

"Das Jahres- und Mitarbeitergespräch als bedeutsamer Baustein der psychischen Gefährdungsprävention"¹

Prof. Dr. H.E. Meixner

Das Jahres- bzw. Mitarbeitergespräch ist ein zentraler Baustein der Führungskultur von Wirtschaft und Verwaltung und hat von seiner Attraktivität als wichtiges Führungsinstrument seit seiner Einführung vor über dreißig Jahren kaum an Aktualität eingebüßt.² Denn nach wie vor wird mehr übereinander als miteinander kommuniziert und es ist aus gutem Grund die Aufforderung geblieben, sich frei von den hierarchischen Zwängen auf einer partnerschaftlichen Ebene auszutauschen. Dabei ist das **Mitarbeiter- bzw. Jahresgespräch** die logische Konsequenz auf ein geändertes Führungsfeld. Was früher an informeller und verbindender Kommunikation über Weihnachtsfeiern, Betriebssportgruppen, Geselligkeiten u. ä. ablief, ist heute nicht zuletzt durch die Verdichtung der Arbeit und wohl auch durch Home Office³ zu einem Mangel geworden. Vor allem aber ist das Führungsfeld in einem ständigen Wandel, auch wenn die grundlegenden Fundamente gleichgeblieben sind. Allerdings wird Führung heute stärker hinterfragt und statt formaler Autorität muss Führung als Partner, Coach, Gesundheitsmanager und Sozialingenieur überzeugen und sich hinterfragen lassen.

Die eigentliche Herausforderung liegt in der richtigen Dosierung zwischen Nähe und Distanz. Hier gilt es, die richtige Balance zu wahren. Das Jahresgespräch⁴ fördert die Sensibilität für Fremd- und Selbstwahrnehmungsprozesse und schafft so die Grundlage für eine ausgewogene Mischung von Nähe und Distanz. Die im Jahresgespräch geübte Selbstreflexion ist das Fundament für ein respektvolles und wertschätzendes Arbeitsklima und sie ist eine wirkmächtige Voraussetzung für eine Unternehmens- bzw. Verwaltungskultur, die auf eine gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation setzt.⁵

Krankmachende psychische Belastungen im Arbeitsfeld

Auf dem Weg zu einer gesunden Arbeit kommt es nicht unerwartet, dass sich die Aufmerksamkeit der gesundheitlichen Prävention von den krankmachenden physischen Belastungsfaktoren (Lärm, Staub, Hitze etc.) stärker auf die psychischen Belastungen hin konzentriert. Die sich immer deutlicher abzeichnenden Probleme und Herausforderungen sind nicht zu übersehen.

¹ Vgl. hierzu auch Meixner, H.E., Das Personal- und Jahresgespräch – Wertschätzung und Respekt durch achtsame Kommunikation und Interaktion, Köln 2022, ISBN 978-3-945636-24-4

² Die ersten Ansätze zu diesem Führungsinstrument finden sich in den 1980er Jahren in der chemischen Industrie. Die KGSt hat mit Bericht 13/ 1992 das Mitarbeitergespräch als die überzeugende Alternative zur Mitarbeiterbeurteilung insbesondere für den kommunalen Bereich vorgestellt.

³ Meixner, Wie wirken sich die geänderten Arbeitsformen in Zeiten von Corona auf das Führungsfeld und die Beurteilungspraxis aus? <https://www.h-e-meixner.de/gesundheitsmanagement>

⁴ Der Begriff „Jahresgespräch“ setzt sich in den letzten Jahren anstelle des „Mitarbeitergesprächs“ stärker durch. „Mitarbeitergespräche“, so heißt es in diesem Kontext, „führen wir an vielen Stellen und dies nahezu täglich.“ Im Jahresgespräch, das soll die Benennung deutlich werden, geht es um ein formalisiertes, mit definierten Zielen und Intentionen zu führendes Gespräch in vorgegebenen Zyklen. Der Inhalt ist gleichgeblieben, gewandelt hat sich die Etikettierung. Zuvor war von einem „Mitarbeiter- Vorgesetzten- Gespräch“ die Rede. Vgl. Meixner, H.E., Mitarbeitergespräch – Das Mitarbeiter- Vorgesetztengespräch – Neue Wege der Personalentwicklung und -förderung in der öffentlichen Verwaltung, 3. Aufl. Kronach, 2003.

⁵ AOK Studie, [https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/psychische-gesundheit/ ...](https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/psychische-gesundheit/)

So wird im Gesundheitsreport des Bundesverbands der Betriebskrankenkassen bereits vor einigen Jahren festgestellt,⁶ dass

- die Zahl der psychischen Erkrankungen unter Arbeitnehmern sich in den letzten Jahren mehr als verdreifacht hat,
- zehn Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage auf psychische Erkrankungen zurückzuführen sind,
- die Hälfte der psychischen Erkrankungen in direkter Verbindung mit dem Führungsverhalten steht.

Vor allem Führung und Unternehmenskultur werden, wie dieser Bericht aufzeigt, als Auslöser für viele psychische Erkrankungen ursächlich verantwortlich gemacht. Das bringt alle, die Führungsaufgaben wahrnehmen, in einen Generalverdacht und Begründungszwang. Führen aber ist Interaktion zwischen zwei bzw. mehr in ihren Funktionen über- und untergeordneten Menschen. Wenn Führung krank macht, dann bedeutet das nicht zwangsläufig, dass sich das Verhalten der Führung einseitig toxisch auf die zugeordneten Teammitglieder auswirkt. Auch die Führung kann durch ein Team oder auch durch einzelne Teammitglieder an und über die Grenzen ihrer Belastbarkeit stoßen.⁷ Ein verhaltensbedingtes Gesundheitsrisiko trifft somit nicht nur auf dem Weg „top down“ „die da unten“, sondern toxische und krankmachende Verhaltensweisen können auch ihre Potenziale von unten nach oben (bottom up) sowie auf horizontaler Ebene innerhalb eines Teams entfalten. Eine psychische Gefährdungsanalyse im Verhaltensbereich (hier in Abhebung zu den Verhältnissen wie Arbeitsverdichtung,

Ausstattung, Ressourcen) kann sich daher nicht auf die Suche nach dem einen „Schuldigen“ beschränken, sondern muss breit angelegt die vielfältigen Verzahnungen und Ebenen im Auge haben.

