

**Tabelle 2:** Abgrenzung zwischen Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung (vgl. Kiefer, 1996)

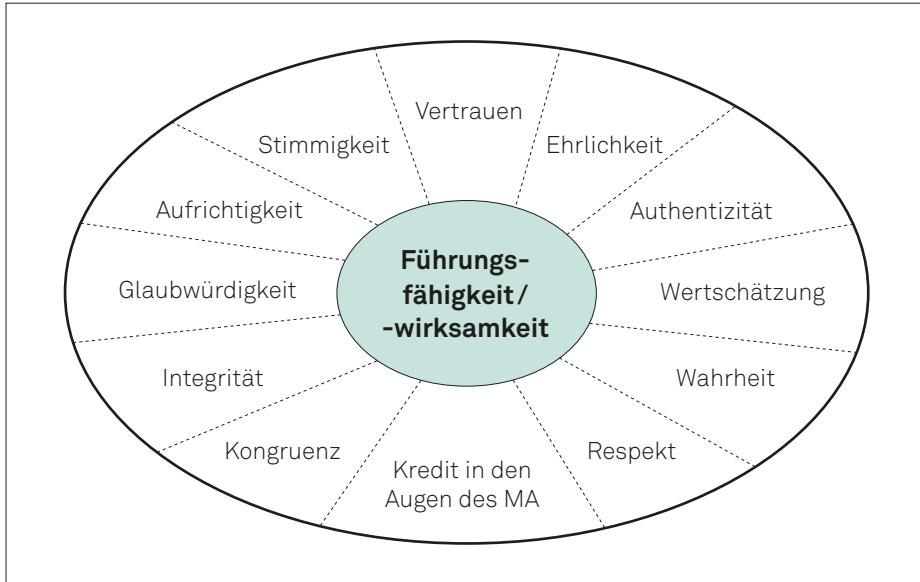
	Mitarbeitergespräch	Leistungsbeurteilung
Ausgangspunkt	Zielvereinbarung	Stellenbeschreibung bzw. Tätigkeitsbeschreibung
Mittelpunkt	Aufgabe	Person
Schwerpunkt	Personalführung	Personalplatzierung bzw. Personalauswahl
Standpunkt	Vorgesetzter ↔ Mitarbeiter	Vorgesetzter → Mitarbeiter

Bereits vor 25 Jahren benennt Knebel (1994) in diesem Kontext Hauptkritikpunkte an formalisierten Beurteilungssystemen. Sie seien häufig zu kompliziert und aufwendig in der Handhabung und immer wieder würde statt den tatsächlichen Leistungen und dem Verhalten eines Mitarbeiters bewusst oder unbewusst Sympathie als Beurteilungsgrundlage herangezogen. Zudem würde durch die starke Formalisierung vieler Beurteilungssysteme mit umfassenden Bögen, die auszufüllen sind, die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erschwert. Langfristig habe sich in der Praxis gezeigt, dass die Rolle der Ergebnisse von betrieblichen Beurteilungsprozessen im Rahmen von Besetzungsentscheidungen oder Personalentwicklungsmaßnahmen vergleichsweise marginal ist. Berührungspunkte des MAGs zu benachbarten Konzepten wie z. B. dem 360°-Feedback werden in Abschnitt 4.4 thematisiert.

## 1.4 Das Credo nachhaltiger Mitarbeitergespräche

Erfahrene Führungskräfte und Personalpraktiker wissen, dass sich *Führung* primär im Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter – also insbesondere im MAG – vermittelt. Ob dabei im Ergebnis eine Konstellation entsteht, in der der Mitarbeiter seiner Führungskraft „folgt“, gibt Aufschluss über die Wirksamkeit von dessen Führungshandeln.

