

## Das Zielfindungs- und Förderungsgespräch als Baustein einer neuen Verwaltungskultur

Auf die Frage eines neuen, aber bereits seit vielen Monaten in der Abteilung tätigen Mitarbeiters, wie denn seine Leistungen gesehen und eingeschätzt werden, antwortete die Leitungskraft leicht irritiert: *"Wenn ich mit Ihren Leistungen nicht zufrieden wäre, hätte ich Ihnen das bereits schon gesagt!"* Ein Einzelfall? Eine Mitarbeiterbefragung in einer großen Stadt deckte auf, was viele bereits vermuten: Ein großer Teil der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klagte über die Sprachlosigkeit, über Informationsdefizite, über fehlendes Feedback und über die vielen LI-Boot-Kapitäne dieser Verwaltung: Tauchen Konflikte auf, so die Kritik, tauchen viel zu viele ab. Statt Herausforderungen oder Unangenehmes mutig anzupacken, wird zu selten beherzt dort angesetzt, wo sich die Wurzeln des Ungemachs abzeichnen. Diese Vermeidungsstrategie setzt sich in vielen Verstärkungen fort. Latente Konflikte werden häufig nicht angesprochen, thematisiert und konstruktiv gelöst. Weit mehr ist auszumachen, dass die eigentlichen Herausforderungen verschoben und auf ein Abstellgleis "entsorgt" werden. Wo der Sachverstand der Basis manchen Traum (man nennt dies heute Vision) auf ein realistisches Maß zurückstutzen könnte, herrschen Diplomaten-codes und ausgefeilte Sonntagsreden. So werden Träume leicht zu Alpträumen und Aktivität endet dann mitunter in einer inneren Kündigung: *"Die da oben, machen doch, was sie wollen! Wir erfahren meist erst, was Sache ist, wenn alles bereits in trockene Tücher gepackt ist. Pro Forma dürfen wir dann unsere Meinung sagen. Was man hören will, wird herausgestellt, alles andere wird unter den Teppich gekehrt. Diese Filtermethode nennt man dann Mitarbeiterbeteiligung."*

### Die andere Seite der Sprachlosigkeit

Führungskräfte wissen, dass dies nur ein Teil der Wahrheit ist. Denn viele Beschäftigte meiden das Risiko des Neuen. Sie halten sich an das Gewohnte. Wenn neue Ideen greifen sollen, entwickeln viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ängste und erhebliche Widerstände gegen diese mitunter notwendigen Veränderungen. Auch die Informationsweitergabe ist keine Einbahnstraße von oben nach unten. Der Bringschuld an Information steht auch eine Holschuld an Informationen gegenüber. Auf die Klagen der Beschäftigten an die Adresse des Fachbereichsleiters: *"Sie hätten uns ja bereits früher informieren können und müssen!"* war die Antwort an die Adresse der Kritiker weniger bequem: *"Seit Monaten bitte ich um Ihre Mitarbeit, bitte ich um Vorschläge! Gehört habe ich nichts! Ich*

*stehe alleine. In den vielen öffentlichen Ratssitzungen, wo es um die Gestaltung Ihrer Arbeitsplätze ging, habe ich keinen von ihnen ausmachen können! Sie hätten sich vor Ort selbst einen Eindruck über die schwierigen Entwicklungen machen können!"*

Die meisten wissen aber auch, dass es offensichtlich nicht immer leicht ist, das zu sagen, was zu sagen wäre. Daran mag es liegen, dass sich die Kommentare nach einer Besprechung auf den Fluren in vielen Verwaltungen gleichen: *"Heute ist mal wieder viel Luft um die Ecke geschaufelt worden! Was hätte angesprochen werden müssen, ist mal wieder nicht angesprochen worden!"* Auch hier zeigt sich: Die Programmierung und Weichen sind in Richtung eines Verschiebebahnhofs gestellt. Statt die eigene Verantwortung zu sehen *"Was habe ich unterlassen, dass diese Gelegenheit mit wenig Nutzen verstrichen ist?"* werden andere als

Schuldige ausgemacht. Probleme und Missmut werden nicht offen ausgehandelt. Es fehlt an Techniken des Feedback-Geben und des Feedback-Nehmen.

Es fehlt an einem Gedankenaustausch. Vertrauen hat auch etwas zu tun mit "vertraut-sein". Vertraut sein baut sich im gemeinsamen Dialog auf. Statt dessen wird zuviel übereinander und zu wenig miteinander geredet und gehandelt. Führungskräfte, so die Klagen der Beschäftigten, nehmen sich viel zu wenig Zeit für die wirklich wichtigen Dinge. Auf eine für die eigene Arbeit wichtige Rücksprache wartet man lange, müsse häufig daran erinnern und wenn man sich dann endlich auf einen Termin verständigt habe, dominiere die Hektik des Tagesgeschäftes und lasse vertiefende, aber wichtige Fragen nach wie vor ungeklärt. Die Hektik des Tagesgeschäftes lasse es auch kaum zu, über Innovationen gemeinsam nachzudenken oder aber gar die eigene Laufbahn-beziehungsweise berufliche Weiterentwicklung anzusprechen.

