

**Ist das Strukturierte Mitarbeitergespräch (SMG)  
ein Beitrag zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)  
im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)?**

Jürgen Jendral (HMAV)

Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, müssen wir zunächst Begriff und Aufgabe des Strukturierten Mitarbeitergesprächs näher anschauen.

Unter einem Strukturierten Mitarbeitergespräch (SMG) versteht man ein periodisches Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, das ein oder zweimal im Jahr stattfindet und von täglichen Mitarbeitergesprächen abzugrenzen ist. Becker bezeichnet als **Kerninhalte** eines solchen Gesprächs den Soll-Ist-Abgleich von Leistung und Verhalten, die Bestimmung der Verhaltensziele der nächsten Periode sowie die Besprechung der Entwicklungspotentiale und Entwicklungswünsche der Mitarbeiter.<sup>1</sup>

Ein SMG ist kein spontanes Gespräch. Es bedarf der Vorbereitung beider Gesprächspartner. Dem Mitarbeiter wird dazu ein **Gesprächsleitfaden** und/oder ein **SMG-Vorbereitungsblatt** ausgehändigt, die ihm eine gründliche Vorbereitung auf das Gespräch ermöglichen. Zu einer guten Vorbereitung gehört auch, dass es einen **angemessenen zeitlichen Vorlauf** bis zum Gesprächstermin gibt.

Schlecht oder nicht vorbereitete Gespräche beeinträchtigen die Sach- und die Beziehungsebene der Verständigung der Gesprächspartner. Zu einer guten Vorbereitung durch den Vorgesetzten gehören auch Überlegungen zur Gestaltung der Sitzordnung und das Herstellen einer ungestörten Gesprächsatmosphäre (keine Störungen durch Telefone etc.).

Die Vorbereitung beginnt bei der **Gesprächsvorbereitung**, danach folgt der **Gesprächseinstieg**, dann die **Gesprächsführung** und schließlich der **Gesprächsabschluss** und als letzter Schritt die **Gesprächsnachbereitung**.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Becker, Manfred (2009): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Auflage, Seite 776

<sup>2</sup> Pinnow, Daniel F.: Führen. Worauf es wirklich ankommt, Seite 253

Die Initiative für ein SMG muss immer vom „Chef“ ausgehen.

## **Das SMG ist ein Vier-Augen-Gespräch, bei dem die MAV nicht zu beteiligen ist!**

Beteiligungs- und ggf. mitbestimmungspflichtig ist die Aufstellung von allgemeinen Grundsätzen für die Einführung des SMG, einschließlich aller dabei zu Anwendung kommenden Formulare.

Das SMG sollte immer am Mitarbeiter orientiert sein, der den Großteil des Gesprächs bestreitet. Der Vorgesetzte hört zu, geht auf Argumente des Mitarbeiters ein, fasst die wesentlichen Punkte kurz zusammen und bestätigt so dem Mitarbeiter, dass er ihm zugehört und ihn verstanden hat.<sup>3</sup>

Das SMG darf von der Führungskraft nicht als jährliche „Pflichtübung“ oder eine Art „Abrechnung“ aufgestauter Unzufriedenheiten und nicht geäußelter Kritik mit dem Mitarbeiter verstanden und entsprechend verkrampft und „von oben herab“ geführt werden. Sonst stößt dieses wichtige Instrument der Personalführung und Personalentwicklung bei den Mitarbeitenden wie auch bei den Mitarbeitervertretungen auf Ablehnung und wird offen oder verdeckt bekämpft und torpediert. Vorurteile gegen das SMG gibt es auf Mitarbeiterseite und bei den MAVen ohnehin schon genug.



**Mein Vorschlag:**  
**Umfassende Vorstellung des SMG vor seiner Einführung auf einer Mitarbeiterversammlung durch die Dienststellenleitung und die MAV.**

### **Ziele** des SMG nach Becker:

- Rückmeldung (Feedback) von Leistung und Verhalten durch die Führungskraft.
- Analyse der Stärken und Schwächen des Mitarbeiters.
- Erkennen von Wünschen und Zielen des Mitarbeiters.
- Festlegung von Aufgaben und Zielen.
- Potenzialanalyse.
- Erörterung und Planung konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen.

