

# Das Mitarbeitergespräch zwischen Inszenierung und Authentizität

Führungskräfte sozialer Organisationen  
im Umgang mit dem Mitarbeitergespräch

# Persönliche Vorstellung



**Sandra Veigl**

Diplom Sozialpädagogin / Master of Arts

# Die Entstehung der Forschungsidee

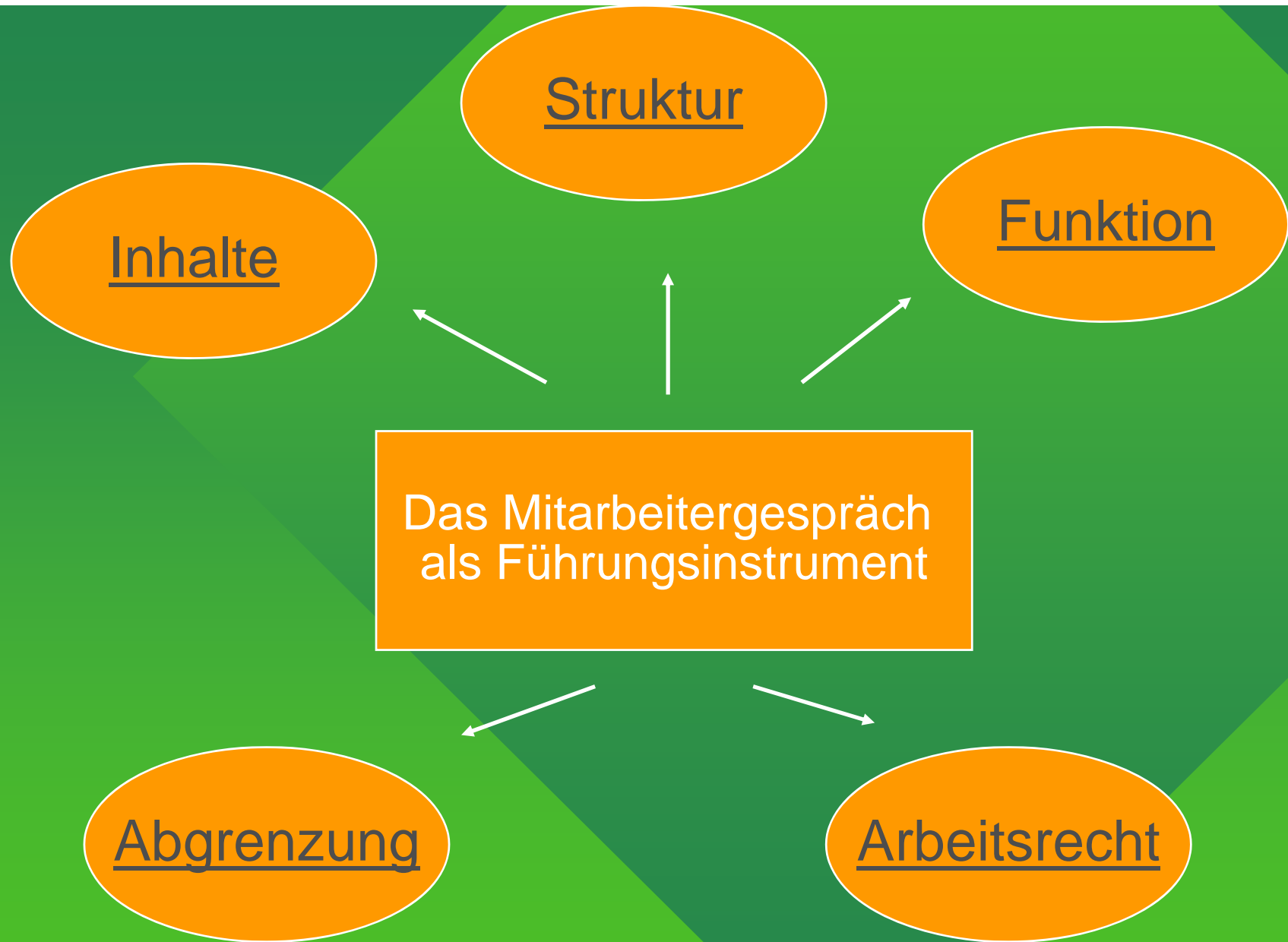
- Einführung des „Mitarbeitergespräches“ in der Kreisverwaltung
  - Sehr unterschiedliche Vorgehensweisen
- **Erkenntnis:**
  - Gute Methode
  - Erfolg scheint abhängig von der Handhabung
  - Wo liegen für Führungskräfte Schwierigkeiten?

