

АСЯVOH & K.OVSCA

GVS

..... ganz vorne sein!

**Gemeinde  
Verwaltungs-Schule**

**Das Gemeindeamt  
als  
Dienstleister**

## Inhalt:

Die moderne Gemeinde und ihre aktuellen Dienstleistungen für ihre Bürger

Der Bürger im Mittelpunkt

Motivation für mich und meine Bürger

Die Axiome von Paul Watzlawick

Verhaltensprofile verstehen und entsprechend handeln

Schaffung eines modernen Gemeindeimages mit Unterstützung der digitalen Medien

Umgang mit Stress im Gemeindealltag

Die Entwicklung von Konflikten

Konfliktlösungsmodelle

Die „Jeder gewinnt - Methode“

Schwanenstadt, 2021

Erarbeiten Sie auf einer Flipchartseite die Stärken ihrer Gemeinde und welche Serviceleistungen, speziell auf der Schiene E-Government, ihren Bürgern angeboten wird!

Jeder Bürger ist Kunde und sucht eine Lösung für seine Probleme. Sie können ihm sehr oft mit Ihren Service- und Dienstleistungen dabei helfen. Dabei hilft Ihnen die kundenzentrierte Argumentation. Dabei geht es nicht darum, was Ihre Aufgaben oder Ihre Dienstleistung kann, sondern welchen Nutzen kann der Kunde, Bürger daraus ziehen und wie können seine Probleme oder Wünsche best möglich erfüllt werden.

Welche Erwartungen haben ihre Bürger von einer modernen Gemeindeverwaltung?

Wie möchten Sie als Kunde und Bürger gerne bei einer Behörde (Landesregierung, Finanzamt, Polizei, usw.) behandelt werden



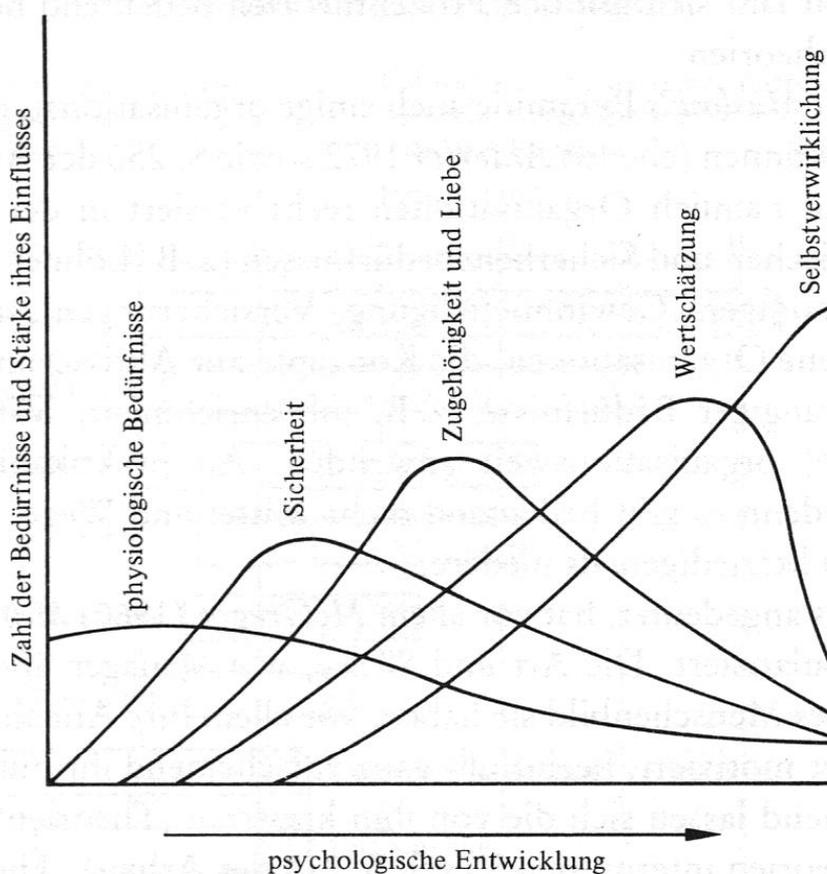
# Motivation

Ich stelle Ihnen die Motivations-Theorie nach Maslow anhand seiner Motivationspyramide vor.