Krankmachende Verhaltensweisen, die sich gegen die eigene Person oder andere, ihnen zuarbeitende Personen richten, sind somit kein Alleinstellungsmerkmal der Führung. Es kommt daher darauf an, ein möglichst umfassendes Bild krankmachender Einflussfaktoren in der psychischen Gefährdungsanalyse zu zeichnen. Im Verhaltensbereich ist hierbei – anders als bei der Analyse der Verhältnisse bzw. der strukturellen Problembereiche – insbesondere auf die unterschiedlichen Zielgruppen zu achten.

- (A) Führungskräfte erhöhen ihr Gesundheitsrisiko,- so etwa
- durch die paradoxe Erwartung es allen – also der übergeordneten Leitung einerseits und den unterstellten Teammitgliedern andererseits – gleichermaßen recht machen zu wollen und/ oder
 - durch einen von der Leitung ausgelösten Zeit-, Erwartungs- und Erfolgsdruck
- (B) Geführte, also einer Führung zugeordnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden krank etwa
- durch schädliche Arbeitseinflüsse, die wissend, mitunter unwissend, weil es an Aufklärung fehlt, hingenommen werden
 - weil es an Unterstützung und Rücken- deckung fehlt
 - durch einen von außen durch die Führung und Leitung verursachten Dauer- stress (Überbelastung)

⁶ „Die Zahl der psychischen Erkrankungen und die daraus resultierenden Fehltage stiegen seit 2010 um 56 Prozent. Der Fehlzeitenreport 2021 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) ermittelte, dass psychische Erkrankungen bei den AOK-versicherten Beschäftigten 2020 mit 12 Prozent aller Krankheitsfälle die zweithäufigste Krankmeldungsursache waren. Psychische Erkrankungen bringen zudem häufig lange Ausfallzeiten mit sich. Im Schnitt dauerten sie 30,3 Tage – das ist mehr als doppelt so lang wie die durchschnittliche Zahl der Krankheitstage bei anderen Erkrankungen, die bei

13,8 Tagen liegt.“ <https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/psychische-gesundheit/psychische-belastung-am-arbeitsplatz/>

⁷ Diese „drei Ebenen“ finden sich auch bei Mobbing- Thematik wieder. Mobbing kann zwischen Mitarbeiter: innen stattfinden. Geht Mobbing von der Führungskraft aus, spricht man von Bossing. Von Staffing ist die Rede, wenn Mitarbeitende etwa durch Gerüchte, Intrigen und/ oder Arbeitsverweigerung eine Führungskraft „mobben“.

- durch selbst verursachte Überforderungen (z.B. unangepasster Perfektionismus, Ehrgeiz im Leistungsvergleich)
- (C) Mitarbeitende im Team werden krank,
 - weil sie sich gegenseitig in ihrer Arbeit behindern
 - durch Ausgrenzungen und andere gruppenspezifischen Beeinflussungen
- (D) Führungskräfte und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen steigern sich in die belastenden Unzulänglichkeiten des Führungs- und Arbeitsfeldes und werden krank, weil
 - sie sich hilflos einer mächtigen Organisationsmacht ausgeliefert fühlen
 - sie sich klagend in der Rolle des Opfers sehen
 - sie die verpassten Gelegenheiten wichtiger nehmen als die sich ihnen ständig neu öffnenden Chancen
 - sie ihre Selbstverantwortung für die eigene Psychohygiene an der Garderobe des Organisationskästchens abgegeben haben

Das Ergebnis vieler Untersuchungen zu den Ursachen der Belastungen im Arbeitsfeld ist eindeutig: Verhaltensweisen, Kommunikation, Situationen, strukturelle Gegebenheiten und Einstellungen im Führungsfeld wirken sich nachhaltig auf allen Ebenen einer Organisation auf die psychische Gesundheit aus. Sie beeinflussen, wie der oben aufgezeigte Gesundheitsreport aufzeigt, auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Dieses Wohlbefinden ist ein zentraler Begriff, wenn es um „gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation“ geht. So wird „Gesundheit“ von der Weltgesundheitsorganisation definiert als ein „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“ Diesen Gedanken greift das Grünbuch 2005 der EU auf und zeigt die wesentlichen Bedingungen des Wohlbefindens im Arbeitsprozess auf: Wohlbefindens stellt sich ein, „in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten

kann und in stande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen“ (Grünbuch 2005).

Der Blick auf die negativen pathogenen Auswirkungen etwa in einer psychischen Gefährdungsbeurteilung kann daher nur ein erster Schritt sein, um die erkannten toxischen Übel durch geeignete Maßnahmen abzustellen, zumindest aber zu entschärfen. Besser ist es indes, präventiv die möglichen Gefahren anzugehen, um zu verhindern, dass es überhaupt zu solchen Belastungen kommt. Diese Sicht ist nicht neu. Sie spiegelt sich auf gesundheitspolitischer Ebene in Abhebung der beiden Begriffe „**Pathogenese**“ und „**Salutogenese**“ wider. Dabei gewichtet der Begriff Salutogenese die aktuelle Sicht: Während die „Pathogenese“ auf die Krankheiten, ihre Ursachen und die Gefahren, die es zu vermeiden oder zu bekämpfen gilt, schaut, ist die „Salutogenese“ auf attraktive Gesundheitsziele ausgerichtet. Salutogenese zielt darauf ab, möglichst viele gesunderhaltende Ressourcen zu erschließen.

Das Erschließen „gesundheitserhaltender Ressourcen“ kann nicht delegiert werden. Aber es kann durch die übergeordneten Instanzen unterstützt und gefördert werden. Letztendlich sind in einer Verwaltung alle Ebenen und alle Mitarbeitenden gleichermaßen gefordert, sich mit diesem Anliegen zu identifizieren und aktiv auf ein gesundes Arbeitsumfeld einzuwirken. Hier ist kein Platz für einen Verschiebebahnhof der Verantwortung. Alle sind gefordert, sich dieser Verantwortung zu stellen, sind gefordert, das Anliegen ernst zu nehmen und aktiv die eigene psychische Gesundheit durch die Entwicklung individueller Fertigkeiten zu stärken.

