

## 1. Was ist das MAG?

---

Ganz allgemein wird der Terminus Mitarbeitergespräch als Sammelbegriff für ein Gespräch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten benutzt, das den folgenden drei Kriterien entspricht:

1. Es handelt sich um ein *förmlich einberufenes* Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Die Förmlichkeit des Einberufens unterscheidet es vom zufälligen small talk zwischen Tür und Angel.
2. *Gegenstand* des Gesprächs ist das *Verhalten* bzw. die *Arbeitsleistung einer Person* und/oder die *Zusammenarbeit* mit ihr. In der traditionellen Variante des Gesprächs geht es dabei zumeist um das Verhalten des Mitarbeiters. Dieser spezifische Gegenstand - persönliches Verhalten und die persönliche Beziehung - grenzen das Mitarbeitergespräch von den Sachgesprächen (z.B. Dienstbesprechungen, Teamsitzungen etc.) ab.
3. Am Ende des Gesprächs steht eine *konkrete (Ziel-)Vereinbarung* zwischen Vorgesetztem/ter und Mitarbeiter/in über sein/ihr künftiges Verhalten bzw. seine/ihre künftige Arbeitsleistung oder die künftige Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten und den anderen Mitarbeitern. Die Ziele sollten so formuliert sein, daß ihr Erreichen/Nichterreichen sowohl zeitlich als auch inhaltlich überprüft werden kann. Diese Ergebnis- oder Zielorientiertheit ist ein weiterer wichtiger Unterschied zum small talk, der in der Regel eher unverbindlich endet („Bis dann“, „Ich melde mich bei Ihnen“).

Grob gegliedert kann man zwischen zwei Hauptsorten des Führungsgesprächs mit Mitarbeitern unterscheiden: den anlassbezogenen und den nicht-anlassbezogenen.

*Anlassbezogene* Gespräche wie Kritik-, Beurteilungs-, Versetzungs-, Rückkehrgespräche u.ä. gehören *seit jeher* zum Führungsalltag sowohl in Betrieben als auch in der öffentlichen Verwaltung. Demgegenüber stellt das *nicht-anlassbezogene* Mitarbeitergespräch eine bedeutsame Neuerung dar. Wenn einleitend vom Mitarbeitergespräch als Medium einer neuen Führungskultur die Rede war, dann war genau dieses nicht-anlassbezogene Gespräch gemeint. Hierbei besteht seine Chance gerade darin, dass es *nicht-anlassbezogen* ist, dass man also ohne den Druck eines konkreten Problems, der Hektik des Arbeitsalltags oder den wertenden Voreinstellungen eines Kritikgesprächs entspannt und sachlich sehr persönliche Dinge besprechen kann.

Im Mittelpunkt des nicht-anlassbezogenen MAG steht deshalb - unabhängig von den Varianten, die es hier inzwischen auch in der öffentlichen Verwaltung schon gibt - *das Gespräch über die Zusammenarbeit* zwischen Vorgesetztem und seinem direkt unterstellten Mitarbeiter.

In einem wechselseitigen Feedback sollen sich beide jeweils mitteilen, wie sie den anderen innerhalb eines bestimmten Zeitraums (die Regel ist ein Jahr) wahrgenommen haben. Vor allem Vorgesetzte erhalten derart wichtige Informationen über die Arte und Weise, wie sie bei ihren Mitarbeitern 'ankommen'. Hierbei ist es wichtig, dass sowohl die negativen als auch die positiven Verhaltensaspekte bilanziert werden, so dass man die ersteren abstellen und die letzteren festigen kann.

## **2. Was sind die Hauptprobleme/Risiken des MAG?**

---

Soweit die Theorie. In der Praxis wird die Einführung und Durchführung des MAG vor allem von zwei Problemen belastet und manchmal sogar blockiert:

- dem Akzeptanzproblem, gegen die inhaltlichen oder sachlichen Aspekte des MAG sowie
- dem Vertrauensproblem, das die beziehungsmaßigeren und kommunikativen Aspekte des Gesprächs negativ prägt.

### **Akzeptanzprobleme**

Generell tangieren die Akzeptanzprobleme des MAG sein kommunikatives Vorfeld. Man führt sie also vor, um die Einführung und Durchführung des Gesprächs zu verzögern oder gar zu verhindern.

