

Downloadmaterialien zum Buch



Hans-Jürgen Kratz
20 Rollenspiele für Führungssituationen
 Für Trainer, Coaches, Berater und
 Führungskräfte
 ISBN 978-3-407-36525-5
 © 2013 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Drehbücher für die Rollenspiele	2	Analyse von Ursachen und Festlegen	
Arbeitsbögen	38	von Strategien bei abweichendem	
Tests	48	Mitarbeiterverhalten	68
Einführungsprogramm	55	Gesprächsleitfaden für Vieraugen-	
Beurteilungsbogen zum		gespräche in Konfliktsituationen	69
Gesprächsverhalten des Vorgesetzten	57	Sechs Stufen zur kooperativen	
Arbeitsblatt: Änderungen realisieren	58	Konfliktbewältigung	70
»Roter Faden« für Beurteilungs-		Trennungsgespräch bei betriebs-	
gespräche	59	bedingter Kündigung	72
Autorität der Führungskraft	60	Empfehlungen für ein behutsames Vorge-	
Fragen für ein individuelles		hen bei der Realisierung der Delegation	73
Kennenlerngespräch	61	Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow	74
Wesentliche Abwehrmechanismen bei		Kritik- oder Korrekturgespräch	75
Frustration	62	Keine Angst vor Entscheidungen!	76
Die Führungsaufgabe Kontrolle ist		Rückkehrgespräch	77
unverzichtbar!	64	Beurteilungsfehler und	
Merkpunkte zur nicht delegierbaren		Verfälschungstendenzen	78
Führungsaufgabe Kontrolle	65	Systematisches Beurteilen	80
Anweisungen erteilen	66	Zielvereinbarungen kritisch analysieren	81

Drehbücher für die Rollenspiele

Drehbuch zum Rollenspiel 1	»Einstellung einer neuen Mitarbeiterin«	3
Drehbuch zum Rollenspiel 2	»Innerbetriebliches Informationswesen«	4
Drehbuch zum Rollenspiel 3	»Betriebliche Veränderungen umsetzen«	6
Drehbuch zum Rollenspiel 4	»Burnout-Syndrom entgegenwirken«	7
Drehbuch zum Rollenspiel 5	»Private, persönliche Probleme eines Mitarbeiters«	9
Drehbuch zum Rollenspiel 6	»Probleme im Außendienst«	11
Drehbuch zum Rollenspiel 7	»Zusätzliche Arbeit übernehmen«	13
Drehbuch zum Rollenspiel 8	»Logisch und psychologisch treffendes Kritikgespräch führen«	15
Drehbuch zum Rollenspiel 9	»Aufschiebeverhalten bekämpfen«	16
Drehbuch zum Rollenspiel 10	»Rückkehrgespräch führen«	18
Drehbuch zum Rollenspiel 11	»Mitarbeiter beurteilen«	20
Drehbuch zum Rollenspiel 12	»Privates Telefonieren (Surfen, Mailen) während der Arbeitszeit«	22
Drehbuch zum Rollenspiel 13	»Junger Vorgesetzter – älterer Mitarbeiter, der sich übergangen fühlt«	24
Drehbuch zum Rollenspiel 14	»Mitarbeiterin möchte aufsteigen, die Vorgesetzte hat Vorbehalte«	26
Drehbuch zum Rollenspiel 15	»Wunsch nach Gehaltserhöhung«	27
Drehbuch zum Rollenspiel 16	»Vorbereitung einer Präsentation«	28
Drehbuch zum Rollenspiel 17	»Zielvereinbarungsgespräch führen«	31
Drehbuch zum Rollenspiel 18	»Leistungsschwache Mitarbeiter«	33
Drehbuch zum Rollenspiel 19	»Konflikte sozialverträglich lösen«	34
Drehbuch zum Rollenspiel 20	»Trennungsgespräch führen bei betriebsbedingter Kündigung«	37

Drehbuch zum Rollenspiel 1 »Einstellung einer neuen Mitarbeiterin«

Rolle des Vorgesetzten

Niederlassungsleiter, 40 Jahre.

Sie haben eine Halbtagskraft eingestellt (ausgebildete Sekretärin, die nach der Babypause wieder berufstätig wird). Diese Kraft, Frau Funk, hat vier Wochen nach der Einstellung völlig überraschend gekündigt. Sie ist nicht bereit, nur Arbeiten auszuführen, zu der die Sekretärin, Frau, keine Lust hat. Darüber hinaus hat sie den Eindruck, dass Frau sie nicht mag.

Sie halten das gerade in Empfang genommene Kündigungsschreiben von Frau Funk in der Hand, wollen die Sache nicht auf die lange Bank schieben und sprechen Frau sogleich an.

Sie sind im Außendienst sehr erfolgreich, aber überlastet. Sie sind entscheidungsfreudig und handeln schnell. Sie schätzen Frau als ausgesprochen tüchtige Kraft. Jetzt jedoch sind Sie verärgert, weil Ihre Sekretärin die neue Kraft offensichtlich »sauergefahren« hat, obwohl sie selbst die Bitte um Entlastung geäußert hatte.

Was Sie bisher an Arbeiten von Frau Funk gesehen haben, war gut.

Rolle der Mitarbeiterin

Sekretärin, 25 Jahre.

Sie sind tüchtig und arbeiten häufig sogar etwas länger, ohne zusätzliche Vergütung zu erwarten. Sie arbeiten sehr selbstständig und sind für den Innendienstablauf verantwortlich, da Ihr Chef meist bei der Kundschaft ist. Vor einigen Monaten hatten Sie Herrn auf das große Arbeitsvolumen aufmerksam gemacht. Vor vier Wochen wurde dann die Halbtagskraft Frau Funk (ausgebildete Sekretärin, die nach der Babypause wieder berufstätig wird) eingestellt. Über Herrn haben Sie sich geärgert, weil er

- eine Halbtagskraft eingestellt hat, ohne Sie zum Vorstellungsgespräch – wenigstens zeitweilig – hinzuzuziehen
- bei Arbeitsantritt die Neue zu Ihnen geführt und nicht mehr gesagt hat als: »Das ist Frau Funk zu Ihrer Unterstützung, bitte arbeiten Sie sie ein.«
- nicht vorher mit Ihnen besprochen hat, welche Arbeitsgebiete die neue Kraft übernehmen soll

Sie sind der Meinung, dass Sie Frau Funk vor der Einstellung hätten kennenlernen müssen, um festzustellen, ob Sie beide zueinanderpassen.

In der Vergangenheit haben Sie Frau Funk Arbeiten übertragen, die für Anfänger akzeptabel sein sollten. Dazu gehörten Ablage, Kopieren, Statistiken erstellen und Ähnliches. Ihr Verhältnis zu Frau Funk würden Sie eher als distanziert bezeichnen.

Drehbuch zum Rollenspiel 2 »Innerbetriebliches Informationswesen« (1/2)

Rolle der Vorgesetzten

Sie leiten ein mittelständisches Unternehmen. Gestern war der als Buchhalter tätige Klaus Palm (36 Jahre) bei Ihnen und beschwerte sich über (27 Jahre), den neuen Leiter des Rechnungswesens.

Dieser wurde vor vier Monaten eingestellt. Seine Bewerbungsunterlagen waren vorzüglich gewesen, auch hinterließ er im Vorstellungsgespräch einen sehr motivierten und sachorientierten Eindruck. Damit hob er sich wohltuend vom bisherigen Leiter des Rechnungswesens (Eugen Kohler) ab, der zu seinen Mitarbeitern einen überaus kameradschaftlichen, teilweise sogar störend kumpelhaften Umgang pflegte. Die Sachorientierung war einer der Gründe, die für die Einstellung von ausschlaggebend waren. Sie hatten dem neuen Mitarbeiter nahegelegt, dass er mehr Abstand zu den Mitarbeitern als sein Vorgänger Kohler halten solle.

Im fachlichen Bereich gibt es mit keine Probleme. Allerdings hörten Sie von verschiedenen Mitarbeitern Klagen über ihn. Diese Hinweise, die nie offiziell an Sie herangetragen wurden, schienen Ihnen nicht wesentlich genug zu sein, um einzugreifen. Jetzt aber stellt der Buchhalter Palm, der als Leistungsträger angesehen werden kann, einen Betriebswechsel in Aussicht, wenn sein Verhalten nicht wesentlich ändert.

Aus der Zusammenfassung der Klagen ergibt sich für Sie folgendes Bild:

- Für den Leiter des Rechnungswesens scheinen Privatgespräche tabu zu sein.
- Am letzten Montag kam fünf Minuten nach Arbeitsbeginn dazu, als drei Mitarbeiter auf dem Flur – unter ihnen Klaus Palm – über die Bundesligaergebnisse sprachen. Diese Unterhaltung wurde von unter Hinweis auf die bereits begonnene Arbeitszeit abrupt beendet.
- Die Mitarbeiter in der Buchhaltung verspüren ein Informationsdefizit. Sie werden offiziell zu wenig mit den notwendigen Informationen versorgt, und das wenige, das sie erfahren, kommt meistens viel zu spät.
- Es finden keine Mitarbeiterbesprechungen statt.
- erkennt die Leistungen seiner Mitarbeiter nicht an.

Jetzt fühlen Sie sich verpflichtet, mit die Situation sowie dessen Führungs- und Informationsverhalten anzusprechen.

Drehbuch zum Rollenspiel 2 »Innerbetriebliches Informationswesen« (2/2)

Rolle des Mitarbeiters

Seit vier Monaten sind Sie Leiter des Rechnungswesens. Bei Arbeitsantritt hatte Sie die Betriebsinhaberin vor einem zu kumpelhaften Umgang mit Ihren neuen Mitarbeitern gewarnt. Ein besonders inniges Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern hätten Sie sowieso abgelehnt, weil Sie glauben, dass zwischen einem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern eine gewisse Distanz unumgänglich ist.

Sie sind der Auffassung, dass es nur recht und billig ist, wenn sich die Mitarbeiter während der Arbeitszeit ausschließlich fachlichen Aufgaben widmen. Sie sollen ihre ganze Arbeitskraft im Betrieb einsetzen und sich nicht durch Ablenkungen jeglicher Art von der Arbeit abhalten lassen. So können sich die Mitarbeiter über die Bundesligaergebnisse in ihrer Freizeit oder während der Mittagspause unterhalten. Einerseits klagen Mitarbeiter über ihre Arbeitsbelastung, andererseits ist genug Zeit für Small Talk vorhanden. Ihnen wäre es sehr lieb, wenn sich Privatgespräche unterbinden ließen. Sie selbst gehen mit gutem Beispiel voran.

Sie sind überzeugt, dass ein Vorgesetzter nicht verpflichtet ist, jeden Mitarbeiter umfänglich zu informieren, sondern nur in der für ihn richtig erscheinenden Dosierung. Es muss jedem Vorgesetzten das Recht zugestanden werden, nach eigenem Ermessen den einen Mitarbeiter mehr und den anderen weniger zu unterrichten. Dem Mitarbeiter, der mehr wissen will, steht es doch frei, Sie anzusprechen.

Ihre früheren Vorgesetzten vertraten die Auffassung »Nicht getadelt ist Lob genug« und fuhren damit ganz gut. Für Sie sind gute Leistungen Ihrer Mitarbeiter selbstverständlich, schließlich werden sie dafür bezahlt. Wozu dann noch eine zusätzliche Lobhudelei?

Bei Ihnen gibt es nach wie vor keine Zeit vergeudenden Mitarbeiterbesprechungen, die oft genug in Kaffeekränzchen umfunktioniert werden. Wenn etwas Wichtiges allen Mitarbeitern mitzuteilen ist, rufen Sie sie zehn Minuten vor der Mittagspause im Sozialraum zusammen. Da die Essenszeiten einzuhalten sind, entstehen keine unnötigen Diskussionen. Sie sind stolz darauf, dass es Ihnen gelungen ist, diese Zusammenkünfte (im Gegensatz zu Ihrem Vorgänger) auf ein zeitliches Minimum zu reduzieren.

Hin und wieder fühlen Sie bei Ihren Mitarbeitern eine gewisse Opposition, die Sie als vorübergehende Anlaufschwierigkeit einordnen. Fachliche Probleme traten bisher nicht auf.

Drehbuch zum Rollenspiel 3 »Betriebliche Veränderungen umsetzen«

Rolle des Vorgesetzten

Vor neun Wochen übernahmen Sie die neue Arbeitsstelle als Gruppenleiter. Ihr Abteilungsleiter hatte darauf hingewiesen, dass Ihr Vorgänger, der in Rente gegangen ist, in letzter Zeit die Zügel hatte schleifen lassen, sodass organisatorische Veränderungen bis zum Zeitpunkt nach seinem Ausscheiden zurückgestellt wurden. Es fällt auch die Bemerkung: »Sie als neue und engagierte Führungskraft können mit der Neuorganisation Ihres Zuständigkeitsbereichs beweisen, dass Sie der richtige Mann am richtigen Platz sind. Dabei behalten Sie bitte im Auge, dass demnächst zwei Mitarbeiter Ihres Teams die Firma verlassen und anschließend nicht mehr ersetzt werden. Die übrigen Mitarbeiter brauchen sich um ihre Arbeitsplätze keine Sorgen machen, sie sind sicher. Sie bekommen das schon in den Griff. Ich setze großes Vertrauen in Sie.«

Seither hatten Sie genügend Zeit, die Arbeitsabläufe Ihrer Mitarbeiter zu beobachten und die Zuständigkeitsbereiche sowie die Arbeitsauslastung näher ins Auge zu fassen. Hierbei sind Ihnen viele änderungswürdige Unzulänglichkeiten aufgefallen, die im Interesse einer effektiven Aufgabenerledigung unbedingt abgestellt werden müssen.

In den letzten drei Wochen stellten Sie einen umfangreichen Änderungsplan auf, mit dem die Aufgabenbereiche Ihrer Mitarbeiter neu zugeschnitten werden sollen unter gleichzeitiger Ausdehnung der Kompetenzen und Verantwortung. Durch die vorgesehenen organisatorischen Änderungen werden zwei Arbeitsplätze eingespart. Da sowieso in nächster Zeit zwei Mitarbeiter in Rente gehen werden, muss kein Mitarbeiter versetzt oder entlassen werden.

Sie wollen in einer Mitarbeiterbesprechung den Änderungsbedarf ansprechen ...

Drehbuch zum Rollenspiel 4 »Burnout-Syndrom entgegenwirken« (1/2)

Rolle des Vorgesetzten

Sie sind kaufmännischer Geschäftsführer in einem mittelständischen Unternehmen. Der zu Ihrem Bereich zählende Herr ist seit sieben Jahren in Ihrem Unternehmen als Vertriebsleiter tätig. Sie schätzen ihn auf der fachlichen Ebene, halten aber im persönlichen Bereich Abstand, weil der als extrovertiert einzuordnende Vertriebsleiter Ihnen manchmal auf die Nerven geht.

Herrn ist es vorrangig zu verdanken, dass es Jahr für Jahr zu erfreulichen Umsatzsteigerungen kam. Er erwies sich bisher als Workaholic, dem keine Arbeit zu viel war. Er weiß alles, er kann alles, er kennt die A-Kunden sehr gut – er ist unverzichtbar. Deshalb wurden ihm auch große Freiräume zugestanden (zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit), die er eher selten in Anspruch nimmt.

Gegenüber Ihren früheren Vorschlägen, doch einige Zeit und Energie kostende Arbeiten an Mitarbeiter zu delegieren, zeigte er sich beratungsresistent. Nachdem einige Delegationsversuche ohne Erfolg geblieben waren – Sie vermuten, dass diese Delegationsvorhaben von ihm nur halbherzig angegangen wurden –, sah sich der Vertriebsleiter in seinem bisherigen Arbeitsverhalten bestätigt. Sie sprachen den Punkt Arbeitsüberlastung nicht mehr an.

Niemals gab es mit ihm ernsthafte Probleme – bis vor Kurzem. In den letzten drei Wochen erhielten Sie von zwei wichtigen Kunden Anrufe, in denen das ruppige Verhalten des Vertriebsleiters beklagt wurde. Ebenso bekamen Sie von Mitarbeitern aus dem Vertrieb Rückmeldungen, dass Herr in jüngster Zeit fast aus heiterem Himmel und bei unwesentlichen Vorkommnissen zu Überreaktionen neige.

Zwar beginnen in drei Wochen die Betriebsferien, dennoch wollen Sie vorher noch unbedingt mit dem Vertriebsleiter sprechen, damit sich die Situation nicht noch weiter hochschauelt. Allerdings fühlen Sie sich nicht sehr wohl in Ihrer Haut, mit dem Vertriebsleiter die gegenwärtige Situation zu erörtern. Sie vermuten, dass sich Ihr Vertriebsleiter nach seinem langjährigen Power-Einsatz übernommen hat und nun ausgebrannt ist.

Drehbuch zum Rollenspiel 4 »Burnout-Syndrom entgegenwirken« (2/2)

Rolle des Mitarbeiters

Seit sieben Jahren sind Sie Vertriebsleiter in Ihrer Firma. Durch Ihren großen Arbeitseinsatz gelang es Ihnen, ständig für sehr erfreuliche Umsatzsteigerungen zu sorgen, sodass Sie sicher sind, bei der Geschäftsleitung über ein ausgezeichnetes Image zu verfügen.

In den letzten Wochen bemerken Sie an sich Zeichen von Ungeduld und mangelnder Konzentration. Sie fühlen sich ausgebrannt und urlaubsreif. Selbst an den Wochenenden kommen Sie nicht zur Ruhe, worunter Ihr Familienleben ebenfalls leidet. Über Ihre Situation haben Sie in der Firma mit niemandem gesprochen, weil Sie befürchten, Ihr guter Ruf könne dann leiden.

Früheren Vorschlägen Ihres kaufmännischen Geschäftsführers, Aufgaben an Ihre Mitarbeiter zu delegieren, sind Sie nach einigen missglückten Versuchen nicht mehr nachgekommen. Ihre Gründe dafür sind folgende:

- Was Sie selbst machen, geht schneller, muss von Ihnen nicht kontrolliert werden und spart Zeit.
- Ihren Mitarbeitern fehlt die erforderliche Erfahrung, und sie klagen schon jetzt über zu viel Arbeit.
- Sie fürchten, Ihre Mitarbeiter könnten das eine oder andere besser erledigen als Sie selbst, was Sie als nicht hinnehmbar empfinden.

Es verstärkt sich das für Sie völlig ungewohnte Gefühl, ab und zu nicht mehr Herr Ihrer persönlichen Situation zu sein. Sie fühlen sich in Ihrer Lebensführung zunehmend verunsichert. Auch machen Sie sich Sorgen, Ihre Gesundheit könne darunter leiden.

