

## **Individuelle Entwicklung durch Mitarbeiterentwicklungsgespräche**

### **Dialogische Führungsfähigkeit als Ermöglichung persönliche Entwicklung im organisationalen Kontext – Gestaltungsempfehlungen für Mitarbeiterentwicklungsgespräche (MEG)**

Thematisch ist die Arbeit im Dialogischen Management (nach PETERSEN 2003) angesiedelt. Durch das 1972 in Kraft getretene Betriebsverfassungsgesetz kann ein Anspruch des Mitarbeitenden abgeleitet werden, über die eigenen Leistungen und das eigene Verhalten Rückmeldung zu erhalten (vgl. HOSSIEP u.a. 2008, 1). Mitarbeiterentwicklungsgespräche im hier verstandenen Sinne sind anlassfreie Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, welche in der Regel einmal jährlich stattfinden und auf die Entwicklung der Mitarbeitenden abzielen. Da Mitarbeiterentwicklungsgespräche analog zu periodischen Mitarbeitergesprächen gestaltet sind, bleiben diese somit methodisch und inhaltlich unter ihren Möglichkeiten. Daneben wird Mitarbeitenden und Führungskräften – im Sinne von Teilhabe - die Chance auf persönliche Weiterentwicklung vorenthalten, da der Dialog (im Sinne von BOHM 2008 und BUBER 2009) als Teil der Führungsaufgabe in Mitarbeiterentwicklungsgesprächen nicht gelebt wird. „Ein Blick hinter die Kulissen vieler Unternehmen zeigt aber, daß [sic] dieses Instrument durch sorglose Einführung und mangelnde interne Pflege häufig nicht wirklich gelebt wird oder gar zu einem sinnentleerten bürokratischen Ritual verkümmert ist.“ (NAGEL u.a.1999, 9). Bestätigt werden kann dies durch eine eigene Studie bei der Bayer MaterialScience AG, in der die Erwartungen, welche Mitarbeitende und Führungskräfte an das Mitarbeiterentwicklungsgespräch haben, untersucht wurden.

Die Arbeit setzt auf dem Forschungsdefizit auf, dass kein Modell existiert, welches die Gestaltung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen im Kontext dialogischer Führung beinhaltet. Dabei soll Antwort auf die Frage geliefert werden, wie Mitarbeiterentwicklungsgespräche unter dem Ansatz eines dialogischen Führungsverständnisses im organisationalen Kontext gestaltet werden sollen. Daneben soll weiter erforscht werden, welche Bedeutung ein dialogisches Führungsverständnis im Rahmen von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen hat, um selbstbestimmte, auf gleichberechtigter Ebene fußende Entwicklungsprozesse zu ermöglichen. Auf dieser Basis soll dann ein Modell eines dialogisch orientierten Mitarbeiterentwicklungsgesprächs entwickelt werden.

Ausgehend von der »traditionellen« Sichtweise auf Führung und Mitarbeiterentwicklung als weitgehend monokausales, auf scheinbar gefügte »One-best-Way« Lösungen zurückgreifendes Phänomen der Personalführung werden die Grenzen dieses Ansatzes aufgezeigt. Vor dem Hintergrund sich verändernder Mitarbeiteransprüche an die Mitgestaltung von Führungsprozessen, ihre individuelle Entwicklung im Unternehmen bzw. die Sicherstellung ihrer Employability lässt sich ein Veränderungsbedarf im Führungsverständnis ableiten. Personalführung kann in diesem Kontext aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, bspw. aus Sicht der Mitarbeiterbindung, sozialen Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden oder dem Gelingen eines auf Erkenntnisgewinn und Teilhabe im Führungsgeschehen basierenden Führungsverständnisses. Unter dem Aspekt nachhaltiger Führung erscheint somit geboten, ein anderes Führungsverständnis zu entwickeln und den beteiligten Akteuren (er-)lebbar zu machen. Ein solcher Ansatz kann in dem Konzept der dialogischen Führung liegen. Im Dialog geht es nicht darum, dass etwas gesagt wird. Es entsteht ein Austausch mit Tiefgang, der im Alltag nicht möglich ist. ISAACS (2002,21) dazu: „Der Dialog ist die gelebte Ergründung *in* und *zwischen* Menschen.“ Versteht man Dialog als das gemeinsame Sich-Einlassen auf neue Formen des Miteinanders im Führungskontext, innerhalb dessen die beteiligten Akteure zunächst das Wagnis eingehen, tradierte Rollen und Handlungsweisen aufzubrechen, eröffnen sich für die Dialogpartner neue Perspektiven auf Führung und individuelle Entwicklung. Dialogische Führung erkennt den einzelnen Menschen als gleichberechtigten Partner im organisationalen Führungsgeschehen an, dessen Beitrag zur Wahrheitssuche und zum Erkenntnisgewinn erst durch die weitgehend hierarchiefreie Austauschbeziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden gewürdigt wird. Auf diesem Ansatz fußend, werden Gestaltungsempfehlungen für ein dialogisches Mitarbeiterentwicklungsgespräch erarbeitet.

#### **Christina Hansmann:**

-Doktorandin an der Universität Koblenz-Landau, Erziehungswissenschaft, Betreuung: Prof. Dr. Jendrik Petersen

-Wiss. Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik, Wissenschaftliche Hochschule Lahr, Prof. Dr. Michael Klebl

[christina.hansmann@whl-lahr.de](mailto:christina.hansmann@whl-lahr.de)/Christina Hansmann, An der Säge 7, 77654 Offenburg/ Handy 0171 460 36 80

**BOHM, David (2008):** *Der Dialog*, 5. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag

**BUBER, Martin (2009):** *Das dialogische Prinzip*, 11. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus

**HOSSIEP, Rüdiger/BITTNER, Jennifer Ester/Berndt, Wolfram (2008):** *Mitarbeitergespräche*, Göttingen: Hogrefe

**ISAACS, William (2002):** *Dialog als Kunst gemeinsam zu denken*, Zürich/ Darmstadt/St. Gallen: EHP Verlag

**NAGEL, Reinhart/OSWALD, Margit/WIMMER, Rudolf (1999):** *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*, Stuttgart: Klett-Cotta

**PETERSEN, Jendrik (2003):** *Dialogisches Management*, Frankfurt a.M.: Peter Lang Verlag (= Bildung und Organisation, Band 13)