5. Struktur und Ablauf eines Mitarbeitergesprächs

Das MVG ist kein Spontangespräch. Das MVG lebt vom Dialog, lebt von der Gegenseitigkeit. Das MVG setzt aber auch eine umsichtige Planung und Vorbereitung voraus. Daher stehen beide Interaktionspartner gleichermaßen in der Pflicht, sich auf dieses Gespräch umsichtig vorzubereiten. Über ein Ei zu philosophieren, ist die eine Seite. Das Ei zu legen, hat eine andere Qualität. Wo auf der einen Seite die Besserwisserei dominiert, geht es auf der anderen Seite um die vielen kleinen, aber mitunter drückenden Details in der Vorbereitung. Diese Details und vermeintlichen Kleinigkeiten entscheiden häufig über Erfolg oder Misserfolg eines Gespräches. Kurzum, es geht um die Frage: **Wie packe ich es an?**

In der Verwaltung Schönfeld hat sich der Verwaltungsvorstand im Februar des Jahres darauf verständigt, dass ab Mai alle Führungskräfte mit den ihnen zugeordneten Mitarbeitern ein MVG führen sollen. Die Führungskräfte wurden in einem Zwei-Tages-Seminar auf diese Herausforderung vorbereitet. In diesem Seminar wurden die Ziele des MVG herausgearbeitet, das ***Instrumentarium*** *erläutert und einige Grundtechniken der Kommunikation herausgestellt. Auch den Mitarbeitern wurde Gelegenheit gegeben, sich über die Absichten und Techniken des MVG zu informieren. Neben einer Informationsveranstaltung konnten sie sich über Ansprechpersonen und zahlreiche Hausmitteilungen informieren. Nun steht Herr Meier vor der Herausforderung: Er muss die Gespräche vorbereiten, durchführen und bis Ende des Jahres alle anstehenden Gespräche abgeschlossen haben. Da Herr Meier weiß, dass auch der Zufall geplant sein will, geht er diese Aufgabe unter einem strategischen und unter einem operativen Gesichtspunkt an. Aus strategischer Sicht geht es Herrn Meier um die Frage:" Wann beginne ich mit den 15 Gesprächen? Mit wem führe ich das erste Gespräch?" Aus operativer Sicht geht es um die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des jeweiligen Einzelgesprächs.*

5.1 Der Zufall will geplant sein: Die Symmetrie zwischen Planung und Spontaneität

Es gibt zahlreiche Gelegenheiten, in denen wir mit der Kraft des Wortes entweder Brücken bauen oder aber Barrieren errichten. Das gilt gleichermaßen auch für das MVG. Eine **gute Kommunikation** ist, folgt man G. Höhler, „Verständigung durch geordnete Auseinandersetzung". Gerade in diesem sensiblen zwischenmenschlichen Bereich gilt daher auch ein Wort von Napoleon: **„Der Zufall will geplant sein."**

Wer sich hieran orientiert, überlässt beim MVG möglichst wenig dem Zufall. Das nimmt beide Gesprächspartner gleichermaßen in die Pflicht. Der Mitarbeiter ist ebenso wie die Führungskraft gefordert, sich umsichtig auf das Gespräch vorzubereiten. Einen Unterschied zwischen beiden gibt es indes. Während sich der Mitarbeiter auf das **eine** Gespräch mit seiner Leitungskraft vorbereiten sollte, muss eine Leitungskraft sich auf **viele Gespräche** – entsprechend der Zahl der direkt zugeordneten Mitarbeiter – vorbereiten. Für die Leitungskraft bedeutet dies eine umsichtige und auch zeitaufwendige Planung. Das Vorbereiten der Gesprächsreihe bedeutet nämlich mehr als die bloße Addition der Vorbereitungszeit von Einzelgesprächen. Die Leitungskraft muss auch die Abfolge der Gesprächsreihe planen und koordinieren.

Der Zufall will geplant sein

Die strategischen und operativen Planungsschritte zur Vorbereitung eines MVG

Strategische Planung	Operative Planung
Zielfindung und Zielsetzung	Vorbereitungsphase
Planen: Wege und Mittel optimieren	Strukturierungsphase
Organisieren: Voraussetzungen schaffen	Durchführungsplan
Durchführen: Motivieren, moderieren und lenken	Durchführungsphase
Kontrollieren: Feedback organisieren	Feedbackphase

Mitunter stellt sich aber die Frage, ob das Planen eines Gespräches in einem so komplexen Beziehungssystem überhaupt möglich oder gar sinnvoll ist. Wer plant, so hört man in diesem Kontext, legt sich fest. Auch fehle es dann den Gesprächs- und Interaktionspartnern an der **gewollten** Spontaneität, Offenheit, Flexibilität und Verständnisbereitschaft.

Diese Argumentation sollte Sie nicht davon abhalten zu tun, was getan werden muss. Eine umfassende Vorbereitung des Gesprächs ist möglich und auch sinnvoll. Viele Überraschungen, mit denen Sie in einem Gespräch konfrontiert werden, können bei einer umsichtigen Vorbereitung gedanklich vorweggenommen werden. Die Überraschung wird so zu einer kalkulierbaren Größe.

Daher ist diese Vorbereitung auch sinnvoll.

Ein Aspekt setzt auf die mentale Einstimmung für die Gesprächsreihe (statt: „Was kommt da auf mich zu!? Muss das sein? Was soll das überhaupt!?" wird die Chance betont und herausgestellt: „Ich bin gespannt, welche neuen Perspektiven und unbekannte Wege sich mir öffnen werden!") und die **mentale Einstimmung** auf jedes Einzelgespräch (statt: „Nächste Woche schon wieder so ein Gespräch! Wo soll ich bloß die Zeit für meine eigentlichen Aufgaben hernehmen?" wird auch hier die Chance genutzt: „Ich bin gespannt, wie Herr X das Gespräch angeht!"). Wer authentisch bleibt und bleiben will, sich nicht auf eine Sieger-Verlierer-Spirale einlässt und wer über sein Verhalten durch Interaktion reflektieren will, der setzt auf Offenheit und Motivation und meidet rhetorische Stilmittel der Manipulation.

Je wichtiger das Gespräch für Sie bzw. die Sache ist, desto größer sollte daher die Sorgfalt und Umsicht sein, mit der Sie das Gespräch vor- und nachbereiten.

Hinter einer solchen Vorbereitung stehen Techniken, die man Punkt für Punkt mit großem persönlichem Gewinn abarbeiten kann. Auf dem Weg zu einer neuen Sprachkultur in der Verwaltung ist dies ein erster und von allen gut erlernbarer Baustein mit einem hohen Wirkungsgrad. Auf dieses Fundament können dann die weiteren Ausdifferenzierungen aufbauen. Entscheidend ist, das Trägheitsprinzip zu überwinden und sich konkret an die Arbeit zu machen. Dale Garnegie hat diese Zusammenhänge wie folgt auf den Punkt gebracht:

> ***„Sie werden nichts Neues entdecken, aber vieles, das nicht allgemein befolgt wird! Unser Problem ist nicht Unwissenheit, sondern Tatenlosigkeit."***

Aus taktischer Sicht steht für Herrn Meier die Vorbereitung, Organisation, Durchführung und Kontrolle der 15 Gespräche an. Bezogen auf die operative Sicht geht es um die Planung jedes Einzelgespräches

5.2 Wie organisiere ich und mein Arbeitsteam die Gesprächsreihe? Die strategische und taktische Planung

Der Auftrag an Herr Meier sieht vor, dass er innerhalb eines Jahres 15 Einzelgespräche mit seinen Mitarbeitern zu führen hat. Das hört sich zunächst sehr schlicht und einfach an. Doch dahinter steht weit mehr. Zum einen erhält Herr Meier aus 15 unterschiedlichen Perspektiven, wie sein Verhalten bei seinen Gesprächs- und Interaktionspartnern ankommt. Zum anderen – das ist vielleicht der leichtere Teil – kann Herr Meier durch Offenheit und Transparenz deutlich machen, wie er seinen Gesprächspartner einschätzt, was er erwartet und welche Verhaltensweisen

wie aus seiner Sicht zu verändern sind. Spiegelbildlich erfährt er, wie er gesehen wird und was von ihm erwartet wird. Das ist die inhaltliche Seite des Dialogs.

Wer beispielsweise 15 Gespräche zu führen hat, darf es nicht dem Zufall überlassen, wann wer zum Gespräch kommt. Ohnehin ist es eine menschliche Eigenschaft, die brisante Dinge zu „vertagen". Dadurch wird nicht selten zusätzlicher Stress erzeugt. Marie von Ebner-Eschenbach schriebt hierzu:

„Müde macht uns die Arbeit,
die wir liegen lassen,
nicht, die wir tun."

Die MVG setzen daher ein gutes **„Timing"** voraus. Denkbar ist, die ersten Pflöcke auf einer Dienstbesprechung zu setzen. Hier können die Erwartungen, Ängste und Schwierigkeiten diskutiert und abgeglichen werden. Eine Gefahr besteht: Man kann das Instrument auch zerreden. Wichtig ist es daher, auf die Chancen zu setzen und übertriebene Erwartungen zu korrigieren.

Fragen, die in diesem Zusammenhang stehen, sind beispielhaft:

- Mit wem beginne ich das Gespräch?
- Wie vereinbare ich die Gesprächsabfolge?
- Wie viele Gespräche sind in einem bestimmten Zeitintervall sinnvoll?
- Wie viel Zeit sollte für ein Gespräch allgemein bzw. bezogen auf eine bestimmte Person eingeplant werden?
- Wo sollte das Gespräch stattfinden? (Im eigenen Raum, im Raum des Mitarbeiters, an neutraler Stelle?)
- Welche Absprachen sollten vor dem Gespräch getroffen werden?
- Wie und mit welchen „Instrumenten" und Informationen sollte das Gespräch von den beiden Partnern vorbereitet werden?
- Wann und wie werden beispielsweise die „gepunkteten" Führungsleitlinien ausgetauscht?

Bei der Situationsanalyse geht es im weiteren Sinne um die Rahmenbedingungen, Terminabsprachen und Planungen für das Gespräch.

Das MVG als Führungsinstrument zielt nicht nur auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit, es soll auch das Arbeitsklima und die Gesprächskultur im Team verbessert werden. Wer auf das Team setzt, sollte das Team als Ganzes in die Organisation der Gesprächsreihe einbeziehen. Am Ende der Gesprächsreihe müsste dann auch ein **Feedback im Team** erfolgen. Gelingt dies, dann könnte das MVG als Baustein einer neuen Gesprächskultur in den Führungsprozess eingebunden werden. Die Vorteile sind gut erkennbar. Das Team wird als Ganzes in die Verantwortung für das Gelingen genommen. Andererseits nimmt dies auch die Führungskraft besonders in die Pflicht. Sie stellt sich dem Team nach Ablauf der Gesprächsreihe und gemeinsam werden die Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten herausgearbeitet.

Gegenüber den **traditionellen Führungsinstrumenten** – wie etwa der Beurteilung – wird nach Abschluss der Gespräche eine Gesamtbilanz gezogen. Es ist durchaus reizvoll, einmal in Gedanken eine solche Feedbackrunde des Teams bezogen auf einen Beurteilungszyklus durchzuspielen. Wie würde sich wohl eine solche Gesprächsrunde entwickeln? Denkbar ist, dass ein offenes Feedback zur Beurteilungspraxis viel dazu beitragen könnte, über Sinn, Erwartung, Anspruch und Realität dieses Instrumentes in der praktischen Anwendung vor Ort Bilanz zu ziehen.

Die Planung und Organisation der Gesprächsreihe ist ein Managementaufgabe, die im Ablauf der Systematik des **Managementzyklus** folgen kann.

Planung und Organisation der Gesprächsreihe

Die taktische Planung der Gesprächsreihe	
Ziele setzen	Der erste Schritt in dieser Phase beginnt mit einer Problem- bzw. Auftragsanalyse. Hierbei geht es beispielsweise um Fragen wie etwa:
Zielsuche: Auftragsanalyse	– „Was soll bzw. muss in Abstimmung mit den Vorgaben und aus der Sicht des Teams in dem Gespräch thematisiert werden?" – „Was soll mit dieser Gesprächsreihe in unserem Team erreicht werden?" – „Was wird von mir als Führungskraft von den Teammitgliedern von diesen Gesprächen erwartet?" – „Was kann ich als Führungskraft von den Teammitgliedern erwarten?" – „Welchen Nutzen kann das Team aus diesem Gespräch ziehen?" – „Wie kann der Nutzen für das Team gemessen werden?" – „Was wollen wir als Team mit diesem Gesprächen erreichen?" – „Wer muss was in diese Gespräche einbringen?" – „Wer trägt in welchen Bereichen die Verantwortung?"
Zielfindung: Kontrakt mit dem Team vereinbaren A. Formalziele	Im zweiten Schritt dieser Phase verständigen sich die Teammitglieder auf einen Kontrakt. Anzustreben sind überprüfbare Ziele. Der Kontrakt könnte folgende Punkte umfassen: – Jeder sollte sich in einem Seminar bzw. einer Informationsveranstaltung mit der Konzeption des MVG und den grundlegenden Techniken vertraut sein. – Ein gutes Gespräch erfordert Techniken, die man lernen kann. Jeder ist bereit, hieran zu arbeiten und sucht von sich aus Gelegenheiten, um sich möglichst fundiert auf diese Gespräche vorzubereiten. – Jeder fühlt sich für das Gelingen des Gesprächs gleichermaßen verantwortlich. – Wir wollen auch bei diesen Gesprächen aus Fehlern lernen. Was beim ersten Male noch nicht so gut klappt, werden wir bei einem weiteren Durchgang besser machen. – Wir gehen fair während und nach dem Gespräch miteinander um. Wir nutzen die Techniken, um von dem Gespräch gemeinsam zu profitieren.
B. Sachziele	Bei den Sachzielen geht es um konkrete Sachanliegen, die sich aus den Aufgaben und den situativen Arbeitsbedingungen des Teams ableiten. Dabei sind zwei Ebenen anzusprechen – Taktische Ziele: Welche konkreten, operationalisierbaren Ziele wollen wir wie als Team erreichen? – Operationale Ziele: Welchen Part übernimmt wer? (z. B. kann der Aspekt „Fördern/Entwickeln" auch eine teamorientierte Komponente haben: Ist sich das Team einig, eine neue Organisationsform zu wählen (statt Spezialisierung ganzheitliche Bearbeitung), dann hat das Auswirkungen auf den Qualifikationsbedarf der Abteilung.

