

Mitarbeitergespräche¹

Die Gespräche, die in einer Schule und über sie geführt werden, sind unzählbar. Irgendwie ist jeder - mehr oder weniger - an der Schule interessiert; die einen als Kritiker, die alles besser machen würden, die aber oft auch wirklich Schwächen einer Schule sehen, die anderen als Schulmitglieder, die dazugehören, die aber oft nicht wissen, wie belastet „ihr“ Schulleiter wirklich ist. Die Gelegenheiten der Gespräche, ihre Verlaufsformen und ihre Wirkungen sind außerordentlich vielseitig. Zu den Gesprächsteilnehmern gehören auf den ersten Blick ziemlich viele Personen. Die Schule ist stabil, und an Ideen, Vorstellungen oder an Mängelfeststellungen, andererseits aber auch an willigen „Mitarbeitern“ im Sinne von „Mitdenkern“ fehlt es nicht.

Mit dem Thema Mitarbeitergespräche treffen wir in ein geladenes Konfliktfeld, in dem der Schulleiter zentrale Funktionen inne hat. Es ist in diesem grundsätzlichen Sinn nicht erforderlich, zwischen Mitarbeitern im technischen Bereich oder in der Verwaltung und den Kollegen zu unterscheiden. Das Mitarbeitergespräch erhält allerdings verschiedene Dichtigkeitsgrade, je nachdem, mit welcher Gruppe von Mitarbeitern es geführt wird. Beide Gruppen haben jedoch Anspruch auf Kontakt, Beratung und Führung durch den Schulleiter.

Die Grundlagen

1. Grundlage: das allgemeine Führungskonzept

Das Mitarbeitergespräch ist als eines der wichtigsten Führungsmittel zu bewerten. Das bedeutet, daß sowohl der Schulleiter als auch die Kollegen um Gespräche bitten. Die Praxis wertet häufig den Schulleiter zum Krisen-

¹ Kellog, M.: Führungsgespräche mit Mitarbeitern, München 1971

manager ab; wenn es irgendwo nicht klappt, bittet der Kollege den Schulleiter um ein beratendes Gespräch, oder er erwartet von ihm eine Entscheidung oder mindestens eine Entscheidungshilfe. Dieser Praxis gegenüber muß eingewendet werden, daß der Schulleiter in einer re-agierenden Rolle die Ziele eines Gespräches nur zum geringen Teil selbst bestimmen könnte. Die Macht des Faktischen zwingt ihn. Allzu leicht entwickelt sich im Laufe der Zeit daraus ein Management by exception (s. o. Führungssysteme), bei dem der Schulleiter erst in Konfliktsituationen zum Eingreifen gezwungen wird. Zwar können Elemente des Krisenmanagements aus dem Funktionsspektrum der Schulleitung nicht getilgt werden; wenn aber der Schulleiter von einem Mitarbeiterkonflikt zum anderen eilt, muß das Mitarbeiterverhältnis grundsätzlich neu organisiert werden.

2. Grundlage: das Informationssystem

Auch in der Schulleitung bildet die Informationsflut ein Problem, das besondere Beachtung verdient. Dasselbe gilt für jeden Kollegen, der organisatorische Funktionen wahrnimmt. Die Auswahl der Informationen richtet sich nach den Zielen und Aufgaben, die der betreffende Kollege erfüllen soll. Spezialisierung und Funktionalisierung des Kollegiums sind daher empfehlenswerte Hilfsmittel bei der Bewältigung der Informationsberge. Das innerschulische Informationssystem steht mit den Mitarbeitergesprächen in Verbindung.

