

## MitarbeiterService

### Gespräche

"Gespräche" finden überall im Verein statt - jenseits aller hierarchischen Strukturen - ob von links nach rechts oder von unten nach oben! Im Rahmen der Mitarbeiterführung im Verein sind unterschiedliche Gesprächsarten sinnvoll. Die Personen der Vereinsführung sollten sich mit diesen Gesprächsvarianten vertraut machen, um ihre Mitarbeiter entsprechend fördern zu können.

Nachfolgend werden die drei dafür wichtigsten Gesprächstypen näher gebracht:

- **Zielvereinbarungsgespräch**

Zu Beginn der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters sollen in diesem Gespräch die Entwicklungsziele des/der Mitarbeiter besprochen werden. Es wird insbesondere beim Mentoring und Coaching als besondere Form der Beratung und Betreuung eines Mitarbeiters eingesetzt. In einem Zielvereinbarungsgespräch geht es vornehmlich darum, die verschiedenen Wünsche für eine persönliche Entwicklung des Mitarbeiters möglichst präzise als Zielsetzung nach der S-M-A-R-T - Formel herauszuarbeiten und (z.B. für eine Mentoring- oder Coaching-Dokumentation) zu formulieren.

Auch nach dem Einstieg von Mitarbeitern in die Vereinsarbeit hat es sich als sinnvoll erwiesen, in regelmäßigen Abständen, z.B. einmal im Jahr, über Ziele, Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu sprechen. Ähnlich wie in der Sportpraxis kann die Vereinsführung hier prophylaktisch arbeiten: Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt, weil sie sich durch Ihre Fragen ernst genommen fühlen. Sie als Vereinsführung vermeiden, dass das Engagement für den Verein untergeht und die Mitarbeiter sich nicht beachtet fühlen. Ehrungen & Dank allein reichen oftmals nicht aus, um Mitarbeiter langfristig zu halten.

- **Mitarbeitergespräch**

Mitarbeiter in einem Verein erhalten idealerweise zu Beginn eine separate Einstiegsbetreuung. Aber auch langjährige Mitarbeiter, die dieser Phase schon entwachsen sind, haben Anspruch auf eine Betreuung. Mitarbeitergespräche sind daher immer und zu jeder Zeit ein willkommenes Führungsmittel. Sie haben neben den kommunikativen Aspekten auch noch die besondere Funktion, immer wieder das bestehende Vertrauensverhältnis zu erneuern und sich ein Feedback über die derzeitigen Sachstände sowie den Zufriedenheitsgrad mit dem Verein abzuholen. Durch Mitarbeitergespräche werden Rollen gefestigt, die Wertschätzung in einer Organisation oder in einem Verein deutlich gemacht und auch Bündnisse und Vereinbarungen erneuert. Sie sind immer wieder dazu geeignet, dass der Mitarbeiter sich in seiner Organisation bei Bedarf neu orientieren kann.

### • Fördergespräch

Ganz konkret, wenn es darum geht, die Mitarbeiter einer Organisation in Ihrer Entwicklung zu fördern, bietet sich ein Gespräch an, das die individuelle Mitarbeiterförderung ins Gesprächszentrum rückt. Diese Fördergespräche orientieren sich am gegenseitigen Bedarf, d.h. sowohl an dem Bedarf des Vereines als auch am Bedarf des Mitarbeiters selbst. Ziel dieser Gespräche ist die Erfassung und Festlegung der konkreten Förderung.

Geplante, strukturierte und regelmäßige Gespräche (auch Besprechungen und Sitzungen gehören dazu) bilden die Grundlage für eine gesteuerte und kommunikative Zusammenarbeit. Wenn die Ergebnisse dann noch dokumentiert und jedem Beteiligten transparent gemacht werden, ist die Mitarbeiter-Motivation aufgrund der vorausgegangenen Beteiligung am Gesprächs-Ergebnis sehr hoch. **Informierte Mitarbeiter sind zufriedene Mitarbeiter.**

### Gespräche zielorientiert lenken - Fragen stellen

Wer im Gespräch Fragen stellt, der kann das Gespräch auch lenken. Fragen aktivieren den Gesprächspartner und bringen erstarrende Gespräche wieder in Gang. Fragen selbst sind informativ und erhöhen gleichzeitig die Informationsbasis.

