

Das strukturierte Mitarbeitergespräch in den Kärntner Gemeinden und Gemeindeverbänden

Allgemeine Information für Führungskräfte



Einleitung

Gemeinsam mit dem neuen Entgeltsystem für die Kärntner Gemeinden und Gemeindeverbände werden zwei moderne Führungsinstrumente eingeführt: das jährliche strukturierte Mitarbeitergespräch sowie ein System der Leistungsbewertung und Prämienbewirtschaftung. Durch dieses System werden gezielt Leistungsanreize gesetzt. Bedienstete, welche eine gute, sehr gute oder ausgezeichnete Arbeitsleistung erbringen, erhalten zusätzlich zu ihrem Fixgehalt eine Leistungsprämie.

Diese beiden Instrumente der Personalführung – das strukturierte Mitarbeitergespräch und die Leistungsbewertung sind in einen gemeinsamen Gesprächstermin eingebettet.

Das strukturierte Mitarbeitergespräch

„Normale“ Gespräche zwischen Ihnen und Ihrem Bediensteten finden fast täglich statt. Mitarbeiter- bzw. Dienstbesprechungen, bei denen gemeinsame Angelegenheiten erörtert werden, sind aus dem Arbeitsalltag nicht wegzudenken. Das strukturierte Mitarbeitergespräch unterscheidet sich jedoch von diesen Gesprächen, da es ein Führungsinstrument ist, das sowohl Ihnen als auch den Bediensteten Vorteile bringt. Durch den Aufbau von Vertrauen, einen Rückblick auf einen zurückliegenden Beobachtungszeitraum, die Klarstellung der Aufgaben und das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten sollen die innere Motivation und Zufriedenheit der Bediensteten erhöht werden. Ebenso sollen mögliche Verbesserungen verbindlich vereinbart werden. Ein Mitarbeitergespräch ist somit Rückblick, Standortbestimmung und Vorausschau zugleich.

Die Leistungsbewertung

Nach dem Rückblick und der Standortbestimmung folgt die Leistungsbewertung, bei der Sie als Vorgesetzter das Leistungsverhalten Ihres Bediensteten während eines Beobachtungszeitraumes (i.d.R. das letzte Jahr) bewerten. Der Bedienstete hat – ebenso wie Sie – die Möglichkeit, sich auf die Leistungsbewertung vorzubereiten und sich einzubringen. An das Ergebnis der Leistungsbewertung ist die Auszahlung einer Leistungsprämie geknüpft. Die Beurteilung erfolgt daher anhand von objektivierten Kriterien, um eine durchdachte, nachvollziehbare und im Gesamtvergleich ausgewogene Bewertung zu ermöglichen.

Damit der Text in diesem Leitfaden leichter lesbar ist, wird auf geschlechtsneutrale Formulierungen verzichtet. Sämtliche ausschließlich in der männlichen Form verwendete Begriffe beziehen sich ausnahmslos auf beide Geschlechter.

Praktische Umsetzung von Mitarbeitergespräch u. Leistungsbewertung:

Dokumentation

Als Führungskraft werden Sie während des Jahres gefordert sein, besonders positive bzw. negative Vorkommnisse entsprechend zu dokumentieren. Diese Aufzeichnungen sind für die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch und die Leistungsbewertung sehr hilfreich.

Umgang mit den Unterlagen

Der Vorbereitungsbogen und die Leistungsbewertungskriterien müssen dem Bediensteten zirka 2 bis 3 Wochen vor dem vereinbarten Gesprächstermin ausgehändigt werden. Sie füllen bereits im Vorfeld des Gespräches - mit Hilfe Ihrer unterjährig angefertigten Aufzeichnungen - einen Vorbereitungsbogen und

die Leistungsbewertungskriterien aus (Fremdbild). Dasselbe geschieht durch den Bediensteten, der über das abgelaufene Jahr reflektiert und gleich wie Sie die oben erwähnten Unterlagen aus seiner Sicht ausfüllt (Selbstbild).

