

Aufsätze und Berichte

Das Jahresgespräch als Baustein einer neuen Führungskultur

Von Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Köln

Lassen sich Status- und Kommunikationsbarrieren in der Verwaltung durch das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch überwinden?

Bei einem Jahresgespräch – hier auch als MVG (Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch) abgekürzt – handelt es sich um ein periodisches, in festgelegten Zyklen stattfindendes Gespräch auf der Grundlage

- eines Instrumentes (vgl. Leitlinie des MVG, inhaltliche Vorgaben, Stichwortliste mit den Akzenten Zielfindung, Fördern und Entwickeln, Murren an der Front, Formular für Gesprächsnotizen und die Dokumentation),
- eines geregelten Ablaufs (Zeitpunkt, Zeitdauer [Mindestrahmen etwa eine Stunde] und Häufigkeit (z. B. einmal im Jahr) und
- feststehender Regeln (z. B. Vertraulichkeit, Gegenseitigkeit etc.), die bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen voraussetzen,

zwischen einer Führungskraft und einem direkt nachgeordneten Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin.

Insoweit hebt sich dieses Gespräch von anderen Gesprächsformen des täglichen Miteinanders ab. Es ist etwas Besonderes, und es soll auch etwas Besonderes sein. Es ist keine Kommunikation, die zwischen Tür und Angel, unter Zeitdruck, in der Hektik des Tagesgeschehens, auf bestimmte aktuelle Anlässe hin stattfindet. Dieses Gespräch hat eine andere Qualität und hebt sich hiervon ab. Es beginnt bereits im Vorfeld etwa mit der Raumauswahl, der Terminvereinbarung, und reicht von einer systematischen Vorbereitung über eine besondere mentale Einstimmung bis hin zu einer Interaktion auf gleicher Ebene. Es soll Nähe, Offenheit, Vertrauen und Vertrautsein schaffen.

Brauchen wir ein MVG

Nicht jede Führungskraft oder jeder Mitarbeiter läßt sich für diese formalisierte Art einer Gesprächsführung spontan begeistern. Die einen sehen in dem Jahres- bzw. Mitarbeitergespräch einen Vorgang, der sich täglich im Miteinander von Führung und Ausführung wiederholt. Aus dieser Perspektive scheint es keinen

Handlungsbedarf für ein MVG 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 Jahresgespräch 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 zeredet. Dem gilt es, Einhalt zu gebieten!“

Ich habe in vielen Seminaren erlebt: Wer, statt das Anliegen mit Vehemens zu zereden, sich aufgeschlossen und neugierig auf den Weg einer Selbsterfahrung macht (Devise: „Ich kann nur über das reden, was ich selbst einmal erprobt habe!“), ist fast immer erstaunt, was dieses Gespräch, das man zunächst für so überflüssig gehalten hat, bewirken kann, und was es alles an einem selbst und bei dem Gesprächspartner in Bewegung setzt. Wer daher die Angst vor dem Neuen, die Zweifel und Vorbehalte beiseite läßt und sich offen, aufgeschlossen und neugierig auf andere Standpunkte einstellt und diesen Selbstversuch wagt, schätzt nach dieser Selbsterfahrung den Wert und die Notwendigkeit eines MVG in den meisten Fällen differenzierter ein. Viele Zweifler und Skeptiker sind auf diese Weise, nachdem sie sich dieser Selbsterfahrung gestellt haben, zu engagierten und begeisterten Verfechtern dieser Idee geworden. Entscheidend ist daher offensichtlich der erste Schritt: Wie überwindet man die Widerstände? Nur auf die Methode des Überzeugens zu setzen, hilft offensichtlich nicht. Andererseits führen verordnete MVG ins Leere. Für die Verwaltungsleitung zeichnet sich hier ein schmaler Grad zwischen Druck und Überzeugen ab.

Und wie sehen es die skeptischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

„Natürlich gibt es einiges zu klären. Ohnehin wartet man auf Rückfragen häufig viel zu lange. Finden die Rücksprachen statt, dann dominiert das Tagesgeschäft, und der grundsätzliche Klärungsbedarf bleibt auf der Strecke. Anerkennung? Das wäre schön! Doch

das ist offensichtlich ein Luxus, den wir uns nicht leisten können. Viele Führungskräfte haben ohnehin nicht nur das Zuhören verlernt, sondern achten vor allem auf ihre Karriere. Das ist eben so. Daran läßt sich kaum etwas ändern, zumal der ernsthafte Wille fehlt, auf diesem sensiblen Feld tatsächlich etwas verändern zu wollen. Das würde ja auch vieles in Frage stellen und die Machtkoordinaten verändern. Außerdem würde es Offenheit und Vertrauen voraussetzen. Wer kann schon offen sagen, was ihn bewegt? Das ist viel zu riskant!“

Soviel zu den Kritikern dieses neuen und doch alten Weges. Die Promotoren des MVG beklagen dagegen die Sprachlosigkeit in der Verwaltung. Sie sehen, daß mehr übereinander als miteinander gesprochen wird. Sie empfinden die täglichen Sprachbarrieren als hinderlich für ihre Arbeit und hoffen auf ein offeneres Miteinander. Sie sehen daher folgerichtig in dem Instrument des MVG einen Weg, die Gesprächskultur in der Verwaltung zu verbessern. „Denn“, vor allem das bewegt sie, „was wissen wir eigentlich von den Menschen, mit denen wir täglich zusammen sind und zusammenarbeiten? Stimmen Selbstbild („Wie sehe ich mich? Wie bewerte ich meinen Führungsstil bzw. die Wirkung meines Verhaltens?“) und Fremdbild („Wie sieht mich die andere Person? Wie erfährt sie persönlich meinen Führungsstil bzw. mein Verhalten?“) tatsächlich überein?“

In einer Verwaltung verschlechterte sich zunehmend das Arbeitsklima. Die Beschäftigten der Abteilung eines Dezernates sahen sich von ihrem Dezernaten gegenüber den anderen Abteilungen ungerecht behandelt. Gerade auf ihre Abteilung – so schien es vielen von ihnen – hatte es dieser Chef offensichtlich abgesehen. Mit einem strengen und wachsamem Auge begleitete er den täglichen Start in ihre Arbeiten, während die anderen Abteilungen ruhig vor sich „hinarbeiten“ konnten. Der Ärger über diese Ungleichbehandlung wuchs, und immer mehr bestärkte sich die Leidensgemeinschaft gegenseitig in ihrem Ärger. Der Dampfkessel begann zu brodeln, und es entstand ein immer gefährlicheres explosives Gemisch.

Diese Ungerechtigkeit vollzog sich in einem täglichen Ritual: Jeden Morgen kurz nach 8 Uhr erschien der Dezernat

auf ihrem Flur – und dies auch noch über die Hintertür des Bürohauses – und kontrollierte, ob auch alle pünktlich an Bord sind – und das alles mit Unschuldsmine und obendrein auch noch versteckt hinter einer freundlich aufgesetzten „Fassade“. Blanker Hohn! So zog sich der Arger Jahr für Jahr hin. Alle redeten über dieses Ärgernis, nur einer erfuhr davon nichts: der Verursacher. Erst als der Dezement seinen Abschied feierte, fanden sich „Mutige“, die ihm ins „Gesicht“ sagten, was sich hinter seinen Augen in dieser Abteilung zusammengebraut hatte.

Für den Dezenten war dieser Augenblick nicht nur eine Offenbarung. Er konnte es kaum fassen, welche Überhöhung eine Nebensächlichlichkeit gewinnen konnte. Dabei war die Erklärung recht einfach und durchaus alles andere als ein persönlicher Affront: Da er morgens vor dem Dienst seine Kinder im Kindergarten pünktlich abgeben mußte, war er nicht nur zeitig im Dienst, sondern nutzte den für ihn günstigeren Weg über den Hinterhof. Dieser bequemere Weg über die Hintertür führte ihn zwangsläufig über den Flur dieser Abteilung hin zu seinem Büro.