3. Grundlage: die Kommunikation

Die Mitarbeitergespräche können sinnvoll nur auf der Grundlage einer funktionierenden Verständigungsstruktur geführt werden. Wer sagt was in welcher Art (in which channel) zu wem und mit welchem Ergebnis (effect)? Diese Formel (Lasswell-Formel), entstanden aus amerikanischen Kommunikationsforschungen, ist geeignet, vorhandene Strukturen der Kommunikation zu untersuchen. In neuerer Zeit wurde diese Unler-

suchungsmethode jedoch im Modell der Systemtheorie erweitert. Für unsere Zwecke reicht als Beobachtungsinstrument die Lasswell-Formel:

wer?	- Sprecher, Schreiber, Kommunikator
sagt was?	- Aussage-Analyse
in welcher Art	- über welches Medium (Wort, Geste, Mimik) Trägeranalyse
zu wem?	- Empfänger-Analyse
mit welchem Ergebnis?	- Wirkungs-Beobachtung

Wichtig ist aber auch noch die Kommunikationsebene. Bei allen Kommunikationsprozessen ist zu beachten, daß die Verstehbarkeit von Informationen/Nachrichten mit steigendem Neuigkeitswert abnimmt. Je mehr Neuigkeit (Innovation) eine Information enthält, desto mehr ist ihre Verständlichkeit gefährdet und desto geringer sind für den Empfänger die Verknüpfungsmöglichkeiten mit dem vorhandenen Informationsschatz (Partial-Kommunikation).

Für Mitarbeitergespräche ist weiterhin die Spaltung von Wissen und Verhalten (kognitive Dissonanz) von Bedeutung. Sie kann stets bei nachträglicher Rechtfertigung von Verhalten bzw. bei überraschendem Meinungswandel vermutet werden.

Bei der Beobachtung von Kommunikationen ist schließlich auf die Wirkung einer Information mit Verzögerungseffekt zu achten; eine Nachricht wird aus Reserve gegenüber dem Informanten oder gegenüber dem benutzten Übermittlungsweg oder -medium zunächst verdrängt, mißachtet oder unbeantwortet gelassen, später jedoch aufgegriffen und verarbeitet.

Das Kurzfragenschema zur Beobachtung von Mitarbeiteräußerungen lautet daher:

wann sagt einer etwas? - Zeitpunkt?
 zu wem sagt einer etwas? - Adressat ?
 warum sagt einer etwas? - Interesse ?