Zum vereinbarten Termin gleichen Sie den von Ihnen ausgefüllten Vorbereitungsbogen u. die von Ihnen anhand der Leistungsbewertungskriterien vorgenommene Leistungsbewertung mit den von Ihrem Bediensteten ausgefüllten Unterlagen ab und versuchen gemeinsam mit dem Bediensteten das Fremdbild und das Selbstbild zu einem Gesamtbild zusammenzuführen.

Hierzu füllen Sie Rahmen des Mitarbeitergesprächs das Protokoll am Ende des Vorbereitungsbogens und im Rahmen der anschließend stattfindenden Leistungsbewertung die Leistungsbewertungskriterien jeweils gemeinsam mit Ihrem Bediensteten aus. Als Ergebnis sollen ein von Ihnen und Ihrem Bediensteten gemeinsam unterfertigtes Protokoll im Vorbereitungsbogen und eine ebenfalls von beiden Seiten unterfertigte Leistungsbewertung sein.

Ablage der Unterlagen

Die Gesprächsnotizen und die Vorbereitungsbögen müssen absolut vertraulich behandelt werden und dürfen nicht im Personalakt abgelegt oder an die personalverantwortliche Stelle/Amtsleitung weitergeleitet werden.

An die personalverantwortliche Stelle/Amtsleitung weitergeleitet und im Personalakt abgelegt werden dürfen lediglich die gemeinsam ausgefüllten und von beiden Seiten unterfertigten Formulare, in welchen Personalentwicklungs-/Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart und Entwicklungsziele des Bediensteten festgehalten werden (es sind dies die Teile C u. D des Protokolls, das Sie am Ende des Vorbereitungsbogens finden) sowie zusätzlich das Gesamtergebnis der Leistungsbewertung (durchschnittlicher Punktwert), das für die Ermittlung der Höhe der Leistungsprämie relevant ist.

Die übrigen Unterlagen müssen unbedingt bei Ihnen als unmittelbarem Vorgesetzten verbleiben und dürfen von niemandem außer von Ihnen verwaltet und auch ausschließlich vom betroffenen Bediensteten eingesehen werden.

Was geschieht wenn es zu keiner Einigung zwischen Ihnen und Ihrem Bediensteten kommt?

Wenn beim ersten Gespräch keine Einigung erzielt werden kann, findet binnen 4 Wochen ein zweites Gesprächstermin statt. Bei diesem zweiten Gespräch kann es zur Einbindung Dritter kommen. So kann beispielsweise auf Dienstgeberseite Ihr unmittelbarer Vorgesetzter (in der Praxis wird dies vor allem in kleineren und mittleren Gemeinden der Bürgermeister sein) und auf Dienstnehmerseite eine Vertrauensperson aus dem Gemeindedienst (z.B. Personalvertreter, Gewerkschaftsgruppenobmann/-obfrau, Kollege) hinzugezogen werden. Das Ergebnis dieses zweiten Gespräches ist bindend.

1. Was ist ein strukturiertes Mitarbeitergespräch?

Das Gesprächsklima zwischen Vorgesetzten und Bediensteten ist in den meisten Kärntner Gemeinden und Gemeindeverbänden sehr gut. Anders wäre es auch kaum möglich, den wachsenden Herausforderungen, die den Gemeinden/Gemeindeverbänden von der Gesellschaft übertragen werden, so verantwortungsbewusst zu begegnen. Manchmal herrscht aber auch eine „Funkstille“, die gerne mit Zeitmangel gerechtfertigt wird. Häufig sind Rat- und Hilflosigkeit sowie Ängste, das Falsche zu sagen oder missverstanden zu werden, der Grund.

Das Mitarbeitergespräch soll behutsam dazu beitragen, Vertrauen zu bilden bzw. zu stärken. Kommunikation ist wichtig, um Missverständnisse auszuräumen. Angesichts des zunehmenden Zeitdrucks beschränkt sich Kommunikation jedoch häufig auf fachliche Fragen, konkrete Arbeiten oder vereinzelte persönliche Gespräche beim Kaffee. Diese Gespräche können jedoch Mitarbeitergespräche, bei denen auf Kenntnisse, Fähigkeiten und Bedürfnisse der Bediensteten eingegangen wird, nicht ersetzen. Beim Mitarbeitergespräch werden unter vier Augen bestimmte Inhalte strukturiert besprochen.

Die anspruchsvolle Arbeit in der Gemeinde/im Gemeindeverband und das Vertrauensverhältnis zwischen Ihnen und Ihren Bediensteten sollen durch das Mitarbeitergespräch eine Qualitätssteigerung erfahren. Es dient dazu, in periodischen Abständen in einem Vier-Augen-Gespräch bestimmte Inhalte strukturiert zu besprechen.

Das strukturierte Mitarbeitergespräch verfolgt demnach folgende Zwecke:

- Verbesserung von Zusammenarbeit und Kommunikation, Verstärkung des internen Informationsflusses (= persönliche Aspekte in der Zusammenarbeit),
- Planung zukünftiger Arbeitsschwerpunkte, Vereinbarung von Zielen (= Zielvereinbarung),
- Bewertung des Leistungsverhaltens der Bediensteten in einem bestimmten Zeitraum, Besprechung des Ausmaßes der Zielerfüllung (= Leistungsbewertung, Rückschau),
- Förderung und Weiterentwicklung für die Bediensteten (Personalentwicklung),
- Erstellung und Aktualisierung eines bedarfsorientierten Bildungsprogramms für die Bediensteten

In Kärnten sind die Führungskräfte der Gemeinden und Gemeindeverbände verpflichtet, ein jährliches strukturiertes Mitarbeitergespräch inkl. Leistungsbewertung mit allen Bediensteten, auf welche das neue Entgeltsystem und Dienstrecht anzuwenden ist, durchzuführen.

Das Mitarbeitergespräch führt in der Regel der unmittelbare Vorgesetzte, dies können beispielsweise die Amtsleitung, aber auch die Kindergarten- bzw. Wirtschaftshofleitung sein, mit seinen Bediensteten.

Es ist entscheidend, dass eine Führungskraft durch die Vielzahl der zugeteilten Bediensteten mit der Führung der Mitarbeitergespräche nicht überfordert wird und dass Mitarbeitergespräche durch Personen geführt werden, die Vereinbarungen über das unmittelbare Arbeitsumfeld/das Aufgabengebiet des Bediensteten abschließen dürfen. Als Vorgesetzter werden Sie wiederum dem nächsthöheren Dienstvorgesetzten über die abgehaltenen Mitarbeitergespräche berichten. Sie werden Ihrerseits vom nächsthöheren Dienstvorgesetzten bewertet.

2. Welchen Nutzen bringt ein strukturiertes Mitarbeitergespräch?

Es obliegt Ihnen als Führungskraft, die vorhin erwähnten „neuen“ Aufgaben, die Gesellschaft und Politik an die Gemeinde bzw. den Gemeindeverband stellen, auf Ihrem Gebiet umzusetzen. Eine Ihrer wesentlichen Aufgaben ist es, die Aufgabenstellungen gerecht auf die einzelnen Bediensteten zu verteilen. Hierbei werden Sie durch eine präzise Standortbestimmung sowie die Vereinbarung von konkreten Zielen und Fördermaßnahmen unterstützt. Gleichzeitig soll die „Selbstverantwortung“ Ihrer Bediensteten gesteigert werden. Somit werden Sie entlastet, denn wer motiviert an seine Aufgaben herangeht, muss nicht laufend kontrolliert werden. Außerdem sollen die Interessen Ihrer Bediensteten gefördert werden.