Häufig genügt es nicht zu wissen, was man tut, sondern es ist auch wichtig zu erfahren, wie das, was man tut, bei den anderen ankommt.

Wir sollten mehr miteinander als übereinander reden!

Es wird in der Verwaltung – wie auch in anderen Bereichen unserer Gesellschaft – zuviel übereinander und zu wenig miteinander geredet. Die Verdichtung der Arbeit und eine dünne Personaldecke verstärken diesen Trend und belasten das Arbeitsklima. Trotz aller Bekenntnisse zur **Teamarbeit** wird das Miteinander insgesamt rauher, und manches Wort, was wichtig wäre, kommt nicht zur rechten Zeit und/oder verliert seine Wirkung in der Hektik und in dem **Stress des Tagesgeschäftes**. Dies ist ein gefährlicher Nährboden für Kommunikations- und **Sprachbarrieren**. Diese Sprachlosigkeit wird von immer mehr Beschäftigten immer drückender erlebt. Daraus erklärt es sich, daß heute **soziale Kompetenz** vermehrmlicher eingefordert wird. Was früher weitgehend als „Selbstläufer“ über Weihnachtsfeiern, dem Beförderungsumtrunk u.ä. funktionierte, wird nunmehr deutlicher thematisiert. Wer Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern gewinnen will, ist daher mehr denn je gefordert, auf Offenheit und auf eine **Vertrauenskultur** einzuwirken. Bei-

des ist nicht zum Nulltarif zu haben. Daher setzen die neuen Steuerungsmodelle nach einer Phase erschwelter Verständigung auf mehr Kommunikation und Information. Ein wichtiger Baustein ist daher das formalisierte **Jahresgespräch**. Dieses Instrument hat viele Aspekte, und es wird darauf ankommen, es in den nächsten Jahren in einem kontinuierlichen **Lern- und Qualifikationsprozeß** ständig weiterzuentwickeln. Es stellt sich somit bei diesem Instrument nicht die Frage des „Ob“, sondern des „Wie“. Da noch vieles zu tun ist, kommt es in einem ersten Schritt auf eine realistische Vision für dieses Instrument an. **Das MVG muß in den nächsten Jahren wachsen**. Was heute noch nicht optimal abläuft, kann, sollte und muß verbessert werden. Dabei sind die beiden Interaktionspartner gleichermaßen gefordert und stehen gleichermaßen in der Verantwortung. Wer daher nach dem Jahresgespräch den gemeinsamen Tisch verläßt und im Flurfunk verkündet: „Es ist mal wieder viel Luft um die Ecke geschaufelt worden, das alles hat doch mal wieder nichts gebracht“, der muß sich als **Interaktionspartner** mit aller Härte sagen lassen: „Auch Sie haben etwas falsch gemacht! Es ist Ihnen nicht gelungen, diese gemeinsame Chance besser zu nutzen!“ Die Antwort auf ein Gespräch, das weniger befriedigend verlaufen ist, müßte somit heißen: „Was können wir beim nächsten Durchgang besser machen?“

Es gibt viele Hinweise und Anlässe, die erkennen lassen, daß auf dem Sektor „Kommunikation“ in der Verwaltung vieles verbessert werden kann und wohl auch muß!

Eine Mitarbeiterbefragung in einer großen Stadt deckte auf, was viele bereits vermuten: Ein großer Teil der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klagte über die Sprachlosigkeit, über Informationsdefizite, über **fehlendes Feedback** und über die vielen U-Boot-Kapitäne dieser Verwaltung: Tauchen Konflikte auf, so die Kritik, tauchen viel zu viele ab. Statt Herausforderungen oder Unangenehmes mutig anzupacken, wird zu selten beherzt dort angesetzt, wo sich die Wurzeln des Ungemachs abzeichnen. Diese **Vermeldungsstrategie** setzt sich in vielen Verästelungen fort. Latente Konflikte werden häufig nicht angesprochen, thematisiert und konstruktiv gelöst. Weit mehr ist auszumachen, daß die eigentlichen Herausforderungen verschoben und auf ein Abstellgleis „entsorgt“ werden. Wo der Sachverstand der Basis manchen Traum (man nennt dies heute Vision) auf ein realistisches Maß zurückstutzen könnte, herrschen **Diplomaten-**

codes und ausgefeilte Sonntagsreden. So werden Träume leicht zu Alpträumen, und Aktivität endet dann mitunter in einer inneren Kündigung:

„Die da oben machen doch, was sie wollen! Wir erfahren meist erst, was Sache ist, wenn alles bereits in trockene Tücher gepackt ist. Pro forma dürfen wir dann unsere Meinung sagen. Was man hören will, wird herausgestellt, alles andere wird unter den Teppich gekehrt. Diese Filtermethode nennt man dann Mitarbeiterbeteiligung.“

Führungskräfte wissen, daß dies nur ein Teil der Wahrheit ist. Denn viele Beschäftigte meiden das **Risiko des Neuen**. Sie halten sich an das Gewohnte, entwickeln Ängste und bauen erhebliche Widerstände auf, wenn neue Ideen greifen sollen. Auch die Informationsweitergabe ist keine Einbahnstraße von oben nach unten. Der **Bringschuld** an Information steht auch eine **Holschuld** an Informationen gegenüber. Auf die Klagen der Beschäftigten an die Adresse des Fachbereichsleiters: „Sie hätten uns ja bereits früher informieren können und müssen!“, war die Antwort an die Kritiker weniger bequem: „Seit Monaten bitte ich um Ihre Mitarbeit, bitte ich um Vorschläge! Gehört habe ich nichts! Ich stehe alleine. In den vielen öffentlichen Ratsitzungen, wo es auch um die Gestaltung Ihrer Arbeitsplätze ging, habe ich nie einen Kollegen ausmachen können! Sie hätten sich vor Ort selbst einen Eindruck über die schwerigen Entwicklungen machen können!“

Die meisten wissen aber auch, daß es offensichtlich nicht immer leicht ist, das zu sagen, was zu sagen wäre. Daran mag es liegen, daß sich die Kommentare nach einer Besprechung auf den Fluren in vielen Verwaltungen gleichen:

Satz 1: „Heute ist mal wieder viel Luft um die Ecke geschaufelt worden!“

Satz 2: „Was hätte angesprochen werden müssen, ist mal wieder nicht angesprochen worden!“

Auch hier zeigt sich: Die Programmierung und Weichen sind in Richtung eines **Verschiebebahnhofes** gestellt. Statt die eigene Verantwortung zu sehen – „Was habe ich unterlassen, daß diese Gelegenheit mit wenig Nutzen verstrichen ist?“ –, werden andere als Schuldige ausgemacht. Probleme und Mißmut werden nicht offen ausgehandelt. Es fehlt an Techniken des **Feedback-Geben** und des **Feedback-Nehmen**.

Testen Sie einmal, wie es um die Kommunikation in Ihrem Arbeitsbereich steht (siehe Übersicht 1).

Sehen Sie in Ihrem Umfeld einen zusätzlichen Kommunikationsbedarf?

Die Frage ist sicherlich nicht so einfach zu beantworten. Ein Problem erkennen, so heißt es, ist häufig die erste Stufe zur Lösung einer Herausforderung. Die folgenden zwölf Aussagen können Ihnen zur Beantwortung dieser Frage weiterhelfen. Die Aussagen sind auf einer Skala von 1 bis 7 angeordnet. Die Aussagen sind bipolar angeordnet: Auf der linken Seite finden Sie einen negativen Aspekt dieser Aussage, auf der rechten Seite

einen positiven. Dazwischen finden Sie sieben Abstufungen. Versuchen Sie für Ihren Bereich auf der Skala 1 bis 7 den treffenden Wert herauszufinden. Wenn Sie darüber hinaus auch noch etwas über die Dynamik eines Fremd- bzw. Selbstbildes erfahren wollen, dann lassen Sie den Bogen einmal von Ihrer Führungskraft und ein weiteres Mal von den Ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausfüllen.