Drehbuch zum Rollenspiel 5 »Private, persönliche Probleme eines Mitarbeiters« (1/2)

Rolle des Vorgesetzten

Ihr Mitarbeiter ist seit mehreren Jahren in Ihrer Abteilung tätig. Mit seinen Leistungen waren Sie immer zufrieden, sein Verhalten gab zu keinen Klagen Anlass. In letzter Zeit bemerkten Sie verstärkt, dass Ihrem Mitarbeiter Fehler unterliefen, die früher undenkbar gewesen wären. Sie sprechen ihn darauf an. Sie haben das Gefühl, dass Ihr Mitarbeiter persönliche Probleme hat, die seine gute Arbeitserledigung beeinträchtigen. Vielleicht liegt es daran, dass er vor einigen Wochen das Rauchen aufgegeben hat und deshalb weniger konzentriert seinen Aufgaben nachkommt. Die von Ihnen bemerkten Symptome (mangelnde geistige Frische, mit den Gedanken abwesend sein, unzureichende Konzentration, Flüchtigkeitsfehler) haben Sie schon früher bei einem anderen Mitarbeiter bemerkt, bei dem sich später eine Alkoholerkrankung herausstellte. Sie halten es für Ihre Pflicht, die Gesamtsituation zur Sprache zu bringen ...

Drehbuch zum Rollenspiel 5 »Private, persönliche Probleme eines Mitarbeiters« (2/2)

Rolle des Mitarbeiters

Sie sind Vater von zwei Söhnen (13 und 16 Jahre alt). Der 13-jährige Sohn ist seit seiner Geburt schwerbehindert. Ihre Frau hat die Pflege übernommen und konnte deshalb ihren Beruf nicht mehr ausüben.

Ihren 16 Jahre alten Sohn konnten Sie bis vor sechs Monaten als »pflegleicht« bezeichnen. In der Schule erwies er sich als mittelmäßiger Schüler, in seiner Freizeit spielte er in einem örtlichen Sportverein Basketball und war deshalb wöchentlich mehrfach für seinen Sport unterwegs. In letzter Zeit »lief er aus dem Ruder«, was Sie und Ihre Frau zunächst als Folge der Pubertät betrachteten. Die Veränderungen waren auch nicht so gravierend, um sich ernsthafte Sorgen zu machen. In mehreren Gesprächen erklärte Ihnen Ihr Sohn, es sei doch überhaupt nichts, es sei von seiner Seite aus alles in Ordnung.

Mittlerweile hat sich herausgestellt, dass Ihr Sohn drogenabhängig ist. Sie erfuhren zudem, dass er sich schon seit längerer Zeit nicht mehr beim Sportverein hat sehen lassen. Das für seinen Drogenkonsum erforderliche Geld verschaffte er sich mit Einbruchdiebstählen. Nachdem die Polizei Ihren Sohn als Täter identifizierte, glichen Sie den Geschäftsleuten die angerichteten Schäden aus. Das fiel Ihnen sehr schwer, weil Sie Alleinverdiener sind. Sie lösten Ihr Ersparnis auf und nahmen zusätzlich bei der Bank ein Darlehen auf. Damit sind Ihre finanziellen Möglichkeiten ausgereizt. Um Geld zu sparen, haben Sie vor einigen Wochen das Rauchen aufgegeben.

Sie stehen in ständigem Kontakt mit dem Jugendamt und der Drogenberatungsstelle. Immer mehr fühlen Sie, dass Ihnen die Dinge über den Kopf zu wachsen drohen. Kommen im Betrieb zusätzliche Probleme auf Sie zu, können Sie wegen des verstärkten Drucks manchmal keinen klaren Gedanken mehr fassen. Schon mehrfach ertappten Sie sich bei ärgerlichen Fehlern, welche früher unvorstellbar gewesen wären. Zwar steht Ihnen noch Erholungsurlaub zu, den Sie aber nicht beantragen wollen. Zu Hause finden nämlich ständig Diskussionen mit Ihrer Frau statt, in denen gegenseitige Vorwürfe an der Tagesordnung sind, nichts vom Abdriften des Sohnes bemerkt zu haben. Da ist es Ihnen lieber, durch Ihre Arbeit von Ihrem Problem abgelenkt zu werden.

Bisher haben Sie es vermieden, mit Außenstehenden über Ihre prekäre Situation zu sprechen, denn Sie wollen Ihre privaten Probleme nicht öffentlich ausbreiten. Eigentlich möchten Sie Ihrem Vorgesetzten keinen Einblick in Ihre Situation gewähren. So üben Sie zu Gesprächsbeginn große Zurückhaltung, die Sie erst peu à peu aufgeben, wenn es dem Vorgesetzten gelingt, eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre aufzubauen. Ansonsten hüllen Sie sich im persönlichen Bereich in Schweigen und versuchen, das Gespräch auf ein fachliches Gleis zu schieben, indem Sie Kritikpunkte des Vorgesetzten zu bagatellisieren versuchen, zum Beispiel: »Wo gehobelt wird, da fallen Späne ...«, »Ich bin auch nicht mehr der Jüngste«, »Die Arbeit nimmt ohne irgendeinen Ausgleich ständig zu, da muss es fast schon zwangsläufig zu Fehlern kommen«, »Man sollte diese Fehler nicht überbewerten!«, »Im Moment habe ich keine gute Phase, aber das wird sich schon bald ändern«, »Die Kollegen arbeiten doch auch nicht fehlerfrei«.

Drehbuch zum Rollenspiel 6 »Probleme im Außendienst« (1/2)

Rolle des Vorgesetzten

Sie sind der für Deutschland zuständige Vertriebsleiter einer weltweit agierenden amerikanischen Firma, welche hochwertige medizinische Geräte herstellt und vertreibt. Gestern erhielten Sie einen sehr emotionalen Anruf der Außendienstmitarbeiterin Frau die Krankenhäuser und Kliniken im Bundesland Sachsen betreut. Bislang hatten Sie von Frau, einer erfolgreich arbeitenden Außendienstlerin, den Eindruck, dass sie sich durch nichts so schnell aus der Ruhe bringen lässt. Doch gestern erhielten Sie von ihr unter Schluchzen und Weinen folgende Informationen: In der Klinik »Elbblick« (nahe Dresden) musste Frau trotz frühzeitiger Terminabsprache knapp eine Stunde warten, bis sie vom Chefarzt Dr. Rauh empfangen wurde. Möglicherweise war sie wegen des Wartens nicht ganz so freundlich wie üblich. Dennoch gab sie sich Mühe, einen positiven Kontakt zu dem erstmals von ihr aufgesuchten Arzt aufzubauen.

So fragte sie unter anderem danach, welche Informationen über Geräte der eigenen Firma bereits vorlägen. Darauf reagierte der Chefarzt – für Ihre Mitarbeiterin aus heiterem Himmel – ziemlich gereizt und unterstellte seiner Besucherin in immer lauter werdendem Ton, sie glaube wohl, dass man in Sachsen immer noch auf dem Mond lebe und dass Westdeutsche den Ostdeutschen nichts zutrauen würden. Er habe es satt, von Besserwissern so behandelt zu werden, bei ihm habe sie sich aber in der Adresse geirrt. So ging das eine ganze Weile weiter.

Nach diesen verbalen Angriffen konnte Ihre Mitarbeiterin nur mühsam ihre Tränen zurückhalten und brach unter Hinweis auf terminliche Schwierigkeiten das Gespräch beinahe fluchtartig ab. Frau bat Sie am Telefon, diesen als Multiplikator ins Auge gefassten Chefarzt nicht mehr besuchen zu müssen und eine andere Regelung zu treffen. Während des Telefonats versuchten Sie durchgehend, die aufgelöste Mitarbeiterin zu beruhigen. Sie vereinbarten mit ihr für heute ein Gespräch in der Zentrale und sagten zu, sich bis dahin den gesamten Vorfall und das weitere Vorgehen durch den Kopf gehen zu lassen.

Drehbuch zum Rollenspiel 6 »Probleme im Außendienst« (2/2)

Rolle der Mitarbeiterin

Sie sind eine erfolgreich arbeitende Außendienstlerin einer weltweit agierenden amerikanischen Firma, welche hochwertige medizinische Geräte herstellt und vertreibt. Normalerweise kann Sie so schnell nichts aus der Ruhe bringen. Doch Erfahrungen wie beim gestrigen Besuch bei Chefarzt Dr. Rauh in der Klinik »Elbblick« (nahe Dresden) sammelten Sie noch nie.

Sie informierten gestern telefonisch den Vertriebsleiter Herrn von Ihrem misslungenen Besuch dieser Klinik, wobei Sie ein gelegentliches Schluchzen und Weinen nicht unterdrücken konnten.

Ihrem Vorgesetzten schilderten Sie den Vorgang: In der Klinik »Elbblick« mussten Sie trotz frühzeitiger Terminabsprache knapp eine Stunde warten, bis Sie vom Chefarzt empfangen wurden. Möglicherweise waren Sie wegen des Wartens nicht ganz so freundlich wie üblich. Dennoch gaben Sie sich Mühe, einen positiven Kontakt zu dem erstmals von Ihnen aufgesuchten Arzt aufzubauen. So fragten Sie unter anderem danach, welche Informationen über Geräte der eigenen Firma bereits vorlägen. Darauf reagierte der Chefarzt – für Sie völlig aus heiterem Himmel – ziemlich gereizt und unterstellte Ihnen in immer lauter werdendem Ton, Sie würden wohl glauben, dass man in Sachsen immer noch auf dem Mond lebe, dass Westdeutsche den Ostdeutschen nichts zutrauen würden. Er habe es satt, von Besserwissern so behandelt zu werden, bei ihm habe Sie sich aber in der Adresse geirrt. So ging das eine ganze Weile weiter. Nach diesen verbalen Angriffen konnten Sie nur mühsam Ihre Tränen zurückhalten und brachen unter Hinweis auf terminliche Schwierigkeiten das Gespräch beinahe fluchtartig ab.

Sie baten den Vertriebsleiter am Telefon, diesen als Multiplikator ins Auge gefassten Chefarzt nicht mehr besuchen zu müssen und eine andere Regelung zu treffen. Der Vertriebsleiter vereinbarte mit Ihnen für heute ein Gespräch in der Zentrale und sagte zu, sich den gesamten Vorfall und das weitere Vorgehen durch den Kopf gehen zu lassen.

Ihnen wäre es am liebsten, Ihnen bliebe ein weiterer Besuch der Klinik »Elbblick« erspart. Sie haben sich vorgenommen, Ihren ganzen Charme einzusetzen, um den Vertriebsleiter in Ihrem Sinne zu beeinflussen. Sie könnten ihm anbieten, anstelle der Klinik »Elbblick« mehrere Kunden in Thüringen zu übernehmen, Hauptsache, Sie müssen nicht noch einmal mit Dr. Rauh sprechen.

Drehbuch zum Rollenspiel 7 »Zusätzliche Arbeit übernehmen« (1/2)

Rolle des Vorgesetzten

Vor zehn Wochen wurden Sie als Teamleiter eingestellt. Kaum, dass Sie in der neuen Umgebung etwas heimisch geworden sind, kommt es schon zu einem Problem: Zwei Ihrer qualifizierten Mitarbeiter, die eine Fahrgemeinschaft bilden, erlitten bei der Heimfahrt einen schweren Verkehrsunfall. Die gesundheitlichen Beeinträchtigungen sind so gravierend, dass die Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum ausfallen werden. Eine personelle Verstärkung durch Mitarbeiter eines Zeitarbeitsunternehmens kommt nicht in Betracht, weil die Geschäftsführung die damit zusammenhängenden Kosten scheut. Nun müssen sowohl Sie als auch die übrigen Mitarbeiter sich zusätzlich um die Betreuung der »verwaisten« Kunden kümmern.

Sie hatten Ihre Mitarbeiter anlässlich einer Mitarbeiterbesprechung um tatkräftiges Zupacken gebeten und dabei erklärt, sich selbst um die Kunden Schneider, Protec und Rotspon kümmern zu wollen. Für Führungsaufgaben bleibt Ihnen da im Augenblick wenig Zeit.

Nach einer Woche bemerken Sie, dass der Mitarbeiter mit ansonsten guten bis durchschnittlichen Leistungen sich an dieser Aktion nicht beteiligt und sich nach wie vor nur um seine Aufgaben kümmert.

Andere Mitarbeiter halten Ihnen bereits vor, nichts dagegen zu unternehmen. Sie sind im Zugzwang und müssen ein Gespräch mit dem Betreffenden führen.

Drehbuch zum Rollenspiel 7 »Zusätzliche Arbeit übernehmen« (2/2)

Rolle des Mitarbeiters

Da durch längere Erkrankungen zwei Mitarbeiter in Ihrer Arbeitsgruppe fehlen (die Kollegen erlitten auf der Heimfahrt einen Verkehrsunfall mit gravierenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen), hatte Ihr seit zehn Wochen in der Firma tätiger Vorgesetzter bei einer Mitarbeiterbesprechung gesagt: »Ich appelliere an Sie, sich der verwaisten Kunden der beiden Kollegen anzunehmen, deren Arbeitsplätze vorübergehend nicht besetzt sind. Bitte teilen Sie diese unter sich auf, damit nichts anbrennen kann. Die Kunden Schneider, Protec und Rotspan übernehme ich. Ich bin zuversichtlich, dass wir diese Durststrecke durch Ihr Engagement gut überstehen werden. Ich rechne mit Ihnen, meine Damen und Herren.«

Sie fühlen sich seit längerer Zeit bei der Arbeitsaufteilung benachteiligt. Daher stehen Sie einer zusätzlichen Arbeitsbelastung reserviert gegenüber. Ihr Vorgesetzter hat Sie bisher nicht angesprochen, sodass Sie auch keine Notwendigkeit sehen, sich mit zusätzlicher Arbeit zu belasten. Sie haben sich bereits Argumente zurechtgelegt, um zusätzliche Arbeitsaufträge abwehren zu können.

- Einige Kollegen arbeiten eher flüchtig und haben viel Luft, während Sie sehr gewissenhaft und verantwortungsbewusst Ihrer Arbeit nachgehen.
- Um Ihr umfangreiches Arbeitspensum termingerecht und in guter Qualität bewältigen zu können, bleiben Sie ab und zu abends länger in der Firma, was niemand bemerkt, da alle anderen pünktlich Feierabend machen.
- Gelegentlich kommen Sie auch an arbeitsfreien Samstagen in die Firma. Dann herrscht Ruhe, sodass Sie sich ungestört wichtigen Aufgaben widmen können.
- Mehrere Kollegen sind Raucher, die sich immer wieder eine bezahlte »Auszeit« nehmen, indem sie das Raucherzimmer aufsuchen oder vor dem Gebäude ihrem Laster frönen. Sie selbst sind Nichtraucher.
- Im Kaffeeshop sieht man auch immer die gleichen Gesichter. Die Kaffeetrinker müssen wohl viel Zeit haben. Sie trifft man dort nicht an, für diese Plauscheinlagen fehlt Ihnen die Zeit.
- Sie erledigen schon seit Langem ohne Murren einige Aufgaben, die in Ihrer Stellenbeschreibung nicht aufgeführt sind.
- So kann es nicht weitergehen. Irgendwann liegen Sie auf der Nase. Davon hat die Firma auch nichts.
- Übernehmen Sie zusätzliche Aufgaben, schleichen sich ganz gewiss Fehler ein, für die Sie nicht die Verantwortung übernehmen wollen. Dafür müsste dann der Vorgesetzte geradestehen.

Sie leisten daher Widerstand, um keine zusätzliche Arbeit übernehmen zu müssen. Wenn Widerstand zwecklos werden sollte, fügen Sie sich nur unter Protest.

Drehbuch zum Rollenspiel 8 »Logisch und psychologisch treffendes Kritikgespräch führen«

Rolle der Vorgesetzten

Sie sind Inhaberin eines kleineren mittelständischen Unternehmens.

Das Reklamationsschreiben des sehr guten Kunden Klein sollte schnellstens bearbeitet werden.

Mit den Worten »Das muss erledigt werden!« hatten Sie den Vorgang Herrn gegeben. Anschließend traten Sie Ihren drei Wochen dauernden Urlaub an. Vor geraumer Zeit hatten Sie allerdings geäußert, Schwierigkeiten mit Herrn Klein selbst ausräumen zu wollen.

Bei einem Empfang bei der Industrie- und Handelskammer treffen Sie am Morgen Ihres ersten Arbeitstages nach dem Urlaub Herrn Klein, der sich Ihnen gegenüber ungewohnt frostig und abweisend verhält. Auf vorsichtiges Befragen bringt Herr Klein sein Erstaunen zum Ausdruck, dass Sie berechtigten Beschwerden Ihrer Kunden nicht nachgehen. Sie entschuldigen sich mehrfach und sichern sofortige Nachprüfung zu. Sie waren der festen Auffassung, Herr habe während Ihres Urlaubs diese Angelegenheit zur Zufriedenheit aller erledigt. Sie sind über die »Schludrigkeit« von Herrn sehr enttäuscht und bestellen ihn sogleich nach Ankunft in der Firma zu sich.

Rolle des Mitarbeiters

Herr Klein hat sich schriftlich wegen eines angeblichen Lieferfehlers beschwert. Da Herr Klein ein besonders guter Kunde ist, hat sich die Firmeninhaberin in einer früheren Anweisung vorbehalten, mögliche Schwierigkeiten mit diesem Kunden selbst auszuräumen. Ihnen wurde das Reklamationsschreiben mit den Worten »Das muss erledigt werden!« von Frau übergeben. Sie waren deshalb der Meinung, die Sache müsse sofort nach Rückkehr Ihrer Vorgesetzten aus dem Urlaub von dieser bearbeitet werden. Das Schreiben liegt seither auf Ihrem Schreibtisch ganz oben, damit Sie es nicht vergessen, Ihre Chefin nach deren Urlaubsende sofort darauf aufmerksam zu machen.

Allerdings blieben Sie nicht untätig, sondern stellten Recherchen zur Reklamation an. Hierbei kamen Sie zu dem Ergebnis, dass der Fehler eindeutig bei der Firma Klein liegt. Offensichtlich muss es bei der Bestellung durch die Firma Klein zu einem Übertragungsfehler gekommen sein (das vorliegende Fax ist eindeutig), den der Auftraggeber nicht bemerkte. Ihre Firma hat die Bestellung ordnungsgemäß ausgeführt, wenngleich die gelieferte Menge das normalübliche Maß erheblich überschritt.

Sie werden von der Chefsekretärin aufgefordert, sich sofort bei Ihrer aus dem Urlaub zurückgekehrten Vorgesetzten zu melden und machen sich mit dem Reklamationsschreiben und den Ergebnissen Ihrer Recherche unter dem Arm auf den Weg.

Sie sind ein selbstbewusster Mitarbeiter, der sich auch in schwierigen Situationen nicht gleich die Butter vom Brot nehmen lässt und seine Interessen zu vertreten weiß.

Drehbuch zum Rollenspiel 9 »Aufschiebeverhalten bekämpfen« (1/2)

Rolle der Vorgesetzten

Sie sind stolz darauf, als sehr verlässlicher Mensch zu gelten, der seine Aufgaben »mit Herzblut« erledigt und diese mit guten Ergebnissen stets rechtzeitig abschließt. Auch fällt es Ihnen nicht schwer, erforderliche Entscheidungen zügig zu treffen, die sich später meist als zutreffend erweisen. Ihr Mitarbeiter ist ein anderer Arbeitstyp. Er versteht es meisterhaft, Arbeiten so lange vor sich herzuschieben, bis es nicht mehr anders geht. Dies trifft vor allem auf von ihm zu fällende Entscheidungen zu. Sein Team ist häufig »ready to act« und wartet auf Entscheidungen, die dann im letzten Moment Hals über Kopf getroffen werden müssen. Bisher konnte der Mitarbeiter alle Termine gerade noch einhalten. Allerdings erledigte er diese Arbeiten auf den letzten Drücker im Hauruckverfahren mit verminderter Arbeitsqualität und gerade noch akzeptablen Ergebnissen.

