

Übung 3 zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 12/2011

Übung 3: In der Einstiegs- und Hinführungsphase ihres Gesprächs mit Frau Droste wollen sie zunächst eine offene Atmosphäre schaffen, damit sich ihre Gesprächspartnerin öffnet und nicht durch Abwehrrituale eine gemeinsame Lösung erschwert wird. Im Folgenden finden sie vier Aussagen von Frau Droste mit jeweils fünf Antwortalternativen. Welches der fünf Antworten halten sie bezogen auf die Zielsetzung (öffnen der Gesprächspartnerin) besonders gelungen? Welche würden sie auf keinen Fall wählen?

Aussage 1: Man kann doch mit Kunden nicht wie am Fließband verfahren. Wie soll ich eine alte Frau, die begeistert ihren anstehenden Besuch bei Kindern und Enkeln im Ausland erwähnt, mit Hinweis: ‚Kommen sie mal zur Sache!‘ das Wort abschneiden. Das bringe ich nicht übers Herz!

- (1.1) Sie fühlen sich zur „Fließbandarbeit“ gedrängt und es macht sie ärgerlich, dass sie sich nicht so intensiv mit den Antragstellern unterhalten können, wie sie es für erforderlich halten. Meinen sie, dass dies alle ihre Kunden so sehen?
- (1.2) Warum können Sie das nicht über Herz bringen? Was ist daran so schwer? Das Büro ist doch keine Stätte für Kaffeekränzchen! Warum haben sie solche Einwände gegen eine sachliche Beratung? Was haben die Enkel mit einem Passantrag zu tun? Das müssen sie mir einmal erklären!
- (1.3) Sie bringen es nicht über das Herz zügig zu beraten – wenn ich das schon höre! Sie muten dadurch den anderen zu, dass sie ihre Kunden noch schneller bedienen müssen!
- (1.4) Man muss sich ja nicht alles anhören! Es gibt Grenzen. Sie erzählen doch auch nicht an der Supermarktkasse Geschichten. Kommen sie schneller zur Sache! Wo soll das Problem liegen? Jeder von uns muss mit den Zeitdieben fertig werden!
- (1.5) Es gibt sicherlich auch elegantere Formulierungen. Sie sollten schneller auf den Punkt kommen! Sie formulieren viel zu umständlich. Sie lassen sich zu bereitwillig auf unnütze Gespräche ein! Es gibt Grenzen des Zuhörens! Lassen sie sich doch nicht so plump von ihrer Arbeit ablenken.

Aussage 2: Mich regt es auf, wenn von uns ständig mehr Kundenorientierung gefordert wird, gleichzeitig aber über die Hintertür auf immer mehr Tempo gesetzt wird, mit dem Hinweis, wir müssten wirtschaftlicher arbeiten. Beides geht nun einmal nicht. Als Dienstleister – so der Bürgermeister auf der letzten Personalversammlung – sollten wir mehr auf den Kunden Bürger eingehen! Da muss man sich schon entscheiden, was man tatsächlich wirklich will!

- (2.1) Was ist daran falsch, mehr Kundenorientierung zu fordern? Warum regt sie das so auf? Was soll daran denn falsch sein? Glauben sie wirklich, dass sich Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit ausschließen? Ein zufriedener Kunde macht doch weniger Arbeit und kostet weniger Energie
- (2.2) Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand. Sie meinen doch gar nicht Kundenorientierung. Sie kaschieren ihre Bequemlichkeit mit hehren Zielen. Es geht ihnen doch letztendlich nur um eine ruhige Tour auf Kosten der anderen. Natürlich ist ein zügiges Arbeiten stressiger als eine nette Unterhaltung bei der Arbeit.
- (2.3) Mit diesen Widersprüchen leben wir doch schon seit Jahren. Völlig überflüssig, sich darüber auch noch aufzuregen. Nehmen sie es doch einfach so hin. Aufregung kostet doch nur Energie, die können sie besser in gezielte Gespräche investieren.
- (2.4) Die Widersprüche machen sie ärgerlich und sie fühlen sich dabei gestresst. Sehen sie eine Lösung, die ihnen das Arbeiten erträglicher machen könnte?
- (2.5) Sie sollten sich nicht aufregen, sondern einen Takt schneller arbeiten. Gehen Sie Schritt für Schritt vor: In der nächsten Woche setzen sie sich zum Ziel, pro Tag einen Kunden mehr als in der letzten Woche beraten. In den nächsten Wochen sollten sie diese Zahl weiter steigern. Wenn sie das nicht schaffen, sollten sie sich einen anderen Arbeitsplatz suchen.

