



„Richtige Kommunikation ist Goldes wert“

MitarbeiterInnen kommunizieren miteinander. Sie kommunizieren innerhalb von Abteilungen und über Abteilungsgrenzen hinweg. Sie reden über berufliche Belange ebenso wie über private. Sie tun dies von Angesicht zu Angesicht, über E-Mails oder andere Kommunikationsinstrumente. Sie tun dies bei Besprechungen, bei Feiern oder beim zufälligen Treffen am Gang. Eines ist sicher: sie kommunizieren!

Mag. Sylvia Kögler, Bürgermeisterin der Marktgemeinde Grafenbach und
Herbert Thumpser MSc, Bürgermeister der Marktgemeinde Traisen

Innerhalb der österreichischen Kommunen ist, genauso wie in der Privatwirtschaft, ein Umbruch spürbar. Waren VerwaltungsmitarbeiterInnen noch vor gar nicht allzu langer Zeit die Hüter der verstaubten Amtsstuben, so sind sie jetzt zu Dienstleistern der GemeindebürgerInnen geworden. Jahrzehntelang bewährte Arbeitsmechanismen wurden durch neue Kommunikationsinstrumente abgelöst. Dazu kommen neue Herausforderungen wie zunehmend beschränkte finanzielle Möglichkeiten und BürgerInnen, die ein Mehr an Leistungen fordern. Die Anforderungen an die MitarbeiterInnen der Kommunen sind umfangreicher geworden. Damit erhöht sich auch die Erwartung dieser an die Führungskräfte. Für die Führungskräfte bedeutet dies, dass sie sich am Wertedreieck „wirtschaftlich effizient“, „bürgerfreundlich“ und „mitarbeiterorientiert“ ausrichten müssen.

Wertschätzende Kommunikation

Mit diesen neuen Herausforderungen ging auch eine Bewusstseinsänderung unserer MitarbeiterInnen einher. Viele möchten ihre Ideen, Vorschläge und Ansichten besprochen, diskutiert und umgesetzt sehen. Dies setzt die Führungskräfte vor neue Herausforderungen: Information und Kommunikation wird mehr denn je zum Schlüssel des Erfolges. Die erfolgreiche Führungskraft von morgen wird von der Bereitschaft geprägt sein, unterschiedliche Interessen zu akzeptieren, Probleme zu diskutieren und Konflikte zu bereinigen. Dies erfordert einen kooperativen Führungsstil und eine wertschätzende Kommunikation. Denn die Herausforderung des kommenden Jahrzehnts wird die soziale Kompetenz unserer MitarbeiterInnen betreffen. In den Führungsetagen von Privatunternehmen setzte sich in den letzten Jahren

die Überzeugung durch, dass die Orientierung an dem/der einzelnen MitarbeiterIn mittelfristig die besten Erfolge für die Organisation mit sich bringt. MitarbeiterInnen sollen durch die kommunikative Haltung der Führungskraft gefördert und motiviert werden.

Dies mit dem Ziel, die Stärken und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zu unterstützen und eine Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn aufzubauen. Wertschätzung und Menschlichkeit werden als *die* Erfolgsfaktoren für Wirtschaftsunternehmen der Zukunft definiert. Es wäre ein gewiefter Schachzug, wenn wir in den Kommunen diesen Paradigmenwechsel mitvollziehen würden.

Wenn wir ehrlich mit uns selbst sind, dann setzen wir als Führungskräfte in den Kommunen in unseren alltäglichen Auseinandersetzungen des Öfteren Sprache als

AUS DEM STÄDTEBUND

Machtinstrument ein. Dies beeinträchtigt jedoch Beziehungen und lässt Konflikte entstehen. Ein neuer Kommunikationsansatz ist die wertschätzende Kommunikation, die auf Kooperation und Vertrauen aufbaut und die Eigenverantwortlichkeit fördert. Dieser Ansatz der wertschätzenden Kommunikation bezieht die Anliegen aller Beteiligten mit ein und dient dadurch schlussendlich der Effektivität am Arbeitsplatz. Ziel ist es, eine neue Haltung den