Lassen Sie das Tagesgeschehen außen vor: Die jeweilige Tagesbefindlichkeit kann in der vorhin erwähnten Kaffeepause diskutiert werden. Das Mitarbeitergespräch bietet den Bediensteten die Möglichkeit zu kommunizieren, welche Wünsche und Ziele sie für die Zukunft haben und welche Verbesserungsvorschläge und Entwicklungswünsche Ihre Bediensteten haben. Der Bedienstete erhält im Rahmen des Mitarbeitergesprächs die Gelegenheit, in einer stressfreien Atmosphäre von Ihnen zu erfahren, wie er gesehen und eingeschätzt wird.

3. Inhalt des Mitarbeitergesprächs

3.1. Allgemeines

Das Mitarbeitergespräch ist ein periodisches (einmal im Jahr) stattfindendes Gespräch, dessen Inhalte definiert sind. Dieser orientiert sich dabei an einem Leitfaden, damit gewisse Punkte nicht vergessen werden. So wird garantiert, dass bestimmte (auch heikle) Punkte besprochen werden. Den Beteiligten bleibt es natürlich überlassen, zusätzlich weitere Themen anzusprechen. Da Sie und Ihre Bediensteten den im Gesprächsleitfaden beschriebenen Verfahrensablauf kennen und sich vorbereiten können, werden Überraschungsmomente bewusst ausgeschaltet. Ebenso wird damit verhindert, dass man sich in Alltagsthemen verliert.

3.2. Gesprächsvorbereitung für die Gesprächspartner

Vorweg obliegt es Ihnen als Vorgesetzter, die (politischen) Zielvorgaben, die Ihr Arbeitsumfeld betreffen, auf Ihre Bediensteten zu verteilen, damit diese zur Zielerreichung beitragen können. Etwa zwei Wochen vor dem tatsächlichen Mitarbeitergespräch übergeben Sie dem Bediensteten einen Vorbereitungsbogen. Vorab erörtern Sie dem Bediensteten den Sinn und die Ziele des gemeinsamen strukturierten Mitarbeitergesprächs und Sie vereinbaren mit Ihren Bediensteten einen Termin. Unabhängig voneinander bereiten Sie und Ihre Bediensteten sich an Hand des jeweiligen Vorbereitungsbogens auf das Gespräch vor.

Der Vorbereitungsbogen ist nur für den eigenen Gebrauch und als Anhaltspunkt für das Gespräch bestimmt. Machen Sie sich unterjährig Notizen über Themen, die Sie gerne beim Mitarbeitergespräch diskutieren möchten. Im Vorfeld des Gespräches ist es wichtig, die Frage, wer das Protokoll (die

Ergebnisse) des Mitarbeitergesprächs im Falle eines Vorgesetztenwechsels sehen darf, zu klären. Es muss gewährleistet sein, dass nicht irgendwann ein derzeitiger Kollege, an dem Ihr Bediensteter möglicherweise Kritik geübt hat, im nächsten Jahr als neuer Vorgesetzter Einsicht in das Protokoll des Gesprächs bekommt.

3.3. Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch

- **Ausreichend Zeit reservieren / „Redezeit“**
Gesprächstermin frühzeitig festlegen, ungünstige Termine (Freitagnachmittag, Termin kurz vor dem Mittagessen) vermeiden; dem Vorgesetzten und dem Bediensteten steht gleichberechtigt „Redezeit“ zu; durchschnittlich muss für ein strukturiertes Mitarbeitergespräch (inkl. Vor- und Nachbereitung) ein Zeitraum von zwei Stunden angesetzt werden; es ist empfehlenswert nicht mehr als ein bis zwei strukturierte Mitarbeitergespräche an einem Tag zu führen
- **Ruhe verschaffen**
Termindruck vermeiden; Mobiltelefon ausschalten; Telefon umleiten; nehmen Sie sich Zeit, Meinungen und Ideen zu diskutieren
- **Neutralen Ort wählen**
Räumlichkeiten und deren Einrichtungen (Sitzordnung) vorweg festlegen, einem neutralen Ort („Besprechungszimmer“) gegenüber dem „Chefbüro“ den Vorzug geben
- **Nägel mit Köpfen machen**
Sprechen Sie Probleme offen an; legen Sie mit Ihrem Bediensteten Maßnahmen fest; stellen Sie sicher, dass sowohl Sie als auch der Bedienstete nach dem Gespräch weiß, was von Ihnen/ihm in nächster Zeit erwartet wird
- **Machen Sie sich Notizen**
Ergebnis des Gespräches stichwortartig auf dem dafür vorgesehenen Formular festhalten; je eine Ausfertigung erhalten Sie selbst und Ihr Bediensteter; mit Notizen kann später nachgewiesen werden, ob Sie beispielsweise einen Bediensteten mit einem bestimmten Projekt betraut haben; es bleibt Ihnen außerdem erspart, sich immer wieder zu fragen, wen sie mit welcher Aufgabe betraut haben – ein Blick in die Aufzeichnungen genügt; wenn Sie gemeinsam mit dem Bediensteten Ziele vereinbaren, sind beide Seite für die Umsetzung mitverantwortlich

