



Meixner, H.E./ Meixner, H., Die Eröffnung des Leistungsergebnisses Das Beurteilungsgespräch – Wie packe ich es an? In: ZfPR 2007, S. 45 bis 52.

Der neue Tarifvertrag setzt Leistungsnormen zu Beginn eines Bewertungszyklus, das Erreichen dieser Norm soll in einem Gespräch erörtert werden. Dieser Beitrag geht auf die Gesprächsphasen ein. Weitere Inhalte sind: Die Vorbereitung auf das Beurteilungsgespräch, Das Problem des Beurteilungsmaßstabes, Die SMART – Formel, Aspekte der Qualität, Rollenanalyse, Zielanalyse, Gesprächstechniken.

Die Eröffnung des Leistungsergebnisses

Das Beurteilungsgespräch – Wie packe ich es an?

Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner, Bonn/Helmut Meixner, Windhagen*

I. Einführung

Mit dem neuen Tarifvertrag steigt der Kommunikationsbedarf in der Verwaltung. Individuelle Leistungen und das Leistungsverhalten werden in Zukunft stärker zwischen Führung und Beschäftigten in den Verwaltungen kommuniziert. Die meisten Beurteilungsbestimmungen sehen bereits heute schon solche Gespräche vor.

Bei den bislang angewandten Beurteilungen werden neben den Leistungsmerkmalen (z. B. Qualität, Quantität, Arbeitsweise, Belastbarkeit etc.) auch Prognosemerkmale (z. B. Planungsvormögen, Organisationsfähigkeit, Flexibilität, soziale Kompetenz etc.) und Entwicklungspotentiale in die „bewertende“ Beurteilung einbezogen. Die systematische Leistungsbewertung, aber auch die Methode der Zielfindung, konzentriert sich dagegen ausschließlich auf das Ergebnis. Daher wird in diesem Gespräch nicht spekuliert, hier werden zunächst einmal Fakten kommuniziert. Konfliktfrei wird dieses Gespräch allerdings auch nicht ausfallen. Denn wie bei einer Beurteilung kommt es auch bei einer Bewertung auf den Standpunkt an, und die selektive Wahrnehmung wird für reichlichen Gesprächsstoff sorgen. Bei aller zu erwartenden Kontroverse muss es das oberste Ziel dieses Gesprächs sein, dass beide, Bewerter wie auch die Bewerteten, mit Gewinn und einer Perspektive aus diesem Gespräch herausgehen.

Ein gutes Gespräch entwickelt sich nicht aus dem Bauch heraus, etwa indem man einen Gesprächstermin abstimmt und dann abwartet, was in dem Gespräch herauskommen wird. Stattdessen gilt: Das Bewertungsgespräch beginnt weit vor dem Eröffnungsgespräch. Es beginnt mit einer umfassenden Vorbereitung. Hierzu gehört vor allem, sich mental auf das Gespräch einzustimmen, sich auf die konkreten Ziele, die man in diesem Gespräch erreichen will, zu besinnen und über seine eigenen rhetorischen Stärken zu reflektieren, aber auch seinen wunden Punkt zu erkennen.

Es gilt: Erst die Vorbereitung – dann kann das Gespräch folgen! Dabei kommt es auf die ersten Augenblicke der Begegnung an. Der Einstieg in das Gespräch, die ersten Augenblicke des Zusammenseins, müssen stimmig sein. Hier werden die Weichen für ein „exzellentes“ Gespräch gestellt. Dabei gilt aber auch: Nicht das, was man sagt, ist auch das, was bei dem Gesprächspartner ankommt. Die Gesprächspartner können viele Irritationen vermeiden, wenn es ihnen gelingt, einige Regeln des Feedback-Gebens und des Feedback-Nehmens zu beachten. Da sich alles verbessern lässt, ist das Gespräch auch dann noch nicht beendet, wenn beide Gesprächspartner sich voneinander verabschieden. Mit der Verabschiedung sollte ein weiterer Baustein des Gesprächszyklus greifen: die Nach-

bereitung und damit die Frage: Was kann ich beim nächsten Gespräch besser machen.

Um diese drei Phasen geht es in dem folgenden Beitrag:

- Die **Vorbereitung auf das Eröffnungsgespräch**: Sie ist das Kernstück einer guten und umfassenden Vorbereitung auf ein Beurteilungsgespräch. Hier werden die mentalen Weichen für ein gutes Gespräch gestellt. Daher ist an dieser Stelle besondere Umsicht gefordert.
- Das **Eröffnungsgespräch**: Die Wahl der Worte, die direkten und die indirekten Botschaften bestimmen das Klima des Gesprächs.
- Die **Nachbereitung des Eröffnungsgesprächs**: Aus Fehlern lernen heißt, Abläufe transparent und nachvollziehbar zu machen. Aus dem Vergleich: „Was wollte ich erreichen? und „Was habe ich in dem Gespräch erreicht“ lassen sich Rückschlüsse für künftige Beurteilungsgespräche ziehen.

II. Die Vorbereitung auf das Beurteilungsgespräch

Ohne Fleiß kein Preis! Das gilt für die systematische Leistungsbewertung ebenso wie für die Variante Zielvereinbarung. Während bei der Alternative „Zielvereinbarung“ in jedem Fall zu Beginn der Bewertungsperiode ein gemeinsames und vor allem differenziertes Zielfindungsgespräch stattfinden muss, könnten die Anforderungen an die systematische Leistungsbewertung moderater gesehen werden: Es werden die Erwartungen an den Beschäftigten – weitgehend allgemein – kommuniziert und vor allem am Ende des Bewertungszyklus anhand der vorgegebenen Kriterien beurteilt. Wer dabei mit dem Finger peilt und beispielsweise seinen fünf Mitarbeitern vage und ohne Blick auf die einzelnen Merkmale zunächst eine Gesamtpunktzahl zuweist, um dann im zweiten Schritt die Kreuze bei den einzelnen Merkmalen so zu setzen, dass sich die Schlüssigkeit in der Gesamtaddition ergibt, der wird sich auch im Eröffnungsgespräch eher in Allgemeinplätze ergehen. Eine Bewertung, wie sie der neue Tarifvertrag einfordert, ist eine Herausforderung: Jeder vergebene Punkt ist bei jedem einzelnen Merkmal zu begründen und zu erläutern. Auf dem Weg dorthin kann man sich an den folgenden Punkten der Vorbereitungsphase orientieren:

1. Auftragsanalyse und das Problem des Maßstabes
2. Rollenanalyse
3. Zielanalyse
4. Adressatenanalyse
5. Selbstreflexion
6. Situationsanalyse

1. Auftragsanalyse

Die Auftragslage ist im Ansatz für die Führung klar und verbindlich im TVöD geregelt: So heißt es in einer Dienstvereinbarung:

* Prof. Dr. H. E. Meixner vertritt an der FHöV NRW in Köln den Bereich Organisation, Management und Personal, Helmut Meixner ist Studienrat im Rheinland und in der Personalvertretung tätig.

