

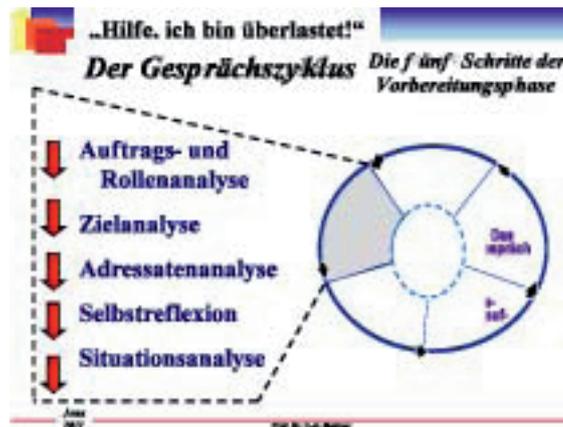
## Übung 1 zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 12/2011

**Übung 1:** Ein exzellentes Gespräch setzt eine gute Vorbereitung voraus. Als Faustformel gilt: Bei sechs Zeiteinheiten sind drei für ihre Vorbereitung auf das Gespräch vorzusehen, zwei für das Gespräch selbst und eine Zeiteinheit für die Reflektion und Nachbereitung des Gesprächsverlaufs. Mit entsprechender Übung und Erfahrung lässt sich diese Vorbereitungszeit verkürzen. Ein Fehler wäre es indes, ohne entsprechenden Hintergrund an Übung und Erfahrung diese Zeit zu verkürzen. Aus Mangel an Fertigkeiten und Erfahrung gehen viele weitgehend unvorbereitet in ein solches Gespräch und lassen sich überraschen. Diese Bauchvariante wollen wir an dieser Stelle durchbrechen und uns einmal an der Faustformel orientieren. Sollte das Gespräch etwa eine Stunde dauern, so wären für die Vorbereitungsphase entsprechend der Faustformel etwa 90 Minuten vorzusehen. Das ist eine lange Zeit. Wie können sie dieses Zeitbudget sinnvoll und zielorientiert nutzen?

**Lösungshinweise:** Entscheidend ist, dass sie sich mental auf dieses Gespräch einstellen. Wir sollten unsere rhetorischen Fertigkeiten ständig weiterentwickeln. Ohne Reflexion und eine Feedback-Kultur geht das nicht. Wichtig ist der Abgleich „Was will ich in diesem Gespräch erreichen?“ (= Vorbereitungsphase, SOLL) und „Was habe ich in diesem Gespräch tatsächlich erreicht?“ (= Nachbereitungsphase, IST). Für die Gesprächsführung gilt:

- (1) Überlassen Sie nichts dem Zufall! Viele „Überraschungen“, mit denen Sie in einem Gespräch konfrontiert werden, können bei einer umsichtigen Vorbereitung gedanklich vorweggenommen werden. Die Überraschung wird so zu einer kalkulierbaren Größe.
- (2) Je wichtiger das Gespräch für Sie bzw. die Sache ist, desto größer sollte die Sorgfalt und Umsicht sein, mit der Sie das Gespräch vor- und nachbereiten.
- (3) Erweitern Sie systematisch Ihre Handlungskompetenz, indem Sie neue Wege durch kalkulierbare Risiken erproben.
- (4) Bleiben Sie trotz Ihrer Vorbereitungen offen für Flexibilität und Spontaneität! Vermeiden sie die Stolpersteine einer selektiven Wahrnehmung.

Eine Orientierung zur Vorbereitung auf das Gespräch bietet der Gesprächszyklus, veranschaulicht mit folgender Grafik:



Von den dort genannten fünf Teilaspekten der Vorbereitungsphase sind die folgenden drei Fragen von besonderer Bedeutung:

**Frage 1:** Wo sehen Sie als Teamleitung ihre Aufgabe und Verantwortung in diesem konkreten Fall? In welcher Rolle werden Sie Frau Droste entgegentreten?

**Erläuterungen:** Aufgabe einer Führungskraft ist es, auf qualitative und quantitative Standards sowie auf teamstabilisierende Verhaltensweisen bei der Aufgabenbewältigung hinzuarbeiten. Menge und Qualität der Arbeit müssen in einem Team stimmen.

Fortsetzung Seite 2

Fortsetzung von Seite 1

Für die Teamleitung stellt sich die Frage, wann ein Mitarbeiter psychisch und physisch aus-, unter- oder überlastet ist? In diesem Zusammenhang ist häufig von dem „Norm – Mitarbeiter“ bzw. den fiktiven Mitarbeiter die Rede. Über mittlere Bearbeitungszeiten mal Fallzahlen wird das Arbeitsvolumen ermittelt und dann durch die Arbeitskapazität (Jahresarbeitszeit = ca. 205 Tage mal 8,2 Stunden bei einer 41 Stunden/Woche) dividiert. Auf diese Weise erhält man den Auslastungsgrad von Frau Droste, von Herrn Baum und den des Teams insgesamt. Allerdings sind solche Statistiken in vielen Verwaltungsbereichen selten und bezogen auf die einzelnen Mitarbeiter nicht immer zulässig. Selbst dort, wo diese Zahlen ermittelt wurden, kommt es nicht selten vor, dass die im Stellenplan ermittelten Zahlen und die tatsächlich zu bearbeitenden Fällen deutlich nach oben hin abweichen. Häufig treten Schätzungen (z. B. Dichteziffern, Repräsentationsquoten, Pensenschlüssel) an die Stelle analytischer (Mess-)Verfahren.

