

Mitarbeitergespräche – Erscheinungsformen und Gestaltungsanforderungen

Kommunikation wird in Organisationen der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes groß geschrieben. Im Geiste einer fortschrittlichen, beteiligungsorientierten und kreativen Führungskultur werden im wachsenden Maße Anstrengungen unternommen, auf und zwischen allen Ebenen die Kommunikation zu fördern.

Teambesprechungen, abteilungsübergreifende Kommunikationsforen, Workshops, Einrichten von Kommunikationstecken u. a. m. legen hierfür Zeugnis ab. Aus der Sicht des Managements gibt es offensichtlich eine Vielzahl von Gründen, Dialoge und Diskussionen in Unternehmen bzw. Behörden konsequent und umfassend zu fördern. Schaffung von Transparenz, Wecken von Verständnis und Einsicht für Strukturen, Prozesse und Zusammenhänge, Aufspüren und Beseitigung von Schwachstellen, Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit, Erhöhung der Motivation sowie Entwicklung einer Vertrauenskultur sind nur einige Ziele, die das Management durch die Einführung und Pflege kommunikativer Führungsinstrumente anstrebt.

Ein wesentlicher Baustein innerhalb entsprechender Bestrebungen stellt das **Mitarbeitergespräch** dar. Wohl keinem anderen personalwirtschaftlichen Instrument wird in Organisationen derzeit ein größeres Interesse entgegengebracht. Mitarbeitergespräche, so scheint es, werden als personalwirtschaftliches Allheilmittel gesehen, mit dem sich verschiedene zum Teil recht unterschiedliche betriebswirtschaftliche Ziele im Allgemeinen und führungsbezogene Ziele im Besonderen erreichen lassen.

Eine pauschale Bewertung von Mitarbeitergesprächen aus der Sicht der Beschäftigten ist nicht möglich. Zu unterschiedlich sind die Erscheinungsformen und die mit den Gesprächen verbundenen Zielsetzungen und zu unterschiedlich sind die konkreten Gestaltungen der Gespräche vor Ort, als dass eine eindeutige Einschätzung möglich wäre. Im Folgenden soll deshalb zunächst ein Überblick über die in der **betrieblichen Praxis** mitt-

lerweile weit verbreiteten **Gesprächsvarianten** gegeben werden. Daran anschließend sollen aus der Sicht der Beschäftigten **Chancen und Risiken** herausgearbeitet sowie generell zu stellende Anforderungen an Mitarbeitergespräche skizziert werden.

Erscheinungsformen

In der Arbeitswelt sind Gespräche natürlich nichts Außergewöhnliches. Um kurzfristig Entscheidungen treffen zu können, um plötzlich auftretende Probleme schnell lösen zu können, um Abstimmungen treffen zu können u. a. m., sind Gespräche im Kollegenkreis und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern unentbehrlich. Sporadische, sich aus einer spezifischen Situation ergebende **Kommunikation** ist geradezu eine wesentliche Voraussetzung für das zielgerichtete Funktionieren von Organisationen. In der Privatwirtschaft ebenso wie im öffentlichen Dienst ist man allerdings gegenwärtig darum bemüht, in Ergänzung zu dieser tagesaktuell bzw. sporadisch stattfindenden Kommunikation für die unterschiedlichsten Anlässe institutionalisierte Mitarbeitergespräche einzusetzen.

Unter einem solchen institutionalisierten Gespräch versteht man allgemein „ein geplantes, inhaltlich vorbereitetes Gespräch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern“.¹⁾ Dieses Gespräch findet entweder anlaßbezogen (z. B. Feedback-Gespräch) oder turnusmäßig (z. B. Beurteilungsgespräch) statt.²⁾ In der Arbeitswelt kommen Mitarbeitergespräche mittlerweile in den unterschiedlichsten Facetten zum Einsatz.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden im Folgenden in der Praxis weit verbreitete Varianten von Mitarbeitergesprächen kurz vorgestellt.³⁾

Das traditionelle Beurteilungsgespräch

Zur Beurteilung von Beschäftigten werden im Arbeitsleben sehr unterschiedliche Verfahren eingesetzt. Weit verbreitet sind – insbesondere auch im öffentlichen Dienst – **formalisierte Beurteilungsverfahren**, denen in der Regel das so genannte Einstufungsverfahren zugrunde liegt. Hierbei werden Beschäftigte unterschiedlichster Hierarchieebenen und unterschiedlichster Tätigkeitsbereiche hinsichtlich vorgegebener Beurteilungsmerkmale anhand einer Einstufungsskala beurteilt.⁴⁾ Unabhängig vom zugrunde liegenden Verfahren ist es für die Beurteilung charakteristisch, dass zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin ein so genanntes Beurteilungsgespräch stattfindet.

