

„Einführung eines Personalentwicklungsinstruments“ - Personalentwicklungsgespräche in Einrichtungen der Jugendhilfe -

Der Autor befasst sich mit der Implementierung von Personalentwicklungsgesprächen in Jugendhilfeeinrichtungen als ein Personalentwicklungsinstrument. Dabei beschreibt er ausgehend von einem konkreten Beispiel, wie der Prozess der Implementierung gestaltet werden muss, damit nachhaltige Personalentwicklung entstehen kann. Die Lesenden erhalten Hinweise zu Voraussetzungen für die Implementierung, zum Prozess selbst - einschließlich der Qualifizierung der Führungskräfte - und erfahren, was die Mitarbeitenden über Personalentwicklungsgespräche sagen.

Aus der Praxis als Dipl. Supervisor, Coach und Organisationsentwickler weiß der Autor, dass Nonprofit Organisationen Personalentwicklungsinstrumente gerne schnell und unkompliziert einführen. Sie gehen davon aus, dass bei den Führungskräften und den Mitarbeitenden viel Kompetenz vorhanden ist, so dass vermeintlich wenig in diesen Prozess investiert werden muss. Dabei wird übersehen, dass Personalentwicklungsinstrumente ihre volle Wirkung nur dann entfalten können, wenn sie in ein Gesamtkonzept des Führens und Leitens eingebunden sind und somit zu einer schlüssigen und stimmigen Methode der Personalentwicklung werden.

Meine Ausführungen gehen auf die Implementierung von Personalentwicklungsgesprächen (PE-Gesprächen) im St. Elisabeth – Verein und bei verschiedenen anderer Non Profit Organisationen, auf eine Vielzahl von Fortbildungen mit Führungskräften zu diesem Thema sowie auf ein Seminar mit W. Hoffmann (Diakonische Akademie, Berlin) beim St. Elisabeth Verein in Marburg, zurück.

1. Was ist Personalentwicklung? – Definition und Voraussetzungen

Personalentwicklung umfasst alle Aktivitäten innerhalb und außerhalb eines Unternehmens, die der Vermittlung und Förderung von Fach-, Sozial- und Managementkompetenz, von Wissen, Können und Verhalten der Mitarbeiter dienen. Das gemeinsame Ziel aller Personalentwicklungsmaßnahmen ist es, die Dienstleistungsqualität zu verbessern und die Mitarbeitenden entsprechend den sich verändernden Anforderungen zu entwickeln.

P. Gerull schreibt dazu: „Oberbegriff für ein breites Spektrum von Maßnahmen zur Analyse, Planung, Förderung und *Evaluation* des personellen Potenzials einer Organisation. Zur Personalentwicklung in der Sozialarbeit gehören vor allem Aus-, Fort- und Weiterbildung, Supervision und Formen der Beratung, aber auch Maßnahmen der Auswahl, Einführung und Einsatzplanung der Mitarbeitenden.“ (aus: QS 24 „Selbstbewertung des Qualitätsmanagements“)

Wirkungsvolle Personalentwicklung benötigt eine klare Unternehmenskonzeption als Voraussetzung, die ihr als verlässlicher Leitfaden dient und nur dann ihre Wirkung voll entfaltet. Dies ist vergleichbar mit einem gezielten Qualitätsmanagementsystem. Die Grundlage dieser Unternehmenskonzeption sind die strategischen Unternehmensziele, die im Bereich der Personalentwicklung für die einzelnen Handlungsfelder zu operationalisieren sind. Je konkreter die Ziele handlungsrelevant differenziert werden, desto klarer lassen sich die damit verbundenen Anforderungen an das Personal formulieren. Hier wird deutlich, wie entscheidend die Kommunikation zwischen Führungskräfte und Mitarbeitenden ist, damit dieser Prozess gelingt. Hier gewinnen PE-Gespräche als eine Maßnahmen der Personalentwicklung an Bedeutung.

2. Was sind Mitarbeitergespräche?

In vielen Einrichtungen existieren Formulare über denen Personalentwicklungsgespräch oder Mitarbeitergespräch oder Jahresgespräch steht. D. h. unter dem Label verbergen sich eine Vielzahl von Bezeichnungen und noch mehr z.T. unterschiedliche und unterschiedlich verstandene Inhalte. Da ist es angebracht ein wenig Licht in diese Gesprächsform zu bringen, die doch der Entwicklung des Personals dienen soll.