„Die Leistungsentgelte werden in der gesamten Verwaltung einschließlich der Betriebe eingeführt. Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen, die zur Zahlung eines Leistungsentgelts führen können, geschieht durch das Vergleichen von Zielerreichung mit in einer Zielvereinbarung (ZV) angestrebten Zielen oder über eine systematische Leistungsbewertung (SLB)... Zuständig für Gespräche, Zielvereinbarungen, Leistungsfeststellung usw. ist grundsätzlich die/der unmittelbare Vorgesetzte.“¹

Vieles spricht dafür, dass die Führung auf ein zielorientiertes Design hinarbeiten sollte. Das ist die anspruchsvolle und insgesamt arbeitsintensivere Variante. Dabei haben die Tarifparteien vorgesehen, dass der Mitarbeiter mit dieser Variante einverstanden sein muss. Ist dies nicht der Fall, greifen die Varianten der SLB. Diese Regelung ist nicht frei von handfesten Konfliktpotentialen. So etwa, wenn Führung und Beschäftigte sich auf Teamziele verständigen, die von allen Teammitgliedern bis auf ein einziges mitgetragen werden.

Ziele zu vereinbaren, ist keine einfache Sache. Diese Gestaltungsalternative setzt eine intensive Auseinandersetzung mit einem Zielfindungs- und Zielsetzungsprozess auf allen Ebenen der Organisation voraus. Auf der strategischen Leitungsebene werden die Verwaltungsziele definiert und dann auf die einzelnen Organisationseinheiten bis hin zur Sachbearbeitung „heruntergebrochen“. Dieser top-down-Prozess scheint so überzeugend, dass kaum Zweifel an der Praktikabilität erlaubt sind. Doch die Probleme sitzen im Detail: Wer Ziele von oben nach „unten bricht“ (ableitet), wandelt auf einem sehr schmalen Pfad, wenn er auf das kooperative Führungsmodell der ZV setzt. Denn dieser Weg ist wohl eher eine Zielvorgabe mit autoritären Zügen, die ggf. in Harmoniepackchen verschnürt werden. Ziele setzen aber auch ein entsprechendes Budget voraus. Wo allerdings der Mangel verwaltet wird, reichen die Mittel häufig nicht. Das führt in der Regel zu einer Reduzierung der Standards. In vielen Aufgabenbereichen lässt die Gesetzeslage das aber nicht zu. Es entsteht eine Grauzone mit verwischten Verantwortlichkeiten.

Sicherlich werden einige Verwaltungen über die hier aufgezeigten Standards **im Ansatz** verfügen. Es ist aber kaum zu erwarten, dass für 2007 und 2008 diese Vorarbeiten für die operativ tätige Führung hilfreich sein werden. Wahrscheinlicher ist es, dass man sich mit der Variante der „Schwerpunktsetzung“ begnügen muss: Aus einem Zielbündel werden dann mehr oder weniger willkürlich bis zu drei Ziele „herausgebrochen“. Dabei besteht die Gefahr, dass die gesetzten Schwerpunkte nicht die Vielschichtigkeit des Arbeitsplatzes abbilden. Gefahr ist im Verzug, wenn dieses Vorgehen zu einer Form der Beliebigkeit wird. Denn in jedem Fall sollte der Schwierigkeitsgrad eines Zieles in allen Organisationseinheiten vergleichbar sein. Die Bewerteten werden ihre Bewertung daran messen und vergleichen. Daher wird der Schwierigkeitsgrad mit hoher Wahrscheinlichkeit in den Eröffnungsgesprächen ein zentrales Thema sein.

Das Problem verschärft sich, wenn Zielfindungsgespräch sowie die SLB als Gestaltungsalternativen in der gleichen Organisationseinheit gewählt wurden.

Zur Vorbereitung des Eröffnungsgesprächs können bezogen auf die Auftragsanalyse die folgenden Fragen weiterhelfen:

- Welches Verfahren wurde mit dem Beschäftigten abgestimmt?
- Steht der Beschäftigte nach Abschluss des Bewertungszyklus noch zu seiner Wahl?
- Wurden zu Beginn des Bewertungszyklus die Ziele eindeutig festgelegt? Alternativ: Wurden die Merkmale der SLB und die daran gebundenen Erwartungen mit dem Beschäftigten zu Beginn des Bewertungszyklus kommuniziert und abgestimmt?
- Ist der Zielerreichungsgrad entsprechend den vereinbarten Vorgaben weitgehend eindeutig schätz- bzw. messbar? Alternativ: Sind die Merkmale der SLB (z. B. Qualität, Quantität etc.) auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes bezogen und beschrieben worden?
- Sind die ausgewählten Ziele in sich trennscharf dokumentiert? (Das gilt vor allem, wenn im Zyklus (= Meilensteingespräche) neue Akzente gesetzt werden mussten). Alternativ: Sind die Erwartungen, die an die Leistungsmerkmale gebunden wurden, schriftlich festgelegt und können nachvollzogen werden?
- Sind die Ziele für das Arbeitsfeld des Beschäftigten repräsentativ ausgewählt worden?
- Sind die anderen Aufgabenschwerpunkte des Aufgabengebietes auf einem vergleichbaren Leistungsniveau bearbeitet worden?
- Sind die vereinbarten Ziele den Beschäftigten während des Bewertungszyklus hinreichend kommuniziert worden? (Analoges gilt für die SLB)
- Waren die Ressourcen zur Zielerreichung angemessen?
- War der Schwierigkeitsgrad der Ziele dem Potential der Person angemessen?
- Ist der Schwierigkeitsgrad im Vergleich mit den anderen ZV im Team vergleichbar?
- Gab es auf dem Weg zur Zielerreichung Hindernisse oder auch günstige Umstände, die von dem Beschäftigten nicht zu beeinflussen waren?

Das Problem des Maßstabes - Was zählt:

die individuelle oder die absolute Zielvorgabe?

