und dass das halt gefördert wird.»

Interview 14, Pos. 4

4.3 Gestaltung förderndes MAG

Vier Personen finden, dass die Zielsetzung ein Teil dieses Gesprächs sein sollte, damit sie es als fördern erleben würden. Dabei erwähnen einige, dass auch die Ziele der Stiftung mit einbezogen werden sollen, andere wünschen sich aktiv an der Zielsetzung beteiligt zu werden. Das ist ein weiterer Punkt, der sich mit den Vorstellungen der Stiftung deckt. Für andere vier Personen ist klar, dass Weiterbildungsmöglichkeiten besprochen werden sollen. Dabei sollen die Ideen der vorgesetzten Personen, z.B. was gemacht werden kann, um sich künftig zu verbessern berücksichtigt werden. Die Wünsche der Mitarbeitenden bezüglich Weiterbildungen sollen aber auch nicht zu kurz kommen. Andere vier Stimmen finden, dass Stärken identifiziert werden und dann auch gestärkt werden sollen. Dieser Aspekt gehört ebenfalls zu den Vorstellungen der Stiftung.

«Weiterbildungsmöglichkeiten, was man sich wünscht, was man sich selbst vorstellen kann, was man als Weiterförderung machen möchte. Und was halt vielleicht auch die vorgesetzte Person für Vorstellungen hat. Wo sehe ich dich, was kann ich mir bei dir gut vorstellen.»

Interview 5, Pos. 7

Drei Personen finden es soll regelmässig Feedback gegeben werden, sowohl positiv wie auch negativ, damit sie das Gespräch als fördernd erleben. Mit zweifacher Erwähnung werden die folgenden Punkte genannt. Wie auch schon bei den Erwartungen genannt gibt es die Meinung, dass das Allgemeinbefinden abgefragt werden solle, auf Team-, als auch auf persönlicher Ebene und dass konkrete Verbesserungsvorschläge gemacht werden sollen, damit das Gespräch als fördernd erlebt wird.

«Schauen von der Person her, was sind deine Stärken, wie können deine Stärken gefördert werden.»

Interview 12, Pos. 6

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Die folgenden Punkte wurden je einmal erwähnt:

- Die Bewertungspunkte sollen sich auf die Leistung beziehen und nicht auf Aspekte des Selbst- oder Führungsverständnisses.
- Es soll verschiedene Versionen des Gesprächsleitfadens geben. So dass es eine Abstufung gibt, bezogen auf Sprachkenntnisse oder Ausbildungsgrad, dies weil es für einige Vorgesetzte teilweise eine grosse Herausforderung ist das MAG zu führen, da die Mitarbeitenden die Inhalte nicht verstehen oder es ihnen schwer fällt sich selbst oder die vorgesetzte Person einzuschätzen. Damit soll erreicht werden, dass das Gespräch anhand eines Leitfadens geführt wird, den alle Mitarbeitenden verstehen und sich damit bestmöglich gefördert fühlen.
- Der Fokus soll auf Schwächen liegen, damit diese ausgeglichen werden können.
- Es soll klar sein, worum es geht und dass der Sinn dahinter gesehen wird.
- Das Gespräch soll nicht zu lange dauern, weil die Mitarbeitenden sonst die Lust daran verlieren. Auch die Stiftung will dieses Ziel verfolgen.

4.4 Verbesserungspotenziale vom alten MAG

Insgesamt neun Personen finden, dass das Ranking mit den Zahlen von eins bis sechs nicht optimal sei. Dabei finden acht, dass das Ranking keinen Sinn mache, weil laut Anweisungen der Stiftung die Sechs nicht vergeben werden solle, da dies gar nicht erreichbar sei und es bedeuten würde, dass diese Person kein Verbesserungspotenzial hätte. Was auch für Verwirrung sorgt ist, dass das Ranking den Schulnoten gleicht, da die Skala von Eins bis Sechs reicht. Laut den Beschreibungen im alten MAG (Anhang A) ist eine Drei aber immer noch zufriedenstellend. Eine Person hat Mühe mit dem Bewerten allgemein und mag es nicht mit solchen Zahlen bewertet zu werden.

«Dass man wirklich so mit Noten bewertet wird und dass sie oft auch sagen [...] eine Sechs würden wir sowieso nicht geben, sonst hast du kein Verbesserungspotenzial. Dann sollen sie

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

mir aber auch sagen was ich verbessern soll, das kommt dann aber manchmal nicht und das ist dann auch ein wenig deprimierend, wenn man schon so benotet wird. Ja das mit diesen Noten, eine Drei ist ja zufriedenstellen. Es erinnert aber automatisch an Schulnoten, da wäre eine Drei ungenügend.»

Interview 7, Pos. 8

Für vier Personen stimmen die Punkte, die bewertet werden, nicht. Entweder finden sie, dass es allgemein zu viele Bewertungspunkte seien oder dass zu starr vorgegeben sei, was genau alles bewertet werden muss. Dabei störe sie auch, dass es keine Möglichkeit gibt eine Bewertung von selbsteingebrachten Punkten vorzunehmen. Drei Personen finden das Gespräch dauere allgemein zu lange, zwei Personen davon sind Führungskräfte, die auch die Vor- sowie Nachbereitung mit einberechnen.

Je zwei Personen finden die folgenden Aspekte am alten MAG nicht so gut:

- Kritik könne zu wenig angebracht werden.
- Das Zeitmanagement sei schwierig auf Grund des Umfangs der Gespräche
- Die Bewertungspunkte seien teilweise unverständlich formuliert, so dass nicht klar sei, was bewertet werden soll.
- Es steht zu wenig Platz zur Verfügung zum Schreiben um eigene Gedanken, Begründungen und Notizen festzuhalten.
- Betreffend der Zielvereinbarung haben sich auch zwei Personen geäußert. Dabei findet eine Person, dass es anstrengend sei und dass sie nicht immer an einem Ziel arbeiten möchte. Eine andere findet, dass ein Ziel ausreiche.
- Das Ausfüllen und Verstehen dieses Gesprächsleitfadens sei praktisch unmöglich für Personen, die weniger gute Deutschkenntnisse haben.
- Eine Frage im alten MAG gilt dem Gesundheitszustand der Mitarbeitenden. Es wird kritisiert, dass dies zu persönlich sei und diese Frage nicht in ein MAG gehöre.

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

«Das was sie dann ausfüllen müssen, woran wir Vorgesetzte gemessen werden, das machen wir zu 90% im Dialog, dass ich übersetzte auf eine einfache Art, auf ein einfacheres

Deutsch.» Interview 10, Pos. 2

Die im Folgenden erwähnten Aspekte wurde von einzelnen Personen erwähnt:

- Die Weiterbildungsmöglichkeiten werden zwar besprochen, aber zu diesem Zeitpunkt haben sich die Mitarbeitenden noch keine Gedanken dazu gemacht, was sie im neuen Jahr gerne machen wollen.
- In diesem Gespräch solle es nicht um das persönliche Befinden der Mitarbeitenden gehen.
- Die Frage zum Lohn sei sinnlos, da sowieso nicht die wirkliche Meinung gesagt werden dürfe.
- Das Gespräch sei zu stark zur Routine geworden.
- Auch unter diesem Aspekt (vgl. Kap. 4.1 und 4.2) wird erwähnt, dass die Auswirkungen der Gespräche nicht spürbar seien.
- Es sei alles gut und es gebe Nichts, was nicht gut sei.

4.5 Empfehlungen für neues MAG

Wie bereits beschreiben (vgl. Kap. 3.1.5) wurden die Antworten auf die beiden Fragen «Was fehlt im alten MAG, sollte aber in der Neuen sein?» und «Was finden Sie am alten MAG gut und möchten, dass dies auch in der Neuen drin ist?» wurden zur Hauptkategorie «was im neuen MAG enthalten sein soll» zusammengefasst. Da die Antworten auf diese Fragen schlussendlich alles Punkte sind, die sich die Befragten im neuen MAG wünschen. Die Auswertung erfolgt trotzdem separat, damit ersichtlich ist welche Punkte übernommen werden sollen und welche sich die Befragten neu im Fördergespräch wünschen.

4.5.1 Soll neu in MAG

Der Hälfte der Befragten fehlt nichts im bestehenden MAG, da sie finden es sei alles enthalten, was wichtig ist. Drei Personen fehlt, dass nach dem Allgemeinbefinden gefragt wird, da dies im Arbeitsalltag teilweise untergehe oder um den Einstieg ins Gespräch zu gestalten. Zwei Personen finden es fehle an Platz zum Schreiben z.B. bei der Zielvereinbarung oder bei den Bewertungspunkten. Diese Bemerkungen sollen dann auch in die Bewertung fließen. Die folgenden Aspekte wurden jeweils von einer Person erwähnt. Es fehle an Förderung und an Rückmeldung, nachdem die Gespräche beendet sind und die Gesprächsleitfäden ans HRM geleitet wurden. Es werde keine Unterscheidung nach Bereichen gemacht, z.B. ob das Gespräch mit Personen aus der Pflege, der Reinigung, dem Restaurant oder der HRM geführt werden. Der letzte genannte Punkt ist, dass das Miteinander fehle, sprich dass zu viel an den Mitarbeitern hängen bleibe, wenn etwas verbessert werden solle ohne dass die vorgesetzte Person einen Beitrag leistet.

