

Das knackige MitarbeiterInnengespräch

15 Minuten Ihrer wertvollen Zeit maximal gewinnbringend investiert

Zuhören trotz Zeitnot! Wozu?

AmtsleiterInnen und leitende Gemeindebedienstete sind oftmals die Bandscheibe im System Gemeinde. Sowohl von Seiten der Verwaltung, als auch von Seiten der Politik sind sie Ansprechpartner und Drehscheibe für professionellen Umgang mit Sachthemen, Gesetzen, Bestimmungen und Fachbereichen, die jedes Alltagsknowhow weit übersteigen.

Als zweiten wesentlichen Bereich sollten sie zwischenmenschliche und teambildende Führungsaufgaben für eine große Anzahl von MitarbeiterInnen gewissenhaft wahrnehmen, immer ein offenes Ohr haben, Wertschätzung, Anerkennung und Verständnis in jeder Lebenslage zeigen können.

Dieser Drahtseilakt ist nichts für schwache Persönlichkeiten.

Als Führungskraft steht man oft im Zwiespalt zwischen „wollen und können“. Vielen AmtsleiterInnen ist sehr bewusst, dass JahresmitarbeiterInnengespräche ein wertvolles Instrument sind, um mit MitarbeiterInnen auf ein gemeinsames Jahr zurück zu blicken und auch für das kommende Jahr bestmögliche Weichen stellen zu können. Die Wertigkeit und Qualität dieser Gespräche – sie dauern gewöhnlich in etwa eine Stunde – soll mit der Idee des „15 Minuten Gesprächs“ keinesfalls in Frage gestellt werden.

Das 15 Minuten Gespräch ist ein adäquates Instrument, um sich innerhalb relativ kurzer Zeit ein Bild zu machen, wo der Motor Gemeinde „wie geschmiert läuft“ bzw. wo erste „Störungen im Getriebe“ auftreten. Der Gewinn aus so einer „Vorsorgeuntersuchung durch Gespräche“ ist nicht zu unterschätzen. Die Antworten aller MitarbeiterInnen zusammengefasst, zeichnen ein Bild, das erkennen lässt „wo der Schuh drückt“, noch bevor Schaden entsteht.

Struktur, Inhalt, Ziel

Um dieses Gespräch bestmöglich führen zu können, muss die Führungskraft in einem ersten Schritt entscheiden, ob sie in der Lage ist alle Gespräche persönlich zu führen, oder ob sie die Gespräche nur mit den jeweiligen Führungskräften führt. Wesentlich ist eine gute zeitliche und inhaltliche Struktur für dieses Gespräch.

Grundsätzlich werden 5 Fragen gestellt, die für eine Momentaufnahme der MitarbeiterInnenthemen im Gemeindeamt zweckdienlich und zielführend sind.

1. Was läuft aus Deiner Sicht im Gemeindeamt gut?
2. Wo gibt es aus Deiner Sicht im Gemeindeamt Verbesserungspotential?
3. Was darf im Gemeindeamt aus Deiner Sicht keinesfalls passieren?
4. Was erlebst Du von mir als Führungskraft als unterstützend?

5. Welchen Beitrag für unser gutes Klima im Gemeindeamt kannst und möchtest Du leisten?

Die Antworten der MitarbeiterInnen haben dann große Aussagekraft, wenn sie nicht als Einzelmeinungen stehen bleiben, sondern zusammengefasst werden. In ihrer Gesamtheit bilden sie Tendenzen ab, die eine Führungskraft ernst nehmen sollte.

Wie gut kennt jede Führungskraft die Situation, dass einzelne Teammitglieder besonders wortgewandt und lautstark ihre Positionen und Meinungen darlegen und gleichzeitig stille MitarbeiterInnen mit ihrer Meinung hinter dem Berg halten.

Mit dieser Art von Gespräch gelingt es auf eine besonders wertschätzende und Interesse zeigende Art und Weise, ein gutes Bild der Gruppenmeinung zu erhalten und darauf reagieren zu können.

Um die Gespräche tatsächlich in der angestrebten Zeiteffizienz führen zu können, braucht es noch eine Form der Konkretisierung, damit die Antworten kurz, prägnant und auswertbar bleiben.

Es bietet sich an, die Ergänzung „nenne mir die 3 wichtigsten Punkte“ zu den Fragen hinzuzufügen. Auch bei Formulierungen, die zu oberflächlich, pauschalisierend bzw. nicht greifbar sind, bietet sich die Konkretisierungsfrage als Werkzeug an.