Pyramide nach Maslow

## B. Verhalten von Individuen

Abb. 3.28: Die Rangfolge der Bedürfnisse (nach Maslow)



## Die Axiome von Paul Watzlawick

Man kann nicht nicht kommunizieren

(Kommunikation findet verbal- und nonverbal statt)

Gute Kommunikation verlangt Klarheit beim Sender

(Was der Zuhörer versteht ist richtig, nicht was der Sender sagt)

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

(Je besser die Beziehungsebene, umso besser funktioniert die Inhaltsebene)

Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten

(Glaubwürdigkeit ist dann sehr hoch, wenn verbale- und nonverbale Kommunikation kongruent sind)

Kommunikation kann trainiert und geübt werden



## persolog® Wahrnehmungs- und Handlungsmodell



		Wie nehme ich mein Umfeld wahr?			
		anstrengend/ stressig		angenehm/ nicht stressig	
Wie reagiere ich auf mein Umfeld ?	bestimmt	1 <b>DOMINANT</b> 124	12 <b>124</b>	21 <b>INITIATIV</b> 123	2 <b>123</b>
	zurückhaltend	14 <b>GEWISSEN- HAFT</b> 134	13 <b>134</b>	24 <b>STETIG</b> 234	23 <b>234</b>
		4 <b>4</b>	43 <b>43</b>	34 <b>34</b>	3 <b>3</b>

DE - FM 176 - Training 03-2020



# Persönlichkeits-Profil & Verhaltens-Strategien

<p><i>Feuern</i></p>  <p><i>Zielen</i></p> <p><i>Anlegen</i></p> <p><b>D</b></p>	<p><i>Feuern</i></p>  <p><i>Feuern</i></p> <p><i>Feuern</i></p> <p><b>I</b></p>
<p><b>G</b></p>	<p><b>S</b></p>
 <p><i>Anlegen</i></p> <p><i>Anlegen</i></p> <p><i>Anlegen</i></p>	 <p><i>Feuern</i></p> <p><i>Zielen</i></p> <p><i>Anlegen</i></p>

DE-FM 176\_Training 03-2020

# Chaos-Übung

Dieses Blatt gibt Ihnen die Gelegenheit, andere kennen zu lernen und ihr Verhalten zu beobachten. Außerdem lernen Sie noch ganz nebenbei die Namen der TeilnehmerInnen, die Sie nicht kennen.

Die folgende Liste beschreibt allgemeine Verhaltensweisen. Suchen Sie TeilnehmerInnen, auf die diese Verhaltensweisen zutreffen. Lassen Sie sich hinter dem zutreffenden Punkt eine Unterschrift geben.

**Ziel:** Stehen Sie auf, gehen Sie aufeinander zu und sammeln Sie innerhalb der nächsten 10 Minuten in möglichst vielen Zeilen Unterschriften.

**Denk- und Verhaltensweisen:**

**Name:**

- Ich werde meist erst „auf den letzten Drücker“ fertig. ....
- Ich bin eher zurückhaltend. ....
- Spaß haben und Witze hören hebt meine gute Laune. ....
- Ich rede im Allgemeinen eher leise als laut. ....
- Ich bin eher menschenorientiert. ....
- Qualität und Genauigkeit ist bei mir die Nummer eins. ....
- Ich höre zu, ohne zu unterbrechen. ....
- Ich liebe neue Herausforderungen. ....
- Andere zu konfrontieren empfinde ich als peinlich. ....
- Ich bin offen für Neues. ....
- In ein Chaos Ordnung zu bringen motiviert mich. ....
- Ich bin ein kritischer Denker. ....
- Ich bin risikofreudig. ....
- Mir gelingt es oft, andere zu überzeugen. ....
- Ich bin eher ungeduldig und energisch. ....
- Ich plane jedes Detail genau. ....
- Andere empfinden mich als mutig. ....

