

# Verwaltung und Fortbildung

Schriften der Bundesakademie  
für öffentliche Verwaltung

# VuF

Maßnahmen und Perspektiven  
auf dem Weg zum Schlanken Staat  
*Manfred Kanther*

Reorganisationsbestrebungen in der  
amerikanischen Bundesverwaltung  
*Wolfgang Gerz*

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch  
als Meilenstein zu einer neuen  
Gesprächskultur in der Verwaltung  
*H. -Eberhard Meixner*

Das neue Steuerungsmodell in der  
Personellen Zusammenarbeit mit der  
Moskauer Stadtregierung  
*Hans Mayer*

Vierteljahresschrift  
26. Jahrgang  
Heft 1 • 1998

Carl Heymanns  
Verlag KG  
Köln • Bonn

Schrifttum

Aktuelle Informationen  
aus der Bundesakademie  
für öffentliche Verwaltung

**Herausgeber**

Präsident Günther Wurster  
Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern

**Schriftleitung und Redaktion**

Dr. Inge Wegener

**Redaktionsassistentz**

Bernd Kölling

**Anschrift**

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung – Wissenschaftlicher Dienst –, Willy-Brandt-Str. 1, 50321 Brühl, Tel.: (02232) 929-0, Telefax: (02232) 929-5669

**Manuskripte**

Zuschriften, die den Inhalt der Zeitschrift betreffen, sind an die Schriftleitung zu richten.  
Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

**Verlag und Anzeigenverwaltung**

Carl Heymanns Verlag KG, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln, Ruf (0221) 94373-0, Telefax (0221) 94373-901, e-mail: [service@heymanns.com](mailto:service@heymanns.com), <http://www.heymanns.com>, Landeszentralbank Köln, BLZ 37000000, Konto-Nr. 37008173, Postbank Köln, BLZ 37010050, Konto-Nr. 82020-501.

**Bezugsbedingungen**

Bestellungen bei: Carl Heymanns Verlag KG, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln. Die Zeitschrift erscheint viermal im Jahr. Bezugspreis jährlich 49,60 DM zuzüglich Gebühren. Einzelheft 14,- DM zuzüglich Gebühren. Der Bezugspreis wird nicht zurückvergütet, wenn die Zeitschrift durch Streik oder höhere Gewalt nicht erscheint. Der Bezug kann ein Vierteljahr vor Jahresschluß gekündigt werden.

**Druckerei**

Gebr. Garloff GmbH, Magdeburg

Printed in Germany

# Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch als Meilenstein zu einer neuen Gesprächskultur in der Verwaltung<sup>1</sup>

Von Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner<sup>2</sup>, Bonn\*\*

Es wird in der Verwaltung – übrigens gleichermaßen auch in der Wirtschaft – zuviel übereinander und zu wenig miteinander gesprochen. Das hat viele Ursachen. Häufig dominiert die Hektik des Tagesgeschäftes und läßt nur wenig Raum, um grundsätzliche Aspekte der Arbeit und persönliche Belange des Arbeitsumfeldes zu thematisieren. „Es fehlt die Zeit!“, so eine häufig genannte Entschuldigung. Allerdings ist der Hinweis „Ich habe keine Zeit“ bei genauem Hinsehen ein schwaches Argument. Richtiger wäre der Hinweis: „Ich habe andere Prioritäten gesetzt!“ Doch wo sollten die Prioritäten einer Führungskraft liegen?

An dieser Stelle setzen die Überlegungen zu einem formalisierten und institutionalisierten Dialog ein. Der Stellenwert und die Bedeutung der Kommunikation im Führungsfeld ist heute weitgehend unstreitig. Lee Iaccoca bringt es auf eine schlüssige Formel:

„Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren,  
ist die Kommunikation.“

Es ist somit ein zentrales organisations- und personalpolitisches Anliegen, die Sprach- und Kommunikationsbarrieren innerhalb einer Organisation zu überwinden. Dabei gilt: Ein erkanntes Problem ist häufig die erste Stufe auf dem Weg zur Lösung einer anstehenden Herausforderung. Selbst Spitzenmanager erliegen dagegen mitunter einer Illusion und Selbsttäuschung. Sie sind fest davon überzeugt, daß sie eine „**offene**“ und „**vertrauensvolle**“ Gesprächskultur praktizieren. Nicht immer teilt die unmittelbare Umgebung diese Selbsteinschätzung. Selbstbild und Fremdeinschätzung stehen nicht immer spiegelbildlich zueinander. Es kommt somit nicht nur darauf an, wie man führt und kommuniziert, sondern es gilt herauszufinden, wie das eigene Führungs- und Interaktionsverhalten von den Mitarbeitern gesehen und erlebt wird. An dieser Nahtstelle läßt sich der ei-

\* Bei diesem Artikel handelt es sich um die erweiterte Fassung eines Vortrages anläßlich des Gemeinschaftsseminars über aktuelle Fragen der Regierungs- und Verwaltungssysteme, der am 14. 05.1997 in Luxemburg gehalten wurde.

\* *Anmerkung der Schriftleitung:* Der Verfasser ist Professor an der Fachhochschule des Landes Nordrhein-Westfalen, Abteilung Köln.

<sup>1</sup> Im folgenden Text steht der Begriff Mitarbeiter sowohl für die Mitarbeiterinnen als auch für die Mitarbeiter. Dies gilt analog auch für vergleichbare Bezeichnungen.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 9 „Die Mitarbeiterbeurteilung: Ein Dilemma ohne Ende? Von der Wochenmarktmentalität hin zu einem Führungsinstrument!“ und Kapitel 10 „Mitarbeiter- und Förderungsgespräch: Fördern statt verurteilen!“ in: Meixner, H. E., Lust statt Frust in der öffentlichen Verwaltung, Wege aus der Führungskrise, Carl Heymanns Verlag, Köln 1998, ISBN 3-452-24035-5

gentliche Reiz eines Mitarbeiter – Vorgesetzten – Gesprächs (im folgenden: MVG) ausmachen. MVG's brauchen Raum, um sich zu entwickeln, und häufig ist es bereits ein großer Gewinn, wenn zunächst einmal Meinungen möglichst wertneutral und sanktionsfrei ausgetauscht werden können. Das ist sicherlich für einen Manager nicht leicht zu begreifen und zu akzeptieren. Denn als „Tatenmensch“ ist der Manager an einem meßbarem „Output“ interessiert. Doch häufig kommt es weniger auf solch formalisierte Schein – Ergebnisse an. Wichtiger können dann die „Zwischentöne“ sein. Der französische Philosoph Joseph Joubert (1754 bis 1824) hat diese Zusammenhänge vor vielen Jahren in das folgende Wortspiel gebracht:

„Es ist besser, ein Problem zu erörtern,  
ohne es zu entscheiden,  
als es zu entscheiden,  
ohne es erörtert zu haben.“

Es lohnt in jedem Fall – wie diese Hinweise verdeutlichen – , über die Gesprächskultur in der Verwaltung kritisch, aber konstruktiv nachzudenken. Wer hat es nicht schon erlebt: Kaum ist man nach einer Arbeitsbesprechung auf dem Flur, schon setzen Klagen ein wie etwa: „Das, was hätte angesprochen werden müssen, ist heute schon wieder nicht angepackt worden!“ oder „Da ist ja mal wieder viel Luft um die Ecke geschaufelt worden!“ Was für die Gruppe gilt, ist mitunter auch ein persönliches Problem: „Schon wieder hat er abgeblockt, und ich konnte meine Sicht der Dinge nicht vortragen!“ „Warum ist es mir wieder einmal nicht gelungen, ihm die Dinge klar und offen ins Gesicht zu sagen!?“

Das neue Denken in der Verwaltung betont vor allem die kontinuierliche Verbesserung im Sinne eines Prozesses zu organisieren. Auch für das Gestaltungsfeld der zwischenmenschlichen Kommunikation gilt: Wir sollten unsere Gesprächskultur in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß ständig weiterentwickeln. Ein Baustein auf diesem Weg kann das Mitarbeiter-Vorgesetzten - Gespräch sein.

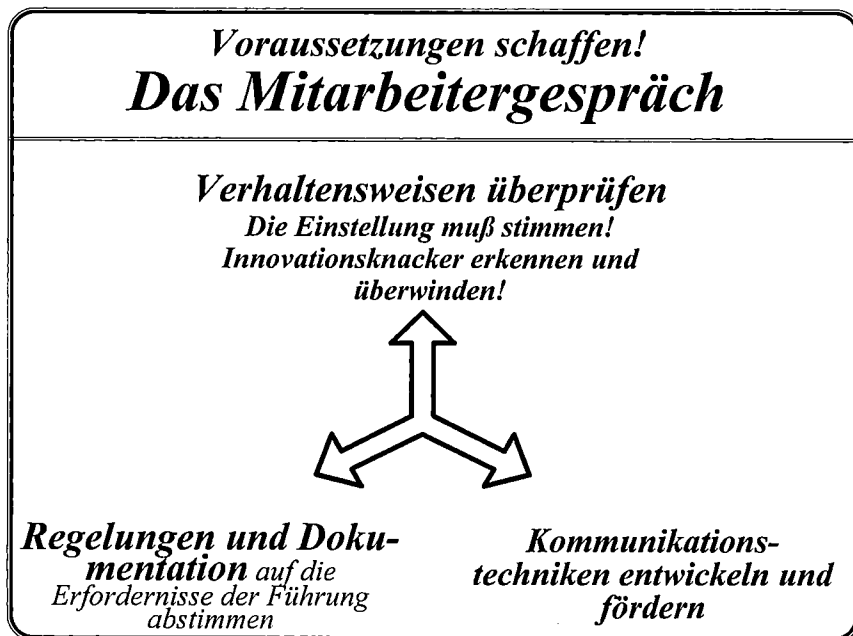
### **Was ist das Besondere an einem Mitarbeiter - Vorgesetzten - Gespräch?**

Bei einem MVG handelt es sich um ein periodisch, in festgelegten Zyklen stattfindendes Gespräch mit einem Instrument (vgl. Leitlinie des MVG, Formular für Gesprächsnotizen), einem geregelten Ablauf und feststehenden Regeln (z.B. Vertraulichkeit, Gegenseitigkeit, etc.) zwischen einer Führungskraft und einem direkt nachgeordneten Mitarbeiter. Ziele, Zeitpunkt, Zeitdauer (Mindeststrahmen) und Häufigkeit (z. B. einmal im Jahr) der Gespräche sind festgelegt.

Vergleichbar dem Beurteilungssystem ruht somit auch das Mitarbeitergespräch auf den drei sich gegenseitig beeinflussenden Säulen:

- dem **Instrumententeil**: Hierbei handelt es sich um die Leitlinie des MVG, Checklisten für das Gespräch, formale Hilfen zur Vorbereitung des Gesprächs, Anforderungsprofile, einem Personalentwicklungsplan, Hilfsmittel zur Abklärung des Fremd- und Selbstbildes und anderes mehr.
- den **Ablaufregelungen**: Wer führt wann wie lange mit wem und mit welcher Intention (Ziele) ein Gespräch? Wie soll die Abfolge der Gespräche erfolgen? Soll das Gespräch mit der Leitungsebene (top down) beginnen, oder gleichzeitig auf allen Ebenen? Oder sollen sich die Gespräche in der Hierarchie von unten nach oben aufbauen (bottom up)? Will man das Murren an der Front bis hinein in den hohen Olymp systematisch kanalisieren, dann ist für die Kommunikationsabfolge die Alternative „von unten nach oben“ der richtige Weg.
- den **Verhaltensweisen**: Welche Einstellungen und persönliche Gesprächstechniken sind auf Seiten der Führungskräfte und auf Seiten der Mitarbeiter erforderlich, um ein MVG mit Gewinn für alle Beteiligten, von der Leitung über die Mitarbeiter bis hin zur Organisation führen zu können?