4. Grundlage: der Zusammenhang des Mitarbeitergesprächs mit den anderen Führungsmitteln (z. B. Konferenzen)

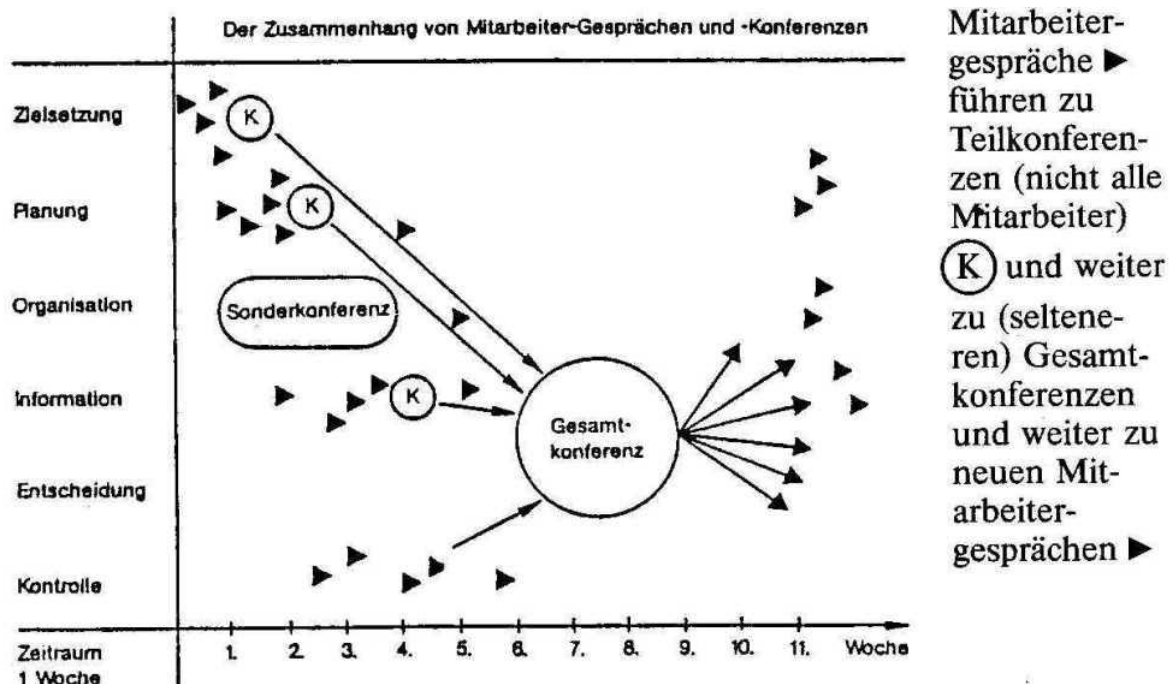


Abb. 12: Der zeitliche Zusammenhang von Mitarbeitergesprächen und Konferenzen

Zusammenfassend läßt sich bis hierher schon sagen, daß das Führungsmittel Mitarbeitergespräch nur zusammen mit den Management-Grundlagen erfolgreich angewendet werden kann; das Managementkonzept „Führung durch Zielvereinbarung“ in Verbindung mit dem Delegationsprinzip kann das Mitarbeitergespräch zu einem hervorragenden Mittel einer effektiven Schulorganisation machen.

Die Arten von Mitarbeitergesprächen

Das Gespräch ist die menschlichste Art, Mitarbeiter zu führen. Führung heißt dabei nicht: befehlen. Daher sind die Mitarbeitergespräche auch nicht einfach ein Ort, wo Anordnungen gegeben und aufgenommen werden. Mitarbeitergespräche eines modernen Schulmanagements unterliegen Regeln, die allen Beteiligten bekannt sein müssen. Es ist daher im Rahmen eines Projektes zur Verbesserung der Mitarbeiterführung und des Schulmanagements nicht sinnvoll, etwa auf schriftlichem Wege oder in einer Konferenz neue Regeln auch für die Mitarbeitergespräche zu „diktieren“, auch wenn die Regeln notwendig und gut sind. Am günstigsten erscheint eine Mitarbeiterschulung durch externe Berater; wo das nicht möglich ist, sollte ein langsamer Lernprozeß die wichtigsten Formen der Mitarbeitergespräche stufenweise einführen und Regeln einüben, etwa in folgender Reihenfolge: das Routinegespräch, das Einführungsgespräch, das Planungsgespräch, das Kritikgespräch.

Es ist falsch, das Mitarbeitergespräch nur den außergewöhnlichen Fällen vorzubehalten (wir sind gegen das Konzept „Führung durch Ausnahmeregelung“), in dem Konflikte „entschieden“ werden sollen. Eine moderne Menschenführung respektiert das Kontaktbedürfnis des Kollegen und den Kontaktbedarf des Schulleiters; beides ist nicht durch gelegentliche Tür-Angel-Gespräche oder den Gruß auf der Treppe zu befriedigen.

Es ist falsch, das Mitarbeitergespräch nur zur Informationsgewinnung für den Schulleiter zu mißbrauchen. Solche Gesprächsziele verleiten zu Klatsch und beeinträchtigen das Vertrauensklima im Kollegium.

Es ist falsch, das Mitarbeitergespräch nur der Form halber durchzuführen. Mitarbeitergespräche verfolgen stets Ziele, die dem Schulleiter wie dem Kollegen vorher bekannt sein müssen. Nur so fügt sich das Mitarbeiter-

gespräch in einen Führungsstil mit Zielen und mit dem Delegationsprinzip zu einer organischen Führungskonzeption zusammen.

Es ist falsch, das Mitarbeitergespräch nur als einseitiges Beratungsgespräch aufzufassen. Zu den vielfältigen menschlichen und sachlichen Problemfeldern einer Schule bedarf der Kollege wie der Schulleiter der Beratung.