Ein wichtiger und verbindlicher Baustein – etwa neben dem Teammeeting – ist auf diesem Weg eine adressatengerechte und auf die Person zugeschnittene Kommunikation, wie sie etwa im Jahresgespräch angestrebt wird. Dieses Gesprächsformat ist darauf ausgerichtet, die individuellen Gepflogenheiten in einem partnerschaftlichen Dialog selbstkritisch zu hinterfragen. Denn

Menschen reagieren auf die gleiche Stresssituation individuell. Die einen zerbrechen an einer konkreten Herausforderung, andere gehen gestärkt aus einer vergleichbaren kritischen Situation hervor. Diese individuellen Unterschiede lassen sich auf persönliche Präferenzen zurückführen. Hierfür steht der Begriff Resilienz. Es ist die Fähigkeit, Stress so zu verarbeiten, dass selbst aus Tiefschlägen etwas Positives abgewonnen werden kann. Dahinter steht die Fähigkeit „sich von einer schwierigen Situation erst zu distanzieren, indem sie quasi einen Schritt zurück machen und das Ganze mit etwas Abstand analysieren, und sie dann positiv für sich zu nutzen. Dies gelingt ihnen, indem sie auf ihre inneren Ressourcen zurückgreifen – wie beispielsweise auf ihre Beziehungsfähigkeit, Selbstakzeptanz, Kreativität, ihren Mut, ihr Vertrauen oder ihren Humor.“⁸ Daher gibt es hier keine Patentrezepte, sondern auf die Person zugeschnittene Lösungswege, wie sie gemeinsam auf partnerschaftlicher Ebene im Jahresgespräch erarbeitet werden. Das heißt nicht, dass im Jahresgespräch die Gesprächspartner wechselseitig als Therapeuten gefordert sind. Das ist nicht gewollt und kann auch keine Lösung sein. Es geht hier um Reflektion und Spiegelung der eigenen Verhaltensweisen. Kein anderes Führungsinstrument weist ähnliche Potenziale für dieses Anliegen auf wie das auf partnerschaftlichen Dialog ausgerichtete Jahresgespräch.

Es mag sein, dass in den letzten Jahren das Jahresgespräch nicht mehr diese Kraft entwickeln konnte, weil durch weitere Anforderungen sich die eigentlichen Intentionen und Anliegen dieses Führungsinstrumentes in eine andere Richtung entwickelt haben. So haben einige Verwaltungen mit dem verständlichen Ziel, die Führungsebene zu entlasten, das Jahresgespräch etwa mit dem Kommunikationsanlässen zur leistungsorientierten Bezahlung oder als Meilensteingepäck zur Regelbeurteilung gekoppelt. Mit

diesem zwar gut gemeinten Eingriff zur Entlastung der Führung wurden zwei unvereinbare Gestaltungsprinzipien miteinander kombiniert. Das Ergebnis ist kontraproduktiv. Denn der gemeinsame Dialog auf gleicher Ebene wurde so zu einer statt auf Partnerschaftlichkeit ausgerichteten Reflektion zu einem in die Hierarchie eingebundenen anlassbezogenen Zielfindungsgespräch.

Die Abgrenzung des Jahresgespräch zu den bekannten Tür- Angel- Gespräch

Das Jahresgespräch ist anders als die im Führungsprozess ansonsten üblichen und bekannten Mitarbeitergespräche. Formalisierte und auftragsorientierter Gespräche finden sich beispielsweise im Beurteilungsprozess etwa bei der Eröffnung des Beurteilungsergebnisses oder im Zusammenhang mit der leistungsorientierten Bezahlung wieder. Viele Verwaltungen setzen zudem auf ein Zielfindungs- und Zielvereinbarungsgespräch. Der Unterschied dieser Gesprächsformate zum Jahresgespräch greift tief: Diese Gespräche sind in den hierarchischen Aufbau und Ablauf zweckrational eingebunden und verlaufen top down, also von der Spitze einer Organisation von oben nach unten bis hin in den operativen Bereich

Dagegen geht es im Jahresgespräch um eine kritische Bestandsaufnahme des gemeinsamen Beziehungsgeflechtes und um ein individuelles Fördern und Fordern. Insoweit bietet das Jahresgespräch die Chance, dass zwei gleichberechtigte Gesprächspartner über sich selbst und die Wirkung ihres Verhaltens reflektieren. Das geht natürlich nur, wenn ein Klima der Nähe, der Offenheit, des Vertrauens und des Vertraut-Sein zwischen den beiden Gesprächspartnern angestrebt wird oder bereits besteht. Und eine weitere wichtige Voraussetzung muss gegeben sein: Es sollen und dürfen auch Gefühle

⁸ Iwd: Elf Stehaufmännchen müsst ihr sein, Bericht vom 19.06.2014, S. 7

gezeigt werden! Das ist eine Abkehr von der Devise „Indianer heulen nicht!“ Gefühle gehören zum Leben – und sie sollten in diesem Gespräch auch zugelassen werden. Sie sind die Säule der Empathie und setzen auf emotionale Intelligenz. Diese affektive Öffnung ist nicht leicht in einem Berufsfeld, in dem täglich gefordert wird, Gefühle unter Kontrolle zu halten und zu beweisen, wie belastbar man auch in kritischen Situationen ist. In diesem Kontext, so das ungeschriebene „Gesetz“, darf kein Zweifel nach außen aufkommen, auch wenn es einem anders zu Mute ist. Wenn daher beispielsweise im Jahresgespräch die individuelle „Belastbarkeit“ und die individuelle Antwort auf Stresssituationen thematisiert wird, dann hat dieses Thema in diesem Kontext eine andere Gewichtung und Zielrichtung, als wenn dieser Inhalt im Kontext der Verwendungsbeurteilung als Bewertungsmerkmal „Belastbarkeit“ in einem Beurteilungsgespräch thematisiert wird. Im Beurteilungsgespräch ist es nicht ausgeschlossen, im Gegenteil, sogar wahrscheinlich, dass man absichtsvoll sich selbst und dem Beurteilenden etwas vormacht und dabei selbst die vielen Warnzeichen übersieht und verdrängt. Denn es könnte sich in diesem Gespräch nachteilig auf den beruflichen Werdegang auswirken, wenn man hier „schwächelt“ und Schwäche signalisiert oder sich gar hierzu bekennt. Dagegen geht es im Jahresgespräch um „Erkennen“ und „Bekennen“ anstelle von „Verdrängen“. Wer über seine Schwächen reflektiert und sich dazu auch selbst ehrlich bekennt, der findet Wege, um an diesem Problem zu arbeiten, sei es, um besser zu werden oder aber um die erforderlichen persönlichen Konsequenzen zu ziehen. Wer dagegen die Schwäche bzw. das Fehlende überspielt und diese Tatsachen gar verdrängt, neigt zur Projektion seiner Schwächen auf andere. Dabei gibt es dann eine Reihe von Verlierern, so etwa die Führung, die in Verkenning der eigenen Überbelastung auf „burn out“ zu steuert, und Mitarbeitende, die als

Adressaten der Projektion herhalten müssen und dies proportional zu der durch die Verdrängungsmechanismen aufgestauten Energie.