Sie ermahnten Ihren Mitarbeiter schon mehrfach, sich intensiver in seine Berufstätigkeit einzubringen und statt der zumeist flüchtigen und relativ schwachen Arbeitsergebnisse mehr Qualität abzuliefern. Er versprach stets Besserung, allerdings ließ er diesen Zusicherungen keine Taten folgen. So versichert er bei Zwischenkontrollen: »Ich schaffe das schon«, »Machen Sie sich keine Sorgen, das geht schon klar« – aber es geht weiter im bisherigen Schlendrian.

Heute präsentierte Ihr Mitarbeiter firmenintern das Konzept einer Werbekampagne für einen schwierigen Kunden. Nach kurzer Zeit machte sich bei Ihnen Enttäuschung breit, denn Sie erkannten sogleich, wie wenig durchdacht der Vorschlag war, dass er kaum Neues enthielt, dass dieses Konzept keinesfalls den Ansprüchen des Kunden genügen dürfte.

Sie sind sich sicher, dass der Mitarbeiter wesentlich bessere Arbeitsergebnisse erzielen könnte, wenn er sich gut motiviert sogleich an die Aufgabenerledigung machen würde. Mit seinem in Ihren Augen »unmöglichen« Arbeitsverhalten steht sich der Mitarbeiter selbst im Wege und sabotiert eine gute Aufgabenerledigung.

Drehbuch zum Rollenspiel 9 »Aufschiebeverhalten bekämpfen« (2/2)

Rolle des Mitarbeiters

Sie vertreten folgende Auffassung: »Indem ich auf den letzten Drücker mit der Aufgabenerledigung beginne, setze ich mich bewusst unter Druck. Und diesen Druck benötige ich, um alle meine Ressourcen abzurufen, zur Hochform aufzulaufen und beste Ergebnisse zu erzielen. Würde ich 14 Tage früher mit der Aufgabe beginnen, könnte ich keinen sinnvollen Gedanken fassen.« Ihre Vorgesetzte, Frau, wies Sie schon mehrfach darauf hin, früher mit der Aufgabenerledigung zu beginnen. Das mag zwar für ihre Person die richtige Vorgehensweise sein, Sie wollen sich aber nicht vorschreiben lassen, wann Sie mit einer Aufgabe starten. Hauptsache, Sie werden rechtzeitig fertig. Einem qualifizierten und mündigen Mitarbeiter – wie Sie es sind – sollte man den Freiraum lassen, über seine Arbeitsweise selbst zu entscheiden.

Sie haben auch die Erfahrung gemacht, dass sich Arbeiten manchmal durch längeres Liegenlassen (»Abwarten und Tee trinken«) von selbst erledigen. Für den Papierkorb wollen Sie nicht arbeiten. Das trifft auch auf Entscheidungen zu. Weshalb sollten Sie vorpreschen? Gut Ding will Weile haben. Jede Entscheidung muss gut durchdacht, und sämtliche Konsequenzen müssen ins Auge gefasst werden. Mit Ihnen gibt es keine Schnellschüsse.

Bisher erledigten Sie alle Aufträge termingerecht, auch wenn Sie manchmal eine Nachtschicht einlegen mussten. Es hat doch immer alles geklappt, weshalb also diese Aufregung bei der Chefin?

Drehbuch zum Rollenspiel 10 »Rückkehrgespräch führen« (1/2)

Rolle des Vorgesetzten

Einer Ihrer Mitarbeiter war zwei Wochen krank, wobei Ihnen der Grund seiner Erkrankung nicht bekannt ist. Es bereitete Ihnen zunächst Probleme, die Arbeit dieses Mitarbeiters auf die Kollegen aufzuteilen. Mittlerweile läuft es aber zufriedenstellend.

Sie haben zu Ihren Mitarbeitern einen guten Kontakt, zumal alle gemeinsam in einem Großraumbüro untergebracht sind. Auch mit dem Rückkehrer pflegen Sie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Der Mitarbeiter meldet sich bei Ihnen zurück. Sie nutzen die Gelegenheit, um mit ihm ein Rückkehrgespräch zu führen.

Drehbuch zum Rollenspiel 10 »Rückkehrgespräch führen« (2/2)

Rolle des Mitarbeiters

Nach zweiwöchiger Erkrankung nehmen Sie Ihre Arbeit wieder auf. Bei Ihrer Rückmeldung spricht Sie Ihr Vorgesetzter an.

Direkte Fragen Ihres Vorgesetzten nach dem Grund der Erkrankung beantworten Sie sehr ausweichend oder lehnen eine Antwort ab. Sollte jedoch eine vertrauensvolle Atmosphäre aufgebaut werden, sprechen Sie über Ihre Erkrankung und über die Vorgeschichte.

Vor mehreren Monaten wurde Ihr Arbeitsplatz in ein Großraumbüro verlegt. In den vorhergehenden 30 Berufsjahren waren Sie zumeist in Einzelbüros untergebracht, gelegentlich auch einmal mit einem Kollegen zusammen in einem Raum. Sie fühlen sich in der neuen Arbeitsumgebung völlig unwohl:

- Trotz erkennbarer Schallisierungsmaßnahmen herrscht ein ständiger, Sie störender Geräuschpegel.
- Sie fühlen sich rund um die Uhr beobachtet.
- Immer wieder sind verschiedenartige teilweise für Sie sehr unangenehme Klingeltöne von den Handys der Kollegen zu hören.
- Sie sind sehr zugempfindlich. Die Klimaanlage löst bei Ihnen häufige Erkältungen aus.
- Sie können von Ihrem Arbeitsplatz aus nicht mehr aus dem Fenster blicken und dabei frische Kräfte tanken. Das Gefühl des Eingesperrtseins hat sich von Tag zu Tag vergrößert.
- Als Lebensältester im Raum haben Sie manchmal den Eindruck, in einem Kindergarten zu sein. Um Sie herum herrschen Jubel, Trubel, Heiterkeit, was Sie von Ihrer Arbeit ablenkt und immer wieder zu ärgerlichen Fehlern führt.
- Insgesamt fühlen Sie eine ständige Stressbelastung.

Diese Situation hat Sie stark verunsichert, sodass Sie Schlaf- und Konzentrationsprobleme bekommen. Über diese Situation üben Sie bislang Stillschweigen im Büro. Offensichtlich haben sich die Kollegen schnell an die Atmosphäre in einem Großraumbüro gewöhnt – nur Sie scheinen früheren Zeiten nachzutrauern.

Zur psychischen Stabilisierung schrieb Ihr Hausarzt Sie zwei Wochen krank. Nun müssen Sie wieder an den ungeliebten Arbeitsplatz ins Großraumbüro zurück. Sie fürchten, dass die während der Arbeitsunfähigkeit aufgetankten Kräfte schnell wieder aufgebraucht werden.

Sie haben sich bereits Gedanken gemacht, wie das Problem zu lösen wäre: Gleich neben dem Großraumbüro gibt es einen kleinen Raum mit Aktenschränken. Diese könnten an einer Wand des Flurs aufgestellt werden, denn dieser ist so breit, dass die Aktenschränke keinerlei Behinderung darstellen würden. Der Raum ist zwar recht klein, würde aber Ihren Ansprüchen genügen. Da er sich in unmittelbarer Nähe des Großraumbüros befindet, wären Sie weiterhin in der Nähe der Kollegen. Endlich könnten Sie wieder motiviert mit neuem Elan Ihre Arbeit verrichten.

Drehbuch zum Rollenspiel 11 »Mitarbeiter beurteilen« (1/2)

Rolle des Vorgesetzten

Nach erheblichen Bemühungen gelang es Ihrem Unternehmen (IT-Sektor), zum 1. Juli einen fachlich äußerst qualifizierten Mitarbeiter für den Bereich »Datenbanken« einzustellen. Vertraglich wurde ein an der oberen Grenze der in Betracht kommenden Gehaltsbandbreite angesiedeltes Festeinkommen bei wöchentlich 40 Arbeitsstunden festgeschrieben. Die Leistung von Überstunden bei betrieblicher Erfordernis wurde ebenfalls vereinbart.

Noch während der sechsmonatigen Probezeit ergab sich, dass der neue Mitarbeiter

- nur nach intensiven Missfallensbekundungen ausnahmsweise Überstunden leistet,
- die Kernarbeitszeit (9:30 Uhr bis 15:00 Uhr) ständig missachtet,
- keinerlei Anstrengungen unternimmt, sich in das Team zu integrieren,
- anderen Mitarbeitern wegen ihres »eingeschränkten« fachlichen Horizonts stets nur spöttisch oder ironisch gegenübertritt,
- exzellente Arbeit leistet, wenn er sich fachlich herausgefordert fühlt.

Da sich der Betrieb von diesem fachlich versierten Mitarbeiter – einen ähnlichen Expertenstatus genießt kein anderer Mitarbeiter – abhängig glaubt, überstand er die Probezeit.

Sie beabsichtigen nun, dem Mitarbeiter bei den Beurteilungsmerkmalen »Arbeitsbereitschaft« und »Kooperation« eine ungenügende Beurteilung zu geben. Bei den Merkmalen »Fachkenntnisse« und »Lösungsorientierung« tendieren Sie zu einer überdurchschnittlichen Bewertung, alle übrigen Merkmale wollen Sie eher durchschnittlich bewerten.

Sollte der Mitarbeiter nicht einverstanden sein, billigen Sie ihm eine dreitägige Bedenkzeit zu. Allerdings wollen Sie an Ihrer Beurteilung nicht rütteln lassen.

Drehbuch zum Rollenspiel 11 »Mitarbeiter beurteilen« (2/2)

Rolle des Mitarbeiters

Sie sind ein äußerst qualifizierter Mitarbeiter im IT-Sektor (Bereich Datenbanken). Demzufolge erhalten Sie auch ein angemessenes Gehalt. Sie haben bei Einstellung den üblichen Arbeitsvertrag unterschrieben, der für Sie lediglich eine Formsache darstellt.

Nach früheren Kritikgesprächen mit Ihrem Vorgesetzten vermuten Sie, dass Sie auf Ihr angeblich mangelhaftes Sozialverhalten angesprochen werden. In diesem Fall wollen Sie massiven Widerstand leisten und auf eine zumindest durchschnittliche Bewertung Ihres Sozialverhaltens dringen. Wenn das Gespräch jedoch nicht in Ihrem Sinne läuft, sind Sie durchaus zur künftigen Besserung Ihres Verhaltens bereit.

Sie wollen vor allem mit folgenden Argumenten Ihren Standpunkt unterstreichen:

- Wenn man die normale Arbeitszeit intensiv für die betrieblichen Aufgaben genutzt hat, ist man so ausgepowert, dass die Konzentration bei Überstunden besonders leidet und sich unnötige Fehler häufen.
- Feste Arbeitszeiten sind für Bürokraten gemacht, nicht für kreative Menschen, die im Betrieb besonders erfolgreich dann arbeiten sollten, wenn sie zu größtem Leistungsvermögen auflaufen.
- Sie gehören zu den Nachtmenschen, die erst ab 10:30 Uhr ansprechbar und einsatzfähig sind. Wären Sie bereits um 9:30 Uhr in der Firma, würden Sie in der ersten Stunde nur auf Sparflamme arbeiten.
- Die anderen Teammitglieder sind nicht teamfähig, denn »sie bringen es fachlich nicht«. Wären sie fachlich versiert, könnten Sie alle anderen als Teamplayer akzeptieren und respektieren.

Drehbuch zum Rollenspiel 12 »Privates Telefonieren (Surfen, Mailen) während der Arbeitszeit« (1/2)

Rolle der Vorgesetzten

Ihre Mitarbeiterin scheint sehr häufig Privattelefonate zu führen. Obwohl im Unternehmen eigentlich ständig alle Zimmertüren offen stehen, ist die Tür von Frau häufig geschlossen. Betreten Sie dennoch das Zimmer, telefoniert Frau Das Gespräch wird in der Regel nicht beendet, sondern mit dem Hinweis »Warte mal einen Moment, ich bin gleich wieder da« oder ähnlichen Formulierungen kurz unterbrochen. Dann wendet sich die Mitarbeiterin Ihnen zu und bittet unter Hinweis auf das laufende Telefonat um kurze Nennung Ihres Anliegens. Bisher wollten Sie nicht stören und forderten Ihre Mitarbeiterin auf, gleich nach Beendigung des Telefonats zu Ihnen zu kommen. Manchmal dauerte es ziemlich lange, bis Ihre Mitarbeiterin bei Ihnen erschien. Manchmal vergaß Ihre Mitarbeiterin sogar, Sie aufzusuchen.

Die Zusammenarbeit mit der Mitarbeiterin ist Ihnen mittlerweile ein Gräuel, obwohl diese gute Arbeit leistet. Wegen der häufig geschlossenen Tür warten immer wieder Besucher vor der Tür von Frau bis diese ihre meist recht langen Telefonate beendet hat.

Es gibt auch eine Vorgeschichte: Bevor Sie Vorgesetzte von Frau wurden, waren Sie ihre Kollegin. Damals hatten Sie das störende Vieltelefonieren mehrfach angesprochen, wurden aber regelrecht abgeschmettert mit Hinweisen wie:

- Du bist nicht meine Chefin. Das geht dich nichts an, das ist meine Sache.
- Was willst du, ich schaffe doch meine Arbeit.
- Ich kann doch nichts dafür, schließlich werde ich angerufen.
- Das kostet doch nichts, wir haben doch eine Flatrate.

Seit Ihrer Beförderung zur Vorgesetzten – das liegt etwa vier Wochen zurück – ist der Umgang mit Frau distanziert. Ihre Mitarbeiterin hat seither das »Du« aufgegeben, was Sie innerlich dankbar annahm.

Das Vieltelefonieren mit privatem Hintergrund muss aber ein Ende haben, Sie werden aktiv und sprechen Ihre Mitarbeiterin an.

Drehbuch zum Rollenspiel 12 »Privates Telefonieren (Surfen, Mailen) während der Arbeitszeit« (2/2)

Rolle der Mitarbeiterin

Sie machen Ihre Arbeit ordentlich, sodass Sie sich nichts vorzuwerfen haben. Termine werden von Ihnen hundertprozentig beachtet, alle Aufträge werden zeitnah und gut von Ihnen erledigt. Gelegentlich werden Sie von Verwandten und Bekannten während der Arbeitszeit angerufen. Da Sie ungestört telefonieren wollen, schließen Sie Ihre ansonsten offen stehende Zimmertür.

Offenbar hat Ihre Vorgesetzte, Frau etwas gegen das Telefonieren mit privatem Inhalt. Frau war früher Ihre Kollegin, mit der Sie sich duzten. Schon damals gab es wegen des Telefonierens Auseinandersetzungen.

Bei versuchten Einmischungen von Frau in Ihr Leben konterten Sie mit Hinweisen wie:

- Du bist nicht meine Chefin. Das geht dich nichts an, das ist meine Sache.
- Was willst du, ich schaffe doch meine Arbeit.
- Ich kann doch nichts dafür, schließlich werde ich angerufen.
- Das kostet doch nichts: Wir haben doch eine Flatrate.

Nachdem Frau vor vier Wochen Ihre Chefin geworden ist, haben Sie das Duzen von sich aus eingestellt. Ihre Vorgesetzte passte sich sogleich an und verwendet seither das förmlichere »Sie«.

Sie sehen nicht ein, dass Sie Ihre privaten Anrufer »abschmettern« sollen, nur weil Ihrer Chefin die Telefonate ein Dorn im Auge sind. Oft werden bei den privaten Telefonaten wichtige Informationen ausgetauscht, die keinen Aufschub zulassen. Auch die anderen Kolleginnen und Kollegen telefonieren privat. Darüber hinaus surfen diese auch während der Arbeitszeit ohne ein betriebliches Erfordernis häufiger im Internet, was Sie noch nie gemacht haben.

Drehbuch zum Rollenspiel 13 »Junger Vorgesetzter – älterer Mitarbeiter, der sich übergangen fühlt« (1/2)

Rolle des Vorgesetzten

Sie sind 28 Jahre alt und hatten das Glück, nach einem längeren Einsatz in der Zentrale der Einzelhandelskette »Gut-und-preiswert« zum Filialleiter für eine große Filiale mit 140 Mitarbeitern bestellt zu werden. Der bisherige Stelleninhaber, Herr Brückmann, schied nach seinem zweiten Herzinfarkt aus dem Erwerbsleben aus. Da die Geschäftsleitung dem 52 Jahre alten stellvertretenden Filialleiter die Spitzenposition nicht zutraute, erhielten Sie diesen Posten. Böse Zungen behaupten allerdings, Sie hätten den Vorzug nur deshalb erhalten, weil Sie mit der Tochter des Unternehmensgründers verheiratet sind.

Vermutlich fühlt sich durch Ihre Beförderung übergangen, zumal er sich Hoffnung gemacht hatte, nun endlich »erster Mann« in der Filiale zu werden.

Nach Arbeitsbeginn kam es bald zwischen Ihnen und Herrn zu fachlichen Auseinandersetzungen. Hier mussten Sie erkennen, dass Ihr Vertreter ein fachlich versierter und erfahrener Mann ist, auf dessen Know-how die Filiale nur schwerlich verzichten kann. Allerdings hatten Sie schnell erkannt, dass er über eingeschränkte Führungsqualitäten verfügt.

Seit einigen Wochen beobachten Sie bei Ihrem Stellvertreter Anzeichen für eine innere Kündigung:

- Ihr Stellvertreter geht Diskussionen mit Ihnen aus dem Wege beziehungsweise meldet bei Differenzen nur halbherzig Widerspruch an.
- Sie haben den Eindruck, arbeite nur noch auf Sparflamme.
- wehrt sich nicht, wenn Abteilungsleiter in seinen Zuständigkeitsbereich eingreifen.
- Der Informationsfluss von zu Ihnen ist fast versiegt. Sie haben das Gefühl, er geht Ihnen aus dem Weg.
- Zunehmend nutzt während der Arbeitszeit Freiräume für persönliche Interessen.

Da die Aufgabenerledigung unter dieser Situation leidet, Mitarbeiter bereits untereinander tuscheln und Sie dieses Verhalten Ihres Vertreters nicht akzeptieren, bitten Sie Herrn zu einem Gespräch in Ihr Büro.

Drehbuch zum Rollenspiel 13 »Junger Vorgesetzter – älterer Mitarbeiter, der sich übergangen fühlt« (2/2)

Rolle des Mitarbeiters

Seit zwölf Jahren sind Sie stellvertretender Filialleiter in einer großen Filiale (140 Mitarbeiter) der Einzelhandelskette »Gut-und-preiswert«. Mit Ihren 52 Jahren sind Sie fachlich so versiert, dass Ihnen niemand in der Filiale das Wasser reichen kann.

Zu dem früheren Filialleiter Brückmann hatten Sie einen guten Draht. Immer wieder wurden Sie als Vertreter des Filialleiters mit interessanten Arbeiten betraut. Daraus resultierende Erfolge steigerten Ihre Motivation, sodass Sie sich Hoffnung machten, nach dem in absehbarer Zeit bevorstehenden Ausscheiden des gesundheitlich angeschlagenen Brückmann die Filialleitung zu übernehmen. Diesen Wunsch hatten Sie mit Filialleiter Brückmann besprochen, der für Sie ein gutes Wort einlegen wollte.