Negativer Bereich

Positiver Bereich

1. Der Chef hat nie Zeit	Der Chef nimmt sich die Zeit für ein wichtiges Gespräch!
trifft zu +	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ - trifft zu
2. Der Chef hört nicht richtig zu!	Der Chef gibt mir das Gefühl, daß er meinen Standpunkt versteht.
trifft zu +	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ - trifft zu
3. Der Chef ist ständig in Hektik und wartet ungeduldig auf das Ende des Gesprächs!	Der Chef konzentriert sich auf das Gespräch und signalisiert Aufnahmebereitschaft und aktives Zuhören.
trifft zu +	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ - trifft zu
4. Wichtige Gespräche finden zwischen Tür und Angel statt und/oder werden ständig durch Telefonate (meist der Leitung) unterbrochen.	Der Chef schafft den Rahmen für ein gutes Gespräch und läßt sich selbst durch Vorgesetzte nicht von dem Gespräch ablenken.
trifft zu +	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ - trifft zu
5. Selbst auf wichtige und dringliche Rücksprachen wartet man zu lange.	Wichtige und dringliche Rücksprachen erfolgen umgehend.
trifft zu +	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ - trifft zu
6. Gespräche sind vielfach zu knapp im Zeitbedarf bemessen und finden daher meist unter Zeitdruck statt.	Der Zeitrahmen für ein wichtiges und dringliches Gespräch erlaubt es, die Standpunkte mit der gebotenen inneren Gelassenheit auszuleuchten.
trifft zu +	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ - trifft zu
7. Die aktuellen Tagesereignisse dominieren die Gespräche. Wichtige Grundsatzentscheidungen können nicht erörtert werden.	Tagesgeschäft und langfristige Perspektiven werden in einem angemessenen Verhältnis zueinander diskutiert.
trifft zu +	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ - trifft zu
8. Leistungen werden zu wenig anerkannt und zu häufig als selbstverständlich hingenommen.	Es wird auf Transparenz des Geleisteten hingearbeitet („Der Chef kennt die Arbeiten seines Mitarbeiters.“), und Leistungen werden angemessen anerkannt.
trifft zu +	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ - trifft zu
9. Es bleibt zu wenig Raum für eine grundsätzliche Abstimmung und Beratung der persönlichen Karrieregestaltung.	Die Führungskraft fordert und fördert den Mitarbeiter. Sie nimmt sich Zeit, um die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters optimal zu gestalten.
trifft zu +	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ - trifft zu
10. Es wird zuviel kritisiert und zuwenig auf die Rahmenfaktoren gesehen.	Machbares und Wünschenswertes werden in einem angemessenen Verhältnis bewertet. Entsprechend der Pareto-Formel werden Optimierungen gesucht.
trifft zu +	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ - trifft zu
11. In vielen wichtigen Fragen fühlen wir uns alleine gelassen.	Die vermeintlichen Kleinigkeiten werden ernst genommen.
trifft zu +	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ - trifft zu
12. Treten Probleme auf, heißt es: „Sie werden dafür bezahlt, daß Sie diese Herausforderungen meistern.“	Es werden Lösungen angestrebt, statt nach Schuldigen zu suchen.
trifft zu +	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ - trifft zu

Auswertungshinweise: Addieren Sie die Werte, die Sie auf der Skala 1 bis 7 angekreuzt haben. Dabei ist eine Zahl zwischen 12 und 84 möglich. Liegt die Summe unter 48 Punkten, dann sollten Sie das

MVG als eine zusätzliche Chance sehen, um die Sprachkultur in Ihrem Bereich zu verbessern. Aber auch Werte über 48 Punkte sollten Anlaß sein, etwas an der Sprachkultur in Ihrem Bereich zu verbessern.

Diese wenigen Beispiele weisen auf die Herausforderung: Kommunikation und Information sind offensichtlich wichtige Bausteine einer neuen Führungskultur. Zielorientierte und durchdachte Meetings, regelmäßige Arbeitsbesprechungen, systematische, periodisch wiederkehrende Mitarbeiterbefragungen und dienstbegleitende Qualifizierungen sind zentrale Bausteine auf diesem Weg.

Führen durch das Wort: Die drei Aspekte des MVG

„Führen und Motivieren durch das Wort“ darf keine Sprechblase für Personalversammlungen bleiben, sondern beides sollte sich im täglichen Führungsfeld erweisen und als Programm erkennbar sein. In diesem Sinne setzt die neue Führungskonzeption der Verwaltung auch auf Ziele und **Zielvereinbarung**. Als Teil einer neuen Führungskonzeption steht somit bei dem MVG der Aspekt des Zielvereinbarungsgesprächs im Vordergrund.

Ein weiterer Akzent des Jahresgesprächs zielt auf die Personalentwicklung, auf den Aspekt des **Förderns** und des **Entwickelns**. Auf die Frage eines neuen, aber bereits seit vielen Monaten in der Abteilung tätigen Mitarbeiters, wie denn seine Leistungen gesehen und eingeschätzt werden, antwortete die Leitungskraft leicht irritiert: „Wenn ich mit Ihren Leistungen nicht zufrieden wäre, hätte ich Ihnen das bereits schon gesagt!“ Ein Einzelfall? „Wann“, so eine wichtige Orientierungsfrage zu dem Status quo, „ist mit Ihnen über Ihre berufliche Entwicklung, Ihre beruflichen Perspektiven das letzte Mal gesprochen worden?“ Eine befriedigende Antwort auf diese Frage ist auch heute in vielen Verwaltungen noch keine Selbstverständlichkeit, wenngleich sich gerade hier vieles in den letzten Jahren verändert hat: Bei Verwaltungen mit einem erhöhten Nachholbedarf heißt es dann auf diese Frage: „Mit mir wurde noch nie ein systematisches Gespräch oder gar eine Laufbahnberatung über meine beruflichen Perspektiven geführt. Das geht bei uns in der Verwaltung anders.“ Überrascht wird man – meist auf telefonschem Weg – mit der Frage konfrontiert: „Trauen Sie sich das zu? ... Dann bewerben Sie sich!“

Ein besonderer Akzent wird heute bei dem MVG vor allem auf den zwischenmenschlichen Bereich gelegt.

Bei dem Aspekt **„Zielfindung und Zielsetzung“** des MVG steht die

Übersicht 2

Aspekte des Mitarbeitergesprächs

Coachen statt Urteilen und Verurteilen

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

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

gemeinsame Sache im Vordergrund, und die beiden Akteure (Führungskraft/Mitarbeiter) treten gegenüber dem Sachanliegen in den Hintergrund, bei dem Aspekt **„Entwickeln und Fördern“** steht der Mitarbeiter im Vordergrund. Bei dem Aspekt **„Interaktion und Feedback“** sind beide Gesprächspartner gleichermaßen involviert. Entscheidend für die thematische Gewichtung des Gesprächs ist somit die Frage, welche Schwerpunkte die Gesprächspartner in dem Gespräch setzen. Vorstellbar ist es, die drei Themenbereiche gleichgewichtig in einem Gespräch zu thematisieren. In der Praxis wird dies allerdings so nicht ablaufen. Sieht man das MVG als einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, so ist es vorstellbar, daß sich der Entwicklungsprozeß dieses Instrumentes bezogen auf die ersten Durchgänge zunächst mit Gewicht auf die soziale Ebene bzw. die Beziehungsebene konzentriert. In diesem Fall steht dann die Thematik **„Zusammenarbeit Interaktion und Feedback“** im Vordergrund. Diese Gewichte werden sich schrittweise mit jedem neuen Durchgang (Zeitreihe Start des ersten Gesprächs – plus ein Jahr – zweiter Durchgang, zweites Gespräch – plus ein Jahr = dritter Durchgang, drittes Gespräch ...) hin zu den anderen beiden Schwerpunkten verlagern.