Eine besondere konzeptionelle Herausforderung stellt sich, wenn es um die Festlegung des Maßstabes geht. Nachsichtigere Führungskräfte tendieren zur Milde, wenn es um die gemeinsame Abstimmung von Zielen bzw. Leistungserwartungen geht. Andere stellen (an sich und) an ihre Umgebung hohe Ziele und Leistungserwartungen. Am Beispiel dieser beiden extremen Varianten wird der individuelle Ermessungsspielraum des Bewerter deutlich. Es muss aber nicht nur die Milde- bzw. Strengetendenz sein, die zu großen Verwerfungen führen kann. Dahinter könnte auch ein Führungsgrundsatz stehen. Aus der Managementlehre ist bekannt, dass nichts mehr motiviert als der Erfolg. Zu hoch gesetzte Ziele führen zu Misserfolgsereignissen und können die Initiative lähmen. Damit stellt sich eine konzeptionelle Frage: Sollen die Ziele auf einen objektiven oder einen individuell zugeschnittenen Schwierigkeitsgrad bezogen werden?

Folgt man der heute in diesem Zusammenhang häufig zitierten „SMART-Formel“, dann ist unter den Buchstaben A und R diese Brisanz enthalten.

¹ Dienstvereinbarung der Stadtverwaltung Uelzen § 1.

Spezifisch: Ziele müssen eindeutig, konkret und präzise formuliert werden.

Messbar/Beurteilbar: Ziele müssen messbar oder beurteilbar sein. Sowohl für die Messung als auch für die Beurteilung einer Zielerreichung werden konkrete Kriterien festgelegt.

Anspruchsvoll: Ziele müssen herausfordernd sein. Sie sollen einen Anspruch darstellen, der auf die jeweilige Leistungsfähigkeit der/des Einzelnen abgestimmt ist.

Realistisch: Ziele müssen realistisch und ihre Erreichung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu beeinflussen sein.

Terminiert: Es muss eine Zeit angegeben sein, zu der das Ziel erreicht sein soll.²

Anspruchsvoll und **realistisch** werden in dieser Definition nicht auf einer absoluten Skala definiert oder - wie in der Organisationslehre ansonsten üblich - auf einen fiktiven Arbeitnehmer, sondern sie sind auf die Potentiale einer konkreten Person zugeschnitten. Wer hoch gesetzten Zielen genügen muss, wird es schwer haben, die gesetzten Ziele deutlich zu übertreffen. Gleiches gilt in Umkehrung. Nicht die Messung des Zielerreichungsgrades, wie sie im folgenden Beispiel zum Ausdruck kommt, ist also die entscheidende Hürde, sondern das im Vorfeld vereinbarte Zielniveau (vgl. Schwierigkeitsgrad).

1. Die Ziele wurden mit deutlichen Einschränkungen erfüllt	6 Punkte
2. Die Ziele wurden mit Einschränkungen erfüllt	12 Punkte
3. Die Ziele wurden erfüllt	18 Punkte
4. Die Ziele wurden übertroffen	24 Punkte
5. Die Ziele wurden deutlich übertroffen	30 Punkte ³

Im Grunde treten gleiche Herausforderungen auf, wenn es um die SLB geht. Die meisten Dienstvereinbarungen sehen für die Bewertungsmerkmale (z. B. Quantität, Qualität, Dienstleistungsorientierung, Arbeitsweise etc.) eine einheitliche Skalierung vor:

Merkmal Qualität	
1. erfüllt die an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen mit erheblichen Einschränkungen	1 Punkt
2. erfüllt die an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen mit Einschränkungen	2 Punkte
3. erfüllt die an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen uneingeschränkt	3 Punkte
4. übertrifft die an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen	4 Punkte
5. übertrifft die an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen erheblich und dauerhaft ⁴	5 Punkte

Das Besondere an diesem Skalierungsbeispiel ist der Bezug zur Stelle. Nicht die Person wird als Bezugspunkt gewählt, sondern die an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen. Dahinter steht die Philosophie des fiktiven Arbeitnehmers. Würde eine Führungskraft in dem Team bei der Zielfindung die SMART-

² Vgl. hierzu die Handlungsanweisung des Bundesministers des Innern.

³ Ebenda

⁴ KOMBA, NRW LOB.

Formel zu Grunde legen und bei der SLB diese Skalierung, dann würden Leistungen aus zwei nicht kompatiblen Bewertungssystemen in einem Team miteinander verglichen.

Die folgende Skalierung der Leistungsmerkmale ist dagegen mit der SMART-Formel schon eher vereinbar:

Merkmal Qualität

1. Leistung, die über den Anforderungen liegt	21 Punkte
2. Leistung, die wesentlich über den Anforderungen liegt	24 Punkte
3. Leistung, die in erheblichem Maße über den Anforderungen liegt	27 Punkte
4. Leistung, die in besonderem Maße über den Anforderungen liegt	30 Punkte
5. Leistung, die in besonders hohem Maße über den Anforderungen liegt	30 + (1 bis 8 Punkte) ⁵

Der Begriff „Anforderungen“ ist allerdings mehrdeutig. Er tritt im Kontext mit dem neuen Tarifvertrag mit unterschiedlichen Bedeutungsinhalten auf. Das Spektrum reicht von

- Anforderung im Sinne eines Qualifikationsprofils (Anforderungs- und Befähigungsprofil mit einem Akzent auf den Potentialmerkmalen)
- Anforderung im Sinne einer Belastung (Beispiel summarische bzw. analytische Verfahren zur Arbeitsplatz- bzw. Stellenbewertung)
- Anforderung im Sinne der Erwartung („Ich erwarte eine definierte Leistung“)

Über die Art der Skalierung sollte man nicht allzu großzügig hinweggehen. Hinter den Skalierungen steht regelmäßig eine Philosophie. Während beispielsweise bei der Potentialbeurteilung häufig Skalierungen Verwendung finden, die auf eine Normalverteilung zielen, ist in vielen Dienstvereinbarungen (wie das oben aufgezeigte Beispiel zeigt) von Anforderungen die Rede. In der traditionellen Beurteilung wird auf die Normalverteilung mit Gewinnern und Verlierern gesetzt: Bei diesen Skalen wird ein Mittelpunkt definiert, aus dem sich dann die Gruppe der Guten und die Gruppe der weniger Guten ableitet. Hier gibt es immer Gewinner und Verlierer. Skalierungen, die auf Ziele oder Anforderungen setzen, lassen grundsätzlich zu, dass alle das Ziel zu 100 Prozent erreichen bzw. bei jedem die Leistungen erheblich über den Anforderungen gelegen haben. Aus der Sicht der Personalführung machen diese unterschiedlichen Skalierungen Sinn. Es kommt darauf an, was man erreichen will. Ein schwächerer Mitarbeiter wird, wenn man einen absoluten Bezugspunkt wählt, wohl kaum je eine Chance auf eine Leistungszulage oder Leistungsprämie haben. Für die Leistungsschwächeren können Ziele mit absolutem Bezugspunkt zu hoch gesetzt sein. Es gibt durchaus Beispiele im gesellschaftlichen Kontext, die dieses Problem auf dem Hintergrund des Ansporns erkannt haben: Spielen etwa zwei ungleiche Partner im Golf miteinander, dann ist der eine bei einem „Gewinnspiel“ unterfordert, der andere überfordert. Mit einem kleinen mentalen Trick (handicap) wird diese Ungleichheit zu einer Herausforderung: David kann so zu einem

⁵ Stadtverwaltung Uelzen, Dienstvereinbarung.

