

Schulleitungstagung „Mitarbeitergespräch“

25. März 2021, Online-Durchführung

PARTNERSSINUS

und Kunden wissen mehr

Herzlich Willkommen

Input-Phasen

- Kamera zu Beginn bitte einschalten. Im Anschluss nach eigenem Bedürfnis
- Bei den Inputs werden alle auf stumm geschaltet

Breakout-Session

- Headset nutzen und die Kamera einschalten

Notfall

- Bei Unterbrüchen wieder mit Link aus Einladung zuschalten.
- Notfallkontakt: Sabrina Strässle, 071 678 57 76, sabrina.straessle@phtg.ch

Programm

13.40	Begrüssung
13.55	Austauschrunde
14.15	Mitarbeitergespräch Teil I Monika Rohrer, Business-Partner-AG, Bischofszell
15.15	Pause
15.30	Mitarbeitergespräch Teil II
16.00	Praxisbeispiel Christian Schmid, Leiter HR, TKB
16.25	Informationen Amt für Volksschule Beat Brüllmann
16.45	Schluss

Vorstellen Monika Rohrer



Monika Rohrer

Ich schätze den offenen Austausch mit unterschiedlichen Menschen. Neue Sichtweisen helfen uns, Ursache-Wirkungszusammenhänge besser zu verstehen und Lösungsansätze ganzheitlich zu entwickeln.

Berufliche Erfahrungen

- Langjährige Dozierenden- und Forschungstätigkeit an der ZHAW
- Mehrjährige Praxis- und Projekterfahrung bei einer international tätigen Privatbank
- Fachliche Schwerpunkte: strategisches HR, Fairness und Transparenz im Arbeitskontext, Führung und Organisationsentwicklung

Kontakt

Monika Rohrer Business-Partner AG

Bahnhofstrasse 5 • CH-9220 Bischofszell

Telefon +41 71 420 06 20

monika.rohrer@bipa.ch www.bipa.ch

www.linkedin.com/in/monika-rohrer-99b1827a

Ziele

Die Teilnehmenden

- werden mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Thema „Mitarbeitergespräche“ vertraut (Ziele und Nutzen, Beurteilung vs. Feedback, Wahrnehmungsverzerrungen)
- gewinnen einen Einblick in aktuelle Trends aus der Wirtschaft
- erhalten einen Perspektivenwechsel und erfahren von einem Vertreter eines branchenfremden Betriebs wie diese Mitarbeitergespräche in ihrem Berufsfeld nutzen und durchführen
- reflektieren ihre Erfahrungen und Erwartungen bezüglich Mitarbeitergespräche



Austausch

Austausch – 1 Jahr Schulleitung unter COVID-19

Wir möchten zu Beginn Zeit für den Austausch geben. Dazu nutzen wir eine Breakout-Session.

Leitfragen

1. Was waren im vergangenen Jahr die grössten Herausforderungen im Team bzw. bei den Schülerinnen und Schülern oder den Eltern?
2. Was hat bisher gut geklappt?
3. Was möchten wir den anderen Tagungsteilnehmenden als „Tipp“ mitgeben?

Ablauf

- Die Teilnehmenden werden nach Zufallsprinzip in die Breakout-Räume aufgeteilt
- Die jüngste Person im Raum moderiert die Session
- Der/die ModeratorIn bestimmt eine/n Time Keeper und jemand, der/die gemeinsamen Erkenntnisse notiert (Leitfrage 3)
- Nach ca. 15 Minuten werden die Breakout-Sessions beendet
- Die „Tipps“ (Leitfrage 3) werden nun von jeder Gruppe über *www.menti.com* mit den anderen geteilt
- Dauer insgesamt: 20 Minuten

Austausch – 1 Jahr Schulleitung unter COVID-19

Was möchten wir den anderen
Tagungsteilnehmenden als „Tipp“
mitgeben?



 **Mentimeter**

Gehe zu: www.menti.com

CODE: 8591 2692





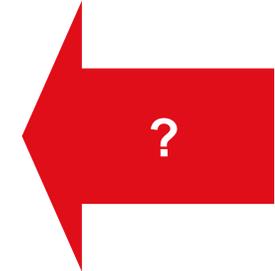
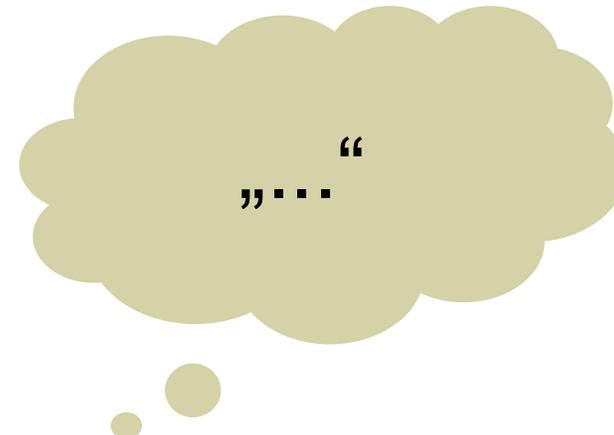
Mitarbeitergespräch – Teil I

Ziele und Nutzen / Beurteilung vs. Feedback /
Wahrnehmungsverzerrungen

Einstieg

Was läuft bei Ihren Lehrpersonen beim Stichwort «Mitarbeitergespräch» ab?

→ Denken Sie dabei auch an persönliche Erfahrungen, die Sie als Lehrpersonen oder Mitarbeitende gemacht haben.



Einstieg

Was läuft bei Ihren Lehrpersonen beim Stichwort «Mitarbeitergespräch» ab?



 **Mentimeter**

Gehe zu: www.menti.com

CODE: 8591 2692



Was sagt die Empirie?

”
Es sollte davon ausgegangen werden, dass Feedback immer ein mehr oder weniger stresserzeugendes Ereignis ist.
”

”
Die Mitarbeitenden wissen nicht, was sie tun sollen, und die Führungskraft sieht keinen Wert darin. Sie machen es nur, weil die Personalabteilung es ihnen gesagt hat.
”

”
Die Hirnforschung zeigt, dass selbst leistungsstarke Mitarbeiter bei Mitarbeiterbeurteilungen automatisch in einen Verteidigungsmodus gehen
”

Ausgangspunkt MAG: Instrument oder Nutzen?

Ist: Das **Instrument** als Ausgangspunkt



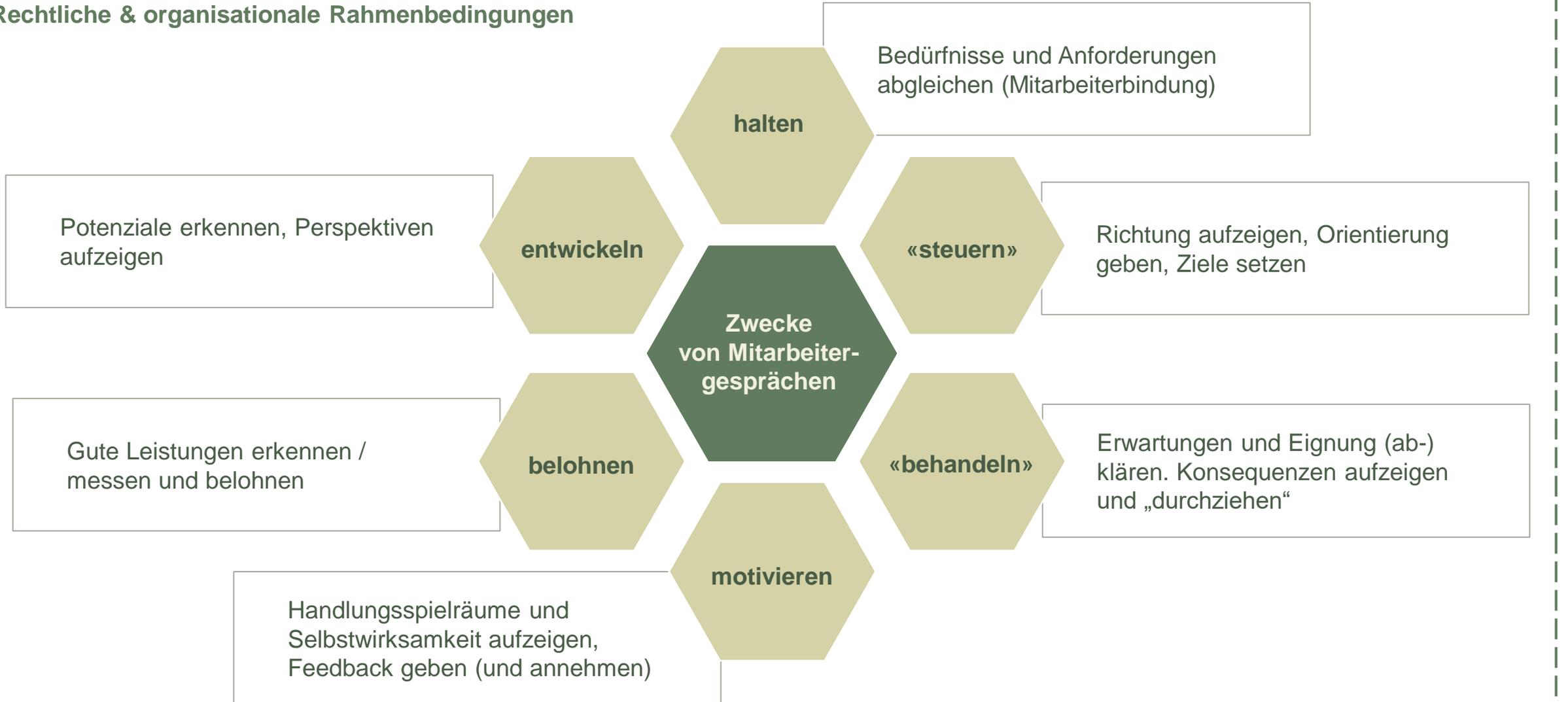
Soll: Der **angestrebte Nutzen** als Ausgangspunkt



Quelle: Trost (2015)

Nutzenkategorien

Rechtliche & organisationale Rahmenbedingungen



Nutzenkategorien

Welcher Nutzen steht bei Ihnen am ehesten im Vordergrund?



