

# Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-  
Gespräch – Neue Wege der  
Personalentwicklung und -förderung  
in der öffentlichen Verwaltung

Hanns-Eberhard Meixner

3., geänderte Auflage



Carl Link /  
Deutscher Kommunal-Verlag  
Kronach · München · Bonn · Potsdam

Bestellung und  
Auslieferung des  
Titels

## *Sprachbarrieren überwinden!*

„Wer auf Mitdenker und Mitgestalter setzt, weiß um die Bedeutung von Information und Kommunikation. Das Mitarbeiter - Vorgesetzten Gespräch, auch als Jahresgespräch, Zielvereinbarungsgespräch, Förderungs- und Entwicklungsgespräch oder kurz auch als Mitarbeitergespräch bezeichnet, setzt hier im Rahmen der neuen Steuerungsmodelle besondere Schwerpunkte - und dies auch als Teil der Personalentwicklung. Es soll mehr miteinander als übereinander geredet werden. Auf dem Weg zu einer neuen Gesprächskultur gilt es, die vielfältigen Sprach- und Statusbarrieren zu überwinden. Dies lässt sich nicht anordnen! Die neue Sprachkultur muss wachsen. Sie setzt auf Offenheit, Kritikfähigkeit und Techniken der Zielvereinbarung und der Gesprächsführung. Die erste Stufe auf diesem Weg ist das Erkennen des Problems. Nicht alle lassen sich allerdings von diesem Instrument begeistern. Dieses Buch zeigt die Chancen und Risiken dieses Führungsinstrumentes auf.“

# Inhaltsübersicht

	Seite
<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	5
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	8
<b>1. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch als ein Baustein der neuen Steuerungsmodelle (MVG)</b> .....	12
1.1 Neue Prioritäten setzen: Mehr miteinander als übereinander reden!	14
1.2 Die Herausforderungen des Führungsfeldes sind in einem Wandel	16
1.3 Organisation, Abläufe und Verhaltensweisen verändern	17
1.3.1 Strukturen, Abläufe und Verhaltensweisen bedingen sich gegenseitig	18
1.3.2 Vom Vorrecht des Vordenkers hin zum Vertrauen in die Potentiale des Teams: Auf den Ablauf kommt es an!	23
1.3.3 Ziele und Standards weisen den Weg zu einer neuen Führungskultur	25
1.3.4 Auf die Einstellung kommt es an!	30
1.4 Das Dienstleistungszentrum	32
1.4.1 Ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Führung	33
1.4.2 Der Top-down-Aspekt der neuen Führungskonzeption	35
1.4.3 Der Bottom-up-Aspekt der neuen Führungskonzeption	36
<b>2. Brauchen wir ein institutionalisiertes Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG)</b> .....	39
2.1 Was ist das Besondere an einem MVG der ersten Generation?	40
2.1.1 Stärken- und Schwächenanalyse der Interaktionsabläufe im Führungsfeld	41
2.1.2 Aufwand und Nutzen des MVG	51
2.1.3 Lassen sich hartgesottene Skeptiker für dieses Instrument gewinnen?	52
2.1.4 Chancen und Risiken erkennen: Die Führungskraft ist kein Therapeut	54
2.1.5 Die skeptischen, mitunter resignierten Mitarbeiter	55
2.2 Vom Einstein-Syndrom hin zum Profil	55
2.2.1 Das Dilemma der Philosophie des „Besten der Besten“	57
2.2.2 Auf das Profil kommt es an!	63
2.2.3 Wege zu einem Anforderungsprofil	69
2.3 Stärken und Schwächen der vorhandenen Feedback-Instrumente	75
2.3.1 Auf eine ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Systementwicklung setzen!	77
2.3.2 Ziele eines Auswahlsystems	80
2.3.2.1 Ziele und Intentionen der Verwendungs- und Leistungsbeurteilung	86

