

DH ||| DUALE SH ||| HOCHSCHULE SH

Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

Kommunikation Schlüsselkompetenzen II

DH || DUALE
SH || HOCHSCHULE SH

Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

Kommunikation

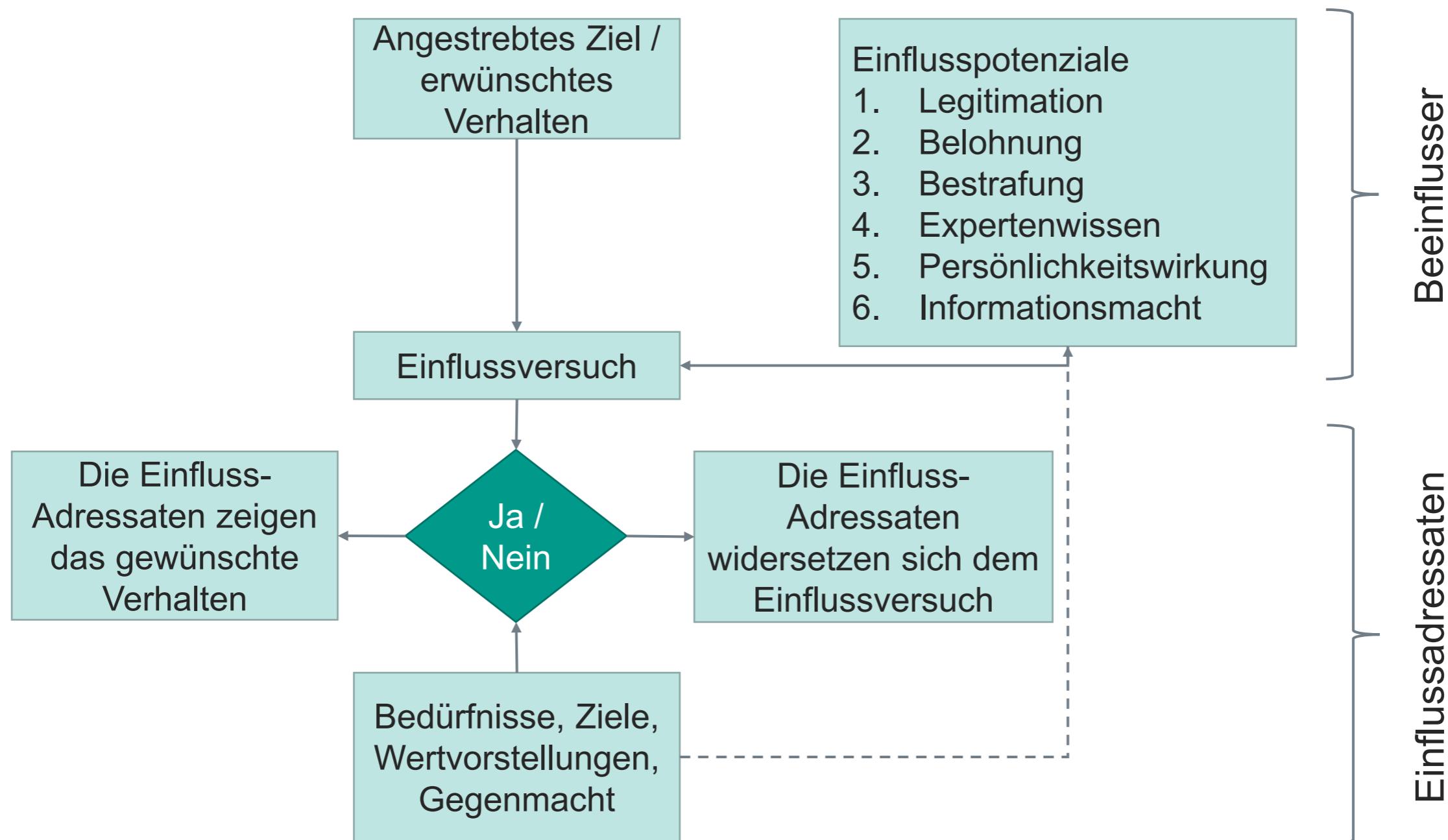
Kommunikation im Personalmanagement



Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

Macht als Beschreibung einer Führungsbeziehung

Verhaltenstheorien: Führung im Einfluss-Prozessmodell



Eigene Darstellung nach: Schreyögg, G. / Koch, J. (2010), S. 266.

Macht als Beschreibung einer Führungsbeziehung

Führung als Ausübung von Macht

- Macht als Kontrolle von „Unsicherheitszonen“:
 - Kontrolle von etwas, was dem anderen wichtig ist und
 - was der andere ggf. nicht wirklich beurteilen kann

Macht beschreibt die (Führungs)Beziehung

- Macht ist nicht als Eigenschaft an die Person des Mächtigen gebunden.
- Macht entsteht durch „Einlassen“ des Machtlosen auf den Einflussversuch des Mächtigen.
- Macht kennt (theoretisch denkbare) Alternativen in der Handlung des Machtlosen (Machtausübung = Zwang).

Macht wird oft subtil, symbolisch vermittelt

- über Privilegien
- durch Räumlichkeiten, zur Verfügung stehende Ressourcen, Architektur ...

Macht als Beschreibung einer Führungsbeziehung

Verhaltenstheorien: Macht

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Max Weber)

- Macht ist nicht vornehmlich ein Wirken gegen möglichen Widerstand oder ein Zwang, eine bestimmte Handlung zu vollziehen.
- Macht beruht häufig auf Einverständnis.
- **Funktion von Macht:** Selektivität einer anderen Person steuern und nicht die Wahlmöglichkeiten – wie bei Zwang – gänzlich zu eliminieren
- Macht ist eine Voraussetzung für die Ausübung von Zwang, aber nicht damit gleichbedeutend.

Macht als Beschreibung einer Führungsbeziehung

Verhaltenstheorien: Macht als Beziehung

- Macht ist eine **instrumentelle Beziehung**. Dies meint, dass eine Machtbeziehung kein Selbstzweck ist, sondern nur unter Bezugnahme auf ein Ziel, das die Akteure erreichen wollen, seine Sinnhaftigkeit bekommt.
- Macht ist eine **nicht-transitive Beziehung**. Dies wiederum meint, dass Macht nicht von einem Akteur auf den nächsten übertragbar ist.
- Macht beruht auf **Gegenseitigkeit und Unausgewogenheit**. Verhandlungen und Tausch sind immer etwas Gegenseitiges. Beide Parteien haben etwas in die Beziehung einzubringen. Hätte die eine Partei der anderen nichts anzubieten, wäre sie uninteressant und es würde zu keiner Beziehung kommen.