«Ja vielleicht wie es einem selbst so geht, das ist hier nicht so wirklich ersichtlich. So für den Einstieg ins Gespräch.»

Interview 9, Pos. 16

4.5.2 Übernahme aus altem MAG

Die Hälfte der Befragten findet, dass die Zielvereinbarung, wieder Teil des Gesprächs sein solle. Es sollen die alten Ziele, aber auch die neuen besprochen werden und wenn die alten Ziele nicht erreicht wurden, was der Grund dafür war. Sechs Personen wünschen sich auch im neuen MAG die Möglichkeit der vorgesetzten Person Feedback zu geben.

«Also die alte Zielvereinbarung und dann auch die neue finde ich gut.»

Interview 9, Pos. 8

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Folgende Aspekte, welche sich die Befragten im neuen MAG wieder wünschen, wurden jeweils von drei Personen genannt:

- Weiterbildungsmöglichkeiten sollen besprochen werden.
- Es soll die Möglichkeit bestehen Punkte anzusprechen, die die Mitarbeitenden beschäftigen.
- Der unterschriebene Gesprächsleitfaden soll als Hilfsmittel bei Kündigungen verwendet werden können.

Je zwei Personen finden, das Ranking gut, besonders die Aufteilung in Sozial-, Fach- und persönliche Kompetenzen. Von jeweils einer Person wurde erwähnt, dass gefragt wird, wie die Zufriedenheit mit dem Lohn sei und dass es die Möglichkeit gibt eigenen Wünsche anzubringen.

4.6 Wie das neue MAG zu einem positiven Erlebnis wird

Ungefähr ein Drittel der Befragten hat das Gespräch bisher gar nicht als negativ wahrgenommen und hatte dem entsprechend auch nicht wirklich Empfehlungen dafür, wie es umgestaltet werden kann. Die folgenden Aspekte wurden jeweils von drei Personen vorgeschlagen:

- Es solle mehr auf die einzelnen Mitarbeitenden eingegangen werden, sprich den Bedürfnissen und dem Wohlbefinden mehr Beachtung geschenkt werden.
- Das ganze Gespräch solle mehr einem Dialog gleichen, so dass nicht nur die vorgesetzte Person spreche.
- Allgemein solle das Gespräch kürzer werden, damit die Beteiligten motivierter sind.

«Teilweise könnte man das auch ja vielleicht auch etwas kürzen, was dann vielleicht auch motivieren würde es auszufüllen, dass man sich da auf das Wichtige konzentriert.»

Interview 7, Pos. 20

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Weitere Aspekte wurden von je zwei Personen erwähnt, dazu gehört, dass konkrete Massnahmen vereinbart werden sollen und dass die Bewertungspunkte nach Bereichen differenziert werden sollen. Einzelne Personen schlagen folgende Punkte vor, damit das neue MAG positiv erlebt wird:

- Es solle der Sinn dahinter gesehen werden, warum dieses Gespräch geführt wird.
- Es solle ein verbindlicher Termin vereinbart und daran festgehalten werden.
- Durch gezielte Vorbereitung solle die Nervosität oder das unguete Gefühl der Mitarbeitenden gegenüber diesem Gespräch genommen werden.
- Das Ranking solle anders gestaltet werden, da dies mit Schulnoten in Verbindung gebracht werde.
- Alle paar Jahre solle eine neue Version des Gesprächleitfadens zum Einsatz kommen, um zu verhindern, dass das Ausfüllen zur Routine wird.

«[...] auch Massnahmen erarbeitet werden, bei denen man spürt, dass wirklich etwas passiert. Konkrete Vorschläge braucht es.»

Interview 3, Pos. 18

4.7 Strukturelle Gestaltung des neuen MAG

Fünf Personen finden allgemein gut, dass es bisher eine Abstufung in diverse Oberthemen gegeben hat und würden das auch im neuen Gespräch wieder so machen. Dies verschaffe eine gewisse Struktur. Zwei Personen machen ausserdem den Vorschlag, dass es pro Oberthema nicht mehr so viele Bewertungspunkte sein sollten, sondern dass einige zusammengefasst werden könnten.

Vier Personen weisen darauf hin es sei wichtig, dass die Vorgesetzten sowie die Mitarbeitenden genau wissen, wie sie bewerten sollen und worauf bei der Gesprächsführung zu achten sei. Drei Personen fänden es sinnvoll, wenn die Gesprächsleitfäden unterschieden

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

werden würden nach Bereich, in denen gearbeitet wird, da nicht überall die gleichen Anforderungen bestehen. Beispielsweise sollte jemand aus der Pflege gut auf Menschen eingehen können, während diese Eigenschaft in der Küche nicht die gleiche Bedeutung habe. Zwei weitere Personen würden die Unterscheidung von Gesprächsleitfaden Versionen, durch die Abstufung bezogen auf Sprachkenntnisse oder Ausbildungsgrad, sinnvoll finden. Dies weil es für einige Vorgesetzte teilweise eine grosse Herausforderung sei, das MAG zu führen, da die Mitarbeitenden die Inhalte nicht verstehen oder es ihnen sehr schwer falle sich selbst oder die vorgesetzte Person einzuschätzen. Daher wurde der Vorschlag gemacht, dass es eine einfachere gestaltete Version geben solle und eine komplexere, welche mehr ins Detail gehe. Die Mitarbeitenden sollen selbst auswählen können, mit welcher Version sie gerne arbeiten möchten.

«Ich weiss halt nicht, ob es teilweise Führungspersonen gibt, die noch Schulungen besuchen müssten und auch wenn es neugestaltet wird, wird wahrscheinlich eine Einführung gemacht werden. Auch mit der Gesprächsführung, das ist nicht allen gegeben, sagen wir es

so.»

Interview 13, Pos. 26

Die folgenden Punkte wurden von je zwei Personen erwähnt:

- Das MAG solle persönlicher werden, so soll z.B. von den Vorgesetzten selbst entschieden werden können, welche Punkte sie mit welchen Mitarbeitenden anschauen möchten.
- Es brauche mehr Platz zum Schreiben.
- Es solle einen positiven Einstieg ins Gespräch gemacht werden, das heisst z.B. mit Sachen, die gut laufen ins Gespräch einsteigen.

Nun werden Aspekte erläutert, die nur vereinzelt erwähnt wurden:

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

- Die Bewertung der Vorgesetzten solle anonym erfolgen, da die Mitarbeitenden sich sonst nicht getrauen ihre Bewertung wahrheitsgetreu abzugeben.
- Die Darstellung der Bewertung könne anhand eines Diagramms erfolgen, was einen guten Überblick verschaffen würde.
- Das Gespräch solle nicht zu persönlich gestaltet werden, da es sonst zu freundschaftlich werde.
- Der Gesprächsleitfaden solle mehr Farbe und möglicherweise sogar Bilder enthalten.
- Die Frage, ob die Mitarbeitenden sich in fünf Jahren noch bei Solina sehen, solle entfernt werden, da diese für einige schwer zu beantworten sei und daraus eine unangenehme Situation entstehen könne.

Ranking

Fünf Personen wünschen sich, dass an Stelle von Zahlen die Beschreibung mit Worten zum Einsatz komme. Diese Idee wurde teilweise von den Befragten selbst geäußert, wenn das nicht der Fall war, wurde ihnen die Idee erklärt. Dabei würden die Oberthemen, z.B. Fach- oder Sozialkompetenz vorgegeben werden, dazu in Stichworten was damit gemeint ist und danach würde die Rückmeldung in Worten erfolgen. Zwei Befragte haben bei diesem Vorgehen Bedenken, dass es für einige Personen sprachlich nicht möglich sein werde das Geschriebene zu verstehen oder die Fragen selbst zu beantworten. Weiteren zwei Personen ist es wichtig, dass sie nicht nur mit Worten bewertet werden, sondern dass eine konkrete Bewertung vollzogen wird, damit sie wissen, wo sie stehen.

Sieben Personen finden die Idee, mit dem Bewertungsstrahl eine gute Idee, während drei Personen lieber weiterhin anhand von Zahlen bewertet werden möchten, da klar ersichtlich sei wie genau die Bewertung ausgefallen ist und es keinen Spielraum für Interpretation gebe.

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Gut zwei Drittel der Befragten finden den Vorschlag, dass Oberthemen genannt werden, dann ein Beschrieb mit Worten folgt und zum Schluss auf einem Strahl eine Bewertung erfolgt eine gute Idee. Zwei Personen betonen, dass es wichtig sei, egal für welche Art von Ranking der Entscheid fallen wird, genau zu definieren wie das Bewertungssystem funktioniert und was dabei zu beachten ist.

«Das mit der Skala finde ich eine sehr gute Idee. Strahl Eins bis Zehn, in der Mitte ist gut, das ist das Ziel. Das muss einfach sehr gut definiert werden. [...] Skala, dafür kann ich mich wirklich begeistern.»