Die hier aufgezeigten drei Bereiche müssen aufeinander abgestimmt sein. Gelingt dies auf einer der aufgezeigten Ebene nur unzulänglich, dann nehmen trotz hohem Aufwandes die anderen Bereiche nachhaltigen Schaden. Auch hier gilt: Die Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied.



Ein solch schwaches Glied fände sich, wenn man sich statt auf die Intentionen und Inhalte des Gespräches, auf Formalien beschränkt. Formulare verführen zum Formalismus. Nichts wäre schädlicher für ein MVG, wenn die notwendige und lebendige Interaktion durch Formalien erstickt wird. Daher sollte man die in den Leitlinien angedachten Vorgaben als Merkposten, Anregungen, Hilfen und Erinnerungsstützen sehen.

Nicht jeder läßt sich für dieses MVG spontan begeistern. Die einen sehen in dem Mitarbeitergespräch einen Vorgang, der sich täglich im Miteinander von Vorgesetzten und Mitarbeitern wiederholt. Aus dieser Perspektive scheint es keinen Handlungsbedarf für ein solches Instrument zu geben. Aus dieser Sicht ist dann häufig von einem vermeidbaren Aktionismus die Rede. Andere beklagen die Sprachlosigkeit in der Verwaltung. Sie sehen in diesem Instrument einen Weg, die Gesprächskultur in der Verwaltung zu verbessern.

Tatsächlich soll das MVG auf drei Aspekte ausgerichtet werden, wobei beim „Murren an der Front“ zwischen den Aspekten des Feedback-Gebens und des Feedback-Nehmens sowie einer allgemeinen Interaktion differenziert werden kann.

- **Zielvereinbarungsgespräch**

In dieser Variante des Mitarbeitergesprächs stehen Zielsuche, Zielformulierung, Zielvereinbarung und Zielkontrolle im Mittelpunkt des Gesprächs.

- **Förderungs- und Entwicklungsgespräch**

Diese Variante betont den Aspekt der Personalentwicklung. Dabei geht es nicht in erster Linie um eine „Beförderungsplanung“, sondern um eine Analyse der Stärken und Schwächen. Es sollen die Potentiale gefordert und gefördert werden, und es sollen die Vorstellungen des Mitarbeiters über seine Laufbahnziele zur Sprache kommen.

- **Feedback-Gespräch**

Der Schwerpunkt liegt hier auf einer Klärung des Selbst- und Fremdbildes zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter. Nicht die Sicht, wie man ist, oder glaubt zu sein, steht hier im Vordergrund, sondern wie das eigene Verhalten bei dem Gegenüber ankommt.

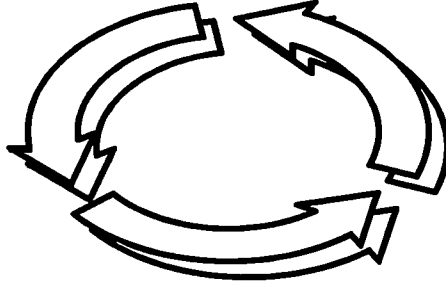
- **Interaktionsgespräch**

Der Akzent wird hier auf das „Murren an der Front“ gelegt, auf die Inhalte, die eigentlich schon immer einmal hätten angesprochen werden sollen. Es geht bei diesem Gesprächsaspekt hier vor allem um die bedeutsamen Kleinigkeiten, die zwar insgesamt erträglich sind, sich auf Dauer aber zu einem gefährlichen Gemisch entwickeln können.

## *Aspekte des Mitarbeitergesprächs*

*Coachen statt Urteilen und Verurteilen*

*Zielfindungs- und  
Zielerreichungsgespräch*      *Förderungs- und  
Entwicklungsgespräch*



*Interaktion und Feedback ohne Status*  
*„Das Murren an der Front“*

### **Instrumente des Feedback-Gebens und des Feedback-Annehmens**

Das Mitarbeitergespräch ist ein Baustein im Kommunikationsnetz der Verwaltung. Stellenwert und Bedeutung des MVG sind auf dem Hintergrund der anderen Instrumente des Feedback-Gebens und des Feedback-Annehmens zu sehen. So ist beispielsweise das Mitarbeitergespräch aus einer wenig befriedigenden Beurteilungspraxis entstanden. „Vorgesetzte und die Mitarbeiter“, so der einführende Satz zum KGSt-Bericht ‚Mitarbeitergespräch‘ „reden zu selten miteinander über die wichtigen Dinge. Die Beurteilungspraxis ist von Taktik, Vermeidungsverhalten und Scheinsachlichkeit geprägt und erreicht kaum je ihr Ziel.“ (KGSt-Bericht 13/1992, S. 3) Vielleicht läßt sich diese Fehlentwicklung aus den überzogenen Erwartungen an eine Mitarbeiterbeurteilung zumindest teilweise erklären.

### **Mitarbeiterbeurteilung**

Instrument zur systematischen Erfassung von Leistungspotentialen (vgl. Verwendungsbeurteilung) und/ oder der Bewertung erbrachter Leistungen (vgl. Leistungsbewertung) von unterstellten Mitarbeitern durch den Vorgesetzten. Die Beurteilung erfolgt top down.

### **Verwendungsbeurteilung**

Instrument zur systematischen Feststellung und Bewertung des Ausprägungsgrades von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen (ggf.

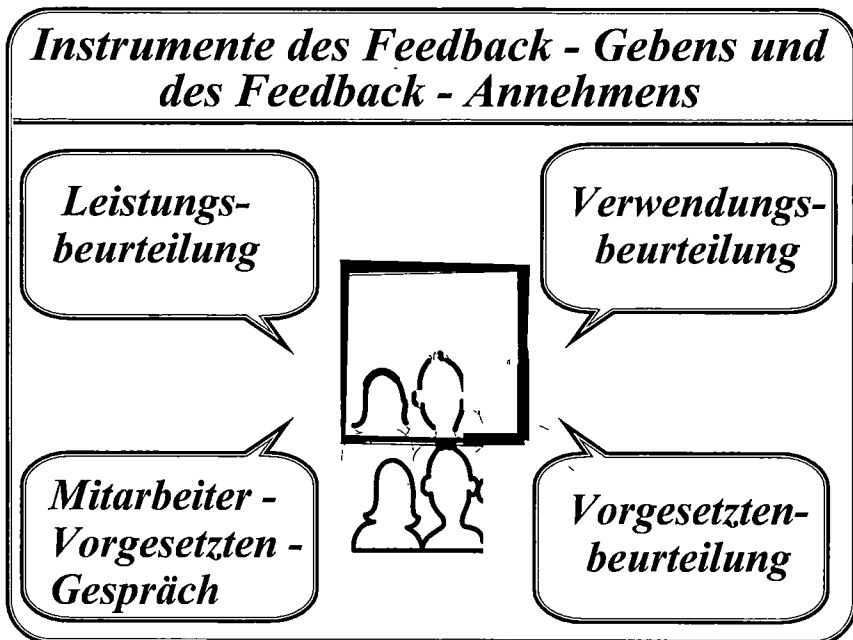
auch Persönlichkeitsmerkmalen) eines Beschäftigten, die für die Personalsteuerung (z. B. horizontale und/ oder vertikale Verwendungsabfolge) sowie für die berufliche Entwicklung (z. B. Karriereentwicklung, Personalentwicklung) von Bedeutung sind.

### **Leistungsbeurteilung**

Instrument zur systematischen Erfassung der dienstlichen Tätigkeit (SOLL-Vorgabe) und zur Bewertung der Arbeitsergebnisse (IST). Unterschieden wird in eine merkmalsorientierte sowie in eine ziel- und ergebnisorientierte Leistungsbeurteilung.

### **Vorgesetztenbeurteilung**

Instrument zur systematischen Erfassung von Leistungspotentialen und/ oder der Bewertung erbrachter Leistungen von übergeordneten Führungskräften durch die unterstellten Mitarbeiter. (bottom up) Diese Beurteilung setzt sich in der Regel aus einer größeren Zahl von Einzelurteilen (z. B. Zahl der unterstellten Mitarbeiter) zusammen.



Die Beurteilungskultur hat sich in der öffentlichen Verwaltung zu einem formalistischen Akt und einer Basarmentalität hin entwickelt. Viel zu häufig ringen und feilschen Beurteiler und Beurteilte um das Komma hinter der Gesamtnote und übersehen dabei das originäre Anliegen: Eine Beurteilung ist ein Hilfsmittel, um Potentiale und Leistungsverhalten sinnvoll und aufeinander abgestimmt zu verbessern. Als Hilfe zur Selbsthilfe versagt dieses Instrument.



Es kann daher nicht nur darum gehen, die bestehenden Verfahren etwa durch eine Differenzierung in eine Verwendungsbeurteilung und Leistungsbewertung zu verbessern. Eine Neubesinnung muß tiefer greifen. Dies ist erkannt. Der Trend geht daher vermehrt in Richtung auf ein Personalsteuerungsmodell, in dem der richtige Mann zum richtigen Zeitpunkt auf den richtigen Arbeitsplatz über eine Aussteuerung von Anforderungs- und Befähigungsprofilen Verwendung findet.

### **Das MVG setzt neue Schwerpunkte und baut auf andere Maßstäbe!**

In unserem Kulturkreis werden Menschen auf Leistungsverhalten im besonderen Maße hin trainiert (vgl. hierzu die Thematik „Leistungsmotivation“ sowie den „Leistungstyp“ und den „Seinstyp“). Das Wettbewerbsverhalten ist tief in uns verankert, und es hat einen hohen Aufforderungscharakter. Selbst monotone Tätigkeiten gewinnen an Reiz, wenn man sie mit einem Maßstab versieht.

Warum, so fragt Mark Twain mit hintergründigem Witz seine Leser, wird es als Lust empfunden, seine Knie aufzureißen, die Finger abfrieren zu lassen, unter Stöhnen und Keuchen sich vorwärts zu arbeiten, während der gemütliche Aufenthalt in einem wohl temperierten, geschlossenen Raum als Strafe empfunden wird? Die Antwort ist banal und doch tief sinnig. Das Besteigen eines Berges wird als Herausforderung und das Kleben von Briefumschlägen im Gefängnis als erzwungene Passivität erlebt.

Von einem Maßstab, das ist offensichtlich, geht ein Faszination aus, die unsere Psyche tiefgreifend erfaßt. Wer Maßstäbe sucht, dem bieten sich mehrere Varianten an. So lassen sich drei unterschiedliche konzeptionelle Ansätze ausmachen, um auf das Leistungsverhalten eines Menschen einzuwirken:

- der Vergleich über die Gruppe (z. B. Normalverteilung)
- der Vergleich über eine gesetzte SOLL-Norm und ein erreichtes IST (z.B. ziel- und ergebnisorientierte Führung)
- der Vergleich über die Person zum Zeitpunkt X und zum Zeitpunkt X + 1 (individuelle Norm)

Der Vergleich über eine **Normalverteilung** zieht sich von der Ausbildung (z. B. Schulnoten) bis hin ins Berufsleben (z. B. Mitarbeiterbeurteilung). Wir haben uns an diese Vergleichsstrategie so gewöhnt, daß die Frage nach Sinn und Zweck dieses Vorgehens eher auf eine abrupte Ablehnung als auf Nachdenklichkeit stößt. Dieser Vergleich führt immer zu Gewinnern und Verlierern: Folgt man den Vorgaben der Normalverteilung, dann stehen den extrem guten Leistungen in gleichen Anteilen extrem schlechte

Leistungen gegenüber. Im Mittelfeld findet sich der erdrückende Durchschnitt.

Im Rahmen der Personalauswahl sieht man in diesem Ansatz eine gewisse Plausibilität: Es gilt die Devise der Bestenauslese. Vorbehalte zeichnen sich allerdings auch hier in der praktischen Umsetzung ab, wenn die Bezugsgruppen nicht hinreichend auf ein situations- und anforderungsgerechtes Profil hin zugeschnitten sind (z. B. Numerus-Clausus-Fach Medizin: Die Anforderungen eines Arztes liegen nicht nur im intellektuellen Bereich; es kommt auch auf die soziale Kompetenz an).