Nach Abschluss sämtlicher strukturierter Mitarbeitergespräche der jeweiligen Organisationseinheit ist dem nächsthöheren Vorgesetzten (Amtsleiter, Abteilungsleiter) zur Kenntnis zu bringen, dass die Gespräche stattgefunden haben.

- **Diskretion muss gewahrt bleiben**
Das Gesprächsergebnis ist streng vertraulich zu behandeln; der Amtsleiter/Bürgermeister wird jedoch darüber informiert, welche beiderseits getragenen Wünsche nach konkreten Fortbildungsmaßnahmen oder anderweitiger Verwendung miteinander vereinbart wurden
- **Sparen Sie weder mit Lob, noch mit Kritik**
Vorgesetzte, die offen mit ihren Bediensteten über ihr Führungsverhalten zu sprechen bereit sind, sind ebenso eine Ausnahme wie Bedienstete, die zu Kritik bereit sind. Dahinter steckt einerseits das Problem, sich selbst einzuschätzen und andererseits seine Identität ohne Furcht

vor Nachteilen einbringen zu können, beides muss in einem Mitarbeitergespräch möglich sein; heben Sie positiv hervor, welche Maßnahmen erfolgreich und welche weniger erfolgreich umgesetzt wurde; welcher Erfolg wurde noch nicht ausreichend gewürdigt und welches Projekt noch nicht umgesetzt? Lob sollte öfter als nur beim Mitarbeitergespräch ausgesprochen werden; für ein kurzes „Anerkennungsgespräch“ muss auch unter dem Jahr immer wieder Zeit sein

- **Gleichberechtigte Gesprächspartner**

Beim Mitarbeitergespräch begegnen und respektieren die Gesprächspartner einander als Gleichberechtigte. Wichtig ist, dass Sie lösungsorientiert und nicht problemorientiert vorgehen! Nicht übermäßig viel Zeit für die Klärung der Schuldfrage aufwenden, sondern gemeinsam nach einer Lösung für das Problem suchen. Stoßen Sie bei angestrebten Vereinbarungen auf Widerstand und ist demnach eine zweiseitige Vereinbarung nicht möglich, können Sie dem Bediensteten dennoch die dienstliche Weisung erteilen, die angestrebte Maßnahme umzusetzen. Einseitige Festlegungen müssen Sie jedoch begründen.

- **Geben Sie den Zeitrahmen vor**

Fixieren Sie den ungefähren Termin für das nächste strukturierte Mitarbeitergespräch; im Mitarbeitergespräch des kommenden Jahres die Wirksamkeit der Maßnahmen, die nach dem diesjährigen strukturierten Mitarbeitergespräch gesetzt worden sind, erörtern

3.4. Maßnahmen gut und schön – aber welche sind denkbar?

Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit / Organisation:

- Brauchen Ihre Bediensteten eine bestimmte Schulung?
- Brauchen Ihre Bediensteten eine fixe Pause am Vormittag, wenn sich stundenlang Bürger die Klinke in die Hand geben?

Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes:

- Technische, räumliche und „zeitliche“ Ausstattung des Arbeitsumfeldes; die Arbeitszeiten können flexibel gestaltet werden

Maßnahmen zur Verbesserung der (Fort)Bildung:

- Es sind theoretische, praktische, Seminar-gestützte Fortbildungen sowie die Fortbildung in der Arbeitssituation selbst denkbar, die den Anforderungen Ihrer Stelle entsprechen müssen

Maßnahmen zur Verbesserung der Zielvorgaben:

- Bestehende Aufgaben müssen mitunter erweitert, angepasst, verringert oder umgeschichtet werden. Schlussendlich sollen die Bediensteten entsprechend Ihren Fähigkeiten eingesetzt werden.
- Denkbar sind Job-Rotationen (Einsatz an mehreren Stationen/Arbeitsplätzen), Verwendungsänderungen, Dienstzuteilungen oder (wenn unvermeidbar) eine Versetzung
- Prüfen Sie auch, wer sich über- oder unterfordert fühlt, somit können Maßnahmen gesetzt werden, welche die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft steigern.

4. Das Gespräch

4.1. Allgemeines zur Gesprächsführung

Bedenken Sie bitte, dass Sie sich nicht nur über Worte mitteilen, dass Worte nicht immer bewusst gewählt werden und dass Ihr Gegenüber nicht erraten kann was Sie gerade denken.

Ein Gespräch besteht nicht nur aus dem verbalen Teil. Es spielt sich auch auf anderen Ebenen ab:

- Betonung/Stimmelage
- nonverbales Verhalten, d.h. Gestik, Mimik, Körperhaltung
- Einstellungen (Sympathie, Desinteresse, Antipathie)
- Ihre innere Stimmung
- Erwartungen an den Gesprächspartner
- Ängste bezüglich der Auswirkungen des Gesprächs
- Umgebung (ungemütliche Räumlichkeiten, häufige Störungen)

Diese Aspekte drücken sich häufig unbewusst im nonverbalen Verhalten aus. Ein Großteil der Informationen, die wir dem Gesprächspartner übermitteln, geht nicht über den Informationskanal „Ohr“, sondern über den Informationskanal „Auge“. Das nonverbale Verhalten ist uns meist deshalb nicht bewusst, weil wir dieses Verhalten in der Regel nicht absichtlich wählen bzw. einsetzen. Die Interpretationen und möglichen Missverständnisse im Kommunikationsprozess sind somit vielfältig.

Ein Gespräch kann gut durch Fragen gesteuert werden. Wer Fragen stellt, führt das Gespräch, ohne selbst viel zu reden und regt den anderen zum zielgerichteten Nachdenken und zur Formulierung seiner Gedanken an. Gute Fragen machen neugierig, geben Denkanstöße, zwingen zum Mitdenken. Fragen ermöglichen die Argumente und Interessen des Gesprächspartners kennen zu lernen. Insbesondere am Beginn des Themenkomplexes werden im Mitarbeitergespräch i.d.R. offene Fragen stehen. Mit offenen Fragen lassen Sie Ihrem Gesprächspartner einen weiten Spielraum in der Beantwortung.

Betrachten wir den Gesprächspartner, seine Interessen und Meinungen nicht als gleichberechtigt, d.h. sehen wir ihn nicht als Partner, sondern als Gegner, setzen wir uns nicht ernsthaft mit den von ihm vorgebrachten Argumenten und Einwänden auseinander. Dies führt dazu, dass wir an ihm vorbei reden. Außerdem besteht die Gefahr, dass sich unsere innere Einstellung insbesondere im nonverbalen Verhalten ausdrückt, der Gesprächspartner sich dann nicht ernst genommen fühlt und eher ablehnend reagiert.