Diese wenigen Beispiele weisen auf die Herausforderung: Kommunikation und Information sind offensichtlich wichtige Bausteine einer neuen Führungskultur.

Viele dieser Probleme und Herausforderungen sind im Rahmen der Neuen Steuerungsmodelle erkannt. Zielorientierte und durchdachte Meetings, regelmäßige Arbeitsbesprechungen, systematische, periodisch wiederkehrende Mitarbeiterbefragungen und dienstbegleitende Qualifizierungen sind zentrale Bausteine auf diesem Weg. Ein Instrument mit besonderem Klang sind die Jahresgespräche. In einigen Kommunen, Länderverwaltungen und/oder Bundesbehörden firmieren diese Jahresgespräche auch als Mitarbeiter- Vorgesetzten-Gespräch, Mitarbeitergespräch (MVG), Förderungsgespräch, Interaktionsgespräch und/oder Zielfindungs- und Zielvereinbarungs-Gespräch,

## Was ist das Besondere an einem Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch?

Bei einem MVG handelt es sich um ein periodisch, in festgelegten Zyklen stattfindendes Gespräch. Diesem Gespräch liegt ein Instrument (vgl. Leitlinie des MVG, Formular für Gesprächsnotizen) zugrunde. Feststehende Regeln (z.B. Vertraulichkeit, Gegenseitigkeit, etc.) sollen Einheitlichkeit im Ablauf innerhalb der jeweiligen Verwaltung und zwischen einer Führungskraft und einem direkt nachgeordneten Mitarbeiter garantieren. Ziele, Zeitpunkt, Zeitdauer (Mindeststrahmen), Häufigkeit (z.B. einmal im Jahr), Themen und der inhaltliche Rahmen der Gespräche sind festgelegt.

Vergleichbar dem Beurteilungssystem ruht somit auch das Mitarbeitergespräch auf den drei sich gegenseitig beeinflussenden Säulen:

- dem **Instrumententeil**: Hierbei handelt es sich um die Leitlinie des MVG, Checklisten für das Gespräch, formale Hilfen zur Vorbereitung des Gesprächs, Anforderungsprofile, einem Personalentwicklungsplan, Hilfsmittel zur Abklärung des Fremd- und Selbstbildes und anderes mehr.
- den **Ablaufregelungen**: Hier geht es um Regelungen, die einen möglichst einheitlichen Ablauf garantieren sollen. Regelungsbedarf besteht beispielsweise bezogen auf Fragen wie etwa: "Wer führt wann wie lange mit wem und mit welcher Intention (Ziele) das Gespräch?" "Wie soll die Abfolge der Gespräche erfolgen? Soll das Gespräch mit der Leitungsebene (top down) beginnen, oder gleichzeitig auf allen Ebenen? Oder sollen sich die Gespräche in der Hierarchie von unten nach oben aufbauen (bottom up)?" Der Ablauf wird durch die Konzeption und Gesprächsstrategie bestimmt. Will man das Murren an der Front bis hinein in den hohen Olymp systematisch kanalisieren, dann ist für die Kommunikationsabfolge die Alternative "von unten nach oben" der richtige Weg. Gewichtet man indes den Zielfindungs- und Zielsetzungsprozess, dann müsste die Richtung des Weges "von oben nach unten" gewählt werden.
- den Verhaltensweisen: Hier geht es um Techniken, Fertigkeiten und Ein-

stellungen. Welche Einstellungen und persönliche Gesprächstechniken sind auf Seiten der Führungskräfte und auf Seiten der Mitarbeiter erforderlich, um ein MVG mit Gewinn für alle Beteiligten, von der Leitung über die Mitarbeiter bis hin zur Organisation führen zu können?

Die hier aufgezeigten drei Bereiche müssen aufeinander abgestimmt sein. Gelingt dies auf einer der aufgezeigten Ebene nur unzulänglich, dann nehmen trotz hohem Aufwandes die anderen Bereiche nachhaltigen Schaden. Auch hier gilt: Die Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied. Ein solch schwaches Glied fände sich, wenn man sich statt auf die Intentionen und Inhalte des Gesprächs, auf Formalismen beschränkt. Formulare verführen zum Formalismus. Das erleben wir seit vielen Jahren bei der Beurteilung. Nichts wäre schädlicher für ein MVG, wenn die notwendige, spontane und quirlige Interaktion durch Formalismen erstickt wird. Daher sollte man die in den Leitlinien angedachten Vorgaben vor allem als Merkposten, Anregungen, Hilfen und Erinnerungstützen sehen.