Goliath werden. Es werden individuelle Bezugspunkte für ein „Impuls gebendes“ Siegerstreben gesetzt.⁶ Aus einer übergeordneten Sicht ist das Modell auch für eine Verwaltung nicht ohne Reiz. Wenden wir uns einem Bild zu: Ein gut durchtrainierter Athlet schafft soeben die 6-Meter-Marke im Weitsprung. Der Pykniker, von der körperlichen Form wohl eher geeignet als Kugelstoßer, kann im Weitsprung nicht mithalten. Sein Höhenflug – nehmen wir es einmal an – endet mit einem dumpfen Aufschlag bei der 3-Meter-Marke. Die Bewertung bei einer normorientierten Skala bringt dem Athleten eine 9, während selbst die Note 1 beim Pykniker in Relation noch viel zu hoch ausfällt. Lassen wir eine weitere Trainingsperiode folgen und unterstellen wir einmal, dass beide hoch motiviert für den nächsten Wettkampf üben. Während der Athlet mit Übung und Disziplin nunmehr die 6,10 Meter nimmt, gelingt es dem Pykniker mit viel Kraft und eisernem Willen auf die Marke 4,10 Meter zu kommen. Im absoluten Vergleich ist dies immer noch ein bedenkliches Ergebnis, bezogen auf die persönliche Entwicklung ist dieses Ergebnis ein beachtlicher Erfolg. Und dieser Erfolg rechnet sich auch in der Addition der Einzelleistungen für die Verwaltung: Während der Leistungsträger die Verwaltung um 0,1 Meter weiterbringt, trägt der Pykniker für eine effizientere Verwaltung 1,10 Meter bei.

Ein interessantes Gedankenspiel! In der SMART-Formel und in den angewandten Skalierungen ist, wenn man es denn nicht überliest, eine Menge Brisanz enthalten. Vielleicht ahnten auch die Tarifvertragsparteien diese Brisanz, als sie den § 18 Abs. 4 formulierten:

„... Die Leistungszulage ist eine zeitlich befristete, wider- rufliche, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung. Leistungsentgelte können auch an Gruppen von Beschäftigten gewährt werden. **Leistungsentgelt muss grundsätzlich allen Beschäftigten zugänglich sein.** Für Teilzeitbeschäftigte kann von § 24 Abs. 2 abgewichen werden.“

2. Rollenanalyse

Wer bereits im Dezember 2007 die Bewertung seinen Mitarbeitern eröffnen soll, steht vor der Frage, wie viel Transparenz sinnvoll kommuniziert werden sollte. Eine einfache Antwort gibt es hierzu nicht. Während der Naturwissenschaftler Instrumente an der Hand hat, um Leistungen genau, gültig und exakt zu beschreiben bzw. „auszumessen“, unterliegt die Festlegung des Leistungsgrades vielen subjektiven Einflüssen. Über Tatsachen und Standpunkte kann man diskutieren, bei Meinungen wird es indes schwierig. Hier kann man auch nicht auf Verständnis bauen, sollten die Interessen auseinander gehen. In solchen Fällen ist die Aussage: „Ich habe nach bestem Wissen mich auf diese Bewertung festgelegt. Diese Bewertung habe ich auf Grund folgender Eindrücke getroffen: ...“ einzubringen. Mitunter kann ansonsten zerredet werden, was einer klaren Diktion bedarf.

Je detaillierter der Bewerter seine Eindrücke und Meinungen (er wird sie wohl Tatsachen nennen) aufzeigt, desto mehr Möglichkeiten hat der Gesprächspartner, seinen Standpunkt dieser Bewertung entgegenzusetzen – bei einer lösungsorientierten

Diskussion sicherlich ein Gewinn für beide Gesprächspartner. Anders sieht es aus, wenn das Gespräch in ein Rechtfertigen mit entsprechender Kampfrhetorik entgleitet. Die beiden Gesprächspartner sind daher gut beraten, zwischen Tatsachen, Standpunkten und Meinungen zu unterscheiden. Tatsachen kann man erläutern, und meist kann man einen gemeinsamen Nenner finden. Standpunkte zu klären heißt, sich in die Bezüge des anderen hineinzusetzen. Soziale Kompetenz ist hier gefordert. Wenn zur Klärung der Standpunkte beide Partner auf eine Lösung hinarbeiten, kann das Erarbeiten der Standpunkte zu einem erfrischenden Miteinander führen: Jeder weiß, woran er bei dem anderen ist, und er weiß dann auch, wie er sich auf den anderen einstellen kann. Bei Meinungsverschiedenheiten dagegen sollte man eher ein zurückhaltender Gesprächspartner sein.

Grundsätzlich gilt: Ein Richter und Vordenker verkündet und begründet mit knappen Worten die Bewertungsergebnisse, ein Coach und Trainer erläutert den Weg seiner Beobachtungen, zeigt die Grundlagen seiner Wertung auf, beschreibt seine Eindrücke, setzt Impulse und setzt auf den motivierenden Impuls. Zwei unterschiedliche Rollen! Nicht jeder beherrscht die eine oder die andere Rolle in gleicher Perfektion. Denkbar ist auch, dass die Situation (sprich: der Gesprächspartner) bewirken kann, welche Rolle in einem „Eröffnungsgespräch“ dominiert. Beide Varianten sind zur Eröffnung des Leistungsergebnisses möglich. Beide Varianten haben Vorteile, beide Varianten haben aber auch Nachteile (siehe Tabelle auf Seite 49).