Als bekannt wurde, dass Herr Brückmann nach seinem zweiten Herzinfarkt nicht mehr wiederkommen würde, sahen Sie Ihre Stunde gekommen. Zu Ihrem Entsetzen erfuhren Sie aber, dass die Geschäftsleitung die Stelle mit einem jungen Mitarbeiter aus der Zentrale besetzen wolle. Sie intervenierten bei der Geschäftsleitung, hatten jedoch keinen Erfolg. Es wird gemunkelt, dass der Ihnen vor die Nase gesetzte neue Filialleiter, Herr die Position nur deshalb erhalten habe, weil er mit der Tochter des Unternehmensgründers verheiratet ist.

Jetzt sind Sie bitter enttäuscht, weil sich Ihr jahrelanger Powereinsatz nicht ausgezahlt hat. Auch fühlen Sie sich sehr unwohl bei der Vorstellung, noch jahrelang Vertreter Ihres 28 Jahre alten Vorgesetzten zu sein, der Ihre fachliche Kompetenz bei Weitem nicht besitzt. Sie arbeiten nun auf Sparflamme und richten Ihre Aufmerksamkeit auf einen Firmenwechsel.

Von einer Firma in Köln erhielten Sie bereits ein interessantes Angebot, für das Sie sich wegen eines erforderlichen Umzugs (Sie haben zwei schulpflichtige Kinder und bewohnen ein Einfamilienhaus, das noch nicht abgezahlt ist) noch nicht so richtig begeistern können.

Sollte es aber zu unangenehmen Auseinandersetzungen mit Ihrem neuen Vorgesetzten kommen, sind Sie zu einer sofortigen Vertragsauflösung bereit.

Drehbuch zum Rollenspiel 14 »Mitarbeiterin möchte aufsteigen, die Vorgesetzte hat Vorbehalte«

Rolle der Vorgesetzten

Sie nehmen im Einkauf eines weltweit agierenden Bekleidungsunternehmens die Funktion einer Teamleiterin (Chefeinkäuferin) für Damenoberbekleidung ein.

Die vor knapp zwei Jahren als Teamassistentin eingestellte Frau hatte kürzlich den Wunsch geäußert, Junioreinkäuferin werden zu wollen. Sie nahmen zur Äußerung Ihrer Mitarbeiterin noch nicht konkret Stellung, sondern versprachen, sich ihr Anliegen durch den Kopf gehen zu lassen und danach die Mitarbeiterin wieder anzusprechen. Dies soll heute geschehen. Mittelfristig sind im Hause immer wieder entsprechende Stellen durch die natürliche Fluktuation zu besetzen. Sie sind nach reiflichem Überlegen zur Auffassung gelangt, dass die Mitarbeiterin sich überschätzt, sodass Ihnen gegenwärtig ein innerbetrieblicher Aufstieg ausgeschlossen erscheint. Zwar wurde die Mitarbeiterin im Rahmen von Urlaubsvertretungen für Junioreinkäufer mehrfach mit der Materie konfrontiert, doch handelte es sich dabei stets um eng begrenzte Aufträge, die dann auch nur mit gerade noch akzeptierbaren Ergebnissen ausgeführt worden waren. Wenn Frau klare Anweisungen erhält, führt sie diese aus. Allerdings mangelt es hin und wieder an Selbstständigkeit und Eigeninitiative. Auch ist ihr Verhandlungsgeschick nicht besonders ausgeprägt, was sich insbesondere dann negativ bemerkbar macht, wenn Gespräche in Englisch geführt werden. Zwar kommen Frau die Fertigkeiten und Kenntnisse aus ihrer Berufsausbildung als Modeschneiderin (drei Jahre Lehre) zugute, aber fachliche Lücken im Einkauf können damit nicht geschlossen werden.

Rolle der Mitarbeiterin

Seit knapp zwei Jahren sind Sie als Teamassistentin im Segment Damenoberbekleidung eines weltweit agierenden Unternehmens tätig, nachdem Sie eine dreijährige Berufsausbildung als Modeschneiderin erfolgreich abgeschlossen hatten. Sie hatten sich ausgemalt, dass die Stelle als Teamassistentin Ihr Sprungbrett für verantwortungsvollere Aufgaben sein sollte.

Eine zum gleichen Zeitpunkt eingestellte gute Kollegin aus der Abteilung Sportbekleidung, mit der Sie regelmäßig das Fitnesscenter besuchen, hat vor einigen Tagen den Sprung zur Junioreinkäuferin geschafft. Sie ist nach Ihren Beobachtungen auch nicht qualifizierter als Sie. Zudem haben Sie bereits in der Vergangenheit im Rahmen von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen Aufgaben von Junioreinkäufern wahrgenommen. Sie meinen, dass diese erfolgreich verlaufen seien, da es keine negativen Rückmeldungen zu Ihren Arbeitsergebnissen gab.

Vor Kurzem sprachen Sie Ihre Teamleiterin darauf an, dass Sie Junioreinkäuferin werden wollen. Ihre Teamleiterin wollte sich Ihr Anliegen durch den Kopf gehen lassen und Sie danach wieder ansprechen.

Drehbuch zum Rollenspiel 15 »Wunsch nach Gehaltserhöhung«

Rolle des Vorgesetzten

Sie sind Gruppenleiter und Vorgesetzter von acht Mitarbeitern. Ihre Sekretärin, Frau, hatte Sie um ein Gehaltsgespräch gebeten. Obwohl Sie ein großes Arbeitspensum zu erledigen haben, das eine regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von etwa 60 Stunden erforderlich macht, vereinbarten Sie mit Ihrer Mitarbeiterin für heute einen Gesprächstermin, für den Sie vorsorglich eine halbe Stunde eingeplant haben.

Sie wissen, dass sich Frau seit zwölf Jahren auf ihrem gegenwärtigen Arbeitsplatz in gleicher Funktion mit unveränderten Aufgaben und Kompetenzen befindet. In der täglichen Zusammenarbeit lernten Sie die Mitarbeiterin – genau wie Ihr Vorgänger – als pflichtbewusste Angestellte kennen, die ihre Arbeit stets zügig und gewissenhaft erledigt. So war es für Sie auch selbstverständlich, die guten Arbeitsergebnisse Ihrer Mitarbeiterin immer wieder einmal anerkennend anzusprechen.

Sie dürfen aber nicht über eine Gehaltserhöhung entscheiden. Diese Kompetenz steht Ihrem Abteilungsleiter zu, der von Ihnen eine nachvollziehbare und schlüssige Begründung für eine zu gewährende Gehaltserhöhung erwartet.

Rolle der Mitarbeiterin

Sie sind 44 Jahre alt, geschieden, Alleinerziehende, Sohn 20 Jahre alt, zwölf Jahre im Unternehmen in gleicher Funktion mit unveränderten Aufgaben und Kompetenzen.

Sie haben Ihren mit Arbeit stark überlasteten direkten Vorgesetzten um ein Gespräch über die Höhe Ihres Gehalts gebeten, für das heute ein Termin vereinbart wurde.

Zunächst begründen Sie Ihre Bitte um eine Gehaltserhöhung mit Ihrer sorgfältigen und pflichtbewussten Arbeit während Ihrer zwölfjährigen Betriebszugehörigkeit. Sie verweisen auf Ihre langjährige Erfahrung, die es Ihnen ermöglicht, selbst bei Arbeitsspitzen den Überblick zu behalten und beste Arbeitsergebnisse zu erzielen. Dies hat bisher auch Ihr Vorgesetzter – und ebenso sein Vorgänger – immer wieder mit anerkennenden Worten zur Kenntnis genommen. Sie sind der Auffassung, dass es nicht bei diesen positiven Rückmeldungen bleiben sollte, sondern eine angemessene Gehaltserhöhung die logische Konsequenz sein müsste.

Sollte Ihr Vorgesetzter diese Begründung nicht akzeptieren, nennen Sie den eigentlichen Grund Ihrer Gehaltsforderung: Ihr Sohn hat ein ordentliches Abitur gemacht und beginnt nun zu studieren. Da ein heimatnahes Studium im vorgesehenen Studiengang nicht möglich ist, muss er weit weg nach Passau gehen. Das kostet viel Geld. Das BAföG deckt nur einen geringen Teil der Miete, des Unterhalts und der Studienkosten ab. Um Ihrem Sohn das Studium in einer möglichst kurzen Dauer zu ermöglichen (ohne ein die Studienzeit verlängerndes Jobben), wollen Sie ihn finanziell unterstützen. Dies ist aber nur möglich, wenn Ihr Gehalt aufgebessert wird. – Sie wünschen sich eine Anhebung von 300 Euro monatlich.

Drehbuch zum Rollenspiel 16 »Vorbereitung einer Präsentation« (1/3)

Rolle des Vorgesetzten

Mit Ihrem Mitarbeiter hatten Sie vor zwei Wochen vereinbart, dass dieser bis heute die Präsentation eines neuen Produkts vorbereiten soll. Vorgesehen war zudem, dass dieser Mitarbeiter künftig Präsentationen durchführen wird, weil der bisher vorrangig dafür eingeplante Kollege Schmidt demnächst innerbetrieblich eine andere Aufgabe übernehmen wird. Während des damaligen Gesprächs war bei Ihnen der Eindruck entstanden, dass der von Ihnen für die Präsentationen vorgesehene Mitarbeiter sich in diese Aufgabe mit Begeisterung einarbeiten würde.

Gerade haben für übermorgen mehrere Angehörige eines wichtigen Kunden ihren Besuch in Ihrer Firma avisiert. Eine wirkungsvolle Präsentation soll helfen, diese für Ihr neues Produkt zu erwärmen. Sie selbst sind häufiger auf Dienstreisen. Da Sie von Mitarbeiter in den vergangenen zwei Wochen noch keine Rückmeldung erhalten haben, bitten Sie ihn zu sich und erkundigen sich nach dem Sachstand.

Drehbuch zum Rollenspiel 16 »Vorbereitung einer Präsentation« (2/3)

Rolle des Mitarbeiters A

Obwohl Sie in Ihrem Leben noch nie etwas mit Präsentationen zu tun hatten, nahmen Sie vor zwei Wochen von Ihrem Vorgesetzten den Auftrag an, die Präsentation eines neuen Produkts vorzubereiten. Von der Sache her kennen Sie das Produkt aus dem Effeff. Sie hatten gehofft, Ihre Defizite bei Präsentationen mithilfe Ihres besten Freundes ausgleichen zu können, der als Präsentationsprofi bezeichnet werden kann. Am gleichen Abend suchten Sie Ihren Freund auf, trafen ihn nicht an und erfuhren, dass er gerade eine Last-Minute-Reise nach Bali angetreten hat und erst wieder in gut zwei Wochen zurück sein wird.

Sie kauften sich zwei PowerPoint-Ratgeber und eigneten sich im Selbststudium grundlegende Kenntnisse dieser Software an. Die von Ihnen entwickelten Folien zeigten Sie dem bisher für Präsentationen zuständigen Kollegen Schmidt, der noch einige Tipps gab, insgesamt aber mit Ihrer Arbeit sehr zufrieden war. Sie hatten ihm gegenüber Ihre Unsicherheit bezüglich Präsentationen geäußert, worauf er sich anbot, für Sie die Präsentation durchzuführen. Allerdings müsste die Zustimmung des Vorgesetzten vorliegen. Sie würden es sehr begrüßen, wenn Sie die Gelegenheit erhalten würden, sich vom Kollegen abzuschauen, wie man richtig und erfolgreich präsentiert. Die bevorstehende Präsentation hat Sie ziemlich verunsichert, man sieht Ihnen an, dass Sie fix und fertig sind. Sie leiden unter Schlaflosigkeit, Ihre Frau hat Ihnen empfohlen, sich krankschreiben zu lassen. Aber das ist für Sie keine Lösung. Vor zwei Tagen wollten Sie Ihren Vorgesetzten bitten, dem Angebot des Kollegen Schmidt zuzustimmen, aber der war – wie sehr häufig – nicht im Hause. Ihn über Handy zu informieren hielten Sie nicht für opportun. Ihr Problem lässt sich vermutlich in einem Gespräch besser erörtern.

Weil Sie überhaupt nicht wissen, wie eine Präsentation abläuft – zum Beispiel, ob man sitzt, ob man steht, ob man abliest –, wäre der Anschauungsunterricht bei der Präsentation von Herrn Schmidt für Sie sehr wertvoll. Danach wollen Sie gern eigenverantwortlich Präsentationen durchführen. Aber bitte nicht dieses Mal. Würden Sie jetzt ins kalte Wasser geworfen und die Präsentation misslänge womöglich und potenzielle Kunden nähmen vom Produkt Abstand, würde Ihnen das vermutlich niemand verzeihen.

Soeben ruft Ihr Chef Sie zu sich ...

Drehbuch zum Rollenspiel 16 »Vorbereitung einer Präsentation« (3/3)

Rolle des Mitarbeiters B

Nachdem Sie seit neun Monaten in dieser Firma tätig sind, erhielten Sie vor zwei Wochen von Ihrem Vorgesetzten den Auftrag, die Präsentation eines neuen Produkts vorzubereiten. Sie übernahmen den Auftrag sofort und hoffen nun, den früher für Präsentationen eingesetzten Kollegen Schmidt ablösen zu können. Von der Sache her kennen Sie das Produkt aus dem Effeff. In aller Bescheidenheit können Sie von sich behaupten, ein äußerst erfolgreicher Präsentationsexperte zu sein. Sie hatten schon – was Präsentationen anbelangt – Entzugerscheinungen, die jetzt hoffentlich der Vergangenheit angehören werden.

Sie haben sich sofort an die Arbeit gemacht, die Präsentation steht. Herrn Schmidt zeigten Sie schon einmal Ihre Folien, um sicherzugehen, dass Sie nicht zu stark von dem in der Firma Üblichen abweichen.

Sie haben von der Sekretärin des Chefs erfahren, dass Sie sich übermorgen um 10:00 Uhr wegen der bevorstehenden Präsentation bereithalten sollen.

Sie sind sich Ihres Wertes wohl bewusst und zeigen ein hohes Maß an Selbstsicherheit (energisches Anklopfen, sofortiges Eintreten, Gespräch offensiv führen, zum Beispiel: Was kann ich für Sie tun? Kommen Sie auch? Kommt Herr Schmidt ebenfalls, damit er sehen kann, wie eine erfolgreiche Präsentation läuft? Das wird eine tolle Veranstaltung!).

Sollte der Vorgesetzte Sie bitten, vorweg einen Probelauf zu zeigen, halten Sie dagegen. Schließlich sind Sie der Profi, der mit allen Wassern gewaschen ist. Sie wollen nicht wie ein kleines Kind von Papi an die Hand genommen werden. Sie erwarten, vertrauensvoll behandelt zu werden. Im Übrigen ist Ihnen Ihre Zeit für solche Spielereien zu kostbar. Auch können Sie sich daran erinnern, dass der Vorgesetzte Ihnen am Ende des damaligen Vorstellungsgesprächs die Hand schüttelte mit dem Hinweis: »Ich freue mich auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.« Jetzt ist davon nichts mehr zu spüren. Pures Misstrauen führt dazu, dass man Ihnen dieses Sandkastenspielchen abverlangt ...

Sollte der Vorgesetzte dennoch auf einer Generalprobe bestehen, stimmen Sie schließlich zu (»Wenn Sie es unbedingt so haben wollen, dann sollen Sie Ihren Willen bekommen ...«). Soeben ruft Ihr Chef Sie zu sich ...

Drehbuch zum Rollenspiel 17 »Zielvereinbarungsgespräch führen« (1/2)

Rolle des Vorgesetzten

Sie sind Abteilungsleiter »Schadensregulierung« einer Feuerversicherung. Es steht das Jahresgespräch mit dem seit mehr als zehn Jahren in Ihrem Unternehmen tätigen Schadenssachbearbeiter Herrn an. Bei Ihrer Vorbereitung auf dieses Gespräch fassten Sie vier Komplexe ins Auge:

- Im vergangenen Jahr bearbeitete Herr abschließend 410 Versicherungsfälle. Nach Ihrer Erfahrung sollten 460 Fälle möglich sein. Andere Kollegen schaffen dieses Volumen, obwohl sie bei Weitem nicht über die lange Erfahrung von Herrn verfügen.
- Herr braucht durchschnittlich 22,5 Arbeitstage für die Regulierung eines Schadensfalls. Seine Kollegen schaffen es in 18 Arbeitstagen. Nach einer aktuellen Statistik des Feuerversicherungsverbands kommt die Branche durchschnittlich mit 15,5 Arbeitstagen aus.
- Über Herrn haben sich Versicherungsnehmer in diesem Jahr in mehreren Fällen beklagt. Dabei wurden Unfreundlichkeit und mürrisches, abweisendes Verhalten moniert.

Der Außendienst hat bei einer Befragung zur Servicequalität Ihrer Abteilung die Note 2,5 abgegeben, bei der Bewertung der Freundlichkeit eine 2,7. Bis Ende des kommenden Jahres muss dies verbessert werden. Sie streben eine Benotung von 2,0 an.

Ihre Zusatzaufgabe: Bitte formulieren Sie vor Gesprächsbeginn schriftlich Ihre Ziele.

Drehbuch zum Rollenspiel 17 »Zielvereinbarungsgespräch führen« (2/2)

Rolle des Mitarbeiters

Sie sind seit über zehn Jahren Schadenssachbearbeiter bei einer Feuerversicherung. Ihre Arbeit erledigen Sie sehr gewissenhaft. Von sich erwarten Sie ein fehlerfreies Arbeiten. Auch wenn es bei Ihnen bis zur endgültigen Schadensregulierung etwas länger dauert als bei den Ihrer Meinung nach recht flüchtig arbeitenden Kollegen, haben Sie bei Ihrer Arbeit ein gutes Gefühl. Für Sie gilt die Regel aus der alten Segelschiffzeit: »Eine Hand für das Schiff, eine Hand für mich.« So bleibt nicht aus, dass Sie in manchen Schadensfällen zusätzliche Anfragen starten und fachliche Gutachten einholen. Sie sind stolz darauf, durch Ihre akribischen Nachforschungen Ihrem Arbeitgeber so manche richtig ins Geld gehende Erstattungsleistung erspart zu haben. Im letzten Jahr konnten Sie 410 Fälle abschließend erledigen. In dem bevorstehenden Jahresgespräch wollen Sie erreichen, dass diese Zahl fortgeschrieben wird. Dann hält sich Ihre Arbeitsbelastung in Grenzen. Die von Ihren Kollegen erledigten 460 Fälle halten Sie für äußerst ambitioniert, wenn nicht gar unrealistisch.

Vom Eingang der Schadensmeldung bis zum Abschluss des Schadensfalles vergehen bei Ihnen durchschnittlich 22,5 Arbeitstage, während Ihre flüchtig arbeitenden Kollegen 18 Arbeitstage benötigen.