 Mentimeter

Gehe zu: www.menti.com

CODE: 8591 2692



Arten von Feedback

	 Soziales Feedback	 Lob	 Formales Urteil
Zweck	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung konkreter Verhaltensweisen • Anregung zur Selbstreflexion (intrinsisch) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestärkung eines bestimmten Verhaltens • Verstärken der Beziehung zwischen Gebendem und Nehmenden 	<ul style="list-style-type: none"> • extrinsische Konsequenzen: z.B. Bestimmung von Gehalt, Beförderung, etc.
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Formen: personenbezogen, prozessbezogen, Selbstregulation, ergebnisbezogen • unaufgefordert / aufgefordert • nicht-formal / zukunftsgerichtet 	<ul style="list-style-type: none"> • Unspezifisch • Spontan • Situativ • Kann nicht eingefordert werden • Nicht formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Empfänger kann Outcome nicht direkt beeinflussen • klare (hierarchische) Machtverhältnisse • Anspruch: fair & objektiv • Nach formalen Regeln & Kriterien • vergangenheitsbezogen
Rolle des «Senders»	<ul style="list-style-type: none"> • «counselor» 	<ul style="list-style-type: none"> • eher «counselor» 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorität, «judge»
Outcome & Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> • bei Empfänger 	<ul style="list-style-type: none"> • bei Empfänger 	<ul style="list-style-type: none"> • bei Sender (VG, HR)

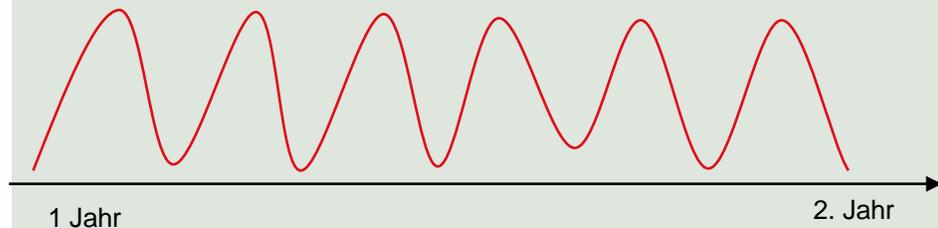
Quelle: Trost, 2019

Beurteilung vs. Feedback



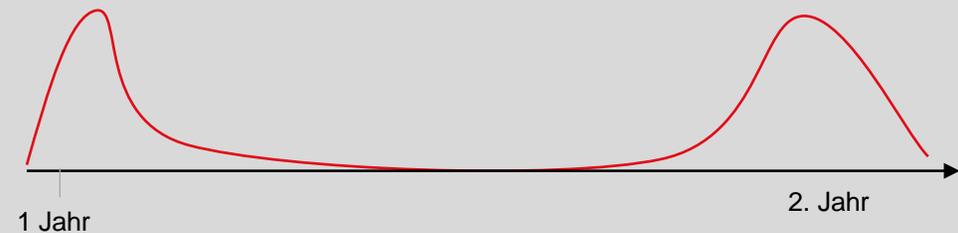
Feedback

- Mensch steht im Fokus
- Entwicklungsorientiert → stärkenbasiert
- Echtes Interesse an Person! → wertschätzend
- Mehrmals im Jahr / situativ
- Auch als Dialog / Austausch möglich
- Keine Konsequenzen «von oben»

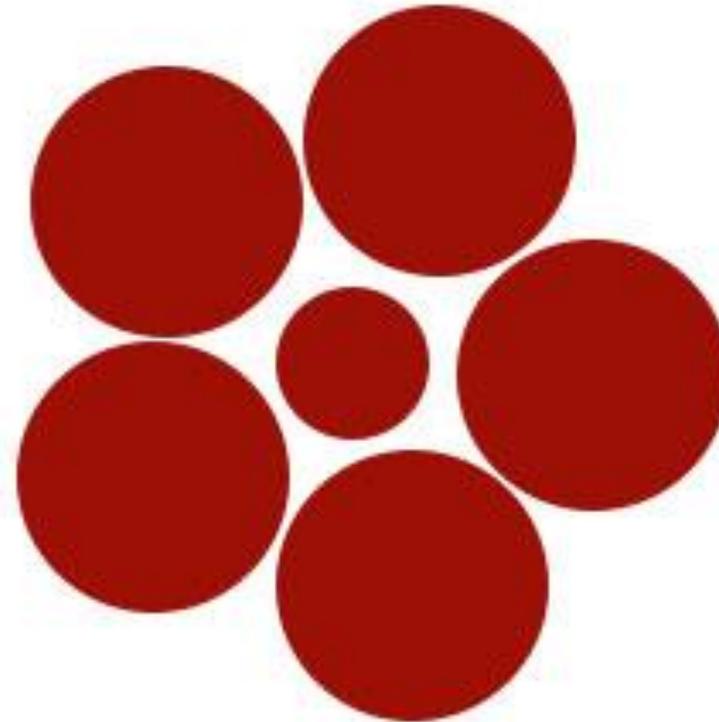
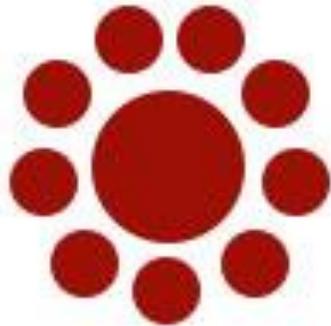


Beurteilung

- Ausschlaggebend sind rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. Basis für Kündigungen/Beförderungen/Lohnerhöhungen)
- Ergebnisorientiert (z.B. bzgl. Ziele)
- Leistung steht im Fokus
- Gute Leistungen belohnen (muss nicht zwingend monetär sein)
- i.d.Regel 1x im Jahr
- Klare Bewertungskriterien erhöhen Fairnesswahrnehmung