**Fallstudie I: Herr Schultze**

Herr Schultze ist Inhaber eines Fertigungsunternehmens, das sich mit Geräten für Bürokommunikation befasst. Er ist geduldig und nimmt sich Zeit dafür, auch die persönlichen Probleme seiner Mitarbeiter anzuhören. Im Normalfall ist er bestrebt, mit seinen Leuten herzliche Beziehungen zu pflegen, und es wird ihm sehr unbehaglich, wenn es in seiner Firma irgendwo Streit gibt. Für gute Leistung teilt er immer viel Lob aus. Er ermutigt seine Mitarbeiter stets, ihn in seinem Büro aufzusuchen, wenn sie einen Verbesserungsvorschlag oder ein Problem haben, aber auch wenn sie etwas Persönliches zu berichten haben.

Vor kurzem begann er mit einem größeren Wettbewerber zu verhandeln, der seine Firma kaufen möchte. Er ist unsicher, wie die Sache ausgehen wird. Natürlich machen sich seine Mitarbeiter Sorgen über die Folgen, die diese Verhandlungen für sie haben könnten. Die Arbeitsmoral ist gesunken und die Produktion leidet darunter. Ein paar Mal schon haben ihn verschiedene Mitarbeiter darauf angesprochen, dass sie gern eine Betriebsversammlung zu diesem Thema hätten, damit sie informiert sind. Herr Schultze beginnt, seine Mitarbeiter zu meiden.

1. A. Ermitteln Sie die Verhaltensdimension von Herrn Schultze:

.....

B. Welche Hinweise haben Ihnen geholfen?

.....  
 .....

2. Wie würden Sie mit Herrn Schultze umgehen?

.....  
 .....

3. Was sollten Sie am besten nicht tun oder sagen, wenn Sie mit Herrn Schultze sprechen?

.....  
 .....  
 .

**Fallstudie II: Frau Müller**

Frau Müller ist Pflegedienstleiterin auf der Station eines Krankenhauses. In ihrem persönlichen Bereich arbeitet sie sehr gründlich, gewissenhaft und methodisch. Von den Pflegerinnen und Pflegern verlangt sie die Führung detaillierter, genauer und aktueller Krankenunterlagen. Wegen der hohen Anzahl von Patienten, der ständigen Unterbrechungen und der vielen Notfälle werden die Unterlagen schon lange immer wieder ungenau oder unvollständig ausgefüllt. Oft werden sie nicht rechtzeitig fertig.

Frau Müller ist im Normalfall eine angenehme, freundliche und geduldige Vorgesetzte. Trotzdem greift sie eine Mitarbeiterin sehr hart an – und das auch vor den anderen –, wenn die Unterlagen ihren Erwartungen nicht entsprechen.

1. A. Ermitteln Sie die Verhaltensdimension von Frau Müller:

.....

B. Welche Hinweise haben Ihnen geholfen?

.....  
 .....

2. Wie würden Sie mit Frau Müller umgehen?

.....  
 .....

3. Was sollten Sie am besten nicht tun oder sagen, wenn Sie mit Frau Müller sprechen?

.....  
 .....

**Fallstudie III: Herr Meyer**

Herr Meyer ist ein Mann, der sich selbst und andere sehr hart antreibt, der sehr bestimmend ist und gern das Sagen hat. Er ist soeben zum Manager der Entwicklungsabteilung einer Beratungsfirma für die Ortung von Mineralien ernannt worden. Seine Herausforderung (die er auch sehr genießt) besteht darin, seine Abteilung erfolgreich zu machen. Er meint, dass die Abteilung dabei ist, eine kostengünstige Methode zu entwickeln, um Mineralien zu lokalisieren und außerdem noch die Umwelt mehr zu schonen.

Herr Meyer glaubt, dafür einen riesigen Markt zu erkennen. Obwohl die Entwickler der Methode selbst behaupten, dass sie noch verfeinert werden muss, um konstante zuverlässige Ergebnisse zu bringen, will Herr Meyer die Methode sofort auf den Markt bringen. Er ist bereit, das Risiko einzugehen, dass es am Anfang ein paar Misserfolge geben könnte, trotz der Tatsache, dass die Branche im Allgemeinen hohe Qualitätsansprüche stellt. Die Beziehung zwischen Herrn Meyer und seinen leitenden Mitarbeitern verschlechtert sich zunehmend: Je mehr sie nach Zeit zum Testen und Verfeinern verlangen, desto mehr neigt Herr Meyer dazu, sie zu drängen.