Macht als Beschreibung einer Führungsbeziehung

Verhaltenstheorien: Macht als mögliche Einwirkung

„Was auch immer ihr ‚Typus‘, das heißt, ihre Quellen, ihre Legitimation, ihre Ziele oder Methoden der Ausübung sein mögen, so beinhaltet Macht – auf allgemeinster Ebene – immer die **bestimmten Individuen oder Gruppen verfügbare Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken.**“

[...] Auf andere Einwirken, heißt, in Beziehung zu ihnen treten; und erst in dieser Beziehung kann sich die Macht einer Person A über eine Person B entfalten.
Macht ist also eine Beziehung und nicht ein Attribut der Akteure.“

(Crozier / Friedberg, S. 39)

„Macht ist also letztlich in dem Freiraum angesiedelt, über den jeder der in eine Machtbeziehung eingetretenen Gegenspieler verfügt, das heißt, in seiner mehr oder weniger großen **Möglichkeit, das zu verweigern, was der andere von ihm verlangt.** Und die Kraft, der Reichtum, das Prestige, die Autorität, kurz, alle Ressourcen, die beide besitzen, spielen dabei nur in dem Maße eine Rolle, wie sie ihnen in der jeweiligen Beziehung eine größere Handlungsfreiheit verleihen.“

(Crozier / Friedberg, S. 41)

Macht als Beschreibung einer Führungsbeziehung

Verhaltenstheorien: Führung im Einfluss-Prozessmodell

Führung als Ausübung von Macht

- Macht als Kontrolle von „Unsicherheitszonen“:
 - Kontrolle von etwas, was dem anderen wichtig ist und
 - was der andere ggf. nicht wirklich beurteilen kann

Macht beschreibt die (Führungs-)Beziehung

- Macht ist nicht als Eigenschaft an die Person des Mächtigen gebunden.
- Macht entsteht durch „Einlassen“ des Machtlosen auf den Einflussversuch des Mächtigen.
- Macht kennt (theoretisch denkbare) Alternativen in der Handlung des Machtlosen (Machtausübung = Zwang).

Macht wird oft subtil, symbolisch vermittelt

- über Privilegien
- durch Räumlichkeiten, zur Verfügung stehende Ressourcen, Architektur...

Macht als Beschreibung einer Führungsbeziehung

Verhaltenstheorien: Machtquellen nach Crozier / Friedberg

Crozier und Friedberg machen vier große Machtquellen aus, die den für eine Organisation relevanten **Ungewissheitsquellen** entsprechen:

1. **Expertenwissen:** der Besitz einer nur schwer ersetzbaren funktionalen Fähigkeit, also von Kenntnissen, die für die Organisation von entscheidender Bedeutung sind. Aus diesem „Monopol“ lassen sich Vorteile und Privilegien aushandeln
2. **Umweltbeziehungen:** Jede Organisation braucht als Input Material und Personen aus ihrer Umwelt und muss ihren Output wieder in dieser platzieren. Deshalb kommt der Kontrolle dieser Umweltbeziehungen durch Vermittler und Übersetzer der z. T. unterschiedlichen Handlungslogiken eine zentrale Machtposition in der Organisation zu.

Macht als Beschreibung einer Führungsbeziehung

- 3. Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen:** Schafft in einer Organisation ebenfalls Macht, da eine angemessene Aufgabenerledigung ohne die richtigen Informationen kaum zu gewährleisten ist. Die Weitergabe wichtiger Informationen ist vor allem ein zentrales Machtmittel von „Untergebenen“.
- 4. Benutzung organisatorischer Regeln:** Sie kann als Antwort der Organisationsleitung auf das durch die drei anderen Machtquellen gestellte Problem angesehen werden. Im Prinzip sollen die Organisationsregeln die Ungewissheitsquellen ausschalten, aber das gelingt ihnen nie vollständig und damit schaffen sie neue Ungewissheitszonen.

Nicht die „objektive Güte“ eines Arguments zählt

- sondern der Wert, den die Gegenpartei ihm zubilligt.
- Informationsasymmetrie ist nämlich Grundlage jeder Verhandlungsposition.
- Die Asymmetrie kann offensichtlich und überprüfbar sein, um zu wirken, sie kann aber auch (nicht überprüfbar!) „konstruiert“ werden.
- Je stärker das Argument eine Unsicherheitszone kontrolliert, desto schwieriger die Zurückweisung des Arguments.
- Eigentlich schwache (oder falsche!) Argumente können so den Ausschlag geben.

Kommunikation

Management by Objectives (MbO) – Zielvereinbarungsgespräche



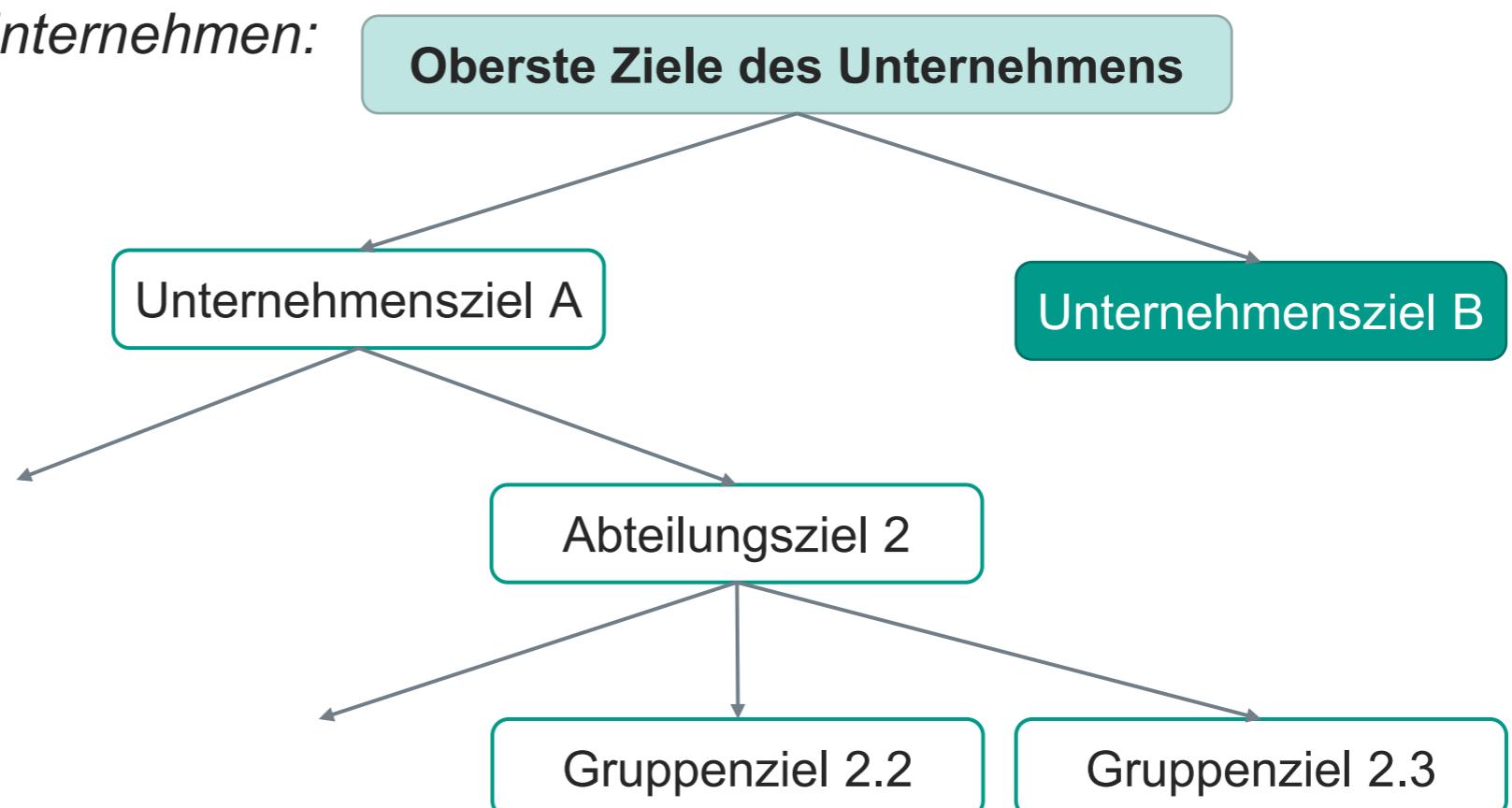
Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