Vergleichbar den offenen, den halbstandardisierten und standardisierten Beurteilungsverfahren werden auch für das MVG Beobachtungsbereiche zu diesen drei Themenblöcken vorgegeben. Damit wird die selektive Wahrnehmung der Gesprächspartner auf bestimmte Verhaltensbereiche gelenkt.

Dabei lassen sich vier Varianten ausmachen:

- a) die offen gestaltete Variante mit Orientierungspunkten,
- b) Stichwortliste mit und ohne Verbindlichkeit,

- c) der strukturierte Gesprächsleitfaden,
- d) kombinierte Verfahren.

Bei der offen gestalteten Variante mit Themenbereichen entscheidet sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter weitgehend frei von konkreten Bindungen, welche Themen in dem Gespräch behandelt werden sollen.

Übersicht 3

Vorbereitungsbogen für das MVG

Die Hektik des Tagesgeschäftes, Termindruck und die Neigung, unangenehme Dinge vor sich herzuschieben, führen mitunter dazu, daß grundsätzliche und/oder weniger dringliche, aber wichtige personelle, organisatorische und klimatische Angelegenheiten nicht angesprochen werden. Welche Themen und Problemfelder haben sich bei Ihnen in der letzten Zeit angesammelt, über die aus Ihrer Sicht gesprochen werden müßte? Zeigen Sie einmal die Themen und Angelegenheiten auf, die Sie gerne mit Ihrer Führungskraft bzw. mit Ihrem Mitarbeiter ansprechen wollen bzw. unbedingt ansprechen müßten.

Ich hätte gerne einmal in Ruhe gesprochen über

Es sollte unbedingt folgendes geklärt werden

Ich hätte gerne einmal von meiner Führungskraft/bzw. von meinem/meiner MitarbeiterIn erfahren

Einige Verwaltungen stellen in ihren Leitlinien (das folgende Beispiel steht beispielhaft für Variante 2, vgl. hierzu Übersicht 4 in Anlehnung an eine Landesverwaltung) ein weitgehend unverbindliches Stichwortverzeichnis zusammen. Dahinter steht die Absicht, die Gespräche zunächst einmal in Gang zu setzen, und möglichst wenige Vorgaben sollen verhindern, daß die Gesprächsführung durch formale Regeln erschwert wird.

Stichwortliste

(Eine Hilfestellung für das Mitarbeiter-/Vorgesetzten-Gespräch)

Themenbereich: Aufgaben, Arbeitsumfeld und Arbeitsziele	Soll	Ist
Arbeitsziele: Was wird warum getan? Erarbeiten und Erläutern der Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktuelle Arbeitsschwerpunkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aspekte zur Beschreibung der Quantität der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aspekte zur Beschreibung der Qualität der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgabenkritik: Was muß mit welcher Priorität getan werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsabläufe: Was kann anders bzw. durch andere erledigt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handlungs- und Entscheidungsspielräume: Wie steht es um die Delegation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitwirken an Entscheidungen: Was kann unter welchen Bedingungen wie verändert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sachmittel: Welche Arbeitsmittel können zu einer Entlastung beitragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsauslastung: Wie können Über- bzw. Unterforderungen vermieden werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wo sind wir erfolgreich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wo müssen wir etwas zum Besseren wenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Themenbereich: Kooperation/Zusammenarbeit/„Murren an der Front“		
Vermittlung der Aufgaben: Was läßt sich auf der Sachebene verbessern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was erleichtert Ihnen die Wahrnehmung Ihrer Aufgaben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was hindert bzw. erschwert Ihnen die Wahrnehmung Ihrer Aufgaben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifikation mit der Arbeit: Welche Möglichkeiten zur Verbesserung sehen Sie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsanweisungen: Sind sie exakt formuliert? Lassen sie einen hinreichenden Gestaltungsrahmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegation: Werden die Potentiale von beiden Partnern genutzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Kollegen und Dritten: Was erschwert die Zusammenarbeit?		
Was kann bzw. sollte wie verbessert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsfluß: Was kann wie verbessert werden?		
(Regelmäßige Meetings, Rücksprachen, schriftliche Informationen, Mailbox)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolle und Rückmeldungen: Was kann wie von wem verbessert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückhalt und Unterstützung:		
Anerkennung und Kritik: Erfolgt beides in einem angemessenen Verhältnis? Wie steht's mit Offenheit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einräumen von Präsentationsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungsverhalten: Wie wird das Führungsverhalten empfunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interaktion: Wird über Wichtiges gesprochen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wo und in welchen Bereichen gibt es Schwierigkeiten:		
Was ist gut gelaufen? Wie können aufgetretene Probleme in Zukunft besser gehandelt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was belastet an der Arbeit bzw. im Arbeitsumfeld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was erwarten Sie von der Führung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was erwartet die Führungskraft von Ihnen?		
Themenbereich: Personalentwicklung		
Wünsche und Erwartungen im Rahmen der jetzigen Aufgabenstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortbildungsbedarf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortbildungsbedürfnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwendungswünsche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Veränderungswünsche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeit in Projekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Themenbereich: Verwaltungsmodernisierung		
Auswirkungen und Veränderungen im jetzigen Arbeitsfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Befürchtungen zu den neuen Wegen und Verfahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwartungen an neue Arbeitsmethoden und Wege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserungsvorschläge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Beiträge/Vorstellungen/Initiativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Fülle der hier genannten Aspekte macht eine Auswahl und Gewichtung einiger Punkte erforderlich. In der eng begrenzten Zeit von ca. einer Stunde werden nur einzelne Themenbereiche angesprochen werden können. Wer aber legt fest, wie das Zeitbudget auf die Themen aufzuteilen ist? Wie löst man dieses Problem in der Praxis vor Ort?

Die meisten Gesprächsleitlinien überlassen es heute noch den Gesprächspartnern, wo sie die Schwerpunkte des Gespräches setzen. Gleichwohl stellt sich die generelle Frage, wieviel Spielraum den Gesprächspartnern bei der Gewichtung der Themen eingeräumt werden sollte? Auf der einen Seite haben **Vorgaben ihre Vorteile**, auf der anderen Seite geht es um Spontaneität und Aussprache. Die Vor- und Nachteile der jeweiligen Alternative sind erkennbar: Je weiter der Rahmen gesteckt wird, in dem sich die Gesprächspartner bewegen können, desto mehr tendiert das Instrument zu „Unikaten“. Im Trend könnte es dazu führen, daß ziel- und aufgabenorientierte Führungskräfte und Mitarbeiter diese Stärken weiterhin auf Kosten des Beziehungsaspektes vertiefen, während die sozial- bzw. beziehungsorientierten Führungskräfte und Mitarbeiter diese, ihre Stärken, weiter ausbauen. Der eigentliche Gewinn dieses Instrumentes liegt aber in der Auseinandersetzung mit den jeweiligen Schwächen. Denn Stärken können, wenn sie zu stark betont werden, zu Schwächen werden. Das MVG sollte auf keinen Fall solchen Fehlentwicklungen Vorschub leisten.

Aufwand und Nutzen des MVG: Gewinn für wen?

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 wie etwa

Verwendungsbeurteilung,

Leistungsbeurteilung,

Vorgesetztenbeurteilung,

Mitarbeiterbefragung,

Assessment Center,

Führungsnachwuchsplan

zu sehen. Eine **Stärken- bzw. Schwächenanalyse** der jeweiligen Instrumente ist wichtig zur Positionierung des Instrumentes in den Prozeß der **Personalentwicklung**.