Aussage 3: Ich halte den Leistungsdruck nicht mehr lange aus. Alle klagen über die Arbeitsintensivierung, aber keiner hat den Mut, dies auch nach oben hin zuzugeben. Das wird ja von Jahr zu Jahr schlimmer! Wir sollen immer schneller arbeiten, keine Fehler machen und dabei auch noch freundlich sein.

- (3.1) Wir müssen alle kräftiger zupacken. Die guten Zeiten sind vorbei. Wir müssen sehen, dass jeder möglichst sein Bestes gibt. Schauen sie sich doch einmal die Pausenkultur und die Mittagspausen an! Da ist doch noch viel Luft drin!
- (3.2) Sie fühlen, dass sie dem Leistungsdruck nicht mehr lange standhalten können. Sie haben dabei das Gefühl, mit ihrem Problem dabei allein gelassen werden. Was kann ihnen denn in dieser Situation helfen?
- (3.3) Wieso fühlen sie sich hier unter einem Leistungsdruck gesetzt? Wir müssen jeden Tag ein Stück besser werden. Was tun sie auf diesem Weg? Haben sie überhaupt den Ehrgeiz, besser werden zu wollen?

Fortsetzung Seite 2

Fortsetzung von Seite 1

- (3.4) Schauen Sie sich doch einmal an, was in der Wirtschaft los ist. Daran gemessen schieben sie hier doch eine ruhige Kugel. Sie werden von den Steuerzahlern bezahlt, das verpflichtet sie! Vielleicht sollten sie aber auch einmal über ihre Diskobesuche nachdenken!
- (3.5) Am besten, sie besuchen einmal ein Anti-Stress Seminar. Ich habe auch den Eindruck, dass sie sich falsch organisieren. Sie sollten nicht ständig schneller rennen wollen, sondern sie sollten sich mehr auf das Arbeitsziel hinbewegen. Sie arbeiten viel zu umständlich.

Aussage 4: Man kann doch die Leistung nicht nur an den Zahlen ablesen. Es ärgert mich, dass die Qualität der Arbeit so wenig beachtet wird.

- (4.1) Die meisten, die zu langsam arbeiten oder inkompetent sind, berufen sich auf eine vermeintliche Qualität ihrer Arbeit. Das ist heißte Luft. Billige Entschuldigungen für Langweiler. Jedes Mal, wenn ich die vermeintliche Qualität hinterfrage, platzt diese Luftblase. Das kenne ich nun schon seit Jahren.
- (4.2) Zahlen sind objektiv. Was für mich als Teamleitung zählt und gezählt wird, ist schlicht und einfach, aber treffsicher, wie viele Kunden sie bis zum Abend qualifiziert beraten haben. Das alle in unseren Team kompetent arbeiten, ist doch klar. Sie müssen in ihrer Arbeit andere Akzente setzen. Es kommt auf die richtige Dosierung zwischen Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung an!
- (4.3) Von welcher „Qualität“ sprechen sie denn, die aus ihren Sicht zu wenig gewürdigt wird? Was macht denn die Qualität ihrer Arbeit aus?
- (4.4) Sie fühlen sich in ihrer Arbeit nicht angemessen bestätigt und wünschen sich auch von den Kolleginnen und Kollegen mehr Anerkennung für ihre Leistung. Ich denke, dass sollten wir einmal gemeinsam im Team besprechen und uns gemeinsam verständigen, welche qualitativen und quantitativen Standards wir setzen wollen.
- (4.5) Hören Sie doch auf mit dem Gerede von Qualität. Schnelligkeit ist neben Genauigkeit und Treffsicherheit auch

Ziel ist es, das Gespräch in Gang zu setzten, Widerstände abzubauen und Vertrauen herzustellen und auf eine gemeinsame Lösung hin zu arbeiten. Das richtige Wort zu richtigen Zeitpunkt ist hierbei gefordert. Wie aber kann man diese verbalen Brücken bauen? Den Aussagen von Frau Droste sind jeweils fünf Alternativen zur Wahl gestellt. Diese Antwortalternativen lassen sich in fünf folgende Kategorien einteilen:

- A. für Bagatellisierung:
- B. für Fragetechnik
- C. für Ratschläge geben
- D. für Werturteile und moralisieren
- C. für mitarbeiter-zentrierte Gesprächsführung

Die Zuordnung der Antwortalternativen können Sie folgender Tabelle entnehmen:

	A	B	C	D	E
Aussage 1	1.4	1.2	1.5	1.3	1.1
Aussage 2	2.3	2.1	2.5	2.2	2.4
Aussage 3	3.1	3.3	3.5	3.4	3.2
Aussage 4	4.5	4.3	4.2	4.1	4.4

Erläuterungen: Die Technik des Bagatellisierens ist wenig hilfreich, um den Gesprächspartner das Gefühl zu vermitteln, dass seine Sorgen, Nöte und Probleme ernst genommen werden. Hinweise wie „Nehmen sie das doch etwas lockerer!“ „Darüber brauchen sie sich doch nicht aufzuregen!“ „Das lässt sich alles ganz schnell klären... regeln... lösen!“ können von der Betroffenen sehr schnell missverstanden und anders interpretiert werden – etwa so: „Selbst so einfache Dingen haben sie nicht im Griff!“ Wichtig ist zu erkennen, dass nicht das, was gesagt wird, auch das ist, was tatsächlich wahrgenommen wird.

Fortsetzung Seite 3

Fortsetzung von Seite 2

Gut gemeint ist eben nicht immer auch gut gemacht: „Das wirst du schon schaffen!“ als Beruhigung und als Hilfe für die innere Abrüstung einer negativen Suggestion gedacht, kann in das glatte Gegenteil im inneren Dialog verkehrt werden: „Jetzt werde ich auch noch zusätzlich unter Druck gesetzt!“

Die Technik des Fragens ist ein heikles Instrument. Wird es eingesetzt, um sich ein Bild von der Sicht, der Bewertung, der Einstellung, den Gefühlen und/oder den Problemen des Gesprächspartner zu verschaffen, ist diese Technik hilfreich. Das kann gelingen, wenn diese Technik behutsam genutzt wird, um Denkprozesse zu initiieren und in Gang zu halten. In den meisten Fällen verunsichert diese Technik - vor allem dann, wenn sie im hektischen Tagesgeschehen ohne die innere Gelassenheit der Teamleitung genutzt wird. Fragen können dann den Gesprächspartner verunsichern, verwirren und in eine Position der Abwehr manövrieren. Wer fragt, der lenkt, heißt es nicht umsonst. Statt einer individuell zugeschnittenen Lösung kann es dann auch leicht zu Manipulationen kommen. Der Fragende treibt den Gesprächspartner mit der Fragetechnik in die von ihm gewünschte Ecke.

Die Technik der Ratschläge baut auf die „schnellen Patentlösungen“. Ratschläge, so heiß es, sind Schläge. Ein Ratschlag ist meist ein wenig differenzierter und auf die aktuellen Herausforderungen abgestimmter Lösungsweg. Es ist ein Vorschlag „von der Stange“. Diese Konfektionsware ist in seiner Schlichtheit selten hilfreich für den konkreten Einzelfall.

Die Technik des Moralisierens vermittelt den Gesprächspartner meist einen üblen Nachgeschmack: „So, wie du dich verhältst, verhält sich kein vernunftgeleitetes soziales Wesen.“ Das Verhalten wird bewertet und damit sanktioniert. Eine offene Kommunikation kommt so nicht zustande. Es dominiert das schlechte Gewissen.

Die Technik der mitarbeiter- orientierten Beratung setzt auf die selbstgefundene Lösung. Der erste Schritt auf diesem Weg ist, dass Frau Droste erkennt, dass es ein Problem gibt. Das Team wiederum muss erkennen, dass mit dem Problem von Frau Droste auch das Team ein Problem zu bewältigen hat. Diese Technik vermeidet den Vordenker, die Bagatellsierung, die Kritik an Verhaltensweisen. Sie nimmt den Gesprächspartner so wie er ist, lässt ihn erkennen, dass man verstanden hat, wie er bzw. sie die Dinge sieht und bewertet. Auf dieser Basis suchen beide Gesprächspartner nach dem geeigneten Weg zur Lösung der anstehenden Herausforderungen. Der Gesprächspartner hilft dabei Frau Droste, Barrieren, Ängste und den Tunnelblick zu überwinden.