

Der Öffentliche Dienst

Personalmanagement und Recht

58. Jahrgang Nr. 2/2005

Seiten 25–48

Brücken bauen durch (Ver-)Trauen – Das Mitarbeitergespräch*

Prof. Dr. H.-E. Meixner**, 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 sowie persönliche Belange des Arbeitsumfeldes zu thematisieren und mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. »Es fehlt die Zeit!«, so hört man oft als Entschuldigung. Allerdings ist der Hinweis »Ich habe keine Zeit« bei genauem Hinsehen ein Weichmacher-Argument. Diesem Argument fehlt es an Offenheit und Klarheit. Richtiger wäre der Hinweis: »Für mich sind andere Termine wichtiger! Ich habe andere Prioritäten gesetzt!«



Der Beitrag zeigt, dass sich der Aufwand für ein formalisiertes Mitarbeitergespräch lohnt. In einem kurzen Überblick werden die Besonderheiten dieses Gespräches gegenüber anderen Führungsgesprächen herausgearbeitet.

I. Ist das »angenehme« Mitarbeitergespräch notwendig?

Nicht jede Teamleitung und nicht jeder Mitarbeiter lassen sich für ein im Jahresrhythmus zu führendes Gespräch spontan begeistern. Viele sehen in dem angeordneten Jahres- bzw. Mitarbeitergespräch einen Vorgang, der sich täglich im Miteinander von Führung und Ausführung wiederholt. Aus dieser Perspektive scheint es keinen Handlungsbedarf für ein Mitarbeitergespräch (MG) zu geben. In diesem Sinne ist dann häufig von einem vermeidbaren Aktionismus die Rede.

»Es wäre schlimm um uns bestellt«, so ein häufig genanntes Abwehrargument, »wenn wir dieses Jahres-

gespräch tatsächlich brauchen! Schließlich sprechen wir täglich mit unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und stimmen uns ständig miteinander ab! Wir kennen unser Team und unsere Teamspieler, und wir wissen, wo der Schuh drückt! Was also soll dieser überflüssige Formalismus an zusätzlichen Erkenntnissen bringen?! Es wird ohnehin schon zu viel zerredet!«

Sicherlich ist dieses Argument nicht ganz von der Hand zu weisen. Es gibt heute viele Teamleitungen, die sich über den dienstlichen, aber auch privaten Hintergrund ihrer Mitarbeiter ein gutes und treffendes Bild machen können. Aber es gibt auch Führungskräfte, die in der Hektik des Tagesgeschehens keine Zeit finden, sich um das persönliche Kolorit ihrer zugeordneten Mitarbeiter zu kümmern. Manche wollen auch grundsätzlich nur den Mitarbeiter als Funktionsträger sehen. Durch diese verkürzte Sicht werden nicht selten brachliegende Potenziale übersehen, was zur Konsequenz hat, dass diese Möglichkeiten für die Organisation nicht genutzt werden.

Das MG ist wie eine Entdeckerreise: Man erfährt sehr viel von dem anderen, auch wenn man glaubt, alles bereits über ihn zu wissen – vorausgesetzt, man lässt sich auf die Regeln dieser Gesprächsform ein. Die erste und wohl auch wichtigste Regel dabei ist die mentale Einstimmung.

Nehmen wir ein Beispiel:

Die Aufgabe lautet: Skizzieren Sie das Zifferblatt Ihrer Uhr aus dem Gedächtnis heraus. (Z. B. Wie viele Ziffern? Römische Ziffern? Arabische Ziffern? Form der Zeiger? Einteilung des Zifferblatts – mit Punkten oder Strichen?)

Und nun eine weitere Aufgabe: Überprüfen Sie in einem weiteren Schritt Ihre Angaben und korrigieren Sie Ihre Annahmen mit den tatsächlichen Gegebenheiten des Zifferblattes Ihrer Uhr.

Viele, die sich dieser Übung stellen, erkennen mit einem leichten Schauer, wie weit die Vorstellung von dem tatsächlichen Bild abweichen kann. Und dies, obgleich man täglich mehrfach die Uhr benutzt. Dabei handelt es sich um ein ganz einfach aufgebautes und

* Um den Lesefluss nicht zu hemmen, wurde durchgängig die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind auch die Mitarbeiterinnen angesprochen.

** Der Verfasser ist Dozent an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW.

gut überschaubares Instrument – objektiv, sachlich und ohne Stimmungsschwankungen.

