

Chancen und Nutzen des Mitarbeitergesprächs in Gemeinden

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts in Business

FH Oberösterreich

Studiengang Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz
Studienzweig Public Management

Verfasserin: Brigitta Templ

Gutachterin: FH-Prof. MMag. Dr. Franziska Cecon

Garsten, Mai 2018

Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe. Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die diesen Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet.

Garsten, am 28. Mai 2018

Brigitta Templ

Aufgrund der leichteren Lesbarkeit wird in der folgenden Bachelorarbeit nur die männliche Form verwendet. Im Sinne des Gender Mainstreaming sind aber sowohl männliche als auch weibliche Personen damit gemeint.

Kurzfassung

Die vorliegende Bachelorarbeit behandelt das Thema Mitarbeitergespräche in Gemeinden als Chance für die Personalentwicklung, die Führungskultur und die Organisationsentwicklung. Das Mitarbeitergespräch ist im Bereich der Bundesverwaltung bereits gesetzlich verankert. In den Gemeinden der meisten Bundesländer sind Mitarbeitergespräche freiwillig und deren Durchführung liegt im Ermessen der Führungskräfte. Dieses Instruments wird in kleinen und mittleren Gemeinden noch eher selten eingesetzt. Oftmals auch, weil wichtige Informationen über die richtige Durchführung und den Nutzen dieses strukturierten Gesprächs fehlen.

Im Sinne einer effektiven und effizienten Verwaltungsführung wird in der vorliegenden Bachelorarbeit dargelegt, dass dieses Instrument durchaus großen Nutzen für die Bediensteten, für die Führungskräfte der Gemeinden und für die Gemeinde als Organisation hat. Motivierte Mitarbeiter sind zufriedener und identifizieren sich stärker mit ihrem Arbeitgeber. Dies wirkt sich auch auf die Qualität der Arbeit aus und trägt zur Verbesserung des Images der öffentlichen Verwaltung bei.

Durch diese Arbeit soll aufgezeigt werden, dass sich der Zeitaufwand für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen lohnt, wenn einige Faktoren bei der Einführung, Durchführung und Nachbereitung beachtet werden. Ausgewählte Führungskräfte in kleinen und mittelgroßen Gemeinden wurden anlässlich dieser Bachelorarbeit zu ihren Mitarbeitergesprächen befragt. Alle befragten Personen beteuerten die Vorteile und den Nutzen dieses Instruments. Somit sollen auch andere Führungskräfte ermutigt werden, das Mitarbeitergespräch in ihre Führungsarbeit einfließen zu lassen.

Abstract

This bachelor thesis deals with the topic of performance review in municipalities and considers it to be an opportunity for management culture as well as for personnel and organizational development. The performance review is established by law in the public administration. It is voluntary in municipalities of many states and its implementation can be evaluated by executives. This instrument is still rarely implemented in small municipalities, largely due to the lack of information about the correct implementation and the use of it.

For the purpose of an effective and efficient public administration it was stated that this instrument has a great use for officials and executives in municipalities. Motivated employees are more rewarded by and satisfied with their job and therefore identify themselves more strongly with their job. This has a positive influence on the quality of work and contributes to the image of improvement of the public administration.

The purpose of this bachelor thesis is to prove that the time exposure is worthwhile if some factors of the induction, implementation and follow-up are taken into consideration. Some executives in small and medium size municipalities were interviewed on the topic and all of them emphasized the advantages and the use of this instrument. Therefore, other executives should be motivated to implement the performance review of their management work.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	II
Abstract	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	4
1.3 Methodik	5
2 Das Mitarbeitergespräch	6
2.1 Begriffsbestimmung	6
2.2 Gründe für die Einführung.....	7
2.3 Ziele des Mitarbeitergesprächs	9
2.3.1 Mitarbeitergespräche zur Behebung von Kommunikationsdefiziten	9
2.3.2 Mitarbeitergespräche als Instrument zur Personalentwicklung	10
2.3.3 Mitarbeitergespräche als Instrument zur Gesundheitsförderung	10
2.3.4 Mitarbeitergespräche als Feedbackinstrument	11
2.3.5 Mitarbeitergespräche als Zielvereinbarungsinstrument.....	12
2.4 Implementierung	13
3 Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen des Mitarbeitergesprächs in Gemeinden 15	
3.1 Vorbereitungen	15
3.1.2 Organisatorische Vorbereitung	16
3.1.3 Inhaltliche Vorbereitung	17
3.2 Durchführung	21
3.2.1 Eröffnungsphase	22
3.2.2 Informationsphase	22
3.2.3 Kernphase.....	23
3.2.4 Abschlussphase	25
3.2.5 Grundregeln der Gesprächsführung	25

3.2.6 Feedback – der Schlüssel zur Verhaltenssteuerung.....	28
3.2.6.1 Feedback geben	29
3.2.6.2 Feedback empfangen.....	29
3.2.6.3 Feedback an die Führungskraft.....	29
3.3 Nachbereitung	31
4 Chancen und Nutzen des Mitarbeitergesprächs in Gemeinden.....	33
4.1 Für Mitarbeiter	33
4.2 Für Führungskräfte	34
4.3 Für die Gemeinde als Organisation.....	35
5 Erhebungen der befragten Gemeinden	37
5.1 Forschungsdesign	37
5.2 Befragung Gemeinde A	39
5.3 Befragung Gemeinde B	42
5.4 Befragung Gemeinde C	46
5.5 Befragung Gemeinde D	50
5.6 Befragung Gemeinde E	54
5.7 Befragung Gemeinde F.....	58
5.8 Matrix: Gesamtüberblick Befragungen Gemeinden A, B, C, D, E und F	62
6 Zusammenfassung und Interpretation der Befragungen	63
7 Fazit.....	68
7.1 Beantwortung der Forschungsfragen.....	68
7.2 Persönliches Resümee und Ausblick.....	70
Literatur	72
Anhang 1: Gesprächsprotokoll Mitarbeitergespräch Land OÖ.....	77
Anhang 2: Interviewleitfaden	78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Referenzmodell: 3 Phasen des Mitarbeitergesprächs - „Vorbereitung“	15
Abbildung 2: Smart-Formel	20
Abbildung 3: Referenzmodell: 3 Phasen des Mitarbeitergesprächs - "Durchführung"	21
Abbildung 4: Referenzmodell: 3 Phasen des Mitarbeitergesprächs - "Nachbereitung"	30

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
FH	Fachhochschule
FK	Führungskraft
km ²	Quadratkilometer
MA	Mitarbeiter
MAG	Mitarbeitergespräch
OÖ	Oberösterreich
Oö. StGBG	Oberösterreichisches Statutargemeinden-Bedienstetengesetz
o.S.	ohne Seitenangabe
PC	Personal Computer
PuMa	Public Management
Std.	Stunde(n)
u.	und
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
VBÄ	Vollbeschäftigtenäquivalente
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Die öffentliche Verwaltung intensiviert allgemein ihr Selbstverständnis einer aktiven und gestaltenden Verwaltung. In diesem Veränderungsprozess sind besonders die Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter von Bedeutung. Und zwar über grundsätzliche Fragen der Zusammenarbeit, über Interessen und Vorstellungen, über strategische Ziele und Ziele des Mitarbeiters und auch die Möglichkeiten der individuellen Entwicklung. Im Rahmen der Modernisierung des öffentlichen Sektors haben öffentliche Verwaltungen Konzepte zur Personalentwicklung erstellt. Dabei spielt das Mitarbeitergespräch oft eine wichtige Rolle. Der Bund hat Mitarbeitergespräche für Beamte und Vertragsbedienstete verpflichtend eingeführt.¹ Im Zusammenhang mit Verwaltungsmodernisierung und Wirkungsorientierung, haben sie zusätzlich an Bedeutung gewonnen. Seit Anfang der 1990er Jahre findet das Mitarbeitergespräch zwar auch in der öffentlichen Verwaltung der Länder und Gemeinden zunehmend Verbreitung, allerdings nutzen nur wenige Führungskräfte in kleinen und mittelgroßen Gemeinden dieses Instrument.

Im Zuge der Interviewanfragen zu dieser Arbeit, behaupteten Führungskräfte² in Gemeinden, dass sie „Mitarbeitergespräche“ führen, indem sie bei Gelegenheit mit ihren Mitarbeitern reden. In der Hektik des Arbeitsalltags werden aber selbst notwendige, informelle Gespräche auf ein Minimum beschränkt. Auch einfache Gespräche, die eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung gewährleisten würden, finden kaum statt. Beim Mitarbeitergespräch handelt es sich allerdings um ein institutionelles, vorbereitetes Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, das meist regelmäßig stattfindet. Es soll nicht spontan, sondern strukturiert und regelmäßig geführt werden und unterscheidet sich dadurch deutlich von den „alltäglichen“ Gesprächen am Arbeitsplatz.

Die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung wird vor allem an der Kompetenz der Mitarbeiter gemessen. Eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik ist ein wesentlicher Schlüssel, um zukunftsorientierte Arbeitsplätze einzurichten und zugleich die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber zu fördern.³ Für die Führungskräfte bietet diese Form des Gesprächs die Möglichkeit, mit ihren Mitarbeitern in Kontakt zu kommen, andere Meinungen einzuholen, Aufgaben zu delegieren und Ziele zu vereinbaren. Grundlage für eine fortschrittliche Organisationskultur ist ein ständiger Austausch über Vorstellungen und Ziele.

¹ vgl. Grabmayr/Donah/ Yildirim (2017), 104f.

² vgl. Gemeinden G und H, Interviewanfragen 12/2017.

³ vgl. Verwaltung der Zukunft (2018), 5.

Um diesen zu ermöglichen, sollte die Kommunikation zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern der Gemeinden funktionieren. Zwar ist das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument in einigen Gemeinden schon implementiert, jedoch gibt es oft Unklarheiten über den richtigen Umgang und den Einsatz dieses Instruments. Es ist bei richtigem Einsatz ein sehr wirkungsvolles Instrument zur nachhaltigen Entwicklung der Mitarbeiter und der ganzen Organisation.

1.1 Problemstellung

Das „Gesprächsklima“ zwischen Führungskraft und Bediensteten ist in den meisten Gemeinden sehr gut. Die wachsenden Herausforderungen, die den Gemeinden von der Gesellschaft übertragen werden, wären sonst nicht so verantwortungsvoll zu bewältigen.⁴

Neben den Herausforderungen und personalspezifischen Reformversuchen finden national und international wissenschaftliche und verwaltungspraktische Diskussionen zur Leistungsfähigkeit sowie einer effizienten und effektiven Aufgabenerfüllung der öffentlichen Verwaltung statt. Traditionell wird die öffentliche Verwaltung über Inputgrößen (Zuteilung von Finanzmittel und Personal) gesteuert. Eine moderne öffentliche Verwaltung ist wirkungsorientiert und orientiert sich an den zu erbringenden Leistungen und Zielen.⁵ Sie setzt am Ende an und definiert von dort aus Wege und Mittel. Hinsichtlich Ressourceneinsatz schafft dies die Voraussetzung für mehr Effektivität und Effizienz. Mehr denn je ist es nötig, Ziele zu formulieren, um der Zukunft einen Rahmen zu geben.⁶

Bekanntermaßen gibt es in der öffentlichen Verwaltung hemmende Rahmenbedingungen, die eine zeitgemäße Personalführung erschweren. Reichard kritisiert, dass sich das Personalmanagement im deutschen öffentlichen Dienst weitgehend am Beamtentum orientiert - nach Meinung der Autorin gilt selbiges für den öffentlichen Dienst in Österreich. Aus vielerlei Gründen ist dies nicht mehr zeitgemäß:⁷

- Fehlen eines tragfähigen, zeitgemäßen Leitbildes und eines zukunftssicheren Konzepts des Personalmanagements (Dienst am Bürger, nicht Dienst am Staat);
- problematische Rekrutierungsstrategien (Neuaufnahme von Mitarbeitern bei gleichzeitiger Anwendung von Vorruhestandsmodellen);

⁴ vgl. Gemeinde Servicezentrum (2018), 4.

⁵ vgl. von Kerksenbrock (2016), 15.

⁶ vgl. von Kerksenbrock (2016), 28f.

⁷ vgl. Reichard (2011), 296f.

- materieller Absicherung als Zentrum des Anreizsystems (ein sicherer Arbeitsplatz, begrenzter Stress und gute Sozialleistungen reichen als Einstiegs- und Leistungsanreiz nicht mehr aus);
- Gewichtung liegt auf zahlreichen Dienstrechtsnormen (ein detailliertes Normensystem gewährleistet aber keine Verwirklichung staatlicher Personalpolitik);
- teilweise einseitige Ausbildung (Personalentwicklung und -förderung spielen eine eher untergeordnete Rolle);
- gering wirksame Leistungsanreizstrukturen (wenig Motivation zur Leistung und weiteren Entwicklung);
- Instrumente des Personalmanagements werden kaum genutzt (Personalauswahl, Stellenbewertung, Personalplanung, Führung und Entwicklung - im Privatsektor gut bewährt - werden im öffentlichen Sektor kaum eingesetzt);
- zunehmend unattraktive Laufbahnen, Fachrichtungen und Bezahlung (starres Gehaltsschema - Einstufung unabhängig von Qualifikation, kein Spielraum für besondere Leistungen und somit kein Leistungsanreiz);

Eine weitere Kritik hat Hartmann bereits 2006 zur Besoldung öffentlich Bediensteter in Österreich geäußert: Er ist der Meinung, dass die hohe Spannweite zwischen dem Bezug am Beginn und am Ende einer Laufbahn, keine Berechtigung mehr hat, weil die Bedeutung der dienstaltersabhängigen Erfahrung im Verhältnis zu aktuellem Wissen und dem Beherrschen zeitgemäßer Informations- und Verhaltenstechniken deutlich abgenommen hat.⁸

Der Grundsatz des „Human Resource Development“ sollte von den Führungskräften ernst genommen werden und den Verwaltungsmitarbeiter als kostbare und förderungswürdige Ressource entdecken.⁹ Immerhin geht es um nicht weniger als 74.000 Beschäftigte in 2099 Gemeinden Österreichs (VBÄ ohne Wien),¹⁰ deren Entwicklung und Motivation wichtig für eine leistungsfähige Verwaltung ist.

Oft mangelt es einfach an klaren Zielen und da so niemand beurteilen kann, ob erfolgreich gearbeitet wurde oder nicht, herrscht eine dauernde und unterschwellige Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern. Die meisten Führungskräfte in den Verwaltungen haben modernes Management im Rahmen ihrer Ausbildung nicht gelernt. Es dürfte also noch dauern bis ein „Führen mit Zielen“ in öffentlichen Verwaltungen ähnlich weit verbreitet ist wie in der Wirtschaft.¹¹ Auch der Rechnungshof sieht in seinen „Vorschlägen zur Verwaltungsreform“ noch Optimierungspotential hinsichtlich Personalentwicklung im öffentlichen Dienst. Er stellte

⁸ vgl. Hartmann, (2006), 330

⁹ vgl. Reichard (2011), 297.

¹⁰ vgl. Öffentlicher Dienst Österreich (2018).

¹¹ vgl. Böllhoff (2011), 205f.

bei Prüfungen auf Gemeindeebene fest, dass für eine Verwaltungsreform Personalentwicklungspläne und Aus- und Weiterbildungskonzepte noch weitgehend fehlen und moderne Personalführungsinstrumente wie z.B. das Mitarbeitergespräch nicht angewendet werden.¹²

Das weitgehend fehlende Personalentwicklungsinstrument „Mitarbeitergespräch“ wird im Rahmen dieser Arbeit näher beschrieben. Neben verbesserter Personalentwicklung soll das Mitarbeitergespräch auch dazu beitragen, eine vertrauensvolle Kommunikation zu stärken und zu fördern. Durch den zunehmenden Zeitdruck beschränkt sich Kommunikation häufig auf fachliche Fragen, konkrete Aufgaben oder vereinzelte Gespräche in der Kaffeepause. Diese Gespräche können Mitarbeitergespräche, bei denen auf Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen wird, nicht ersetzen. Durch das Mitarbeitergespräch soll die anspruchsvolle Arbeit in der Gemeinde und das Vertrauensverhältnis zwischen den Führungskräften und den Bediensteten eine Qualitätssteigerung erfahren.¹³

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ziel dieser Arbeit ist, das Mitarbeitergespräch als Bestandteil einer neuen Führungskultur in Gemeinden zu beleuchten. Außerdem werden die Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren unter die Lupe genommen und welche Chancen und Nutzen sich aus diesem Instrument für die gesamte Gemeindeverwaltung ergeben. Darüber hinaus wird versucht die Wirkungen des Mitarbeitergesprächs auf die Personalentwicklung, die Führungskultur und die Organisationsentwicklung aufzuzeigen. Ein Hauptaugenmerk der Arbeit soll auf der strukturierten Erhebung von ausgewählten Fallbeispielen verschiedener oberösterreichischer Gemeinden sein, wo dieses Führungsinstrument bereits eingesetzt wird.

Aufgrund der Recherchen im Vorfeld der Arbeit ergeben sich folgende **Forschungsfragen**:

- Welche Gründe sprechen für die Implementierung von Mitarbeitergesprächen in Gemeinden?
- Was ist bei der Einführung zu beachten?
- Welche Chancen und Nutzenpotentiale können aufgrund des Mitarbeitergesprächs in Gemeinden erzielt werden?
- Welche Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren können für die erfolgreiche Umsetzung in kleinen und mittelgroßen Gemeinden identifiziert werden?

¹² vgl. Der Rechnungshof (2018).

¹³ vgl. Gemeinde Servicezentrum (2018), 4.

1.3 Methodik

In einem ersten Schritt wurde eine Literaturrecherche durchgeführt. Die Literatur diente dazu, einen ersten Überblick über die Thematik zu gewinnen. Die Auswahl für die in dieser Arbeit verwendeten Literatur erfolgte in Form von publizierten Büchern und Artikeln sowie wissenschaftlichen Veröffentlichungen im Internet. Die gewählte Fachliteratur beschreibt zum Großteil die öffentliche Verwaltung Deutschlands. Kuhlmann meint, dass Österreich und Deutschland von derselben Verwaltungskultur und -struktur geprägt sind. Beide Länder folgen idealtypisch einer kontinentaleuropäisch-föderalen Verwaltungstradition, die ihre Wurzeln in der preußischen Staatsverfassung hat. Auch die Zahl öffentlich Bediensteter im Verhältnis zur Gesamterwerbstätigkeit liegt in beiden Ländern bei 10 Prozent. Hinsichtlich Personalsysteme haben beide Länder ein sogenanntes Mischsystem, das sowohl aus öffentlich bediensteten Beamten als auch aus Vertragsbediensteten besteht.¹⁴ Somit können nach Meinung der Autorin die deutschen Werke für diese Arbeit herangezogen werden. Einige Bücher stehen im Zusammenhang mit der privatwirtschaftlichen Unternehmensführung. Diese wurden allerdings nur für formelle Beschreibungen verwendet und stehen nicht im Widerspruch zu dieser Arbeit.

In einem weiteren Schritt wurden gezielte Befragungen von Führungskräften aus ausgewählten Gemeinden in Form von qualitativen Experteninterviews durchgeführt. Dazu wurde ein entsprechender Leitfaden mit Fragestellungen rund um das Thema Mitarbeitergespräch erarbeitet. Großteils wurde mit offenen Fragen gearbeitet, um möglichst viele Informationen von den Experten zu bekommen. Es wurden sechs Personen befragt. Die befragten Führungskräfte kommen aus kleinen und mittelgroßen Gemeinden in Oberösterreich, die als Gemeinsamkeit haben, dass es einen Wandel durch einen Führungswechsel gegeben hat und dass das Mitarbeitergespräch ein fester Bestandteil der innerbetrieblichen Kommunikation ist.

Damit das Instrument des Mitarbeitergesprächs auch richtig eingesetzt und angewendet werden kann, braucht es ein Verständnis für dieses Instrument. In dieser Arbeit soll die Philosophie des Mitarbeitergesprächs bewusstgemacht werden. Es werden Gründe, Ziele und Inhalte aufgezeigt sowie die Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen für erfolgreiche Mitarbeitergespräche herausgearbeitet. Neben den formalen Aspekten wird abschließend auf die Chancen und den Nutzen eines Mitarbeitergesprächs in Gemeinden eingegangen und die Ergebnisse der Interviews präsentiert.

¹⁴ vgl. Kuhlmann (2010), 142ff.

2 Das Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche unterscheiden sich deutlich von reiner Unterhaltung. Es geht vielmehr um konkrete Themen, die Vorgesetzte und Mitarbeitern veranlassen, sich in einem Vier-Augen-Gespräch auszutauschen. Diese Gespräche sind eine wesentliche Führungsaufgabe und daher nicht delegierbar.¹⁵ Interessen der Gemeindeverwaltung können sich ebenso verändern wie die des Mitarbeiters im Lauf seiner persönlichen Entwicklung. Auch durch Reformen haben sich in der Verwaltung zahlreiche Neuerungen ergeben. In weiten Teilen des öffentlichen Dienstes wurde das Mitarbeitergespräch verpflichtend eingeführt.¹⁶ Konzipiert wurde das Mitarbeitergespräch als offener, vertraulicher Dialog, in dem Aufgaben, die Arbeitssituation, die Zusammenarbeit und mögliche berufliche Entwicklungen besprochen werden. Die Zufriedenheit soll erhöht und die Motivation verbessert werden, was wiederum zu besseren Arbeitsergebnissen führen soll. Letztendlich dient das Mitarbeitergespräch dazu, sich gegenseitig Feedback zu geben und Ziele zu vereinbaren.¹⁷ Somit wird es auch Impulsgeber für ergebnisorientiertes Verwaltungshandeln.

Ein weit verbreitetes Missverständnis bezieht sich auf die Zielsetzung des Gesprächs. Ein Mitarbeitergespräch hat nichts mit Personalbeurteilung zu tun. Im Mitarbeitergespräch wird nicht die persönliche Eignung und die fachliche Leistung der Mitarbeiter untereinander verglichen. Das Mitarbeitergespräch unterscheidet sich daher wesentlich vom Beurteilungsgespräch. Auch Kommunikation, die routinemäßig im Zusammenhang mit der Arbeit steht, fällt nicht unter Mitarbeitergespräch.¹⁸ Der Begriff ist daher abzugrenzen.

2.1 Begriffsbestimmung

Unter einem Mitarbeitergespräch ist ein Gespräch mit spezifischer Zielsetzung zu verstehen, das zwischen einer Führungskraft und seinem direkt unterstellten Arbeitnehmer geführt wird und aufgrund seines formellen Anlasses und größeren Zeitaufwand terminisiert wird.¹⁹ Als Führungskraft gilt hier der unmittelbar Vorgesetzte, der befugt ist, dem Mitarbeiter dienstliche Anordnungen zu erteilen. Mitarbeitergespräche sollen unter vier Augen geführt werden und keine alltägliche Kommunikation enthalten (z.B. Arbeitsanweisungen). Es handelt sich um ein regelmäßig stattfindendes Gespräch, das sich bezüglich Inhalt und Austragungsform deutlich

¹⁵ vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub (2017), 17.

¹⁶ Beispielsweise § 45a Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979; § 38 Oö. StGBG 2002.

¹⁷ vgl. Tondorf (2011), 369.

¹⁸ vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub (2017), 17.

¹⁹ vgl. Fiege/Muck/Schuler (2006), 484.

von der täglichen Kommunikation zwischen Vorgesetztem und seinen Mitarbeitern abgrenzt. Regelmäßige Mitarbeitergespräche dienen als Informationsquelle für die Zusammenarbeit und unterstützen beide Gesprächspartner bei der Steuerung.²⁰ Diese Gespräche finden in der Regel ohne konkreten Anlass statt, dienen der wechselseitigen Beratung und sollen ein offener und vertrauensvoller Gedankenaustausch sein. Es liegt einerseits ein bilanzierender Aspekt vor - was läuft gut und was läuft weniger gut und andererseits gibt es den gestalterischen Aspekt, der festgestellte Schwachpunkte benennt und wie diese mittels konkreter Zielvereinbarung in Zukunft beseitigt werden sollen. Durch das Mitarbeitergespräch sollen die Zusammenarbeit und das Betriebsklima gefördert werden. Oft wird das Mitarbeitergespräch auch Fördergespräch genannt, weil es zudem die Entwicklung der Mitarbeiter fördert.²¹

Das Mitarbeitergespräch findet in der Regel einmal im Jahr oder nach Bedarf statt und gleicht einem Gesprächsforum für den Mitarbeiter. Seine Wünsche, Ziele und Motivationen haben Vorrang.²² Unterschieden wird - je nach Anlass und Zweck - zwischen anlassbezogenem und institutionalisiertem Gespräch. Während anlassbezogene Mitarbeitergespräche in direktem Bezug zu aktuellen Ereignissen stehen, dienen institutionelle Mitarbeitergespräche dazu, gezielt über berufliche Leistungen des Mitarbeiters zu sprechen und Ziele zu setzen.²³

In dieser Arbeit geht es ausschließlich um das periodische Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter. Es wird auch „Orientierungs-“, „Jahres-“ oder „Zielvereinbarungsgespräch“ genannt. Hier wird nur die Bezeichnung „Mitarbeitergespräch“ verwendet.

2.2 Gründe für die Einführung

Tiefgreifende Veränderungsprozesse wie die Digitalisierung, der demografische Wandel, aber auch Migrationsbewegungen verlangen auch von Gemeinden, sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Zusätzlich zu diesen Prozessen kommen Reformen wie Verwaltungsreform und politische Reformen. In weiterer Folge sind auch innerbetriebliche Strukturen von Gemeinden diesen Veränderungen unterworfen. Die genannten Reformen müssen meist von den Gemeindeverwaltungen umgesetzt werden. Daneben gibt es Veränderungsprozesse, die durch knappere finanzielle Mittel notwendig werden, wie z.B. „schlankere Verwaltung“ oder „Outsourcing“. Auch Kooperationen oder Fusionen von Gemeinden sind mancherorts angesagt.²⁴ Zur Bewältigung dieser Veränderungen kommt den

²⁰ vgl. Halla-Heißen/Saremba (2017), 6.

²¹ vgl. Welk (2016), 47.

²² vgl. Dahms (2010), 180.

²³ vgl. Welk (2016), 47.

²⁴ vgl. Fischer-Korb (2018), 7f.

Themen Personalentwicklung und Personalführung eine zentrale Bedeutung zu. Pappenfuß und Pfeuffer sehen das periodisch stattfindende Mitarbeitergespräch in Unternehmen sowohl als Ausdruck guter und umsichtiger Personalführung als auch als Instrument der Personalentwicklung.²⁵ Im Hinblick auf die Ausrichtung der Gemeinden zu mehr Unternehmertum, eignet sich dieses Instrument auch für die Organisation Gemeinde.

Pullig betont in seinen Fallstudien zur Führungsstilforschung in verschiedensten Organisationen vor allem die Notwendigkeit des unmittelbaren Kontakts zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.²⁶ Außerdem zeigt sich in diesen Fallstudien, dass Organisationen durch Kooperationswillen, Übereinkunft und Zusammenwirken von Führungskräften und Mitarbeitern erfolgreicher sind. Organisationen, die eine an seinen Mitarbeitern vorbei gerichtete Führung unterhalten, haben keinen dauerhaften Erfolg. Die Arbeitsbeziehung zwischen Führung und Geführten hat sich mehr und mehr zu einer Führung durch Kommunikation entwickelt. Diese Entwicklung wird durch das Mitarbeitergespräch nachhaltig unterstützt.²⁷

Einerseits entspricht die Aussprache einem emotionalen Bedürfnis des Mitarbeiters nach Klärung der eigenen Person und andererseits hat der Vorgesetzte so die Chance, seine Mitarbeiter besser kennenzulernen und deren Verhalten in der Praxis besser zu verstehen. Gleichzeitig können beide Gesprächspartner, bei auftretenden Schwierigkeiten, Lösungsmöglichkeiten in Ruhe besprechen. Der Feedbackkultur in der Kommunikation kommt hier eine wichtige Rolle zu. Beim Feedback geht es vor allem darum, das Engagement und die Leistung der Mitarbeiter nachhaltig zu steigern.²⁸

Nach aktuellen Erkenntnissen werden vor allem **drei Faktoren** genannt, die die Leistung verbessern und beeinflussen:²⁹

1. Mitarbeiter sind zufriedener und leistungsfähiger, wenn sie wissen was von ihnen erwartet wird. Diese Erwartungen werden in einem Mitarbeitergespräch vereinbart.
2. Aufgaben, die den persönlichen Stärken und Interessen des Mitarbeiters entsprechen, sind entscheidend für das Engagement und die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters. Im persönlichen Dialog des Mitarbeitergesprächs können sich Vorgesetzter und Mitarbeiter entsprechend austauschen. Eine zielführende Personalplanung wird ermöglicht.