1. A. Ermitteln Sie die Verhaltensdimension von Herrn Meyer:

.....

B. Welche Hinweise haben Ihnen geholfen?

.....  
 .....

2. Wie würden Sie mit Herrn Meyer umgehen?

.....  
 .....

3. Was sollten Sie am besten nicht tun oder sagen, wenn Sie mit Herrn Meyer sprechen?

.....  
 .....

**Fallstudie IV: Frau Fischer**

Frau Fischer ist Verkaufsleiterin für eine Marketing-Gesellschaft. Sie ist extravertiert, begeisterungsfähig und hat ein offenes Ohr für die Ideen der anderen. Ihre Mitarbeiter freuen sich darauf, mit ihr zusammen „Brainstormings“ durchzuführen, um innovative Möglichkeiten herauszufinden, wie sie interessierte Kunden ansprechen und ihre Probleme im Bereich Marketing lösen können.

Manchmal aber finden sie es schwierig, die vielen Versprechungen, die Frau Fischer bei den Kunden macht, einzuhalten, da sie nicht entsprechend informiert werden. Öfters bekommen sie ungenügende Informationen, um einen Auftrag vollständig auszuführen, und die Versprechungen, die Frau Fischer bezüglich des Termins macht, sind fast immer unrealistisch. Es kommt ab und zu vor, dass Frau Fischer dem Kunden eine Leistung verspricht, die nicht im Vertrag steht, aber sie vergisst, diese Information an ihre Mitarbeiter weiterzugeben. Obwohl alle Frau Fischer mögen und es wenigstens am Anfang genießen, mit ihr zusammenzuarbeiten, gibt es in ihrer Abteilung häufig Personalwechsel.

1. A. Ermitteln Sie die Verhaltensdimension von Frau Fischer:

.....

B. Welche Hinweise haben Ihnen geholfen?

.....  
 .....

2. Wie würden Sie mit Frau Fischer umgehen?

.....  
 .....

3. Was sollten Sie am besten nicht tun oder sagen, wenn Sie mit Frau Fischer sprechen?

.....  
 .....

Bei Bürgergesprächen werden sehr häufig ich-zentrierte, gemeindezentrierte und sachzentrierte Formulierungen verwendet. Suchen Sie für die folgenden Beispiele bürgerzentrierte Aussagen.

1. Ich kann Sie beruhigen, ich schicke Ihnen noch heute die nötigen Unterlagen.

.....  
 .....  
 .....

2. Wir bieten als Auswahl folgende Mülltonnen an.

.....  
 .....  
 .....

3. Bei Kauf von einem Dutzend geben wir Ihnen zwei Stück gratis.

.....  
 .....  
 .....

4. Ich empfehle Ihnen in dieser Situation, .....

.....  
.....  
.....

5. Unser Bauhof hat 6 LKW und wir sind fast rund um die Uhr da.

.....  
.....  
.....

6. Ich sende die neue Gebührenordnung sofort zu.

.....  
.....  
.....

7. Wenn man will, kann man die Ausstellung noch eine Woche lang besuchen.

.....  
.....  
.....

8. Der neu eingerichtete Bürgerservice kann von Montag bis Freitag zwischen 08.00 und 12.30 angerufen werden.

.....  
.....  
.....

9. Ich habe Ihnen die Vorschreibung letzte Woche geschickt.

.....  
.....  
.....

**Wenn Sie partnerzentrierte Aussagen machen, zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie ihn für wichtig halten.**

## Informationsverlust

### General zum Oberst:

Morgen früh um acht ist eine Sonnenfinsternis. Das sieht man nicht alle Tage. Die Männer sollen in Uniform auf dem Kasernenhof antreten und sich das Schauspiel ansehen. Ich werde es ihnen erklären. Bei Regen treffen wir uns in der Turnhalle.

