

Kilian Popp

Der neue Wortgeber für Führungskräfte

Formulierungshilfen für produktive
Mitarbeiterbegegnungen



Kilian Popp

Der neue Wortgeber für Führungskräfte

Formulierungshilfen für produktive
Mitarbeiterbegegnungen

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2018

eBook ISBN 978-3-947517-98-5

Print ISBN 987-3-947517-99-2

© KPME-Verlag, Gartenstraße 34, 96103 Hallstadt

Umschlaggestaltung und Satz: Sabine Hipp

Illustrationen: Christiane Pfohlmann | www.pfohlmann.de

KPME VERLAG

verlag.kpme.de

*Kleine Menschen machen Menschen klein.
Große machen sie groß.*

Einleitung	7
I Der Einstieg	8
1 Mit geklärtem Selbstverständnis machen Sie es allen leichter	9
2 Sprechen Sie zuerst mit Ihrem eigenen Chef	10
3 Der erster Termin mit der neuen Mannschaft	13
4 Das MSG – Mitarbeiterstartgespräch	16
5 Lass und Freunde bleiben	18
6 Das Duell: Der Konkurrent im Team	20
7 Ein Mitarbeiter mit 30 Jahren Vorsprung	22
II Fürsorgepflicht und damit zuständig	24
1 Mobbing? Mobbing!	25
2 Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz	29
3 Rassismus – Keine Toleranz!	35
4 Körpergeruch ist keine lustige Angelegenheit	38
5 Sie machen sich langsam Sorgen – Gesundheit schützen	41
6 Alkohol – Hände weg von der Arbeit!	43
III Besondere Gesprächspartner: Betriebsrat und Personalabteilung	46
1 Eskalation	47
2 Betriebsräte im Mitarbeitergespräch	50
3 Personalabteilung und konsequentes Handeln	55
IV Delikate Themen	57
1 Vorweg: Der Unterschied zwischen Profi und Amateur in der Gesprächsführung	58
2 Der hat mir den Vogel gezeigt	61
3 Nach der letzten Minute	65
4 Ich habe kein Problem mit Kritik	67
5 Dienst nach Vorschrift	69
6 Und dann fließen wieder Tränen	71
7 Das Orakel der Firma weiß wirklich alles und vor allem besser	73
8 Kleidungsstile nach individuellem Geschmack	77
9 Die mit ihren ständig neuen Ideen	79
10 Nein, Chef, das mache ich nicht	82
11 Im Klo laufen eigenartige Dinge	84
12 Brückentag, Montag, Freitag: Krank oder blau?	87
13 Fehler – Fehler – Fehler: Was für eine Quote!	90
14 Cherry picking – die Drecksarbeit für die anderen	92
15 Das war ein sehr schwerer Fehler	95

16	Ständig am Mobilteil/auf Google – privat oder dienstlich?	97
17	Loben kann auch demütigend sein	99
18	Ich gehe jetzt, so können Sie mit mir nicht reden	100
V	Blockaden im produktiven Gesprächsverlauf	102
1	Eigene und fremde Gefühle	103
2	Hey Chef, du versprichst viel, passieren tut aber nichts	104
3	Du merkst gar nicht, Chef, wie du alle demotivierst	106
4	Schauen wir mal, probieren wir's mal	108
5	Keine Ideen, also keine Kooperation	110
6	Ich, das arme Opfer: Victim of circumstances	112
7	Der ChefChef taucht plötzlich auf	114
VI	Coaching-Techniken	117
1	<i>Diese blutige Nase holt sich jeder</i>	118
2	Der Coachingauftrag: Be-rat-en als Be-frag-ungsleistung	122
3	Zielformulierung und konstruktive Fragetechniken	123
4	<i>Mitarbeitercoaching aus dem echten Leben? Zwei Beispiele</i>	124
5	Richtige Roadmaps	129
VII	Dokumentationsvorlagen	130
1	Allgemeine Gesprächsnotiz	131
2	Gespräch mit gemeinsamer Gesprächsnotiz (Eskalation)	132
3	Gesprächsnotiz <i>Eingang einer Beschwerde</i>	133
4	Gesprächsnotiz <i>Alkohol am Arbeitsplatz</i>	134
5	Gesprächsnotiz <i>Arbeitsunfähigkeit</i>	135
	Literaturhinweise	136

Sie halten den *neuen* Wortgeber für Führungskräfte in Händen.
Herzlichen Glückwunsch!
Die Werkzeuge sind erprobt und funktionstüchtig.