In dem Gespräch wird – so zumindest die Intention – die Beurteilung erörtert und dem Beschäftigten die Möglichkeit eingeräumt, Stellung zu beziehen.⁵⁾ Kann der Arbeitnehmer bei einer vom Vorgesetzten abweichenden Einschätzung begründete Argumente für eine bessere Beurteilung vorweisen, ist prinzipiell eine Korrektur der Beurteilung vorgesehen. Beurteilungsgespräche enden häufig im Ableiten von Maßnahmen, etwa der Vereinbarung einer Fortbildung zwecks Beseitigung eines Defizits.

Die **Erfahrungen**, die Unternehmen mit formalisierten Mitarbeiterbeurteilungsverfahren gesammelt haben, sind eher **negativ**.⁶⁾ Zielüberfrachtung, methodische Defizite wie mangelnde Gültigkeit

1) Hofbauer/Winkler, Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Leitfadens. München, Wien 1999, S. 2

2) Vgl. Mentzel/Grotzfeld/Dürr, Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen. Planegg 1998, S. 13

3) Um den Rahmen dieses Artikels nicht zu sprengen, wird im Folgenden z. B. nicht auf das Einstellungs-gespräch und das Gespräch zur Begrüßung neuer Mitarbeiter eingegangen. Vgl. hierzu Nerdinger, Führung durch Gespräche, hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, München 1996

4) Zur Personalbeurteilung vgl. Fischer, Die Personalbeurteilung – Darstellung, Kritik, Gestaltungsfelder, Arbeitsrecht im Betrieb, 1998, S. 152 – 160

5) Vgl. ebenda

6) Vgl. z. B. Kiefer, Erfahrungsaustausch: Personalbeurteilung versus Mitarbeitergespräch, Personal 1996, S. 216

und Zuverlässigkeit der Merkmale sowie fehlende Beobachtbarkeit der Kriterien und nicht zuletzt die Vielzahl der möglichen Beurteilungsfehler haben in einer wachsenden Zahl von Unternehmen dazu geführt, nach Alternativen zu suchen. Hinzu kommt, dass in der Vergangenheit in vielen Organisationen das Gespräch im Rahmen der traditionellen Beurteilung nur eine untergeordnete Rolle gespielt hat. Aus diesen Gründen bemühen sich immer mehr Arbeitgeber darum, offene und dialogorientierte Beurteilungsverfahren einzuführen, bei denen auf einheitliche, für alle Beschäftigte anzuwendende Beurteilungsmerkmale sowie Skalenvorgaben verzichtet wird.⁷⁾ In der Regel werden diese Mitarbeitergespräche einmal jährlich durchgeführt, wobei die damit verbundenen Zielsetzungen sehr unterschiedlich sein können. Entgeltpolitische Zielsetzungen wie Leistungszulagenermittlung, Schaffung einer Informationsbasis zur Begründung personeller Entscheidungen wie Beförderung bzw. Versetzung, Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters seien als denkbare Ziele stellvertretend genannt. Nicht selten kommt es vor, dass Organisationen versuchen, mit einem Mitarbeitergespräch gleichzeitig mehrere Ziele zu realisieren.

Das Zielvereinbarungsgespräch

Als Alternative – häufig aber auch in Ergänzung – zur traditionellen Beurteilung setzen sich immer stärker so genannte **zielorientierte Verfahren** durch, in deren Mittelpunkt das so genannte **Zielvereinbarungsgespräch** steht. Beim Zielvereinbarungsgespräch werden bezogen auf eine Periode – in der Regel ein Jahr – Ziele für den Mitarbeiter formuliert, die die Erwartungen der Organisation an den Beschäftigten widerspiegeln und Maßstab für die Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters sind. In jüngster Zeit ist erkennbar, dass im wachsenden Maße Zielvereinbarungen „in den strategischen Gesamtprozess“ eingebettet werden.⁸⁾ So sind Zielvereinbarungsgespräche oft Bestandteil eines Management-by-Objectives-Führungskonzeptes (MbO).

