Editorial

„Zum Mitarbeitergespräch zählen alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, die über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgehen“ (*Menzel et al.* 2006, 13). Was heißt das aber nun? Selbstverständlich finden zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vielfältige kommunikative Akte statt. Sie bilden die Basis jedes Führungsprozesses. Trotzdem nehmen „Mitarbeitergespräche“ als Sonderform innerbetrieblicher Kommunikation für Führungskräfte wie für Unterstellte einen besonderen Stellenwert ein. Dementsprechend zeigte sich bei einer Befragung von 500 Top-Unternehmen, Banken und Versicherungen, dass Mitarbeitergespräche – allerdings nur nach offizieller Lesart – zu 99 Prozent durchgeführt werden (*Hossiep, Bittner* 2006).

Wie gestalten sich diese Gespräche aber tatsächlich? In Konfrontation mit der organisatorischen Realität scheinen solche Befunde geradezu absurd. Sie geben eher abstrakte Sollensvorstellungen als die tatsächliche Praxis wider. Abgesehen von solchen Vorgesetzten, die mit ihren Mitarbeitern nur per E-Mail kommunizieren, denken viele andere, dass die tagtäglichen Gesprächssequenzen zwischen Tür und Angel oder anlässlich von Teamsitzungen durchaus ausreichend seien. Wenn Sie dann aber innerhalb einer sehr institutionalisierten Form ein so genanntes Mitarbeitergespräch führen, verdient es vielfach gar nicht diesen Namen, wenn sich nämlich der Vorgesetzte zu wenig Zeit nimmt, nur selbst redet, anstatt zuzuhören, schlecht vorbereitet ist, Fragen und Antworten nur abhakt usw. Aus der Sicht der Mitarbeiter hat dagegen ein gezieltes Vier-Augen-Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern einen ganz erheblichen Stellenwert. Ist es doch die beste Gelegenheit, sich endlich einmal Feedback für die eigene Arbeit abzuholen, endlich einmal dem Chef etwas Wichtiges vorzubringen oder ihm die Meinung zu sagen usw. In der Tatsache, dass Mitarbeitergespräche von vielen Chefs eher bagatellisiert und dann unordentlich geführt werden, dokumentiert sich bei diesen ein eklatantes fachliches Defizit. Mitarbeitergespräche sind nämlich Bestandteil des Personalmanagements einer jeden Führungskraft. Allerdings ist im Sinne einer groben Differenzierung zu unterscheiden zwischen (1) dem periodischen Mitarbeitergespräch, (2) dem Zielvereinbarungsgespräch und (3) dem Personalbeurteilungsgespräch.

(1) Das *periodische Mitarbeitergespräch* mit dem direkten Vorgesetzten ist Teil des qualitativen Personalcontrollings. Dieses hat die Aufgabe, die Personalarbeit zu überprüfen, indem die gewünschte Führungssituation, der Soll-Zustand, mit dem tatsächlichen, dem Ist-Zustand, verglichen wird. „Dadurch lassen sich klimatische Zustände wie etwa die Qualität der Kooperation, der Umgang miteinander, der Spielraum für die Selbstverwirklichung des Mitarbeiters etc. analysieren“ (Oechsler 2000, 195). Periodisch geführte Mitarbeitergespräche dienen nicht nur der innerbetrieblichen Psychohygiene, dass also Führungskräfte die Leistung des einzelnen Mitarbeiters würdigen, ihm Gelegenheit geben, Wünsche oder Kritik vorzubringen; diese Gespräche dienen darüber hinaus der Weitergabe von Informationen, der Karriereentwicklung des Mitarbeiters usw. Das Spezifikum dieser Gespräche ist ihre Institutionalisierung. Das bedeutet, jeder Mitarbeiter weiß, dass er turnusmäßig „drankommt“. Für diese Gespräche bedarf es also keines besonderen Anlasses. Ebenfalls institutionalisiert, aber natürlich nicht periodisch sollten Mitarbeitergespräche stattfinden anlässlich des Eintritts von Mitarbeitern in die Organisation und anlässlich ihres Austritts. Auch für diese Gesprächsanlässe nehmen sich Vorgesetzte idealerweise ausreichend viel Zeit.

(2) Einen anderen Typ von Mitarbeitergesprächen stellen *Zielvereinbarungsgespräche* dar. Auch diese werden in vielen Organisationen turnusmäßig durchgeführt. Durch Zielvereinbarungen, denen immer die strategische Planung vorausgehen muss, stimmen Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern ab, welche operativen Ziele sie im Rahmen ihrer Tätigkeit realisieren sollen. Es handelt sich dabei um eine spezifische Führungshaltung: Vorgesetzte delegieren an ihre Mitarbeiter nicht einfach bestimmte Aufgaben, sondern sie beauftragen sie mit der Realisierung bestimmter Unternehmensziele. Da die jeweiligen Ziele aus einem gesamten Zielkonzept, also einer Zieltaxonomie abgeleitet werden sollten, ist die Führungskraft verpflichtet, die Ziele für den jeweiligen Mitarbeiter schon vorab zu überlegen. So finden diese Gespräche meistens relativ geplant statt.

