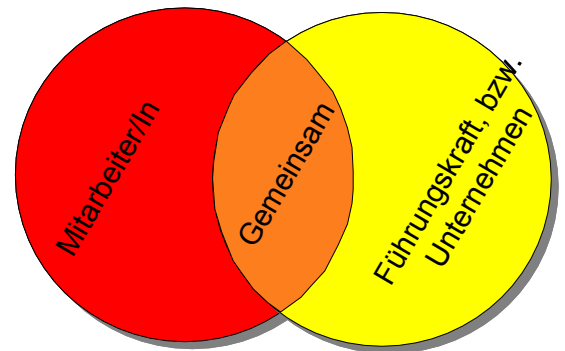


Jahres- Mitarbeitergespräche

Hintergrund, Tipps und Training



Dr. Thomas Hilsenbeck

Praxis für Psychotherapie – Coaching – Supervision

Handgasse 13 – 9070 Würzburg

Tel. 0931 – 359 022 50

info@thomas-hilsenbeck.de

www.thomas-hilsenbeck.de

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	4
<i>Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation.....</i>	<i>4</i>
<i>Kommunikation und Motivation.....</i>	<i>5</i>
Ein Überblick über das regelmäßige Mitarbeitergespräch.....	5
<i>Was ist neu am Mitarbeitergespräch?.....</i>	<i>6</i>
<i>Kennzeichen des Gesprächs.....</i>	<i>7</i>
<i>Zielsetzungen des Mitarbeitergesprächs.....</i>	<i>8</i>
<i>Wie schnell wirkt dieses Instrument?.....</i>	<i>9</i>
<i>Zur Abgrenzung gegenüber anderen Gesprächen.....</i>	<i>10</i>
<i>Protokollieren und Dokumentieren – Lästig oder unverzichtbar?.....</i>	<i>11</i>
Ablaufplan eines Mitarbeitergesprächs in der Übersicht – Die Gesprächstreppe.....	12
Das Mitarbeitergespräch – Ablauf und Bestandteile.....	13
<i>Vorbereitung auf Inhalt und Situation – nutzen Sie die Gelegenheit!.....</i>	<i>13</i>
<i>Der Inhalt des Mitarbeitergesprächs.....</i>	<i>13</i>
<i>Vereinbarungen als Kernstück des Mitarbeitergesprächs.....</i>	<i>15</i>
<i>Wann sind Vereinbarungen getroffen?.....</i>	<i>16</i>
<i>Nachbereitung.....</i>	<i>16</i>
Erfahrungen aus der Praxis.....	17
Vorbereitung.....	19
<i>Vorbereitung anhand eines Leitfadens (für Vorgesetzte).....</i>	<i>19</i>
<i>Arbeitsaufgaben.....</i>	<i>19</i>
<i>Weiterentwicklung.....</i>	<i>19</i>
<i>Zusammenarbeit.....</i>	<i>20</i>
<i>Arbeitssituation.....</i>	<i>21</i>
<i>Allgemein.....</i>	<i>21</i>
<i>Vorbereitung anhand eines Leitfadens (für Mitarbeiter).....</i>	<i>22</i>
<i>Arbeitsaufgaben.....</i>	<i>22</i>
<i>Weiterentwicklung.....</i>	<i>23</i>
<i>Zusammenarbeit.....</i>	<i>23</i>
<i>Arbeitssituation.....</i>	<i>25</i>
<i>Gesprächsvorbereitung mit Hilfe der 6 Hüte.....</i>	<i>26</i>
<i>Vorbereitung, wenn Konflikte vorliegen.....</i>	<i>28</i>
Tipps zur praktischen Durchführung des Gesprächs.....	29
<i>Was tun bei schüchternen, zurückhaltenden Mitarbeitern?.....</i>	<i>29</i>
<i>Was tun bei Mitarbeitern mit „Innerer Kündigung“?.....</i>	<i>29</i>
<i>Was tun, wenn Sie mit Vorwürfen und Angriffen konfrontiert werden?.....</i>	<i>29</i>
<i>Einige kleine Anmerkungen zum Thema „Feedback“ und Kritik.....</i>	<i>30</i>
<i>Was tun, wenn Mitarbeiter über ihre Beurteilung reden wollen?.....</i>	<i>31</i>
<i>Was tun, wenn Sie Mitarbeiter in Schubladen gesteckt haben?.....</i>	<i>31</i>
<i>Was tun bei „Kollegenschelte“ im Gespräch?.....</i>	<i>32</i>
<i>Private Gesprächsinhalte – wo Grenzen ziehen?.....</i>	<i>32</i>
<i>Was tun, wenn die Mitarbeiterin /der Mitarbeiter kein Gespräch führen will?.....</i>	<i>32</i>
<i>Was tun, wenn Sie Kritik am Gesprächspartner üben wollen?.....</i>	<i>33</i>

Exkurs: Ein wenig Kommunikationstheorie34

Einführung

Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation

In einer großangelegten Studie, die zum Zeitpunkt ihrer Publikation für viel Wirbel sorgte, kam der Münchner Psychologe Prof. Frey zu dem Ergebnis, dass die Hälfte aller Mitarbeiter in deutschen Organisationen und Unternehmen „innerlich gekündigt“ hat:

„Jeder zweite Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt. Nur die Hälfte der Befragten ist bereit, sich für ihren Job einzusetzen. Alle anderen klagen über mangelnde Transparenz, fühlen sich von ihren Chefs schlecht behandelt und vermissen Rückmeldungen. In der Folge resignieren sie und setzen ihre Arbeit nur noch automatisch fort. Eine Neuerung der Führungskultur ist notwendig. Das Interesse aller steht über dem Einzelinteresse. Andere groß werden zu lassen, ist eben nicht gleichbedeutend mit Selbstwerteinbuße.“

(Prof. Dr. Dieter Frey, München - DPA Meldung vom 17.09.1998)

Der Studie zufolge ist Mitarbeiter-Motivation (via Führung) die Folge einer konsequenten Anwendung folgender (nicht-monetärer) Faktoren:

1. *Unterstützung (bei der Problemlösung)*
2. *Möglichkeit zur Mitwirkung und Gestaltung an den jeweiligen Aufgaben*
3. *Konstruktive Rückmeldung der Führung (Mitarbeiter- bzw. Kritikgespräche)*
4. *Klare Zielvereinbarungen*

Alle Faktoren fußen auf Kommunikation, auf der Tatsache miteinander im Dialog zu sein. In besonderem Maße scheint ein „grundlegendes“, ein „gründliches“ und regelmäßiges Gespräch dazu angetan, „konstruktive Rückmeldungen“ und „klare Zielvereinbarungen“ zu gewährleisten.

Nicht nur wissenschaftliche Forschung, auch Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass intensive, qualitativ hochwertige Kommunikation ein äußerst erfolgreiches Mittel zur Motivation ist. Motivierend wirkt nämlich alles, was unsere menschlichen Bedürfnisse ernst nimmt und erfüllt.

Menschen wollen: Recht haben
 Wichtig sein
 Sicherheit



Geschätzt werden
 Akzeptiert werden
 und Abwechslung.

Mindestens drei der Bedürfnisse (wichtig sein, geschätzt und akzeptiert werden) werden schon befriedigt, wenn vermittelt wird: da hat jemand Zeit für mich, hört mir wirklich zu und nimmt mich als Person ernst. Und alle diese Botschaften sind schon beinhaltet in der Äußerung: ich möchte ein Gespräch mit Ihnen führen. Wenn ein zwischenmenschliches Gespräch aufrichtig geführt wird, ist auch das Bedürfnis nach Sicherheit erfüllt. Wenn Vereinbarungen ernst genommen und weiter verfolgt werden, wenn keine unhaltbaren

Versprechungen, sondern ehrliche Absagen gemacht werden, dann wissen beide Seiten, woran sie sind und wie sie ihr Gegenüber einschätzen können.

Kommunikation und Motivation

„Kommunikation ist der Flaschenhals jeder Organisation, denn jede Planung, jede Entscheidung, alles Motivieren und Kontrollieren setzen Beratung und Berichte, Anweisungen und Diskussionen, Telefonate und Konferenzen, Belehrung und Kritik, Anerkennung und Beschwerden, Gespräche, Antworten, Fragen, etc. voraus. Was eine komplexe Unternehmung „im Innersten zusammenhält“, was die scheinbar unübersichtlichen Abläufe koordiniert, sind die Information und Kommunikation im weitesten Sinne. Das Beispiel des Turmbaus von Babel zeigt auf prägnante Weise, wohin es führt, wenn die Beteiligten nicht mehr ‚die gleiche Sprache sprechen‘“

(Prof. Oswald Neuberger: Das Mitarbeitergespräch. Rosenberger Fachverlag. S. 6)

Die Bedeutung von Kommunikation im Prozess des Führens ist unbestritten und wird von allen Beteiligten gleichermaßen anerkannt.

Aber wird nicht schon genug gesprochen? „Wir reden jeden Tag mehrfach miteinander - mein Chef und ich.“ Warum auch noch über das Reden reden? Ganz einfach: weil Kommunikation im sozialen Miteinander eine ganz zentrale Rolle einnimmt. Stellen Sie sich einen Raum mit Menschen vor (Wartezimmer beim Arzt, Kantine...): Es ist gar nicht möglich, nicht zu kommunizieren. Selbst wenn niemand spricht, wird etwas vermittelt.

Kommunikation ist also nicht nur Informationsaustausch, sie ist auch ein Mittel, Kontakte herzustellen, zu fördern oder zu unterbinden. In vielen Bereichen des sozialen Miteinander ist es sogar der Hauptzweck von Kommunikation, Bande zu knüpfen (man erinnere sich nur mal an die vielen Formen des „small-talk“). So alltäglich Kommunikation auftritt, so ist sie doch im Allgemeinen kein einfaches Kapitel. Das trifft insbesondere auf ein fruchtbares Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu.

Umso wichtiger erscheint es sich einmal eingehend Gedanken über Kommunikation zu machen.

(Bei Interesse: Im hinteren Teil des Leitfadens befindet sich ein kleiner Exkurs in die Kommunikationstheorie)

Ein Überblick über das regelmäßige Mitarbeitergespräch

Wenn Kommunikation so wichtig für uns und unsere Gemeinschaft ist und es anscheinend verschiedene Arten gibt, was macht dann ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch so anders? Was macht es aus und was geschieht dabei? Ist es so etwas wie ein neues Wundermittel gegen alle Zipperlein einer Organisation? Was soll, was kann und was kann nicht bewirkt werden?

