

Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten- Gespräch – Neue Wege der Personalentwicklung und -förderung in der öffentlichen Verwaltung

Bearbeitet von

Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner,

Professor für Sozialwissenschaften an der
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung
Abt. Nordrhein-Westfalen

3., geänderte Auflage 2001



Carl Link /
Deutscher Kommunal-Verlag
Kronach . München . Bonn . Potsdam

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Verlagsnummer **496.40** - (ISBN 3-556-00913-7)

Der Inhalt dieses Werkes, alle Vorschriften, Erläuterungen, Anregungen und weiterführenden Fachinformationen, ist mit größter Sorgfalt zusammengestellt.

Dies begründet jedoch nicht einen Beratungsvertrag und keine anderweitige Bindungswirkung gegenüber dem Verlag. Es kann schon wegen der nötigen Anpassung an die individuellen Gegebenheiten des Einzelfalls keine Gewähr für Verbindlichkeit, Vollständigkeit oder auch Fehlerfreiheit gegeben werden, obwohl wir alles tun, einen aktuellen und korrekten Stand zu erhalten. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar; dies gilt insbesondere für Kopien, Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Verfilmungen oder die Speicherung in elektronischen Programmen und Systemen.

© Carl Link / Deutscher Kommunal-Verlag, Kronach · München · Bonn · Potsdam (2001)

Verlagsanschrift:

Carl Link / Deutscher Kommunal-Verlag, Kolpingstr. 10, 96317 Kronach

Internetadresse: www.carllink.de

Gesamtherstellung:

Druck & Media, Güterstraße 8 + 9, 96317 Kronach

Printed in Germany – Imprimé en Allemagne

Inhaltsübersicht

	Seite
Vorwort	3
Inhaltsübersicht	5
Literaturverzeichnis	8
1. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch als ein Baustein der neuen Steuerungsmodelle (MVG)	12
1.1 Neue Prioritäten setzen: Mehr miteinander als übereinander reden! ..	14
1.2 Die Herausforderungen des Führungsfeldes sind in einem Wandel ..	16
1.3 Organisation, Abläufe und Verhaltensweisen verändern	17
1.3.1 Strukturen, Abläufe und Verhaltensweisen bedingen sich gegenseitig ..	18
1.3.2 Vom Vorrecht des Vordenkers hin zum Vertrauen in die Potentiale des Teams: Auf den Ablauf kommt es an!	23
1.3.3 Ziele und Standards weisen den Weg zu einer neuen Führungskultur ..	25
1.3.4 Auf die Einstellung kommt es an!	30
1.4 Das Dienstleistungszentrum	32
1.4.1 Ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Führung	33
1.4.2 Der Top-down-Aspekt der neuen Führungskonzeption	35
1.4.3 Der Bottom-up-Aspekt der neuen Führungskonzeption	36
2. Brauchen wir ein institutionalisiertes Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG)	39
2.1 Was ist das Besondere an einem MVG der ersten Generation?	40
2.1.1 Stärken- und Schwächenanalyse der Interaktionsabläufe im Führungsfeld	41
2.1.2 Aufwand und Nutzen des MVG	51
2.1.3 Lassen sich hartgesottene Skeptiker für dieses Instrument gewinnen? ..	52
2.1.4 Chancen und Risiken erkennen: Die Führungskraft ist kein Therapeut ..	54
2.1.5 Die skeptischen, mitunter resignierten Mitarbeiter	55
2.2 Vom Einstein-Syndrom hin zum Profil	55
2.2.1 Das Dilemma der Philosophie des „Besten der Besten“	57
2.2.2 Auf das Profil kommt es an!	63
2.2.3 Wege zu einem Anforderungsprofil	69
2.3 Stärken und Schwächen der vorhandenen Feedback-Instrumente ..	75
2.3.1 Auf eine ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Systementwicklung setzen!	77
2.3.2 Ziele eines Auswahlsystems	80
2.3.2.1 Ziele und Intentionen der Verwendungs- und Leistungsbeurteilung ...	86

Inhaltsübersicht

2.3.2.2	Ziele und Intentionen des Assessment-Center-Verfahrens	88
2.3.2.3	Ziele und Intentionen der Vorgesetztenbeurteilung	92
2.3.2.4	Ziele und Intentionen der Mitarbeiterbefragung und Qualitätssicherung	96
2.4	Charakteristische Merkmale des MVG in Abhebung von den anderen Auswahlverfahren	102
3.	Das MVG als Führungsinstrument	104
3.1	Das MVG muss wachsen und sich in der Auseinandersetzung mit der Praxis bewähren und entwickeln	105
3.2	Der instrumentale Aspekt des MVG	112
3.2.1	Primäre Instrumente	112
3.2.1.1	Der Gesprächsleitfaden	112
3.2.1.2	Stichwort- bzw. Themenlisten	114
3.2.1.3	Der Dokumentationsteil	123
3.2.2	Die sekundären Instrumente des MVG	125
3.3	Der ablauforientierte Aspekt des MVG/Ablaufregelungen	133
3.4	Der verhaltensorientierte Aspekt des MVG	152
3.4.1	Der systematische Lerngewinn: Feedback zur weiteren Ausgestaltung des MVG organisieren	152
3.4.2	Auf Information und Qualifikation kommt es an!	155
3.4.3	Auf die Einstellung einwirken	155
3.4.4	Techniken der Gesprächsführung entwickeln	157
4.	Inhalte des MVG	168
4.1	Grundbegriffe einer ziel-, prozess- und ergebnisorientierten Führung	169
4.1.1	Wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg bestimmen	170
4.1.2	Was folgt auf die Zielfindung und Zielsetzung?	173
4.1.3	Wie führe ich als Führungskraft das Zielgespräch?	176
4.1.4	Das Spannungsverhältnis zwischen Delegation und Kontrolle	185
4.2	Fördern und Entwickeln	186
4.2.1	Potentiale erkennen und fördern	186
4.2.2	Qualifizierung am Arbeitsplatz	189
4.2.3	Fortbildungsmanagement und Seminarplanung	191
4.3	Aspekte der Zusammenarbeit und das „Murren an der Front“	196
4.3.1	Wege einer Zusammenarbeit	197
4.3.2	Lernen am Erfolg – Standards setzen am Beispiel – Leitlinien der Zusammenarbeit	199

Inhaltsübersicht

4.3.3	Techniken des Feedback-Gebens und des Feedback-Nehmens	204
4.3.3.1	Das aufgestaute Feedback	205
4.3.3.2	Voraussetzungen und Ziele des Feedback	206
4.3.3.3	Regeln des Feedback-Gebens-und-Nehmens	207
4.3.4	Was Menschen wollen: Sechs Eckpfeiler eines fairen Umgangs miteinander	212
4.3.4.1	Menschen wollen akzeptiert werden	214
4.3.4.2	Menschen wollen wichtig sein!	215
4.3.4.3	Menschen wollen Recht haben!	216
4.3.4.4	Menschen wollen geliebt werden	219
4.3.4.5	Menschen brauchen Sicherheit	220
4.3.4.6	Menschen wollen Abwechslung haben	221
5.	Struktur und Ablauf eines Mitarbeitergesprächs	224
5.1	Der Zufall will geplant sein: Die Symmetrie zwischen Planung und Spontaneität	224
5.2	Wie organisiere ich und mein Arbeitsteam die Gesprächsreihe? Die strategische und taktische Planung	226
5.3	Der operative Teil des Gesprächszyklus: Wie bereite ich mich auf das individuelle Gespräch mit meinem Interaktionspartner vor?	232
5.3.1	Zwischen Trägheit und Planung: Überwinden Sie das eigene Trägheitsprinzip	235
5.3.2	Die Vorbereitungsphase	238
5.3.2.1	Auftrags- und Rollenanalyse	240
5.3.2.2	Auf die Ziele kommt es an: Kein Gespräch ohne klar beschriebenes Ziel	245
5.3.2.3	Die Kunst der Adressatenanalyse	247
5.3.2.4	Die Bedeutung der Selbstreflexion	251
5.3.2.5	Situationsanalyse	258
5.3.3	Wie packe ich es an? Aspekte zur Organisation des Gesprächs	260
5.4	Worauf Sie bei dem MVG achten sollten: Die wichtigsten Punkte von der Vorbereitung bis hin zur Kontrolle auf einen Blick	266
6.	Personen und Sachregister	269

Literaturverzeichnis

Baden-Württemberg (Hrsg. IM), Strategisches Personalmanagement für die Landesverwaltung Baden-Württemberg, Stuttgart 1993.

Baden-Württemberg, Innenministerium, Das Mitarbeitergespräch in der Landesverwaltung Baden-Württemberg, Beratung-Zielvereinbarung-Förderung, 2. Aufl. 1997.

Baden-Württemberg, Innenministerium, Die Mitarbeiterbefragung in der Landesverwaltung Baden-Württemberg, 1996.

Bayerischer Städtetag 1993 (Hg.), Unternehmen Stadt, Diskussionspapier des Bayer. Städtetags am 1./2. Juli 1993 in Fürth, München 1993.

Bayerischer Städtetag 1993 (Hg.), Unternehmen Stadt, Bericht über die Vollversammlung des Bayer. Städtetags am 1./2. Juli 1993 in Fürth, München 1993.

Becker, M., Personalentwicklung: Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft, Bad Homburg vor der Höhe 1993.

Beitz, H., (Hrsg.), Handbuch für den Vorgesetzten – So führen Sie sich und Ihre Mitarbeiter zum Erfolg.

Berg, W., Mit den Wölfen heulen – Tipps und Tricks für die Karriere auf die fiese Art, München 1995.

Beyer, H.-T., Personallexikon, München 1990.

BHW Kurier, Grünes Licht für den Dialog – Das „Führungs-Feedback“, September 1996.

Biehler, F., Die dienstliche Beurteilung, Beamte, Angestellte und Arbeiter im öffentlichen Bereich, Berlin 1988.

Blake, R.R., Mouton, J. S., Superteamwork, Düsseldorf, Wien 1988.

Breisig, T., Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen, Köln 1998.

Debis, Grundwerte der Debis-Unternehmenskultur.

Deckert, K., Wind, F., Das Neue Steuerungsmodell – Von der Vision zur Aktion, Verlag W. Kohlhammer, Köln 1996.

Demmer, C., Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, Landsberg am Lech 1998.

Doppler, K., Lauterburg, Ch., Chance Management, Frankfurt/Main, New York 1994.

Ellwein, T., Das Dilemma der Verwaltung. Verwaltungsstruktur- und Verwaltungsreform in Deutschland, Mannheim 1994.

Faix, W. G., Laier, A., Soziale Kompetenz, in: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Band 151, Köln 1989.

Gaugler, E., u. a., Erprobung neuer Beurteilungsverfahren, Baden-Baden 1981.

Gerken, G., Das Geheimnis der neuen Führung: neue Dimensionen für das Topmanagement in den 90er-Jahren, Düsseldorf, Wien, New York 1991.

Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände (Hg.), Mensch und Arbeit, Gemeinsame Interessen von Mitarbeitern und Unternehmen in einer sich wandelnden Arbeitswelt, Köln 1989.