Grundsätzlich gilt, alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und nachgeordneten Mitarbeitenden, die über die Alltagskommunikation hinausgehen, sind Mitarbeitergespräche. Kommunikation, wie z. B. laufende Arbeitsanweisungen oder der Austausch von Informationen zur Erledigung der Arbeitsaufgaben sind keine Mitarbeitergespräche. Typische Merkmale für Mitarbeitergespräche:

- Meist regelmäßige und geplante Termine wie z. B. Beurteilungs-, Zielvereinbarungs- oder Fördergespräche sowie anlassbezogen (z. B. Feedbackgespräche)
- I. d. R. vom direkten und disziplinarischen Vorgesetzten geführt
- Zumeist ein Vier-Augengespräch
- Bei Disziplinargesprächen können weitere Personen dabei sein (nächster Vorgesetzter, Mitarbeitervertretung)
- Es geht immer um einen bestimmten Sachverhalt und eine Zielsetzung
- Nicht delegierbar, da eindeutige Führungsaufgabe

Viele in der Literatur beschriebene und in der Praxis angewendete Mitarbeitergespräche sind nicht oder nur teilweise bekannt. Dazu gehören z.B. Abmahnungsgespräch, Suchtgespräch, Austrittsgespräch, Beurteilungsgespräch, Einarbeitungsgespräch, Einführungsgespräch, Fehlzeitengespräch, Fortbildungsgespräch, Konfliktgespräch, Kritikgespräch, Rückkehrgespräch, Transfergespräch und Versetzungsgespräch.

2.1. Personalentwicklungsgespräche – eine besondere Form des Mitarbeitergesprächs

Personalentwicklungsgespräche (PE-Gespräche) stellen eine besondere Form von Mitarbeitergesprächen dar. Sie integrieren nach W. Hoffmann von der Diakonischen Akademie in Berlin drei unterschiedliche Formen von Mitarbeitergesprächen:

- Jahresmitarbeitergespräch
- Feedbackgespräch
- und Zielvereinbarungsgespräch (genaue Erläuterung unter 2.2.)

Daraus ergeben sich vier wesentliche Gesprächsteile im Rahmen des Personalentwicklungsgesprächs: die Gegenwart, die Vergangenheit, die Zukunft und als deutlich mitarbeiterzentrierten Teil, persönliche Themen des Mitarbeitenden.

2.2. Ablauf und Ziel von PE-Gesprächen

Ziel von PE-Gesprächen ist die Verbesserung des Verhältnisses und der Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Gegenseitigen Akzeptanz, optimale Offenheit und wechselseitiges Vertrauen wachsen durch gut geführte PE-Gespräche. Dies hat unmittelbar positive Auswirkungen auf die Effizienz und Effektivität der Zusammenarbeit und damit natürlich auch auf das Erreichen der betrieblichen Ziele.

Im Folgenden beschreibe ich die einzelnen Gesprächsteile (Jahresmitarbeitergespräch, Feedbackgespräch, Zielvereinbarungsgespräch) genauer. Dabei orientiere ich mich am inhaltlichen Gerüst der PE-Gespräche beim St. Elisabeth – Vereins, Marburg.

Das Jahresmitarbeitergespräch steht in diesem Zusammenhang für die Kontinuität und sichert dem Mitarbeiter das Recht mindestens einmal jährlich ein Gespräch mit seinem Vorgesetzten zu haben. Ausgehend von der zeitlichen Perspektive zentriert dieser Gesprächsteil die Gegenwart und die Vergangenheit. Inhaltlich können bzw. werden folgende Aspekte fokussiert:

- Die gegenwärtige Arbeitssituation des Mitarbeitenden
- Aufgaben und Ziele des Mitarbeitenden im Arbeitsfeld
- Aufgaben und Ziele im Kontext der Unternehmensziele
- Grad der Identifikation mit den Aufgaben und Zielen
- Bezug zu den Vereinbarungen aus dem letzten PE-Gespräch im Zusammenhang mit den Aufgaben und Zielen
- Zufriedenheit des Mitarbeitenden mit seinem Aufgabengebiet
- Reflexion der Bereitschaft zur Problemlösung
- Reflexion der Bereitschaft aus Fehlern zu lernen

- Reflexion der Entwicklungsbereitschaft
- Reflexion der Bereitschaft sich fachlich weiterzuentwickeln
- Reflexion des Engagements des Mitarbeitenden
- Reflexion der Bereitschaft zur Flexibilität und Veränderung
- Reflexion der Fähigkeit neue Ideen zu generieren
- Reflexion der Bereitschaft sich mit neuen Ansätzen und Betrachtungsweisen auseinanderzusetzen
- Aktualität der Stellenbeschreibung
- Themenwünsche vonseiten des Mitarbeitenden