Grundlagen

MbO beruht auf dem Führen durch Zielvereinbarung. Das heißt, die Führungskraft vereinbart gemeinsam mit ihren Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen (z.B. immer Anfang des Jahres) Aufgabenziele und Ziele zur persönlichen Entwicklung.

Diese Vereinbarungen werden auch wieder in regelmäßigen Abstand (z.B. immer Ende des Jahres) auf ihre Erreichung überprüft.

Beispiel einer Zielkaskade im Unternehmen:



Anforderungen an Zielsysteme

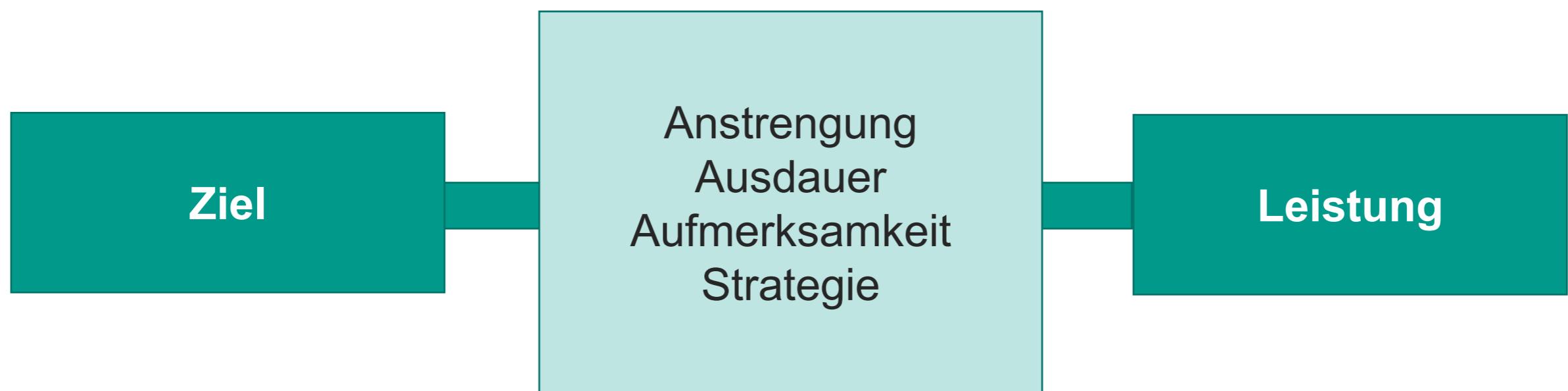
- Motivationsfunktion
- Realitätsbezug
- Widerspruchsfreiheit
- Verständlichkeit
- Kontrollierbarkeit

Zielsetzungstheorie (Locke und Latham 1995)

Annahmen

- Ziele sind die unmittelbaren Regulatoren menschlichen Handelns
- Sie ermöglichen Rückschlüsse auf leistungsorientierte Handlungen
- Die bewusste Berücksichtigung von Rahmenbedingungen beeinflusst das Leistungshandeln (Locke & Latham 1995).

Grundlegende Form



Zielsetzungstheorie (Locke und Latham 1995)

Wirkung von Zielen

Schwierige Ziele:

- Je schwieriger das Ziel, desto höher die Leistungsbereitschaft / Anstrengung (bis zur Grenze der individuell wahrgenommenen „Schaffbarkeit“)
- Zufriedenheit steigt mit dem Ergebnis schwer erreichbarer Ziele an
- Leichte Ziele werden schneller aus dem Auge verloren

Spezifische Ziele:

- Fester Orientierungsrahmen führt zu geringerer Leistungsvarianz
- Stärkere Planung und Vorsatzbildung

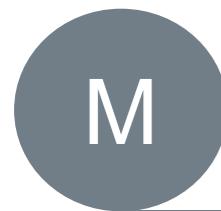
SMART-Ziele

Ziele müssen...