Der Mitarbeiter ist dagegen vielschichtig. Hier lassen sich weit mehr bedeutsame »Details« übersehen, und viele unerwartete Veränderungen beeinflussen das Wahrnehmungsfeld.

Und nun noch eine Frage zum Abschluss: Welche Zeit zeigte die Uhr, als Sie das Zifferblatt mit Ihren Vorstellungen verglichen?

Setzt man diese Frage in Seminaren ein, dann zeigt sich, dass nur ganz wenige Teilnehmer sich in diesem Kontext die Uhrzeit merken. Dahinter steht eine Botschaft: Die Wahrnehmung wird selektiv gesteuert. Die täglichen Gespräche sind auf die aktuellen Herausforderungen gerichtet: Es zählt die Aufgabe und die Aufgabenerfüllung. Die Befindlichkeiten des Aufgabenträgers werden hingegen sehr leicht übersehen. Das MG aber schafft den mentalen Rahmen, die selektive Wahrnehmung auf eine andere Perspektive des Mitarbeiters zu lenken.

Ein »angeordnetes« Mitarbeitergespräch macht daher »Sinn«: Beide Gesprächspartner schärfen ihre Wahrnehmung füreinander: Wir nehmen wahr, worauf wir uns einstellen. Wer sich statt auf die Sachanliegen auch einmal auf Beziehungsaspekte einstellt, erhält viele interessante Antworten auf manche beobachtete Ungereimtheit.

II. Charakteristische Merkmale eines institutionalisierten Mitarbeitergesprächs

Bei einem Mitarbeitergespräch handelt es sich um ein periodisch, in festgelegten Zyklen stattfindendes Gespräch auf der Grundlage

- eines *Instrumentes* (vgl. Leitlinie des MG¹, Formular für Gesprächsnotizen, Dokumentationsformulare), in dem der inhaltliche Gestaltungsrahmen festgelegt ist,
- eines *geregelten Ablaufs* und feststehender Regeln (z. B. Unmittelbarkeit der Führung, Vorgabe der Gesprächsintention und des inhaltlichen Rahmens, Vier-Augen-Gespräch, Vertraulichkeit, Gegenseitigkeit, etc.)
- zwischen zwei *gleichberechtigten Interaktionspartnern* unterschiedlicher hierarchischer Ebenen (Führungskraft mit einem direkt zugeordneten Mitarbeiter).

Dabei stehen Ziele, inhaltlicher Gestaltungsrahmen, Zeitpunkt, Zeitdauer (Mindestrahmen) und Häufigkeit (z. B. einmal im Jahr) der Gespräche fest.

Was aber ist das Besondere an diesem Gespräch? Das MG stellt ein partnerschaftliches Gespräch zwischen

dem Mitarbeiter und der direkten Führungskraft. Offensichtlich gibt es hier ein Defizit, das wenn durch Nicht-Wollen oder fehlende Kommunikationstechniken verursacht ist, wohl aber durch die Heftigkeit des Tagesgeschäftes entstehen kann. Dann kommen Fragen, Abstimmungsprozesse und Themen grundsätzlicher und persönlicher Art im Alltagsgespräch und im täglichen Stress zu kurz, wie es in einer Leitlinie zum Führungsverhalten² heißt.

Das Mitarbeitergespräch ist somit eine von vielen Gesprächsformen der Verwaltung.

Trifft man eine Unterscheidung der Kommunikation zwischen den formellen, anlassbezogenen Gesprächen und den eher informellen täglichen Orientierungs- und Informationsgesprächen, dann ist das Mitarbeitergespräch dem anlassbezogenen Gesprächstyp zuzuordnen.

1. Anlassbezogene, formelle Gespräche

Anlassbezogene, formelle Gespräche sind:

- a) Das *Mitarbeiter-/Jahresgespräch* mit dem Ziel, die Beziehungen zu klären und somit Arbeitsklima und Zusammenarbeit zu verbessern. In diesem Gespräch geht es um das bessere Kennenlernen der anderen, und es geht um ein Feedback, wie das Verhalten des jeweiligen Gesprächspartners bei den anderen »ankommt«. Ein weiterer Aspekt dieses Gespräches liegt auf dem Aspekt »Förderung und Entwickeln«.
- b) Das *Status-/Zielvereinbarungsgespräch* mit dem Ziel, die sach- bzw. aufgabenbezogene Ebene zu klären bzw. Aufgaben- und Arbeitsziele einander zu vereinbaren.
- c) Das *Beurteilungsgespräch* mit dem Ziel, erbrachte Leistungen gemeinsam zu analysieren, Stärken und Schwächen herauszuarbeiten, Verwendungspotenziale zu entdecken und Verwendungsmöglichkeiten zu erörtern.
- d) Dabei finden drei Varianten Anwendung:
 - aa) Beurteilungsgespräch zur Vereinbarung qualitativer, quantitativer Maßstäbe: Verhaltensstandards zu Beginn einer mehrjährigen Beurteilungsperiode,
 - bb) Beurteilungsgespräch als »Meilensteingespäch« nach Ablauf eines Jahres im Beurteilungszeitraum,
 - cc) Beurteilungsgespräch zur Eröffnung der Beurteilungsergebnisse, ggf. mit der Subvorbereitung eines Gesprächs zur Vorbereitung und Abstimmung der Beurteilung.

