

Der Öffentliche Dienst

Personalmanagement und Recht

58. Jahrgang Nr. 2/2005

Seiten 25–48

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

Prof. Dr. H.-E. Meixner**, Bonn

Es wird in der Verwaltung – übrigens gleichermaßen auch in der Wirtschaft – zuviel übereinander und zu wenig miteinander gesprochen. Das hat viele Ursachen. Häufig dominiert die Hektik des Tagesgeschäftes und lässt nur wenig Raum, um grundsätzliche Aspekte der Arbeit sowie persönliche Belange des Arbeitsumfeldes zu thematisieren und mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. »Es fehlt die Zeit!«, so hört man oft als Entschuldigung. Allerdings ist der Hinweis »Ich habe keine Zeit« bei genauem Hinsehen ein Weichmacher-Argument. Diesem Argument fehlt es an Offenheit und Klarheit. Richtiger wäre der Hinweis: »Für mich sind andere Termine wichtiger! Ich habe andere Prioritäten gesetzt!«



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

I. Ist das »angeordnete« Mitarbeitergespräch notwendig?

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

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

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

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

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

Nehmen wir ein Beispiel:

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

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

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

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

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

gut überschaubares Instrument – objektiv, sachlich und ohne Stimmungsschwankungen.

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

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

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

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

II. Charakteristische Merkmale eines institutionalisierten Mitarbeitergesprächs

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

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

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

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

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

Das Mitarbeitergespräch ist somit eine von vielen Gesprächsformen der Verwaltung.

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

1. Anlassbezogene, formelle Gespräche

Anlassbezogene, formelle Gespräche sind:

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

2. Informelle Gespräche

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

2 Vgl. Führungsleitbild der Stadtverwaltung Datteln.

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

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

III. Worauf kommt es beim Mitarbeitergespräch an?

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

1. Fallbeispiel

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

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

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

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

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

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

2. Analyse des Fallbeispiels

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

Wenden wir uns daher einer kurzen Analyse dieses Falles zu:

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

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

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

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

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

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

3. Mitarbeitergespräche als Möglichkeit der Problementschärfung

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

Dazu folgende Aspekte:

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

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

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

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

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

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

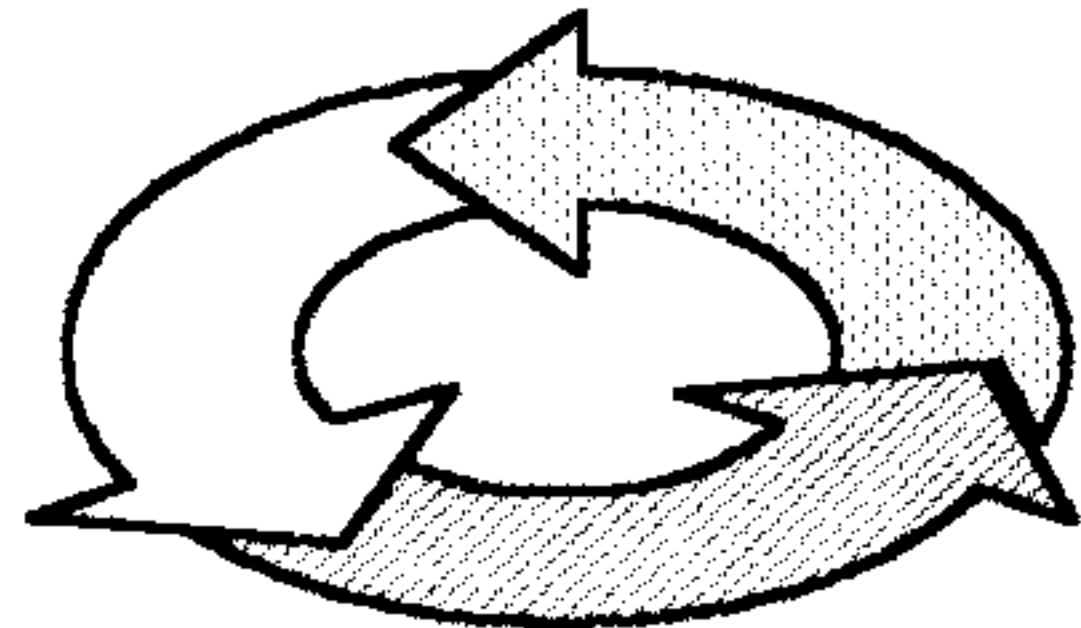
f) In dem MG tritt die Leitung als Coach auf. Der Coach richtet nicht, der Coach sieht die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters und sucht mit ihm gemeinsam nach dem für ihn besten Weg. Die Leitung als Coach und Berater sieht nicht nur die vordergründigen Organisationsziele, sie forscht und arbeitet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

IV. Die inhaltlichen Gestaltungsfelder des Mitarbeitergesprächs

Das jährliche Mitarbeitergespräch ist mehr als Sozialklimbim. Es setzt auf die Beziehungsebene. Inhaltlich geht es bei diesem Gespräch um drei große inhaltliche Bereiche:

Aspekte des Mitarbeitergesprächs Coachen statt Urteilen und Verurteilen

Verhaltensziele Entwicklungsziele



Beziehungen klären

1. Verhaltensziele

Es ist nicht einfach, die Verhaltensziele von den Sachzielen in dem MG voneinander getrennt zu halten. Beides hängt eben sehr eng miteinander zusammen. Bei den Verhaltenszielen geht es um das WIE³. Zum Beispiel wehrt ein Mitarbeiter zusätzliche Arbeiten meist mit dem Hinweis ab: »Immer soll ich das machen! Die anderen können auch mal ran!« Wer sich auf dieses Argument einlässt, ist schon bald bei den Sachzielen, und von diesem Stand aus ist der Weg hin zur konkreten Arbeitsplanung nur noch ein kurzer Schritt. Gewollt ist dagegen, gemeinsam Wege zu finden, wie man die Aufgaben so verteilen kann, dass beide – Führung und Mitarbeiter – ein hohes Maß an Zufriedenheit entwickeln können. Nicht die Sachziele, sondern die Gestaltungs- und Verhaltensziele stehen unter dieser Überschrift.

2. Entwicklungsziele

Fördern wird häufig von den Mitarbeitern als »Beförderung« bzw. »Höhergruppierung« missverstanden. In diesem Teil geht es um Stärken und Schwächen und um Wege, wie sich ein Mitarbeiter am besten entfalten kann. Stärken und Schwächen erkennen und gezielt an einer Weiterentwicklung zu arbeiten, ist in diesem Segment des MG's gefordert.

Nehmen wir ein Beispiel:

In einer Verwaltung kommt es in der Leistungsabteilung des Sozialamts immer wieder zu Beschwerden über einen Sachbearbeiter. Der Ton des Sachbearbeiters sei unangemessen, er sei stur, ruppig und unfreundlich. Wenn die Teamleitung auf eine aktuelle Beschwerde hin das Gespräch mit dem Mitarbeiter sucht, findet

³ Sachziele (WAS) beziehen sich auf den Inhalt: Was wird getan; Verhaltensziele (WIE): Wie führt er aus, was getan werden soll.

der Mitarbeiter hinreichende Argumente, um das Problem auf andere zu verlagern: Nicht er sei dafür ursächlich verantwortlich, sondern die »Weicheier« von Kollegen, die nicht »nein« sagen könnten, wo eine klare Grenze zu ziehen sei. Gibt es Beschwerden wegen eines allzu ruppigen Auftretens, dann fällt es diesem Mitarbeiter auch nicht schwer zu verdeutlichen, dass man bestimmten Entwicklungen auch Einhalt gebieten müsse und nicht alles durchgehen lassen dürfe. Ansonsten bestünde die Gefahr, dass man vor lauter Toleranz solche Menschen auch noch zu solch unsozialem Verhalten ermuntere.

Das Mitarbeitergespräch kann hier weiterhelfen. Der Teamleiter als Coach setzt nicht mit dem Zeigefinger an, droht, mahnt, weist an oder verzweifelt: Sein Ziel ist es, bei diesem Mitarbeiter ein Fortbildungsbedürfnis auszulösen. Hierzu braucht man Ruhe, Gelassenheit und eine entspannte Atmosphäre: »Was geht in Ihnen vor, wenn Sie eine Auseinandersetzung mit einem Bürger haben? ... Wie gehen sie mit diesem Stress um? ... Wie wirkt dieser Stress auf Ihr Privates? ...« Mit einfühlsamen Fragen nähert sich der Coach dem Kern des Problems. Am Ende sollte stehen, dass der Mitarbeiter erkennt, dass eine Qualifikationsmaßnahme ein interessanter und wohl auch lohnender Weg für ihn ist.

3. Klären der Beziehungen (Beziehungsfeld)

Treten zwei Menschen in Interaktion zueinander, kann es zu Missverständnissen und unterschiedlichen Bewertungen kommen. Mitunter kommt es weniger darauf an, was man tut, sondern wie das eigene Tun bei dem anderen ankommt. Um das zu erfahren, ist ein Feedback nützlich. Doch nicht jeder sagt, was er denkt, und nicht jeder denkt, was er sagt. Offenheit, auch das sollte man sehen, kann auch sehr verletzen. *Ernst Jünger* dankte an seinem 100. Geburtstag allen Menschen, die ihm in seinem Leben das gesagt haben, woran er gewachsen ist. Das waren in der Regel nicht seine Freunde. Denn die griffen auch dort auf Harmoniepäckchen zurück, wo mehr Offenheit ihn weitergebracht hätte. Sie wollten ihn nicht verletzen, vielleicht mieden sie aber auch eine unangenehme Diskussion. Die, die wir Feinde nennen, so *Ernst Jünger*, hatten den Mut, zu sagen, was angezeigt war. Kritik geben und Kritik annehmen ist in diesem Feld die Intention des Gesprächs. Das setzt jedoch voraus, dass man die Technik des aktiven Zuhörens beherrscht. Häufig muss man in kritischen Situationen auch zwischen den Zeilen lesen können.