Führungskräfte schon bei der Erstellung der Tagesordnung kann als ein erster Schritt in Richtung „wertschätzende Kommunikation“ gesehen werden. Die Tagesordnung so termingerecht zugestellt, dass es allen TeilnehmerInnen möglich ist, sich auf einzelne Punkte vorzubereiten, garantiert, dass ein erster Schritt zu einer effizienteren Besprechung getan ist. Ein Ergebnisprotokoll gewährleistet, dass die Aufgabenstellungen sowie die Terminsetzungen

Verständnis solcher Vorgänge helfen jedoch der Führungskraft, zielgerichtet zu intervenieren, d.h. eine aktive, wertschätzende Kommunikationsstrategie parat zu haben. Je weniger aktive interne Kommunikation von Seiten der Führungskräfte in einer Kommune betrieben wird, desto größer ist die Gerüchtebörse im eigenen Haus. Die MitarbeiterInnen fühlen sich bei ungenügender oder falscher Information nicht wertgeschätzt. Dies kann selbstverständlich dazu führen, dass diese Gerüchte die Bevölkerung und damit die WählerInnen erreichen. Damit wirkt sich besonders unzureichende interne Kommunikation negativ auf die externe Kommunikation aus.

Dies sind zwei Beispiele von vielen, die zeigen, wie wichtig interne Kommunikation mit MitarbeiterInnen in unseren Kommunen ist. Wir sehen interne Kommunikation als Teil der Kommunikationskultur. So wie intern mit den MitarbeiterInnen kommuniziert wird, so werden diese in der Öffentlichkeit die Kommune repräsentieren. Interne Kommunikation ist ein permanenter Prozess. Ein Prozess, in den es sich lohnt, auch in finanziell schwierigen Zeiten, zu investieren. Denn durch diese Investition erhalten unsere MitarbeiterInnen eine höhere Motivation; es werden einerseits die Arbeitseffizienz und andererseits die Arbeitszufriedenheit gesteigert. Dadurch ist „richtige interne Kommunikation Goldes wert“!



Mag.^a Sylvia Kögler, Bürgermeisterin aus Grafenbach



Bürgermeister Herbert Thumpser MSc, untersuchte österreichische Kommunen.

MitarbeiterInnen gegenüber einzunehmen. Im alltäglichen Umgang äußert sich diese Wertschätzung in verschiedensten Formen. Eine dieser Formen ist die Durchführung von Besprechungen, Sitzungen und Jours fixes; eine andere Form ist die der Gerüchte!

und Verantwortlichkeiten klar und übersichtlich sind. Dadurch ist es möglich, dass alle TeilnehmerInnen einer Besprechung ihre MitarbeiterInnen informieren können und es zu keinen „Fehlinterpretationen“ von Ergebnissen kommen kann. Die TeilnehmerInnen sprechen „mit einer Zunge“!

Am Beispiel Besprechungen

Unsere, im Jahr 2013 geführte Studie unter 220 österreichischen Kommunen zeigte, dass mehr als 50 Prozent der österreichischen Kommunen keine schriftliche Tagesordnung für Besprechungen der Führungskräfte haben. Dies führt dazu, dass sich MitarbeiterInnen auf die Besprechungen wenig bis gar nicht vorbereiten können und dass das Ergebnis oft ein unbefriedigendes ist. Die Äußerungen von TeilnehmerInnen nach einer derartigen Besprechung sind bekannt.

Es gilt: Keine Besprechung ohne Tagesordnung und Protokoll. Die Einbindung der

Am Beispiel Gerüchte

Es passiert, dass dort, wo Menschen zusammenarbeiten – also sich in sozialen Systemen bewegen – Gerüchte entstehen. Am Rande einer Besprechung wird von irgendwem eine Information aufgeschnappt, diese aus der persönlichen Sicht interpretiert und ausgeschmückt: aus der Mücke wird der Elefant. Im Führungsalltag genügt oft schon eine kleine Ankündigung einer Veränderung, die dann dazu führt, dass MitarbeiterInnen schlaflose Nächte haben und der Gerüchteküche Tür und Tor geöffnet wird. Die Kenntnis interner Kommunikationsmechanismen und das



INFOS:

Bürgermeisterin Sylvia Kögler und Bürgermeister Herbert Thumpser sind AutorInnen des Buchs „Auch MitarbeiterInnen sind Menschen Teil 2“ und Vortragende zum Thema „Kommunikation – intern, extern – integriert“. www.thucom.at