# Forschungshypothese

- Wichtige Grundlage der Methode =  
Überzeugende und authentische Handhabung
- Emotionaler Umgang und Widerstände von  
Führungskräften finden wenig Beachtung,  
beeinflussen den Umgang mit der Methode  
jedoch entscheidend.
- Schulung in Bezug auf Struktur und  
Zielsetzung reicht nicht aus.

# Forschungsfrage

- Umgang mit der Methode?
- Wichtige und schwierige Aspekte im Umgang mit der Methode ?
- Welche Rolle spielen Authentizität und der Umgang mit Emotionen im MAG?
- Spielen neben den erlernten Kompetenzen auch weitere wichtige Aspekte für Führungskräfte, in der Durchführung dieser Methode eine Rolle ?



# Die qualitative Erhebung

- Interviewpartner/innen
- Leitfadeninterview
- **Auswertung der Ergebnisse**
  - Sequenzanalyse
  - Tiefenhermeneutische Analyseaspekte

# Das Leitfadeninterview

- Die Übernahme der Leitungsfunktion und die persönliche Entwicklung
- Die Aneignung der Methode des Mitarbeitergespräch als fachliche Kompetenz
- Strategien im Umgang mit dem Mitarbeitergespräch

# Das Mitarbeitergespräch zwischen Inszenierung und Authentizität - Die Ergebnisse -

- Rollenidentität von Führungskräften im Mitarbeitergespräch
- Das Mitarbeitergespräch zwischen Widerstand und Wertschätzung
- Emotionen und Gefühle im Mitarbeitergespräch
- Vertrauen im Mitarbeitergespräch
- Wahrhaftigkeit im Führungsverhalten

# Rollenidentität von Führungskräften im Mitarbeitergespräch

- Rollenkonflikte im Mitarbeitergespräch
  - Inter-Sender-Konflikt
  - Personen-Rollenkonflikt
- Führungsdilemmata im Mitarbeitergespräch

# Das Mitarbeitergespräch zwischen Widerstand und Wertschätzung

*„Offenbar ist es eine menschliche Eigenart, auf die Fragen und Probleme, die uns betreffen, ambivalent, das heißt mit einem inneren Einerseits-Andererseits zu reagieren. (...) solche Ambivalenzen sind zwar seelischer Regelfall, gleichwohl aber schwer auszuhalten.“*

Friedemann Schulz von Thun

- **Abwehrmechanismen in Führung und Leitung**
- **Abwehrmechanismen im Mitarbeitergespräch**

# Emotionen und Gefühle im Mitarbeitergespräch

- Emotionen und Gefühle im Mitarbeitergespräch
  - Führungskräfte im Umgang mit Emotionen /Gefühlen
- Die Ritualisierung des Mitarbeitergespräches
  - Auswirkungen des Rituals

# Vertrauen im Mitarbeitergespräch

- Vertrauen im Mitarbeitergespräch
- Das „Gefangenendilemma“ im Mitarbeitergespräch

# Wahrhaftigkeit im Führungsverhalten

*„Wie angenehm ließe es sich unter uns leben, wenn die äußere Haltung immer die Beschaffenheit des Herzens widerspiegeln würde.“ Jean-Jacques Rousseau,*