²⁵ vgl. Pappenfuß/Pfeuffer (1993), 648.

²⁶ vgl. Pullig (2016), o.S.

²⁷ vgl. Neuberger (2015), 1.

²⁸ vgl. Fuchs (2016), 21; Pappenfuß/Pfeuffer (1993), 648.

²⁹ vgl. Fuchs (2016), 21.

3. Mitarbeiter, denen ein geeigneter Mentor und Coach zur Seite gestellt wird, von dem sie lernen können, sind engagierter und leistungsfähiger. Das entspricht einem Führungsverständnis von der Führungskraft als Coach.

Diese Erkenntnisse zeigen, dass es wichtig ist, die individuellen Situationen und spezifischen Stärken der Mitarbeiter in den Vordergrund zu stellen.

Ein Grund für die Einführung der Mitarbeitergespräche in Gemeinden kann auch die mangelnde Zielklarheit sein. Fuchs schreibt in der Zeitschrift „Personalmagazin“, dass es in Unternehmen vielfach Kritiken gibt, wonach in der digitalen, schnelllebigen Zeit ein einmal im Jahr stattfindendes Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung zu wenig ist.³⁰ In vielen Gemeinden gibt es jedoch nicht einmal Leitbilder oder strategische Ziele bzw. sind sie den Mitarbeitern nicht bekannt. Viele Behörden und auch einige Gemeinden haben jedoch gut entwickelte Leitbilder, in denen die Organisation ihre Ziele darstellt und wie sie ihre Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und anderen Partnern gestalten will.

Das Mitarbeitergespräch bietet eine gute Gelegenheit für einen regelmäßigen Abgleich zwischen Zielbild und Wirklichkeit. Es gilt hier zu überprüfen, ob die Organisation sich dem Idealbild genähert hat und was noch zu tun ist. Die Einführung von Mitarbeitergesprächen zeigt auch eine Annäherung zur Professionalität einer Organisation, in der dieses Instrument als Teil des Qualitätsmanagements mit dieser Form der regelmäßigen Selbstevaluierung, fest installiert ist.³¹ Den Gründen für die Einführung folgen nun die Ziele, die durch die Installation von Mitarbeitergesprächen erreicht werden sollen.

2.3 Ziele des Mitarbeitergesprächs

„Ziel des Mitarbeitergesprächs ist es, ein Forum für den Gesprächsbedarf des Mitarbeiters zu bieten, gegenseitige Vorstellungen und Erwartungen kennenzulernen und die gemeinsame Zukunft zielorientiert zu planen.“³²

2.3.1 Mitarbeitergespräche zur Behebung von Kommunikationsdefiziten

Der Vorwand von Führungskräften, dass doch ohnehin alles besprochen wird, macht das Mitarbeitergespräch nicht überflüssig. Genauso unrichtig ist die Annahme, dass das Mitarbeitergespräch laufende Gespräche ersetzt. Außerdem ist es nicht Zweck des Mitarbeitergesprächs, sich etwaige Kritiken auf den Termin des Mitarbeitergesprächs

³⁰ vgl. Fuchs (2016), 21.

³¹ vgl. Hellge/Siebner (2018), 5.

³² Dahms (2010), 179.

aufzuheben. Das Mitarbeitergespräch bietet die Möglichkeit einmal im Jahr, ohne Zeitdruck, grundsätzlich über Leistungen, Zusammenarbeit, Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten sprechen zu können.³³ Durch intensivere Kommunikation soll die Zusammenarbeit gefördert werden und so Konflikte vermieden werden. Der allgemeine Informationsfluss in einer Organisation wird verbessert und organisatorische Schwachstellen und Missverständnisse über Aufgaben und Befugnisse werden aufgedeckt.³⁴ Auch Konflikte und ein unstimmiges Betriebsklima können mit Hilfe der Einzelgespräche entschärft werden. Allerdings dient das Mitarbeitergespräch eher zur Früherkennung von Störfaktoren und darf nicht als Instrument der Krisenbewältigung angesehen und zweckentfremdet werden.³⁵

2.3.2 Mitarbeitergespräche als Instrument zur Personalentwicklung

Mitarbeitergespräche dürfen nie Selbstzweck werden. Fehlt die erforderliche Akzeptanz und wird es nur als ungeliebtes Ritual erachtet, sollte auf dieses Instrument gänzlich verzichtet werden. Ziel ist ein konstruktives Ergebnis auf beiden Seiten der Gesprächspartner. Der Organisationserfolg soll mit Hilfe des Mitarbeitergesprächs gesichert werden, indem festgestellt wird, ob die Mitarbeiter den Anforderungen ihres Arbeitsplatzes - auch im Hinblick auf die Ziele - entsprechen. Betrachtet wird außerdem, ob die Eignung der Leistung entspricht bzw. ob Unterstützungsmaßnahmen erforderlich sind. Auch von Seiten der Mitarbeiter können im Mitarbeitergespräch Qualifikationswünsche geäußert werden und geben so Anstöße für gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen.³⁶ Am Ende des Gesprächs kann so ein Maßnahmenplan erstellt werden, der Aufschluss über vorhandenes Potential für zukünftige Aufgaben geben soll, Entwicklungen vorbereitet und notwendige Schulungsinhalte aufzeigt. Auch Nachfolgeplanungen können daraus abgeleitet werden. Ohne Informationen dieser Art ist eine effektive Personalpolitik, vor allem in größeren Gemeinden, beinahe unmöglich.

2.3.3 Mitarbeitergespräche als Instrument zur Gesundheitsförderung

In Zeiten von Burnout stellt eine gute Kommunikation, neben der Wirtschaftlichkeit und dem Erfolg der Organisation, auch ein Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung dar. Der Sinn unseres Tuns und damit die Frage nach der Vision, die wir zu erfüllen versuchen, sind elementare Themen, die unser Handeln begleiten. Wir tragen diese Frage nach dem Zweck in jeden Bereich unseres Lebens hinein. Längst ist belegt, dass Mitarbeiter wesentlich produktiver, kooperativer und auch gesünder sind, wenn sie ihre Tätigkeit im Einklang mit ihrer

³³ vgl. Bullinger/Spath/Warnecke (2009), 878.

³⁴ vgl. Kratz (2011), 10.

³⁵ vgl. Stöbich (2016), 2.

³⁶ vgl. Kratz (2011), 9f.

inneren Haltung erleben.³⁷ Ziel dieses Personalentwicklungsinstruments ist auch, Über- und Unterforderung der Mitarbeiter zu vermeiden und die Möglichkeit zur Entwicklung berufsbezogener Kompetenzen zu sichern.

Wir unterliegen einem gesellschaftlichen Wandel und mit ihm auch der öffentliche Dienst. Der höhere Altersdurchschnitt der Belegschaft und damit einhergehend die hohe Zahl an Ruhestandseintritten und in weitere Folge die zu erwartenden Nachwuchsengepässe sind wesentliche Herausforderungen der Personalführung, der sich auch die Kommunalverwaltung in den nächsten Jahren stellen muss. Gesundheit, Motivation, Wissen und Kompetenz entscheiden letztendlich über die Leistungsfähigkeit einer Organisation. In einer innovativen Personalführung steht der Mensch mit seinem Bedürfnis nach Anerkennung, Eigenverantwortung, aber auch einer ausgeglichenen Work-Life-Balance im Mittelpunkt. Bedienstete, die so geführt werden, sind engagierter, gesünder und können sich eher mit dem Arbeitgeber identifizieren.³⁸

2.3.4 Mitarbeitergespräche als Feedbackinstrument

Im Mitarbeitergespräch erhält der Mitarbeiter sachliches Feedback. Dies kann sehr leistungssimulierend sein und die Motivation stärken, wenn gute Leistungen gewürdigt werden.³⁹ Mehrere der interviewten Führungskräfte der Gemeinden erwähnten, dass sie das Mitarbeitergespräch für gezieltes Lob verwenden.⁴⁰ Lob mit der Gießkannenmethode zu verteilen sei nicht zufriedenstellend für die Mitarbeiter, die sehr gute Einzelleistungen abliefern und demotivierend, wenn sogenannte Trittbrettfahrer kollektiv „mitgelobt“ werden. Andererseits kann es vorkommen, dass es bei Lob einzelner Personen zu Verärgerung von anderen Mitarbeiter kommt, die sich vernachlässigt fühlen. Das Vier-Augen-Gespräch ist für gezieltes Feedback somit sehr gut geeignet.

Aber auch Führungskräfte sollen im Mitarbeitergespräch Feedback erhalten. Wechselseitiges Feedback ist wichtig, um durch direkte Informationen über das eigene Verhalten Rückschlüsse ziehen zu können. Dies gilt für beide Gesprächspartner. Führungskräfte profitieren vom Mitarbeiter-Feedback auf ihr Führungsverhalten dahingehend, dass sie ihr Verhalten noch zielgenauer auf den Bedarf des Mitarbeiters abstimmen können.⁴¹ Aus dem Feedback über die Arbeitsergebnisse werden Zielabsprachen abgeleitet.

³⁷ vgl. Hahnzog (2014), 169.

³⁸ vgl. Verwaltung der Zukunft (2018), 10.

³⁹ vgl. Kratz (2011), 10.

⁴⁰ vgl. Gemeinden A, D, E und F, Interviews 02-03/2018.

⁴¹ vgl. Schmidt (2018).

2.3.5 Mitarbeitergespräche als Zielvereinbarungsinstrument

Wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt, fehlt es in vielen Gemeinden an Leitbildern und Organisationszielen. Ziele spielen jedoch in der modernen Verwaltung eine wichtige Rolle: Als politische Zielvorgaben für das Handeln der Verwaltung und als Verständigung über Teilziele, die sich aus übergeordneten Zielen ergeben und innerhalb einer Verwaltungseinheit als fester Bestandteil von Mitarbeitergesprächen, die in personenbezogenen Zielvereinbarungen münden.⁴² Das Mitarbeitergespräch eignet sich zur gemeinsamen Planung und Vereinbarung von Einzelzielen der Mitarbeiter.

Peter Drucker hat bereits in den 1950er Jahren das Modell Management by Objectives (MbO) zur Verbesserung der Führung von Unternehmen entwickelt. Dieses Modell hat sich seitdem als Steuerungsgröße in Betrieben durchgesetzt. Mitarbeiter, die Ziele schriftlich fixiert haben, zeigen ein deutlich höheres Interesse an ihrem Arbeitgeber, fühlen sich verbundener mit ihrem Arbeitsgeber und haben mehr Verständnis für Pläne des Unternehmens.⁴³

Unter Einbezug der Ideen und Erwartungen der Mitarbeiter trägt das Mitarbeitergespräch auch zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses bei. Ziele gelten als Antrieb und Motiv menschlichen Handelns. Das Gegenteil von zielstrebig ist: planlos, unschlüssig, ziellos und orientierungslos. Nach dem Motto: „Wer kein Ziel hat, braucht sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt.“⁴⁴ Ziele wirken sich positiv auf die Motivation und Leistung der Mitarbeiter aus, wenn diese durch Maßnahmen konkretisiert wurden. Der Mitarbeiter identifiziert sich besser mit der Organisation und kann den Sinn seiner Arbeiten als Teil zum Ganzen der Organisationsentwicklung erkennen. Der Führungskraft muss es deshalb gelingen, den Sinn der Ziele zu vermitteln.⁴⁵

Wie wird aber nun dieses Instrument der Personalentwicklung und des Qualitätsmanagements in Gemeinden gut implementiert? Das Wort „Implementierung“ ist abgeleitet vom lateinischen Wort "implere" und bedeutet „erfüllen/ergänzen“.⁴⁶ In dieser Arbeit steht der Begriff synonym für Umsetzung, Einführung, Ausführung und Realisierung des allerersten Mitarbeitergesprächs.

⁴² vgl. Böllhoff/Wewer (2005), 147.

⁴³ vgl. Straub (2016), 14.

⁴⁴ vgl. Böllhoff/Wewer (2005), 148.

⁴⁵ vgl. Arbeiterkammer OÖ (2018), 24.

⁴⁶ vgl. ITwissen.info (2018).

2.4 Implementierung

Vor der Implementierung von institutionellen Mitarbeitergesprächen ist es sinnvoll, dass alle Mitarbeiter über die Gründe, Ziele, Inhalte und die Durchführung informiert werden und so für Akzeptanz gesorgt wird. Die Durchführung von Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter wird in der Literatur für sinnvoll erachtet.⁴⁷ Der Gesprächsturnus soll innerhalb einer Dienststelle und auf der obersten Führungsebene beginnen, da hier auch die übergeordneten Ziele vereinbart werden. Die weiteren Gespräche sollen dann kaskadenförmig bis in die untersten Einheiten fortgesetzt werden. Begonnen werden kann aber auch, indem in einzelnen Arbeitsbereichen oder Abteilungen als Pilotprojekt mit der Implementierung der Mitarbeitergespräche begonnen wird. Wo auch immer sie eingeführt werden, wird empfohlen alle Betroffenen ausreichend zu informieren und Materialien bereitzustellen.⁴⁸

Über folgende **Vorteile** sollten die Mitarbeiter informiert werden:

- Die Mitarbeiter erhalten Feedback zu ihren bisherigen Leistungen
- Die Mitarbeiter können eigene Vorstellungen zu künftigen Arbeitszielen einbringen
- Die Mitarbeiter können berufliche Ziele, Vorstellungen und Wünsche darlegen
- Die Mitarbeiter werden in die Personalplanung direkt miteinbezogen

Das Mitarbeitergespräch wird nur dann ein Erfolg, wenn die Mitarbeiter erkennen, dass das Gespräch vor allem in ihrem Interesse liegt.⁴⁹

Die Führungsspitze einer Verwaltung kann ihre Führungskräfte zu Mitarbeitergesprächen verpflichten. Die meisten setzen jedoch auf Freiwilligkeit – auch in Hinblick darauf, dass Mitarbeiter das Gespräch verweigern könnten. Durch Zwang wird der Sinn und Zweck eines Mitarbeitergesprächs verfehlt, wenn der Vorgesetzte nur seine Pflicht erfüllt und der Mitarbeiter nur mit Widerwillen der Einladung folgt, aber nicht kooperativ ist. Vielmehr sollte versucht werden die Gründe für den Widerstand zu ergründen und behutsam daran gearbeitet werden, wie die Ablehnung abgebaut werden kann.⁵⁰ Widerstände und Skepsis sind bekanntlich dann am größten, wenn etwas aufgezwungen wird.

Im Handbuch Unternehmensorganisation betonen Bullinger, Spath und Warnecke die Wichtigkeit, dass sich die Betroffenen mit diesem Instrument identifizieren. Natürlich können nicht alle Personen in die Entwicklung und Implementierung miteinbezogen werden, aber es

⁴⁷ vgl. Welk (2016), 47.

⁴⁸ vgl. Semmler/Wewer (2005), 292.

⁴⁹ vgl. Kratz (2011), 47.

⁵⁰ vgl. Semmler/Wewer (2005), 292.

empfiehlt sich ein Projektteam ins Leben zu rufen, das das Mitarbeitergespräch an die Anforderungen der Organisation anpasst und die Meinungen und Ideen der Betroffenen miteinbezieht. Diese Vorgehensweise ist zwar aufwendig, aber bei so einem Entwicklungsprozess kommt vieles an die Oberfläche, das ausdiskutiert und so bewältigt werden kann, was ansonsten Widerstände gebracht hätte. So können sich Betroffene besser mit „ihrem“ Projekt identifizieren.⁵¹ Es sollte auch geklärt werden, mit wem Mitarbeitergespräche geführt werden und mit welcher Personengruppe nicht. In der Projektgruppe sollen die wichtigsten Rahmenbedingungen festgelegt und diskutiert werden. Dabei muss erarbeitet werden, wann die Gespräche abgehalten werden sollen, wie die Mitarbeiter geschult oder informiert werden und wie der Ablauf der Einführung sein soll. Neben den Inhalten des Gesprächs sollen auch die Inhalte der Leitfäden und Formulare erörtert werden.⁵²

Den Mitarbeitern sollen auch Seminare und Schulungen angeboten werden, um Ängste abzubauen und zu informieren. Führungskräfte sollen hinsichtlich Gesprächsführung und Abhaltung von Mitarbeitergesprächen Schulungen besuchen. In diesen Schulungen werden oftmals Leitfäden erarbeitet und angeboten.⁵³ Neben Muster-Leitfäden von Land OÖ⁵⁴ und anderen Anbietern im Internet, gibt es auch Beraterfirmen, die zusätzlich zu den Schulungen maßgeschneiderte Leitfäden und Fragebögen anfertigen.

Selbst bei größter Sorgfalt kann es jedoch sein, dass das Mitarbeitergespräch nicht auf Anhieb reibungslos verläuft. Mit der Einführung ist nicht alles vollbracht. Es gilt das Instrument zu pflegen, am Leben zu halten und nicht zu einer rituellen Pflichtübung verkommen zu lassen. Gelingt dies, ist der Nutzen für alle von großer Bedeutung.⁵⁵ Damit dies gelingt, sind einige Vorbereitungen vor jeder Abhaltung der Gespräche zu treffen.

Worauf muss bei Einführung und Durchführung der Mitarbeitergespräche geachtet werden? Was sind die Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren? Im folgenden Kapitel wird versucht mittels Literatur Antworten darauf zu geben. Diese Fragen wurden auch den Führungskräften in den Experteninterviews gestellt. In den Kapiteln fünf und sechs dieser Arbeit werden die Antworten der befragten Führungskräfte zeigen, wie die gängige Praxis und Sichtweise in den Gemeinden ist.

⁵¹ vgl. Bullinger/Spath/Warnecke (2009), 882f.

⁵² vgl. Arbeiterkammer OÖ (2018), 14f.

⁵³ vgl. Semmler/Wewer (2005), 295.

⁵⁴ siehe Anhang 1: Gesprächsprotokoll Mitarbeitergespräch Land OÖ.

⁵⁵ vgl. Bullinger/Spath/Warnecke (2009), 883.

3 Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen des Mitarbeitergesprächs in Gemeinden

Als Erfolgsfaktoren gelten die Faktoren Zeit, Ort und der Gesprächsstil. Alle Führungskräfte erwähnten in den Interviews, dass der Gesprächstermin jedenfalls innerhalb der Arbeitszeit sein muss und ein Zeitraum von mindestens zwei Stunden eingeplant werden sollte. Wichtigste Rahmenbedingung ist, dass ein Ort gewählt wird, wo es keine Störungen gibt und auch, dass nicht mehr als zwei Mitarbeitergespräche pro Tag stattfinden sollten, um die volle Aufmerksamkeit der Führungskräfte sicherzustellen.⁵⁶

Neben der eigentlichen Durchführung der Mitarbeitergespräche ist vor allem die Gesprächsvorbereitung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Da Mitarbeitergespräche losgelöst vom Tagesgeschäft stattfinden, ist sowohl für den Vorgesetzten als auch für den Mitarbeiter eine intensive Vorbereitung notwendig. Die Gespräche werden oft lange im Voraus angekündigt und terminisiert. Zusammen mit der Einladung wird ein Leitfaden zum Gesprächsablauf sowie anstehende Themen- und Frageblöcke, die besprochen werden sollen, mitgesendet.

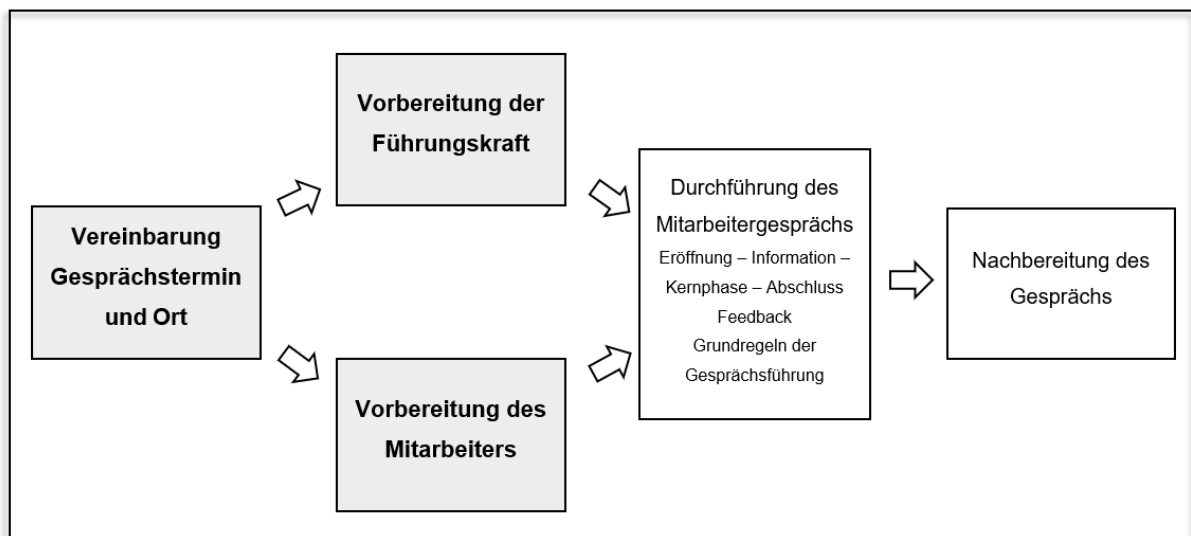


Abbildung 1: Referenzmodell: 3 Phasen des Mitarbeitergesprächs - „Vorbereitung“⁵⁷

3.1 Vorbereitungen

Mit Gesprächen ist es wie mit Brücken. Im Mitarbeitergespräch stellen sie sinnbildlich eine Verbindung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dar. Brücken können aufgebaut, abgebrochen, erweitert, gesperrt oder nur in eine Richtung begehbar gemacht werden.

⁵⁶ vgl. Gemeinden A-F, Interviews 02-03/2018.

⁵⁷ Abb. in Anlehnung an: Meier (2004), 8.

Entscheidend für das Ergebnis sind der Gesprächsstil, die gegenseitige Offenheit und die Verteilung der Gesprächsanteile. Die beste Voraussetzung ist eine gute Vorbereitungsphase, in der sich beide Gesprächspartner über die Rahmenbedingungen, Inhalte, Gesprächsstrategie und auch über die Einstellung zum Gesprächspartner Gedanken machen.⁵⁸

Das Mitarbeitergespräch wird häufig mit Personalbeurteilung gleichgesetzt. Es ist aber weit mehr als reine Beurteilung der Leistung. Dieses Missverständnis sollte zu allererst bereinigt werden, da Mitarbeiter Situationen in den Sinn kommen könnten, wo der Vorgesetzte ihnen einseitig ihre Vergehen und Fehler mitteilen. Diese Situationen werden als psychologisch hoch belastend empfunden - auch bei den Vorgesetzten - und hinterlassen meist ungute Gefühle auf beiden Seiten, die die weitere Zusammenarbeit mehr belasten als verbessern.⁵⁹ Für das Gelingen einer offenen Kommunikation ist es ratsam, vor den Gesprächen zu verdeutlichen, dass es keine Konsequenzen bei Kritik gibt, dass alles streng vertraulich behandelt wird und dass die Ergebnisse des Gesprächs nicht in die Personalakte eingehen, sondern allein bei den Gesprächspartnern verbleiben.⁶⁰

3.1.2 Organisatorische Vorbereitung

Eine frühzeitige Vereinbarung des Gesprächstermins ist wichtig, um eine gute Vorbereitung von Führungskraft und Mitarbeiter zu gewährleisten. Frühzeitig bedeutet, mindestens zwei, maximal sechs Wochen vorher. Zudem sollten den Mitarbeitern Hilfsmittel wie Fragebögen oder Gesprächsleitfäden zur Verfügung gestellt werden und ebenfalls übermittelt werden. Vorbereitungszeit ist, genau wie das Gespräch selber, in der Dienstzeit.⁶¹ Es sollte ein geeigneter Zeitpunkt gewählt werden, der nicht kurz vor der Mittagspause oder kurz vor Dienstschluss, oder zwischen zwei Terminen ist. Die Einladungen gehen normalerweise von der Führungskraft aus. Sollten sie ihrer Führungsaufgabe nicht nachkommen, kann den Mitarbeitern ein Initiativrecht eingeräumt werden.⁶²

Aus der Psychologie ist bekannt, dass Menschen am stärksten aufnahmebereit sind, je entspannter sie sind. Die Führungskraft sollte deshalb die Gespräche in einer entspannten Atmosphäre stattfinden lassen. Die Mitarbeiter dürfen nicht schon bei der Terminvereinbarung eingeschüchtert werden, sondern eher einfühlsam zum Sprechen hingeführt werden.⁶³ Das

⁵⁸ vgl. Stöbich (2016), 9.

⁵⁹ vgl. Pappenfuß/Pfeuffer (1993), 647.

⁶⁰ vgl. Semmler/Wewer (2005), 291.

⁶¹ vgl. Fiege/Muck/Schuler (2006), 502; vgl. Stöbich (2016), 4.

⁶² vgl. Semmler/Wewer (2005), 292.

⁶³ vgl. Stangier (1997), 110.

Mitarbeitergespräch sollte deshalb an einem ungestörten Ort stattfinden, wo auch die Diskretion gewahrt werden kann. Am besten eignet sich ein neutraler Ort. Dies kann sowohl innerhalb des Dienstortes sein als auch außerhalb.⁶⁴ Jedenfalls sollte es nicht an einem Schreibtisch, sondern eher an einem Besprechungstisch stattfinden und wenn möglich nicht im Büro des Vorgesetzten. Ein geeigneter, neutraler Ort sollte rechtzeitig organisiert werden.⁶⁵

Das Mitarbeitergespräch findet im Allgemeinen einmal im Jahr und zwar am Ende des Jahres statt. Da es in Gemeinden in dieser Zeit aber aufgrund der Budgeterstellung und des Jahresabschlusses sehr hektisch ist, bevorzugen die befragten Führungskräfte⁶⁶ eher den Herbst oder die Zeit nach dem Rechnungsabschluss im Frühling. Mitarbeitergespräche bedürfen aber nicht nur organisatorischer Vorkehrungen, sondern auch einer inhaltlichen Vorbereitung.

3.1.3 Inhaltliche Vorbereitung

Inhaltlich sollten Mitarbeiter insofern vorbereitet werden, als dass bereits in der Einladung auf konkrete Punkte Bezug genommen wird, die Gegenstand des Gesprächs sein werden.⁶⁷ Für die Wahl der Themen gibt es keine Vorgaben und Beschränkungen. Es steht den Gesprächspartnern frei, worüber sie reden wollen. Allerdings erleichtert es die Vorbereitung und den Ablauf, wenn ein „roter Faden“ zur Orientierung vorliegt.⁶⁸

Als Themenblöcke für das Mitarbeitergespräch werden folgende Bereiche empfohlen:⁶⁹

- **Aufgabenerledigung** des Mitarbeiters (Rückblick, Bilanz, Ausblick),
- **Zusammenarbeit** zwischen Führungskraft und Mitarbeiter,
- **Persönliche Entwicklung** des Mitarbeiters und
- **Zielvereinbarungen**

Die Führungskraft sollte den Gesprächsverlauf vorher festlegen und notieren, damit nichts Wesentliches im Gespräch vergessen wird.⁷⁰

⁶⁴ vgl. Stöbich (2016), 4.

⁶⁵ vgl. Mentzel (2015), 17f.

⁶⁶ vgl. Gemeinden A, C, D und F, Interviews 02-03/2018.

⁶⁷ vgl. Berger (2018), 189.

⁶⁸ vgl. Hellge/Siebner (2018), 13.

⁶⁹ vgl. Semmler/Wewer (2005), 293.

⁷⁰ vgl. Mentzel (2015), 29.