### Oberst zum Hauptmann:

Befehl vom General: Morgen früh zur Sonnenfinsternis im Kasernenhof antreten, bei Regen in der Turnhalle. Der General wird erklären, warum dieses Schauspiel so selten stattfindet.

### Hauptmann zum Leutnant:

Sonnenfinsternis morgen im Kasernenhof, bei Regen in der Turnhalle. Der General erklärt ein seltenes Schauspiel.

### Leutnant zum Vizeleutnant:

Die morgige Sonnenfinsternis findet bei Regen in der Turnhalle statt. Der General erklärt ein seltsames Schauspiel.

### Vizeleutnant zu den Soldaten:

Morgen bei Regen antreten in der Turnhalle. Der General erklärt ein seltsames Schauspiel, warum die Sonne finster ist.

### Soldaten untereinander:

Der General spielt morgen in der Turnhalle Theater. Bei Regen ist morgen die Sonne finster. Schade, dass das nicht jeden Tag vorkommt.

Erarbeiten Sie in Ihrer Gruppe, was bei Ihnen Stress verursacht!

Die Aussage: "Heute habe ich wieder einen Stress gehabt!", was ist Stress?

Wenn wir vom Stress sprechen meinen wir immer nur Belastungen, die auf uns einwirken. In der Wissenschaft unterscheidet man zwei Arten von Stress:

## **Dis-Stress und Eu-Stress**

Der Dis-Stress wird von uns Menschen als Belastung empfunden und er kann bei länger dauernder Einwirkung sich auf unsere Gesundheit schädlich auswirken. Diese Art von Stress wird von uns gerne als Zivilisationskrankheit angesehen.

Doch Stress existiert seit dem es Lebewesen gibt. Es ist auch nicht unbekannt, dass Tiere an Stress sterben können.

Der Dis-Stress hat aber wie so vieles im Leben auch einen positiven Gegenspieler den Eu-Stress. Als Eu-Stress bezeichnet man Empfindungen und Erregungen, die von uns Menschen als positiv empfunden werden. Er kann von stiller Freude bis hin zur Ekstase reichen.

In unserem Alltag soll ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Eu-Stress und Dis-Stress herrschen. Schon Walter von der Vogelweide sprach in seinen Gedichten von der so genannten Maze (Maße), nach dem der Mensch streben soll.

Untersuchungen haben gezeigt, dass Stress von physischen, psychischen, aber auch sozialen Faktoren abhängt. Wenn man eine Skala aufstellen würde, dann kann auch eine Wertung der Stressoren durchgeführt werden, die unterschiedlich starke Auswirkungen haben.

Als besonders starke Stressbelastungen gelten:

- \* Der Tod eines Ehepartners, der Eltern
- \* Verlust des Arbeitsplatzes
- \* Eine schwere Krankheit
- \* Eine Scheidung
- \* Probleme mit den Kindern
- \* Finanzielle Probleme
- \* Arbeitslosigkeit
- \* Die Pensionierung

Es verursachen aber auch andere Situationen Stress, der aber als weniger belastend empfunden wird.

- \* Ein Familienzuwachs
- \* Die Urlaubsplanung
- \* Eine Beförderung
- \* Das Umziehen in eine neue Wohnung
- \* Eine Heirat
- \* Der Seminarbesuch
- \* Das Organisieren von Festen

Notieren Sie auf dieser Seite welche Stress-  
einflüsse auf Sie einwirken, unterteilen Sie diese in  
die Gruppen:

Beruf:

Private:

Sonstige

Der Stress hat natürlich auch Auswirkungen auf unsere Gesundheit und Psyche.

Gesundheitliche Auswirkungen:

- \* zu hoher Cholesteringehalt
- \* Bluthochdruck
- \* Magen- oder Darmgeschwüre
- \* verstärktes Schwitzen auch bei Nacht
- \* zu viel Harnsäure
- \* Migräne und Muskelschmerzen
- \* Übergewicht
- \* Verdauungsprobleme
- \* usw.