Verlieren kann bei dem Verfahren der erzwungenen Normalverteilung aber auch das System (z. B. die Verwaltung): Zwar ist nichts erfolgreicher als der Erfolg. In Umkehrung gilt aber auch, daß ein Unglück nicht selten allein kommt. In der Summation der Mißerfolgserlebnisse, mit denen die einzelnen Gruppenmitglieder fertig werden müssen, kann die Bilanz für eine Verwaltung schlecht aussehen: Dem der Zahl nach geringen Erfolgsanteil der Erfolgsgruppe steht ein wesentlich höherer Anteil an Gruppenmitgliedern mit Mißerfolg gegenüber.

Bei der **ziel- und ergebnisorientierten** Norm kommt es auf den Zielerreichungsgrad an: Bei diesem Verfahren können 60, 70, 80 oder gar 100 Prozent gewinnen. Denkbar ist aber auch die Umkehrung: Werden die gesetzten Ziele nicht erreicht, können im Extrem auch alle zu Verlierern werden. Bewertet wird hier nicht mit Blick über die Schulter auf die anderen. Hier zählt unbeschadet der Einzelleistungen in der Gruppe, ob und wie das vorgegebene Ziel erreicht wurde.

Diese Zielvorgabe sollte als Herausforderung erlebt werden können. Die Vorgaben dürfen daher nicht über-, aber sie dürfen auch nicht unterfordern. Theoretisch läßt sich diese Forderung schnell abhandeln. Im Verwaltungsalltag stellt sich indes für viele Vorgesetzte die Frage: „Was kann ich von den mir nachgeordneten Mitarbeitern noch weiteres fordern?“ Dabei geht es um die Frage der Arbeitsintensivierung und um die Frage der „Lasteselkultur“.

## **Fördern und Entwickeln statt Beurteilen und Verurteilen**

Die Führungskraft als Coach setzt dagegen auf die individuelle Norm. Wer coacht, wählt eine andere Art, um auf das Leistungsverhalten von Menschen einzuwirken. Für viele bedarf es gerade an dieser Stelle eines Umdenkens, da die Verwaltung alle Aufmerksamkeit auf den Star konzentriert. Star wird man nicht nur aufgrund seiner Kompetenzen, Star sein ist auch eine Frage des Zeitgeistes, der Situation.

Nehmen wir an, Sie haben in Ihrer Abteilung einen Athleten und einen Pykniker. Gefragt seien in Ihrer Abteilung zur Zeit Leistungen des Weitsprungs (z. B. Situationsbezug). Die Leistungen Ihres Athleten sind beachtlich: Mit seinen sechs Metern im Weitsprung überstrahlt er alles in seiner Umge-

bung. Er weiß, daß er gut ist. Dagegen kann der Pykniker kaum verdrängen, daß er mit seinen 3,10 Meter sehr schlecht ist. Damit er dies nicht übersieht, bekommt er dies auch in der Beurteilung dokumentiert.

Als Führungskraft ist die Versuchung groß, Aufmerksamkeit und Wohlwollen vor allem auf den Star zu konzentrieren. Viel Kraft und Energie wird dann – meist sehr einseitig – auf das Training des Auserwählten konzentriert. Doch es gibt Leistungsgrenzen, und wer sich mit der Pareto-Formel auseinandergesetzt hat, weiß, daß sich meist 80 Prozent des Effektes schneller erzielen lassen, als den Effekt von 80 auf 100 Prozent zu steigern.

Der Coach wählt aus vielen Gründen daher auch einen anderen Weg. Der Coach sieht das Ganze und seine Teile. Er setzt auf die **individuelle Norm** und optimiert seine Führungs - Energie. Er weiß, daß es großer Anstrengungen bedarf, um den Athleten von 6,00 Meter auf 6,20 Meter zu trainieren. Er weiß aber auch, daß er den Pykniker nicht vernachlässigen darf. Diese soziale Komponente wird bestärkt durch den Nutzen für die Organisation. Gelingt es etwa, die Leistungen des Pyknikers mit Ausdauer und Energie von 3,10 Meter auf 4,30 Meter zu steigern, bedeutet das nicht nur einen belebenden Erfolg für den Pykniker, sondern es ist auch ein großer Gewinn für die Organisation.

Die belebenden Erfolgserlebnisse stellen sich allerdings bei den Pykniker nach den Vorgaben der heutigen Beurteilungsbestimmungen kaum ein. Denn nach diesem Maßstabssystem würde der Athlet mit einem „sehr gut“ belohnt. Die enorme Leistungssteigerung des Pyknikers aber könnten allenfalls mit einem „mangelhaft“ oder einem „noch gerade ausreichend“ honoriert werden. Setzt man als Maßstab auf die individuelle Note, könnte sich das Ergebnis umkehren: Der eindeutige Gewinner ist dann der Pykniker.

Es ist verständlich, daß diese Bewertungsstrategie Irritationen und viele Bedenken auslöst. Doch wer sich mit offenen Augen diesem Weg zuwendet, wird erkennen, daß es für diesen Maßstab viele anregende Beispiele unter dem Begriff des „Handikap“ zu entdecken gibt: Im Golf-Spiel, beim Schach bis hin zum Pferde-, Ruder- und Motorsport werden solche individuellen Differenzierungen getroffen. Diese Differenzierung schafft die erforderliche Motivation – übrigens: auf beiden Seiten!

Auch die Organisation kann dadurch gewinnen: Die Organisation konnte sich in dem Beispiel um 1,30 Meter verbessern. Der Athlet hat hierzu lediglich 0,20 Meter beigetragen, der Pykniker dagegen 1,10 Meter.

Coachen geht noch einen Schritt weiter. Letztlich geht es darum, Pykniker und Athlet ihren Stärken und Schwächen entsprechend gleichermaßen zu fördern. Wird in einer Abteilung nur das Weitspringen gefordert, dann wird – um in diesem Bild zu bleiben – die Stärke des Pyknikers etwa im Kugelstoßen nie zur Geltung kommen. Die Führungskraft als Coach ist daher gefordert, die Stärken der Mitarbeiter herauszufinden. Wer sich hier auf Entdeckerreise macht, wird erstaunt sein, was er alles findet. Hierzu dient das Mitarbeitergespräch.

Bei dem Aspekt des MVG „**Fördern und Entwickeln**“ stehen Fragen im Vordergrund wie:

- Was kann der Mitarbeiter besser als jeder andere?
- Wo liegen die spezifischen Stärken dieses Mitarbeiters?
- Kann dieser Mitarbeiter seine Stärken an seinem Arbeitsplatz entfalten?
- Gibt es in dem Sachgebiet, in der Abteilung, in der Organisation einen Arbeitsplatz, auf dem diese Stärken besser genutzt werden können?
- Welche weiteren Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um diese Stärken noch stärker zur Entfaltung zu bringen?
- Woran hat es gelegen, daß diese Stärken bislang noch nicht voll zur Geltung gekommen sind?
- Wann schlagen die Stärken eines Mitarbeiters in Schwächen um?

### **Die Einstellung: Ein gefährlicher Stolperstein eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs**

Wenden wir uns der Sprachlosigkeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu. Worauf läßt sich diese Sprachlosigkeit zurückführen? Sicherlich ist ein gutes Mitarbeitergespräch eine Frage der Kommunikationstechniken, der Kultur des Miteinandergehens, der Selbstsicherheit der Gesprächspartner auf beiden Seiten, der Konflikttechniken, der Einstellung zum Gesprächspartner (z. B. die Rollenbilder des Mitarbeiters und die Rollenbilder der Führungskräfte) und nicht zuletzt der formalen Organisationsstrukturen.

All dies steht für eine offene Gesprächskultur. Entscheidend für das Gelingen bzw. Mißlingen dieser gezielten Interaktion dürfte vor allem die Einstellungen der Interaktionspartner sein. Sehen beide dieses Instrument als Chance, dann ist viel gewonnen. Doch die Praxis sieht mitunter anders aus.

Als der Abteilungspräsident, Herr Berger, auf einer Behördenleiterkonferenz von den Plänen des Ministeriums hörte, daß jeder Vorgesetzte mit seinen unmittelbar unterstellten Mitarbeitern jedes Jahr ein Mitarbeitergespräch zu führen habe, staunte er, mit welcher abgehobenen Ideen sich Ministerien beschäftigen. „Als wenn“, so schoß es ihm durch den Kopf, „nicht jeder von uns täglich mit den Mitarbeitern ins Gespräch kommt! Wir kennen unsere Leute. Was sollen diese Formalien!“

Als wenn wir nicht genug zu tun hätten.“ Im vorausseilenden Gehorsam behielt Herr Berger allerdings seine Vorbehalte zunächst einmal für sich. Wer Herrn Berger als Vorgesetzten genauer kennt, weiß, daß bei ihm verordnete Mitarbeitergespräche ins Leere gehen müssen. Wie bei vielen anderen Chefs klagen auch bei ihm die Mitarbeiter, daß er ständig in Hektik ist, keine Zeit für Rücksprachen hat, nicht zuhören kann und seine Macht als Gutsherr ausspielt.

Als Herr Berger das Konzept des Ministeriums pflichtgemäß in der Abteilungskonferenz in der ihm eigenen ironischen Art vorstellte, war eigentlich jedem klar, was aus diesem an sich guten Ansatz werden würde. Nur der Optimist, Herr Hofmann, sah in dem konzeptionellen Ansatz des Mitarbeitergesprächs eine Chance für die hierarchiefreie Kommunikation. Ihn faszinierte der Hinweis, daß jeder Gesprächspartner in diesem Gespräch dem anderen sagen kann, wie das Verhalten des einen jeweils auf den anderen wirkt. Sicherlich bedarf es hierzu keines verordneten Mitarbeitergesprächs, aber es bietet die Chance, daß sich mit der Zeit eine Gesprächskultur entwickelt, die ein schnelleres Verständigen erlaubt.

Geht man den Einwänden von Herrn Berger etwas genauer nach, dann lassen sich sechs Problemkreise ausmachen:

- Problemkreis 1: Stärken und Schwächenanalyse der Interaktionsabläufe
- Problemkreis 2: Aufwand und Nutzen des Mitarbeitergesprächs
- Problemkreis 3: Lassen sich hartgesottene Skeptiker für dieses Instrument gewinnen?
- Problemkreis 4: Chancen und Risiken erkennen: Die selbsternannten Therapeuten
- Problemkreis 5: Die skeptischen, mitunter resignierten Mitarbeiter
- Problemkreis 6: Welche Voraussetzungen sind für ein MVG zu schaffen?

#### Problemkreis 1: Stärken und Schwächenanalyse der Interaktionsabläufe

Es ist sicherlich nicht von der Hand zu weisen, daß auch bei den Mitarbeitergesprächen der Nachahmungstrieb des Menschen seine Bedeutung hat. Nicht alle, die auf das Mitarbeitergespräch setzen, lassen sich dabei von einer faktischen Notwendigkeit leiten. Eine gewisse Portion an Modernität und Gleichklang läßt sich bei einigen Promotoren dieser neuen Ideen sicherlich nicht ausschließen. Um so wichtiger ist es, sich auf eine möglichst exakte und überprüfbare Zielbeschreibung für das Instrument

zu verständigen. Dieser Zielformulierung vorgeschaltet ist eine Problem- und Ursachenanalyse. Wo aber liegen heute die Stärken und Schwächen bezogen auf die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft?