Aufgabenerledigung des Mitarbeiters

Die Arbeit, aus dem strategischen Blickwinkel betrachtet, bildet einen methodischen Kern des Mitarbeitergesprächs. Thema des Gesprächs sind z.B. Arbeitsauslastung und Arbeitsverteilung, Steigerung der Motivation und Gründe für Demotivation, angestrebte Tätigkeiten und Veränderungsziele, Verbesserungsvorschläge und ungeliebte Aufgaben. Aber auch das Arbeitsumfeld kann besprochen werden, wie z.B. Arbeitsplatzausstattung, Räumlichkeiten und Personalressourcen. Das Gespräch ist jedenfalls in positiven Bahnen zu halten, auch wenn die Emotionen hochkochen.⁷¹ Die Haupterlebnisse des vergangenen Jahres sollen noch einmal besprochen werden und besonders gute Leistungen sollten erwähnt und gewürdigt werden.⁷²

Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

Die Zusammenarbeit zwischen den Gesprächspartnern bildet einen weiteren inhaltlichen Schwerpunkt des Mitarbeitergesprächs. Die Führungskraft kann ein nützliches Feedback zum eigenen Führungsverhalten erhalten, wenn sie das Vertrauen und die Akzeptanz der Mitarbeiter hat.⁷³

Folgende Themen können hier angesprochen werden:⁷⁴

- Umgang mit Kritik und Anerkennung
- gegenseitige Erwartungen
- Verhalten in Stresssituationen
- Verantwortungsbereitschaft
- Leistungsfähigkeit und -bereitschaft
- Delegation

Im ersten Mitarbeitergespräch wird die Zusammenarbeit meistens positiv dargestellt. Das Vertrauen wird insofern getestet, als der Mitarbeiter Verbesserungswünsche anspricht, um zu sehen wie der Vorgesetzte reagiert. Tut er dies wertschätzend, freundlich und vermittelt er Lernfähigkeit und Kritikfähigkeit, wird das Vertrauen des Mitarbeiters bestätigt und er wird sich

⁷¹ vgl. Dahms (2010), 180f.

⁷² vgl. Semmler/Wewer (2005), 293.

⁷³ vgl. Dahms (2010), 161.

⁷⁴ vgl. Dahms (2010), 161.

im nächsten Gespräch vermutlich noch mutiger äußern. Ist die Erfahrung hingegen negativ, so bedeutet das eine negative Auswirkung auf die gesamte Führungsarbeit, da sich solche negativen Erfahrungen wie ein Lauffeuer verbreiten. Gerade in der Anfangsphase der Einführung der Mitarbeitergespräche ist es deshalb äußerst wichtig, dass die Erfahrungen mit dem Mitarbeitergespräch positiv sind. Sie sind prägend für den weiteren Verlauf und die Zusammenarbeit.⁷⁵

Persönliche Entwicklung des Mitarbeiters

Welche Fähigkeiten möchte der Mitarbeiter erwerben, um noch arbeitsfähiger zu werden? Beachtet werden sollten dabei allerdings, dass sich die Wünsche und Ziele auch am Personalbedarfsplan orientieren. Sonst besteht die Gefahr durch unrealistische Erwartungen, Enttäuschungen hervorzuheben, anstatt Motivation zu erzeugen. Wenn ein Mitarbeiter diese Erfahrung macht, wird das ganze Personalentwicklungsinstrument Mitarbeitergespräch negativ behaftet und seine Wirkung damit für diesen Mitarbeiter unglaubwürdig.⁷⁶

Zielvereinbarungen

Jedes Mitarbeitergespräch sollte in einer schriftlichen Zielvereinbarung münden. So werden die Gesprächspartner verpflichtet, an der konkreten Umsetzung zu arbeiten. Die Verschriftlichung verleiht der Vereinbarung einen verbindlichen Charakter. Ziele sollten jedenfalls herausfordernd, aber erreichbar sein und sollten auf das individuelle Leistungsvermögen abgestimmt sein. Außerdem müssen Ziele konkretisiert und präzise sein. Aufforderungen wie „Tun sie ihr Bestes!“ ist beispielsweise kein konkretes Ziel. Da Ziele auch überprüfbar sein sollten, ist auch das zeitliche Festlegen wichtig für die Zielvereinbarung.⁷⁷

Werden Ziele für die Abteilung oder sonstige übergeordnete Ziele schon als Information zur Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs an den Mitarbeiter übermittelt, laufen Mitarbeitergespräche besonders effektiv. Auf diese Informationen kann sich ein Mitarbeiter gut vorbereiten, orientieren und sich eigene Ziele setzen. Auch sollten kleinere Ziele vereinbart werden, die in wenigen Wochen erreicht werden können. Das motiviert und diese positive Erfahrung mit dem Mitarbeitergespräch wird sich herumsprechen.⁷⁸

⁷⁵ vgl. Dahms (2010), 181f.

⁷⁶ vgl. Dahms (2010), 182.

⁷⁷ vgl. Dahms (2010), 163f; vgl. Stöbich (2016), 7f.

⁷⁸ vgl. Dahms (2010), 164f.

Für die richtige Zielformulierung kann die sogenannte **SMART-Formel** dienen:

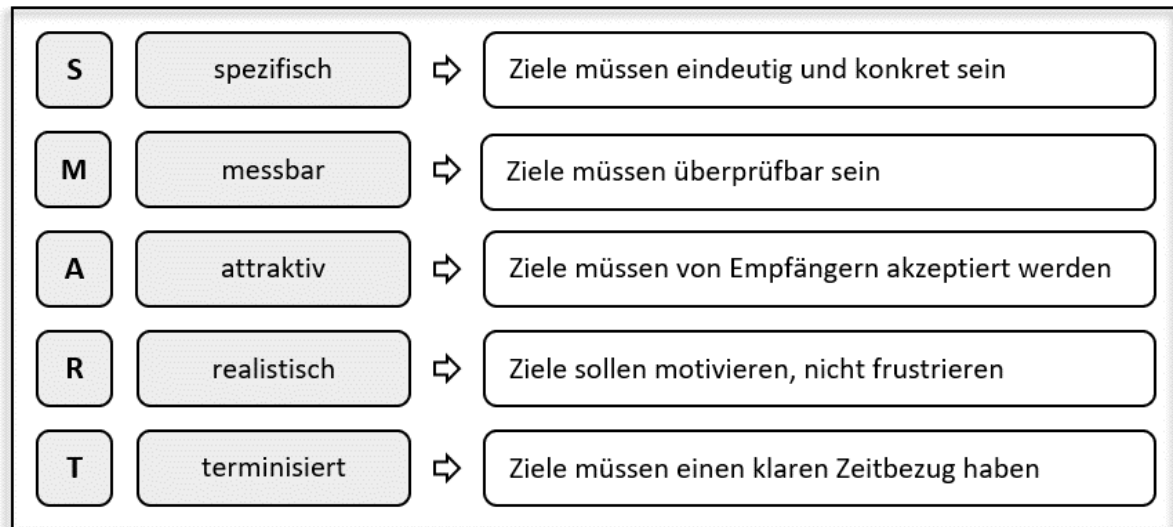


Abbildung 2: Smart-Formel⁷⁹

Wenn sich die Interessen der Organisation und die individuellen Interessen der Mitarbeiter widerstreitend gegenüberstehen, sollte versucht werden, einen vernünftigen Ausgleich herbeizuführen.⁸⁰

Bewährt hat sich laut Broschüre der Arbeiterkammer Oberösterreich „Das Mitarbeitergespräch“, die Ziele gedanklich in unterschiedliche **Kategorien** zu unterteilen:⁸¹

- **Standardziele:** Ziele, die typisch für den Aufgabenbereich sind (z.B. Kostensenkung).
- **Innovationsziele:** Damit sind Veränderungen gemeint, die bisher nicht zu den laufenden Aufgaben gehört haben (z.B. papierloser Workflow).
- **Entwicklungsziele:** Gemeint ist die persönliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters (z.B. Absolvierung einer zusätzlichen Ausbildung oder ein zusätzlicher Verantwortungsbereich).
- **Verhaltensziele:** Diese beziehen sich auf das persönliche Verhalten des Mitarbeiters wie (z.B. Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kollegen und Führungskraft).

Nach der Vorbereitungsphase wird im nächsten Abschnitt die Durchführung des Mitarbeitergesprächs beleuchtet.

⁷⁹ eigene Darstellung.

⁸⁰ vgl. Hellge/Siebner (2018), 26.

⁸¹ vgl. Arbeiterkammer OÖ (2018), 21f.

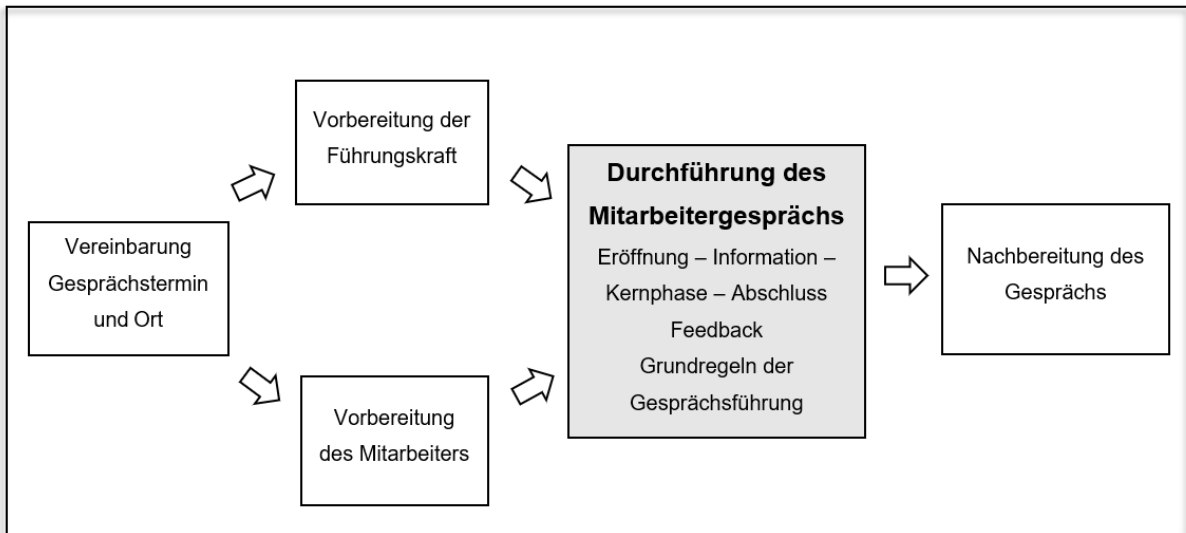


Abbildung 3: Referenzmodell: 3 Phasen des Mitarbeitergesprächs - "Durchführung"⁸²

3.2 Durchführung

In der Verwaltung gibt es kein starres Schema, wie Mitarbeitergespräche geführt werden sollen. Oft gibt es standardisierte Leitfäden, nach denen strikt vorgegangen wird oder das Gespräch wird nur anhand einer Stichwortliste geführt. Auch Mischformen aus einem Leitfaden und freien Gesprächsteilen sind möglich. Die Wahl hängt letztendlich von den gegebenen Umständen und der Geübtheit der Führungskraft ab. Weiters bleibt es den Gesprächspartnern überlassen, ob sie die vereinbarten Ziele schriftlich festhalten und durch beiderseitigen Unterschriften formal besiegeln, oder ob diese nur von beiden Seiten notiert werden. Was alles besprochen und vereinbart wird, wird ebenfalls unterschiedlich gehandhabt. Für ein gutes Ergebnis und damit die Gespräche ihren Zweck erfüllen, gibt es allerdings bestimmte Spielregeln und wichtige Inhalte, die unbedingt enthalten sein sollen.⁸³ Diese werden in den folgenden Unterkapiteln erläutert.

Das Mitarbeitergespräch kann als eine Art Zwischenbilanz charakterisiert werden, wobei auf das vergangene Jahr geschaut wird und gemeinsam das Neue geplant wird. Als zeitliche Vorgabe sollten, wie bereits erwähnt, mindestens zwei Stunden eingeplant werden. Obwohl zuerst ein Blick zurückgeworfen wird und geschaut wird, ob die in der Vergangenheit gesetzten Ziele erreicht wurden, soll der Blick stärker auf die Zukunft ausgerichtet werden. Als Empfehlung gilt: Ein Drittel zurück und zwei Drittel nach vorne.⁸⁴

⁸² Abb. in Anlehnung an: Meier (2004), 8.

⁸³ vgl. Semmler/Wewer (2005), 291.

⁸⁴ vgl. Hellge/Sieber (2018), 13.

Nach erfolgter Einladung und Vorbereitung zu den Gesprächen folgt der Zeitpunkt, wo das Vier-Augen-Gespräch stattfindet. Folgende **Phasen** sollten berücksichtigt werden:

3.2.1 Eröffnungsphase

Bevor es mit dem Leitfaden losgeht, soll die Schaffung eines guten Gesprächsklimas durch persönliche Begrüßung und „Smalltalk“ im Vordergrund stehen. Zu überschwängliche Herzlichkeit kann künstlich wirken und Misstrauen erzeugen, wohin hingegen ein freundlicher Gesprächsbeginn für den weiteren Gesprächsverlauf prägend ist. Laut Emotionspsychologie hat die Stimmungslage Auswirkungen auf die menschliche Informationsverarbeitung. So können Inhalte besser eingepreßt werden, wenn sie in einer positiven Stimmung aufgenommen wurden.⁸⁵ Ein Mitarbeitergespräch sollte damit beginnen, dass der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter an der Tür empfängt bzw. ihm entgegengeht, freundlich begrüßt und ihm dabei in die Augen schaut.⁸⁶

Ein geeigneter Tisch, an dem sich die Gesprächspartner gegenüber sitzen, sollte gewählt werden und die Bedeutung des Gesprächs sollte hervorgehoben werden.⁸⁷ Die Körperhaltung soll im Gespräch offenbleiben und der Körper dem Gesprächspartner zugewandt. Dieses nonverbale Element soll verdeutlichen, dass der Vorgesetzte den Mitarbeiter schätzt und ihm grundsätzlich positiv gegenübersteht. Die soziale Situation im Mitarbeitergespräch wird sehr stark durch nonverbale Elemente gesteuert.⁸⁸

Nach der Eröffnungsphase startet das eigentliche Mitarbeitergespräch mit der Informationsphase. Hier geht es um Informationen, worauf das Gespräch abzielen will.

3.2.2 Informationsphase

In dieser Phase sollten sowohl Ziele der Führungskraft als auch die Ziele des Mitarbeiters erläutert werden. Auch der Ablauf des Gesprächs wird kurz skizziert und auch der Zeitrahmen kann benannt werden. Hier ist allerdings darauf Acht zu geben, dass nicht der Eindruck entsteht, dass das Gespräch unter Zeitdruck steht und eventuell zu wenig Zeit für die Ausführungen des Mitarbeiters bereitsteht. Andererseits können Zeitangaben aber auch die Zielgerichtetheit des Gesprächs unterstreichen.⁸⁹

⁸⁵ vgl. Fiege/Muck/Schuler (2006), 502f.

⁸⁶ vgl. Halla-Heißen/Saremba (2017), 70.

⁸⁷ vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub (2017), 48.

⁸⁸ vgl. Halla-Heißen/Saremba (2017), 70.

⁸⁹ vgl. Fiege/Muck/Schuler (2006), 503.

Als Einleitung des Gesprächs sollte die Führungskraft etwas Positives zum Mitarbeiter erwähnen, wie z.B. die langjährige Zugehörigkeit. Diese Einleitung sollte eher kurz ausfallen, da der Mitarbeiter seine vorbereiteten Inhalte loswerden will.⁹⁰

Falls im vorangegangenen Mitarbeitergespräch Ziele vereinbart wurden, sollte ein Abgleich mit dem Erreichten erfolgen. Die Führungskraft baut einen stabilen Kontakt zum Mitarbeiter auf, indem sie auf jeden Fall mit positiven und sympathieerzeugenden Aussagen das Eis bricht. Sie stellt die vereinbarten Ziele vom letzten Gespräch dar und erklärt, inwieweit und ob ihrer Meinung nach die Ziele erreicht wurden. Wenn Aufgaben gut erfüllt wurden, soll dies zu Beginn im Vordergrund stehen, um den Mitarbeiter mit Anerkennung zu motivieren. Falls Aufgaben und Ziele nicht gut oder gar nicht erledigt wurden, werden die Gründe dafür erfragt. Überlegungen zur Leistungssteigerung und Verhaltensänderung sind hier legitim. Ob die Arbeitsbelastung zu hoch war und welche Umverteilungen oder Umstrukturierungen es bedarf, kann im Mitarbeitergespräch aufgegriffen werden. Das Ziel ist, dass die weitere Vorgehensweise erörtert wird und welche Mittel und Wege zur Aufgabenerfüllung in Zukunft besser eingesetzt werden können. Die Führungskraft erwähnt auch die Folgen der guten bzw. nicht so guten Aufgabenerfüllung. Letztendlich kann sich so aus dem Mitarbeitergespräch auch eine Versetzung und im Extremfall eine Trennung erschließen.⁹¹

Im Rahmen der nächsten Phase erfolgt das Kernstück des Mitarbeitergesprächs – der Blick in die Zukunft und die künftigen Aufgaben.

3.2.3 Kernphase

In der Kernphase geht es um die Gesprächsinhalte. Idealerweise haben sich die Gesprächspartner vorbereitet und bringen ihre Sichtweisen dar. Zuerst erhält der Mitarbeiter Gelegenheit dazu. Es ist wichtig, ihn in diesem Gesprächsabschnitt nicht zu unterbrechen. Die Führungskraft kann sich Notizen machen, um später darauf einzugehen. Bei Unklarheiten oder Verständnisproblemen sollte nachgefragt werden. Der Mitarbeiter sollte auch Gelegenheit bekommen, seinen Gefühlen Luft zu machen. Die Führungskraft akzeptiert Emotionen, aber kommentiert sie nicht. Im Anschluss legt die Führungskraft ihre Sichtweisen dar.⁹²

Damit ein Austausch überhaupt möglich ist, ist darauf zu achten, dass dem Mitarbeiter ein ausreichender Gesprächsteil zur Verfügung gestellt wird. Falls nötig, kann der Vorgesetzte auch mit gezielten Fragen das Gespräch steuern und so den Gesprächsanteil des Mitarbeiters erhöhen, um Informationen zu erhalten.⁹³ Die Führungskraft geht auf die Beiträge des

⁹⁰ vgl. Mentzel (2015), 29.

⁹¹ vgl. Kratz (2011), 64ff.

⁹² vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub (2017), 48f.

⁹³ vgl. Fiege/Muck/Schuler (2006), 503f.

Mitarbeiters ein. Auch wenn diese über das eigene Thema hinausführen sollen, muss die Führungskraft das Gesprächsziel im Auge behalten und wieder zum vorbereiteten Gesprächsinhalt zurückleiten. Sie lässt den Gesprächspartner Zeit für eigene Argumentationen und fordert schüchterne Mitarbeiter ausdrücklich auf, sich zu äußern. Das Gespräch soll sachlich sein und darf nicht zu persönlich werden. Das bedeutet auch, dass das Gespräch abgebrochen werden kann, wenn gar keine Annäherung zu verschiedenen Ansichten zu erwarten ist.⁹⁴

Nachdem beide Gesprächspartner ihre Sichtweisen ausgeführt haben, wird versucht die Unterschiede herauszusuchen und nach der Ursache für die verschiedenen Ansichten zu suchen. Im Anschluss wird versucht, Lösungen zu finden, die für beide akzeptabel sind. Einerseits soll die Führungskraft versuchen, die Sichtweisen des Mitarbeiters nachzuvollziehen, aber andererseits muss sie auch ihre Meinung deutlich zum Ausdruck bringen und Stellung beziehen, falls der Mitarbeiter Unrecht hat. Sie sollte aber auch so flexibel sein und ihre Meinung ändern, wenn sich im Dialog Argumente dagegen ergeben. Jedenfalls darf das Gesprächsziel in der Kernphase nicht aus dem Auge verloren werden.⁹⁵

Diese Phase sollte auch einen problemlösenden Charakter haben, damit eine Beschlussfassung in der Abschlussphase überhaupt möglich ist. Es ist nicht Sinn und Zweck des Mitarbeitergesprächs, dass schon vorher festgelegte Beschlüsse listenartig abgehakt und so dem Mitarbeiter „untergejubelt“ werden.⁹⁶

Gegen Ende der Kernphase sollte es Gelegenheit geben für „Sonstiges“, das einem der Gesprächspartner vielleicht noch auf der Seele liegt. Aufgrund des großzügigen Zeitraums eignet sich das Mitarbeitergespräch hervorragend zur Besprechung von längerfristigen Entwicklungsmöglichkeiten. Allerdings sollten keine unerfüllbaren Erwartungen geweckt werden. Auch Gehaltsverhandlungen sind nicht Gegenstand von Mitarbeitergesprächen. Falls es im Verlauf des Gesprächs zu persönlichen Differenzen gekommen ist, ist allen gut daran gelegen, diese mit einem positiven Ausklang zu bereinigen. Dem Mitarbeiter wird versichert, dass an seinen guten Absichten und Fähigkeiten nicht gezweifelt wird.⁹⁷

Aus dem Rückblick und Abgleich mit den Letztzielen in der Informationsphase und dem Blick in die Zukunft in der Kernphase werden in der Abschlussphase Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet und vereinbart.

⁹⁴ vgl. Mentzel (2015), 29ff.

⁹⁵ vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub (2017), 49.

⁹⁶ vgl. Fiege/Muck/Schuler (2006), 503f.

⁹⁷ vgl. Kratz (2011), 69f.

3.2.4 Abschlussphase

Wenn die wesentlichen Inhalte besprochen und diskutiert wurden, keine weiteren Themen zu behandeln sind und keine Wünsche und Anliegen mehr offen sind, sollte es zum Ende des Mitarbeitergesprächs zu Beschlussfassungen kommen. Sollten keine Lösungen erzielt werden, besteht die Möglichkeit, dass der aktuelle Stand schriftlich festgehalten wird und auch wie die weitere Vorgehensweise ist. Alle endgültigen Beschlüsse werden in dieser Phase gemeinsam gefasst und schriftlich fixiert.⁹⁸ Die wichtigsten Punkte werden gemeinsam kurz zusammengefasst und Vereinbarungen sowie Ergebnisse schriftlich festgehalten und gegebenenfalls terminisiert, z.B. Wer macht was bis wann?⁹⁹

Der Abschluss sollte jedenfalls positiv sein, da ein positiver Abschluss wichtig für den weiteren positiven Kontakt ist. Aber nicht nur die positive Stimmung ist mitbestimmend für die Akzeptanz des Mitarbeitergesprächs, sondern auch ein konstruktiver Gesprächsverlauf und die Freude auf die weitere positive Zusammenarbeit.¹⁰⁰ Damit das Gespräch in guten Bahnen abläuft, sind gewisse Grundregeln in der Gesprächsführung einzuhalten. Im folgenden Kapitel werden wichtige Regeln dafür beschrieben.

3.2.5 Grundregeln der Gesprächsführung

Oftmals haben beide Seiten Probleme, offen miteinander zu reden und Schwierigkeiten anzusprechen. Führungskräfte neigen dazu, Kritik nicht zuzulassen und Mitarbeiter scheuen sich, alles zu sagen was ihnen am Herzen liegt. Die Verantwortung für ein konstruktives Gespräch und ein gutes Gesprächsergebnis liegt bei beiden Gesprächspartnern. Die Führungskraft trägt jedoch die Verantwortung für die korrekte Gesprächsführung alleine.¹⁰¹ Neben den sachlichen Aspekten, die der eigentliche Grund für Mitarbeitergespräche sind, ist die Berücksichtigung der Beziehungsebene zwischen den Gesprächspartnern unabdingbar für den positiven Ausgang des Gesprächs. In einem Vier-Augen-Gespräch erfolgt ein direkter Informationsaustausch zwischen Sender und Empfänger. In diesem Gespräch ist die Führungskraft gefordert, die Organisationsziele, die eigenen Ziele und die Bedürfnisse und Ziele des Mitarbeiters auf der Sachebene in Einklang zu bringen. Neben einer angenehmen Gesprächsatmosphäre ist aktives Zuhören und das Stellen von Verständnisfragen wesentlich für ein erfolgreiches, wertschätzendes Gespräch. Ein Gesprächspartner merkt, wenn die gesprächführende Person nicht bei der Sache ist.¹⁰²

⁹⁸ vgl. Fiege/Muck/Schuler (2006), 504.

⁹⁹ vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub (2017), 49.

¹⁰⁰ vgl. Fiege/Muck/Schuler (2006), 504.

¹⁰¹ vgl. Semmler/Wewer (2005), 291.

¹⁰² vgl. Welk (2016), 47.

In der Praxis ist es hilfreich, wenn die Führungskraft mit den Grundregeln der Kommunikation vertraut ist. Dazu gehört, wie sie sich in einem konkreten Gespräch am besten verständlich macht, wie sie aktiv zuhört und wie sie eine sichere Körperhaltung einnimmt. Wichtig ist auch, dass sie Form und Formalien der Organisation anwendet und das Gespräch in die gewünschte Richtung lenkt, ohne den Mitarbeiter zu überfahren.¹⁰³ Berger beschreibt im Buch „Praxiswissen Führung“ einige Grundregeln der Gesprächsführung.

Folgende **Regeln** sieht er als entscheidend für eine konstruktive Gesprächsführung.¹⁰⁴

1. Regel: Auf das Gespräch vorbereiten

Vor Beginn eines Gesprächs sollten beide Gesprächspartner folgende Fragen klären: Was ist mein Ziel bei diesem Gespräch? Welche Einstellung habe ich zu meinem Gesprächspartner? Welche hilfreichen Informationen sollten noch eingeholt werden?

2. Regel: Dem Gesprächspartner respektvoll gegenüberzutreten

Respekt bedeutet, dass das Gegenüber ernst genommen wird. Nur so entsteht ein konstruktives Klima für hilfreiche Gespräche und Lösungen. Jeder sollte mit der Haltung, dass der andere nicht von Grund auf destruktiv ist, in das Gespräch gehen, denn nur so können die Gesprächspartner offen sein für positive Entwicklungen. Zuhören und Empathie zeigen heißt aber nicht, für alles Verständnis aufzubringen. Außerdem darf das Gegenüber nicht verächtlich oder herablassend behandelt werden. Auf „Augenhöhe“ miteinander reden heißt, sich dem Gegenüber nicht größer oder kleiner zu machen und Äußerungen nicht zu bewerten. Es bedeutet andere so zu behandeln, wie man selber behandelt werden möchte.

3. Regel: Kontakt herstellen

Blickkontakt signalisiert volle Aufmerksamkeit und ist ebenso wichtig wie eine freundliche Hinwendung und eine offene Körpersprache. In einem guten Gespräch tritt der Zuhörer in Dialog, indem er nachfragt und so Interesse zeigt. In einem schlechten Gespräch hingegen hält ein Gesprächsteilnehmer einen Monolog und ist nur darauf bedacht, seine eigene Meinung loszuwerden.

4. Regel: Erwartungen klären

Es empfiehlt sich zu Beginn eines wichtigen Gesprächs nach den Erwartungen zu fragen. So können unrealistische Erwartungen und heimliche Hoffnungen geklärt und Enttäuschungen

¹⁰³ vgl. Berger (2018), 183.

¹⁰⁴ vgl. Berger (2018), 184f.

und Vorwürfe vermieden werden. Fragen wie: „Worum geht es?“ und „Was wollen wir voneinander?“ sollten zur Klärung beitragen.

5. Regel: Im Hier und Jetzt arbeiten

Negative Gefühle aus der Vergangenheit sollten keinen Raum im Mitarbeitergespräch haben. Zwar können Erfahrungen aus der Vergangenheit miteinbezogen werden, wenn sie sich für eine bessere Planung eignen, aber der Fokus sollte auf der Gegenwart liegen, um das Gespräch nicht zu belasten.

6. Regel: „Ich“-Botschaften

Mit Wörtern wie „Wir“ und „Man“ wird häufig versucht, die eigene Verantwortung auf eine Gruppe abzuwälzen. Durch diese Verallgemeinerung wird versucht, eine Person gezielt zu manipulieren. „Du-Botschaften“ bergen negative Assoziationen. Sie drücken Wertungen und Urteile aus. Mit „Ich-Botschaften“ wird die Verantwortung für das Gesagte übernommen und die Subjektivität der eigenen Sichtweise unterstrichen.

7. Regel: Wichtige Inhalte paraphrasieren

Beim Paraphrasieren signalisiert ein Gesprächspartner dem anderen, dass er aufmerksam zuhört, indem er das Gesagte noch einmal wiederholt. Dies dient auch dem besseren Verständnis zwischen beiden, denn so können Dinge klargestellt werden, ohne dass etwas hineininterpretiert oder auch unterstellt wird.