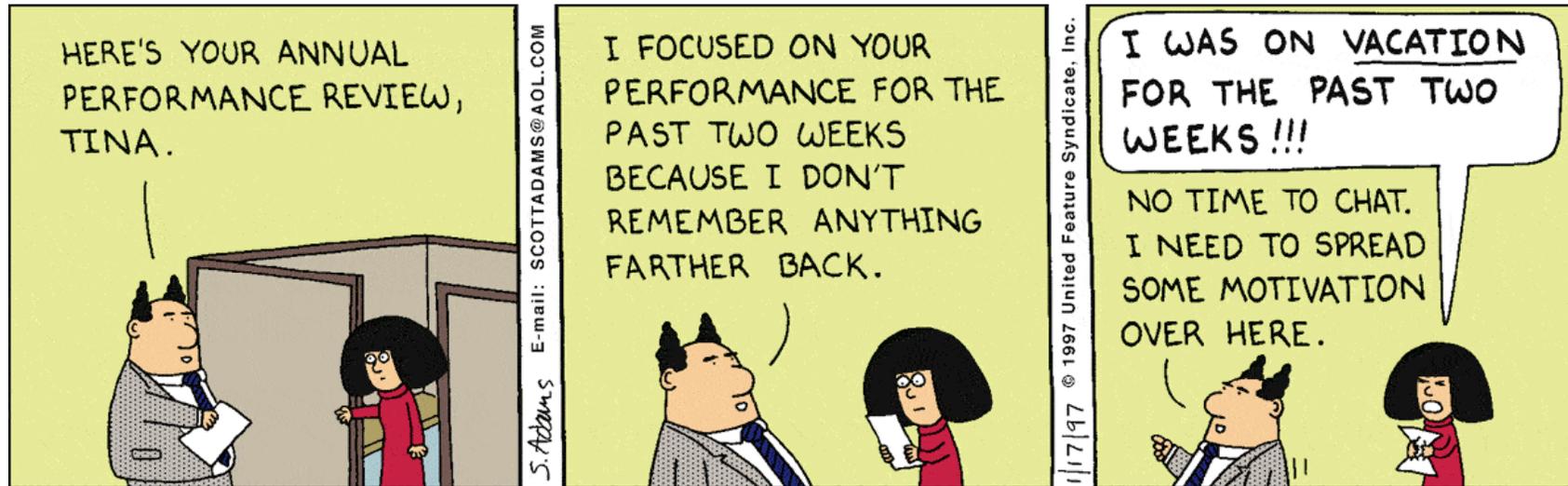


Wahrnehmungsverzerrungen und Beurteilungsfehler



Wahrnehmungsverzerrungen und Beurteilungsfehler

Beispiel „Rezenz“-Effekt



© dilbert.com

Beurteilungsfehler: Wahrnehmungsverzerrungen

Wahrnehmungsverzerrungen stellen unbewusste Übertreibungen der Beurteilenden dar, die sich in verschiedene Richtungen entwickeln

Primär-Effekt

- Der erste Eindruck bildet sich bereits in wenigen Sekunden und erzielt auf die Führungsperson eine grössere Wirkung als später erhaltene Informationen. Daher wird der erste Eindruck unbewusst bei der Bewertung Übergewichtet (v.a. im Bewerbungsverfahren kritisch).

Rezenz-Effekt

- „Nikolaus-Effekt“: Die Führungsperson wird bei ihrer Bewertung v.a. von Ereignissen beeinflusst, die erst kürzlich stattgefunden haben.

Halo-Effekt

- Überstrahlungs-Effekt: Wie ein Heiligenschein („Halo“) überstrahlen einzelne positiv oder negativ wahrgenommene Merkmale das Gesamtbild. z.B. wird auf Wortgewandtheit unbewusst auf andere Fähigkeiten/Merkmale geschlossen (z.B. Integrität, Sozialverhalten, Zuverlässigkeit), sodass letztlich nur ein Merkmal tatsächlich bewertet wird.

Beurteilungsfehler: Massstabsprobleme

Massstabsprobleme beziehen sich auf tw. unbewusste Verzerrungen der Beurteilenden durch verschiedene Anspruchsniveaus bzw. Massstäbe

Tendenz zur Mitte

- Die Beurteilenden wählen überproportional häufig mittlere Urteilstwerte auf den Skalen. Dies kann auch aus taktischen Überlegungen heraus resultieren.

Härte- / Nachsicht-Effekt

- Die Beurteilenden haben ein zu hohes oder ein zu tiefes Anspruchsniveau. Dies führt zu überproportional schlechteren oder eben besseren Einstufungen auf den Skalen.

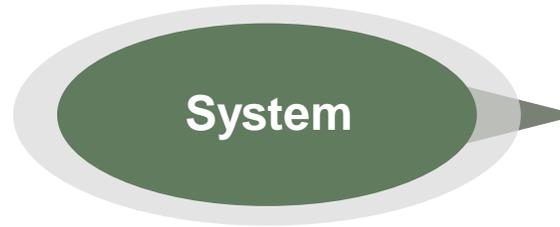
Projektion

- Beruht auf Sympathie oder Antipathie. So bewerten Beurteilende besonders ähnlich wirkende Mitarbeiter unbewusst besser als andere, z.B. ähnlich bzgl. Nationalität, Alter, Interessen, Wohnort, Aussehen, Kleidung, Ausbildung, etc.).