Es ist falsch zu meinen, für Mitarbeitergespräche seien zwangloses und spontanes Verhalten die besten Elemente. „Jeder Vorgesetzte hat die Pflicht, einige wohlüberlegte Gespräche mit seinen Mitarbeitern zu führen. Wenn sie sorgfältig vorbereitet und geschickt durchgeführt werden, helfen sie, die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern entscheidend zu verbessern. Außerdem stärken sie ... auch das Verantwortungsbewußtsein des Mitarbeiters. Solche Gespräche dürfen aber nicht einseitig sein. Ihre Ergebnisse sollten die Ansichten beider (Partner) enthalten und außerdem schriftlich niedergelegt werden“². Der Begriff „Vorgesetzter“ mag hier stören, in der täglichen Praxis werden jedoch Aufträge erteilt, die auf einer Organisation-, Sach- oder Amtsautorität beruhen.

Gespräch am	Name des Kollegen
Vom Schulleiter vorgebrachte Themen:	Vom Kollegen vorgebrachte Themen:
Ergebnisse:	
nächstes Gespräch am	

Abb.13: Formular-Vorschlag für eine Gesprächskartei (weiße Karteikarte)

Das Routinegespräch

Ziel des Routinegesprächs ist nicht der allgemeine „menschliche“ Kontakt, so wichtig und notwendig dieser sein mag. Daher ist für beide Gesprächspartner eine sachliche, problembezogene Vorbereitung des Routinegesprächs unabdingbar. Auf keinen Fall dürfen Routinegespräche zum monatlichen Plausch werden, der den „Befehlsempfang“ mit einer Tasse Kaffee verbindet. Die Vorbereitung kann auch nicht in der Viertelstunde vor dem Gespräch geleistet werden (abgesehen von der Tasse Kaffee oder ähnlichem, als einem Zeichen guter Gastfreundschaft). Sondern Schulleiter und Kollege sammeln von einem Routinegespräch bis zum nächsten Gesprächstermin Material:

- zur persönlichen und beruflichen Situation,
- zur gegenwärtigen Situation des Arbeitsfeldes (Vorteile, Mängel),
- zur organisatorischen, inhaltlichen Zielsetzung,
- zu Projekten, Wünschen, Erfordernissen, Entwicklungen.

Die Themen und Ergebnisse werden in der Regel vom Kollegen schriftlich kurz festgehalten und dem Schulleiter in Durchschrift gegeben. Für ihn ist dieses Verfahren zugleich eine Kontrolle dafür, ob das Wichtigste verstanden wurde. Das Gesprächsblatt (am besten in Form einer DIN-A-5-Karte - vgl. Abb. 13) wird unter dem Namen des Kollegen in einer Kartei gesammelt. Die Karteikarte kann auch als Vorbereitungsblatt verwendet werden. (Die Rückseite enthält zusätzliche Informationen, Daten o.a., nicht jedoch geheime Notizen!)

Für die Kollegen darf jedoch von ihr nicht der Eindruck geheimer Dossiers entstehen. Dafür kann der Kollege jederzeit in seinen (nur seinen!) Karteiabchnitt einsehen.

² M. Kellogg; Führungsgespräche mit Mitarbeitern, München 1971, S. 9

Das Einführungsgespräch

Hier handelt es sich um das erste offizielle Gespräch des Schulleiters mit einem neuen Kollegen, in dem „die Gleise gelegt werden“ für alle künftigen Gespräche, Begegnungen, auch für Förderung, Beratung und Konfliktregelung. Für dieses erste Gespräch sollte sich der Schulleiter genügend Zeit nehmen und besonders auf die Fragen des „Neuen“ hören. Aus ihnen kann er die Neigungen und Arbeitsschwerpunkte bereits ansatzweise erkennen. Von Vorteil sind für den neuen Kollegen schriftliche Informationen über die besondere Situation dieser Schule. Der neue Kollege braucht besonders Kontakte zu *den* Kollegen die spezielle Informationen für ihn haben; so sollte sich an das Einführungsgespräch die Vorstellung einiger für ihn wichtiger Kollegen schließen.

