

Daniela Meister

Personalentwicklungsinstrument

„Jährliche Mitarbeitergespräche“

(Schwerpunkte: Evaluation, Kommunikation und Gesprächsführung.)

Mit einer Evaluationsstudie zur Einführung jährlicher Mitarbeitergespräche in der öffentlichen Verwaltung

Zusammenfassung

Inhalt der vorliegenden Arbeit sind sogenannte „Jährliche Mitarbeitergespräche“ als Instrument der Personalentwicklung. Die der Arbeit zugrunde liegende Evaluationsstudie der Einführung „jährliche Mitarbeitergespräche“ bei der Deutschen Rentenversicherung Bund untersucht den Einfluss, der verschiedenen Merkmale auf ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch haben. Hierfür werden Mitarbeitergespräche zunächst im Bereich Personalentwicklung verordnet, sowie einige Kernelemente der Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen näher beleuchtet. Anschließend werden Mitarbeitergespräche im Rahmen von Kommunikation und Gesprächsführung theoretisch untermauert. Ausgewählte Kommunikationsmodelle und Gesprächstechniken, sowie Bedingungen für effektive Mitarbeitergespräche aus der Literatur liefern die Grundlage für die Untersuchung der erhobenen Daten. Die Studie bei der Deutschen Rentenversicherung Bund fand in der Form einer retrospektiven, schriftlichen Befragung von Beteiligten an einem jährlichen Mitarbeitergespräch statt. Da die Fragebogenstudie einige theoretische und methodische Schwächen aufweist, wird die Auswertung hauptsächlich in Form einer deskriptiven Datenanalyse erfolgen. Die Stichprobe besteht aus 299 Personen, die in ihrer Rolle als Mitarbeiter an einem jährlichen Mitarbeitergespräch beteiligt waren. Der aus dem Rahmenkonzept zur Einführung der Mitarbeitergespräche generierte Fragebogen wird hinsichtlich der erhobenen Daten deskriptiv ausgewertet, sowie auf einige zentrale Zusammenhangshypothesen geprüft. Die Ergebnisse zeigen zum einen, dass die Mitarbeiter sehr zufrieden mit ihrem Gespräch waren und zum anderen, dass deutliche Zusammenhänge zu den, im theoretischen Teil der Arbeit betrachteten, Bedingungen und Grundlagen für erfolgreiche Mitarbeitergespräche bestehen.

1 Problemstellung

Die vorliegende Diplomarbeit entstand im Rahmen einer Zusammenarbeit mit der Abteilung Personal, sowie der Bildungsabteilung der Deutschen Rentenversicherung Bund (DRV Bund).

Die DRV Bund ist ein Träger der gesetzlichen Rentenversicherung und verwaltet die Daten sämtlicher angestellter Beitragszahler. Die DRV Bund ist eine seit über 50 Jahren gewachsene Verwaltungsorganisation und beschäftigt ca. 27.000 Mitarbeiter. Gesellschaftliche und politische Anforderungen sowie technische Möglichkeiten haben ihre Arbeit geprägt. Im Rahmen der Verwaltungsstrukturreform wurden betriebliche Reorganisationsprozesse auf den Weg gebracht, um gleichermaßen dem gesetzlichen Auftrag wie auch den Kundenanforderungen hinsichtlich der Produkte, den Ansprüchen an die Qualität und an die Kosten der Dienstleistung entsprechen zu können. Im Mittelpunkt der Reorganisationsstrukturen, wie der Umbau betrieblicher Hierarchieebenen, die Stärkung dezentraler Einheiten, sofern sie eine optimale Aufgabenerfüllung unterstützen, die Einführung von Teamarbeit und ganzheitlicher Sachbearbeitung sowie neue

Führungsmodelle. Leitbild für die DRV Bund ist das der Lernenden Organisation. Das Handeln und alle Instrumente der Personalentwicklung sind darauf ausgerichtet, berufliche Entwicklung und Lernen so zu institutionalisieren, dass aktuelle und zukünftige Anforderungen optimal erfüllt werden.

Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument gewinnt in Unternehmen zunehmend an Bedeutung und hat sich als wichtig für erfolgreiche Unternehmens- und Organisationsentwicklung erwiesen (Hofbauer und Winkler, 2002, S.2). Nach Menzel (2006, S.9) ist es „... ein unerlässliches Instrument einer zeitgemäßen Personalführung“.

Im März 2004 wurde daher die Einführung sogenannter „Jährlicher Mitarbeitergespräche (MAG)“ als Personalentwicklungsinstrument in der DRV beschlossen. Mit Jährlichen Mitarbeitergesprächen wird Personalentwicklung als Führungsaufgabe in der DRV Bund verankert und damit ein zentrales Führungsinstrument bei der Realisierung von partnerschaftlicher, kooperativer Führung und Zusammenarbeit geschaffen, welches das gemeinsame Lernen in der Organisation unterstreicht. In einer Struktur, die vorrangig per Abtrag und Akte kommuniziert, soll der persönliche, direkte und verbindliche Kontakt hausweit systematisiert werden. Ziel ist es, im Organisationswandel Führung und Zusammenarbeit sowie Entwicklung einen Rahmen zu geben und die vorhandene Struktur der Zusammenarbeit zu ergänzen.