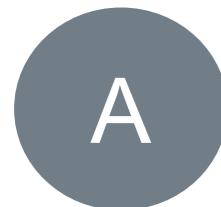
S Spezifisch

= konkret formuliert sein



M Messbar

= genau, überprüfbar sein



A Aktionsorientiert

= motivierend, positiv sein



R Realistisch

= erreichbar sein



T Terminiert

= konkret umsetzbar sein

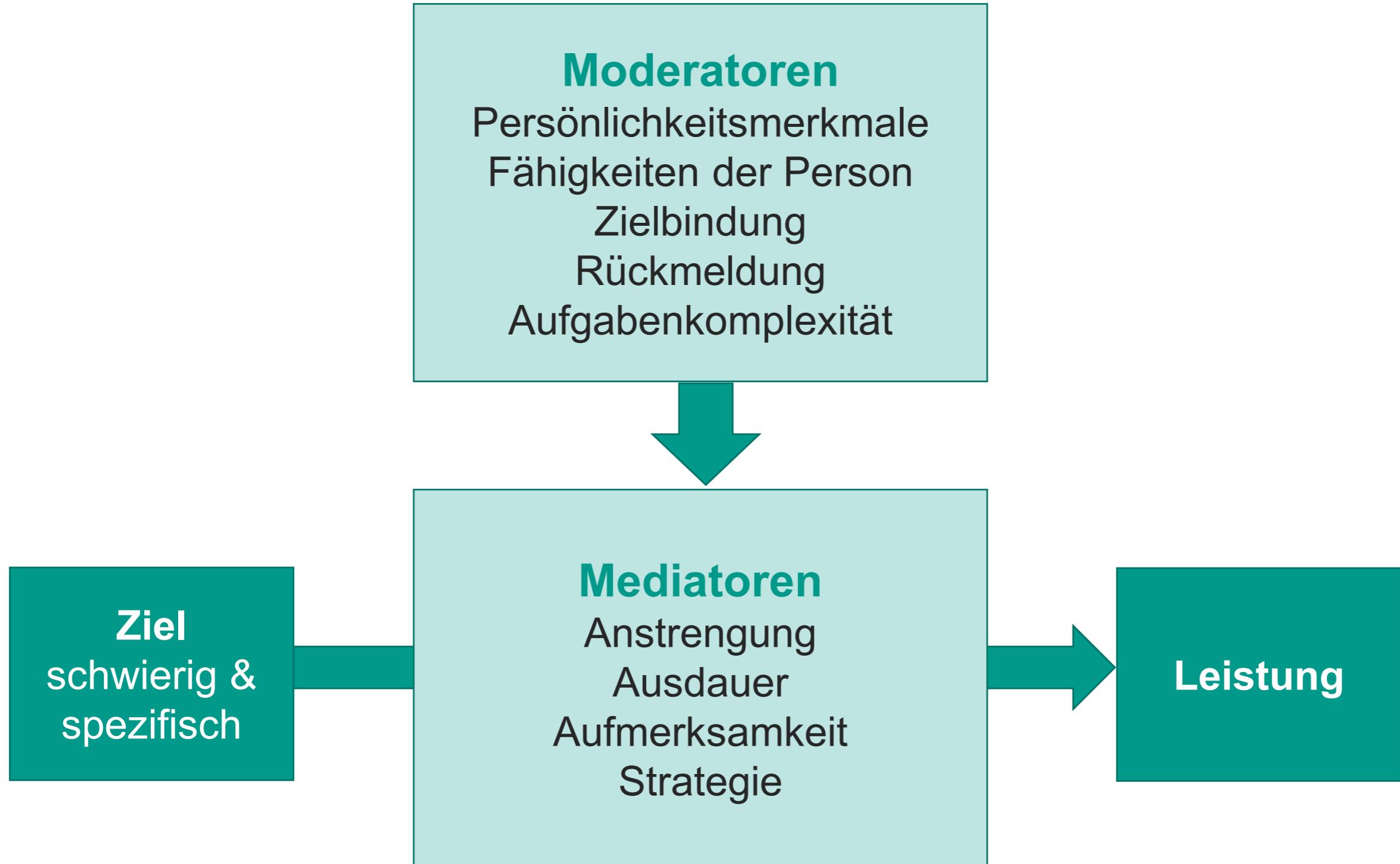
...SMART sein!

Smarte Ziele: Beispiele aus der Praxis

| | Falsch | Richtig |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S | Herr Müller, Sie müssen sich verbessern! | Im Gegensatz zu Ihren Kollegen erledigen Sie wesentlich weniger Telefonate. Frau Schwartz, Ihr Ziel ist es ebenso viele Kundentelefonate zu führen wie Ihre Kollegen. |
| M | Frau Schwartz, Sie müssen wesentlich mehr Geräte verkaufen. | Herr Müller, Ihr Ziel ist es, drei Versicherungen mehr im Monat zu verkaufen |
| A | Frau Schwartz, Sie sind unsere beste Frau, daher werden Sie im kommenden Monat zehn neue Projekte abwickeln. | Herr Müller, sie sind neu im Vertrieb. Übernehmen Sie zunächst in Zusammenarbeit mit Herrn Dachs zwei Altkunden, bevor Sie die Neukundenaquise angehen. |
| R | Herr Müller, bis morgen möchte ich eine Aufstellung über alle Vorlieben und Extrawünsche unserer 20.000 Kunden. | Frau Schwartz, bitte präsentieren Sie mir bis Mitte nächster Woche den aktuellen Projektstand. |
| T | Herr Müller, lernen Sie so schnell wie möglich Englisch. | Frau Schwartz, verkaufen Sie bis zum Monatsende (31.01.2014) drei Staubsauger des Modells „Clean“. |

Quelle: Bartscher / Stöckl / Träger (2012): 279

Zielsetzungstheorie (Locke und Latham 1995)



Zielsetzungstheorie (Locke und Latham 1995)

Persönlichkeitsmerkmale

- Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Zielbindung
 - Attraktivität des Ziels
 - Wichtigkeit des Erreichens
 - Selbstwirksamkeit („Self-Efficacy“)
 - Bekanntheit der Aufgabe
 - Finanzialer Anreiz
 - Zielquellen („absteigend“ nach „Bindungsqualität“):
 - „personal goals“ = selbst gesetzte Ziele (+)
 - „tell goals“ = durch Vorgesetzten angewiesene Ziele (++)
 - „tell and sell goals“ = erklärende Zielvorgabe durch Vorgesetzten (+++)
 - „participatively set goals“ = partizipativ entwickelte Ziele (++++)
- Rückmeldung
- Aufgabenkomplexität

Zielvereinbarung

Beispielformular zur Zielvereinbarung:

Zielvereinbarung zwischen: _____ und _____ Datum: _____

| Ziel / Teilziel | Maßnahmen – Was ist zu tun? | Welche Unterstützung ist nötig? | Bis wann? | Wie kann der Erfolg gemessen werden? |
|-----------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------|--------------------------------------|
| | | | | |

Unterschrift des Vorgesetzten:

Unterschrift des Mitarbeiters:

Qualitative Ziele

- Ziele lassen sich nicht immer entsprechend der empfohlenen Zielkriterien festlegen.
- Bei der Vereinbarung von qualitativen Zielen ist die Erfüllung des Messbarkeitskriteriums häufig schwierig.
- Das liegt daran, dass qualitative Ziele zunächst eine nicht quantifizierbare Veränderung zwischen Ist- und Sollzustand beschreiben.

Beispiele für qualitative bzw. schwer messbare Ziele:



- Möglichst hohe Kundenzufriedenheit
- Mehr Teamarbeit
- Mehr Effizienz
- Erfolgreicher Projektabschluss

- Um eine erfolgreiche Zielerreichung zu gewährleisten, sollten qualitative Ziele messbar gemacht werden.



- Beispiel Kundenzufriedenheit: z. B. Einführung von hierfür geeigneten Kennzahlen wie dem Kundenzufriedenheitsindex oder einer Reklamationsquote

Quelle: Bartscher / Stöckl / Träger (2012)

Sechs Phasen des Zielvereinbarungsprozesses



Quelle: Bartscher / Stöckl / Träger (2012)

Kritik am MbO

Vorteile

- modernes, umfassendes und am weitesten entwickeltes Führungsinstrument
- berücksichtigt den Stand moderner Führungstheorie und die zentrale Rolle der Ziele für die Steuerung sozialer Systeme
- gut organisiertes, leistungsfähiges Planungs-, Informations- und Kontrollsysteem

Kritik

- partizipativer Planungs- und Zielbildungsprozess ist zeitaufwendig
- relativ hohe Einführungskosten
- Zielidentifikation nicht ohne weiteres erreichbar
- Tendenz zur Konzentration auf messbare Ziele (Leistungsstandards), obwohl qualitative Ziele unter Umständen wichtiger sind
- Schwierigkeiten bei Zielabhängigkeiten über Abteilungsgrenzen hinweg nicht immer lösbar
- bei unsachgemäßer Anwendung: Gefahr überhöhten Leistungsdrucks

Kommunikation

Klassische Beurteilungsgespräche

DH || DUALE
SH || HOCHSCHULE SH

Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

Definition

Verfahren mit dem die Beschäftigten anhand festgelegter Kriterien systematisch bewertet werden. Damit soll festgestellt werden, wie gut die Mitarbeiter die Aufgaben an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz erfüllen und wer in der Lage ist, weitergehende Aufgaben zu übernehmen.

