

### Prototypische Gesprächssequenzen und -phasen: Mitarbeiter *ohne* Führungsverantwortung

*FK:* Guten Morgen, willkommen zu unserem Mitarbeitergespräch. Im heutigen Mitarbeitergespräch geht es darum, drei zentrale Themen mit Ihnen zu besprechen: eine Rückschau auf das vergangene Jahr, die Planung für das aktuelle Jahr und Ihre Entwicklung.

[Einstieg ins Gespräch mit Überblick über Ziel, Ablauf und Zeitrahmen]

*FK:* Ich habe dafür rund 90 Minuten Zeit eingeplant. Wenn wir feststellen, dass wir mehr Zeit benötigen, vereinbaren wir einen weiteren Termin. Ich freue mich auf den Austausch mit Ihnen anhand der Systematik des MAGs.

[Zeitraumen setzen, aber Offenheit für ein Folgegespräch signalisieren.]

*FK:* Gibt es aus Ihrer Sicht etwas Besonderes, was ich zu Beginn des Gesprächs wissen sollte und zu dem wir uns vorab austauschen sollten?

[Klärung, ob beim Mitarbeiter besondere Ereignisse (Störungen haben Vorrang!) das Gespräch möglicherweise beeinflussen.]

*MA:* Nein – aus meiner Sicht liegt nichts an.

*FK:* Ich schlage vor, dass Sie mit der Rückschau beginnen. Legen Sie einfach los, mir ist es wichtig, Ihre Perspektive zu verstehen. Ich höre zu und hake nur dann ein, wenn ich etwas nicht hinreichend verstehe.

[*FK:* Mitarbeiterperspektive zuerst, dabei aufmerksames Zuhören der Führungskraft. Notizen machen, wo nötig. Rückfragen, wo sinnvoll. *MA:* Als Mitarbeiter kann ich das als Einladung positiv verstehen, ggf. aber auch als Druck erzeugend. (Was möchte die Führungskraft von mir hören?)]

*MA:* Tja, das letzte Jahr ist ja ganz gut verlaufen. Ich war ja neu im Team und dafür ist es wirklich gut gewesen. Ich musste mich in vieles einarbeiten und in einem neuen Team ankommen. Sie wissen ja, die Umsatzziele haben wir erreicht. Da bin ich auch stolz drauf.

[*FK:* „Aufmerksames Zuhören“ der Führungskraft. Notizen machen, wo nötig. Rückfragen, wo sinnvoll. *MA:* Konkretisierung, warum es gut gelaufen ist.]



**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.

## 8 Anhang

### Checklisten: Fragen zur Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch

Fragen zur Zusammenarbeit	
Sicht des Mitarbeiters (MA)	Sicht der Führungskraft (FK)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bin ich in ausreichendem Umfang eingearbeitet worden?</li><li>• Sind die Arbeitsanweisungen meiner FK klar und umfassend?</li><li>• Verfüge ich über ausreichende Informationen zur Erfüllung der mir übertragenen Aufgaben?</li><li>• Bin ich in der Lage, selbstständig zu arbeiten?</li><li>• Werde ich von meiner FK hinreichend informiert?</li><li>• Informiere ich meine FK hinreichend über meine Arbeit? Gebe ich die für sie wichtigen Fakten weiter?</li><li>• Treten Missverständnisse auf? Wenn ja: Warum, wobei und wann?</li><li>• Werde ich von meiner FK bei Entscheidungen beteiligt, die meinen Tätigkeitsbereich betreffen?</li><li>• Ist mein Verhalten für die FK berechenbar/einschätzbar/kalkulierbar?</li><li>• Ist das Verhalten der FK für mich berechenbar/einschätzbar/kalkulierbar?</li><li>• Setzt sich meine FK mit Vorschlägen von mir auseinander? Gilt dies auch dann, wenn meine Vorschläge von ihren Vorstellungen abweichen?</li><li>• Spricht meine FK offen mit mir über Arbeitsergebnisse und gibt sie mir ein umfassendes Feedback?</li><li>• Erhalte ich Lob oder Kritik von meiner FK?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ist der MA in ausreichendem Umfang eingearbeitet worden?</li><li>• Gebe ich hinreichend klare Arbeitsanweisungen?</li><li>• Habe ich die prinzipielle Bereitschaft, meine Einstellungen und mein Verhalten gegenüber dem MA nach diesem Gespräch ggf. zu korrigieren?</li><li>• Verfügt der MA über genügend Informationen bzgl. der Zusammenhänge zwischen seiner Tätigkeit und den übergeordneten Zielen der Organisation?</li><li>• Inwiefern ist der MA in der Lage, selbstständig zu arbeiten?</li><li>• Informiert der MA mich so, dass sein Arbeitsbereich für mich hinreichend transparent ist? Erhält er durch mich die für ihn wichtigen Informationen?</li><li>• Treten Missverständnisse auf? Wenn ja: Warum, wobei und wann?</li><li>• Wird der MA von mir an Entscheidungen beteiligt, die für seinen Tätigkeitsbereich wirksam werden?</li><li>• Ist mein Verhalten für den MA berechenbar/einschätzbar/kalkulierbar?</li><li>• Ist das Verhalten des MA für mich berechenbar/einschätzbar/kalkulierbar?</li><li>• Bin ich bereit, mich mit Vorschlägen meines MA auch dann auseinanderzusetzen, wenn sie von meinen eigenen Vorschlägen oder Vorstellungen abweichen oder ihnen gar zuwiderlaufen?</li></ul>