Im Folgenden wird versucht, einige dieser Fragen zu beantworten, um damit die Umriss des regelmäßigen Mitarbeitergesprächs zu skizzieren. Bei aller Theorie und allen Erfahrungen, die schon gemacht wurden, muss jedoch immer in Betracht gezogen werden, dass dies ein dynamisches Instrument ist, d.h., es steht und fällt mit (bzw. ist in allen Belangen abhängig von) den beteiligten Menschen.

Was ist neu am Mitarbeitergespräch?

Wenn man über Mitarbeitergespräche mit den Führungskräften im öffentlichen Dienst spricht, dann ist immer wieder zu hören, dass man im Grunde „ständig“ Mitarbeitergespräche führe, also mit den Mitarbeitern spreche, einen kontinuierlichen Dialog pflege und keines weiteren zeitraubenden Instrumentes bedürfe. Wo also liegt das Neue, das Andersartige des „regelmäßigen Mitarbeitergesprächs“, bzw. des Jahresgesprächs, wie es in vielen Organisationen heißt.

Der Führungsprozess ist aufgrund der zahlreichen Faktoren, die auf das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten einwirken, ein sehr komplexes Unterfangen. Daher kann auch schwerlich ein allgemeingültig optimales Gesprächs- und Führungsverhalten festgelegt werden. In jeder spezifischen Situation muss aus den zahlreichen Möglichkeiten die passende Methode ausgewählt werden. Daher ist es nicht so sehr von entscheidender Bedeutung, einen Komplex von Regeln zu kennen, sondern vielmehr wichtig, die Fähigkeit und die Methoden zur Analyse der Führungssituationen zu schulen.

„Erfolgreich führen kann nur der, der fähig ist, die Anforderungen der Situation zu erfüllen. Dabei kommt es nicht so sehr auf die objektiven Anforderungen an, sondern auch auf die Erwartungen der Mitarbeiter an das Verhalten der Führungskraft.“

(Prof. Nieder „Auch Vorgesetzte müssen lernen“, Personalführung 9/97)

Damit ist jede Möglichkeit, die hilft, zu verstehen, wo der Mitarbeiter steht, was sie oder ihn motiviert (und eben nur den jeweiligen speziellen Mitarbeiter), welche Hindernisse für eine gute Arbeit vorliegen, ein wesentlicher Schlüssel zu effektivem Führungsverhalten. Das Mitarbeitergespräch bietet hier einen „ruhigen“, strukturierten Raum an, innerhalb dessen der Mitarbeiter Zeit hat, seine Probleme zu schildern und seine Bedürfnisse zu äußern, und der Führungskraft Ansatzpunkte für „Führung“ und „Motivation“ aufzeigt.

Weiterhin zeigt der Arbeitsalltag, dass der Großteil der Gespräche „zwischen Tür und Angel“ geführt werden. Und zwischen Tür und Angel bleibt bekanntlich viel ungesagt und vor allem viel „ungehört“. Entscheidende Informationen gehen verloren oder werden erst gar nicht angesprochen.

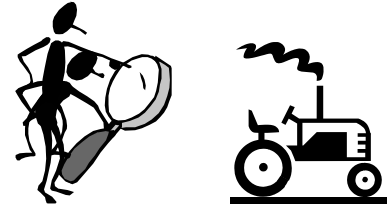
Die Kommunikation im Arbeitsalltag ist von Themen geprägt, die „dringend“ sind. Themen, die (aus persönlicher oder fachlicher Sicht) „wichtig“ (aber eben nicht so dringend) sind, bleiben unbesprochen. Aus dieser Sicht bietet das Mitarbeitergespräch einen „geschützten“ Rahmen, um Themen zu besprechen, die wichtig sind, aber im Arbeitsalltag stets „hinten-über-fallen“.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Pflege der Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Das Mitarbeitergespräch bietet die Möglichkeit zu einer Rückmeldung an den Vorgesetzten und damit auch die Möglichkeit, festgefahrene Kommunikationsmuster oder Konflikte zu erkennen und zu klären.

„Das Mitarbeiterjahresgespräch kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu verbessern. Neben dem täglichen Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern soll in Zukunft mindestens einmal im Jahr ein ausführlicher Dialog zwischen beiden stehen, in welchem der Mitarbeiter erfährt, wie sein Vorgesetzter die Zusammenarbeit des letzten Jahres und das Erreichen der gemeinsam vereinbarten Ziele beurteilt...“

(Auszug aus dem Leitfaden für das MA-Jahresgespräch des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Technologie)

Man stelle sich das Mitarbeitergespräch in etwa vor wie die jährliche Inspektion des eigenen Fahrzeugs. Kaum jemand verzichtet heute mehr auf diese Inspektionen, weil – so die Erfahrung – sich anbahnende Schäden rechtzeitig erkannt und regelmäßige Service-Besuche den (Wiederverkaufs-) Wert eines Fahrzeugs erhalten. D.h., man lässt ein Fahrzeug überprüfen und „durchchecken“, ohne dass akuter Schaden vorliegt. Andererseits würde niemand auf den Gang zur Werkstatt verzichten, wenn ein aktuelles, drängendes Problem am Wagen vorliegt. Ebenso verhält es sich mit dem Mitarbeitergespräch: es kann, sorgfältig angewendet, ein regelmäßiger Check der Arbeit (d.h. der Aufgabenstellung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters) und der Zusammenarbeit (d.h. der Beziehung) sein. In diesem Sinne ist das Mitarbeitergespräch eine Ergänzung der täglichen Kommunikation, eine Ergänzung und Erweiterung der täglichen Führungsarbeit und Problemlösung durch Gespräche.



Kennzeichen des Gesprächs

Wodurch genau grenzt sich das regelmäßige Mitarbeitergespräch von all den anderen Gesprächen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ab? Es gibt ein paar grundlegende Merkmale, die trotz Berücksichtigung der individuellen Situation nicht verändert werden sollten, die sozusagen den Kern der Sache ausmachen.

- Das Gespräch findet immer unter vier Augen statt. Es unterhalten sich der Mitarbeiter und sein direkter Vorgesetzter. Zu dieser „intimen“ Atmosphäre gehört auch, dass Störungen jeglicher Art außen vor bleiben, d.h. keine unmittelbar anschließenden Termine, die Zeitdruck entstehen lassen, keine hilfeschuchenden, unterbrechenden Kollegen oder Sekretärinnen, keine Telefonate o.ä.
- Beide Parteien bereiten sich gründlich auf das Gespräch vor. Mit Hilfe des Fragenkatalogs und einem evtl. vorhandenen Protokoll des letzten Gesprächs gehen beide Gesprächspartner alle anstehenden Themen schon im Vorhinein gedanklich durch. Auch Notizen aufschreiben ist erlaubt. Damit wird eine gewisse Sicherheit gewährleistet, dass auch wirklich alle Argumente und Gedanken zu den einzelnen Punkten angesprochen werden.
- Die Inhalte des Gesprächs sind ohne Ausnahme vertraulich zu behandeln, es sei denn, zwischen den Gesprächspartnern wurde die Weitergabe einer bestimmten Information ausdrücklich vereinbart. Diese Regel ist notwendig, um eine Vertrauensbasis überhaupt erst entstehen zu lassen, die das Mitarbeitergespräch fördern soll. Wurden im Laufe des Gesprächs jedoch Verbesserungsvorschläge oder Fortbildungswünsche erörtert, so ist es durchaus sinnvoll, eine Weitergabe an die zuständigen Stellen zu beschließen.
- Das Mitarbeitergespräch sollte idealerweise einmal pro Jahr geführt werden. Bei größeren Zeitabständen sammeln sich in der Regel zu viele Themen an und der verstrichene Zeitabschnitt kann eventuell nicht mehr ganz überblickt werden. Wenn Vereinbarungen zwischen den Parteien getroffen wurden, ist das auch der günstigste Zeitraum, um eine Überprüfung vorzunehmen.

- Die Gesprächsdauer sollte etwa ein bis zwei Stunden betragen, jedoch während des Gesprächs flexibel bleiben. In manchen Fällen ist nach 45 Minuten alles besprochen und geklärt, in manch anderen dagegen erst nach zwei Stunden. Es kommt auch vor, dass vor dem Gespräch nur wenige Punkte für besprechungsbedürftig gehalten werden, sich aber im Laufe der Unterhaltung noch eine Menge anderer Themen ergeben. Um dann nicht überhastet zu einem Ende kommen zu müssen, sollten bei der Planung lieber ein paar Minuten mehr gerechnet werden.
- Ein wichtiger Punkt für den Erfolg des Gesprächs sind die daraus gezogenen Konsequenzen. Wurden Vereinbarungen zwischen den Partnern getroffen, so müssen diese auch erfüllt und die Ergebnisse in regelmäßigen Abständen (die die Partner am besten gemeinsam aushandeln) kontrolliert werden. Schließlich tragen auch die mit den besten Absichten abgegebene Versprechen, die doch nicht eingehalten werden, nur zur beiderseitigen Frustration bei.

Zielsetzungen des Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeiter- oder Jahresgespräch ist darauf ausgerichtet, die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem(r) und Mitarbeiter/-in dauerhaft zu verbessern und die Erhaltung der vollen Leistungsfähigkeit auf beiden Seiten zu garantieren. Das Mitarbeitergespräch soll dazu beitragen,

- die Mitarbeiter mit Aufgaben zu betrauen, die ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechen
- die versteckten Potentiale, aber auch Schwächen eines jeden Mitarbeiters zu erkennen und individuelle Fördermaßnahmen zu entwickeln.
- die Zusammenarbeit im Unternehmen zu verbessern und eine von gegenseitigem Vertrauen getragene Atmosphäre zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu erreichen
- das unternehmerische Denken und Handeln jedes Einzelnen zu fördern
- Motivation, Identifikation und Kooperation der Mitarbeiter zu fördern.
- Reibungsverluste durch einen verbesserten Austausch und ein positiveres Arbeitsklima zu minimieren.

Das wichtigste Ziel, das mit einem regelmäßigen Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem verfolgt wird, ist eine Verbesserung des Arbeitsklimas und damit eine Erleichterung der Alltäglichkeiten. Wenn kleine Reibereien und Unsicherheiten beseitigt werden, wenn Verbesserungsvorschläge gehört und weitergereicht werden, wenn individuelle Stärken und Schwächen beachtet werden, dann besteht eine gute Möglichkeit, die Atmosphäre im Team zu verbessern.