Insgesamt läßt sich ausmachen, daß zu wenig miteinander gesprochen wird, dafür aber mitunter zuviel palavert wird. (Überprüfen Sie diese kühne Behauptung einmal bei der nächsten Dienstbesprechung.) Hinzu kommt, daß häufig ein großes Interaktionsgefälle innerhalb eines Arbeitsteams zu beobachten ist: Dahinter steht eine Psychologie: Wir suchen den Kontakt zu Menschen, die wir mögen. Aus diesem Kontakt wächst in der Regel Sympathie. Getragen von dieser Sympathie verstärkt sich der Kontakt und die Interaktion zwischen den Partnern wird intensiver. Wer uns dagegen weniger sympathisch erscheint, hat geringere Chancen auf Interaktion. Und weil der Kontakt seltener ist, fehlt es an den Sympathiemachern. Ein Teufelskreis. Es gibt, das sei angemerkt, auch Menschen, die anderen ständig ein Gespräch – vergleichbar einem Hilferuf – aufdrängen wollen. Viele der so Angesprochenen finden dies weniger erquicklich und setzen ihre Abwehrmechanismen in Gang. Wenn Vielredner und Aufgabenbewältiger in einem Team zusammenstehen sollen, dann speist sich die Eskalationsspirale schon bald aus dem diametralen persönlichen Kolorit.

Pointiert lassen sich die Schwachstellen und Visionen einer neuen Gesprächskultur wie folgt gegenüberstellen:

<b>Schwachstellen der heutigen Interaktion</b>	<b>Vision einer Gesprächskultur</b>
1. „Der Chef hat nie Zeit!“	1. „Der Chef nimmt sich die Zeit für ein wichtiges Gespräch!“
2. „Der Chef hört nicht richtig zu!“	2. „Der Chef gibt mir das Gefühl, daß er meinen Standpunkt versteht“.
3. „Der Chef ist ständig in Hektik und wartet ungeduldig auf das Ende des Gesprächs!“	3. Der Chef konzentriert sich auf das Gespräch und signalisiert Aufnahmebereitschaft und aktives Zuhören.
4. Wichtige Gespräche finden zwischen Tür und Angel statt oder werden ständig durch Telefonate (meist der Leitung) unterbrochen.	4. Der Chef schafft den Rahmen für ein gutes Gespräch und läßt sich selbst durch Vorgesetzte nicht von dem Gespräch ablenken.
5. Selbst auf wichtige und dringliche Rücksprachen wartet man zu lange.	5. Wichtige und dringliche Rücksprachen erfolgen umgehend.
6. Gespräche sind vielfach zu knapp im Zeitbedarf bemessen und finden daher meist unter Zeitdruck statt.	6. Der Zeitrahmen für ein wichtiges und dringliches Gespräch erlaubt es, die Standpunkte mit der gebotenen inneren Gelassenheit auszuleuchten.

7. Die aktuellen Tagesereignisse dominieren die Gespräche. Wichtige Grundsatzentscheidungen können nicht erörtert werden.	7. Tagesgeschäft und langfristige Perspektiven werden in einem angemessenen Verhältnis zu einander diskutiert.
8. Leistungen werden zu wenig anerkannt und zu häufig als selbstverständlich hingenommen.	8. Es wird auf Transparenz des Geleisteten hingearbeitet („Der Chef kennt die Arbeiten seines Mitarbeiters.“) und Leistungen werden angemessen anerkannt.
9. Es bleibt zu wenig Raum für eine grundsätzliche Abstimmung und Beratung der persönlichen Karrieregestaltung.	9. Die Führungskraft fordert und fördert den Mitarbeiter. Sie nimmt sich Zeit, um die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters optimal zu gestalten.
10. Es wird zuviel kritisiert und zu wenig auf die Rahmenfaktoren gesehen.	10. Machbares und Wünschenswertes werden in einem angemessenen Verhältnis bewertet. Entsprechend der Pareto-Formel werden Optimierungen gesucht.
11. In vielen wichtigen Fragen fühlen wir uns alleine gelassen.	11. Die vermeintlichen Kleinigkeiten werden ernst genommen.
12. Treten Probleme auf, heißt es: Sie werden dafür bezahlt, daß sie diese Herausforderungen meistern.	12. Es werden Lösungen angestrebt, statt nach Schuldigen zu suchen.

## Problemkreis 2: Aufwand und Nutzen des Mitarbeitergesprächs

Eine auf den Output ausgerichtete Verwaltung setzt auf nachprüfbare Effekte. Auch das Mitarbeitergespräch ist in einer erkennbaren Relation von Aufwand und Nutzen zu setzen. Der Aufwand des Mitarbeitergesprächs läßt sich abschätzen, der Nutzen ist deutlich schwerer zu fassen. Wo aber liegen die Chancen eines Mitarbeitergesprächs? Wie sieht die Bilanz zwischen Aufwand und Nutzen aus? Rechnet sich dieses zusätzliche Instrument?

Bei einer Verwaltung mit 500 Mitarbeitern fallen bei einem MVG knapp 1.000 Gespräche an. Bei einer Gesprächsdauer von ca. 90 Minuten und einer Vorbereitungszeit von 135 Minuten und einer Nachbereitung von 45 Minuten bindet dieses Instrument 4.500 Stunden. Hinzu kommen Aufwendungen für die Verfahrensentwicklung (z.B. Projektgruppe), zur Auswertung der Gespräche, zur Schulung der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter.

Als Nutzen kann diesem Aufwand gegenübergestellt werden, daß sich die Führung stärker auf ihre eigentliche Rolle besinnt und auf das Arbeitsklima positiv eingewirkt wird. Hinzu kommen die von dem Gespräch ausgehenden Impulse für ein Qualitäts- und Innovationsmanagement.

Der Aufwand des Instruments macht es zwingend, die Indikatoren zur Bewertung des Nutzens herauszuarbeiten. Nur so läßt sich dieses Instrument verbessern. Ansonsten wird diese gute Idee – wie manch anderer guter Ansatz – nach einer Zeit der Euphorie in einem Aktengrab landen.

Problemkreis 3: Lassen sich hartgesottene Skeptiker für dieses Instrument gewinnen?

Sie haben Herrn Berger kennengelernt. Wie wird er auf eine Anweisung des Ministeriums reagieren, das Mitarbeitergespräch zu führen? Wie wird sich das Mitarbeitergespräch in seinem Bereich entwickeln? Gibt es eine Möglichkeit, Herrn Berger von den Chancen des Mitarbeitergesprächs zu überzeugen?

Das MVG setzt auf einen Einstellungswandel. Die Gewichte in der Führung müssen neu definiert werden. Es geht dabei sicherlich nicht um das Reden als Selbstzweck. Dahinter stehen Ziele, die auf ein neues Rollenverhalten der Führung setzen.

Dabei darf nicht die objektive Norm der Maßstab der Fürsorge und Betreuung sein, sondern die persönlichen Eigenheiten und Rahmenbedingungen. Mitarbeitergespräche zu führen, heißt vor diesem Hintergrund,

- die Herausforderungen im Miteinander mit einer positiven mentalen Einstimmung anzugehen,
- Vertrauen in die Potentiale der anderen zu setzen,
- von einem positiven Menschenbild auszugehen: Der Mitarbeiter sucht nach Sinn in der Arbeit, nach Herausforderungen, nach Anerkennung,
- sich und andere zielorientiert zum Erfolg hin zu managen,
- Verantwortung für sich und die einem unterstellten Mitarbeiter zu übernehmen,
- Stärken und Schwächen des Teams und der Teammitglieder aufeinander abzustimmen,
- die besonderen Stärken der Mitarbeiter zu identifizieren,
- Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten und zu organisieren, und
- Ausdauer, Disziplin und Beharrlichkeit zu entwickeln.

Man kann das MVG nicht anordnen. Andererseits ist das Trägheitsprinzip und die Beharrlichkeit vieler Menschen nicht durch den Weg des „Überzeugen“, sondern durch die Strategie des „Druckes“ zu knacken. Ein



möglicher Weg (es gibt eine Reihe weiterer) aus diesem Dilemma zeichnet sich ab, wenn man über Pilotämtern den Weg geht und sich mit der Strategie „Lernen am Erfolg“ dem Ziel schrittweise nähert.

#### Problemkreis 4: Chancen und Risiken erkennen: Die selbsternannten Therapeuten

Neben den Verweigern des MVG darf ein anderes Extrem nicht vernachlässigt werden. Es geht dabei um Führungskräfte, die sich auf das Glatteis des Sozialklempners begeben bzw. ziehen lassen. Wer mehr über einen Mitarbeiter erfährt, muß auch damit rechnen, daß der soziale Belastungsgrad steigen kann. Es ist daher ein Gebot der Fairneß, auch diesen Aspekt in die Schulung und Qualifizierung einzubeziehen. Auch sollte bedacht sein, wer innerhalb der Organisation als Ansprechpartner verfügbar ist, um diese Fehlentwicklungen gegebenenfalls auffangen zu können.

Ein MVG kann viel leisten. Aber es sollten auch die Grenzen deutlich bleiben: Nicht alle Konflikte lassen sich durch Gespräche lösen. „Gut, daß wir darüber gesprochen haben!“ findet eine Grenze. Unterschieden werden sollte z.B. zwischen Mißverständnissen, Standpunkten und grundsätzlichen Meinungsverschiedenheiten. Es ist kaum sinnvoll, bestehende Meinungsverschiedenheiten wie einen Rührpudding ständig neu zu rühren. In einem solchem Fall wird mehr Bodensatz aufgewirbelt, als daß Klarheiten geschaffen werden können.

#### Problemkreis 5: Die skeptischen, mitunter resignierten Mitarbeiter

Man kann Offenheit und Vertrauen nicht anordnen. Verschlossene Mitarbeiter lassen sich nicht zu mehr Offenheit und mehr Vertrauen drängen. Statt sie zu bedrängen, sollten Sie erst einmal klären, worauf sich diese Vorbehalte zurückführen lassen.

Häufig hat das Fehlen von Offenheit und Vertrauen einen nachvollziehbaren Grund. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter „offen“ äußert, daß er sich nicht richtig ausgelastet fühlt, dann wissen viele aus Erfahrung, was auf eine solch offene Äußerung mitunter folgt. Dann kann es passieren, daß die Führungskraft krampfhaft nach Arbeiten sucht und den Mitarbeiter in den nächsten Wochen und Monaten mit drittklassigen Arbeiten „zuschüttet“. Der Mitarbeiter hatte aber mit der Äußerung nicht gemeint, daß er zu wenig zu tun hat. Die Botschaft war eine andere: „Auch ich möchte gerne einmal an die interessanten Arbeiten herangelassen werden! Mich langweilt die Routine!“

Ein anderes Beispiel: In einer großen Behörde bietet der Präsident einem jungen Nachwuchsbeamten eine Chance in einer nachgeordneten Dienststelle an. Diese Chance hat einen Preis: Der junge Kollege müßte dann für

etwa ein Jahr eine Wochenendehe führen. Mit der netten Aufforderung: „Überschlafen Sie erst einmal diesen Vorschlag. Sie brauchen sich jetzt noch nicht zu entscheiden!“ entläßt der Präsident den Mitarbeiter. Am nächsten Tag kommt von diesem Mitarbeiter die mit der Ehefrau abgestimmte Absage: „Ich habe mich mit meiner Frau besprochen. Wir sind der Auffassung, daß mich meine Kinder jetzt brauchen.“ Erst später wird dem Mitarbeiter deutlich, was seine Entscheidung für Folgen hatte. Nach der Devise: „Das war deine Chance, du hast sie nicht genutzt. Also kümmere ich mich nicht mehr um dich!“ hatte er für die nächsten Jahre seine Chancen auf Förderung und Beförderung verspielt. Das Angebot, die Entscheidung zu überschlafen, kann man offensichtlich nicht als offene Gesprächskultur bezeichnen.