Beziehungen werden von Emotionen getragen. Den anderen so nehmen wie er ist, und ihn nicht danach bewerten, wie er sein sollte, ist in diesem Gesprächssegment die besondere Herausforderung. Häufig zeigt sich indes, dass Menschen auf unterschiedlicher Ebene miteinander kommunizieren und sich dadurch nicht verständigen können.

Hierzu ein Beispiel:

Die Schwiegermutter der Ehefrau hat sich aus dem weit entfernten München ins Rheinland zum Besuch angesagt. Einige Tage vor diesem Besuch nutzt die Ehefrau die Gunst der Stunde: »Was hältst du davon, wenn wir deine Mutter bitten, ihren Besuch um sechs Wochen zu verschieben. Du weißt, wir haben das große Fest noch zu organisieren, der Garten muss winterfest gemacht und das Zimmer noch gestrichen werden. Da ist Hektik angesagt. Aber wir wollen uns doch ganz deiner Mutter zuwenden, wenn sie schon einmal bei uns ist.« Nehmen wir an, der Ehemann nimmt die Argumente wörtlich und geht Punkt für Punkt auf jeden hinderlichen Umstand ein, »zerpflückt«, bagatellisiert und erarbeitet Lösungen. Am Ende dieser harten und auch kreativen Arbeit steht: Er hat die Ehefrau nicht verstanden! Ihre einzige Botschaft in all den verwirrenden Details war: »Mir graut es vor diesem Besuch! Ich möchte mir nicht immer in die Kochtöpfe schauen lassen und mir anhören müssen, dass ihr Sohn schon fast verhungert sei.« Auf den Kern reduziert ist ihre Botschaft: »Ich habe Angst vor deiner Mutter!«

Beide haben auf einer unterschiedlichen Ebene kommuniziert: der Ehemann auf der Sachebene und die Frau auf der Beziehungsebene.

Auch das folgende Beispiel zeigt, wie wichtig das aktive Zuhören sein kann:

Nehmen wir zwei Studierende. Der eine kämpft um die »fünf« in den Klausuren, der andere glänzt mit den besten Leistungsergebnissen. Vor einer wichtigen Klausur klagt und lamentiert der Primus: »Ich habe Angst vor der Klausur. Ich werde das nicht schaffen, meine Nerven halten das nicht mehr aus. Ich kann nicht mehr schlafen.« Wer das als gefährdeter Prüfungskandidat hört, fühlt sich zwangsläufig auf den Arm genommen und könnte denken: »Der will mich ärgern! Der will mich fertig machen. Der macht sich über mich lustig!« Tatsächlich aber ist das Unwahrscheinliche gar nicht so unwahrscheinlich, wenn man sich in die Person des Primus hinein denkt: Der Primus kämpft um sein Image, kämpft auf einem sehr hohen Niveau. Auf diesem Niveau kann er aus seiner

Sicht viel verlieren: Als Gewinnertyp will er immer der Beste sein. Wer so programmiert ist, hat viel zu verlieren. Er vermutet auch dort Häme und Schadenfreude, wo Mitempfinden herrscht.

Nicht jeder Mitarbeiter, der aufgeregt mit der Faust auf den Tisch schlägt, vielleicht auch etwas verlegen äußert: »Chef, ich kündige!« meint tatsächlich, was er sagt: Wer diese Botschaften nur auf der Sachebene wahrnimmt, könnte daher eine falsche Entscheidung treffen: »Schade, dass Sie gehen wollen, aber Zugvögel soll man ziehen lassen!« Wer auch auf der Beziehungsebene hört, wird vielleicht erkennen, dass hinter dieser Botschaft ein Hilferuf steht: »Chef, sag mir doch endlich einmal, wie wichtig ich bin!«

Diese Beispiele zeigen: Wer nachhaltig auf Beziehungen einwirken will, sollte die Kunst des aktiven Zuhörens beherrschen.

V. Ausblick

Das MG ist eine Chance für ein besseres gemeinsames Verständnis in einer hektischen Arbeitswelt. Was früher über Betriebssportgruppen, Weihnachtsfeiern und anderen sozialen »Kitt« wie selbstverständlich funktionierte, muss heute durch neue soziale Formen erarbeitet werden. Ein angeordnetes MG ist daher sinnvoll. Denn der gute Wille allein reicht meist nicht aus. Ein gesetztes Datum hilft, sich auf das zu besinnen, was so schnell vergessen wird: Bei aller Aufgabenlast den anderen als Partner – und nicht nur als »Funktionierer« im Arbeitsprozess – zu sehen. In einem Gespräch von gleichberechtigten Gesprächspartnern darf sich jeder trauen, auch kritische Dinge anzusprechen: Wer sich traut – und darin durch positives Feedback bestärkt wird –, baut Vertrauen auf. Das gegenseitige Vertrautsein ist das Fundament, auf dem die sozialen Brücken gebaut werden. Ohne das Vertrautsein mit dem anderen und ohne Vertrauen kann eine zukunftsorientierte und anpassungsfähige Unternehmung wohl kaum auf Dauer erfolgreich sein.

Literaturhinweis:

H.-E. Meixner, Im Dialog gewinnen – Das Mitarbeiter- und Jahresgespräch, Carl Heymanns Verlag, Köln 2005.