Dieses bereits in den fünfziger Jahren in den USA entwickelte Konzept stellt möglichst quantifizierte, d. h. in Zahlen formulierte Ziele als zentralen Steuerungsmechanismus der Unternehmen bzw. der Aktivitäten der Mitglieder heraus.⁹⁾ Im Rahmen vom MbO werden ausgehend von unternehmensbezogenen

Rahmenzielen und strategischen Plänen, immer konkreter und detaillierter werdende Ziele auf die untergeordneten Organisationseinheiten, also etwa Hauptabteilungen, Abteilungen, Gruppen bis auf die Ebene des einzelnen Mitarbeiters „heruntergebrochen“.¹⁰⁾

Hinsichtlich der Frage der Beteiligung der Beschäftigten an der Festlegung der stellenbezogenen Ziele lassen sich grundsätzlich **zwei Varianten** unterscheiden: die **Zielvorgabe** und die **Zielvereinbarung**.¹¹⁾ Charakteristisch für die **Zielvorgabe** ist es, dass Beschäftigte kaum Einflussmöglichkeiten auf die Zielfestlegung haben. Im Gespräch legt der Vorgesetzte mehr oder weniger in alleiniger Kompetenz die Zielgrößen für den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin fest. Bei einer echten **Zielvereinbarung** hingegen thematisieren Vorgesetzter und Mitarbeiter offen ihre mitunter sehr unterschiedlichen Zielvorstellungen in der Hoffnung, einen für beide Parteien tragfähigen Kompromiss zu erreichen.

Zu Zielvereinbarungen bzw. -vorgaben gehört immer auch eine Kontrolle der **Zielerreichung**. D. h. nach Ablauf der vorher festgelegten Periode wird auf der Basis eines „Soll-Ist-Vergleiches“ der Grad der Zielerreichung festgestellt. Dabei ist auch vorgesehen, dass Vorgesetzter und Mitarbeiter identifizierte Abweichungen vom Zielniveau analysieren und daraus abgeleitet Verbesserungsmaßnahmen – die sehr unterschiedlicher Natur sein können – festlegen.

Zumindest in Unternehmen der Privatwirtschaft sind gegenwärtig verstärkte Bestrebungen erkennbar, Zielvereinbarungen mit einer **ergebnisorientierten Bezahlung** zu koppeln. Damit ist gemeint, dass Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter einen Leistungsbonus erhalten, wenn die festgelegten Ziele erreicht bzw. übertroffen werden.¹²⁾

Das Fördergespräch

Im Mittelpunkt von Fördergesprächen steht die Förderung und die Entwicklung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin. Wie bei allen anderen Beurteilungsgesprächen auch sollen bei Fördergesprächen Stärken und Schwächen der Beschäftigten thematisiert werden.

Die Zielsetzung „ernstgemeiner“ Fördergespräche ist dabei allerdings nicht die Sanktionierung des Mitarbeiters im Falle des Feststellens von Defiziten. Vielmehr soll auf der Grundlage der Stärken-

Schwächen-Analyse darüber nachgedacht werden, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, damit die zu erledigenden Aufgaben besser wahrgenommen werden können bzw. damit in Übereinstimmung mit den beruflichen Perspektiven der betreffenden Person dem Mitarbeiter andere, in der Regel höherwertige Aufgaben übertragen werden können.

Ausgangspunkt zur Bestimmung der Stärken und Schwächen eines Beschäftigten bilden in der Regel die sich aus der Stellenbeschreibung ergebenden Aufgaben. Weit verbreitet ist auch, dass zu Beginn einer Periode zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter Ziele festgelegt werden und nach Ablauf der Periode in Abhängigkeit vom Grad der Zielerreichung in die Stärken-Schwächen-Diskussion eingetreten wird.

Das Feedback-Gespräch

Feedback-Gespräche, häufig auch Anerkennungs- und Kritikgespräche genannt, werden meist geführt, wenn ein konkreter Anlass bzw. Auslöser vorliegt.¹³⁾ Eine herausstechende Leistung bzw. im umgekehrten Fall ein geschäftsschädigendes Verhalten können z. B. Anlässe für Feedback-Gespräche sein. Diese Gesprächsvariante soll den Beschäftigten signalisieren, welches Verhalten erwünscht bzw. unerwünscht ist. Zumindest dann, wenn in Feedback-Gesprächen Anerkennung und Lob ausgesprochen wird, erhofft man sich darüber hinaus eine Sicherstellung bzw. Erhöhung der Motivation der Beschäftigten.

Anerkennungs- und Kritikgespräche werden allerdings nur dann die erhofften Wirkungen zeigen, wenn die Gespräche kurz nach dem konkret vorliegenden Anlass erfolgen. Aus der Sicht der Beschäftigten dürfte vor allem die positive Würdigung von Leistung und Verhalten einen

7) Vgl. Breisig, Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Köln 1998, S. 87

8) Krieg/Ehrlich, Personal, Stuttgart 1998, S. 190; Vgl. auch Hofbauer/Winkler, (Fn. 1), S. 35

9) Zum Zusammenhang von MbO und Zielvereinbarungsgesprächen vgl. ausführlich Breisig (Fn. 7)

10) Vgl. Breisig/Fischer, Zielvereinbarungsgespräche – Gestaltung ist gefragt, Der Personalrat, 1998, S. 452

11) Vgl. Fischer, Personalwirtschaft im Fokus der Betriebsratsarbeit, herausgegeben von der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, Bundesvorstand, Hamburg 1999, S. 39

12) Vgl. ebenda, S. 34 f. sowie S. 50 ff.