## 2 Modelle

Mitarbeitergespräche werden häufig auf Basis organisationsintern erstellter Konzepte ein- und durchgeführt, die meist ohne erkennbaren Bezug zu empirischen Erkenntnissen entwickelt wurden. Während in der Tat bislang weder eine verbindliche Theorie noch ein allgemein akzeptiertes Modell zum Mitarbeitergespräch existiert, gibt es doch empirisch belegbare Zusammenhänge in benachbarten Forschungsgebieten, die bei der Konzeption beachtet werden sollten. Hierbei ist vor allem das Thema *Kommunikation* zu nennen, das als grundlegende Basis einen deutlichen Teil des Mitarbeitergesprächs bestimmt. Im Folgenden werden einige für das Mitarbeitergespräch relevante theoretische Erkenntnisse kurz vorgestellt.

### 2.1 Grundlagen der Kommunikation

Kommunikation ist nicht nur für Mitarbeitergespräche im Speziellen, sondern für sämtliche Gespräche und Kontakte im allgemeinen Berufsalltag unerlässlich und erfolgsentscheidend für die Umsetzung organisationeller Anliegen. Grundlage der meisten Kommunikationsmodelle ist die Annahme, dass ein Kommunikationsprozess stets einen Sender, einen Empfänger und eine Nachricht erfordert (vgl. Abbildung 4). Der Sender (Person A) sendet eine Nachricht an den Empfänger

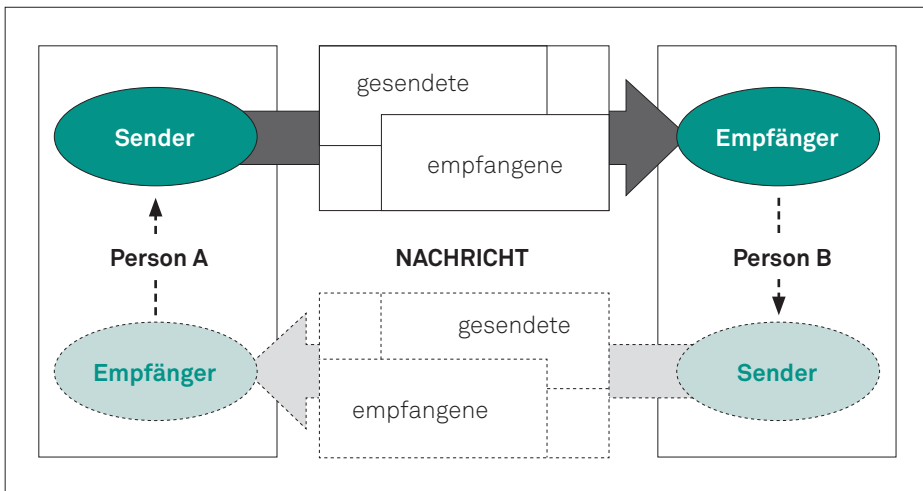


Abbildung 4: Dynamisches Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation