

## **Das Mitarbeiter- bzw. Jahresgespräch**

### **– Mehr miteinander als übereinander reden!**

### **Auf dem Weg zu einer neuen Gesprächskultur –**

Von Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner, Bonn – Bad Godesberg

Ein interessantes Phänomen lässt sich in vielen Verwaltungen beobachten. Gefragt, wie es denn mit der Kommunikation in der Abteilung bestellt sei, hört man von Leitungskräften häufig Erfolgsmeldungen: „Das klappt bei uns ganz gut. Ich spreche häufig mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir nehmen uns Zeit für Wesentliches, und wenn es brennt, stehe ich ihnen zur Seite. Wir sind in einem ständigen Dialog und tauschen uns aus. Ich kenne meine Leute, ihre Bedürfnisse und ihre Sorgen!“ Diese Erfolgsmeldung relativiert sich, wenn man die Betroffenen – etwa in Mitarbeiterbefragungen – zu Wort kommen lässt: Dann heißt es: Chefs sind ständig in Eile, grundsätzliche Angelegenheiten werden kaum thematisiert, auf Rücksprachen wartet man viel zu lange und wenn sie stattfinden, hat man häufig den Eindruck, dass der Chef in Gedanken mit ganz anderen Dingen beschäftigt ist und nicht richtig zuhört. Insgesamt, so die Quintessenz, müsse die Kommunikation deutlich verbessert werden.

*Selbstbild* (Wie sehe ich mich? Wie bewerte ich die Kommunikation?) und *Fremdbild* (Wie wird das eigene Kommunikationsverhalten von anderen bewertet? Wie sieht mich der andere?) stimmen häufig nicht überein. Nicht jeder hinterfragt dieses Phänomen und sucht Lösungen auf diese offenen Fragen. Ein Beispiel:

*In einer großen Verwaltung wurden alle Führungsebenen vom Sachgebietsleiter, Abteilungs-, Bereichs- und Fachbereichsleiter bis hin zu den Dezernenten geschult. Am Ende des ersten Seminars stellten die Sachgebietsleiter fest: „Was wir hier gelernt haben, ist interessant und wichtig. Nur: Wir sind die falschen Adressaten. Sagen Sie das unseren Abteilungsleitern, denn die wissen das nicht! Die müssen das noch lernen!“ Die Abteilungsleiter fühlten sich nach dem Seminar ebenfalls nicht angesprochen: „Was wir hier gelernt haben, ist interessant und wichtig. Nur: Wir sind die falschen Adressaten. Sagen Sie das unseren Bereichsleitern, denn die wissen das nicht! Die müssen das noch lernen!“*

*Und wie sehen es die Bereichsleiter? Ihre Antwort fällt nicht anderes aus: „Sagen Sie das mal unseren Dezernenten!“ und auch die Dezernenten wissen, wie man das Problem verschiebt: „Wir wissen das ja alles. Aber schauen Sie sich einmal die Ratsmitglieder an!“*

Wer glaubt, dass alles in Ordnung ist, wird kaum bereit sein, die Initiative zu ergreifen und Änderungen anzustreben.

### **Auf dem Weg zu einer offeneren Gesprächskultur**

In einer vernetzten Organisation gewinnt die Kommunikation auf allen Ebenen der Organisation an Bedeutung. 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 unstrittig. 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 Organisationen 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 selbst eine „offene“ und „vertrauensvolle“ Gesprächskultur praktizieren. Nicht immer teilt die unmittelbare Umgebung diese *Selbsteinschätzung*. Selbstbild und Fremdeinschätzung passen dann nicht 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesehen und erlebt wird. An dieser Nahtstelle lässt sich der eigentliche Reiz eines Mitarbeiter – Vorgesetzten – Gesprächs (im folgenden: MVG, in einigen Verwaltungen auch als Jahresgespräch be-

zeichnet) ausmachen. MVG's brauchen Raum, um sich zu entwickeln, und häufig ist es bereits ein großer Gewinn, wenn zunächst einmal Meinungen weitgehend wertneutral und sanktionsfrei ausgetauscht werden können. Das ist sicherlich nicht für jeden Manager leicht zu begreifen und zu akzeptieren. Denn als „Tatmensch“ sind Manager an einem zügigen und vor allem auch messbarem „Output“ (*Sachebene*) interessiert. Doch häufig kommt es weniger auf solch formalisierte Schein - Ergebnisse an. Wichtiger können dann die „Zwischentöne“ sein (z.B. *Beziehungsebene*). Auch ist häufig nicht das, was man sagt, auch das, was man meint. 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.“

Der von vielen Verwaltungen gewählte Begriff „Mitarbeiter - Vorgesetzten - Gespräch“, der für ein Instrument vergleichbar der Beurteilung steht, ist missverständlich (weil häufig inhaltlich anders besetzt) und zu wenig konkret auf die tatsächlichen Anliegen hin zugeschnitten. Um dieses Instrument von den täglichen Mitarbeitergesprächen abzuheben, ist daher heute auch häufig von einem *Jahresgespräch* die Rede. Damit ist gemeint:

*Einmal im Jahr setzten sich Leitungskraft und direkt zugeordneter Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin ca. eine Stunde zur Klärung grundsätzlicher Fragen zusammen. Dabei geht es thematisch um drei Aspekte:*

- Zielfindung und Zielvereinbarung,
- Fördern und Entwickeln,
- Zusammenarbeit.

Was macht, so stellt sich für viele die Frage, den eigentlichen Unterschied zwischen einem *Jahresgespräch* und einem „üblichen“ *Mitarbeitergespräch* aus? Zunächst einmal ist es keine Kommunikation, die zwischen Tür und Angel, unter Zeitdruck, in der Hektik des Tagesgeschehens, auf bestimmte aktuelle Anlässe hin stattfindet. Vor allem der Aspekt „*Zusammenarbeit*“ wird zunächst (mittel- und langfristig verlagern sich die Akzente) in vielen Verwaltungen gegenüber den Akzenten „*Fördern/Entwickeln*“ und „*Zielvereinbarung*“ besonders hervorgehoben und betont. Wenn hier der Einstieg gelingt, dann erfahren beide Gesprächspartner sehr viel über ihr Verhalten und wie ihr Verhalten wahrgenommen, empfunden und erlebt wird. Diese Reflexion setzt Offenheit voraus. Ein Klima der Offenheit kann allerdings nur gelingen, wenn sich beide Partner frei von einem *Denken in Status* und Hierarchie machen. Deshalb wird bei diesem Thema auch besonders hervorgehoben, dass der Austausch von Informationen auf gleicher Ebene angestrebt werden soll.

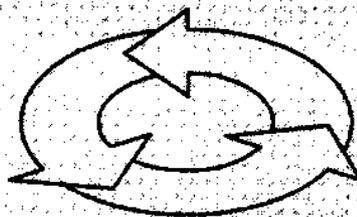
In der Praxis einiger Verwaltungen hat sich gezeigt, dass ein *verordnetes Mitarbeitergespräch* abschreckt und ins Leere läuft. Eine Beurteilung beispielsweise kann man anordnen und die Qualität - man denke an die Verwaltungsgerichte - zumindest formal überprüfen. Eine Leitlinie zur *Zusammenarbeit* bzw. zur Verbesserung der Dienstleitung lässt sich ebenso wenig wie ein MVG anordnen. Traditionelles Verwaltungsdenken tut sich an dieser Stelle schwer, andere Wege als Anweisung, Verordnung und/oder Erlass zu erproben. Die Qualität eines MVG lässt sich allerdings nicht verordnen. Es kommt vielmehr darauf an, dass die *Einstellung* aller daran Beteiligten stimmt. Das MVG hat nichts zu

### Aspekte des Mitarbeitergesprächs

Coachen statt Urteilen und Verurteilen

Zielfindungs- und  
Zielerreichungsgespräch

Förderungs- und  
Entwicklungsgespräch



Interaktion und Feedback ohne Status

„Das Murren an der Front“

tun mit „Sozialklimbim“, wie es häufig unterstellt wird. Auch sollen in diesem Gespräch nicht Themen ständig neu und ohne Konzeption wieder und wieder wie ein Rührpudding bewegt werden, auch soll nichts „zerredet“ werden. Es geht in Abhebung hiervon vor allem um das Aussteuern von *Selbst-* und *Fremdbild*, es geht um eine kritische Bestandsaufnahme des gemeinsamen Beziehungsgeflechtes. Insofern bietet das MVG die Chance, dass zwei *gleichberechtigte Gesprächspartner* über sich selbst und die Wirkung ihres Verhaltens reflektieren. Das geht natürlich nur, wenn ein Klima der Nähe, der *Offenheit*, des *Vertrauen* und des Vertrautseins zwischen den beiden Gesprächspartnern angestrebt wird oder bereits besteht.