Stereotype

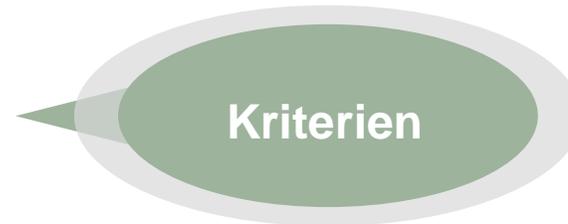
- Bezugsgruppenbedingte Beurteilungsfehler: Mitarbeitende werden nicht als Personen, sondern als Mitglied einer Gruppe beurteilt (z.B. Nationalität, soziale Schicht, Geschlecht).

Wie kann man Beurteilungsfehler (eher) vermeiden



Mitarbeitende verhalten sich je nach System unterschiedlich (z.B. je nach Rolle und Beziehung zur Beurteilungsperson).

Vorab festgelegte und nachvollziehbare Kriterien ermöglichen eine objektivere Bewertung.



Beurteilungsfehler treten z.B. unter Zeitdruck, Stress und genereller kognitiver Belastung eher auf. Dies sollte in einer Beurteilungssituation möglichst vermieden werden.

Selbstreflexionsfähigkeit erhalten:

- Welche Wahrnehmungsfehler erkenne ich an mir selbst?
- Wie könnte ich meinen Blick erweitern?

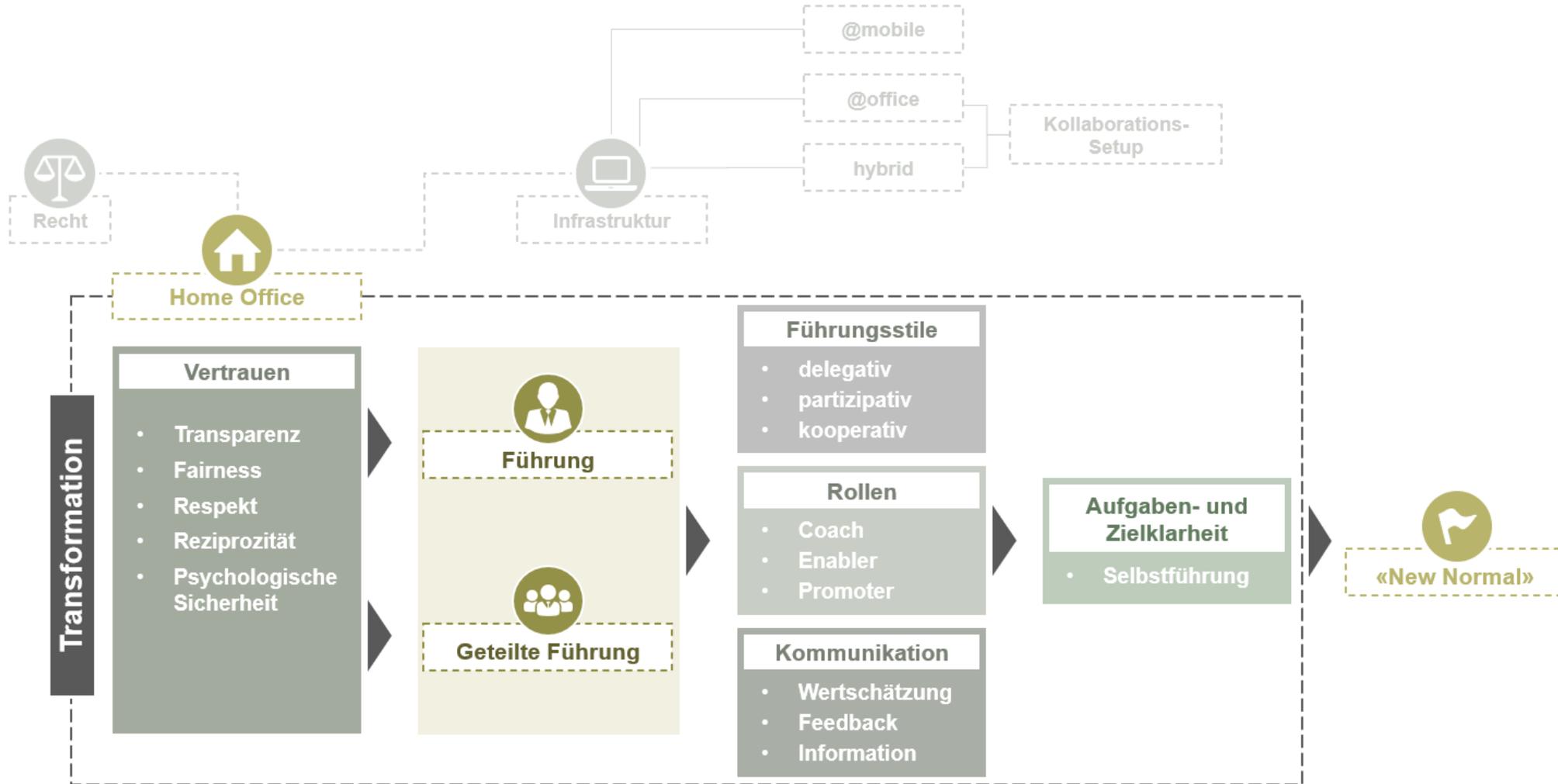




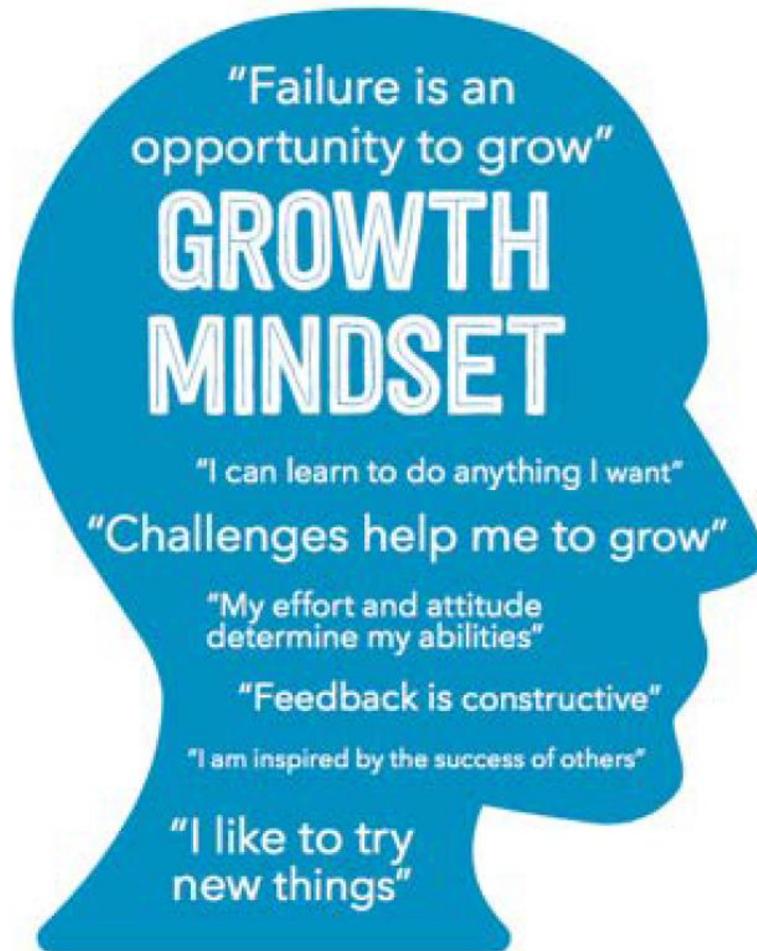
Mitarbeitergespräch – Teil II

Trends aus der Wirtschaft

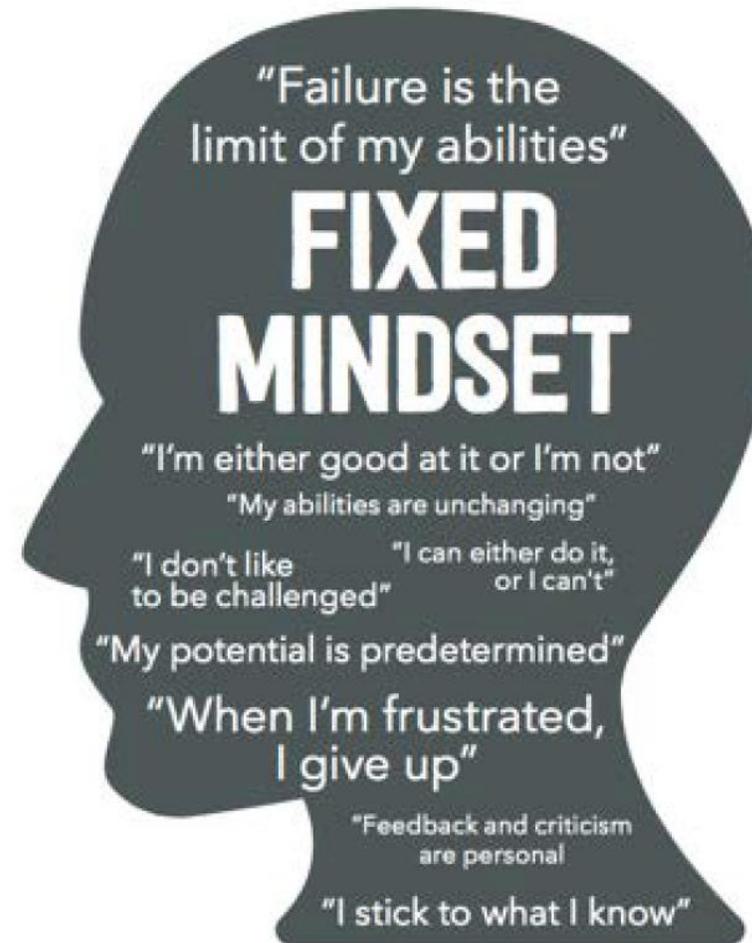
Herausforderungen «Führen auf Distanz»



Kompetenzrends



Entwicklungszielorientierung



Leistungszielorientierung

OKR: Objectives and Key Results



Zyklen

Die Zyklen der Zielvereinbarungen sind kürzer (zwischen 6 Wochen bis 3 Monate) und werden häufiger diskutiert.



Ausrichtung

Die Zielzustände werden nur qualitativ formuliert. Deswegen fördert OKR mehr die strategische Orientierung als die Auflistung operativer Aufgaben.



Transparenz

Alle OKR-Ziele sind für jeden transparent. Die „Key Results“ werden mit Metriken hinterlegt, die Klarheit über den Fortschritt der Zielerreichung ermöglichen.