Der Zugang zu diesem und ähnlichen Themen ist daher im Jahresgespräch eine andere. Hier geht es nicht um Leistungswettbewerb oder gar um den „Schein“, hier geht es um unterstützende Selbstreflektion. Selbstreflektion im gemeinsamen Dialog hat vor allem etwas mit sozialer Kompetenz zu tun. Soziale Kompetenz wird heute als Baustein einer überzeugenden Führung immer artikulierter eingefordert. Ohne soziale Kompetenz können indes komplexe soziale Systeme nicht funktionieren. Daher liegt die Vermutung nahe, dass soziale Kompetenz in Organisationen schon immer einen wichtigen Part gespielt hat. Offensichtlich hat sich das, was einmal selbstverständlich war, zu einem Mangel entwickelt und muss nun neu artikuliert werden.

Dagegen steht die Hektik des Tagesgeschäftes. Häufig dominiert sie das Führungsgeschehen und lässt nur wenig Raum, um grundsätzliche Aspekte der Arbeit sowie persönliche Belange des Arbeitsumfeldes zu thematisieren und zu kommunizieren. „Es fehlt die Zeit!“, so hört man oft als Entschuldigung. Allerdings ist der Hinweis „Ich habe keine Zeit“ bei genauem Hinsehen ein Weichmacher - Argument. Diesem Argument fehlt es an Offenheit und Klarheit. Richtiger wäre der Hinweis: „Für mich sind andere Termine wichtiger! Ich habe andere Prioritäten gesetzt!“

Es ist richtig: Prioritäten müssen bei der knapp verfügbaren Ressource „Zeit“ gesetzt werden. Doch wenn es um die Kommunikation geht, kann dies nicht nur in die Beliebigkeit der Führenden gestellt werden. Das ist der Grund, warum Verwaltungen das Jahresgespräch von Führungskräften aller Ebenen trotz möglicher Arbeitsüberlastung einfordern. In der Praxis hat sich allerdings gezeigt, dass ein **verordnetes Mitarbeiter-**

bzw. Jahresgespräch abschreckt und ins Leere läuft. Bei diesem sensiblen Führungsinstrument kommt es darauf an, dass die Einstellung aller daran Beteiligten stimmt. Allerdings lassen sich nicht alle Führenden, gleiches gilt für die Teammitglieder, für dieses formalisierte Gesprächsformat spontan begeistern. Die einen verkennen die eigentlichen Anliegen und Intentionen dieses Gesprächsformats und reduzieren das Jahresgespräch auf einen Vorgang, der sich täglich im Miteinander von Führung und Mitarbeitenden wiederholt. Aus dieser Perspektive scheint es keinen Handlungsbedarf für dieses formelle Gespräch zu geben. In diesem Sinne ist dann auch häufig von einem vermeidbaren Aktionismus des Behörden- bzw. Verwaltungsvorstandes die Rede. Dann heißt es schnell aus Sicht der Führung: „Es wäre schlimm um uns bestellt, wenn wir dieses Jahresgespräch tatsächlich bräuchten! Schließlich sprechen wir täglich miteinander. Daher steht auch allen meine Tür offen. Wir kennen unser Team und unsere Teamspieler, und wir wissen, wo der Schuh drückt! Was also soll dieser überflüssige Formalismus an zusätzlichen Erkenntnissen bringen?! Es wird ohnehin schon zu viel zerredet. Dem gilt es, Einhaltung zu gebieten! Im Übrigen: Wo soll ich als Teamleitung die Zeit hernehmen, um all diese Gespräche in dem vorgegebenen Zeitfenster zu führen?“ Und wie sieht es bei den skeptischen Kolleginnen und Kollegen aus? „Natürlich gibt es Einiges zu klären. Meist werden wir vor vollendete Tatsachen gestellt. Auch wartet man auf Abstimmungen und Rückfragen häufig viel zu lange. Finden Rücksprachen endlich statt, dann dominiert das Tagesgeschäft und der grundsätzliche Klärungsbedarf bleibt auf der Strecke. Daran lässt sich kaum etwas ändern, zumal der ernsthafte Wille fehlt, auf diesem sensiblen Feld tatsächlich etwas verändern zu wollen. Das würde auch Vieles infrage stellen und die Machtkoordinaten verändern. Außerdem würde es Offenheit und Vertrauen voraussetzen. Wer kann schon offen sagen,

was ihn bewegt? Das ist doch viel zu riskant!“

So viel zu den Kritikern dieses neuen und doch alten Weges. Aber es gibt auch andere Meinungen zu diesem interessanten Kommunikationsfeld: Die Befürworter des Jahresgesprächs betonen eher die Sprachlosigkeit im beruflichen Umfeld. Sie empfinden die täglichen Sprachbarrieren als hinderlich für ihre Arbeit und hoffen auf ein offeneres Miteinander. Sie sehen daher folgerichtig in dem Instrument des Jahresgesprächs einen Weg, um die Gesprächskultur in der Verwaltung und im Team zu verbessern. „Denn“, so ihre kritische Selbstreflexion, „was wissen wir eigentlich von den Menschen, mit denen wir täglich zusammen sind und zusammenarbeiten? Stimmen Selbstbild (Wie sehe ich mich? Wie werde ich in meinen Führungsstil wahrgenommen bzw. wie wirkt mein Verhalten auf andere?) und Fremdbild (Wie sieht mich mein Gegenüber?) tatsächlich überein?“ Wer sich auf diesen Erkundungsweg begibt, erfährt viel über seine Kolleginnen und Kollegen, weit mehr allerdings über sich selbst, sofern man die Zeichen richtig zu deuten versteht.

Das Jahresgespräch entfaltet seine volle Wirkung auf allen Ebenen einer Organisation vor allem dann, wenn die Sinnhaftigkeit und die besonderen Chancen dieses Gesprächsformats vor allem auch für die Gesundheitsprävention gesehen und aber auch von den Interaktionspartnern erlebt werden. Was also spricht für das Jahresgespräch und was kann man den Skeptikern gegenüberstellen? Einige von vielen weiteren Argumenten hierzu:

1. Da Kontakt Sympathie schafft, und dieser Kontakt zumindest einmal jährlich abgefordert wird, besteht in jedem Fall die Chance, dass man sich nicht gegenseitig aus dem Wege geht.
2. Die zeitliche Vorgabe und die Ablaufregelungen dieses Gesprächsformats (z.B. Einstimmung, Vorbereitung, gemein-

same Abstimmung etc.) sind eine zielführende und wertvolle Voraussetzung für ein exzellentes Gespräch.