Interview 10, Pos. 19

4.8 Raum für Vorschläge, Ideen, Anliegen im neuen MAG

Sechs Personen denken die Möglichkeit Ideen, Anliegen und Vorschläge anzubringen würde genutzt werden, wenn sie explizit danach gefragt werden, da sie wissen, dass sich die vorgesetzte Person gerade Zeit nimmt für sie. Es würde auch weniger Überwindung kosten, als wenn das Thema ausserhalb des MAG angesprochen werden würde. Acht Personen haben Bedenken, ob diese Gelegenheit genutzt werden würde. Die Erklärungen dafür sind von unterschiedlicher Art, vier Befragte denken z.B., dass die Hemmung zu gross sei gewissen Anliegen direkt der vorgesetzten Person mitzuteilen. Drei Personen denken, dass das System mit den roten und grünen Karten ausreiche. Dabei können Mitarbeitende Punkte die gut oder weniger gut laufen, wahlweise anonym oder nicht anonym, der Stiftung rückmelden. Zwei Personen sagen, dass es abhängig von der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sei, ob sich die Mitarbeitenden im MAG zu diesen Themen äussern würden. Vereinzelt wird genannt, dass Vorschläge, Ideen und Anliegen auch ausserhalb des MAG angebracht werden und es nicht nötig sei dies separat anzusprechen.

«Das grosse Problem wird aber die Anonymität sein denke ich. Es gibt viele, die Angst haben den Job zu verlieren. Das ist so tief verwurzelt, die haben richtig Verlustängste. Die

würden das niemals schriftlich abgeben.»

Interview 3, Pos. 26

4.9 Kurzfristige Ziele im neuen MAG

Im Grossen und Ganzen wird der Vorschlag, dass kurzfristigere Ziele definiert werden sollen und dem entsprechend häufiger Zwischengespräche stattfinden, gut aufgenommen, da zehn Personen finden, dass sie von kurzfristigeren Zielen profitieren könnten. Die Befragten finden aber, dass die Ziele so weniger in Vergessenheit geraten würden, dass sie besser priorisiert werden könnten und es besser wäre, da zu Beginn des Jahres nicht immer eine Idee für ein Ziel vorhanden sei. Wichtig sei aber auch, dass beide Seiten, die Vorgesetzten und Mitarbeitenden, zur Erreichung des Ziels beitragen würden. Eine Person findet die Idee grundsätzlich gut, aber ist der Meinung, dass diese Zwischengespräche formlos erfolgen müssten, sprich anhand eines Gesprächs im Arbeitsalltag.

«Ich denke ich kann profitieren, weil es mehr Gewicht bekommt. Man macht es ab und in absehbarer Zeit schaut man es wieder an und wenn man das in einem Jahr macht, hat man das schon fast wieder vergessen. Das würde ich schon positiv sehen.»

Interview 8, Pos. 26

Andere Befragte schauen dieser Idee eher kritisch entgegen. Fünf Befragte haben Bedenken, dass im Arbeitsalltag nicht genug Zeit sei, um zusätzliche Gespräche zu führen, auch wenn diese kürzer ausfallen würden, da es schon mit der jetzigen Form des MAG schwierig sei mit der Planung.

«Also wenn ich das so höre, denke ich noch mehr Gespräche, nein gar nicht. Sorry das reicht doch, vielleicht wenn es Sachen gibt, die man verändern muss, [...] aber maximal 2x im Jahr. Das gibt einfach auch ein riesen Stress und dann muss man immer noch ein Ziel finden,

das ist gar nicht so einfach.»

Interview 14, Pos. 28

4.10 Feedbackteil an Vorgesetzte im neuen MAG

Sechs Personen sind zufrieden mit dem Feedbackteil an die Vorgesetzten im alten MAG und würden keine Änderungen vornehmen. Die folgenden Punkte sollen im neuen Gespräch enthalten sein. Drei Personen finden, es solle mehr Platz geben zum Schreiben, so dass die Bewertung begründet werden kann oder eigenen Gedanken festgehalten werden können. Eine Person sagt, die Ergebnisse des Feedbackteils an die Vorgesetzten sollen ausgewertet werden, so dass bei Problemen nach einer gewissen Zeit jemand aus dem HR oder eine höhere vorgesetzte Person nachfragt, ob sich die Probleme gelöst haben. Nun folgen die Aspekte, welche verändert werden sollen für die neue Form des MAG. Drei Personen würden die Frage, ob die Mitarbeitenden zufrieden sind mit dem Lohn, entfernen, da es das Lohngespräch gibt. Daher könne diese Frage im MAG ausgelassen werden. Zwei Personen würden das Ranking nicht in Zahlen vornehmen, sondern in Worten oder anhand des Strahls (vgl. Kapitel 4.7) und sie würden darauf achten, dass die Bewertung der Mitarbeitenden und der Vorgesetzten anhand des gleichen Bewertungssystems erfolgt. Drei Personen würden die Frage, ob sich die Mitarbeitenden gesund fühlen weglassen, da sie finden das sei zu persönlich. Des Weiteren könne die Frage, ob sich die Mitarbeitenden in fünf Jahren noch bei Solina sehen weggelassen werden, da diese Frage oftmals nicht wahrheitsgetreu beantwortet werde. Eine weitere vorgeschlagene Änderung lautet, die Führungskräften und die Mitarbeitenden sollen eine Schulung besuchen, um zu lernen wie korrekt bewertet werden solle.

«Sicher auch weil ich mal in eine Kaderperson möchte, würde ich den Feedbackteil unbedingt sein lassen, weil das gibt ihr grosse Vorteile. Ich würde ihn eins zu eins übernehmen,

weil die wichtigsten Sachen angesprochen werden.»

Interview 11, Pos. 23

4.11 Führung

Vier Befragte finden, dass das Gelingen des MAG von der Führung abhängig sei. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe. Wenn kein gutes Verhältnis zur vorgesetzten Person bestehe, falle das Feedback nicht wahrheitsgetreu aus und der Name des Gesprächs könne zwar «Fördergespräch» lauten, aber der Zweck werde trotzdem verfehlt. Des Weiteren sind vier Befragte der Meinung, dass es stark von der Führung abhängt, ob sich die Mitarbeitenden trauen ihre Anliegen im MAG anzusprechen. Zwei Personen finden, dass bei einer guten Führung Bedürfnisse, Anliegen oder Probleme auch ausserhalb des MAG durch Eigeninitiative der Mitarbeitenden angesprochen werden. Zwei Befragte, beides Vorgesetzte, finden es ist von grosser Bedeutung, dass sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen. Wertschätzung könne zur Geltung kommen, wenn die Mitarbeitende spüren, dass die Vorgesetzten ihnen vertrauen und sie sich aufrichtig für die Anliegen der Mitarbeitenden interessieren. Einfach erwähnt wurde, dass das MAG bei guter Führung auch nach mehreren Jahren spannend bleibe und nicht zur Routine werde.

«Was ich relevant finde ist, dass egal wie gut das Papier ist oder nicht, es steht und fällt mit der vorgesetzten Person. Wenn ich einen Vorgesetzten habe, der herzlos ist und das nur kurz macht, weil es eine Floskel ist, kann diese Idee und das Erlebnis noch so gross sein.»

Interview 10, Pos. 32

4.12 Zusammenfassung Ergebnisse

In der Auswertung der Ergebnisse haben sich einige Punkte herauskristallisiert, die den Befragten besonders wichtig scheinen. Das können Punkte sein, die geändert werden sollen, Aspekte, die neu ins MAG aufgenommen werden sollen oder solche die vom alten MAG

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

übernommen werden sollen. Alle untenstehenden Punkte wurden in mehreren Kategorien thematisiert, was deren Wichtigkeit aufzeigt.

- Es sollen konkrete Verbesserungsvorschläge gemacht werden
- Schwächen und Stärken sollen gestärkt werden
- Auswirkungen des MAG sollen spürbar werden
- Weiterbildungsmöglichkeiten sollen besprochen werden
- Die Zielvereinbarung soll enthalten sein
- Das Allgemeinbefinden soll abgefragt werden
- Das Ranking soll verändert werden
- Es soll mehr Platz zum Schreiben geben
- Es soll unterschiedliche Versionen des MAG geben
- Es soll Feedback an die vorgesetzte Person gegeben werden können
- Das neue MAG soll kürzer werden
- Das neue MAG soll in Oberthemen gegliedert werden
- Der Erfolg des MAG hängt stark von der Führung ab

5 Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews mit den Erkenntnissen aus der Theorie und den Vorstellungen der Stiftung (vgl. Kapitel 1.1) verknüpft sowie diskutiert. Danach wird die Fragestellung beantwortet, die Gestaltungshinweise werden ausgeführt und es folgt die kritische Würdigung. Zum Abschluss wird ein Ausblick für mögliche Forschungsansätze in der Zukunft formuliert.

Aus den Interviews ist zu entnehmen, dass über die Hälfte der Gedanken und Assoziationen bezüglich dem MAG eher negativ sind. Knapp ein Drittel macht neutrale Äusserungen, darunter fallen organisatorische Überlegungen oder das Reflektieren der vergangenen Leistung. Knapp ein Zehntel der Aussagen sind explizit positive Aspekte vom MAG. So kann gesagt werden, dass sich die Überarbeitung vom MAG für die Stiftung lohnt und dass die Annahme, dass es zurzeit eher ein negatives Erlebnis ist, bestätigt werden.

Die Erwartungen der Befragten decken sich zu einem grossen Teil mit den Vorstellungen der Stiftung. Dazu gehört z.B., dass Stärken gestärkt werden sollen, dass Ziele gesetzt werden sollen, dass gefördert werden soll oder, dass Kritik Platz haben soll. Andere Aspekte wie, dass konkrete Verbesserungsvorschläge gemacht werden sollen, dass die Auswirkungen des Gesprächs spürbar werden sollen oder dass das Allgemeinbefinden abgefragt werden soll, waren bis jetzt nicht geplant ins Gespräch aufzunehmen. Diesen Punkten gilt es aber bei der Ableitung von Gestaltungshinweisen Beachtung zu schenken, da sie verhältnismässig oft erwähnt wurden.