4.2. Besonderes zur Gesprächsführung

Das Mitarbeitergespräch wäre unvollständig, ließe man den bei der Kommunikation wichtigen Beziehungsaspekt außer Acht, weshalb im Folgenden einige Punkte erörtert werden sollen:

- **Ehrlich währt am Längsten?**
Vielen Menschen fällt es schwer, offen miteinander zu reden, da sie fürchten, dass ihnen Kritik verübelt wird. Die Furcht vor unangenehmen Folgen muss genommen werden. Die Aufforderung, die Meinung offen zu sagen, ist keine Garantie, dass Kritik (von oben oder unten) nicht doch verübelt wird.

Vertrauen wächst erst dann, wenn sich die Betroffenen ihrer Verletzlichkeit bewusst werden und dies gegenseitig respektieren lernen. Das Vertrauen muss langsam wachsen. Ein Tipp am Rande: Das Gespräch sollte immer mit etwas Positivem begonnen und beendet werden.

- **Überwindung des blinden Flecks**

Kritik am Führungsverhalten des Vorgesetzten und am Arbeitsverhalten des Bediensteten ist wichtig – besonders deshalb, weil die Selbsteinschätzung fehlerbehaftet ist. Man nennt dieses Phänomen, die Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere nicht zuverlässig einschätzen zu können, den „blinden Fleck“. Wer ihn erhellen will, ist auf die Rückmeldung des Partners angewiesen. Viele Menschen hören Angenehmes gerne und sind weniger aufmerksam für unangenehme Rückmeldungen. Durch Rückmeldungen kann der „blinde Fleck“ erhellt werden. Bei wenigen verhält es sich jedoch umgekehrt. Man nennt dieses Phänomen „selektive Wahrnehmung“.

- **Grenzen setzen und respektieren**

Die Arbeitswelt soll geprägt sein von menschlicher Nähe und Distanz zugleich. Niemand soll mehr in andere eindringen, als diese es zulassen wollen. Niemand soll dazu gezwungen werden, mehr über seine Gefühle Preis zu geben, als er selbst will. Wenn ein Gespräch über das gegenseitig Verstehen und Konflikte überhaupt zu Stande kommen soll, sind diese Grenzen zu beachten. Daher muss es letztlich jedem selbst überlassen bleiben, sich zu öffnen oder bewusst Tabuzonen einzuräumen.

- **Übereinstimmungen suchen – nicht erfinden**

Nicht immer kann in allen Punkten Übereinstimmung erzielt werden. Betrachten Sie dies als Möglichkeit, zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Aus diskutierten Unterschieden können auch wichtige Schlussfolgerungen gezogen werden. Für Sie als Führungskraft gilt: Zur Kunst des Führens gehört es, Probleme/Unterschiede auszubalancieren und nicht zu retuschieren.

- **Probleme ansprechen**

Es kann nicht jedes Problem sofort gelöst werden: Wenn es aber angesprochen und nicht totgeschwiegen wird, ist oft der halbe Weg zur Problemlösung schon beschritten.

4.3. Das Mitarbeitergespräch als herausforderndes Gespräch

Da ein Gesprächsverlauf nie von vornherein festgelegt werden kann, sondern dieser immer eine Eigendynamik entwickelt, ist es hilfreich, verschiedene Gesprächsstrategien zur Verfügung zu haben. Legen Sie Themen vorweg fest und sortieren Sie diese nach wichtigen und unwichtigen Themen. Auch sollten Sie sich als Vorgesetzter auf jeden Bediensteten gesondert vorbereiten. Der Bedienstete muss sich „nur“ auf den Vorgesetzten einstellen.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wer ist Ihr Gesprächspartner?
- Welche Ziele/Probleme könnte Ihr Gesprächspartner haben?
- Welche Lösungen sind denkbar?
- Welche Hindernisse sind zu erwarten?
- Welche Gesprächshaltung ist beim Gesprächspartner zu erwarten?
- Welche Konflikte zeichnen sich ab?
- Was sind die möglichen Ursachen?

Nicht alle der oben angesprochenen Punkte werden immer bei der Vorbereitung eines Gespräches zu klären sein. Der Erfolg einer Gesprächsstrategie beruht jedoch wesentlich auf der Fähigkeit, sich in sein Gegenüber hineinzusetzen, d.h. was denkt er, was wird er tun, welches sind seine Interessen etc.