<sup>3</sup> Pinnow, Daniel, F. (2005): Führen. Worauf es wirklich ankommt, Seite 254

## Funktionen des SMG nach Becker:

- **Information:** Der Mitarbeiter erfährt, wie seine Leistung gesehen wird und kann neue Ziele festlegen, der Vorgesetzte bekommt Einsichten in die Selbsteinschätzung und Zukunftsabsichten des Mitarbeiters.
- **Motivation:** Der Mitarbeiter kann sein Selbstbild motivierend korrigieren, z.B. wenn er besser eingestuft wird, als er bisher dachte.
- **Leistung:** Menge, Güte, Zeit und Kosten der Leistung in der Standardaufgabe werden besprochen und bewertet.
- **Zusammenarbeit:** Latente und offene Spannungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter können angesprochen und ausgeräumt werden und der Aufbau von Vertrauen kann gefördert werden.
- **Entwicklung:** Vorgesetzter und Mitarbeiter können Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung und der Persönlichkeitsentwicklung gemeinsam festlegen.<sup>4</sup>

Das Strukturierte Mitarbeitergespräch wird intensiv und systematisch vorbereitet, durchgeführt und umgesetzt und unterliegt –idealerweise– der **kooperativen Gestaltung von Führungskraft und Mitarbeiter**.

Vorgesetzter und Mitarbeiter erhalten zur Vorbereitung des Gesprächs ein **SMG-Vorbereitungsblatt**.<sup>5</sup>

Becker hat einen **Kriterienkatalog**<sup>6</sup> erstellt. Dieser enthält Kennzeichen zu den Themen Arbeitseinsatz, Effizienz, Kenntnisse, Weiterbildung, Kooperationsverhalten, Verantwortungsbereitschaft, Entscheidungsverhalten, Kreativität, Auftreten nach innen und außen, Kundenorientierung und Führungsverhalten („Katalog möglicher Anforderungscluster“).

---

<sup>4</sup> Aufzählung der Ziele und wesentlichen Funktionen entnommen aus: Becker, Manfred (2009): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Auflage, Seiten 509, 510

<sup>5</sup> Vorbereitungsblätter siehe Becker, Manfred: s.o. , Seiten 511, 512

<sup>6</sup> Siehe Becker, Manfred, Seiten 512, 513

Außerdem beschreibt Becker tabellarisch die **Kommunikationstechniken im SMG<sup>7</sup>** und stellt das Muster eines **Ergebnisprotokolls<sup>8</sup>** vor.

### Betriebliche Gesundheitsförderung:

Ich wende mich nun der **Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)** zu, beschreibe sie kurz und komme danach auf meine Eingangsfrage zurück.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat den Begriff der **Gesundheitsförderung** bereits 1978 auf ihrer Konferenz in **Alma Ata** verwendet und dann, acht Jahre später, in der Charta der ersten internationalen Konferenz der WHO zur Gesundheitsförderung in **Ottawa (1986)** festgeschrieben und definiert:

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen, sowie ihre Umwelt meistern bzw. sie verändern können.

In diesem Sinne ist die Gesundheit als ein wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens zu verstehen und nicht als vorrangiges Lebensziel.

Gesundheit steht für ein positives Konzept, das die Bedeutung sozialer und individueller Ressourcen für die Gesundheit ebenso betont wie die körperlichen Fähigkeiten. Die Verantwortung für Gesundheitsförderung liegt deshalb nicht nur bei dem Gesundheitssektor, sondern bei allen Politikbereichen und zielt über die Entwicklung gesünderer Lebensweisen hinaus auf die Förderung von umfassenden Wohlbefinden hin“.<sup>9</sup>

Auf der Grundlage eines **salutogenetischen Gesundheitsmodells** sucht Gesundheitsförderung vorrangig nach den **Ursachen guter Gesundheit** und entwickelt so einen neuen Präventionsansatz, der nicht (wie bisher) primär auf die gesundheitsbeeinflussenden Risikofaktoren schaut.