Der wichtigste Inhalt des Einführungsgesprächs liegt jedoch auf der Ebene der Zielsetzung. Der neue Kollege soll hier die gegenwärtigen Schwierigkeiten und die sich daraus ergebenden künftigen Ziele kennenlernen. - Auch über diskutierte Projekte oder Pläne (mit deren Zielen) muß im Einführungsgespräch unterrichtet werden. Das ist jedoch keine Begründung für einen langen Schulleiter-Monolog. Das Einführungsgespräch ist dann gut gelungen, wenn der neue Mitarbeiter viel fragt und auch seine Ansichten und Vor-Erfahrungen zur Sprache kommen.

Auch über dieses Gespräch werden schriftliche Aufzeichnungen von dem neuen Kollegen hergestellt. Auf sie ist daher schon am Anfang des Gesprächs bittend hinzuweisen, also nach der Anwärmphase, der Kontaktaufnahme, wodurch jedes Gespräch eingeleitet wird.

Wer nach 1-2 Jahren Zusammenarbeit eine sorgfältig dokumentierte schriftliche Unterlage über das erste Einführungsgespräch wieder zur Hand nimmt, wird mit Erstaunen feststellen, daß zahlreiche spätere Entwicklungen bereits dort vorgebildet waren. Das zeigt, wie wichtig die ersten menschlichen und arbeitsbezogenen Begegnungen sind.

Am Schluß des ersten Einführungsgespräches werden das nächste Routinegespräch bzw. der Rhythmus dieser Gesprächsform sowie die Ziele und die Gesprächsstrukturen vereinbart. Das ist besser als die Einladung, jederzeit" wiederzukommen.

Das Planungsgespräch

Keine Schule, kein Schulleiter kommt ohne die engagierte Eigenverantwortung der Kollegen aus. Aber dieses „Kapital“, das in der Regel bei jedem Gesprächspartner des Schulleiters in ausreichendem Maße vorhanden ist, muß gepflegt werden. Das Planungsgespräch verfolgt das generelle Ziel, die Motivation des Kollegen zu stärken und eine möglichst intensive Identifikation mit dem Betrieb Schule zu erhalten bzw. zu wecken.

Planungsgespräche sind bei organisatorischen oder auch pädagogischen Projekten oder Zielen erforderlich. Planungsgespräche setzen Zielvereinbarungen bzw. Zielsetzungen voraus, denn die Planung bedeutet das Umsetzen von Zielen in organisatorische Maßnahmen für eine möglichst risikoarme Durchführung. Daraus ergibt sich das Erfordernis sehr sorgfältiger Vorbereitung beider (!) Gesprächspartner. Zwar liegt das Informationsniveau und Informationsbedürfnis auf beiden Seiten hoch. Das Planungsgespräch darf jedoch nicht mit dem Informationsgespräch verwechselt werden, in dem der Informationsaustausch und die Ordnung oder Bewertung von Daten und Fakten an erster Stelle steht. Keinesfalls darf sich der Schulleiter in Planungsgesprächen nur „berichten“ lassen. Das Planungsgespräch zieht aus vorher vereinbarten Zielsetzungen und Informationen die erforderlichen Konsequenzen! und leitet einen Anpassungsprozeß der wünschenswerten Zukunftsvorstellungen an die gegenwärtigen Verhältnisse oder Möglichkeiten bzw. umgekehrt ein.

Im Typ des Planungsgespräches und seinen Generalzielen werden die Motivationsmöglichkeiten besonders deutlich: Der Kollege soll dazu angeregt

werden, aufgrund der Ziele und Informationen (über Tatsachen und Zustände) eigenverantwortlich in Vorbereitung und Gespräch seine Vorschläge zu entwickeln. Das Planungsgespräch selbst prüft dann die Realisierungschancen und -risiken. Beide Gesprächspartner werden darauf achten, daß die Vorstellungen der anderen Beteiligten, aber nicht anwesenden Kollegen berücksichtigt werden. So ist das Planungsgespräch ein Instrument der Vorbereitung von Planungskonferenzen und auch eine Möglichkeit zur Detailplanung nach Konferenzen.