8. Regel: Körpersprache beachten

Damit ist nicht gemeint, dass die Arme und Beine nicht verschränkt sein sollen, sondern dass Körperausdruck, Mimik und Gestik zu den Gesprächsinhalten passen sollten. Z.B. sollte bei traurigen Erzählungen angemessen reagiert werden – also nicht gekichert oder gegrinst werden. Es bedeutet Probleme und Gefühle des anderen aufzunehmen und darauf einzugehen, sie nicht runterzuspielen oder abwerten.

9. Regel: 50%-Regel beachten

Jeder der beiden Gesprächspartner sollte zur Lösung eines Problems beitragen und auch die Aktivität im Mitarbeitergespräch sollte ausgewogen sein. Dies sollte unbedingt beachtet werden, damit sich keiner ungerecht behandelt oder ausgenutzt fühlt. Dasselbe gilt auch für Feedbacks. Nicht nur einstecken und nicht nur austeilen, sondern Feedback auch als Chance verstehen. Kritik annehmen und nicht als Bedrohung sehen.

10. Regel: Bilanz ziehen

In der Bilanz soll der Stand der Dinge noch einmal reflektiert werden und wie es weitergehen soll. Die weiteren Arbeitsschritte werden klar und außerdem kann geklärt werden, ob noch Fragen offengeblieben sind bzw. ob Lösungen gefunden wurden. Das Gespräch erhält so einen weiterführenden Abschluss.

3.2.6 Feedback – der Schlüssel zur Verhaltenssteuerung

Feedback wird seit Jahren in der deutschen Sprache verwendet und ersetzt das Wort „Rückmeldung“. Wörtlich übersetzt heißt Feedback „Rückfütterung“. Deshalb kann Feedback im übertragenen Sinn auch als Nahrung gesehen werden, die in sozialen Systemen zum Überleben notwendig ist. Die sozialen Chancen einer Person hängen in hohem Maß davon ab, wie andere eine Person sehen. Letztendlich bekommt der Feedback-Empfänger immer etwas: Entweder eine Bestätigung oder eine Anregung.¹⁰⁵

Dem Empfänger wird berichtet, wie er wahrgenommen wird und was diese Wahrnehmung im Sender auslöst. Damit wird er bewertet und gleichzeitig schafft dies die Voraussetzung, dass der Empfänger das eigene Verhalten zum gewünschten Ergebnis steuern kann. Das klingt zwar recht einfach: Feedback – Verhalten steuern – alles wird gut, aber in Wirklichkeit ist es oft schwer den richtigen Zeitpunkt und die richtige Wortwahl zu finden. Feedback unterbleibt daher oft aus Furcht, missverstanden zu werden oder aus Angst, den Empfänger zu verletzen bzw. das Verhältnis zu verschlechtern.¹⁰⁶

Da substantielle Rückmeldungen im beruflichen Alltag eher selten sind, ist gerade der Austausch von Selbstbild und Fremdbild in der geschützten Gesprächssituation des Mitarbeitergesprächs sehr wertvoll. Positive Leistungen werden in Organisationen häufig als selbstverständlich und normal betrachtet und somit nicht eigens gewürdigt. Das Fehlen von positivem Feedback kann einen Mitarbeiter negativ beeinträchtigen, da er ohne Rückmeldungen den Wert seiner Arbeit für die Organisation nicht mehr erkennt. Das kann soweit führen, dass er im Extremfall die guten Leistungen einstellt und nur noch das Notwendigste macht. Positives Feedback ist Bestandteil einer konsequenten Ressourcenorientierung im Sinne von „Stärken stärken“.¹⁰⁷

Menschen gehen mit Arbeitskollegen unterschiedlicher Hierarchieebenen professionelle Beziehungen ein. Diese bedürfen einer Steuerung. Feedbacks sind hier sehr eng mit den Aufgaben und Arbeitsabläufen verbunden. Da Menschen im Beruf sehr vom Verhalten der

¹⁰⁵ vgl. Nagel/Oswald/Wimmer (2008), 29.

¹⁰⁶ vgl. Hellge/Sieber (2018), 63f.

¹⁰⁷ vgl. Nagel/Oswald/Wimmer (2008), 29f.

anderen Kollegen abhängig sind, wird oftmals der Wunsch verspürt, diese zu beeinflussen und zu steuern.¹⁰⁸ Im vorigen Kapitel wurden bereits Regeln angesprochen, die auch zu einem guten Feedback gehören. Folgende Aspekte sollen dies noch ergänzen:¹⁰⁹

3.2.6.1 Feedback geben

Der Sender sollte prüfen, ob der Empfänger empfangsbereit ist. Er sollte seine Eindrücke beschreiben, was er beobachtet hat und seine eigene Reaktion darauf. Außerdem sollte er niemals moralisch bewerten und er sollte auch nicht verallgemeinern. Wichtig ist, dass er nur im eigenen Namen spricht und Vermutungen als solche benennt. Letztendlich sollte der Sender sicherstellen, dass er richtig verstanden wurde.¹¹⁰

3.2.6.2 Feedback empfangen

Der Empfänger sollte aufmerksam zuhören und sich nicht verteidigen, rechtfertigen und keine langen Erklärungen abgeben. Er sollte das Feedback dankbar aufnehmen und nicht „zurückschießen“. Auch er kann rückfragen, um Ideen und Vorschläge bitten und mit dem Sender ins Gespräch kommen. Zuletzt sollte sich der Empfänger beim Sender für das Feedback bedanken.¹¹¹

3.2.6.3 Feedback an die Führungskraft

Es ist selbstverständlich, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern Feedback geben, aber eher weniger bekannt ist, dass auch Mitarbeiter ihren Vorgesetzten Feedback über ihr Führungsverhalten geben. Genau diese Gegenseitigkeit ist ein wesentliches Merkmal von Mitarbeitergesprächen und sollte eine Rückmeldung „nach oben“ erleichtern, da der Gesprächsrahmen anlassfrei ist. Beide Gesprächspartner wissen, dass gegenseitiges Feedback ausdrücklich erwünscht ist. Der Mitarbeiter kann sich ausreichend darauf vorbereiten und hat Unterstützung durch Leitfäden und Fragelisten. Die Führungskräfte können dies außerdem unterstützen, indem sie durch Fragen signalisieren, dass sie sich Feedback wirklich wünschen. Trotzdem erfordert es eine Portion Mut vom Mitarbeiter, Kritik an Vorgesetzten zu äußern.¹¹²

Negatives Feedback ist bei Führungskräften noch seltener als positives. Begreiflicherweise scheuen Mitarbeiter davor zurück, da sie fürchten, sich Nachteile einzuhandeln. Als Voraussetzungen für Kritik an Führungskräften sollte beachtet werden: Es muss eine

¹⁰⁸ vgl. Hellge/Siebner (2018), 64.

¹⁰⁹ vgl. Hellge/Siebner (2018), 64.

¹¹⁰ vgl. Hellge/Siebner (2018), 64f.

¹¹¹ vgl. Hellge/Siebner (2018), 65.

¹¹² vgl. Hellge/Siebner (2018), 66f.

vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft bestehen. Die Sicherheit sollte gegeben sein, dass der Rückmeldung kein anderer Zweck zugrunde liegt als eine wertschätzende Unterstützung für den Vorgesetzten. Ansonsten kann sich der Feedback-Empfänger beurteilt fühlen oder es als Kampfansage verstehen.¹¹³

Wenn diese Voraussetzung gegeben ist, kann der Mitarbeiter folgender Maßen vorgehen: Er sollte den Empfänger fragen, ob jetzt ein guter Zeitpunkt ist und auf jeden Fall mit einer kleineren, unbedeutenden Kritik „vorfühlen“ und so die Kritikbereitschaft der Führungskraft prüfen. Auch hier ist auf die Gesprächsregeln des vorigen Kapitels und auf die weiteren Aspekte aus Kapitel 3.2.6.1 zu achten. Auf keinen Fall darf die Führungskraft persönlich angegriffen werden. Schuldzuweisungen bzw. die Einforderung von Schuldeingeständnissen sind unbedingt zu unterlassen. Dem Empfänger sollte genug Gelegenheit zum Nachfragen und Überdenken gegeben werden. Bei einem gelungenen Feedback fühlt sich der Empfänger um die Sichtweise des Senders bereichert. Allerdings gibt es niemals die Garantie, dass das Feedback zur gewünschten Verhaltensänderung führt. Dennoch bietet dieses Vier-Augen-Gespräch die besten Chancen dafür.¹¹⁴ Das Feedback ist somit ein wichtiger Bestandteil, woraus beide ihre Rückschlüsse ziehen können.

Ist das Mitarbeitergespräch nun durchgeführt, geht es an die Nachbereitung des beendeten Gesprächs.

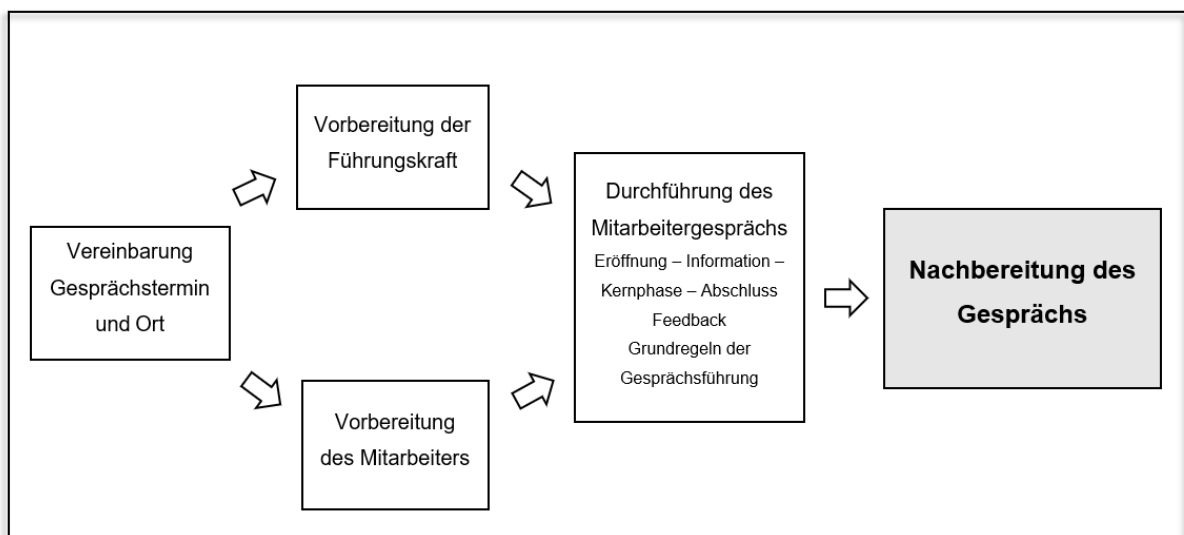


Abbildung 4: Referenzmodell: 3 Phasen des Mitarbeitergesprächs - "Nachbereitung"¹¹⁵

¹¹³ vgl. Nagel/Oswald/Wimmer (2008), 30f.

¹¹⁴ vgl. Hellge/Siebner (2018), 67.

¹¹⁵ Abb. in Anlehnung an: Meier (2004), 8.

3.3 Nachbereitung

Die Nachbereitung dient vor allem zwei Zwecken: Einerseits kann damit das Gespräch von beiden Gesprächspartnern reflektiert werden und andererseits können aus den Ergebnissen der Beschlüsse Handlungspläne abgeleitet werden. So können die Betroffenen noch einmal kontrollieren, ob alle verfolgten Ziele erreicht wurden, ob gegebenenfalls noch weitere Gespräche notwendig sind und welche Maßnahmen und weiteren Schritte zu treffen sind.¹¹⁶ Des Weiteren können sich neue Erkenntnisse über den Gesprächspartner ergeben und wie in Zukunft damit umgegangen wird. Haben sich die beiden im Gespräch richtig verhalten oder könnte man in Zukunft einige Dinge verbessern?¹¹⁷

Die Dokumentation kann in Form eines formlosen Protokolls erfolgen oder einem Protokollvordruck. Ein Vordruck stellt eine Erleichterung dar, sollte allerdings nicht allzu umfangreich sein.¹¹⁸ Einige der befragten Führungskräfte nützen für ihre Gesprächsdokumentation den Leitfaden des Landes OÖ.

Neben den persönlichen Daten des Mitarbeiters und dem Namen der Führungskraft enthält der Vordruckfolgende **Kapitel:**¹¹⁹

- 1. Anmerkung zur Zielerreichung des vergangenen Jahres**
- 2. Zielvereinbarungen für das Folgejahr**
- 3. Persönlicher Bereich (Arbeitsorganisation, Arbeitsklima, Verhalten, Potentiale, gegenseitiges Feedback usw.)**
- 4. Entwicklungsziele und -maßnahmen (abgeleitet von Punkt 1 bis 3)**
- 5. Sonstiges**

Die Frage wie die Ergebnisse festgehalten werden, wer protokolliert, wer unterschreibt und wo die Protokolle abgelegt werden, müssen im Vorfeld geklärt werden.¹²⁰ Der Umgang mit den Gesprächsergebnissen ist keiner festen Norm unterworfen, es können nur Empfehlungen ausgesprochen werden. Klar geregelt ist jedoch, dass personenbezogene Daten gemäß dem geltenden Datenschutz zu verwalten und gesetzeskonform abzulegen sind.¹²¹ Es ist wichtig,

¹¹⁶ vgl. Fiege/Muck/Schuler (2006), 505.

¹¹⁷ vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub (2017), 49.

¹¹⁸ vgl. Kratz (2011), 70ff.

¹¹⁹ siehe Anhang 1: Gesprächsprotokoll Mitarbeitergespräch Land OÖ

¹²⁰ vgl. Bullinger/Spath/Warnecke (2009), 881.

¹²¹ vgl. Bullinger/Spath/Warnecke (2009), 881.

dass die Frage, wer das Protokoll und somit die Ergebnisse im Falle eines Vorgesetztenwechsels sehen darf, geklärt wird. Nur so kann gewährleistet werden, dass nicht irgendwann ein Kollege, der zum neuen Vorgesetzten wird und an dem möglicherweise Kritik geübt wurde, Einsicht in das Protokoll bekommt.¹²² Im Falle eines Führungswechsels dürfte die neue Führungskraft nur über die Ziele informiert werden, aber keine Protokolle übernehmen. Wenn ein Mitarbeiter ausscheidet, müssten dessen Protokolle vernichtet werden.¹²³

Wenn Mitarbeitergespräche protokolliert und beiderseits unterschrieben werden, sollte auch der Mitarbeiter eine Kopie erhalten. Obwohl dem Mitarbeiter ohnehin das Recht auf Einsicht zusteht, weiß er so ohne Umwege, was schriftlich festgehalten wurde.¹²⁴

¹²² vgl. Gemeinde Servicezentrum (2018), 5f.

¹²³ vgl. Arbeiterkammer OÖ (2018), 26.

¹²⁴ vgl. Bullinger/Spath/Warnecke (2009), 882.

4 Chancen und Nutzen des Mitarbeitergesprächs in Gemeinden

„Organisationen und Mitglieder wirken wechselseitig auf einander ein, d.h. ein gutes Mitarbeitergespräch nützt sowohl den beteiligten Personen wie der gesamten Organisation.“¹²⁵

Gegenseitige Rückmeldungen fördern Offenheit und durch den Kontakt abseits der alltäglichen Arbeitsroutine entstehen Möglichkeiten, Themen anzusprechen, die im Alltag untergehen. Das Mitarbeitergespräch eignet sich gut, um die Sichtweisen des Gegenübers kennenzulernen.¹²⁶

In diesem Sinne bietet es allen eine Chance und diese Chance zu nutzen, ist Aufgabe und Verantwortung beider Gesprächspartner.

4.1 Für Mitarbeiter

Das Mitarbeitergespräch soll bei der beruflichen Weiterentwicklung behilflich sein und die Arbeitszufriedenheit steigern. Der Mitarbeiter hat hier Gelegenheit seine Wünsche und Vorstellungen zu seinem Aufgabenbereich zu äußern und kann Themen der weiteren beruflichen Entwicklung ansprechen. So erfährt der Vorgesetzten Näheres über die Interessen, aber auch die Sorgen und Probleme des Mitarbeiters, in einer vertrauten Umgebung. Entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten und gegebenenfalls auch eine individuelle Entwicklungsplanung und -förderung können daraus abgeleitet werden. Im Rahmen des Gesprächs erhält der Mitarbeiter Feedback (Lob bzw. Kritik) und gleichzeitig kann auf die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters eingegangen werden. Dieses Vier-Augen-Gespräch eignet sich auch gut, um aufgetretene Missverständnisse zu bereinigen.¹²⁷

Im Mitarbeitergespräch erfährt der Mitarbeiter, ob die persönliche Einschätzung über die Aufgabenerfüllung mit der Sicht der Führungskraft gleich ist und inwieweit die Ansichten übereinstimmen. Diese Abstimmung schafft Sicherheit beim Mitarbeiter und auch bei der Führungskraft.¹²⁸

¹²⁵ Bundeskanzleramt (2002), 3.

¹²⁶ vgl. Bundeskanzleramt (2002), 3.

¹²⁷ vgl. Künstler (2018).

¹²⁸ vgl. Vorarlberger Gemeindeverband (2004).

4.2 Für Führungskräfte

Ein Nutzen für die Führungskraft aus dem Mitarbeitergespräch ist die regelmäßige Gelegenheit, die Arbeitssituation innerhalb seiner Organisationseinheit zur Sprache zu bringen und ihre Erwartungen an die Mitarbeiter zu formulieren. Zum einen kann dies die Zusammenarbeit im Team betreffen und zum anderen fehlende Ausstattungen und Ausbildungen. Damit wird nicht nur die erforderliche Weiterbildung und Ausstattung thematisiert, sondern auch neue Aufgaben oder veränderte Aufgabenbereiche. So kann die Führungskraft die mittel- bis langfristige Planung von Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten im Team besser überblicken und gestalten.¹²⁹ Der Vorgesetzte lernt den Mitarbeiter auch besser kennen und weiß um dessen Interessen und Potentiale. Im Idealfall entsteht eine Win-Win-Situation, indem der Vorgesetzte den Mitarbeiter in Hinblick auf dessen persönliche Weiterentwicklung unterstützen kann.¹³⁰

Das Mitarbeitergespräch ist auch für die Vorgesetzten der geeignetste Rahmen, um Feedback zum eigenen Führungsverhalten zu bekommen. Das Mitarbeitergespräch kann die tagtägliche Führungsarbeit zwar nicht ersetzen, aber wirkungsvoll unterstützen.¹³¹

Die erwähnten neuen Aufgaben und veränderten Arbeitsbereiche, die von Gesellschaft und Politik an die Gemeinden gestellt werden, können von den Führungskräften in den Gemeinden besser umgesetzt und gerecht verteilt werden, wenn eine präzise Standortbestimmung und eine Vereinbarung von konkreten Zielen im Mitarbeitergespräch geschaffen wurde. Durch Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt, soll so die Selbstverantwortung der Bediensteten gesteigert und die Interessen gefördert werden. Insofern wird die Führungskraft entlastet, wenn der Mitarbeiter motiviert an seine Aufgaben heran geht und nicht ständig kontrolliert werden muss.¹³²

Das Mitarbeitergespräch eignet sich laut einiger befragter Führungskräfte hervorragend für Lob.¹³³ Im Rahmen des Vier-Augen-Gesprächs können gute bzw. herausragende Leistungen des Mitarbeiters gewürdigt werden, ohne Gefahr zu laufen, dass sich andere Mitarbeiter vernachlässigt fühlen oder es demjenigen nicht gegönnt wird.

¹²⁹ vgl. Bundeskanzleramt (2002).

¹³⁰ vgl. Welk (2016), 47.

¹³¹ vgl. Bundeskanzleramt (2002).

¹³² vgl. Gemeinde Servicezentrum (2018), 5.

¹³³ vgl. Gemeinde A, D, E und F, Interviews 02-03/2018

4.3 Für die Gemeinde als Organisation

Das Mitarbeitergespräch ist ein Beitrag zu einem guten Betriebsklima, das wiederum zu mehr Wirtschaftlichkeit und Effizienz des Gemeindedienstes beiträgt. Durch die gemeinsame Zielformulierung kann sichergestellt werden, dass alle an einem gemeinsamen Strang ziehen.¹³⁴ Dadurch, dass gemeinsam Vereinbarungen getroffen werden, werden die Aufgaben in der Organisationseinheit noch besser erfüllt. Durch die Miteinbeziehung der Mitarbeiter können Ziele besser aufeinander abgestimmt werden. Die Erfahrung und das Wissen der Mitarbeiter wird so optimal für die Entwicklung genutzt und außerdem verstärkt sich so ihre Identifikation mit den Aufgaben. Dadurch, dass klare Ziele vereinbart werden, können Reibungsverluste vermieden werden. Das Mitarbeitergespräch auf Basis von gegenseitigem Vertrauen soll, im Sinne einer kooperativen Mitarbeiterführung, langfristig ein besseres Arbeitsklima gewährleisten.¹³⁵ Das nützt letztendlich der Gemeinde als Organisation.

Wie in einem vorhergehenden Kapitel erwähnt soll Unter- und Überforderung der Mitarbeiter vermieden werden. Die Unter- und Überforderung kann aber nur berücksichtigt werden, wenn die Führungskraft darüber Bescheid weiß. Durch einen besseren Überblick über die Gesamtsituation im Anschluss an die Mitarbeitergespräche kann die Führungskraft gegebenenfalls eine bessere Arbeitsverteilung anstreben. Ein großer Nutzen - sowohl für Führungskraft, als auch für die Organisation Gemeinde - ist, dass sich im Zuge der Gespräche der Mitarbeiter besser in die Führung hineinversetzen kann. Ziele werden besser vermittelt und das Verständnis gestärkt. So kann sich der Mitarbeiter besser mit der Organisation identifizieren und die Gemeinde hat mehr Erfolg durch motiviertere Mitarbeiter. Durch den stärkeren Miteinbezug der Mitarbeiter profitiert die Organisation durch die Ideen, den Sachverstand und der Erfahrung der Mitarbeiter. Nicht zuletzt verspricht ein gezielter Einsatz der Bediensteten, also den Fähigkeiten entsprechend, eine effizientere Arbeitsgestaltung und somit eine Verbesserung der Arbeitsergebnisse.¹³⁶

Ein Artikel in der Zeitschrift „Personalmagazin“ beschreibt ein großes Forschungsprojekt, das den Zusammenhang von Arbeitsqualität, wirtschaftlichen Erfolg und dem Einsatz von Personalinstrumenten in deutschen Betrieben untersucht hat. Zur Frage, ob sich Mitarbeitergespräche in der Einstellung von Beschäftigten widerspiegeln, ergab eine Analyse eindeutig, dass diese eine höhere Arbeitszufriedenheit, ein höheres Engagement und eine höhere Bereitschaft zu bleiben haben.¹³⁷ Auch für Führungskräfte und für die Organisation Gemeinde ist das eine wichtige Botschaft. Mag auch manches Mitarbeitergespräch in den

¹³⁴ vgl. Vorarlberger Gemeindeverband (2018).

¹³⁵ vgl. Bundeskanzleramt (2017), 104.

¹³⁶ vgl. Stöbich (2016), 3.

¹³⁷ vgl. Straub (2016), 12f.

Gemeinden verbesserungswürdig sein, so zeigt es doch bei Gesamtbetrachtung, dass es als Personalinstrument einen großen Nutzen für die unterste Verwaltungsebene - die Gemeindeverwaltung - stiftet.

Der folgende, praktische Teil dieser Arbeit soll zeigen, inwieweit die Theorie mit der Praxis jener Gemeinden übereinstimmt, die bereits Mitarbeitergespräche einsetzen. In Anschluss an das Forschungsdesign und der Befragungen folgt eine Matrix als Gesamtüberblick der Befragungen und abschließend eine Zusammenfassung mit Interpretation.

5 Erhebungen der befragten Gemeinden

Die Befragungen wurden mittels Leitfadeninterview durchgeführt. Folgendes Forschungsdesign wurde dafür gewählt:

5.1 Forschungsdesign

Für die qualitativen Interviews wurde von der Autorin im Vorfeld ein teilstandardisierter Interviewleitfaden¹³⁸ entwickelt. Das Leitfadeninterview eignet sich gut, um über die vorbereitete Fragenliste sicher zu stellen, dass alle aus der Theorie abgeleiteten Themenfelder zur Klärung der Forschungsfragen auch beantwortet werden. Zudem verhindert die konsequente Anwendung des Leitfadens, dass die Fragestellungen im Laufe der Interviews nicht verändert werden. Eine exakte Einhaltung der Reihenfolge des Fragebogens war nicht zwingend erforderlich.¹³⁹ Wichtig war jedoch, dass alle relevanten Themenfelder ausreichend erhoben und verstanden wurden. Es wurde darauf geachtet, dass keine geschlossenen Fragen oder Suggestivfragen verwendet wurden, damit ein natürlicher Erzählfluss gewährleistet ist und ein spontanes Kommunikationsverhalten ermöglicht wird.

Der Leitfaden unterstützte die Autorin darin, den Dialog zu steuern und Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen zielgerichtet zu erhalten und stellte somit die Grundlage und inhaltliche Struktur des Gesprächs sicher. Die Wahl für diese Art der Befragung begründet sich vor allem aus der Möglichkeit der offenen Fragestellung und Beantwortung der Fragen, aber auch persönliche Eindrücke, das Arbeitsumfeld und Beobachtungen sollten ein Gesamtbild zur Kultur der Organisation ergeben. Deshalb wurde auf die Nutzung des Telefons, Email oder einer Videokonferenz für die Abhaltung der Interviews von vornherein verzichtet und das Interview in direktem, persönlichen Kontakt abgehalten.

Als Voraussetzung wurde definiert, dass die Mitarbeitergespräche von der befragten Führungskraft eingeführt wurden. Außerdem sollte die Gemeindegröße zwischen 1000 und 8000 Einwohnern liegen. Große Gemeinden wurden nicht miteinbezogen, da diese Mitarbeitergespräche meist aufgrund der größeren Personal- und Organisationsstruktur schon länger als Personalentwicklungsinstrument verankert haben. Für die Befragungen wurden einerseits von der Betreuerin dieser Arbeit repräsentative Personen vorgeschlagen, andererseits recherchierte die Autorin im Internet nach geeigneten Personen im Umkreis von ca. 50 Kilometer. Bei der endgültigen Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet,

¹³⁸ siehe Anhang 2: Interviewleitfaden.

¹³⁹ vgl. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik (2018).

dass die Personen Führungskräfte in Gemeinden, in Bezug auf Gemeindegröße und Geschlecht, gut repräsentieren.

Die Kontaktaufnahme erfolgte sowohl telefonisch, als auch per Email. Zwei telefonische Anrufe ergaben, dass keine Mitarbeitergespräche geführt werden und die Anfragen per Mail blieben unbeantwortet. Die Festlegung der sechs Interviewpartner fiel aufgrund einer präferierten Vorselektion vor Kontaktaufnahme, der zeitnahen Zusage zum Interview und der Ausgewogenheit hinsichtlich männliche/weibliche Führungskraft und Gemeindegrößen von sehr klein bis mittelgroß - im Sinne der Einwohnerzahl.

Insgesamt wurden neun Frageblöcke erstellt. Nach kurzen einleitenden Worten zu den Hintergründen der Befragung, dem Ablauf und dem Hinweis auf die Anonymität wurde das Interview mit Fragen zur Person und zur Gemeinde eröffnet. Weiters folgten Fragen zur Nutzenerwartung, zu den Schwerpunkten und Rahmenbedingungen des Mitarbeitergesprächs und ob es Schulungen gab. Nach den Fragen zur Dokumentation, zu den Inhalten und dem Nutzen für alle Beteiligten, endete das Interview mit dem Fazit bzw. Lessons Learned und einer Abschlussfrage.

Die zeitliche Dauer der Befragungen wurde auf eine Stunde ausgerichtet, allerdings gab es individuelle Unterschiede. Mit Zustimmung der Interviewpartner erfolgte die Aufzeichnung der Interviews digital. Nach Durchführung von sechs Interviews wurden keine weiteren Interviewanfragen mehr getätigt, weil nach Ansicht der Autorin ein guter, aussagekräftiger Querschnitt erreicht war.