Psychische Auswirkungen:

- \* man ist mit sich unzufrieden
- \* man ist nervös
- \* man zeigt verstärkt Aggressionen
- \* man wird hektisch
- \* man kann sich schwer konzentrieren
- \* man schläft schlecht oder gar nicht
- \* man ist lustlos und frustriert
- \* man kann sich schwer durchsetzen
- \* man kann sich schwer erinnern

Kreuzen Sie für sich persönlich an, welche der oben genannten Faktoren auf Sie zutreffen.

## Hinweise zum Stressabbau:

1. Werden Sie sich Ihrer Stressoren bewusst.
2. Suchen Sie nach den Ursachen.
3. Versuchen Sie positiv zu denken.
4. Unternehmen Sie etwas für Ihre Fitness.
5. Ernähren Sie sich ausgewogen.
6. Nutzen Sie Möglichkeiten zur Entspannung.
7. Entspannen Sie sich durch Atemübungen.
8. Seien Sie von sich überzeugt.
9. Stellen Sie Ihr Erwachsenen-Ich in den Vordergrund.
10. Strahlen Sie Ruhe und Sicherheit aus.

Wenn Sie diese Hinweise bewusst einsetzen, werden Sie merklich Ihren Stress verringern können.



Notieren Sie auf dieser Seite zu welchen zu Störungen und Konflikten es bei ihnen im Gemeindeamt kommen kann!

**Die spirituelle Potenz der Agrarökonomien ist reziprok zur voluminösen Expansion subterritorialer Knollengewächse.**

## Konfliktlösung

Verhalten ist der beobachtbare Teil eines Menschen. Es ist bewertbar und verwertbar. Verhalten wird sowohl an anderen Menschen als auch an sich selbst erkannt und bewertet.

Diese Tatsache lässt einen direkten Rückschluss zu, dass Sie durch Ihr eigenes Verhalten zu einem wichtigen Imageträger im positiven als auch im negativen Sinne für Sie und Ihr Umfeld auftreten können und Ihr persönliches Wertesystem repräsentieren.

Erarbeiten Sie in Ihrer Gruppe, welche Wertesysteme Ihnen bekannt sind, wodurch sie entstehen und was sie verändern kann!