Nicht jeder lässt sich für dieses MVG spontan begeistern. Die einen sehen in dem Mitarbeitergespräch einen Vorgang, der sich täglich im Miteinander von Vorgesetzten und Mitarbeitern wiederholt. Aus dieser Perspektive scheint es keinen Handlungsbedarf für ein solches Instrument zu geben. Aus dieser Sicht ist dann häufig von einem vermeidbaren Aktionismus die Rede. Andere beklagen die Sprachlosigkeit in der Verwaltung. Sie sehen in diesem Instrument einen Weg, die Gesprächskultur in der Verwaltung zu verbessern.

### Inhalte und Themenaspekte des MVG

Tatsächlich soll das MVG auf drei (bzw. vier) Aspekte ausgerichtet werden, wobei beim "Murren an der Front" zwischen den Aspekten des Feedback-Gebens und des Feedback-Nehmens sowie einer allgemeinen Interaktion differenziert werden kann.

- **Zielfindungs- und Zielvereinbarungsgespräch**: In dieser Variante des Mitarbeitergesprächs stehen Zielsuche, Zielformulierung, Zielvereinbarung und Zielkontrolle im Mittelpunkt des Gesprächs.

- **Förderungs- und Entwicklungsgespräch**: Diese Variante betont den Aspekt der Personalentwicklung. Dabei geht es nicht in erster Linie um eine „Laufbahn“- , „Karriere“- beziehungsweise „Beförderungsplanung“, sondern vornehmlich um eine Analyse der Stärken und Schwächen. Es sollen die Potentiale gefordert und gefördert werden, und es sollen die Vorstellungen des Mitarbeiters über seine beruflichen Wünsche, Interessen und Bedürfnisse zur Sprache kommen.
- **Feedback-Gespräch**: Der Schwerpunkt liegt hier auf einer Klärung des Selbst- und Fremdbildes zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Nicht die Sicht, wie man ist, oder glaubt zu sein, steht hier im Vordergrund, sondern wie das eigene Verhalten bei dem Gegenüber ankommt.
- **Interaktionsgespräch**: Der Akzent wird hier auf das "Murren an der Front" gelegt, auf die Inhalte, die eigentlich schon immer einmal hätten angesprochen werden sollen. Es sind hier vor allem die bedeutsamen Kleinigkeiten, die zwar insgesamt erträglich sind, sich auf Dauer aber zu einem gefährlichen Gemisch entwickeln können.

Bei dem Aspekt "**Zielfindung und Zielsetzung**" des MVG steht die gemeinsame Sache im Vordergrund und die beiden Akteure (Führungskraft/Mitarbeiter) treten gegenüber dem Sachanliegen in den Hintergrund, bei dem Aspekt "Entwickeln und Fördern" steht der Mitarbeiter im Vordergrund. Bei dem Aspekt "Interaktion und Feedback" sind beide Gesprächspartner gleichermaßen involviert. Entscheidend für die oben aufgezeigte Gewichtung ist somit die Frage, welche Schwerpunkte in dem Gespräch gesetzt werden.

Vorstellbar ist es, die drei Bereiche gleichgewichtig in einem Gespräch zu thematisieren. In der Praxis wird dies allerdings so nicht ablaufen. Sieht man das MVG als einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, so ist es vorstellbar, dass sich der Entwicklungsprozess dieses Instrumentes bezogen auf die ersten Durchgänge zunächst mit Gewicht auf die soziale Ebene konzentriert. In diesem Fall steht dann die Thematik "Zusammenarbeit Interaktion und Feedback" im Vordergrund. Diese Gewichte werden sich schrittweise mit jedem neuen Durchgang (Zeitreihe

Start des ersten Gesprächs - plus ein Jahr = zweiter Durchgang, zweites Gespräch, plus ein Jahr = dritter Durchgang, drittes Gespräch ... ) hin zu den anderen beiden Schwerpunkten verlagern.

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

### Aufwand und Nutzen des MVG

Das Mitarbeitergespräch ist ein Baustein im Kommunikationsnetz der Verwaltung. Stellenwert und Bedeutung des MVG sind auf dem Hintergrund der anderen Instrumente des Feedback-Gebens und des Feedback-Annehmens zu sehen. So ist beispielsweise das Mitarbeitergespräch aus einer wenig befriedigenden Beurteilungspraxis entstanden. "Vorgesetzte und die Mitarbeiter", so der einführende Satz zum KGSt-Bericht 'Mitarbeitergespräch', "reden zu selten miteinander über die wichtigen Dinge. Die Beurteilungspraxis ist von Taktik, Vermeidungsverhalten und Scheinsachlichkeit geprägt und erreicht kaum je ihr Ziel." (KGSt-Bericht 13/1992, S. 3) Vielleicht lässt sich diese Fehlentwicklung aus den überzogenen Erwartungen an eine Mitarbei-

terbeurteilung zumindest teilweise erklären.

