

Mitarbeitergespräch in der öffentlichen Verwaltung - Eine Erfahrungsbilanz

von Margit Oswald, Reinhart Nagel und Rudolf Wimmer

Seit heuer ist das Mitarbeitergespräch in der Verwaltung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gesetzlich vorgesehen.

Auf Grund der langjährigen beratenden Erfahrung mit dem Mitarbeitergespräch haben die Verfasser den möglichen Nutzen aber auch die Grenzen dieses Instrumentes sowohl in der Verwaltung als auch in vielen Unternehmen kennengelernt. Aus ihrer Sicht stößt das Mitarbeitergespräch dabei in der Verwaltung auf eine besondere Organisationsstruktur, die es zu kennen gilt, um die Chancen dieses Steuerungsinstrumentes wirksam werden zu lassen.

Die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung lassen dem Mitarbeitergespräch einen gegenüber anderen Sektoren unserer Gesellschaft besonderen Stellenwert zukommen. Die Einführung des Mitarbeitergespräch stößt jedoch auf verwaltungsspezifische Eigenheiten, die eine sorgfältige Implementierung erfordern. In diesem Artikel werden einige Aspekte dieser „inneren Verwaltungslogik“ des Mitarbeitergespräch aus externer Beratersicht beschrieben.¹⁾

Zur inneren Logik des Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch verknüpft die Anforderungen einer Verwaltungseinheit mit dem Eignungsprofil eines dort arbeitenden Mitarbeiters (siehe Abb. „Die innere Logik des Mitarbeitergespräch“ auf Seite 29).



Margit Oswald

Auf Grund der spezifischen Aufgabenstellung der einzelnen Organisationseinheiten ergeben sich ganz spezifische Erwartungen und Kernaufgaben an eine Stelle. Dieses Anforderungsprofil wird durch die strategische Ausrichtung der Verwaltungseinheit bestimmt. Die Entwicklungsdynamik der letzten Jahre gerade auch im



Reinhart Nagel
Foto: Th. Reinagl

öffentlichen Dienst hat zu einer Dynamisierung dieser Anforderungsprofile geführt. Für das Mitarbeitergespräch bedeutet dies, daß auf Grund dieser Änderungsdynamik laufend veränderte Erwartungen und Aufgabenstellungen mit dem „Stelleninhaber“ kommuniziert und vereinbart werden müssen.

Auf der „anderen Seite“ steht ein bestimmter Mitarbeiter mit einem konkret beobachtbaren Leistungsverhalten und

mit einem möglichen Potential. Es liegt in der Natur der Sache, daß zwischen Anforderungsprofil der Organisation und dem Eignungsprofil eines bestimmten Mitarbeiters immer wieder eine unterschiedlich große Qualifikationslücke besteht.

Das Mitarbeitergespräch ist ein geeignetes Instrument, diese Koppelung zwischen



Rudolf Wimmer
Foto: H. Nessler

den Anforderung der Organisation und dem tatsächlichen Leistungsverhalten mit dem betroffenen Mitarbeiter in einem wertschätzenden Gespräch herzustellen. Auf Grund der sich daraus ergebenden Qualifikationslücke können die individuellen Lernfelder identifiziert und mit unterschiedlichen Personalentwicklungsmaßnahmen geschlossen bzw. verringert werden.

Kommunikationsformen in der Verwaltung

Die verwaltungsspezifische Kommunikationsform der Weisung ist eine besonders ausgeprägte Form der Einwegkommunikation. Diese formelle Einwegkommunikation wird häufig als unbefriedigend erlebt. Die unbefriedigende formelle Kommunikation hat aber in vielen

Verwaltungseinheiten dazu geführt, daß wichtige Themen meist im informellen Rahmen besprochen und die formellen Kommunikationskanäle (wie etwa lähmend ritualisierte Sitzungen) dadurch weitgehend sinnentleert wurden und für die konkrete Zusammenarbeit in der Behörde wenig Bedeutung haben.

Diese strukturelle Kommunikationslosigkeit in der Verwaltung fördert die schon bestehende systemimmanente Vereinzelung und Abkapselung vieler Arbeitsbereiche noch weiter. Mit anderen Worten: Jeder steuert tendenziell das Geschehen in der Verwaltung im Rahmen unpersönlicher Spielregeln selbst. Das operative Geschehen wird durch Routineprozeduren gesteuert. Allerdings ist Führung hier auch relativ unnötig (denn das Ausfüllen von Urlaubsscheinen und die formelle Kontrolle von Verwaltungsabläufen erfordert keinen Führungsaufwand, der diese Bezeichnung auch tatsächlich verdiente).