Man kann durchaus die Frage stellen, ob diese unabdingbare Voraussetzung zu weit an der Wirklichkeit vorbei geht. Wie will man beispielsweise einen Menschen, der sich nicht öffnen will, dazu bringen, dass er sich öffnet und über die Wirkung seines Verhaltens *reflektiert*? Das kann etwa für eine Führungskraft, aber durchaus auch für die anderen Akteure, zu einer recht schmerzhaften Erfahrung führen. Auch bedeutet Vertrautsein neben Offenheit auch Nähe. Diese Nähe kann zu einem drückenden Problem werden. Denn das Wissen um Zusammenhänge erschwert mitunter notwendige Entscheidungen. Auch ist eines durchgängig beobachtbar: Viele sind von ihrer Tüchtigkeit überzeugt und meiden die kritische Selbstreflexion. Fehler machen vor allem die anderen und bei Pannen ist man schnell dabei, die Schuldigen auszumachen. Warum also sollten sich Menschen dieser vermeintlich peinlichen Nabelschau stellen?

Die Antwort ist einfach: Das MVG ist die logische Konsequenz auf ein geändertes Führungsfeld. Was früher über Weihnachtsfeiern, Beförderungsumtrünke u. ä. ablief, ist heute nicht zuletzt durch die Verdichtung der Arbeit zu einem Mangel geworden. Auch zählt nunmehr die Verpackung (vgl. Image - Kampagne) häufig mehr als die Ware (z. B. Personenwahl statt Programmwahl). Diese Äußerlichkeiten können aber von der Selbstreflexion, die tiefer greifen sollte, ablenken.

Selbstreflexion hat auch etwas zu tun mit sozialer Kompetenz, die heute als Baustein einer überzeugenden Führung immer artikulierter eingefordert wird. Ohne

*soziale Kompetenz* können indes komplexe soziale Systeme nicht funktionieren. Daher liegt die Vermutung nahe, dass soziale Kompetenz in Organisationen schon immer einen wichtigen Part gespielt hat. Offensichtlich hat sich das, was einmal selbstverständlich war, zu einem Mangel entwickelt. Auch an diesem Beispiel zeigt sich: Was fehlt, wird artikuliert, was funktioniert, wird als Selbstverständlichkeit hingenommen und nicht besonders thematisiert.

Die Reflexion eigenen Verhaltens wird in den heutigen Strukturen offensichtlich nicht hinreichend gefordert und gefördert, sodass zusätzliche Programme erforderlich geworden sind. Bei der Personalauswahl ist die soziale Kompetenz heute ein zentrales Eignungskriterium vor allem auf der Führungsebene. Insofern dürfte die Selbstreflexion für die Karrieregestaltung etwas Selbstverständliches sein, zumal diese Eigenschaft für das komplexe Führungsfeld unabdingbar ist. Die Bedeutung der *Selbstreflexion* zeigt sich an einer weiteren Entwicklungslinie: Noch vor Jahren wäre beispielsweise eine *Vorgesetztenbeurteilung* in vielen Verwaltungen kein ernst zunehmendes Thema gewesen.

Neben der Bereitschaft, sich diesem Gespräch offen und unvoreingenommen zu stellen, und neben einem Einstellungswandel sind daher auch Techniken der Gesprächsführung gefordert. Denn ein Gespräch ist ein Kunstwerk. Kunst kommt von Können. Das Können aber setzt Fertigkeiten und Kenntnisse voraus.

### Wie packe ich es an?

Ein gutes und förderliches MVG ist ein Kunstwerk. Es kostet seinen Preis. Gerade hier bewahrheitet sich: „Ohne Fleiß kein Preis!“ Oder: „Übung macht den Meister!“

Mitarbeitergespräche eignen sich nicht für Einstellungen nach der Devise: „Mal sehen, wie es laufen wird?!“ Diese vom Trägheitsprinzip geleitete Einstellung mag für viele, die von einem Besprechungsmarathon zum nächsten eilen, eine Überlebenstechnik sein. Wer indes unvorbereitet in ein Mitarbeitergespräch geht, wird eher reagieren, als sich aktiv mit den anstehenden Themen auseinander setzen. Ein ergiebiges Mitarbeitergespräch ist ohne eine solide Vorbereitung und Einstimmung kaum denkbar. Das gilt gleichermaßen für die Leitungskraft, wie auch für die Mit-

arbeiterin bzw. den Mitarbeiter. Die Perspektiven der beiden Gesprächspartner sind sicherlich austauschbar, doch es gibt durchaus besondere Akzente zu beachten. So ist beispielsweise immer wieder zu beobachten, wie stark in der Verwaltung die „Hierarchie“ in bestimmten Situationen durchschlägt. Auch heute, nach vielen Jahren gezielter Moderatorenarbeit, ist in vielen Verwaltungen noch immer zu beobachten, dass beispielsweise bei Imhaus-Seminaren häufig die Arbeitsgruppenergebnisse von den jeweils in der Hierarchie höher stehenden Person vorgetragen werden. Mitarbeiter delegieren gern die Verantwortung.

Das MVG setzt einen anderen Akzent: Beide Gesprächspartner tragen gleichermaßen die Verantwortung für das Gelingen des Gesprächs. Wer beispielsweise als Mitarbeiter nach einer Stunde des Gesprächs den Raum verlässt und großmündig auf dem Flur verkündet: „Wie bereits vermutet: Da ist mal wieder nichts bei herumgekommen!“, der muss sich sagen lassen: „Auch Sie haben etwas falsch gemacht! Es ist Ihnen nicht gelungen, dem Gespräch eine positive Wendung zu geben!“ Gemeinsam Verantwortung tragen heißt in diesem Beispiel: „Was hätte ich anders machen können, um dem Gespräch einen positiveren Verlauf zu geben!“

Zur Vorbereitung und Durchführung eines Mitarbeitergesprächs lassen sich fünf charakteristische Phasen nennen. Es ist die

- Vorbereitungsphase,
- Konzeptions-, Strukturierungs- bzw. Organisationsphase,
- Durchführungsplan,
- 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?

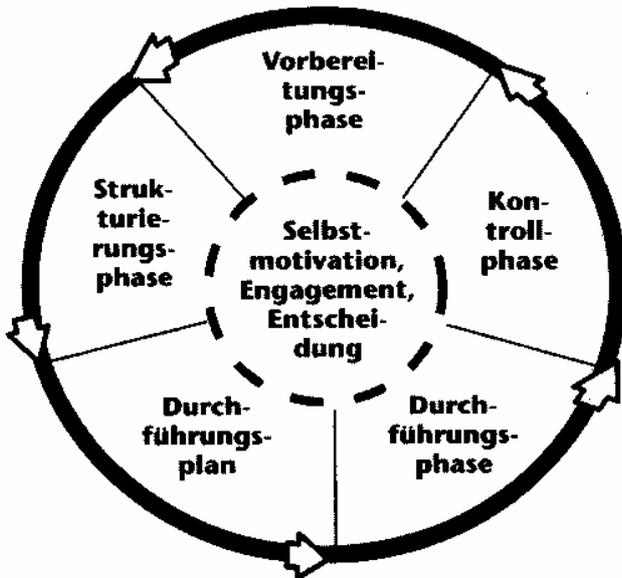
Im *Durchführungsplan* kommt der Regisseur zu Wort. Hier werden die Bausteine des geplanten Gesprächsablaufs, der Einsatz der Methoden und Medien in Szene gesetzt.

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?

### Gesprächszyklus



Aus dem Gesprächszyklus lassen sich 17 Merksätze ableiten. Wer sich bei der Gesprächsvorbereitung hieran orientiert, wird erstaunt sein, welche Türen sich in einem Gespräch öffnen.