Zwei Punkte sollten im Zusammenhang mit den Zielen und der Wirkung des Mitarbeitergesprächs genannt werden: Zum einen betrifft das aktuell anstehende Probleme. Im Beispiel vom Autobesitzer weiter oben wurde schon darauf hingewiesen, dass drängende Probleme Vorrang haben, aber nicht den Routinecheck ersetzen können. Die jährliche Jahresinspektion wird der Wageninhaber trotzdem – oder vielleicht gerade deswegen - machen lassen, auch wenn erst vor 10 Wochen die Bremscheiben erneuert wurden. Bei vorhandenen Schwierigkeiten sollten diese, wenn möglich, außerhalb eines regelmäßigen

und in Ansätzen standardisierten Gesprächs besprochen werden. Zum einen würde im Mitarbeitergespräch für andere Themen keine Zeit und auch keine Luft mehr bleiben und zum anderen würde der Sinn nicht getroffen werden. Wenn Ärger, Enttäuschung oder andere negativen Emotionen beteiligt sind, bleibt kein Raum für eine vertrauensschaffende Atmosphäre und eine Verbesserung der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Schon gar nicht, wenn der andere Gesprächspartner direkt am Konflikt beteiligt ist.

Der zweite wichtige Aspekt sind die Erwartungen, die an eine Maßnahme wie das Mitarbeitergespräch geknüpft werden. Obwohl das Wirkungsspektrum - wie oben aufgezählt - sehr breit ist und sich oft auch in unerwarteten Bereichen des Arbeitslebens Verbesserungen ergeben, sollten keine überspitzten Erwartungen kreiert werden. Das Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem kann nicht den Beurteilungsdruck mindern, wie auch? Es kann auch nicht die Arbeitsberge auf dem Schreibtisch abtragen. Wird es jedoch mit der nötigen Ernsthaftigkeit durchgeführt und verfolgt, so können die Ergebnisse ein großes Stück der Energiereserven und der Motivation bereitstellen, die notwendig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden.

Wie schnell wirkt dieses Instrument?

Die Einführung des Instruments erstreckt sich über einen längeren Zeitraum. Es beginnt bei der Überarbeitung bzw. dem Überdenken der Führungsgrundsätze, was in ein Anpassen des Instruments „Mitarbeitergespräch“ an die jeweiligen Bedürfnisse der Organisation mündet, setzt sich bei der Schulung der Führungskräfte und der Information der Mitarbeiter fort und endet mit dem stetig überwachten Einsatz des Instruments. Seine positiven Effekte werden erst nach einiger Zeit sichtbar, da sich das Verhalten der Führungskraft und der Mitarbeiter - wie von allen Menschen - nicht über Nacht ändern kann. Es ändert sich zwar stetig, aber langsam. Schließlich müssen beide Seiten unter Umständen ihre tägliche Arbeit, ihre Arbeitsorganisation und ihren Umgang miteinander ändern. Das geht keineswegs über Nacht!

Die Erfahrungen in anderen Organisationen zeigen, dass langsamere Einführungen etwa durch Pilotabteilungen oder auf freiwilliger Basis schneller positive Ergebnisse zeigen, als wenn eine angeordnete Maßnahme einfach nur abgehandelt wird. Das zeigt, wie sehr der Erfolg von den Teilnehmern abhängt. Je motivierter und überzeugter sie von dem neuen Instrument sind, umso einfacher lassen sich erwünschte Ziele erreichen. Das MA-Jahresgespräch ist eine Chance, ein Geschenk für Mitarbeiter und Führungskräfte, da sich hier die Möglichkeit ergibt, die eigene Aufgabe über die täglichen Einzelaktivitäten hinaus regelmäßig noch einmal mit etwas Abstand in zusammenfassender Form wahrzunehmen. Gewinnbringend kann es jedoch nur sein, wenn die Beteiligten es nicht als Last und unnötiges Übel empfinden. Voraussetzung ist die Bereitschaft, Vertrauen aufzubauen oder zu erhalten und der Wille, Veränderungen gemeinsam anzugehen.

Zur Abgrenzung gegenüber anderen Gesprächen

Das jährliche Mitarbeitergespräch lässt das geltende Beurteilungssystem unberührt. Die periodische Beurteilung setzt einen wesentlich breiteren Quervergleich der Mitarbeiter untereinander voraus. Diese abteilungs- bzw. referatsübergreifenden Betrachtungen sind im Rahmen des Mitarbeitergesprächs nicht möglich. Das Mitarbeitergespräch soll vielmehr neben der periodischen Beurteilung Mitarbeitern und Vorgesetzten eine zeitnahe Standortbestimmung ermöglichen und den Mitarbeitern aufzeigen, wie ihre momentane Leistung gesehen wird.'

(Leitfaden zum jährlichen Mitarbeitergespräch der BFD Ansbach)

Selbstverständlich werden im Jahresgespräch Themen angesprochen, die auch beurteilungsrelevant sein können. Auch wird der Mitarbeiter aus den Worten seiner Führungskraft Rückschlüsse auf eine mögliche Beurteilung ziehen. Dennoch sollte darauf geachtet werden, dass das Jahresgespräch möglichst wenig „beurteilenden“ Charakter aufweist, um ein partnerschaftliches Gespräch entstehen zu lassen, das von Gegenseitigkeit geprägt sein soll. Um Arbeitsergebnisse permanent zu optimieren und das Betriebsklima zu erhalten oder zu verbessern, sind Führungskräfte und Mitarbeiter auf jede Art von konstruktivem Feedback angewiesen. Das Jahresgespräch kann ein wichtiges Medium für dieses Feedback sein.

UNTERSCHIEDUNGSMERKMALE	MITARBEITER/VORGESETZTEN-GESPRÄCH	MITARBEITERBEURTEILUNG
Funktion:	Motivation, Feedback (beidseitig), Förderung, berufliche Weiterentwicklung, Verbesserung der Zusammenarbeit.	Informationsgewinnung für personelle Entscheidungen Kontrolle, Leistung steht im Vordergrund
Charakter:	kooperativ, offener, vertraulicher Dialog, zweiseitige Angelegenheit	hierarchiebetont eher einseitige Angelegenheit
Rolle des/der Vorgesetzten:	Förderer, Berater, Betreuer	Beurteiler, alleiniger Handelnder
Rolle des/der ArbeitnehmerIn:	Gesprächs“partner“	Gesprächs“gegenstand“, Untergebene(r).

Darüber hinaus erstreckt sich das Mitarbeitergespräch auf Themen, die nicht oder nicht unmittelbar beurteilungsrelevant sind: Arbeitsumfeld, Wünsche und Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung, Führungsleistung des Vorgesetzten oder Analyse von Arbeitsabläufen.

Protokollieren und Dokumentieren – Lästig oder unverzichtbar?

„Über die wesentlichen Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs ist eine Niederschrift zu fertigen, die von den Gesprächsteilnehmern unterzeichnet werden soll.“

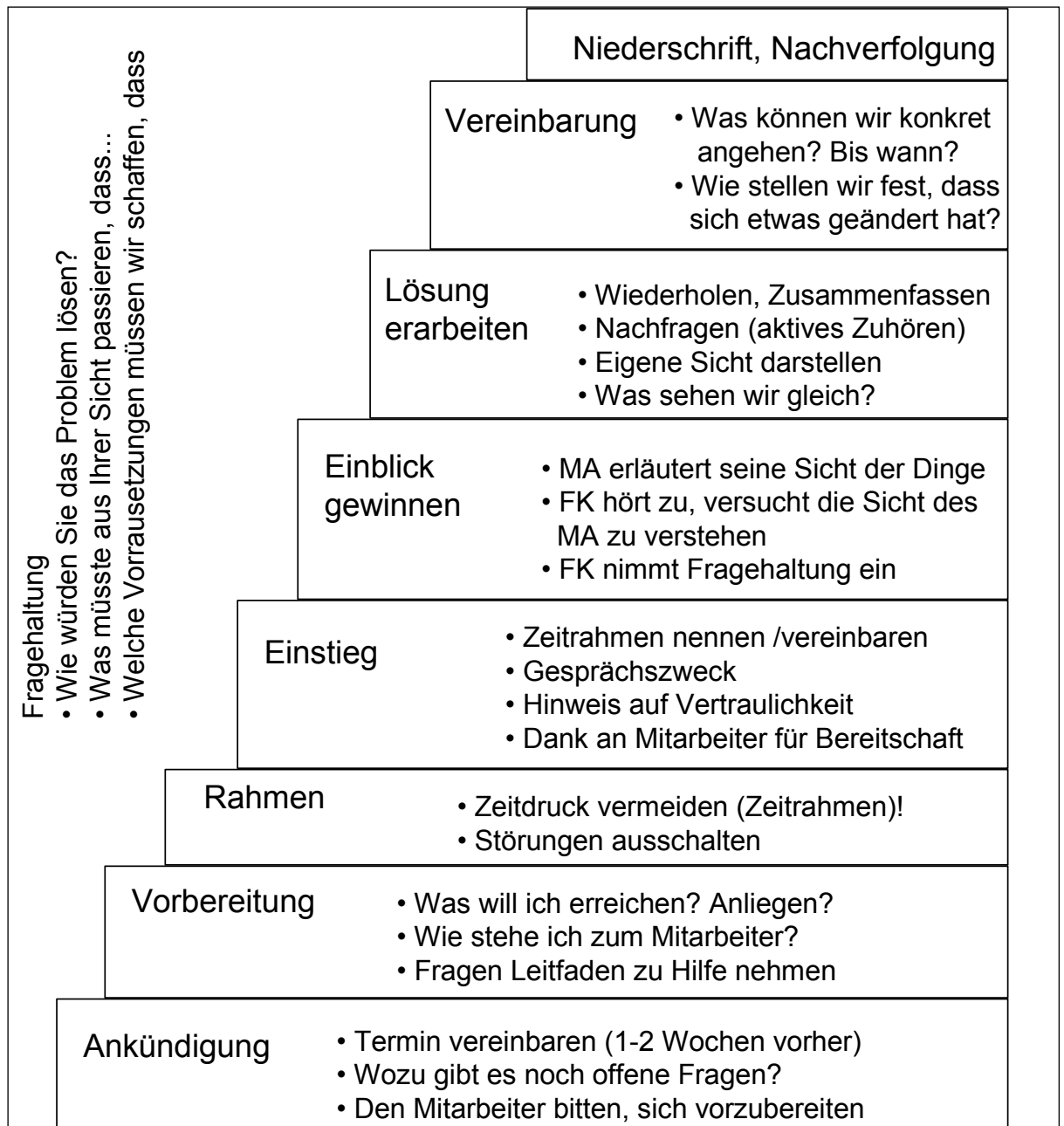
(Vgl. Bekanntmachung des Bayer. Staatsministeriums der Finanzen vom 28.01.1998) Die Form der Dokumentation muss vor dem Gespräch geklärt sein. Je nach Zielsetzung des Gespräches wird man sich für eine mehr oder weniger ausführliche Dokumentation entscheiden.