Aus den Interviews geht hervor, dass folgende Punkte enthalten sein sollten, damit die Befragten das Gespräch als fördernd erleben:

- Ziele setzen
- Weiterbildungsmöglichkeiten besprechen

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

- Regelmässig Feedback gegeben
- Stärken stärken
- Konkrete Verbesserungsvorschläge machen
- Das Allgemeinbefinden abfragen

Diese Punkte decken sich mit der Theorie (Mentzel, 2015), die beschreibt welche Inhalte in einem Fördergespräch enthalten sein sollen. Einzig das Allgemeinbefinden ist laut Mentzel (2015) nicht Teil davon. Weitere Komponenten, die laut Mentzel (2015) wichtig sind, aber aus den Interviews nicht explizit hervorgingen sind, dass ein förderndes Gespräch mit einen positiven Gesprächseinstieg gestartet werden soll, dass die Sichtweisen beider Parteien verglichen werden sollen und dass gemeinsam Fördermassnahmen bestimmt werden sollen, die aus den Interessen des Betriebs und denen der Mitarbeitenden abgeleitet werden.

Der Hälfte der Befragten fehlt nichts im MAG. Was den Befragten am meisten fehlt im bestehenden MAG und im neuen MAG enthalten sein soll, ist die Frage nach dem Allgemeinbefinden. Trotzdem gilt es zu beachten, dass dies nur ungefähr ein Fünftel der Befragten erwähnt und vereinzelt explizit erwähnt wurde, dass sie überhaupt nicht über das eigene Befinden oder private Themen sprechen möchten. Daher ist das Feingefühl der Vorgesetzten gefragt. Dies, um abzuschätzen, inwiefern die Mitarbeitenden über ihr Allgemeinbefinden sprechen möchten, da es möglicherweise negative Auswirkungen haben kann, wenn versucht wird zu stark in deren Gefühlswelt vorzudringen. Das Abfragen des Allgemeinbefindens sollte aber gar nicht ein solch zentraler Punkt im MAG sein, da es eigentlich Sache der Führung ist im Arbeitsalltag von Zeit zu Zeit das Wohlbefinden der Mitarbeitenden abzufragen. Wenn das nicht der Fall ist, sollte auch da angesetzt werden.

Laut den Befragten soll vor allem die Zielvereinbarung sowie der Feedbackteil an die Vorgesetzten im neuen MAG enthalten sein. Diese beiden Punkte stimmen mit den Vorstellungen der Stiftung überein. Beide dieser Aspekte waren bereits im alten MAG enthalten

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

und haben sich da bewährt, da sich sowohl die Mitarbeitenden als auch die Vorgesetzten den Feedbackteil wünschen. Weiter soll laut den Befragten die Besprechung von Weiterbildungsmöglichkeiten und dass die Mitarbeitenden sagen können, was sie beschäftigt, im neuen MAG enthalten sein. Ein Ziel des neuen MAG ist, dass es einen fördernden Charakter haben soll. Mit der Zielsetzung und den Weiterbildungen wird dies unterstützt, da sich die Mitarbeitenden dadurch weiterentwickeln können und die Vorstellung der Stiftung bezüglich der langfristigen Entwicklung wird ebenfalls gedeckt wird.

Es fällt auf, dass ein Drittel der Befragten sagt, dass sie das Gespräch nicht als negativ erlebt haben, was den Erkenntnissen der Kategorie «Ersten Gedanken» teilweise widerspricht (vgl. Kapitel 4.5.1). Das zeigt, dass beim alten MAG doch Vieles richtig gemacht wurde und dass nicht alles verworfen werden muss, damit das neue MAG als positiv erlebt wird. Es kann aber auch zeigen, dass die Befragten nicht motiviert genug waren sich Gedanken zu machen. Die Befragten finden es soll auf die Mitarbeitenden eingegangen werden, damit sie es als fördernd erleben. Zudem soll es kürzer werden soll und es soll stärker zu einem Dialog werden, als dies beim alten MAG der Fall war. Diese Forderungen scheinen nachvollziehbar und sinnvoll, da es im Interesse von beiden Parteien ist, dass das Gespräch nicht zu lange dauert. Mit dem Ansatz des Dialogs können die Hierarchien überwunden werden, da es so nicht nur eine einseitige Kommunikation der Vorgesetzten an die Mitarbeitenden wäre.

Am wenigsten zufrieden sind die Befragten mit dem Ranking und den Bewertungspunkten, also was genau bewertet wird. Die Kritik an den Bewertungspunkten kann mit der starren Struktur gleichgesetzt werden, was heisst, dass die Vermutung der Stiftung bestätigt wird. Aus der Theorie geht ebenfalls hervor, dass sich Mitarbeitende nicht gerne beurteilen lassen, da sie sich so wie Schulkinder behandelt fühlen (Schmidt, 2018; Herzka, 2017). Was das Ganze noch verstärkt ist, dass das Ranking anhand von den Zahlen Eins bis Sechs erfolgt, wodurch die Assoziation mit der Schule zusätzlich suggeriert wird. Das Verständnis für dieses Ranking wird

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

ebenfalls erschwert, da die Zahlen zwar wie in der Schule sind, wo eine Drei als ungenügend gilt, aber im bestehenden MAG als zufriedenstellen verstanden wird. Anstelle des Rankings durch die Zahlen von Eins bis Sechs wäre der Bewertungsstrahl eine Alternative, die gut ankommt bei den Befragten. Des Weiteren scheint der Beschrieb mit Worten von den Befragten als praktikabel eingestuft zu werden, aber es werden auch Bedenken betreffend Sprachproblemen geäußert. Die Kombination dieser zwei Ansätze, sprich dass der Bewertungsstrahl und Worte eingesetzt werden zur Bewertung, kommt bei der Mehrheit der Befragten gut an. Damit könnte auch der Starrheit durch die vielen Bewertungspunkte entgegengewirkt werden. Diese Kombination könnte sich bewähren, da für die Mitarbeitenden anhand der Worte gut ersichtlich ist, wie sich das Ergebnis auf dem Bewertungsstrahl ergeben hat. Für die Vorgesetzten gilt dasselbe, da sie sich für die Beurteilung auf dem Bewertungsstrahl an den Worten orientieren können. Was interessanterweise nicht erwähnt wird unter den Punkten, die nicht gut sind im alten MAG, ist die Routine, die laut der Stiftung eingekehrt sei. Das kann aber auch daran liegen, dass verhältnismässig viele Personen relativ neu bei der Stiftung arbeiten. Genauer gesagt sind acht der Befragten zwischen einem und drei Jahren angestellt. So ist die Wahrscheinlichkeit, dass das MAG zur Routine wird, eher klein. Des Weiteren bemängeln die Befragten die Dauer des Gesprächs, die zu lang sei. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Befragten es sinnvoll finden, wenn der Gesprächsleitfaden, wie beim alten MAG in Oberthemen gegliedert wird und dass es wichtig ist, dass die Vorgesetzte und Mitarbeitende geschult werden, wie die Bewertung erfolgen soll und worauf dabei zu achten ist. Da der Erfolg des MAG stark davon abhängt, wie das Gespräch geführt wird, scheint dies Sinn zu machen (Zoller & Nussbaumer, 2019). Des Weiteren wurde vorgeschlagen, dass unterschiedliche Gesprächsleitfäden nach Bereichen oder Fähigkeiten von Mitarbeitenden, z.B. Sprachkenntnissen erstellt werden. Wenn nach Bereichen differenziert wird, sprich dass z.B spezifische Bewertungspunkte für die Pflege oder die Küche eingeführt werden, würde das Sinn machen, besonders bei den Fachkompetenzen.

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Wird aber nach Fähigkeiten oder Sprachkenntnissen unterschieden wird es schwierig zu entscheiden welche Version für welche Mitarbeitenden eingesetzt werden sollen, um niemanden zu diskriminieren. Hier würde sich einzig anbieten, dass die Mitarbeitenden selbst entscheiden können mit welcher Version sie arbeiten möchten. Dies wiederum macht es herausfordernd für die Vorgesetzten Vergleiche unter den Mitarbeitenden zu ziehen.

Knapp die Hälfte der Befragten denkt, dass die Möglichkeit Vorschläge, Anliegen und Ideen zu äussern genutzt wird. Der Rest der Befragten äussert Bedenken und nennt unterschiedliche Begründungen dafür. Den Befragten scheint es ein Anliegen zu sein, dass sie im neuen MAG die Möglichkeit erhalten zu sagen, was sie beschäftigt. Mit der eben beschriebenen Idee der Stiftung, dürfte dieses Bedürfnis abgedeckt werden. Damit würde auch erreicht werden, dass die Vorgesetzten mit Offenheit und Interesse agieren, was wiederum dazu führt, dass sich die Mitarbeitenden mit wichtigen Themen öffnen (Zoller & Nussbaumer, 2019).