Die unmittelbare Aufgabe nach der Planung ist dann die Entwicklung und Vereinbarung von Kontroll-Kriterien. Diese lassen sich in der Regel aus den operationalisierten Zielsetzungen ableiten. Gelingt das nicht, dann müssen die Zielsetzungen erneut überprüft werden. Das sollte dann aber nicht in einem Mitarbeitergespräch, sondern in einer Zielsetzungskonferenz geschehen, an der die betroffenen Kollegen teilnehmen (sollten).

Die protokollarischen Unterlagen (z.B. die Aufstellung von Plänen) gehören in die Verantwortung des Kollegen, dessen Identifikation mit der Schule gerade durch diese Aufgabe gestärkt wird. Das nächste Planungsgespräch, dessen Termin am Schluß vereinbart wird, nimmt diese Unterlagen und die Wirkung der inzwischen eingeleiteten Maßnahmen als erste Gesprächsgrundlage, um von da aus den Planungsprozeß voranzutreiben.

Das Kritikgespräch

Es gehört zu Unrecht zu den gefürchteten Gesprächsformen. Das liegt daran, daß die sachliche und persönliche Ebene im Gesprächsverlauf vermischt oder verwechselt werden und außerdem keine klare Führungskonzeption im Bewußtsein der Kollegen vorhanden ist.

Das Fehlen von Zielvereinbarungen macht sowohl Schulleiter als auch Kollege sachlich unsicher; das muß *zu* stark emotional beladenen Aus-

sprachen führen, die das Klima beeinträchtigen.

Kritikgespräche sind nur möglich und sinnvoll, wenn

- für einen bestimmten Zeitraum klare Zielvereinbarungen getroffen wurden;
- einsichtige und objektive Kontroll-Kriterien vorliegen;
- Charakterbeurteilungen unterbleiben;
- Gründe für das Versagen eines Mitarbeiters gemeinsam geklärt wurden;
- der Schulleiter in der Lage ist, Kontrolle mit Selbstkontrolle zu verbinden;
- der Kollege in Entscheidungen und Pläne von vornherein einbezogen wurde.

Das Kritikgespräch dient dem Generalziel, den Kollegen in die Lage zu versetzen, seine Pflichten, Rechte und/oder Dienstaufgaben zu seiner eigenen Zufriedenheit besser auszuführen und darin den Zielen der Schule zu dienen. Es darf nicht zu spät stattfinden, damit sich die Situation nicht unlösbar verfranzt und noch wirklich Aussichten zur Verbesserung bestehen. Das regelmäßige Routinegespräch bietet genügend Ansätze, ungute Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Die Kritik muß sich auf feststellbare Mängel oder Fehler richten; der zu kritisierende Kollege muß daher bereits vor dem Kritikgespräch genau wissen, worum es sich eigentlich handelt, und im Verlauf des Kritikgespräches muß für ihn klar erkennbar werden, welches Verhalten bzw. welche Änderungen von ihm erwartet werden. Die Schuldfrage spielt eine untergeordnete Rolle gegenüber den neuen Wegen, die einzuschlagen der Schulleiter klipp und klar „empfehlen“ ggf. fordern soll. Dabei soll der Kollege mit seinen eigenen Vorstellungen möglichst weitgehend einbezogen werden. Der zu Kritisierende muß deutlich erkennen, daß es dem Schulleiter nicht nur um Mängelfeststellung geht, sondern daß er gewillt ist, Fortschritte anzuerkennen und dem Kollegen zu dessen Verbesserung der Leistungen zu verhelfen.