Planung	In der Planungsphase geht es um eine Optimierung der Wege und Mittel. Da Mittel immer nur in einem beschränkten Umfange zur Verfügung stehen, gilt es auch hier, Aufwand und Nutzen optimal auszusteuern. Als Budget für die Vor- und Nachbereitung muss Herr Meier bei 15 Personen ca. 15 Stunden für die Gespräche sowie weitere 30 Stunden für die Vor- und Nachbereitung für sich einplanen. Hinzu kommt der Zeitbedarf für eine vorbereitende Qualifizierungsoffensive. Setzt man einen Seminarzyklus von zwei mal zwei Tagen an, so kommen mindestens noch einmal 32 Stunden Seminarzeit hinzu. Auch Mitarbeiter müssen in die Qualifikation und Vorbereitung des Gesprächs investieren. Dies ist kein einmaliger Vorgang. Im Rahmen des Seminarprogramms sind daher geeignete Seminare zu nutzen. Im Rahmen der dezentralisierten Fortbildungsbudgets gilt es, die Mittel für diese Qualifizierungsmaßnahmen zu reservieren.
Vorbereitung	Bei der Wegeplanung geht es um a. die Vorbereitung auf den Gesprächszyklus b. um die konkrete Ablaufplanung Denn: Neue Wege erfordern zusätzliche Qualifikationen für die Führungskraft ebenso wie für die Mitarbeiter. Diese Qualifikationen können arbeitsplatzbezogen bzw. arbeitsplatzübergreifend erworben werden. Arbeitsplatzbezogen geht es um die eine umfassende Information und Einstimmung auf das Gespräch durch Hausmitteilungen und durch unterstützende Dienstbesprechungen. Eine arbeitsplatzübergreifende Qualifizierung kann über Seminare erreicht werden. Entsprechend den Möglichkeiten der Organisationseinheit sind Multiplikatorenseminare, Imhaus-Seminare sowie die regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen zu nutzen, um das Team auf diese Gespräche vorzubereiten.
Ablaufplanung	In diesem Schritt der Planungsphase geht es um Fragen wie: – Wie soll die Abfolge der Gespräche festgelegt werden? – Wie stark soll das Team in diesen Prozess einbezogen werden? – Welcher Mitarbeiter beginnt mit dem Vortragszyklus? Wer soll in welcher Reihung folgen? – Bis zu welchem Zeitpunkt sollen die Gespräche abgeschlossen sein? Die Vorgabe sieht in den meisten Gesprächsleitlinien vor, dass mit jedem unmittelbar zugeordneten Mitarbeiter innerhalb eines Jahres ein Gespräch zu führen ist. Bei dieser offenen Regelung lassen sich die Gespräche gleichmäßig auf ein Jahr verteilen. Denkbar ist es aber auch, innerhalb eines definierten Zyklus die Gespräche abzuschließen. Beide Vorgehensweisen zeigen Stärken, aber auch Schwächen. – Sollen die Gespräche in einem definierten Zeitraum abgeschlossen sein? Setzt man pro Woche ein Gespräch an, so wäre bei 15 Gesprächen der Zyklus in einem Vierteljahr abgeschlossen. Mit Terminverschiebungen und Ausfällen ist zu rechnen. Durch eine umsichtige

	Planung kann erreicht werden, dass ein geordneter Ablauf möglich bleibt. – In welchem Zeitintervall sollen die Gespräche stattfinden? In jeder Organisationseinheiten gibt es Zeiten eines hohen Arbeitsanfalls, großer Hektik und ständiger Einflussnahme Dritter. Aus den Erfahrungswerten der Vergangenheit lassen sich hieraus Rückschlüsse für die Terminplanung ziehen.
Organisation	In der Organisationsphase geht es um a. die Vorbereitungs-/Qualifizierungsphase b. die Abfolge der Gespräche in der Hiwerarchie (z. B. top down oder bottom up) c. die Organisation der Rahmenbedingungen d. die Realisierungs- und Umsetzungsphase
A. Die Vorbereitungs- und Qualifikationsphase	Die Gespräche setzen umfangreiche organisatorische Vorarbeiten voraus. Zur – Vorbereitung, – Einstimmung – Qualifizierung müssen Trainer gesucht und ausgewählt werden, die Hausmitteilungen sind auf diese Thematik hin auszurichten, der Personalrat ist für diese Instrument zu gewinnen und es müssen die Mitarbeiter für die Seminare zur Teilnahme ermuntert und ggf. freigestellt werden. Diese Vorarbeiten sind für das Gelingen eines überzeugenden Starts wichtig. Allerdings gelingt diese umfassende Vorarbeit nicht immer. In einer Verwaltung ließen sich von ca. 500 Mitarbeitern für eine eintägige Informationsveranstaltung lediglich 18 Teilnehmer ansprechen. Diese Zahl müsste nachdenklich stimmen. Liegt ein Kontrakt vor, dann kann etwas im Ablauf nicht stimmen. Hier zeigt sich auch die Bedeutung eines Kontraktes: Alle Teammitglieder sollten sich (vgl. Zielfindung, Formalziele) verpflichten, zum Gelingen des MVG ihren Beitrag zu leisten. In dem geschilderten Fall müssten in einem ersten Schritt die Gründe für die mangelnde Resonanz sehr sorgfältig hinterfragt werden! Die Hintergründe für diese Fehlentwicklung können von mangelndem Interesse bis hin zu einer Variante der inneren Kündigung reichen. Wer mit einer solchen Fehlprogrammierung in die Gesprächsreihe startet, läuft Gefahr, dass die gute Absicht nicht greifen wird. Die Zahl der an einem solchen Seminar Interessierten ist ein Indikator, dass die Informations- und Werbungsphase noch einmal überdacht werden sollte. Dann könnte es Sinn machen, den Startbeginn für den Gesprächszyklus auszusetzen, um sich auf eine weitere Information und Aufklärung zu konzentrieren. Eine weitere unterstützende Information und Abstimmung des Team ist im Rahmen der regelmäßigen Dienstbesprechungen vorzusehen. Hierzu sind die Termine bereits im Vorfeld festzulegen. Um ein breites Spektrum an Meinungen und auf eine größere Offenheit hinzuwirken, kann die Führungskraft die Leitung der Besprechung bereits im Vorfeld einem Moderator übertragen. In einer weiteren Dienstbesprechung wird mit dem Team die Abfolge der Gespräche vereinbart.

B. Abfolge der Gespräche	In einer Verwaltung verständigte man sich auf das Top-down-Prinzip: Der Bürgermeister sollte die Gesprächsreihe mit den Beigeordneten beginnen, gefolgt von den Ebenen Beigeordnete/Fachbereichsleiter und der Ebene Fachbereichsleiter/Bereichsleiter. Hinter dieser geplanten Abfolge stand eine Philosophie: „Mit gutem Beispiel vorangehen!" Dieses Vorbild erschöpfte sich bereits auf der Leitungsebene im Vertagen der Termine. Wer ambitionierte Regeln aufstellt, wird daran gemessen. „Jetzt keine Zeit!" ist auch eine Botschaft: „So wichtig ist der Leitung offensichtlich dieser Gesprächszyklus nicht!"
C. Die Organisation der Rahmenbedingungen	Ein gutes Gespräch ist auch von den äußeren Rahmenbedingungen abhängig. Ein passender Raum für die Gespräche erweist sich häufig als hilfreich und für das Gespräch förderlich. Vielfach ist es sinnvoll, einen bestimmten Tag in der Woche für diese Gespräche vorzusehen. Eine von der Routine abgehobene Ambiente (z. B. eine Tasse Tee oder Kaffee), mag zwar zunächst die Gesprächspartner irritieren, insgesamt wirkt sich dies aber entspannend und entkrampfend auf den Gesprächsverlauf aus.
D. Die Realisierung und Umsetzung organisieren	Das MVG setzt auf Zwischentöne, es können aber auch konkrete Maßnahmen erforderlich werden. In der Organisationsphase ist hierfür bereits ein Zeitpuffer einzuplanen: Je schneller die vereinbarten Konsequenzen diesem Gespräch folgen, desto höher ist das „Lernen am Erfolg". Alle Beteiligten müssen sich darauf verständigen, dass ein zügiges Abarbeiten der offenen Fragen gewährleistet werden kann. Das gilt für die unmittelbare Führungskraft, es gilt aber auch im Instanzenzug bis hin zu den zentralen Personaldiensten.

Durchführung	Das Gespräch sollte im einem stressfreien Rahmen möglich sein. Nicht immer lässt es sich verhindern, dass aktuelle Ereignisse ein Grundsatzgespräch überlagern. Mitunter ist es günstiger, ein vereinbarten Gespräch zu verschieben, wenn sich aktuell Emotionen aufgebaut haben.
	
	Die Gespräche zwischen den Interaktionspartnern sollten sich an gemeinsam getragenen und miteinander abgestimmten Prinzipien orientieren. Solche Prinzipien können sein:
	– Der selbstgefundene Weg ist besser als die vorgedachte Lösung!
	– Erörtern und erarbeiten statt informieren, dozieren oder gar anordnen.
	– Keine Monologe statt dessen Interaktionen
	– Jeder Gesprächspartner sollte angemessen zu Wort kommen.
	– Die Chancen gemeinsam nutzen: Es kommt auf beide Gesprächspartner an!
	– In diesem Gespräch ist jeder Gesprächspartner als Mitdenker und Mitgestalter gefordert. Jedes Teammitglied trägt für das Gelingen seinen Teil an Verantwortung.
	– Im Gespräch sollte unterschieden werden in die Kategorien Gestaltungsfaktoren und Bedingungsfaktoren. Auf Gestaltungsfaktoren kann eingewirkt werden:
	  – Was kann ich direkt ändern?
	  – Was kann mittelfristig geändert werden?

	Bedingungsfaktoren lassen sich dagegen schwer verändern. Daher sollte die Energie vor allem auf das gelenkt werden, was sich in überschaubaren Zyklen verändern lässt.
Kontrolle	Nach Abschluss der Gesprächsreihe werden die Erfahrungen über den MVG – Zyklus ausgetauscht. Vorstellbar ist es, dieses Thema als Tagesordnungspunkt in einer Dienstbesprechung zu thematisieren. Dann können die allgemeinen Erfahrungen ausgetauscht und Rückschlüsse für die nächste Gesprächsreihe gezogen werden. – Was haben wir von den im Kontrakt festgelegten Zielen und Anliegen in diesem Gesprächszyklus erreichen können? – Waren die im Kontrakt festgelegten Ziele realistisch? – Was hat bei diesem Gesprächszyklus gut geklappt? – Welche Faktoren haben sich günstig ausgewirkt? – Welche Faktoren, Bedingungen und Überlegungen waren eher hinderlich? – Worauf sollte bei den nächsten Durchgängen der Akzent gelegt werden? – Was hat sich in der Arbeitssituation zum Besseren hin verändert? – Hat sich die Gesprächskultur im Team und zwischen Führung und Mitarbeitern verbessert? Konnte die angestrebte Offenheit erreicht werden? – Ist das Team in der Zusammenarbeit und Zielorientierung ein Stück weiter gekommen? – Stehen Aufwand und Nutzen des Gesprächszyklus in einem ausgewogenen Verhältnis?

5.3 Der operative Teil des Gesprächszyklus: Wie bereite ich mich auf das individuelle Gespräch mit meinem Interaktionspartner vor?

Im Leben gilt, dass viele „Kulturtechniken" im harten Ringen erworben werden müssen. Wer eine Fremdsprache lernen will, stellt sich bereitwillig darauf ein, dass er am Büffeln von Vokabeln und Grammatik kaum vorbei kommen wird. Ohne Fleiß kein Preis. Was die Kommunikation anbetrifft, so gehen wir hier mit uns weitaus nachsichtiger um. Vieles sehen wir nicht als Problem, was aus der Sicht der anderen durchaus kritischer hinterfragt werden müsste. Wir machen es uns auf diesem Sektor des Zusammenlebens viel zu häufig viel zu einfach: „Der ist eben besonders begabt, ich kann das „eben" nicht!" Ernest Hemingway hat diese Entschuldigung hinterfragt und treffend enttarnt:

Was Talent genannt wird, ist nichts anderes als fortgesetzte harte Arbeit, die richtig gemacht wird.

Ein gutes und förderliches MVG ist ein Kunstwerk. Es kostet seinen Preis. Gerade hier bewahrheitet sich ein weiteres mal: Ohne Fleiß kein Preis! Mitarbeitergespräche eignen sich nicht für Einstellungen nach der Devise: „Mal sehen, wie es laufen wird?!" Diese vom Trägheitsprinzip geleitete Einstellung mag für viele, die von einem Besprechungsmarathon zum nächsten eilen, eine Überlebenstechnik

sein. Wer indes unvorbereitet in ein Mitarbeitergespräch geht, wird eher reagieren, als sich aktiv mit den anstehenden Themen auseinander zu setzen. Ein ergiebiges Mitarbeitergespräch ist ohne eine solide Vorbereitung und Einstimmung kaum denkbar. Zur Vorbereitung und Durchführung eines Mitarbeitergesprächs lassen sich vier charakteristische Phasen nennen. Es ist die

- Vorbereitungsphase,
- Konzeptions-, Strukturierungs- bzw. Organisationsphase,
- Gesprächs- bzw. Durchführungsphase
- Nachbereitungs- bzw. Kontrollphase.

In der **Vorbereitungsphase** stehen neben der Auftrags- bzw. Rollenanalyse (Was wird von mir erwartet? Welche Rolle habe ich zu übernehmen?) und der Zielanalyse (Was will ich, was kann ich, was sollte ich erreichen?), die Adressatenanalyse (Wen habe ich vor mir? Was erwartet mein Gesprächspartner von mir?) im Vordergrund. Es folgt in dieser ersten Phase die Situationsanalyse, bei der es u. a. um die Terminabsprache und um die Auswahl eines geeigneten Raumes geht (z. B. Wo sollte das Gespräch stattfinden? An einem neutralen Ort, im eigenen Büro, im Büro des anderen), und die Selbstreflexion (z. B. Wie stehe ich zum Gesprächspartner? Wo ist mein wunder Punkt?).

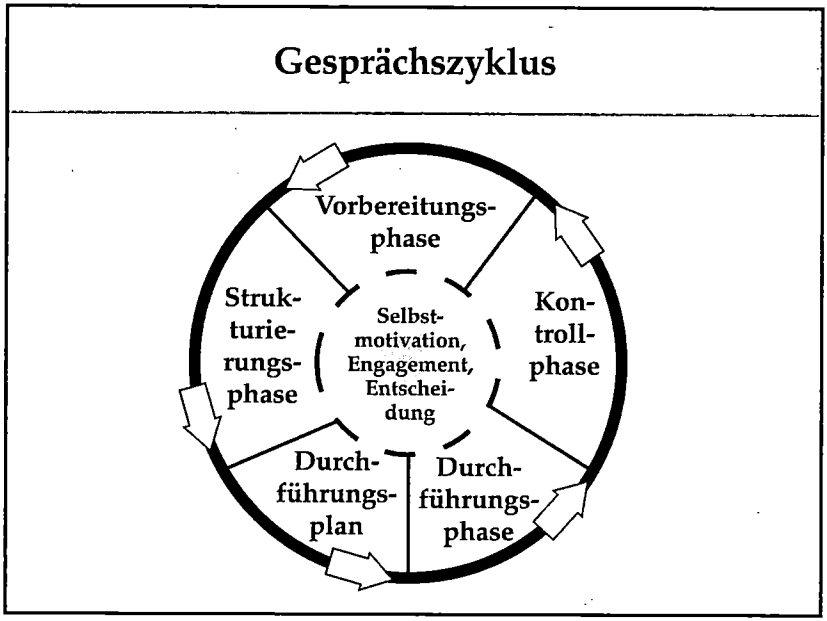
In der **Konzeptions- und Organisationsphase** wird die Gesprächstaktik festgelegt. Aus **strategischer** Sicht geht es um Fragen wie: „Mit welchem Mitarbeiter sollte der Gesprächszyklus eröffnet werden?" „In welchen Zeitintervallen sollen die Gespräche eingeplant werden?" Aus **operativer** Sicht: Mit welchen Themen beginne ich? Wer hier den Zufall regieren lässt, nimmt Schaden. Denn der Einstieg ist entscheidend. Wer beim ersten Gespräch auf eine geballte Ablehnung stößt, verliert nicht nur selbst die Energie für die weiteren Gespräche. Er muss auch damit rechnen, dass sich das Klima und die Einstimmung auf den Fortgang der weiteren Gespräche verstärkt und getragen durch den Flurfunk in eine immer stärker negative Richtung hin verlagert. Daher ist gut beraten, wer vor allem bei den ersten Gesprächen auf die konstruktiv offenen Mitarbeiter setzt.

Aus operativer Sicht geht es in dieser Phase um die Organisation der Worte und Aussagen. Das richtige Wort zum richtigen Moment (z. B. Einstieg, Hinführung, These 1, . . ., Zusammenfassung) versetzt Berge. Wichtig ist auch die Dramaturgie der Worte: Wie sage ich es am besten, damit es auch verstanden wird, ohne dass vermeidbare Widerstände aufgebaut werden?

Es folgt die **Durchführungsphase**. Dabei kommt es auf die ersten Augenblicke der Begegnung an. Diese Augenblicke werden geprägt durch die nonverbale Kommunikation, die ersten zehn Worte und den Einsatz der „Türöffner". Die richtige Weichenstellung an dieser Stelle garantiert den Gesprächserfolg. Das gilt aber auch in Umkehrung: Misslingt der Einstieg etwa mit Äußerungen wie: „Ich habe Sie kommen lassen, da ich mit Ihnen heute das MVG führen muss!" dann wird der Ablauf des Gesprächs eher durch Verweigerung und Verkrampfungen geprägt sein.

In ihrer Bedeutung ist die **Kontrollphase** nicht zu überschätzen. Hier werden die Weichen für einen kontinuierlichen Lernprozess gestellt. Die Kontroll- bzw. Nachbereitungsphase steht im Zeichen der Dokumentation der Ergebnisse und des SOLL – IST – Vergleichs: Was wollte ich erreichen? Was habe ich erreicht? Was kann ich bei dem nächsten Gespräch besser machen?