Feedbackgespräch

Im Feedbackteil steht inhaltlich die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft im Zentrum des Gesprächs. Dabei muss es um wechselseitiges Feedback gehen, also nicht nur die Führungskraft gibt Feedback, sondern erhält auch Feedback zu ihrem Führungsverhalten. Offenen Fragen dürfen ausgetauscht und geklärt werden. Ebenfalls reflektieren die Beteiligten im zweiten Schritt auch das Verhältnis des Mitarbeitenden zu Kollegen und Kunden. Als mögliche Fragestellungen sind zu berücksichtigen:

- Wie sehen Mitarbeitender und Führungskraft ihr Verhältnis und ihre Zusammenarbeit?
- Was gibt es positiv bzw. auch kritisch zu berichten?
- Reflektiert werden können in diesem Kontext die Weitergabe bzw. Beschaffung von Informationen, das Konfliktverhalten der Beteiligten, die Fähigkeit Kritik anzunehmen, genauso wie die Fähigkeit konstruktive Lösungen zu erarbeiten.
- Sind beide fähig eigene Fehler zu benennen und sich damit auseinanderzusetzen?
- Berücksichtigen beide die Meinung des anderen und ist dies transparent?
- Trägt der Mitarbeitende getroffene Entscheidungen mit bzw. hält sich die Führungskraft ebenfalls daran?
- Unterstützen beide in kritischen Situationen durch ihr Verhalten das Verhältnis zu den Kollegen bzw. tragen sie durch ihr Handeln zur Festigung und zur Effektivität des Teams bei?
- Sind die Beteiligten in der Lage in krisenhaften oder schwierigen Situationen den Bedarf nach Unterstützung bzw. Hilfe zu formulieren?
- Wird die Hilfe dann angenommen und werden die Hilfeangebote als angemessen bewertet?
- Wie stellt sich die Zusammenarbeit im Team mit den Kollegen dar?
- Wie ist in diesem Zusammenhang die Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden, wie die Einschätzung der Führungskraft?
- Wie stellt sich die Zusammenarbeit mit den Kindern und Jugendlichen dar...?

- Wie mit den Eltern...?
- Wie mit den Sozialarbeitern der Jugendämter...?
- Wie mit anderen Fachkräften bzw. Institutionen...?
- Welche Maßnahmen sind aus Sicht des Mitarbeitenden einzuleiten, um ggf. eine sinnvolle Veränderung herbeizuführen, wie ist in diesem Zusammenhang die Einschätzung der Führungskraft?
- Welche Stärken und Interessen sieht der Mitarbeitende?
- Wie schätzt der Mitarbeitenden seinen Entwicklungsbedarf ein?

Zielvereinbarungsgespräch

Im Zielvereinbarungsbereich des Personalentwicklungsgesprächs stehen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation, der Arbeitszufriedenheit, der Zusammenarbeit und der Förderung der persönlichen Weiterentwicklung (Vereinbarungen zur beruflichen Weiterentwicklung und Fort- und Weiterbildung) im Mittelpunkt.

Die Zielvereinbarung ist für die Orientierung, die Planungs- und Handlungssicherheit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft von Bedeutung und sichert die konkrete Steuerungsmöglichkeit. In Verbindung mit einer verbindlichen Maßnahmenplanung wird in dieser Phase der Charakter des Entwicklungsansatzes, sowohl für den Mitarbeitenden als auch für die Einrichtung deutlich. Hier findet sich entscheidendes Potenzial, das die Interessen von beiden integriert. Folgende Zielvereinbarungsbereiche bieten sich an:

- Wie sehen aus Sicht der Führungskraft die kurz- und mittelfristigen Entwicklungsschwerpunkte des Arbeitsbereiches aus?
- Wie korrespondieren die Entwicklungsschwerpunkte mit den Entwicklungsinteressen des Mitarbeitenden?
- Und welchen persönlichen Beitrag möchte der Mitarbeitende im Rahmen dieser Entwicklung leisten?
- Wie sehen in diesem Zusammenhang konkrete Erwartungen der Führungskraft bezüglich der Arbeitsschwerpunkte und der Zielsetzungen an den Mitarbeitenden aus?
- Welche Erwartungen sind unter Umständen mit messbaren Ergebnissen zu verbinden? Wie und woran wird gemessen, ob die Ergebnisse erreicht sind? Welche zeitliche Perspektive oder konkrete Terminierung wird bezogen auf die einzelnen Ziele vorgenommen?
- Welche Voraussetzungen sind erforderlich, um dem Mitarbeitenden zu ermöglichen seine Ziele zu erreichen bzw. seine Aufträge zu erfüllen? Welche Unterstützungsformen durch die Führungskraft müssen bedacht werden? (Begleitung und Beratung, zeitliche Ressourcen, Möglichkeiten Gelerntes in der Praxis anzuwenden)
- Ist es notwendig bestimmte Rahmenbedingungen zu verändern, damit die vereinbarten Ziele und Ergebnisse zu erreichen sind?