13) Vgl. Hofbauer/Winkler, (Fn. 1), S. 24

hohen Stellenwert einnehmen. Denn die diesbezüglichen Erwartungen der Beschäftigten, wenn es angebracht ist, tatsächlich auch gelobt zu werden, werden in der Arbeitswelt häufig nicht erfüllt. Nach wie vor ist es für viele Führungskräfte typisch, gute Leistungen nicht zu würdigen bzw. überhaupt kein Feedback hinsichtlich der Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu geben.¹⁴ Ein Feedback-Gespräch der besonderen Art ist das Vorgesetzten-Feedback, bei dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Führungsverhalten des Vorgesetzten thematisieren.

Das Krankenrückkehrgespräch

In jüngster Zeit erfreuen sich auf Seiten des Managements auch Krankenrückkehrgespräche einer wachsenden Beliebtheit. Vorrangiges Ziel dieser Gespräche ist „der Abbau von Fehlzeiten und die Reduktion der damit verbundenen Kosten“¹⁵. In der Regel ist der unmittelbare Vorgesetzte Gesprächspartner des nach einer Abwesenheit wieder in die Organisation zurückkehrenden Beschäftigten. Häufiger Inhalt von Krankenrückkehrgesprächen sind die arbeitsbedingten und/oder persönlichen Gründe für die Fehlzeit/Krankheit. Thematisiert werden in der Regel auch die Folgen der Abwesenheit für den Betriebs- bzw. Arbeitsablauf sowie die möglichen Konsequenzen wiederholten Fehlens für den Arbeitnehmer.

Die Gesprächsergebnisse werden üblicherweise auf der Grundlage eines standardisierten Befragungsbogens festgehalten.¹⁶ Bekannt geworden sind die Krankenrückkehrgespräche bei der Adam Opel AG.¹⁷ In vielen Organisationen diente der so genannte „Anwesenheits-Verbesserungs-Prozess“ der Opel AG Rüsselsheim ganz offensichtlich als Vorbild. Das Opel-Modell ist vierstufig aufgebaut und sieht bei wiederholtem Fehlen sich verschärfende Gesprächsarten vor (Motivations-, Mitarbeiter-, Personal- und Fehlzeitengespräch).¹⁸

Würdigung der Gespräche

Einleitend wurde bereits darauf hingewiesen, dass eine eindeutige Einschätzung von Mitarbeitergesprächen aus Sicht der Beschäftigten aufgrund der vielfältigen Erscheinungsformen und unter-

schiedlichen Zielsetzungen nicht möglich ist. In eine MbO-Konzeption eingebettete Zielvereinbarungsgespräche sind hinsichtlich möglicher Chancen und Risiken sicherlich anders zu bewerten als beispielsweise ein anlassbezogenes Feedback-Gespräch.

Gleichwohl lassen sich einige **positive**, aber auch **negative Aspekte** herauskristallisieren, die mit mehr oder weniger großen Abstrichen bei allen Mitarbeitergesprächen gelten. Ein Sonderfall stellt allerdings das Krankenrückkehrgespräch dar. Bei dieser Gesprächsvariante, die ein ausgesprochenes Instrument einer Misstrauenskultur darstellt, stehen aus der Sicht der Beschäftigten eindeutig die Risiken im Vordergrund. Als Disziplinierungsinstrument eingesetzt kann es gezielt zur Einschüchterung der nach einer Krankheit in den Betrieb zurückkehrenden Beschäftigten eingesetzt werden.¹⁹

Was sind nun – die Krankenrückkehrgespräche außer Acht lassend – die wesentlichen Chancen und Risiken von Mitarbeitergesprächen? Unter der Voraussetzung, dass Mitarbeitergespräche ganz im Geiste eines auf Kooperation und Verständigung ausgerichteten Instrumentes eingesetzt werden, können sich aus Sicht der Beschäftigten eine Vielzahl von Vorteilen ergeben. Allein schon die Tatsache, dass sich Vorgesetzte endlich einmal Zeit für die Beschäftigten, ihre Tätigkeiten und ihre Leistungen nehmen müssen, wird von vielen Arbeitnehmern sicherlich als positiv gewertet. Denn viel zu oft haben Beschäftigte die Erfahrung sammeln müssen, dass Führungskräfte Informationen zurückhalten, sich keine Mühe machen, um die Interessen der Beschäftigten in Erfahrung zu bringen, oder einmal zu hinterfragen, woran es denn liegen kann, dass bestimmte Aufgaben gut bzw. weniger gut erledigt werden können.