Die Stiftung möchte, dass kurzfristigere Ziele gesteckt werden und dass diese mehrmals jährlich besprochen werden (vgl. Kapitel 1.1). Die meisten Befragten denken sie können davon profitieren, da die Ziele so präsenter bleiben und nicht in Vergessenheit geraten. Kurzfristige Ziele machen auch laut der Literatur aus verschiedenen Gründen Sinn (Asana, 2022). Die Befragten äussern aber auch Bedenken betreffend dem zusätzlichen Zeitaufwand, den die Besprechung von kurzfristigen Zielen mit sich bringen würde. Ein Ansatz des neuen Performance Managements sieht ebenfalls vor, dass kurzfristigere Ziele gesteckt werden (Capelli & Tavis, 2016) und dass die Mitarbeitenden bei der Definition der Ziele aktiv eingebunden werden, damit sie sich dem gegenüber intrinsisch verpflichtet fühlen (Trost, 2015). Den kurzfristigeren Zielen gegenüber steht Werkmann-Karcher (2019b), wo betont wird, dass sich der zeitliche Zyklus für die Zielsetzung der Arbeit anpassen soll. So wird empfohlen, dass es bei kontinuierlichen Routinearbeiten, wie es bei der Stiftung Solina in den meisten Fällen zutrifft, ausreicht einmal im Jahr Ziele zu stecken (Werkmann-Karcher, 2019b).

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Kurzfristigere Ziele kommen oft in Branchen zum Einsatz, wo die fortgeschrittene Digitalisierung eine grosse Rolle spielen zum Einsatz (Trost, 2015). Die Arbeit bei der Stiftung Solina ist aber grössten Teils nicht davon betroffen wodurch es sich nicht zu lohnen scheint auf kurzfristige Ziele umzusteigen.

Ungefähr ein Drittel der Befragten ist zufrieden mit dem Feedbackteil an die Vorgesetzten und sie würden nicht viel ändern. Änderungen werden folgende gewünscht: Es soll mehr Platz zum Schreiben geben, die Frage zum Lohn soll entfernt werden, die Bewertungsskala und die Frage zur Gesundheit sollen geändert werden. Es scheint klar von Seiten der Befragten und der Stiftung, dass Feedback im neuen MAG enthalten sein soll. Auch die Theorie bestätigt das. Während nach dem alten Performance Management einmal im Jahr Feedback erfolgt (Trost, 2015), soll nach den neuen Ansätzen regelmässiges Feedback erfolgen, womit schneller auf Veränderung reagiert und Anpassungen vorgenommen werden können (Capelli & Tavis, 2016). Beide Versionen scheinen Vor- und Nachteile zu haben, es ist schwierig zu sagen was nun wirklich besser ist. Da kurzfristigere Ziele mit einem deutlichen Mehraufwand verbunden sind muss sicherlich gut überlegt werden wie dies umgesetzt werden soll, damit die Zeit optimal genutzt werden kann. Als Alternative zum Feedback kann das Feedforward eingesetzt werden (Goldsmith, 2003), welches sich mehr auf die Zukunft und die Stärken fokussiert, als dies beim Feedback der Fall ist. Sicherlich bedarf es einer Eingewöhnung, bis dieses Konzept wirklich bei den Mitarbeitenden und Vorgesetzten angekommen ist, aber wenn es einmal funktioniert, kann daraus ein Mehrwert für beide Parteien entstehen. Laut dem neuen Performance Management soll vor allem positives und auf Stärken basiertes Feedback gegeben werden. Damit kann verhindert werden, dass schlechte Leistungen nicht mehr angesprochen werden (Schmidt, 2018). Mit dem Feedforward können solche Leistungen indirekt angesprochen werden, in dem Verbesserungsvorschläge für die Zukunft formuliert werden ohne die vergangene Leistung explizit zum Thema zu machen.

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Aus den Interviews ist zu entnehmen, dass die Befragten der Meinung sind, dass es stark von der Führung abhängt, ob das MAG den Zweck erfüllt. Sie hat Einfluss darauf, ob Anliegen angebracht werden und ob diese im Arbeitsalltag angesprochen werden, anstatt zu warten bis zum MAG. Das ist wünschenswert, da sich sonst Vieles anstauen kann. Des Weiteren ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren, das MAG bietet dazu eine gute Gelegenheit. Schlussendlich hat die Führung einen Einfluss darauf, ob das MAG für die Mitarbeitenden ein positives und förderndes Erlebnis werden kann oder nicht.

Eine Vorstellung der Stiftung ist, dass das neue MAG behilflich sein soll für die Identifikation von Personen mit Potenzial, um in den Talentpool aufgenommen zu werden. Laut Trost (2015) kann Potenzial anhand von den drei Dimensionen Motivation, bisherige Leistungsentwicklung, und Persönlichkeit identifiziert werden. Diese scheinen für die Praxis gut einsetzbar, da sie greifbar und allgemeinbekannte Begriffe sind. Was etwas unrealistisch scheint ist, dass einer Person laut Trost (2015) nur Potenzial zugeschrieben wird, wenn ihre Entwicklung in den letzten Jahren deutlich über dem Durchschnitt war und die Motivation so gross ist, dass sie ihre Tätigkeit sogar ausüben würde, ohne dafür entlohnt zu werden. Es könnte schwierig werden Personen zu identifizieren, die diesen Eigenschaften entsprechen. Daher würde es möglicherweise Sinn machen die Dimensionen beizubehalten, aber die Anforderungen etwas nach unten zu setzen, so dass es reicht, wenn die Person eine gute Entwicklung hinter sich hat und grundsätzlich eine grosse intrinsische Motivation hat, die Arbeit zu erledigen.

5.1 Beantwortung der Fragestellung

In diesem Kapitel wird die Fragestellung beantwortet, welche dieser Bachelorarbeit zu Grunde liegt. Zur Erinnerung ist sie hier erneut aufgeführt:

Wie kann das Mitarbeitendengespräch der Stiftung Solina gestaltet werden, damit es die Mitarbeitenden als positiv und fördernd erleben?

Damit die Mitarbeitenden das Gespräch als fördernd erleben, sollten gemäss der Theorie und den Ergebnissen der Interviews Ziele gesetzt werden, welche sich an den Interessen der Mitarbeitenden orientieren, damit sie sich intrinsisch verpflichtet fühlen und die Motivation dadurch gesteigert werden kann. Zusätzlich sollen Weiterbildungsmöglichkeiten besprochen werden, es soll regelmässig Feedback gegeben werden oder an dessen Stelle kann Feedforward zum Einsatz kommen. Zusätzlich sollen Stärken gestärkt werden, es sollen konkrete Verbesserungsvorschläge gemacht werden und das Allgemeinbefinden der Mitarbeitenden soll abgefragt werden. Damit die Mitarbeitenden das MAG in Zukunft als positiv erleben soll auf die Mitarbeitenden eingegangen werden, das heisst es soll auf ihre Bedürfnisse und Interessen eingegangen werden, das Gespräch soll kürzer werden und es soll mehr als Dialog gestaltet werden, als dies bisher der Fall war.

Somit kann gesagt werden, dass es Sinn macht viele Punkte, die die Stiftung im neuen MAG aufnehmen möchte, tatsächlich zu integrieren. Bei einzelnen Punkten ist jedoch die Frage wie genau sie umgesetzt werden sollen, da es anhand der Theorie unterschiedliche Ansichten gibt und kein offensichtliches «Richtig» oder «Falsch» erkennbar ist. Die Entscheidung der konkreten Umsetzung liegt in einem nächsten Schritt bei der Stiftung. Im nächsten Kapitel sind Gestaltungshinweise und Handlungsempfehlungen aufgeführt, welche bei dieser Entscheidung unterstützen sollen.

5.2 Gestaltungshinweise und Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden Gestaltungshinweise und Handlungsempfehlungen vorgestellt, die sich auf das neue MAG beziehen. Es sind einige gegensätzliche Empfehlungen aufgeführt. So können die Verantwortlichen der Stiftung eigenständig entscheiden welche Argumente sie höher gewichten und somit welche Empfehlungen sie umsetzen möchten.

Möglichkeit Vorschläge anzubringen

Die Stiftung hat die Vorstellung, dass es im neuen MAG einen Teil geben soll, wo die Mitarbeitenden Ideen für Veränderungen und eigene Anliegen anbringen können.

Untenstehend ist die Empfehlung bezüglich dieses Themas aufgeführt.

- Die Idee kommt bei den Befragten nicht schlecht an, trotzdem haben einige Mitarbeitende Bedenken, dass diese Möglichkeit wirklich genutzt wird. Daher lässt sich empfehlen, dass dieses Vorhaben umgesetzt wird, jedoch müssen von der Führung einige Punkte beachtet werden, damit die Möglichkeit sich zu äussern, genutzt wird. Dazu gehört z.B., dass die Vorgesetzten nach dem Menschenbild Y führen, wie es das Führungsverständnis der Stiftung vorsieht. So sollten sich die Mitarbeitenden eher trauen ihre Anliegen und Ideen zu äussern, da sie sich eingebunden fühlen, womit die Initiative gefördert werden soll (McGregor, 1960). Dazu könnte den Vorgesetzten zur Auffrischung, bei der Schulung für die neue Form vom MAG, in Erinnerung gerufen werden, was das Menschenbild Y ist und was dies für die Führung von Mitarbeitenden bedeutet.

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Feedback

Die Stiftung hat die Vorstellung, dass den Mitarbeitenden sowie auch den Vorgesetzten weiterhin Feedback gegeben werden soll. Dazu soll einmal im Jahr eine Gesamtbeurteilung erfolgen. Untenstehend sind alle Gestaltungshinweise betreffend Feedback aufgeführt.