- Gibt es Veränderungen bezogen auf die Rolle des Mitarbeitenden in seinem Arbeitsfeld und die Beziehungen zu den Kollegen? Wer muss außerdem über die angestrebten Ziele informiert werden (eindeutige Aufgabe der Führungskraft)?
- Wie müssen die Qualifikation und die Entwicklung des Mitarbeitenden im Kontext der vereinbarten Ziele konkret gefördert werden? Bzw. welche Fördermaßnahmen unabhängig der vereinbarten Ziele sind zu installieren?
- Welchen Bedarf formuliert der Mitarbeitende in diesem Zusammenhang? Wie sehen die Entwicklungswünsche des Mitarbeitenden aus?
- Welche Maßnahmen unterstützen den Mitarbeitenden dabei seine Aufgaben, in fachlicher und persönlicher Hinsicht zukünftig noch besser zu erfüllen?
- Wie sehen unter Umständen konkrete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen aus? Welche längerfristigen Qualifizierungen sind sowohl für den Arbeitsbereich bzw. das Unternehmen und den Mitarbeitenden sinnvoll? (Fortbildungsprogramm zur Vorbereitung sondieren und evtl. konkrete Vorschläge im Kopf haben)
- Wie sehen mögliche Veränderungswünsche des Mitarbeitenden bezogen auf seinen Arbeitsplatz und/oder des Aufgabenbereiches aus?

Durch die aufgezeigten Reflexionspunkte wird deutlich, wie vielschichtig und vielfältig die Durchführung von PE-Gesprächen ist. Damit die einzelnen Aspekte ihre volle Wirkung entfalten können, müssen verschiedene Voraussetzungen geschaffen werden, die im folgenden Abschnitt detaillierter beschrieben sind.

3. Voraussetzungen für die Implementierung

Aus der Begleitung von verschiedenen Implementierungsprozessen zur Einführung von PE-Gesprächen und der Begleitung des Prozesses beim St. Elisabeth-Verein ist mir deutlich, dass Ängste und Verunsicherungen bei Mitarbeitenden bezogen auf dieses Instrument vorhanden sind. Niemandem ist deutlich und transparent, was in den Gesprächen konkret passieren soll und welche Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen werden.

Unsicherheiten gibt es auch aufseiten der Führungskräfte. Bin ich überhaupt in der Lage Mitarbeitergespräche zu führen, welches Handwerkszeug ist dafür notwendig und was soll überhaupt Inhalt eines Mitarbeitergesprächs sein? Viele der zu klärenden Fragen werden innerhalb der vorhandenen Strukturen, wie Teambesprechungen oder Erziehungsplanungsgesprächen geklärt, ohne dass dem einzelnen Mitarbeitenden ein geschützter Rahmen unter vier Augen zur Verfügung steht.

Nutzen Jugendhilfeeinrichtungen bereits das Instrument von Mitarbeitenden-gesprächen, erfahre ich aus Fortbildungen der mittleren Führungsebene, dass in diesem Kontext viele verschiedene Gesprächsformen vermischt werden und unklar gegenüber den Mitarbeitenden zu Anwendung kommen. Aus einem ganz normalen Vieraugengespräch wird ein Kritikgespräch oder aus einem Beurteilungsgespräch ein Abmahnungsgespräch. Feedback bekommt zwar der Mitarbeitende, hat jedoch umgekehrt keine Möglichkeit, sein Feedback in Richtung Führungskraft anzubringen. Eine solche Praxis schürt ebenfalls die Verunsicherung bei den Mitarbeitenden, wenn es dann plötzlich heißt, jetzt führen wir PE-Gespräche ein, um einen konstruktiv fördernden Rahmen gegenüber den Mitarbeitenden zu sichern. Da vermischt sich die gute Absicht mit Unwissenheit über die Vielschichtigkeit von PE-Gesprächen.

Auf diesem beschriebenen Hintergrund ist es sinnvoll bestimmte Schritte bei der Einführung von PE-Gesprächen zu beachten:

Ausgangspunkt für die Implementierung ist die Auseinandersetzung mit dem in der Einrichtung vorhandenen oder gewünschten Führungsverständnis (Managementmodell und Führungskonzeption).