So ist beispielsweise das Mitarbeitergespräch u. a. aus einer wenig befriedigenden Beurteilungspraxis entstan-

den. 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.

Eine auf den Output ausgerichtete Verwaltung setzt auf nachprüfbare Effekte. Auch das Mitarbeitergespräch muß sich der Frage stellen, ob die Relation von **Aufwand und Nutzen** stimmig ist. 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 wird durch dieses Führungs-Instrument ein beachtliches zeitliches Budget gebunden: Bei einer Gesprächsdauer von ca. 90 Minuten und einer Vorbereitungszeit von 135 Minuten und einer Nachbereitung von 45 Minuten liegt der Gesamtaufwand für diese Verwaltung bei ca. 2.250 Stunden. Das entspricht in etwa der Arbeitskapazität einer Voll- sowie einer Teilzeitkraft (50%). Hinzu kommen Aufwendungen für die Verfahrensentwicklung (z. B. Projektgruppe), zur Auswertung der Gespräche, zur Schulung der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter.

Welchen Nutzen kann man diesem Aufwand gegenüber stellen?

Allgemeine Nutzen-Aspekte

- Durch das MVG werden Führungskräfte angeregt, sich stärker mental mit ihrer Rolle als Führungskraft auseinanderzusetzen.
- Das Arbeitsklima verbessert sich.
- Das Miteinander-Reden wirkt sich positiv auf die Gesprächskultur einer Verwaltung aus.
- Rhetorische Fertigkeiten und Kenntnisse werden gefordert und in der praktischen Auseinandersetzung gefördert.

Zielorientierung

- Das Arbeitsverhalten wird stärker auf Ziele, Regeln, Absprachen gelenkt.
- Leistungsreserven, die häufig unbeachtet bleiben, werden erschlossen.

- Neue Wege der Aufgabenbewältigung werden angeregt, initiiert und gefördert und gefördert.
- Neue Sichtweisen werden zugelassen und erprobt.
- Das Leistungsverhalten von Leitungskraft und Mitarbeiter/Mitarbeiterin wird transparent, und es wird auf ein zielgerichtetes rationales Verhalten hin ausgerichtet (Soll-Ist-Vergleiche).
- Beurteilungen können auf eine gesicherte Basis gestellt werden.
- Die Lasteselkultur, die einseitig die fleißigen fordert und häufig überfordert, wird transparent. Dies ist ein erster Schritt, dieses Ärgernis anzugehen. Denn das Erkennen des Problems ist die erste Stufe zur Lösung der Herausforderung.

Fördern und Entwickeln

- Leistungspotentiale und Leistungsstärken werden genutzt und gefördert.
- Berufliche Perspektiven werden herausgearbeitet, aufeinander abgestimmt und setzen so Eckwerte für die strategische Personalplanung.
- Die Seminarplanung und Seminarbeschickung wird stärker auf den Bedarf hin ausgesteuert.
- Das Windhundprinzip bei attraktiven Seminarangeboten wird durch eine koordinierte Seminarplanung ersetzt.
- Individuelle Stärken und Schwächen werden transparenter.
- Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin erhält persönliche Impulse für die Weiterentwicklung, und durch begleitende Hilfen können auch schwierige Situationen bewältigt werden.
- Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin erfährt wo er/sie steht, wie er/sie gesehen und eingeschätzt wird und kann so sein/ihr Verhalten zweckorientiert ausrichten.
- Die Beurteilung erhält eine wichtige Ergänzung: Es wird mehr auf das persönliche Coachen statt auf das Urteilen und Verurteilen gesetzt.

Murren an der Front

- Stimmungen werden kanalisiert und reflektiert.
- Es wird mehr aus- und angesprochenes was ansonsten unterschwellig wirkt.
- Kreative Energien werden durch Aussprache und Verstehen freigesetzt.
- Fremd- und Selbstbild können aufeinander abgestimmt werden.
- Die Führungskraft erhält wichtige Rückmeldungen, wie ihr Verhalten bei an deren ankommt.

- Die Zusammenarbeit wird verbessert.
- Vieles, was angesprochen werden müßte, wird auch tatsächlich angesprochen.

Da Menschen ihr Verhalten am Erfolg und an Erfolgserlebnissen ausrichten, ist es wichtig, Erfolgskriterien für dieses Instrumentarium zu entwickeln und zu pflegen. Es genügt somit nicht, es bei dieser Aufzählung von „Vorteilen“ zu belassen. Diese Vorteile müssen Schritt für Schritt in nachprüfbar und erlebte Verbesserungen münden:

„Wo stehen wir heute und was können wir wie innerhalb des nächsten Jahres verbessern?“

Für diesen Weg gibt es keine Alternative. Nur so läßt sich dieses Instrument verbessern. Gelingt dieser Zugang einer systematischen Überprüfung des Outputs nicht, dann könnte die an sich gute Idee – wie manch anderer guter Ansatz – nach einer Zeit der Euphorie in einem Aktengrab landen. Aber wie kommt man aus der Ebene der Unverbindlichkeit hin zu Aktionen? Wie werden aus schön gesetzten Worten Taten? Dale Carnegie bringt dieses Dilemma auf den Punkt:

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

Wie aber gehen wir dieses Vollzugsdefizit an? Auf diesem schwierigen – und doch entscheidenden – Weg kann uns die Philosophie des Qualitätsmanagements weiterhelfen.

Qualitätsmanagement: Auch ein Thema für das MVG am Beispiel des Aspektes Zusammen- arbeit

In vielen Verwaltungen wird heute bei dem MVG die Zusammenarbeit als besonders wichtiger Akzent hervorgehoben. Wir wollen daher an diesem Beispiel die Philosophie des Qualitätsmanagements einmal herausarbeiten.

Bei der Zusammenarbeit „Dem Murren an der Front“ geht es um diese Zwischentöne. Gerade auf diesem zwischenmenschlichen Sektor gibt es viel zu klären. Daher hebt eine Landesverwaltung als Ziele dieses Gesprächsteils folgende Aspekte besonders hervor:

- die persönliche Seite der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten erörtern,
- wechselseitige Erwartungen klären,

- die positiven Aspekte der Zusammenarbeit bewußt machen bzw. ggf. gegenseitiges Mißtrauen abbauen,

- Mißverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit klären und

- Vertrauen und Zusammenarbeit fördern.

Eine gute Atmosphäre ist häufig nicht zum Nulltarif zu haben. Hieran müssen alle aktiv mitarbeiten. Wie aber erreicht man in der Praxis, was auf den ersten Blick volle Zustimmung findet?

Gelingt eine offene Aussprache zu diesen Zwischentönen, dann ist dies ein großer Gewinn für die Gestaltung und Pflege des **Arbeitsklimas**. Wer sich Tag für Tag den gleichen von außen an ihn heran getragenen Herausforderungen stellt, läuft Gefahr, daß für ihn die Arbeit zu einer **lähmenden Routine** erstarrt. Auch sensible Instrumente wie Führungsleitlinien, Leitlinien der Zusammenarbeit, Leitlinien zur Bürger- bzw. Kundenorientierung können zu einer lähmenden Routine – oder gar zu einer **Lachnummer** – werden. Wie kann man erreichen, daß trotz Gewöhnung und Monotonie diese im Grunde guten Ansätze, Ideen und hoffnungsvollen Aktionen nicht nach einer kurzen Phase der „Euphorie“ in einem Aktengrab landen?