Im MVG geht es um Fragen der Zielfindung, der Personalentwicklung (fördern und entwickeln) sowie um Aspekte der Zusammenarbeit. Bei jedem Gespräch wird der Akzent jeweils anders gesetzt werden. Hierzu drei Beispiele:

#### Beispiel 1: Zielfindung

Der Leiter einer Hausdruckerei mit 10 Mitarbeitern hat sein Team gut im Griff. Er versteht sich als Serviceeinrichtung und hält seine Mitarbeiter an, den internen Kunden wie einen König zu betreuen. Dieser Servicegedanke hat im Laufe der Jahre dazu geführt, dass immer mehr „artfremde“ Aufgaben auf die Druckerei zugekommen sind. „Als Mädchen für alles“, hat sich dieser Bereich einen Namen gemacht und die Leitung des Hauses weiß dies auch zu schätzen und vor allem zu nutzen, wenn es um die Verteilung von Arbeit geht. Der Leiter

hat ein Problem: Er kann nicht Nein sagen. Für die Druckerei wird dies zunehmend zu einer drückenden Last. Denn der Aufgabenzuteilung steht keine angemessene Personalausstattung gegenüber. Inzwischen hat sich das Aufgabenspektrum von den Kernaufgaben einer Druckerei weit entfernt. Nur mit Mühe gelingt es dem Leiter, das Team weiterhin zu motivieren, zumal die „Sonderaufträge“ die Beschäftigten ständig aus ihren eigentlichen Aufgaben herausreißen.

#### Beispiel 2: Fördern und Entwickeln

In einer Verwaltung steht das Thema Frauenförderung an. Es soll mehr für die Förderung von Frauen getan werden. Der Behördenleiter, der Erfolge auf diesem Gebiet im Rahmen der Verwaltungspolitik nachweisen will bzw. muss, hat den Bereichsleiter Mälkner auf die Mitarbeiterin Frau Müller angesprochen. Er fragt nach, wieso sich diese tüchtige Frau noch nicht für den Aufstieg in den gehobenen Dienst beworben hat. In einem Nebensatz lässt er erkennen, dass die Förderung geeigneten Führungsnachwuchses eine wichtige Führungsaufgabe ist, an der Führungskräfte auch gemessen werden. Frau Müller, 29 Jahre alt, BesGr. A 8, verheiratet und zwei Kinder im Alter von 5 und 7 Jahren, ist eine wichtige Leistungsträgerin in ihrem Sachgebiet. Ihr Mann, 37 Jahre ist in einer Bundesbehörde im Spitzenamt seiner Laufbahn tätig, (BesGr. A 9 Z).

Sie suchen das Gespräch mit Frau Müller. Es geht um eine Förderung. Sie wollen mit Frau Müller über den Aufstieg sprechen. Hierzu muss sie an einer Fachhochschule drei Jahre die für den gehobenen Dienst erforderliche Qualifikation erwerben. Während dieser „Ausbildungszeit“ läuft die Besoldung weiter.

#### Beispiel 3: Zusammenarbeit

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 Mit-

arbeiter hat bereits in den ersten sechs Monaten des Jahres an acht Montagen gefehlt.

Drei Fälle, drei unterschiedliche Perspektiven für ein MVG. Denkbar ist, dass in einem Mitarbeitergespräch alle drei Aspekte mit einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter thematisiert werden. Im Folgenden wollen wir uns auf das zweite Beispiel konzentrieren und die folgenden 18 Merksätze sollen dabei als Navigator helfen, das Gespräch auf die richtige Strecke zu lenken und zu halten.

**Checkliste der Gesprächsführung**

1. Planen Sie für wichtige Gespräche genügend Zeit für eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung ein. (3:2:1).
2. Prüfen Sie, welche Rollenbezüge bestehen und was von Ihnen erwartet wird. (Auftrags- und Rollenanalyse)
3. Schreiben Sie auf, welche Ziele Sie in diesem Gespräch erreichen wollen. Seien Sie realistisch und wägen Sie ab, was machbar ist! (Zielanalyse)
4. Versetzen Sie sich in die Rolle Ihrer Gesprächspartner. (Adressatenanalyse)
5. Stellen Sie sich auf Ihren wunden Punkt ein! (Selbstreflexion)
6. Wo und wann sollte das Gespräch stattfinden? (Situationsanalyse)
7. Auf die Einstimmung kommt es an! Gehen Sie positiv an das Gespräch heran.
8. Der Einstieg muss stimmen! Auf eine offene und einladende Gestik und Mimik kommt es bei der Begrüßung an. Stimmen Sie Handschlag und Augenkontakt aufeinander ab.
9. Achten Sie auf die ersten zehn Worte! „Positive Worte „sind wirkungsvoller als negative! Vermeiden Sie Einstiegsmonologe!
10. Organisieren Sie gemeinsam mit den Gesprächspartnern den Gesprächsablauf nach Wichtigkeit, Zeitbedarf und Reihenfolge. (Hinführungsphase)
11. Fassen Sie die erzielten Teilergebnisse zusammen, und gehen Sie erst dann zu dem nächsten Punkt über.
12. Visualisieren Sie durch Wortbilder oder durch Visualisierungstechniken. Sprechen Sie die rechte Gehirnhälfte an!

13. Aktivieren Sie Ihre Gesprächsteilnehmer durch rhetorische Fragen, durch Rückfragen, Diskussionen bzw. teilnehmerzentrierte Methoden.
14. Vermeiden Sie eine zu hohe Informationsdichte.
15. Appelle an das Gefühl sind wirkungsvoll. Aber: Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand. Unterscheiden Sie zwischen der rationalen und emotionalen Ebene!
16. Halten Sie fest, wer was wann zu tun hat!
17. Beenden Sie das Gespräch mit einer Perspektive, einer Aufforderung zum Handeln.
18. Nehmen Sie sich die Zeit, das Gespräch noch einmal auf sich wirken zu lassen! Ziehen Sie aus dem Soll (Zielphase) und dem Ist (das Erreichte/Kontrollphase) Rückschlüsse für künftige Gespräche!

**1. Planen Sie für wichtige Gespräche genügend Zeit für eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung ein. (3 : 2 : 1)**

Man kann mit Frau Müller das Gespräch vereinbaren, ohne sich im Vorfeld große Gedanken über Aufbau und Ablauf zu machen. Besser wäre es indes, sich die Zeit zu nehmen, um vor dem Gespräch wichtige Aspekte zu durchdenken. Denn nicht immer wird in einem Gespräch auch das gesagt, was gedacht wird. Häufig gilt es, Spuren zu lesen und die indirekten Hinweise richtig zu deuten. Das gelingt besser, wenn man sich im Vorfeld mit dem Thema, der Person und dem Anliegen auseinander gesetzt hat.

Diese Vorbereitung ist nicht zum Nulltarif zu haben. Sie kostet zunächst einmal Zeit. Dabei gilt als Faustformel: Wenn Sie zwölf Zeiteinheiten zur Verfügung haben, dann sollten Sie für ein Gespräch sechs Einheiten für die *Vorbereitung*, vier Einheiten für die *Durchführung* des Gesprächs reservieren, und zwei Einheiten zur *Nachbereitung* des Gesprächsverlaufes einsetzen.

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

## 2. Prüfen Sie, welche Rollenbezüge bestehen und was von Ihnen erwartet wird (Auftrags- und Rollenanalyse).

Wer ein MVG führt, dem stellen sich bei der Auftrags- und Rollenanalyse zwei Fragen:

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

Eine Führungskraft muss darauf hin arbeiten, dass der Organisation die benötigte Fachkompetenz erschlossen wird. Hinzu kommt, dass es in vielen Verwaltungen erklärtes Ziel ist, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Wohin es führt, wenn diese Aufgabe nicht wahrgenommen wird, zeigt sich in NW im Grundschulbereich. Hier können Leitungsstellen mangels geeigneter Bewerberinnen bzw. Bewerber nur schwer nachbesetzt werden.