- Es wird empfohlen, die Idee der Stiftung umzusetzen, da aus den Interviews und aus einer vorangegangenen internen Umfrage zu entnehmen ist, dass es den Befragten wichtig ist, dass sie auch im neuen MAG der vorgesetzten Person Feedback geben können.
- Eine Vorstellung der Stiftung ist, dass dieses Gespräch beiden Seiten Spass machen soll, was ein sehr ambitioniertes Ziel ist. Da Goldsmith (2003) aber davon berichtet, dass das Geben von Feedforward Spass mache, lässt sich empfehlen die Methode des Feedforward zumindest auszuprobieren. Dies kann in beide Richtungen, sprich die Vorgesetzten an die Mitarbeitenden und umgekehrt, erfolgen. Des Weiteren wird am Konzept des Feedbacks bemängelt, dass es zu sehr auf das Verhalten in der Vergangenheit basiert und zu wenig auf der Verbesserung der Leistung in der Zukunft (Schmidt, 2018). Dieser Mangel wäre mit dem Einsatz von Feedforward beseitigt.
- Das Feedback auf der Prozessebene, sprich zur Art wie eine Person etwas gemacht hat, ist zwar am wirkungsvollsten, aber nicht so gut geeignet für das MAG, da dies nachtragend oder hervorgeholt wirken kann (Hattie & Timperley, 2007). Daher lässt sich empfehlen, dass ein besonderes Augenmerk auf das zeitnahe Erfolgen von Feedback auf der Prozessebene gelegt wird, damit bestmöglich davon profitiert werden kann.
- Buckingham und Goodall (2015) sind der Meinung, dass keine Beurteilung des Mitarbeitenden stattfinden soll, sondern es eine Besprechung der weiteren Zusammenarbeit sein und die Personalentwicklung in den Fokus gerückt werden soll. Dies würde sich auch mit dem Bedürfnis der Befragten decken, dass das Gespräch

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

mehr als Dialog geführt werden soll, als das bisher der Fall war. Des Weiteren ist neurowissenschaftlich bewiesen, dass bei der Beurteilung der eigenen Person Stresshormone ausgeschüttet werden, sowohl bei positiver als auch bei negativer Rückmeldung (Schmidt, 2018). Aus diesem Grund lässt sich empfehlen, zu prüfen, ob eine klassische Bewertung überhaupt sinnvoll erscheint, oder eine Alternative, wie eben beschrieben, denkbar ist.

- Aus den Interviews geht hervor, dass sich die Mitarbeitenden konkrete Verbesserungsvorschläge wünschen, das bedeutet, es sollen Beispiele aus dem Arbeitsalltag gemacht werden, wie der kritisierte Punkt in Zukunft verbessert werden kann. Aus diesem Grund lässt sich empfehlen, dass z.B. eine separate Spalte dafür im Gesprächsleitfaden erstellt wird. So kann auf der einen Seite das Feedback geschrieben werden und auf der anderen Seite direkt der Verbesserungsvorschlag.

Potenzial

Die Stiftung hat die Vorstellung, dass das neue MAG dazu dienen soll, das Potenzial der Mitarbeitenden zu erkennen. Diese Informationen sollen zur Identifikation von Personen helfen, welche sich eignen, um in den Talentpool aufgenommen zu werden. Nachstehend ist der Gestaltungshinweis aufgeführt zum Potenzial.

- Laut Trost (2015) gibt es drei Dimensionen, anhand deren das relative Potenzial vorausgesagt werden kann (vgl. Kapitel 2.5). Diese sind die bisherige Leistungsentwicklung, die Motivation und die Persönlichkeit. Daher lässt sich empfehlen, dass diese drei Dimensionen im neuen MAG erfasst werden, jedoch mit weniger starker Ausprägung, als Trost (2015) sie beschreibt, da sie teilweise unrealistisch erscheinen. Dafür wurde eine mögliche Darstellungsart skizziert (Anhang F), welche bei Bedarf als Anstoss für das neue MAG verwendet werden kann.

Zielvereinbarung

Die Stiftung hat die Vorstellung, dass zwei bis dreimal jährlich Ziele, sowie die dazugehörigen Massnahmen definiert werden. Die Ziele sollen sich an den Interessen der Mitarbeitenden orientieren, gleichzeitig aber auch mit dem Selbst- und dem Führungsverständnis der Stiftung übereinstimmen. Grundsätzlich geht aus den Interviews hervor, dass es wichtig ist die Zielvereinbarung im neuen MAG zu integrieren. Untenstehend sind alle Gestaltungsempfehlungen zu dieser Thematik erläutert.

- Eine Person ist vor allem dann motiviert ein Ziel zu erreichen, wenn sie sich dem gegenüber intrinsisch verpflichtet fühlt (Troost, 2015). Dies ist besonders dann gewährleistet, wenn die Mitarbeitenden bei der Definition des Ziels aktiv eingebunden werden. Dazu ist eine gewisse Autonomie nötig, welche nicht gegeben ist, wenn sich die Ziele zu stark an den Zielen des Unternehmens orientieren (Troost, 2015). Deswegen lässt sich empfehlen, dass darauf geachtet wird, dass die Mitarbeitenden stark beteiligt werden bei der Definition des Ziels, damit die Motivation möglichst gross ist.
- Laut einem Ansatz des neuen Performance Managements sollen mehrmals im Jahr Ziele definiert werden, so können sie jederzeit den Umständen angepasst werden (Capelli & Tavis, 2016). Aus den Interviews geht hervor, dass viele Befragte denken, dass sie von kurzfristigeren Zielen profitieren können. Daher lässt sich empfehlen, kurzfristigere Ziele bei der Stiftung Solina einzusetzen.
- Im Gegensatz zum vorangegangenen Gestaltungshinweis stehen die Bedenken der Befragten bezüglich des zusätzlichen Aufwands, welchen kurzfristigere Ziele mit sich bringen, da immer wieder neue Ziele festgelegt werden müssen. Werkmann-Karcher (2019b), ist der Meinung, dass es bei kontinuierlichen Routinearbeiten, wie es bei der Stiftung Solina in den meisten Fällen zutrifft, ausreicht einmal im Jahr Ziele zu stecken. Auf Grund dieser Fakten lässt sich empfehlen, dass die Stiftung weiterhin an den jährlichen Zielen festhält.

Führung

Es konnten auch einige Handlungsempfehlungen betreffend Führung formuliert werden.

- Da die Art wie das Gespräch geführt wird einen grossen Einfluss auf dessen Erfolg hat (Zoller & Nussbaumer, 2019) und aus den Interviews ebenfalls ersichtlich ist, dass die Befragten finden, das Gelingen vom MAG sei stark abhängig von der vorgesetzten Person, lohnt es sich dieser Thematik Aufmerksamkeit zu schenken. Aus diesem Grund lässt sich empfehlen Schulungen durchzuführen, welche den vorgesetzten Personen zeigen, worauf zu achten ist, damit das Gespräch gelingt. Laut Zoller und Nussbaumer (2019) sollen die Vorgesetzten mit Offenheit, echtem Interesse und Ruhe auftreten, damit sich die Mitarbeitenden ihnen gegenüber mit wichtigen Themen öffnen können.
- Aus den Interviews geht hervor, dass es wichtig scheint, dass die Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren. Dies ist auch im Führungsverständnis der Stiftung so festgelegt. Dazu kann das MAG genutzt werden. Somit kann empfohlen werden, dass wohlwollendes Feedback gegeben wird und ein positiver Gesprächseinstieg erfolgt, z.B. in dem erst einmal gesagt wird, was alles gut läuft. Des Weiteren gehört Achtung, Respekt und Empathie dazu, welche die Führungskraft ihren Mitarbeitenden entgegenbringen soll, damit sie sich wertgeschätzt fühlen.

Ranking

Das Ranking wurde bereits in der Theorie als Thema bei den unterschiedlichen Performance Management Ansätzen aufgegriffen. In den Interviews wurde es ebenfalls mehrfach angesprochen und es wurden einige konkrete Vorschläge von den Befragten gemacht. So geht aus den Interviews hervor, dass das Ranking von 1 bis 6 nicht sonderlich beliebt ist. Schmidt (2018) weist ebenfalls darauf hin, dass die Beurteilung in Noten oft mit Schulnoten assoziiert werden, weswegen sich die Mitarbeitenden teilweise wie Kinder behandelt fühlen. Des Weiteren sei es problematisch, dass mit einer einzelnen Note die

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Leistung des ganzen Jahres beurteilt wird. Aus diesen Gründen lassen sich die folgenden Empfehlungen machen.