Ziele

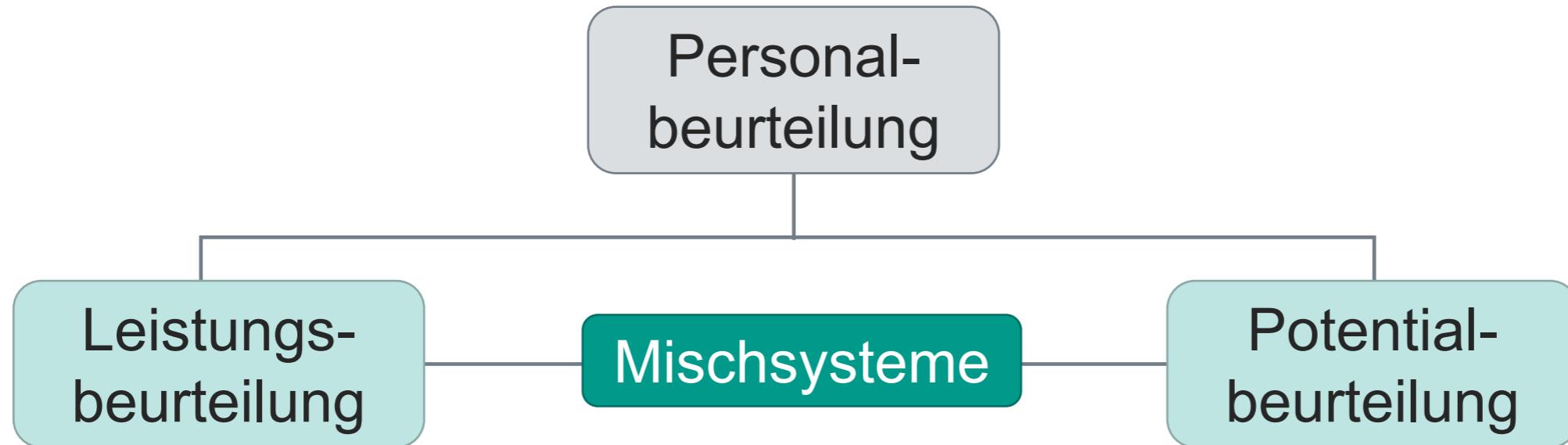
- Objektivierung des HRM (Steigerung der wahrgenommenen Gerechtigkeit)
- Steigerung / Erhalt der Leistung
- Verbesserung der Führungsqualität
- Potentialerkennung

Grenzen

- Unterschiedlichkeit der Maßstäbe
- Konflikte zwischen Beurteiler und Beurteiltem
- hohe Arbeitsbelastung

Gliederung der Personalbeurteilung

(stark vereinfachte) schematische Gliederung der Personalbeurteilung



Quelle: Jung, S. 738.

Leistungsbeurteilung

- vergangenheitsbezogenes Instrument
- Orientierung am Output: Leistungsergebnis und Leistungsverhalten

Potenzialbeurteilung

- überwiegend zukunftsbezogenes Instrument
- Verfahren zur Feststellung der Qualifikation und Eignung

Gliederung der Personalbeurteilung)

Klassisches Beurteilungssystem

- Top down
- Leistungsergebnis wird immer beurteilt
- Leistungsverhalten optional
- Beurteilungen Gegenstand der Beobachtung durch die Führungskraft, ggf. ergänzt durch Mitarbeitersicht (feste Kopplung Beurteilung / Maßnahme)
- häufig eingesetzt für Bestimmung von Bonuszahlungen

270 / 360 Grad Feedback

- Mehrere Input-Richtungen
- Leistungsergebnis als Input, um über Leistungsverhalten zu sprechen
- Beurteilungen Gegenstand von gemeinsamen Reflektionen und individuellen Schlussfolgerungen / Maßnahmen (lockere Kopplung Beurteilung / Maßnahme)
- i. d. R. eingesetzt als Input für Personalentwicklung

Mögliche Differenzierungskriterien von Beurteilungen

- Ziel der Beurteilung
- Gegenstand der Beurteilung
- Methode der Beurteilung
- Kriterien der Beurteilung
- Verfahren der Beurteilung
- Zeithorizont bzw. Regelmäßigkeit
- Systematik: Beurteilungssystem vs. systemunabhängige Beurteilung
- Differenzierungsgrad: Summarische Beurteilung vs. analytische Beurteilung
- Durchführende: singuläre (durch Vorgesetzten) vs. multiple (z. B. 360° Feedback) Beurteilung

Ziele von Personalbeurteilungen

- Entgeltentscheidungen
- Personalplanung / Personaleinsatz
- Fundierung von Personalentscheidungen
- Überprüfung personeller Maßnahmen
- Zeugniserstellung
- Personalführung & -förderung
- Planung, Auswahl & Gestaltung von Maßnahmen der Personalentwicklung

Beurteilungsmethoden

- freie Beurteilung / Eindrucksschilderungen
- merkmalsorientierte Einstufungsverfahren
- Kennzeichnungs- & Auswahlverfahren
- Rangordnungsverfahren / Rankings
- Zielsetzungsverfahren / zielorientierte Verfahren
- Assessment Center

Beispiele für Beurteilungskriterien

Geistige Anlagen:

- Auffassungsstärke
- Kreativität
- Logisches Denken

Ggf. Führungsverhalten:

- Delegation
- Durchsetzungsvermögen
- Objektivität

Arbeitsverhalten:

- Arbeitsqualität
- Arbeitstempo
- Belastbarkeit
- Ausdauer
- Selbständigkeit

Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten:

- Hilfsbereitschaft
- Toleranz

Persönliches Auftreten:

- Ausdrucksvermögen
- Selbstbewusstsein

Bewertungsfehler

- Haloeffekt
- Einseitigkeitsfehler
- Kontakt-Effekt
- „Nikolaus-Effekt“ / Recency-Effekt

Konstanzfehler

- Tendenz zur Milde
- Tendenz zur Strenge
- Tendenz zur Mitte
- Tendenz zu Extremwerten