Die aufgezeichneten Interviews wurden anschließend transkribiert, wobei das Gesagte wortwörtlich zu Papier gebracht wurde. Diese Transkripte umfassen jeweils mehrere Seiten und liegen bei der Autorin auf. Die wesentlichen Aussagen wurden gekürzt und anonymisiert in diese Arbeit übertragen und in weiterer Folge interpretiert.

Die folgenden Befragungen fanden im Februar und März 2018 statt, überwiegend in den jeweiligen Gemeindeämtern der Interviewpartner, also in kleinen und mittelgroßen Gemeinden Oberösterreichs. Dies hatte den Vorteil, dass für die Interviewpartner keine Reisezeiten und -kosten entstanden und das Interview an einem ihnen vertrauten Ort stattfand.

5.2 Befragung Gemeinde A¹⁴⁰

Die Gemeinde A befindet sich im Bezirk Linz-Land und hat ca. 2100 Einwohner. Flächenmäßig erstreckt sie sich über ca. 20 km², was einer Bevölkerungsdichte von 98 Einwohner pro km² entspricht. Die befragte Führungskraft ist weiblich, seit 2014 Amtsleiterin in der Gemeinde A und führt dort ungefähr 35 Mitarbeiter. Vorher war sie jahrelang in der selben Gemeinde als Sachbearbeiterin tätig. Für die Gemeinde und auch die Gemeindeverwaltung gibt es kein Leitbild und keine strategischen Ziele. Allerdings sollen diese in der nächsten Zeit definiert und erarbeitet werden.

Nutzenerwartung

Die Mitarbeitergespräche wurden 2014 von ihr eingeführt und bis 2016 regelmäßig geführt. Aktuell werden keine Mitarbeitergespräche geführt, da durch eine Personalknappheit seit dem letzten Jahr keine Zeit dafür bleibt. Im Herbst wird wieder damit gestartet. Der Grund für die Einführung war, dass die Führungskraft wissen wollte wie es den Mitarbeitern geht und auch damit sie Feedback bekommt wie es den Mitarbeitern mit ihr geht. Da die Führungskraft von der Kollegin zur Vorgesetzten wurde, war ihr das ein besonderes Anliegen. Der gute Draht zu den Mitarbeitern und eine gute Gesprächsbasis sollten durch das Mitarbeitergespräch noch verstärkt werden. Es gibt Gespräche im normalen Tagesgeschehen, aber am zielführendsten sind ihrer Meinung nach die Gespräche im Mitarbeitergespräch.

Das Feedback war gleich bei der Einführung sehr positiv und eine große Überraschung für die Führungskraft. Die Erwartungen wurden übertroffen. Besonders gut geeignet ist das Mitarbeitergespräch ihrer Meinung nach, um Missverständnisse zu beseitigen. Durch die Vorbereitung auf das Gespräch überlegen sich alle gut, was wichtig ist und jeder denkt gut darüber nach, was erwähnenswert ist und was er erreichen will. Jeder will seinen Beitrag leisten für ein gutes Ergebnis. Die Amtsleiterin glaubt, dass Führungskräfte manchmal auch einen blinden Fleck haben oder einfach andere Ansprüche. Durch die Rückmeldung können so viele Dinge bereinigt werden.

Schwerpunkte des MAG

Es gibt aktuell keine Schwerpunkte, allerdings gibt es Überlegungen aufgrund einiger Pensionierungen in Zukunft Akzente zu setzen.

¹⁴⁰ vgl. Gemeinde A, Interview vom 05.02.2018.

Rahmenbedingungen des MAG

Der Ablauf der Mitarbeitergespräche ist folgender: Ein Leitfaden, der vom Land OÖ zur Verfügung gestellt wird, wird zur Vorbereitung ausgegeben. Erst werden im Gespräch gesetzte und anstehende Ziele abgeglichen. Außerdem wird nachgefragt wie es dem Mitarbeiter geht, wie es ihm mit der Führungskraft und untereinander im Team geht. Verbesserungsmöglichkeiten für die Zukunft werden gemeinsam überlegt. Zuletzt werden noch Anliegen und Anregungen für die Zukunft besprochen.

Grundsätzlich führt die Führungskraft der Gemeinde A nur mit den Mitarbeitern der Verwaltung, dem Bauhof und der Hortleiterin Mitarbeitergespräche. Die Hortleiterin führt ihrerseits die Gespräche mit ihren Mitarbeitern. Mit den Reinigungskräften gibt es keine Mitarbeitergespräche, sondern nur Mitarbeiter-Orientierungsgespräche, also Teambesprechungen, weil das nicht für notwendig erachtet wird.

Die Mitarbeitergespräche finden grundsätzlich jährlich im Herbst statt und dauern durchschnittlich eine Stunde. Anlassbezogene Mitarbeitergespräche gab es bis jetzt noch nie. Das Gespräch wird, wie erwähnt, mithilfe des Leitfadens vom Land OÖ¹⁴¹ geführt. Allerdings hält sich die Vorgesetzte nicht ganz genau daran. Sie lässt die Mitarbeiter eher frei erzählen. In Zukunft möchte sie die Ziele besser formulieren, damit eine bessere Vergleichbarkeit gegeben ist.

Die Führungskraft bereitet sich auf die Gespräche insofern vor, als sie sich auch während des Jahres Notizen über ihre Mitarbeiter macht. Besonders wichtig ist ihr, dass sie Dinge findet, für die sie die Mitarbeiter loben kann. Weiters bereitet sie sich mithilfe des Leitfadens vor. Auch die Mitarbeiter bekommen ca. einen Monat vor dem Termin einen Leitfaden zum Vorbereiten. Sie selbst gibt einem Monat vorher Terminvorschläge aus und vereinbart die Termine mit ihren Gesprächspartnern. In der Regel ist es kein Problem einen passenden Termin zu finden.

Schulung

Die Amtsleiterin hat Schulungen durch Gemeindebund und Gewerkschaft für die Abhaltung der Mitarbeitergespräche absolviert. Die Mitarbeiter hatten keine Schulungen. Sie hat den Mitarbeitern die Leitfäden gezeigt und ihnen die wesentlichen Inhalte und den Nutzen erklärt.

Dokumentation

Die Nachbereitung erfolgt mit dem erwähnten Leitfaden. Darin wird alles schriftlich festgehalten. Im Anschluss kommt dieser in ein Kuvert und wird erst wieder für den Vergleich

¹⁴¹ siehe Anhang 1: Gesprächsprotokoll Mitarbeitergespräch Land OÖ

beim nächsten Gespräch herausgenommen. Sollte allerdings inzwischen etwas Erwähnenswertes vorkommen, wird der ausgefüllte Leitfaden herausgenommen und dies dazu notiert. Dieses „Protokoll“ führt die Amtsleiterin selber und zum Schluss des Gesprächs bestätigt der Mitarbeiter die Notizen mit seiner Unterschrift. Der Mitarbeiter bekommt keine Kopie des Protokolls.

Aufbewahrt werden die Kuverts in der Schreibtischlade der Amtsleiterin. Es kommt kein Exemplar und keine Kopie in den Personalakt und es gibt auch keine elektronische Aufbewahrung. Niemand, außer der Amtsleiterin hat Zugriff oder Einblick darauf, da das Kuvert zugeklebt ist. Wenn Schulungen vereinbart werden, werden diese zusätzlich auf einem extra Blatt mitnotiert.

Inhalte

Feedback ist ein wichtiger Teil des Mitarbeitergesprächs der Gemeinde A. Sowohl für den Mitarbeiter, als auch für die Vorgesetzte. Diese fordert sie auch explizit ein, falls der Mitarbeiter von sich aus kein Feedback gibt. Ziele werden zwar im Mitarbeitergespräch vereinbart, allerdings wenig detailliert, sondern eher grob umrissen. Daraus lässt sich auch ableiten, dass es aufgrund dieser Tatsache auch keine direkten Konsequenzen gibt bei Nichterreichung der Ziele. Es wird lediglich darauf hingewiesen.

Nutzen für alle Beteiligten

Den größten Nutzen sieht die Führungskraft darin, zu erfahren wie es den Mitarbeitern geht, wie sie sich fühlen und auch wie sie sie als Führungskraft wahrnehmen. Schließlich ist dies auch wichtig für die gesamte Organisation. Und von einem zufriedenen Team profitiert letztendlich die Gemeinde als Organisation. Für die Mitarbeiter sieht sie den größten Nutzen darin, dass sie Gelegenheit bekommen, ihre Anliegen vertraulich mitteilen zu können. Als negatives Erlebnis blieb der Amtsleiterin in Erinnerung, dass sie unwissentlich ein zu hohes Arbeitstempo von ihren Mitarbeitern einforderte. Dies konnte für alle zufriedenstellend geklärt werden. Positiv ist immer wieder, dass die Bediensteten im Gespräch erwähnen wie wohl sie sich im Gemeindedienst fühlen.

Fazit / Lessons Learned

In Zukunft soll das Mitarbeitergespräch für die Optimierung des Geschäftsverteilungsplans herangezogen werden. Mit Hilfe des Mitarbeitergesprächs lässt sich vieles verbessern, findet die Amtsleiterin.

Als Tipp für die Einführung möchte die Führungskraft der Gemeinde A anderen mitgeben, dass sie sich auf jeden Fall genügend Zeit nehmen sollen. Gerade beim ersten Mal sollte nur ein Termin pro Tag vergeben werden, weil da die Mitarbeiter einfach mehr reden und loswerden wollen. Sonst soll bei der Einführung nicht zu lange gezögert werden, sondern einfach damit begonnen werden. Für die Durchführung selber sieht sie den Zeitfaktor als entscheidend. Für die Nachbereitung empfiehlt sie nicht zu lange zu warten, sondern gleich machen und ja nicht liegen lassen und auf später verschieben.

5.3 Befragung Gemeinde B¹⁴²

Gemeinde B ist auch im Bezirk Linz-Land angesiedelt, hat allerdings über 6.400 Einwohner. Die Gemeindefläche beträgt ca. 30 km². Die Einwohnerdichte beläuft sich damit auf fast 200 Einwohner pro km². Befragt wurde der seit 2010 amtierende Amtsleiter der Gemeinde. Vorher war er 30 Jahre in verschiedenen Abteilungen derselben Gemeinde tätig und hat während dieser Zeit ein Masterstudium absolviert. Er führt ungefähr 40 Mitarbeiter. Davon arbeiten 16 Mitarbeiter in der Verwaltung und acht am Bauhof. Der Rest sind Reinigungspersonal, Schulwarte und Mitarbeiter in einem eigenständigen Gemeindebetrieb.

Die Gemeinde B hat ein Verwaltungsleitbild, welches laut Amtsleiter dringend überarbeitet werden soll. Das damit formulierte strategische Ziel ist seiner Auffassung nach nicht praktikabel. Das Mitarbeitergespräch wird nach Rückfrage der Interviewerin nicht darauf aufgebaut und auch nach der Neugestaltung gibt es keine Überlegung dazu.

Nutzenerwartung

Die Mitarbeitergespräche führt er mit zwei Abteilungsleitern – Bauamt und Finanzabteilung – und mit allen Mitarbeitern im Bürgerservice und Backoffice. Hier ist er selbst Abteilungsleiter. Die Abteilungsleiter führen ihrerseits mit den jeweiligen Mitarbeitern der Abteilungen Mitarbeitergespräche. Im Bauamt ist ein Facility-Manager tätig, der mit den Schulwarten Mitarbeitergespräche führt. Die Struktur wurde dahingehend verändert, dass dieser Mitarbeiter als eine Art Gebäudeverwalter aufgebaut wird, der dann alle Schulen betreut und auch mit den Mitarbeitern die Mitarbeitergespräche führt.

Die Mitarbeitergespräche wurden 2013 vom Amtsleiter eingeführt und werden seitdem regelmäßig geführt. Der Hauptgrund für die Einführung war damals der Wandel vom Kollegen zum Vorgesetzten. Er hat sich grundsätzlich erwartet, dass die Vertrauensbasis wächst. Die Erwartungen wurden erfüllt und das Feedback war sehr positiv. Vor allen Dingen sieht er es

¹⁴² vgl. Gemeinde B, Interview vom 12.02.2018.

positiv, dass im Vier-Augen-Gespräch auch menschliche Dinge einfließen können. Es sind alle unterschiedliche Charaktere und in so einem Mitarbeitergespräch kommt so etwas besser heraus. Das findet der Vorgesetzte der Gemeinde B insofern wichtig, weil so besser an einer guten Beziehung untereinander gearbeitet werden kann. Ganz strikt vermeidet der Amtsleiter, über andere zu sprechen und er findet, dass das strikt unterbunden werden muss. Zufriedenheit und Unzufriedenheit können auch so transparent gemacht werden, ohne andere hineinzuziehen.

Schwerpunkte des MAG

Schwerpunkte bei der Gemeinde B sind zuerst die Rückschau auf das vergangene Jahr bzw. den vergangenen Zeitraum und in weiterer Folge werden Eignungsschwerpunkte mit dem Mitarbeiter besprochen. Der Amtsleiter findet, dass Menschen in Bereichen eingesetzt werden sollen, wo es ihnen gefällt, denn dann leisten sie auch gute Arbeit.

Führung und Zusammenarbeit ist auch ein Schwerpunkt. Wie nehmen sie den Vorgesetzte wahr und wie sind die Umgangsformen. Zuletzt werden Ziele und Aufgaben für das kommende Jahr vereinbart. Die Ziele sind meist sehr detailliert, aber es gibt manchmal auch nur persönliche Ziele mit einzelnen Mitarbeitern. Ziele, die materiellen Charakter haben, gibt es im Mitarbeitergespräch nicht.

Rahmenbedingungen des MAG

Der Amtsleiter der Gemeinde B sieht das Mitarbeitergespräch als große Aufgabe. Er überlegt sich, was alles vorgefallen ist und notiert sich das. Unterm Jahr macht er sich keine Notizen. Zusätzlich schaut sich der Amtsleiter auch die letzten Mitarbeitergespräche an und wie die Entwicklung ist. Dafür nimmt er sich mindestens eine Stunde pro Mitarbeiter Zeit. Er nutzt dafür auch einen Vorbereitungsbogen aus seinem Leitfaden für Mitarbeitergespräche. Darin notiert er sich stichwortartig seine Überlegungen. Die Mitarbeiter erhalten spätestens eine Woche vor dem Gesprächstermin ebenfalls einen Vorbereitungsbogen und den Leitfaden zur Vorbereitung.

Die Mitarbeitergespräche finden etwa alle eineinhalb Jahre statt. Zwar regelmäßig, aber nicht zu einer bestimmten Jahreszeit. Anlassbezogene Mitarbeitergespräche gab es bisher nicht. Nach Meinung des Amtsleiters soll es durch diesen Rhythmus nicht zu einem Gewohnheitsakt werden. Es soll sich schon herauskristallisieren, dass es um den Mitarbeiter geht und nicht um das Mitarbeitergespräch. Die Gespräche dauern im Durchschnitt eineinhalb Stunden. Die ersten Gespräche haben sogar um die drei Stunden gedauert. Bei der Terminfindung gibt es keine Probleme, weil die Gespräche ja ohnehin in der Arbeitszeit stattfinden.

Bauhofmitarbeiter und Reinigungskräfte haben keine Mitarbeitergespräche, weil seiner Meinung nach der Personalaufwand zu hoch wäre. Durch eine neue Personalstruktur sollen aber auch diese in Zukunft ein Mitarbeitergespräch haben. Geführt werden die Gespräche mit Hilfe des Leitfadens. Grundsätzlich hält sich die Führungskraft schon an den Leitfaden und geht ihn Punkt für Punkt durch. Die Gespräche finden nicht am Gemeindeamt statt, sondern in einem Raum in der Musikschule. Der Amtsleiter der Gemeinde B findet das sehr wichtig, denn so brauchen die Mitarbeiter keine Angst haben, dass jemand mithört bzw. ist ein neutraler Boden besser für ein entspanntes Gesprächsklima.

Schulung

In der Gemeinde B hat es sowohl für die Vorgesetzten, als auch für die Mitarbeiter Schulungen gegeben. Dies wurde von einem externen Berater durchgeführt. Der Amtsleiter erklärte, dass er die Mitarbeiter und anderen Führungskräfte zwar aufgrund seines Studiums selber schulen könnte, aber er davon nichts hält. Er hat in Absprache mit dem externen Berater ohnehin seine Ideen und Überlegungen einbringen können, aber er ist davon überzeugt, dass Schulungen mit einer betriebsfremden, neutralen Person besser gelingen.

Dokumentation

Die Nachbereitung erfolgt insofern, dass Ziele gemeinsam durchgegangen werden. Wenn Ziele vom letzten Mal nicht erreicht worden sind, wird nochmal nachgehakt. Protokolliert wird alles von der Führungskraft. Der Leitfaden in dieser Gemeinde besteht aus drei Teilen. Ein Teil davon ist das Ergebnisprotokoll und von diesem bekommt der Mitarbeiter eine Kopie. Hier sind z.B. Ziele vereinbart. Es gibt auch einen öffentlichen Teil, wo z.B. die Schulungsmaßnahmen stehen. Diese können entnommen werden und bei Bedarf an die Personalabteilung weitergegeben werden. Der dritte Teil ist persönlich und wird unter keinen Umständen zugänglich gemacht. Der Leitfaden wird zuletzt von beiden Gesprächspartnern unterschrieben und in einem versperrbaren Schrank im Büro des Amtsleiters verwahrt. Nur der Amtsleiter hat den Schlüssel dafür. Es gibt keine elektronische Form davon. Einblick hat somit nur der Amtsleiter. Er findet das am sichersten und vertraulichsten. Die vereinbarten Schulungen werden bei Bedarf vermerkt, aber der Mitarbeiter muss sie sich selber organisieren.

Inhalte

Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte bekommen Feedback zu ihren Leistungen und zu Ihrer Persönlichkeit. Die Zielvereinbarungen im Mitarbeitergespräch sind schon detailliert, allerdings kann es auch vorkommen, dass keine Ziele vereinbart werden. Nicht immer gibt es

zu jedem Mitarbeiter auch Ziele. Falls Ziele nicht erreicht werden, gibt es keine Konsequenzen, aber die Person wird darauf aufmerksam gemacht und dran erinnert.

Nutzen für alle Beteiligten

Als Führungskraft erhält er viele nützliche Erkenntnisse aus den Mitarbeitergesprächen. Auf der Persönlichkeitsebene, wie alle miteinander umgehen. Er findet es auch wichtig, dass Mitarbeiter sich bewusst werden, dass sich der Vorgesetzte mit ihnen auseinandersetzt und Zeit aufwendet und nicht immer nur Leistung von ihnen fordert. Als Führungskraft muss er oft unpopuläre Entscheidungen treffen. Deshalb muss er auch Kritik gut annehmen und versuchen, die Meinung der Mitarbeiter zu berücksichtigen und deren Standpunkt zu verstehen. Mitarbeiter weisen ihn auch manchmal auf mögliche Probleme hin oder machen ihn auf Fehler aufmerksam. Somit sieht er einen wesentlichen Nutzen in einem fruchtbaren Gedankenaustausch. Für die Gemeinde sieht er den Nutzen darin, dass die Menschen gemäß ihren Stärken und Interessen eingesetzt werden können, wenn sie dies im Vier-Augen-Gespräch kundtun können. Und wenn sich die Mitarbeiter wohlfühlen in ihrem Tun, dann machen sie gute Arbeit und dies nützt der Gemeinde als Organisation.

Bislang gab es kein negatives Erlebnis im Zuge der Mitarbeitergespräche. Er vermutet, dass dies daran liegt, dass die Gespräche auf Augenhöhe stattfinden. Besonders positiv hat der Amtsleiter das letzte Mitarbeitergespräch in Erinnerung, wo die neue Bauhof-Bauamt-Struktur vereinbart wurde. Diese Sache hat eine richtige Eigendynamik entwickelt, weil alle an einem Strang ziehen und alle die Vorteile daraus erkennen.

Fazit / Lessons Learned

Als Tipp kann der Amtsleiter der Gemeinde B anderen mitgeben, dass sich Führungskräfte aus anderen Gemeinden externer Berater bedienen sollen und ihre Mitarbeiter nicht selber schulen sollen. Weiters sollten sich die Führungskräfte schon vorher Gedanken machen, was als Ergebnis herauskommen soll und gemeinsam mit Externen erarbeiten. Dieser soll das Endergebnis zum Thema Mitarbeitergespräch aber den Kollegen vermitteln und nicht der Vorgesetzte als „Prophet im eigenen Dorf“. Alles sollte eine Form haben und als Formular ausgegeben werden und nicht auf irgendwelchen Schmierzetteln stehen. Das soll signalisieren, dass dieses Instrument auch ernst genommen wird.

Bei der Einführung soll darauf geachtet werden, dass genügend Zeit zur Vorbereitung des ganzen Projekts eingeplant wird. Mindestens ein halbes Jahr Vorbereitungszeit bis zur Einführung sollte seiner Meinung nach veranschlagt werden. Für die Durchführung rät der Amtsleiter der Gemeinde B zur Vorbereitung einer angenehmen Atmosphäre. Er selber wählt

immer einen runden Tisch und bereitet Kaffee und Getränke vor. Selbst die Sessel platziert er mit Bedacht. Er stellt sie neben den Tisch und nutzt den Tisch zur Ablage seiner Schreibutensilien. Das bedeutet, dass er dem Gegenüber offen ist. Er achtet sehr darauf wie der andere sich zum Tisch setzt. Es zeigt ihm ob der Gesprächspartner offen ist oder nicht.

Für die Nachbereitung erwähnt der Amtsleiter nur, dass auf die Ziele geachtet werden soll. Aufgrund der zeitnahen Zielvereinbarung im Gespräch selber und dem Abschluss inklusive Unterschrift im Mitarbeitergespräch, ist keine weitere Nachbereitung nötig.

Als Erfolgsfaktor sieht die Führungskraft der Gemeinde B die ausreichend lange Vorbereitungszeit und die Überlegungen, nicht selber „herumzudoktern“, sondern Externe zur Beratung hinzu zu ziehen. Ganz wichtig findet er auch, dass eine andere Umgebung für das Gespräch gewählt wird. Wichtig ist seiner Meinung nach die Offenheit und Ehrlichkeit gegenüber den Mitarbeitern und dass die Führungskraft darauf achtet, dass nicht über andere gesprochen wird.

5.4 Befragung Gemeinde C¹⁴³

Die dritte Befragung wurde mit dem Amtsleiter der Gemeinde C durchgeführt. Diese Gemeinde befindet sich im Bezirk Urfahr-Umgebung. Die Einwohnerzahl ist stark wachsend und hat zum Zeitpunkt des Interviews die 4000 Einwohnermarke übersprungen. Das Gemeindegebiet erstreckt sich über 40 km². Die Bevölkerungsdichte beläuft sich somit auf genau 100 Einwohner pro km². Der interviewte Amtsleiter ist seit 2015 im Amt und war vorher in anderen Gemeinden tätig und hat vor wenigen Jahren ein Bachelorstudium absolviert. Das Mitarbeitergespräch wurde vor drei Jahren von ihm eingeführt. Er ist Leiter des inneren Dienstes für über 50 Mitarbeiter. Davon arbeiten 15 Personen in der Verwaltung, sechs Mitarbeiter im Bauhof und vier Mitarbeiter sind in der Reinigung tätig. Der Großteil der Bediensteten arbeitet im Kindergarten (27). In dieser Gemeinde gibt es kein Leitbild und auch keine strategischen Ziele.

Nutzenerwartung

Die Mitarbeitergespräche werden nur in der Verwaltung und ausschließlich durch den interviewten Amtsleiter geführt. Die Mitarbeitergespräche wurden vom ihm eingeführt, weil er es für notwendig hielt, sich Zeit zu nehmen, um bestimmte Themen in Ruhe und strukturiert zu besprechen und um Antworten zu bekommen, die sonst untergehen. Gerade diese strukturierte Herangehensweise und das bewusste Fragen stellen hat sich bereits beim

¹⁴³ vgl. Gemeinde C, Interview vom 12.02.2018

zweiten Mal sehr verbessert. Erwartungen hätte er nicht gehabt, insofern wurde er positiv überrascht. Auch die Mitarbeiter, die dem Mitarbeitergespräch anfangs sehr skeptisch gegenüberstanden, waren im Nachhinein positiv gestimmt.

Der Amtsleiter der Gemeinde C nützt das Mitarbeitergespräch sowohl zur Personalentwicklung als auch als Führungsinstrument. Seiner Meinung nach können hier Schwachstellen im Bereich Zusammenarbeit herausgefunden werden, aber auch Zwischenmenschliches und wie Mitarbeiter gefördert werden können. Das Betriebsklima hat sich durch das Mitarbeitergespräch verbessert.

Schwerpunkte des MAG

Schwerpunkte sind die Arbeitsaufgaben an sich, z.B. puncto Zufriedenheit: Es geht um die Frage, wie zufrieden der Mitarbeiter mit seiner Leistung ist, dann erfolgt der entsprechende Abgleich mit dem Feedback des Vorgesetzten. Auch die Zusammenarbeit generell ist ein großes Thema im Mitarbeitergespräch, weil dem Amtsleiter der Gemeinde C sehr viel am guten Klima in seinem Team liegt.

Rahmenbedingungen des MAG

Bei einem der regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen erwähnt der Amtsleiter, wenn wieder Mitarbeitergespräche anstehen. Für die Terminfindung kann sich jeder zu einem vorgeschlagenen Termin im Kalender eintragen. Auch ein Fragebogen wird zur Verfügung gestellt. Dieser wurde vom Amtsleiter selber erarbeitet. Allerdings nutzen nicht alle den Fragebogen zur Vorbereitung, was für den Amtsleiter kein Problem ist, da er es nach eigener Aussage so unkompliziert wie möglich für seine Mitarbeiter halten will.

Nur der Amtsleiter führt Mitarbeitergespräche, aber wie erwähnt nur in der Verwaltung. Für den Bauhof sieht er keine Notwendigkeit, außerdem verspricht er sich dort keinen großen Erfolg, wenn er mit seinen Fragebögen ankommen würde. Hier muss er anders vorgehen, um an brauchbare Informationen zu kommen. Aber er denkt schon, dass es in einigen Jahren durch Pensionierungen und Neuaufnahmen schon einen Wandel geben wird und er dann auch dort Mitarbeitergespräche einführen wird.

Die strukturierten Gespräche finden einmal im Jahr im Herbst statt. Aufgrund der Budgetierung werden die nächsten Mitarbeitergespräche aber voraussichtlich im März stattfinden. Es gab noch kein anlassbezogenes Mitarbeitergespräch. Die meisten Mitarbeitergespräche dauern eine Stunde, es gibt aber auch welche die zwei Stunden dauern. Die Mitarbeiter haben eben ein unterschiedliches Redebedürfnis und die Offenheit ist ganz unterschiedlich. An seinen Leitfaden hält er sich nicht genau.

Zur Vorbereitung auf das Gespräch nimmt er sich das Protokoll vom Vorjahr zur Hand und reflektiert das letzte Jahr. Dafür wendet er ca. eine Stunde pro Mitarbeiter auf. Er meinte, bei 15 Mitarbeitergesprächen ist das überschaubar und ihm fällt auch zu jedem Mitarbeiter etwas ein. Ursprünglich wollte er sich unterjährig mehr Notizen machen, aber letztendlich macht er nur gelegentlich Anmerkungen ins Protokoll vom Vorjahr, damit er es im nächsten Gespräch erwähnen kann. Die Vorbereitungszeit der Mitarbeiter hängt davon ab, wann sie den Termin eintragen, aber jeder hat ausreichend Zeit dafür. Im letzten Jahr war es etwas hektisch, da sich an einigen Tagen zwei oder sogar drei Mitarbeiter an einem Tag eingetragen haben. Dies will er in Zukunft unbedingt vermeiden, da die Gespräche schon sehr anstrengend sind und er jedem Mitarbeiter die gleiche Aufmerksamkeit schenken möchte. Außerdem überträgt er die Protokolle teilweise aus dem Gedächtnis in den PC und bei zwei oder drei Gesprächen sind ihm die Aussagen schon mal durcheinandergekommen.

Schulung

Schulungen hat die Führungskraft nur im Rahmen seines Studiums erhalten, sonst keine. Seinen Mitarbeitern hat er vor dem allerersten Gespräch gesagt, sie sollen sich einmal darauf einlassen und dass er einfach mit ihnen reden möchte und sie keine Angst haben müssen.