Zu jedem Thema, das im Gespräch behandelt wird, sollte eine kurze Notiz gefertigt werden, die das Besprochene verdeutlicht, zusammenfasst und abrundet. Dadurch lassen sich Ärger und Missverständnisse vermeiden und die Verbindlichkeit, die Bedeutung des Gespräches wächst. Eine Gesprächsnotiz trägt somit beiden Seiten Rechnung: Der Vorgesetzte erhält beispielsweise in komprimierter Form Aussagen zu Entwicklungswünschen des Mitarbeiters, und der Mitarbeiter sieht, dass auch seine Punkte festgehalten und ggf. weiterverfolgt werden.

Erfahrungen aus der öffentlichen Verwaltung und der Wirtschaft belegen, dass der Gesprächsbogen so kurz wie möglich sein und die Ergebnisse, nicht den Gesprächsverlauf festhalten soll. Dabei darf trotzdem nie vergessen werden, dass es nicht auf das Protokoll, sondern auf das Gespräch selbst ankommt. Wichtig ist ein Ergebnisvermerk, der als Grundlage für weiteres Handeln dienen soll. Die Gesprächspartner sollen am Ende genau wissen, woran sie sind. Die Praxis in verschiedenen Verwaltungen zeigt, dass meist ein bis drei konkrete Stichpunkte pro Gesprächsthema (Resümee des letzten Jahres, Verbesserungsvorschläge, Fortbildungswünsche, Vereinbarungen, Feedback an die Führungsperson...) formuliert werden können und sollten.

Mit Hilfe dieser Notizen lässt sich das Gespräch auch besser nachbereiten. Sind alle relevanten Themen besprochen, beide Standpunkte klar geworden und gab es eine Einigung – wie sah sie aus?

Ablaufplan eines Mitarbeitergesprächs in der Übersicht – Die Gesprächstreppe



Das Mitarbeitergespräch – Ablauf und Bestandteile

Vorbereitung auf Inhalt und Situation – nutzen Sie die Gelegenheit!

Jede Behörde, jedes Unternehmen setzt unterschiedliche Schwerpunkte bei den Gesprächsinhalten. Was nur einmal im Jahr stattfindet, ist dadurch schon eine zeitliche Besonderheit und braucht gute Vorbereitung. Deshalb sollte die Führungskraft ein bis zwei Wochen vor einem anvisierten Termin auf den Mitarbeiter zugehen und ihn zu dem Gespräch einladen. Eventuell können auch hier schon Themenschwerpunkte vorgeschlagen werden, mit Hilfe derer beide Gesprächspartner konzentriert die letzten Monaten bilanzieren und ihre Gesprächsbeiträge zusammenstellen können.

Die Kooperation soll im Mittelpunkt des Gespräches stehen. Wie wünscht sich der Chef die beiderseitige Beziehung in der Zukunft? Ebenso, wie er sich die sachlichen Vorgänge noch einmal aus der Erinnerung oder aus seinen Unterlagen herausziehen und ordnen muss, wird er sich auch seine Vorstellungen zur Zusammenarbeit reiflich überlegen und ein Konzept seiner Vorstellungen entwickeln. Tipp: Machen Sie diese Vorbereitung schriftlich. Dann werden besondere Stärken oder auch Schwächen in der Kooperation deutlicher bewusst, die es anschließend zu entwickeln oder zu begrenzen gilt.

Auch der Mitarbeiter sollte sich intensiv auf das Jahresgespräch vorbereiten. Für ihn gilt grundsätzlich das gleiche wie für seinen Vorgesetzten. So wird also auch auf seiner Liste eine eigene Zusammenfassung der Arbeit und seiner Ergebnisse stehen. Dabei wird er unter Umständen vieles anders sehen als sein Vorgesetzter. Viele Organisationen geben sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitern als Vorbereitung auf das Gespräch einen Leitfaden oder Stichwortkatalog an die Hand, mit dem das vergangene Jahr rekapituliert wird. Damit ist zugleich sichergestellt, dass keine Seite unvorbereitet auf ein mögliches Gesprächsthema trifft.

Der Inhalt des Mitarbeitergesprächs

Ein Mitarbeitergespräch kann aus zwei zentralen Teilen bestehen:

1. Rückblick und Analyse
2. Ausblick und Ziele

Zunächst ziehen Vorgesetzte(r) und Mitarbeiter/-in *gemeinsam ein Fazit* für das vergangene Jahr bzw. den Zeitraum seit dem letzten Gespräch in Bezug auf

- Arbeitsaufgaben
- Sinnvolle und notwendige Verbesserungen
- Arbeitsleistungen
- Zusammenarbeit

Hier dürfen durchaus unterschiedliche Sichtweisen beschrieben werden, wichtig ist, dass Stärken und Verbesserungsbereiche klar herausgearbeitet und Ansatzpunkte für zukünftiges Handeln sichtbar werden.

Wenn bereits Ziele, d.h. Vorgaben (zu einem vorangegangenen Zeitpunkt), vereinbart wurden, dann sollte geklärt werden, welche Vereinbarungen auf beiden Seiten erfüllt und welche nicht erfüllt wurden bzw. welche Gründe für die Nichterfüllung verantwortlich sind.

Ursachen können

- in der Person liegen, d.h. in den individuellen Stärken oder Schwächen
- auf Umstände zurückzuführen sein, die sich dem jeweiligen Einflussbereich entziehen. (z.B. Prioritätenänderung im Laufe des Jahres durch die Geschäftsführung, plötzlicher Markteinbruch).

Eine fundierte Analyse von Stärken und Verbesserungsbereichen und deren Ursachen ist von zentraler Bedeutung für die neuen Zielvereinbarungen und die ggf. vorzusehenden Unterstützungs- bzw. Fördermaßnahmen.

Wie knapp und punktgenau die Vorbereitung sein kann, zeigt das nachfolgende (verkürzte) Vorbereitungsschema für das Mitarbeitergespräch (bzw. „Mitarbeiterentwicklungsgespräch“) des Samariterstifts Gärtringen¹:

Vorbereitung der Führungskräfte	Vorbereitung des Mitarbeiters
<ul style="list-style-type: none"> • rechtzeitige Planung 	<ul style="list-style-type: none"> • rechtzeitige Vorbereitung anhand des Leitfadens
<ul style="list-style-type: none"> • rechtzeitige Information über Termin, Zeit und Inhalt 	
<ul style="list-style-type: none"> • ungestörte und entspannte Rahmenbedingungen schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>„Was gefällt mir an meiner jetzigen Aufgabe?“</i>
<ul style="list-style-type: none"> • nötige Informationen beschaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>„Wo sehe ich meine Stärken?“</i> • <i>„Wie und wo möchte ich mich weiterentwickeln?“</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gedanken über Stärken und Weiterentwicklung des Mitarbeiters machen 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>„Welche meiner Ziele habe ich umgesetzt?“</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsverlauf strukturieren, Ziele und Schwerpunkte setzen 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>„Welche Entwicklungsmaßnahmen wären nötig, um meine Zufriedenheit zu erhöhen?“</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>„Wie lassen sich die Stärken des Mitarbeiters weiter ausbauen?“</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>„Was ‚fehlt‘ mir noch, um meinen Arbeitsplatz voll ausfüllen zu können?“</i>

Als Nächstes muss ein Ausblick auf die kommende festgelegte Zeitspanne erfolgen. Informationen zu Plänen der Organisation auf der einen und des Mitarbeiters auf der anderen

¹ „Mehr Qualität am Nächsten“. Das EFQM-Modell in der Altenhilfe – Erfolgreich umgesetzt. Hrsg: Samariter Stiftung.

Seite müssen ausgetauscht werden. Ebenso die Wünsche und Erwartungen, die jede Gesprächsseite an die andere hat.

- kommende Projekte und Aufgaben
- konkrete Erwartungen hinsichtlich der Bearbeitung
- Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für den Mitarbeiter
- Zukünftige Zusammenarbeit

Klare Absprachen zu jedem der Punkte, die kurz festgehalten werden, helfen die Ergebnisse zu konkretisieren und Enttäuschungen im nächsten Jahr vorzubeugen.

Dem Mitarbeiter sollte möglichst klar erläutert werden, welche Anforderungen unter welchen Rahmenbedingungen an ihn gestellt werden und auch aufgrund welcher Stärken er diese Aufgaben übertragen bekommt. Umgekehrt sollte ihm die Möglichkeit gegeben werden, seine Bedenken, Hoffnungen und Absichten speziell auch seine eigenen Ideen zu äußern. Im Idealfall stimmen beide Seiten überein, oder kommen nach einer Weile zu einem Konsens. Dieses Ergebnis ist ein wesentliches Ziel des Gesprächs: Dem Mitarbeiter Gelegenheit geben, selbst mitzubestimmen, wenn es um seine Arbeitsaufträge geht.

Im weiteren Verlauf sollten Möglichkeiten zur Förderung der im ersten Teil des Gesprächs herausgearbeiteten Stärken, aber auch der Schwächen erörtert werden. Speziell im Bezug auf die neuen Aufgaben muss geklärt werden, an welchen Stellen der Vorgesetzte den Mitarbeiter durch Fort- bzw. Weiterbildung, oder Bereitstellung entsprechender Ressourcen unterstützen kann.

Zuletzt sollten noch die Eckpunkte der zukünftigen Zusammenarbeit geklärt werden. Besonders notwendige Verbesserungen, zu denen sich die beiden Seiten verpflichten, sollten erarbeitet und festgehalten werden. Der zeitliche Abstand zukünftiger Treffen eventuell zur Besprechung des Arbeitsverlaufs sollte vereinbart werden.