Darüber hinaus können Gespräche den Beschäftigten auch **Orientierung** vermitteln. Sie erfahren, welche Erwartungen an sie gestellt werden, „wo sie stehen“, wie ihre Leistung und ihr Verhalten eingeschätzt wird, welche Stärken und Defizite die Führungskraft beim Gesprächspartner wahrgenommen hat. Werden aus einer konstruktiven Kritik heraus **Qualifizierungsmaßnahmen** abgeleitet, stellen die Gespräche sicherlich auch einen wichtigen Baustein zur Entwicklung des Beschäftigten dar. Erfahren Arbeitnehmer, dass der Vorgesetzte die Einwände, Wünsche und Interessen des Gesprächspartners ernst nimmt und im zukünftigen Handeln mit berücksichtigt,

dürfte dies der Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit dienlich sein.

Nicht zu unterschätzen ist darüber hinaus, dass Mitarbeitergespräche ein „Vehikel“ zur **Verbesserung der Arbeitsbedingungen** sein können. Denn werden in den Gesprächen unzulängliche Rahmenbedingungen wie etwa schlechte Technikausstattung, Abstimmungsprobleme oder spezifische Belastungen des Beschäftigten angesprochen und darauf aufbauend Maßnahmen ergriffen, um diese „Missstände“ zu beseitigen bzw. zu minimieren, profitieren die hiervon betroffenen Beschäftigten von den sich ändernden Arbeitsbedingungen.

Diesen vorhandenen Chancen **dialogorientierter Mitarbeitergespräche** stehen allerdings auch einige problematische Aspekte gegenüber. In nahezu allen Organisationen, die auf Mitarbeitergespräche setzen, wird hervorgehoben, dass diese institutionalisierte Variante der Kommunikation im Geiste der Kooperation und Verständigung erfolgen soll. Die **Praxis** sieht allerdings häufig anders aus. Kooperation und Verständigung setzt voraus, dass beide Gesprächspartner realistische Chancen haben, ihre Interessen und Wünsche zu artikulieren und durchzusetzen. Im betrieblichen Alltag ist man hiervon aber häufig weit entfernt. Gespräche werden nicht selten von den Beschäftigten als Element traditioneller, hierarchisch-autoritärer Strukturen wahrgenommen. D. h. die Vorstellungen des Mitarbeiters werden nicht oder nur dann berücksichtigt, wenn sie im Einklang mit den Absichten und Auffassungen des Vorgesetzten stehen. Nicht der Austausch und der Wille der Einigung stehen im Vordergrund der Gespräche, sondern das Durchsetzen der von oben vorgegebenen Ziele.

In nahezu allen oben vorgestellten Gesprächsvarianten werden Ziele festgelegt. Nicht auszuschließen ist dabei, dass

14) Vgl. Nerdinger, (Fn. 3), S. 57

15) Ebenda, S. 75

16) Zu Krankenrückkehrgesprächen vgl. z. B. Bühnen, Krankenrückkehrgespräche – kein Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung, Arbeit & Ökologie-Briefe 1997, S. 7 ff.; Fischer/Kiesche/Nahrmann, Krankenrückkehrgespräche – Eine Maßnahme des Vertrauens?, Der Personalrat 1999, S. 259 ff.;

17) Vgl. Spies/Beigel, Einer fehlt, und jeder braucht ihn. Wie Opel die Abwesenheit senkt, 1996; Vgl. auch Fischer/Kiesche/Nahrmann (Fn. 16), S. 260 ff.

18) Vgl. detailliert Spies/Beigel, (Fn. 2), S. 116 f.

19) Zur Kritik an Krankenrückkehrgesprächen vgl. ausführlich Fischer/Kiesche/Nahrmann (Fn. 16), S. 262 f.

unrealistische Ziele „festgezurr“ werden. Dieses Problem kann insbesondere dann auftreten, wenn die Gespräche in ein MbO-Konzept eingebunden sind (Zielvereinbarungsgespräche) und in den Gesprächen vorrangig „harte“ betriebswirtschaftliche Ziele erörtert und festgelegt werden. Bei Nichterreichung der Ziele kommt dann der Mitarbeiter schnell in Rechtfertigungszwang. Dies ist vor allem dann sehr problematisch, wenn Beschäftigte auf den Zielerreichungsgrad kaum oder keine Einflussmöglichkeiten haben, weil z. B. konjunkturbedingt die Nachfrage nach einem Produkt/einer Dienstleistung zurückgegangen ist. Ein solches System dürfte von den Mitarbeitern schnell als ungerecht empfunden werden. Die von Seiten des Managements erhoffte motivationale Wirkung dialogorientierter Verfahren wird in diesen Fällen sich erst gar nicht einstellen bzw. schnell verpuffen.