Eine auf den Output ausgerichtete Verwaltung setzt auf nachprüfbare Effekte. Auch das Mitarbeitergespräch muss sich der Frage stellen, ob die Relation von Aufwand und Nutzen stimmig ist. Der Aufwand des Mitarbeitergesprächs lässt sich abschätzen, der Nutzen ist deutlich schwerer zu fassen. Wo aber liegen die Chancen eines Mitarbeitergesprächs? Wie sieht die Bilanz zwischen Aufwand und Nutzen aus? Rechnet sich dieses zusätzliche Instrument?

*Bei einer Verwaltung mit 500 Mitarbeitern wird durch dieses Instrument folgendes zeitliche Budget gebunden: Bei einer Gesprächsdauer von ca. 90 Minuten und einer Vorbereitungszeit von 135 Minuten und einer Nachbereitung von 45 Minuten liegt der Gesamtaufwand für diese Verwaltung bei circa 2.250 Stunden. Das entspricht in etwa der Arbeitskapazität einer Voll- sowie einer Teilzeitkraft (50 %). Hinzu kommen Aufwendungen für die Verfahrensentwicklung (z.B. Projektgruppe), zur Auswertung der Gespräche, zur Schulung der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter.*

Welchen Nutzen kann man diesem Aufwand gegenüber stellen?

### Allgemeine Nutzen - Aspekte

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

### Zielorientierung

- Das Arbeitsverhalten wird stärker auf Ziele, Regeln, Absprachen gelenkt.
- Leistungsreserven, die häufig unbeachtet bleiben, werden erschlossen.
- Neue Wege der Aufgabenbewältigung werden angeregt, initiiert und gefördert und gefördert.
- Neue Sichtweisen werden zugelassen und erprobt.

Das Leistungsverhalten von Leitungskraft und Mitarbeiter wird transparent und es wird auf ein zielgerichtetes rationales Verhalten hin ausgerichtet (SOLL-IST-Vergleiche).

- Beurteilungen können auf eine gesicherte Basis gestellt werden.
- Die Lastesekultur, die einseitig die fleißigen fordert und häufig überfordert, wird transparent. Das Erkennen eines Problems ist aber die erste Stufe zur Lösung der Herausforderung.

### Fördern und Entwickeln

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

### Murren an der Front

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

- Vieles, was angesprochen werden müsste, wird auch tatsächlich angesprochen.

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

*"Wo stehen wir heute und was können wir wie innerhalb des nächsten Jahres verbessern?"*

Für diesen Weg gibt es keine Alternative. Nur so lässt sich dieses Instrument verbessern. Gelingt dieser Zugang nicht, dann könnte die an sich gute Idee - wie manch anderer guter Ansatz - nach einer Zeit der Euphorie in einem Aktengrab landen.

## Erfahrungen aus der fliraktischen Anwendung desMVG

These 1: Eine Beurteilung kann man einfordern, auf die Normen einwirken und die Effekte an den Vorgaben der Normalverteilung messen und vergleichen. Ein angemahntes MVG läuft dagegen ins Leere. Das MVG lebt von der Gegenseitigkeit, der Offenheit, der Spontaneität und der Neugierde der bei den Gesprächspartner. Wer daher Druck auf die beiden Gesprächspartner ausübt in der Erwartung, dass beide das Gespräch "vernünftig" führen, schafft durch diese Variante keine hinreichende Basis, um das Gespräch auf Erfolgskurs zu bringen. Statt auf äußeren Druck setzt die Konzeption des MVG wie auch "Leitsätze der Zusammenarbeit" auf den von innen gesteuerten "Druck".

"Leitsätze der Zusammenarbeit", die auf das MVG hinweisen und das MVG als Bestandteil einer neuen Gesprächs- und Führungskultur hervorheben, schaffen ein wichtiges und ein verbindliches Fundament. Das MVG lässt sich nicht anordnen, es muss zu einem "intrinsischen" Bedürfnis werden. Statt Fremdbestimmung muss die Selbstbestimmung betont werden.