Als letzter Punkt im Gespräch sollte ein abrundendes Resümee gezogen werden. Eine Zusammenfassung des Gesprächs, seinen (zufriedenstellenden?) Verlauf, die wichtigsten Ergebnisse und Vereinbarungen.

Vereinbarungen als Kernstück des Mitarbeitergesprächs

Zentraler Punkt im Mitarbeitergespräch – wie bereits im letzten Kapitel bei den Inhalten des Gesprächs angesprochen – sind *verbindliche Vereinbarung, bzw. die Festlegung neuer Ziele für das kommende Jahr*. Diese Vereinbarungen sind gewissermaßen das Ergebnis, das Exzerpt des Gesprächs und auch der Fahrplan für das kommende Jahr (oder jeden anderen festgelegten Zeitraum). Wenn konkrete Ziele zu den Arbeitsleistungen vereinbart werden, dann erhält der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin Klarheit über künftige Aufgaben und die an ihn/sie gerichteten Erwartungen.

Zielvereinbarungen werden getroffen, um...

- eine verbindliche Ausrichtung aller Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Gesamtzielsetzungen der Organisation zu gewährleisten
- die Leistungsfähigkeit der Organisation durch tatsächliche Zielerreichung zu sichern
- Missverständnissen und falschen Erwartungen durch konkrete Vereinbarungen vorzubeugen.

Hierzu gehört auch, Rahmenbedingungen so zu vereinbaren, dass die Erfüllung der Ziele möglich wird. Dies können Fördermaßnahmen sein, die den Mitarbeiter in der Zielerreichung und seiner weiteren Entwicklung unterstützen, aber auch die Bereitstellung von benötigten Ressourcen, schaffen zeitliche Freiräume für Spezialaufgaben u.ä.m.

Zur Zielvereinbarung gehört auch die Festlegung der Kriterien, anhand derer im nächsten Gespräch entschieden wird, ob Vereinbarungen eingehalten wurden oder nicht. Dies kann mühsam sein, doch rächt sich konfliktvermeidendes Vorgehen spätestens bei dem nächsten Gespräch. Woran soll festgemacht werden, ob jemand "freundlicher zu Kunden war", "mehr Engagement in der Akquisition gezeigt wird" (geht es um einen neuen Kunden pro Jahr oder pro Tag?), "besseren Informationsaustausch mit anderen Abteilungen betrieben hat"? Je klarer die Ziele und die Kriterien der Zielerreichung besprochen werden, um so weniger Missverständnisse und enttäuschte Erwartungen gibt es in der Zukunft.

Wann sind Vereinbarungen getroffen?

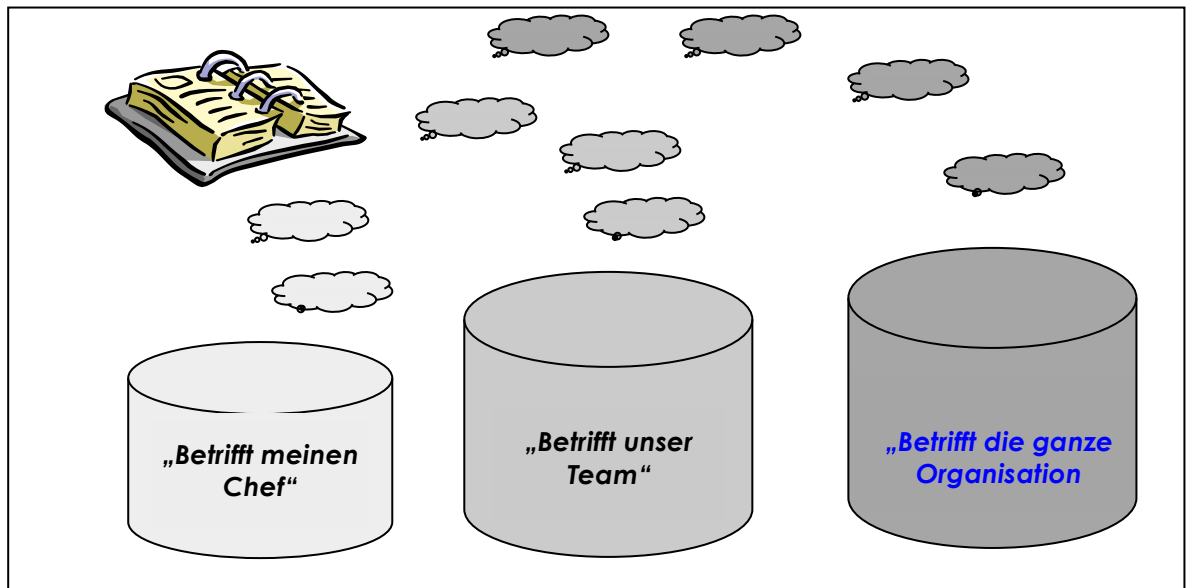
- I. Wenn klar erkennbar ist, wer, was, bis wann in welcher Weise erledigt wird.
*Wer hat welche Aufgabe? Wer macht was?
Und bis wann? (Vergessen Sie Wörter wie „zeitnah“, „bald“, etc.)*
- II. Wenn mögliche Zwischenschritte erkennbar sind.
Welche kleinen Schritte gibt es? Wie werden große Aufgaben bewältigbar?
- III. Wenn erkennbar ist, zu welchem Zeitpunkt die Fortschritte überprüft werden.
*Wann wollen wir überprüfen, ob wir am richtigen Hebel angesetzt haben?
Sind wir auf dem richtigen Weg?*
- IV. Wenn im Falle mehrerer Ziele Prioritäten vergeben werden.
Lieber kleine Veränderung und die richtig, als fünf große „auf Wiedervorlage“

Zu beachten ist in jedem Fall noch, wie realistisch die Erreichung des Zieles ist. Ist diese Vereinbarung einhaltbar oder sind schon jetzt unüberwindliche Hürden zu erkennen? Vereinbarungen, die sowohl die Person als auch die Umstände über- oder unterfordern, sind ungeeignet und sollten überdacht werden. Daher ist es wichtig, dass Vereinbarungen gemeinsam getroffen und ausgehandelt und nicht von der einen oder der anderen Seite eingefordert werden.

Nachbereitung

In geringem zeitlichem Abstand zum Gespräch sollten beide Parteien mit Hilfe ihrer Notizen das Gespräch noch einmal mental nachvollziehen. Es sollte von beiden Seiten geprüft werden, ob wirklich alles angesprochen, alle Argumente vorgetragen und beide Meinungen ausführlich gehört wurden. Eventuell wurden auch Punkte ganz vergessen oder es ergeben sich Unklarheiten im Nachhinein. In solchen Fällen sollte noch einmal ein kurzer Termin zur endgültigen Klärung vereinbart werden.

Eine weitere Aufgabe hat die Führungskraft nach dem Gespräch: Von den vielen Inhalten, die besprochen wurden, sind sicherlich einige nicht weiter verfolgenswert, andere jedoch schon eher. Es muss nun entschieden werden, wer welche Information wie weitergereicht bekommt.



Zuerst einmal sind ausnahmslos alle Gesprächsinhalte streng vertraulich zu behandeln.

Bei manchen Themen wurde schon während des Gesprächs eine Weiterleitung der Information zwischen den Gesprächsparteien vereinbart – etwa bei Verbesserungsvorschlägen. In manchen Situationen kann aber eine Weitergabe der Information auch ohne die Zustimmung des Mitarbeiters notwendig sein – etwa bei schwerwiegenden Problemen des Mitarbeiters (z.B. Alkoholmissbrauch), oder eklatanten Missständen in einer Abteilung. In solchen Fällen muss entschieden werden, an wen die Sachlage weitergegeben wird und in welcher Form.

Grundsätzlich gilt: ohne weitere Rückfrage und ausdrückliche Genehmigung des Mitarbeiters darf keine Information aus dem Gespräch nach außen dringen!

Wenn in dringenden Fällen Hilfe von außen eingeholt werden muss, dann sollte zunächst nur anonymisiert von „einer Abteilung“, „einem Mitarbeiter“, „einem Fall“ o.ä. gesprochen werden; auf keinen Fall zu dem Betroffenen zurückverfolgbar.

Erfahrungen aus der Praxis

Welche Erfahrungen wurden bisher mit dieser Form der Personalentwicklung gesammelt, wie schätzen betroffene Mitarbeiter, wie Führungskräfte das Verfahren ein? Im Folgenden werden exemplarisch die Ergebnisse einer unternehmensweiten Befragung nach zweijährigem Einsatz in einem Dienstleistungsunternehmen² dargestellt. Als positive Erfahrungen mit dem neuen Mitarbeitergespräch wurden insbesondere herausgestellt:

- offene Gesprächsatmosphäre, eine kooperative Auseinandersetzung wird möglich
- wenig bürokratischer Aufwand

² Aus: Rolf Busch (Hg.): Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback, Rainer Hampp Verlag.

- sinnvoller "Zwang" zu einem Gespräch durch Institutionalisierung
- konstruktives Feedback
- konkrete Zielvereinbarungen
- Möglichkeit, eigene Vorstellungen einzubringen
- frühzeitige Abstimmung von Förder- und Schulungsmaßnahmen

Von Seiten der Mitarbeitergruppe werden aber auch eine Reihe von Kritikpunkten angeführt:

- mangelnde Sensibilität des(r) Vorgesetzten
- keine Zielvereinbarung in schriftlicher Form
- unsinnige Zielvereinbarungen
- von dem Vorgesetzten auf reine Routineübung reduziert
- "es ändert sich doch nichts"
- Personalpolitik steht von vornherein fest
- wenig relevant für die Arbeit
- Aussagen über weitere Entwicklungsmöglichkeiten fehlen.

Dieses Blitzlicht zeigt, dass allein durch ein neues Verfahren die Menschen sich noch nicht ändern.

Ein Mitarbeitergespräch mit oder ohne Zielvereinbarungen greift tief in das Führungsverhalten hinein: Voraussetzung für das Gelingen ist weniger die gute Technik als vielmehr die Bereitschaft zu einem offenen und kooperativen Gespräch auf beiden Seiten sowie die Fähigkeit, auch heikle Themen anzusprechen, und generell eine Kritik- und Veränderungsbereitschaft. Eine faire und verantwortungsbewusste Beurteilung erfordert zudem eine gründliche und systematische Vorbereitung.