3. Ziel des Jahresgesprächs ist es, mehr über einen Menschen zu erfahren. Wer hierüber mehr erfährt, kann den anderen besser verstehen und der andere fühlt sich besser verstanden. Das sind keine Kleinigkeiten, das ist der Kitt für eine ergiebige Zusammenarbeit.
4. Entscheidend ist die Einstellung zu diesem Gespräch: Anders als im täglichen Miteinander geht es hier um den Kollegen bzw. die Kollegin als Partner:in. Nicht was er oder sie tut, ist hier die entscheidende Frage, sondern warum er bzw. sie so und nicht anders handelt.
5. Die Einstellung: „Ich will etwas über den Kollegen erfahren, was mir bislang entgangen ist!“ ist die Tür zu neuen Entdeckungen im sozialen Geflecht. Häufig hört man das, was man zu hören erwartet oder gar was man hören will. Wird die Wahrnehmung auf Entdeckerreise geschickt, so werden viele erstaunt sein, was sie bisher alles übersehen und überhört haben.
6. Den Standpunkt des anderen, seine Bezüge und Besonderheiten erkennen, bedeutet Verstehen und Verständnis. Das schafft Akzeptanz, wenn auch nicht unbedingt Toleranz. Das gilt auch in Umkehrung.
7. Das Jahresgespräch weist viele Elemente des Coachens auf. Der Coach richtet nicht, der Coach sieht die Stärken und Schwächen der Gesprächspartner und sucht mit ihm gemeinsam nach dem individuell besten Weg. Es geht um den Maßanzug und nicht um Ratschläge von der Stange. Der Coach weiß aber auch, dass die Lösung eines persönlichen Problems nicht von außen kommt, sondern dass die Lösung der

Betreffende selbst finden muss. Aufgabe des Coachs ist es daher, den Tunnelblick des anderen zu überwinden und ihm weitere Lösungsfelder zu erschließen.

Die Revitalisierung des Mitarbeiter-/ Jahresgesprächs

Führungsinstrumente, wie etwa das Jahresgespräch, haben einen Lebenszyklus.⁹ Dieser Zyklus reicht von der Pionier- über die Integrationsphase bis hin zu sklerotischen Verengungen. Ist die sklerotische Phase beim Jahresgespräch erreicht, dann verliert es viel von seiner gestaltenden Kraft und entgleitet zu einem Ritual ohne Tiefgang. Es wird von zu vielen nicht aus einem inneren Antrieb, wohl aber, weil es Verwaltungsleitung und zentrale Steuerungsstellen einfordern, formal ohne Tiefgang und mit wenig Ambitionen und Erwartungen abgearbeitet. Diesen Rückschluss lassen zumindest die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zu diesem Führungsinstrument, aber auch Befragungen im Kontext einer psychischen Gefährdungsbeurteilung zu. Dort zeigt sich häufig, dass nur etwa 50 bis etwa 65 Prozent der Befragten angeben, dass dieses Gespräch in dem vorgegebenen Zeitraum überhaupt stattgefunden hat. (Quantitativer Aspekt) Auf die sich anschließende Frage, ob dieses Gespräch auch Impulse zur persönlichen Weiterentwicklung gebracht hat, finden sich etwa auf einem Rating mit einer Skalierung von 1 (positiv) bis 5 (negativ) nur ganz wenige Bewertungen im positiven Bereich (1 und 2) der Skala, im mittleren Bereich (also beim Skalenwert 3) knapp die Hälfte der Bewertungen und der Rest verteilt sich auf die verbleibenden Skalenwerte im unteren Bereich. Aber ein weiteres fällt besonders auf:

⁹ Meixner, H.E., Brücken bauen durch (Ver-) Trauen – Das Mitarbeitergespräch, in: DÖD, 2, 2005, S. 25 – 30.

Eine hohe Zahl der Befragten geht erst gar nicht auf diese Frage ein und verweigert hierauf eine Antwort. Das mag wohl daran liegen, dass viele der Befragten mit dieser oder ähnlichen Fragestellung wenig anfangen können. Das erlaubt den Rückschluss, dass von vielen „Anwendern“ des Jahresgesprächs die Chancen und Intentionen dieses Gesprächsformats nicht erkannt wurden. Das hat auch etwas mit der selektiven Wahrnehmung (etwa auch die sich selbst erfüllende Prophezeiung) zu tun. Hierauf kann man einwirken. Die selektive Wahrnehmung wird zweifellos geschärft, wenn der Blick auf die Chancen dieses Gesprächsformats im Vorfeld des Gesprächs – so etwa in einem Teamfeedback oder anderen Qualifikationsmaßnahmen – überzeugender kommuniziert wird. Mit der Konzentration und Schärfung der Wahrnehmung für diese subtilen Prozesse erhöht sich proportional der Wirkungsgrad dieses Gesprächsformats erkennbar.

Interessant sind weitere Ergebnisse vergleichbarer Befragungen: So etwa die Frage, wie intensiv die eigene zeitliche und inhaltliche Vorbereitung auf das Gespräch war. Hier gewichten die meisten Befragten meist einem mittleren Wert mit deutlichen Abweichungen hin zu den negativen Bewertungen. Insgesamt liegt daher auch der gemittelte Wert unterhalb des Durchschnitts. Die Werte auf diesem niedrigen Niveau fallen noch weiter ab, wenn das Engagement der Gesprächsvorbereitung bezogen auf den Gesprächspartner geschätzt werden soll. Ihnen unterstellt man ein geringes Engagement zur Vorbereitung des Gesprächs. Häufig fällt daher auch die Fremdbewertung etwas schlechter aus als die Bewertung des eigenen Engagements. Die unterstellte mangelnde Vorbereitung wird häufig als Rechtfertigung für eigene Versäumnisse herangezogen. Dieser Trend scheint, das sei hier ausdrücklich hervorgehoben, eine Folge der Entwicklung zu sein, so etwa, wenn das Jahresgespräch zur

Routine geworden ist. Bei den ersten Durchgängen nach Einführung des Jahresgesprächs fallen diese Bewertung zur Vorbereitung auf das Gespräch interessanterweise positiver aus. Es scheint, dass Vorbereitung und Sorgfalt mit der Zahl der Wiederholungszyklen abnehmen.