Dies ist deswegen so wichtig, damit das Führungshandeln unabhängiger von dem jeweiligen Führungsstil der einzelnen Führungspersönlichkeiten wird und sich in verbindlichen Leitsätzen widerspiegelt. Dadurch entsteht gegenüber den Führungskräften ein verpflichtender Charakter. Diesen Aspekt gilt es dann, in den eigenen PE-Gesprächen zu reflektieren. Mitarbeitende erhalten im Rahmen der Führungskonzeption z. B. konkrete Hinweise dazu,

- wie sie aus Sicht der Leitungspersonen gesehen werden,
- was in der Einrichtung unter Personalentwicklung verstanden wird
- wie mit Konflikten umzugehen ist
- wie eine Kritik- und Feedbackkultur gesichert wird
- wie Ziele verabredet werden und
- wie Entscheidungen zu treffen sind.

Das konkrete Führen von
Personalentwicklungsgesprächen



Die Basis zum Führen von Personalentwicklungsgesprächen

Weitere wichtige Grundlage ist die Stellenbeschreibung, in der sich die Kompetenzbereiche widerspiegeln. In Aufbau und Formulierung wird deutlich, wie sich das verabredete Führungskonzept tatsächlich umsetzt. (Stichwort: Delegation von Verantwortung versus Verteilung von Aufträgen). Dies gilt auch für die Rechte und Pflichten im Kontext der PE-Gespräche.

In der Stellenbeschreibung zeigt sich weiter, wer denn tatsächlich PE-Gespräche führen darf und wer nicht. Ist dies z. B. immer nur der zuständige Bereichsleiter oder darf auch die Ebene der Gruppenleiter PE-Gespräche führen.

Der beschriebene Hintergrund ermöglicht den Führungskräften, sich in ihrem Führungsverhalten konkret zu reflektieren und sich daran von Mitarbeitenden oder dem eigenen Vorgesetzten messen zu lassen. Damit ist der Charakter der Beliebigkeit deutlich relativiert und eine klare Anforderung an die Führungskräfte im Unternehmen formuliert. Dies ist den Mitarbeitenden entsprechend transparent zu machen.

Im St. Elisabeth – Verein sind wir konsequent die Schritte vom Leitbild bis zum Konzept der PE-Gespräche gegangen. Dabei wurden die Mitarbeitenden in den gesamten Prozess einbezogen. Hier zeigt sich dann, ob die einzelnen Elemente glaubwürdig ineinandergreifen.

4. Umsetzungsschritte für die Implementierung

4.1. Beteiligung der Mitarbeitenden

Zuerst ist es sinnvoll in einer zentralen Veranstaltung, über die Einführung von PE-Gesprächen zu informieren und das Vorgehen im Detail zu beschreiben. Hier hat sich gezeigt, wie hilfreich es für die Mitarbeitenden ist, genauer über den Nutzen und die Ziele von PE-Gesprächen zu informieren, und die Abgrenzung zu andern Formen von Mitarbeitergesprächen zu verdeutlichen. Dies reduziert die oben angesprochenen Ängste und vermittelt Sicherheit über den gesamten Prozess der Implementierung. Dazu sind bei kleineren Einrichtungen alle Mitarbeitenden einzuladen. Bei großen Einrichtungen sind die Führungskräfte aller Ebenen einzubinden, die dann die gegebenen Informationen in den entsprechenden Konferenzen weitervermitteln. Außerdem empfehle ich ausdrücklich die Beteiligung der Mitarbeitervertretung von Beginn an.

Dann bietet es sich an, eine Querschnittssteuerungsgruppe (mit Vertretern aus allen Arbeitsbereichen) zu bilden, die einen Vorschlag für die einzelnen Verfahrensteile entwickelt. Dazu gehören die Festlegung der Inhalte für das PE-Gespräch, die Erarbeitung eines Leitfadens für die PE-Gespräche (siehe oben unter 2.1.), eine Handreichung zum Führen von PE-Gesprächen, Festlegung der Frequenz und der Verbindlichkeit und die Verabredung einer Dokumentationsform.