Damit steht ein kooperatives Vorgehen im Mittelpunkt: Vereinbarung meint das Einverständnis beider Betroffenen, und da auch die Zusammenarbeit zwischen beiden ein Thema ist, muss der Vorgesetzte bereit sein, Kritik anzunehmen und Anregungen umzusetzen. Dahinter steckt nicht allein ein humanistisches Menschenverständnis oder der Wunsch nach Egalität in Organisationen, sondern vielmehr die Erfahrung, dass mit Druck auf Dauer kein positives und insbesondere kein kreatives Ergebnis erreicht werden kann. Vielmehr ist die Identifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte mit den Unternehmenszielen dann hoch, wenn Einfluss auf deren Festlegung genommen werden kann.

Vorbereitung

Vorbereitung anhand eines Leitfadens (für Vorgesetzte)

Der folgende Fragenkatalog ist mit freundlicher Genehmigung dem Leitfaden zum Mitarbeitergespräch des Kommunalunternehmens des Landkreises Würzburg (www.kommunalunternehmen.de) entnommen.

Arbeitsaufgaben

- Sind Sie mit der Erfüllung der Arbeitsaufgaben durch Ihren Mitarbeiter zufrieden?

- Wie geht der Mitarbeiter mit Veränderungen um, bzw. inwieweit engagiert sich der Mitarbeiter bei Neuerungen?

- Ist die aktuelle Aufgabenverteilung aus der jeweiligen Sicht in Ordnung und den gegenwärtigen Umständen angemessen? Werden Verbesserungsmöglichkeiten gesehen? Wenn ja, welche? Welche Förderung kann ich diesbezüglich anbieten?

Weiterentwicklung

- Wie sehen Sie die beruflichen Perspektiven unter Berücksichtigung von Leistungen und Fähigkeiten des Mitarbeiters? Können Sie ihn unterstützen?

- Fördere ich durch Fortbildung ausreichend? Was kann ich daran verbessern?

Zusammenarbeit

- Was schätzen Sie an Ihrem Mitarbeiter? Haben Sie ihm das schon gesagt? Nehme ich mir genügend Zeit für meine Mitarbeiterin/meinen Mitarbeiter?

- Ist die Kommunikation mit Ihrem Mitarbeiter in Ordnung? Wenn nein, warum nicht?

- Werde ich genügend informiert? Informiere ich ausreichend?

- Gibt es Schwierigkeiten im organisatorischen Ablauf? Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe

-
- Wie gehen Sie in Konfliktsituationen miteinander um? Gibt es Konflikte, bei denen ich vermitteln sollte?

- Kritisiere ich angemessen? In welcher Form akzeptiere ich Kritik an meinem Führungsverhalten?

- Lasse ich selbständiges Arbeiten und Entscheidungsspielräume in ausreichendem Maß zu? Greife ich Verbesserungsvorschläge auf?

Arbeitssituation

- Wie verhält sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter im Team? Unterstützt er, wird er unterstützt?

Allgemein

- Wie steht es mit den Vereinbarungen des letzten MAG? Sind Sie mit der Verfolgung der Vereinbarungen zufrieden?

- Was wollen Sie in dem jetzt anstehenden Gespräch erreichen?

Vorbereitung anhand eines Leitfadens (für Mitarbeiter)

Der folgende Fragenkatalog ist mit freundlicher Genehmigung dem Leitfaden zum Mitarbeitergespräch des Kommunalunternehmens des Landkreises Würzburg (www.kommunalunternehmen.de) entnommen.

Arbeitsaufgaben

- Was läuft (bzw. lief) gut? Was haben wir erreicht, was haben wir nicht erreicht? Wenn nicht alles erreicht wurde, woran lag es?

- Wie bewerte ich die Anforderungen meiner Vorgesetzten/ meines Vorgesetzten an meine Arbeit? Fühle ich mich über- oder unterfordert?

- Welche Verbesserungsvorschläge kann ich machen? Kann insbesondere „etwas“ rationalisiert werden? Kann auf etwas verzichtet werden?

Weiterentwicklung

- Welche Vorstellungen habe ich hinsichtlich meiner beruflichen Entwicklung? Stimmen meine derzeitigen Leistungen und Fähigkeiten mit diesen Vorstellungen überein?

- Habe ich Wünsche bezüglich Fortbildungen oder Ihrer beruflichen Weiterentwicklung?

- Wie könnte ich meine Kenntnisse und Fähigkeiten besser einsetzen?

Zusammenarbeit

- Bin ich der Ansicht, meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter nimmt sich genügend Zeit, akzeptiert mich und erkennt meine Leistung und mein Verhalten an?

- Stimmt die Kommunikation mit meinem Vorgesetzten?

-
-
- Wie gestaltet sich der Informationsfluss durch meine/n Vorgesetzte/n? Informiere ich ausreichend?

 - Wo gibt es Probleme im Arbeitsablauf? Sehe ich Verbesserungsmöglichkeiten?

 - Wie wird mit Konflikten umgegangen?

 - Wo benötige ich Unterstützung bei Konflikten?

 - Wie erlebe ich Kritik? Konstruktiv? Verletzend? Habe ich die Möglichkeit, Kritik an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten zu äußern?

- Gibt es genügend Spielraum für selbständiges Arbeiten und eigene Entscheidungen?

- Was wünschen Sie speziell für die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten?

Arbeitssituation

- Wie empfinde ich das Arbeitsklima, den Umgangston untereinander? Wie zufrieden bin ich mit der Arbeitssituation und dem Arbeitsumfeld?

- Erhalte ich genügend Informationen aus dem Team?

- Sind alle Arbeitsmittel vorhanden, die ich benötige?

Gesprächsvorbereitung mit Hilfe der 6 Hüte

Der rote Hut



Wie **fühlen** Sie sich im Hinblick auf das **Gespräch**? Was sagt Ihr "Bauch"?

Was sind Ihre **Gefühle** im Hinblick auf den **Gesprächspartner**?



Der weiße Hut

Welche "harten" **Infos** stehen Ihnen zur Verfügung? Wie sicher ist die Quelle? Was würden Sie gerne von der anderen Person wissen? Welche Fragen stellen sich Ihnen?



Der schwarze Hut

Was könnte **problematisch an der Situation**, am Gespräch sein? Was sind mögliche (objektive) Risiken?

Was ist Ihre **Kritik am Gesprächspartner**? Was genau stört Sie? Was soll sich ändern?



Der gelbe Hut

Was ist **gut an der Situation**?

Was ist Ihr Wunsch für das Gespräch? Was sind Ihre Bedürfnisse? Was wäre ein optimales Ergebnis?

Was ist **positiv am Gesprächspartner**?

Was schätzen Sie? Was können Sie würdigen?



Der grüne Hut

Wie könnten Sie **kreativ**, ausgefallen, ungewöhnlich mit der Situation, dem Gespräch umgehen? Was sind Ihre "verrücktesten" Ideen dazu? Was wäre, wenn das Gespräch absolut phantastisch lief?



Der blaue Hut

Was gibt es jetzt noch vor Gesprächsbeginn zu **tun**? Was folgt aus dem, was Sie jetzt alles für sich notiert haben? Was wollen Sie tun? Was lassen? Und zum Abschluss: was sind nun Ihre **Ziele** für das Gespräch?

Vorbereitung, wenn Konflikte vorliegen

Bereiten Sie sich gut vor. Reflektieren Sie insbesondere folgende Punkte: (Schreiben Sie einfach drauf los. Zunächst sind Ihre Notizen noch Ihre Privatsache. Setzen Sie sich nicht unter Druck, indem Sie sich gleich überlegen, ob Sie das Geschriebene im Gespräch auch anbringen können):

Zunächst der Blick in Gegenwart und Vergangenheit:

- 1. Was macht mir in der Zusammenarbeit Schwierigkeiten?**
- 2. Welche Gefühle bestimmen meine Beziehung zum anderen?**
- 3. Wie sehe ich den anderen?**

Jetzt der Blick nach vorne:

- 4. Was wünsche ich mir für die Zukunft? Welche konkreten Anliegen habe ich an den anderen?**
- 5. Habe ich konkrete, praktische Ideen, wie man die Zusammenarbeit verbessern könnte?**

Gehen Sie noch einen Schritt weiter. Überlegen Sie sich, was Sie (trotz Ärger oder Wut) an Ihrem Gesprächspartner schätzen:

- 6. Was schätze ich an dem Gesprächspartner?**

Sie brauchen den letzten Punkt nicht im Gespräch anbringen. Er dient in erster Linie dazu, dass Sie sich umfassend Gedanken über das Verhältnis zu Ihrem Vorgesetzten machen.

Nun bringen Sie Ordnung in Ihre Notizen

- 7. Was wollen Sie im Gespräch anbringen? Was wollen Sie loswerden?**
- 8. Sortieren Sie Ihre Kritik und Ihre Wünsche für die Zukunft: Welcher Punkt lässt sich am leichtesten anbringen? Welcher Punkt ist am schwierigsten?**

Tipps zur praktischen Durchführung des Gesprächs

Was tun bei schüchternen, zurückhaltenden Mitarbeitern?

- Steigen Sie langsam ein
- Stellen Sie möglichst offene Fragen (W-Fragen)
- Hören Sie - aktiv - zu (z.B. Aussagen wiederholen)
- Geben Sie der Mitarbeiterin /dem Mitarbeiter Zeit im Gespräch (mindestens so viel wie sich selber, eher mehr)
- Rechnen Sie damit, dass die Mitarbeiterin /der Mitarbeiter trotz aller Bemühungen seine Zurückhaltung nicht ganz aufgibt

Was tun bei Mitarbeitern mit „Innerer Kündigung“?

- Gerade bei diesen Personen ist ein solches Gespräch eine große Chance.
- Stellen Sie möglichst viele Fragen: Was „lähmt“ den anderen
- Wenn Sie die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter „zum Reden gebracht“ haben, hören Sie einfach mal zu
- Verkneifen Sie sich Erwidern, auch wenn Sie das Gefühl haben, dass Sachverhalte ganz „verzerrt“ wahrgenommen werden. Lassen Sie die andere Sichtweise „stehen“.
- Klären Sie gemeinsam: was können wir gemeinsam tun, um „Abhilfe“ für die verschiedenen Punkte zu schaffen? An welchen Punkten können wir weiterarbeiten?

Was tun, wenn Sie mit Vorwürfen und Angriffen konfrontiert werden?