Auf die Frage, ob man sich in dem Gespräch als gleichberechtigte Partner:in gefühlt habe, gehen die Meinungen deutlich auseinander. Es deutet sich eine U – Verteilung, also der Rückgriff auf die extremen positiven bzw. negativen Werte bei einer Ausdünnung der mittleren Werte ab. Häufig wird in der Gruppe der negativen Bewertungen die Dominanz der Führung im Gesprächsablauf thematisiert.

Die hier aufgezeigten Ergebnisse sind sicherlich nicht repräsentativ. Sie weisen wohl aber auf einen Trend, für den eine Antwort gefunden werden sollte: Diese Antwort sollte vor allem heißen: Revitalisierung. Letztendlich kann es nicht verwundern, dass sich erprobte Führungsinstrumente in ihrer Wirkung bei Wiederholung und Routine abflachen und deshalb immer wieder neu „eingestellt“ und korrigiert werden müssen. Auch das Jahresgespräch ist kein Selbstläufer, das sich ohne äußere Eingriffe von selbst weiterentwickelt. Hierauf muss und sollte in regelmäßigen Zeitintervallen eingewirkt werden, einerseits, um die Ausrichtung an die sich entwickelnden organisatorischen Eckwerte (z. B. psychische Gefährdungsbeurteilung, Leitsätze der Zusammenarbeit und Führung) anzupassen und um zu überprüfen, ob der intendierte Kurs gehalten wird und der Navigator noch korrekt eingestellt ist. Andererseits gilt es aber auch, die neu eingestellten und nachwachsenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf diese Gespräche hin einzustimmen und zu qualifizieren. Das bedeutet diese Thematik auch in die Einführungsfortbildung des Nachwuchses zu integrieren.

Eine Revitalisierung hat vornehmlich vier Bausteine:

- ✓ Fortschreiben der Dienstvereinbarung
- ✓ Einstimmung auf das Gespräch
- ✓ Inhaltliche und thematische Vorbereitung
- ✓ Techniken und Intention der Gesprächsführung

Fortschreibung der Dienstvereinbarung

Ziele und Intentionen sowie der formale Ablauf der Jahresgespräche werden in Dienstvereinbarungen festgelegt. Diese Leitplanke für das Jahresgespräch gewinnt an Zustimmung, Aktualität und Identifikation, wenn sie entsprechend den sich ändernden Rahmenbedingungen fortgeschrieben wird. Das ist an sich eine Selbstverständlichkeit, die häufig in der Praxis allerdings nicht auszumachen ist. Mitunter genügt ein Blick auf das Veröffentlichungsdatum der Dienstvereinbarung/ Jahresgespräch und man staunt, wieviel Zeit ohne Fortschreibung vergangen ist, obgleich sich seitdem vieles in der Personalentwicklung und der Weiterentwicklung der Führungsinstrumente getan hat.¹⁰ Das Jahresgespräch ist aber keine von diesen Entwicklungen unberührbare Insellösung, sondern sie ist mit allen anderen Führungsinstrumenten auf Engste verbunden. Es kommt darauf an, diese verbindenden Synergieeffekte zu nutzen. Die vier inhaltlichen und thematischen Ziele des Jahresgesprächs weisen jede für sich eine Reihe tiefgreifender Synergien auf. So gibt es viele Verflechtungen etwa zwischen der Personalentwicklung und den im Jahresgespräch zu vertiefenden individuellen Entwicklungszielen. Als objektive und richtungsweisende Grundlage für den Austausch von Verhaltenszielen bietet sich die „Leitlinie zur Führung“ oder die Systematik eines Führungsfeedbacks, das in

einigen Verwaltungen inzwischen als wichtiges Instrument zur Weiterentwicklung der Verwaltungskultur in regelmäßig wiederkehrenden Zyklen genutzt wird. Gesundheits- und Beziehungsziele werden in der „Leitlinie zur Zusammenarbeit“ und im Zusammenhang mit der psychischen Gefährdungsanalyse thematisiert.

Einstimmung auf das Gespräch

Ein angeordnetes Jahresgespräch geht, wie aufgezeigt wurde, in die falsche Richtung. Denn Engagement und aktives Mitgestalten lässt sich nicht anordnen, sondern sollte zu einem inneren Anliegen werden. Beide Gesprächspartner müssen somit von der Sinnhaftigkeit dieses Gesprächsformats überzeugt sein. Und zur Sinnhaftigkeit gehört bei diesem Führungsinstrument, dass persönliche Betroffenheit im Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung ausgelöst wird. **„Man gewinnt immer,“** so Johann Wolfgang von Goethe, **„wenn man erfährt, was andere von uns denken.“** Dabei sollte man sich auch nicht vor Kritik scheuen. Denn, so ein Sprichwort: **„Kritik ist kein Gift, sondern Medizin, auch wenn sie bitter schmeckt.“** Ein bekannter Autor bedankte sich daher auch an seinem 100. Geburtstag bei all denen, die ihm im Leben ehrlich gesagt haben, was sie an ihm irritierte. Das waren meist keine angenehmen Bewertungen, wohl eher schmerzhaft Hinweise. Es waren aber sehr wohl Botschaften, so der gefeierte Jubilar, die ihm in seiner persönlichen Entwicklung weitergebracht hätten. Aber von wem kann man so viel schnöde Ehrlichkeit erwarten? Das waren Menschen, die man eher als Gegner oder gar als Feinde bezeichnen konnte: Sie hatten den Mut – oder die Frechheit – das Unangenehme auf den Punkt zu bringen,

¹⁰ Das ist ein bekanntes Problem der Verwaltung. Auch bei anderen Führungsinstrumenten lässt sich dieser Trend beobachten: Vergleichbar mit den

Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibungen werden diese Weiterentwicklungen und Veränderungen häufig nicht fortgeschrieben.

wofür um Harmonie bedachte Freunde den Mut nicht aufbrachten.

Auf diesen Mut setzt das Jahresgespräch und es setzt auf den Dialog zweier Partner:innen auf Augenhöhe. Das gelingt nicht auf Anhieb. Darauf muss man sich auch mental einstimmen. Diese mentale Einstimmung entscheidet über Erfolg oder Misserfolg des Gesprächs. Wer etwa in ein solches Gespräch mit dem Vorbehalt hineingeht: „Da wird doch nur viel Luft um die Ecke geschaufelt!“, wird wohl kaum enttäuscht. Hier erweist sich die „sich selbst erfüllende Prophezeiung“. Es geht in diesem Gespräch nicht in erster Linie um Harmonie, um das Übertünchen unangenehmer Wahrheiten, sondern es geht darum, die Dinge beim Namen zu nennen, auch die, die einen bedrücken, selbst wenn sie in einem zweckrational ausgerichteten System als Kindereien oder als vermeintlich unangemessen gelten.