### Problemkreis 6: Voraussetzungen schaffen

Das MVG baut auf konzeptionelle, organisatorische und personelle Voraussetzungen. Das MVG ist ein Führungsinstrument, das Qualifikationen auf seiten der Vorgesetzten und der nachgeordneten Mitarbeiter voraussetzt. Es kann nicht davon ausgegangen werden, daß dieses Führungs- und Managementwissen „flächendeckend“ in der Verwaltung vorhanden ist. Inhaltlich setzen diese Gespräche u. a. umfassendes Hintergrundwissen voraus

- über die Personal- und Organisationspolitik der Verwaltung,
- über Grundlagen der Personalentwicklung,
- über Anforderungs- und Befähigungsprofile,
- über Qualifizierungsstrategien, deren Möglichkeiten und Grenzen,
- über Rollenbilder einer Führungskraft,
- über die Zusammenhänge einer Verwaltungs-/Unternehmenskultur (z. B. Leitbilder),
- über Bewertungs- und (De-)Motivationsstrategien,
- über Gesetzmäßigkeiten menschlichen Arbeitsverhaltens,
- über Chancen und Grenzen des Coachens und
- über Teamfertigkeiten und Teamfähigkeiten.

Auf dem Fundament dieses Hintergrundwissens können sich die Techniken der Gesprächsführung entwickeln. Gesprächstechniken ohne dieses Fundament sind wie „Blüten ohne Früchte“.

## **Merksätze zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch**

- These 1: Es wird im Trend zu viel übereinander und zu wenig miteinander gesprochen!
- These 2: Die Symmetrie zwischen dem Informations- (Mitteilungs-, Klärungs-) Bedarf und dem Informations- (Mitteilungs-, Klärungs-) Bedürfnis läßt sich noch verbessern.
- These 3: Es gibt nicht nur einen graduellen, sondern auch einen prinzipiellen Unterschied zwischen einem Gespräch mit einem Mitarbeiter und einem MVG. Beim MVG geht es im Trend um die Vision einer Interaktion auf gleicher Ebene.
- These 4: Traditionelles Mitarbeitergespräch und MVG unterscheiden sich durch ihre Intentionen. Traditionelles Mitarbeitergespräch und MVG weisen jeweils unterschiedliche charakteristische Merkmale auf.
- These 5: Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden häufig von der Hektik des Tagesgeschäftes dominiert. Dadurch bedingt wird das WIE der Arbeit und der Arbeitsabläufe gegenüber dem WAS grundsätzlich zu wenig oder gar nicht thematisiert. Vor allem auf diesem Kommunikationssektor besteht daher ein Nachholbedarf.
- These 6: Aus formaler Sicht läßt sich das MVG wie folgt beschreiben: In periodisch festgelegten Zyklen stattfindende Gespräche mit geregelt formalen Ablauf und feststehenden Regeln (z. B. Vertraulichkeit, Gegenseitigkeit, Spontaneität etc.) zwischen einem Vorgesetzten und einem direkt nachgeordneten Mitarbeiter. Ziele (Intentionen), Zeitpunkt, Zeitdauer (Mindeststrahlen) und Häufigkeit (z. B. einmal im Jahr) der Gespräche sind festgelegt.
- These 7: Viele Führungskräfte stehen dem MVG zunächst skeptisch abwartend gegenüber. Wer offen und mit einer positiven Grundstimmung an diese Gespräche herangeht, ist häufig von den vielen positiven Aspekten, die von diesem Gespräch ausgehen können, überrascht.
- These 8: Ein MVG setzt auf beiden Seiten (Führungskraft/Mitarbeiter) neben einem positiven Menschenbild auch rhetorische Grundkenntnisse und Gesprächstechniken voraus.
- These 9: Das MVG schärft die Sensibilität der Führungskräfte für ihre Funktionen, Aufgaben und Rollen als Führungskraft. Es kann zu

einem Abbau von Sprach- und Statusbarrieren führen. Das MVG ist ein Baustein auf dem Weg zu einer offeneren Gesprächskultur.

These 10: Die Ergiebigkeit des MVG ist vor allem auch an realistische Erwartungen gebunden. Mitunter werden falsche Erwartungen im Vorfeld dieses Gespräches, mitunter auch während des Gespräches, gesetzt. Es kann bei diesem Gespräch nicht um konkrete Beförderungsabsichten gehen. Die persönliche Entfaltung mit und in der Arbeit steht im Vordergrund – und damit der Gesichtspunkt des Coachens.

These 11: Die Wirkung des Gesprächs ist von der persönlichen Einstimmung insbesondere der Führungskraft und deren Einstellung abhängig. Wer als Führungskraft das Gespräch als unabwendbare Pflicht abhakt, kommt bei seinen Gesprächspartner nicht an. Der Gesprächspartner reagiert hierauf mit großer Sensibilität. Authentizität ist in diesem Gespräch unabdingbar, sonst verliert sich das Vertrauen des Gesprächspartners sehr schnell.

These 12: In dem Gespräch sollten Vorhaltungen vermieden werden. Es gilt ein Klima positiver Offenheit zu entwickeln. Das „Wir“ dominiert in diesem Gespräch, statt das „Sie“ – wie etwa in der Beurteilung. Beurteilung und Mitarbeitergespräch unterscheiden sich insbesondere in diesem Punkt. Nicht der „Richter“ ist hier gefragt, sondern der „Coach“.

These 13: Gesprächskultur läßt sich nicht anordnen. Sie muß in einem ständigen Prozeß wachsen. Es lassen sich auch hier die Grundsätze des Qualitätsmanagements anwenden: Ein ständiger Verbesserungsprozeß führt zu einem kreativen Miteinander und zu einem offeneren Miteinander.

These 14: Überzogene Erwartungen an ein „Harmonie-Management“ sollten vermieden werden. Nicht alle Konflikte lassen sich durch Gespräche lösen. „Gut, daß wir darüber gesprochen haben!“ findet eine Grenze. Unterschieden werden sollte z. B. zwischen Mißverständnissen, Standpunkten und grundsätzlichen Meinungsverschiedenheiten.

These 15: Bei dem MVG geht es um eine gemeinsame Chance. Beide Interaktionspartner tragen gleichermaßen die Verantwortung für das Gelingen dieses Gespräches.

These 16: Wer aus diesem Gespräch herausgeht und auf dem Flur verkündet: „Das hat ja alles wieder nichts gebracht!“ der hat selbst

auch etwas falsch gemacht: Die Reflexion muß anders programmiert werden: „Was hätte ich anders machen können, damit diese Chance hätte besser genutzt werden können?“

These 17: Das MV-Gespräch setzt auf einen ständigen Lernprozeß. Nutzen Sie diese Chance und denken Sie daran: Üben, üben, üben ... Vergleichbar dem Erwerb einer Fremdsprache braucht auch das MVG viel Lerndisziplin, Ausdauer und Beharrlichkeit.

### **Wie führe ich ein Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch**

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. Kurzum, es geht um die Frage: Wie packe ich es an?

*In der Verwaltung Schönfeld hat sich der Verwaltungsvorstand im Februar d. J. 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 diese 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 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.*

Herr Meier hat gelernt und erkannt: Ein gutes und förderliches MVG ist ein Kunstwerk. Es kostet seinen Preis. Gerade hier bewahrheitet sich ein altes Sprichwort: 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 auseinanderzusetzen. 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?“ 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.

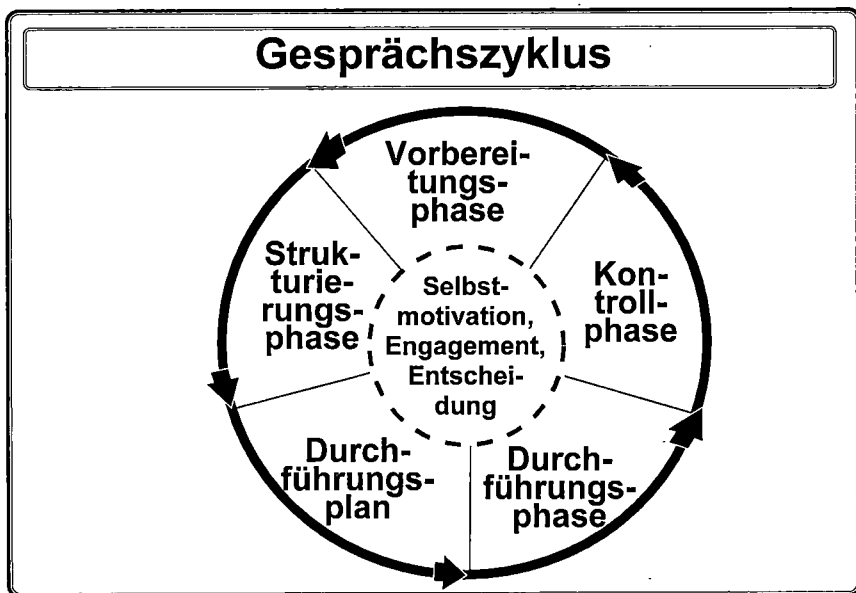
Aus operativer Sicht geht es in dieser Phase um die Organisation der Worte und Aussagen.

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 folgen die **Durchführungsphase** und die **Kontrollphase**. Dabei kommt es auf die ersten Augenblicke der Begegnung an. Diese Augen-

blicke werden geprägt durch die non verbale 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?



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 sechs Zeiteinheiten zur Verfügung haben, dann sollten Sie für ein Gespräch drei Einheiten für die Vorbereitung, zwei Einheiten für die Durchführung des Gesprächs reservieren, und eine Einheit zur Nachbereitung des Gesprächsverlaufes einsetzen.

**Vorbereiten**  
**Durchführen**  
**Manöverkritik**


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 Managementzyklusses.

### **Die Vorbereitungsphase am Beispiel der operativen Ebene**

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 nicht!“ Ernest Hemingway hat diese Entschuldigung mit den folgenden Worten enttarnt:

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

In diesem Sinne wollen wir uns einmal der Vorbereitungsphase zuwenden. Auf diesem Weg soll uns beispielhaft die „Montagskrankheit“ begleiten.

*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.*

Wie könnte ein solches Gespräch in der Verwaltungspraxis ablaufen? Etwa so: „Sie sind ein fleißiger Mitarbeiter. Ich bin auch durchaus mit Ihren Leistungen zufrieden...“ Viele Mitarbeiter kennen diese Einleitung und viele wissen auch, daß nach einer Aneinanderreihung von Nettigkeiten, schon bald das Komma folgt und das „Aber“ nicht lange auf sich warten läßt. Dann erst geht es so richtig zur Sache. Weil jeder dies oder ähnliches schon vielfach erlebt hat, schaltet der innere Dialog bei einer solchen Einleitung auf Vorsicht. Diese wohl gesetzten Worten kommen daher nur selten so bei den Mitarbeitern an. Vielfach werden diese braven Nettigkeiten



überhört, weil es für viele ungewohnt ist, 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 krankgemeldet haben...“

Die Feststellung der Führungskraft ist enttarnend und für den Mitarbeiter alarmierend zugleich. Versetzen Sie sich einmal in die Rolle des so angesprochenen Mitarbeiters. Prüfen Sie dabei, was sich in Ihrem Kopf bis zu diesem Zeitpunkt abgespielt hätte.

Aus der Sicht des Mitarbeiters ist die Führungskraft an dieses Gespräch nicht vorurteilsfrei herangegangen. Der Einstieg in das Gespräch signalisiert: Die Führungskraft hat bereits ihr Urteil getroffen. 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 eine dreitägige Krankmeldung vor.

Wer das 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 auseinanderzusetzen.

<b>I. Vorbereitungsphase</b>
I.1 Auftrags-/ Rollenanalyse
I.2 Zielanalyse
I.3 Adressatenanalyse
I.4 Situationsanalyse
I.5 Selbstreflexion

## **Die Vorbereitungsphase am Beispiel der Montagskrankheit**

### **I.1 Auftrags- und Rollenanalyse**

Bei der Auftrags- bzw. Rollenanalyse stellt sich als erstes die Frage: „Will ich bzw. muß ich dieses Gespräch führen?“ So wie das Gespräch in die-

sem Beispiel gelaufen ist, spricht 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<sup>1</sup> angemessen honoriert wird. Andererseits wird unterdurchschnittliche Leistung, sofern sie sich in „normalen“ Bahnen abspielt, nicht nachhaltig sanktioniert. Diese Sicht und Erfahrung beflügelt sicherlich nicht das Einschreiten der Führungskraft. Doch ein ungutes Gefühl bleibt. Denn neben der Quantität und der Qualität gibt es einen weiteren Leistungsstandard. Der bezieht sich auf das Verhalten. Dieser Standard wird häufig übersehen.