- Atmen Sie erst einmal durch (das löst die innere Blockade, die bei Angriffen meist einsetzt)
- Zwingen Sie sich, erst einmal zuzuhören
- Bitten Sie um Konkretisierung der Vorwürfe (wer, wann, wo)
- Fassen Sie die Vorwürfe und die Kritik zusammen
- Fragen Sie nach: Habe ich alles richtig verstanden?
- Fragen Sie, welche Ideen und Lösungen die Mitarbeiterin /der Mitarbeiter selbst hat?
- Vertagen Sie im Notfall das Gespräch, wenn Sie das Gefühl haben, Sie kommen im Moment nicht mehr weiter (Auszeit nehmen)

Einige kleine Anmerkungen zum Thema „Feedback“ und Kritik

Im Alltag gehen wir immer davon aus, dass Kritik etwas Negatives ist, gleichzusetzen mit „Schelte“, „Rüffel“ oder verletzenden Äußerungen. Das ist genau der Grund, warum wir alle bei sich androhender Kritik „zumachen“. Wir haben gelernt, dass sich Kritik in der Vergangenheit – und insbesondere im Kindesalter – nicht nur auf ein bestimmtes Verhalten bezogen hat, sondern gleich auf unsere ganze Person. Andererseits haben wir vergessen, dass Kritik nicht unbedingt etwas Negatives sein muss, sondern auch positive Dinge beinhalten kann. Man denke nur an eine Theater-Kritik im Kulturteil der Heimatzeitung, die eine umfassende Rückmeldung zur Aufführung gibt und Stärken und Schwächen benennt. Das heißt, Kritik ist zunächst nichts anderes als Rückmeldung, bzw. Feedback auf neu-deutsch. Stellen Sie sich vor, Sie drehen im Winter den Heizkörper Ihres Büros auf. Eine halbe Stunde später werfen Sie einen Blick auf das Thermometer und lesen darauf die Raumtemperatur ab. Die Anzeige der Temperatur ist eine Form der Rückmeldung. Oder nehmen wir noch ein anderes, populäres Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie sind Angler und verwenden abwechselnd Mehl- und Kompostwürmer als Köder. Dabei stellen Sie fest, dass die Fische deutlich besser beißen, wenn Sie Mehlwürmer verwenden. Die Beobachtung der Futtervorlieben ist dabei nichts anderes als eine Rückmeldung – eine Rückmeldung darüber, welche Folgen (und damit welchen Erfolg) Ihr Vorgehen hat.

Fassen wir beide Sachverhalte zusammen, dann ergeben sich daraus zwei Erkenntnisse: A) Menschen fürchten sich vor Kritik, weil sie Kritik mit „verletzenden Äußerungen gleichsetzen und B) Kritik kann etwas ganz Wesentliches sein für die eigene Arbeit, denn der „Wurm muss nicht dem Angler schmecken, sondern dem Fisch“.

Deshalb folgende Empfehlungen für jede Art von Kritik oder Rückmeldung: 1) Machen Sie klar, was genau Sie kritisieren wollen (die ganze Person oder nur einen bestimmten Vorfall?) und 2) Vergessen Sie nicht, auch Positives anzusprechen. Wenn es also darum geht, einen Mitarbeiter wegen fehlerhafter Arbeitsergebnisse zu kritisieren, dann beginnen Sie mit den positiven Aspekten seiner Arbeitsleistung. Sie lassen so Ihren Gegenüber erkennen, dass er in seiner Person an sich geschätzt und in seiner Leistung anerkannt wird. Dann kann er auch leichter akzeptieren, dass ihm ein Fehler unterlaufen sein mag. Das heißt nicht, dass alle Fehler heruntergespielt und verniedlicht werden sollten, sondern nur, dass nicht von einem Missgriff auf die ganze Person verallgemeinert werden soll.

Bei so heftigen Angriffen wie „Wie konnten Sie das nur übersehen? Das ist doch offensichtlich!“ wird schnell der Eindruck vermittelt, der Angesprochene sei pauschal unfähig. Die Folge: er macht alle Schotten dicht, stellt sich auf stur oder schießt zurück: „Sie hätten aber auch schon früher mal einen Ton sagen können, Sie sind doch der Chef!“

Nicht nur das richtige Vermitteln von Kritik, auch das Akzeptieren von (auch angebrachter) Kritik an der eigenen Person ist nicht ganz einfach. Aber sehen Sie Kritik – ganz unbeachtet von der Form, in der sie geäußert wurde – immer als Chance! Gerade durch Feedback erhält man eine wertvolle Information (Rückmeldung). Eine Ergänzung des Selbstbildes (Bild, das man von sich selbst hat) durch ein Fremdbild, d.h. ein Bild, das andere von einem haben. Der Vergleich von Selbst- und Fremdbild kann den persönlichen Lern- und Entwicklungsprozess enorm unterstützen; er kann Aspekte des Selbstbildes verstärken, aber auch helfen, eigene Verhaltensweisen zu hinterfragen. Je mehr Fremdbilder man von sich erhält, um so größer sind die Chancen zur Weiterentwicklung.

Was tun, wenn Mitarbeiter über ihre Beurteilung reden wollen?

Das Mitarbeitergespräch stellt für die Mitarbeiterin/ den Mitarbeiter eine große Chance dar, zu erfahren, wo sie, bzw. er gerade „steht“. Viele Mitarbeiter wünschen sich eine solche Zwischenbilanz, wollen gelobt werden und gleichzeitig erfahren, wo ihre „Verbesserungsbereiche“ liegen.

- Geben Sie bei Bedarf eine ganz persönliche Einschätzung der Stärken und Verbesserungsbereiche.
- Machen Sie jedoch keine Versprechungen bezüglich zu erwartender Noten bei der nächsten Beurteilung
- Erklären Sie bei Bedarf noch einmal die Besonderheiten des Beurteilungssystems (Quervergleich zwischen den Mitarbeitern).
- Wecken Sie demzufolge keine Erwartungen bezüglich von Noten (es sei denn, Sie können es garantieren)
- Lassen Sie sich nicht auf Vergleiche zwischen einzelnen Mitarbeitern ein
- Engen Sie das Mitarbeitergespräch nicht nur auf das Thema „Leistung“ ein. Oft wird dann nur über Leistung gesprochen, wenn es zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem „knirscht“, sich aber keiner der beiden traut, das Thema direkt anzusprechen.

Was tun, wenn Sie Mitarbeiter in Schubladen gesteckt haben?

Was können Sie tun, wenn Sie Mitarbeiter/ Freunde/Kollegen in eine Schublade gesteckt haben?

Das Problem ist ja im Grunde, dass wir manche Menschen zunehmend einseitig sehen. Entweder wir finden sie zunehmend kritischer oder zunehmend toller - aber unser Blick wird immer einseitiger und undifferenzierter. Unser Blick wird immer "fester" und festgelegter.

- 1) Der erste Schritt ist, sich der "Schublade" bewusst zu werden.
- 2) Der zweite Schritt ist, den Blick bewusst wieder zu weiten.

Wenn wir jemand in eine Schublade getan haben, dann sehen wir ihn nur noch von einer Seite. Indem wir uns dessen bewusst werden, unterstellen wir automatisch, dass er noch andere Seiten haben könnte. Jetzt gilt es, diese wieder bewusst zu machen.

- 3) Wie geht das? Indem wir "um den anderen herum" laufen, um möglichst viele Seiten zu erkunden.

Stellen Sie sich dabei folgende Fragen und beantworten Sie sie im Gespräch mit jemandem oder alleine mit Papier und Füller.

- Wie geht es mir in Bezug auf den anderen? Was fühle ich, wenn ich an den anderen denke?
- Was weiß ich vom anderen sicher? Und was nehme ich nur an?

- Was kann ich definitiv beobachten? Was unterstelle ich? Welche Motive, Antriebe, Überlegungen unterstelle ich?
- Was kann der andere gut? Was könnte ich anerkennen und würdigen?
- Was kann der andere nicht? Wo hat er /sie Schwächen?
- Was wünsche ich mir vom anderen?
- Was würde ich gerne tun? Was würde ich gerne sagen?
- Fällt es mir schwer, etwas Bestimmtes zu tun oder zu sagen?
- Je differenzierter mein Blick ist, desto "vollständiger" wird er. Und damit ist er aus der Schublade.

Was tun bei „Kollegenschelte“ im Gespräch?

- Hören Sie erst einmal zu
- Klären Sie durch Nachfragen die Sachverhalte möglichst genau
- Diskutieren sie nicht, verschaffen Sie sich erst einmal Klarheit und Überblick
- Prüfen Sie für sich selbst, ob Handlungsbedarf besteht
- Wenn ja, welche Maßnahmen/Lösungen sind denkbar?
- Dann weitere Schritte mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter vereinbaren

Private Gesprächsinhalte – wo Grenzen ziehen?

- Vertiefen Sie private Gesprächsinhalte dort, wo es hilft, die „spezielle Situation“ der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters besser zu verstehen (z.B. plötzlicher Leistungsabfall eines Mitarbeiters)
- Es gibt keine allgemeingültigen Regeln, wo die Grenze zu ziehen ist
- Ziehen Sie aber auf jeden Fall dort eine Grenze, wo Sie mit den (privaten) Informationen überfordert sind (z.B. weitergehende familiäre Probleme)
- Verweisen Sie gegebenenfalls auf Spezialisten (Beratungsstellen) – insbesondere dann, wenn es um Suchtprobleme geht

Was tun, wenn die Mitarbeiterin /der Mitarbeiter kein Gespräch führen will?

- Gehen Sie in jedem Fall auf die andere Person zu
- Fragen Sie nach Gründen, warum das Gespräch abgelehnt wird
- Zeigen Sie Interesse für die „Gründe“ (der Ablehnung)
- Wenn Gründe genannt werden, hören Sie einfach zu.
- Fragen Sie nach, ob es „Gründe“ gibt, die mit Ihnen als Vorgesetzten zu tun haben
- Lassen Sie die Mitarbeiterin/ den Mitarbeiter wissen, dass Ihnen an einem Gespräch liegt

- Beschreiben Sie in wenigen Worten die Chancen des Mitarbeitergesprächs
- Bitte überreden Sie niemanden
- Machen Sie evtl. das Angebot für eine Bedenkzeit („Überlegen Sie es sich doch bis nächste Woche noch einmal!“)

Was tun, wenn Sie Kritik am Gesprächspartner üben wollen?