Eine Anleihe aus der Psychologie des Menschen kann hier weiterhelfen. Es gibt tief verankerte menschliche Bedürfnisse, auf die man in diesem Zusammenhang zurückgreifen kann. Zum einen zeigt sich der menschliche Trieb nach Neugier als sehr stabil und verhaltenswirksam. Zum anderen kann man auf ein weiteres Basisbedürfnis setzen. Es ist das menschliche Motiv, sich mit anderen messen sowie eigene Leistungsstandards verbessern zu wollen. Hier liegt der Schlüssel zur erfolgreichen Führung, und hier liegt auch der Zugang, um etwa **Leitlinien zur Zusammenarbeit** mit Leben zu erfüllen.

Nehmen wir, um die Wirkweise der menschlichen Dynamik deutlicher werden zu lassen, als Beispiel eine besonders monotone Tätigkeit:

Lassen Sie einen Menschen ständig von A nach B auf einer Strecke von etwa 100, 200 oder 2000 Metern gehen. Schon bald wird sich dieser Mensch – je nach Temperament – über diesen Stumpfsinn beschweren. Da vieles käuflich ist, können Sie mit einer Prämie diesen Stumpfsinn dynamisieren. Wenn Sie auf diesen extrinsischen Motivator setzen, bedenken Sie eines: Sie müssen immer mehr dazu-legen, damit Ihnen die Gefolgschaft nicht verweigert wird.

Es ist interessant, daß durch eine kleine Variante dieser Stumpfsinn zu einer Herausforderung wird:

Stellen Sie an die Position A eine Person mit einer Startpistole und nach 100, 1000 oder 5000 Metern an die Position B eine weitere Person mit einer Stoppuhr: Durch einen Standard (Zeitmesser) wird eine monotone Tätigkeit zu einer Herausforderung, der man über Jahre nachgeht, und für die man auf vieles – selbst auf gemütliche Nächte – verzichtet. Auch Leistungsprämien und Leistungszulagen werden entbehrlich, wenn es gelingt, diesen Standard zu verinnerlichen. Zur Verinnerlichung von Werten setzen in der Verwaltung die Bemühungen eines „corporate identity“ an.

Das Prinzip **„Standards setzen“** funktioniert offensichtlich nicht nur bei Sprintern und Langläufern. Man braucht sich nur umzuschauen, um die Wirkung dieser einfachen Psychologie bestätigt zu sehen. Wie viele Menschen finden sich bei den Wandervereinen am Sonntagmorgen mit ihrem Wanderausweis ein? Mit Blick auf den Stempel und der Erwartung, dem Ziel der begehrten goldenen Nadel ein Stück näher zu kommen, werden viele Unbequemlichkeiten für das „große“ Ziel hingenommen: Wieder 20 Kilometer mehr! Bei 1000 gibt es dann die begehrte goldene Nadel.“ Der persönliche Leistungsstandard findet sich in vielen weiteren Verstellungen. Denken Sie an den Rudersport, denken Sie an den Motorradsport, an das Golfspiel mit der Variante des Handicap und an die vielen anderen Beispiele aus ihrem Erlebnis- und Beobachtungsbereich: Versieht man selbst monotone Tätigkeiten mit einem Maßstab, dann wird vieles zu einer Herausforderung.

Merksatz:

Nichts motiviert mehr als Erfolg.

Schaffen Sie daher für sich und für Ihre Ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Erfolgserlebnisse! Vermelden Sie eine Mißerfolgsstrategie.

Hieraus lassen sich fünf Axiome ableiten, die für die Konzeption eines MVG wichtig sind:

- Axiom 1: Menschen lieben die Herausforderung!
- Axiom 2: Dauerhafte Überforderungen bzw. Unterforderungen wirken demotivierend!
- Axiom 3: Je größer die Anstrengung vor Einstellung des Erfolges ist, desto intensiver wird der Erfolg erlebt!

Axiom 4: Es gibt den kreativen Frust!
Daher: Fordern statt Verwöhnen!

Axiom 5: Menschen unterscheiden sich in ihrer Erfolgsorientierung! Es gibt Menschen, die nach Erfolg streben, und es gibt Menschen, die nur darauf achten, Mißerfolge zu vermeiden (Vermeidungsstrategie).

Mit der Technik „**Standards setzen**“ lassen sich auch Leitbilder mit Leben füllen. Ein erster Schritt auf diesem Weg ist getan, wenn sich die Mitarbeiter mit den Leitsätzen identifizieren können. Je stärker sie an der Entwicklung und Ausgestaltung beteiligt werden, desto größer ist der zu erwartende Identifikationsgrad. Altes Verwaltungsdenken (= Behördenmentalität) neigt dazu, auf den Vordenker zu setzen. Dann werden häufig die Leitsätze in kleinen, abgehobenen Zirkeln vorgedacht. Diese Vordenker sind meist fleißig, bedeutsam mitunter auch schweigsam. Denkbar ist auch, daß sie mit viel Aufwand, großem Engagement um die Kommata und die Wortwahl ringen.

Häufig steht das Ergebnis dieses Perfektionismus in keiner Relation zu der Lesebereitschaft des Adressatenkreises. Hier wird sehr leicht das Komma überlesen, um das die Projektgruppe in langen und ausgiebigen Diskussionen gerungen hat. Mitunter landen die erfreulichen Ansätze schon bald in einem Aktengrab.

In der folgenden Tabelle (siehe Übersicht 5) sind 13 **Leitsätze der Zusammenarbeit** zusammengefaßt. Ich habe häufig in Seminaren erlebt, daß diese „**Leitplanken**“ von Führungskräften und den zugeordneten Beschäftigten als **Selbstverständlichkeiten** abgetan und damit auch abqualifiziert wurden. Andere beklagten, daß man ja schon sehr weit abgedriftet sei, wenn man solche „Selbstverständlichkeiten“ auch noch formulieren muß. Im gleichen Atemzug vermisst man von den gleichen „Sendern“ dann aber Klagen über das unbefriedigende Arbeitsklima. Wir sollten es daher 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, Probleme zu verdrängen und 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?

Versetzen Sie sich in einem weiteren Schritt in den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin. Wie glauben Sie, wird er/sie die 13 Leitsätze bezogen auf Ihr gemeinsames Miteinander bewerten? Gehen Sie die Leitsätze Satz für Satz durch und sehen Sie diese mit den Augen Ihres Mitarbeiters. Später werden Sie dieses angenommene Fremdbild mit den tatsächlichen Einschätzungen des Mitarbeiters vergleichen. Dabei sollten Sie beim Abgleich zwischen dem angenommenen und dem **tatsächlichen Fremdbild** (= Selbstbild des anderen) 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 Variante des Harmonie-Managements greift. Diese Variante könnte heißen: „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. 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 sein, daß beide Partner gemeinsam überlegen, wie sie sich im nächsten Jahr in der „Punktung“ verbessern können. Ist im gemeinsamen Gespräch beispielsweise ein Wert von 42 Punkten herausgekommen, stellen sich Fragen wie:

„Was können wir tun, um im nächsten Jahr das Gespräch auf einem höheren Punktniveau fortsetzen zu können?“

„Bei welchem der Leitsätze können wir die besten Effekte erzielen?“

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 schmerzhaft und korrigierende Eingriffe in mein Selbstbild. Häufig waren es nicht meine Freunde, sondern meine Kritiker, die mir diese Hilfe gaben.“

Leitlinie „Zusammenarbeit“

Mit diesen Leitlinien wird ein gelenktes **Feedback - Geben** und ein **Feedback - Annehmen** eingeleitet. Über das Instrument der Leitlinie „Zusammenarbeit“ lassen sich die Standpunkte der beiden Partner abschätzen. Jetzt kommt es darauf an, diese Dynamik konstruktiv und kreativ zu nutzen. Ausgefüllt werden von den beiden Partnern somit jeweils zwei Bogen (siehe Übersicht 6).