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 nacheifern. Das schlechte Beispiel wird weit häufiger zitiert und hieraus leitet man seine Ansprüche ab. In diesem Beispiel kommt es somit auf das Verhalten an. Hier muß eine Korrektur ansetzen. Denn das Team braucht 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: Nicht der Richter ist hier gefragt, sondern der Coach und Teamchef. Der Coach setzt auf Einsicht.

## 1.2 Zielanalyse

Welche Ziele soll die Führungskraft in diesem Gespräch ansteuern? Was wollen, was können Sie in einem solchen Gespräch erreichen? Nur wer ein klar umrissenes Ziel im Auge hat, kann die vielen Stolpersteine vermeiden. Auch wird, wer ein Ziel im Auge hat, geschickter den vielen möglichen Eskalationen aus dem Wege gehen.

Ziele 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.

- Der Mitarbeiter soll nach dem Gespräch nachdenklich werden.
- Der Mitarbeiter soll sein Verhalten ggf. überprüfen und korrigieren.
- Ich will erfahren, was ich dazu beitragen kann, daß sich die Ausfälle am Montag reduzieren.

### I.3 Adressatenanalyse

Eine Zielanalyse ist ohne eine Adressatenanalyse kaum vorstellbar. Bei der Adressatenanalyse handelt es sich um einen Wechsel der Perspektive: Man versetzt sich in den „Stand-Punkt“ des anderen. Dieser Wechsel des Standpunktes ist ein wichtiger Schritt, um die Beweggründe für dieses Verhalten herauszufinden. So könnte es sich bei der Montagskrankheit um ein „Blaumachen“ handeln. Es könnte aber auch sein, daß der Mitarbeiter über das Wochenende einen kranken Angehörigen versorgen muß. Unterstellen wir einmal, daß die Ehefrau süchtig ist, und er im Nebenjob als Taxifahrer versucht, das erforderliche Geld zu beschaffen. Es gibt viele Varianten, die sich hier nennen lassen.

Häufig geht es um die Frage der Plausibilität. Das Argument „Blaumachen“ paßt nicht so recht in das Bild des Leistungsträgers. Hier kann man durchaus bereits im Vorfeld andere Beweggründe unterstellen. Nehmen wir als Beweggrund für das Verhalten einmal die folgende Variante an:

„Ich leiste mehr als die anderen. Dann nehme ich mir auch das Recht, mit meiner Arbeitszeit etwas großzügiger umzugehen. Ich werde schließlich für meinen Kopf und nicht für das Absitzen der Zeit bezahlt. Als zügiger Arbeiter schaffe ich mir so den mir zustehenden Wertgewinn. Im Rahmen der Teleheimarbeit läuft es doch nach dem gleichen Schema ab!“

In der Adressatenanalyse prüfen Sie, welche Motive hinter dem Verhalten eines Mitarbeiters stehen. Im Gespräch versuchen Sie dann herauszufinden, welche Ihrer „Arbeitshypothesen“ die wahrscheinlichere ist.

### I.4 Situationsanalyse

Drei Aspekte stehen hier 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 zu ihm begeben. Das hat etwas mit Revier und Revierverhalten zu tun. Auch ist es entscheidend, ob der Termin gesetzt wird: „Kommen Sie bitte um 15.00 Uhr in mein Büro!“ oder „Können wir uns

heute einmal zusammensetzen? Wie wäre es um 15.00 Uhr? ... Geht es denn um 11.00 Uhr? ... Gut, 11.00 Uhr.“

## I.5 Selbstreflexion

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 diese „Standpunkten“ das Gespräch entwickeln? Hier geht es nicht um Mißverständnisse, sondern hier geht es um Meinungsverschiedenheiten. Auf diesem Feld ist eine Klärung in den meisten Fälle nicht möglich. Doch Sie hätten in diesem Fall eine Chance: 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 ich wirkungsvoller, als der vorgedachte Weg.

Was aber passiert, wenn sich der Mitarbeiter in seiner Auffassung nicht bewegt und auf seinen Standpunkt beharrt? Die Selbstanalyse dient der Spiegelung des eigenen Temperaments. Wer weiß, wie er reagieren könnte, hat bereits den ersten Schritt für ein überlegtes und souveränes Verhalten getan.

## **Die Vorbereitungsphase am Beispiel des MVG**

Was im Kleinen gilt, muß auch für die größeren Zusammenhänge Gültigkeit haben. Welche Rückschlüsse lassen sich aus diesem Beispiel für eine systematische Vorbereitung des MVG ziehen?

### I.1 Auftragsanalyse

Drei Aspekte sollen hier skizziert werden:

- a. allgemeine Standortbestimmung
- b. Inhalte des Gespräches
- c. Gesprächsebenen

#### a. Allgemeine Standortbestimmung

Das MVG hebt sich von der Beurteilung ab. Daher ist alles zu vermeiden, was auf Kritik, Mahnen, Richten, Schuldzuweisung und Ähnlichem hinaus-

läuft. 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 Gemachte auch dem Wünschenswerten entspricht.

<b>nicht gewollt</b>	<b>anzustrebendes Ideal</b>
Beurteilungsgespräch	Beratungsgespräch
Kritikgespräch	Abstimmungsgespräch
Leistungsvergleiche mit der Gruppe	individueller Leistungsvergleich
Richter	Coach
Bestenauswahl	Plazierung
Vordenker	Mitdenker
von oben nach unten	auf gleicher Ebene
statusorientierte Interaktion	Interaktion frei von Statusallüren
mahnen, kritisieren etc.	anleiten, ermuntern etc.
Vorwürfe austeilen	Hintergründe und Beweggründe entdecken

### b. Aspekte des Gesprächs

Am Ende des Gesprächs stehen zwei Gesprächsprotokolle: Die eine Gesprächsnotiz beschränkt sich auf die Abmachungen zwischen den beiden Interaktionspartnern, die andere ist für Dritte bestimmt (z. B. Wünsche zur Personalentwicklung, Personalabteilung). Entscheidend für die im Gespräch zu vertiefenden Aspekte sind die in den jeweiligen Leitlinien zu dem MVG vorgesehenen Vorgaben. Wichtig ist, daß man die ersten Gespräche nicht inhaltlich überfrachtet. Hilfreich für die künftige Entwicklung und Akzeptanz dieses Instrumentes ist es, den Gestaltungsraum vor allem in den ersten Jahren möglichst flexibel zu halten.

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 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.

### c. Gesprächsebenen

Es lassen sich drei Gesprächsebenen ausmachen. Es sind dies

- die sachorientierte, kognitive Ebene,
- die affektive Gefühlsebene,
- die soziale Ebene.

Viele Streitigkeiten und Konflikte werden auf der sachorientierten Ebene ausgetragen, obgleich sie ihre Ursache auf der affektiven Ebene haben. Besonders ergiebig ist es daher, in diesem Bereich einzusteigen. Der affektive Bereich ist allerdings weniger überschaubar und viele Reaktionen können sich zu einer Eigendynamik entwickeln. Daher sollte man sich auf diesem sehr „glatten Parkett“ mit größter Behutsamkeit bewegen.

## 1.2 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.

## a. Allgemein

Hier stehen Ziele wie etwa

- Was sollte am Ende der Gespräche herausgekommen sein?
- Was sollte für das Team herausgekommen sein?
- Was sollte für den Mitarbeiter A, B, C, ... herausgekommen sein?
- Was sollte auf keinen Fall passieren?

## b. Spezielle Erwartungen und Ziele

Das MVG ist keine Dienstleistung, die Sie nur für andere erbringen. Es ist eine gezielte Interaktion, aus der beide Gesprächspartner einen Nutzen ziehen sollen. Das MVG soll auch etwas in 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. Es geht in diesem ersten Schritt nicht darum, wie sie objektiv führen, sondern wie Ihr Führungsverhalten bei dem anderen ankommt. 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 das Beispiel 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...

Wie läßt sich ein solches Ziel umsetzen? Dabei spielen die drei Ebenen

- die sachliche Ebene

- die affektive
- die soziale Ebene

eine Rolle. Überschaubar und kalkulierbar ist vor allem die Auseinandersetzung auf der sachlichen Ebene.

Eine solch sachliche Ebene kann über „Führungsleitlinien“ angestrebt werden. „Führungsleitlinien“ sind für viele Mitarbeiter zu einer „Lachnummer“ geworden: „Zu schön um wahr zu sein!“ heißt es daher nicht selten, wenn über dieses Instrument diskutiert wird. Viele sehen in den Formulierungen schöne Worte, – mehr meist nicht. Das MVG könnte indes genutzt werden, um diesen Leitlinien Leben einzuhauchen. Da Führungsleitlinien Leitplanken eines angestrebten Miteinanders sind, kommt es darauf an, diesen Prozeß in Gang zu setzen und in Gang zu halten.

Nehmen wir als Beispiel die folgenden 13 Leitsätze. Viele sagen, daß hier Selbstverständlichkeiten festgeschrieben werden. Andere beklagen, daß man ja schon sehr weit abgedriftet sei, wenn man solche „Selbstverständlichkeiten“ auch noch formulieren muß. Doch wir sollten es mit Dante sehen:

Der eine wartet, daß die Zeit sich wandelt,  
Der andere packt sie kräftig an und handelt.

Anpacken heißt in diesem Fall, sich den eigenen Illusionen und Selbsttäuschungen zu stellen. Es gehört zur Psychologie des Menschen, Versäumnisse eher bei anderen auszumachen, als bei sich selbst. Hier setzt das Ziel für das MVG an:

- „Wie sieht und erlebt der Mitarbeiter die Umsetzung dieser 13 Verhaltensnormen?“
- „Wie glaube ich, daß diese 13 Verhaltensnormen in unserem Miteinander realisiert sind?“
- „Wie können wir in den nächsten Wochen und Monaten dieses Miteinander anhand dieser Leitsätze verbessern?“

In einem ersten Schritt prüfen Sie Schritt für Schritt, Leitsatz für Leitsatz, wie weit Sie bisher gekommen sind. Dabei steht Ihnen ein Rating (Abstufung/Noten) von 1 bis 7 zur Verfügung. Gegenüber den Schulnoten bedeutet hier die sieben die beste Ziffer. Sie können diese Bewertung unter zwei Gesichtspunkten erstellen:

1. Gesichtspunkt: „Wie weit habe ich diesen Leitsatz bezogen auf meinen Gesprächspartner realisiert?“



2. Gesichtspunkt: „Wie wichtig ist dieser Leitsatz für mich bzw. für unsere Zusammenarbeit?“

Beide Sichtweisen haben ihren besonderen Reiz. Die Bewertung kann aus verschiedenen Perspektiven (Standpunkten) erfolgen:

**Selbstbild:** Wie glauben Sie, daß Sie in bezug auf diese Leitsätze handeln?

**angenommenes Fremdbild:** Wie glauben Sie, würde Ihr Gesprächspartner diesen Bewertungsbogen ausfüllen?

Führungsleitlinien		
	Wo sehen Sie sich?	Wie wichtig ist dieser Leitsatz für mich?
	- +	- +
1. Wir vereinbaren eindeutige, nachprüfbare und realistische Ziele.	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦
2. Wir schaffen klare Verantwortlichkeiten:	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦
Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Verantwortung liegt!		
3. Wir informieren uns gegenseitig, rechtzeitig und umfassend und reden mehr miteinander als übereinander. Wir verbessern die gemeinsame Kommunikation.	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦
4. Wir binden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Entscheidungsprozeß ein.	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦
5. Wir erkennen Leistungen an und nehmen berechnigte Kritik an.	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦
6. Wir arbeiten im Team zusammen, helfen einander und unterstützen uns.	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦
7. Wir behandeln andere so, wie wir selbst behandelt werden wollen.	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦
8. Wir lernen systematisch aus Fehlern. Wir konzentrieren uns auf Lösungen statt Schuldige zu suchen, und prüfen gemeinsam, was wir besser machen können.	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦
9. Wir tragen Konflikte fair, offen, ehrlich und konstruktiv aus.	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦
10. Wir schaffen eine Vertrauenskultur, in der sich Offenheit und konstruktive Kritik entwickeln kann.	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦

<b>11. Wir qualifizieren uns und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend den sich wandelnden Anforderungen weiter.</b>	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦
<b>12. Wir setzen auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Arbeit, setzen auf Qualität und werden täglich besser.</b>	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦
<b>13. Wir sehen Veränderungen als Chance und stellen uns diesen Herausforderungen täglich von neuem.</b>	①②③④⑤⑥⑦	①②③④⑤⑥⑦

### I.3 Adressatenanalyse

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.