Eine solche Botschaft im Klartext und ohne Weichmacher oder gar verpackt in Diplomatencodes macht die Würze dieses Gesprächs aus. Sicherlich gelingt das nicht auf Anhieb. Aber es sollte als ein Lernprozess mit vielen „Versuch- Irrtums- Schleifen“ verstanden werden. Eine besondere Qualität in diesem Gespräch ist das aktive Zuhören- Können. Vor allem sollte die Führung in diesem Gespräch nicht der Versuchung erliegen, das Gespräch steuern zu müssen.

Zur mentalen Einstimmung auf das Gespräch gehört, dass es kein von Innen gesteuertes „Muss“ gibt, sondern eine beschwingte Erwartung: „Ich freue mich auf das Gespräch, denn ich erfahre in dem Gespräch, viel neues über meinen Gesprächspartner und vieles, was mich in meiner persönlichen Entwicklung voranbringt!“ Diese mentale Einstimmung schiebt bereits im Vorfeld eine Reihe von Stolpersteinen wie etwa das „Gewinner- Verlierer – Spiel“ oder das „Recht haben wollen“ beiseite.

Auf die Einstimmung folgen flankierend die richtigen Fragestellungen. Die könnten aus der Sicht der Teamleitung wie folgt aussehen:

- „Ich bin gespannt, was ich heute in dem Gespräch von meiner Gesprächspartner:in über mich und meinen Führungsstil erfahren!“
- „Was werde ich an meiner Kollegin entdecken, was mir bislang verborgen geblieben ist.“
- „Ich werde sagen, wie mich an ihr/ an ihn stört und irritiert, wie sein Verhalten auf mich wirkt. Dabei werde ich auch unangenehme Dinge, die zu sagen sind, beim Namen nennen!“
- „Ich bin offen für Kritik, höre zu und halte mich mit Bewertungen zurück.“

Hierzu passend die Perspektive/ Standpunkt der Mitarbeiter:in

- „Ich bin gespannt, welche neuen Perspektiven zur Zusammenarbeit und der Art und Weise meines Verhaltens sich mir durch die Sicht der Teamleitung erschließen.“
- „Ich werde heute die Gelegenheit nutzen, um deutlich zu machen, wie ich die Zusammenarbeit zwischen uns empfinde, was ich gut finde und was mir das Miteinander erleichtert.“
- „Es interessiert mich, wie die Teamleitung meine Arbeit und mein Engagement sieht und schätzt!“

Techniken und Intention der Gesprächsführung

Wer mit Worten Brücken bauen will, weiß, dass alles seine Zeit hat: Dabei geht es um die Wahl der Worte wie auch die wohlüberlegte Abfolge der Argumente auf der Zeitachse. Neben der Intuition ist für eine wirkungsvolle Regie daher auch „Transpiration“ gefordert. Ohne Fleiß kein Preis: Eine erfolgreiche Kommunikation, die auf eine kontinuierliche Verbesserung setzt, baut auf den Säulen einer (a) Gesprächsstrategie, einer (b) umfassenden Vor- und (c) Nachbe-

reitung. Letztendlich kommt es in dem Gespräch auf eine strategische Leitidee an. Sie lautet: „Die selbstgefundene Lösung ist wirkungsvoller als der vorgedachte Weg.“ Die Lösung findet die Gesprächspartner:in aber nicht über **Ratschläge** („Versuchen sie es doch einmal so ...!“), **Intellektualisierung** möglicher Konfliktlinien („Sie schaffen es nicht, weil ...“) und/oder **Moralisieren** („Von ihnen hätte ich so etwas nicht erwartet“), sondern in der aktiven Auseinandersetzung mit der aktuellen Herausforderung. Die geeignete Gesprächstechnik hierzu ist die Technik, die richtigen Fragen zu stellen. Mit diesem „Instrument“ und dieser Technik ist der Gesprächspartner:in als der Berater und Impulsgeber gefordert. Beratung bedeutet, nicht für den eigenen Weg zu werben, sondern in einem gemeinsamen Dialog den persönlichen Maßanzug zu finden. Da alles seine Zeit hat, kommt es auf diesem Weg auf die richtigen Impulse zum rechten Augenblick an. Formal geht es um einen aktivierenden Einstieg in das Gespräch (Einstiegsphase), um die Hinführung hin zu einem gemeinsam abgestimmten Ablauf (Hinführungsphase) und um eine darauf aufbauende Interaktionsphase. In der Interaktionsphase geht es bei gleichberechtigten Gesprächspartnern nicht um eine Einbahnstraße, sondern um wechselnde Rollen: Es ist ein Gespräch mit im Dialog wechselnden Rollen, mal ist die Teamleitung mal das Teammitglied in der Rolle des Coachs und des Beraters. Das ist keine einfache Dramaturgie, eine Dramaturgie, die bei den meisten daher auch nicht direkt funktioniert. Hilfreich ist es daher, wenn bereits in der Hinführungsphase hierzu die Weichen gestellt werden. In jedem Fall bleibt die Herausforderung. In der Abschlussphase des Gesprächs werden die wichtigsten Erkenntnisse gesichert und das Gespräch endet mit der konkreten Aufforderung, wer was zu tun hat. Ein Erinnerungsprotokoll kann dabei

helfen, die erarbeiteten Lösungswege im Auge zu behalten. Meist lohnt es dann auch, sich immer wieder einmal anhand der Niederschrift an die abgestimmten Ziele zu erinnern.