Was passiert eigentlich, wenn Beschäftigten mehrmals bescheinigt wird, dass ihre Leistungen nicht den Erwartungen der Organisation bzw. des Vorgesetzten entsprechen bzw. dass „vereinbarte“ Ziele nicht erreicht wurden? Abgesehen davon, dass ein solches „Attest“ das Selbstwertgefühl der Beschäftigten nicht unerheblich beeinträchtigen kann, ist nicht auszuschließen, dass negative Konsequenzen wie Entstehen von Stress oder Einkommensminderungen die Folge sein können.

Viele Probleme entstehen auch durch ein **unprofessionelles Vorgehen** bzw. durch eine nur halbherzige Herangehensweise seitens der Vorgesetzten. Sind Führungskräfte etwa nicht von der Sinnhaftigkeit von Mitarbeitergesprächen überzeugt, werden sie nur wenig Energie und Zeit für dieses Instrument aufwenden. Die als lästig empfundenen Gespräche sollen möglichst schnell erledigt werden. Herrscht diese Einstellung vor, finden Gespräche häufig unter Zeitdruck statt, werden unvorbereitet und unter Zulassung von Störungen geführt, da andere Aufgaben als wichtiger eingestuft werden. Bei Beschäftigten, die genährt durch die offiziellen Bekundungen des Managements möglicherweise hohe Erwartungen mit den Gesprächen verbinden, entsteht dann schnell der Eindruck, dass es sich hierbei um eine reine Pflichtübung, die keine Veränderung zum Positiven hin mit sich bringen wird, handelt.

Das Führen von Gesprächen sollte – und zwar von beiden Gesprächspartnern – beherrscht werden. Dies ist alles andere als selbstverständlich. Gesprächsregeln,

die dazu beitragen sollen, dass die Kommunikation sachlich, ziel- und konsensorientiert erfolgt, und dass die Gespräche in einer „Win-win-Situation“ enden, werden häufig – wenn überhaupt – nur bruchstückhaft beherrscht.

Mitarbeitergespräche der unterschiedlichsten Art setzen bei allen Beteiligten die Bereitschaft und Fähigkeit voraus, auf **sachlicher Ebene** Kritik zu äußern, aber auch entgegennehmen zu können. Auch diesbezüglich ist festzuhalten, dass die Gesprächspartner oft nicht diesem Anspruch gerecht werden. Nicht wenigen Vorgesetzten dürfte es immer wieder schwer fallen, sich in Gesprächen mit kritischen Äußerungen von ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auseinandersetzen zu müssen. Umgekehrt wird es sich so mancher Beschäftigter sehr genau überlegen, identifizierte Missstände, z. B. hinsichtlich des Führungsverhaltens, tatsächlich offen anzusprechen. Insbesondere dann, wenn schon oft die Erfahrung gemacht wurde, dass Mitdenken, kritisches Hinterfragen und das Schauen über den Tellerrand hinaus, bei Vorgesetzten auf wenig Gegenliebe gestoßen ist, dürften Beschäftigte in den Gesprächen eine eher restriktive Rolle einnehmen.

Ein weiteres Problem stellen mitunter die zu hohen Leitungsspannen dar. Mitarbeitergespräche benötigen, sollen sie sorgfältig vorbereitet und gewissenhaft durchgeführt werden, viel Zeit (ca. 2–3 Stunden pro Mitarbeiter). Vorgesetzte müssen sich im Vorfeld des Gesprächs auf den Beschäftigten einstellen, sich ein Bild vom Gesprächspartner machen, im Gespräch die Vorstellungen und Wünsche des Gegenüber in Erfahrung bringen. Unterschiedliche Auffassungen gilt es ebenso wie Gemeinsamkeiten auszuloten und für alle Beteiligten akzeptable Ergebnisse zu erzielen usw. Sind die Leitungsspannen sehr groß, stoßen allein schon aus zeitlichen Gründen Vorgesetzte schnell an ihre Kapazitätsgrenzen. Hinzu kommt, dass es bei großen Leitungsspannen schwierig ist, sich tatsächlich über jeden unterstellten Arbeitnehmer ein detailliertes, aussagekräftiges Bild zu machen.²⁰¹

Anforderungen an Mitarbeitergespräche

Um im Interesse der Beschäftigten Risiken zu minimieren und Chancen zur

Entfaltung bringen zu können, sollten sich **Personalräte** so früh wie möglich in die Diskussion zur **Gestaltung von Mitarbeitergesprächen** einschalten. Wie letztlich Mitarbeitergespräche eingeführt und umgesetzt werden, damit sie unter ökonomischen und sozialen Gesichtspunkten Effizienz entfalten, kann naturgemäß nur unter Berücksichtigung der spezifischen betrieblichen Bedingungen abgeklärt werden.

