

Kooperatives Führen und Mitarbeitergespräch (MAG)

Wenn Führen zielorientiertes Anleiten von Menschen zum Handeln ist, dann gibt uns die an Kant und Habermas orientierte kooperative Rhetorik von Elmar Bartsch den moralischen Rahmen für eine zeitgemäße, nicht instrumentelle Form des Führens an die Hand.

Dieses kooperative Führen bildet zwar in gewisser Weise die Bedingung der Möglichkeit des jährlichen Mitarbeitergesprächs (MAG). Zugleich ist das MAG aber auch der Ort, an dem diese Form des Führens quasi in Reinform praktiziert werden kann. Es macht damit kooperatives Führen in einem quasi herrschaftsfreien Diskurs konkret erlebbar. So wird dieses Führen über die Fallstricke des betrieblichen Alltags hinweg immer wieder mit neuem Leben und neuer Motivation aufgeladen. Von hier aus kann man das MAG auch als Muster und Motor der kooperativen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft bezeichnen.

1. Die kooperative Rhetorik als moralischer Rahmen modernen Führens

Die obige Definition des Führens liefert vier Handlungs-Dimensionen, für die die kooperative Rhetorik vier moralische Maximen anbietet. Wir wollen diese Maximen im folgenden in einer an Kant orientierten imperativischen Formulierung kurz skizzieren:

- *Ziele*: Handle immer so, dass die Ergebnisse Deines Führungs-Handelns so verantwortungsvoll gesetzt werden, dass sie zur Grundlage eines allgemeinen Gesetzes gemacht werden könnten. Die in vielen Führungsseminaren verwendete SMART-Formel, wonach Führungs-Ziele spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert sein sollten, muss u.E. unbedingt um diese moralische Prüf-Dimension der Verantwortbarkeit ergänzt werden. Ein Führungs-Ziel wäre demnach dann „sittlich“ oder moralisch vertretbar, wenn sich die Frage, ob jeder andere Mensch dieses Ziel auch verfolgen darf, eindeutig mit „ja“ beantworten lässt.
- *Anleiten*: Handle immer so, dass Du durch die Kraft des besseren und verständlich vorgetragenen Argumentes führst. Will sagen: beim kooperativen Führen wird durch rationale Überzeugungsarbeit und nicht durch Gewalt und Überredung angeleitet. Ein Führungs-Ziel und die hinter ihm stehende Norm sind demnach dann 'gut' oder 'gerecht', wenn sie - wie E. Bartsch mit J. Habermas fordert - gegenüber den von ihr Betroffenen argumentativ überzeugend begründet werden können. Sicherlich ist das im Führungsalltag nicht immer möglich. Niemand kann und darf im Feuerwehreinsatz über den Sinn einzelner Anweisungen diskutieren. Aber genau das Befolgen dieses Grundsatzes muss Gegenstand eines Mitarbeiter-Diskurses gewesen sein, in dem er mit guten Argumenten überzeugend begründet wurde. Überzeugen wird der Grundsatz vor allem dann, wenn den Mitarbeitern auch nach dem Einsatz in der sog. Manöverkritik Gelegenheit zur Kritik und zum konstruktiven Ideenaustausch gegeben wird.

- *Menschen*: Handle immer so, dass Du bei allem, was Du tust und forderst, aus der Perspektive Deines Gegenübers heraus sprichst. Von den Ängsten, Fragen, Einwänden und Erwartungen der Zuhörer oder Gesprächspartner auszugehen und von dieser Perspektive her auch ggf. Ziele zu korrigieren und neu zu formulieren, das stellt u.E. eine der entscheidenden Grundaussagen der kooperativen Rhetorik von E. Bartsch dar. "Im Mittelpunkt steht der Mensch" - das ist bei E. Bartsch nicht nur ein hehres Postulat, es ist der methodische Dreh- und Angelpunkt seines Ansatzes, mit dem er die Rhetorik zur kooperativen Rhetorik weiterentwickelt hat.-
- *Handeln*: Handle immer so, dass Du a) stets die Folgen Deines Handelns für Mensch und Umwelt bedenkst und b) bereit und in der Lage bist, aus Erfahrungen zu lernen. Das Verfolgen dieses Ergebnis-Imperativs setzt ein systemisch vernetztes Denken voraus, bei dem Wechselbeziehungen statt linearer Ursache-Wirkungs-Ketten sowie Veränderungsprozesse statt bloßer Schnappschüsse im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Gerade als wir diese Zeilen schreiben, überschlagen sich die apokalyptischen Ereignisse in Japan: Es ist erschreckend, welche Folgen das Nichtbeachten oder Vernachlässigen dieser Führungs-Maxime haben kann. Die "Logik des Misslingens" (Dietrich Dörner) beginnt immer hier.