Die Handreichung dient der Führungskraft und dem Mitarbeitendem dazu, eine gemeinsame Orientierung für die Organisation und den Ablauf des PE-Gesprächs zu haben. Im Einzelnen werden folgende Aspekte geklärt:

- der Rhythmus der PE-Gespräche
- die Aushändigung der Unterlagen vor dem PE-Gespräch (Leitfaden und Handreichung) zur Vorbereitung
- die Dokumentation, sowohl die Form als auch die Themen
- der Aufbewahrungsort der Dokumentation
- die Einsichtnahme der nächsthöheren Führungskraft
- ein Verfahren für Unstimmigkeiten zwischen den Beteiligten
- Nachbereitung und Reflexion

4.2. Wer führt Personalentwicklungsgespräche?

Dann müssen die Führungskräfte festgelegt werden, die Personalentwicklungsgespräche führen dürfen. Dabei zeigt die Erfahrung, dass es sinnvoll ist alle Hierarchieebenen entsprechend einzubeziehen. Je näher die Führungskräfte an den Mitarbeitenden sind, desto intensiver können die einzelnen PE-Gespräche geführt werden. Beginnend bei der Gruppenleiter-ebene über die Bereichsleiter-ebene zur Heimleiter-ebene bis hin zum Geschäftsführer ist eine mögliche Variante. Gibt es Inhalte die nicht in der Entscheidungskompetenz der jeweiligen Führungsebene sind, wird die nächsthöhere entsprechend einbezogen.

Die Gruppen der Führungskräfte, die PE-Gespräche führen dürfen muss den Mitarbeitenden bereichsweise mitgeteilt werden. Es ist desweiteren notwendig, einen eindeutigen Starttermin für den Beginn der Einführung zu verabreden und bis wann der erste Durchgang mit allen Mitarbeitenden abgeschlossen ist. Passiert dies nicht, gibt es Mitarbeitende die schon Gespräche geführt haben und andere die immer noch darauf warten, ohne einen konkreten Anhaltspunkt zu haben.

Zu beachten ist, dass die notwendigen Änderungen in den Stellenbeschreibungen vorgenommen werden (siehe auch unter 3.).

4.3. Fortbildung der Führungskräfte

Neben der Einbindung von PE-Gesprächen in ein entsprechendes Managementmodell ist auch die Fortbildung der Führungskräfte wichtig. Aus meiner Erfahrung reicht i.d.R. ein Fortbildungstag bei einrichtungsinternen Schulungen aus, da sie gezielt an den Vorerfahrungen anknüpfen. Dabei ist vor allem eine theoretische Einführung in die PE-Gespräche nötig, mit dem Hinweis der Abgrenzung zu anderen Mitarbeitergesprächsformen (siehe unter 2.) Es ist ebenfalls notwendig den unterschiedlichen Aufbau eines PE-Gesprächs im Vergleich zu einem Kritikgespräch zu verdeutlichen. Denn

selbst in den Fortbildungen passiert es in den Trainingssituationen immer wieder, dass eine als PE-Gespräch geplante Zusammenkunft in ein Kritikgespräch abrutscht. Deshalb sind die Unterschiede genau herauszuarbeiten und in Trainingssequenzen einzuüben. Der Trainingsteil sollte mindestens die Hälfte des Fortbildungstages einnehmen. Dies bietet die Gelegenheit auch kommunikationstheoretische Aspekte herauszuarbeiten und Faktoren für eine gelingende Gesprächsführung praktisch zu erfahren. Bei den Trainigssituationen arbeite ich immer mit der Videokamera, da dadurch der Selbstentwicklungsaspekt durch das direkte Feedback verstärkt wird. Die Führungskräfte erfahren hier sehr konkret, was ein bestimmtes Gesprächsverhalten bei den Mitarbeitenden auslöst.

Als weitere Stichworte sind zu nennen: Rollenwechsel (Führungskraft – Mitarbeitender), Gesprächsstruktur, Fragetechniken, Ich – Botschaften, Aktives Zuhören, Körpersprache, Feedback geben und erhalten, Zielvereinbarung, Konfliktmanagement)

4.4. Erprobungsphase

Sind die Grundlagen für die Einführung geschaffen, das Verfahren innerhalb der Einrichtung kommuniziert, die Führungskräfte benannt, die zukünftig PE-Gespräche führen und alle entsprechend dafür fortgebildet, kann mit der Durchführung gestartet werden. Ein vorher vereinbarte Probezeit oder Probephase hat sich aus meiner Erfahrung bewährt. Die Probezeit kann an einem Zeitraum oder an einer Anzahl von durchgeführten PE-Gesprächen ausgerichtet werden.

Nach der Probezeit müssen die einzelnen Verfahrensteile reflektiert und entsprechend der Erfahrungen in der Praxis angepasst werden. Dabei hat sich z.B. beim St. Elisabeth-Verein herausgestellt, dass die Dauer der einzelnen Gespräche sehr unterschiedlich ist, obwohl darauf hingewiesen wurde, dass die Gespräche nicht länger als 1,5 Stunden dauern sollen. Weiterhin wurde deutlich, dass die Rückmeldeschleife über den aus den PE-Gesprächen resultierenden Fortbildungsbedarf nicht bei der einrichtungseigenen Fortbildungsinstitution ankommt.