Fragen, die sich in diesem Kontext stellen, sind:

Allgemeine Fragen:

- Was geht in dem Kopf des Mitarbeiters vor?
- Wie stark sind die Ängste vor diesem Gespräch?
- Wieviel 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?

#### Spezielle Fragen zur Arbeitssituation:

- Wie hoch ist der Auslastungsgrad bei den Daueraufgaben?
- Wie stark läßt sich der Mitarbeiter bei Sonderaufgaben einbinden?
- Welche Potentiale könnten stärker ausgeschöpft werden?
- Welche Tätigkeiten führt er gerne aus?
- Welche Tätigkeiten meidet er?
- Was können wir gemeinsam in der Organisation verbessern?

#### Spezielle Fragen zu den Führungsleitsätzen

In der Zielanalyse war von dem Selbstbild und dem Fremdbild in bezug auf die Führungsleitlinien die Rede. Bezogen auf die Adressatenanalyse läßt sich ein dritter Schritt ergänzen: Versetzen Sie sich in den Mitarbeiter. Wie glauben Sie, wird er die 13 Leitsätze bezogenen auf Ihr gemeinsames Miteinander bewerten? Später werden Sie dieses angenommene Fremdbild mit den Einschätzungen des Mitarbeiters vergleichen. Dabei sollten Sie beim Abgleich zwischen dem angenommen und dem tatsächlichen Fremdbild bedenken: Nicht jedes Kreuz, das der Mitarbeiter gesetzt hat, muß auch zwangsläufig dessen tatsächlicher Einstellung entsprechen. Es ist durchaus denkbar, daß auch an dieser Stelle eine Variation des Harmonie-Managements greift: „Ärger vermeiden!“

Andere Mitarbeiter werden ehrlicher mit sich selbst und bei der Einschätzung des Verhaltens ihrer Führungskraft umgehen. Aus diesen Vergleichen lassen sich für das Miteinanderumgehen interessante Rückschlüsse für die Gestaltung der Zukunft ziehen. In jedem Fall ist der Abgleich, welchen Leitsatz Sie bzw. der Mitarbeiter für wichtig hält, eine interessante Variante, die

es lohnt, in dem anstehenden Gespräch zu vertiefen. Treten hier größere Abweichungen auf, dann sind weitgehende neue Erkenntnisse zu erwarten. Allerdings sollte es nicht nur bei einem Austausch von Worten bleiben. Es müssen Taten folgen. Dale Carnegie hat dies wie folgt formuliert:

Unser Problem ist nicht Nicht-Wissen,  
sondern unser Problem ist Tatenlosigkeit!“

Eine lernende Organisation setzt sich selbst Standards zur Weiterentwicklung. Ein solcher Standard könnte am Ende dieses Gespräches stehen: Addiert man die angekreuzten Punkte der 13 Leitsätze auf, dann erhält man einen Punktwert der zwischen 13 und 91 Punkten liegt. Ein Ergebnis dieses Gespräches kann es sein, daß beide Partner gemeinsam überlegen, wie sie im nächsten Jahr das Ergebnis der Punktzahl verbessern können. Ist im gemeinsamen Gespräch beispielsweise ein Punktwert von 42 Punkten herausgekommen, stellt sich die Frage: „Was können wir tun, um im nächsten Jahr das Gespräch auf einem höheren Niveau fortsetzen zu können?“ „Bei welchem der Leitsätze können wir die besten Effekte erzielen?“

#### I.4 Situationsanalyse

Bei der Situationsanalyse geht es im weiteren Sinne um die Rahmenbedingungen, Terminabsprachen und Planungen für das Gespräch. 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 schreibt 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?
- Wieviele Gespräche sind in einem bestimmten Zeitintervall sinnvoll?

- Wieviel 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?

### I.5 Selbstreflexion

Mental sollten Sie sich darauf einstellen, daß in diesem Gespräch nicht nur Nettigkeiten ausgetauscht werden. Je ehrlicher und offener dieses Gespräch geführt wird, desto wahrscheinlicher ist es, daß Sie in dem Gespräch auch härtere Brocken verdauen müssen. Hierauf sollten Sie sich offen einstellen und dies als eine Chance begreifen. Ernst Jünger hat das auf seinem 100. Geburtstag etwa wie folgt formuliert: „Ich danke allen Menschen, die mir in meinem Leben das gesagt haben, an dem ich gewachsen bin. Das waren meist keine Nettigkeiten, sondern schmerzhaftes und korrigierende Eingriffe in mein Selbstbild. Häufig waren es nicht meine Freunde, sondern meine Kritiker, die mir diese Hilfe gaben.“

In der Ziel- und Adressatenanalyse sind die ersten formalen Schritte eines gelenkten Feedback-Gebens und eines Feedback-Annehmens getan worden. Über das Instrument der Führungsleitlinien lassen sich die Standpunkte der beiden Partner abschätzen. Jetzt kommt es darauf an, diese Dynamik konstruktiv und kreativ zu nutzen.

Jeder Partner füllt das Arbeitsblatt „Führungsleitbild“ zweimal aus:

<b>Selbstbild:</b>	„Wie sehe ich mich?“
<b>angenommenes Fremdbild:</b>	„Wie glaube ich sieht mich der andere?“

Aus dem Selbstbild und dem angenommenen Fremdbild leitet sich ein dritter Aspekt ab. Mit dem Austauschen der Unterlagen steht auch das Fremdbild fest:

<b>Fremdbild:</b>	„Wie sieht mich der Gesprächspartner tatsächlich?“
-------------------	--

<b>Selbst- und Fremdbild</b>		
auszufüllendes Instrument: Leitsätze der Führung	durch die Führungskraft	durch den Mitarbeiter
Selbstbild	Wie läßt sich mein Verhalten zum Mitarbeiter als Führungskraft beschreiben? Wie glaube ich, trete ich als Führungskraft meinem Mitarbeiter gegenüber auf?	Wie läßt sich mein Verhalten als Mitarbeiter zur Führungskraft beschreiben? Wie glaube ich, trete ich als Mitarbeiter gegenüber meiner Führungskraft auf?
angenommenes Fremdbild	Wie wird der Mitarbeiter die Zusammenarbeit anhand des Bogens „Leitlinien“ beschreiben?	Wie wird die Führungskraft die Zusammenarbeit anhand des Bogens „Leitlinien“ beschreiben?

Der Reiz dieses Ablaufes liegt in dem Erkennen des eigenen blinden Flecks. Wer die Chancen nutzt, erfährt viel über sich selbst.

In der Selbstreflexionsphase sollten Sie Ihre eigenen Grenzen für sich definieren. Andererseits ist es auch selbstverständlich, die von dem Gesprächspartner gezogenen Grenzen zu respektieren.

## **II. Die Konzeptions- und Organisationsphase am Beispiel der verlängerten Mittagspause**

Die Konzeptions- und Organisationsphase kann an einem weiteren Fall herausgearbeitet werden: Die verlängerte Mittagspause

*In einer Organisationseinheit mit vielen und intensiven Kundenkontakten in der Zeit von 8.30 bis 12.15 Uhr hat sich bei den Mitarbeitern eine Unart eingeschlichen. Die Mitarbeiter gehen etwa ab 12.20 Uhr in die Mittagspause. Dazu checken sie im Rahmen der gleitenden Arbeitszeit zunächst die vorgeschriebenen 30 Minuten aus. Diese Zeit nutzen sie zum Einkaufen und zu einem Gang durch die Stadt. Gut bepackt mit den neusten Zeitschriften und einem Menü aus dem Schnellimbibé kehren sie zurück an ihren Schreibtisch. Hier verlängern sie ihre Mittagspause, während die Arbeitszeit wieder gemessen wird.*

*Der nächst höhere Chef sieht dies mit wachsendem Ärger. Als eines Tages die unmittelbare Führungskraft über die viele Arbeit in der Abteilung klagt, die mit der jetzigen Personalausstattung kaum zu bewältigen sei, und für seine Mitarbeiter eine Stellenvermehrung einfordert, setzt ein Donnerwetter des nächst höheren Chefs ein: „Statt mehr Stellen zu fordern, sollten Sie erst einmal dafür sorgen, daß die vorgeschriebenen Arbeitszeiten auch eingehalten werden!“*

Für den unmittelbaren Chef war die Begegnung mit seiner Führungskraft nicht besonders erquicklich.

Denkbar ist bei diesem Fall, daß auf der operativen Ebene beide Parteien auf ihrem Standpunkt beharren. Dabei könnte es zu folgendem Dialog kommen: „Sie haben mich in eine unangenehme Situation gebracht,“ so der unmittelbare Vorgesetzte zu seinen Mitarbeitern. „Die Leitung beklagt zu recht, daß Sie ständig die Mittagspause überziehen! Halten Sie sich an die vorgegebenen Zeiten! Dann macht es einen Sinn, das Gespräch mit der Leitung zu suchen. Zur Zeit habe ich bei der Art, wie sie Ihre Pausen ausleben keine Chance, unser gemeinsames Anliegen zu vertreten und mehr Stellen einzufordern!“ Das sieht der Mitarbeiter Müller anders: „Sie wissen doch, welcher Streß am Morgen hier herrscht. Da bedienen sie den ersten Kunden und schon geht das Telefon. Kaum habe ich aufgelegt, beschwert sich der Bürger, den ich gerade bediene. Kaum ist er wieder ruhig gestellt, geht die Türe auf und ein andere streckt den Kopf herein: 'Ich habe da eine kurze Frage...!' So geht das ununterbrochen am Vormittag. Wir kommen noch nicht einmal dazu, auf die Toilette zu gehen. Schauen Sie sich doch einmal in den anderen Abteilungen des Hauses um! Da nehmen sich die Mitarbeiter am Vormittag ihre Pausen – und sei es, daß sie zum Telefon greifen und den Abend mit ihrer Freundin organisieren. Das alles können wir nicht. Im übrigen sind wir nach diesen vier Stunden völlig ausgebrannt und müssen uns regenerieren!“ „Dazu ist ja die Gleitzeit eingerichtet worden!“, mahnt der unmittelbare Chef, „Sie haben die Möglichkeit, Ihre Mittagspause bis zu 90 Minuten auszuschöpfen!“ „Jede Kassiererin in einem Supermarkt hat das Recht auf bezahlte Arbeitsunterbrechungen! Unsere Arbeit ist mit Sicherheit mental ebenso anspruchsvoll. Nur bislang hat man es – und das entgegen dem Fürsorgeprinzip – versäumt, diese Belastung und Intensivierung der Arbeit durch Ergonomen untersuchen zu lassen!“ Leicht genervt, beginnt sich Eskalationsspirale zwischen den Gesprächspartnern zu zuspitzen. „Ich denke, wir sollten auf dem Punkt kommen: Sie werden für 38,5 Stunden in der Woche bezahlt, also halten Sie sich auch an die Arbeitszeiten!“

Eine Analyse des Gesprächsablaufes läßt vermuten, daß weder eine Vorbereitungsphase noch eine durchdachte Gesprächskonzeption diesem schwierigen Interessensabgleich vorangegangen ist. In der Konzeptions- und Organisationsphase geht es um fünf Einzelschritte.