Für das Eröffnungsgespräch leiten sich aus der Rollenanalyse für den Bewerter folgende **Merkmale** ab:

- Stimmen Sie sich positiv auf das Beurteilungsgespräch ein. Sehen Sie in dem Gespräch eine gemeinsame Chance, um Sach-, Leistungs- und Beziehungsaspekte zu klären, zumindest aber Ihre Position zu verdeutlichen.
- Spielen Sie nicht die Rolle des abgehobenen und unfehlbaren Richters! Die Bewertung ist und bleibt ein Prozess der Meinungsbildung und unterliegt somit vielen Verzerrungen. Bleiben Sie realistisch: „Kein Mensch ist perfekt!“ „Wertungen unterliegen der selektiven Wahrnehmung.“ „Wir lernen ständig hinzu!“ Aber stehen Sie zu dem Bild, das Sie sich nach bestem Wissen von den Leistungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin gemacht haben!
- Setzen Sie sich mit den möglichen Fehlern und Verzerrungen bei einer Bewertung auseinander. Der erste Schritt zur Lösung eines Problems ist es, das Problem zu erkennen. Wer sich und sein Urteil für unfehlbar erklärt und sogar daran glaubt, wird kaum geeignete Schritte wählen, um Fehler bei künftigen Bewertungen zu vermeiden.
- Wer bewertet, muss eine Entscheidung treffen, selbst wenn er Zweifel hat! Entscheidungen sind meist auf einem wenig abgesicherten Hintergrund zu treffen. Das erfordert mitunter Mut. Dieser Mut ist ein wichtiger Baustein der Führung.
- Menschen wollen gerecht sein. Umso härter könnte Sie der Vorwurf treffen: „Sie sind ungerecht!“ Dieser Hinweis kann gezielt von dem Gesprächspartner eingesetzt werden. Wenn dieser Hinweis im Gespräch fällt, dann nehmen Sie diesen Hinweis ernst, aber lassen sie sich weder einschüchtern, noch aus der Reserve locken. Eine Antwort könnte sei: „Sie fühlen sich ungerecht behandelt? Was hat Sie zu diesem Eindruck bewegt?“

⁶ Vgl. hierzu auch Meixner, H. E., Das Mitarbeitergespräch, 3. Auflage Kronach 2003, S. 57 ff. auch ders. Im Dialog gewinnen, Köln, 2005.

Das Eröffnungsgespräch	
Die Rolle des Richters	Die Rolle des Coach
← ----- →	
Verkünden (<i>autoritärer Stil</i>)	Erläutern (<i>kooperativer Stil</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Das Ergebnis wird eröffnet und begründet. - Interaktionen werden auf ein Mindestmaß beschränkt: „So sehe ich Sie!“ - restringierter Sprach-Code 	<ul style="list-style-type: none"> - Das Ergebnis wird erläutert, beschrieben und begründet. - Interaktionen sind gewünscht: „Ich sehe Sie so, weil ... ! Wie erklären Sie sich dieses Verhalten? Wie sehen Sie sich selbst?“ - elaborierter, erklärender Sprach-Code
<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> - Energieaufwand überschaubar - zeitsparend <p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> - latente Konflikte möglich - fehlendes Verständnis - ausgeliefert sein 	<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abgleich von Selbst- und Fremdbild - Verhaltenskorrektur - Verständnis führt zum Verstehen <p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> - zeitaufwendig - verunsichernd für Beurteiler - Frustr durch falsche Wortwahl - energieaufwendig - Gefahr des „Zerredens“

3. Zielanalyse

Die Zielanalyse steht in einem unmittelbaren Zusammenhang zur Auftrags- und Rollenanalyse. Bei der Zielanalyse geht es um die Auswirkungen des Leistungsgesprächs auf die Arbeitssituation, auf die Beziehungen, auf die Personen im Team sowie auf die Interaktionen zwischen diesen Personen. Als Leitziel für die Führung vor Ort könnte stehen: „Ziel der Leistungszulagen und Leistungsprämien sollte es sein, die Leistung des Teams zu stärken und die Leistung des Einzelnen zu erhalten und zu steigern.“

Fragen, die sich bei der Zielanalyse stellen, sind zum Beispiel: Wie kann ich eine hohe Akzeptanz bei der Leistungsbewertung im Team und bei jedem Teammitglied erreichen? Wie kann ich die Zielfindung bzw. die systematische Leistungsfeststellung möglichst objektiv und transparent gestalten?

Bezogen auf das Team stellen sich Fragen wie etwa: Was will ich in meinem Team mit der Leistungsbewertung erreichen? Was sollte aus meiner Sicht am Ende dieses Verfahrens stehen? Was sollte auf keinen Fall durch die Vergabe der Leistungszulagen bzw. Leistungsprämien eintreten?

Personen-/Mitarbeiterbezogene Fragen sind: Was will ich durch die Leistungsbewertung bei Mitarbeiter X erreichen? Was sollte auf keinen Fall durch die Leistungsbewertung bei X eintreten? Wie kann ich auf die Stärken von X einwirken?

Auf der operativen Ebene kann es aus der Sicht der Bewertenden Ziel sein, dass

- der Mitarbeiter Impulse erhält, um seine Leistungen zu verbessern,
- die Stärken eines Mitarbeiters herausgestellt werden,
- dem Mitarbeiter durch eine kritische Reflexion Wege aufgezeigt werden, um vorhandene Mängel zu beheben,
- Probleme der Zusammenarbeit und der Leistung erörtern werden,
- Arbeitsziele einer Stelle differenzierter herausgearbeitet werden,
- auf die Qualität der Leistungen eingewirkt werden kann,
- Verhaltensweisen gelenkt und korrigiert werden,

- Potentiale erkannt und gefördert werden,
- die Beschäftigten Feedback erhalten,
- die Führungskräfte Feedback erhalten,
- der Kommunikationsprozess verbessert wird.

Eine Leistungsbewertung beeinflusst das Verhalten des Einzelnen. Eine als ungerecht empfundene Bewertung wirkt in der Regel negativ auf die Initiative und Leistungsbereitschaft. Damit wäre das Gegenteil von dem eingetreten, was man sich von der Leistungsbewertung erhofft! Gut gemeint muss eben auch gut gemacht werden. Das „Gute“ und „Trennscharfe“ kostet Zeit, Energie und mitunter Mut zu einem klaren Wort. Eine Bewertung wirkt direkt und indirekt auf das Teamklima. Werden einzelne Mitarbeiter bevorzugt auf Kosten anderer herausgestellt, ohne dass diese Leistungsdifferenzierung in der Arbeitssituation für das Team erkenn- und nachvollziehbar ist, kann es zu Verweigerungen und Ausgrenzungen im Team kommen.