Vorbereitung

Bereiten Sie sich gut vor. Reflektieren Sie insbesondere folgende Punkte: (Schreiben Sie einfach drauf los. Zunächst sind Ihre Notizen noch Ihre Privatsache. Setzen Sie sich nicht unter Druck, indem Sie sich gleich überlegen, ob Sie das Geschriebene im Gespräch auch anbringen können):

1. Was macht mir in der Zusammenarbeit Schwierigkeiten?

2. Was wünsche ich mir für die Zukunft? Welche konkreten Anliegen habe ich?

Gehen Sie noch einen Schritt weiter. Überlegen Sie sich, was Sie (trotz Ärger oder Wut) an Ihrem Gesprächspartner schätzen:

3. Was schätze ich an dem Gesprächspartner?

Sie brauchen den letzten Punkt nicht im Gespräch anbringen. Er dient in erster Linie dazu, dass Sie sich umfassend Gedanken über das Verhältnis zu Ihrem Vorgesetzten machen.

Nun bringen Sie Ordnung in Ihre Notizen

4. Sortieren Sie Ihre Kritik und Ihre Wünsche für die Zukunft: Welcher Punkt lässt sich am leichtesten anbringen? Welcher Punkt ist am Schwierigsten?

Im Gespräch

Wenn Sie im Gespräch beim Thema „Zusammenarbeit“ angelangt sind, bringen Sie den ersten Punkt Ihrer Kritik an und prüfen Sie die Reaktion.

- **Machen Sie Pausen:** Geben Sie dem Gesprächspartner Zeit, das Gehörte zu verarbeiten.
- **Bleiben Sie konstruktiv:** Richten Sie immer den Blick in die Zukunft: Was wünschen Sie sich konkret? Was soll sich verändern?
- **Verzichten Sie auf sogenannte „Du-Aussagen“:** „Sie haben doch immer nur...“, oder „Sie haben noch nie“. Sie stecken den anderen in eine Schublade und das baut Blockaden auf.
- **Bleiben Sie fair:** wenn Sie Kritik und Wünsche äußern, dann darf der Gesprächspartner das auch.
- **Treffen Sie unbedingt Vereinbarungen** (was wollen Sie konkret tun?). Schade, wenn ein „Schön, dass wir darüber gesprochen haben“, das einzige Ergebnis ist.

Exkurs: Ein wenig Kommunikationstheorie

Auf den ersten Seiten dieses Leitfadens wurde die Bedeutung von Kommunikation gewürdigt, zugleich aber auch darauf hingewiesen, dass dieses Kapitel kein einfaches ist. Daher erfolgt hier ein etwas genauerer Blick.

Die Tücken der Kommunikation fallen meist erst dann auf, wenn nicht alles so reibungslos abläuft, wie wir uns das wünschen. Wenn also unsere - doch eigentlich eindeutige - Botschaft beim Empfänger eine ungeplante Wirkung zeigt. Selbst wenn wir uns noch so anstrengen, eine unmissverständliche Nachricht zu überbringen, so passiert es doch immer wieder, dass wir falsch verstanden werden. Um ein paar mögliche Stolperfallen zu erkennen schauen wir doch einmal in ein Gespräch hinein: Was steckt dahinter? Warum ist es nicht so einfach, und wo gibt es die größten Schwierigkeiten?

Nehmen wir eines der berühmtesten Beispiele:



Ein Auto fährt die Straße entlang. Plötzlich sagt der Beifahrer: „Da vorne ist grün“. Und die Fahrerin erwidert: „Fahre ich, oder fährst du?“

Beginnen wir mit dem ersten Satz: Der reine Wortlaut sagt aus, dass an der Ampel vor dem Beifahrer das grüne Licht leuchtet. Da wir die Begleitumstände des Gesprächs zwischen Beifahrer und Fahrer nicht kennen, können wir nur diese Bedeutung annehmen, selbst

wenn sich der Gedanke aufdrängt, diese Botschaft enthalte mehr als nur eine Information über die Wahrnehmung des Beifahrers. (Wahrscheinlich hatten auch Sie gerade eben einen weiterführenden Gedanken, je nachdem welche Erfahrungen Sie als Fahrer, Beifahrer oder mit ihrem Beifahrer schon gemacht haben.)

Vielleicht hält er seinen Nebenmann für einen miserablen Autofahrer und sich selber für einen viel besseren, vielleicht war jener gerade in Gedanken versunken und der Kommentar sollte ihn aufmerksam machen, vielleicht hat es der Beifahrer auch besonders eilig. Es können viele Gründe dazu geführt haben, dass der Beifahrer diesen Satz sagt. Für den Empfänger der Nachricht ist der Grund erst einmal nicht zu erkennen.

Nehmen wir nun an, der Satz hat in seiner Akustik unbeschadet die Strecke vom Mund des Beifahrers bis zum Ohr des Empfängers überstanden. Die Fahrerin hört den Satz ja, und liest ihn nicht nur.

- Sie nimmt also auch die Sprechgeschwindigkeit, Betonung und andere Merkmale der Sprache wahr und leitet wahrscheinlich ihre Interpretationen daraus ab. (Bsp. der Beifahrer spricht sehr schnell oder genervt, legt die Betonung auf „da“ oder auf „grün“...)
- Aber nicht nur diese äußeren, messbaren Faktoren spielen bei der Interpretation der Fahrerin eine Rolle. Sie wird, genau wie Sie, auch schon frühere Erfahrungen als Fahrer, Beifahrer oder mit anderen Beifahrern gemacht haben und auch diese Erinnerungen spielen in ihr Verständnis des Satzes mit hinein. (Das sagt er jedes Mal! Kann er wieder nicht den Mund halten, ich sehe es doch auch! Oder: Er soll sich nicht so haben, er schläft ja noch viel mehr beim Fahren!)

- Ebenso weiß sie mehr über das Verhältnis zwischen sich und dem Beifahrer („Er hat mich noch nie gemocht! Oder: Sonst kritisiert er mich auch nicht.“),
- Sie weiß auch mehr über ihre Einstellung zum Beifahrer („Was Du sagst ist mir schon lange egal!“)
- Und letztendlich auch über ihre Einstellung zu sich selbst. („Schon mein Fahrlehrer sagte, ich müsse besser Acht geben, ich Träumerin!“)

All diese Faktoren werden mit verwoben, wenn wir einen so harmlosen Satz verarbeiten.

Um die Sache aber erst richtig interessant zu machen: Auch der Sender der Botschaft packt all diese Informationen von sich mit in die Botschaft hinein. Worüber er mich informieren will, wie er gerade zu sich selber steht und wie es ihm geht, was er von mir und unserer Beziehung zueinander hält und was er erreichen will mit seiner Aussage. Alle diese einzelnen Botschaften stecken in jeder unserer Äußerungen.

Es zeigt, wie verschiedene Aspekte des Senders in die Nachricht, die auch die Sachinformation enthält, mit einfließen. Auf Empfängerseite nun entsteht genau die gleiche Situation. Auch der Empfänger wirft all diese unterschiedlichen Informationen, die er über sich und den Sender abgespeichert hat, zusammen mit der wahrgenommenen Nachricht in einen Topf. Er rührt einmal um und heraus kommt die von ihm interpretierte Botschaft – die mit der ursprünglich ausgesandten manchmal nur noch wenig gemeinsam hat. Nur weil der Empfänger vielleicht ein ganz anderes Bild von sich selbst - oder von der Beziehung zwischen beiden - hat als der Sender.

Bei Betrachtung der Reaktion der Fahrerin wird klar, wie viel im unausgesprochenen Bereich abläuft. Die Fahrerin hört auch nur die vier Worte: „Da vorne ist grün.“, interpretiert sie als Kritik am eigenen Fahrstil, fühlt sich verletzt und verteidigt sich mit der Frage: „Fahre ich, oder fährst du?“. Ihre Verteidigung zeigt auch gleich noch den letzten Pferdefuß auf: Nicht nur steckt viel des Senders in jeder Botschaft und interpretieren wir sie vielleicht auf eine ganz andere Weise, wir benutzen auch noch die von uns erarbeitete Information (unsere Interpretation) und schreiben sie ganz dem Sender zu.

So kann es passieren, dass ein gut gemeinter Tipp: „Da vorne ist grün“ einen langen Weg geht um am Ende als „x-te Bevormundung eines selbtherrlichen Besserwissers“ abgeblockt zu werden: „Fahre ich, oder fährst du?“

So steckt in allem was wir sagen und in allem, was wir verstehen, eine ganze Menge von uns selbst. Was kann ich mit diesem Wissen nun anfangen?

Zuerst einmal ist es wichtig, sich dieser Tatsache bewusst zu sein, wenn schwierige Themen besprochen werden oder prekäre Situationen auftreten. Dem anderen mag die Lage genauso unangenehm sein wie mir selbst. Dementsprechend mögen auch seine Äußerungen einen Teil dessen in sich tragen. Auch bei Kritik an der eigenen Person spielt immer die Situation des Kritikers eine Rolle. Hat die kritisierte Sachlage ihn gekränkt? Ist er persönlich betroffen, oder nur mittelbar beteiligt?

Mit diesem Wissen im Hintergrund kann ich auch sensibler mit den verschiedenen Kanälen arbeiten. Zum Beispiel kann ich noch stärker versuchen, meinen ganz persönlichen Ärger von heute Morgen aus einem wichtigen Gespräch später am Tag herauszuhalten. Oder ich betone diese speziellen nonverbalen Kanäle, um einer Äußerung Nachdruck zu verleihen, sie noch deutlicher zu vermitteln.

Das Wissen um verborgene Information in einer Botschaft darf allerdings nicht zum Freibrief werden. „Als ich ihm vor versammeltem Team an den Kopf warf, unfähig zu sein, kränkte ihn das, und nur aus dieser Kränkung heraus überreagiert er jetzt so und beschwert sich (überflüssigerweise) über mich.“ Natürlich ist der Betroffene wütend und beschwert sich – zu Recht. Er wurde wirklich verletzt und völlig unangemessen behandelt.

- ☞ Es ist wichtig, im Hinterkopf zu behalten, dass ein Teil des Senders in jeder Botschaft steckt, aber in dem übermittelten Sachinhalt liegt doch meistens der eigentliche Teil der Nachricht und damit eine ganze Menge Wahrheit. Wäre die Information nicht das Wichtigste, würde der Sender sein Anliegen wahrscheinlich anders übermitteln.