- Bei den Vorgesetzten sind es vor allem zeitliche und inhaltliche Einwände:
  - Zeitlich wird betont, dass man bei 30 Mitarbeitern keine Zeit habe, mit jedem pro Jahr ein bis zwei Zweistundengespräche vorzubereiten, zu führen und nachzuarbeiten.
  - Inhaltlich wird dem MAG immer wieder vorgehalten, dass man ja eh dauernd miteinander rede. Es sei so überflüssig wie ein Kropf. Worüber solle man eigentlich sprechen, wenn es keinen Anlass gibt?
- Bei den Mitarbeitern wird immer wieder betont,
  - dass man keine Zeit habe, ein bis zwei Zweistundengespräche vorzubereiten, zu führen und nachzuarbeiten.
  - Inhaltlich wird dem MAG vorgehalten, dass man ja eh dauernd miteinander rede. Und wenn man - bei Vorgesetzten von denen man sich schlecht geführt wird, „nie“ persönlich miteinander redet, könne man das auch nicht per Dekret einfordern. Das ganze sei also überflüssig wie ein Kropf. Worüber solle man eigentlich sprechen, wenn es keinen Anlass gibt?

Sicherlich haben wir das ganze etwas verkürzt dargestellt, aber die Richtung entspricht unseren Erfahrungen:

Inhaltlich hegen viele Vorgesetzte und Mitarbeiter im Vorfeld des MAG also in etwa die gleichen Einwände. Dass die dahinter stehenden Widerstände nicht zu unterschätzen sind, zeigen die bisherigen Erfahrungen mit dem MAG: selbst solche Kommunen und Betriebe, die sich bei der Einführung, Schulung und Betreuung der Beschäftigten sehr viel Mühe gegeben haben, kämpfen mit Verweigerungshaltungen und -strategien.

Patentrezepte gegen diese Gefahrenlage gibt es nicht. Es muss jedoch allen Beteiligten klar gemacht werden,

- dass sich die Vorbereitungs- und Durchführungszeit für das MAG lohnt und überschaubar ist und
- dass sich das Gespräch tatsächlich um neue und andere Inhalte dreht, als die bisherigen Führungsgespräche mit Mitarbeitern.

Als Forum für diese Vermittlung eignen sich neutral moderierte Diskussions- und Lehrrunden. Es hängt hierbei vor allem von der Qualität der Dozenten/Moderatoren ab, ob die notwendigen Einwände entkräftet werden können.

## Vertrauensprobleme

Natürlich handelt es sich bei den eben skizzierten Akzeptanzproblemen letztlich auch um Vertrauensprobleme. Aber sie werden als Sacheinwände vorgetragen und müssen derart auch behandelt werden. Etwas anders sieht es mit den Vertrauensproblemen im engeren Sinne aus. Sie machen sich an Ängsten und Befürchtungen fest, die die Beziehung zum jeweils anderen betreffen.

- Vorgesetzte fürchten hier vor allem die ungewohnten Feedbacksignale durch die Mitarbeiter: man mutmaßt die „Rache des kleinen Mannes“.
- Mitarbeiter fürchten sich dagegen zumeist davor, dass ihre Offenheit in dem Gespräch später bestraft und die Vereinbarungen nicht eingehalten werden.

## 3. Was tun?

---

Sollen diese Ängste abgemildert werden, brauchen *beide Seiten* Hilfen und Sicherheiten dafür,

- dass das *Feedback* nicht verletzend gestaltet wird sowie
- die Mitarbeiter nicht bestraft und
- die Vereinbarungen eingehalten werden.

### *Zum Feedback*

Die berechtigten Ängste der Vorgesetzten, die noch nie ein Mitarbeiterfeedback über ihr Führen erhalten haben, können nur genommen werden, wenn es beiden Seiten sowohl in vorbereitenden Seminaren als auch in begleitenden Broschüren nahe gelegt wird, beim Feedback zumindest vier Regeln einzuhalten:

- Es werden konkret beobachtbare Verhaltensweisen und nicht Wertungen abgeben
- Es werden zunächst die positiven, dann die negativen Verhaltensbeobachtungen aufgeführt
- Die Beobachtungen werden in einer persönlichen („Ich habe beobachtet“-) vorgebracht
- Nach den Beobachtungen werden die Wirkungen beschrieben, die diese Verhaltensweisen beim Beobachter auslösten

### *Zur Angst vor Konsequenzen*

Beide Seiten müssen sich sicher sein können, dass die Inhalte des Gesprächs vertraulich behandelt und die Offenheit des Mitarbeiters keine negativen Folgen hat.