Kommt z.B. die Antwort „Mein Beitrag ist, dass ich immer freundlich bin“, so kann die Konkretisierungsfrage lauten „Wann genau, in welchen Situationen ist es aus Deiner Sicht besonders wichtig freundlich zu bleiben?“. So entsteht erhöhte Verbindlichkeit und Verwertbarkeit der Ergebnisse.

Gefahr und Chance

Ein sorgsamer Umgang mit den Ergebnissen ergibt sich aus der Feststellung „Wer eine Frage stellt muss mit der Antwort rechnen“. Die Auseinandersetzung mit der Meinung der MitarbeiterInnen ist nicht geeignet für Alibiinteresse. Dies führt nun direkt zu einigen Aspekten, die man auch als Chance und Risiko dieser Gespräche bezeichnen kann.

Bei den Gefahren, die Gespräche dieser Art bergen, ist es wichtig sich den richtigen Umgang mit den Antworten bereits vor dem Führen der Gespräche zu einer inneren Haltung zu machen.

Bewusstes Zuhören ist die erste Grundvoraussetzung, um aus diesen Gesprächen einen Nutzen für beide Seiten zu ziehen. Die nächste Grundvoraussetzung ist, dass die Führungskraft jede Meinung ernst nimmt und versucht die Gedanken und Motive dahinter zu verstehen. Eine Reaktion in Form von Abschwächung oder Rechtfertigung hat im ersten Moment hier keinen Platz. Echtes Interesse zeigt sich in einer Art „Aha-Haltung“, die die innerlich gesprochenen Worte „Aha, so siehst Du das ...“ voraussetzt. Die unangemessene Alternative wäre, mit einer inneren Haltung von „Ja, aber so ist das nun auch wieder nicht...“ zu reagieren. Darauf würde im negativen Verlauf eine Abschwächung oder Rechtfertigung folgen.

Selbstverständlich muss in einem dritten Schritt – nach zusammenfassen und präsentieren der Ergebnisse – eine Möglichkeit bestehen, um auch unangemessene oder unerfüllbare Bereiche relativieren zu können. Dies geschieht jedoch nicht im ersten Moment, sondern in folgender Reihenfolge:

1. Zuhören und versuchen zu verstehen
2. Ernst nehmen
3. Darüber nachdenken
4. Erst dann antworten!
 - a. entweder den MitarbeiterInnen vorschlägen zustimmen
 - b. oder Alternativen erarbeiten
 - c. eigene Sichtweise und gegebenenfalls auch Gegenargumente formulieren und begründen

So können Stärken bewahrt, Verbesserungsvorschläge im Idealfall umgesetzt werden, aber es können auch Alternativpläne erarbeitet werden. Es kann sogar eine besonders konstruktive Dynamik entstehen, wenn die Führungskraft den Lösungsauftrag an das Team gibt.

Lautet der Wunsch beispielsweise „Wir möchten gerne ein Jour-Fixe pro Woche haben“, so kann der Auftrag lauten „Bitte unterbreitet mir einen Vorschlag über Termin- und Inhalts- und Leitungsstruktur“. So entsteht Eigenverantwortung und Bindung.

So zeichnet sich auch gut ab, wo der große Nutzen dieser zeiteffizienten Gespräche liegt. Die Führungskraft hat ein Instrument in Händen, das es ihr ermöglicht früh zu erkennen, wo Handlungsbedarf besteht. Durch die Benennung der Bereiche „Was läuft gut“ kann sie auch gut erkennen, wo aktuell kein aktiver Handlungsbedarf besteht. Eine Stärkung des gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung entsteht in jedem Fall, sofern mit den Ergeb-

nissen gewissenhaft umgegangen wird. Erwartungen können abgestimmt und relativiert werden und MitarbeiterInnen werden in Lösungsprozesse involviert.

Es obliegt jeder Führungskraft selbst, ob und wie viel sie in MitarbeiterInnenbeziehung investiert. Außer Zweifel steht, dass jede Minute Führungszeit gut investiert ist, um den Nährboden für motiviertes und als sinnvoll erlebtes Arbeiten zu bereiten.

Schenken Sie Ihren MitarbeiterInnen einen kleinen Teil ihrer ungeteilten Aufmerksamkeit und ernten Sie Vertrauen, Loyalität und Eigeninitiative.



*Kristina Sommerauer, MSc
Kommunikationstrainerin,
Persönlichkeitsbildung, Moderation,
Coach nach dem ZRM
(Zürcher Ressourcen Modell,
Zeit- und Zielmanagement)
Thalgau bei Salzburg*

*0043/664/5008253
info@kristina-sommerauer.at
www.kristina-sommerauer.at*

*bietet Seminare und Klausuren für
Bürgermeister und Gemeindemitarbeiter an*