Innovation

OKR-Ziele sollten spezifisch, ambitioniert und auch innovativer formuliert werden.



Teamfokus

OKR-Ziele werden auf Teamebene entwickelt (bottom-up) und nicht aus den übergeordneten, hierarchischen Zielen im 4-Augengespräch abgeleitet. Neben der Abstimmung zwischen oben und unten steht die Selbstorganisation im Team im Vordergrund.



Motivation

Die Motivation zur Zielerreichung kommt im OKR stark aus der intrinsischen Motivation und der Teamdynamik und nicht aus dem finanziellen Anreiz.

Weitere Trends

Abkehr von Normverteilungen und „forced distributions“

- Keine Vorgaben bzgl. Verteilung und Zuteilung der Bewertungen (z.B. bzgl. Teilzeit, Neuanstellung, MA-Segment)

Abschaffung von Ratings

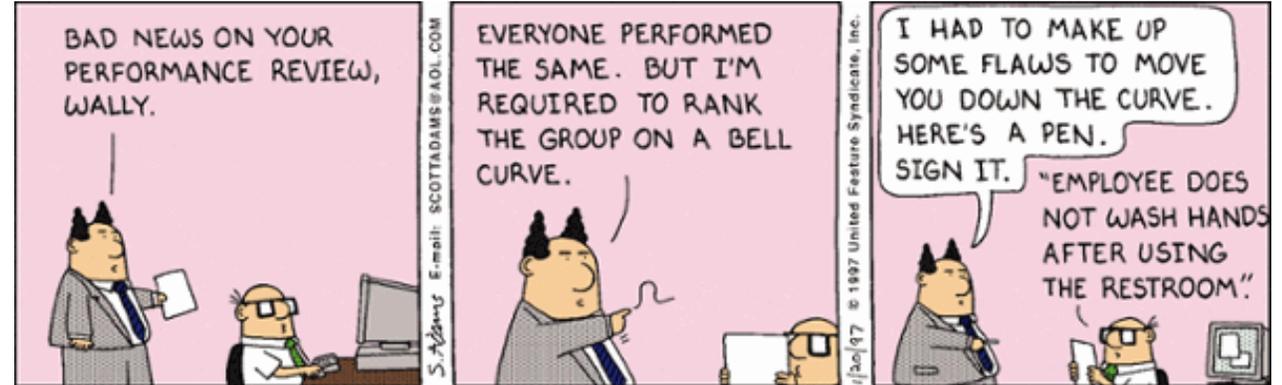
- keine Diskussionen mehr über Einstufungen und Skalen, sondern Austausch über die konkreten Inhalte, Kompetenzen, Potenziale, und Defizite

Peer-Feedback

- Feedback wird nicht (nur) durch Vorgesetzte, sondern auch von Kolleg*innen eingefordert und gegeben. → Erfordert hohe Vertrauens- und Feedbackkultur