These 2: Das MVG baut auf drei Säulen, die aufeinander abgestimmt sein müssen: Es ist der Instrumentenbereich, die Regelungen zum Ablauf und es sind die Verhaltensweisen der

Interaktionspartner. Alle drei Segmente sollten umsichtig vorbereitet und aufeinander abgestimmt sein. Eine besondere Herausforderung zeichnet sich im Bereich "Verhaltensweisen" ab. Wer auf Interaktion und Gleichberechtigung der Partner setzt, darf die Qualifizierungsmaßnahmen nicht auf die beschränken, die ohnehin mit den Insignien von Macht und Status bevorzugt sind. Wer Amts- beziehungsweise Fachbereichsleiter schult und den Qualifikationsbedarf der Mitarbeiter über- sieht, schafft Irritationen und Misstrauen: *"Jetzt sollen wir auch noch rhetorisch über den Tisch gezogen werden!"*

These 3: Nur wenn es gelingt, die Einstellung bei der Gesprächspartner so aufeinander abzustimmen, dass die Notwendigkeit und der Nutzen dieses Gesprächs erkannt und gesehen werden kann die Chance einer neuen Gesprächskultur zum Abbau von Kommunikations- und Statusbarrieren tatsächlich genutzt werden. Ein Einstellungswandel kann nicht verordnet werden. Er muss wachsen und sich schrittweise entwickeln. Dieser Prozess erfordert eine ständige Begleitung und Ermutigung. Dieser Prozess sollte sich an operationalisierten Zielen (Messbarkeit) ausrichten. Nach dem Abschluss des ersten MVG-Zyklus sollte eine Feedback-Phase folgen: Wie ist der Durchgang insgesamt gelaufen? Was können wir im zweiten Zyklus besser machen? Worauf sollten wir insbesondere achten?

These 4: Das MVG schafft Nähe zwischen zwei Menschen. Nicht alle - das gilt gleichermaßen für die Leitungskräfte wie auch die zugeordneten Mitarbeiter - können diese Nähe ertragen. Durch die Nähe verliert die formale Autorität an Gewicht. Die Person (= personare: durchtönen) des Gesprächspartners wird transparenter. Sie wird menschlicher. Wer lediglich auf formale Autorität setzt, kann in diesem Umfeld nur schwer bestehen. Wer sich auf ein MVG einlässt, wird als Person gefordert. Die persönliche Autorität und die gemeinsamen Ziele treten dann in den Vordergrund. Das MVG führt zu einem kreativen Miteinander und zu einem offeneren Miteinander

These 5: Jeder Anfang ist schwer und nichts ist perfekt. Das MVG muss wachsen. Das MVG ist Teil, aber auch Objekt eines Qualitätsmanagements. Das MVG in einer Verwaltung sollte

im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses umsichtig aus- gesteuert werden. Dahinter steht eine ernüchternde Beobachtung: Viele mit Engagement und hohen Erwartungen entwickelten Instrumente der Verwaltung landen nach einer Phase der Euphorie (z.B. "Leitsätze der Führung und Zusammenarbeit") in ein Akten- grab. Somit stellt sich auch beim MVG die Frage, wie dieses Instrument davor bewahrt werden kann, auf Dauer in Routine zu ersticken. Das kann nur gelingen, wenn Techniken und die Einstellung des Qualitätsmanagements greifen: *"Wir wollen jeden Tag ein Stück besser werden!"*

These 6: Aufwand und Nutzen des MVG sollten ständig hinterfragt und dokumentiert werden. Das MVG muss daher offen für Weiterentwicklungen bleiben. Das Instrument sollte wachsen. Statt einer Farbdruckbroschüre mit hoher Auflage, die auf den Bedarf der nächsten Jahre hin ausgerichtet ist, sollte das Instrument offen gehalten werden. Wie bei den modernen Arbeitszeitmodellen sollte statt einer Vorauskoordination das Organisationsprinzip der Feedback-Koordination greifen. Die SOLL-Größe ist auf Ziele hin flexibel auszurichten.

These 7: Vertrauen und Offenheit sind zentrale Parameter einer befriedigenden Gesprächskultur. Diese Offenheit muss von oben, das heißt von den durch Status und Einflussmöglichkeiten "Stärkeren" kommen. An ihrem Verhalten wird die Realität dieser Werte gemessen. Mitarbeiter brauchen Vorbilder. Sie schauen auf die, die das Sagen haben. Als Vorbild ist daher die Leitung im besonderen Maße gefordert. Das setzt Techniken des Feedback-Gebens und des Feedback-Annehmens voraus.

These 8: Es wird im Trend zu viel übereinander und zu wenig miteinander gesprochen! In einer Bundesbehörde wusste es viele. Nur der Betroffene wusste es nicht: *„Der! ? Den will doch keiner in Berlin haben! Der bleibt hier!“* Was der eine nicht wusste, amüsierte viele: *„Haben Sie schon gehört, der ist dabei sein Haus zu verkaufen! Es ist schon erstaunlich, wie ahnungslos der sich bewegt!“* Ein anderes Beispiel: Alles klagt in einer Schule über den Hausmeister: *„Was der sich erlaubt! Erst gestern hat er doch tatsächlich ... Das geht so nicht!“* Auf diese Klagen konterte die Schulleiterin: *„Ha-*

- Vieles, was angesprochen werden müsste, wird auch tatsächlich angesprochen.