Was ist *neu* an ihm?

Er wendet sich nicht mehr vorwiegend an Führungskräfte aus dem Bereich der Produktion, sondern ist bezüglich seiner Zielgruppe breiter aufgestellt. Er wählt in den beschriebenen Mitarbeitergesprächen nicht mehr die *Sie*-, sondern die *Du*-Form. Nicht weil es modern, sondern weil es gelebte Realität ist. Er beschreibt deutlicher und häufiger Standards im Verhalten und Agieren, um effizienter zu produktiveren Entwicklungen und Zuständen zu kommen. Er hat inhaltlich mehr zu bieten, da auch Einführungsprozess der Führungskraft und Coachingtechnik Eingang gefunden haben. Er ist frecher geworden, was er sich aufgrund seines fortgeschrittenen Alters auch leisten kann.

Ich stelle Ihnen noch kurz die Akteure vor:

- Sara Becker und Matthias Reck sind die handelnden Führungskräfte (*Service Führung*);
- deren Mitarbeiter sind Natalie Rein, Daniel Feulner, Maik Lauterbach und Martin Schlimm;
- natürlich haben Sara und Matthias selbst Vorgesetzte: Anna Graber und Thomas Steinbeck;
- Georg Schmittbauer übernimmt den Part des Betriebsrats, Sandra Kern den der Personalabteilung.

Stoßen Sie auf (...) im Text, dann ist damit *Warten/Klappe halten/Pause* gemeint. Wenn Sie Anregungen haben und/oder Mitarbeitergesprächsthemen vermissen, dann freue ich mich auf eine Nachricht von Ihnen über verlag@kpme.de.

Viel Erfolg!

Kilian Popp

I Der Einstieg

1 Mit geklärtem Selbstverständnis machen Sie es allen leichter

Ein zentrales Kennzeichen von Profis, jedenfalls aus meinem Verständnis von professionellem Verhalten und Agieren heraus, ist das Wissen darum, was man tut und auch was man nicht tut. Dieses Wissen führt zur inneren Ruhe und diese wiederum zu Sicherheit zuzüglich besserer Performance.

Was tut also eine professionelle Führungskraft?

Sie macht Menschen besser!

Mit professionellen Techniken führt sie Menschen zu beruflicher Autonomie und Bestleistung, damit das Unternehmen prosperiert.

Diesem Themenbereich ist das Kapitel 6 gewidmet.

Was tut hingegen die professionelle Führungskraft nicht?

Sie lässt Beschädigungen zu!

Sie handelt konsequent und methodisch sauber, wenn im eigenen Verantwortungsbereich Menschen Schaden an deren Gesundheit zugefügt wird (Kapitel 2) oder deren Performance durch unprofessionelle Verhaltensweisen beeinträchtigt wird (Kapitel 3, 4 und 5).

Ich verstehe also als prinzipiellen Auftrag der Führungskraft die Bereitstellung einer zweifachen *Dienstleistung* für die anvertrauten Mitarbeiter.

Die *Dienstleistung des Unternehmens* besteht unter anderem in der Organisation eines ordentlichen Einführungsprozesses für die neue Führungskraft (Kapitel 1), sowie der Etablierung und Einhaltung von Prozessabläufen im Personalwesen (Kapitel 2, 3 und 7).

Menschen, die Führungsaufgaben anstreben oder bereits wahrnehmen, weil ihnen Machtausübung zu (mehr) Selbstwertgefühl verhilft, sollten konsequent entwickelt werden – wenn es möglich ist, in Richtung Professionalität, wenn nicht, dann in Richtung *Exit*.