Jeder Partner füllt das Arbeitsblatt zweimal aus:

Selbstbild: „Wie sehe ich mich?“

Angenommenes Fremdbild: „Wie, glaube ich, sieht mich der andere?“

Leitlinien der Zusammenarbeit

	Wo sehen Sie sich?		Wie wichtig ist dieser Leitsatz für mich?	
	-	+	-	+
1. Wir vereinbaren eindeutige, nachprüfbar und realistische Ziele.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
2. Wir schaffen klare Verantwortlichkeiten: Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Verantwortung liegt!	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
3. Wir informieren uns gegenseitig, rechtzeitig und umfassend und reden mehr miteinander als übereinander. Wir verbessern die gemeinsame Kommunikation.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
4. Wir binden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess ein.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
5. Wir erkennen Leistungen an und nehmen berechnete Kritik an.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
6. Wir arbeiten im Team zusammen, helfen einander und unterstützen uns.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
7. Wir behandeln andere so, wie wir selbst behandelt werden wollen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
8. Wir lernen systematisch aus Fehlern. Wir konzentrieren uns auf Lösungen statt Schuldige zu suchen, und prüfen gemeinsam, was wir besser machen können.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
9. Wir tragen Konflikte fair, offen, ehrlich und konstruktiv aus.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
10. Wir schaffen eine Vertrauenskultur, in der sich Offenheit und konstruktive Kritik entwickeln kann.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
11. Wir qualifizieren uns und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend den sich wandelnden Anforderungen weiter.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
12. Wir setzen auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Arbeit, setzen auf Qualität und werden täglich besser.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
13. Wir sehen Veränderungen als Chance und stellen uns diesen Herausforderungen täglich von neuem.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

Selbst- und Fremdbild

am Beispiel der Leitlinie Zusammenarbeit

Auszufüllendes Instrument: Leitsätze der Zusammenarbeit.	durch die Führungskraft	durch den Mitarbeiter
Selbstbild: Wo sehe ich mich bei den 13 Leitsätzen?	1. Bogen Wie lässt sich mein Verhalten als Führungskraft zum Mitarbeiter beschreiben? Wie glaube ich, trete ich als Führungskraft meinem Mitarbeiter gegenüber auf?	2. Bogen Wie lässt sich mein Verhalten als Mitarbeiter zur Führungskraft beschreiben? Wie glaube ich, trete ich als Mitarbeiter gegenüber meiner Führungskraft auf?
Angenommenes Fremdbild: Wo setzt mein Gesprächspartner seine Wertungen bei den 13 Leitsätzen?	3. Bogen Wie wird der Mitarbeiter die Zusammenarbeit anhand des Bogens „Leitlinien“ beschreiben?	4. Bogen Wie wird die Führungskraft die Zusammenarbeit anhand des Bogens „Leitlinien“ beschreiben?

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

Fremdbild: „Wie sieht mich der Gesprächspartner tatsächlich?“

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

Wie legt man das Ei? Formale Techniken der Gliederung eines MVG

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 weit aus 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: Dann löst man diesen Konflikt mit einer billigen Selbsttäuschung: „Der ist nun mal besonders begabt, ich kann das ‚eben‘ nicht!“ Ernest Hemingway hat diese Entschuldigung hinterfragt und treffend enttarnt:

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

Ein gutes und förderliches MVG ist ein Kunstwerk. Es kostet seinen Preis. Gerade hier bewahrheitet sich ein weiteres mal: Ohne Fleiß kein Preis!

Mitarbeitergespräche eignen sich nicht für Einstellungen nach der Devise: „Mal sehen, wie es laufen wird?“ Diese vom Trägheitsprinzip geleitete Einstellung mag für viele, die von einem Besprechungs-marathon zum nächsten eilen, eine Überlebens-technik 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?“ Aus **operativer Sicht**: Mit welchen Themen beginne ich?

Wer hier den Zufall regieren läßt, nimmt Schaden. Denn der Einstieg ist entscheidend. Wer beim ersten Gespräch auf eine geballte Ablehnung stößt, verliert nicht nur selbst die Energie für die weiteren Gespräche. Er muß auch damit rechnen, daß sich das Klima und die Einstimmung auf den Fortgang der weiteren Gespräche verstärkt und getragen durch den Flurfunk in eine immer stärker negative Richtung hin verlagert. Daher ist gut beraten, wer vor allem bei den ersten Gesprächen auf die konstruktiv offenen Mitarbeiter setzt.

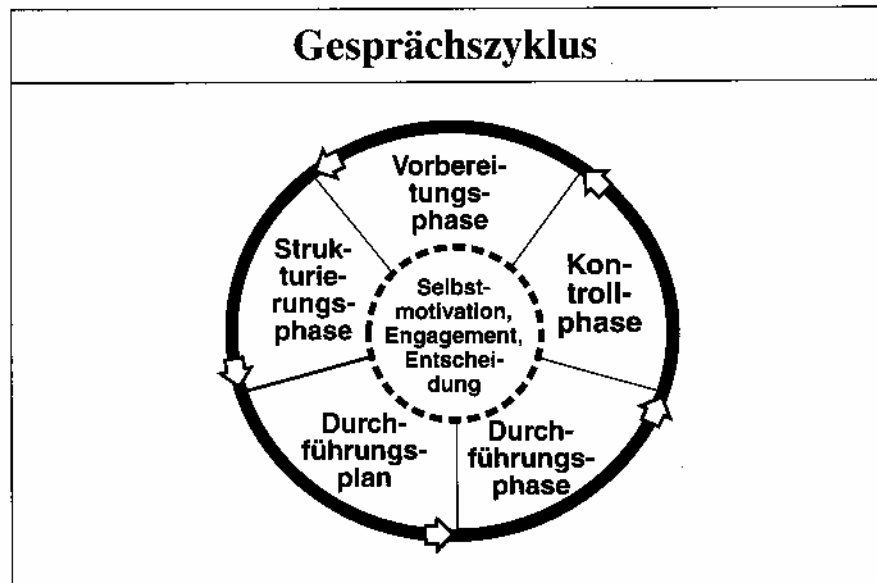
Aus operativer Sicht geht es in dieser Phase um die Organisation der Worte und Aussagen. Das richtige Wort zum richtigen Moment (z. B. Einstieg, Hinführung, These 1, ..., Zusammenfassung) versetzt Berge. Wichtig ist auch die Dramaturgie der Worte: Wie sage ich es am besten, damit es auch verstanden wird,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

Es folgt die **Durchführungsphase**. Dabei kommt es auf die ersten Augenblicke der Begegnung an. Diese Augenblicke werden geprägt durch die 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?

Wer den Zufall plant, wird auf eine gute Gesprächsvorbereitung setzen. Das Kernstück auf dem Weg zum Erfolg liegt dabei auf der Vorbereitungsphase mit den fünf in Übersicht 7 aufgezeigten Teilschritten. Dann erst folgt die Konzeptions- und Organisationsphase.

Übersicht 7



Wie aber erreiche ich das gesetzte Ziel aus der Sicht der Konzeptions- und Organisationsphase? Gespräche zur Zusammenarbeit sind von der Anlage her immer auf die handelnden Interaktionspartner zugeschnitten und haben von daher den Charakter eines „Unikats“. Gleichwohl lassen sich bei diesen Gesprächen Ablaufmuster ausmachen, die sich in der Regel auf fünf Stufen zurückführen lassen:

Zu den einzelnen Stufen lassen sich weitere Fragen entwickeln (vgl. dazu Übersicht 8), wie die folgenden Beispiele zeigen:

Stufe 1:

Wie sehe und bewerte ich die Qualität der Zusammenarbeit?

Wie bewertet mein Gegenüber/Gesprächspartner die Qualität der Zusammenarbeit?

Wie, glaube ich, wirkt mein Verhalten auf den anderen?