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

*"Wo stehen wir heute und was können wir wie innerhalb des nächsten Jahres verbessern?"*

Für diesen Weg gibt es keine Alternative. Nur so lässt sich dieses Instrument verbessern. Gelingt dieser Zugang nicht, dann könnte die an sich gute Idee - wie manch anderer guter Ansatz - nach einer Zeit der Euphorie in einem Aktengrab landen.

## Erfahrungen aus der praktischen Anwendung des MVG

These 1: Eine Beurteilung kann man einfordern, auf die Normen einwirken und die Effekte an den Vorgaben der Normalverteilung messen und vergleichen. Ein angemahntes MVG läuft dagegen ins Leere. Das MVG lebt von der Gegenseitigkeit, der Offenheit, der Spontaneität und der Neugierde der bei den Gesprächspartner. Wer daher Druck auf die bei den Gesprächspartner ausübt in der Erwartung, dass beide das Gespräch "vernünftig" führen, schafft durch diese Variante keine hinreichende Basis, um das Gespräch auf Erfolgskurs zu bringen. Statt auf äußeren Druck setzt die Konzeption des MVG wie auch "Leitsätze der Zusammenarbeit" auf den von innen gesteuerten "Druck".

"Leitsätze der Zusammenarbeit", die auf das MVG hinweisen und das MVG als Bestandteil einer neuen Gesprächs- und Führungskultur hervorheben, schaffen ein wichtiges und ein verbindliches Fundament. Das MVG lässt sich nicht anordnen, es muss zu einem "intrinsischen" Bedürfnis werden. Statt Fremdbestimmung muss die Selbstbestimmung betont werden.

These 2: Das MVG baut auf drei Säulen, die aufeinander abgestimmt sein müssen: Es ist der Instrumentenbereich, die Regelungen zum Ablauf und es sind die Verhaltensweisen der

Interaktionspartner. Alle drei Segmente sollten umsichtig vorbereitet und aufeinander abgestimmt sein. Eine besondere Herausforderung zeichnet sich im Bereich "Verhaltensweisen" ab. Wer auf Interaktion und Gleichberechtigung der Partner setzt, darf die Qualifizierungsmaßnahmen nicht auf die beschränken, die ohnehin mit den Insignien von Macht und Status bevorzugt sind. Wer Amts- beziehungsweise Fachbereichsleiter schult und den Qualifikationsbedarf der Mitarbeiter über- sieht, schafft Irritationen und Misstrauen: *"Jetzt sollen wir auch noch rhetorisch über den Tisch gezogen werden!"*

These 3: Nur wenn es gelingt, die Einstellung bei der Gesprächspartner so aufeinander abzustimmen, dass die Notwendigkeit und der Nutzen dieses Gesprächs erkannt und gesehen werden kann die Chance einer neuen Gesprächskultur zum Abbau von Kommunikations- und Statusbarrieren tatsächlich genutzt werden. Ein Einstellungswandel kann nicht verordnet werden. Er muss wachsen und sich schrittweise entwickeln. Dieser Prozess erfordert eine ständige Begleitung und Ermutigung. Dieser Prozess sollte sich an operationalisierten Zielen (Messbarkeit) ausrichten. Nach dem Abschluss des ersten MVG-Zyklus sollte eine Feedback-Phase folgen: Wie ist der Durchgang insgesamt gelaufen? Was können wir im zweiten Zyklus besser machen? Worauf sollten wir insbesondere achten?

These 4: Das MVG schafft Nähe zwischen zwei Menschen. Nicht alle - das gilt gleichermaßen für die Leitungskräfte wie auch die zugeordneten Mitarbeiter - können diese Nähe ertragen. Durch die Nähe verliert die formale Autorität an Gewicht. Die Person (= personare: durchtönen) des Gesprächspartners wird transparenter. Sie wird menschlicher. Wer lediglich auf formale Autorität setzt, kann in diesem Umfeld nur schwer bestehen. Wer sich auf ein MVG einlässt, wird als Person gefordert. Die persönliche Autorität und die gemeinsamen Ziele treten dann in den Vordergrund. Das MVG führt zu einem kreativen Miteinander und zu einem offeneren Miteinander