#### Fragetechniken

Fragen sind wichtig, um klare Antworten zu bekommen, Informationen zu generieren, Ungenauigkeiten zu erfassen und eigene Interpretationen (über-)prüfen zu können. Die Fragetechnik ist ein geeignetes Kommunikationsinstrument in Gesprächssituationen.

#### Die geschlossene Frage

- Schafft Klarheit
- Führt Entscheidungen herbei
- Hebt Verallgemeinerungen auf
- Reduziert Antwortmöglichkeiten
- Sichert (Teil-)Ergebnisse
- Strukturiert Gespräche

#### Die offene Frage

- Lädt den Gesprächspartner zum Erzählen ein
- Lässt Sachlagen besser verstehen
- holt Informationen ein
- Beleuchtet Motive des Gesprächspartners
- Lässt Entwicklungen nachvollziehen
- Leitet Perspektivwechsel ein
- Entwickelt neue Handlungsalternativen
- Dokt an positive Bilder an

#### Die Alternativfrage

- Bietet nur zwei Alternativen zur Antwort

#### Beispiele

Versteh ich Sie richtig, .. ?  
Sollen wir das so machen?  
Sind wir uns einig, dass ..?  
Haben wir das schon einmal angesprochen?

#### Beispiele

Wie denken Sie über ..?  
Wie funktioniert das?  
Wie erklären Sie, ..?  
Aus welchen Gründen .. ?  
Lassen Sie uns ...  
Wie würden Sie anstelle ..?  
Welche weiteren Ideen .. ?

#### Beispiele

Passt Mai oder Juli besser?

- Eignen sich als Anschlussfragen
  - Dienen der schnellen Entscheidungsfindung
  - Strukturieren das Gespräch sehr stark
- Machen Sie nun dies oder das?  
Möchten Sie lieber .. oder ..?

### Die Suggestivfrage

### Beispiele

- Unterstellt eine Meinung
- Können das Gefühl von Manipulation bewirken
- Bietet die Möglichkeit zur Vorab-Begründung, damit keine Bedrängung erfolgt.

Sicherlich meinen Sie ..?  
Sind Sie nicht auch der Meinung, ..?

### Die Gegenfrage

### Beispiele

- Vermeidet Antworten
- Lässt Zeit gewinnen
- Leuchtet Hintergründe der Frage aus

Geht es wirklich darum?  
Meinen Sie es so oder so?  
Verraten Sie mir bitte den Zweck?

Je nachdem, um welchen Gesprächstyp es sich dreht, werden die Fragen auf das gewünschte Gesprächsziel (z.B. Fördergespräch) gelenkt und durch eine Kombination der Fragetechniken angereichert.

Mögliche weitere konkrete Fragestellungen sollen Sie anregen:

- Wie siehst Du deine zukünftige Tätigkeit im Verein - wie stellst Du Dir sie vor?
- Woran wirst Du erkennen, dass Du Deine Arbeit gut gemacht hast?
- Über welche Fähigkeiten verfügst Du bereits - wo hast Du persönliche Stärken?
- Was möchtest Du für Dich selbst im Verein / während der Tätigkeitsausübung erreichen?
- Was würdest Du gerne darüber hinaus noch können?
- Welche Visionen hast Du in Bezug auf die Vereinsweiterentwicklung?
- Mit welchen Situationen in Deinem privaten oder beruflichen Leben könnte sich die Tätigkeit im Verein negativ auswirken?
- Was stellst Du Dir an Unterstützung durch den Verein vor - und wie?

## 6 Phasen prägen den Gesprächsverlauf

### Phase 1

Beginn und Einstieg ins Thema (Worum geht es eigentlich - Ziele?)

### Phase 2

Sammlung von Meinungen und ggf. Lösungsansätzen (ohne Bewertung)

**Phase 3**

Beratung der Meinungen und Lösungsmöglichkeiten (Vor- und Nachteile)

**Phase 4**

Entscheidungen herbeiführen (Prioritäten, Leistbarkeit, Effektivität, Akzeptanz)

**Phase 5**

Besprechung der Verwirklichungsstrategie (Maßnahmenplan, Aktivitätsplan)

**Phase 6**

Maßnahmen zum Controlling überlegen (Was geschieht bei Abweichungen?)

Quellen:

Weisbach, Christian-Rainer: *Professionelle Gesprächsführung*, München 1994

Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden 1*, Hamburg 1994

Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden 2*, Hamburg 1998

Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden 3*, Hamburg 1998