Ein Gräuel sind Ihnen die Anrufe von Versicherungsnehmern, die sich immer dann melden, wenn Sie sehr konzentriert arbeiten. Sie würden diese Anrufer am liebsten auf den Mond schießen. Auf die Außendienstler Ihrer Versicherung sind Sie nicht gut zu sprechen. Für die sind alle Fälle völlig klar. Gelegentlich haben Sie den leider nicht beweisbaren Verdacht, dass mancher Außendienstler seinen Kunden sogar auf die Sprünge hilft, um zu ungerechtfertigten Versicherungsleistungen zu gelangen.

Hin und wieder äußern sich Außendienstler am Telefon auch abwertend über den Innendienst. So sind Sie kürzlich als Korinthenkacker und Sesselfurzer bezeichnet worden, worauf Sie den Hörer auflegten und einem Herzinfarkt nahe waren.

Ihre Zusatzaufgabe: Bitte formulieren Sie vor Gesprächsbeginn schriftlich Ihre Ziele.

Drehbuch zum Rollenspiel 18 »Leistungsschwache Mitarbeiter«

Rolle des Vorgesetzten

Vor etwa drei Monaten wurde der neue Mitarbeiter auf einen Dauerarbeitsplatz mit sechsmonatiger Probezeit eingestellt. Der Neue war vorher längere Zeit arbeitslos, sodass sich sein Fachwissen vermutlich nicht auf aktuellem Stand befand. Um ein Scheitern des neuen Mitarbeiters zu vermeiden, nahmen Sie sich vor, ein wachsames Auge auf ihn zu haben und dafür zu sorgen, dass es bei seiner Arbeit zu keiner überdurchschnittlichen Fehlerquote kommt. Mit diesem für Sie arbeitsintensiven Kontrollaufwand wollten Sie Ihrer Fürsorgepflicht nachkommen. Auch wollten Sie dem in Ihrem Unternehmen vorherrschenden Klischee entgegenwirken, mit Langzeitarbeitslosen hole man sich nur Probleme ins Haus.

Leider stellte sich bald heraus, dass sich viele Fehler einschlichen, sodass Sie Ihre Kontrollen verstärkten. Natürlich sprachen Sie nach jedem Fauxpas den Mitarbeiter an, der stets einsilbig und verschlossen reagierte und sich so verhielt, als ob man gegen eine Wand spräche. Sie sind mit der Situation äußerst unzufrieden, weil der neue Mitarbeiter für Sie zu einer starken psychischen Belastung geworden ist. Egal, was Sie sich von den Arbeitsergebnissen und dem Arbeitsverhalten des neuen Mitarbeiters ansehen, fast alles ist kritikwürdig.

Mit einem befreundeten Gruppenleiter, der bereits ähnliche Erfahrungen gemacht hatte, sprachen Sie über diesen Fall. Sie erhielten den Rat, sich möglichst schnell – auf jeden Fall noch vor Ablauf der Probezeit – von diesem leistungsschwachen Mitarbeiter zu trennen.

Rolle des Mitarbeiters

Nachdem Sie eine längere Zeit arbeitslos waren, gelang es Ihnen endlich, einen unbefristeten Arbeitsvertrag mit sechsmonatiger Probezeit abzuschließen. Die beruflichen Anforderungen sind Ihnen nicht fremd, wenngleich Sie wegen fehlender Berufspraxis und ausgebliebener Einweisung in den ersten Tagen einige ärgerliche Fehler machten.

Seither »erfreuen« Sie sich einer besonderen Überwachung durch Ihren Vorgesetzten, Herrn Sie haben den Eindruck, dass Sie ihm nichts recht machen können. Ständig fahndet er nach Fehlern und nörgelt an Ihnen herum. Um nicht ständig das Aggressionsobjekt des Chefs zu sein, versuchen Sie, so gut es geht, ihm aus dem Weg zu gehen.

Am liebsten würden Sie von sich aus dieses Arbeitsverhältnis beenden. Aber zurück in die Arbeitslosigkeit wollen Sie auf keinen Fall. Wer sollte dann die Familie ernähren? Jetzt wollen Sie die Zähne zusammenbeißen und trotz der großen psychischen Belastung irgendwie über die Runden kommen. Ob Ihnen das aber gelingt, steht in den Sternen, denn an Ihrem Vorgesetzten liegt es vermutlich, ob Sie die Probezeit überstehen. Sie müssen jetzt noch drei Monate durchhalten ... Ihr Vorgesetzter ruft Sie an und will mit Ihnen über Ihre weitere Arbeit in der Firma sprechen. Sie haben kein gutes Gefühl, nehmen sich aber vor, widerspruchslos alles über sich ergehen zu lassen, Hauptsache, Ihnen wird das Arbeitsverhältnis nicht gekündigt.

Drehbuch zum Rollenspiel 19 »Konflikte sozialverträglich lösen« (1/3)

Rolle des Vorgesetzten (Innendienstleiter)

Sie sind in einem mittelständischen Unternehmen (Malerbetrieb mit 70 Mitarbeitern) zuständig für kaufmännische Belange sowie für Lohn und Gehalt. Das Gros der Mitarbeiter ist auf wechselnden Baustellen eingesetzt. Wenn es zu gravierenden Unzulänglichkeiten in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit kommt, werden Sie regelmäßig angesprochen. Dies liegt auch im Sinn des Betriebsinhabers, der sich wegen der Akquise von Aufträgen eher selten im Betrieb aufhält. Je nach Auftragsvolumen werden pro Baustelle eine oder mehrere Arbeitsgruppen eingesetzt, wobei eine Arbeitsgruppe aus sechs bis zwölf Gesellen beziehungsweise Auszubildenden unter Leitung eines Poliers (Meisters) besteht.

Drehbuch zum Rollenspiel 19 »Konflikte sozialverträglich lösen« (2/3)

Rolle des Mitarbeiters (Meister)

Meister, 27 Jahre. Eigentlich fühlen Sie sich in der neuen Firma (seit zwei Monaten sind Sie in diesem Malerbetrieb – vorher Meisterschule mit erfolgreicher Meisterprüfung) recht wohl – wenn es Ihren »Problemfall«, den Gesellen nicht gäbe. Mit ihm kommt es immer wieder zu Differenzen, die heute eskalierten. Sie sehen die Situation wie folgt:

- Auch wenn der Geselle schon lange dem Betrieb angehört, muss er sich einordnen und kann nicht ständig die Anweisungen des Meisters kritisieren und dessen Autorität untergraben.
- Würde Geselle weiterhin bevorzugt, könnten sich die übrigen Gruppenmitglieder nie fortentwickeln. So will Geselle Baum demnächst die Meisterschule besuchen. Deshalb sollte er nach Ihrer Auffassung durch anspruchsvollere Aufgaben darauf vorbereitet werden.
- Auch weniger anspruchsvolle Arbeiten müssen erledigt werden, von denen niemand ausgenommen werden darf. Sonst gäbe es in Ihrer Arbeitsgruppe eine Zweiklassengesellschaft.

Nachdem Geselle nach der Auseinandersetzung wutschnaubend die Baustelle verlassen hat, informierten Sie telefonisch den Innendienstleiter Ihrer Firma über das Vorgefallene.

Drehbuch zum Rollenspiel 19 »Konflikte sozialverträglich lösen« (3/3)

Rolle des Mitarbeiters (Geselle)

Malergeselle, 46 Jahre alt. Sie betrachten sich als Leistungsträger in der Firma, der Sie bereits über 20 Jahre angehören. Nicht umsonst vertraten Sie lange Jahre den Meister, wenn dieser ausfiel. Besonders diffizile Aufgaben wurden Ihnen übertragen, die Sie auch mit viel Engagement zu allseitiger Zufriedenheit erledigten. Ihre Arbeit bereitete Ihnen Freude, Sie waren mit dem Arbeitsklima in Ihrer Gruppe zufrieden, Sie hatten keinen Grund zur Klage.

Nachdem vor zwei Monaten der frisch von der Meisterschule kommende Meister die Leitung der Arbeitsgruppe übernahm, änderte sich Ihre Situation grundlegend:

- Sie fühlen sich gegenüber früher sehr benachteiligt. Sind besonders herausfordernde Arbeiten zu vergeben, werden jetzt nicht mehr Sie, sondern der Geselle Baum beauftragt. Dafür sollen Sie immer wieder Arbeiten erledigen, die auch von Auszubildenden gut bewältigt werden können.
- Sie haben den Eindruck, Meister wolle Sie loswerden, weil Sie bei Ihrer Erfahrung schon mehrfach den Meister auf Fehler bei seinen Anweisungen aufmerksam gemacht haben.
- Während Sie sich von Meister ins Abseits gedrängt fühlen, hat dieser mehrere »Lieblinge« (darunter auch Geselle Baum) um sich geschart, von denen Sie jetzt links liegen gelassen werden.

Soeben hatten Sie mit Meister eine massive Auseinandersetzung, die beinahe in Handgreiflichkeiten ausgeartet wäre. Auslöser war die Arbeitseinteilung, die wieder einmal zu Ihren Lasten ging. Im letzten Moment konnten Sie sich noch bremsen, sind stattdessen ins Auto gesprungen, zur Firma gefahren und wollen jetzt dem Innendienstleiter Ihr Herz ausschütten ...

Zusatzinformationen zu Ihrem Auftreten: Völlig aufgelöst betreten Sie das Zimmer des Innendienstleiters und beginnen sogleich, sich mit erhöhter Lautstärke bitter über den Meister zu beklagen. Dabei bleiben Sie stehen und nehmen nur dann Platz, wenn es wirklich nicht mehr anders geht. Bei Ihren Aussagen übertreiben und vergrößern Sie, sind also ziemlich unsachlich. Sollte am selben Tag ein Gespräch zu dritt vorgesehen werden, rasten Sie beim ersten falschen Wort aus. Findet dieses Gespräch erst am nächsten Tag statt, haben Sie sich beruhigt und bemühen sich um Sachlichkeit.

Drehbuch zum Rollenspiel 20 »Trennungsgespräch führen bei betriebsbedingter Kündigung«

Rolle des Vorgesetzten

Nach dem Gutachten einer renommierten Unternehmensberatung hat sich die Geschäftsleitung entschlossen, sich auf die Kernkompetenzen zurückzuziehen. Durch Outsourcing sollen diverse Stellen fortfallen, in Ihrem Bereich sind es drei Stellen. Da Personalwirtschaftsmaßnahmen (zum Beispiel Umsetzung, Vorruhestand) nicht für den Stellenabbau ausreichen, sollen betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen werden.

Sie nahmen an einer Besprechung mit Ihrem Vorgesetzten und einem Vertreter der Personalabteilung teil, bei der Ihnen mitgeteilt wurde, dass sich das Unternehmen von dem zu Ihrem Bereich zählenden Mitarbeiter trennen werde. Es seien alle im Vorfeld zu beachtenden Gesichtspunkte berücksichtigt worden, man habe das Okay des Betriebsrats bereits eingeholt. Dem Mitarbeiter soll das Ausscheiden mit einer Abfindung von ... Euro (= ein halbes Monatsgehalt pro Beschäftigungsjahr) »versüßt« werden. Sollte der Mitarbeiter schon vor Ende des Arbeitsverhältnisses ausscheiden wollen, stünde dem nichts entgegen.

Mitarbeiter gehört seit zehn Jahren zur Firma. Er fiel während dieser Zeit weder besonders positiv noch negativ auf. Allerdings fehlte er krankheitsbedingt häufiger als die Kollegen in Ihrer Abteilung. Auch nahm er mehrfach den in Ihrem Bundesland gesetzlich zustehenden Bildungsurlaub in Anspruch.

Bisher wurde mit dem Mitarbeiter nicht über eine bevorstehende Kündigung gesprochen. Sie wurden beauftragt, mit ihm jetzt ein Trennungsgespräch zu führen und ihm das Kündigungsschreiben gegen Empfangsbestätigung auszuhändigen.

Rolle des Mitarbeiters

Sie sind 44 Jahre alt, verheiratet und haben drei Kinder. Ein Kind geht noch zur Schule, ein weiteres befindet sich in der Lehre, und Ihre älteste Tochter hat ein Studium begonnen. Ihre Frau übt einen 450-Euro-Job aus. Finanziell kommen Sie gerade über die Runden, weil eine auf Ihrem Haus lastende Hypothek Ihren finanziellen Spielraum noch in den nächsten sechs Jahren einschränken wird. Gesundheitlich sind Sie etwas labil und fehlen gelegentlich. Diese Fehlzeiten versuchen Sie durch verstärkten Einsatz auszugleichen. Um der propagierten Forderung nach lebenslangem Lernen gerecht zu werden, nahmen Sie bisher dreimal an dem Ihnen in Ihrem Bundesland gesetzlich zustehenden Bildungsurlaub teil.

In letzter Zeit kursieren im Unternehmen Gerüchte, wonach ein wesentlicher Stellenabbau zu erwarten ist. Sie hatten sich bereits um nähere Informationen bemüht, dabei aber nichts Konkretes erfahren.

Sie sind in Ihrer jetzigen Firma seit zehn Jahren tätig.

Mit einem flauen Gefühl in der Magengegend folgen Sie der Aufforderung Ihres Vorgesetzten zu einem wichtigen Gespräch ...

Sollte Ihnen gekündigt werden, setzen Sie sich – durchaus emotional – unter Hinweis auf Ihre persönliche Situation zur Wehr mit der immer wieder gestellten Frage: »Warum gerade ich?« Die Entgegennahme eines Kündigungsschreibens lehnen Sie ab.

Arbeitsbögen

Arbeitsbogen: Stufen der Bedürfnispyramide nach Maslow	39
Arbeitsbogen: Wann erhöhen sich bei Ihnen vermutlich Leistung und Arbeitszufriedenheit?	40
Arbeitsbogen: Motivatoren – Hygienefaktoren	41
Arbeitsbogen: Eindeutiges Feedback	43
Arbeitsbogen: Beurteilungsfehler/Verfälschungstendenzen erkennen	44
Arbeitsbogen: Objektive Beschreibung von Beobachtungen	45
Arbeitsbogen: Erkennen verschiedener Abwehrmechanismen bei Frustration	46

■ Arbeitsbogen: Stufen der Bedürfnispyramide nach Maslow

Welche Stufe oder Stufen der Pyramide nach Maslow wird/werden in der jeweils beschriebenen Situation angesprochen?

Situation	Stufe
1. Wunsch, von Kollegen in fachlichen Dingen befragt zu werden.	
2. Bedürfnis, sich in der Abteilung durch Übernahme von Aufgaben wie Führen der Kaffeekasse, Kauf von Aufmerksamkeiten bei Geburtstagen und Ähnlichem nützlich zu machen	
3. Anweisung des Firmeninhabers, ein bestimmtes Fahrzeug als »Chefwagen« ständig zur Verfügung zu haben (obwohl es höchstens zweimal pro Woche benötigt wird)	
4. Ziel, eine Abteilung souverän und erfolgreich zu leiten und von den Mitarbeitern anerkannt zu werden	
5. Bemühen, Verantwortung möglichst von sich zu weisen	
6. Wunsch, an möglichst vielen Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen	
7. Bedürfnis, sich in eine Arbeitsgruppe mit guter Arbeitsmoral einzuordnen und die dort geltenden Regeln zu beachten	
8. Interesse an Informationen, auch wenn diese nicht zum unmittelbaren Arbeitsbereich gehören	
9. Wunsch nach möglichst eindeutigen Zielsetzungen in der täglichen Arbeit	
10. Bedürfnis, auch bei leicht zu lösenden Problemen eine Mitarbeiterbesprechung anzusetzen und die offenen Fragen im Plenum ausführlich zu diskutieren	
11. Drang, eine besonders vielschichtige und interessante Aufgabe ohne Rücksicht auf den großen, in erheblichem Maße die Freizeit berührenden Zeitaufwand zu erledigen	
12. Bedürfnis, sich bei Besprechungen mindestens einmal zu Wort zu melden, selbst wenn dies aus sachlichen Erwägungen nicht erforderlich ist	

■ **Arbeitsbogen: Wann erhöhen sich bei Ihnen vermutlich Leistung und Arbeitszufriedenheit?**

	ja	nein
1. Bei einer Erhöhung Ihres Einkommens durch tarifliche Anpassungen?	☐	☐
2. Bei besonders guten Ergebnissen in Ihrer Arbeit?	☐	☐
3. Nach Erhöhung des Anteils selbstständiger Arbeit?	☐	☐
4. Nach einem Neuanstrich Ihres Arbeitszimmers einschließlich einer Verbesserung der Lichtverhältnisse am Arbeitsplatz?	☐	☐
5. Nach einer Beförderung?	☐	☐
6. Bei Übertragung von mehr Verantwortung?	☐	☐
7. Bei anerkennenden Äußerungen Ihres Vorgesetzten über Ihre Leistungen?	☐	☐
8. Nach einer Verbesserung von Sozialleistungen?	☐	☐
9. Nach Zuweisung neuer Aufgaben, die Ihr besonderes Interesse wecken?	☐	☐

■ Arbeitsbogen: Motivatoren – Hygienefaktoren

	ja	nein
1. Bei engagierten Mitarbeitern führt eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu einer wesentlich verbesserten Motivation.	☐	☐
2. Die Möglichkeit der Selbstbestätigung durch die Arbeit ist eine wichtige Quelle der Motivation	☐	☐
3. Die meisten Mitarbeiter ziehen es vor, von ihren Vorgesetzten bei schwierigen Arbeiten unterstützt zu werden.	☐	☐
4. Eine Aufgabe, die ein Mitarbeiter für interessant und sehr sinnvoll hält, trägt zumeist zu einer größeren Arbeitszufriedenheit bei.	☐	☐
5. Eine Vergrößerung des Entscheidungsspielraums des Mitarbeiters führt in den meisten Fällen zum Misserfolg.	☐	☐
6. Werden Ursachen von Arbeitsunzufriedenheit beseitigt, kommt es zu größerer Arbeitszufriedenheit.	☐	☐
7. Die wichtigste Aufgabe des Vorgesetzten ist darin zu sehen, Mitarbeiter zu mehr Leistung zu bewegen.	☐	☐
8. Ausgedehnte Fehlzeiten können Reaktionen auf einen schlechten Führungsstil, mangelnde soziale Kontakte oder eine unterfordernde Tätigkeit sein.	☐	☐
9. Ein kooperativ führender Vorgesetzter wird seinen Mitarbeitern Gelegenheiten zur Selbstbestätigung verschaffen. Werden Leistungsergebnisse anerkannt, wird die Motivation verstärkt.	☐	☐
10. Oft wird Unzufriedenheit der Mitarbeiter durch zwischenmenschliche Konflikte herbeigeführt. Durch Konfliktbewältigung lässt sich Unzufriedenheit abbauen.	☐	☐
11. Der Vorsatz, Entscheidungen auf eine niedrigere Ebene zu delegieren, stößt auf den Widerstand der meisten Mitarbeiter.	☐	☐
12. Bei Mitarbeitern, die Routinearbeiten wahrnehmen, kann die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden, wenn ihnen dargestellt wird, weshalb ihre Arbeit von Bedeutung ist.	☐	☐
13. Gute zwischenmenschliche Beziehungen erhöhen langfristig die Arbeitszufriedenheit und tragen wesentlich zur Leistungsverbesserung bei.	☐	☐

■ Arbeitsbogen: Motivatoren – Hygienefaktoren

	ja	nein
14. Zusätzliche nicht personenbezogene Zulagen fördern die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.	☐	☐
15. Zusätzliche herausfordernde Aufgaben haben einen wesentlichen Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und –motivation.	☐	☐

■ Arbeitsbogen: Eindeutiges Feedback

Situation	Beschreibung des Verhaltens	Eigene Gefühle	Wie soll es weitergehen?
Ein Mitarbeiter soll bis Freitag eine statistische Auswertung erarbeiten, die Sie für einen Vortrag vor der Geschäftsleitung am folgenden Montag benötigen. Nach einer kurzfristig durchgeführten Dienstreise kommen Sie Freitagabend ins Büro – was fehlt, ist die Statistik ...			
Nachdem Sie einen Mitarbeiter schon mehrfach ermahnt hatten, Sicherheitsschuhe zu tragen, stellen Sie fest, dass er sie auch heute nicht trägt.			
Obwohl mehrere Kollegen die Ausbilderberechtigung besitzen, werden nur Ihnen die Auszubildenden zugeteilt. Die Ausbildung nimmt viel Zeit in Anspruch, sodass Sie mit Ihrer eigentlichen Arbeit ins Hintertreffen geraten. Das belastet Sie, Sie fühlen sich ein wenig ausgebrannt. Sie wollen, dass sich etwas ändert, und sprechen Ihren Chef an ...			