Wer als Führungskraft das Gespräch mit Frau Müller führt, hat zwei Seelen in der Brust: Auf der einen Seite geht es um die Erschließung von geeigneten Potentialen für die Organisation. Diese Forderung repräsentiert die unmittelbar übergeordnete Führungskraft. Auf der anderen Seite steht Frau Müller mit ihren Bedürfnissen und privaten Bezügen. Wer als Führungskraft das Gespräch mit Frau Müller führt, bewegt sich in diesem Zielkonflikt. Als Sandwich gilt es, die Erwartungen „schneller Lösungen“ von oben und die Interessen von unten in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen. In vielen Fällen mag sich das problemlos fügen. Da eine Führungskraft an messbaren Ergebnissen gemessen wird, ist die Versuchung groß, auf eine Erfolgsmeldung hinzuwirken. „Es ist mir gelungen, Frau Müller von den Chancen des Aufstiegs zu überzeugen!“ Auf dem zweiten Blick wird deutlich, dass dies nicht der richtige Weg sein kann. In diesem Gespräch steht die Führungskraft in der Rolle des *Beraters*. Ein Berater verkauft nicht seine Produkte, sondern lotet aus, wie der maßgeschneiderte Anzug für die zu beratende Person aussehen muss. Der Berater weiß, dass auf Dauer nur die *selbstgefundene Lösung* Bestand haben wird. Der Berater setzt daher alles daran, dass der Gesprächspartner seinen Lösungsweg findet. Dabei ist durchaus denkbar, dass Beratungsgespräche nicht in trauter, vernebelter Harmonie verlaufen. Emerson gibt die Richtung des Beratungsgesprächs vor:

„Wir brauchen Menschen, die uns zwingen, das zu tun, wozu wir im Stande sind.“

## 3. Schreiben Sie auf, welche Ziele Sie in diesem Gespräch erreichen wollen. Seien Sie realistisch und wägen Sie ab, was machbar ist! (Zielanalyse)

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

„Was will ich in diesem Gespräch erreichen?“

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

Fehlen klar und eindeutig formulierte Ziele, dann verpuffen viele Gespräche und werden zu einem Rührpudding: Ohne sich in der Sache zu bewegen, werden immer und immer wieder gleiche die gleichen bzw. ähnliche Gesprächsinhalte bewegt. Mark Twain bringt es auf den Punkt:

„Als wir unser Ziel aus dem Auge verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen!“

Zu unterscheiden ist zwischen latenten und manifesten Zielen. Ziele bezogen auf das Beratungsgespräch können sein:

1. Ziel: „Ich will meinem Chef eine Erfolgsmeldung überbringen!“
2. Ziel: „Ich will Frau Müller von den Chancen des Aufstiegs überzeugen!“
3. Ziel: „Ich will mit Frau Müller gemeinsam herausfinden, was für Sie richtig und wichtig ist.“
4. Ziel: „Ich will Frau Müller beraten, damit sie herausfindet, ob der Aufstieg der richtige Weg für sie ist!“

Wer als Berater antritt, kann nur das vierte Ziel im Auge haben. In dem Ziel steckt auch eine Botschaft: Zurückhaltung, Hilfe zur Selbsthilfe anbieten.

Dieses übergreifende strategische Ziel lässt sich in taktische und operative Teilziele aufschlüsseln wie z. B.: „Ich will mit Frau Müller herausarbeiten, was für einen Aufstieg spricht, was dagegen steht.“ etc.

Weiterhin ist zu unterscheiden zwischen Ziel und Maßnahmen: Um Ziele zu erreichen, bedarf es konkreter Maßnahmen. So ist beispielsweise das Ziel einer Politesse: „Einwirken auf den ruhenden Verkehr, so dass er sich möglichst störungsfrei entwickelt.“ Eine von vielen anderen denkbaren Maßnahmen ist die Sanktion, das Schreiben von Verwarnungen. Häufig werden Maßnahmen zu Zielen umdefiniert. Das ist der falsche Weg.

#### 4. Versetzen Sie sich in die Rolle Ihrer Gesprächspartner. (Adressatenanalyse)

Eine rhetorische Regel besagt, dass man den Gesprächspartner bzw. die Zuhörer dort abholen soll, wo sie stehen. Das setzt voraus, dass Sie wissen, wo der andere steht, was ihn bewegt, was er denkt und was er fühlt. Wer sich in die individuellen Bezüge des Gesprächspartners hinein-denkt, erfährt viel über den Standpunkt, dessen Beweggründe und Einstellungen.

Je besser es Ihnen gelingt, sich in den anderen in seine Rolle und in seine sozialen und persönlichen Bezüge hineinzusetzen, desto überzeugender und treffender fällt die Interaktion aus.

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

Wenden wir diese Schrittfolge auf unser Beispiel an: Was könnte aus der Sicht von Frau Müller für den Aufstieg sprechen, was spricht dagegen?

Dafür könnte aus Sicht von Frau Müller sprechen:

- Ein interessanteres Aufgabenspektrum
- Mehr Verantwortung

- Eine individuelle Herausforderung
- Ein höheres Einkommen
- etc.

Dagegen könnte aus Sicht von Frau Müller sprechen

- Die Belastungen der Doppelrolle
- Der Schulbetrieb nach Jahren praktischer Arbeit
- Angst vor Prüfungssituationen
- etc.

Häufig werden die wahren Beweggründe für eine Zu- oder Ablehnung nicht gesagt. So heißt es beispielsweise: „Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand.“ So könnte Frau Müller den Aufstieg ablehnen, weil sie befürchtet, dass ihre Karriere zu einem Problem in der Beziehung mit ihrem Partner werden könnte.

Es gibt eine natürliche Grenze: Nicht jeder Mensch ist bereit, sich zu öffnen. Diese Grenze sollte respektiert werden.

Für Henry Ford war die Adressatenanalyse der Schlüssel zum Erfolg:

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

Bezugsebenen der Adressatenanalyse können sein:

- die fachlichen und beruflichen Voraussetzungen,
- der Erfahrungshintergrund,
- die Hobbys,
- die Freizeitbeschäftigung,
- das Umfeld, in dem sich der Mitarbeiter bewegt,
- die Ziel- und Wertorientierung,
- sein Selbstvertrauen,
- die beruflichen und organisatorischen Rollenbezüge,
- die Interessen und Neigungen.

#### 5. Stellen Sie sich auf Ihren wunden Punkt ein! (Selbstreflexion)

Bei der Selbstreflexion geht es um eine Inventur und Reflexion der eigenen Gefühle und Einstellungen zum dem Gesprächspartner und zum Gespräch. Es geht bei der Selbstreflexion aber auch um die mentale Einstimmung auf das Gespräch. Wer beispielsweise von dem Gespräch nicht viel hält, wird nur schwer andere von dem Nutzen überzeugen können. In dieser

Phase geht es um Ihre Einstellung, es geht auch um Ihr Menschenbild. Einstellungen werden durch Erfahrungen geprägt. Wer zum wiederholten Male mit wenig Ergiebigkeit ein Gespräch mit einem Mitarbeiter gesucht hat, ohne dass sich in der Folge etwas im Grundsatz verändert hat, könnte bei dem „87“ Versuch mit der Einstellung starten: „Dann lassen wir heute einmal den 87 Versuch wagen. Was herauskommt, steht bereits jetzt fest.“ Wer von diesen minimalen Erwartungen ausgeht, wird kaum enttäuscht. Aber er wird auch nur selten im Positiven überrascht. Hinter dieser Einstellung steht die „Sich - Selbst - Erfüllende - Prophezeiung“.

Ein weiterer Aspekt der Selbstreflexion zielt auf den eigenen wunden Punkt. Es geht um die Frage: „Wann und unter welchen Bedingungen könnte ich ausrasten?“

Wir sind es in unseren Hierarchien gewohnt, dass der Wille zur Karriere aus der Person heraus erwächst. In dieses Bild passt es nur schwer, für eine Karriere zu werben. Diesen Widerspruch muss man mental verarbeiten. Hinzu kommt, dass nicht alle - das gilt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen und dies vor allem in den jüngeren Generationen - der Frauenförderung unvoreingenommen gegenüberstehen.

Wie, so stellt sich die Frage, gehe ich als Leitungskraft damit um, wenn mein Angebot - vergleichbar einer ausgestreckten Hand - abgelehnt wird? Wer sich in die Rolle des Beraters hineindenkt, wird mit einem „Nein“ von Frau Müller einfacher umgehen können.