(3) In der betriebswirtschaftlichen Managementliteratur werden Mitarbeitergespräche allerdings meistens mit *Beurteilungsgesprächen* gleichgesetzt. In Unternehmen geht es ja immer um die Erzeugung manifester Effekte. So finden wir etwa im „Lexikon der Betriebswirtschaft“ bei Thommen (1999, 365) die Erklärung: „Das Mitarbeitergespräch (Beurteilungsgespräch) ist ein offizielles Gespräch zwischen einem Mitarbeiter und einem Vertreter des Managements, meistens dem direkten Vorgesetzten. Es wird in regelmäßigen Abständen (z.B. einmal pro Jahr) oder beim Eintritt bzw. beim Verlassen der Unternehmung geführt. Themen von Mitarbeitergesprächen sind: Leistungs- und Verhaltensbeurteilung (Feedback über Stärken und Schwächen), zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters, Maßnahmen zur Beseitigung von Defiziten oder zur Vorbereitung auf neue Aufgaben, Vereinbarung neuer Ziele. Das Ergebnis eines Mitarbeitergesprächs wird meistens schriftlich festgehalten. Voraussetzung für die volle Wirksamkeit von Mitarbeitergesprächen ist eine Vertrauenskultur, die eine offene Kommunikation ermöglicht“. In dieser Beschreibung fließen zwar unterschiedliche Gesprächsanlässe zusammen, zentral bleibt aber die Beurteilung des Mitarbeiters.

Klassisch ist das Beurteilungsgespräch in der Form, dass ein Vorgesetzter einem unterstellten Mitarbeiter Feedback für seine Arbeitsleistung gibt. Heute finden wir allerdings unterschiedliche Varianten. Davon ist die 360 Grad-Beurteilung der breiteste Feedback-Ansatz. Hier wird die traditionelle Vorgesetztenbeurteilung auf eine „Rund-Um-Beurteilung“ erweitert. In diese fließt dann auch das Feedback von unterstellten Mitarbeitern und Kollegen auf gleicher Hierarchie-Ebene ein (vgl. Neuberger 1999).

Die Beurteilung durch unterstellte Mitarbeiter ist allerdings schon seit etlichen Jahren üblich. Dabei wird den Führungskräften ein Spiegel ihres Verhaltens aus der Sicht der Geführten vorgehalten. Das ist besonders in den Fällen relevant, in denen in einer Organisation neue Führungsstrategien implementiert werden sollen. Seltener finden wir Feedbacksysteme, bei denen auch die Urteile von Arbeitskollegen einbezogen sind. Diese Art der Beurteilung ist vor allem dort wichtig, wo Teamfähigkeit entwickelt bzw. gefördert werden soll. Manche Firmen wie etwa VW legen auch Wert auf Selbstbeurteilung, wobei diese dann zu der Fremdbeurteilung durch Vorgesetzte und Mitarbeiter in Beziehung gesetzt wird. Daraus versucht man zu ermitteln, inwieweit eine Person in der Lage ist, sich selbst realistisch einzuschätzen. (Gmür, Thommen 2006).

Vorgesetzte scheuen sich aber oft, Beurteilungsgespräche zu führen, weil sie diese allzu sehr als reine Kritikgespräche betrachten. So meinen auch *Steinmann & Schrey-ögg, G.* (2005, 808f.): „Viele Vorgesetzte sehen das Führen von Beurteilungsgesprächen als eine eher unangenehme Aufgabe an. Sie fühlen starke innere Widerstände, mit den Mitarbeitern offen über ihre Arbeitsleistung, ihre Stärken und ihre Schwächen zu sprechen. Bisweilen erhält das dann doch geführte Beurteilungsgespräch einen so peripheren und flüchtigen Charakter, dass die Mitarbeiter gar nicht erkennen, dass sie sich in einem Beurteilungsgespräch befinden. Die Mitarbeiter selbst sind allerdings meist sehr stark an dem Beurteilungsgespräch interessiert.“ Mehr noch als andere Bereiche der Personalfunktion bedarf deshalb das Mitarbeitergespräch einer vorbereitenden Schulung. Die Autoren betonen, dass sich für die Führung eines erfolgreichen Beurteilungsgesprächs die folgenden sechs Gesichtspunkte als relevant erweisen:

- Dialogorientierung: Wenn durch das Beurteilungsgespräch eine Verhaltensänderung beim Mitarbeiter herbeigeführt werden soll, ist es wichtig, dass er in aller Breite auch seine eigenen Vorstellungen, Gefühle usw. darstellen kann. Dann müssen Vorgesetzte nicht nur konzentriert zuhören, sie müssen auch auf alle Argumente und Fragen des Mitarbeiters in möglichst symmetrischer Weise eingehen.
- Wertschätzung: Gerade bei Gesprächen, die der Kritik dienen sollen, muss seitens des Vorgesetzten immer menschliche Wertschätzung zum Ausdruck kommen. Im anderen Fall kann der Mitarbeiter die Kritik nicht konstruktiv verarbeiten.
- Dosierte Kritik: Kritik sollte auch immer gut dosiert sein und mit Support gepaart werden. Im Übrigen führt zuviel Kritik nur zur Entmutigung.
- Arbeitsverhalten: Anlässlich solcher Gespräche ist es wichtig, dass sich die Führungskraft auf das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters beschränkt und nicht auch noch an seiner Persönlichkeit und deren Besonderheiten ansetzt.
- Entwicklungsziele: Bei Mitarbeitergesprächen sind möglichst konkrete Pläne für den Mitarbeiter und seine weitere Entwicklung im Beruf zu entwickeln.
- Offenheit: Solche Gespräche sollten prinzipiell offen, ohne besondere strategische Feinheiten geführt werden. Im anderen Fall kann das Vertrauensverhältnis zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter empfindlich beeinträchtigt werden.

Manche dieser Empfehlungen treffen sich mit Anregungen von Psychologen für die Gestaltung von Mitarbeitergesprächen. So plädiert etwa *Neumann* (1993) für einen Non-direktiven Gesprächsstil, bei dem das Zuhören einen zentralen Stellenwert einnimmt. Methodische Korrekturen allein „machen allerdings den Kohl nicht fett“. Das heißt, einige Trainingssequenzen zum Thema „non-direktive Gesprächsführung“ reichen bei Weitem nicht aus. Im Prinzip benötigen viele Führungskräfte eine systematische und kompakte Anleitung für diesen Bereich. So mehren sich in den letzten Jahren

die Anzeichen, dass Mitarbeitergespräche, die durch Supervision, Coaching oder Mentoring begleitet und/oder durch Trainings vorbereitet werden, einen weitaus höheren Grad an Professionalität erhalten. Das ist besonders in solchen Milieus notwendig, in denen Mitarbeitergespräche bislang noch kaum üblich waren oder nur straff ritualisiert stattfanden. Und von solchen Aktivitäten wollen wir in diesem Heft berichten.

Im ersten Hauptbeitrag präsentiert *Daniel Richter* „Das Mitarbeitergespräch in der Kirche“. Genauer gesagt, es geht hier um Jahresgespräche mit evangelischen Religionspädagogen in Bayern. Dieser Beitrag ist schon deshalb lesenswert, weil der Autor im Sinne eines Grundlagenaufsatzes sehr differenzierte Abgrenzungen verschiedener Beratungsformate behandelt, aber auch zwischen unterschiedlichen Formen des Mitarbeitergesprächs. In einem exemplarischen Sinn rekurriert er im Verlauf seiner Ausführungen auch immer wieder auf ethische Implikationen solcher Gespräche. Im Kontrast zum ersten Autor werden im zweiten Beitrag von *Claudia Eilles-Matthiesen* Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern thematisiert, die sich zunächst nicht als „Mitarbeitergespräche“ im traditionellen Sinn bezeichnen lassen. Hier geht es um „situative Beratung als Führungsaufgabe“. Die Autorin thematisiert anhand einer Reihe von Beispielen, dass Führungskräfte aufgrund ihrer Position oft gezwungen sind, Beratungssequenzen zu gestalten. Sie plädiert dafür, dass auch diese in Analogie zu institutionalisierten Mitarbeitergesprächen möglichst reflektiert wahrgenommen werden. Der Beitrag von *Bettina Elvers* befasst sich ebenfalls mit derzeit noch vergleichsweise ungewöhnlichen Formen von Mitarbeitergesprächen. Sie beschreibt „Feedbackinstrumente als Schlüssel zur Personalentwicklung“ in der Hochschule, genauer in der Technischen Universität Berlin. In Anbetracht des aktuellen Reformdrucks auf deutsche Universitäten sei auch hier das Thema „Führung“ neuerdings von größter Bedeutung. Die Autorin zeigt in ihrem Beitrag, wie sie Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen zu gegenseitigen Feedbackprozessen anregt, um dadurch eine neue Führungskultur zu befördern.