II. Konzeptions- und Organisationsphase
II.1 Konzeption des Ablaufs
II.2 Inhaltliche Abfolge
II.3 Inhaltliche Verpackung
II.4 Einsatz von Methoden
II.5 Einsatz von Medien

## II.1 Konzeption des Ablaufs

Wichtig ist der Grundsatz: „Die selbstgefundene Lösung ist dauerhafter und wirkungsvoller als die vorgedachte Lösung.“ Ziel des Chef muß es sein, daß die Mitarbeiter selbst die Lösung dieses Konfliktes finden. Als Moderator und Coach meidet die Führungskraft alles, was auf Vorwürfe, Kritik und/ oder Polemik hinausläuft. Das soll nicht heißen, daß Fehlverhalten nicht beim Namen genannt werden darf. Statt Vorwürfe geht es um die **aktive** Auseinandersetzung mit diesem Konflikt sowie um eine gemeinsame Lösung.

Aus diesem Grundsatz leitet sich ein wichtiger Baustein einer Gesprächstechnik: Wer fragt, aktiviert den Gesprächspartner. Allerdings gilt auch: Wer fragt, der lenkt. Daher ist diese Technik mit großer Behutsamkeit anzuwenden, um das Gespräch nicht in eine „handfeste“ Manipulation einmünden zu lassen.

Eine weiterer Grundgedanke sollte das Gespräch leiten. Fehler sollten als Botschaften gesehen werden. Sie sind häufig keine Fehlleistungen. Entscheidend für das Gespräch ist es daher, diese Botschaften zu dekodieren. Gelingt es, die eigene Einstellung so zu programmieren und im Verhalten authentisch zu bleiben, dann wird dieses Gespräch ein Erfolg.

## II.2 Inhaltliche Abfolge

Ist der Zielkonflikt zwischen Leitung und Mitarbeitern erkannt, dann geht es in einem weiteren Schritt um das Ausleuchten der Standpunkte. Es ist bei Konfliktgesprächen ein häufig zu beobachtender Fehler, daß man sich schon bald im Gespräch vor allem auf Dinge konzentriert, die sich nicht unmittelbar verändern lassen (sogen. Bedingungsfaktoren) und dabei das Naheliegende und das, was zu ändern ist (sogenannte Gestaltungsfaktoren) übersieht. R. Niebuhr bringt das in den folgenden Appell:

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

Daher ist es ein strenge Disziplin im Gesprächsablauf häufig auch der erste Schritt zur Lösung der anstehenden Herausforderung.

Formal läßt sich der Gesprächsablauf gliedern in

- eine Einstiegsphase (Intention: warming up),
- eine Hinführungsphase (Intention: Überblick verschaffen),



- eine Abfolge der Gesprächsstufen (Intention: Informationsüberforderung vermeiden, aktives Mitgestalten, Dramaturgie),
- eine Zusammenfassung (Intention: Auffordern zum Handeln).

Der Einstieg ist wichtig, um die Gesprächspartner auf die Inhalte des Gesprächs einzustimmen.

In der Hinführungsphase werden zunächst die Punkte gesammelt, die in dem Gespräch angesprochen werden sollen. Auf die Frage: „Was können wir gemeinsam tun, damit Sie ihre Mittagspause nicht weiterhin überziehen?“ folgt zunächst eine „Ideensammlung“: Denkbar ist, daß es aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter nur eine Lösung des Problems gibt: Sie werden zum Abbau ihres Stresses vor allem auf zusätzliche Stellen pochen. Dieser „Tunnelblick“ läßt kaum noch Raum für andere Perspektiven. Die Kunst der Führungskraft als Moderator ist es, im gemeinsamen Dialog gemeinsam weitere Lösungsalternativen zu entwickeln. In der Hinführungsphase werden daher weitere Gesichtspunkte zusammengetragen, die zur Entspannung des Konfliktes beitragen können.

Am Ende der Hinführungsphase stehen dann als denkbare Lösungsansätze:

- Zusätzliche Stellen
- Verlängerte Öffnungszeiten
- Umschaltung der Anrufe
- gesonderte Pausenräume
- ein neuer organisatorischer Zuschnitt
- Schulungen zum Arbeitszeitmanagement
- Einsatz von Springern
- Aushilfskräfte

Nachdem diese Punkte gesammelt wurden, können sie nach Wichtigkeit und Interesse gemeinsam von den Gesprächspartnern gereiht werden. Jeder Punkt wird dann, versehen mit einem Zeitbudget, diskutiert. Diese laterale Vorgehensweise verhindert ein einseitiges vertikales Abgleiten und Vertiefen einzelner Punkte.

### II.3 Inhaltliche Verpackung

Es gilt, die passenden Worte für den Adressaten der Botschaft zu finden. Hinweise wie: „Sie werden dafür bezahlt, daß Sie die Arbeitszeiten einhalten!“ mögen zwar richtig sein, treffen aber nicht den Kern des Problems. Eine offenere Diskussion ist bei der folgenden Wortwahl – hinter der auch eine entsprechende Einstellung stehen muß – vorstellbar: „Was können wir gemeinsam tun und veranlassen, damit Sie ihre Mittagspause nicht überziehen?“

### II.4 und II. 5 Methoden und Medien

Die Meta-Plan-Technik steht für diesen Teil. Es geht um eine Visualisierung des Denkablaufes bei einer gleichzeitigen Aktivierung der Gesprächspartner.

### **Einige Merksätze für die Durchführung des MVG**

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 Gesprächs: Liegt er eher auf der sachlich-intellektuellen Ebene oder eher auf der sozio-emotionalen 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, einer Aufforderung zum Handeln. 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)

## Kurzfassung

Wer bei den neuen Wegen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt, sollte die Sprach- und Kommunikationsbarrieren innerhalb einer Organisation überwinden. Ein wichtiger Meilenstein auf diesem Weg ist ein systematisches Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG). Dieses Gespräch hebt sich von der täglichen Kommunikation zwischen Führungskräften und zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Bei einem MVG handelt es sich um ein periodisch, in festgelegten Zyklen stattfindendes Gespräch mit einem Instrument (vgl. Leitlinie des MVG, Formular für Gesprächsnotizen), einem geregelten Ablauf und feststehenden Regeln (z.B. Vertraulichkeit, Gegenseitigkeit, etc.) zwischen einer Führungskraft und einem direkt nachgeordneten Mitarbeiter. Ziele, Zeitpunkt, Zeitdauer (Mindeststrahlen) und Häufigkeit (z.B. einmal im Jahr) der Gespräche sind festgelegt.

Viele Leitungs- und Führungskräfte sehen keine Notwendigkeit für diesen zusätzlichen Aufwand. Sie sehen in diesem Instrument ein Festschreibung von Selbständigkeiten. Selbst Spitzenmanager erliegen mitunter dieser Illusion und Selbsttäuschung. Sie sind fest davon überzeugt, daß sie eine „**offene**“ und „**vertrauensvolle**“ **Gesprächskultur** praktizieren. Nicht immer teilt die unmittelbare Umgebung diese Selbsteinschätzung. Selbstbild und Fremdeinschätzung stehen häufig in einem drastischen Widerspruch

zueinander. Diese Beobachtung legt den Schluß nahe: Es kommt nicht nur darauf an, wie man führt und kommuniziert, sondern es gilt herauszufinden, wie das eigene Führungs- und Interaktionsverhalten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesehen und erlebt wird. An dieser Nahtstelle zeigt sich der eigentliche Reiz eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs. Es ist häufig bereits ein großer Gewinn, wenn zunächst einmal Meinungen möglichst wertneutral und sanktionsfrei ausgetauscht werden können. Das ist für einen Manager nicht immer leicht zu begreifen und zu akzeptieren. Denn als „Tatenmensch“ ist der Manager an einem meßbarem „Output“ interessiert. Mit den Voraussetzungen eines MVG und den hierzu erforderlichen Techniken der Gesprächsführung befaßt sich dieser Beitrag.

## Summary

Language and communication barriers must be overcome by all those seeking to make better use of employees. A systematic interview between employee and superior (MVG) is an important milestone within this framework. This interview is different to the day to day communication between management and assigned employees in that it is a periodical interview which takes place at fixed intervals with an instrument (cf MVG guidelines, form for interview notes), a fixed order of events and fixed rules (e.g. confidentiality, mutuality etc.) between a manager and a directly assigned employee. Objectives, time, length (minimum framework) and frequency (e.g. once a year) of the interviews are fixed.

Many executive and managerial staff do not see the necessity for this additional expenditure, believing this instrument to be a way of laying down autonomies. Even top managers succumb to this illusion and self-deception. They are entirely convinced that they are practising **“open”** and **“confidential” interview culture**. The direct environment does not always share this self-estimation. Self-image and outside assessment often differ dramatically. This observation leads to the conclusion that it is not only important how one leads and communicates but also how one's own leadership and interactive behaviour is seen and experienced by the employees. This is the real attraction of the interview. It is already helpful if opinions can be exchanged neutrally and free of sanction. This is not always easy for a manager to understand and accept. Because as a “person of deeds” the manager is interested in measurable output. This article deals with the prerequisites for an MVG and the necessary interview techniques.

## Résumé

Chaque fois que l'on innove en misant sur les collaboratrices et collaborateurs, il est recommandé d'éradiquer les barrières de langage et de communication au sein d'une organisation. Un facteur déterminant dans cette

voie est un Dialogue Collaborateurs – Supérieurs hiérarchiques (DCS) systématique. Ce dialogue se démarque de la communication quotidienne entre les supérieurs hiérarchiques et les collaboratrices et collaborateurs subordonnés. Le DCS est en effet un dialogue périodique qui se déroule selon des cycles déterminés avec un instrument particulier (cf directive du DCS, formulaire pour notes sur le dialogue), un déroulement bien précis et des règles déterminées (par exemple confidentialité, réciprocité, etc.) entre un cadre et un collaborateur subordonné direct. Les objectifs, la date, la durée (horaire minimum) et la fréquence (par exemple une fois par an) des entretiens sont fixés à l'avance.

Beaucoup de cadres et dirigeants estiment qu'il n'est pas nécessaire de consentir ces efforts supplémentaires. Ils estiment que cet instrument a pour effet de réprimer le sens de l'autonomie. Même de hauts managers succombent parfois à cette illusion et à cette tromperie de soi-même. Ils sont intimement convaincus de pratiquer une **culture du dialogue «ouverte»** et **«confiante»**. Or leur environnement immédiat ne partage pas toujours cette estimation de soi. L'idée que l'on se fait de soi-même et l'opinion qu'a autrui de nous-mêmes sont, fréquemment, en contradiction flagrante. Ce constat incite à conclure que l'important n'est pas toujours la façon dont l'on dirige les hommes et dont l'on communique, mais qu'il convient d'établir comment les collaboratrices et collaborateurs voient et vivent le propre style de conduite et d'interaction des cadres et des dirigeants. C'est à cette interface que le Dialogue Collaborateurs – Supérieurs hiérarchiques peut profiter de tous ses avantages proprement dits. Il est fréquent que ce soit déjà un grand bénéfice que de pouvoir échanger tout d'abord des opinions, avec la plus grande neutralité sur le plan des valeurs et sans devoir craindre des sanctions. Pour un manager, ceci n'est pas toujours facile à comprendre ni à accepter. En effet, en tant qu'«homme d'action», le manager porte de l'intérêt à un «output» mesurable. C'est aux préalables au DCS et aux techniques nécessaires à cette fin pour la conduite du dialogue que se consacre le présent article.