Gleichwohl ist ein „Nein“ von Frau Müller ein Problem für den Chef in seiner Rolle als Lehr- und Lernvorgesetzter. Dann stellt sich die Frage: „Wie sage ich es meinem BigBoss, dass ich Frau Müller nicht für einen Aufstieg habe gewinnen können? Wie gehe ich mit diesem „Erfolgsdruck“ um?“

## 6. Wo und wann sollte das Gespräch stattfinden? (Situationsanalyse)

In der Situationsanalyse geht es um den Rahmen des Gesprächs. Drei Aspekte stehen dabei im Vordergrund: Wo und wann führe ich das Gespräch und wie kommen wir zu einer Verabredung über das Treffen. Es ist ein Unterschied, ob ich als Führungskraft den Mitarbeiter zu mir kommen lasse

oder, ob ich mich beispielsweise zu ihm begeben. Diese Alternative hat etwas mit Revier und Revierverhalten zu tun.

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

- der Büroraum der Führungskraft
- der Büroraum des Mitarbeiters
- ein geeigneter Teamraum
- ein neutraler Raum, außerhalb des unmittelbaren Arbeitsbereichs.

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

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

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

## 7. Auf die Einstimmung kommt es an! Gehen Sie positiv an das Gespräch heran

Wer am Montagmorgen das Büro betritt und daran denkt, warum gerade er mit Frau Müller das Gespräch jetzt führen muss, und glaubt, dass er wichtigere Dinge zu erledigen hat, wird kaum die innere Ruhe entwickeln, die das Gespräch auf Erfolgskurs hält. Mitunter hat eine Führungskraft auch zwei Seelen in der Brust: Tüchtige Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter zu verlieren, ist für viele bereits heute im Zeichen der Arbeitsverdichtung ein mittlere Katastrophe. Wer sich dieses „Leid“ auch noch selbst antut, gleicht mitunter einem Masochisten. Er muss eigene „Überlebensinteressen“ zugunsten der Gesamtorganisation zurückstellen. Auf Dankbarkeit und anhaltende Anerkennung aber können nur die wenigsten rechnen.

Das sind keine idealen Voraussetzungen, ein so heikles Gespräch zu führen. Es setzt voraus, dass man den Standpunkt verändert: Ein Berater macht sich frei von den sonstigen Bezügen, konzentriert sich auf die zu beratende Person.

Entscheidend ist, das halbvolle Glas zu sehen und nicht das halb leere. Das ist nicht immer einfach, wie die folgenden Beispiele zeigen. Versuchen Sie daher einmal, den eher negativen Aspekten eine positive Umdeutung zu geben (siehe Tabelle unten).

### **Negative Einstellung und Einstimmung**

1. Was mach ich bloß, wenn ich Frau Müller verliere?
2. Wenn Frau Müller geht, werde ich wohl mit einem Unterbringungsfall rechnen müssen!
3. Wie verkaufe ich das wohl meiner Leitungskraft, wenn sich Frau Müller gegen den Aufstieg ausspricht?
4. Wie überbrücke ich wohl die Zeit bis zur Nachbesetzung der Stelle?!
5. Warum soll man bloß diese Begehrlichkeiten wecken! Frau Müller fühlt sich doch wohl in dieser Position! Sonst hätte sie sich doch schon gemeldet!
6. Was sollen diese Gespräch überhaupt! Von einer Führungskraft erwarte ich, daß sie von sich aus die Initiative ergreift!

### **8. Der Einstieg muss stimmen!**

**Auf eine offene und einladende Gestik und Mimik kommt es bei der Begrüßung an. Stimmen Sie Handschlag und Augenkontakt aufeinander ab.**

Die ersten Augenblicke einer Begegnung sind entscheidend. Hier werden Brücken gebaut, oder Barrieren errichtet. So kommt es beispielsweise auf die verbalen und non - verbalen Zeichen an, die Sie in den ersten Augenblicken senden. Erst dann erst folgenden die Türöffner.

Wichtig ist es, dem Gesprächspartner physisch und mental entgegenzukommen. Wer indes wie angewurzelt auf seinem Stuhl hinter der Schreibtischplatte haften bleibt, signalisiert die Bedeutung seiner Position: Die anderen haben sich zu bewegen. Deutlicher kann man dem Gesprächspartner nicht demonstrieren, wie unwichtig er ist. Besser ist es daher, dem anderen entgegen zu gehen. Treffen beide zusammen, folgt der Handschlag. Dabei geht es um eine Synchronisation: Handschlag und Augenkontakt sollten verweilend sein. Achten Sie einmal bei den nächsten Gelegenheiten, wie flüchtig diese Augenblicke der Kontaktaufnahme häufig geworden sind: Mitunter hält man einen toten Fisch oder ein Schraubstock in den Händen, während die Augen des Partners sich bereits in den Raum verflüchtigt haben. Viele Großmütter, die haben es selbst einmal

### **Positive Einstellung und Einstimmung**

### öffnende Frage ...

Situation	Frage	Intention	Bewertung
Mitarbeiter kommt in das Zimmer des Chefs. Der stellt die Frage:	Wie geht es Ihnen?	Vertrauen herstellen.	Weniger gelungen, da Ritual: Frage setzt als Antwort „gut“ voraus. Es geht nicht darum, auf den Betreffenden einzugehen. Frage ist zu offen, zu wenig konkret.
Mitarbeiter kommt in das Zimmer des Chefs. Der Chef kennt die Begeisterung seines Mitarbeiters für das Fußballspiel:	Wie hat Ihnen das Fußballspiel gestern gefallen?	Warming up, ohne mit der Tür ins Haus zu fallen.	gelungen, da konkret auf ein Ereignis eingegangen wird.

früher gelernt, versuchen es dem Nachwuchs mit auf dem Weg zu geben: „Gib die Hand richtig! Man schaut dabei in die Augen!“

Bei der Begrüßung entscheidet die Bewegung im Raum über die Atmosphäre des Gesprächsverlaufs. Es folgen die Platzwahl und die Türöffner. Jeder kennt solche Türöffner: „Wie geht es Ihnen!“ (Die Aussage muss heißen „Gut“) ... „Den Kindern!?“ Kommt wider erwarten die Antwort „schlecht“, dann wird dies mitunter geflissentlich überhört oder mit einem „Ach!“ bedacht, um dann zur Sache zu kommen. „Sehr bedauerlich! Aber kommen wir zur Sache! Der Anlass unseres Gespräches ist ...“ Eröffnungen dieser Qualität sind zu einem Ritual ohne Kraft und Saft verkommen. Daher: Wer die Kraft der Türöffner erleben will, setzt öffnende Fragen ein (siehe Tabelle oben).

#### 9. Achten Sie auf die ersten zehn Worte! „Positive Worte „sind wirkungsvoller als negative! Vermeiden Sie Einstiegsmonologe!“

Die Einstiegsphase ist entscheidend für den weiteren Ablauf. Das ist nicht nur bei einem guten Gespräch so. So entscheiden etwa die ersten Minuten bei einem Feuerwehreinsatz über die Qualität des Einsatzes. Wird beispielsweise die Leiter zu Beginn des Einsatzes an der falschen Stelle placiert, kann den Löscheinsatz zu einem Fiasko werden lassen. Beim Fliegen sind Start und Landung die entscheidenden Phasen, die zudem auch noch in einem überproportionalen Verhältnis die Energien binden.

Worte haben neben der Sachaussage auch noch einen emotionalen Kern. Wer das Wort „Mutter“ hört, weiß nicht nur um die Generationsabfolge Bescheid. Weit über 80 Prozent der Bevölkerung empfindet dabei auch ein positives Gefühl. Das ist bei dem Wort „Bombe“ anders. Wer 1945 dieses Wort benutzte, löste bei seinen Gesprächspartnern einen Schauer aus. Heute hat das Wort in unseren Breiten an Emotionalisierung verloren. Denkbar sind freundlicher Assoziationen, wie etwa „Eisbombe“.