---

<sup>7</sup> Siehe Becker, Manfred, Seite 515

<sup>8</sup> Siehe Becker, Manfred, Seite 517

<sup>9</sup> WHO-Regionalbüro für Europa (2006): Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung

In der Ottawa-Charta, die Stefanie Singer als „Keimzelle der BGF“ bezeichnet wird auch zur gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit und ihrer Arbeitsbedingungen aufgerufen.<sup>10</sup>

Auf der sechsten Konferenz der WHO zur Gesundheitsförderung in **Bangkok (2005)** wird unter anderem **Gesundheitsförderung als Verantwortungsbereich guter Unternehmensführung** herausgehoben. Die Arbeitgeber müssen für gesunde und sichere Arbeitsplätze sorgen und zudem Gesundheit und Wohlbefinden der Arbeitnehmer, ihrer Familien und der Gesellschaft fördern.<sup>11</sup> Gefordert ist, eine **gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung**.

Was unterscheidet die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) vom Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)?

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) erfordert das Vorhandensein nachhaltiger Strukturen und Prozesse in einem Unternehmen, die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) dauerhaft vorantreiben. BGM bezeichnet in diesem Verständnis alle Managementtätigkeiten mit dem Ziel, eine festgelegte betriebliche Gesundheitspolitik durch Planung, Organisation, Durchführung und Überprüfung von Maßnahmen sowie Programmen der Gesundheitsförderung und des Arbeitsschutzes zu realisieren.<sup>12</sup>



Ich komme nun zurück zu meiner Fragestellung:

Ist das Strukturierte Mitarbeitergespräch ein Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements?

Meine Antwort, die ich im folgenden begründe lautet:

**Das SMG kann ein wirkungsvolles Instrument zur Betrieblichen Gesundheitsförderung sein.**

<sup>10</sup> Singer, Stefanie: Entstehung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, in: Esslinger / Emmert / Schöffski (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement, Seite 27

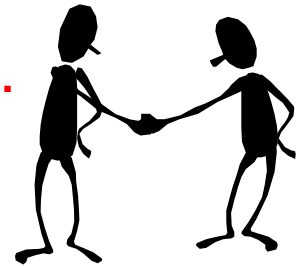
<sup>11</sup> WHO (2005): Bangkok-Charta für Gesundheitsförderung in einer globalisierten Welt

<sup>12</sup> Huber, Silke: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Personalmanagement (unter Bezugnahme auf Pfaff (2001): Evaluation und Qualitätssicherung des betrieblichen Gesundheitsmanagements) in: Esslinger/Emmert/Schöffski(Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Die WHO Konferenz zur Gesundheitsförderung 2005 in Bangkok forderte von den Arbeitgebern u.a.:

- Gesundheitsförderung als Verantwortungsbereich guter Unternehmensführung herauszuheben.
- Für gesunde und sichere Arbeitsplätze zu sorgen und zudem Gesundheit und Wohlbefinden der Arbeitnehmer, ihrer Familien und der Gesellschaft fördern.

- **Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung.**



**Das SMG ist ein Führungsinstrument.** Es ist nach meiner Auffassung ein **gesundheitsgerechtes Führungsinstrument**, wenn es:

- Unverkrampt, als ein lebendig gestaltetes zwischenmenschliches Gespräch in einer angenehmen Atmosphäre geführt wird, das einen Dialog mit dem Mitarbeiter herstellt, ihn ernst nimmt, seine Meinungen erkundet, ihn um Vorschläge bittet und ihn grundsätzlich als „Experten für seinen Arbeitsplatz“ akzeptiert.
- Dem Mitarbeiter Gelegenheit gibt, seine Schwächen und Stärken und seine Entwicklungswünsche darzustellen.
- **Konflikte und „wunde Punkte“ offen anspricht und nicht unter den Teppich kehrt und gemeinsam Vorschläge zur Veränderung gesucht werden.**
- **Dargestellte Probleme nicht sofort bewertet, sondern diese zuerst im Hinblick auf ihre Ursachen sachlich analysiert werden.**
- **Die Führungskraft auch eigene Versäumnisse zugibt und Lösungsalternativen sucht** (Pinnow: „Die beste Lösung ist dabei die, die der Mitarbeiter selbst vorschlägt“).<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Pinnow, Daniel, F. (2005): Führen. Worauf es wirklich ankommt, Seite 256