These 5: Jeder Anfang ist schwer und nichts ist perfekt. Das MVG muss wachsen. Das MVG ist Teil, aber auch Objekt eines Qualitätsmanagements. Das MVG in einer Verwaltung sollte

im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses umsichtig aus- gesteuert werden. Dahinter steht eine ernüchternde Beobachtung: Viele mit Engagement und hohen Erwartungen entwickelten Instrumente der Verwaltung landen nach einer Phase der Euphorie (z.B. "Leitsätze der Führung und Zusammenarbeit") in ein Aktengrab. Somit stellt sich auch beim MVG die Frage, wie dieses Instrument davor bewahrt werden kann, auf Dauer in Routine zu ersticken. Das kann nur gelingen, wenn Techniken und die Einstellung des Qualitätsmanagements greifen: *"Wir wollen jeden Tag ein Stück besser werden!"*

These 6: Aufwand und Nutzen des MVG sollten ständig hinterfragt und dokumentiert werden. Das MVG muss daher offen für Weiterentwicklungen bleiben. Das Instrument sollte wachsen. Statt einer Farbdruckbroschüre mit hoher Auflage, die auf den Bedarf der nächsten Jahre hin ausgerichtet ist, sollte das Instrument offen gehalten werden. Wie bei den modernen Arbeitszeitmodellen sollte statt einer Vorkoordinationsprinzip der Feedback-Koordination greifen. Die SOLL-Größe ist auf Ziele hin flexibel auszurichten.

These 7: Vertrauen und Offenheit sind zentrale Parameter einer befriedigenden Gesprächskultur. Diese Offenheit muss von oben, das heißt von den durch Status und Einflussmöglichkeiten "Stärkeren" kommen. An ihrem Verhalten wird die Realität dieser Werte gemessen. Mitarbeiter brauchen Vorbilder. Sie schauen auf die, die das Sagen haben. Als Vorbild ist daher die Leitung im besonderen Maße gefordert. Das setzt Techniken des Feedback-Gebens und des Feedback-Annehmens voraus.

These 8: Es wird im Trend zu viel übereinander und zu wenig miteinander gesprochen! In einer Bundesbehörde wussten es viele. Nur der Betroffene wusste es nicht: *„Der! ? Den will doch keiner in Berlin haben! Der bleibt hier!“* Was der eine nicht wusste, amüsierte viele: *„Haben Sie schon gehört, der ist dabei sein Haus zu verkaufen! Es ist schon erstaunlich, wie ahnungslos der sich bewegt!“* Ein anderes Beispiel: Alles klagt in einer Schule über den Hausmeister: *„Was der sich erlaubt! Erst gestern hat er doch tatsächlich ... Das geht so nicht!“* Auf diese Klagen konterte die Schulleiterin: *„Ha-*

## Kommunikation

*ben Sie es ihm so gesagt, wie mir?"  
"Nein, das ist doch Ihre Aufgabe! Im  
übrigen. Auf Sie hört er doch. Bei uns  
wird er doch immer so ausfällig!"*

These 9: Die Symmetrie zwischen dem Informations- (Mitteilungs-, Klärungs-) Bedarf und dem Informations- (Mitteilungs-, Klärungs-) Bedürfnis lässt sich noch verbessern.

These 10: Es gibt nicht nur einen graduellen, sondern auch einen prinzipiellen Unterschied zwischen einem Gespräch mit einem Mitarbeiter und einem MVG. Beim MVG geht es im Trend um die Vision einer Interaktion auf gleicher Ebene. Ein Tür-Angel-Gespräch ist mit einem MVG nicht zu verwechseln. Das übliche Mitarbeitergespräch wird häufig durch Tagesereignisse überlagert. Es fehlt die mentale Einstimmung, und es fehlt häufig auch die innere Ruhe. Das MVG setzt auf Visionen und Perspektiven. Traditionelles Mitarbeitergespräch und MVG unterscheiden sich somit durch ihre Intentionen. Traditionelles Mitarbeitergespräch und MVG weisen jeweils unterschiedliche charakteristische Merkmale auf: Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden häufig von der Hektik des Tagesgeschäftes dominiert. Dadurch bedingt wird das WIE der Arbeit und der Arbeitsabläufe gegenüber dem WAS grundsätzlich zu wenig oder gar nicht thematisiert. Vor allem auf diesem Kommunikationssektor besteht daher ein Nachholbedarf.

These 11: Viele Führungskräfte stehen dem MVG zunächst skeptisch abwartend gegenüber: *"Was soll denn das? Als wenn wir uns nicht täglich mit unseren Mitarbeitern unterhalten. Wir kennen unsere Pappenheimer!"* Diese Bewertung ist häufig eine Illusion wie das folgende Beispiel zeigt: Ein Abteilungsleiter einer größeren Arbeitsgruppe war von der Einladung seines Mitarbeiters zum 65. Geburtstag nicht begeistert.