Rhetorisch kann man mit diesen Gefühlsassoziationen manipulieren: Als in Köln das Hochwasser viele Menschen anzog und es zum einem Katastrophen Tourismus mit der Folge kam, dass die Rettungskräfte bei ihrer Arbeit behindert wurden, sprach die Presse zunächst von „Schaulustigen“. Das bewog offensichtlich immer mehr, sich das „Schauspiel“ aus der Nähe zu betrachten. Dann schaltete man um, sprach von den „Gaffern“.

Prüfen Sie diesen Effekt einmal an den Beispielen in der Tab. auf Seite 29 unten.

Im Alltag begegnen uns diese Effekte ebenfalls: „Ich habe sie rufen lassen!“ „Ich habe sie kommen lassen!“ Ein Einstieg solcher Qualität steht für Gutsherrenart. Viel ist bei einer solchen Eröffnung dann bereits bezogen auf das Gespräch gelaufen. Aber auch weniger dramatische Formulierung hinterlassen ihre Spuren: „Wir müssen uns heute *mal* über Ihre Zukunft unterhalten!“ Dagegen steht eine andere Variante: „Ich freue mich, dass wir heute zusammengekommen sind.“ In jedem Fall gilt: Worte ohne Authentizität verpuffen.

Nach den ersten Worten folgen die Türöffner. Häufig beginnen viele Leitungskräfte mit einem Monolog: „Frau Müller, ich bin mit Ihren Arbeiten sehr zufrieden. Ich weiß, dass ich mich auf Sie voll verlassen kann, das ist heute keine Selbstverständlichkeit mehr ...“ Es folgen viele weitere Nettigkeiten. Doch die Wirkung dieser Nettigkeiten verfehlen nicht selten ihr Ziel. Statt den Gesprächspartner zu beruhigen, nimmt die Spannung bei vielen Zuhörern zu. Ihr innerer Dialog schaltet auf „Vorsicht! Aufpassen! Wann kommt das „Aber“?“. Was wird er wohl von mir wollen? An der Schleimspur gemessen, kann das nichts Gutes bedeuten!“ Auch wenn es nicht so krass abgeht: Viele hören nur noch mit „halben Ohr“ zu. Auch passiert es häufig, dass bei allem Lob, ein kritischer Unterton in die Gesamtkomposition einfließt. Spätestens an dieser Stelle wird dann ein innerer Protest deutlich. Je nach Temperament rückt man dann nervös auf dem Stuhl hin und her, und erwartet mit Ungeduld, dass der Gesprächspartner seine „Monologe“ beendet. Nur das Statusgefälle verhindert, dass man dem anderen direkt und unmittelbar ins Wort fällt.

Daher: Achten Sie darauf, das Gespräch wie ein Ballspiel zu organisieren: Geben Sie den Ball „Wort“ häufiger ab. Das bringt die eigentliche Dynamik in das Gespräch. Dadurch profitieren beide Gesprächspartner.

**10. Organisieren Sie gemeinsam mit den Gesprächspartnern den Gesprächsablauf nach Wichtigkeit, Zeitbedarf und Reihenfolge. (Hinführungsphase)**

Auf den Einstieg in das Gespräch folgt die Hinführungsphase. In dieser zweiten Phase des Gesprächs geht es um eine Einstimmung in die Thematik sowie um eine Übersicht: „Wir haben uns heute zusammengefunden um ... Welche Punkte sollten in diesem Zusammenhang aus Ihrer Sicht besprochen werden? ... Aus meiner Sicht sind es die Punkte 1 ..., 2 ..., n ...“

Diese Phase schafft auf beiden Seiten Sicherheit. In der Kommunikationspraxis ist dieser Ablauf heute Standard. Schalten Sie beispielsweise den Deutschlandfunk oder ein Nachrichtenprogramm im Fernsehen (Tagesschau/Heute) an, und sie erleben, wovon hier die Rede ist. Während das Studio um 21.45 Uhr eingeblendet wird und Sie sich auf das Kommende einstimmen, laufen auf dem unteren Bildschirmrand die Top-Meldungen als Überschriften ab.

Nach einem gelungenen Einstieg, erfährt Frau Müller das Anliegen dieses Gesprächs. Denkbar ist, ohne große Umschweife auf das Thema zu kommen: „Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, ob der Aufstieg für Sie infrage kommt?“ In einer weiteren Phase des warming up, in der sich Frau Müller in die Situation einstimmen und freisprechen kann, mündet dann das Gespräch in die Hinführungsphase. Beide Gesprächspartner einigen sich in dieser Phase auf den weiteren Ablauf des Gesprächs. Der Ablauf könnte dann wie folgt aussehen:

- Was spricht dafür? (Sachebene)
- Was erhoffen Sie sich von einem Aufstieg? (emotionale Ebene?)

löst Gefühle	aus eher positive				eher negative		
Sie haben gesagt, ...	③	②	①	○	①	②	③
Sie haben behauptet, ...	③	②	①	○	①	②	③
Wollen Sie uns einreden, ...	③	②	①	○	①	②	③
Abtreibung	③	②	①	○	①	②	③
Schwangerschaftsunterbrechung	③	②	①	○	①	②	③
Schwangerschaftsabbruch	③	②	①	○	①	②	③
Falschfahrer	③	②	①	○	①	②	③
Geisterfahrer	③	②	①	○	①	②	③
geschieden	③	②	①	○	①	②	③
unschuldig geschieden	③	②	①	○	①	②	③
eheerfahren	③	②	①	○	①	②	③
Schaulustige	③	②	①	○	①	②	③
Gaffer	③	②	①	○	①	②	③

- Was spricht dagegen?
- Was befürchten Sie? (emotionale Ebene)
- Was muß veranlasst werden?
- Wo gibt es Hindernisse, für die eine Lösung gefunden werden muss?
- Wer übernimmt welche arbeiten?

Jeder Hauptpunkt wird weiter aufgeschlüsselt, diskutiert, erörtert und zusammengefasst. Neben einer Information spielt auch der Abbau von Ängsten in diesem Gespräch eine Rolle. Dabei stürmt auf Frau Müller vieles ein.

- Wie organisiere ich die Betreuung der Kinder?
- Was mache ich, wenn ich durchfalle?
- Wie wird mein Mann auf meine Karriere reagieren?
- Was kommt auf mich während der Studienzeiten zu?

Sehr häufig ist zu beobachten, dass ohne eine Struktur des Gesprächs, vertikal gedacht und diskutiert wird. Dann geschieht es, dass man sich in einen Punkt geradezu verbeißt. Parkinson hat dieses vertikale Gesprächsführung einmal treffend charakterisiert: Geht es um das Anschaffen eines teuren medizinischen Gerätes, das Anschaffen eines Fahrrades für den Hausmeister und um die Parkreservierung für die Chefs, dann verteilen sich die Gesprächsanteile nicht nach Wichtigkeit, Dringlichkeit und Bedeutung.

Dieser selbst gestellten Falle entgeht man, wenn in der Hinführungsphase zunächst die Gesprächspunkte gemeinsam festgelegt werden, dann die Reihenfolge entsprechend ihrer Wichtigkeit festgelegt wird und darauf das Zeitbudget anteilig den einzelnen Punkten zugeschlagen wird.

### **11. Fassen Sie die erzielten Teilergebnisse zusammen, und gehen Sie erst dann zu dem nächsten Punkt über**

Die Struktur des Gesprächsablaufes, die in der Hinführungsphase erarbeitet wurde, wird jetzt Schritt für Schritt, Sequenz für Sequenz abgearbeitet. Jede Sequenz wird mit einer Teilzusammenfassung abgeschlossen. Es folgt dann die Überleitung zu der nächsten Sequenz: „Ich fasse einmal zusammen, Frau Müller: Folgende Vorteile sprechen für einen Aufstieg: 1. ..., 2. ..., n ... . Nachdem wir die Vorteile 1, 2, ... n herausgestellt haben, wenden wir uns jetzt

den Nachteilen zu. Was könnte aus Ihrer Sicht gegen einen Aufstieg sprechen?“

Das Einteilen des Gesprächs in einzelne Sequenzen mit jeweils einem Teileinstieg, einer Teilhinführung und einer Teilzusammenfassung entspricht auch unserem Sensorium. Wir sind auf Spannungs- und Entspannungsphase angelegt. Wir atmen ein (Spannung), wir atmen aus (Entspannung). Phasen der Konzentration (Informationsaufnahmen) sollten Phasen der Entspannung (Informationsvertiefung, Aussprache) folgen.