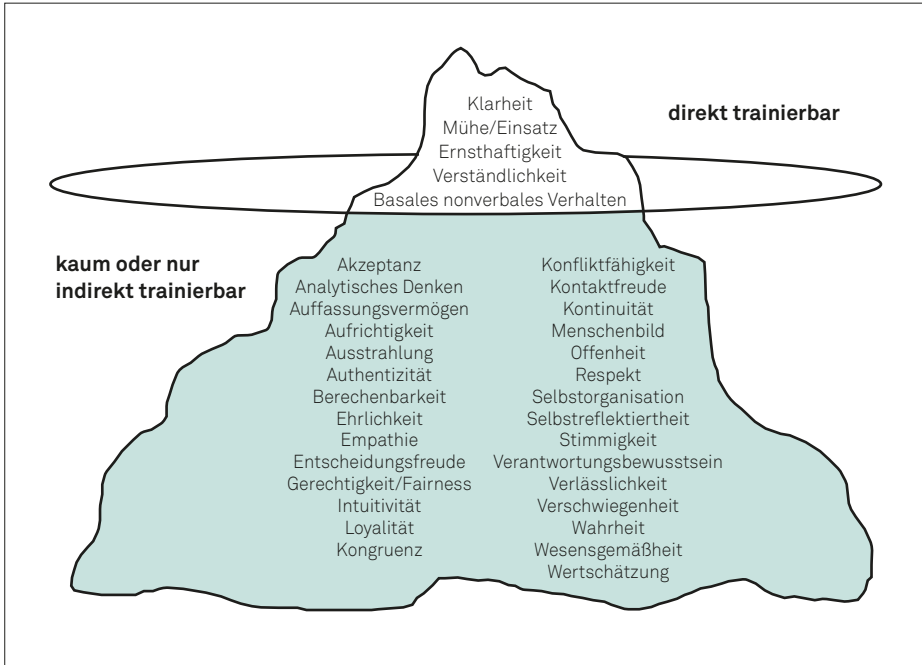
Bei den Überlegungen, ob förderliche oder hemmende Voraussetzungen für ein glaubwürdiges, zielorientiertes und nachhaltiges Mitarbeitergespräch gegeben sind, scheint ein Faktor entscheidend, der in der vorliegenden Literatur nur bedingt berücksichtigt wird. Er lässt sich mit folgender Frage eingrenzen: *Welche Einstellungen, Werte und Eigenschaften bringen die Gesprächspartner in das Gespräch ein?*



**Abbildung 1:** Im MAG zentral vermittelte Aspekte wirksamer Führung

Diese Elemente, deren Ausprägung durch die jeweilige Persönlichkeit bestimmt wird, sind entscheidend für die Führungsfähigkeit eines Vorgesetzten. Mitarbeiter nehmen die im Gespräch wirksam werdenden Einstellungen, Werte und Eigenschaften häufig auch unbewusst wahr. Abbildung 1 gibt einen Überblick über wesentliche Facetten der *Führungsfähigkeit*, die im MAG vermittelt werden und die Führungswirksamkeit eines Vorgesetzten bedingen, fördern und unterstützen.

Eine weitere – noch entscheidendere Frage lautet: *Wie gut lassen sich diese Faktoren entwickeln bzw. trainieren?* Was man sicherlich lernen kann, ist der Umgang mit Instrumenten wie z. B. einem Beurteilungssystem, aber auch Techniken der Gesprächsführung und das Wissen über Grundprozesse der Führung können erworben werden. Auf diese Weise ist der Wirkungsgrad des MAGs zu optimieren, sozusagen das „Feintuning“ vorzunehmen. Was hingegen kaum einer Veränderung zugänglich ist, sind die meisten Einstellungen, Überzeugungen und persönlichen Festlegungen, die den Umgang mit Strategien und Instrumenten erst wirksam machen. Einige wünschenswerte grundsätzliche Einstellungen und Werthaltungen gegenüber anderen Zeitgenossen (innerhalb und außerhalb der Arbeitswelt) sind in Abbildung 2 skizziert. Einige davon lassen sich trainieren, andere nur indirekt oder gar nicht.



**Abbildung 2:** Eisberg-Modell trainierbarer und weniger trainierbarer Aspekte für das Mitarbeitergespräch

Gewarnt sei vor dem sog. „kommunikativen Sonntagsanzug“, den manche Führungskräfte speziell zum Mitarbeitergespräch anlegen. Damit stellt sich die Grundfrage nach der *Authentizität und Berechenbarkeit* von Führungskräften überhaupt. Mitarbeiter lernen nach nur einem Durchgang des institutionalisierten Mitarbeitergesprächs, Diskrepanzen zwischen Verhaltens-Alltags- und Sonntagsanzug zu identifizieren. Ja, sie bemerken diese Unterschiede nicht nur, sondern stellen ihre Verhaltensweisen entsprechend darauf ein, sodass die „guten Absichten“ des Vorgesetzten letztlich konterkariert werden.