*"Wie soll ich wohl diesen Abend bei diesem .Langweiler' überstehen, schoss es ihm auf dem Weg zu dem Jubilar durch den Kopf. Doch die Überraschung war groß. Es begann mit der Parkplatzsuche und als dann später die einzelnen" Thementische " des" Gratulanten" in einer schmissigen Rede vorgestellt wurden, da dämmerte es dem früheren "Che!": "Das ist doch nicht möglich!? Das ist doch nicht mein Mitarbeiter L., mit dem ich all die Jahre zusammengearbeitet habe?! Es kann*

*doch nicht sein, dass ich diesen Menschen all die Jahre so verkannt habe?!!"*

These 12: Ein MVG setzt auf beiden Seiten (Führungskraft/ Mitarbeiter) neben einem positiven Menschenbild auch rhetorische Grundkenntnisse und Gesprächstechniken voraus. Wer offen und mit einer positiven Grundstimmung an diese Gespräche herangeht, ist häufig von den vielen positiven Aspekten, die von diesem Gespräch ausgehen können, überrascht.

These 13: Erfahrungen und Rückmeldungen der Leitungskräfte zeigen: Das MVG schärft die Sensibilität der Führungskräfte für ihre Funktionen, Aufgaben und Rollen als Führungskraft. Es kann zu einem Abbau von Sprach- und Statusbarrieren führen. Das MVG ist ein Baustein auf dem Weg zu einer offeneren Gesprächskultur.

These 14: Die Ergiebigkeit des MVG ist vor allem auch an realistische Erwartungen gebunden. Mitunter werden falsche Erwartungen im Vorfeld dieses Gespräches, mitunter auch während des Gesprächs, gesetzt. Es kann bei diesem Gespräch nicht um konkrete Beförderungsabsichten gehen. Die persönliche Entfaltung mit und in der Arbeit steht im Vordergrund - und damit der Gesichtspunkt des Coachens.

These 15: Die Wirkung des Gesprächs ist von der persönlichen Einstimmung insbesondere der Führungskraft und deren Einstellung abhängig. Wer als Führungskraft das Gespräch als unabwendbare Pflicht abhakt, kommt bei seinen Gesprächspartner nicht an. Der Gesprächspartner reagiert hierauf mit großer Sensibilität. Authentizität ist in diesem Gespräch unabdingbar, sonst verliert sich das Vertrauen des Gesprächspartners sehr schnell.

These 16: In dem Gespräch sollten Vorhaltungen vermieden werden. Es gilt ein Klima positiver Offenheit zu entwickeln. Das "Wir" dominiert in diesem Gespräch, statt das "Sie" - wie etwa in der Beurteilung. Beurteilung und Mitarbeitergespräch unterscheiden sich insbesondere in diesem Punkt. Nicht der "Richter" ist hier gefragt, sondern der "Coach".

These 17: Überzogene Erwartungen an ein "Harmonie-Management" sollten vermieden werden. Nicht alle Konflikte lassen sich durch Gespräche lösen. "Gut, dass wir darüber gesprochen haben!" findet eine Grenze. Unterschie-

den werden sollte zum Beispiel zwischen Missverständnissen, Standpunkten und grundsätzlichen Meinungsverschiedenheiten ..

These 18: Bei dem MVG geht es um eine gemeinsame Chance. Beide Interaktionspartner tragen gleichermaßen die Verantwortung für das Gelingen dieses Gespräches. Wer aus diesem Gespräch herausgeht und auf dem Flur verkündet: "Das hat ja alles wieder nichts gebracht!" der hat selbst auch etwas falsch gemacht: Die Reflexion muss anders programmiert werden: "Was hätte ich anders machen können, damit diese Chance hätte besser genutzt werden können?"

These 19: Das MV -Gespräch setzt auf einen ständigen Lernprozess. Ein Zwei oder Drei- Tages-Seminar "Grundlagen der Gesprächsführung" schafft eine erste Basis. Auf dieser Grundlage kann man aufbauen, indem man täglich übt und sich selbst perfektioniert. Einige sehen das optimistischer. Sie setzen den Besuch des Seminars gleich mit einer abgeschlossenen Qualifikation. Sie bauen auf ein bequemes Patentrezept: An drei Tagen wird ein Seminar besucht, und am Ende dieser drei Tage folgt man der Illusion, selbst schwierige Gespräche meistern zu können. Dieser überzogenen Erwartung steht am anderen Ende statt der Illusion die Resignation gegenüber.

Packen Sie es an! Einsatz und Mühen lohnen. <sup>1</sup>

*Dr. Hanns-Eberhard Meixner,  
Professor für Sozialwissenschaften an der  
Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung,  
Abteilung Nordrhein-Westfalen,  
Bonn*

Fußnoten:

3. Zu diesem Thema vergleiche Hanns-Eberhard Meixner. Mitarbeitergespräch. Neue Wege der Personalentwicklung in der Öffentlichen Verwaltung. Kronach. 1999.

<Ar-263.9906-0000 1>