### **12. Visualisieren Sie durch Wortbilder oder durch Visualisierungstechniken. Sprechen Sie die rechte Gehirnhälfte an!**

Die Bedeutung des visualisierten Denkens wird heute in jedem Moderatorentraining besonders hervorgehoben und diese Technik ist Standard in den meisten Workshops. Was für einen Workshop gilt, läßt sich auch auf Gespräche übertragen. Neben Wortbildern sind es aber vor allem die schriftliche Notizen, die weiterhelfen können. Die angebotenen Hilfsmittel auf diesem Weg sind vielfältig. Sie reichen von einem Blatt Papier, über den Hellraum-schreiber bis hin zum Flipchart. Entscheidend ist eine Transferleistung: Was in Workshops gut klappt und akzeptiert ist, sollte nicht von vornherein in anderen Situationen als ungewohnt oder gar „gewöhnungsbedürftig“ beiseite gelassen werden. Viele Verkäufer haben diesen Vorteil erkannt und wissen, wie erfolgreich es ist, zum Beispiel mit dem Bleistift zu verkaufen.

### **13. Aktivieren Sie Ihre Gesprächsteilnehmer durch rhetorische Fragen, durch Rückfragen, Diskussionen bzw. teilnehmerzentrierte Methoden**

Wer fragt, der lenkt. Wer fragt, gibt dem Gesprächspartner aber auch Gelegenheit, seinen eigenen Standpunkt zu reflektieren. Dies wurde bereits in der Einstiegsphase deutlich. Gespräche sind wie Ballspiele: Ein Ball - Spiel gewinnt an Lebendigkeit, wenn der Ball - sprich das Wort - schnell weitergegeben und von einem zum anderen Partner abgegeben wird.

Hinter der Fragetechnik stehen wichtige psychologische Erkenntnisse: Der Haftwert (das Behaltene, das Verinnerlichte) einer Botschaft steigt mit dem Grad

der Aktivierung des Gesprächspartners. So liegen die Haftwerte bei den eher passiven Methoden (Lesen ca. 10 Prozent, Hören ca. 20 Prozent, Sehen 30 Prozent; Kombination von Sehen und Hören 50 Prozent) deutlich unter denen der aktiven Methoden (Diskutieren ca. 70 Prozent, selber entwickeln 80 Prozent). Man sollte diese Zahlen nicht überinterpretieren, doch als Trend sind sie allemal richtungweisend. Ende der zwanziger Jahre gab es im Gesundheitsressort der USA Alarm: Der allseits beliebten künstlichen Milch für Säuglinge fehlten wichtige Aufbaustoffe. Es zeigten sich irreparable Schäden bei Kindern. In einer groß angelegten Aufklärungskampagne informierte man die Mütter über die möglichen Gefahren. Im Anschluss an die Veranstaltung wollte man erfahren, wie diese Information bei den betroffenen Müttern angekommen ist. Nur ca. 15 Prozent fühlten sich angesprochen und bewegt. Auch eine Wiederholungsuntersuchung nach vier Wochen zeigte den gleichen Stand. Mit diesem Ergebnis wollte man sich nicht zufriedengeben. Statt eines Vortrages lud man die Mütter deshalb zu Gesprächskreisen ein. In diesen Kreisen wurde das Thema ohne „Vorturner“ bewegt. Immer dann, wenn spezielle Fragen aufkamen, durfte eine Fachfrau auf diese Fragen antworten. Ansonsten diskutierten die Mütter das Für und Wider. Nunmehr fühlten sich über 60 Prozent angesprochen. Der Rückschluss liegt auf der Hand: Die *selbst gefundene Lösung* ist besser als der vorgedachte Weg. Diese Erkenntnis bestimmt heute die Arbeit in fast allen Organisationen der öffentlichen Verwaltung. So erarbeiten beispielsweise heute Projektgruppen, was früher an nur wenigen Schreibtischen vorgedacht wurde.

#### 14. Vermeiden Sie eine zu hohe Informationsdichte

Gesagtes und Gehörtes sind zweierlei! Häufig wird gehört, was man hören will, und überhört, was eigentlich als wichtige Botschaft gedacht war. Mitunter macht es der Sender dem Empfänger nicht leicht, die Botschaften richtig zu dekodieren. Für dieses Phänomen stehen die Begriffe *direkte* und *indirekte* Kommunikation. Nicht jeder, der zu seiner Leitungskraft kommt und sagt: „Chef ich kündige!“ meint tatsächlich, was er sagt. Die Botschaft kann auch sein: „Chef sag mir bitte, dass

ich wichtig und nicht zu ersetzen bin!“ Wer wörtlich nimmt, was nicht wörtlich genommen werden darf, macht dann leicht Fehler: „Zugvögel soll man ziehen lassen! Ich wünsche Ihnen viel Erfolg in ihrer neuen Funktion!“

Je höher die Dichte der Information, desto mehr greift, was als *selektive Wahrnehmung* bezeichnet wird: Um der Flut der Reize Herr zu werden und um das Sensorium vor Überreizung zu schützen, wählen Menschen aus der Reizfülle aus, was sie verkraften und verarbeiten können - und nicht selten, was sie verarbeiten wollen. Manche setzen dabei auf das Lustprinzip und filtern grundsätzlich nur die für sie positiven Akzente aus einer Botschaft. Dabei läßt sich besonders in den Hierarchien beobachten, wie fleißige Abfangjäger von Stufe zu Stufe der Hierarchie selbst aus einer niederschmetternden Information - frei nach der Devise „Es kann nicht sein, was nicht sein darf!“: eine „Erfolgsstory“ basteln. Es kommt daher nicht von ungefähr, dass mit der Höhe der Position in der Hierarchie der Abstand von der Wirklichkeit zunimmt. Dann heißt es: „Die da oben wissen doch gar nicht, was hier unten los ist!“

#### 15. Appelle an das Gefühl sind wirkungsvoll. Aber: „Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand.“ Unterscheiden Sie zwischen der rationalen und emotionalen Ebene!

Von der Bedeutung der Emotionen war bereits die Rede. Es gibt faire und weniger faire Appelle an das Gefühl. Die folgenden Appelle tendieren bereits zu den eher unfairen Methoden, denn sie verhindern eine sachliche Auseinandersetzung: „Von Ihnen hätte ich das nicht erwartet!“ „Ein anständiger Mensch tut so etwas nicht!“ „Ich hätte von Ihnen mehr Loyalität erwartet!“ „Bei der hohen Zahl an Arbeitslosen erwarte ich von Ihnen mehr Engagement!“ Dagegen stehen die eher positiven Appelle, wie sie im Rahmen der CI-Konzepte etwa bei Leitsätzen üblich geworden sind.

Auch Frau Müller könnte von ihrer Leitungskraft mit Appellen unnebelt werden: „Wir bieten Ihnen eine einmalige Chance. Kluge Menschen wissen diese Chance ohne Wenn und Aber zu nutzen! Ich erwarte von Ihnen, dass es für sie nur ein Ja auf dieses Angebot geben kann!“ So direkt

wird die Botschaft sicherlich nicht gesendet. Doch viele Gespräche lassen sich auf diesen Kern zusammenfassen. Das hat dann allerdings nichts mehr mit einem Beratungsgespräch gemein.

Wichtig ist es, bei Gesprächen zwischen Missverständnissen, Standpunkten und Meinungsverschiedenheiten zu unterscheiden. Ein Missverständnis könnte vorliegen, dass Frau Müller denkt: „Es gibt andere, die besser als ich aus der Sicht meiner Führungskräfte für einen Aufstieg geeignet sind!“ Unterschiedliche Standpunkte zeigen sich bezogen auf diesen Fall, wenn ein Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin der Auffassung ist, dass die eigene Leistung eine Gegenleistung der Leitungskraft bedingt: „Im Rahmen der Fürsorge erwarte ich, dass sich meine Leitungskraft von sich aus für meinen beruflichen Werdegang einsetzt.“ Die Leitungskraft könnte dagegen den Standpunkt vertreten: „Wer Karriere machen will, muss sich darum selbst kümmern. Das gehört dazu!“ Solche unterschiedlichen Standpunkte können geklärt und diskutiert werden. Meist aber gibt es an dieser Stelle emotionale Hemmschwellen, die eine offene Aussprache verhindern. Dadurch bleiben häufig Standpunkte ungeklärt und ein emotionales Gemisch mit hoher dynamischer Sprengkraft baut sich auf.