Der operative Teil des Gesprächszyklus



Eine auf den Output ausgerichtete Verwaltung setzt auf das Budget. Das gilt auch bei dem Mitarbeitergespräch. Gespräche erfordern eine gute und umfassende Vorbereitung. Dabei gilt als Faustformel: Wenn Sie zwölf Zeiteinheiten zur Verfügung haben, dann sollten Sie für ein Gespräch sechs Einheiten für die Vorbereitung, vier Einheiten für die Durchführung des Gesprächs reservieren, und zwei Einheiten zur Nachbereitung des Gesprächsverlaufes einsetzen.

Vorbereiten	Zeit	Zeit	Zeit	Zeit	Zeit	Zeit	6 Anteile
Durchführen	Zeit	Zeit	Zeit	Zeit			4 Anteile
Manöverkritik	Zeit	Zeit					2 Anteile

Neben Gespür und Intuition sind bei einem MVG auch Techniken gefragt. Planerische Umsicht und organisatorisches Geschick sind technische Größen, an der sich jeder orientieren kann. Insofern unterscheiden sich die Techniken der Gesprächsführung kaum von anderen Managementbereichen. Hier wie dort steht im Vordergrund die Systematik des Managementzyklus'.

5.3.1 Zwischen Trägheit und Planung: Überwinden Sie das eigene Trägheitsprinzip

Die Schlüssigkeit und Wirksamkeit des Gesprächszyklus' kann sich an einem Beispiel erweisen:

Sie haben einen Mitarbeiter, den man als Leistungsträger der Abteilung bezeichnen kann. Im Rahmen der Produktdefinitionen und Produktbeschreibungen ist es eindeutig und erkennbar, dass dieser Mitarbeiter 120 Prozent gemessen an den Normvorgaben leistet. Seine Arbeiten weisen qualitativ wie auch quantitativ einen hohen Standard auf. Ein „Schönheitsfehler" zeichnet sich in der letzten Zeit immer deutlicher ab: Dieser Mitarbeiter hat bereits in den ersten sechs Monaten des Jahres an acht Montagen gefehlt.

Einige Anmerkungen zu dem Fall

In diesem Beispiel wird unterstellt, dass die Leistung eines Mitarbeiters exakt festgestellt werden kann. Da es in der Verwaltung viele Unikate an Arbeitsplätzen gibt, stellen sich Führungskräfte häufig die Frage, ob ein Mitarbeiter, aus-, unter- oder überlastet ist. In einigen Bereichen mit Schlüsselzahlen bzw. Dichteziffern fällt die Bewertung einfacher aus. In diesem Fall unterstellen wir einmal, dass eindeutige Standards vorliegen. Was die 120 Prozent anbetrifft, so kommt in dieser Zahl der Organisator zu Wort. Wenn er Arbeitsplätze einrichtet, dann geschieht dies heute noch auf der Grundlage der „fiktiven Norlarbeitskraft". Die Arbeitsleistung dieser fiktiven Größe wird auf 100 Prozent gesetzt. Wer schneller zupackt in der gleichen Zeiteinheit, leistet dann entsprechend mehr. So ist diese Zahl 120 Prozent zu verstehen. In Zukunft wird diese Thematik stärker in das Bewusstsein der Führung treten. Zum einen werden durch die Produktdefinitionen, Indikatoren und Meßgrößen die Voraussetzungen nachprüfbarer Standards getroffen. Zum anderen geht die Entwicklung heute hin zur Teleheimarbeit. In diesem Fall wird dann nicht mehr die Arbeitszeit als kleinster gemeinsamer Nenner genutzt, sondern die Leistung muss an einem Output gemessen werden.

Wenden wir uns nun dem Fall zu. Wie könnte ein solches Gespräch in der Verwaltungspraxis ablaufen? Entwickeln Sie einmal fiktiv, wie der Dialog zwischen der Führungskraft und Herrn Meyer in diesem Fall ablaufen könnte.

Die Führungskraft eröffnet das Gespräch mit folgenden Worten:	Antwort des Mitarbeiters Meyer
↙	
	↘
↙	
	↘
↙	
	↘
↙	
	↘

Der operative Teil des Gesprächszyklus

Ein weniger gelungener, aber durchaus realistischer Dialog könnte etwa wie folgt aussehen:

Führungskraft: „Sender"	Empfänger/Zuhören und innerer Dialog
„Herr Meyer, ich bin sehr zufrieden mit Ihnen. Sie erledigen Ihre Arbeiten gut und gewissenhaft. Sie sind eine wichtige Stütze in dieser Abteilung ... (es folgen weitere Nettigkeiten) ..., **aber** es ist mir aufgefallen, dass Sie in der letzten Zeit sehr häufig an einem Montag gefehlt haben. Diese Anhäufung von Krankheiten immer an einem Montag – Sie werden verstehen, dass ich da nachhaken muss. Das geht so nicht!"	
	„Ich war krank! Ich verstehe nicht, warum Sie gerade mich auf meine Krankheiten ansprechen. Immerhin erledige ich auch trotz Krankheit meine Arbeiten gut, sogar sehr gut!"
„Ihre Krankheiten? So häufig hintereinander? Sie werden verstehen, dass ich hier meine Zweifel habe. Ich darf sie eindringlich bitten, das Einhalten der Arbeitszeit etwas Genauer zu nehmen. Ich kann das nicht länger dulden!"	
	„Ich habe mich ordnungsgemäß krankgemeldet. Ich verstehe nicht, wie Sie ausgerechnet mit mir dieses Gespräch führen. Sie wissen sehr genau, dass ich häufig die Arbeiten von Kollegen übernehme und dass ich in dieser Abteilung wohl insgesamt am meisten bewege. Wieso suchen Sie das Gespräch mit mir, statt endlich einmal Herrn Müller klar zu machen, dass er mehr leisten muss. Immer müssen wir seine Arbeiten miterledigen. Das geht doch nicht."
„Herr Meyer, es geht um Sie und Ihr Verhalten. Wenn Sie sich hier nicht einsichtig zeigen, werde ich andere Maßnahmen ergreifen! Sie wissen, dass die regelmäßige Arbeitszeit von montags bis freitags vorgegeben ist! Es gibt auch andere Wege, Sie zur Einhaltung dieser Arbeitszeiten zu zwingen!"	
	„Wollen Sie mir drohen!"
„Ich denke, Sie vergreifen sich im Ton!"	
	„Ich habe mich ordnungsgemäß krankgemeldet! Sie unterstellen mir Dinge, die ich mir in dieser Form verbiete!"
„Wenn Sie es nicht anders wollen, es gibt auch andere Möglichkeiten, Sie zur Einhaltung der Arbeitszeit zu zwingen. Aber ich denke, dass es dazu nicht kommen muss. Ich gehe davon aus, dass Sie verstanden haben, worum es geht! Ich werde Ihre ‚Krankheiten' in den nächsten Monaten sehr genau beobachten!"	

Reflektieren Sie einmal den aufgezeigten Gesprächsablauf. Was glauben Sie, wird Herr Meyer empfinden, wenn er in sein Arbeitszimmer zurückgekehrt ist?

Herrn Meyer ist

Nachdem Sie sich in die Rolle des Herrn Meyer hineingedacht haben, versetzen Sie sich jetzt einmal in die Rolle der Führungskraft. Kann die Führungskraft mit diesem Gesprächsverlauf zufrieden sein?

Bewertung des Gesprächsverlaufs aus der Sicht der Führungskraft

Wenden wir uns einigen entscheidenden **Phasen dieses Gesprächs** zu. Entscheidend für ein Gespräch ist der **Einstieg**. Hier werden entweder Brücken gebaut, oder Barrieren errichtet. Ein positiver **Einstiegsmonolog** verfehlt nicht selten seine Wirkung. „Sie sind ein fleißiger Mitarbeiter. Ich bin auch durchaus mit Ihren Leistungen zufrieden . . ." Viele Mitarbeiter kennen diese Qualität von Einleitungsmonologen und viele wissen auch, dass nach einer Aneinanderreihung von Nettigkeiten, schon bald das Komma folgt und dann das „Aber" nicht lange auf sich warten lässt. Nach diesem **„Aber"** wird es dann meist für den Gesprächspartner ungemütlich. Weil jeder dies oder Ähnliches schon vielfach erlebt hat, schaltet der innere Dialog des so angesprochenen bei einer solchen Einleitung auf Vorsicht. Die wohl gesetzten einleitenden Worten kommen daher nur selten so bei den Mitarbeitern an, wie sie vielleicht auch gemeint sind. Das Gewicht der anstehenden Kritik soll aus dem Gesamtkontext heraus relativiert werden. Bei schwächeren Führungspersönlichkeiten dienen diese Nettigkeiten als „Weichmacher". Nicht selten motivieren sich solche Worte aus einer Gemütslage. Die Führungskraft hat Angst vor der eigenen Courage.

Vielfach werden die „vorgelagerten" braven Nettigkeiten von dem betroffenen Mitarbeiter überhört. Ohnehin ist es für viele ungewohnt, dass Lob ohne ein „Aber" folgt. Daher regt sich bereits mit der ersten Nettigkeit ein innerer Widerstand und hellwach wartet man darauf, wann der Chef zur Sache kommt. „. . . Ich bin erstaunt, wie häufig Sie sich montags in den letzten Monaten krank gemeldet haben . . ."

Nach den vielen Nettigkeiten, trifft dann die offensive Art der Führungskraft den Mitarbeiter wie der Schlag einer Keule. Dies löst dann einen bedingten Reflex aus und der Mitarbeiter verschließt sich ruckartig. Prüfen Sie sich selbst: Was hätte sich bei Ihnen in einer solchen Situation in Ihrem Kopf abgespielt?

Der gewählte Einstieg in das Gespräch ist darüber hinaus vielsagend. Er signalisiert Zwischentöne, die konträr zu den Nettigkeiten der Gesprächseröffnung stehen. Die Führungskraft lässt erkennen, dass sie bereits ihr Urteil getroffen hat. Sie ist an dieses Gespräch nicht mit der gebotenen Vorurteilsfreiheit herangegangen Statt zunächst die **Ursachen** und **Beweggründe** für den Ausfall an den Montagen herauszuarbeiten, wird der zweite Schritt vor dem ersten gemacht. Es wird ein wenig schmeichelhafter Beweggrund unterstellt: das verlängerte Wochenende. Solche **Vor-Ver-Urteilungen** sind häufig Beschleuniger für eine sich aufbauende **Eskalationsspirale.** Dann kann am Ende eines vermeintlich offenen Dialogs ein knapp gehaltenes Diktat stehen:

„Ich erwarte von Ihnen, dass Sie sich an den Tarifvertrag halten. Der sieht nun einmal eine 38,5 Stundenwoche vor! Dafür werden Sie bezahlt!"

Es ist denkbar, dass ein Mitarbeiter nach einem solchen Gespräch frustriert das Zimmer der Führungskraft verlässt. Vielleicht wird er in Zukunft in seinem Engagement nachlassen, vielleicht legt er ab sofort auch eine dreitägige Krankmeldung vor. Wer mit dem Rücken an der Wand steht (sich etwa im Endamt seiner Laufbahn befindet), der vergisst vielleicht, wofür er bezahlt wird.

Wer das hier geschilderte Gespräch bilanziert, der könnte zu einem ernüchternden Schluss kommen: Das Gespräch war eher kontraproduktiv. Verloren hätten in diesem Beispiel alle, die Organisation, die Führungskraft und der Mitarbeiter.

Damit diese sicherlich nicht beabsichtigte Wirkung unterbleibt, lohnt es sich, einmal mit den einzelnen Stufen der Vorbereitungsphase auseinander zu setzen.

5.3.2 Die Vorbereitungsphase

Die Phase der Gesprächsvorbereitung dient der strategischen und konzeptionellen Orientierung und der mentalen Einstimmung auf das MVG. Es geht um die Einstellung zum MVG, seine Positionierung im Führungs- und Dialogfeld der Abteilung und der Verwaltung. Hier wird die eigene Rolle hinterfragt und die Position als Führungskraft und als Interaktionspartner ausgeleuchtet. Die Vorbereitungsphase gliedert sich in fünf Phasen:

Vorbereitungsphase

- Auftrags-/Rollenanalyse
- Zielanalyse
- Adressatenanalyse
- Selbstreflexion
- Situationsanalyse

Auf eine systematische Vor- und Nachbereitung kommt es an!

I. Vorbereitungsphase

I. 1 Auftrags- und Rollenanalyse
I. 2 Zielanalyse und Zielfindung
I. 3 Adressatenanalyse
I. 4 Selbstreflexion
I. 5 Situationsanalyse (Raum, Zeit)

II. Strukturierungsphase

II. 1 Konzeption des Gesprächsablaufes
II. 2 Inhaltliche Abfolge planen
II. 3 Verpacken der Inhalte (Transformation)
II. 4 Methoden und Techniken festlegen
II. 5 Medien und Unterlagen vorbereiten

III. Durchführungsplan

III. 1 Reihenfolge der Themen
III. 2 Zeitliches Gewichten

IV. Durchführen

IV. 1 Den Einstieg organisieren
IV. 2 Interaktionsprozesse aufbauen
IV. 3 Kontrakte entwickeln und abstimmen

V. Kontrollieren

V. 1 SOLL mit dem IST vergleichen
V. 2 Feedback zum „Wie" des Gesprächs austauschen
V. 3 Kontrakte dokumentieren

5.3.2.1 Auftrags- und Rollenanalyse

Kommunikationspartner treten mit bestimmten Absichten und Bedürfnissen zueinander in Beziehung. Bei dem MGV wird diese Absicht gelenkt: Hinter jedem Gespräch stehen Erwartungen bzw. der Auftrag, ein bestimmtes Problem zu lösen. Auftrag und Erwartungen prägen im Allgemeinen das Rollenverhalten der Gesprächspartner und dies gilt im Besonderen auch für das MVG. An dieses Gespräch sind vielfältige Erwartungen gebunden:

- Erwartungen der Leitung
- Erwartungen der Führungskräfte
- Erwartungen des Arbeitsteams
- Erwartungen des Mitarbeiters

Das MGV ist ein anlassbezogenes Gespräch. Gegenüber den offenen und spontanen Gesprächen ist der formale Ablauf in weiten Teilen geregelt und in gewissen Grenzen standardisiert. Auf diesem Hintergrund können sich die Gesprächspartner bereits im Vorfeld auf das Gespräch einstimmen und vorbereiten. Wesentlich enger strukturiert und reglementiert ist dagegen das Beurteilungsgespräch. Das MVG lässt einen breiteren Raum für eine individuelle Gestaltung des Gesprächsverlaufs.

a. Die Auftrags – und Rollenanalyse an einem Beispiel

Bei der Auftrags- bzw. Rollenanalyse stellt sich als Erstes die Frage:

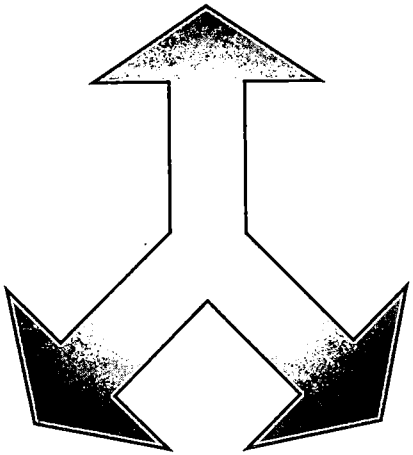
„Will ich bzw. muss ich dieses Gespräch führen?"

So wie das Gespräch in dem oben aufgezeigten Beispiel gelaufen ist, spricht zunächst einiges dafür, dieses Risiko eher zu meiden. Denn: „Was will man mehr, als ein hohes Engagement?" Wer als Mitarbeiter 120 Prozent leistet, hat in der Verwaltung kaum Chancen, dass ihm dieses Engagement angemessen honoriert wird. Andererseits wird unterdurchschnittliche Leistung, sofern sie sich in „normalen" Bahnen abspielt, nicht nachhaltig sanktioniert. Wer morgens pünktlich an seinem Arbeitsplatz erscheint, die Kernarbeitszeiten einhält, über die viele Arbeit überzeugend klagt und sich am späten Nachmittag auf den Weg nach Hause macht, der führt auch, wenn er sehr wenig bewegt, ein ruhiges und beschauliches Leben.