- Es lässt sich empfehlen, dass an Stelle von Zahlen Worte treten, so dass nicht eine Zahl pro Bewertungspunkt steht, sondern dass mit Worten beschrieben wird, was pro Bewertungspunkt gut läuft und was weniger. Parallel dazu könnte die Empfehlung bezüglich der konkreten Verbesserungsvorschläge in einer separaten Spalte festgehalten werden.
- Für die Umsetzung mit dem Feedback anhand von Worten sollten die Bewertungspunkte nicht zu detailliert sein, damit es sich lohnt etwas dazu zu schreiben und der Gesprächsleitfaden an Starrheit verliert, was eines der Hauptziele der Stiftung für das neue MAG darstellt. Hierfür würde es sich anbieten Oberthemen zu definieren. Beispielsweise die verschiedenen Kompetenzen, die bereits im alten MAG gegeben sind wie Fach-, Sozial- und persönliche Kompetenz. Diese könnten kurz mit Stichworten beschrieben werden, damit die Vorgesetzten wissen welche Aspekte sie bei der Bewertung der jeweiligen Kompetenz beachten sollen.
- Da sich doch einige Befragte eine konkrete Bewertung wünschen lässt sich empfehlen, dass dies Anhand eines Bewertungsstrahls erfolgt (vgl. Abbildung 1). Hierfür ist aber auch wichtig eine gezielte Schulung durchzuführen, damit korrekt und nach gewissen Kriterien bewertet wird. Das heisst es muss genau definiert werden, ab wann eine Leistung genügend ist und ab wann ungenügend.
- Die Kombination aus den eben beschriebenen Ansätzen, Bewertungsstrahl, Worte und Oberthemen kommt bei den Befragten gut an, daher lässt sich empfehlen, dass eine Kombination davon zum Einsatz kommt. Hierfür wurde ein Entwurf nach den Vorstellungen der Autorin gefertigt (Anhang G). Dabei wurde auch der Wunsch nach konkreten Verbesserungsvorschlägen miteinbezogen.

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

- Grundsätzlich lässt sich empfehlen, dass beide Seiten, das heisst die Mitarbeitenden und die Vorgesetzten, geschult werden, wie die Bewertung zu erfolgen hat und welche Kriterien dabei zu beachten sind. Dies soll gewährleisten, dass die Bewertung fair und korrekt abläuft.
- Eine weitere Empfehlung ist, dass das Feedback an die Vorgesetzten sowie an die Mitarbeitenden durch die gleiche Form erfolgt. Dies bedeutet, wenn eine Partei in Worten bewertet wird, sollte es auch bei der anderen identisch umgesetzt werden. So soll Akzeptanz entstehen, da sich beide Parteien gleichbehandelt fühlen. Zu dem besagten ein Ansatz des neuen Performance Managements, dass Feedback auf Augenhöhe erfolgen soll (Schmidt, 2018), dem entspricht die eben beschriebene Empfehlung.

Unterschiedliche Versionen

Ein Vorschlag aus den Interviews lautet, dass unterschiedliche Versionen des Gesprächsleitfadens konstruiert werden sollen. Untenstehend sind die Empfehlungen dazu formuliert.

- Früher in diesem Kapitel wurde die Empfehlung gemacht, dass das Feedback in Worten anstatt in Zahlen erfolgen soll. Für diese Art von Bewertung wurde in den Interviews Bedenken geäussert, die die Sprache betreffen. Für einige Mitarbeitende ist es schwierig die Bewertung der eigenen Person zu verstehen oder zu schreiben, wenn es um das Feedback an die vorgesetzte Person geht. Eine Idee, welche in den Interviews mehrmals geäussert wurde, ist unterschiedliche Versionen des Gesprächsleitfadens zu erstellen. Eine sprachlich anspruchsvollere und eine simplere Version, so dass die Bewertung den Mitarbeitenden angepasst erfolgen kann. Dies kann sein, dass die simplere Version weniger ins Detail geht oder dass z.B. die Kompetenzen umschrieben

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

werden. So könnte z.B. die Sozialkompetenz als «Umgang mit anderen Menschen» beschrieben werden.

- Ein weiterer Vorschlag aus den Interviews ist, unterschiedliche Versionen je nach Bereich, in dem die Mitarbeitenden beschäftigt sind, zu konstruieren. Im alten MAG gibt es z.B. das Item «Umgang mit Bewohnenden». Mitarbeitende aus der Küche z.B. haben wenig Kontakt mit den Bewohnenden, während dieses Item in der Pflege von grosser Bedeutung ist. Aus diesem Grund lässt sich empfehlen, dass einzelne Items spezifisch für die einzelnen Bereiche formuliert werden.

Soll im neuen MAG enthalten sein

In den Interviews haben sich einige Punkte herauskristallisiert, die sich die Befragten im neuen MAG wünschen, welche allerdings im bestehenden MAG fehlen. Diese sind untenstehend aufgeführt.

- Was in den Interviews mehrmals und bei unterschiedlichen Fragen genannt wurde ist, dass sich die Befragten wünschen, dass sie nach dem Allgemeinbefinden gefragt werden. Damit ist z.B. gemeint «Wie geht es dir ganz allgemein, gibt es etwas was dich bedrückt, was du ansprechen möchtest?». Daher lässt sich empfehlen, diese Aspekte ins neue MAG aufzunehmen. Diese Frage würde sich z.B. als Einstiegsfrage eignen, weil damit das Interesse der vorgesetzten Person gegenüber den Mitarbeitenden zum Ausdruck kommt. Dies wiederum trägt dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden eher öffnen (Zoller & Nussbaumer, 2019). Dabei gilt es aber zu beachten, dass es Mitarbeitende gibt, die explizit nicht nach ihrem Befinden gefragt werden möchten, das gilt es zu akzeptieren.
- Aus den Interviews geht zudem hervor, dass mehr Platz zum Schreiben von Begründungen für die erfolgte Bewertung, als dies im alten MAG der Fall ist, erwünscht

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

wird. Aus diesem Grund lässt sich empfehlen, dass im neuen MAG mehr Platz zum Schreiben von Kommentaren oder Begründungen geschaffen wird.

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Nicht übernehmen aus altem MAG

Einige Punkte konnten anhand der Interviews identifiziert werden, welche laut den Befragten im neuen MAG nicht länger enthalten sein sollen. Diese sind untenstehend aufgeführt.

- Im alten MAG ist ein Bewertungspunkt enthalten, welcher nach der Zufriedenheit mit dem Lohn fragt. In der Stiftung Solina gibt es Lohngespräche, die unabhängig vom MAG stattfinden. Dadurch wird dieser Punkt in den Augen der Befragten überflüssig und es wird empfohlen dieses Item nicht ins neue MAG aufzunehmen.
- Ein Item, welches ebenfalls im alten MAG enthalten ist, lautet «Fühle ich mich gesund?». Die Interviews haben ergeben, dass diese Frage teilweise als zu persönlich eingestuft wird. Wird eine vorangegangene Empfehlung umgesetzt, welche besagt, dass die Frage nach dem Allgemeinbefinden ins neue MAG aufgenommen werden soll, könnte der hier angesprochene Punkt damit ersetzt werden. So wäre es den Mitarbeitenden freigestellt, ob sie bei der Frage nach dem Allgemeinbefinden ihren Gesundheitszustand ansprechen oder nicht.

Spürbare Auswirkungen von MAG

Aus den Interviews ist zu entnehmen, dass die Mitarbeitenden, auch wenn sie eine vorgesetzte Funktion haben, nicht wissen, was mit den ausgefüllten Gesprächsleitfäden passiert. Anhand dieser Tatsache lassen sich folgende Handlungsempfehlungen formulieren:

- Es lässt sich empfehlen, dass die Belegschaft gut informiert wird, was mit den Ergebnissen des MAG passiert. So wird möglicherweise auch offener über gewisse Inhalte gesprochen, da sie wissen die Dokumente werden angeschaut und vertraulich behandelt.
- Die Befragten wünschen sich, dass sie die Auswirkungen des MAG spüren. So möchten sie z.B. das Interesse des HRM oder einer höheren Vorgesetzten Person bei

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Problemen im Team oder mit den eigenen Vorgesetzten spüren. So lässt sich empfehlen, dass anhand des Feedbacks an die Vorgesetzten auf gewisse Situationen reagiert wird und z.B. bei den betroffenen Mitarbeitenden nach einiger Zeit nachgefragt wird, wie sich die Situation verändert hat.

5.3 Kritische Würdigung

Um die genannten Handlungsempfehlungen und Gestaltungsmassnahmen korrekt einzuordnen, bedarf es der Nennung von diversen Limitationen. In diesem Kapitel soll aber auch der Mehrwert der vorliegenden Bachelorarbeit aufgezeigt werden.

In den Interviews wurde mehrmals «fördern» zum Thema gemacht. Da dieses Wort zentral ist für diese Bachelorarbeit hätte es sich gelohnt, den Befragten die Definition davon zu unterbreiten, damit alle das Gleiche darunter verstehen. So ist nicht sicher, dass alle Befragten die Frage «Wie müsste für Sie ein Mitarbeitendengespräch gestaltet sein, damit Sie es als fördernd erleben?» richtig verstanden haben. Die Antwort auf diese Frage viel mit «Ich erwarte gefördert zu werden» teilweise simpel aus. Hier wurde zu wenig nachgefragt, was damit gemeint ist, so sind spannende Informationen verloren gegangen. Mit den Interviews konnten zwar interessante Aspekte erfasst werden, es wurden aber auf Grund des vorgegebenen Rahmens dieser Bachelorarbeit, im Vergleich zur gesamten Belegschaft, nur ein kleiner Teil befragt. Daher ist die Repräsentativität eingeschränkt. Deswegen hätte ein anderes methodisches Vorgehen gewählt werden können, z.B. hätte anhand von Literatur und Experteninterviews in anderen Unternehmen ein erster Vorschlag für ein neues MAG ausgearbeitet werden können und dieser hätte in Fokusgruppen beurteilt werden können. Dies hätte den Vorteil gehabt, dass die Befragten bereits eine konkrete Idee zum Beurteilen erhalten hätten. Von hier aus hätten weitere Verbesserungsvorschläge vorgenommen werden können. Um mehr Diversität in der Stichprobe zu schaffen wäre es gut gewesen mehr Unterschiedlichkeit in der Dimension der Anstellungsdauer zu schaffen. Zusätzlich wurden nur