Im ersten Praxisbericht zeigt *Sabine Kohl*, wie Mitarbeitergespräche in einem Kreditinstitut nicht nur der Förderung der Mitarbeiter, sondern auch der gesamten Entwicklung der Bank dienen sollen. Daran anschließend geht es im Beitrag von *Heidi Möller*, *Claudia Meister-Scheytt* und *Gabriela Edlinger* noch einmal um Mitarbeitergespräche an der Hochschule, diesmal an einer österreichischen Universität. Hier sollen durch sie sogar neu etablierte Strukturen stabilisiert und gefördert werden. *Sabine Hesse* erläutert in ihrem Beitrag detailliert Konzept und Inhalte des seit 2000 praktizierten Mitarbeitergesprächs in einem großen Sozialverband und zeigt den Nutzen für alle Beteiligten auf. Auch die katholische Kirche ist heute, wie *Hermann Josef Ingenlath* darstellt, einem erheblichen Innovationsdruck ausgesetzt. Diesen versucht sie neben anderen Personalentwicklungsinstrumenten auch durch Mitarbeitergespräche aufzufangen.

Im Diskurs thematisiert *Stefan Kühl* eine professionssoziologische Fragestellung: Welche Funktion haben eigentlich Supervision und Coaching für Organisationen? Er meint, als personenzentrierte Beratungsformen tragen sie vorrangig dazu bei, Konflikte als interaktive Phänomene im System zu isolieren. Die Organisation ist dann von ihnen entlastet, sie unterliegen „Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung.“

Astrid Schreyögg, Berlin

Literatur

- Gmür, M., Thommen, J.-P. (2006): Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement. Zürich: Versus.
- Hossiep, R., Bittner, J.E. (2006): Reden wir darüber ... Der stille Erfolg des Mitarbeitergesprächs in deutschen Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2/3, 41-44.
- Menzel, W., Grotzfeld, S., Haub, C. (2006): Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen (6. Aufl.). Freiburg u.a.: Haufe Mediengruppe.
- Neuberger, O. (1999): Das 360-Grad-Feedback. Alle fragen? Alles sehen? Alles sagen? München, Mering: Hampp.
- Neumann, P. (1993): Das Mitarbeitergespräch. In: v. Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Oechsler, W. (2000): Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (7. Aufl.). München, Wien: Oldenbourg.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Thommen, J.-P. (1999): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Versus.

In eigener Sache

Liebe Leserin, lieber Leser,

mit Erscheinen des nächsten Heftes in 2007 wird es die Zeitschrift nicht nur als Print, sondern zusätzlich auch in digitaler Form geben. Sie erhalten dadurch die Möglichkeit, in den Inhalten der Zeitschrift zu recherchieren und dabei auch ein digitales Archiv zu nutzen. Die Bezugsmöglichkeiten wurden entsprechend erweitert. Den aktuellen Stand mit Preisen finden Sie im Impressum des vorliegenden Heftes.

Mehr zur Nutzung der digitalen Seiten Ihrer Zeitschrift erfahren Sie an dieser Stelle in Heft 1/2007.

Bis dahin wünschen wir Ihnen besinnliche Weihnachtstage und einen guten Übergang ins neue Jahr,
Ihr

Dr. Reinald Klockenbusch
Ltg. VS Verlagsprogramm

Soziale Arbeit

Aktuelle Neuerscheinungen

Hans J. Nicolini

Finanzierung für Sozialberufe

Grundlagen – Beispiele
– Übungen

Dieses Lehrbuch gibt Überblickswissen zu Instrumenten, mit deren Hilfe Finanzierungsplanungen erstellt, kontrolliert und durchgeführt werden. Neben Übungsaufgaben mit Lösungen und Checklisten enthält das Buch auch hilfreiche finanzmathematische Tabellen.

2006. 232 S. Br. EUR 21,90
ISBN 978-3-531-15012-3

Franz Herrmann

Konfliktarbeit

Theorie und Methodik
Sozialer Arbeit in Konflikten

Analysiert werden die Konfliktpotenziale in den Strukturen der Sozialen Arbeit und in Abgrenzung zu anderen Professionen (Justiz, Polizei, Therapie) wird der spezifische Zugang Sozialer Arbeit zu Konflikten aufgezeigt.

2006. 211 S. Br. EUR 19,90
ISBN 978-3-531-15067-3

Bernd Dollinger /
Jürgen Raithe (Hrsg.)

Aktivierende Sozialpädagogik

Ein kritisches Glossar

Aktivierung: Leitbild der
Transformation?

2006. 233 S. Br. EUR 19,90
ISBN 978-3-531-14973-8

*Erhältlich im Buchhandel oder
beim Verlag.
Änderungen vorbehalten.
Stand: Dezember 2006.*

VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

www.vs-verlag.de

Abraham-Lincoln-Str. 46
65189 Wiesbaden
Tel. 06 11. 78 78 - 245
Fax 06 11. 78 78 - 400