Dokumentation

Auf den Fragebogen kommt der Name des Mitarbeiters, dann schreibt er die Ergebnisse vom Vorjahr stichwortartig drauf und auch die Sachen, die er besprechen möchte. Das Gespräch protokolliert er in kurzen Stichwörtern und überträgt das Ganze in den PC und speichert es dort ab. Das Dokument liegt passwortgeschützt in einem Ordner am PC des Amtsleiters. Keiner außer ihm habe Zugriff darauf. Auf Nachfrage der Interviewerin erklärt der Vorgesetzte der Gemeinde C, dass dieses Protokoll nur für ihn sei. Die Mitarbeiter unterschreiben nicht und bekommen auch keine Abschriften. Er wisse, dass dies von der herrschenden Lehre abweiche, aber das Angebot einer Kopie des Protokolls sei von seinen Mitarbeitern nie in Anspruch genommen worden.

Schulungsmaßnahmen sind kein Schwerpunkt des Mitarbeitergesprächs. Sollten dennoch welche vereinbart werden, wird dies mündlich kommuniziert und er erinnere gegebenenfalls wieder daran, wenn diese noch ausstehen.

Inhalte

Feedback ist ein wichtiger Teil des Mitarbeitergesprächs in der Gemeinde C. Die Führungskraft gibt hauptsächlich Feedback zu Sachen, die außergewöhnlich sind. Auch der Amtsleiter dieser Gemeinde fordert Feedback von seinen Mitarbeitern ein. In erster Linie will

er wissen, ob alles passt oder ob es einen Verbesserungsbedarf gibt. Ziele werden dort festgelegt, wo es Sinn macht. Falls es Probleme bei der Zielerreichung gibt, gibt es keine großen Konsequenzen, aber er will wissen, warum es nicht erreicht wurde.

Nutzen für alle Beteiligten

Für ihn sieht der Amtsleiter einen großen Nutzen. Es ist zwar viel Zeit, die dafür aufgewendet wird, aber nach Abschluss einer Gesprächsrunde ergibt sich ein gutes und brauchbares Gesamtbild. Es bringt einen groben Überblick, ob und was sich verbessert oder verschlechtert hat. Für die Mitarbeiter sieht er es als Chance, dass sie im Mitarbeitergespräch Dinge loszuwerden. Die Gemeinde als Organisation hat seiner Meinung nach einen großen Nutzen, da eine Organisation unter Einbezug aller Mitarbeiter besser gesteuert werden kann. In der Zeit der Mitarbeitergespräche passiert immer am meisten in der Gemeinde C. Davon profitiert selbstverständlich die Gemeinde. Für ihn persönlich war es ein sehr positives Erlebnis, wie sich das Betriebsklima zum Positiven entwickelt hat.

Fazit / Lessons Learned

In Zukunft will der Amtsleiter der Gemeinde C die Fragen anpassen und vielleicht alle zwei Jahre überarbeiten und sich überlegen, wo genauer nachgefragt werden kann. Er überlegt, eventuell auch mit den Bauhofmitarbeitern Mitarbeitergespräche durchzuführen.

Als Tipp für andere Führungskräfte kann er mitgeben, dass sich diese Musterleitfäden suchen und schauen sollen, was für ihre Gemeinde passen könnte. Er selber ist der Meinung, dass im Mitarbeitergespräch nicht stur nach Leitfaden vorgegangen werden soll, denn das Wichtigste ist das Zuhören. Ob bei jeder Frage eine Antwort darunter steht, ist nicht so wichtig. Viel wichtiger ist, dass dem Gegenüber aufmerksam zugehört wird und dieser sich verstanden fühlt. Er findet, dass er damit mehr gewonnen hat, als durch einen lückenlos ausgefüllten Fragebogen. Wichtig sei auch, dass den Mitarbeitern die Angst genommen und betont wird, dass es nicht um Aushorchen in dem Gespräch geht. Außerdem soll darauf geachtet werden, dass es bei der Durchführung keinerlei Störungen gibt und dass die Nachbereitung zeitnah erfolgt. Wichtig findet der Amtsleiter der Gemeinde C auch, dass nicht mehr als zwei Gespräche pro Tag stattfinden.

Als Erfolgsfaktor sieht er die Vertrauensbasis: Wenn die Mitarbeiter erkennen, dass die besprochenen Dinge nicht weiter erzählt werden und es kein Aushorchen ist, wenn die Mitarbeiter die Chance sehen, ehrlich ihre Meinung zu sagen, ohne dass sie irgendwelche Konsequenzen befürchten müssen.

5.5 Befragung Gemeinde D¹⁴⁴

Die Gemeinde D befindet sich im Bezirk Steyr-Land und wird seit 2011 von einer Frau geleitet. Mit nur 2700 Einwohnern ist die Gemeinde als kleine Gemeinde einzureihen, aber flächenmäßig ist sie mit über 100 km² vergleichsweise recht groß. Die Bevölkerungsdichte entspricht daher lediglich 25 Einwohnern auf 100 km². Die Befragte ist Amtsleiterin in dieser Gemeinde, war aber schon vorher viele Jahre dort tätig. Sie führt 27 Mitarbeiter. Sieben Personen arbeiten in der Verwaltung, fünf Personen im Bauhof. Die anderen Arbeitnehmer sind in der Reinigung bzw. in der Schulküche beschäftigt. Die Gemeinde D hat 1999 ein Zielprofil erarbeitet und somit ein Leitbild entwickelt, das aber aktuell nicht mehr in Verwendung ist. Die strategischen Ziele sind nicht niedergeschrieben.

Nutzenerwartung

Die Mitarbeitergespräche wurden 2012 von der Amtsleiterin eingeführt, weil ihr das aufgrund ihres Studiums notwendig erschien. Die Erwartung war, dass sie mehr über die Mitarbeiter erfährt, was diese bewegt, was sie für Ideen und Vorstellungen haben. Außerdem war ihr das Gespräch wichtig, weil sie ja von der Kollegin zur Vorgesetzten wurde und die Änderung anfangs nicht sehr einfach für sie war. Die Mitarbeitergespräche sind sehr gut angenommen worden, besonders die Erwartungen gegenüber den Bauhofmitarbeitern wurden bei weitem übertroffen. Mit den Verwaltungsmitarbeitern gibt es ohnehin viele Gesprächsmöglichkeiten, aber im Bauhof und bei den Reinigungsdamen hat es nur wenig Möglichkeiten gegeben und die waren regelrecht begeistert, dass sie einmal vertraulich reden konnten und ihnen auch zugehört wurde. Es gab dort auch einige Dinge, die es zu besprechen gab. Durch das Mitarbeitergespräch hat es Änderungen gegeben und die Mitarbeiter haben dies mit Freude aufgenommen.

Die Beziehungen haben sich zum Guten verändert. Durch die Gespräche sind viele Wünsche und Beschwerden ans Tageslicht gekommen und Missverständnisse konnten bereinigt werden. In den Mitarbeitergesprächen der Gemeinde D kommen viele Dinge zu Tage. Manchmal kommt eine Unter- oder Überforderung ans Licht, aber auch Ideen, wie Dinge geändert werden können.

Schwerpunkte des MAG

Obwohl die Schwerpunkte bei den Mitarbeitergesprächen, laut Meinung der Amtsleiterin, die Zielvereinbarungen sein sollten, ist dies in der kleinen Gemeinde eher schwierig. Die Mitarbeiter finden selber eher selten Ziele, die sie sich setzen können. Die Führungskraft

¹⁴⁴ vgl. Gemeinde D, Interview vom 19.02.2018

bemüht sich allerdings, für jeden Mitarbeiter Ziele zu finden. Typische Ziele sind z.B. Aus- und Weiterbildung. Am wichtigsten seien ihr die Mitarbeiterzufriedenheit, der Teamgeist und das Miteinander.

Rahmenbedingungen des MAG

Vor der Einführung der Mitarbeitergespräche hat es zunächst eine Information bei einer Dienstbesprechung gegeben, dass diese eingeführt werden und wie der Ablauf ist. Ein Gesprächsleitfaden wurde zur Vorbereitung veröffentlicht und die Vertraulichkeit des Gesprächs wurde betont. Die Amtsleiterin führt mit allen 27 Mitarbeitern die Gespräche, auch mit den Reinigungskräften. Sie findet das zwar zeitaufwändig, aber auch sehr wertvoll. Allerdings werden die Gespräche in unterschiedlichen Intervallen geführt: In der Verwaltung werden sie jährlich geführt, während sie im Bauhof und bei der Reinigung nur alle zwei Jahre geführt werden. Die Amtsleiterin gibt der Sekretärin ihre gewünschten Termine bekannt und diese teilt dann mit den Mitarbeitern die Gesprächstermine ein. Die Gespräche finden im Sitzungssaal statt, damit ein ungestörter Ablauf möglich ist. Sie dauern im Durchschnitt eine Stunde. Am Anfang dauerten sie etwas länger. Anlassbezogene Mitarbeitergespräche gibt es nicht.

Der Ablauf ist der, dass anhand eines abgewandelten Leitfadens vom Land OÖ vorgegangen wird. Zuerst erfolgt ein Abgleich, ob die vorangegangenen Ziele erreicht worden sind und wenn nicht, werden die Gründe dafür gesucht. Als nächstes folgen die gegenseitigen Feedbacks. Die Amtsleiterin befolgt den Leitfaden relativ genau. Die Amtsleiterin bereitet sich insofern darauf vor, dass sie sich die vorjährigen Leitfäden der Mitarbeiter anschaut, was darin vereinbart wurde und was es für Anliegen gab. Bei manchen Mitarbeitern macht sich die Amtsleiterin auch während des Jahres Notizen, wenn es geeignet für das Mitarbeitergespräch ist und nichts Dringliches ist.

Schulung

Es gab keine Schulung, wie das Mitarbeitergespräch durchzuführen ist, aber durch das Studium habe sie sich viel Wissen aneignen können und sich auch intensiv mit zahlreicher Fachliteratur in das Thema eingelesen. Die Mitarbeiter selber hatten keine Schulungen. Eine Schulung hätte sie gerne in Anspruch genommen, aber aufgrund der knappen finanziellen Mittel war dies nicht möglich.

Dokumentation

Das Protokoll wird von der Führungskraft handschriftlich geführt und nicht in den PC übertragen. Die Leitfäden werden gemeinsam mit den Bediensteten ausgefüllt und zuletzt von

beiden Gesprächspartnern unterschrieben. Der Leitfaden verbleibt bei der Amtsleiterin. Sie werden in einem Ordner aufbewahrt und in einem Schrank weggesperrt. Schlüssel und somit Zugang hat nur die Amtsleiterin. Die Leitfäden werden zusätzlich eingescannt und in einem eigenen Personalordner abgelegt, der auch nur für die Amtsleiterin zugänglich ist. Die vereinbarten Schulungen werden meistens von der Führungskraft vorgeschlagen, aber die Organisation obliegt beim Mitarbeiter.

Inhalte

Bei den Mitarbeitergesprächen gibt es auch Feedback zur Leistung. Die Führungskraft schreibt sich dafür unterjährig auf, was sie beim Mitarbeitergespräch nicht vergessen darf und erwähnen muss. Sie ist sehr dankbar für Feedback zu ihrer Person, auch wenn es kritisch ausfällt. Sie ist der Meinung, dass jemand an einer Kritik, die wertschätzend vorgetragen wird, wachsen kann.

Ziele werden im Mitarbeitergespräch schriftlich fixiert und auch mit Datum festgelegt, damit das beim nächsten Mitarbeitergespräch abgeglichen werden kann. Falls diese Ziele nicht erreicht wurden, wird nach der Erklärung dafür gesucht und wie sie doch noch erreicht werden können bzw. was es dazu braucht. Grundsätzlich gibt es keine Konsequenzen, weil nach Meinung der Amtsleiterin alles erklärbar ist. Wenn allerdings jemand sagt, es hat ihn z.B. nicht gefreut, dann wären Konsequenzen denkbar.

Nutzen für alle Beteiligten

Den größten Nutzen sieht die Amtsleiterin der Gemeinde D darin, dass Ziele aufgeschrieben und festgelegt werden und dass die Zusammenarbeit insgesamt verbessert wird. Im Mitarbeitergespräch treten Dinge zum Vorschein, die in der großen Runde nicht gesagt werden. Feedback ist für die Amtsleiterin der Gemeinde D sehr nützlich. Auch die Ressourcenabklärung und eine bessere Arbeitsverteilung ist ein wertvoller Nutzen des Mitarbeitergesprächs. Und manchmal kommen auch gute Ideen in den Einzelgesprächen.

Für die Mitarbeiter sieht sie den größten Nutzen in der Klärung der Ziele. Dass die Mitarbeiter wissen was von ihnen erwartet wird. Wichtig ist, dass die Ziele für beide passen und nicht aufgezwungen werden. Dies würde zu unnötigem Leistungsdruck führen. Auch die Klarheit über die eigenen Handlungsspielräume sieht die Amtsleiterin durch das Mitarbeitergespräch verstärkt. Sie versucht hier die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken. Besonders betont sie, dass das Mitarbeitergespräch helfen kann, Missverständnisse aus dem Weg zu räumen. Und letztlich sind Mitarbeiter besser motiviert, wenn das Arbeitsklima passt und das

nützt der Gemeinde als Organisation. Zufriedene und glückliche Mitarbeiter sind einfach bessere Mitarbeiter.

Negativ in Erinnerung blieb ihr ein Missverständnis bezüglich Lob, für eine einzelne Mitarbeiterin vor versammeltem Team. Positiv war für sie vor allem das Erlebnis mit den Bauhofmitarbeitern und mit den Reinigungskräften, die sich am Anfang gewehrt hatten und dann so begeistert waren.

Fazit / Lessons Learned

Als Rat gibt die Amtsleiterin der Gemeinde D Führungskräften für die Einführung von Mitarbeitergesprächen mit, dass sich beide Seiten gut darauf vorbereiten sollen. Gerade am Anfang würden viele kritische Stimmen und Gegenwind kommen. Vor allem muss die Vertrauensbasis gegeben sein. Die Mitarbeiter sollten informiert werden, dass die Gespräche streng vertraulich sind und alles ehrlich gesagt werden kann. Außerdem soll der Leitfaden dem Mitarbeiter Hilfestellung geben und auch gesagt werden, dass sich die Führungskraft an den Leitfaden hält, weil sich der Mitarbeiter dann optimal auf das Mitarbeitergespräch vorbereiten kann.

Bei der Durchführung des Mitarbeitergesprächs soll darauf geachtet werden, dass das Gespräch ausgewogen ist und auch der Mitarbeiter zum Reden kommt. Auf eine lockere Gesprächsatmosphäre soll geachtet werden und dass keine halbherzigen Ziele vereinbart werden. Auch wenn Kritik kommt, sollte der Vorgesetzte versuchen sich in den Mitarbeiter hineinzusetzen und es nicht einfach abtun. Für wichtig erachtet die Amtsleiterin der Gemeinde D auch, dass ein Zeitrahmen vorgegeben wird und ein Raum genutzt wird, wo es keine Störungen gibt und Ruhe herrscht. Unbedingt sollte positives Feedback eingebaut werden - Kritik darf aber auch sein. Ein Zeitrahmen sei deshalb wichtig, weil manches Gespräch beginnt sich im Kreis zu drehen und Mitarbeiter nach einem längeren Gespräch dazu neigen sich zu wiederholen.

Die wichtigste Rahmenbedingung für das Gelingen der Mitarbeitergespräche sieht sie darin, dass die Führungskraft von den Mitarbeitern unbedingt akzeptiert werden muss. Deshalb ist die gute Vorbereitung besonders wichtig.

5.6 Befragung Gemeinde E¹⁴⁵

Das fünfte Interview fand in einer kleinen Gemeinde im Bezirk Linz-Land statt. Die befragte Führungskraft ist seit 2005 amtierender Amtsleiter dieser 1350 Einwohner zählenden Gemeinde. Die Gemeindefläche beträgt ca. 18 km². Dieser Amtsleiter hat sich nach einigen Jahren als Amtsleiter in Form eines Studiums weitergebildet und dieses 2013 mit Master abgeschlossen. Er war vorher einige Jahre in einer anderen Gemeinde tätig. Ihm unterstellt sind 19 Mitarbeiter. Sechs Mitarbeiter in der Verwaltung, wobei er selber die einzige Vollzeitstelle besetzt und zwei Mitarbeiter im Bauhof. Weitere Mitarbeiter sind im Kindergarten, Hort und in der Wasserversorgung. Die Gemeinde hat ein Leitbild und Ziele. Diese sind nach Meinung des Amtsleiters zwar schwammig formuliert, aber die Richtung ist klar, wo sich die Gemeinde hin entwickeln will.

Nutzenerwartung

Die Mitarbeitergespräche werden seit 2006 geführt und wurden vom Amtsleiter eingeführt. Als Grund nennt er, dass er die Mitarbeiter motivieren wollte, dass sie eigenverantwortlich in ihren Bereichen arbeiten. Sein Vorgänger hat früher alles kontrolliert, was die Mitarbeiter machen und dies wollte er ändern. Das Mitarbeitergespräch sollte ihm dabei behilflich sein. Seine Erwartungen als junge Führungskraft mit vorwiegend sehr viel älterer Bediensteten waren nicht sehr groß, aber dadurch, dass die Mitarbeiter die Vorteile erkannten, hat es letztendlich doch recht gut funktioniert. Der Amtsleiter sah das Mitarbeitergespräch als Personalentwicklungsinstrument - wohin es gehen sollte und wo die Schwerpunkte liegen sollten. Insgesamt wurden die Erwartungen an das Mitarbeitergespräch übertroffen. Durch das Mitarbeitergespräch ist auf jeden Fall die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gestiegen.

Aus der Sicht des Amtsleiters der Gemeinde E können im Mitarbeitergespräch persönlichere Sachen angesprochen werden, über die im Team nicht gesprochen wird. Natürlich kommen auch Lob und Kritik von den Mitarbeitern und der Amtsleiter findet, dass eine Führungskraft diese auch annehmen muss.

Schwerpunkte des MAG

Gerade diese Feedbacks wie Lob und Kritik sind Schwerpunkte im Mitarbeitergespräch dieser Gemeinde. Weitere Schwerpunkte sind Ziele und Schulungen und auch was im Vorjahr besprochen worden ist. Ob es Abweichungen gibt und warum gewisse Sachen nicht erreicht wurden.

¹⁴⁵ vgl. Gemeinde E, Interview vom 20.02.2018

Rahmenbedingungen des MAG

Das Mitarbeitergespräch findet im Bürgermeisterzimmer statt – mit Kaffee und Getränken, um eine gute Atmosphäre zu schaffen. Das Amtsleiterbüro ist ungeeignet und außerdem will der Amtsleiter der Gemeinde E einen neutralen Boden haben. Anmerkung: Das Bürgermeisterbüro ist gleichzeitig das Besprechungszimmer des Amtshauses. Dort werden die einzelnen Punkte eines Leitfadens durchgegangen. Als Einleitung fragt die Führungskraft nach dem Befinden und erfragt eigene Schwerpunkte und Ziele des Mitarbeiters. Die Mitarbeitergespräche führt der Amtsleiter ausnahmslos selber, aber nicht mit allen Mitarbeitern. Mit den Kindergarten- und den Reinigungskräften gibt es keine Mitarbeitergespräche, weil ihm die Beziehung zu den Verwaltungsangestellten wichtiger ist. Außerdem sieht er hier keinen Bedarf an Zielvereinbarungen.

Die Gespräche werden einmal im Jahr im August/September geführt, weil der Amtsleiter so das Budget für etwaige Schulungen besser in die Planung aufnehmen kann. Es gab einmal ein anlassbezogenes Mitarbeitergespräch mit einem Bauhofmitarbeiter, bei dem auch der Bürgermeister dabei war. Dies sollte aber eher die Ausnahme bleiben, weil anlassbezogene Mitarbeitergespräche seiner Meinung nach mehr Ängste auslösen als die regelmäßigen Mitarbeitergespräche. In der Gemeinde E dauern die Vier-Augen-Gespräche im Durchschnitt eine Stunde.

Vor den eigentlichen Gesprächen schreibt sich die Führungskraft alles über den Mitarbeiter zusammen. Er wendet dafür ungefähr zwei Stunden auf, weil es auch spezielle Fälle gibt, z.B. die Nachfolgeplanung und Personalentwicklungsmöglichkeiten. Da er sich auch während des Jahres Notizen zu seinen Mitarbeitern macht, hat er immer genug Beispiele, um dem Mitarbeiter Feedback zu geben. Er nutzt dazu einen Leitfaden, den er aber nicht strikt befolgt, sondern die Mitarbeiter relativ frei reden lässt. Allerdings achtet er darauf, dass alle Punkte des Gesprächsleitfadens angesprochen werden, aber eben nicht nach einer strengen Reihenfolge.

Die Termine für die Mitarbeitergespräche werden bei der Ankündigung in den Teambesprechungen vereinbart. Die Mitarbeiter werden gebeten sich Gedanken zu machen und sich darauf vorzubereiten. Einige machen das auch, andere gehen auch völlig unvorbereitet in die Gespräche. Der Amtsleiter schickt keine Leitfäden für die Mitarbeiter aus, weil er auf diesen bereits Notizen von den Vorjahren hat und sich darauf auch Sachen notiert, die andere Kollegen über den Mitarbeiter erzählt haben. Auf Rückfrage der Interviewerin erklärt der Amtsleiter, dass er das deswegen macht, weil er hier einen besseren Überblick bezüglich der Schnittstellen zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen und Mitarbeitern hat.

Schulung

Es gab keine Schulungen. Der Amtsleiter hat es einfach ausprobiert und später im Studium wertvolle Inputs bekommen, die er einfließen hat lassen. Die Mitarbeiter wurden auch befragt ob sie Änderungswünsche hätten, aber sie wurden nicht speziell geschult. Im Teamgespräch erklärte er den Mitarbeitern den Sinn und Zweck der Mitarbeitergespräche.

Dokumentation

Die Nachbereitung erfolgt so, dass die Führungskraft alles mitprotokolliert und zusammenschreibt. Die Mitarbeiter bekommen keine Kopie dieses Gesprächsprotokolls, weil wie erwähnt, mehrere Dinge draufstehen. Der Amtsleiter ermutigt seine Mitarbeiter sich selber Wichtiges mit zu notieren und das machen die meisten auch. Die Protokolle des Amtsleiters werden in dessen Büro in einem Ordner aufbewahrt und außerdem in seinem PC abgespeichert. Der Ordner ist zwar frei zugänglich, aber der Amtsleiter versichert, dass weder jemand weiß, dass diese in dem Ordner sind, noch dass jemand herumspioniert. Außerdem kontrolliert er, ob sich seine Mitarbeiter die Schulungen organisieren und besuchen.

Inhalte

Die Mitarbeiter bekommen Feedback zu ihren Leistungen und zur Zielerreichung. Die Ziele werden kontrolliert und dann gibt es Feedback dazu. Die Mitarbeiter geben auch Feedback an ihren Vorgesetzten, insbesondere wo es Verbesserungspotential in der Zusammenarbeit gibt. Der Amtsleiter ist der Ansicht, dass er zwar eine Stufe höher steht als die Mitarbeiter, was aber nicht heißt, dass er deswegen fehlerlos ist.

Die vereinbarten Ziele werden detailliert ausgefertigt und wenn Ziele nicht erreicht werden, dann wird der Grund dafür besprochen. Wenn kein Grund vorliegt, dann wird darauf geachtet, dass dies nicht öfter vorkommt. Wenn Ziele unbegründet nicht erreicht werden, gibt es schon Konsequenzen, wie z.B. eine Gehaltsreduktion.

Nutzen für alle Beteiligten

Den größten Nutzen für sich selbst sieht die Führungskraft darin, dass sich die Mitarbeiter mehr Gedanken machen zur ihrer Arbeit und der Arbeit der Führungskraft und zu Entscheidungen und internen Abläufen am Gemeindeamt. Der Amtsleiter versucht die Mitarbeiter stärker miteinzubeziehen, erfragt was sie für Ideen haben und erhält so auch mehr Verständnis. Er glaubt, dass mit dem Mitarbeitergespräch die Eigenverantwortung gestiegen ist. Für die Mitarbeiter sieht er den größten Nutzen, dass sie ihre eigene Entwicklung besser planen können. Er findet, dass seine Mitarbeiter durch das Mitarbeitergespräch motivierter sind und dadurch die Identifikation steigt.

Positiv erlebt hat der Amtsleiter im Mitarbeitergespräch, wie ein persönlicher Konflikt aufgelöst werden konnte. Jeder hat seine Sicht dargelegt und dann haben beide Gesprächspartner es sachlich durchdiskutiert, bis eine für alle akzeptable Lösung herauskam.

Fazit / Lessons Learned

Nach dem Interview überlegt der Amtsleiter der Gemeinde E, ob er seinen Mitarbeitern vor den Mitarbeitergesprächen nicht ein Leitfadenprotokoll mit den Zielvereinbarungen zur Verfügung stellen soll. Er sähe darin einen Mehrwert für die Mitarbeiter. Außerdem will er durch eine Unterschrift unter die Protokolle und Vereinbarungen den verbindlichen Charakter unterstreichen.

Der Amtsleiter der Gemeinde E empfiehlt Führungskräften anderer Gemeinden, dass sie den Zweck des Mitarbeitergesprächs im Vorfeld offen kommunizieren sollen und dass sie das Mitarbeitergespräch auf jeden Fall jährlich abhalten sollen. Wichtig findet er auch, dass die Führungskräfte persönliches Feedback zulassen, weil viel Nützliches für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Zusammenarbeit dabei ist. Es sollte auch darauf geachtet werden, dass beim ersten Mitarbeitergespräch Lob überwiegt und nicht bloß Kritik und Tadel kommen. Diskretion zu vermitteln, ist unbedingt erforderlich und die Führungskraft sollte auf eine Gesprächsatmosphäre auf Augenhöhe achten. Aus seiner Erfahrung kommt sonst nur wenig von den Mitarbeitern. Für die Durchführung des Mitarbeitergesprächs empfiehlt er, dass die Gespräche möglichst sachlich bleiben sollen und jeder Verbesserungsvorschlag aufgeschrieben wird. Somit wird vermittelt, dass die Vorschläge ernst genommen werden und der Vorgesetzte die Inputs schätzt.

Eine Voraussetzung für den Erfolg eines Mitarbeitergesprächs sieht der Amtsleiter der Gemeinde E darin, dass dieses Instrument zu dem Führungsstil der Führungskraft passt. Einem patriarchischen Chef, der stur sein Ding durchziehen will, wird dieses Instrument nicht passen. Wenn eine Führungskraft aber die Eigenverantwortung seiner Mitarbeiter stärken will und ein Teamgefühl erzeugen will, dann passt das Mitarbeitergespräch ausgezeichnet. Einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor sieht der Amtsleiter in der Offenheit: Beide Seiten müssen sich darauf einlassen, sonst funktioniert es nicht.

5.7 Befragung Gemeinde F¹⁴⁶

Die befragte Führungskraft der Gemeinde F ist weiblich und seit 2009 Amtsleiterin. Die Gemeinde F befindet sich im Bezirk Urfahr-Umgebung. In der Gemeinde F wohnen aktuell über 4700 Personen auf einer Fläche von ca. 12 km². Das entspricht einer Bevölkerungsdichte von über 400 Einwohnern je km². Von 2000 bis 2009 war die Amtsleiterin Sachbearbeiterin in verschiedenen Abteilungen derselben Gemeinde. In dieser Zeit hat sie erfolgreich ein Bachelorstudium abgeschlossen, ein Masterstudium hat sie 2010 beendet. Aktuell führt sie um die 80 Mitarbeiter, 16 davon arbeiten in der Verwaltung, 12 Personen in der Reinigung. Weitere Mitarbeiter arbeiten im Bauhof und 45 Personen sind im gemeindeeigenen Kindergarten beschäftigt. Die Gemeinde hat Visionen und strategische Ziele mit Hilfe des Agenda 21-Projekts formuliert.

Nutzenerwartung

Die Amtsleiterin hat die Mitarbeitergespräche 2009/2010 eingeführt, weil ihr das einerseits im Studium so vermittelt wurde und andererseits war es ein verbesserungswürdiger Bereich, der bei einer Organisationsanalyse zu Tage kam. Darauf aufbauend habe die Amtsleiterin die Mitarbeitergespräche eingeführt.

