

Übung 4 zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 12/2011

Übung 4: Es ist Ihnen in der Begrüßungs-, Eröffnungs- und Hinführungsphase gelungen, dass sich Frau Droste Ihnen gegenüber immer deutlicher öffnete und Vertrauen aufbaute. In diesem offenen Gespräch wurde deutlich:

- Frau Droste ist gut im Team integriert.
- Frau Droste braucht für ein Kundengespräch im Durchschnitt zwei- bis dreimal mehr Zeit als der überdurchschnittlich schnell arbeitende Herr Baum.
- Frau Droste fühlt sich nicht gemobbt, wohl aber wegen Ihrer Arbeitsweise von den Kolleginnen und Kollegen unter Druck gesetzt.
- Frau Droste hinterfragt selbst ihren Arbeitsstil, weiß aber nicht, wie sie es anders machen kann.

Der letzte Satz von Frau Droste in dieser Gesprächssequenz:

„Ich sehe ja ein, dass ich schneller und gezielter arbeiten und vielleicht auch andere Akzente setzen sollte. Aber es will mir einfach nicht gelingen, freundlich und gleichwohl zügig zu arbeiten. Es gibt Kollegen und Kolleginnen die schaffen das, ich weiß aber nicht, wie sie das hinbekommen. Ich kann das einfach nicht!“

Übungsaufgaben:

(1) Mit diesem Satz hat sich Frau Droste sehr weit geöffnet. Wie können Sie an diesen Satz anknüpfen, um das Gespräch auf eine Lösung hinzuführen?

(2) Für die meisten Herausforderungen gibt es eine Lösung. Häufig findet man im Gespräch eine „schnelle Lösung“, die aber alles andere als nachhaltig wirkt. Wie können Sie diesen Stolperstein vermeiden und mit Frau Droste auf eine Lösung in dem Gespräch hinarbeiten?

(3) Es heißt: Die selbstgefundene Lösung ist besser, als der vorgedachte Weg? Wie könnten Sie diesen Leitsatz der Führung in eine Gesprächskonzeption einbauen?

Lösungsvorschläge:

Zu (1): Eine Variante könnte sein, dass man auf den zentralen Aspekt dieser Aussage besonders herausstellt und diesen Aspekt bekräftigt: „Sie fühlen sich in dieser Situation nicht wohl und denken darüber nach, wie sie ihren Arbeitsstil verändern können!? Dann sollten wir gemeinsam nach Lösungen suchen. Ich schlage vor, wir sammeln zunächst einmal alle Ideen, die uns spontan hierzu einfallen – unabhängig davon, ob diese eine Option für sie sein könnten...“

Zu (2): Ein schnelle Lösung wäre folgender Hinweis von Herrn Fürstenberg: „Ich habe wiederholt erlebt, dass Mitarbeiter auf Seminaren ihr Verhalten gegenüber Kunden verbessern konnten und gleichzeitig mit Freude und weniger Stress nach dem Besuch des Seminars an ihre Arbeit gingen. Ich kann Ihnen daher das Seminar „Umgang mit dem Kunden – Zwischen Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung“ nur wärmstens empfehlen. Zum Beispiel Herr Meyer war begeistert von dem Seminar und hat sehr viel davon profitieren können. Sie sollten dieses Seminar im März besuchen!“ In diesem Beispiel werden vermeintliche Lösungen serviert und Herr Fürstenberg denkt für den Gesprächspartner statt ihn zum Denken zu ermuntern. Aus 4.1 ergibt sich ein anderer Weg: In einer ersten Phase werden möglichst viele Alternativen gemeinsam zusammengetragen. In einer weiteren Phase werden die Alternativen nach dem Kriterium: „Könnte zur Lösung beitragen“ von Rangplatz 1 bis Rangplatz n gereiht, die dann Schritt für Schritt in der dritten Phase auf ihre Umsetzungsmöglichkeiten und Ergiebigkeit hin diskutiert werden.

Zu (3): Unter 4.1 wurde ein fertiges „eindimensionales“ Konzept angeboten. In 4.2 wurde das Tableau erweitert und Frau Droste in den Phasen 1 bis 3 zur aktiven Mitarbeit ermuntert. Durch die Brainstorming-Phase und die Phase: „Reihung der Ideen“ ist Frau Droste in die aktive Gestaltung eines Lösungsweges eingebunden worden. Die Gefahr ist groß, dass die Phase 3 zu einem Stolperstein durch das Festlegen auf eine schnelle Lösung werden kann. Die Möglichkeiten, Grenzen, Chancen und Risiken der Lösungsalternativen müssen hinterfragt und kommuniziert werden. Nehmen wir hier als Beispiel die Lösungsalternative „Seminarbesuch“: „Welche Erfahrungen haben sie mit dem Besuch von Seminaren gemacht? Was hat sie dabei angesprochen? Welche Seminare und welche Lerninhalte (affektive, kognitive etc.) haben sie dabei weitergebracht? ...“ Auf diesem Weg wird die Alter-

Fortsetzung Seite 2

Fortsetzung von Seite 1

native „Besuch eines Seminars“ auf Wirksamkeit geprüft und gleichzeitig kann Frau Droste mental ggf. auf den Seminarbesuch vorbereitet werden.