Kommunikation

360-Grad-Feedback



Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

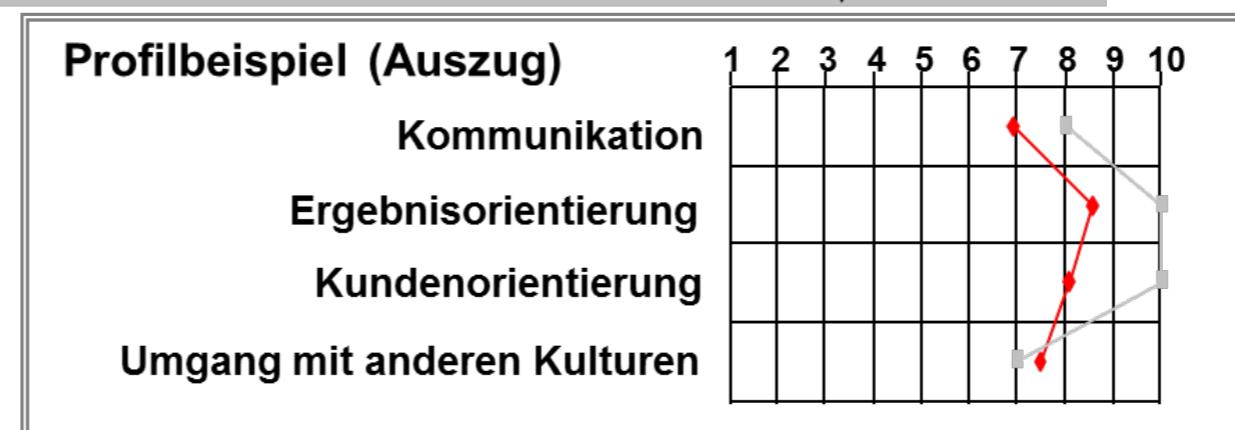
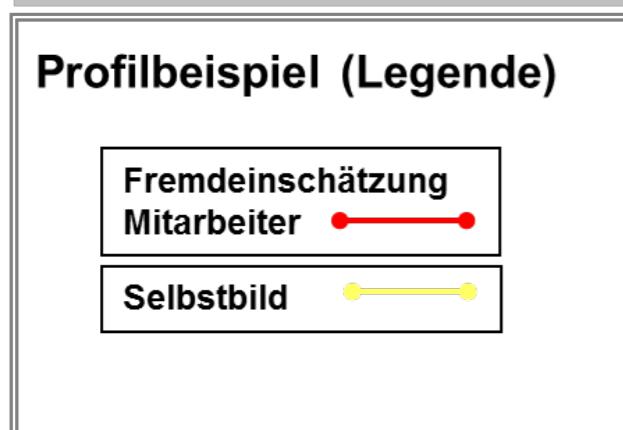
Methodik



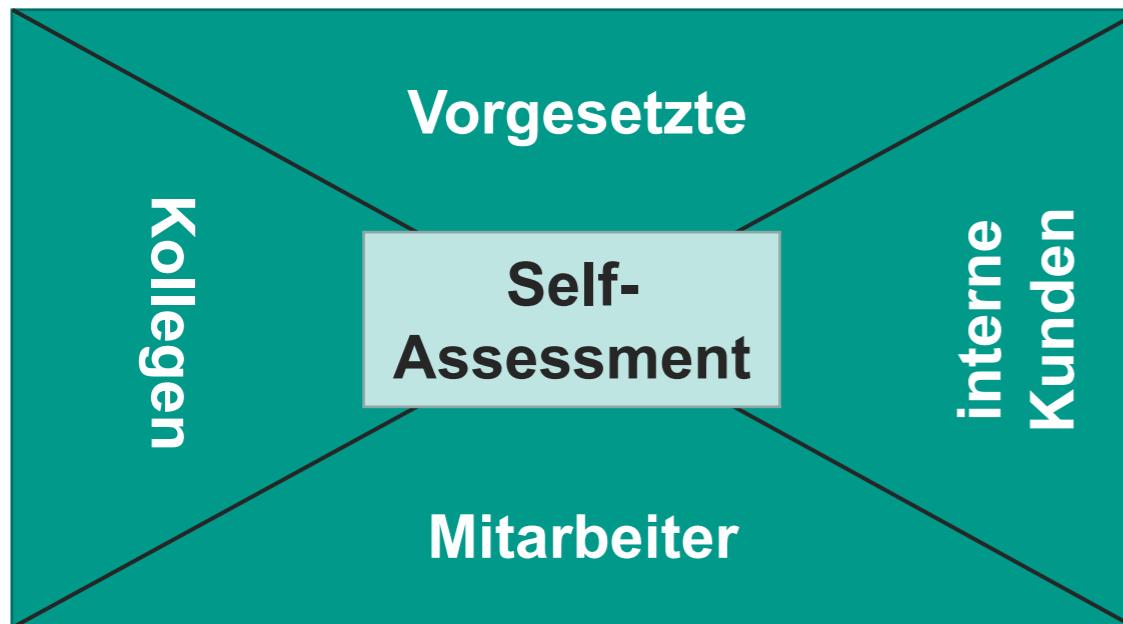
Beispiel Fragebogen

Skala: Häufigkeit des Verhaltens

| | 1 nie | 2 fast nie | 3 eher selten | 4 eher häufig | 5 meistens | 6 immer |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| z.B. Kundenorientierung | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| z.B. Umgang mit anderen Kulturen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| • Begegnet anderen Nationalitäten unvoreingenommen | <input type="checkbox"/> |
| • Ist tolerant gegenüber anderen kulturellen Gewohnheiten | <input type="checkbox"/> |
| • Weiß, wo... | <input type="checkbox"/> |
| • Ist in der Lage angespannte Situationen ... | <input type="checkbox"/> |
| • Hat ein Gespür dafür, in ihm fremden Situationen/ Umständen angemessen zu reagieren | <input type="checkbox"/> |
| • Kann sich auf neue, ihm fremde Situationen/ Umstände ohne Mühe einstellen | <input type="checkbox"/> |
| | Nicht beantwortbar | | | | | |



Grundmodell



Reflexion anhand der Vergleiche:

- Selbstbild vs. Soll-Profil
- Selbstbild vs. Gesamt-Feedback
- Selbstbild vs. Fremdbild der Vorgesetzten
- Selbstbild vs. Fremdbild der Mitarbeiter
- Selbstbild vs. Fremdbild der Kollegen
- Selbstbild vs. Fremdbild der internen Kunden

Personalentwicklungsziele

- Selbstwahrnehmung des Managers verbessern
- Fremdwahrnehmungen und Erwartungen transparent machen
- Stärken / Schwächenprofil des einzelnen Managers herausarbeiten
- (aus der sozialen Interaktion heraus)
- Definition von persönlichen Entwicklungsplänen
- Eignungsgerechten Einsatz ermöglichen (Neupositionierung)

Organisationsentwicklungsziele

- Erkennen des gesamten Führungspotenzials der Organisation
(auch für zukunftsrelevante Tätigkeiten)
- Initiative zu Organisationsentwicklungs-Maßnahmen
(Stichwort: Kulturveränderung)

Feedbackbefragung

Kurzbericht

Beratung
Abgleich zwischen
Selbst- und Fremdbild

Auswertung:

Was wollen wir gemeinsam verbessern im Dialog / Team?

Folgemaßnahmen:

Steuerung eines OE-Prozesses
Einschätzung aller Führungskräfte
Coaching
Weiterbildungsbedarf

Das 270° / 360° Feedback

- liefert eine umfassende, am realen Verhalten orientierte Beschreibung von Stärken und Schwächen der Führungskräfte aus unterschiedlichen Perspektiven
- erfasst relevante Situationen und sozialen Beziehungen im beruflichen Kontext und thematisiert sie mit ihren Unterschieden und Widersprüchen
- besitzt hohe inhaltliche Güte (Validität), da es direkt am Verhalten ansetzt und nicht auf theoretische Dispositionen abstrahiert („psychologisiert“)
- hat eine hohe Akzeptanz durch seine Erfahrungsnähe, seine hohe methodische Transparenz und die Dialog-Möglichkeit
besitzt eine hohe Kompatibilität zu anderen Verfahren zur Erarbeitung persönlicher Entwicklungspläne

Theoretische Grundlage: Johari-Fenster

| | Mir bekannt | Mir unbekannt |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anderen bekannt | <p>Öffentliche Person</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Vergleich mit den anderen Teilen meist eher klein ▪ Hierzu zählen auch innere Merkmale (z. B. Wut, Ängste, etc.) soweit diese nach außen sichtbar werden | <p>Blinder Fleck</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gegenstand von Feedback |
| Anderen unbekannt | <p>Mein Geheimnis</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderen nicht zugänglich oder aktiv verborgen | <p>▪ Unbekanntes</p> |

Ziel ist, in einer Gruppendynamik den gemeinsamen Handlungsspielraum transparenter zu gestalten. Das Feld der *öffentlichen Person* soll dabei immer größer und die drei anderen Felder immer kleiner werden. Dies kann auf zwei sich ergänzenden Wegen erreicht werden:

- Sich preisgeben - Mitteilen persönlicher Geheimnisse (verringert den Aufwand für die Geheimhaltung und vergrößert so Freiheit und Handlungsspielraum)
- Beobachtungen mitteilen – Mitteilen von Beobachtungen über blinde Flecken direkt an den Betroffenen → FEEDBACK (Betroffener gewinnt Erkenntnisse über sich selbst und kann so seinen Handlungsspielraum bewusster gestalten)

Feedback

Hat als **Personalentwicklungsinstrument** und als Teil der Unternehmenskultur in den meisten Unternehmen eine Große Bedeutung. Feedback bietet einen Ausgangspunkt für die persönliche Entwicklung.

„Reaktion, die jemandem anzeigt, dass ein bestimmtes Verhalten, eine Äußerung o. Ä. vom Kommunikationspartner verstanden wird [und zu einer bestimmten Verhaltensweise oder -änderung geführt hat]; Rückkopplung, Rückmeldung“ (Duden, 2014)

- Gilt als Oberbegriff für Lob und Kritik.
- Rückkopplung zwischen mindestens zwei Personen oder Systemen
- Hat eine verhaltenssteuernde oder verhaltensmodulierende Wirkung (es kann das Verhalten von Personen beeinflussen)
- Wird von Individuen benötigt, um selbst Bewertungsmaßstäbe für das eigene Verhalten entwickeln zu können

Quelle: Hennlein & Jöns (2008) S. 118. und

Bibliographisches Institut (2013): URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Feedback>, Abruf am 26.01.2014.

Ziel von Feedback

Feedbacktechniken sind Methoden, die in der Personalentwicklung eingesetzt werden, um Personen Rückmeldung über ihr Verhalten und dessen Wirkung zu liefern. Feedback wird hauptsächlich mit zwei Zielsetzungen eingesetzt:

1. Verstärkung erwünschten Verhaltens:

- Auftretenswahrscheinlichkeit von erwünschtem Verhalten steigt, wenn es positive Folgen hat
- durch positive Rückmeldungen werden erwünschte Verhaltensweisen verstärkt und stabilisiert

2. Korrektur unerwünschten Verhaltens:

- Feedback dient dazu, Abweichungen von Wunschverhalten zu verdeutlichen
- negatives Feedback führt leicht zu negativen emotionalen Reaktionen, hat aber eher eine leistungssteigernde Wirkung als positives Feedback

Nutzen von Feedback

Feedback kann positives Handeln verstärken und zur Beseitigung negativen Handelns beitragen. Positive Effekte können z. B. sein:

- Bewirken von Verhaltensänderungen
- Konstruktive Hilfe zur Verbesserung der eigenen Leistung / Leistungssteigerung
- Verstehen der eigenen Außenwirkung
- Ausräumen von Missverständnissen

Schwierigkeiten in Bezug auf Feedback

- In der Praxis wird Feedback zu selten oder falsch angewendet.
- Die Herausforderung beim Feedback: Kaum jemand lässt sich gerne kritisieren.
 - Mitarbeiter lassen sich an ihrer Leistung messen, ungern hören sie, dass etwas an ihrem Verhalten nicht stimmt.
 - Kritik am eigenen Verhalten beinhaltet immer, dass man etwas falsch gemacht hat oder etwas besser tun könnte.
 - Klares und wertschätzendes Feedback ist jedoch Grundvoraussetzung, um Zusammenarbeit zu verbessern und Konflikte zu lösen.

Grundsätzliche Verhaltensregeln in Feedbacksituationen

Feedback geben

- Nur dann Feedback geben, wenn dies auch erwünscht ist
- Auf der Wahrnehmungsebene bleiben, statt zu interpretieren und zu bewerten
- Klar und konkret formulieren, ohne zu verallgemeinern
- Feedback ausschließlich auf konkrete Beobachtungen und veränderbares Verhalten beziehen
- Angemessen und positiv formulieren
- Feedback einfühlsam vermitteln
- Sandwich-Taktik: Negatives Feedback zwischen positivem Feedback platzieren.

Feedback empfangen

- Ruhig zuhören
- Nachfragen, wenn etwas unklar ist
- Nicht rechtfertigend oder verteidigend reagieren
- Feedback überprüfen und entscheiden, was annehmbar ist

Checkliste: Feedback geben

Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter hängen u. a. auch von der Quantität und Qualität der Rückmeldungen durch die Führungskraft ab. Welche **erfolgskritische Aspekte beim Feedback-Geben** erfüllt sein müssen, fasst nachfolgende Checkliste zusammen:

- Ich-Botschaften verwenden
- Beschreibend, nicht wertend
- Am richtigen Ort
- Zur richtigen Zeit
- Passend / bezogen auf die Situation
- Konkret, nicht allgemein
- Angemessen
- Wertschätzend
- Umkehrbar
- Nichts Unabänderliches ansprechen
- Keine Änderung fordern
- Erbeten, nicht aufzwingen
- Klar und genau formuliert
- Sachlich richtig
- Nicht zu viel auf einmal
- Neue Informationen geben
- Bereitschaft des Empfängers sollte vorhanden sein
- Nicht zu / nur negativ formulieren

Rechtsgrundlagen I

Ist der Arbeitnehmer verpflichtet, am Beurteilungsgespräch teilzunehmen?