Nach vielen Jahren im Bereich Führung bin ich mit unprofessionell agierenden Führungskräften nicht mehr sehr zimperlich, was konsequentes Handeln ihnen gegenüber betrifft.

Und Sie?

Welches sind Ihre Motive?

Was ist Ihr Auftrag?

Klären Sie das doch, *bevor* Sie sich in das Leben anderer Menschen verändernd einbringen!

Sie können Ihren Verantwortungsbereich produktiver managen, wenn Sie dabei von Ihrem eigenen Vorgesetzten unterstützt werden (das Gegenteil ist leider auch der Fall). Deswegen sollten sie zunächst mit Ihrer eigenen Führungskraft klären, wie Sie beide gemeinsam führen möchten.

Gesprächseinladung

Service Führung

Hallo Anna, ich möchte dich gerne sprechen, um mit dir zu klären, welche wechselseitigen Erwartungen wir aneinander haben, um meinen Verantwortungsbereich optimal führen zu können. Ich denke, wir brauchen dafür mindestens eine Stunde Zeit. Wann kannst du?

Anna

Eine Stunde ist viel Zeit. Das muss in einer halben Stunde klappen. Am Freitag kann ich um 16.00 Uhr.

Service Führung

Ich weiß, dass deine Zeit knapp ist. Ich denke aber, wenn wir uns am Anfang Zeit nehmen, um wichtige Erwartungen wechselseitig sehr klar zu regeln, dann sparen wir dadurch effektiv Zeit im operativen Geschäft. Ich möchte sogar sagen: Lass uns so viel Zeit nehmen, wie wir eben brauchen, um uns sehr klar zu verständigen. Ich schlage vor: Donnerstag, Zeitfenster 15.00 Uhr bis 17.00 Uhr, wir beide alleine, ohne jede Störung.

Themenformulierung und Start

Service Führung

Ich möchte mit dir heute klären, was du brauchst und was ich brauche, damit ich optimal meinen Verantwortungsbereich führen kann.

Ich schlage das Ping-Pong-Verfahren vor, das heißt: Einmal bin ich am Zug, dann du, dann wieder ich – okay?

Anna

Na, dann leg mal los.

Service Führung

Okay, meine erste Erwartung an dich ist klare und zeitnahe Fehlerkommunikation. Wenn ich aus deiner Perspektive heraus etwas falsch gemacht habe, dann möchte ich, dass du mir das noch am gleichen Tag und auch sehr direkt sagst.

Anna

Das ist kein Problem, mache ich. Meine Erwartung ist, dass du deine Ziele erreichst.

Service Führung

Einen kurzen Augenblick noch, Anna, damit wir uns wirklich gut verstehen. Welche Fehler könnte ich denn machen und wie würdest du reagieren?

Anna

Du könntest beispielsweise von mir geforderte Leistungen nicht rechtzeitig und in der von mir geforderten Qualität erbringen, so dass ich selbst nach oben hin nicht optimal liefern könnte. Dann hättest du einen besonderen Gesprächstermin mit mir.

Klären Sie nun weiterhin wechselseitige Erwartungen. Erfahrungsgemäß nehmen sich Vorgesetzte für ein solches Gespräch nicht viel Zeit und sind mit einem *okay* und *einverstanden* schnell bei Ihnen. *Bohren* Sie deshalb immer ein klein wenig nach und fragen Sie nach Beispielen, damit Ihnen beiden klar wird, was Sie wirklich voneinander wollen.

Noch einmal zur Verdeutlichung: Beim Thema *Erwartungen* geht es nicht so sehr um zu erreichende Ziele, sondern eher um die Art und Weise des *Miteinanders* im Umgehen.