Eine weitere konzeptionelle Frage sollte man nicht aus dem Auge verlieren. Die SLB wie auch die Zielfindung sollte nicht dazu führen, dass der Einzelkämpfer belohnt wird, wenn dadurch die Teamleistung Schaden nimmt. Ziel einer Führungskraft sollte es sein, vor allem auf die Gruppenleistung einzuwirken. Eine Gruppenleistung ist in der Regel mehr als die Addition von Einzelleistungen. Es gilt daher im Führungsfeld: Nicht spalten, sondern integrieren. Teamarbeit als Gruppenleistung verträgt es kaum, wenn Einzelne auf Kosten anderer hervorgehoben werden. Die hohe Kunst der Führung als Teamingenieur besteht im Zusammenschmieden von Stärken und Schwächen der einzelnen Mitglieder: Die Schwäche des Einzelnen kann zu einer Stärke des Teams werden, aber ebenso können Stärken einzelner das Team behindern. Lauter Stars in einer Fußballmannschaft lassen sich selten zu einer Erfolgsgeschichte bündeln.

4. Adressatenanalyse

Hier steht die Person, der zu beurteilende Mitarbeiter im Mittelpunkt. Die hohe Kunst der Adressatenanalyse beherrscht, wer sich in den anderen hineinzusetzen versteht. Das bedeutet,

den eigenen Standpunkt zu verlassen und sich in den Standpunkt des anderen zu versetzen. Recht haben ist immer auch eine Frage des Standpunktes.

Fragen in diesem Kontext können sein:

- Stimmen Selbstbild des zu Beurteilenden mit dem Fremdbild überein?
- Wie steht der Beschäftigte zu dem Instrument der leistungsorientierten Bewertung?
- Wie geht der Betreffende mit Kritik um?
- Macht der Beschäftigte immer wieder die gleichen Fehler? Welche Botschaft steht hinter diesen Fehlern?
- Was kann der Mitarbeiter besser als jeder andere?
- Wo liegen die spezifischen Stärken des Mitarbeiters?
- Kann der Mitarbeiter seine Stärken an seinem Arbeitsplatz entfalten?
- Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um diese Stärken noch stärker zur Entfaltung zu bringen?
- Wie fügt sich der Mitarbeiter in das Team? Was könnte bzw. was sollte veranlasst werden, um eine bessere Integration zu erreichen?

Die Leistungsbewertung ist das Resultat aus Können (Potential), dem Wollen (Motivation) und dem Dürfen. **Können** und **Wollen** sind die Eckwerte der Potential- und der Leistungsbeurteilung. Entscheidend für die menschliche Arbeitsleistung ist aber auch das **Dürfen**: Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auf Arbeitsplätzen verwendet, die nicht ihren Bedürfnissen, Neigungen und Interessen entsprechen. Häufig aber muss diese Arbeit gleichwohl getan werden.

Gerade bei der Erstverwendung zeigt sich, dass nach Bedarf und weniger nach Interessen und Potentialen der Personaleinsatz organisiert wird. Dort, wo Bedarf ist - und das sind meist die weniger attraktiven Arbeitsfelder innerhalb einer Verwaltung - hat sich der Nachwuchs zu bewähren.

Fragestellungen, die in diesem Kontext stehen, sind:

- Ist das beobachtete Verhalten exemplarisch für die Person?
- Lassen sich aus den Verhaltensweisen generalisierbare Schlüsse ziehen?
- Handelt es sich bei dem beobachteten Verhalten um ein repräsentatives Arbeitsmuster?
- Ist das gezeigte Leistungsverhalten typisch oder lässt es sich durch eine bestimmte Situation erklären?
- Konnte der Mitarbeiter zeigen, was in ihm steckt?
- Hatte der Mitarbeiter Gelegenheit, sich auch in anspruchsvollere Tätigkeiten einzuarbeiten und zu bewähren?

5. Selbstreflexion

In der Adressatenanalyse versetzt sich der Bewerter in die Rollenbezüge des Beschäftigten. Als Coach versucht er so, das Warum im Leistungsverhalten des anderen besser zu verstehen. In der Selbstreflexion geht es um das Verstehen und Hinterfragen des eigenen Verhaltens. Aus diesem Verhalten resultieren viele Bewertungsfehler. Das Spektrum der Themenfelder der Selbstreflexion kann sehr weit gespannt werden:

- die Analyse der Beziehungsmuster,
- die individuell geprägte selektive Wahrnehmung,
- der eigene wunde Punkt,
- die Ängste, wie beispielsweise anderen durch sein Urteil schaden zu können,

- der blinde Fleck, der eigene Problembereiche gnädig bedeckt,
- die mentale Einstimmung auf das angewandte Verfahren.

Aus der Analyse der Beziehungsmuster werden viele Bewertungsfehler transparent. Es ist zum Beispiel schwer, gerecht zu sein und gerecht zu bleiben, wenn Gefühle der Sympathie oder der Antipathie vorhanden sind oder aufkommen. Wer von sich behauptet, allen mit gleicher Zuwendung zu begegnen, ist entweder eine perfekte Führungskraft oder aber ein Köhner im Verdrängen. In der Selbstreflexion findet man auf Fragen wie

- Trete ich wirklich allen Beschäftigten offen und ohne Vorurteile gegenüber?
- Übersehe ich beispielsweise bei dem einen, was mich bei dem anderen ungehalten werden lässt?

eine Antwort. Das Erkennen eines Problems ist die erste Stufe, es gezielt anzugehen.

Wir nehmen wahr, was wir sehen und was wir hören wollen und folgen mitunter zu unkritisch, was uns der Kontext eingibt (z. B. Halo-Effekt). Phänomene wie der Andorra- bzw. Pygmalion-Effekt stehen hierfür: Man wird leicht so, wie einen der Bewerter sieht. Dahinter stecken die vielschichtigen Mechanismen der sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Wer das Image hat, gut zu sein, wird im Arbeitsalltag die interessanten Aufgaben erhalten und bewiesen können, was anderen vorenthalten wird.

Ängste der Bewerter wirken sich auf die Bewertung aus. Sie können zur Milde, zur Strenge, aber auch zur Mitte bei der Bewertung führen. Wird der wunde Punkt eines Menschen getroffen, dann dominieren Emotionen und die Sachlichkeit nimmt Schaden. Solche wunden Punkte haben fast alle Menschen. Es ist daher sicherlich eine lohnende Aufgabe auf dem Weg zu einem Mehr an Gerechtigkeit über diese Zusammenhänge zu reflektieren.

Denkbare Beweggründe für die Mildtendenz können sein fehlende Identifikation mit der leistungsorientierten Leistungsbezahlung, schlechte eigene Erfahrungen, Verdecken von eigenen Schwächen, Überspielen von eigenen Versäumnissen, Scheu vor sozialen Konflikten bis hin zu einem mangelnden Selbstwertgefühl.

Beweggründe des „grauen-Flanell-Stiles“, der Tendenz zur Mitte, sind etwa, dass man ein erhöhtes Urteilsrisiko meiden oder sich nicht exponieren will. Beweggründe für die „Tendenz zur Strenge“ lassen sich zurückführen auf eigene Erfahrungen: Wer selbst um eine gute Note kämpfen musste, geht weniger großzügig bei der Vergabe von guten Noten vor.