## Inhaltsübersicht

2.3.2.2	Ziele und Intentionen des Assessment-Center-Verfahrens	88
2.3.2.3	Ziele und Intentionen der Vorgesetztenbeurteilung	92
2.3.2.4	Ziele und Intentionen der Mitarbeiterbefragung und Qualitätssicherung	96
2.4	Charakteristische Merkmale des MVG in Abhebung von den anderen Auswahlverfahren	102
<b>3.</b>	<b>Das MVG als Führungsinstrument</b>	<b>104</b>
3.1	Das MVG muss wachsen und sich in der Auseinandersetzung mit der Praxis bewähren und entwickeln	105
3.2	Der instrumentale Aspekt des MVG	112
3.2.1	Primäre Instrumente	112
3.2.1.1	Der Gesprächsleitfaden	112
3.2.1.2	Stichwort- bzw. Themenlisten	114
3.2.1.3	Der Dokumentationsteil	123
3.2.2	Die sekundären Instrumente des MVG	125
3.3	Der ablaforientierte Aspekt des MVG/Ablaufregelungen	133
3.4	Der verhaltensorientierte Aspekt des MVG	152
3.4.1	Der systematische Lerngewinn: Feedback zur weiteren Ausgestaltung des MVG organisieren	152
3.4.2	Auf Information und Qualifikation kommt es an!	155
3.4.3	Auf die Einstellung einwirken	155
3.4.4	Techniken der Gesprächsführung entwickeln	157
<b>4.</b>	<b>Inhalte des MVG</b>	<b>168</b>
4.1	Grundbegriffe einer ziel-, prozess- und ergebnisorientierten Führung	169
4.1.1	Wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg bestimmen	170
4.1.2	Was folgt auf die Zielfindung und Zielsetzung?	173
4.1.3	Wie führe ich als Führungskraft das Zielgespräch?	176
4.1.4	Das Spannungsverhältnis zwischen Delegation und Kontrolle	185
4.2	Fördern und Entwickeln	186
4.2.1	Potentiale erkennen und fördern	186
4.2.2	Qualifizierung am Arbeitsplatz	189
4.2.3	Fortbildungsmanagement und Seminarplanung	191
4.3	Aspekte der Zusammenarbeit und das „Murren an der Front“	196
4.3.1	Wege einer Zusammenarbeit	197
4.3.2	Lernen am Erfolg – Standards setzen am Beispiel – Leitlinien der Zusammenarbeit	199

## Inhaltsübersicht

4.3.3	Techniken des Feedback-Gebens und des Feedback-Nehmens . . . .	204
4.3.3.1	Das aufgestaute Feedback . . . . .	205
4.3.3.2	Voraussetzungen und Ziele des Feedback . . . . .	206
4.3.3.3	Regeln des Feedback-Gebens-und-Nehmens . . . . .	207
4.3.4	Was Menschen wollen: Sechs Eckpfeiler eines fairen Umgangs miteinander . . . . .	212
4.3.4.1	Menschen wollen akzeptiert werden . . . . .	214
4.3.4.2	Menschen wollen wichtig sein! . . . . .	215
4.3.4.3	Menschen wollen Recht haben! . . . . .	216
4.3.4.4	Menschen wollen geliebt werden . . . . .	219
4.3.4.5	Menschen brauchen Sicherheit . . . . .	220
4.3.4.6	Menschen wollen Abwechslung haben . . . . .	221
<b>5.</b>	<b>Struktur und Ablauf eines Mitarbeitergesprächs . . . . .</b>	<b>224</b>
5.1	Der Zufall will geplant sein: Die Symmetrie zwischen Planung und Spontaneität . . . . .	224
5.2	Wie organisiere ich und mein Arbeitsteam die Gesprächsreihe? Die strategische und taktische Planung . . . . .	226
5.3	Der operative Teil des Gesprächszyklus: Wie bereite ich mich auf das individuelle Gespräch mit meinem Interaktionspartner vor? .	232
5.3.1	Zwischen Trägheit und Planung: Überwinden Sie das eigene Trägheitsprinzip . . . . .	235
5.3.2	Die Vorbereitungsphase . . . . .	238
5.3.2.1	Auftrags- und Rollenanalyse . . . . .	240
5.3.2.2	Auf die Ziele kommt es an: Kein Gespräch ohne klar beschriebenes Ziel . . . . .	245
5.3.2.3	Die Kunst der Adressatenanalyse . . . . .	247
5.3.2.4	Die Bedeutung der Selbstreflexion . . . . .	251
5.3.2.5	Situationsanalyse . . . . .	258
5.3.3	Wie packe ich es an? Aspekte zur Organisation des Gesprächs . .	260
5.4	Worauf Sie bei dem MVG achten sollten: Die wichtigsten Punkte von der Vorbereitung bis hin zur Kontrolle auf einen Blick . . . . .	266
<b>6.</b>	<b>Personen und Sachregister . . . . .</b>	<b>269</b>