- Vorgesetzte, die dies ernsthaft wollen, können durch ein einleitendes Ansprechen und Versichern dieses Punktes Ängste des Mitarbeiters abbauen.
- Mitarbeiter sollten diese Ängste ansprechen. Schon sie allein dürften für den Vorgesetzten ein wichtiges Signal dafür sein, wie der Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit ihm und seinen Führungsstil einschätzt. Die Frage nach dem „Warum“ leitet dann die für beide Seite spannende und wichtige Frage nach den Gründen für diese Einschätzung ein.

Um mit etwaigen Problemen umzugehen wurden in nicht wenigen Organisationen, die das MAG eingeführt haben, sog. „interne Ansprechpartner“ eingerichtet, die

Beschwerden und Probleme vertraulich anhören und mit den Betroffenen weitere Maßnahmen/Hilfen besprechen sollen.

### *Zu den Vereinbarungen*

Ziele eignen sich nur dann als Steuerungsgrößen für betriebliches Handeln, wenn ihr Erreichen oder Verfehlen - wie der Weltrekord im 100 m-Lauf - über Indikatoren oder Kennzahlen möglichst genau überprüfbar ist. Für Mitarbeitergespräche bedeutet das, dass an ihrem Ende klar überprüfbare Vereinbarungen stehen, die

- präzise und eindeutig formuliert sind. Das heißt, es muss klar sein,
  - wer (Verantwortlichkeit),
  - was,
  - in welcher Menge und in welcher Qualität
  - bis/ab wann erarbeiten soll.
- messbar aber nicht zu detailliert sind, damit sie eine Basis zur Kontrolle des Arbeitsverhaltens sein können,
- wichtig sind. Was also geschieht, wenn dieses Ziel nicht erreicht wird? Lautet die Antwort 'Nichts', dann sollte man auf das Ziel verzichten!
- einander nicht widersprechen. Zunächst ist dabei zwischen Dringlichem und Wichtigem zu unterscheiden. Hat man mit dem Mitarbeiter die für seine Arbeit relevanten Ziele durchdacht und notiert, so ist zu klären, wie diese Ziele zueinander stehen. Bei Zielgesprächen mit Mitarbeitern kann es sinnvoll sein, eine Ziel-Matrix zu erstellen. Treten dabei Konflikte zwischen Zielen auf, sollte priorisiert werden,
- repräsentativ für die Gesamtaufgabe sind,
- schwierig, aber erreichbar sowie
- glaubhaft und akzeptabel sind.

Von hier aus können derart formulierte Ziele auch konkrete Verhaltensweisen und die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zum Gegenstand haben, z.B. „Sie sollten als Gruppenleiter am Anfang einer jeden Arbeitswoche mit Ihren Mitarbeitern die in der Woche anstehenden Tätigkeiten besprechen!“

Neben diesen verhaltensbezogenen Merkmalen des MAG bedarf setzt sein Gelingen auch organisatorische Maßnahmen voraus wie etwa

- die Existenz einer zentralen Melde- und Koordinationsstelle, die die Informationen über die geführten MAGS aufnimmt, auswertet und daraus ggf. neue Konzepte entwickelt und vorschlägt,
- ein System interner Ansprechpartner, die vor allem bei Problemen und Ängsten mit Rat zu zur Verfügung stehen,
- eine Schlichtungsstelle, die bei gravierenden Konflikten angerufen werden kann,
- Reflexionsrunden für Führungskräfte und Mitarbeiter, um über schon geführte MAGs zu sprechen und evtl. dabei auch anonyme Fragebogen auszufüllen.

## **Literatur**

Thomas Breisig/Susanne König/Peter Wengelowski: Arbeitnehmer im  
Mitarbeitergespräch. Frankf./M 2001.

Uwe Haßelmann/Rainer König: Führen im Rahmen der Neuen Steuerung, Köln  
1997, S. 98-115

Rainer König/Christin Berger/Juliane Feldner: Lernende Organisation. Stuttgart 2001,  
S. 184-192

Feldner & König