Verpflichtung besteht

- aus arbeitsvertraglicher Nebenpflicht
(Treuepflicht, Direktionsrecht)
- aus Betriebsvereinbarung, sofern eine solche besteht
- aus Tarifvertrag, sofern darin eine Regelung enthalten ist & Arbeitnehmer sowie Arbeitgeber tarifgebunden sind

Rechtsgrundlagen II

Ist der Arbeitgeber verpflichtet, auf Wunsch des Arbeitnehmers ein Beurteilungsgespräch durchzuführen?

Verpflichtung besteht

- aus § 82 Abs. 2 BetrVG
- aus Betriebsvereinbarung, falls vorhanden
- aus Tarifvertrag, falls Regelung enthalten

Mitbestimmungsrechte I

- Ziele des Systems (Personalplanung, -entwicklung, -abbau)
- Verfahren (Beurteiler, Anlässe)
- Beurteilungskriterien (Gewichtung, Definition)
- Beurteilungsmethoden (Test, Beobachtung)
- Beurteilungsmaßstäbe (Skalierung)
- Beurteilungsgespräch (Durchführung, Gestaltung)
- Aufbewahrung (Dauer, Personalakte, Personalinformationssystem)
- Konfliktlösungsmechanismen (paritätischer Ausschuss)

Mitbestimmungsrechte II

- EinführungSENTScheidung (kein Initiativrecht) ist mitbestimmungsfrei
- konkrete Beurteilung des einzelnen Mitarbeiters ist mitbestimmungsfrei
- Bestimmung der Arbeitsanforderungen (z. B. Stellenbeschreibung) ist mitbestimmungsfrei

Rechtliche Beurteilung

- Erfolgsbeteiligungssysteme können freiwillig und einmalig angeboten werden, Zusage unter Vorbehalt („Betriebliche Übung“)
- Wenn Bestandteil des individuellen Arbeitsvertrages: Änderung nur mit Zustimmung des MA oder Änderungskündigung
- Häufig: Betriebsvereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat (§ 77 BetrVG)

Kommunikation

Mitarbeitergespräche



Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

Das Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche erfüllen unter anderem folgende **Funktionen**:

1. Rückmeldung des Vorgesetzten über das gezeigte Leistungsverhalten geben
2. Entwicklungserfordernisse und -möglichkeiten aufzeigen
3. verbindliche Zielsetzungen für den nächsten Beurteilungszeitraum vereinbaren
4. Beratung und Orientierung des Mitarbeiters in Karrierefragen
5. Ermöglichung von Partizipation
6. Schaffung von Transparenz in Leistungsbeurteilungs- und Entlohnungsfragen

Quelle: Berthel / Becker (2010), S. 415.

Das Mitarbeitergespräch in fünf Phasen

| Phase | Inhalte & Ziele | Gesprächstechniken |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Gesprächseröffnung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Begrüßung, Anwärmen, etwas persönliches ▪ „Small Talk“ – kurz und knapp ▪ Ziel: möglichst freundliche Atmosphäre schaffen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ich-Botschaften ▪ Blickkontakt |
| 2. Orientierung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überblick über Themen, Sinn und Zweck und Dauer des Gesprächs ▪ Wie wird vorgegangen? Spielregeln, Vertraulichkeit ▪ Ziel: Konzentration auf das Wesentliche | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturierter kurzer Überblick, evtl. mit kleiner Skizze oder schriftlichen Stichworten ▪ Offene Fragen nach Ergänzungen ▪ Evtl. Verständnisfragen stellen |
| 3.a Rückblick auf das Umfeld | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsziele und Aufgaben: Besonderheiten / Veränderungen? ▪ Erfolge und Abweichungen analysieren ▪ Allgemeine Erwartungen darstellen ▪ Ziel: Sach- und Aufgabenorientierung als Basis | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offene und geschlossene Fragen ▪ Aktiv zuhören ▪ Ich-Botschaften, Feedback mit 4-W-Modell, Sachliche Darstellung von Beobachtungen, Beispiele |

Eigene Darstellung nach Bartscher / Stöckl / Träger (2012): S. 296.

Das Mitarbeitergespräch in fünf Phasen

| Phase | Inhalte & Ziele | Gesprächstechniken |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.b Feedback mit Vorschlägen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichst mit positiven Rückblick beginnen ■ Gute Ergebnisse und Stärken hervorheben ■ Verhalten mit negativen Folgen ruhig und sachlich ansprechen ■ Verbesserungsvorschläge erarbeiten ■ Unterstützungsmöglichkeiten erarbeiten oder anbieten ■ Feedback für die Führungskraft erbitten ■ Ziel: konstruktives, ermutigendes Feedback | <ul style="list-style-type: none"> ■ Offene und geschlossene Fragen ■ Aktiv zuhören ■ Ich-Botschaften, Feedback mit 4-W-Modell ■ Sachliche Darstellung von Beobachtungen, Beispiel |
| 3.c Ausblick | <ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklungspotenziale und persönliche Zielvorstellungen ■ Leistungskriterien erstellen ■ Fortbildungsmöglichkeiten erörtern ■ Erwartungen und allgemeine Zielvorstellung erarbeiten ■ Ziel: Gemeinsame Zielvorstellung entwickeln | <ul style="list-style-type: none"> ■ Anschauliche, bildliche Darstellung des Zielzustandes ■ Verständnisfragen, offene und geschlossene Fragen ■ Fokussierung und Zusammenfassung |

Eigene Darstellung nach Bartscher / Stöckl / Träger (2012): S. 296.

Das Mitarbeitergespräch in fünf Phasen

| Phase | Inhalte & Ziele | Gesprächstechniken |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Vom Reden und Tun | <ul style="list-style-type: none">▪ Maßnahmenplanung zur Zielerreichung erstellen, d. h. Meilensteine definieren, evtl. Fortbildungsmöglichkeiten, neue Arbeitsfelder▪ Ziel: gemeinsam erarbeitete Vereinbarung | <ul style="list-style-type: none">▪ Maßnahmenplanung durch Selbstdarstellung und aktives Zuhören erstellen▪ Verständnisfragen▪ Offene und geschlossene Fragen |
| 5. Gesprächsabschluss | <ul style="list-style-type: none">▪ Frage nach Zufriedenheit mit Ergebnis, Abschied, Dank▪ Ziel: erfreulicher Gesprächsabschluss | <ul style="list-style-type: none">▪ Fokussierung und Zusammenfassung |

Welche Schwierigkeiten sehen Sie, wenn Zielvereinbarungen und Beurteilungen in einem universalen Mitarbeitergespräch zusammengefasst werden?

Wie beurteilen Sie es, wenn in einem Mitarbeitergespräch sowohl über variable Lohnbestandteile als auch Personalentwicklungsmaßnahmen zugleich besprochen werden?

www.dhsh.de



DualeHochschule



@dual_sh



dualehochschule