Beispiele für mögliche Erwartungen Ihrerseits an Ihren Vorgesetzten

- Ich möchte, dass du zuerst zu *mir* kommst, wenn du etwas von meinen Mitarbeitern möchtest, und eben nicht an mir vorbei zu meinen Leuten gehst.
- Ich möchte, dass du mir Fehler klar und zeitnah kommunizierst, und zwar unter vier Augen.
- Ich möchte ein Jour fixe, das nicht abgesagt wird und in dem ich zuerst meine Themen behandeln kann.
- Ich möchte regelmäßig Feedback von dir zu Entwicklungsthemen, die wir gemeinsam vereinbaren.
- Ich möchte zu Beginn des Tages eine halbe Stunde für mich, um mich zu organisieren. Danach kannst du mit deinen Anliegen auf mich zukommen.
- Ich möchte, dass Zusagen eingehalten werden. Sollte dies einmal nicht möglich sein, dann möchte ich darüber so zeitnah informiert werden, dass ich noch reagieren kann.
- Ich möchte einen klaren Entscheidungsrahmen: Bei welchen Themen und ab welchen Summen möchtest du definitiv und wie einbezogen werden?
- Ich möchte, dass wir uns im ersten halben Jahr monatlich für eine halbe Stunde treffen, damit du mir dein Expertenwissen weitergibst, ich also von deinem Wissen und deiner Erfahrung profitieren kann.

Beispiele für mögliche Erwartungen Ihres Vorgesetzten an Sie

- Ich möchte auf Fragen klare Antworten, und zwar Ergebnisantworten. Auf meine Frage *Kaufen wir die neue Maschine?* will ich ein *Ja* oder *Nein* hören und eben keine langen Ausführungen zu Pro und Contra.
- Wenn du zu mir mit Fragen kommst, dann möchte ich nicht, dass du blank kommst, sondern immer mit Entscheidungsvorlagen, das heißt: Du hast einen oder mehrere Vorschläge zur Problemlösung, über den/die wir diskutieren können.
- Ich möchte, dass du Zusagen übererfüllst. Wenn wir vereinbaren, dass ich bis zum Datum XY von dir eine Arbeitsleistung bekomme, dann möchte ich diese deutlich vor dem vereinbarten Termin, damit ich mich mit deiner Arbeitsleistung noch in Ruhe beschäftigen kann.
- Unter keinen Umständen werden Sicherheitsvorschriften oder Qualitätsstandards nicht eingehalten.
- Ich möchte, dass du mit Minderleistern deutliche Gespräche führst, sodass diese auf Niveau kommen.
- Ich möchte, dass du deine Ziele erreichst und außerdem der Krankenstand in deinem Team bei maximal 2 % liegt.
- Wenn dich etwas an mir stört, dann möchte ich das wissen und nicht über andere Kanäle erfahren.
- Ich erwarte von dir einen Verbesserungsvorschlag pro Quartal. Dieser kann unsere Zusammenarbeit oder die Leistungssteigerung innerhalb deines Verantwortungsbereichs betreffen.

Besondere Hinweise

- Sie können diese Auflistung gerne Ihrem Chef zur Gesprächsvorbereitung geben. Vielleicht ist er dann auch tatsächlich auf das Gespräch mit Ihnen vorbereitet.
- Verfassen Sie im Nachgang ein Memo über die Vereinbarungen und lassen Sie es Ihrem Vorgesetzten zukommen.

Vorweg

- Teilen Sie Ihrem Chef mit, was Sie von ihm erwarten:
 1. Bitte lade mein Team und mich selbst mit Agenda zu einem dreiviertelstündigen Termin zu meiner Vorstellung als neue Führungskraft ein (Einen Vorschlag zur Agenda haben Sie natürlich für Ihren Chef auch schon vorbereitet). Integriere bitte ins Einladungsschreiben auch eine Vorbereitungsaufgabe für alle: Erwartungen der Teammitglieder an den neuen Vorgesetzten.
 2. Stell mich zu Beginn als neue Führungskraft vor.
 3. Geh bitte nach meiner Vorstellung, damit ich mit meinem Team alleine bin.
- Klären Sie im Vorfeld:
 1. Ihre Leistungen als Führungskraft für das Team
 2. Ihre Erwartungen ans Team
 3. Eine Neuerung, die Sie einführen möchten.