Bei Meinungsverschiedenheiten ist es schwer, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Wenden wir uns Frau Müller noch einmal zu: Gesetzt den Fall, Frau Müller bangt sich um die Beziehung zu ihrem Mann, wenn sie sich auf den Karriereweg macht. Sie könnte fürchten, dass der Ehemann diesen Karrieresprung nicht verkraftet. Um die Beziehung nicht zu gefährden, geht sie daher dieser privaten Konfrontation aus dem Weg. Häufig werden Beweggründe dieser Qualität nicht genannt, sondern hinter anderen rationalen Argumenten versteckt. Die hohe Kunst der Gesprächspsychologie besteht darin, diese Linien trotz vieler sachlicher Scheinargumente zu erkennen.

Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand, wie so manche fehlgesteuerte Liebesgeschichte signalisiert. Versuchen Sie einmal einen Menschen, der sich in einen Partner/in verliebt hat und von diesem Menschen weit über das Maß des Erträglichen ausgenutzt wird, erfolgreich und nachhaltig zu warnen. Diskussionsrunden zu einer Partnerwahl mit Schiefelage laufen

meist nach dem folgenden Strickmuster in einem Fünf - Phasen Modell ab:

1. Phase: „Deine Bedenken sind doch an den Haaren herbeigezogen! Bist Du neidisch? Oder gar eifersüchtig?!“

2. Phase: (Erste Anzeichen signalisieren bei klarerer Beobachtung aus der Perspektive des Dritten: Da stimmt was nicht!) Angesprochen hierauf: „Du bist ja nicht objektiv. Du hast ihn/ sie ja noch nie gemocht!“

3. Phase: (Es kommt zu den ersten nicht übersehbaren Eruptionen, aus denen Rückschlüsse und Bewertungen gezogen werden) Auf die Argumentationskette des einen, die Reaktion des Gebundenen: „Das ist alles ganz anders! Das kannst Du nicht verstehen. Ich weiß das besser!“

4. Phase: (Die Tatsachen sind eindeutig, die Rückschlüsse treffend und kaum zu widerlegen) „Ich sehe ja ein, dass ich mich getäuscht habe! Aber ich muss ihm/ihr helfen, aus dem Sumpf herauszukommen!“

5. Phase: (Das Helfersyndrom greift, wie von dem anderen vorhergesagt, nicht) „Ich weiß, dass es hoffnungslos ist. Aber was soll ich denn machen? Ich liebe ihn/sie doch!“

## 16. Halten Sie fest, wer was wann zu tun hat!

Viele haben es schon erlebt: Da klopft es an der Tür, hereinspaziert ein Kunde, Mitarbeiter und/oder Kollege. Es folgen viele bewegende Worte, man verabschiedet sich und dann stellt sich die Frage: „Was wollte der eigentlich?“

In solchen Gesprächen fehlen häufig die oben aufgezeigten Teilschritte, vor allem die der Teilszusammenfassungen. Ist dieses Fundament gesetzt, dann können an dieser Stelle noch einmal die wichtigen Gesprächspunkte aufgegriffen und in einen Gesamtkontext gestellt werden. Wiederholung ist die beste Stütze, um Informationen zu verfestigen.

## 17. Beenden Sie das Gespräch mit einer Perspektive, einer Aufforderung zum Handeln

In der Rhetorik gilt: Der Anfang und das Ende einer Rede muß stimmen. Behalten

wird, was am Anfang und am Ende gesagt wird. Seit Generationen – vor allem im alten Rom – galt es daher als eherner Grundsatz: Am Ende eines Vortrages, eines Gespräches soll der Drang ausgelöst werden, etwas Konkretes zu tun.

Dann heißt es nicht: „Frau Müller ich schlage vor, sie besprechen das noch einmal mit ihrem Mann. Danach sollten wir uns noch einmal zusammensetzen! Bis dahin, machen Sie ihre Arbeiten weiterhin so gut!“ Die Aufforderung sieht anders aus: „Halten wir fest: Ich kläre in der Personalabteilung, was bezogen auf die Punkte 3, 4 und 7 möglich ist. Sie stimmen sich mit x und y ab, ob die andiskutierte Lösung möglich ist. Am kommenden Dienstag um 11.30 Uhr setzen wir uns dann noch einmal zusammen mit dem Ziel, ...!“

Vgl. hierzu Meixner, Hanns-Eberhard, Mitarbeitergespräch – Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch – Neue Wege der Personalentwicklung und -förderung in der öffentlichen Verwaltung, Carl Link Verlag, Kronach 1999, S. 279, 49,- DM.

## Rechtsprechung

### ... zum Personalvertretungsrecht

#### Verselbständigung von Dienststellenteilen

1. Personalräte sind regelmäßig antragsbefugt, wenn ihre organschaftliche Stellung oder ihre Rechtsstellung nur noch in einem personalvertretungsrechtlichen Beschlußverfahren geklärt werden kann.
2. Das Wahlanfechtungsverfahren ist nicht das alleinige verfahrensrechtliche Instrument zur Klärung von Verselbständigungsstreitigkeiten nach § 6 Abs. 3 PersVG – LSA. Hierfür kann ein eigenständiges Beschlußverfahren eingeleitet werden.
3. Die oberste Dienstbehörde darf ungeachtet des Votums der Beschäftigten eine Nebenstelle oder einen Dienststellenteil nicht zur selbständigen Dienststelle erklären, wenn sie die gesetzlichen Voraussetzungen überprüft und dabei festgestellt hat, daß diese nicht vorliegen.

(Leitsätze der Red.)

§§ 6 Abs. 3, 78 Abs. 1 Nr. 2, 27 PersVG – LSA.  
OVG Sachsen-Anhalt, Beschl. v. 26. 5. 1999 – A 5 S 13/97 –.

Die Personalvertretung 1/00

18. Nehmen Sie sich die Zeit, das Gespräch noch einmal auf sich wirken zu lassen!  
Ziehen Sie aus dem Soll (Zielphase) und dem Ist (das Erreichte/Kontrollphase) Rückschlüsse für künftige Gespräche

Eine lernende Verwaltung setzt auf ein ständiges Überprüfen von SOLL (vgl. Zielanalyse, Ziffer 3) und dem Erreichten. Wer sich diesem Rhythmus unterzieht und nicht von einem Gespräch zum nächsten hastet, wodurch die Eindrücke überlagert werden, lernt viel für sich und die Zukunft. Das setzt voraus: Planen Sie für jedes Gespräch einen Zeitpuffer ein, um die operationalisierten Ziele mit dem tatsächlich Erreichten zu vergleichen. Dies ist der Schlüssel zu einer Erfolgsstrategie.

Aus den Gründen:

I. Unter den Beteiligten besteht Streit über die Organisation der Personalvertretung in der Stadtverwaltung M. Die Stadtverwaltung gliedert sich in sechs Dezernate, denen wiederum eine Reihe von Ämtern zugeordnet ist. Die Organisation der Personalvertretung folgt dieser Verwaltungsgliederung mit der Maßgabe, daß ein örtlicher Personalrat für die Dezernate I bis III gebildet ist (sog. Stammdienststelle). Für das Dezernat IV sowie die Dezernate V und VI sind eigene örtliche Personalräte gebildet. Ausgliedert sind die Ämter 41.91 (Theater) und 37 (Brand- und Katastrophenschutz), für die ebenfalls örtliche Personalräte gebildet sind. Daneben existiert ein Gesamtpersonalrat, der das vorliegende Verfahren als Antragsteller betreibt.

Mit Schreiben vom 11. November 1996 unterbreitete die Vorsitzende des Antragstellers dem Beteiligten einen Vorschlag für eine neue Struktur der Personalvertretung in der Wahlperiode 1997 bis 2001, wonach u.a. die Ämter 48 (Zoo), 67 (Grünflächen) und 70 (Abfallwirtschaft) aus der Stammdienststelle ausgegliedert und zu einer neuen Dienststelle verselbständigt