In dem Ausmaße als die Verwaltung einem Veränderungsdruck (meist) von außen ausgesetzt ist (etwa durch die steigende Aufgabenfülle bei weniger Personal), wird aber strategische Steuerung der einzelnen Stellen und Personen wichtiger und das Kommunikationsproblem der Verwaltung wird zu einem Effizienzproblem für den öffentlichen Dienst.

Intensivierung der Kommunikation

Angesichts dieser Herausforderungen ist das Mitarbeitergespräch ein Instrument der Steuerung von Prioritäten und soll manche sinnentleerte formelle Kommunikation in der Verwaltung wieder qualitativ anreichern.

Wir beobachten allerdings oft, daß die Kooperation zwischen den Hierarchieebenen weitgehend „gestört“ ist und – wie oben erwähnt – im Alltag durch informelle Strukturen ersetzt wird. In dieser Situation kann das Mitarbeitergespräch einen wichtigen Beitrag zur Wiederherstellung von Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen leisten.

So besteht in der Verwaltung häufig der vordergründigste Nutzen des Mitarbeiter-

gespräches darin, daß strukturell wieder eine echte Gesprächsbasis zwischen den Hierarchieebenen hergestellt wird und daß dadurch die Chance besteht, daß zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wieder substantiell über das Arbeitsgeschehen kommuniziert wird.

Widerstand mancher Mitarbeiter

Das Mitarbeitergespräch als Gesprächsform mit formaler Zweiweg-Kommunikation ist eine Musterunterbrechung der vorherrschenden informellen Gesprächskultur. Die skizzierte systematische Entwertung der Kommunikation mit den Führungskräften, denen nur wenig zuge-traut wird, hat nämlich den „angenehmen“ Nebeneffekt, sich vor dem Einfluß der Vorgesetzten zu schützen und damit auf der Aufgabenebene weitgehend autonom bleiben zu können.

Die Musterunterbrechung durch das Mitarbeitergespräch stört die gewohnte Kommunikationskultur und kann daher durchaus nicht selten auch Irritationen bei Mitarbeitern auslösen, weil eine wirkliche Auseinandersetzung mit dem Vorgesetzten befürchtet wird.

Aus dieser Musterunterbrechung resultiert aus unserer Sicht auch der Hauptwiderstand gegen das Mitarbeitergespräch, weil es den gewohnten informellen Strukturen gegensteuert. Tendenziell bewirkt das Mitarbeitergespräch daher eine Stärkung der formellen Führungsstrukturen: Sich mit seinem Vorgesetzten wirklich auseinandersetzen zu müssen und sich von diesem gar beeinflussen zu lassen, ist eine kopernikanische Wende der üblichen häufig von Abwertung gekennzeichneten Führungskultur. Dies kann mittelfristig zu einer neuen Kooperationsbeziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft führen. Ein Umstand, der Verwaltungseinheiten letztlich erst wieder steuerbar macht.

Befürchtungen der Führungskräfte

Das Mitarbeitergespräch ist durch das Element des Feedbacks über die

gegenseitigen Kooperationsbeziehungen auch eine Einladung zur **Selbstthematisierung von Führungskräften** und ihrer Führungsleistung. In der öffentlichen Verwaltung haben sich viele Führungskräfte darauf eingerichtet, diese Selbstthematisierung konsequent zu vermeiden. Im Unterschied zur Situation in Privatunternehmen sind die Führungskräfte im öffentlichen Dienst bekanntermaßen durch einen weitgehenden Kündigungsschutz gesichert. Daher besteht auf der persönlichen Ebene kein wirklicher Grund, die eigene Führungsqualität kritisch zu hinterfragen, da die Gefahr eines „Konkurses der Verwaltung“ einerseits und die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes wegen „Führungsunfähigkeit“ in der Praxis nicht besteht. Ein Zwang zum Führungslernen ist daher existenziell nicht gefordert und obliegt dem persönlichen Engagement und Berufsethos der einzelnen Führungskraft.