2. Das Mitarbeitergespräch als Muster und Motor kooperativen Führens

Natürlich bezeichnen diese Imperative nicht die Wirklichkeit des Führens, sondern ihren idealtypischen Maßstab. An ihm muss sich das konkrete, je situativ orientierte Führungshandeln messen und bewerten lassen.

Allerdings wäre dieser Maßstab für die Wirklichkeit nur bedingt tauglich, wenn es nicht einen realen Ort geben würde, wo er musterhaft gelebt und immer wieder mit neuer Energie aufgeladen werden kann. Dieser Ort ist das jährliche Mitarbeitergespräch.

Ganz allgemein ist unter dem Mitarbeitergespräch (MAG) ein nicht-anlassbezogenes jährliches Gespräch zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und seiner direkten Führungskraft zu verstehen. In ihm wird in zwangloser Form über die Arbeitssituation, die Erwartungen aneinander, die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie über die berufliche Entwicklung des Beschäftigten gesprochen. Am Ende des Gesprächs stehen Vereinbarungen zu diesen Punkten.

Es sind vor allem sieben Eigenschaften, die das MAG dazu prädestinieren, Muster und Motor kooperativen Führens zu sein:

- Als *nicht*-anlassbezogenes Gespräch ist es entlastet vom Druck eines Alltagsproblems oder einer strengen Tagesordnung. So können sich die beiden Gesprächspartner freier und besser als sonst auf das jeweilige Gegenüber und dessen Perspektive einlassen. Es geht nicht um Kritik, Kampf und Verteidigung, sondern um Kooperation und Verständnis.
- Dass es nur einmal im Jahr geführt wird, gibt dem MAG den Charakter eines Jahresbilanzgesprächs. Durch diese Übersichtsperspektive auf das Jahr werden Trends, Tendenzen und Muster deutlich. Das betrifft sowohl die Arbeitsinhalte und das Arbeitsverhalten als auch die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. In gewisser Weise wird damit die "Metaebene" von Bartsch und Schultz von Thun in den Rang eines Führungsinstrumentes gehoben.
- Die MAG-Stufen "Arbeitssituation" und "Entwicklung" des Mitarbeiters zwingen den Vorgesetzten dazu, sich besonders stark auf die Perspektive seines Beschäftigten einzulassen. Der Perspektivewechsel wird hier trainiert.
- Die Stufe "Erwartungen und Zusammenarbeit" konfrontieren ihn mit der Sichtweise des Mitarbeiters: hier erfährt er, was dieser von ihm erwartet und wie er ihn im Laufe des Jahres in seinem Führungsverhalten wahrgenommen hat. Diese Sicht seines Beschäftigten hat er wahrzunehmen und wertzuschätzen. Ähnliches gilt für den Mitarbeiter: Auch er erfährt, wie ihn sein Vorgesetzter im Verlauf des Jahres erlebt hat. In beiden Fällen wird nicht angeklagt und kritisiert, sondern nur beobachtet und beschrieben. Das konstruktive Feedback steht dabei im Mittelpunkt dieses Gesprächsteils.
- Natürlich sollten unterschiedliche Sichtweisen abgeglichen und Missverständnisse behoben werden. Dabei geht es aber nicht darum, sich zu verteidigen oder die Beobachtungen und Gefühle des anderen in Frage zu stellen. Die Erläuterungen des eigenen Verhaltens sollen es der je anderen Seite nur erleichtern, die Perspektive, d.h. die Zwänge und Schwierigkeiten des anderen besser zu verstehen. Verständnis durch Verstehen heißt hier das Ziel.
- Da das Gespräch mit protokollierten Vereinbarungen endet, besitzt es weitaus mehr Verbindlichkeit als sonstige Gespräche. Beide Seiten verpflichten sich und wachsen so enger zusammen.
- Die Inhalte und Ergebnisse müssen allerdings vertraulich bleiben, das heißt sie dürfen ohne Zustimmung der Beteiligten nicht an Dritte weitergeleitet werden. Das schafft in dem Gespräch ein Höchstmaß an Vertrauen.

So werden in dem Mitarbeitergespräch Kooperation, Mustererkennung, Perspektiveübernahme, Feedback, Verständnis, Verbindlichkeit und Vertrauen in einer laborhaften Idealsituation regelmäßig geübt und gestärkt. Deshalb ist es Muster und Motor des kooperativen Führens, wie es E. Bartsch postulierte.