5. Einbindung in das Qualitätsmanagementsystem

Besteht in der Einrichtung ein Qualitätsmanagementsystem hat sich die Erarbeitung eines Qualitätsstandards „Personalentwicklung“ bewährt. Die PE-Gespräche sind dann integriert und unterliegen den notwendigen Indikatoren und Prüfmitteln. In jährlichen internen Audits durch den Qualitätsmanagementbeauftragten werden die Form und das Verfahren für die PE – Gespräche evaluiert (nicht die Inhalte). Desweiteren besteht im Rahmen eine Qualitätsstandard die Möglichkeit auch für andere Formen von Mitarbeitergesprächen Grundlagen zu erarbeiten und sie anzuwenden.

Beim St. Elisabeth-Verein haben wir innerhalb des Qualitätsstandards auch die Verfahren für

- die Erstellung von Stellenbeschreibungen
- die Erarbeitung von Anforderungsprofilen
- die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden
- die Erstellung eines Fort- und Weiterbildungskonzeptes einschließlich der Bedarfserhebung, der Planung und der Dokumentation
- die Durchführung von Abschlussgesprächen
- die Verabschiedung von Mitarbeitenden

6. Mitarbeitenden berichten über ihre Erfahrungen mit der Einführung von PE - Gesprächen

Die Personalentwicklungsgespräche im St. Elisabeth Verein Marburg wurden vor ca. vier Jahren in allen Bereichen der Unternehmensgruppe eingeführt. Angekündigt wurde das Medium Personalentwicklungsgespräche durch die jeweilige Bereichs- und oder Heimleitungen mit einer kurzen Information über den Gesprächsinhalt und den Gesprächsverlauf. Parallel dazu wurde darüber aufgeklärt, dass die Ergebnisse der Gespräche dokumentiert werden. Dies führte bei vielen Mitarbeitenden zu Unsicherheiten und Befürchtungen, da vor allem der Zweck nicht transparent und klar war. Nachdem der erste Turnus Entwicklungsgespräche geführt wurde, stellte man fest, dass diese Form für alle Seiten nicht den gewünschten Effekt hatte, da das Ziel und die Umsetzung sowohl für den Vorgesetzten als auch für den Mitarbeitenden relativ unklar war. Daher wurde das Verfahren überdacht, geändert und im Rahmen des oben dargestellten Umsetzungsprozesses standardisiert und die Integration in das Qualitätsmanagement sichergestellt.

Hierbei wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt, den jeder Mitarbeitende vor dem Gespräch ausgehändigt bekommt und sich dadurch gezielt auf das Personalgespräch vorbereiten kann. Schon aus dem Leitfaden wird deutlich, dass es sich um ein jährlich stattfindendes Gespräch und nicht um ein vielleicht unangenehmes Kritikgespräch handelt. Durch diesen Leitfaden geht hervor, dass es sich um einen Abgleich der Arbeitszufriedenheit, den beruflichen Entwicklungsstand und der Eruiierung möglicher Fortbildungs- und Entwicklungsbedarfe geht. Wichtig ist hier die Reflexion und die Standortbestimmung der eigenen Arbeitsleistung und das Wertschätzen der geleisteten Arbeit durch den Vorgesetzten.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die gegenseitige Rückmeldung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft über ihre Arbeitsbeziehung. Gerade dies wurde von den Autoren dieses Abschnitts 6. (Marco Schewe und Kristin Mandler), die auf verschiedenen Hierarchieebenen arbeiten, als sehr konstruktiv und angenehm erlebt.

Dadurch entsteht in der Arbeitsbeziehung eine größere Klarheit und Verbindlichkeit, lässt aber die Frage offen, wie offen und ehrlich kann ich in der Rückmeldungskultur sowohl als Mitarbeiter meinem Vorgesetzten gegenüber aber auch als Vorgesetzter meinem Mitarbeiter gegenüber sein, damit der Prozess eine konstruktive Wirkung hat.

Als sehr bedeutend wird von den Autoren bewertet, dass die Gespräche in größtmöglicher Authentizität geführt werden.

Durch den regelmäßigen Abgleich des Entwicklungsbedarf wird präventiv Arbeitsunzufriedenheit vorgebeugt und eventuell thematisiert, ob sich ein Mitarbeiter auf einen anderen Arbeitsplatz in der Unternehmensgruppe hin entwickeln möchte. So lässt sich verhindern, dass sich wertvolle, gut geschulte Mitarbeiter, sich aus Frust, Unzufriedenheit und Mißverständnisse auf andere Stellen weg bewerben.