Dagegen hat kaum einer eine realistische Chance auf erkennbare Anerkennung, der durch zügiges Arbeiten sich eine Zeitreserve schafft. So gesehen könnte das Leistungsergebnis von 120 Prozent eine Führungskraft bei den Montagskrankheiten nachsichtiger stimmen. Wer diesem **Standpunkt** folgt, der sieht sich dann auch wohl kaum zu einem vordringlichen Einschreiten veranlasst. Doch ein ungutes Gefühl bleibt selbst bei dieser Sicht der Zusammenhänge. Denn neben der Quantität und der Qualität einer Leitung gibt es eine weitere Komponente, die einen Leistungsstandard ausmacht. Diese Komponente bezieht sich auf das Verhalten. Dieser Aspekt eines Leistungsstandards wird häufig übersehen.

Aspekte der Zielfindung

Qualitative Ziele / qualitative Standards



Quantitative Ziele / quantitative Standards

Verhaltensziele / Verhaltensstandards

Legen Sie einmal in einen Korb 10 Äpfel und legen sie auf diese 10 Äpfel dann in einem nächsten Schritt einen elften faulen Apfel. Sie werden schon bald die Wirkung dieses elften Apfels in Ihrem Korb erkennen. Nun variieren wir. Wir setzen auf die Strategie des Vorbildes: 10 faule Äpfel liegen im Korb und ein wunderbar gereifter Apfel liegt oben auf. Was geschieht nun? Offensichtlich finden Vorbilder ihre Grenze und Begrenzungen.

Übertragen wir einmal diese Analogie auf unseren Fall: Zehn gute Eigenschaften eines Mitarbeiters sind in ihrer Vorbildfunktion nicht so wirkungsvoll wie ein kleiner Schatten. Die Mitglieder eines Teams werden nicht den positiven Seiten eines Vorbildes nacheifern. Der Schatten des leuchtenden Beispiels wird weit häufiger zitiert und hieraus leitet man auch seine Ansprüche ab: „Wieso ist der Chef beim Meier so nachsichtig? Was der sich erlaubt, können wir uns auch erlauben!" Es liegt in der Natur der Mitarbeiter, Äpfel mit Birnen zu vergleichen, wenn es um persönliche Rechtfertigungen geht.

Offensichtlich kommt es in vielen Funktionsbereichen der Verwaltung auch auf das **Verhalten** an. Es gibt Arbeitsbereiche, wo dies kein dringliches Thema ist. So etwa, wenn Leistungsstandards exakter vorgegeben sind, wie etwa im Bereich der Abfallwirtschaft, wo die Zahl der zu leerenden Tonnen das Tagespensum vorgibt, oder aber im Zustelldienst der Post. Hier kennt jeder Mitarbeiter sein Pensum. Mit dem systematischen Wechsel der Bezirke, werden auch Ungleichheiten in den Herausforderungen ausgeglichen. Selektiv ausgerichtete Vergleiche laufen hier sehr schnell ins Leere.

Wo es an dieser Eindeutigkeit fehlt, müssen andere Normen greifen. Es geht aber um einen weiteren Aspekt, der häufig übersehen wird: Im Alter von 20 bis 30 Jahren schafft man in einigen Bereichen das vorgeschriebene Arbeitspensum in 70 Prozent der Zeit. Die Altersgruppe der 30- bis 40-Jährigen leistet die Arbeit vielleicht in dem vorgegebenen Zeitrahmen, und in der Altersspanne vom 40. bis 50. Lebensjahr erhöht sich die Zeit auf 110 Prozent und mit Überschreiten des 50. Lebensjahrzehntes wird der Standard dann für viele zu einer Qual. Es gibt mehrere Wege, das Problem zu lösen. Ein Weg ist, auf das Solidäritätsprinzip zu bauen: Wer heute mehr leistet, kann im Alter ruhiger werden.

In vielen Verwaltungen braucht das Team die Solidarität der Leistungsträger. Das Ergebnis der Auftragsanalyse ist eindeutig: Das Gespräch sollte trotz der großen Risiken geführt werden. Wichtig bei diesem Gespräch ist die Rolle, in der die Führungskraft sich sehen sollte: Nicht der Richter ist hier gefragt, sondern der Coach und Teamchef. Der Coach setzt auf Einsicht und er setzt auf die selbstgefundene Lösung des Mitarbeiters.

b. Was sollte bei der Auftragsanalyse bezogen auf ein MVG bedacht werden? Einige allgemeine Aspekte

Wer ein MVG führt, dem stellen sich bei der Auftragsanalyse zwei Fragen:

1. Was ist der Auftrag und der Sinn dieses Gesprächs?
2. Welche Rolle und welches Rollenverhalten wird von mir erwartet?

– Auftrag und Sinn des Gesprächs

Das MVG gibt Impulse zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Eine lernende Organisation setzt auf systematische Organisationsentwicklung. Auf diesem Weg ist das MVG ein wichtiger Baustein.

Das MVG hebt sich von der Beurteilung ab. Daher ist alles zu vermeiden, was auf Kritik, Mahnen, Richten, Schuldzuweisung und Ähnlichem hinausläuft. Ziel des MVG ist der Austausch von Meinungen. Die Kunst dieses Gespräches besteht darin, aufmerksam zuzuhören. Das gilt für beide Partner. Diese Vision reibt sich an den Machtverhältnissen, die in einer Hierarchie immanent sind. Das Faktische darf aber nicht mit den Zielen verwechselt werden. In jedem Fall ist es ein langer Weg, bis das praktizierte Verhalten auch dem Wünschenswerten entspricht.

Die Ablaufregelungen zum MVG sowie der Dokumentationsteil gibt vor, welche Themen bei dem Interaktionsgespräch thematisiert werden sollen. Diese Vorgaben und die Verbindlichkeit der anzusprechenden Themen fallen in den „Leitlinien für das MVG" zwischen den Verwaltung recht unterschiedlich aus. Einige Verwaltungen fassen die Vorgaben sehr eng (z. B. wenn das Zielvereinbarungsgespräch in den Vordergrund gestellt wird), andere Verwaltungen überlassen es weitgehend den Gesprächspartnern, sich die Themen zu bestimmen. So ist zum Beispiel der Gestaltungsrahmen bei den offenen Stichwortverzeichnissen sehr weit gesteckt. Bei einem offenen Stichwortverzeichnis schreibt jeder Gesprächspartner auf, welche Themen er thematisiert sehen will.

In einem MVG können nicht alle vorgegebenen Aspekte, wie sie in den Stichwortlisten vorgegeben werden, gleichermaßen vertieft werden. Beide Partner müssen daher Schwerpunkte setzen. Die Wahl der Schwerpunkte sagt bereits viel über vordringlich zu lösenden Herausforderungen aus. Aspekte des Gesprächs sind – wie bereits aufgezeigt – die drei Bausteine

- Arbeitsziele
- Fördern und Entwickeln
- Zusammenarbeit und Interaktion

Am Ende einer längeren Entwicklung steht in der öffentlichen Verwaltung ein **ziel- und ergebnisorientiertes Führungssystem** (z. B. Kontaktmanagement, MbO). Zur Zeit ist die Verwaltung noch weit entfernt, ihr Handeln auf strategische, taktische und operative Ziele auszurichten. Der Weg zu dieser Vision führt zur Zeit über Produkte (Kombination aus Sachzielen und Maßnahmen) und Produkthandbücher hin zu Zielbäumen. Dies ist ein langer Weg. Derzeit beschränkt sich diese Philosophie auf Teilsegmente des Verwaltungshandelns.

Ein aktueller Schwerpunkt liegt daher vor allem auf dem Gestalten der individuellen **Personalentwicklung**. Dabei geht es um eine Analyse der Stärken und Schwächen und um die Frage, durch welche Maßnahmen „on-the-job" und „off-the-job" die Stärken ausgebaut und die Schwächen abgebaut werden können.

Besonders wirkungsvoll ist der dritte Aspekt. Die Frage der **Zusammenarbeit** ist von besonderem Reiz. Hier geht es um die Weiterentwicklung und Ausgestaltung des Miteinanders und wie man dieses Miteinander in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess gezielt und systematisch verbessern kann. Fragen hierzu können sein:

- Ich hätte gerne gesprochen über . . .
- Es sollte unbedingt Folgendes angesprochen und besprochen werden.
- Ich hätte gerne von meinem Interaktionspartner (Mitarbeiter, Führungskraft) Folgendes erfahren.
- Was erhoffe ich mir von einer Klärung?
- Was wird sich verbessern, wenn wir über diese Punkte sprechen?

Gesprächsvorbereitung

– Rolle und Rollenverhalten

Beide Gesprächspartner sollten sich auf ihre Rolle und ihr Rollenverhalten besinnen. Es kann nicht Sinn dieses Gespräches sein, auf Meinungsverschiedenheiten zu pochen. Bei diesen Gespräch geht es um Impulse, das Verdeutlichen von Standpunkten und das Klären von Missverständnissen.

Rolle und Rollenverständnis Führungskraft	Rolle und Rollenverständnis Mitarbeiter
Das Sachanliegen ist wichtiger als das Bestehen auf formalen Positionen.	Es geht nicht um das Festschreiben von Positionen. Das Gespräch dient nicht zur Rechtfertigung. Es soll auf Lösungen hingearbeitet werden.
Es geht hier weder um Eitelkeiten noch um das Wahren einer vermeintlichen institutionellen Autorität. In der Sache muss sich etwas bewegen.	Ich bin gleichberechtigter Partner in diesem Gespräch. Damit trage ich für das Ergebnis des Gesprächs ebenfalls Verantwortung.
Der Mitarbeiter muss wissen, was ich von ihm erwarte, was mich stört und worauf ich Wert lege. (z. B. Herr Münzel überzieht ständig die Mittagspause. Eigentlich müsste ich ihm sagen, dass mich das stört! Aber der ist ja so uneinsichtig!")	Die Führungskraft sollte erfahren, worüber man sich aufregt.
Wenn ich etwas verändern will, muss auch ich bereit sein, mich zu verändern.	Wenn ich etwas verändern will, muss auch ich bereit sein, mich zu verändern.
Es muss möglich sein, Fehler auch ohne Gesichtsverlust eigestehen zu können.	Kein Mensch ist perfekt. Auch meine Leitungskraft hat das Recht auf Fehler.
Kritische Hinweise helfen meist weiter. Sie geben Impulse, sich weiterzuentwickeln.	Ich habe die Pflicht, auch unbequeme Dinge anzusprechen
Ich trage als Repräsentant der Leitung und als Vorbild für Fehlentwicklungen in der Arbeitsorganisation (z. B. Stellenstreichungen, Überforderungen etc.) eine Mitverantwortung.	Fehlentwicklungen und Ungerechtigkeiten im System können genannt werden. (z. B. „Wieso bekomme ich nicht die gleiche Bezahlung?") Die Diskussion sollte aber fair bleiben.
Es kommt nicht nur darauf an, wie ich die Dinge und Geschehnisse bewerte, sondern es ist wichtig, mehr über den Standpunkt des Gesprächspartners zu erfahren.	Als Mitarbeiter sollte ich mich auch in die Rollenzwänge der Führungskraft hineindenken. Auch die Führungskraft unterliegt Zwängen, die das Entscheidungsverhalten einschränken.
Das Gespräch lebt von Offenheit und Fairness. Ich muss mich öffnen, damit sich auch der Gesprächspartner öffnen kann.	Als Mitarbeiter muss ich auch den Mut zur Offenheit entwickeln, selbst auf die Gefahr hin, dass dies auf beiden Seiten Bequemlichkeiten stört. Entscheidend ist das Ziel: Eine bessere Zusammenarbeit baut auf Offenheit.

5.3.2.2 Auf die Ziele kommt es an: Kein Gespräch ohne klar beschriebenes Ziel

Wer ein Ziel im Auge hat, so heißt es, kann den Weg dorthin bestimmen. Das gilt gleichermaßen für Gespräche, Vorträge, Verhandlungen und Besprechungen. Wer nicht „über den Tisch gezogen" werden will, sollte wissen, wohin er will. Ein gutes Gespräch setzt daher eine Zielanalyse voraus:

„Was will ich in diesem Gespräch erreichen?"

Sie können Ihre Effizienz deutlich steigern, wenn Sie die Zielfindung nicht nur auf Gedankenarbeit beschränken, sondern sie schriftlich fixieren.

a. Die Zielfindung am Beispiel „Montagskrankheit"

Versuchen Sie einmal anhand des vorgegebenen Falles die Ziele aus der Sicht der Führungskraft für dieses Gespräch festzulegen.

Aufgabe:

Sammeln und formulieren Sie die Ziele, die Sie in diesem Gespräch erreichen wollen:

In diesem Gespräch will ich

1.

2.

3.

Wenden wir uns einigen weiteren denkbaren Zielen zu:

Zielalternative 1 A:
„Es gilt das Fehlverhalten von Herrn Meyer zu korrigieren."

Zielalternative 1 B:
„Es gilt das Fehlverhalten von Herrn Meyer zu korrigieren, dabei aber seine Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation auf den hohen Leistungsstand zu halten."

Zumindest unterschwellig dürfte diese Zielsetzung die Führungskraft bei dem Gespräch geleitet haben. Hinterfragt man dieses Ziel, dann wird deutlich, dass die fatale Wirkung des Gesprächsverlaufs nicht verwundern kann. Denn in diesem Ziel ist bereits eine entscheidende Unterstellung enthalten: Es wird unterstellt, dass Herr Meyer am Montag „blaumacht".

Offensichtlich führt dieses Ziel in eine Sackgasse. Wenden wir uns daher einer Alternative zu:

Zielalternative 2:
„Ich suche das Gespräch, um herauszufinden, warum Herr Meyer häufig montags fehlt, um Hinweise zu bekommen, wie Herrn Meyer ggf. geholfen werden kann."

Diese Zielalternative ist nach allen Seiten hin offen. Das lässt erwarten, dass auch das Gespräch offen geführt wird. In diesem Fall steht die Diagnose vor der Therapie. Ein weiterer Vorteil leitet sich aus diesem Ziel ab. In Abhebung zur ersten Zielalternative ist das Menschenbild bei dieser Zielalternative positiv geprägt. Daher lenkt das Ziel hin zu einer behutsameren Einstellung: „Was kann ich dazu beitragen, dass Herr Meyer weniger ausfällt." Statt eines Vorwurfes leitet in diesem Fall die Fürsorge für das Wohlergeben von Herrn Meyer das Gespräch. Diese Einstellungsalternative hat weitreichende Konsequenzen: Statt einer Gesprächseröffnung nach der **„Ja-aber-Methode"**, steht hier eine Interaktion: „Wie fühlen Sie sich?" und/oder „Ich mache mir Sorgen . . ." Im Vergleich hierzu arbeitet die erste Zielalternative nicht nur mit einer negativen Unterstellung, sondern durch dieses Ziel wird auch die Einstellung der Führungskraft zu Herrn Meyer negativ geprägt: „Was nimmt der sich heraus?!"

Zielalternative 3:

„Ich will Herrn Meyer deutlich machen, dass es mich stört, dass er montags so häufig fehlt."

Bei dieser Zielalternative werden Eckwerte des Miteinanderumgehens gesetzt. Damit weiß Herr Meyer, wie die Führungskraft sein Verhalten wertet. Allerdings hat Herr Meyer so auch die Möglichkeit, durch eine Aussprache die Einstellung der Führungskraft zu korrigieren. Führungsverhalten wird auf diese Weise kalkulierbar.

Diese Beispiele machen eines besonders deutlich: Wer in einem Gespräch Brücken bauen will, muss bei den Zielen ansetzen. Daraus folgt ein **Gebot**: Kein Gespräch ohne klar umrissene, nachvollziehbare Ziele. Sie erhöhen Ihren Wirkungsgrad, wenn Sie im Vorfeld des Gesprächs die Ziele schriftlich fixieren.

Solche Teilziele für dieses Gespräch könnten sein:

- Ich will den Grund erfahren, warum der Mitarbeiter so häufig montags fehlt.
- Das Engagement des Mitarbeiters darf keinen Schaden nehmen.
- Ich will bei dem Mitarbeiter durch das Gespräch Nachdenklichkeit erreichen.
- Der Mitarbeiter soll sein Verhalten ggf. überprüfen und korrigieren.
- Ich will erfahren, was ich dazu beitragen kann, dass sich die Ausfälle am Montag reduzieren.

b. Allgemeine Rückschlüsse zur Zielanalyse

Wichtig ist es, zwischen Zielen und Maßnahmen zu unterscheiden. Das Ziel einer Politesse ist es, sich überflüssig zu machen. Um dieses Ziel zu realisieren, kann die Verteilung von Verwarnungen eine mögliche Maßnahme sein. Die Ergiebigkeit des MVG ist auch an den von Ihnen formulierten Zielen zu bewerten.

Das MVG ist keine Dienstleistung, die Sie nur für andere erbringen. Das MVG ist eine gezielte Interaktion, aus der beide Gesprächspartner gleichermaßen einen Nutzen ziehen sollen. Das MVG soll somit auch etwas in Ihnen und mit Ihnen bewegen. Es geht also nicht nur um den Interaktionspartner, es geht in diesem Gespräch vor allem auch um Sie und Ihr Verhalten. Eine gezielte Verhaltensänderung hat unmittelbare Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und Effizienz des Teams.

Es könnte daher für Sie ein wichtiges Ziel sein zu erfahren, wie Ihr Verhalten bei den zugeordneten Mitarbeitern ankommt bzw. empfunden wird. Hier liegt ein besonderer Reiz des MVG. Vergleichbar einem **Sandwich-Kind** (von drei Geschwistern das mittlere) gibt es auch Mitarbeiter, die subjektiv die Dinge anders bewerten, als sie sich objektiv tatsächlich darstellen.

Formulieren Sie daher, was Sie für sich in diesem Gespräch erreichen möchten. Bezogen auf den aufgezeigten Aspekt könnten die Ziele heißen:

- Ich möchte erfahren, wie mein Führungsstil bei dem anderen ankommt . . .
- Ich möchte meinen Führungsstil weiter verbessern . . .
- Ich möchte die Zusammenarbeit in einem kontinuierlichen Prozess verbessern

Zur **Vorbereitung** auf das MVG können Ihnen die folgenden weiteren Fragen die Richtung weisen:

- Was wollen Sie durch das Gespräch aktuell bzw. längerfristig
  - bezogen auf Ihre Person,
  - bezogen auf Ihren Interaktionspartner,
  - bezogen auf das Team

  erreichen?
- Welche Maßnahmen müssen folgen, damit diese Ziele erreicht werden?
- Was sollte auf keinen Fall bei diesem Gespräch passieren?
- Welche Teilziele hin zu diesen Zielen sind in welcher Schrittabfolge zu formulieren?
- Welche Mittel stehen Ihnen, dem Interaktionspartner, dem Team aktuell bzw. mittelfristig zur Verfügung, um die angestrebten Ziele zu erreichen?
- Sind die von Ihnen gesetzten Ziele in sich schlüssig?
- Sind die Ziele realistisch und aufeinander abgestimmt? Haben Sie zu hoch nach den Sternen gegriffen oder können Sie durchaus mehr fordern?
- Welche Teilziele sind abänderbar, welche müssen unbedingt eingehalten werden?
- Mit welchen Hindernissen und Erschwernissen auf dem Weg zur Zielerreichung müssen Sie rechnen?
- Haben Sie Ihre Ziele für das Gespräch so formuliert, dass Sie nach dem Gespräch überprüfen können, ob Sie erfolgreich waren oder nicht?

5.3.2.3 Die Kunst der Adressatenanalyse

Eine rhetorische Regel besagt, dass man den Gesprächspartner bzw. die Zuhörer dort abholen soll, wo sie stehen. Das setzt voraus, dass Sie wissen, wo der andere steht, was ihn bewegt, was er denkt und was er fühlt. Wer sich in die individuellen Bezüge des Gesprächspartners hineindenkt, erfährt viel über den Standpunkt, dessen Beweggründe und Einstellungen. Je besser es Ihnen gelingt, sich in den anderen, in seine Rolle und in seine sozialen und persönlichen Bezüge hineinzuversetzen, desto überzeugender und treffender fällt die Interaktion aus.

a. Die Adressatenanalyse an einem Beispiel

Bei der Zielsuche und Zielformulierung werden Sie feststellen, dass Sie eigentlich mehr über die Person des Herrn Meyer wissen müssten. Offensichtlich genügt es nicht, nur Ziele zu formulieren, sondern diese Ziele können nur in Zusammenhang mit der Person gesehen werden.

Bezogen auf das Beispiel „Montagskrankheit" geht es um die Frage: „Warum fehlt er so häufig an einen Montag?" Je vertrauter Sie mit Herrn Meyer sind, desto treffender werden in der Regel Ihre Erklärungen ausfallen. Vertrauen aber baut sich über Kontakte auf. Nicht immer können Sie auf solche Kontakte zurückgreifen. Daher müssen wir uns in vielen Situationen auf **Arbeitshypothesen** beschränken. Bei der Formulierung unserer Arbeitshypothesen spielt die selektive Wahrnehmung einen

wichtigen Part. Mitunter verführt sie uns zu schnellen Rückschlüssen. Wer montags fehlt, passt in das stereotype Bild einer „Montagskrankheit" und des „Blaumachens". Statt die Beweggründe des Fernbleibens erst einmal gedanklich zu erarbeiten, wird mit einer schnellen und prompten Unterstellung gearbeitet. Der Schluss liegt dann auf der Hand: „Treten wir entschieden gegen die Montagskrankheit an!" Mit dieser Schneidigkeit wird man sicherlich häufig – aber eben nicht immer – den Gegebenheiten gerecht. Denkbar sind viele weitere Variationen.

Aufgabe:

Entwickeln Sie einige Arbeitshypothesen, woran es liegen könnte, dass Herr Meier häufig fehlt. Vielleicht haben Sie in Ihrem Umkreis Mitarbeiter, auf die Sie diese Frage beziehen können.

1. Herr Meyer fehlt montags, weil

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Beschränken wir einmal auf die Informationen, die in der Fallbeschreibung enthalten sind. Dort ist die Rede von einem **„Leistungsträger Meyer"**. Er gilt als wichtige Stütze der Abteilung. Diese Beobachtung steht in einem Widerspruch zu dem Anstoß des Ärgernisses. Diesen Widerspruch gilt es in dem Gespräch aufzuklären. Vergegenwärtigen wir uns noch einmal den Gesprächsverlauf, so wird deutlich, dass auf diese Kernfrage an keiner Stelle des Gesprächs eingegangen wurde. Man kann vermuten, dass das in der verkürzten Zielanalyse entwickelte Vorurteil wahrscheinlich unreflektiert fortgeschrieben wurde.

Hieraus können Sie für sich folgende Rückschlüsse ziehen: Am Ende Ihrer Adressatenanalyse sollten realistische Beweg- und Hintergründe für das Fernbleiben ausgeleuchtet werden. Dies kann in Form von Arbeitshypothesen erfolgen. Die erste Phase des Gespräches dient dann der Abklärung: Welche Arbeitshypothese ist die wahrscheinlichste. In einem weiteren Schritt geht es dann um die Frage, welche Hintergründe und Einstellungen zu diesem Verhalten geführt haben.

1. **Schritt:** Mögliche Beweg- und Hintergründe des speziellen Verhaltens sammeln.
2. **Schritt:** Arbeitshypothesen und deren Wahrscheinlichkeit entwickeln.
3. **Schritt:** Abklären, welche Arbeitshypothese als Erklärung für das Verhalten die höchste Wahrscheinlichkeit hat.
4. **Schritt:** Ursachen dieses Verhaltens klären.
5. **Schritt:** Wo könnten sich unüberbrückbare Meinungsverschiedenheiten abzeichnen?
6. **Schritt:** Was kann ich von dem Gesprächspartner an Veränderungen erwarten?
7. **Schritt:** Welche Hilfe bzw. Unterstützung könnte weiterhelfen?

Wenden wir diese Schrittabfolge auf unser Beispiel an: Was könnte zu den Montagskrankheiten geführt haben?

- Denkbar ist, dass Herr Meyer sich während der Woche verausgabt und bei Nachlassen der Spannung zu kränkeln beginnt.
- Eine andere Erklärung könnte sein, dass Herr Meyer an einer Allergie leidet, die durch sein Freizeitverhalten am Wochenende freigesetzt wird.
- Vielleicht aber betreut Herr Meyer über das Wochenende einen kranken Menschen, weil das Pflegepersonal zu dieser Zeit nicht zur Verfügung steht. Auf diese Arbeitsbelastung könnte das Fernbleiben am Montag zurückzuführen sein.
- Denkbar ist, dass Herr Meyer Probleme im Bereich der Partnerschaft hat und seinen Frust am Wochenende mit Alkohol überlagert.

Es gibt viele Varianten, das zeigen bereits die wenigen Beispiele, die weit über das „platte Blaumachen" hinausreichen. Für die Führungskraft, die auf das Verhalten von Herrn Meyer einwirken will, sind die Hintergründe und Beweggründe seines Verhaltens entscheidend.

Ein guter Schritt zum Erfolg ist daher getan, wenn in dem Gespräch zunächst einmal die Hintergründe und in einem weiteren Schritt die Beweggründe erfragt werden. Allerdings macht das Wissen um die Beweg- und Hintergründe das Führen nicht immer leicht.

Hierzu ein paar Beispiele:

Variante 1/Meyer: *Wie Sie wissen, leide ich sehr unter der Trennung von meiner Frau. Aber jetzt habe ich wieder neue Hoffnung. Ich habe einen Menschen kennen gelernt. Allerdings gibt es hier ein kleines Problem: Meine Freundin segelt nicht nur gerne, sondern das ist für sie eine der wichtigsten Sachen in ihrem Leben. Mein Problem: Kaum stehe ich auf den Blanken, bin ich bereits seekrank. Sie können sich vorstellen, wie es mit mir am Sonntagabend aussieht!?"*

Variante 2/Meyer: *Mein Sohn ist drogenabhängig. Ich muss ihm helfen, aus dem Sumpf zu kommen. Das überfordert offensichtlich meine Kräfte. Aber ich weiß, dass wir das Problem in den Griff bekommen. Geben Sie mir bitte etwas Zeit, damit ich diese Dinge ordnen kann.*

Wer diese oder ähnliche Hintergründe erfährt, wird sicherlich nicht auf Anhieb eine Lösung bereithalten können. Die Herausforderung wird komplexer, dadurch aber auch komplizierter. Scheinlösungen sind dagegen immer leichter zu finden, so etwa, wenn man sich auf seinen Standpunkt ohne Blick nach rechts oder links beschränkt. Ein solch eingeengter „Standpunkt" könnte sich so äußern:

Führungskraft: *„Mich interessiert nur eins: Sie werden dafür bezahlt, dass Sie regelmäßig zur Arbeit kommen! Der Tarifvertrag sieht 38,5 Stunden vor. Halten Sie sich daran! Ich kann hier im Dienst auf Ihre persönlichen Probleme keine Rücksicht nehmen."*

Wenden wir uns einer weiteren Variante zu:

Variante 3/Meyer: *Sie haben Recht: Wir sollten auf den eigentlichen Punkt kommen. Ich bin für Offenheit: Wie Sie wissen, ist mein Leistungsstandard sehr hoch. Mit meinen 120 % leiste ich – trotz der „Montagskrankheit" – weit mehr als alle anderen Kollegen. Und was habe ich davon? Außer schönen und netten Worten tut sich nichts – und selbst diese anerkennenden Worte sind selten. Mein Arbeitseinsatz wird einfach als selbstverständlich hingenommen. Dabei ist immer die Rede von leistungsgerechter Bezahlung. Ich kann davon nichts ausmachen! Sie werden verstehen, dass ich nicht nach-*

vollziehen kann, dass Sie nun mit mir das Gespräch führen. Ich denke, ich tue weit mehr als meine Pflicht. Ich vermiete nicht meinen Hintern, sondern meinen Kopf. Daher gehe ich mit meinen „Krankheiten" etwas offener um. Ich sehe darin einen angemessenen Ausgleich für meinen hohen Arbeitseinsatz."

Bei dieser Variante geht es um einen Wertkonflikt. Herr Meyer hat kein Unrechtsbewusstsein, wenn er montags „seine Krankheit" auslebt. Während die Führungskraft auf die Arbeitszeit pocht, hebt Herr Meyer seine Arbeitsleistung hervor. Hier treffen zwei Wertsysteme zusammen. Auf der einen Seite stehen die heute immer bedeutsameren Leistungsstandards, auf der anderen Seite das formale Einhalten von Zeitbudgets und der tariflichen Vorgaben. Diese Budgets sagen nichts über die eigentliche „Leistung" aus. So ein Budget lässt sich auch absitzen und/oder strecken. Wer sich diesem Wertkonflikt stellt, muss wissen, wo er steht.

An diesem Beispiel wird deutlich: Es genügt nicht nur, die Ziele eines Gespräches zu definieren (**Zielanalyse**) und die Beweggründe des Gesprächspartners herauszufinden (**Adressatenanalyse**), es geht auch darum, den eigenen Standpunkt und seinen „wunden Punkt" zu hinterfragen.

b. Allgemeine Aspekte der Adressatenanlyse

Bei der Adressatenanalyse geht es um die Erfahrungen, Stärken, Schwächen und Rollenbezüge bis zu dem „Standpunkt" eines Mitarbeiters.

In einer Kolumne hat Peter Bacher die Frage gestellt: „Was wissen wir wirklich von unseren Freunden?" Was können beispielsweise Kinder berichten, wenn sie sagen sollen, was ihre Eltern erlebten und erlitten haben in ihren jungen Jahren?" Weiter fährt Bacher fort: „Vor einigen Tagen erhielt ich den Text einer Rede, die anlässlich eines Jubiläums auf einen meiner besten Freunde gehalten wurde. Sein Chef hatte sich die Mühe gemacht, in den Lebenslauf seines Mitarbeiters tief einzusteigen, die Stationen abzufragen, sein Woher und Wohin zu beleuchten. Und so erfuhr ich aus dem Text, was ich bei ihm niemals vermutet hätte."(Welt am Sonntag, Nr. 8, 1998, S. 8)

Es gibt eine natürliche Grenze: Nicht jeder Mensch ist bereit, sich zu öffnen. Diese Grenze sollte respektiert werden. Aber es gibt weit mehr Menschen, die sich mitteilen wollen. Aus der Mitteilung erwächst häufig Verständnis für den anderen, entsteht, was man als menschliche Wärme bezeichnen kann. Der Mitarbeiter wird so aus der Anonymität des Funktionsträgers zu einem Menschen mit Rollen und Rollenbezügen. Das kann spannend sein und viel zu einem guten Arbeitsklima beitragen.

Für Henry Ford war die Adressatenanalyse der Schlüssel zum Erfolg:

Das Geheimnis des Erfolgs ist, den Standpunkt des anderen zu verstehen!

Bezugsebenen der Adressatenanalyse können sein:

- die fachlichen und beruflichen Voraussetzungen,
- der Erfahrungshintergrund,
- die Hobbys,
- die Freizeitbeschäftigung,
- das Umfeld, in dem sich der Mitarbeiter bewegt,
- die Ziel- und Wertorientierung,

- sein Selbstvertrauen,
- die beruflichen und organisatorischen Rollenbezüge,
- die Interessen und Neigungen.

Die folgenden Schritte zeigen Ihnen einige wichtige Aspekte der Adressatenanalyse auf:

- Seid wann arbeite ich mit dem Kollegen zusammen?
- Wie hat sich diese Zusammenarbeit im Laufe der Zeit entwickelt?
- Wie sind wir in kritischen Phasen miteinander umgegangen?
- Habe ich mich auf ihn verlassen können?
- Konnte er sich auf mich verlassen? Wie wird er dies bewerten?
- Wo ist sein wunder Punkt?
- Wo könnte bei diesem Gesprächspartner mein wunder Punkt liegen (vgl. auch Selbstreflexion)?
- Wie erlebe ich sein Engagement? Wie bewertet er selbst seinen Einsatz?
- Ist er im Team integriert?
- Wo liegen Gemeinsamkeiten in meiner Zielsetzung und seiner Zielsetzung?
- In welchen Feldern gehen unsere Ziele auseinander?
- Welche Absichten im Arbeitsfeld verfolgt mein Gesprächspartner?
- Was geht in dem Kopf des Mitarbeiters vor?
- Wie stark sind die Ängste vor diesem Gespräch?
- Wie viel Offenheit wird in diesem Gespräch möglich sein?
- Wie fundiert ist die Vertrauensbasis?
- Was weiß ich über den Mitarbeiter?
- Wo liegen die Stärken des Mitarbeiters?
- Wo liegen seine Schwächen?
- Was schätze ich an diesem Mitarbeiter?
- Was „nervt" mich an diesem Mitarbeiter?