Der konstruktive Dialog im Mitarbeitergespräch ist an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden. *Vertrauen* haben und *Vertrauen* geben sind dabei zentrale Begriffe. Die angesprochenen Lücken zwischen Bekundungen im Gespräch und erlebtem Führungs- (oder Mitarbeiter-)verhalten gehen unverzüglich zulasten des Kredits an Vertrauen. Zweifel an Aufrichtigkeit, Berechenbarkeit oder Ehrlichkeit der Gesprächspartner wirken nachhaltiger negativ als etwas unglückliche Formulierungen vor dem Hintergrund mangelnder rhetorischer Fähigkeiten. Wobei hier betont sein soll, dass unter Berechenbarkeit nicht berechnendes Verhalten zu verstehen ist, sondern vielmehr dem Mitarbeiter die Möglichkeit eröffnet werden soll, sich auf seine Führungskraft adäquat einzustellen und nicht zum Spielball der Launen des Vorgesetzten zu werden.

Da dieser Themenkomplex von herausragender Bedeutung ist, sollen bereits im Folgenden einige plakative praxisnahe *Empfehlungen für Vorgesetzte* gegeben werden, die in Kapitel 2 weiter ausdifferenziert werden:

- Achten Sie auf Ihr *nonverbales Verhalten*, angefangen mit einer angemessenen Körperhaltung bis hin zum Blickkontakt und Ihrer Mimik. Kognitiv leichter zu steuerndes nonverbales Verhalten (z. B. zugewandte Sitzhaltung) kann vielleicht noch trainiert werden, anderes basales nonverbales Verhalten kann meist sehr schlecht „überspielt“ werden (Beispiel: „Ja, ja!“ als Antwort auf eine Anregung des Mitarbeiters zusammen mit einer wegweisenden Handbewegung wird von diesem wohl kaum als Aufmunterung oder Zustimmung erlebt). Schenken Sie also der Stimmigkeit zwischen verbalen und nonverbalen Signalen Aufmerksamkeit.
- Achten Sie als Vorgesetzter auf *rollenkompatibles Verhalten*: Verbrüderung mit dem Mitarbeiter, oberflächliche Äußerungen wie „Wir sitzen doch alle im gleichen Boot“ werden nicht als Souveränität und als „gute Führung“ aufgenommen, sondern lassen häufig kontraproduktive Bilder im Kopf des Mitarbeiters ablaufen („Das Problem ist nur, dass ich derjenige bin, der rudern muss!“).
- *Nicht in die Trickkiste greifen!* Vermeiden Sie unter allen Umständen Manipulationen, wie z. B. Suggestivfragen oder falsche Versprechungen („Beim nächsten Mal sind Sie dabei.“). Auf diese simplen Tricks fallen Mitarbeiter maximal einmal herein. Für einen kurzfristigen Vorteil in der aktuellen Gesprächssituation sollten Sie nie Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufs Spiel setzen!
- Verzichten Sie auf eine übertrieben ausgefeilte Rhetorik: Mut zur Klarheit und *Einfachheit der Sprache*. Das gilt besonders, wenn Sie es mit weniger eloquenten Mitarbeitern zu tun haben. Hier kommt rhetorisches Geschick – auch wenn Ihnen gelungene Formulierungen noch so viel Freude bereiten – nur allzu häufig als Machtdemonstration und Versuch der Einschüchterung herüber. In letzter Konsequenz führt dies dazu, dass der Mitarbeiter aufgibt, zu widersprechen, da er einen Disput mit Ihnen ja ohnehin nicht „gewinnen“ kann (das eigentliche Problem besteht dann häufig darin, dass diese „Faust in der Tasche“ vom Vorgesetzten nicht als Fingerzeig wahrgenommen und richtig zugeordnet wird).
- Ein gelungener und nachhaltiger Führungsprozess auf Basis eines dialogischen Gesprächs verträgt sich keinesfalls mit *manipulativen Elementen*, die ohnehin über kurz oder lang aufgedeckt werden. Insgesamt ist es nicht tragfähig, das Mitarbeitergespräch als trojanisches Pferd bzw. Attrappe zu verwenden, um dem Mitarbeiter möglichst geschickt etwas „zu verkaufen“ (Motto: „Sie müssen Ihre Mitarbeiter am besten so geschickt über den Tisch ziehen, dass diese die dabei entstehende Reibungsenergie als Nestwärme empfinden!“). Da kaum etwas demotivierender wirkt als eine entlarvte Manipulation, wird anschließend eine wirksame Führung so gut wie unmöglich.
- Haben Sie *Mut zur Aufrichtigkeit*, sprechen Sie auch unangenehme Botschaften aus. Es zeugt auch von Respekt gegenüber dem Mitarbeiter, ihn offen mit negativen Wahrheiten zu konfrontieren, anstatt darüber hinwegzugehen oder die Thematik weichzuspülen. Im Allgemeinen haben die Mitarbeiter ein recht siche-