Zusammenfassend können wir sagen, dass wir nach den anfänglichen „Geburtswehen“ bei der Einführung der Personalentwicklungsgespräche in unserer Unternehmensgruppe diese als sehr konstruktives und zufriedenstellendes Instrument der Mitarbeiterführung betrachten. Besonders durch das in der Qualitätsentwicklung erarbeitete transparente Verfahren mit Hilfe des Gesprächsleitfadens, der allen Beteiligten vor dem Gespräch ausgehändigt wird, ist ein Medium entstanden, welches Irritationen ausräumt und dadurch der Beziehungspflege zwischen Vorgesetzten und den Mitarbeitern dient, die Arbeitsmotivation und die Identifikation mit den Zielen der Unternehmensgruppe stärkt.

2

7. Personalentwicklungsgespräche – Fluch oder Segen?

Wie die meisten Personalentwicklungsinstrumente steht und fällt der Erfolg von PE-Gesprächen mit dem „WIE“. D.h., wenn sich Einrichtungsleiter entscheiden PE-Gespräche einzuführen, erhöhen sie den Segen, indem sie darauf achten, einen in sich schlüssigen Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Dabei spielen die von mir oben beschriebenen Faktoren eine wichtige und entscheidende Rolle. Dazu kommen weitere Elemente die den Erfolg maßgeblich beeinflussen:

- absolute Unterstützung durch die Führungsebenen, dabei kommt der mittleren Führungsebene auf dem Hintergrund der Vorbildfunktion eine besondere Bedeutung zu
- die Bereitschaft Zeit und andere Ressourcen zu investieren
- starke Orientierung an den Spezifika der jeweiligen Einrichtung, d.h. die Erarbeitung eines auf die Belange abgestimmtes Konzept evtl. mit externer Unterstützung
- eine hohe Kompetenz zur ehrlichen und offenen Kommunikation auf Seiten der Führungskräfte und der Mitarbeitenden

- die Bereitschaft, die in den PE – Gesprächen angesprochenen Themen und Kritikpunkte zu bearbeiten und ggf. Veränderungsprozesse einzuleiten
- Sicherstellung der Abgrenzung bzw. Verzahnung zu anderen Personalentwicklungsinstrumenten
- Regelmäßige Reflexion der PE-Gespräche und Überprüfung der Tauglichkeit des Instruments einmal jährlich

Gelingt es den Großteil dieser Elemente umzusetzen, sind PE – Gespräche ein Segen. Werden sie nur halbherzig berücksichtigt oder davon ausgegangen, das alles ließe sich en passant umsetzen, so wird aus einem wertvollen Instrument schnell ein Fluch. Generell ist es bei Veränderungsprozessen notwendig immer die Auswirkungen auf die Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Für Mitarbeitenden ist es wichtig, dass der Sinn und Zweck von Veränderungen transparent und in einen Gesamtzusammenhang eingeordnet sind. In der praktischen Umsetzung zeigt sich dann, ob die vereinbarten und gemeinsam entwickelten Standards und Verfahren eingehalten werden. Daran messen Mitarbeitende die Glaubwürdigkeit von Führungskräften. Entsteht eine Diskrepanz fühlen sich die Mitarbeitenden nicht Ernst genommen und die Wirkung von PE-Gesprächen verpufft.

Zum Schluss ein Zitat von H. Ford:

„There are three kinds of companies:
Those who makes things happen,
Those who watch things happen,
Those who wonder, what has happened“

7. Literaturhinweise

QS 24 „Selbstbewertung des Qualitätsmanagements“, Peter Gerull, EREV, Hannover
Seminarunterlagen von Wolfgang Hoffmann, Diakonische Akademie, Berlin

Autoren:

Bertram Kasper, Geschäftsführer der St. Elisabeth Innovativen Sozialarbeit gGmbH, Dipl. Sozialarbeiter, Dipl Supervisor, Supervisor (DGSv) und Business Coach, b.kasper@elisabeth-verein.de, www.qisa-marburg.de

Kristin Mandler, Diplom-Sozialpädagogin, pädagogische Mitarbeiterin im Intensiv-Betreuten-Wohnen des St. Elisabethvereins Marburg

Marco Schewe, Diplom-Sozialpädagoge, Gruppenleiter der intensiv betreuten Wohngruppe St. Jost des St. Elisabethvereins Marburg