Ein **gesundheitsgerechtes Führungsinstrument** ist das SMG auch, wenn es dem Mitarbeiter Gelegenheit gibt:

- Seine persönliche Arbeitssituation (mit allen ihren gesundheitlichen Belastungsfaktoren und Risiken) umfassend darzustellen und er Vorschläge für den Abbau gesundheitsgefährdender Belastungssituationen machen und einfordern kann und dies ernst genommen wird.
- Eigeninitiative zu entwickeln, die vom Vorgesetzten gefördert (und gefordert) wird.
- **Seine Arbeits(un)zufriedenheit darzustellen und Vorschläge für eine höhere Arbeitszufriedenheit und/oder eine Verbesserung des Betriebsklimas zu machen.**
- **Klare, terminierte Zielvereinbarungen als Ergebnis** hat, die realistisch umgesetzt und überprüft werden können und für deren Umsetzung dem Mitarbeiter alle benötigten Hilfs- und Arbeitsmittel, Informationen und ggf. Schulungs- und Weiterbildungsangebote zur Verfügung gestellt werden. **Die vereinbarten Ziele dürfen den Mitarbeiter weder unter- noch überfordern und müssen in seiner normalen Arbeitszeit ohne Mehrarbeit und/oder Überstunden bewältigt werden können.** (Über- und Unterforderung sind als krankheitsauslösende Belastungsfaktoren zu vermeiden). Der Mitarbeiter muss sich mit den vereinbarten Zielen –zumindest weitgehend- identifizieren können. **Ihm ist Gestaltungsfreiheit zur Zielerreichung einzuräumen, die seine Kreativität, Eigendynamik und seine Selbstverantwortung fördert.**

**Gut geführte Strukturierte Mitarbeitergespräche geben dem Mitarbeiter Orientierungshilfe, schaffen bzw. vertiefen die Offenheit in der Kommunikation mit dem Vorgesetzten, bauen am gegenseitigen Vertrauen und erzeugen beim Vorgesetzten Verständnis für das Erleben der persönlichen Arbeitssituation des Mitarbeiters und der damit verbundenen Belastungen.<sup>14</sup>**

---

<sup>14</sup> Siehe auch Oppermann-Weber, Ursula: Mitarbeiterführung. Führungsansätze passend auswählen. Führungsinstrumente richtig einsetzen, Seiten 54 - 57

Auch das Thema negative und positive Erfahrungen im Umgang mit den Führungs- und Leitungskräften wird offen angesprochen und es wird gemeinsam –ggf. auch zusammen mit der MAV- nach Lösungsmöglichkeiten gesucht.

Im Rahmen eines SMG sollte dem Mitarbeiter von der Führungskraft auch die Frage gestellt werden, **was der Mitarbeiter (am Arbeitsplatz) braucht, um seine Gesundheit zu erhalten und zu fördern.**



Gesundheitsförderlich kann auch die **Selbsterkenntnis** bei **Vorgesetzten, Mitarbeitern und Mitarbeitervertretungen** sein, die von der Psychologin Susanne Klein treffend so beschrieben wird:

**„Manchmal stehen wir uns aber auch einfach selbst im Weg. Ärger machen dann zwar immer noch die anderen, aber zum Teil auch deswegen, weil wir selbst unklare Signale senden und ein innerer Konflikt nach außen hin sichtbar wird“.**<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Klein, Susanne: Wenn die anderen das Problem sind. Konfliktmanagement, Konfliktcoaching, Konfliktmediation, Seite 9