■ Arbeitsbogen: Beurteilungsfehler/Verfälschungstendenzen erkennen

Situation	Beurteilungsfehler/ Verfälschungstendenzen
Abteilungsleiter X sieht seine Mitarbeiter eher selten, weil diese in verschiedenen Niederlassungen tätig sind. Er beurteilt sie durchschnittlich.	
Ein in Deutschland geborener Türke erhält trotz guter Leistungen schwache Beurteilungsnoten. Sein Vorgesetzter ist der Auffassung, Türken dürfen Deutschen keine Beförderungstellen wegschnappen.	
Dipl.-Ing. A geht demnächst in Rente und will sich mit besonders guten Beurteilungen bei seinen Mitarbeitern für die gute Zusammenarbeit bedanken.	
Ein Vorgesetzter hat einen Mitarbeiter wegen seines schludrigen Outfits schon mehrfach ermahnt. Statt sich anzupassen, neigt der Mitarbeiter verstärkt zu Widerworten. Mittlerweile ist auch seine Arbeitsqualität gesunken, sodass er eine vernichtende Beurteilung erhält.	
Produktionsleiter B übt intensiv Kontrollen aus. Er ist stolz, dass ihm kaum Fehler entgehen. Die Mitarbeiter dürfen sich daher nicht wundern, wenn sie von B – im Gegensatz zu dem früheren Produktionsleiter – für ihren »Schlendrian« durchweg schlecht beurteilt werden.	
Mitarbeiter D erhält eine nicht leistungsgerechte ausgezeichnete Beurteilung. Da er der Schwiegersohn des Firmeninhabers ist, kann man ihn möglicherweise noch einmal brauchen.	
Mitarbeiter F erhielt wegen seines beherzten Eingreifens bei einem Großfeuer das Bundesverdienstkreuz. Dieser Umstand veranlasst seinen Vorgesetzten, ihn auch als besonders belastbar, verantwortungsbewusst, zuverlässig und fachlich kompetent zu beurteilen.	
Mitarbeiterin G befindet sich seit 15 Monaten auf ihrer ersten Stelle nach Abschluss ihres Studiums. Da kann sie beim besten Willen noch nicht »gut« beurteilt werden. In zwei Jahren kann das anders aussehen ...	

■ Arbeitsbogen: Objektive Beschreibung von Beobachtungen

Welche der nachstehenden Aussagen entsprechen der Forderung nach objektiver Beschreibung von Beobachtungen?

**Objektive
Beschreibung?**

Ist unpünktlich	ja ☐	nein ☐
Übernahm von sich aus bei der Erkrankung seines Abteilungsleiters dringende Aufgaben	ja ☐	nein ☐
Verspätete sich im letzten Quartal an sieben Tagen	ja ☐	nein ☐
Hat seinen Aufgabenbereich nicht im Griff	ja ☐	nein ☐
Ist eine ehrliche Haut	ja ☐	nein ☐
Ertappte ihn noch nie bei einer faulen Ausrede	ja ☐	nein ☐
Bei der Betriebsratswahl wurde er von allen Betriebsangehörigen gewählt	ja ☐	nein ☐
Er ist irgendwie hinterhältig, man kann ihm nicht über den Weg trauen	ja ☐	nein ☐
Über ihn liegen keine Beschwerden vor	ja ☐	nein ☐
Ist mir gegenüber unloyal, weil er sich auf einen Beförderungsposten in einer anderen Abteilung beworben hat, ohne mir ein Wort zu sagen	ja ☐	nein ☐

Arbeitsbogen: Erkennen verschiedener Abwehrmechanismen bei Frustration (1/2)

Ein Mitarbeiter bittet seinen Vorgesetzten um eine Gehaltserhöhung. Dieser Wunsch wird abgelehnt. Ordnen Sie bitte die folgenden Reaktionen des Mitarbeiters den unterschiedlichen Abwehrmechanismen zu:

1. Der Mitarbeiter verabschiedet sich und lässt sich sogleich von dem tröstenden Gedanken leiten: »Das ist ja nicht tragisch. So lernt meine Frau endlich einmal richtiges Haushalten. Bei genauer Betrachtung bin ich darüber recht froh, denn bisher hat sie immer wieder mal durch unwirtschaftliches Handeln Geld aus dem Fenster geworfen.«

=
2. Der Mitarbeiter verabschiedet sich, geht in sein Büro und beginnt dort wüste Beschimpfungen und Verwünschungen gegen seinen Vorgesetzten auszustoßen und das Telefonbuch zu zerreißen.

=
3. Die Ablehnung der Gehaltserhöhung veranlasst den Mitarbeiter zu dem Entschluss, in der Firma etwas kürzer zu treten und sich dafür mehr der Vereinsarbeit zuzuwenden.

=
4. Der Mitarbeiter ist über die Ablehnung sehr erbost und erklärt dem Vorgesetzten sogleich:
»Von Ihnen habe ich keine vernünftige Antwort erwartet. Was Sie können, ist, die Angestellten auszubeuten und ihnen die gerechte Bezahlung zu verweigern. Sie wären besser Sklaventreiber geworden statt Inhaber dieser miesen Firma!«

=
5. Der Mitarbeiter verabschiedet sich mit einem unangenehmen Gefühl in der Magengegend und denkt: »Versucht habe ich es wenigstens, es hat halt nicht geklappt!« Er frisst das Ergebnis – wie schon viele andere Negativerlebnisse in früheren unterschiedlichen Situationen – in sich hinein, leidet schweigend und wird von Stund an noch mürrischer.

=

Arbeitsbogen: Erkennen verschiedener Abwehrmechanismen bei Frustration (2/2)

6. Der Mitarbeiter verabschiedet sich und nimmt sich vor, den Vorgesetzten durch Nichtbeachtung zu bestrafen (»Der Mann ist ab sofort für mich gestorben!«), indem er Kontakte auf das unbedingt Notwendige beschränkt.

=

7. Der Mitarbeiter verabschiedet sich und beginnt sogleich im Betrieb nach anderen unzufriedenen Kollegen zu fahnden, um mit diesen gemeinsam dem Vorgesetzten »Steine in den Weg zu rollen«.

=

Tests

Test: Ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Delegation	49
Test: Konfliktlösungsstil	50
Test: Der Stellenwert von Vertrauen	53
Selbstanalyse zum Führungsmittel Anerkennung	54

■ Test: Ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Delegation

Bitte beantworten Sie folgende Fragen:

ja

nein

1. Nehmen Sie hin und wieder Arbeit mit nach Hause, die Sie während der Arbeitszeit nicht geschafft haben?

☐☐

2. Wenden Sie Zeit für Routineaufgaben auf, die eigentlich auch Ihre Mitarbeiter erledigen könnten?

☐☐

3. Widmen Sie sich Tätigkeiten oder Problemen, die Sie in Ihrem vorigen Verantwortungsbereich zu erledigen beziehungsweise zu lösen hatten?

☐☐

4. Setzen Sie sich mit Arbeiten auseinander, die Ihnen Freude bereiten, die aber auch Ihren Mitarbeitern übertragen werden könnten?

☐☐

5. Müssen Sie sich abmühen, Termine einzuhalten?

☐☐

6. Ist Ihr Schreibtisch überhäuft, wenn Sie einige Tage nicht in der Firma waren?

☐☐

7. Haben Sie Schwierigkeiten, sich Zeit und Ruhe für wirklich wichtige Aufgaben zu nehmen?

☐☐

8. Nehmen Sie immer wieder einmal Mitarbeitern Arbeiten ab, die diese nicht bewältigen?

☐☐

9. Arbeiten Sie durchschnittlich länger als 40 Stunden in der Woche?

☐☐

10. Wollen Sie möglichst an allem beteiligt sein und über alles informiert werden?

☐☐

Anzahl der mit »Ja« beantworteten Fragen:

Nach diesem Test sind Sie ein Delegierer.

■ Test: Konfliktlösungsstil

vorrangig
ja

1. Die Redewendung »Der Klügere gibt nach« ist berechtigt.	☐
2. Wenn sich zwei Mitarbeiter ständig streiten, halte ich mich heraus. Das sollen die beiden untereinander ausmachen.	☐
3. Man muss nicht ständig mit dem Kopf durch die Wand gehen. Wozu gibt es Kompromisse?	☐
4. Ich weiß, dass Konflikte einen positiven Kern haben können.	☐
5. Auseinandersetzungen sind mir ein Gräuel, sodass ich um sie einen möglichst großen Bogen mache.	☐
6. Gemeinsamkeiten sind häufig eine gute Ausgangsbasis, um auch in schwierigen Situationen zu einer zufriedenstellenden Lösung zu finden.	☐
7. Wozu sich streiten? Das Leben ist viel zu kurz, als dass ich ständig Stress haben muss. Soll der andere doch sein Erfolgserlebnis verbuchen, da bin ich ganz großzügig.	☐
8. Angriffe lasse ich nicht auf mir sitzen, da könnte ja jeder kommen ...	☐
9. Was wäre ich für ein Vorgesetzter, in dessen Bereich es drunter und drüber geht? In meiner Abteilung gibt es keine Schwierigkeiten oder Auseinandersetzungen.	☐
10. Gefühle meiner Gesprächspartner sind mir egal. Mir geht es um Zahlen, Daten und Fakten.	☐
11. Weshalb nicht viel häufiger im Leben etwas Diplomatie walten lassen?	☐
12. Miteinander geht es besser – gegeneinander reiben wir uns auf.	☐
13. Ich gehöre zu den friedlichen Menschen, die sich nicht gern streiten.	☐
14. Mir ist der Spatz in der Hand lieber als die Taube auf dem Dach.	☐
15. Zu Recht heißt es in Goethes »Erkönig«: »Und bist du nicht willig, so brauch ich Gewalt.«	☐
16. Oft sind Streitpunkte bei Licht betrachtet nicht so wichtig, sodass es nicht lohnt, eine gegensätzliche Position zu beziehen.	☐
17. Angriffe nehme ich – nach außen erkennbar – überhaupt nicht zur Kenntnis.	☐

■ Test: Konfliktlösungsstil

vorrangig
ja

18. Ich akzeptiere emotionale Reaktionen meiner Mitmenschen, ohne diese für mich auszuschlachten.	☐
19. Wenn ich mich geärgert habe, verberge ich dies nicht, sondern lasse meiner Frustration freien Lauf.	☐
20. Da ich in Auseinandersetzungen häufig den Kürzeren ziehe, stimme ich regelmäßig zu und habe so meine Ruhe.	☐
21. Bahnt sich im Betrieb Ärger an, suche ich ganz schnell das Weite und warte, bis sich wieder alles beruhigt hat.	☐
22. Menschen stehen regelmäßig zu Ergebnissen, an deren Zustandekommen sie mitwirken konnten.	☐
23. Zu harten Auseinandersetzungen muss es nicht kommen. Ich bin auch zu Zugeständnissen bereit.	☐
24. Hat mich jemand angegriffen, vermeide ich, so gut es geht, weitere Kontakte zu dem betreffenden Menschen.	☐
25. Bevor ich einen Mitmenschen beurteile, bemühe ich mich, ihn näher kennenzulernen und viele Informationen über ihn zu bekommen.	☐
26. In vielen Lebenssituationen pflege ich »mit harten Bandagen« zu kämpfen, damit ich nicht unter die Räder komme.	☐
27. Leben besteht aus Geben und Nehmen.	☐
28. Mit meinem Chef oder meinen Kollegen lege ich mich nicht an, denn ein harmonisches Betriebsklima ist für mich besonders wichtig.	☐
29. Wer sich den Schneid abkaufen lässt, darf sich nicht wundern, wenn er untergebuttert wird.	☐
30. Viele Dinge erledigen sich im Lauf der Zeit von selbst.	☐
31. Beging jemand einen gravierenden Fehler, sage ich es ihm in sachlicher, begründeter und konstruktiver Form.	☐
32. Der goldene Weg liegt immer in der Mitte.	☐
33. Schlafende Hunde soll man nicht wecken.	☐
34. Nachgeben ist Schwäche, die ich mir nicht leisten kann.	☐
35. Komme ich meinem Gesprächspartner entgegen, wird er eher bereit sein, auch mir Zugeständnisse zu machen.	☐

Test: Konfliktlösungsstil (Fortsetzung)

Testauswertung

Kreuzen Sie nun die Nummern der Statements an, denen Sie vorrangig zugestimmt haben:

	Anzahl Ihrer Ja-Wertungen	Konfliktlösungsstil
1, 7, 13, 16, 20, 24, 28		A
8, 10, 15, 19, 26, 29, 34		B
3, 11, 14, 23, 27, 32, 35		C
4, 6, 12, 18, 22, 25, 31		D
2, 5, 9, 17, 21, 30, 33		E

■ Test: Der Stellenwert von Vertrauen

	ja	nein
Verlangt der insgesamt von uns angestrebte kooperative Führungsstil nach vertrauensvoller Zusammenarbeit?	☐	☐
Ist es gerechtfertigt, in unseren Mitarbeitern lediglich Untergebene und bedingungslos Gehorchende zu sehen, oder haben wir es eher mit fähigen und mündigen Menschen zu tun, denen wir unser Vertrauen schenken können?	☐	☐
Setzt Vertrauen auch Selbstvertrauen voraus, weil wir uns selbst trauen müssen, Ungewissheit und Risiko in Kauf zu nehmen?	☐	☐
Lassen wir mit unserem Vertrauen auf der zwischenmenschlichen Ebene auch ein hohes Maß an persönlichem Selbstbewusstsein erkennen?	☐	☐
Wir befinden uns gegenwärtig in einer Periode der Instabilität. Veränderungen in allen Lebensbereichen finden in einem rasanten Tempo statt. Empfinden Mitarbeiter mit Skepsis und Zukunftsängsten ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten als besonders wichtige Voraussetzung für eine gedeihliche Zusammenarbeit?	☐	☐
Reagieren Mitarbeiter auf ihnen entgegengebrachtes Vertrauen mit Zutrauen und größerem Engagement?	☐	☐
Ist mit einem Vertrauensvorschuss – »Ich bin sicher, Sie können das!« oder »Ich setze auf Ihre Fähigkeiten« – ein Motivationsschub verbunden?	☐	☐
Beantworten Sie etwa ein vertrauensvolles Entgegenkommen Ihres Vorgesetzten damit, dass Sie ihm vorsätzlich Steine in den Weg rollen oder ihn auflaufen lassen, oder fühlen Sie sich eher herausgefordert, Ihren Vorgesetzten in seiner Einschätzung Ihrer Person zu bestätigen?	☐	☐
Haben Sie möglicherweise Hemmungen, Ihnen entgegengebrachtes Vertrauen zu missbrauchen?	☐	☐
Besitzt das in Sie gesetzte Vertrauen den Aufforderungscharakter, sich dieses Vertrauens würdig zu erweisen?	☐	☐
Beruht ein Pfeiler Ihres Wohlbefindens auf der Tatsache, dass Sie einigen Menschen großes Vertrauen entgegenbringen und auch eine positive Reaktion erfahren?	☐	☐

■ Selbstanalyse zum Führungsmittel Anerkennung

Wie reagieren Sie bei ehrlich gemeinter und sachlich nachvollziehbarer Anerkennung durch Ihren Vorgesetzten?

ja

nein

Mein Selbstwertgefühl steigt.

☐
☐

Ich habe ein Erfolgserlebnis.

☐
☐

Ich fühle mich gestreichelt.

☐
☐

Meine Arbeitsfreude erhöht sich.

☐
☐

Ich engagiere mich stärker und bin kreativer.

☐
☐

Die Anerkennung spornt mich zu weiteren guten Leistungen an.

☐
☐

Mein Vorgesetzter wird mir sympathischer.

☐
☐

Meine Loyalität gegenüber meinem Vorgesetzten wächst.

☐
☐

Ich werde ermutigt, was zusätzliche Kräfte in mir freisetzt.

☐
☐

Die Anerkennung wirkt sich – zumindest partiell – positiv auf andere Lebensbereiche aus und verbessert meine Lebensqualität.

☐
☐

Ihr Ergebnis:

..... × ja × nein

■ Einführungsprogramm

Einführungsprogramm für

Stelle wahrzunehmen von erledigt am

Arbeitsbeginn

Ende der Probezeit

Vorbereiten auf den neuen Mitarbeiter

- Bewerbungsunterlagen und Informationen aus dem Vorstellungsgespräch auswerten
- Stellenbeschreibung oder entsprechende Unterlagen bereitlegen
- prüfen, ob neben der Einführung auch eine Unterweisung vorzusehen ist
- Arbeitsplatz vorbereiten
- Arbeitsgruppe auf den neuen Mitarbeiter vorbereiten
- Paten auswählen und einweisen
- Einschalten weiterer Personen, die für die Einführung bedeutsam sind

Begrüßen des neuen Mitarbeiters

- neuen Mitarbeiter in Empfang nehmen
- Begrüßungsgespräch führen
- schriftliches Informationsmaterial aushändigen
- Paten vorstellen
- Rundgang durch den Betrieb/die Abteilung
- über Arbeitsgruppe informieren
- Arbeitsplatz übergeben

Allgemeine Informationen geben

- Arbeitsentlohnung
- Sicherheitsvorschriften

■ Einführungsprogramm

- soziale Einrichtungen und Leistungen
- interne Regelungen
- betriebliche Räumlichkeiten
- Verhältnisse am Ort des Betriebs

Einweisen in die Arbeitsaufgaben

- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung durchsprechen
- zur Aufgabenerledigung erforderliche Hilfsmittel vorstellen
- mögliche Fehlerquellen und Anfangsschwierigkeiten aufzeigen
- Bedeutung des Arbeitsplatzes für den Betrieb herausstellen
- Mitarbeiter in die Organisationsstruktur des Betriebs und der Abteilung einführen
- Unternehmensphilosophie sowie betriebliche Ziele verdeutlichen
- Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufzeigen
- betriebliches Vorschlagswesen erläutern

Unterweisen am Arbeitsplatz

- Unterweisungsplan aufstellen
- Unterweisung durchführen

Fortschrittskontrolle

am

am

am

■ Beurteilungsbogen zum Gesprächsverhalten des Vorgesetzten

Beobachtbare Verhaltensweisen

■ Kam es zu einem Dialog?								
■ War der Gesprächseinstieg positiv?								
■ Wurde Fragetechnik eingesetzt?								
■ Wurde aktiv zugehört?								
■ Wie ist der Blickkontakt zu bewerten?								
■ Waren die körpersprachlichen Signale angemessen?								
■ Waren Gesprächsunarten erkennbar?								
■ War der Gesprächsabschluss positiv?								
■ Wurde das Ergebnis »festgeklopft«?								
■ Hat der Vorgesetzte aus Ihrem Blickwinkel das Ziel erreicht?								
■ Wird der Mitarbeiter wieder motiviert seine Aufgaben erfüllen?								