Erwartet hat die Amtsleiterin, dass sie erfährt, wie sie von den Mitarbeitern wahrgenommen wird. Durch den Wechsel von der Kollegin zur Vorgesetzten hat sich viel verändert und sie erhoffte sich daraus auch, dass die Mitarbeiter ehrlich zu ihr sind und sagen was sie sich denken. Außerdem war die Erwartung, dass sich die Arbeitssituation verbessert und sie in den Gesprächen Gelegenheit bekommt, den Mitarbeitern für ihre Leistungen zu danken und sie zu loben. Die Erwartungen wurden auf jeden Fall erfüllt, auch wenn sie anfangs Angst hatte, wie die Mitarbeiter und ehemaligen Kollegen sie beurteilen und wahrnehmen. Aber die Angst war unbegründet. Sie glaubt, dass durch das Mitarbeitergespräch Vertrauen aufgebaut wurde und die Beziehungen so besser wurden. Sie würde es nicht mehr missen wollen.

Das Mitarbeitergespräch bringt ihrer Meinung nach zu Tage, wenn es Konflikte gibt und wenn sich Mitarbeiter verändern wollen und z.B. besondere Ausbildungswünsche haben. Auch Lohnforderungen sind Thema in den Gesprächen, aber das ist in der öffentlichen Verwaltung sehr beschränkt. Vielfach ergibt sich im Gespräch auch Privates und dies findet die Führungskraft der Gemeinde F auch wichtig, weil das sehr oft zusammenspielt. Sie will im

¹⁴⁶ vgl. Gemeinde F, Interview vom 13.03.2018

Mitarbeitergespräch nicht als Beurteilerin dastehen, sondern auf Augenhöhe reden, also ein reiner Austausch.

Schwerpunkte des MAG

Es gibt mehrere Schwerpunkte im Mitarbeitergespräch. Mit Hilfe eines Leitfadens erfolgen ein Rückblick auf die vergangene Periode sowie ein Eingehen auf Aufgabenschwerpunkte, Zufriedenheit, Zielerreichung und Schwierigkeiten und mögliche Entwicklungspotentiale. Auch neue Zielvorstellungen werden besprochen.

Rahmenbedingungen des MAG

Das Mitarbeitergespräch läuft in der Gemeinde F wie folgt ab: Zuerst werden Termine vereinbart. Es gibt einen fixen Plan mit maximal zwei Gesprächen pro Tag. Die Sekretärin macht die Einteilung und verschickt die Fragebögen/Leitfäden zur Vorbereitung an die Mitarbeiter. Die Leitfäden wurden in Zusammenarbeit mit einem externen Berater erarbeitet. An diesen Leitfäden hält sich die Führungskraft; dies ist ihr insofern wichtig, weil sich die Mitarbeiter ihrer Meinung nach so besser darauf einstellen können und es besser vergleichbar ist mit den Vorjahren.

Die Vier-Augen-Gespräche führt die Amtsleiterin mit allen Mitarbeitern in der Verwaltung. Zusätzlich noch mit den Schulwarten und der Kindergartenleitung. Alle anderen Mitarbeiter haben keine Mitarbeitergespräche, da nach Einschätzung der Führungskraft der Zeitaufwand für 80 Mitarbeiter zu hoch wäre. Meist wird ein ruhiger Raum im Amtshaus gewählt und es gibt Kaffee und Getränke. Mit den Abteilungsleitern macht die Amtsleiterin die Gespräche auch öfters im Gasthaus in einem ruhigen Extrazimmer.

Die Gespräche dauern im Schnitt zwei Stunden. Die Amtsleiterin plant zur Sicherheit immer drei Stunden für ein Gespräch ein, weil sie den Gesprächspartner ausreden lassen will, falls er doch etwas abschweift. Sie hält sich generell an den Leitfaden, aber manche Fragen überspringt sie auch wenn sie keine Relevanz haben. Ziel der Amtsleiterin ist, die Gespräche wieder einmal im Jahr zu absolvieren. Am besten geeignet ist nach Meinung der Führungskraft das Frühjahr. Es gab auch schon anlassbezogene Mitarbeitergespräche. Sie findet auch, dass beide Varianten seine Berechtigung haben, wenn einen z.B. etwas ärgert, kann ein anlassbezogenes Mitarbeitergespräch helfen. Beim Strukturierten ist der Vorteil, dass keiner durch den Rost fallen kann.

Die Amtsleiterin kündigt die Gespräche zwei Monate im Vorhinein in einem der monatlich stattfindenden Jour Fixe an, schickt die Fragenbögen aus und bittet die Mitarbeiter sich vorzubereiten. Die Sekretärin fixiert die Termine. Wenn die Termine in ihrem Kalender

eingetragen sind, bereitet sie sich auf jeden einzelnen Mitarbeiter vor, indem sie handschriftlich Notizen im Leitfaden zum jeweiligen Mitarbeiter einträgt. Dazu nimmt sie auch den Leitfaden des letzten Jahres zu Hilfe. Sie vergleicht was von den Vereinbarungen und Zielsetzungen erledigt ist und was nicht. Die gleichbleibende Fragestellung im Leitfaden sieht sie deshalb als großen Vorteil.

Schulung

Die Führungskraft der Gemeinde F hat sich im Rahmen zahlreicher Ausbildungen und des Studiums Wissen zu Mitarbeitergesprächen angeeignet. Die Mitarbeiter haben keine Schulungen erhalten. Sie habe nicht wirklich darüber nachgedacht, findet den Hinweis aber gut. Sie ist der Meinung, dass die Mitarbeiter im Rahmen der Dienstausbildung eine Schulung erhalten sollten.

Dokumentation

Die Dokumentation sieht so aus, dass am Ende des Gesprächs jeder den Leitfaden unterschreibt und der Mitarbeiter eine Kopie davon erhält. Wenn Zeitrahmen für Zielerreichungen vereinbart wurden, wird darauf geachtet, dass diese eingehalten werden. Ansonsten werden die Ergebnisse im nächsten Mitarbeitergespräch evaluiert. Die Amtsleiterin protokolliert in Strichworten per Hand. Eine Eingabe in den PC während des Gesprächs findet sie unpassend. Aufbewahrt werden die Leitfadenprotokolle in einem Ordner in einem versperrbaren Schrank in ihrem Büro. Somit hat nur sie Zugriff und Einblick. Falls für einen Mitarbeiter Schulungen in Frage kommen, dann darf er diese in der Regel auch machen. Die Gemeinde F als Dienstgeber ist sehr großzügig und ihr als Amtsleiterin ist es auch wichtig, dass sich die Mitarbeiter weiterbilden.

Inhalte

Die Bediensteten bekommen Feedback von der Amtsleiterin und auch diese fordert Feedback von ihren Mitarbeitern ein. Die Zielvereinbarung erfolgt detailliert: Konkrete Ziele, Kriterien und Maßstäbe zur Messung, Zeitrahmen und auch den Abschluss. Sie versucht Ziele für jeden festzusetzen. Werden die Ziele nicht erreicht, dann erfragt die Führungskraft den Grund dafür. Sollte der Grund sein, dass der Mitarbeiter einfach keine Lust hatte, dann spricht sie auch mal Klartext, gibt dem Mitarbeiter aber eine zweite Chance. Falls er diese Chance nicht nützt, gibt es schon Konsequenzen. Dies sei zwar eher schwierig, aber falls die Gemeinde z.B. dadurch in eine Haftung kommen, muss es Konsequenzen geben.

Nutzen für alle Beteiligten

Den größten Nutzen sieht die Führungskraft der Gemeinde F darin, dass sie von den Mitarbeitern manchmal darauf hingewiesen wird, wie Dinge besser gemacht werden könnten. Dies ist auch ein großer Nutzen für die Gemeinde als Organisation, wenn Prozesse dadurch besser gestaltet werden. Die Amtsleiterin ist davon überzeugt, dass gemeinsam mehr erreicht werden kann. Sie versucht immer zu vermitteln, dass ihr die Zusammenarbeit und das gegenseitige Lernen voneinander wichtig sind.

Für die Mitarbeiter sieht sie den größten Nutzen in der Möglichkeit, zu sagen was sie stört oder dass es ihnen gut geht. Nur so haben sie die Möglichkeit Dinge auch zu verändern. Dadurch, dass ihnen Gelegenheit geboten wird sich mitzuteilen, können die Mitarbeiter Dinge kommunizieren, die sie als Amtsleiterin dann an die nächste Ebene weitertragen kann, denn dort werden sie letztendlich entschieden. Sie sieht es als Chance für alle - um nicht stillzustehen. Für die Gemeinde als Organisation heißt das auch, dass die Qualität der Arbeit besser ist. Qualitätsvolle Arbeit wird von den Bürgern auch wahrgenommen und dies bringt ein gutes Image.

Es gab vereinzelt negative Erlebnisse, wo sie als Führungskraft große Distanz und Ablehnung gespürt hat, aber es gab auch sehr viele positive Erlebnisse durch das Mitarbeitergespräch

Fazit / Lessons Learned

Es gibt ein paar Verbesserungsmöglichkeiten, die sie umsetzen will, ansonsten ist sie mit der bisherigen Vorgehensweise sehr zufrieden. Als Tipp möchte sie anderen Führungskräften in Gemeinden mitgeben, dass die Mitarbeiter nicht zum Mitarbeitergespräch gezwungen werden dürfen. Es sollte vielmehr versucht werden, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass es ein Gespräch ist, in dem beide Gesprächspartner nur gewinnen können. Außerdem soll es vorher genug Informationen darüber geben, was der Zweck ist. Leitfäden bieten dafür eine gute Beschreibung im Vorfeld.

Bei der Durchführung der Mitarbeitergespräche ist besonders wichtig, dass beide Seiten respektvoll miteinander umgehen und auf die Wortwahl achten. Konstruktive Kritik ist ein wichtiger Punkt und dass die Führungskraft Kritik annehmen kann. Auch Ehrlichkeit sieht die Amtsleiterin als wichtigen Erfolgsfaktor und dass der Struktur des Leitfadens gefolgt wird, da sonst der Zeitrahmen nicht eingehalten werden kann. Weiters ist der Rahmen und die Umgebung wichtig und dass eine Wohlfühlatmosphäre geschaffen wird. Am besten in einem Raum wo es keine Störungen gibt und nicht im Büro der Führungskraft und auch nicht im Büro des Mitarbeiters, sondern auf neutralem Boden.

5.8 Matrix: Gesamtüberblick Befragungen Gemeinden A, B, C, D, E und F

Gemeinde	Bezirk	Einwohnerzahl (ca.)	Fläche in km ² (ca.)	Führungskraft seit	Geschlecht	Ausbildung FK	Mitarbeiterzahl	Leitbild / strategische Ziele vorhanden	Gründe für die Einführung / Nutzenerwartung	Schwerpunkte MAG	Dauer der MAG Regelmäßigkeit	Schulungen MAG	Leitfaden / Fragebogen	Nachbereitung Aufbewahrung	Feedback MA / FK	Nutzen für FK	Nutzen für MA	Nutzen für Gemeinde	Tipps für andere FK in Gemeinden	Gemeinde
A	LL	2.100	20	2014	W	Gemeinde-Ausbildung	35	nein	Feedback, Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten	keine	1 Std., jährlich, Herbst	FK: ja MA: nein	ja, Land OÖ	handschriftl. mit Leitfaden, mit Unterschrift, keine Kopie für MA, unverschlossen in Schreibtischlade, nicht elektronisch	ja ja	Feedback, Missverständnisse lösen	Gelegenheit für vertrauliches Gespräch	Zufriedenes Team	genügend Zeit einplanen, nicht mehr als 1 Gespräch pro Tag, zeitnahe Nachbereitung	A
B	LL	6.300	30	2010	M	FH Wirtschaftspsychologie (MBA)	40	ja, aber veraltet	Wandel vom Kollegen zum Vorgesetzten, gute Beziehungen	Rückschau, Eignungen d. MA, Führung u. Zusammenarbeit, Ziele, Aufgaben	1,5 Std., alle 1,5 Jahre	FK: ja MA: ja	ja, von externen Berater	handschriftl. mit Leitfaden, mit Unterschrift, Kopie für MA, verschlossen in Schrank, nicht elektronisch	ja ja	Feedback, Gedankenaustausch	persönliche Bewusstseinsbildung, Umgang miteinander, besseres Verständnis	MA werden nach ihren Stärken und Interessen eingesetzt - bessere Leistung	externe Berater beauftragen, ausreichend Zeit einplanen, angenehme Atmosphäre, Ziele beachten, ausreichend Vorbereitung vor Einführung	B
C	UU	4.000	40	2015	M	FH-PuMa (BA)	50	nein	Themen in Ruhe besprechen, Betriebsklima	Aufgaben, Zufriedenheit, Feedback	1 Std., jährlich, Herbst zukünftig Frühjahr	FK: nein MA: nein	ja, Eigenentwurf	nachträglich, in PC, keine Unterschr., keine Kopie f. MA, passwortgeschützt	ja ja	Überblick über Gesamtsituation	Chance für effizientes Gespräch	bessere Steuerung der Organisation, Betriebsklima, Entwicklung	Leitfäden anpassen, zuhören, keine Störungen, MA Angst nehmen, nicht mehr als 2 Gespräche pro Tag	C
D	SE	2.700	100	2011	W	FH-PuMa (MA)	27	ja, aber nicht relevant	Besseres Kennenlernen der MA, gute Beziehungen	Zielvereinbarung, Aus- u. Weiterbildung, MA-Zufriedenheit	1 Std., VW: jährlich, Bauhof: 2jähr.	FK: nein MA: nein	ja, in Anlehnung Leitfaden Land OÖ	handschriftl. mit Leitfaden, mit Unterschr., keine Kopie für MA, im Schrank versperrt, auch elektronisch	ja ja	Festlegung der Ziele, Zusammenarbeit, Feedback, Missverständnisse lösen	bessere Arbeitsverteilung, Klärung der Ziele, Eigenverantwortung stärken	Arbeitsklima und zufriedene MA	gute Vorbereitung, Leitfaden als Hilfe, ausgewogenes Gespräch, keine halbherzigen Ziele, keine Störungen	D
E	LL	1.400	18	2005	M	FH-PuMa (MA)	19	ja	MA-Motivation, Personalentwicklung, Feedback	Feedback, Ziele, Schulungen	1 Std., jährlich, Aug./Sept.	FK: nein MA: nein	ja, Eigenentwurf	handschriftl. Und PC, keine Unterschr., keine Kopie, kein Einblick, unverscherrt	ja ja	mehr Verständnis für Arbeit der FK, Eigenverantwortung der MA	bessere Planung der eigenen Entwicklung, mehr Motivation	bessere Identifikation mit Organisation durch mehr Motivation	offen kommunizieren, mehr Lob wie Kritik, Diskretion, Gespräch auf Augenhöhe, Wertschätzung	E
F	UU	4.700	12	2009	W	FH-PuMa (MA)	80	ja	Ergebnis einer Analyse, Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten	Rückblick, Aufgaben, Zufriedenheit, Ziele, Entwicklungspotentiale	2 Std., jährlich, Frühjahr	FK: ja MA: nein	ja, von externem Berater	handschriftl. mit Leitfaden, mit Unterschr., Kopie für MA, im Schrank versperrt, nicht elektronisch	ja ja	Feedback, bessere Zusammenarbeit	Chance für bessere Kommunikation	bessere Qualität der Arbeit - besseres Image	kein Zwang, ausreichend informieren, Leitfäden, respektvoller Umgang, angenehme Atmosphäre, keine Störungen	F

LL = Linz-Land; UU = Urfahr-Umgebung, SE =Steyr-Land;

FH-PuMa = Fachhochschule Public Management, (MA) = Master, (BA) = Bachelor, (MBA) = Master of Business Administration

handschr. = handschriftlich, Unterschr. = Unterschrift, PC = Personal Computer

6 Zusammenfassung und Interpretation der Befragungen

Das Resümee nach Auswertung der Befragungen ist deutlich. Die befragten Führungskräfte nützen dieses Führungsinstrument zur Weiterentwicklung der Organisation Gemeinde und ihrer Mitarbeiter erfolgreich und mitunter sehr professionell.

Nutzenerwartung – Gründe für die Einführung

Die befragten Führungskräfte nannten verschiedene Gründe, warum sie Mitarbeitergespräche implementiert haben. Einige erwähnten, dass ihnen die Vorzüge dieses strukturierten Gesprächs im Zuge einer Ausbildung¹⁴⁷ vermittelt wurde und auch, dass sie dies im Zuge ihres Wechsels vom Kollegen zum Vorgesetzten für notwendig und hilfreich hielten¹⁴⁸. Erhofft und erwartet haben sie sich dadurch, dass die Beziehungen bzw. die Gesprächsbasis zwischen ihnen und den Bediensteten verbessert wird und auch, dass sie Feedback zu ihrer Führungsarbeit bekommen. In einem Fall wurde das Mitarbeitergespräch zur Steigerung der Motivation verwendet und um die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken, da es durch den Führungswechsel auch zu einem Wechsel der Führungskultur gekommen ist.¹⁴⁹ Diese Aussagen entsprechen den Ausführungen der Literatur, wonach der Personalentwicklung und -führung gerade bei der Bewältigung von Veränderungen eine bedeutende Rolle zukommt. Auch der Führung durch Kommunikation wird eine große Bedeutung beigemessen. Vorgesetzte wollen Lösungsmöglichkeiten in Ruhe besprechen und auch Missverständnisse aus dem Weg räumen. Gleich mehrere Vorgesetzte¹⁵⁰ erwähnten Beispiele, wo das Mitarbeitergespräch zur Behebung von Missverständnissen und Konflikten hilfreich war.

Das im Theorieteil beschriebene Problem der mangelnden Zielklarheit aufgrund fehlender Leitbilder und strategischer Ziele kann nur zum Teil entsprochen werden. Es gibt in den befragten Gemeinden zwar mehrheitlich keine niedergeschriebenen Leitbilder und strategischen Ziele, bzw. werden diese nicht für die Zielformulierungen des Mitarbeitergesprächs herangezogen, aber dennoch erwähnten alle Führungskräfte, dass sie mehr oder weniger detaillierte Ziele vereinbaren.

¹⁴⁷ vgl. Gemeinden D, E und F, Interviews 02-03/2018.

¹⁴⁸ vgl. Gemeinden A, B, D, E und F, Interviews 02-03/2018.

¹⁴⁹ vgl. Gemeinde E, Interview 20.02.2018.

¹⁵⁰ vgl. Gemeinden A, C und E, Interviews 02/2018.

Vorbereitungen

Die Theorie empfiehlt Schulungen bei der Implementierung von Mitarbeitergesprächen. Hier lässt sich ein Unterschied bei der Gemeindegröße erkennen: Bei den zwei größeren Gemeinden¹⁵¹ (hinsichtlich Einwohnerzahl) gab es Schulungen durch externe Berater. Eine dieser Führungskräfte erwähnte, dass ihre Gemeinde sehr großzügig bezüglich Schulungen ist. Hingegen hatten drei der vier kleineren befragten Gemeinden¹⁵² keine Schulungen hinsichtlich Mitarbeitergespräch, sondern nur Informationen aus Studium oder angeeignetes Wissen aus Fachbüchern. Beispielsweise erwähnte die Führungskraft der Gemeinde D, dass die Gemeinde leider aufgrund der knappen finanziellen Mittel für Schulungen kein Geld übrig hat. Sie ist flächenmäßig zwar die größte Gemeinde, hat aber nur 2100 Bewohner. Die hohen Kosten der Infrastruktur in Relation zu den geringen Einnahmen führen dort natürlich zu Sparmaßnahmen in der Verwaltung.

Alle Führungskräfte nutzen Leitfäden. Die kleineren Gemeinden¹⁵³ nutzen den Leitfaden vom Land OÖ, Abwandlungen davon oder Eigenentwürfe. Die zwei größeren Gemeinden¹⁵⁴ nutzen Leitfäden von externen Beratern. Die Leitfäden werden auch zeitgerecht zur Vorbereitung an die Mitarbeiter versendet. Zwei Führungskräfte weichen von der Empfehlung der Literatur ab: Die Führungskraft der Gemeinde E schickt keine Leitfäden aus, weil sie darauf Vermerke notiert hat, die nicht für die Mitarbeiter bestimmt sind und die Führungskraft der Gemeinde C überlässt es den Mitarbeitern, ob sie sich den Leitfaden zur Vorbereitung besorgen. Auch die Vorgesetzten nehmen sich viel Zeit (ein bis zwei Stunden) für die Vorbereitung. Dabei verwenden einige die Protokolle und Aufzeichnungen des Vorjahrs als Abgleich. Einige Führungskräfte¹⁵⁵ machen sich auch unterjährig Notizen zu ihren Mitarbeitern, die sie dann beim Mitarbeitergespräch aufgreifen.

Die Meinungen darüber wie genau der Leitfaden schließlich befolgt wird, gehen sehr stark auseinander. Einige Führungskräfte¹⁵⁶ halten sich relativ strikt daran, andere lassen die Mitarbeiter eher frei reden¹⁵⁷ oder wenden die in der Theorie beschriebene Mischform aus leitfadengestütztem Gesprächsteil und freiem Redeteil an.¹⁵⁸ Interessant daran ist, dass sowohl die Führungskräfte, die sich strikt an ihre Leitfäden halten,¹⁵⁹ als auch die

¹⁵¹ vgl. Gemeinden B und F, Interviews 02/2018.

¹⁵² vgl. Gemeinden C, D und E, Interviews 02/2018.

¹⁵³ vgl. Gemeinden A, C, D und E, Interviews 02/2018.

¹⁵⁴ vgl. Gemeinden B und F, Interviews 02-03/2018.

¹⁵⁵ vgl. Gemeinden A, C, D und E, Interviews 02/2018.

¹⁵⁶ vgl. Gemeinden B, D und F, Interviews 02-03/2018.

¹⁵⁷ vgl. Gemeinden A und C, Interviews 02/2018.

¹⁵⁸ vgl. Gemeinde E, Interview 20.02.2018.

¹⁵⁹ vgl. Gemeinden B, D und F, Interviews 02-03/2018.

Führungskräfte, die ein freies Gespräch bevorzugen,¹⁶⁰ ihre Vorgehensweise als wichtigen Erfolgsfaktor für das Mitarbeitergespräch nennen.

Die in der Theorie empfohlene Festlegung, wer mit wem Mitarbeitergespräche führt, ist sehr unterschiedlich. Oftmals ist Zeitmangel der Grund, warum nicht alle Mitarbeiter ein Mitarbeitergespräch haben. Der Amtsleiter der Gemeinde C erwähnte, dass er denkt, dass er im Bauhof mit strukturierten Mitarbeitergesprächen aufgrund der Altersstruktur nicht viel erreichen würde und der Amtsleiter der Gemeinde E meinte, dass er die Mitarbeitergespräche nur mit den Mitarbeitern aus der Verwaltung führt, weil er nur hier Ziele vereinbaren kann und will. Interessant ist die Feststellung, dass keiner der männlichen Führungskräfte mit den Mitarbeitern des Bauhofs Mitarbeitergespräche führt, sehr wohl aber die weiblichen Führungskräfte.

Durchführung

Alle Ankündigungen für die Mitarbeitergespräche erfolgen bei Jour fix/Teambesprechungen/Dienstbesprechungen. Die Terminvorschläge werden von den Vorgesetzten vergeben. Die in der Theorie beschriebene entspannte Gesprächsatmosphäre an einem neutralen Ort als Auswahl für das Mitarbeitergespräch wird auch von den befragten Führungskräften als sehr wichtig erwähnt. Die Führungskräfte der größeren Gemeinden¹⁶¹ wechseln dafür an andere Besprechungsorte außerhalb des Dienstortes. Alle achten darauf, die Gespräche störungsfrei abhalten zu können.

Die Theorie empfiehlt die Gespräche jährlich am Jahresende, allerdings ist diese Zeit mit Budgeterstellung und Rechnungsabschluss im Gemeindebetrieb eher hektisch. So bevorzugen die befragten Führungskräfte andere Gesprächstermine. Der Amtsleiter der Gemeinde E hält die Gespräche im August oder September ab, um die vereinbarten Schulungen im Budget berücksichtigen zu können und der Amtsleiter der Gemeinde B hat aufgrund seines Eineinhalb-Jahres-Rhythmus wechselnde Zeiten. Die Gemeinde A führt die Gespräche im Herbst durch und alle anderen Führungskräfte¹⁶² im Frühjahr. Die Amtsleiterin der Gemeinde D führt als einzige mit allen 27 Mitarbeitern Mitarbeitergespräche, allerdings führt sie die Gespräche nur mit der Verwaltung jährlich, alle anderen Mitarbeitergespräche erfolgen im Zwei-Jahres-Rhythmus.

Ausnahmslos alle befragten Führungskräfte gaben das Instrument „Feedback“ - sowohl für sich selbst, als auch für die Mitarbeiter - als Antwort zu mehreren Fragen im Interview. Die in

¹⁶⁰ vgl. Gemeinden A und C, Interviews 02/2018.

¹⁶¹ vgl. Gemeinden B und F, Interviews 02/2018.

¹⁶² vgl. Gemeinden C, D und F, Interviews 02-03/2018.

der Theorie beschriebene Scheu der Mitarbeiter, die Führungskraft zu kritisieren, ist in den befragten Gemeinden nicht gegeben. Dies zeugt von einer guten Vertrauensbasis in den befragten Gemeinden.

Ziele werden in allen befragten Gemeinden vereinbart. Die in der Theorie empfohlene schriftliche Zielvereinbarung wird in vier der sechs Gemeinden¹⁶³ auch so gehandhabt. Die Gemeinde C hat keine verbindlichen Ziele und die Gemeinde E vereinbart zwar detaillierte Ziele, diese werden aber nicht schriftlich im Protokoll festgehalten und unterschrieben. Die Gemeinde A gab zu, nur wenig detaillierte Ziele zu haben. Den in der Theorie beschriebenen verbindlichen Charakter durch die Verschriftlichung der Ziele erkannte die Führungskraft der Gemeinde E im Laufe des Interviews und merkte an, dass es in Zukunft eine Änderung dahingehend geben wird.

Alle befragten Führungskräfte antworteten auf die Frage nach den Konsequenzen bei Nicht-Erreichung der Ziele, dass es eigentlich keine Konsequenzen gibt. Lediglich die Führungskraft der Gemeinde F erwähnte, dass es im Falle einer Schädigung der Gemeinde sehr wohl Konsequenzen geben muss und die Führungskraft der Gemeinde E kann sich Konsequenzen in Form einer Gehaltsreduzierung vorstellen.

Nachbereitung

In der Abschlussphase mit der Dokumentation, Nachbereitung und Protokollierung gab es die größten Unterschiede zwischen den befragten Führungskräften und auch zur Literatur. Für das Protokoll nutzen alle Führungskräfte mehr oder weniger die vorhandenen Leitfäden als Gesprächsprotokoll. Allerdings nützt ihn der Amtsleiter der Gemeinde C nur für seine stichwortartigen Aufzeichnungen, um dann ein Protokoll an seinem PC zu verfassen, das er nicht-unterschrieben abspeichert. Der Amtsleiter der Gemeinde E nützt den Leitfaden für eigene Vermerke, die der Mitarbeiter nicht einsehen darf, weil er auch Aussagen von anderen Mitarbeiter darauf notiert. Er begründet dies damit, dass er so einen besseren Gesamtüberblick über seine Mitarbeiter hat. Die Mitarbeiter dieser Gemeinden erhalten deswegen auch keine Kopien ihrer Gesprächsprotokolle. Dies widerspricht der Theorie, dass Mitarbeiter das Recht auf Einsicht haben. Sie können aber eigene Aufzeichnungen machen zu vereinbarten Zielen, Schulungen oder Vereinbarungen.

Die Mitarbeiter der Gemeinde A erhalten zwar auch keine Kopie ihres Protokolls, allerdings können sie jederzeit Einblick darin haben. Alle anderen Führungskräfte verfassen ihre

¹⁶³ vgl. Gemeinden A, B, D und F, Interviews 02-03/2018.

Protokolle handschriftlich und anschließend werden diese von beiden Gesprächspartner unterschrieben. Diese Mitarbeiter erhalten auch Kopien des Protokolls¹⁶⁴.