Checklists

Vorbereitung

- Habe ich regelmäßig Informationen den Kollegen betreffend in der Mitarbeiterkartei zugeordnet?
- Habe ich eine Bewertung der Informationen vorgenommen (von Klatsch bis zu nackten Zahlen)?
- Habe ich die Verwendung für das nächste Mitarbeitergespräch gekennzeichnet?
- Habe ich den Kollegen die Einsicht in meine Kartei angeboten?
- Habe ich die Unterschiede für Routinegespräche und besondere Gespräche (Projekte, Planungen, Kontrolle, Kritik) vor Augen?
- Habe ich eine übersichtliche Zeitplanung über das Schuljahr bezüglich der Mitarbeitergespräche und den Verbindungen mit den Teil- und Gesamtkonferenzen? (Gesprächsrhythmus!)
- Muß ich alle Gespräche selbst führen oder kann mich ein Stellvertreter evtl. entlasten?
- Habe ich vor dem Gespräch die Ergebnisse bzw. Aufgaben und Aufträge durchgesehen?
- Habe ich alle Unterlagen bereit(-legen lassen)?
- Habe ich die versprochenen Maßnahmen eingeleitet/erledigt?
- Habe ich für eine störungsfreie Zeit gesorgt, um dem Kollegen das Gefühl von Konzentration auf seine Arbeit zu vermitteln?
- Habe ich mich zwei Minuten in Ruhe auf die Persönlichkeit meines Gesprächspartners eingestellt oder wird er mich gleich in hektischer Betriebsamkeit antreffen?
- Welche Verbindungslinien (sachlich, zeitlich, persönlich) zu anderen Kollegen werden (könnten) sich ergeben?
- Was fällt mir dazu noch Wichtiges ein, das ich künftig bei Kollegen-gesprächen nicht vergessen will?

Durchführung

- Höre ich genügend zu?
- Habe ich eine klare Vorstellung von den Fragen, Problemen, Sachbereichen des Kollegen?
- Sind mir die Ziele (nicht zu viele!) des Gespräches klar?

Nachbereitung

- Habe ich die Ergebnisse des Gespräches vom Kollegen bekommen? (Terminkontrolle im Kalender!)
- Habe ich die Aufzeichnungen des Kollegen mit meinen Unterlagen und meiner Erinnerung verglichen?
- Habe ich das Gespräch zeitbewußt geführt?
- Wo haben sich beim Kollegen oder bei mir Konzentrationsschwächen ergeben?
- Wo haben sich bei mir Führungsschwächen ergeben? (z. B. Verharmlosung von Problemen, unklare Ziele, keine Kontrollkriterien, mangelndes Konfliktbewußtsein)
- Wurde das Gespräch gestört? (z. B. vermeidbare/unvermeidbare Störfaktoren; das Telefon ist ein vermeidbarer Störfaktor!)
- Wie war die Gesprächsatmosphäre? (z.B. vertraulich, sachlich, kühl)
- Sind notwendige Schritte oder Maßnahmen für den Kollegen verständlich (Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug) zusammengefaßt worden?
- Welche Themen müssen einmal in eine Konferenz?
- Auf welche Probleme muß ich andere Kollegen (welche? notieren!) speziell ansprechen?
- War das Gespräch offen für Problemstellungen/Problemlösungen?

- Kamen nur organisatorische Themen und Fragen der Verwaltung oder auch (in welchem Ausmaß?) unterrichtliche Themen zur Sprache?
- Welche Erfahrungen mache ich nun schon öfter mit (dem) Kollegen?
- Welche besonderen Punkte der Nachbereitung will ich künftig zusätzlich beachten?