Es fällt dem Überzeugten nicht schwer zu überzeugen. Neben der Sachlichkeit hängt viel davon ab, ob überzeugend mit dem Instrument umgegangen wird. Es gibt Führungskräfte, die ihre Teammitglieder so nehmen, wie sie sind, und sich innerlich weigern, einen Leistungswettbewerb zu eröffnen. Sie neigen dazu, Unterschiede einzuebnen, mitunter auch da, wo sie erkennbar sind. Wichtig ist, dass sich der Bewerter mit seiner Aufgabe identifiziert. Auf dieser Ebene konzentriert sich die Selbstreflexion auf Fragen wie

- Sehen Sie in der leistungsorientierten Bewertung ein überflüssiges Ritual?
- Ist für Sie die leistungsorientierte Bewertung ein Führungsinstrument mit Chancen?

Wir brauchen die Reflexion und das Feedback, um unseren „blinden Fleck“ aufzudecken. Daher ist es meist ein großer

Gewinn, wenn es gelingt zwischen den Zeilen zu hören, um so auch die verdeckten Botschaften zu dekodieren. Die Nachbearbeitungsphase ist ein guter Schritt für die Selbstreflexion im nächsten Durchgang.

6. Situationsanalyse

Ein gutes Gespräch ist auch von einigen Rahmenbedingungen abhängig. Dabei spielt die Zeitplanung eine wichtige Rolle. Wer verkündet, spart zunächst Zeit und Energie. Doch dieser vermeintliche Vorteil kann sich sehr schnell ins Gegenteil verkehren. Denn in einem solch einseitigen Dialog bauen sich meist Widerstände auf. Diese psychische Energie kann sich in den folgenden Tagen und Wochen in vielen aufgezwungenen Gesprächen entladen.

Fragen, die sich in Situationsanalyse stellen, sind:

- Wo soll das Gespräch stattfinden?
- Ist es sinnvoll, mehrere Gespräche an einem Tag zu führen?
- Wann sollte das Gespräch stattfinden bezogen auf den Wochentag, die Uhrzeit?
- Wie soll der Zeitpunkt des Gesprächs festgelegt werden? (vereinbaren/setzen)
- Mit wem sollte der Bewerber den Gesprächszyklus beginnen?
- Sollten die Gesprächstermine vom dem Bewerber festgesetzt werden oder sollte jeder Mitarbeiter Terminvorschläge machen?
- Wie viele Tage vor dem Gespräch sollte der Termin vereinbart werden?

III. Die Eröffnung des Bewertungsergebnisses – das Eröffnungsgespräch

Wie bei jedem Gespräch, kommt es auch bei dem Eröffnungsgespräch auf die ersten Augenblicke der Begegnung an. Diese ersten Augenblicke entscheiden über den weiteren Verlauf des Gesprächs. Dabei spielen verbale und nonverbale Zeichen eine wichtige Rolle. Standpunkte (Schreibtischstuhl) verlassen, dem anderen entgegengehen und verweilend Handschlag und Augenkontakt auf den anderen konzentrieren, schafft eine Atmosphäre des Vertrauens. Es folgen die entscheidenden ersten Worte: Wer hinter seinem Schreibtisch wie angewachsen sitzen bleibt, dürfte wohl eher zu einer Begrüßung neigen wie: „Ich habe Sie kommen lassen! Sie wissen, worum es geht! Wir müssen uns jetzt über Ihre Leistungen einmal unterhalten ...!“ Wer so beginnt, hat eigentlich schon viel zuviel gesagt. Brücken werden so nicht gebaut. Dagegen steht ein „Aufeinanderzukommen“ mit einer offenen und freundlichen Begrüßung: „Wir wollen heute gemeinsam die Entwicklungen des letzten Jahres reflektieren ...“.

Es folgt die gemeinsame Abstimmung über den weiteren Gesprächsablauf. Es schließen sich die Sequenzen des Sendens und des aktiven Zuhörens an. Am Ende des Gespräches steht die Sicherung des Gesprächsergebnisses.

Das Gespräch sollte straff und in der Sache auf das Ziel bezogen geführt werden. Eine Gefahr besteht allerdings: Heikle Gespräche können leicht ausufern. Nicht jeder Beschäftigte wird mit dem Ergebnis der Bewertung einverstanden sein. Einige nehmen das Urteil mit wenigen Kommentaren hin, andere

diskutieren sachlich und manche zeigen wenig Eigenkritik. Eine hohe Gesprächsdisziplin verhindert, dass selbst kritische Gespräch eskalieren. Eine ruhige und sachliche Gesprächsführung gelingt, wenn nach dem Einstieg beide Gesprächspartner den weiteren Ablauf miteinander in einer Hinführungsphase abstimmen. Auf diese Weise klappt es meist, den roten Faden im Auge zu behalten, die Punkte anzusprechen, die anstehen, und zielgenau auf den Punkt zu kommen.

Besinnen Sie sich bei dem Eröffnungsgespräch auf einige „Allgemeine Gesprächsregeln“. Keine Eröffnungsmonologe: Wer fragt, aktiviert nicht nur den Gesprächspartner, sondern erfährt auch mehr! Denken Sie daran: Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand! Suchen Sie den Kern, nicht nur die vordergründige Schlüssigkeit der Argumente Ihres Gesprächspartners! Lassen Sie sich nicht auf schnelle Lösungen ein! Hinterfragen Sie, ohne den Gesprächspartner in die Enge zu treiben! Bauen Sie keine inneren Begründungszwänge auf. Sie müssen Ihre Bewertung nicht rechtfertigen. Konzentrieren Sie sich auf die Begründung.

Die **Eröffnung des Gesprächs** könnte wie folgt aufgebaut sein: „Ich habe Ihnen vor zwei Tagen die Bewertung Ihrer Leistung gegeben. Sie haben sich diese Bewertung angesehen und sich mit ihr befasst. Wie stehen Sie zu dem Urteil ...?“

Die Intention dieser Frage: Den Mitarbeiter dort abholen, wo er steht. Auf keinen Fall sollte bereits an dieser Stelle eine Vertiefung zu einzelnen Punkten erfolgen. Es geht um eine emotionale Einstimmung, ggf. können auch Enttäuschungen, Frust oder Ähnliches thematisiert werden. Diese Phase dient der Vorbereitung, um das Gespräch auf eine sachliche Ebene hinzulenken.