Der Einführungsprozess dieser MAG in einer vorher bestimmten Zielgruppe wurde mit einer Evaluation abgeschlossen, deren Ziel darin bestand, die Konzeption auf ihre Anwendung in der Praxis hin zu überprüfen. Diese mittels Fragebogen unter Mitarbeit der Autorin durchgeführte Untersuchung wird den praktischen Teil der vorliegenden Arbeit ausmachen

Bei der Literaturrecherche zum Thema Mitarbeitergespräch stößt man v.a. auf eine Vielzahl von Ratgebern und Leitfäden. Eine einheitliche Definition findet sich nicht. Die verschiedenen Autoren verwenden unterschiedliche Begriffe und Titel, die zum Teil inhaltlich jedoch deckungsgleich sind. Allen diesen Gesprächen gemeinsam ist die Tatsache, dass sie als Strategien und Instrumente der Persönlichkeitsentwicklung behandelt werden und untrennbar mit den Themen Kommunikation und Gesprächsführung verbunden sind. Daher wird der erste Teil der Arbeit darin bestehen, die Führung von MAG theoretisch zu fundieren und Erkenntnisse der Grundlagenforschung zu verarbeiten. Hierfür werden die MAG im Bereich Personalentwicklung verordnet sowie der theoretische Hintergrund und die Schwierigkeiten der Evaluation von Personalentwicklung beleuchtet. Anschließend werden an ausgewählten Schwerpunkten die folgenden Fragen bearbeitet: Welche Kommunikationsprozesse laufen bei einem MAG ab? Welche Faktoren fördern bzw. verhindern erfolgreiche Kommunikation? Von welchen Rahmenbedingungen wird die Durchführung von MAG beeinflusst? Welche Instrumente und Techniken werden für ein MAG benötigt?

Weitere Verzweigungspunkte die im Zusammenhang mit Personalentwicklung und Mitarbeitergesprächen von Bedeutung sind wie z.B. Führung und Motivation, lerntheoretische Aspekte oder Einstellung und Akzeptanz, können im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht behandelt werden. Um Irritationen zu vermeiden wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Abkürzung MAG im weiteren Verlauf sowohl für das theoretische Konstrukt Mitarbeitergespräche im Sinne dieser Arbeit, als auch für das spezielle Jährliche Mitarbeitergespräch der DRV Bund verwendet wird. Für die DRV Bund ist MAG die offizielle Abkürzung, wenn innerhalb der Organisation mündlich oder schriftlich jährliche Mitarbeitergespräche thematisiert werden. Für diese Arbeit bietet sich die Verwendung an, da

es sich zum einen um eine gebräuchliche Abkürzung für Mitarbeitergespräche im Allgemeinen handelt und zum anderen, weil die Konstruktion in enger Anlehnung an die Konzeption der DRV erfolgt (s. Kap. 3.3).

1.1 Aufbau der Arbeit

Das erste Kapitel beinhaltet die formulierte Problemstellung und den Aufbau der vorliegenden Arbeit. In Kapitel 2 erfolgt eine Annäherung an das Thema Personalentwicklungsinstrument jährliche Mitarbeitergespräche indem Personalentwicklung begrifflich eingeordnet und abgegrenzt, sowie einige Instrumente der Personalentwicklung benannt werden. Den größeren Teil des Kapitels bilden Abschnitte zur Evaluation von Personalentwicklung, da im zweiten, praktischen Teil eine von der Verfasserin durchgeführte Untersuchung des Instruments MAG vorgestellt wird. Das Kapitel beschließt mit Anmerkungen zur Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. Im dritten Kapitel erfolgt eine differenzierte Vorstellung des Instrumentes MAG. In diesem Zusammenhang wird auf die Erkenntnisse der Literaturrecherche zu MAG eingegangen. Anschließend werden die spezifischen Eigenheiten des MAG in der DRV Bund erläutert.

Das vierte Kapitel setzt sich mit der Thematik Kommunikation auseinander. Anhand ausgewählter Modelle wird dargestellt, welche Kommunikationsprozesse in MAG ablaufen und wie sich Kommunikationsstörungen und soziale Einflüsse auf die Interaktion zwischen Gesprächspartnern auswirken können. Obwohl sich auch aus der Neuro-Linguistischen-Programmierung (NLP) mögliche Ansatzpunkte eröffnen könnten, wird aufgrund des Vorwurfs der mangelhaften theoretischen Fundierung und der Vermischung der NLP mit esoterischen, heilkundlichen und anderen zeitgeistlichen Strömungen darauf verzichtet.

Im fünften Kapitel wird die Gesprächsführung in MAG näher beleuchtet. Gesprächsvor- und Nachbereitung sowie Rahmenbedingungen werden erläutert. Die Gesprächsdurchführung und die notwendigen Grundlagen für erfolgreiche und effektive Gespräche werden dargestellt. Der Schwerpunkt liegt in diesem Kapitel auf der Vorstellung von Kommunikationsarten, Gesprächsstilen und Gesprächstechniken. Das sechste Kapitel bildet die Einführung in den praktischen Teil. Es entfällt eine Erläuterung, warum die durchgeführte Untersuchung den Kriterien der Evaluation im sozialwissenschaftlichen Sinn nur ungenügend entspricht. Außerdem werden die Entwicklung des Fragebogens, das Untersuchungsdesign und die Stichprobe dargestellt. Im siebten Kapitel erfolgt die Vorstellung der Hypothesen und im anschließenden achten Kapitel die Auswertung der Untersuchung und die Diskussion der Ergebnisse. Einer kritischen Betrachtung der Untersuchung auch im Zusammenhang mit dem theoretischen Teil der Arbeit stellt sich das Kapitel 9, dessen Abschluss ein Ausblick für die weitere Einführung von MAG in der DRV Bund bildet.