Zusammenfassende Wertung

- Ein übersichtlicher Zeitplan der anstehenden Kollegengespräche macht zwar den großen Zeitaufwand deutlich sichtbar,
- hilft jedoch auch, dieses wichtige Führungsmittel mit genügend Zeit und Kraft zu versehen;
- die Mitarbeiter haben Anspruch auf Führung durch den Schulleiter, sie sind außerordentlich wichtige Gesprächspartner im Führungsfeld Schule;
- das Kollegengespräch ist das aussichtsreichste, weil persönlichste Führungsmittel, und kann in seiner Bedeutung gar nicht überschätzt werden;
- der ständig wachsende Nutzen regelmäßig und gut (vorbereiteter und) geführter Mitarbeitergespräche liegt in der zunehmenden Information über Kapazität und Leistung der Kollegen sowie über verbesserungsfähige Schwachstellen in der Schulorganisation.
- Die Mitarbeiter-Gesprächskartei formalisiert nicht das Verhältnis zu den Kollegen, sondern stellt dienstliche und durch sie indirekt auch menschliche Kontakte sicher aufgreifbare Datengrundlagen (statt auf mehr oder weniger verschwommene Erinnerungen) und fördert so die kontinuierliche, auf Ziele und Aufgaben ausgerichtete Zusammenarbeit.

Wenn sich jemand beschwert

In einer solchen Situation können Sie in der Regel mit einem großen Aggressionsstau rechnen. Der Kollege kann vielleicht nicht bis zum nächsten Routinegespräch warten. Es ist dann gut, daß er kommt; und es kann sich als vorteilhaft für ihn erweisen, wenn er sofort kommt.

Zuerst anhören:

- Lassen Sie ihn ruhig kräftig schimpfen, das erleichtert.
- Sie müssen nicht gleich antworten!
- Sie brauchen nicht gleich zu bewerten, zu beurteilen, zu entscheiden.
- Achten Sie jedoch auf seine Tonart und Wortwahl, sie dürfen nicht beleidigen ; aber Sie dürfen auch nicht gleich beleidigt sein, denn er befindet sich vielleicht in großer Erregung.

Dann klären:

- Versuchen Sie durch sachliche Rückfragen zu klären, um was es geht und ob Sie die richtige Adresse waren (sind).
- Wenn andere Kollegen beteiligt/betroffen sind, müssen sie zur Sache gehört werden.
- Ob der Kollege die richtige Ursache für seinen Ärger erkannt hat.

Schließlich handeln:

- Wenn Sie es ändern können, sollten Sie unverzüglich die notwendigen Schritte ergreifen und die möglichen Maßnahmen einleiten.
- Davon müssen jedoch alle Beteiligten informiert werden.
- Ihr Abwarten oder Zögern deutet der Kollege als Führungsschwäche, sachliche Unsicherheit und vertrauensunwürdige Unentschlossenheit.
- Wenn Sie es im Augenblick nicht ändern können, sollten Sie die Beschwerde zur Kenntnis nehmen, dies dem Kollegen ausdrücklich erklären und ihn um Geduld bitten.
- Erklären Sie ihm, wenn es geht, die besondere gegenwärtige Situation,

die seinen Ärger auslöste.

- Gewinnen Sie sein Verständnis und
- bitten Sie ihn, eine Lösung des Konflikts bis zum nächsten Routinegespräch (schriftlich!) vorzubereiten.
- In der Zwischenzeit klären auch Sie Möglichkeiten der Veränderung des für den Kollegen so unerträglichen Zustandes.
- Wenn der Zornausbruch, wenn die Beschwerde aus Gründen zustande kam, die nicht im Arbeitsbereich, sondern in privaten Schwierigkeiten begründet ist, hören Sie einfach einmal zu;
- lenken Sie das Gespräch behutsam auf die private Situation des Kollegen und auf seine Person.

Nach dem Handeln kontrollieren:

- Sie müssen nachprüfen, ob, wie und inwieweit Ihre Einwirkungen auf die Situation gewirkt haben und
- ob der „Stein des Anstoßes“ wirklich beseitigt worden ist.

Für die Zukunft:

- Führen Sie ein Beschwerdebuch für Ihre Kollegen,
- in dem Sie nach Sachgebieten geordnet alle Beschwerden mit Datum und Namen des Kollegen eintragen.
- Eine Spalte lassen Sie für die Erledigungskontrolle offen.