Gleichwohl gibt es einige **allgemeingültige Anforderungen**, die unabhängig von den konkreten Ausgangssituationen der jeweiligen Organisation bei der Konzeptentwicklung berücksichtigt werden sollten. Die Zielbegrenzung von Mitarbeitergesprächen, die Einbindung möglichst aller Mitarbeiter in die Gespräche, die umfassende Qualifizierung aller Beteiligten, die Schaffung von ausreichenden Voraussetzungen zur Gesprächsvorbereitung, die Gewährleistung von Beschwerdemöglichkeiten der Beschäftigten sowie die Sicherstellung eines vertraulichen Umgangs mit den Gesprächsergebnissen sind diesbezüglich von besonderer Bedeutung.

Zielbegrenzung

Bei der vorangegangenen Beschreibung verschiedener Varianten von Mitarbeitergesprächen handelt es sich um eine idealtypische Unterscheidung. In Organisationen kommt es nicht selten vor, dass ein einziges Gespräch mit sehr **unterschiedlichen Zielsetzungen** geführt wird. Beurteilung der Leistung und des Arbeitsverhaltens der Beschäftigten, Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin, Aussprechung von Lob und Anerkennung, Vereinbarung betriebswirtschaftlicher Ziele für die nächste Periode, Überprüfung des Zielerreichungsgrades sowie eine Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit sollen mitunter ohne große Bedenken mittels des Führens eines einzigen, jährlich zu wiederholenden Gespräches abgehandelt werden. Diese **Zielüberfrachtung** von Mitarbeitergesprächen ist nicht sinnvoll. Zu hoch dürfte die Wahrscheinlichkeit sein, dass keines der angestrebten Zwecke befriedigend erfüllt wird.

Am Beispiel eines denkbaren Rollenkonfliktes für Vorgesetzte soll dies verdeutlicht werden. So müssen Vorgesetzte je nach Zwecksetzung von Mitarbeiter-

201 Vgl. Breisig (Fn. 7), S. 271

gesprächen in unterschiedliche Rollen „schlüpfen“. Sollen in Mitarbeitergesprächen beispielsweise Entscheidungen dahingehend getroffen werden, welcher Beschäftigte eine Leistungszulage erhält oder befördert werden soll, muß der Vorgesetzte die Rolle eines „Richters“ einnehmen, welcher zwischen Beschäftigten auszuwählen hat. Sollen die Gespräche aber gleichzeitig der Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters dienen, müssen die Vorgesetzten eher die Rolle des helfenden Coaches wahrnehmen. Rollenkonflikte, die die Effektivität der Gespräche schmälern, dürften vorprogrammiert sein. Es liegt folglich nahe, eine **enge Zielbegrenzung** von Mitarbeitergesprächen vorzunehmen, möglicherweise verbunden mit der Konsequenz, dass je nach Zwecksetzung und Anlass unterschiedliche Gespräche zu führen sind.

Einbindung aller Organisationsmitglieder

Grundsätzlich sollten alle Organisationsmitglieder – mit Ausnahme von z. B. Aushilfskräften – in das System der Mitarbeitergespräche eingebunden sein. Allein schon aus Gründen der Glaubwürdigkeit und Akzeptanz sollte kein Funktionsbereich und keine Hierarchiestufe ausgeklammert werden.²¹⁾

Schulung der Beteiligten

Mitarbeitergespräche werden nur dann die erhofften Wirkungen erzielen, wenn sie bei allen Beteiligten auf Akzeptanz stoßen. Voraussetzung hierfür ist, dass über alle Hierarchiestufen hinweg die Beschäftigten den Sinn und Zweck der jeweiligen Gespräche verinnerlicht haben und genau wissen, wie die Gespräche ablaufen und was mit den Ergebnissen passiert. Dieses zu vermitteln ist eine lohnenswerte Schulungsaufgabe. Ob die Gespräche auf breite Akzeptanz stoßen ist – wie wir gesehen haben – auch davon abhängig, ob die Beteiligten die **„goldenen Regeln“ der Gesprächsführung** beherrschen. Diese sollten ebenso Gegenstand von Qualifizierungsmaßnahmen sein wie das Einüben von Zielabgesprächen.