2. Informelle Gespräche

Nicht geregelte, eher informelle Führungsgespräche, die das tägliche Führungsfeld prägen, sind u. a.:

² Vgl. Führungsleitbild der Stadtverwaltung Datteln.

¹ »Leitlinien« bzw. Leitsätze der Führung – wie auch der Zusammenarbeit – wirken auf das Verhalten von Führungskräften. Z. B. durch Leitsätze wie: »Wir gehen fair und rücksichtsvoll miteinander um.« Leitsätze bilden die Verwaltungs- bzw. Unternehmenskultur ab.

- a) das Informationsgespräch,
- b) das Kritikgespräch,
- c) das Beratungsgespräch (Coaching),
- d) das Motivationsgespräch,
- e) das Koordinierungsgespräch,
- f) das Unterweisungsgespräch,
- g) das Feedback-Gespräch.

III. Worauf kommt es beim Mitarbeitergespräch an?

Gegenüber den »informellen« Gesprächstypen ist das Besondere an dem Mitarbeitergespräch, dass es sich vor allem auf das WIE der Arbeit bezieht und weniger auf das WAS. Damit werden die aktuellen sachlichen Schwerpunkte um affektive und soziale Inhalte ergänzt. Der Blick für den Arbeitspartner wird geöffnet. Es geht nicht nur selektiv um den Funktionsträger, es geht um eine umfassendere Sicht: Der Arbeitskollege tritt als Mensch und Partner mit seinen individuellen und persönlichen Zügen in den Vordergrund des Gesprächs. Verständnis kommt durch Verstehen: Es geht nicht nur um das WAS, es geht vor allem auch um die Beweggründe für das beobachtete Verhalten.

1. Fallbeispiel

In einer Verwaltung kommt es wiederholt zu Beschwerden über eine Führungskraft. Hart und unbarmherzig werden von dem Teamleiter Fehler und Fehlverhalten geahndet. In diesem Team ist klar definiert, wer das Sagen hat. Widerspruch wird nicht zugelassen. Jeder kennt seinen Platz, jeder weiß, was von ihm verlangt wird. Eine gewisse Verlässlichkeit im System ist erkennbar und es wird klar und unmissverständlich gesagt, was verlangt wird. In diesem Umfeld kann sich ein Mitarbeiter kein »Schwächeln« leisten. Schwächen werden gnadenlos aufgedeckt. Leichtgewichte und sensiblere Naturen haben hier keine Chance. Der schroffe Ton verkürzt manche Diskussion.

Die Meinungen im Team über das Klima sind geteilt: Einige kommen mit diesem Führungsstil insgesamt gut klar, andere drohen hoffnungslos unterzugehen, und wiederum andere haben sich mit einem inneren Grollen an die Gegebenheiten angepasst.

Die übergeordnete Leitung ermahnt den Teamleiter immer wieder, mehr Sensibilität für die zwischenmenschlichen Töne zu entwickeln, drängt zu Seminaren, kritisiert das autoritäre Verhalten und droht mit ernsteren Maßnahmen. Der Teamchef nimmt dies mit unbewegter Miene zu Kenntnis und sagt zu, dass er daran arbeiten werde. Doch es ändert sich im Verhalten des Teamchefs so gut wie nichts. Bei alledem ist der Teamchef ein verlässlicher und kompetenter Aufgabenbewältiger. Um das Schlimmste zu vermeiden, hat die übergeordnete Leitung ein offenes Ohr für das

Team. Wer unterzugehen droht, wird schnell und unbürokratisch aus dem Team herausgelöst und in ein für ihn geeignetes Umfeld versetzt. Das geht dann meist ohne größere Diskussionen mit dem Teamleiter. Ohne erkennbar Regungen zu zeigen, stimmt er zu.

Auf diese Weise haben sich Leitung und Führungskraft über Jahre arrangiert. Doch die Beziehung zwischen diesen beiden Menschen ist angespannt, insgesamt unpersönlich. Die Leitung hat das Gefühl, dass sie an diesen Menschen nicht herankommt. Das ändert sich, als der Ruhestand dieses Teamleiters ansteht. In einem der letzten Gespräche vor dem Ausscheiden aus dem Berufsleben wird dieser bis zur »Halskrause zugeschnürte« Mitarbeiter seiner Leitung gegenüber widererwartend gesprächig. Es ist, als sei eine schwere Bürde von diesem Menschen genommen worden. In diesem Gespräch erfährt die Leitung, dass dieser Mitarbeiter in frühen Jahren den Tod der Eltern und Geschwister hat miterleben müssen. Ohne Nestwärme wurde er von einer Stelle zu einer anderen verschoben und schon bald war für ihn klar: Wer Gefühle zeigt, der hat bereits verloren. Wer sich nicht den Respekt der anderen erkämpft, wird zum Spielball. Seine Erfahrungen gipfelten in der Überzeugung: »Das Leben ist hart und nur Härte gegen sich selbst und andere lassen einen überleben. Man kann entweder Gewinner oder Verlierer sein. Es gibt keine Zwischentöne!« Und so setzte dieser Teamchef alles daran, immer Gewinner zu sein.

In diesen wenigen Stunden kurz vor dem Ausscheiden wurde einiges aufgearbeitet, was bislang unausgesprochen blieb. Vieles wurde der Leitung jetzt verständlicher und manches hätte sie wohl auf Grund dieses Hintergrundes anders geregelt.

2. Analyse des Fallbeispiels

Sicherlich gehört dieser Fall nicht zum Alltäglichen im Führungsfeld. Doch was im Großen zählt, zeigt sich auch im Kleinen. Nur lassen sich bei den kleineren, weniger dramatischen Beispielen die Konturen nicht so klar und abgegrenzt aufzeigen.

Wenden wir uns daher einer kurzen Analyse dieses Falles zu:

a) Wir können unterstellen, dass es bei der Lösung der täglichen Probleme zwischen diesen beiden Menschen Kommunikationsbarrieren gegeben hat. Wahrscheinlich nahm der Teamleiter unkommentiert die Kritik seiner Führung hin. Er orientierte sich an den Machtkoordinaten und auf Grund seiner Philosophie und Führungspraxis hatte man hinzunehmen und nicht zu diskutieren. Auf der anderen Seite stand eine Leitung, die an diesem »Betonkopf« verzweifelte. Irgendwann kam dann die Resignation: »Der lernt es nie!«

b) Neben dieser sachlichen Ebene ist in dieser Beziehung auch viel emotionaler Sprengstoff enthalten.

Sicherlich hatten beide Gesprächspartner im Verlauf ihrer Zusammenarbeit viel Energie aufzuwenden, um sachlich zu bleiben und nicht »zu explodieren«. Das hat wahrscheinlich große Energien gebunden – auf beiden Seiten.

c) Die Fremdwahrnehmung tat ein Übriges: Vielleicht sah der Teamchef in seiner Führung das Weichei, das in Harmonie herumeiert, statt klar und deutlich den Mitarbeitern zu sagen, wo es langgeht und was Sache ist. Denkbar ist, dass die Leitung in dem Teamchef ein menschenverachtendes, aber leider für den Arbeitsablauf unverzichtbares Ekel sieht.

d) Kontakt schafft den erforderlichen sozialen Kitt zwischen zwei Menschen. Wo er fehlt, da baut sich Sprachlosigkeit auf. Menschen suchen so eine abgesicherte Beobachtung, vor allem den Kontakt mit anderen Menschen, die sie sympathisch finden, mit denen sie vieles teilen. Dabei gilt: »Kontakt schafft Sympathie.« Doch so unterschiedliche Naturen, wie sie in diesem Beispiel beschrieben wurden, meiden eher den gemeinsamen Kontakt, beschränken ihn auf das absolute Muss. Und weil dies so ist, entfremden sich die beiden eher, als dass sie im Team zusammenwachsen. Und gerade hieraus ergeben sich weitere Irritationen.

e) Fehlender Kontakt auf der einen Seite und häufige Kontakte mit anderen auf der anderen Seite führen nicht selten zu einer Wagenburg-Mentalität. Wer sich ausgegrenzt fühlt, schottet sich meist ab, wird als »eigenartig« abgestempelt und begünstigt und verstärkt so das Urteil der anderen über sich. Nicht selten führt dies zu Einsamkeit. Gerade Führungskräfte wissen, dass sie mit steigender Hierarchieebene einsamer werden. Viele suchen dann einen Gesprächspartner und Vertrauten in ihrem Bereich, von dem sie keine Konkurrenz zu erwarten haben.