Ein weiterer mit der Unkündbarkeit verbundener Aspekt besteht darin, daß die Reparaturfunktion, die dem Mitarbeitergespräch innewohnt, weniger wirksam ist, da Fehler in der Verwaltung im Prinzip konsequenzenlos bleiben. Da die betroffenen Partner nicht auseinandergehen können, kann das Feedback als riskant eingeschätzt werden, weil dadurch der langjährig gefundene „Modus vivendi“ ev. nicht mehr aufrechtzuerhalten ist. Die natürliche **Alternative eines Wechsels** ist im öffentlichen Dienst **weitgehend versperrt**, da kein funktionierendes durchlässiges System der Mitarbeitermobilität besteht. Häufig sind in der Verwaltung daher leider nur Unqualifizierte unfreiwillig mobil.

Da befürchtet wird, daß die Thematisierung von Problemen im Mitarbeitergespräch zu einer **Verschlechterung der Situation** beitragen könnte, werden substantielle Themen vorsorglich vermieden. Durch diese Vermeidung kann ein Tabu entstehen, das zunehmend schwieriger zu bearbeiten und zu verbessern ist. Da diese Vermeidungsspirale gerade auch für die Führungsbeziehung gilt, erklärt, warum eine Thematisierung langjährig eingespielter Kooperationsbeziehungen manchmal besonders schwierig ist.

Die Paradoxie besteht häufig darin, daß gerade dort, wo besonders belastete

Beziehungen anzutreffen sind, die meiste Angst vor dem Mitarbeitergespräch besteht, „daß das Mitarbeitergespräch nichts nutzt und daß es schlechter wird und man trotzdem miteinander weiter arbeiten muß“. Dies ist ein Spezifikum des öffentlichen Dienstes. Denn eine wichtige Differenz zu anderen Organisationstypen besteht darin, „sich nicht trennen zu können“. Gerade deshalb steht hier die vertrauensbildende Funktion des Mitarbeitergesprächs so sehr im Vordergrund.

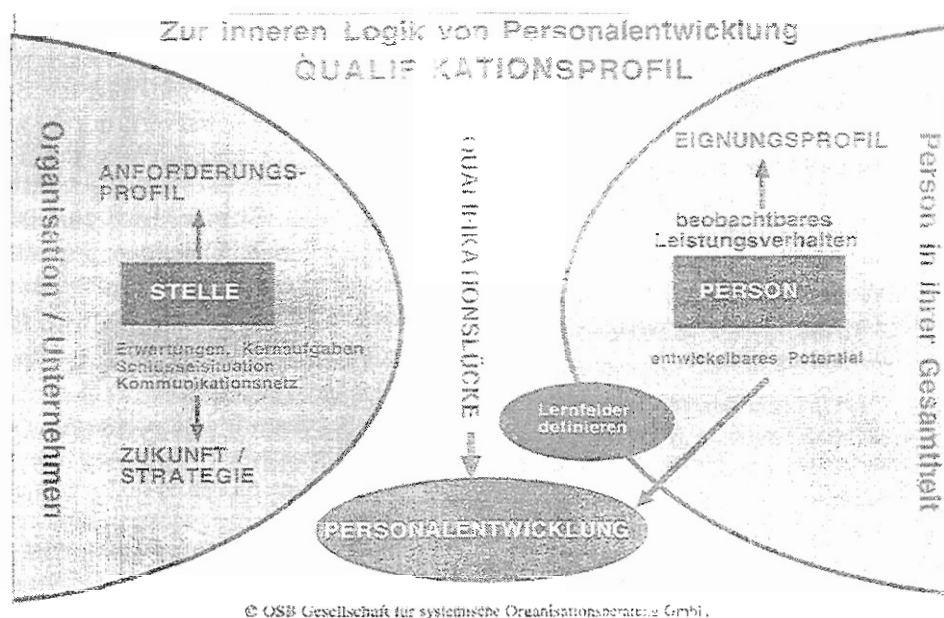
unserer Arbeit in der öffentlichen Verwaltung haben wir viele Belege gefunden, wieviel eine Organisation Kraft aufwenden muß, um diese nichtgelösten Probleme vor sich herzuschieben. Und nur der verbleibende Rest der Energie kann dann für die eigentliche Arbeit eingesetzt werden. Je weniger eine Organisation in der Lage ist, diesen Selbstreparaturmechanismus zu nutzen, desto mehr ist sie gezwungen, Ihre Energie für die Bewältigung dieser nichtgelösten Altlasten aufzuwenden.