- Authentizität im Mitarbeitergespräch
  - Parallele zur Rollenidentität
  - Parallele zu den Abwehrmechanismen
  - Parallele zur Vertrauensbeziehung

# FAZIT



Das Mitarbeitergespräch als „kommunikative Leistung“

- Rollenidentität
- Selbstreflexion / Selbstbewusstsein
- Fähigkeit zur Abgrenzung
- Empathie
- Mut zu Führung und Leitung

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

# Inhalte des Mitarbeitergespräches

- Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation
- Rückmeldung über erbrachte Leistungen und Veranschaulichung von Kriterien für die Beurteilung der Arbeitsergebnisse
- Positionierung der Aufgaben und Ziele des/der Mitarbeiters/in im Rahmen übergeordneter Unternehmensziele
- Klare Abgrenzung des Handlungsspielraums bzw. auch der Entscheidungskompetenz des /der Mitarbeiter/in.
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen unter Berücksichtigung von persönlichen Fähigkeiten und Interessen. Hierbei können auch konkrete Vereinbarungen über Fördermaßnahmen die Folge sein.



# Struktur des Mitarbeitergespräches

- Regelmäßigkeit
- Angemessene Atmosphäre
  - Rückschau
  - Eignungsschwerpunkte
  - Führung und Zusammenarbeit
  - Ziele, Aufgaben und Erfolgskriterien
  - Entwicklungsmaßnahmen



# Funktion des Mitarbeitergespräches

- Das volle Potential der Mitarbeiter/innen für den Erfolg der Organisation nutzbar zu machen.
- Balance der Anforderungen
- Zusammenarbeit verbessern
- Identifikation mit Aufgaben und Strukturen
- Selbständige Arbeit mit Entscheidungsspielraum
- Transparente Ziele der Organisation



# Abgrenzung zu anderen Gesprächsformen

- Einzelgespräche
- Vorbereitung anhand klar definierter Kriterien
- Es enthält Aspekte von einem
  - Beratungsgespräch
  - Zielsetzungsgespräch
  - Fördergespräch
  - Problemlösegespräch



# Arbeitsrechtliche Betrachtung

- Fürsorgepflicht §619 BGB
  - Interessen des/der Mitarbeiters/in so zu wahren, wie dies unter Berücksichtigung der Interessen des Unternehmens / Kollegen/innen verlangt werden kann.
  - Verschwiegenheitspflicht im Hinblick auf persönliche Daten des Arbeitnehmers
  - die Achtung seiner Persönlichkeit (Schutz vor Mobbing u.ä)
  - die Pflicht zur Gleichbehandlung.



# Das Gefangenendilemma - Entscheidungstheorie -

Gefangener A	Gefangener B	
	B schweigt	B gesteht
A schweigt	A 2 Jahre Haft / B 2 Jahre Haft	B frei / A 5 Jahre Haft
A gesteht	A frei / B 5 Jahre Haft	A 5 Jahre Haft / B 5 Jahre Haft

		Mitarbeiter/in	
		FORMALE KOMMUNIKATION -	OFFENE KOMMUNIKATION -
Führungskraft	Mitarbeitergespräch		
	FORMALE KOMMUNIKATION -	Beide halten sich bedeckt und bleiben auf einer formal-oberflächlichen Ebene. Vermeidung kritischer Themen.	Die Führungskraft zieht sich zurück auf Formalien – Misstrauische Haltung.  Mitarbeiter/in macht sich angreifbar und gefährdet Vertrauensbeziehung zur Führungskraft.
	OFFENE KOMMUNIKATION -	Mitarbeiter zieht sich zurück auf Formalien – Misstrauische Haltung.  Führungskraft macht sich angreifbar und gefährdet Vertrauensbeziehung zum Mitarbeiter.	Beide öffnen sich und schaffen damit ein Klima für Vertrauen und ehrliche Kooperation.