Inhaltliche und thematische Vorbereitung

Die Leitidee, im Gespräch zwecks eines besseren Verstehens und Verständnisses mehr über sich und den Gesprächspartner:innen zu erfahren, setzt auf Inhalte und Themen aus dem Arbeitsfeld. Hierzu können sich die Gesprächspartner anhand von Stichwortlisten, die Teil der Dienstvereinbarung sind, vorbereiten und orientieren.¹¹ Diese Stichwortlisten sind in verschiedene thematische Bereiche unterteilt. Sie orientieren sich an den oben aufgezeigten (a) Verhaltenszielen etwa im Umgang der Ressourcen, der Arbeitsinhalte und Arbeitssituation, (b) den Beziehungszielen etwa Zusammenarbeit im Team, zwischen den Teams, mit der Teamleitung und den Ebenen in der Hierarchie, und (c) den Entwicklungszielen etwa fachliche und persönliche Entwicklung, Qualifizierungsbedarfe und Qualifizierungsbedürfnisse. Was in nahezu allen Stichwortlisten nicht gesondert ausgewiesen ist, sind (d) die Gesundheitsziele etwa Stressoren in der Zusammenar-

Themenbereiche Jahresgespräch



beit und im Führungsfeld, strukturelle und individuelle Belastungssituation im sozialen Umfeld sowie im Arbeitsablauf und vor

¹¹ Meixner, H.E., Im Dialog gewinnen – Brücken bauen im Gespräch, Berlin 2015, S.32 ff.

allem, die persönliche Reaktion, also die Beanspruchung, hierauf.

Vergleicht man die Stichwortlisten etwa mit den Items der Mitarbeiterbefragung, so fällt sofort auf, wie nah beide Bereiche aufeinander bezogen sind. Die Thematik und die Inhalte sind nahezu deckungsgleich. Was sie unterscheidet, ist die didaktische Transformation. Was die Items der Mitarbeiterbefragung im Gegensatz zu den Stichwortlisten besonders attraktiv macht, ist die Aufarbeitung des Stichwortes in eine Frage. Gegenüber der bloßen Vorgabe eines Stichwortes löst bereits die Einbettung des Stichwortes in eine Frage einen höheren Aktivierungsgrad bei der Anwender:in aus und schafft dadurch auch eine höhere Identifizierung und Aufforderung, sich mit diesem Inhalt persönlich auseinanderzusetzen. Ein weiterer Vorteil ist die Aufforderung zur Gewichtung dieser Frage auf einem hierzu vorgegebenen Rating. Es spricht also vieles dafür, diese beiden Führungsinstrumente stärker didaktisch und thematisch miteinander zu verzahnen, um auf diesem Weg auch die Synergieeffekte zu nutzen.

Weitere Synergieeffekte ergeben sich, wenn die „Leitlinien der Führung“ stärker in die Verhaltens- und Beziehungsziele eingebunden wird. Diese Leitlinie spiegelt eine Führungskonzeption wider und bestimmt, wie Führung und Geführte miteinander umgehen sollten. Gleiches gilt, wenn neben dieser Leitlinie auch eine „Leitlinie der Zusammenarbeit“ vorliegt. Im Abgleich von erwarteten und tatsächlich erfolgten Verhaltensweisen sowohl der Führung wie auch der Geführten, der Selbstwahrnehmung und dem Fremdbild liegen die vielfältigen Möglichkeiten einer Internalisierung der erwarteten Führungskultur. In diesem Kontext sollten weitere Führungsinstrumente wie

das Teamfeedback sowie das Führungsfeedback¹² in den Prozess der Gesundheitsprävention eingebunden werden. Diese Zusammenhänge werden in einem folgenden Beitrag herausgearbeitet.

Das Fürsorgeprinzip hat in der deutschen Verwaltung traditionell einen hohen Stellenwert. Es hat allerdings nicht verhindern können, dass in der öffentlichen Verwaltung die Statistik der psychischen Erkrankungen vergleichbare Häufigkeiten und Intensitäten wie in der Wirtschaft ausweist. Es gibt eine Reihe von Führungsinstrumenten wie etwa das betriebliche Eingliederungsmanagement (Reparatur) oder die Überlastungsanzeige (präventives Mittel) mit der man auf diese Herausforderung eingehen kann.¹³ Auch hier ist eine engere Verzahnung mit dem Führungsinstrument „Jahresgespräch“ angezeigt. Dann kann es präventiv gelingen, dass es etwa teamintern zu weniger Überlastungsanzeigen kommt.

Die Platzierung des Jahresgespräch im Prozess der psychische Gefährdungsanalyse

Die psychische Gefährdungsanalyse ist ein gesetzlicher Auftrag und keine Frage des „OB“. Allerdings überlässt der Gesetzgeber das „WIE“ den Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung. Es gibt verschiedene Wege, wie dieser gesetzliche Auftrag, also die psychischen Gefahrenquellen beizugehen zu erkennen und präventiv hierauf einzuwirken, umgesetzt werden kann. Die möglichen Zugänge reichen von der Arbeitsplatzanalyse, den Experteninterview, der Methode der kritischen Ereignisse bis hin zu Mitarbeiterbefragungen.

Das Verfahren, von dem in einem weiteren Betrag der Rede ist, ist eine Kombination

¹² Meixner, H.E., Meixner, J., Führungsfeedback gemeinsam organisieren - Sich Zeit nehmen und sich Zeit gehen für eine erfolgreiche Interaktion im Team, in: DÖD 7/8 2019, S. 158 – 165

¹³ Meixner, H.E., Meixner, J., Überlastung und betriebliches Eingliederungsmanagement - Wie gehe ich als Führungskraft mit einer Überlastungsanzeige um? in: DÖD 3, 2018, S. 61 – 68

aus Experteninterview, Mitarbeiterbefragung, Jahresgespräch und Teammeeting. Dieses „Drei-Säulen-Modell der Gesundheitsprävention“¹⁴ setzt diese Bausteine in einem abgestimmten Prozess so ein, dass sie aufeinander aufbauen und Synergieeffekte genutzt werden können. Eine wichtige Prämisse liegt auf der Aktivierung aller Ebenen der Organisation und setzt auf einen hohen Beteiligungsgrad aller Betroffenen. Ziel dabei ist die aktive Mitgestaltung an diesem gemeinsamen Ziel. Um auf die aktive Mitgestaltung einzuwirken, müssen weitere Prämissen erfüllt sein. Hierzu gehört auch, die bestehenden Führungsinstrumente auf dieses Ziel hin auszurichten und

für die Gesundheitsprävention zu nutzen. Die Potenziale des Jahresgesprächs für die Gesundheitsprävention wurden in diesem Beitrag deutlich. Doch die volle Wirkung dieses Führungsinstrumentes für die Gesundheitsprävention entscheidet sich, durch die richtige Platzierung in diesem Prozess. Das wird in dem folgenden Beitrag aufzuzeigen sein.

¹⁴ Dieses Drei-Säulen-Modell“ ist die Grundlage der psychischen Gefährdungsbeurteilung und wird

von CREWS & CAPTAINS, Köln umgesetzt.
<https://www.crewsandcaptains.com/>