## Auswirkungen von Konflikten

im Positiven

im Negativen

+

-

fördern unsere  
persönliche  
Entwicklung

erzeugen  
Unsicherheit  
und Konfusion

bringen neue Ideen  
und Interessen

rufen Stress und  
Unzufriedenheit  
hervor

fördern die Zusammen-  
arbeit in der Gruppe

verzerren die  
Realität

führen zu einer sozialen  
und organisatorischen  
Veränderung

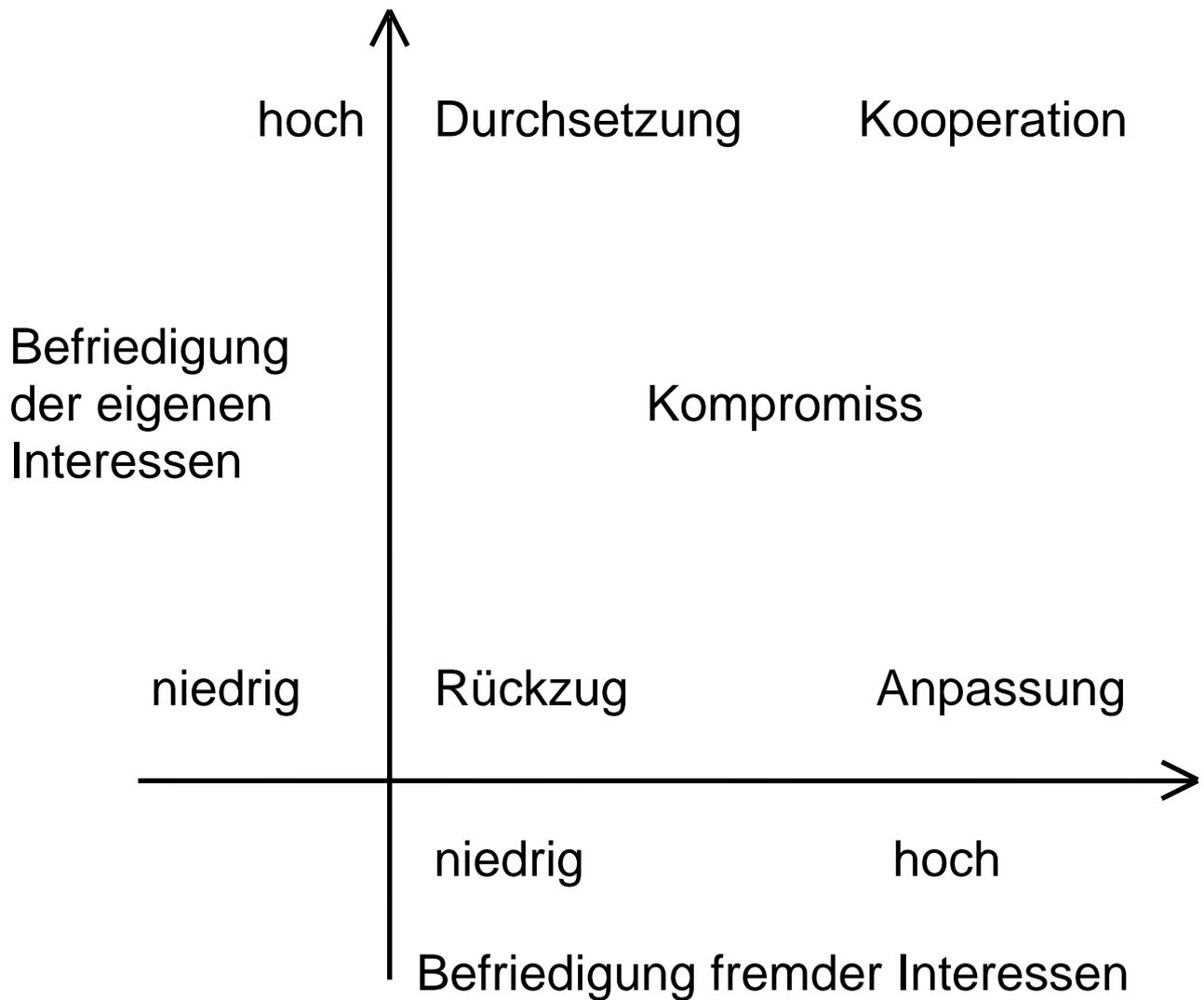
verstärken die  
Abnahme der  
Rationalität

schaffen klare Verhält-  
nisse und verringern  
Spannungen in der  
Gruppe

fördern die  
Emotionalität

# Konfliktlösungsstile:

(nach Thomas)



## Allgemeine Symptome für Konflikte

- Die Gruppenmitglieder sind ungeduldig miteinander und hören sich nicht richtig zu.
- Ideen werden angegriffen, noch bevor sie ganz ausgesprochen sind. Jeder Vorschlag, der gemacht wird, scheint aus irgendwelchen Gründen nicht durchführbar.
- Mitglieder nehmen Partei und weigern sich nachzugeben. Sie können sich nicht über Pläne und Vorschläge einigen. Es gibt kein Vorankommen in Richtung auf eine Lösung. Die Gruppe fährt sich in unwesentlichen Punkten fest.
- Argumente werden mit großer Heftigkeit vorgetragen.
- Mitglieder greifen sich gegenseitig auf subtile Weise persönlich an.
- Mitglieder sprechen abfällig über die Gruppe.
- Mitglieder klagen sich gegenseitig an, dass sie das eigentliche Problem nicht verstehen.
- Diskussionsbeiträge werden „überhört“ oder verdreht. Es gibt viele Missverständnisse.

## Die Dynamik der Eskalation

Der Organisations-Psychologe Friedrich Glasl unterscheidet neun Stufen der Eskalation. Konflikte haben „kalte“ und „heiße“ Phasen, das heißt es wechseln Konfrontations-Phasen mit Phasen des Rückzugs.



## Die Jeder gewinnt Methode:

(nach Gordon)

**Der Konflikt wird definiert und anerkannt**

**Alternativen werden entwickelt**

**Alternativen werden bewertet**

**Entscheidung wird getroffen**

**Entscheidung wird ausgeführt**

**Anschließende Bewertung der Regelung**



**ERFOLG  
ERFORDERT  
EXPERTEN**