3. Mitarbeitergespräche als Möglichkeit der Problementschärfung

Diese Analyse beinhaltet aber auch noch einen weiteren Aspekt: Wie könnten diese Probleme, wenn nicht gelöst, so doch zumindest entschärft werden? Kann hierbei das MG eine Hilfe sein?

Dazu folgende Aspekte:

a) Da Kontakt Sympathie schafft und dieser Kontakt zumindest einmal jährlich gefordert wird, besteht in jedem Fall die Chance, dass man sich nicht gegenseitig aus dem Wege geht. Die zeitliche Vorgabe und die weiteren Ablaufregelungen (z. B. Einstimmung auf das Gespräch, Vorbereitung etc.) können eine weitere Hilfe sein.

b) Ziel des MG ist es, mehr über einen Menschen zu erfahren. Dieses Hintergrundwissen fehlte in dieser Beziehung. Jeder Arzt weiß, dass es zunächst einmal auf die Diagnose ankommt, erst dann kann die Thera-

pie folgen. Es wäre eine falsche Hoffnung, wollte man in einem ersten Gespräch die harte Schale des Mitarbeiters aufbrechen. Das kann weder gewollt sein, noch wäre es ein realistisches Ziel. Alles hat seine Zeit, hier deutet sich eine lange Wegstrecke an. Aber auf dem Weg gibt es eine Reihe von Meilensteinen. Dagehören Nachhaltigkeit, Gelassenheit und Ausdauer Eigenschaften, die in einem Beziehungsgespräch gedeit sind.

c) Entscheidend ist die Einstellung zu diesem Gespräch: Anders als im täglichen Miteinander geht hier um den Kollegen als Partner. Nicht was er tut, hier die entscheidende Frage, sondern warum er so nicht anders handelt. Aber auch das Umfeld, in dem sich dieser Mensch bewegt, kann viele Aufschlüsse geben. Denn Mitarbeiter nehmen auch ihren privaten Reichtum mit in den Dienst. Dieses Umfeld aufzudecken schafft Verstehen und Verständnis.

d) Mit der Einstellung: »Ich will etwas über Mitarbeiter erfahren, was mir bislang entgangen ist« wandelt sich auch die selektive Wahrnehmung. Häufig hört man das, was man hören will. Wird die Wahrnehmung auf Entdeckerreise geschickt, so werden viele staunt sein, was sie bisher alles übersehen haben. Und indes von der Einstellung geprägt ist: »Was ist das ein Ekel«, wird sich in seiner Auffassung schon bestätigt sehen.

e) Den Standpunkt des anderen, seine Bezüge und Besonderheiten erkennen, bedeutet Verstehen und Verständnis. Das schafft Akzeptanz, wenn auch nicht Verankerung. Das gilt auch in Umkehrung. In diesem Beispiel fühlte sich die Leitung auf dem absolut richtigen Weg. Aber denkbar ist, dass sich gerade in einer extremer Ausrichtung die Dinge deutlicher und konturierbarer machen lassen. Daher ist es ein interessanter Weg, diesen Mitarbeiter zu ermuntern, aufzuzeigen, wie der Führungsstil der Leitung auf ihn wirkt. »Was erfahre ich als Führungskraft in diesem Gespräch, was mir in meiner Führung weiterbringt?« In dieser Ausrichtung liegt der besondere Reiz für die Führung dem MG.

f) In dem MG tritt die Leitung als Coach auf. Der Coach richtet nicht, der Coach sieht die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters und sucht mit ihm gemeinsam nach dem für ihn besten Weg. Die Leitung als Coach und Berater sieht nicht nur vordergründigen Organisationsziele, sie forscht und arbeitet vor allem an dem Maßanzug für den Mitarbeiter. Mitunter deckt sich der nicht mit den unmittelbaren Zielen der Organisation. Der Coach weiß aber auch, dass die Lösung eines persönlichen Problems nicht von außen kommt, sondern die Lösung muss der Betreffende selbst finden. Aufgabe des Coachs ist es daher, den Tunnelblick des anderen zu überwinden und ihm weitere Lösungsfelder zu erschließen.