Es folgt die **Hinführungsphase**: „Welche Fragen sollten wir aus Ihrer Sicht heute hier klären?“ Auf keinen Fall sollte ein Punkt an dieser Stelle vertieft werden! Es geht um das Sammeln der Gesprächspunkte. Daher steht am Ende dieser Phase die Auflistung dieser Punkte: „Aus Ihrer Sicht geht es um folgende Punkte. 1. ..., 2. ..., 3. ... Aus meiner Sicht hätte ich gerne mit Ihnen folgende weiteren Punkte angesprochen: 4. ..., 5. ..., 6. ... Wir hatten uns für dieses Gespräch im Vorfeld eine Stunde gesetzt. Ist das aus Ihrer Sicht so in Ordnung?“ An dieser Stelle sollte dem Gesprächspartner Raum gegeben werden, um sich angemessen äußern zu können. „Um unser Zeitlimit angemessen zu nutzen, sollten wir klären, mit welcher Frage wir beginnen wollen und welche weiteren folgen sollen.“

Anregungen zur Gestaltung der **Einstiegsphase** leiten sich aus den folgenden Fragen ab:

- Wie ist die Reaktion meines Gesprächspartners auf die Bewertung?
- Wo und wie kann ich meinen Gesprächspartner dort abholen, wo er steht?
- Ist mein Gesprächspartner erregt? Wie kann diese Erregung kanalisiert werden?
- Bestimmen Vorurteile das Aufeinandertreffen, die erst einmal angesprochen werden müssen?
- Wie können in der Sache Interessen und Bedürfnisse geweckt werden?
- Wie und mit welchen rhetorischen Stilmitteln kann das Interesse und die Aufmerksamkeit der Gesprächspartner auf die wichtigen Punkte hingelenkt werden?

- Welche Stilmittel bieten sich in der Einstiegsphase bei meinem Gesprächspartner an? Psychophysische Reize? Emotionale Reize? Intellektualisierungen? Aufforderungsreize?
- Zur Gestaltung der **Hinführungsphase** sollten Sie sich folgende Fragen stellen:
 - Wie und in welcher Differenzierung ist ein Überblick zu Beginn des Gesprächs sinnvoll bzw. erforderlich?
 - Sollen die beabsichtigten Gesprächsintentionen bereits in der Hinführungsphase angesprochen werden?
 - Ist es in der speziellen Situation sinnvoll, mit meinem Gesprächspartner gemeinsame Schwerpunkte für dieses Gespräch zu setzen?
 - Ist es sinnvoll, in der Hinführungsphase mit einem „Brainstorming“ zu beginnen?
 - Wie kann ich mit meinem Gesprächspartner die gemeinsamen Schwerpunkte für das Gespräch herausarbeiten?
- Fragen in der **Abschlussphase**:
 - Wie und durch welche rhetorischen Mittel kann festgestellt werden, ob der Gesprächspartner die Informationen und Botschaften so verstanden hat, wie es beabsichtigt ist?
 - Wie können die Ideen und Absichten des Gesprächs bezogen auf den Gesprächspartner zusammengefasst werden, damit möglichst wenig an Informationsverlusten entsteht?
 - Ist das Ziel des Gesprächs erreicht? Welche Teilziele sollten in weiteren Gesprächen vertieft werden?
 - Ist es sinnvoll und angezeigt, einen weiteren Gesprächstermin zu vereinbaren? Hat das Gespräch zu einer Korrektur der Sichtweisen bzw. der Absichten geführt?
 - Wissen die Gesprächspartner, wer was wann warum zu tun hat?
- Kam der Gesprächspartner angemessen zu Wort?
- Trafen die in der Vorphase formulierten Ziele den Kern des Problems?
- Ergeben sich Rückschlüsse bei der Zielanalyse für künftige Gespräche?
- War die Adressatenanalyse zutreffend? War sie für den Gesprächsablauf förderlich?
- Gab es während des Gesprächs einen wunden Punkt, auf den ich mich nicht im Vorfeld eingestellt hatte?
- Konnte im Einstieg auf eine offene Gesprächsatmosphäre hingearbeitet werden?
- Ist das Gespräch auf der sachlichen Ebene verlaufen?
- Gab es Themenbereiche, bei denen sich Widerstände aufbauten?
- Wo zeigten sich Übereinstimmungen in der Argumentation?
- Sind beide Gesprächspartner beim Thema geblieben?
- Welche weiteren Aspekte, die nicht unmittelbar zum Gesprächsgegenstand gehörten, wurden angesprochen?
- Gab es in dem Gespräch Phasen, die ich als unangenehm empfand?
- Wurde das Gespräch in einer offenen und sachlichen Atmosphäre geführt?
- Konnte der Gesprächspartner offen sein?
- Habe ich etwas erfahren, das mich persönlich weiterbringt?
- Hatte das Gespräch einen Vorteil für meinen Gesprächspartner?
- Bin ich insgesamt mit dem Gesprächsverlauf zufrieden?
- Wie wird das Gespräch bei dem Gesprächspartner angekommen sein?
- Was müsste jetzt nach diesem Gespräch als nächstes folgen?

IV. Nachbereitung des Eröffnungsgesprächs

Eine lernende Verwaltung setzt auf ein ständiges Überprüfen von Soll (vgl. Zielanalyse) und dem erreichten Ist. Wer sich dieser Nachbesinnung stellt und nicht von einem Gespräch zum nächsten hastet, wodurch die Eindrücke überlagert werden, lernt viel für sich und verbessert seine rhetorische Kompetenz. Daher sollten Sie für jedes Gespräch einen Zeitpuffer einplanen, um das Angestrebte mit dem tatsächlich Erreichten abzugleichen. Dies ist der Schlüssel zu einer Erfolgsstrategie.

Zur Nachbereitung des Eröffnungsgesprächs könnten beispielsweise Fragen stehen wie etwa:

- Wie war die Atmosphäre des Gesprächs?
- Wie waren die Gesprächsanteile auf beiden Seiten verteilt?

In der täglichen Hektik werden diese Fragen häufig allerdings nicht gestellt, weil ein Termin den anderen jagt und kaum eine Zeitreserve bleibt, um den Ablauf des Gesprächs noch einmal vor dem geistigen Auge abspielen zu lassen. Nehmen Sie sich daher die Zeit, sich nach dem Eröffnungsgespräch noch einmal die einzelnen Aspekte zu vergegenwärtigen.

V. Ausblick

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen Orientierung und Sinnhaftigkeit. Sie wollen wissen, was von ihnen erwartet wird und sie wollen ein Feedback, wie ihr Verhalten gesehen und bewertet wird. Der neue Tarifvertrag setzt auf diese Chancen. Wir sollten sie nutzen.