Im besten Fall verbleibt das Protokoll beim Vorgesetzten und wird vertraulich verwahrt. Relevante Themen werden zwar teilweise mit dem Bürgermeister besprochen, aber alle Führungskräfte bekräftigen, dass niemand einen Einblick in die Gesprächsprotokolle hat außer ihnen selbst. Nach genauer Nachfrage ergibt sich allerdings ein anderes Bild: Die Protokolle der Gespräche in der Gemeinde A befinden sich in einem verschlossenen Kuvert in der unversperrten Schreibtischlade der Amtsleiterin. Die Amtsleiterin der Gemeinde A erwähnte selbst, dass sie unterjährig Notizen zum Protokoll hinzufügt. Das Kuvert lässt sich also öffnen oder einfach durch ein neues Kuvert ersetzen. Der Amtsleiter der Gemeinde E legt seine Protokolle unversperrt in einem Ordner in seinem Büro ab. Er glaubt, dass seine Mitarbeiter nicht herumspionieren und es deshalb sicher ist. Obwohl einige Führungskräfte die Protokolle sicher verwahren, bleiben dennoch wichtige Punkte hinsichtlich Datenschutz offen. Neben datenschutzrechtlichen Problemen wirft dieser legere Umgang mit persönlichen Aufzeichnungen ein schiefes Licht auf die Vier-Augengespräche, die als „streng vertraulich“ angepriesen werden und dann in einem schlichten Ordner im Schrank abgelegt werden.

Ein Unterschied zwischen größeren und kleineren Gemeinde lässt sich auch aus dem Nutzen für die Gemeinde erkennen. Während die Führungskräfte der zwei größeren Gemeinden¹⁶⁵ als Nutzen die „bessere Leistung“ und die „bessere Qualität der Arbeit“ in den Vordergrund stellen, erwähnen die vier kleineren Gemeinden eher weiche Faktoren wie „Zufriedenheit“, „Betriebsklima“, „Motivation“, usw.

Der Abgleich ergab außerdem, dass weibliche und männliche Führungskräfte nicht mehr oder weniger genau bei Mitarbeitergesprächen vorgehen. Ebenso wenig ist der Grad der Ausbildung für die richtige Abhaltung von Mitarbeitergesprächen entscheidend. Weiters war überraschend, dass keiner der befragten Führungskräfte das Leitbild und vorhandene strategische Ziele für die Zielvereinbarungen heranzieht, obwohl das der Mehrheit der befragten Vorgesetzten im Studium vermittelt wurde.

¹⁶⁴ vgl. Gemeinden A, B, D und F, Interviews 02-03/2018.

¹⁶⁵ vgl. Gemeinden B und F., Interviews 02-03/2018.

7 Fazit

In der öffentlichen Verwaltung liegt ein großes Augenmerk auf der Thematik „Weisung“. Bei einer Weisung handelt es sich um eine besonders ausgeprägte Form der Einwegkommunikation und viele Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung finden diese schon lange als sehr unbefriedigend. Wichtige Themen werden nur im informellen Rahmen besprochen und die formelle Kommunikation läuft oftmals in lähmend ritualisierten Besprechungen weitestgehend sinnentleert ab. Durch die fehlende Kommunikation verselbständigen sich viele Arbeitsbereiche noch weiter, da tatsächliche Führung kaum stattfindet und sich das operative Geschäft durch Routineprozesse selber steuert.¹⁶⁶

Die Bedeutung von strategischer Steuerung nimmt zwar in den Gemeinden zu, aber auch der Druck auf Veränderung von außen steigt. Die immer schneller werdenden technologischen Veränderungen und die Modernisierung der Verwaltung führen zu ständig steigenden Anforderungen. Trotz zusätzlicher Arbeit und einem geringeren finanziellen Spielraum müssen die Aufgaben von weniger, aber dafür höher qualifizierten Mitarbeitern erledigt werden. Der Personalentwicklung und Personalführung muss in Zukunft eine größere Bedeutung beigemessen werden. Das Mitarbeitergespräch ist nur ein kleiner Baustein Richtung moderne, wirkungsorientierte Gemeindeverwaltung. Dennoch ist es ein wichtiges Signal, dass sich etwas ändert und ändern muss.

7.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Welche Gründe sprechen für die Implementierung von Mitarbeitergesprächen in Gemeinden?

Gemeinden sind ständig kleineren und größeren Veränderungen unterworfen. Personalentwicklung ist insofern ein wichtiges Thema, da zur Bewältigung von Veränderungen Menschen notwendig sind. In der Praxis zeigt sich dies durch Änderungen innerhalb der Organisation und der notwendigen Kommunikation dazu. Sei es durch Führungswechsel, um Veränderungen zu kommunizieren, oder um auf neue Gegebenheiten und neue Aufgaben reagieren zu können. Durch Kommunikation können Änderungen, Schwierigkeiten und Probleme besser bewältigt werden und Missverständnisse besser aus dem Weg geräumt werden. Mit der Einführung wurde in den befragten Gemeinden zum Teil die Vertrauensbasis

¹⁶⁶ vgl. Nagel/Oswald/Wimmer (2008), 84.

erhöht und mit steigender Eigenverantwortung auch die Selbständigkeit der Mitarbeiter. Auch das Betriebsklima hat sich nach Einführung der Mitarbeitergespräche verbessert.

Was ist bei der Einführung zu beachten?

Die Experten aus den befragten Gemeinden empfehlen, sich genug Zeit für die Einführung der Mitarbeitergespräche zu nehmen. Auch Schulungen sollten angeboten werden, aber jedenfalls sollen die Mitarbeiter ausreichend über dieses Instrument informiert werden. Auch Informationen hinsichtlich Diskretion: Das Gespräch soll nicht als „aushorchen“ verstanden werden, sondern eine Möglichkeit sein, offen sprechen zu können ohne Konsequenzen fürchten zu müssen. Und außerdem muss klargemacht werden, dass das Gespräch vertraulich bleibt und niemand außer den Gesprächspartnern Einblick in die Ergebnisse hat. Die Mitarbeiter sollten nicht dazu gezwungen werden, wenn sie keine Mitarbeitergespräche wollen. Vielmehr sollten die Vorteile vermittelt werden und etwaige Ängste abgebaut werden. Nach Einführung der Mitarbeitergespräche ist darauf zu achten, dass das Mitarbeitergespräch auf Augenhöhe stattfindet und Lob überwiegt und nicht Kritik.

Welche Chancen und Nutzenpotentiale können aufgrund des Mitarbeitergesprächs in Gemeinden erzielt werden?

Das Mitarbeitergespräch mit der Zielvereinbarung entspricht der wirkungsorientierten Verwaltungsführung, wo am Ende angesetzt wird – also ein Ziel gesetzt wird. Von diesem werden Wege und Mittel definiert für einen effizienten und effektiven Ressourceneinsatz. Dies stärkt auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Das Mitarbeitergespräch eignet sich, um die Mitarbeiter besser kennen zu lernen und um das Verständnis für Vorgesetzte und Mitarbeiter zu fördern. Mitarbeiter können durch die Mitsprache ihre eigene Entwicklung besser planen und können so auch besser ihren Fähigkeiten und Stärken entsprechend eingesetzt werden. Dadurch sind die Mitarbeiter motivierter, zufriedener und leistungsfähiger. Die Identifikation mit der eigenen Organisation steigt dadurch und durch zufriedene, motivierte Mitarbeiter steigt das Image der Gemeinde ebenso wie durch qualifizierte und geschulte Mitarbeiter. Das gegenseitige Feedback-geben soll ein fruchtbarer Austausch sein, um Wissen und Erfahrungen zu bündeln. Wenn Wissen fehlt, kann mittels gezielter Personalplanung durch Schulungsvereinbarungen im Mitarbeitergespräch reagiert werden. Solche wichtigen Gespräche kommen im herkömmlichen Arbeitsgeschehen leider meistens zu kurz. Durch die bessere Gesamtbetrachtung kann die Organisation auch besser gesteuert werden.

Welche Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren können für die erfolgreiche Umsetzung in kleinen und mittelgroßen Gemeinden identifiziert werden?

Als Erfolgsfaktor gelten die Vorbereitung und die Durchführung hinsichtlich ausreichend Zeit und der Form. Ein Formular (Leitfaden) macht die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einfacher und wirkt professioneller. Wichtig ist, das Gespräch in einer angenehmen und störungsfreien Atmosphäre durchzuführen. Des Weiteren sollten nicht mehr als ein bis zwei Gespräche pro Tag abgehalten werden, damit die volle Aufmerksamkeit gewährleistet ist. Die Gespräche sollten außerdem regelmäßig stattfinden. Im Gespräch sollte auf ein sachliches, ausgewogenes Gespräch geachtet werden. Dass über andere geredet wird, sollte vermieden werden. Aufkommende Ideen der Mitarbeiter sollten wertschätzend mitprotokolliert werden und nicht unter den Tisch gekehrt werden. Generell ist der gegenseitige Respekt sehr wichtig und die Vertrauensbasis, sonst kann das Mitarbeitergespräch zum „Papiertiger“ verkommen.

7.2 Persönliches Resümee und Ausblick

In Anbetracht der Kürzungen, Einsparungen und der wechselnden politischen Kräfte ist es beachtlich, wie viel Zeit gerade diese kleinen Verwaltungseinheiten aufwenden, um Verbesserungen für „ihre“ Gemeinde hervorzubringen. Verbesserungen hinsichtlich Modernisierung der Verwaltung, Ressourceneinsatz, Image, Mitarbeiterförderung, und -entwicklung und Mitarbeitermotivation. In manchen kleinen Gemeinden sind die Amtsleiter die einzigen Vollzeitkräfte der Verwaltung. Sie leisten unermüdlichen Einsatz, obwohl bekannt ist, dass die Leistungsanreize nicht im monetären Bereich, sondern eher in der intrinsischen Motivation liegen.

In den Gemeinden braucht es Führungskräfte, die Folgeschäden von gestörten Beziehungen, wie innere Kündigung und Demotivation, nicht mehr mittragen und das Mitarbeitergespräch für eine Verbesserung der Führungskultur nutzen wollen. Für das Gelingen des Mitarbeitergesprächs in Gemeinden bedarf es Führungskräfte, die sich nicht mehr mit der Rolle des Leiterpostens abfinden, sondern ihre Führungsfunktion mit Leben füllen wollen. Diese Führungskräfte begreifen den Nutzen dieses Personalentwicklungsinstruments und erkennen, dass sie sich damit ihre alltägliche Führungsarbeit erleichtern.¹⁶⁷

Wie könnten noch mehr Führungskräfte inspiriert werden, damit sie dieses wertvolle Instrument einsetzen?

¹⁶⁷ vgl. Nagel/Oswald/Wimmer (2008), 84ff.

Vom Zwang Mitarbeitergespräche durchzuführen halten einige Führungskräfte nichts, also müssten die Freiwilligkeit und die Vorteile in den Vordergrund gestellt werden. Der Bund hat das Mitarbeitergespräch verpflichtend eingeführt, aber nach Ansicht der Autorin kann die oberste Verwaltungseinheit in keiner Weise mit der untersten Verwaltungseinheit verglichen werden. Die Strukturen sind nicht vergleichbar und die Bürgernähe in den Gemeinden mit dem direkten Dienst am Bürger verlangt ein hohes Maß an Flexibilität. Die Organisation einer Gemeinde ist weniger planbar und reagiert viel schneller und deutlicher durch Einflüsse von außen und innen. Diese inneren Einflüsse unterliegen dafür viel stärker der Führungsarbeit. Die befragten Führungskräfte haben dies erkannt und steuern ihr Team und ihre Organisation durch eine zeitgerechte Personalentwicklung.

***„Die Fähigkeit eines Chefs erkennt man an seiner Fähigkeit,
die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu erkennen.“***

Robert Lembke

Es ist sehr erfreulich, dass ein Wandel in der Führung der Gemeinden stattfindet. Weg von der autoritären, kontrollierenden Führungskultur hin zu einer beteiligungsorientierten, kooperativen und kommunikativen Führungskultur, die die Mitarbeiter stärker in den Fokus stellt und ihre Leistungen schätzt und nach Interessen und Fähigkeiten einsetzt. Die Praxisbeispiele verdeutlichen, wie sich die Personalarbeit in Gemeinden mit Leben füllen lässt. Die unterschiedlichen Ergebnisse der sechs Befragungen in manchen Bereichen zeigen aber auch, dass einige Handlungsfelder einfach zur Kultur des Hauses passen müssen und es kein einheitliches Schema für alle Gemeinden geben kann.

Literatur

Bücher und Zeitschriften

Berger, Peter: Praxiswissen Führung, Grundlagen – Reflexion – Haltung, Berlin 2018

Böllhoff, Dominik: Steuerung mit Zielen, in: Blanke, Bernhard u.a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 4. Auflage, Wiesbaden 2011, 199 - 206

Bullinger, Hans-Jörg/Spath, Dieter/Warnecke, Hans-Jürgen/Westkämpfer, Engelbert: Handbuch Unternehmensorganisation - Strategien, Planung, Umsetzung, 3. Auflage, Heidelberg 2009

Dahms, Matthias: Motivieren, Delegieren, Kritisieren - Die Erfolgsfaktoren der Führungskraft, 2. Auflage, Wiesbaden 2010

Fiege, Regina/Muck, Peter/Schuler, Heinz: Mitarbeitergespräche, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Auflage, Göttingen 2006, 472 - 518

Fischer-Korp/Christa: Erfolgreiche Change-Prozesse im öffentlichen Bereich, Strategien, Methoden und Tools, Wiesbaden 2017

Fuchs, Rouven: Abschied vom Jahresgespräch, Debatte, in: Personalmagazin 03/16, Freiburg 2016, 20 – 23

Grabmayr, Renate/Dohnal, Florian/Yildirim, Yeliz: Personalbericht - Das Personal des Bundes 2017, Daten und Fakten, Bundeskanzleramt Österreich (Hrsg.), Wien 2017

Hahnzog, Simon: Fit im Mitarbeitergespräch, in: Hahnzog, Simon (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung - Das Praxisbuch für den Mittelstand, Wiesbaden 2014, 165 - 176

Halla-Heißen, Isabell/Saremba, Stefanie: Sozialwissenschaftliche Grundlagen des beruflichen Handelns - Handeln in Organisationen und öffentlichen Verwaltungen, Wiesbaden 2017

Hartmann, Klaus: Das Personal der Verwaltung, in: Holzinger, Gerhart/Oberndorfer, Peter/Raschauer Bernhard (Hrsg.): Österreichische Verwaltungslehre, 2. Auflage, Wien 2006, 299 - 344

Kratz, Hans-Jürgen: Mitarbeitergespräche, 8. Auflage, Offenbach 2011

Kuhlmann, Sabine: Vergleichende Verwaltungswissenschaft: Verwaltungssysteme, Verwaltungskulturen und Verwaltungsreformen in internationaler Perspektive, in: Lauth, Hans-Joachim (Hrsg.): Vergleichende Regierungslehre - Eine Einführung, 3. Auflage, Wiesbaden 2010, 140 - 160

Meier, Rolf: Führen von Mitarbeitergesprächen, Offenbach am Main 2004

Mentzel, Wolfgang: Mitarbeitergespräche, 7. Auflage, Freiburg 2015

Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen - Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeteiligungen, 12. Auflage, Freiburg 2017

Nagel, Reinhard/Oswald, Margit/Wimmer, Rudolf: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument - Ein Handbuch der OSB für Praktiker, Stuttgart 2008

Neuberger, Oswald: Das Mitarbeitergespräch - Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit, 6. Auflage, Wiesbaden 2015

Pappenfuß, Klaus/Pfeuffer, Eberhard: Mitarbeitergespräch, in: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Auflage, Wiesbaden 1993, 647 - 662

Pullig, Karl-Klaus: Innovative Unternehmenskulturen - Zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen, Wiesbaden 2016,

Reichard, Christoph: Personalmanagement, in: Blanke, Bernhard u.a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 4. Auflage, Wiesbaden 2011, 295 - 301

Semmler, Jörg/Wewer, Göttrik: Mitarbeitergespräche, in: Blanke, Bernhard u.a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 3. Auflage, Wiesbaden 2005, 290 - 296

Stangier, Volkmar: Rhetorik im Führungsalltag – in Vorträgen, Gesprächen und Diskussionen überzeugen, Wiesbaden 1997

Stöbich Gerlinde: Das Mitarbeitergespräch, Schulungsunterlage, Linz 2016

Straub, Reiner: Empirie statt Meinung, Studie, in: Personalmagazin 03/16, Freiburg 2016, 12 – 15

Tondorf, Karin: Personalbeurteilung, in: Blanke, Bernhard u.a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 4. Auflage, Wiesbaden 2011, 362 - 370

von Kerßenbrock, Franziskus: Zukunft neu denken, Die wirkungsorientierte Verwaltung bringt Österreich weiter, Bundeskanzleramt Österreich (Hrsg.), Wien 2016

Welk, Ina: Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, Miteinander reden – aber richtig, in: Heilberufe – das Pflegemagazin 1/2016, Wiesbaden 2016, 46 - 48

Internetquellen

Arbeiterkammer Oberösterreich: Das Mitarbeitergespräch in der Betreuung und Pflege Teil II

<http://paedpsych.jku.at/PPP-Forschung/web:/htdocs/paedpsych.jku.at/docs/PPP-Forschung/wp-content/uploads/2010/04/Handlungsleitfaden-II-Mitarbeitergespr%C3%A4ch.pdf> (Stand 20.04.2018)

Bundeskanzleramt: Das Personal des Bundes 2017

https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/publikationen/PJB_2017.pdf?66rd86 (Stand 08.05.2018)

Bundeskanzleramt: Leitfaden zum Mitarbeitergespräch (2002)

http://www.zaverwaltung.at/fileadmin/pauxberger/daten/Leitfaden_zum_Mitarbeitergespraech.pdf (Stand 09.05.2018)

Der Rechnungshof: Verwaltungsreform 2011

http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/_jahre/2011/beratung/positionen/Verwaltungsreform_2011.pdf (Stand 08.05.2018)

Gemeinde Servicezentrum: Das strukturierte Mitarbeitergespräch in den Kärntner Gemeinden und Gemeindeverbänden

[file:///C:/Users/Brigitta/Downloads/allgemeine%20information%20fr%20fhrungskrfte%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Brigitta/Downloads/allgemeine%20information%20fr%20fhrungskrfte%20(3).pdf) (Stand 24.04.2018)

Hellge, Ernst-Christoph/Siebner, Christof: Das Mitarbeitergespräch

<http://docplayer.org/amp/49851704-Das-mitarbeitergespraech.html> (Stand 09.05.2018)

ITwissen.info: Implementierung

<https://www.itwissen.info/Implementierung-implementation.html> (Stand 20.05.2018)

Künstler, Erwin: Personalentwicklung, Personalführung, Motivation, Bayrisch kommunaler Prüfungsverband

http://www.bkpv.de/ver/html/gb1998/kuenstler_98.htm (Stand 20.04.2018)

Öffentlicher Dienst Österreich: Basisdaten

<https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/oesterreich/basisdaten/basisdaten.html>

(Stand 02.05.2018)

Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik: Leitfadeninterview

<http://lexikon.stangl.eu/9923/leitfadeninterview/> (Stand 20.05.2018)

Parzer, Philip: Strategische Personalentwicklung (2003)

<http://kdz.eu/de/strategische-personalentwicklung-ii-herausforderungen-der-personalarbeit-%C3%B6ffentlicher-verwaltungen> (Stand 22.04.2018)

Schätzlein, Norbert: Leitfaden Mitarbeitergespräch

<http://www.das-mitarbeitergespraech.de/leitfaden.php> (Stand 31.01.2018)

Schmidt, Jürgen: Mitarbeitergespräche und Personalbeurteilungen in KMU

<https://www.usp-d.com/whitepapers/mitarbeitergespraeche-und-personalbeurteilungen-in-kmu/> (Stand 27.03.2018)

Verwaltung der Zukunft: Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik (2012)

https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/verwaltung-der-zukunft.pdf?__blob=publicationFile (Stand 24.04.2018)

Vorarlberger Gemeindeverband: MitarbeiterInnengespräch für die Vorarlberger. Gemeinden (2004)

http://www.gemeindeverband.at/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=/fileadmin/pressdownloads/MitarbeiterInnengespraech_fuer_die_Vlbg_Gemeinden164.pdf&t=1526140527&hash=4d4446316bbe6c38f9a22135786c92a8 (Stand 24.04.2018)

Rechtsquellen

Oö. Statutargemeinden-Bedienstetengesetz 2002 - Oö. StGBG 2002

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrOO&Gesetzesnummer=20000189&ShowPrintPreview=True> Stand 06.05.2018

Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979

<https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR12107864> Stand 06.05.2018

Interviews

Gemeinde A, Interview am 05.02.2018

Gemeinde B, Interview am 12.02.2018

Gemeinde C, Interview am 12.02.2018

Gemeinde D, Interview am 19.02.2018

Gemeinde E, Interview am 20.02.2018

Gemeinde F, Interview am 13.03.2018

Gemeinde G, Interviewanfrage Dezember 2017

Gemeinde H, Interviewanfrage Dezember 2017

Anhang 1: Gesprächsprotokoll Mitarbeitergespräch Land OÖ

Anhang 2: Interviewleitfaden

Interview NR: (CODE)

Gemeinde:

Name:

Setting: Ein abgeschlossener Raum, in den Räumlichkeiten der Interviewpartner und -innen

Einleitung

Ich begrüße Sie ganz herzlich zum Interview und danke Ihnen, dass Sie sich die Zeit dafür nehmen. Wie bereits im E-Mail angekündigt, interessiere ich mich für die Themen Führung in den Gemeinden und der Anwendung von Mitarbeitergesprächen. Im Besonderen interessiert mich, wie Ihr persönliches Erleben der Implementierung ist und wie Sie den Nutzen sehen.

- Vorstellen der eigenen Person - Vorstellen des Themas

Ablauf

Zuerst werde ich allgemeine Fragen zu Ihrer Funktion und der Gemeinde, in der Sie tätig sind, stellen. Anschließend werde ich Sie zur Einführung der Mitarbeitergespräche in Ihrer Gemeinde befragen.

Das Interview dauert zwischen 45 und 60 Minuten. Dabei interessiert mich Ihre ganz persönliche Sicht auf die Dinge. Es gibt selbstverständlich keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Daher freut es mich besonders, wenn Sie einfach „frei von der Leber“ weg erzählen, was Ihnen bei den Fragen spontan durch den Kopf geht. Nehmen Sie sich dazu bitte so viel Zeit, wie Sie brauchen. Lautes Denken oder Philosophieren sind ebenfalls ausdrücklich erwünscht.

Dieses Interview ist vertraulich – das heißt, dass alles, was Sie sagen anonymisiert wird, dass keine Rückschlüsse auf die Gemeinde oder Sie als Person möglich sind. Wenn Sie einverstanden sind, nehme ich das Interview mit meinem Handy auf. So kann ich Ihnen einerseits jetzt aufmerksamer zuhören und andererseits die Inhalte des Interviews später genauer analysieren. Für die Analyse werde ich das Interview später auch transkribieren – das heißt, in eine schriftliche Form bringen. Die Ton-Aufnahme wird – sobald ich weiß, dass die Bachelor-Arbeit angenommen wurde – vernichtet.

Haben Sie jetzt noch Fragen? Sind Sie bereit? Wenn ja, starte ich jetzt die Aufnahme und beginne mit meiner ersten Frage.

Start Aufnahme

Einleitung

Darf ich zu Beginn einige Fragen zu ihrer Person und zur Gemeinde stellen?

- Seit wann sind sie in der Gemeinde tätig und in welcher Funktion?
- Wie sieht die Mitarbeiterstruktur in der Gemeinde aus?
Wie viele Mitarbeiter arbeiten in ihrer Gemeinde?
Wie viele davon Vollzeit?
Wie teilt sich die Mitarbeiterzahl auf die unterschiedlichen Bereiche auf?
- Wie viele der Mitarbeiter führen sie direkt?
- Wie sieht das Leitbild Ihrer Gemeinde/der Gemeindeverwaltung aus?
Wie lauten die strategischen Ziele der Gemeinde.....?

Nun würde ich gerne auf unser Thema – das MAG – überleiten:

Nutzenerwarten:

- Werden in ihrer Gemeinde MAG geführt?
Seit wann werden MAG geführt?
- Haben sie die MAG eingeführt oder ihr Vorgänger/in?
- Warum haben sie/wurden die MAG eingeführt?
Was haben sie sich davon erwartet?
(MA-Bindung, Zielklarheit, Führungsinstrument, Personalentwicklung, MA-Zufriedenheit, Leistungsbeurteilung, ...)
- Können sie mir sagen, inwieweit die Erwartungen aus ihrer Sicht erfüllt wurden?
- Was hat sich durch das MAG konkret geändert? (Beziehung MA/FK/Gemeinde)
- Was macht das MAG transparent? Was bringt es zu Tage?

Schwerpunkte des MAG

- Welche Schwerpunkte bzw. Inhalte hat ihr regelmäßiges MAG?

Rahmenbedingungen des MAG

- Wie läuft ein MAG bei ihnen normalerweise ab?

- Wer führt mit wem MAG? (Abteilungs- u. Bereichsleiter)
- Mit welchen Mitarbeitern werden MAG durchgeführt? Mit welchen nicht? Warum nicht?
- Wie oft findet bei Ihnen ein MAG statt? In welcher Frequenz?
Gibt oder gab es Fälle für ein anlassbezogenes MAG?
- Was spricht aus ihrer Sicht für/gegen die Durchführung von regelmäßigen MAG?
- Wie lange dauert ein MAG durchschnittlich?
- Wie führen sie die Gespräche?
Haben sie einen Leitfaden für das MAG?
Wie genau halten sie sich an diesen Leitfaden?
Könnte ich ein Exemplar ihres Leitfadens haben?
- Wie werden die MAG von den FK und den Mitarbeitern vorbereitet?
- Wie viel Zeit nehmen sie sich selbst für die Vorbereitung?
- Wer vereinbart die Termine für die Gespräche?
Wie schwierig ist es einen Termin zu finden?

Schulung

- Haben die FK und/oder die MA als Vorbereitung eine Schulung bekommen?
Wenn ja: Wie wurde geschult? (Welche Inhalte und wie?)
Wenn nein: Wie würden sie das im Nachhinein beurteilen?

Dokumentation

- Wie erfolgt die Nachbereitung der Ergebnisse?
- Werden die MAG protokolliert?
Wer protokolliert?
- Wie werden die Ergebnisse festgehalten und aufbewahrt? (Personalakt, Aufbewahrung / Datenschutz / Vertraulichkeit)
- Wer hat Einblick in die MAG und wer hat Zugriff auf die MAG-Dokumentation??
- Wie gehen Sie mit den Ergebnissen des MAG hinsichtlich Personalentwicklung um?

- Wie kommen die Mitarbeiter dann tatsächlich zu ihren Schulungen, wenn diese zB. vereinbart wurden? (Prozess)

Inhalte

- Bekommen die Mitarbeiter Feedback zu ihren Leistungen?
- Bekommt auch die FK Feedback vom Mitarbeiter?
- Vereinbaren die FK und Mitarbeiter beim MAG Ziele für das nächste Jahr?
Wie detailliert sind diese Ziele?
- Wie wird vorgegangen, wenn ein Mitarbeiter seine Ziele nicht erreicht hat bzw. wenn es Abweichungen gibt?
- Gibt es Konsequenzen oder erfolgt nur ein schlichter Vermerk? („zahnloser Tiger“)

Nutzen für alle Beteiligten

- Worin sehen sie den größten Nutzen für sich selbst als FK aus den MAG?
- Worin sehen sie den Nutzen für ihre Mitarbeiter?
- Welcher Nutzen lässt sich daraus für die Organisation „Gemeinde“ ableiten?
- Wenn sie an ihre MAG denken. Fällt ihnen ein konkretes Beispiel ein für ein positives Erlebnis und ein negatives Erlebnis?

Fazit / Lesson Learned

- Haben sie als FK Verbesserungsvorschläge für das MAG?
Planen sie Veränderungen?
- Rückblickend: Welche Tipps können sie FK in Gemeinden für die Einführung von MAG mitgeben?
- Worauf sollte bei der Einführung von MAG geachtet werden?
- Was ist bei der Durchführung von MAG besonders zu beachten?
- Worauf sollte bei der Nachbereitung geachtet werden?
- Jetzt im Nachhinein gesehen: Welche Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren waren für die erfolgreiche Umsetzung entscheidend?

Abschlussfrage

Haben Sie sonst noch Anregungen, die Sie mir mitgeben möchten? Gibt es Themen, die im bisherigen Gespräch noch nicht genannt wurden, die Sie erwähnen möchten?

- Für das Interview bedanken
- Aufnahmegerät abschalten
- Information über den weiteren Verlauf

Allgemeine Gedanken zum Interview / Eindrücke / Beobachtungen