Bitte tragen Sie Ihre Beurteilungen der jeweiligen Rollenspieler in Form von ++ / + / 0 / – / – – ein. Dabei bedeuten:

- ++ = besonders positives Ergebnis
- + = gutes Ergebnis
- 0 = stellt zufrieden
- = Zielvorstellungen mit wesentlichen Abstrichen noch erreicht
- – = ein nicht zufriedenstellendes Ergebnis

Arbeitsblatt: Änderungen realisieren

1. Sie stärken bei Ihren Mitarbeitern die generelle Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen.
2. Sie wollen erreichen, dass Ihre Mitarbeiter notwendige Änderungen akzeptieren.
3. Sie informieren Ihre Mitarbeiter frühzeitig und beziehen sie von Beginn an in den Veränderungsprozess ein.
4. Sie stärken Ihre Überzeugungskraft mit Beispielen.
5. Sie erwähnen auch mögliche Nachteile.
6. Sie sorgen für einen ungehinderten Informationsfluss.
7. Sie sehen möglichst einen Probelauf vor.
8. Sie engen die Handlungsspielräume Ihrer Mitarbeiter nicht ein.
9. Sie ziehen die Kontrollschraube nicht zu stark an.
10. Sie gestehen Ihren Mitarbeitern die erforderliche Umstellungszeit zu.
11. Sie sehen nicht zu viele Änderungen in kurzer Zeit vor.
12. Sie achten darauf, dass Ihre Mitarbeiter rechtzeitig über das erforderliche Know-how verfügen.
13. Sie aktivieren – vor allem wenn Sie Newcomer sind – viel Energie, damit Veränderungen bald Erfolge zeigen.

»Roter Faden« für Beurteilungsgespräche

1. Informieren Sie den Mitarbeiter frühzeitig über den Gesprächstermin, damit er sich auf dieses wichtige Gespräch einstellen kann. Sind Beurteilungsbögen vorgesehen, wäre ein Blankoexemplar auszuhändigen, um ihm die Vorbereitung zu erleichtern.
2. Bemühen Sie sich bei Gesprächseröffnung um einen guten zwischenmenschlichen Kontakt.
3. Gehen Sie zunächst auf das Positive ein, auf die Stärken des Mitarbeiters.
 - Welche Aufgaben wurden von dem Mitarbeiter gut erledigt?
 - Warum wurden gerade diese Aufgaben erfolgreich bewältigt?
 - Wie kann eine mögliche Überqualifikation genutzt werden?
 - Können die erfolgreich bewältigten Aufgaben ausgeweitet werden?
4. Schwächen sind anzusprechen mit dem Ziel, diese künftig abzubauen.
 - Bei welchen Aufgaben hat der Mitarbeiter noch Probleme?
 - Welche Gründe sind dafür bestimmend?
 - Was hat der Mitarbeiter getan, um die Aufgaben dennoch zufriedenstellend zu erledigen?
 - Weshalb blieben auch diese Bemühungen erfolglos?
5. Bei der Erörterung der Beurteilungsmerkmale sollten die Bewertungen mit sachlichen, stichhaltigen und abgesicherten Daten und Fakten aus eigener Beobachtung begründet werden. Auf diesem Fundament kann ohne Taktieren Klartext geredet werden, ohne dass es zu einem Streitgespräch kommt.
6. Selbstverständlich muss der Mitarbeiter seine Argumente vortragen können. Erweisen sich diese Informationen als zutreffend, führen sie zu einer Änderung der Beurteilung.
7. Der Beratungs- und Förderungsgedanke sollte immer im Vordergrund des Gesprächs stehen und zur Beantwortung der Frage führen: Wie soll es künftig weitergehen? Gemeinsam sollten Mittel und Wege gefunden werden, festgestellte Mängel oder Schwachpunkte zu beseitigen.
8. Gegebenenfalls wäre ein Programm zur Leistungssteigerung und/oder Verhaltensänderung zu erörtern:
 - Von einem schwach beurteilten Punkt ausgehen
 - Programm gemeinsam überlegen
 - Übereinstimmung über die einzelnen Schritte erzielen
 - Hilfen bei der Durchführung vorsehen:
 - Leistung und Fortschritt beobachten
 - Fortschritte anerkennen und weitere Bemühungen fördern
 - Fehlleistungen und/oder -verhalten konstruktiv korrigieren
 - Verbesserungsmöglichkeiten anhand von Beispielen aufzeigen
 - Fortschritte regelmäßig überprüfen
9. Gespräch in gutem Einvernehmen abschließen.

Autorität der Führungskraft

Autorität bedeutet die Anerkennung des Vorgesetzten als Mensch und Chef durch den Mitarbeiter. Und das ist die Voraussetzung, die es dem Vorgesetzten ermöglicht, seinen leistungsgerichteten Willen auf die Mitarbeiter zu übertragen.

Die Autorität des Vorgesetzten ruht auf drei Pfeilern:

■ **Amtsautorität**

■ **Fachliche Autorität**

■ **Persönliche Autorität**

Autoritätsdefizite sollten keinesfalls kompensiert werden durch

- Betonung des Befehlscharakters einer Weisung
- betont kollegiales oder kumpelhaftes Verhalten
- künstliche Distanz
- intrigenhaftes Ausspielen der Mitarbeiter gegeneinander
- Zurückhalten von Informationen

Fragen für ein individuelles Kennenlerngespräch

- Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen obliegen Ihnen?
- Welche Projekte führten Sie mit welchen Ergebnissen durch?
- Wo lagen aus Ihrer Sicht die Ursachen für Erfolge und Misserfolge in der bisherigen Arbeit?
- Wie weit sind Sie bei der Realisierung vereinbarter Ziele gekommen?
- Wo sehen Sie Ihre Stärken und Schwächen?
- Wie schätzen Sie die Stärken und Schwächen des Teams ein?
- Wo erkennen Sie gegenwärtige und künftige Engpässe?
- Wo sehen Sie insgesamt einen baldigen Handlungsbedarf?
- Wer sind die wichtigsten Kunden und Ansprechpartner? Und wie stellt sich mit diesen die Zusammenarbeit dar?
- Wo sehen Sie bei sich Entwicklungsbedarf?
- Was erwarten Sie von mir, Ihrem neuen Vorgesetzten?
- Wo sehen Sie Problemfälle, über die wir bisher noch nicht gesprochen haben?

Wesentliche Abwehrmechanismen bei Frustration

Aggression

- direkte

- verschobene

- organisierte

Restriktion

Kompensation

Wesentliche Abwehrmechanismen bei Frustration (Fortsetzung)

Rationalisierung

.....

.....

.....

Konversion (Vergiftung)

- chronische Kampfreaktionen

.....

.....

.....

- Stresskrankheiten

.....

.....

.....

Die Führungsaufgabe Kontrolle ist unverzichtbar!

- Der Vorgesetzte weiß mittels ausgeübter Kontrollen über die Situation in seinem Bereich Bescheid. Vorrangig wird er durch Kontrollen versuchen, die Risikofaktoren bei der Aufgabenbewältigung in den Griff zu bekommen.
- Die Erfüllung gemeinsam vom Vorgesetzten und vom Mitarbeiter vereinbarter Ziele wird überprüft: Termine, Normen, Qualität, Quantität, Wirtschaftlichkeit und Arbeitssicherheit werden eher sichergestellt.
- Wird die Einhaltung von Unfallverhütungsvorschriften überprüft, ist es Ziel der Kontrolle, Mitarbeiter vor Unfällen und Krankheiten zu bewahren.
- Kontrollen bestätigen den Mitarbeiter in seinem richtigen Verhalten und führen zur Anerkennung guter Leistungen, sodass von Kontrollen eine motivierende Wirkung ausgehen kann.
- Kontrollen helfen dem Mitarbeiter, leistungsbehindernde Faktoren zu erkennen, sodass Verbesserungen und Weiterentwicklungen möglich werden. Festgestellte Fehler werden durch sachliche Kritik behoben und künftig vermieden.
- Die Einhaltung geltender Vorschriften und das Befolgen von Anweisungen werden vom Vorgesetzten überwacht. Würden aus einer Nichtbeachtung keine Folgerungen gezogen, würden Vorschriften und Anweisungen bald nicht mehr ernst genommen, Aufträge an Gewicht verlieren und die Arbeitsdisziplin leiden.
- Kontrollen wirken auf manche Mitarbeiter erzieherisch und spornen an. Sie können die Entwicklung des Mitarbeiters positiv beeinflussen. Entwicklung ist nur möglich, wenn dem Mitarbeiter transparent wird, ob sein Verhalten zum Erfolg führt oder nicht.
- Fehlen Kontrollen, kann beim Mitarbeiter der Eindruck entstehen, seine Arbeit und damit auch er selbst sei für das betriebliche Geschehen unwichtig.
- Bei Kontrollen können Fehler zutage treten, die der Mitarbeiter selbst nicht erkennt. Zweifellos verfügen zwei Menschen über eine größere Erfahrung und vermögen eher Fehler zu entdecken als nur eine Person. Insofern kann Kontrolle als Ausgangspunkt eines Lernprozesses – sicherlich auch beim Kontrollierenden – aufgefasst werden.
- Leistungsstarke Mitarbeiter stehen der Kontrolle positiv gegenüber, da dadurch ihre Anstrengungen erkannt werden und sich die Chance vergrößert, beruflich vorwärtszukommen.
- Der Mitarbeiter hat ein Recht, zu erfahren, wie seine Leistungen und sein Arbeitsverhalten beurteilt werden. Die Gefahr der Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung vermindert sich.
- Werden bei Kontrollen Fehler erkannt, wird der Vorgesetzte prüfen, ob er den Fehler nicht auch mitverursacht hat, indem er eine verschieden interpretierbare Anweisung gab oder erforderliche Informationen für sich behielt.

Merkpunkte zur nicht delegierbaren Führungsaufgabe Kontrolle

- Sie nutzen Kontrolle als Steuerungsinstrument, welches erst dann zum Zuge kommt, wenn das Erreichen betrieblicher Ziele gefährdet ist. Ihre Kontrollen werden sich also nur auf das Wesentliche beschränken. Übertriebene Genauigkeit würde Ihnen als Pedanterie oder Nörgelei ausgelegt und mit Missmut zur Kenntnis genommen.
- Sie üben Kontrolle stets nur gegenüber den Ihnen zugeordneten Mitarbeitern aus. Lediglich in Fällen akuter Gefahr darf von diesem Grundsatz abgewichen werden.
- Sie kontrollieren alle Ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter, ohne sich davon leiten zu lassen, ob Sie dem einzelnen Mitarbeiter mehr oder weniger vertrauen. Würden leistungsschwächere Mitarbeiter immer, leistungsstarke Mitarbeiter hingegen nie kontrolliert, käme dies einer Bloßstellung der weniger Erfolgreichen gleich. Auch sogenannte Überflieger sind zu kontrollieren, um zu erkennen, ob diese herausragenden Mitarbeiter weiterhin beste Leistungsergebnisse abliefern.
- Sie beantworten die Frage nach der Häufigkeit von Kontrollen erst dann, wenn Ihnen Person, Aufgabe und Situation bekannt sind. So ist es ein gravierender Unterschied, ob ein Mitarbeiter für seinen Aufgabenbereich keine Erfahrung besitzt, über Grundkenntnisse verfügt, einigermaßen erfahren oder als Experte anzusehen ist.
- Sie werden mit Ihren Kontrollen von sich aus aktiv und warten nicht bis zu dem Moment, wenn es bereits zu spät ist.
- Sie setzen Kontrollen zielgerichtet ein. Ein gelegentlicher Kontrollgang und die oberflächliche Frage »Ist bei Ihnen alles in Ordnung, oder gibt es etwas Besonderes?« stellen eine Arbeitsvermeidungsstrategie dar, denn der so Angesprochene wird regelmäßig grünes Licht anzeigen. Statt sich mit einem nebulösen Small Talk zu begnügen, sehen Sie einen Soll-Ist-Vergleich vor, der die Grundlage für konkrete Überprüfungen ist.
- Sie orientieren sich bei Ihren Kontrollen stets an vereinbarten Zielen, die als Maßstab und Vergleichsbasis dienen für das, was erreicht werden soll. Zielvereinbarungen stellen für den Mitarbeiter eine Identifikationsgrundlage dar und werden als objektive Kontrollkriterien akzeptiert.
- Sie vermeiden den Eindruck, dass Sie Ihre Mitarbeiter in deren Abwesenheit hinter ihrem Rücken überwachen oder gar bespitzeln. Heimlichkeiten bringen Ihnen nur Ärger ein.
- Sie signalisieren immer wieder, dass Hilfe und Verbesserung – also die konstruktive Komponente – vorrangiges Ziel Ihrer Kontrollen sind. Glauben Ihre Mitarbeiter zu erkennen, dass Ihnen die Jagd nach Fehlern am Herzen liegt, um das Unvermögen von Mitarbeitern beweisen zu können, werden die Widerstände gegen Ihre Kontrollen nur verstärkt.
- Sie werten Kontrollen aus und informieren Mitarbeiter über die Ergebnisse. Wenn das Ist dem Soll entspricht, ist alles im Lot, und der Mitarbeiter hat Ihre positive Rückmeldung verdient. Mit einer aufrichtigen Anerkennung wecken Sie im Mitarbeiter schlummernde Kräfte. Anerkennung wirkt wie Lebenslust spendende Vitamine und beeinflusst die künftige Arbeit nachhaltig positiv. Ergibt sich bei dem Soll-Ist-Vergleich jedoch eine nicht gewünschte Abweichung vom Soll, ist zu untersuchen, warum diese eingetreten ist. Zur Analyse der Abweichung wird eine kooperative Aussprache in freundlich-höflicher Atmosphäre erforderlich, die das Vertrauensverhältnis stärken soll. Dieses Gespräch ist Dreh- und Angelpunkt für den gewünschten Erfolg.

Anweisungen erteilen

WER?

Überlegungen dazu sind:

- Wer ist der zuständige Mitarbeiter?
- Wer ist der geeignetste (nicht der bereitwilligste) Mitarbeiter?
- Welchem Mitarbeiter gebe ich die Anweisung?
- Wer muss mitwirken?

Fehlerhaft von Anfang an sind Anweisungen, die lediglich an einen unbestimmten Personenkreis gerichtet werden:

- Man sollte schnellstens die Werkstatt aufräumen ...
- Hier muss endlich einmal Aktivität gezeigt werden ...

Hier wird offengelassen, wer was tun soll. Zumeist fühlt sich keiner der Mitarbeiter angesprochen, sodass diese diffusen Handlungsanstöße verpuffen.

WAS?

Was soll gemacht werden? Aufgaben und Teilaufgaben werden konkret beschrieben und das angestrebte Ergebnis genannt. Akzeptable Abweichungen vom Soll sowie denkbare Schwierigkeiten werden dargestellt.

WANN?

- Bis wann soll die Arbeit begonnen, bis wann ausgeführt sein?
- Welche Zwischentermine sind zu beachten?
- Wann will ich über den Arbeitsfortschritt informiert werden?

Stellen Sie jede Anweisung als brandeilig heraus, die eigentlich »schon vorgestern hätte erledigt werden müssen«, erlahmt das Bemühen des Mitarbeiters um eine schnelle Ausführung. Mit unpräzisen Aufforderungen wie »sobald wie möglich«, »bei Gelegenheit« oder »wenn Sie einmal Zeit haben« vermitteln Sie den Eindruck, dass bei dieser unbedeutenden Arbeit noch nicht einmal eine Terminvereinbarung vonnöten ist. Wird überhaupt kein Termin gesetzt, kann Ihre Geduld auf eine harte Probe gestellt werden, weil die Aufgabenerledigung eine Ewigkeit auf sich warten lässt.

Anweisungen erteilen (Fortsetzung)

WIE?

Sie sollten dem Mitarbeiter unter Berücksichtigung seiner Fähigkeiten und der Sachforderung so viel Freiheit wie irgend möglich zugestehen. Der Mitarbeiter kann so eher erkennen, dass der Vorgesetzte ihn für fähig hält, die Aufgabe eigenständig auszuführen. Während Sie bei Mitarbeitern mit niedrigem Anspruchsniveau dem WIE in Ihrer Anweisung größere Bedeutung beimessen, werden Sie dieser Frage bei überdurchschnittlich geeigneten Mitarbeitern nur mehr geringe Beachtung schenken. Dennoch kann auch bei Mitarbeitern mit großem Fähigkeitspotenzial in besonderen Fällen eine Klärung der Arbeitsausführung günstig sein – dann ist aber das WARUM überzeugend darzulegen, um die sonst entstehende Verunsicherung – »Womit habe ich das Misstrauen des Chefs verdient, dass er mir plötzlich alles vorschreibt? Ist er mit meinen bisherigen Leistungen so unzufrieden, dass mir jetzt alles vorgekauft werden muss?« – zu vermeiden.

WOMIT?

Welche Hilfsmittel, Vordrucke, Werkzeuge, Unterlagen, Vorschriften sind für eine ordnungsgemäße Arbeitsausführung vonnöten?

WARUM?

Nur wenn Ihr Mitarbeiter weiß, warum er etwas erledigen soll, fühlt er sich verstärkt verantwortlich und bemüht sich intensiver um eine gute Aufgabenerledigung. Machen Sie den Mitarbeiter mit Hintergründen und Zusammenhängen vertraut, beziehen Sie ihn stärker in das Geschehen ein, und wecken Sie sein Interesse und sein Engagement.

Analyse von Ursachen und Festlegen von Strategien bei abweichendem Mitarbeiterverhalten

Der Mitarbeiter

- wird seiner Aufgabe als Spezialist nicht gerecht
- ist in seinem Handeln wenig flexibel
- stellt einen Fremdkörper in der Arbeitsgruppe dar und so weiter.

Was tun?

Sie erkunden die Art des Problems mit folgenden Fragen:

1. Liegt ein -Problem vor?
2. Liegt ein -Problem vor?
3. Liegt ein -Problem vor?
4. Liegt ein -Problem vor?
5. Liegt ein Problem vor?

Ihrer Diagnose folgen konkrete Vorschläge:

- zu 1.:
- zu 2.:
- zu 3.:
- zu 4.:
- zu 5.:

Die fünf Schritte des zu führenden Gesprächs:

1.
2.
3.
4.
5.