res Gespür dafür, wo gravierende Probleme liegen. Haben Sie Zivilcourage (Wer so agiert, kann führen!), adressieren Sie persönliche Kritik deutlich, nennen Sie die Dinge beim Namen und erarbeiten Sie *gemeinsam* Lösungsvorschläge!

Folgende „goldene Regeln“ sind vor dem Hintergrund paradoxer Interventionen einzuordnen und haben sozusagen Glossencharakter. Gleichwohl haben diese Regeln realitätsnahe Anklänge, sodass schon viel gewonnen ist, wenn zumindest hinreichend deutlich wird, was denn in Mitarbeitergesprächen zu unterlassen ist, z. B. das Führen des Mitarbeitergesprächs im Großraumbüro, weil wir ja allemal eine so lockere Kultur des Umgangs miteinander haben und Feedback für uns zum Alltag gehört und hier sowieso jeder von allen alles weiß.

### 12 goldene Regeln für Vorgesetzte:

#### So lassen Sie jedes MAG garantiert scheitern (Vorsicht: Satire!)

1. Schieben Sie den Gesprächstermin möglichst lange vor sich her und verlegen Sie den Termin anschließend mehrfach: „Signal: Ich habe doch wirklich Wichtigeres zu tun“.
2. Wählen Sie möglichst slapstickhafte Einstiege à la: „Ich freue mich, dass Sie Zeit gefunden haben“; „Haben Sie gut hierher gefunden?“; „Lange nicht gesehen ...“.
3. Nutzen Sie Ihre Inkompetenzkompensationskompetenz. Reden Sie möglichst viel, aber bleiben Sie hinreichend nebulös: „Wer nicht überzeugen kann, sollte wenigstens verwirren“.
4. Beantworten Sie Fragen an den Mitarbeiter generell und unverzüglich selbst: „Der legt ja sowieso immer wieder dieselbe Platte auf“.
5. Lassen Sie abwechselnd den Hierarchen heraushängen und verbrüdern Sie sich mit dem Mitarbeiter: „Motto: Zuckerbrot und Peitsche“.
6. Lassen Sie es bei pauschalem Lob und allgemeiner Kritik bewenden: „Dann kann man Sie später auch nicht darauf festnageln“.
7. Schaffen Sie eine hinreichend bedrohliche Atmosphäre und erzeugen Sie Zeitdruck: „Wenn der Mitarbeiter Angst bekommt, nickt er sowieso alles ab“.
8. Fassen Sie die wesentlichen Teile der Ergebnisdokumentation bereits vor dem Gespräch ab: „Bei solchen Gesprächen kommt ja ohnehin nichts Neues raus“.
9. Lassen Sie Fakten und erzielte Ergebnisse aus der Vergangenheit völlig außen vor: „Ist eh Schnee von gestern: Neues Spiel – neues Glück“.
10. Reflektieren Sie nicht über förderliches Feedback; sagen Sie einfach immer, was Ihnen spontan in den Sinn kommt: „Aus der Hüfte schießen reicht fast immer“.
11. Wozu sich über Personalentwicklung Gedanken machen, Sie haben selbst ja auch keine Zeit für Fortbildung: „Entweder man kann’s oder man kann’s nicht“.
12. Karrierepläne: Wieso das denn; wer kann schon Ihren Job machen außer Ihnen selbst: „Nobody does it better ...“.