Beispiele

Normverteilung



Peer-Beurteilung

Peer-Feedback

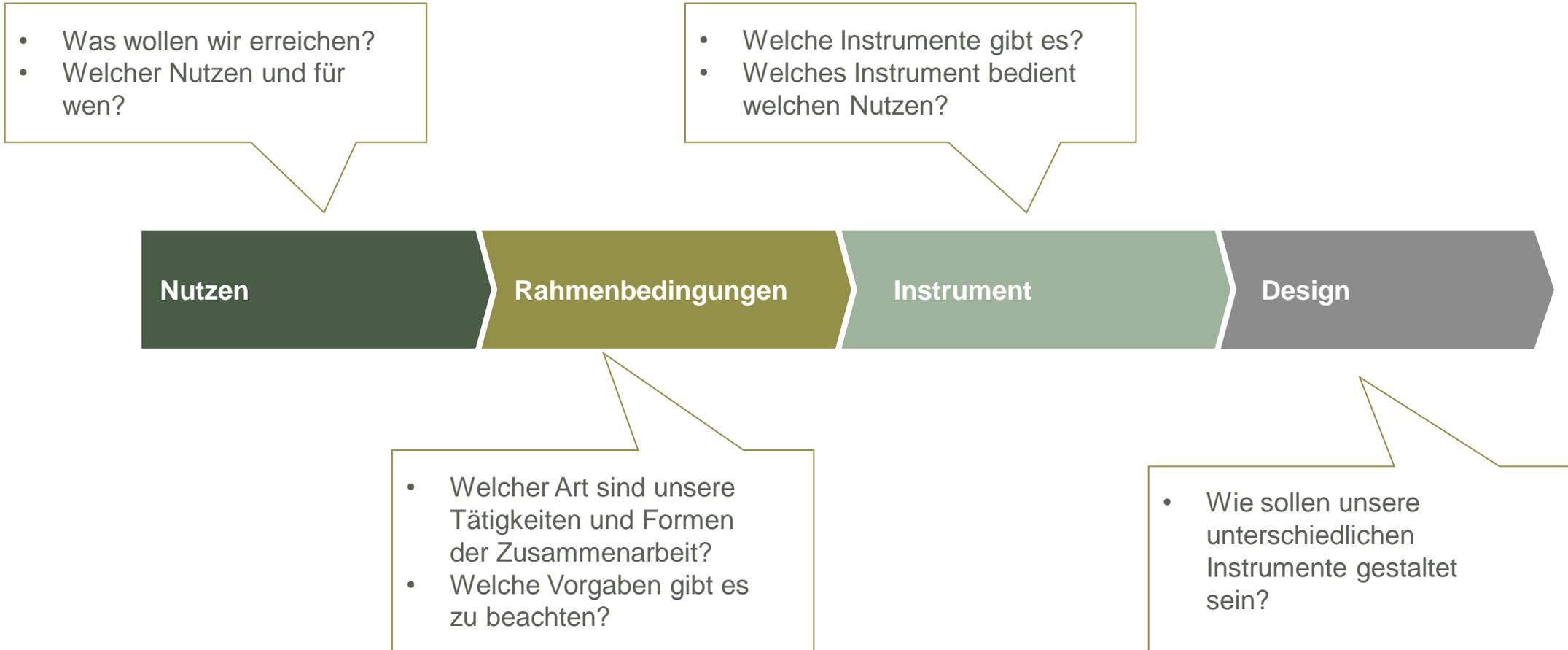
Problematik Peer-Beurteilung

- Effektivität von multiplen Beurteilern umstritten
- Machtverhältnisse: Kollegen vs. Beurteilende (v.a. bei Einfluss auf Vergütung)
- Kann **Misstrauenskultur** fördern («Absprachen»)
- Gefährdet Harmoniebedürfnis in Teams (**Verstoss gegen Kollegialitätsprinzip**)

Voraussetzungen für Peer-Feedback

- Teamverhalten steht im Fokus
- ggf. sinnvoll, wenn VG Einzelleistung nicht beurteilen kann
- Gute Beurteilung darf nicht zum Nachteil des Beurteilenden gereichen (z.B. Ranking-System)
- **Transparentes Feedback** (wer hat was gesagt) → erfordert reife Feedbackkultur & Fehlerkultur (Vertrauen!)

Zusammenfassung Mitarbeitergespräche



Quelle: Trost (2015)

Praxisreferat

Christian Schmid

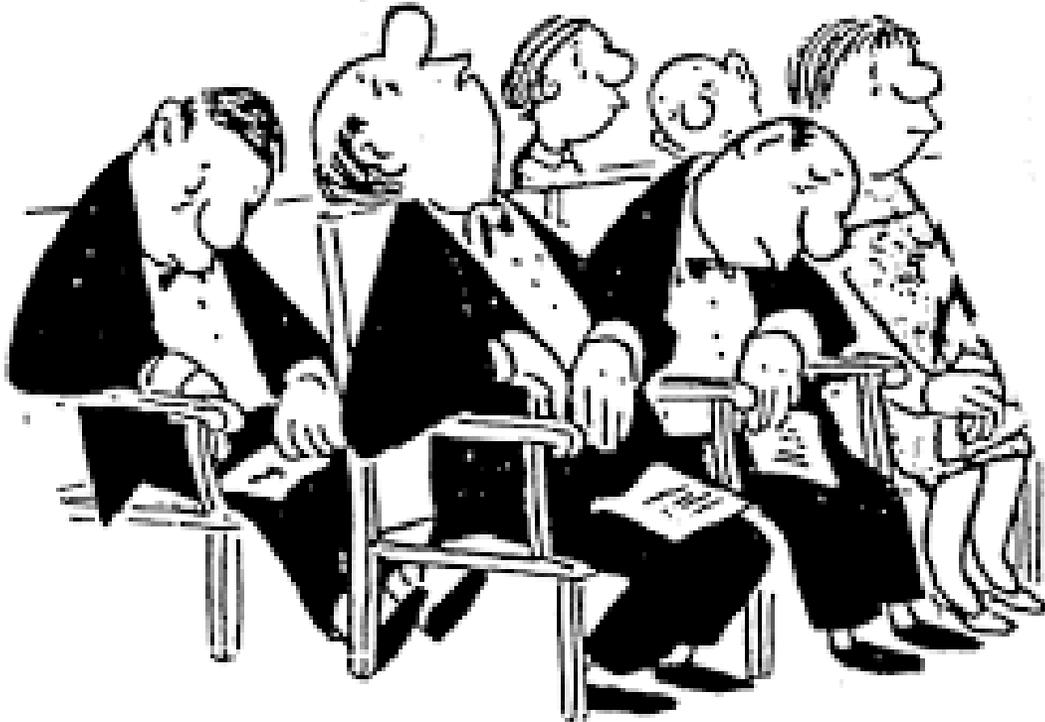
Leiter HR, Thurgauer Kantonalbank



Literatur (Auswahl)

- DeNisi, A. & Murphy, K., (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102 (3), S. 421-433.
- Gmür, M. & Thommen, J. (2019). Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus.
- Pulakos, E., Mueller-Hanson, R., Arad, S. (2019). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (6), 249–271.
- Sull, D. & Sull, C. (2018). With Goals, FAST Beats SMART. *MIT Sloan Management Review*, Massachusetts Institute of Technology.
- Trost, A. (2015). Unter den Erwartungen: warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt. Weinheim: Wiley.
- Trost, A. (2019). Feedback, Urteil oder Lob. Die Krux der psychologischen Dynamik. *Wirtschaftspsychologie aktuell* (4), S. 43-46.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und aktive Teilnahme!



Lorlat

 Mentimeter

Gehe zu: www.menti.com

CODE: 8591 2692



BUSINESSPARTNERSSINISB
PARTNERSSINISB