In diesem Beispiel wäre es für die Gesprächsführung von Herrn Fürstenberg mit Frau Droste eine wichtige Hilfe, wenn er auf die mittlere Beratungszeit pro Kunde des Teams insgesamt und die tatsächlichen Bearbeitungszeiten von Frau Droste zurückgreifen könnte. Liegt eine solche exakte und aussagekräftige „Statistik“ vor, kann dieses Gespräch auf Tatsachen statt auf Meinungen aufgebaut werden. Diese Zahlen sind sicherlich wichtig, aber sie lösen letztendlich nicht das Problem. Denn nach der Analyse (Tatsachenfeststellung) setzt die eigentliche Aufgabe einer Teamleitung an: „Wie wirke ich auf das Verhalten von Frau Droste ein?“ Wer nur auf Statistiken setzt, könnte am eigentlichen Problem vorbei argumentieren (Rolle des Richters: „Sie arbeiten zu langsam; erhöhen sie ihre Schlagzahl!“). Die Teamleitung als Coach geht das Problem anders an.

Grundsätzlich gilt: Führungskräfte sind wie Chamäleons: Entsprechend der Situation müssen sie ihr Rollenverhalten anpassen. Im Mitarbeitergespräch beispielsweise agiert die Führungskraft in der Rolle des Partners. Bezogen auf dieses Gespräch könnte Herr Fürstenberg die Rolle des Konfliktmanagers, des Aufgabenbewältigers oder des Coach wahrnehmen. In jedem Fall sollte er die Rolle des Vordenkers, des Richters oder des U- Boot – Fahrers (tauchen Probleme auf, sofort abtauchen!) meiden. (Vgl. hierzu auch die Aufgabe 2)

In seiner Rolle als Coach – diese Rolle ist in diesem Fall zunächst der richtige Weg – erarbeitet Herr Fürstenberg mit Frau Droste Alternativen, um das Problem zu lösen.

**Frage 2:** Wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg dorthin bestimmen. Ohne konkretes Ziel können Gespräche entweder eskalieren oder ins Unverbindliche abgleiten. Welches Ziel bzw. welche Ziele verfolgen Sie in diesem Gespräch?

**Erläuterungen:** Wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg dorthin bestimmen. In der Vorbereitungsphase ist es daher unverzichtbar, für sich herauszuarbeiten, was sie in diesem Gespräch erreichen wollen und was auf keinen Fall eintreten darf.

Ziele des Gespräches könnten beispielsweise sein:

- Ich will herausfinden, ob und wie Frau Droste im Team integriert ist.
- Ich will herausfinden, ob sich Frau Droste von den Äußerungen des Herrn Baum gemobbt fühlt.
- Ich will erfahren, wie sich Frau Droste in das Team einbringt.
- Ich will herausfinden, ob ein ausgewogenes Verhältnis zwischen qualitativen und quantitativen Standards in der Arbeitsweise von Frau Droste besteht.
- Ich will gemeinsam mit Frau Droste herausfinden, ob es einen Weg gibt, schneller und effizienter die Kundengespräche zu führen.

Entscheidend ist, sich vor dem Gespräch auf ein oder auf weitere Ziele einzustellen. Diese Ziele bestimmen maßgeblich den Gesprächsablauf.

**Frage 3:** Sie haben Frau Droste und Herrn Baum im Laufe eines Jahres kennengelernt. Was mag Herrn Baum zu seinen Äußerungen veranlasst haben und was empfindet Frau Droste und wie wird sie wohl auf diese Anspielungen reagieren?

**Erläuterungen:** Heute besteht der Trend, die Arbeit zu intensivieren und mit immer weniger Menschen möglichst viele Aufgaben zu bewältigen. Hinzu kommt ein weiterer Trend: Möglichst alle in einer Organisationseinheit sollen alle anfallenden Arbeiten erledigen. Das kann zu einer größeren Abwechslung am Arbeitsplatz führen, es kann aber auch den Einzelnen deutlich überfordern. Menschen reagieren auf diese Herausforderungen recht unterschiedlich.

Fortsetzung Seite 3

Fortsetzung von Seite 2

Dieses Tempo und diesen Druck können nicht alle gleichermaßen innerlich bewältigen. In jedem Fall geht es darum, bezogen auf Frau Droste eine Über- und Unterforderungen zu vermeiden. Das ist eine Frage des Fürsorgeprinzips. Dieser Aspekt wird heute unter den Begriff Gesundheitsmanagement besonders herausgestellt. Eine von außen erzwungene und/ oder von innen gesteuerte Überforderung kann zu einer Überforderung führen. Aber nicht jeder, der von einer Überforderung spricht, ist auch tatsächlich überfordert. Dieser Begriff in die Argumentation gebracht, kann durchaus andere Beweggründe kaschieren. Es ist daher eine zentrale Führungsaufgabe, die tatsächlichen Beweggründe herauszuarbeiten.

Denkbar vier Verhaltens- Typen

- hohe Qualität gepaart mit einer geringen Quantität
- hohe Qualität gepaart mit einer hohen Quantität
- geringe Qualität gepaart mit einer geringen Quantität
- geringe Qualität gepaart mit einer hohen Quantität

Sie kennen das Team seit knapp einem Jahr. Frau Droste macht ihre Arbeit im Kundenservice gut und es sind bislang über Frau Droste keine Beschwerden eingegangen. Im Gegenteil: Sie kommt durch ihre Art; Hilfsbereitschaft und Kompetenz bei den Bürgern gut an. Das könnte bei Frau Droste für die Variante I sprechen. Bei Herrn Baum ist in jedem Fall gesichert, dass er schnell und zügig arbeitet. Da er noch nicht lange im Team mitarbeitet, ist die Frage der Qualität schwer abschließend zu bewerten. Stoßen die Variante I und IV aufeinander, lassen sich die Konfliktlinien sehr schnell ausmachen.