5.3.2.4 Die Bedeutung der Selbstreflexion

Bei der Selbstreflexion geht es um eine **Inventur und Reflexion** der eigenen Gefühle und Einstellungen zum dem Gesprächspartner und zum Gespräch. Es geht bei der Selbstreflexion aber auch um die mentale Einstimmung auf das Gespräch. Wer beispielsweise von dem Gespräch nicht viel hält, wird nur schwer andere von dem Nutzen überzeugen können. In dieser Phase geht es um Ihre Einstellung, es geht auch um Ihr Menschenbild. Einstellungen werden durch Erfahrungen geprägt. Wer zum wiederholten Male mit wenig Ergiebigkeit ein Gespräch mit einem Mitarbeiter gesucht hat, ohne dass sich in der Folge etwas im Grundsatz verändert hat, könnte bei dem „87." Versuch mit der Einstellung starten: „Dann lassen Sie uns heute einmal den „87." Versuch wagen. Was herauskommt, steht bereits jetzt fest." Wer von diesen minimalen Erwartungen ausgeht, wird kaum enttäuscht. Aber er wird auch nur selten im Positiven überrascht.

Hinter dieser Einstellung steht die „Sich-Selbst-Erfüllende-Prophezeiung". Ein weiterer Aspekt der Selbstreflexion zielt auf den eigenen wunden Punkt. Es geht um die Frage: „Wann und unter welchen Bedingungen könnte ich ausrasten?"

a. Die Technik der Selbstreflexion an einem Beispiel

Wer als Führungskraft auf die formale Einhaltung der Arbeitszeit setzt – und nicht der Logik der Leistungsstandards folgen kann –, wird wahrscheinlich seinen

Standpunkt klar und deutlich gegenüber seinem Gesprächspartner nicht nur aufzeigen, sondern auch vertreten. Diese „Überzeugung" kann sich hinderlich auf das Zuhören auswirken. Der eigene Standpunkt **dominiert** nach der Devise: „Das haben wir schon immer so gemacht! Wo kämen wir denn dann hin?" Bei einem so festgefügten Standpunkt erscheint es fraglich, ob die Führungskraft ihren Gesprächspartner, der nicht auf leistungsfeindliche Verweil- und Ruhezeiten im Dienst setzt, sondern auf die erbrachten Leistungsergebnisse setzt, von seinem Standpunkt überzeugen kann.

Je festgefügter die gegensätzlichen Standpunkte erlebt und gelebt werden, desto verletzbarer werden die Gesprächspartner auf die Argumente des anderen reagieren.

Entscheidend für die **Gesprächsstrategie** ist es daher, den eigenen wunden Punkt herauszuarbeiten. Dieser wunde Punkt zeigt sich meist dann, wenn es um noch nicht verarbeitete Themen geht. Gleich einer noch nicht abgeheilten Wunde zuckt man zurück, wenn dieser sensible Bereich berührt wird. Dann verliert sich leicht die Ausgewogenheit in der Argumentation. Mitunter werden dann Barrieren etwa durch Berufung auf die eigenen Autorität, die bessere Information, die Machtmittel und Ähnliches errichtet.

In unserem Fall ist die Selbstreflexion ein wichtiger Meilenstein für eine gute Gesprächsatmosphäre. Hier geht es um die Frage: „Wo liegt mein wunder Punkt in diesem Gespräch? Wie gehe ich mit dem Standpunkt des Mitarbeiters (vgl. Adressatenanalyse) um?" Unterstellen wir einmal, der Mitarbeiter pocht auf das Abarbeiten von Leistungsstandards und Sie setzen auf das Einhalten der Arbeitszeiten. Wie wird sich bei diesen **konträren** „Standpunkten" das Gespräch entwickeln? Hier geht es nicht um Missverständnisse, die man bei gegenseitiger Aufgeschlossenheit gemeinsam klären könnte, sondern hier geht es um Meinungsverschiedenheiten. Bei Meinungsverschiedenheiten ist es indes schwer, in dem Gespräch einen gemeinsamen Nenner zu erarbeiten. Doch auch in diesem schwierigen Fall zeichnet sich eine Chance ab. Sie können versuchen, den Standpunkt und den Tunnelblick des Mitarbeiters auf eine weitere Perspektive zu erweitern: „Wie glauben Sie, wirkt Ihr Verhalten auf das Team?" Diese Frage baut auf eine Philosophie: „Die selbstgefundene Lösung ist wirkungsvoller, als der vorgedachte Weg.

So kann sich in unserem Beispiel der Hinweis auf das Team als eine gemeinsame Brücke erweisen:

Führungskraft: *„Als Leistungsträger sind Sie in unserer Abteilung ein besonderes Vorbild. Wie glauben Sie, wirkt es auf das Team, wenn Sie häufiger montags fehlen?"*

Mit dieser Frage kommt ein weiterer Gesichtspunkt in die Diskussion.

Die Selbstreflexion hat aber auch etwas mit einer Kontrolle der Einstellung zu tun. Eine Führungskraft, die sich dem Gefühl hingibt, dass sich der Mitarbeiter besondere Rechte herausnimmt, steigert sich leicht in eine von Ärger und Aggression geprägte Stimmung hinein. Diese aufgebauschten Gefühle schüttelt man meist nicht so leicht im entscheidenden Augenblick ab. Stattdessen entwickeln sie eine Dynamik, die sich im falschen Augenblick, – etwa dann, wenn es gilt, eine Brücke zu bauen – kontraproduktiv auswirkt. Eine **Gedankenkontrolle** ist daher meist der erste Schritt zu einer erfolgreichen Gesprächsführung und/oder Verhandlung. Gelingt es Ihnen, sich statt mit negativen Gedanken mit positiven Bildern auf anstehende Gespräch einzustimmen, dann haben sie viel gewonnen.

Besonders eindrucksvoll und plakativ ist in diesem Zusammenhang die „Bildergeschichte" von Watzlawik: Es ist Samstagnachmittag, die Geschäfte haben geschlossen. Aber Herr Müller hat ein Bild erworben und ist sehr stolz auf seinen Kauf. Nun möchte er das schöne „Stück" an ausgewählter Stelle plazieren. Der Nagel findet sich schnell, doch es fehlt der Hammer. Alles Suchen nützt nichts: Es gibt offensichtlich keinen Hammer in der Wohnung. Was tun? Schon bald zeichnet sich in Gedanken ein Weg ab: „Ich werde mir den Hammer beim Nachbarn ausborgen! . . . Aber der Nachbar ist doch immer so unfreundlich . . . Dieser Kotzbrocken wird ihn mir ja doch nicht geben. . . . Unverschämt! . . . Menschenverachtend! . . . Schikane! . . . Ist er wirklich so schlimm? Na klar: Wie arrogant der an einem vorbeigeht, der kann ja noch nicht einmal grüßen! Das ist ein Fiesling! . . ." Trotz dieser inneren Aufrüstung ist Herr Müller zögerlich: Auf der einen Seite steht die Schmach, auf der anderen Seite die Chance, den heißbegehrten Hammer zu bekommen.

Was das Herz begehrt, hält manch einen Menschen in Schwung. Unbeschadet aller Bedenken macht sich Herr Müller auf den Weg zum Nachbarn. Der öffnet seine Wohnungstür und ist erstaunt über diesen unerwarteten Besuch. Und während der Nachbar noch ungläubig fragend auf den Überraschungsbesuch schaut, lässt Herr Müller die „Keule aus dem Sack": „Dann behalten Sie doch Ihren Hammer! Sie Fiesling!" Sagt es, wendet sich abrupt weg und schließt mit lautem Knall seine Wohnungstür.

Auf die Einstellung kommt es an. Diese Einstellung wird geprägt von unseren inneren Dialogen, unserer „Gedankenarbeit". Marc Aurel fasst diese Erkenntnis in dem folgenden Satz zusammen:

Das Leben eines Mannes ist das, was seine Gedanken daraus machen!

Wer Brücken bauen will und Lösungen statt Probleme sucht, der ist gut beraten, an dieser kleinen, aber entscheidenden Schaltschraube anzusetzen. Hierzu eine

Aufgabe:

Versetzen Sie sich in die Rolle eines Vertreters. Als Vertreter haben Sie nach langem und zähem Ringen einem Kunden ein Gerät verkauft. Schon damals haben Sie gewarnt, dass dieser Typ für die hohe Beanspruchung zu klein dimensioniert ist. Doch der Kunde folgte nicht Ihren Rat und kauft die kleinere Ausführung. Statt das leistungsfähigere Gerät für 450 000 DM zu kaufen, hat sich der Kunde wider besserer Überzeugung für das kleinere Gerät entschieden, um 150 000 DM zu sparen. Schon bald zeigt sich, dass durch die Überlastung des Gerätes hohe Ausfallzeiten und ständige Reparaturen anfallen. Nun müssen Sie sich bei jedem Geräteausfall von dem Kunden anhören, was für eine schlechte Qualität Sie ihm verkauft haben. Jedesmal wenn Sie den Kunden am Telefon ausmachen, gehen Sie innerlich mit einem Schlag auf höchste „Frequenzen".

An einem schönen Sommertag fiebern Sie dem verlockenden Abend entgegen. Ein netter und lang ersehnter Besuch hat sich angekündigt. Sie sind in ausgezeichneter Stimmung. Kurz vor Dienstende geht das Telefon: „Schon wieder ist dieses Gerät ausgefallen! Sie müssen sofort vorbeikommen! Ich habe einen wichtigen und termingebundenen Auftrag zu erledigen!" Die Konkurrenzsituation lässt Ihnen keine Wahl. Sie begeben sich auf den Weg zum Kunden.

Selbstreflexion

Aufgabe:

Wie würden Sie in einem solchen Fall reagieren? Formulieren Sie einmal spontan ein paar charakteristische „innere Dialoge":

Der innere Dialog auf diese unpassende Situation unterscheidet sich sicherlich individuell. Wahrscheinlich wird der Optimist mit einer anderen Einstellung und einem anderen inneren Dialog auf diese Situation reagieren als beispielsweise der Pessimist. Auch ist zu erwarten, dass impulsive Menschen anders mit einer solchen Herausforderung umgehen als abwägende Personen.

Aufgabe:

Selbstanalyse

Analysieren Sie auf diesem Hintergrund einmal Ihre spontane Reaktion: Lesen Sie sich noch einmal Ihre Formulierungen durch und analysieren Sie, welche Einstellungen, Erwartungen hinter diesen Formulierungen stehen. Werden hier Barrieren errichtet oder Brücken gebaut oder Kampf- und Krampfstile erprobt? Wie wird aufgrund dieser Einstimmung die Begegnung mit dem Kunden ausfallen? Offen und herzlich? Oder gespannt und verkrampft? Analysieren Sie dies einmal auf den Hintergrund des Sprichwortes: „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus." Welche Reaktionen sind auf diese „mentale Einstimmung" hin von dem Kunden zu erwarten? Wie wird sich die Begegnung dieser beiden Menschen entwickeln?

Aufgabe:

Im Folgenden finden Sie auf der linken Seite einige negative Einstellungen und Einstimmungen. Dahinter steht die Sicht eines Opfertypen. Diese Einstellung führt im Leben häufig dazu, dass sich der Misserfolg geradezu zwangsläufig einstellt. Statt sich in der Rolle des **Ausgeliefert-Sein** zu sehen, sollten sie die Situation nicht als misslich, sondern als Chance begreifen. Versuchen Sie daher, diesen negativen Einstellungen und Einstimmungen eine positive Sicht der Dinge entgegenzusetzen (vgl. die Technik der positiven Umdeutung).

Negative Einstellung und Einstimmung	**Positive Einstellung und Einstimmung**
1. Was sich die Kunden heute herausnehmen ist wirklich eine Zumutung!	
2. Dem müßte man einmal so richtig die Meinung sagen! Aber Kunden haben ja immer Recht!	
3. Als wenn ich nichts besseres zu tun hätte!	
4. Jetzt vermiest er mir auch noch diesen Abend! Das darf doch nicht wahr sein!	
5. Jetzt muß ich für seine Fehlentscheidungen herhalten!	
6. Jetzt verliere ich wegen diesem Typ auch noch soviel Zeit	
7. Dieser Betonkopf wird es wohl nie begreifen!	
8. Ich könnte diesen Typ auf den Mond schießen!	
9. Was erlaubt der sich eigentlich?	
10. Dieser arrogante ungehobelte Typ!	

Selbstreflexion

Prüfen Sie selbst: Welcher Vertreter (Alternative 1, Alternative 2) wird auf Dauer zufriedener und erfolgreicher in seinem Beruf sein?

Alternative 1:
Nachdem der Kunde seinen Hilferuf abgesetzt hat, könnte bei dem Vertreter der folgende „innere Dialog" in Gang kommen: „Diese Kunden nerven mich! Sie können nicht zuhören, werden unverschämt und behandeln uns Vertreter wie eine Fußmatte. Doch mit mir nicht. Ich werde dem schon zeigen, wo es langgeht! Als wenn ich nichts besseres zu tun hätte. Eine Unverschämtheit, mich jetzt auch noch kurz vor Dienstende zu belästigen. Als wenn ich nur auf diese Anrufe warte! Der versaut mir den ganzen Abend. Nichts als Ärger. Dabei habe ich mich auf diesen Abend doch so gefreut. Wenn ich schon das Gesicht dieses Typen sehe, dann könnte ich . . . Bringen wir es schnell hinter uns!" Missmutig, gestresst und hektisch steigt der Vertreter in seinen Wagen, fährt mit vielen negativen Emotionen aufgeladen aus dem Firmengelände und reiht sich in den stressigen Berufsverkehr ein. Schon bald ärgert ihn die „lahme Ente" vor ihm. Mit Lichthupe und Dominanz drängt er sie auf die rechte Seite. Dann geht es an den nächsten Gegner. Doch der reagiert mit einem nicht weniger aggressiven Fahrstil. Mit jeder Ampel steigt bei dem Vertreter der Adrenalinspiegel und in Gedanken weiß er auch den Schuldigen auszumachen: „Das alles hat mir dieser Kunde eingebrockt!" Wenn der Vertreter dann auf den Hof des Kunden einfährt, dürften die ersten Augenblicke der gemeinsamen Begegnung bereits vorprogrammiert sein.

Wenden wir uns einer anderen Alternative zu.

Alternative 2:
In diesem Fall sieht der Vertreter die Panne des Kunden als seine Chance: „Ich bin heute ausgesprochen gut drauf. Vielleicht gelingt es mir diesmal, den Kunden von dem Kauf eines neuen Gerätes zu überzeugen. Ich bin sicher, wir werden gemeinsam eine gute Lösung finden. Ich bin ruhig, freundlich und bleibe sachlich. . . ."

Wem es gelingt, die zweite Alternative mit Leben zu füllen, hat auf vielfache Weise gewonnen. Doch die Theorie ist in diesem Fall einfacher als die praktische Umsetzung. Gleich einem Sportler, der seine Spitzenleistungen nicht ohne Fleiß und Disziplin erreicht, muss man auch an dieser Stelle üben. Üben heißt aber auch, mit Misserfolgen fertig zu werden, heißt aber auch, sich ständig zum Üben anzuhalten. Auf diese einfachen Zusammenhänge baut der Erfolg.