davon überzeugen zu wollen, daß das Mitarbeitergespräch „sicher etwas bringt“. Damit ist der Vertreter des Mitarbeitergesprächs schon auf der Verliererstraße. Denn dieses Instrument kann den Betroffenen weder eingeredet noch befohlen werden. Sie müssen den Nutzen selbst erkennen. In der Einführungsphase geht es deshalb primär darum, den Gesprächspartnern die Verantwortung für die Qualität dieses Instrumentes zu übertragen. Die Betroffenen sind selbst für die Qualität ihres Gesprächs verantwortlich. Sie haben die Wahl, daraus ein formelles Ritual zu machen oder es ernsthaft für einen zwischenmenschlichen Austausch zu nutzen. Wenn sie sich allerdings innerlich als Kooperationspartner in der gemeinsamen Arbeit aufgegeben haben und daran nichts ändern wollen, dann hat auch das Mitarbeitergespräch keine Chance.

Wenn einer der Beteiligten allerdings das Gefühl hat, daß die Folgekosten einer solchen Kooperationsbelastung auf Dauer zu hoch sind, dann entsteht zumindest die Chance einer Veränderung. Mindestens einer der Beiden muß innerlich bereit sein, „es noch einmal zu versuchen“. Hier liegt sicherlich die größere Verantwortung beim Vorgesetzten: Kann es eine Führungskraft verantworten, daß sie ihren Mitarbeiter aufgegeben hat? Kann es sich der oder die Vorgesetzte leisten, als Führungskraft abgedankt zu haben?

Für die Wirksamkeit des Mitarbeitergesprächs in der Verwaltung braucht es Führungskräfte, die die emotionalen Folgekosten einer gestörten Kooperationsbeziehung (Demotivation und innere Kündigung) nicht mehr tragen wollen und das Mitarbeitergespräch für eine Verbesserung der Führungskultur nutzen wollen. Das heißt, für das Gelingen des Mitarbeitergesprächs in der Verwaltung sind Führungskräfte erforderlich, die sich mit der Rolle als „Erster Sachbearbeiter“ nicht abfinden wollen und ihre Führungsfunktion mit Leben erfüllen wollen. Solche Führungskräfte erkennen, den eigentlichen Nutzen dieses Instrumentes und sehen, daß sie sich damit ihre alltägliche Führungsarbeit erleichtern können.

¹⁾ Anfang 1999 erscheint im renommierten Stuttgarter Verlag Klett-Cotta von den Autoren dieses Beitrages ein Buch über die Einführung des Mitarbeitergesprächs unter dem Titel „Offene Worte – Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument“.



„Mitarbeitergespräch als Selbstreparaturmechanismus“

Auf der anderen Seite hat das Mitarbeitergespräch in der Verwaltung auch eine hohe Attraktivität, weil ihm ein Vorsorgemechanismus zum Abbau von sozialen Verletzungen innewohnt. Auch in der öffentlichen Verwaltung haben wir öfters Arbeitsbeziehungen vorgefunden, wo die Partner über die Jahre hinweg die Sicherheit gewonnen haben, „daß da nichts mehr nutzt, daß da Hopfen und Malz verloren ist und daß jede Investition sinnlos ist“. Mit anderen Worten: Situationen, wo sich die Kooperationspartner aufgegeben haben.

In Systemen, wo es wenig „eingebaute Selbstreparaturmechanismen“ - wie es das Mitarbeitergespräch ist - gibt, werden Probleme häufig wie ein „Schneepflug“ über Jahre vor sich hergeschoben. In

Wir beobachten häufig eine große Ambivalenz in der Verwaltung im Umgang mit dem Mitarbeitergespräch - zwischen Hoffnung „vielleicht ist da doch noch was machbar“ und der inneren Sicherheit, daß „eh alles nichts mehr nutzt“. Daher ist die Präventionsfunktion, die dem Mitarbeitergespräch innewohnt, gerade in der Verwaltung besonders wichtig und zeitigt erfahrungsgemäß gute Erfolge und vielfältige positive Impulse für die Weiterentwicklung der Organisationskultur.

Chance für eine Verbesserung der Führungskultur

Bei Informationsveranstaltungen zum Mitarbeitergespräch besteht für die Promotoren des Mitarbeitergesprächs die Verführung darin, die Mitarbeiter