Nehmen wir an, dass auf der Rangliste nicht das Seminar an oberster Stelle stand, sondern eine Hospitation sowie eine Visitation. Beides gehört zusammen. Herr Fürstenberg könnte dabei an Bekanntes anknüpfen: „In unseren Leitsätzen haben wir uns verständigt. Da heißt es: `Wir lernen voneinander.` Voneinander lernen können wir, wenn wir unsere Erfahrungen bereitwillig und kooperativ miteinander austauschen, den anderen an unseren Fertigkeiten teilhaben lassen. Hospitation und Visitation können dabei sehr hilfreich sein. Wie sehen Sie das Frau Droste? ... Was können wir, vor allem sie, Frau Droste, von einer Hospitation erwarten? Welche Vorarbeiten müssen getroffen werden? ... Wie können wir dies am besten organisieren? ...“ In dieser Diskussion haben Herr Fürstenberg und Frau Droste eine Reihe von Hospitations- Alternativen gemeinsam entwickelt. Herr Fürstenberg gab in diesem Gesprächsteil vor allem Impulse. Die Versuchung ist groß, auch hier wieder auf eine schnelle, zeitsparende Lösung mit dem Hinweis: „Wem trauen sie zu, dass er ihnen am besten helfen kann? Bei wem würden sie gerne einmal zuschauen?“ hinzuarbeiten. Es muss aber nicht der „Wunsch kandidat“ von Frau Droste sein, der hier weiterhelfen kann. Daher ging Herr Fürstenberg diese Gesprächsphase breiter an. Heraus kam folgendes Ergebnis: Frau Droste hospitiert bei Herrn Meyer einen Tag, dann hospitiert Herr Meyer bei Frau Droste und beide tauschen ihre Beobachtungen aus. Auch bei Herrn Meyer läuft es nicht rund. Auf diesem Weg können beide voneinander lernen. Eine weitere Hospitation schließt sich bei Frau Jeckel an. Sie ist der unbestrittene Star im Service.

Am Ende dieses „Lernens am Arbeitsplatz“ war das Problem von Frau Droste lokalisiert, konnte Abhilfe geschaffen werden und es gab eine Reihe von Gewinnern. Gewonnen hatten Herr Meyer, Frau Jeckel und Frau Droste. Alle haben voneinander gelernt. Für Frau Droste wurde ein interessantes Ergebnis herausgearbeitet. Treffend konnten Herr Meyer und Frau Jeckel feststellen: Frau Droste geht auf alle Kunden freundlich, mit einer inneren Ruhe und einer großen Sensibilität zu. Sie spürt, wenn ein Kunde es eilig hat und hilft schnell und zügig ohne große Worte. Das geht ihr wie den anderen flott von der Hand. Bei anderen lässt sich Frau Droste sehr schnell in ein längeres Gespräch verwickeln und findet meist nicht mehr den Absprung. Dann ziehen sich die Dialoge in die Länge. In der Regel sind es ältere Menschen, die sich bei ihr auch sehr gut aufgehoben fühlen. Das Dilemma beginnt beim Einstieg in die Beratung, den ersten Worten der Kundenbegegnung. Beantragt beispielsweise eine ältere Frau einen Pass mit dem Hinweis, sie fahre nach Kanada um ihre Enkel zu besuchen, dann greift Frau Droste diesen Hinweis auf und ermuntert die ältere Dame geradezu ihre Lebensgeschichte auszubreiten. Mit dem Griff in die Tasche beginnt die Familiengeschichte, die an dieser Stelle dann nur schwer zu unterbrechen ist. Schon bald kann Frau Droste die Bilder von den Enkeln bewundern. Frau Jeckel kennt diese Versuchung und hat einen einfachen Trick. Berichtet die Kundin begeistert von ihrer Fahrt nach Kanada, lenkt sie den Griff der alten Damen auf die Passbilder statt auf die Bilder der Enkel: „Kanada, ein sehr schönes Land und dann noch die Enkel sehen! Wie schön für sie. Dann wollen wir schnell alles tun, damit sie bald ihren Pass in den Händen haben. Sicherlich haben sie auch ihre Passbilder dabei...“