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Personen befragt, die gut Deutsch sprechen, was eine Limitation in der Repräsentativität der Stichprobe zur Folge hatte, weil diese Personen zum Thema wurden durch den Vorschlag unterschiedliche Versionen des MAG bezüglich Sprachkenntnisse zu gestalten. Weiter haben die Befragten während ihrer Arbeitszeit an den Interviews teilgenommen, was möglicherweise dazu geführt hat, dass sie gestresst waren und weniger ausführlich Antwort gegeben haben. Vereinzelt wurde sogar erwähnt, dass sie nicht viel Zeit haben und möglichst rasch an den Arbeitsplatz zurückkehren sollten. Zusätzlich wurde der Ablauf der Datenauswertung nur kurz zu Beginn des Interviews erläutert und in der Einverständniserklärung kurz erwähnt. Wäre dies ausführlicher erfolgt, hätten sich die Befragten möglicherweise mehr geöffnet, da sie besser Bescheid gewusst hätten, dass mit ihren Aussagen sorgfältig umgegangen wird. Die eben thematisierte Auswertung mit dem Codieren erfolgte nur durch die Autorin, was die Objektivität eingeschränkt hat. Dem könnte mit einer nachträglichen Verifizierung der Ergebnisse durch die Befragten entgegengewirkt werden.

Abschliessend kann gesagt werden, dass diese Bachelorarbeit der Stiftung einen guten Einblick in die Vorstellungen, Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden liefert, der ihr vorher verwehrt war. Des Weiteren konnten viele ihrer Vorstellungen mit Theorie untermauert werden. Bei anderen Vorstellungen konnte aufgezeigt werden, warum sie der Theorie widersprechen. Die Handlungsempfehlungen und Gestaltungshinweise, die durch die Erkenntnisse aus der Theorie und den Interviews abgeleitet wurden, stellen konkrete, praxisnahe Stützen dar, an denen sich die Stiftung für die Ausgestaltung des neuen MAG orientieren kann.

5.4 Ausblick

In dieser Bachelorarbeit wurde sich rein auf den neuen Gesprächsleitfaden konzentriert, alle anderen Themen rund um das MAG wurden nicht behandelt. Dazu gehört z.B. eine Schulung bei der Einführung des neuen MAG oder das Schreiben einer Wegleitung des MAG.

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Dies ist unverzichtbar, wenn es um die Gewährleistung der Qualität des MAG geht. Inhalte einer Schulung können das Ranking, also wie bewertet werden soll, Sensibilisierung auf Beurteilungsfehler oder die Gesprächsführung sein. Die Stiftung unterscheidet zwischen Gesprächsleitfäden, die zur Beurteilung von Mitarbeitenden dienen und solchen, die zur Beurteilung von Führungskräften dienen. In dieser Bachelorarbeit wurde lediglich die Version für die Mitarbeitenden thematisiert. In weiterführenden Forschungen könnte die Version zur Beurteilung von Vorgesetzten in den Mittelpunkt gerückt werden, möglicherweise könnten einige Ansätze dieser Bachelorarbeit auch für diese Version verwendet werden. Nach der Einführung kann z.B. anhand von Mitarbeitendenbefragungen die Zufriedenheit mit dem neuen MAG abgefragt werden, um allfällige Optimierungen vorzunehmen.

Literaturverzeichnis

Asana (2022). *Die Wichtigkeit von kurzfristigen Zielen*. Verfügbar unter:

<https://asana.com/de/resources/short-term-goals>

Bortz, J. & Dring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*.

Berlin: Springer.

Buckingham, M. (2013). *What if performance management focused on strengths?* Verfügbar

unter: <https://hbr.org/2013/12/what-if-performance-management-focused-on-strengths>.

Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Performance management. *Harvard Business*

Manager, (5), 102 ff.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business*

Review, 94(10), 58-67.

Dudenredaktion (o. J.). «Fördern» auf Duden online. Abrufdatum 10.05.2022.

<https://www.duden.de/suchen/dudenonline/f%C3%B6rdern>

Franken S. & Cutmore-Beinlich S.A. (2018). Digitalisierung und Industrie 4.0 – neues Arbeiten,

veränderte Belegschaften. In: S. Armutat, N. Bartholomäus, S. Franken, V. Herzig, B.

Helbich (Hrsg.), *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung*

(S.57-75). Wiesenbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21623-](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21623-8_4)

[8_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21623-8_4)

Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (9. Auflage). Reinbeck bei

Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

Gläser-Zikuda, M. (2011). Qualitative Auswertungsverfahren. In H. Reinders, H. Ditton, C.

Gräsel, B. & Gniewosz (Hrsg.) *Empirische Bildungsforschung* (S. 109-119).

Wiesebaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93015-2_9

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Glaser, C. (2019). *Selbsterfüllende Prophezeiung*. In Risiko im Management. Wiesbaden:

Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25835-1_21

Goldsmith, M. (2003). Try feedforward instead of feedback. *The journal for Quality and*

Participation, 26 (3), 38-40.

Goler, L. (2016). *Let's not kill performance evaluations yet*. Verfügbar unter:

<https://hbr.org/2016/11/lets-not-kill-performance-evaluations-yet>.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*,

77(1), 81-112.

Herzka M. (2017). *Praktische Führungsethik*. In: Gute Führung. Wiesbaden: Springer VS.

https://doi.org/10.1007/978-3-658-17094-3_5

Hilgers, D. (2008). *Performance Management: Leistungserfassung und Leistungssteuerung in*

Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Wiesbaden: Gabler.

<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9741-8>

Hoffmann, C. & Pfister, A. (2019). Mitarbeitende beurteilen. In E. Lippmann, A. Pfister & U.

Jörg (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*.

Führungskompetenz und Führungswissen. (5. Auflage, S. 564- 587). Berlin: Springer.

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2>

Hossiep, R., Zens, J. E., & Berndt, W. (2020). *Mitarbeitergespräche: motivierend, wirksam,*

nachhaltig (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe. <http://doi.org/10.1026/03002-000>

Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und*

Sozialwissenschaften für Bachelor. Wiesbaden: Springer-Verlag.

https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9_6

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim: Juventa Verlag GmbH.

Landes, M. & Steiner, E. (2014). *Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen*. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05642-1_6

Lindner, D. (2020). *Virtuelle Teams und Homeoffice - Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30893-3>

Ludwig, A. & Wolf, B. (2021). *Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34993-6_6

McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill

Mentzel, W. (2015). *Mitarbeitergespräch* (7. Auflage). Freiburg: Haufe Verlag.

Mentzel, W., Grotzfeld, S., & Haub, C. (2009). *Mitarbeitergespräche* (8. Auflage). München: Haufe Verlag.

Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4_25

Netigate (2022). *Employee Journey: Der ultimative Leitfaden*. Verfügbar unter <https://www.netigate.net/de/articles/human-resources/employee-journey/#h-was-bedeutet-employee-journey>

Prüfer, P., & Rexroth, M. (2005). *Kognitive Interviews*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Renner, K. H., & Jacob, N. C. (2020). Was ist ein Interview? In *Das Interview* (S. 1-17). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60441-0_1

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Scheele, B. & Groeben, N. (1988). *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion Subjektiver Theorien*. Tübingen: Francke.

Schmidt, T. (2018). *Performance Management im Wandel – Sollten Unternehmen ihre Mitarbeiterbeurteilung abschaffen?* Wiesenbaden: Springer Gabler.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20660-4>

Solina (2022a). *Führungsverständnis*. Verfügbar unter:

<https://www.solina.ch/fileadmin/documents/arbeiten/arbeiten-in-der-solina/solina-fuehrungsverstaendnis-2021.pdf>

Solina (2022b). *Geschichte*. Verfügbar unter: <https://www.solina.ch/de/stiftung/ueber-die-stiftung-solina.html>

Solina (2022c). *Selbstverständnis*. Verfügbar unter:

<https://www.solina.ch/fileadmin/documents/stiftung/ueber-die-stiftung/solina-selbstverstaendnis-2021.pdf>

Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. *The Pfeiffer Library*, 20 (2), 317.

Trost, A. (2015). *Unter den Erwartungen: Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co.

Werkmann-Karcher, B. (2019a). Mitarbeitende beurteilen. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (5. Auflage, S. 564- 587). Berlin: Springer.

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2>

Werkmann-Karcher, B. (2019b). Performance Management und Performance Feedback in der Arbeitswelt 4.0. In: C. Negri, (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0. Der Mensch im*

GESTALTUNG EINES MITARBEITENDENGESPRÄCHS

Unternehmen: Impulse für Fach- und Führungskräfte (S.153-128). Berlin: Springer.

https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_12

Zoller, K. & Nussbaumer, P. (2019). Mitarbeitergespräche. In *Persönlichkeitsbewusste*

Mitarbeiterführung. (S. 147-181). Wiesenbaden: Springer Gabler.

https://doi.org/10.1007/978-3-658-26350-8_7

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Eigene Darstellung der Feedbackebenen angelehnt an Trost (2015)	16
Abbildung 2. Eigene Darstellung Bestandteile von Fördergespräch angelehnt an Mentzel (2015).....	21
Abbildung 3. Eigene Darstellung Bewertungsstrahl	29
Abbildung 4. Eigene Darstellung Hauptkategorien	34