Mitarbeitergespräche erfolgreich durchzuführen erfordert eine ausreichende Planung und Vorbereitung, eine angemessene Einschätzung der eigenen Bedürfnisse und der Bedürfnisse des Gesprächspartners, eine Vorinformation über den anderen Gesprächspartner, die Bereitstellung eines angemessenen Umfeldes und zweckmäßiger Arbeitsmittel sowie eine Nachbereitung.

Besondere Bedeutung kommt in einem ersten Schritt der organisatorischen Planung des Gespräches zu. Der äußere Ablauf eines Gespräches und die Erzielung positiver Ergebnisse können durch günstige Rahmenbedingungen erheblich verbessert werden (siehe Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch).

4.4 Einmaleins der Kommunikation

Bei der Kommunikation sollten zudem folgende Grundregeln eingehalten werden:

Schaffen Sie eine entspannte Gesprächsatmosphäre, z.B. durch Anerkennung der Arbeitsqualität in der Vergangenheit und erst dann sprechen sie heikle Punkte direkt an:

- „Ich habe festgestellt, ...“
- „Es ist aufgefallen, ...“

Seien Sie immer konkret und vermeiden Sie Verallgemeinerungen:

- **Nicht:** „Sie arbeiten schlecht.“
- **Besser:** „Beim Projekt mit Kollegin Anna S. ist mir aufgefallen, dass ...“

Versuchen Sie das Gespräch durch Fragen zu steuern und führen Sie den Bediensteten selbst zu dem angestrebten Punkt:

- „Wie erklären Sie sich, ...“
- „Worin liegt es, dass Ihre Leistung im letzten Jahr nachgelassen hat?“
- „Woran liegt es, dass meine Lösungsvorschläge stets unbeachtet bleiben?“

Schlagen Sie konkrete Lösungen vor und vermeiden Sie schwammige Versprechen:

- „Welche Seminare würden Sie gerne besuchen?“
- „Wie stellen Sie sich eine gerechtere Arbeitsteilung vor?“

Beenden Sie das Gespräch positiv:

- „Ich weiß, ich kann mich auf Sie verlassen ...“
- „Ich bin sicher, dass Sie es schaffen werden ...“

Vergessen Sie nicht im nächsten Jahr die positiven Veränderungen anerkennend zu erwähnen:

- „Ich wusste, dass Sie es schaffen und ich wurde nicht enttäuscht.“
- „Ich habe mich gefreut, dass ...“

4.5 Und für alle, die es lieber kurz und bündig haben

Nehmen Sie sich Zeit und signalisieren Sie durch aktives Zuhören Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit. Versuchen Sie Ihren Gesprächspartner und seine Aussagen zu verstehen, nicht zu beurteilen.

- Stellen Sie offene Fragen (Wer, Was, Wie) – so erhalten Sie mehr Informationen.
- Achten Sie auf eine ausgewogene Gesprächsbeteiligung.
- Nicht immer kann Übereinstimmung erzielt werden. Betrachten Sie dies als eine Möglichkeit, zu neuen Erkenntnissen zu gelangen.
- Ergebnisse sollen schriftlich festgehalten werden; unterschiedliche Standpunkte können nebeneinander festgehalten werden.
- Achten Sie auf Vertraulichkeit im Umgang mit den schriftlichen Ergebnissen. Bewahren Sie diese unter Verschluss auf.
- Beginnen Sie immer mit einer positiven Rückmeldung. Sie schätzen den anderen als Person und sehen nicht nur das zu ändernde Verhalten.
- Verwenden Sie immer Ich-Botschaften (z.B. „Ich meine...“).
- Geben Sie möglichst genaue Rückmeldungen (auf eine Situation oder ein Verhalten bezogen).
- Verwenden Sie positive Formulierungen. Welches konkrete Verhalten erwarte ich von meinem Gesprächspartner (z.B. „Ich erwarte mir, dass Berichte folgende Form haben.“).