Wie wirkt mein Verhalten tatsächlich auf meinen Interaktionspartner?

Wie wirkt das Verhalten des Interaktionspartners auf mich?

Stufe 2:

Was stört mich an dem Verhalten des anderen?

Was stört den anderen an meinem Verhalten?

Ein Traum: Wie müßte eine kreative und effiziente Zusammenarbeit aussehen?

Stufe 3:

Was kann ich tun auf dem Weg zu dieser Vision?

Was kann der andere tun auf dem Weg zu dieser Vision?

Wie sollte ich damit umgehen, wenn der andere die Erwartungen nicht einlösen kann?

Was kann ich dem anderen „anbieten“, wenn es mir nicht möglich ist, den erwarteten Veränderungen nachzukommen?

Wie gehe ich damit um, wenn der andere sich in dem von mir erwarteten Punkt nicht verändern kann?

Stufe 4:

Welche Veränderungen traue ich mir zu? Was kann ich zusagen?

Welche Zusagen des Gesprächspartners sind realistisch? Wo gibt es Über- bzw. Unterschätzungen?

Wie kann ich den anderen unterstützen, daß er weiterkommt?

Wie kann mich der andere unterstützen, um mich weiterzuentwickeln?

Was erwarte ich von mir, was erwarte ich von dem anderen?

Stufe 5:

Was hat sich in unserem Umgang miteinander verändert?

Was habe ich erreicht?

Was hat der andere erreicht?

Was haben wir gemeinsam verbessern können?

Was können wir wie in der nächsten Phase besser machen?

Die Kontrollphase: Das MVG in einer lernenden Verwaltung

Man sollte das MVG von vornherein als ein offenes System verstehen. So wie es auch in anderen Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung üblich ist, gilt es, die Erfahrungen so zu organisieren, daß sie schrittweise zu einer Weiterentwicklung dieses Instrumentes führen. Das setzt voraus, daß keiner den Anspruch auf Perfektion erhebt. Die Einstellung muß lauten:

„Wir wollen systematisch Erfahrungen sammeln, um besser zu werden!“

Nach Abschluß der Gesprächsreihe werden die Erfahrungen über den

Übersicht 8

**Zusammenarbeit verbessern
Stufen des Gesprächsablaufs**

1. Stufe: Ist-Analyse: Wo stehen wir?

2. Stufe: Soll-Analyse: Wo wollen wir hin? Entwickeln einer Vision

3. Stufe: Maßnahmenanalyse: Wie kommen wir zu der erarbeiteten Vision?

4. Stufe: Kontraktphase: Wer verpflichtet sich, was wann zu tun?

5. Stufe: Kontrolle: Was haben wir erreicht: Soll-Ist-Vergleich

MVG-Zyklus sowohl im Arbeitsteam als auch im bilateralen Verhältnis ausgetauscht.

Vorstellbar ist es, dieses Thema als Tagesordnungspunkt in einer Dienstbesprechung zu thematisieren. Dann können die allgemeinen Erfahrungen ausgetauscht und Rückschlüsse für die nächste Gesprächsreihe gezogen werden.

- Was haben wir von den im Kontrakt festgelegten Zielen und Anliegen in diesem Gesprächszyklus erreichen können?
- Waren die im Kontrakt festgelegten Ziele realistisch?
- Was hat bei diesem Gesprächszyklus gut geklappt?

- Welche Faktoren haben sich günstig ausgewirkt?
- Welche Faktoren, Bedingungen und Überlegungen waren eher hinderlich?
- Worauf sollte bei den nächsten Durchgängen der Akzent gelegt werden?
- Was hat sich in der Arbeitssituation zum Besseren hin verändert?
- Hat sich die Gesprächskultur im Team und zwischen Führung und Mitarbeitern verbessert? Konnte die angestrebte Offenheit erreicht werden?
- Ist das Team in der Zusammenarbeit und Zielorientierung ein Stück weitergekommen?
- Stehen Aufwand und Nutzen des Gesprächszyklus in einem ausgewogenen Verhältnis?

Bezogen auf die Interaktionsebene können die Feedback-Bögen (Übersichten 9 und 10) nach einem Gespräch eingesetzt werden. Mit dieser Hilfe können die beiden Gesprächspartner prüfen und ausloten, was in der gemeinsamen Kommunikation in Zukunft verbessert werden kann. Insoweit können die genannten Feedback-Instrumente als Meilensteine auf diesem Weg der besseren Kommunikation genutzt werden.*)

*) Anmerkung: Vgl. hierzu Hanns-Eberhard Meixner, „Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch - Neue Wege der Personalentwicklung und -förderung in der öffentlichen Verwaltung“, Carl Link Verlag 279 S., kartoniert 49,- DM, ISBN 3-556-00614-6 und die dort angegebene Literatur.

Übersicht 9

Feedback-Bogen für das MVG

Allgemeine Aspekte und Klima des Gesprächs

1. Die Atmosphäre des Gesprächs war	angenehm	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	gespannt
2. Ich habe das Gespräch als offen und fair erlebt	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
3. Das Gespräch hat mir insgesamt	etwas gebracht	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	nichts gebracht
4. Ich habe aus dem Gespräch wichtige Impulse für meine Arbeit	erhalten	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	nicht erhalten
5. Für mich wichtige Themen wurden in der verfügbaren Zeit	angemessen angesprochen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	nicht angemessen angesprochen
6. Ich konnte mich frei und ungezwungen in das Gespräch	einbringen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	nicht einbringen
7. Es wurde auf mir wichtig erscheinende Themen	angemessen eingegangen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	zu wenig eingegangen
8. Die Zeit für das Gespräch wurde	gut genutzt	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	hätte besser genutzt werden können
9. Das Gespräch hat sich aus meiner Sicht	gelohnt	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	nicht gelohnt
10. Ich halte die im Gespräch vereinbarten Ziele für	realistisch und erreichbar	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	unrealistisch und nicht erreichbar
11. Ich habe das Gespräch als gleichberechtigter Gesprächspartner	erlebt	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	nicht erlebt

Ergänzungen und Besonderheiten

Feedback-Bogen zum Zielerreichungsgrad

1. Es konnten die Arbeitsziele der Stelle gemeinsam entwickelt werden	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
2. Es wurden konkrete, realistische und sinnvolle Ziele für die kommende Periode gemeinsam herausgearbeitet	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
3. Die zur Zielerreichung erforderlichen Voraussetzungen wurden angemessen angesprochen und, soweit dies möglich ist, auch verbessert	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
4. Konkrete, realistische und auf das Budget (Arbeitszeit etc.) bezogene Prioritäten wurden gesetzt	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
5. Es wurden realistische Leistungs- und Qualitätsmaßstäbe für die nächste Periode entwickelt	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
6. Es wurde besprochen, wie Über- und Unterlastungen vermieden und die Aufgaben möglichst gleichmäßig auf alle Teammitglieder verteilt werden können	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
7. Bedeutung und Stellenwert der Arbeiten wurden angemessen berücksichtigt und auch anerkannt	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
8. Es wurden Verbesserungsmöglichkeiten zur Steigerung der Arbeitsqualität mit Gewinn besprochen	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
9. Es wurden die beruflichen Interessen und Veränderungswünsche geklärt und Wege abgestimmt	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
10. Es wurden konkrete Förder- und Entwicklungsmaßnahmen besprochen und die ersten hierzu erforderlichen Schritte vereinbart	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
11. Es wurden Wege zur Verbesserung der Kundenorientierung und der Teamarbeit angesprochen	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
12. Es wurde das Verhältnis der Zusammenarbeit mit Gewinn erörtert	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
13. Es wurde gemeinsam und offen herausgearbeitet, wie das Verhältnis zur Zusammenarbeit verbessert werden kann	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
Ergänzungen	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu
	trifft zu	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	trifft nicht zu