Gesprächsleitfaden für Vieraugengespräche in Konfliktsituationen

- **Gespräch unter vier Augen führen:** Zunächst in Einzelgesprächen den Sachverhalt klären, später mit allen Konfliktparteien sprechen. Keine weiteren Personen hinzuziehen, durch deren Teilnahme das Treffen noch explosiver und noch weniger kalkulierbar würde.
- **Mitarbeiter zum Sitzen veranlassen:** Sitzen ist keine Kampfhaltung. Der stehende Mensch ist aktiver als ein sitzender Besucher. Zusätzliche Aktivitäten sind hier unerwünscht. Will sich der Eintretende nicht setzen, wird das Gespräch abgelehnt.
- **Mitarbeiter nicht unterbrechen, sondern ihn reden lassen:** Je mehr der Mitarbeiter spricht, umso besser. Er gibt Hintergrundinformationen von sich, die die Situation verdeutlichen.
- **Wichtige Aussagen notieren:** Mit dem Griff zu Papier und Kugelschreiber für kurze schriftliche Notizen wird die Wichtigkeit von Informationen unterstrichen, die Person des Mitarbeiters aufgewertet und ein Hinweis zu mehr Sachlichkeit und Zurückhaltung gegeben.
- **Dem Mitarbeiter bestätigen, dass Sie seine Situation verstehen:** So können Höflichkeit, Mitgefühl und Verständnis signalisiert werden. Zum Beispiel durch »Ich kann gut nachfühlen, wie Ihnen nach diesem Zusammenstoß zumute ist« oder »Ich verstehe durchaus Ihren Ärger« wird der Beschwerdeführer als Person bestätigt. Damit ist aber zur Sache selbst noch keine Stellung bezogen worden.
- **Sachverhalt möglichst objektiv klären**
- **Zusammenfassen der erkannten Situation**
- **Sechsaugengespräch für den nächsten Morgen ankündigen:** Zusätzlich wird als »Hausaufgabe« mitgegeben, sich bis dahin Gedanken zu machen, wie der Konflikt gelöst werden kann.
- **Konfliktparteien bis zum Sechsaugengespräch möglichst separieren**

Sechs Stufen zur kooperativen Konfliktbewältigung

Stufe 1: Was genau ist der Konflikt?

- Konflikt identifizieren und definieren, also gegen andere Probleme abgrenzen
- sich Zeit nehmen
- den Konflikt klar aussprechen, nicht »um den heißen Brei herumreden«
- Ich-Aussagen senden
- Kooperation anbieten
- auf niederlagelose Methode der Vorgehensweise aufmerksam machen

Stufe 2: Welche unterschiedlichen Lösungen sehen die Konfliktparteien?

- mögliche Lösungen entwickeln
- keine Lösungen bewerten
- zu möglichst vielen Vorschlägen anregen
- alle Beteiligten einbeziehen
- Angst vor Blamage bei der Lösungssuche abbauen

Stufe 3: Was spricht für, was spricht gegen die einzelnen Lösungen?

- Lösungsmöglichkeiten kritisch beleuchten
- Streichung der für Einzelne unannehmbaren Lösungen
- Gefühle der Beteiligten bei einzelnen Vorschlägen erfahrbar machen
- prüfen, mit welchen Konsequenzen bei den einzelnen Lösungsvorschlägen gerechnet werden muss

Stufe 4: Wie sieht die beste Lösung genau aus?

- sich für die beste annehmbare Lösung entscheiden
- die Lösung genau beschreiben
- die Lösung nicht als endgültig, sondern als veränderbar darstellen
- abfragen, ob alle Beteiligten sie akzeptieren
- Angst abbauen, gegen die Lösung zu opponieren

Stufe 5: Wie wird die Lösung durchgesetzt?

- Wege zur Ausführung der Entscheidung ausarbeiten
- klare Handlungsgrenzen bestimmen
- genau festlegen, wer was bis wann macht

Sechs Stufen zur kooperativen Konfliktbewältigung (Fortsetzung)

Stufe 6: War die getroffene Entscheidung zur Regelung des Konflikts richtig?

- spätere Untersuchung über die Funktionsfähigkeit der Lösung und die Einhaltung der getroffenen Absprachen = Prozessanalyse
- Ergebnisanalyse
- eventuell Korrekturen, wenn bestimmte Situationen falsch eingeschätzt wurden

Trennungsgespräch bei betriebsbedingter Kündigung

- Kündigungsentscheidung mitteilen
- eventuell Kündigungsgrund verdeutlichen
- eigenes Verständnis für Enttäuschung und Frustration darstellen

Reagiert der Mitarbeiter geschockt oder hysterisch, kann der nächste Punkt zwar kurz angesprochen werden, aber ausführlichere Erörterungen wären dann erst in einem Abstand von zwei, drei Tagen nach Abklingen der überbordenden Emotionen sinnvoll.

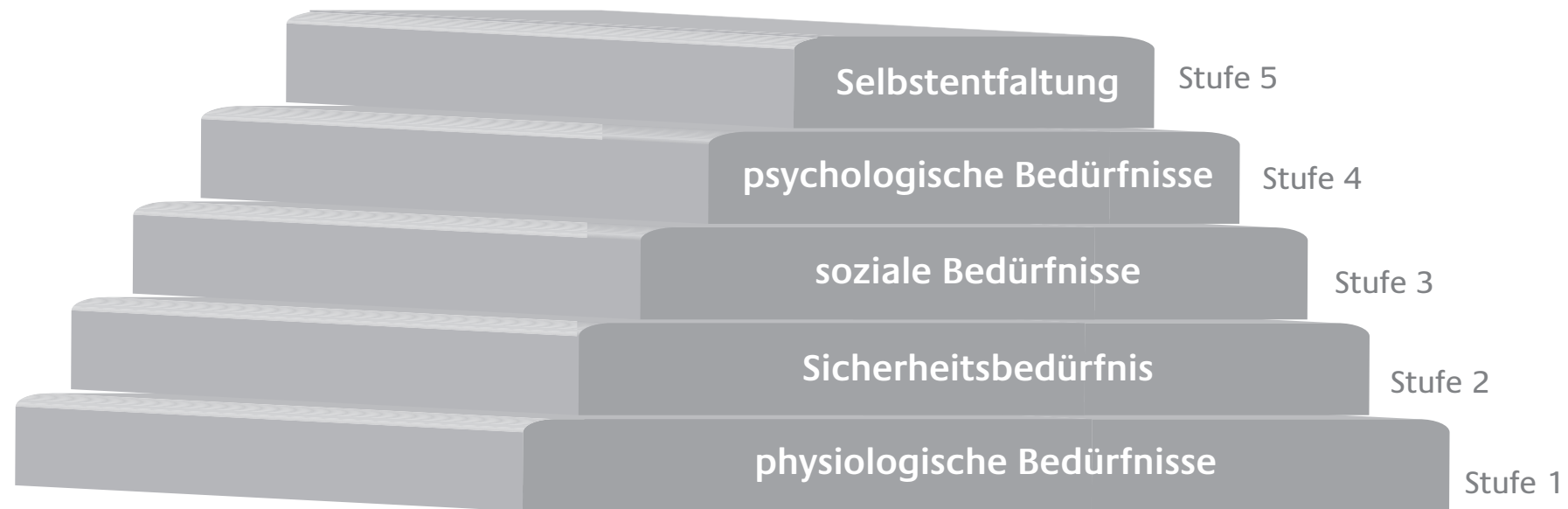
- Wie soll es weitergehen? – Kündigung bedeutet einen Neuanfang. Dazu stellen sich aber folgende Fragen:
 - interne und/oder externe Beratung (auch Weiterbildungsmaßnahmen durch die Agentur für Arbeit)?
 - Abfindung?
 - praktische Hilfe bei Stellensuche und Bewerbung anbieten?
 - Outplacement-Aktivitäten vorsehen?
 - Sozialplan?
 - Arbeitszeugnis wohlwollend formulieren?
 - Resturlaub?
 - betriebliche Altersversorgung?
 - Freistellung bis zum letzten Tag des Arbeitsverhältnisses unter Fortzahlung der Bezüge? (Will oder muss ein Mitarbeiter dieses Angebot annehmen, ist vorweg eine geordnete Übergabe der Aufgaben zu organisieren!)
- Kündigungsschreiben aushändigen
- versuchen, positive Gesprächsatmosphäre bis zum Gesprächsschluss zu erhalten, indem durchgehend persönliche Wertschätzung signalisiert wird. Eventuell dem Gekündigten anbieten, für den Rest des Tages nach Hause zu gehen

Ziel: Sachliche Darstellung der Kündigung bei wertschätzendem Umgang mit dem Mitarbeiter, unbedingt Empathie zeigen

Empfehlungen für ein behutsames Vorgehen bei der Realisierung der Delegation

1. Stellen Sie die delegierbaren Aufgaben fest.
2. Sie ermitteln die Aufgaben, die Sie auf keinen Fall delegieren wollen.
3. Delegieren Sie möglichst Aufgabenkomplexe.
4. Delegieren Sie nicht nur unangenehme Aufgaben.
5. Sehen Sie möglichst eine dauerhafte Delegation vor.
6. Legen Sie fest, an wen delegiert werden soll.
7. Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter das erforderliche Know-how für die zu delegierende Aufgabe erwirbt.
8. Sie legen dem Mitarbeiter seine gestiegene Bedeutung dar.
9. Versorgen Sie den Mitarbeiter mit notwendigen Informationen.
10. Geben Sie dem Mitarbeiter Unterschriftsbefugnis. Motto: Wo zuständig – da selbstständig!
11. Vereinbaren Sie Ziele: Was? Warum? Bis wann?
12. Schaffen Sie die organisatorischen Voraussetzungen.
13. Vernachlässigen Sie nicht Ihre Führungsaufgabe Kontrolle.
14. Das Follow-up nicht vergessen!

Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow



Kritik- oder Korrektorgespräch

Weshalb?

- Führungs- und Erziehungsmittel
- Leistungen oder Verhalten sollen korrigiert werden
- Fehler sollen künftig ausgeschaltet werden

Häufige Fehler

- wiederholte Kritik
- Kritik wird an Dritte übertragen
- Kritik per Telefon oder E-Mail
- Kritik in Gegenwart Dritter
- Kritik bei Abwesenheit
- Kritik durch Übergehen
- verallgemeinernde Kritik
- ironische oder sarkastische Kritik
- persönliche Kritik
- autoritäre Kritik
- gesammelte Kritik

Zu empfehlender Gesprächsverlauf

1. Kontakt herstellen
2. Sachverhalt zweifelsfrei klären
3. Stellungnahme des Mitarbeiters erbitten
4. Diskussion über Ursachen und Folgen des kritisierten Verhaltens
5. künftiges Verhalten gemeinsam vereinbaren
6. Gespräch positiv abschließen

Keine Angst vor Entscheidungen!

1. Keine einsamen Entscheidungen treffen!

2. Keine Entscheidungen nur aus dem Bauch heraus!

3. Entscheidungsprozesse strukturieren!

■ Problemanalyse

Problemfeld? Beteiligte? Interessen der Beteiligten? Interessenkonflikte? Wie kam es zu dem Problem? Was ist vorgefallen? Wo passierte es? Wann ereignete es sich? Welches Ausmaß liegt vor?

■ Zielformulierung

Welche Ziele? Welcher Zielerreichungsgrad? Welche Zielhorizonte?

■ Handlungsalternativen

Was kann getan werden? Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?

■ Bewertungsphase

Welche ist die relativ richtige Lösung? Welche Auswirkungen? Negative Folgen? Ressourcenverbrauch? Zielerreichung?

■ Entscheidung und Umsetzung

Wie sieht die eigentliche Entscheidung aus? Wie nach konkreter Entscheidung vorgehen? Welche Handlungsprogramme oder Aktionspläne? Welcher Zeithorizont?

■ Ergebnis

Wurde das Ziel erreicht? Prozessanalyse oder Korrektur erforderlich?

4. Hinter Ihren Entscheidungen stehen!

Rückkehrgespräch

Ziele

- Erkennen betrieblicher Gründe, die Fehlzeiten begünstigen, wobei nicht nur arbeitsorganisatorische Aspekte, sondern auch belastendes Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen bedeutungsvoll sind.
- Rückkehrgespräche als Mittel einer beratenden, fürsorglichen und gesundheitsgerechten Personalführung. Es soll sich positiv auf Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit auswirken und aus diesem Blickwinkel als Dienstleistung für den Mitarbeiter verstanden werden.
- Senkung von Fehlzeiten infolge Krankheit und damit Reduzierung der Personalkosten.
- Heilsame Wirkung auf solche Mitarbeiter, die möglicherweise eine krankheitsbedingte Abwesenheit lediglich wegen motivationsbedingter Unlust verschieben.

Gesprächsverlauf

- Positiver Gesprächseinstieg: Dem Mitarbeiter wird gesagt, dass man sich über seine Rückkehr freut, dass man ihn wirklich vermisst hat, dass es jetzt hoffentlich wieder gut vorangeht.
- Informationen geben:
 - Wie wurde seine Arbeit während seiner Abwesenheit erledigt?
 - Welche betrieblichen Probleme ergaben sich während der Erkrankung (zum Beispiel Terminprobleme bei der Aufgabenerledigung, zusätzliche Kosten durch Aushilfen oder Überstunden)?
 - Welche negativen Auswirkungen hatte die Abwesenheit auf andere Betriebsangehörige (zum Beispiel Vertretung, Mehrbelastung)?
 - Welche Veränderungen/Neuigkeiten im Betrieb müssen dem Mitarbeiter mitgeteilt werden?
- Erörterung der Fehlzeitursachen, insbesondere im Arbeitsumfeld liegende Gründe:
 - Falls hier kritische Aussagen erforderlich werden, sind diese sachbezogen, keinesfalls personenbezogen zu formulieren.
 - Welcher Grund lag für die Fehlzeit vor?
 - Ist der Mitarbeiter wieder voll einsatzfähig?
 - Ist eine ärztliche Einschränkung zu beachten?
 - Haben betriebliche Gründe zur Erkrankung beigetragen, Mitarbeiter ermutigen, eigene Problemlösungsvorschläge zu entwickeln und Verbesserungsvorschläge vorzutragen.
- Aus den möglichen Problemlösungsansätzen diejenigen gemeinsam auswählen, welche in die Tat umgesetzt werden sollen.
 - Achtung: Sonderregelungen für einen Mitarbeiter können sich als sehr problematisch erweisen!
 - Vorgesehenes zweifelsfrei vereinbaren und schriftlich dokumentieren.
 - Hinweis, dass der Mitarbeiter vom Vorgesetzten weiterhin aufmerksam beraten und betreut wird.
- Positiver Gesprächsabschluss.

Beurteilungsfehler und Verfälschungstendenzen

- Tendenz zur Mitte

.....

.....

- Tendenz zur Milde

.....

.....

- Tendenz zur Strenge

.....

.....

- Vorurteile und soziale Stereotype

.....

.....

- sich selbst erfüllende Prophezeiungen, Pygmalioneffekt

.....

.....

- Projektionen

.....

.....

- Halo-Effekt, Überstrahlung

.....

.....

Beurteilungsfehler und Verfälschungstendenzen (Fortsetzung)

- pseudologische Fehler

.....

.....

- Hierarchieeffekt

.....

.....

- Beurteilungen als Mittel zum Zweck

.....

.....

Systematisches Beurteilen

1. Stufe: Beobachten

- Sie werden weder Gerüchten, Vermutungen noch ungeprüften Aussagen Dritter folgen. Dafür stützen Sie Ihre Beobachtungen auf nachprüfbare Fakten.
- Sie legen keinesfalls einmalige Schwächen und einmaliges Versagen zugrunde, sondern ermitteln typische und ausgeprägte Merkmale des Mitarbeiters.
- Sie begnügen sich nicht mit wenigen Beispielen, sondern sammeln während des gesamten Beurteilungszeitraums Fakten.
- Sie nehmen nicht nur unzureichende Arbeitsergebnisse sowie unangenehme und negative Verhaltensweisen zur Kenntnis, sondern auch die beobachteten positiven Gesichtspunkte.

2. Stufe: Beschreiben

- Sie legen festgestellte Arbeitsergebnisse und beobachtete Verhaltensweisen sachlich und unvoreingenommen schriftlich nieder, ohne sogleich zu bewerten.
- Sie beschreiben keine Charaktereigenschaften, weil diese nicht direkt beobachtbar sind, sondern immer nur aus Anzeichen erschlossen werden können.
- Sie entwickeln weder Pedanterie noch den Ehrgeiz, für Ihre Mitarbeiter umfassende Sündenregister oder Schwarzbücher anlegen zu wollen, da diese Ihnen nur den Vorwurf einbringen, Ihre Mitarbeiter ausschnüffeln oder ausspähen zu wollen.

3. Stufe: Bewerten

- Sie nehmen die zu verlangende Normalleistung als Maßstab, ziehen also weder einen besonders leistungsstarken noch leistungsschwachen Mitarbeiter heran, sondern den in einer vergleichbaren Personengruppe durchschnittlichen Mitarbeiter.
- Sie erleichtern sich die Bewertung, wenn Sie für jedes Beurteilungsmerkmal eine Rangfolge unter den vergleichbaren Mitarbeitern bilden (an erster Stelle Müller, an zweiter Meyer ...).
- Sie können auch eine Prozentrangskala mit schrittweiser Entscheidung kombinieren: Hierbei entscheiden Sie zunächst bei jedem Beurteilungsmerkmal, ob der betreffende Mitarbeiter zur oberen oder zur unteren Hälfte der vergleichbaren Mitarbeitergruppe zählt. Danach legen Sie bei der ermittelten Hälfte fest, ob er zur oberen oder unteren Hälfte zählt.

■ Zielvereinbarungen kritisch analysieren

	ja	nein
Kam es zu einer wirklichen Zielvereinbarung, in der gemeinsam mit dem Mitarbeiter ein Konsens erzielt wurde?	☐	☐
Bestehen gute Chancen, dass sich der Mitarbeiter mit der Zielvereinbarung identifiziert, weil er sie als vielversprechend und vorteilhaft erkennt?	☐	☐
Sind die Ziele klar, konkret, präzise, unmissverständlich und positiv formuliert?	☐	☐
Sind die Ziele inhaltlich genau bestimmt (was ist zu tun?)?	☐	☐
Wurden Ausmaß (in welchem Umfang?) und Termine limitiert (bis wann ist etwas zu tun?)?	☐	☐
Sind die Ziele messbar, und enthalten sie damit einen Aufforderungscharakter?	☐	☐
Sind die Ziele zeitlich und inhaltlich erreichbar, und orientieren sie sich am Möglichen und Machbaren?	☐	☐
Wurden bei der Zielvereinbarung erkennbare/vermutete Entwicklungen und mögliche Störeinflüsse berücksichtigt?	☐	☐
Sind die Ziele herausfordernd, sodass mit ihnen ein Motivationsschub einhergehen wird?	☐	☐
Ist die Anzahl vereinbarter Ziele auf ein überschaubares Maß begrenzt?	☐	☐
Kennt der Mitarbeiter die Prioritäten seiner Ziele, sodass er gegebenenfalls umdisponieren kann?	☐	☐
Sind die für den Mitarbeiter in Betracht kommenden Ziele, die für einen längeren Zeitraum gelten, in Teil-/Etappenziele überführt?	☐	☐
Konnten erkennbare oder vermutete Zielkonflikte ausgeräumt beziehungsweise auf ein Minimum beschränkt werden?	☐	☐
Wurden die Zielvereinbarungen schließlich in einem Zeitplan festgehalten, der als Grundlage für den vom Mitarbeiter (in einfachster Form) aufzustellenden Ablaufplan dienen soll?	☐	☐