Letzteres sollte man sich gar nicht so einfach vorstellen. Es bedarf ein gewisses Maß an Erfahrung, bis es gelingt, realisti-

sche, überprüfbare, spezifische, eindeutig formulierte und motivierende Ziele zu vereinbaren. Wenn Organisationen wirklich ernsthaft an auf Kooperation und Dialog ausgerichtete Gespräche interessiert sind, kann dies konsequenterweise nur bedeuten, dass nicht nur die Führungskräfte, sondern auch alle anderen Beteiligten entsprechend qualifiziert werden. Geschieht dies nicht, d. h. kommen ausschließlich Führungskräfte in den Genuss von Schulungen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Gespräche in einer Situation der Chancenungleichheit erfolgen.

Vorbereitung auf Gespräche

Für die Gesprächspartner sollten optimale Vorbereitungsbedingungen geschaffen werden. Dies setzt zum einen ausreichende **Vorbereitungszeit** voraus. So haben viele Organisationen zu Recht eine Regelung dahingehend getroffen, dass Beschäftigte rechtzeitig (z. B. zwei Wochen vorher) zu bevorstehenden Gesprächen eingeladen werden. Zum anderen sollten Gespräche von den Beteiligten auch inhaltlich möglichst optimal vorbereitet werden. Hilfreich können hier so genannte Vorbereitungsblätter sein, die den Beschäftigten z. B. mit der Einladung zum Gespräch ausgehändigt werden.²²⁾

Sicherung realer Einflusschancen

Es wird nicht immer so sein, dass die Gespräche zur Zufriedenheit der Beschäftigten verlaufen. Die Leistungseinschätzung durch den Vorgesetzten wird als ungerecht empfunden, die geäußerte Kritik als überzogen gewertet, die vom Vorgesetzten vorgesehenen Maßnahmen für die nächste Periode werden als unrealistisch eingeschätzt. Werden für solche Situationen, in denen Vorgesetzte und Beschäftigte unterschiedliche, scheinbar nicht ausräumbare Auffassungen haben, keine Reklamationsmöglichkeiten für die Beschäftigten vorgesehen, wird deren Akzeptanz schnell schwinden. Um dieses zu verhindern ist z. B. eine **paritätisch besetzte Kommission** denkbar, die bei Meinungsverschiedenheiten auf Verlangen des Beschäftigten tätig wird.

Regelung der Datenablage

Dialogorientierte, faire und offene Gespräche setzen Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern voraus. Dazu zählt auch, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon ausgehen können, dass die – häufig sensiblen – **Ergebnisse der Gespräche vertrauensvoll** behandelt werden. Wird so verfahren, wie es in einigen Organisationen üblich ist, dass grundsätzlich alle Gesprächsergebnisse an mehrere Stellen/Personen innerhalb der Organisation (z. B. nächsthöherer Vorgesetzter, Bereichsleiter, Personalabteilung etc.) weitergeleitet und womöglich noch EDV-gestützt über einen langen Zeitraum gespeichert werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Unbefugte Einblick in Gesprächsinhalte erhalten.

Sinnvoller ist daher eine Regelung dergestalt, dass die Ergebnisse grundsätzlich bei den Gesprächspartnern verbleiben und lediglich einvernehmlich eine bedarfsorientierte Weitergabe von (Teilen der) Gesprächsinhalte erfolgt. Einigen sich die Gesprächspartner beispielsweise u. a. darauf, dass der Beschäftigte zum Ausbau seiner Stärken ein Seminar besuchen soll, müsste z. B. ausschließlich der Qualifizierungsbedarf an die zuständige Personalabteilung gemeldet werden, damit dort die erforderlichen Maßnahmen in die Wege geleitet werden können.

Fazit

Viele Unternehmen der Privatwirtschaft sind ebenso wie Institutionen des öffentlichen Dienstes ernsthaft darum bemüht, Konzepte, Strategien und Instrumente zu entwickeln, die den Arbeitnehmer in seiner Eigenschaft als Leistungsträger stärker zur Entfaltung bringen sollen. Bedacht eingeführt können Mitarbeitergespräche hierzu einen nicht zu unterschätzenden Beitrag leisten.

Dr. Ulrich Fischer, BTQ Niedersachsen

21) Vgl. Wewer, Mitarbeitergespräche, in: Bänder, Blanke, Nußmeier, Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen 1998, S. 164

22) Beispiele für solche Vorbereitungsblätter finden sich in der Literatur. Vgl. stellvertretend Hofbauer/Winkler. (Fn. 1), S. 278 ff.