Wenden wir uns noch einmal Herrn Meyer und der dritten Variante zu:

Variante 3/Meyer:
Sie haben Recht: Wir sollten auf den eigentlichen Punkt kommen: Wie Sie wissen, ist mein Leistungsstandard sehr hoch. Mit meinen 120 % leiste ich – trotz der „Montagskrankheit" – weit mehr als alle anderen Kollegen. Und was habe ich davon? Außer schönen und netten Worten tut sich nichts. Dabei ist immer die Rede von leistungsgerechter Bezahlung. Ich kann davon nichts ausmachen! Sie werden verstehen, dass ich nicht nachvollziehen kann, dass Sie nun mit mir das Gespräch führen. Ich denke, ich tue weit mehr als meine Pflicht. Ich vermiete nicht meinen Hintern, sondern meinen Kopf."

Unterstellen wir einmal, die Führungskraft denkt ähnlich und kann der Argumentation von Herrn Meyer folgen. In diesem Fall stellt sich bereits im Vorfeld für die Führungskraft die Frage, ob sie zu diesem Punkt überhaupt das Gespräch mit Herrn Meyer suchen soll. Doch die Ziel-, Adressaten- und Situationsanalyse sind durch einen weiteren Aspekt zu ergänzen: die **Auftrags- und Rollenanalyse.** Da-

mit kommt ein weiterer Gesichtspunkt in die Entscheidungsfindung. Aufgrund der Auftrags- und Rollenanalyse stellt sich die Frage, ob diese Einstellung und dieses Verhalten aus übergeordneter Sicht toleriert werden kann: „Wie wird sich dieses Einzelverhalten auf das Ganze auswirken?"

Die Konsequenzen aus der Beantwortung dieser Frage kann bezogen auf den Einzelfall zu Härten führen. Noch deutlicher wird der Entscheidungskonflikt, wenn der „Auftrag" von außen aufgezwungen wird. Das kann der Fall sein, wenn eine sehr autoritäre Leitung die Führungskraft „einbestellt":

„Ich beobachte seit einiger Zeit, dass Sie Ihre Abteilung nicht im Griff haben. Wie ich feststellen muss, fehlt Herr Meyer auffällig oft an Montagen. Ich kann so etwas in meinem Hause nicht tolerieren! Bringen Sie das bitte in Ordnung!"

Aufgabe:

Analysieren Sie einmal den **Zielkonflikt,** in dem diese Führungskraft steht, die auf der einen Seite den Argumenten von Herrn Meyer folgen kann, auf der anderen Seite nach dem Gespräch mit der höheren „Chef" aber handeln muss. Welche Gesprächskonzeption schlagen Sie für ein Gespräch mit Herrn Meyer vor?

Es fällt dem Überzeugten nicht schwer zu überzeugen (Schiller). Fehlt diese Überzeugung, dann wird es schwer sein , den Argumenten des Herrn Meyer etwas Überzeugendes entgegenzusetzen. Eine verordnete Überzeugung läuft argumentativ ins Leere und kann letztendlich nur zu Verkrampfungen führen. An dieser Stelle ist daher zwischen Bedingungs- und Gestaltungsfaktoren zu differenzieren: **Bedingungsfaktoren** sind Gegebenheiten, auf die man sich einstellen muss. Hier könnte man zwar mit dem Kopf gegen die Wand laufen, doch das hilft in der Sache meist nicht weiter.

Dagegen stehen die **Gestaltungsfaktoren**: Hier kann man gestaltend einwirken und etwas zum Besseren hin bewegen. Vor allem eine Führungskraft im mittleren Managementbereich stößt an viele Bedingungsfaktoren. Allerdings sind auch Bedingungsfaktoren meist nicht so stark, daß sie sich nicht zu Gestaltungsfaktoren mutieren könnten. Wer hier ansetzen will, braucht vor allem Augenmaß, Beharrlichkeit und Optimismus.

In diesem Sinne hilft uns R. Niebuhr weiter:

Gott gebe mir Gelassenheit hinzunehmen, was nicht zu ändern ist,
Mut, zu ändern, was ich ändern kann,
und Weisheit, zwischen beidem zu unterscheiden.

b. Allgemeine Aspekte der Selbstreflexion

Die Selbstanalyse leuchtet die eigenen Reaktionsmuster aus und hinterfragt, die Beweggründe des eigenen Verhaltens: „Warum habe ich auf diese Frage so heftig reagiert?" Wer weiß, wie er in bestimmten Situationen reagiert, und wer hinterfragt, ob diese Reaktion angemessen ist und in der Sache weiterhilft, der hat bereits den ersten Schritt für ein überlegtes und souveränes Verhalten getan.

In der Selbstreflexion ging es um Fragen wie:

- „Wie stehe ich zu dem Gesprächsthema/zu dem Gesprächspartner?"
- „Wie bewerte ich die Zusammenhänge?"
- „Wie ist meine Einstellung?"
- „Wie kann ich mich positiv auf die Situation einstimmen?"
- „Wie kann ich authentisch bleiben?"
- „Wo ist mein wunder Punkt?"
- „Was muss ich tun, um sachlich zu bleiben?"
- „Wie reagiere ich, wenn der Gesprächspartner auf meine ausgestreckte Hand zum Beispiel mit Ignoranz reagiert?"
- „Wie gehe ich damit um, wenn sich der Mitarbeiter in seiner Auffassung nicht bewegt und auf seinen Standpunkt beharrt?"
- „Wie gehe ich mit Ablehnung bzw. „Sturheit" um?"
- „Wie hege ich mit Rollenkonflikten um?"

5.3.2.5 Situationsanalyse

In der Situationsanalyse geht es um den Rahmen des Gespräch, geht es um die Frage, wann, wie und wo soll das Gespräch stattfinden.

Drei Aspekte stehen bei der Situationsanalyse im Vordergrund: Wo und wann führe ich das Gespräch und wie kommen wir zu einer Verabredung über das Treffen.

Es ist ein Unterschied, ob ich als Führungskraft den Mitarbeiter zu mir kommen lasse oder, ob ich mich beispielsweise zu ihm begebe. Diese Alternative hat etwas mit Revier und Revierverhalten zu tun.

Der Büroraum einer Führungskraft ist meist mit einer Reihe von Emotionen konditioniert. Offensichtlich ist dies keine neue Erkenntnis. In diesem Sinne warnt ein bekanntes Sprichwort: „Gehe nicht zum Fürst, wenn du nicht gerufen wirst!" Vor allem die aussterbende Art der Führungskräfte mit Gutsherrenart, erreicht es in schneller Abfolge, dass man das Büro des „Chefs" so gut es geht meidet. Tendentiell verspricht dieser Raum nichts Gutes. In welchem Raum also sollte das Gespräch stattfinden? Vier denkbare Alternativen zeichnen sich ab:

- der Büroraum der Führungskraft
- der Büroraum des Mitarbeiters
- ein geeigneter Teamraum
- ein neutraler Büroraum.

Nicht jeder „neutrale" Bürorraum ist auch schon deshalb geeignet, weil er neutral ist. Ein Mindeststandard sollte gegeben sein. Er sollte ruhig und frei von äußeren Störungen sein. Es ist auf Licht und Bestuhlung zu achten. Entscheidend ist, dass man sich auch in diesem Raum wohlfühlen kann. Das Ambiente muss stimmen.

Findet das Gespräch im Büro der Führungskraft statt, dann sollten bestimmte Standards eingehalten werden. So ist beispielsweise der Reflex stark ausgeprägt, auf das Rufzeichen des Telefons zu reagieren. Ein in Augenhöhe plazierten Aktenstapel verführt meist zu Assoziationen, die von dem Gespräch ablenken. Zumindest der Schreibtisch sollte, wenn sich kein anderer Raum findet, ebenso wie der Kopf, frei von Vorgängen sein.

Der Termin für das Gespräch ist keine Angelegenheit der Beliebigkeit. Eine umsichtige Planung hat viele Vorteile. Dabei spielt die Jahreszeit (z. B. Dezemberfieber, Weihnachts- oder Urlaubsstimmung ebenso eine Rolle, wie der Wochen- und Tageszyklus. Da in der Regel diese Zyklen bei den Interaktionspartnern unterschiedliche Verläufe aufweisen, ist eine **Terminvereinbarung** zwischen gleichberechtigten Partner angezeigt.

Aufgabe 1:
Sie kommen von dem Gespräch mit Ihrem „Chef". Er hat Ihnen unmissverständlich klargemacht, dass er die Abwesenheit von Herrn Meyer nicht dulden kann und will. Mit dem dominanten Hinweis: „Bringen Sie das möglichst umgehend in Ordnung!" Wann und wo würden Sie in diesem Fall das Gespräch mit Herrn Meyer suchen?

Sie sollten dieses Gespräch nicht suchen, wenn Sie emotional erregt sind. Andererseits lässt sich beobachten, dass wir unangenehmen Gesprächen gerne aus dem Weg gehen. Der Vorteil einer schnellen „Reaktion" ist, dass man „auf der Schiene" ist. Denn mit jedem Tag, den man in dieser Angelegenheit verstreichen lässt, stellen sich – je nach Typ – Bequemlichkeiten und/oder Bedenken ein. Wichtig ist auf jeden Fall, dass Sie sich genügend Zeit reservieren, um sich auf ein solches Gespräch einzustimmen.

Situationsanalyse

Aufgabe 2:
Wie wirkt es sich aus, wenn in Gutsherrenart die Vorzimmerdame Herrn Meyer um 14.00 Uhr am Freitagnachmittag „einbestellt"? Wie wird das Gespräch verlaufen, wenn die Führungskraft auf Herrn Meyer zugeht und ihn in seinem Büro aufsucht? Analysieren Sie die Wirkungen der beiden Alternativen.

Einbestellung nach Gutsherrenart	Zugehen auf den Mitarbeiter

5.3.3 Wie packe ich es an? Aspekte zur Organisation des Gesprächs

In der Vorlaufphase haben Sie sich mit den Voraussetzungen befasst und die strategische Linie für dieses Gespräch festgelegt. In der sich anschließenden Organisationsphase geht es vor allem um taktische Überlegungen.

In dieser Phase der Gesprächsvorbereitung geht es um vier große Themenbereiche

1. Themenanalyse
2. Aufbereitung der Inhalte
3. Einsatz der Methoden
4. Einsatz und Unterstützung des Gesprächs durch Medien

Durch die Gesprächsleitlinie sind die Themenfelder festgelegt. Fast alle Leitlinien überlassen es den Gesprächspartnern innerhalb dieses Rahmens die Schwerpunkte zu setzen. Denkbar ist es, dass sich Team, Mitarbeiter und Führungskraft darauf verständigen, zunächst den Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit zu legen. Dann könnte der Rahmen etwa wie folgt aussehen:

- die Hälfte der verfügbaren Zeit für das Thema Zusammenarbeit
- ein Viertel der Zeit für das Thema „Fördern und Entwickeln"
- ein Viertel der Zeit für das Thema Arbeit und Arbeitsorganisation

Soll die Gesprächszeit möglichst optimal genutzt werden, kann eine systematische Vorbereitung weiterhelfen. Dabei kann der Einsatz von Hilfsmitteln wie

- für das Thema Zusammenarbeit: Leitlinie der Zusammenarbeit
- für das Thema Arbeit und Arbeitsorganisation: Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibung
- für das Thema „Fördern und Entwickeln": z. B. Fortbildungsplan

ökonomisch sinnvoll und für das Gespräch hilfreich sein.

Das Gespräch sollte in seiner Abfolge – zumindest gedanklich – strukturiert sein. Denkbar ist auch, sich den Ablauf einmal zu skizzieren.

Der Durchführungsplan

Stufen des Gesprächsablaufes am Beispiel „Zusammenarbeit"

Stufung und Phasen des Gesprächs	Intentionen und Inhalte des Gesprächs	Gesprächstechniken (Methoden) und Hilfsmittel
Einstiegsphase	Den Gesprächsteilnehmer dort abholen, wo er steht, durch zum Beispiel ● Anknüpfen an gemeinsam Erlebtes bzw. gemeinsame Erfolgserlebnisse ● einen persönlichen Bezug (nicht: „Wie geht es Ihnen? Wie geht es Ihrer Frau ... schlecht, ... auch gut, kommen wir zur Sache!" sondern: „Wie hat Ihnen gestern Abend ... ?) ● Herausheben der gemeinsamen Chancen ● Abbau von Blockaden bzw. Ängsten Regeln des Gesprächs vereinbaren wie etwa: ● Wie wollen wir miteinander im Gespräch umgehen? ● Was wollen wir auf keinen Fall? ● Jeder sollte in diesem Gespräch angemessen zu Wort kommen.	Entgegengehen. Standpunkt (mental und physisch) verändern, aus seinem Revier treten, einladende Körperhaltung, Mimik und Gestik, Handschlag und Augenkontakt koordinieren, geeignete Sitzordnung wählen, vorbereitete Sitzecke, vorbereitete Unterlagen wie etwa Schreibstifte, Blätter, Vordrucke „Leitlinie der Zusammenarbeit"
Hinführungsphase	Der Ablauf des Gespräches wird in dieser Phase gemeinsam vorstrukturiert: Worüber wollen sich die Gesprächspartner unterhalten? In welcher Reihenfolge sollen die Themen angesprochen werden? Wie soll das begrenzte zeitliche Budget auf die anstehenden Themen verteilt werden? Sequenzen im Überblick: 1. Stufe: IST-Analyse: Wo stehen wir? 2. Stufe: SOLL-Analyse: Wo wollen wir hin? Entwickeln einer Vision 3. Stufe: Maßnahmenanalyse: Wie kommen wir zu der erarbeiteten Vision? 4. Stufe: Kontraktphase: Wer verpflichtet sich was wann zu tun? 5. Stufe: Kontrolle und Feedback: SOLL-IST-Vergleich: Was wollten wir erreichen? Was haben wir erreicht?	Techniken der Interaktion einsetzen: Dialoge statt Monologe (fragend entwicklend das Gespräch aufbauen); Flipchart oder Tageslichtschreiber oder Papier/Stift einsetzen, visualisierend die weitere Stufung des Gesprächs erarbeiten

Situationsanalyse

Stufung und Phasen des Gesprächs	Intentionen und Inhalte des Gesprächs	Gesprächstechniken (Methoden) und Hilfsmittel
1. Stufe: IST-Analyse: Wo stehen wir?	Status der Zusammenarbeit gemeinsam und offen analysieren mithilfe der Leitlinie zur Zusammenarbeit: ● Wie sehe und bewerte ich anhand der Leitsätze die Qualität der Zusammenarbeit? ● Wie bewertet mein Gesprächspartner anhand der Leitlinien die Qualität der Zusammenarbeit? ● Wie habe ich das Verhalten meines Gesprächspartners anhand der Leitsätze beschrieben? ● Wie beschreibt mein Interaktionspartner die Wirkung meines Verhaltens auf sich? ● Wo weichen die Gewichtungen in den einzelnen Leitsätzen gravierend voneinander ab? ● Wie werden die Abweichungen erklärt? ● Wo finden sich gemeinsame Schnittflächen?	Beide Gesprächspartner tauschen die gewichteten Leitsätze aus; es liegen zwei gewichtete Leitlinien der Zusammenarbeit vor, beide Interaktionspartner vergleichen ihre Gewichtungen mit der Einschätzung des anderen; das Selbstbild wird mit dem Fremdbild abgeglichen; Diskussion und Erörtern der Ergebnisse; Unterschiede und Gemeinsamkeiten werden im Dialog herausgearbeitet; eine abschließende Gewichtung der Leitsätze wird im Dialog vorgenommen; das Ergebnis des Dialoges wird in einem Gesamtwert (vgl. Gewichtung der Leitsätze) zusammengefasst.
2. Stufe: SOLL-Analyse: Wo wollen wir hin? Entwickeln einer Vision	Auf der Basis des Gesamtergebnisses setzen sich die Dialogpartner ein gemeinsames Ziel: Für einen definierten Zeitraum (bei Jährlichkeit das Gesprächs ist der Zeitraum auf ein Jahr festgelegt) wird eine für beide Partner verbindliche Vorgabe abgestimmt. Dies könnte lauten: „Wir wollen im nächsten Jahr gemeinsam versuchen, die Qualität der Zusammenarbeit um 10 Punkte zu verbessern. Um dieses Ergebnis zu erzielen wollen wir auf die folgenden Leitsätze besonderes Gewicht legen . . . " Die gemeinsam erarbeitete Vision setzt auf eine nachvollziehbare Zukunftsperspektive: ● Was wollen wir? ● Was können wir verändern? ● Welche realistischen Ziele leiten sich hieraus ab?	Beide Diskussionspartner zeigen gleichberechtigt auf, was sie von dem jeweils anderen erwarten, was sie leisten können, wo sie gegenseitige Unterstützung erwarten; wichtige Aspekte werden dokumentiert;
3. Stufe: Maßnahmenanalyse: Wie kommen wir zu der erarbeiteten Vision?	Jede Nennung der Leitlinie wird Schritt für Schritt von Satz 1 bis 13 daraufhin geprüft, was wie verbessert werden kann, um den in Stufe 2 anvisierten Gesamtwert erzielen zu können.	Methode und Strategie des Gesprächs: vom Einfachen zum Komplexen: Die Gesprächspartner begin-

	● Was kann ich bei Leitsatz 1, 2 . . . 13 einbringen, um das Gesamtergebnis zu verbessern? ● Was erwarte ich bei Leitsatz 1, 2 . . . 13, dass mein Gesprächspartner einbringt? ● Was kann in welchen Zeitabschnitten realistisch angegangen werden? ● Wo sind meine Stärken, wo liegen meine Schwächen, um die Zusammenarbeit in den Leitsätzen 1 bis 13 zu verbessern?	nen mit den nahe liegenden Verbesserungen, entsprechend der Pareto-Formel wird dort mit den Verbesserungen begonnen, wo der Einsatz die höchsten Effekte erwarten lässt.
4. Stufe: Kontraktphase: Wer verpflichtet sich, was er wann zu dem gesetzen Ziel beitragen wird?	Jeder Partner verpflichtet sich, seinen Beitrag zu leisten. Diese Eigenverpflichtung wird in einem Kontrakt, den beide Interaktionspartner gemeinsam tragen, festgelegt. Beide Partner verpflichten sich, ● sich an die Absprachen zu halten, ● fühlen sich für die Umsetzung des Abgestimmten verantwortlich, ● Lösungen zu suchen und bei Misslingen auf Ausflüchte zu verzichten, ● sich gegenseitig zu unterstützen, ● konstruktiv die verabredeten Ziele anzugehen ● auch die Kleinigkeiten ernst zu nehmen, ● den abgestimmten Weg gemeinsam zu gehen. Es werden die Rahmenbedingungen (wie Budget, Hilfen etc.) festgelegt.	Formblatt: Dokumentation der Ziele; Formblatt: Dokumentation der Personalentwicklung; ggf. Fortbildungspass des Mitarbeiters
5. Stufe: Kontrolle und Feedback: SOLL-IST-Vergleich: Was wollten wir erreichen? Was haben wir erreicht?	Die Kontrolle greift, wenn der zweite Durchgang des MVG ansteht. Dann wird die Ernte eingefahren. Aus dem SOLL („Was wollten wir erreichen?") und dem IST („Was haben wir tatsächlich erreicht?") werden Hintergründe, Ursachen, Stärken und Schwächen analysiert, die zum Gelingen geführt bzw. das Misslingen verursacht haben. Dabei geht es dann nicht um die Zuweisung von Schuld, sondern um die Frage: „Wie können wir es besser anpacken?" „Wie können wir aus dem Erfolg heraus weitere Verbesserungen erzielen?"	Zielvereinbarungen aus dem vorhergehenden Zyklus; Stellenbeschreibung, Budgetplan, Fortbildungsplan
Abschlussphase	Zusammenfassung der Ergebnisse und festlegen, wer was wann zu veranlassen hat. Welche Daten können, sollen bzw. müssen an Dritte zum weiteren Veranlassen weitergegeben werden? Feedback über das „Wie" des Gespräches. Feedback über das „Was" des Gespräches.	Feedback – Bogen über das „Was" des Gesprächs, Feedback-Bogen über das „Wie" des Gesprächs.

Situationsanalyse

An erster Stelle eines solchen **Durchführungsplans** steht der Termin für die Teambesprechung. Dieser Besprechungstermin sollte umsichtig vorbereitet sein. Dabei geht es um ein gezieltes Heranführen und Einstimmen in die Thematik. Eine schriftliche Vorinformation und der Hinweis auf die zu klärenden Fragen geben jedem Teammitglied die Chance, sich mit der Thematik auseinander zu setzen. Nicht immer werden diese Möglichkeiten auch tatsächlich genutzt. Häufig ist dies keine Frage des guten Willens, wohl aber eine Frage, wie man trotz Informationsfülle noch überleben kann. Wer das bedenkt, kann die Weichen so stellen, dass jeder die Prioritäten erkennen kann.

Für die Team- bzw. Arbeitsbesprechung ist viel gewonnen, wenn die Diskussion auf eine möglichst breite Basis gestellt werden kann. Wer hier etwa die **Metaplantechnik** einsetzt, aktiviert viele zum Mitdenken und Mitgestalten. Durch Kartenabfragen, Systematisierung der Inhalte werden nicht nur die Barrieren im Kopf abgebaut, es kann auch gelingen, dass Ängste vor dem Neuen gemeinsam überwunden werden. Es sind nicht nur die Mitarbeiter, die sich auf diesem Weg von Beklommenheit freimachen können. Auch manch eine Führungskraft geht diese Gespräche mit geteilten Gefühlen an. Hier kommt Nähe auf, mit der nicht jeder umzugehen vermag.

Als Ergebnis der Teambesprechung wird festgehalten, wie der weitere Ablauf aus inhaltlicher und formaler Sicht zu sehen ist. Hier einigt man sich auch auf die Instrumente, entwickelt weitere Hilfsmittel und verabredet den Start und die weitere Abfolge des Gesprächszyklus.

Denkbar ist dabei folgendes Vorgehen: Eine Woche vor dem Termin erhalten die Gesprächspartner jeweils die zur Vorbereitung des Gespräches vereinbarten Unterlagen. Das kann zum Beispiel ein das Formblatt „Stellenbeschreibung" und das Formblatt „Zusammenarbeit" sein.

Vorbereitung	
Vorbereitungen der Führungskraft	**Vorbereitungen des Mitarbeiters**
Führungskraft füllt das Formblatt Stellenbeschreibung aus. Leitidee: „Was sollte der Mitarbeiter aus der Sicht der Führungskraft tun? Wo müssen aus der Sicht der Organisationseinheit die Schwerpunkte gesetzt werden? Wo liegen die Prioritäten dieser Stelle?"	Mitarbeiter füllt das Formblatt Stellenbeschreibung aus. Leitidee: „Wo setzte ich als Mitarbeiter meine Prioritäten? Wofür setze ich mein Zeitbudget ein? Wofür sollte ich mein Zeitbudget einsetzen? Wo würde ich gerne weitere Schwerpunkte setzen?"
Führungskraft füllt das Formblatt „Leitlinien der Zusammenarbeit" aus nach dem Gesichtspunkt: „Wie sehe ich die Zusammenarbeit mit meinem Interaktionspartner?"	Mitarbeiter füllt das Formblatt „Leitlinien der Zusammenarbeit" aus nach dem Gesichtspunkt: „Wie sehe ich die Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft?"
Führungskraft füllt das Formblatt „Fördern und Entwickeln" aus nach dem Gesichtspunkt: „Wie liegen die Stärken des Mitarbeiters? Wie und wo kann der Mitarbeiter seine Stärken verbessern?"	Mitarbeiter füllt das Formblatt „Fördern und Entwickeln" aus nach dem Gesichtspunkt: „Wo sehe ich meine berufliche Perspektive? Was kann ich gut? Was lässt sich verbessern? Wo sehe ich die Stärken der Führung?"
Durchführungsphase	
Führungskraft	**Mitarbeiter**
Gemeinsam verständigen sich die Gesprächs- und Interaktionspartner auf Regeln, wie sie in diesem Gespräch miteinander umgehen wollen. Gemeinsam wird der Ablauf des Gesprächs nach Themenabfolge, Wichtigkeit und Zeitrahmen festgelegt. Themenblätter werden besprochen.	

Das MVG von der Vorbereitung bis zur Kontrolle

Es kann sinnvoll sein, Regeln, wie man miteinander in und nach dem Gespräch umgehen will, zu Beginn des Gespräches noch einmal herauszustellen. Solche Regeln bzw. Kontrakte können sein:

- Wir wollen versuchen ein Höchstmaß an erträglicher Offenheit zu praktizieren.
- Wir wollen zuhören.
- Wir wollen gemeinsam voneinander lernen.
- Wir wollen nicht einander verletzen.
- Wir konzentrieren uns auf die Sache.
- Wir wollen versuchen, mit Kritik konstruktiv umzugehen.
- Wir wissen, dass wir fehlbar sind.
- Wir wollen aus Fehlern lernen.
- Wir wollen alles verhindern, was die Person verletzt.
- Wir legen die Reihenfolge und den Zeitrahmen gemeinsam fest.
- Wir achten gemeinsam auf einen guten Einstieg.
- Wir entwickeln gemeinsam die Schwerpunkte des Gesprächs.
- Wir setzen auf Flexibilität und Einsicht im Gespräch und beharren nicht auf Standpunkte um des Standpunktes willen!
- Wir nehmen den Gesprächspartner ernst und verzichten auf Bagatellisieren, Intellektualisieren und verbale Ringkämpfe.
- Wir wissen, dass es nicht um das Recht-haben-Wollen gehen kann.
- Wir ermuntern uns zur Offenheit und setzen auf gemeinsames Mitdenken und Mitgestalten.
- Wir vermeiden Monologe und setzen auf Dialoge (das verbale „Ballspiel").
- Wir finden und formulieren gemeinsam die Gesprächsergebnisse.

5.4 Worauf Sie bei dem MVG achten sollten: Die wichtigsten Punkte von der Vorbereitung bis hin zur Kontrolle auf einen Blick

Ein Mitarbeitergespräch ist ein Kunstwerk. Es setzt sich aus vielen Einzelschritten zusammen, die zu einer Gesamtkomposition verdichtet werden. Dabei gilt es, vieles zu bedenken und manches zu beachten. Das kann jedem gelingen, der konsequent an diesen Techniken arbeitet. Die folgenden Punkte weisen dabei die Richtung.

1. Planen Sie für das Mitarbeitergespräch genügend Zeit für eine sorgfältige Vor- und Nachbereitungsphase ein!
2. Operationalisieren Sie (am besten: schriftlich) die Ziele, die Sie im Mitarbeitergespräch erreichen wollen bzw. können. Bleiben Sie realistisch, und wägen Sie ab, was machbar ist (Zielanalyse)!
3. Versetzen Sie sich in die Rolle, die Empfindungen, die Erwartungen, Motivationen, Werthaltungen, Normen und Denkweise Ihres Gesprächspartners. Finden Sie heraus, was Ihr Gesprächspartner von Ihnen erwartet. Suchen Sie nach den gemeinsamen Brücken (Adressaten- und Auftragsanalyse).
4. Achten Sie auf günstige Rahmenbedingungen für dieses Gespräch. Setzen Sie die Termine nicht fest, sondern vereinbaren Sie gemeinsam Zeit und Ort (Situationsanalyse)!

5. Seien Sie ehrlich gegenüber sich und Ihrem Gesprächspartner! Prüfen Sie sich, wie Sie zu dem Mitarbeiter, seinen Normen, Werten und seinem Leistungsverhalten stehen! Finden Sie Ihre wunden Punkte heraus, bei denen Sie verletzbar sind und dadurch zu Überreaktionen neigen (Selbstreflexion)!
6. Stimmen Sie sich positiv auf das Gespräch ein: „Wir finden eine interessante Lösung!", aber bleiben Sie authentisch (Selbstmotivation)!
7. Auf eine treffende und schlüssige Auswahl der Inhalte kommt es an. Recherchieren Sie mit Umsicht. Geben Sie sich nicht mit den einfachen Lösungen zufrieden! Suchen Sie eine noch bessere Lösung (Inhaltsanalyse)!
8. Auf Kürze und Prägnanz kommt es an! Weniger kann häufig mehr sein! Beschränken Sie sich auf Kerngedanken! Achten Sie auf eine ziel- und adressatenorientierte Auswahl der Inhalte (Inhaltsreduktion).
9. Gliedern Sie das Gespräch formal und logisch: Achten Sie auf den Einstieg, die Hinführung und einen in sich schlüssigen Abschluss des Gesprächs (formale Gliederung).
10. Es kommt nicht nur darauf an, was Sie sagen, sondern es kommt auch darauf an, wie Sie es sagen! Verwenden Sie aktivierende Gesprächsmethoden und -techniken, und sprechen Sie Ihre Gesprächspartner auf die Ihnen vertraute Art an: So etwa den verbal abstrakten Gesprächspartner durch theoretische Modelle, den visuellen durch Bilder bzw. Grafiken, den gesprächsorientierten durch einen vermehrten Einsatz von Fragen und Gegenfragen (Methodenkonzeption).
11. Nutzen Sie die Chancen der Visualisierung! Greifen Sie zu Medien wie etwa Tageslichtschreiber, Papier und Bleistift, Bildern, Modellen. Was schwarz auf weiß steht oder mit den Händen begriffen werden kann, haftet besser (Medienkonzeption).
12. Das richtige Argument zum rechten Zeitpunkt in der richtigen Verpackung (Situationsbezug, Kürze, Prägnanz) erspart häufig langatmige Überzeugungsarbeit (Durchführungsplan).
13. Auf eine offene und einladende Mimik und Gestik kommt es bei der Begrüßung an! Handschlag und Augenkontakt aufeinander abstimmen!
14. Bauen Sie bei der Raumauswahl und bei der Platzzuweisung keine unnötigen Barrieren auf.
15. Auf die ersten zehn Worte kommt es an! Auf die Wortwahl achten. Positive Worte sind wirkungsvoller als negative. Vermeiden Sie die Gutsherrenart: „Ich habe Sie kommen lassen!", „Ich habe Sie rufen lassen!"
16. Bleiben Sie im Gespräch flexibel und spontan, behalten Sie dabei aber Ihr Ziel im Auge. Gehen Sie strategisch vor. Passen Sie Ihre Argumente der Situation an, und setzen Sie diese zum richtigen Zeitpunkt ein.
17. Seien Sie geduldig. Hören Sie aufmerksam zu. Nutzen Sie die Zeit des Argumentierens, um Probleme und Interessen des Gesprächspartners zu erkennen und die eigenen Positionen zu überdenken und zu hinterfragen. Lassen Sie sich auf keine verbalen Ringkämpfe ein!
18. Achten Sie auf den Akzent des Gespräches: Liegt er eher auf der sachlichintellektuellen Ebene oder eher auf der sozioemotionalen Ebene? Gehen Sie auf diese Ebene ein!
19. Nutzen Sie die Chancen der Fragetechnik: Wer fragt, der lenkt!
20. Vermeiden Sie die Anhäufung mehrerer Gedanken in einer Erwiderung! Achten Sie adressatenorientiert auf die Informationsdichte Ihrer Aussagen! Lockern Sie Ihre Aussage durch plakative Beispiele auf!

21. Lassen Sie sich nicht auf die „Tatsachen-Meinungs-Spirale" ein, wehren Sie Unterstellungen ab. Kleiden Sie gewagte Behauptungen in die Frageform.
22. Beenden Sie das Gespräch mit einer Perspektive, einem Appell, sich aktiv an dem gemeinsamen Ziel zu beteiligen. Fassen Sie die Kerngedanken am Ende eines Gespräches zusammen, und enden Sie mit einer Aufforderung zum Handeln. Vereinbaren Sie, wer was wann zu veranlassen hat.
23. Nehmen Sie sich die Zeit, das Gespräch noch einmal auf sich wirken zu lassen! Prüfen Sie, ob Sie erfolgreich in diesem Gespräch waren. Der Erfolg des Gespräches ist abhängig von den in der Vorlaufphase gesetzten Zielen (SOLL) und dem, was Sie in dem Gespräch tatsächlich (IST) erreicht haben (Kontrollphase).
24. Wie und an welchen Stellen können Sie Ihre Gesprächstechnik verbessern (Auswertungsphase)?
25. Dokumentieren Sie in Abstimmung mit dem Gesprächspartner die wichtigsten Ergebnisse des Gesprächs, und legen Sie möglichst exakt und nachvollziehbar fest, was Sie bzw. Ihr Gesprächspartner zu veranlassen hat. Legen Sie diese Gesprächsnotiz auf Wiedervorlage zur Vorbereitung des Folgegespräches (Dokumentationsphase).