Ihre Einführung als neue Führungskraft

Begrüßung und Agenda

Ihr Vorgesetzter begrüßt das Team, stellt Sie selbst als neue Führungskraft vor und wünscht allen eine gute Zusammenarbeit sowie das Erreichen der gesetzten Ziele. Danach verlässt er den Raum.

Sie begrüßen selbst noch einmal das Team und stellen die Agenda vor:

1. Kurze Vorstellungsrunde
2. Die Führungsleistungen
3. Erwartungsabgleich Führungskraft und Teammitglieder
4. Die ersten 30 Tage als neue Führungskraft.

Durchführung der Agenda

1. Kurze Vorstellungsrunde

Sie stellen sich kurz mit Ihrem beruflichen Werdegang vor und sagen auch etwas zu sich als Mensch, ohne Ihr Privatleben auszubreiten.

Danach bitten Sie um eine persönliche Vorstellung der Teammitglieder reihum.

2. Die Führungsaufgaben

Service Führung

Ich sehe meine Aufgabe als Führungskraft in den drei Bereichen Dienstleistung, Leistungsbewertung und Garantie.

Zu Dienstleistung:

Ich möchte mit jedem von euch immer wieder darüber sprechen, wie ihr eure

Leistung innerhalb eures Verantwortungsbereichs steigern könnt, und welche beruflichen Weiterentwicklungen ihr machen wollt. Und ich will nicht nur mit euch darüber reden, ich möchte auch mit euch tatsächlich Fortschritt erzeugen.

Zu Leistungsbewertung:

Am Ende eines Arbeitsjahres bewerte ich eure Leistung gemäß den vereinbarten Zielen. Viermal pro Jahr machen wir gemeinsam einen Abgleich, in wieweit ihr auf dem Weg zum Ziel seid. So gibt es am Ende des Jahres keine Überraschungen.

Zu Garantie:

Ich habe Fürsorgepflicht, werde also keine Schädigung eurer Gesundheit zulassen. Kommt aber bitte auch aktiv auf mich zu, wenn ihr Anzeichen von gesundheitlichen Beeinträchtigungen, verursacht durch den Arbeitskontext, wahrnehmt.

3. Erwartungsabgleich Führungskraft und Teammitglieder

Service Führung

Ich möchte gerne mit euch wechselseitige Erwartungen klären: Was ist euch wichtig und was ist mir wichtig für eine produktive Zusammenarbeit?

Ich schlage vor, dass wir im Ping-Pong-Verfahren vorgehen. Eine Erwartung von mir, dann eine von euch usw.

Ich starte einmal:

- Stellen Sie Ihre Erwartungen dar (siehe auch Seiten 14-15).
- Hören Sie Erwartungen Ihrer Teammitglieder zunächst an; nachdem Sie diese wirklich verstanden haben, machen Sie sich eine entsprechende Notiz. Wenn Sie einer Erwartung nicht entsprechen wollen, dann merken Sie an, dass sie diese erst noch einmal überdenken und gegebenenfalls modifizieren möchten.
- Fassen Sie am Ende dieses Agendapunktes noch einmal alle geäußerten Erwartungen zusammen und fragen Sie ab, ob alle einverstanden sind.

4. Die ersten vier Wochen als neue Führungskraft

Service Führung

Die ersten vier Wochen stelle ich mir folgendermaßen vor:

- Ich werde aufmerksam zusehen und zuhören, um wahrzunehmen, was im Team gut läuft und deswegen unbedingt beibehalten werden sollte;
- ich werde mit jedem von euch ein persönliches Gespräch führen, um euch und eure Tätigkeiten gut kennenzulernen. Bitte kommt in der nächsten Woche wegen Terminvereinbarung auf mich zu;
- nach vier Wochen treffen wir uns wieder, um das nächste halbe Jahr zu planen: Was soll fortgesetzt werden, weil es gut funktioniert, wo wollen wir gemeinsam Fortschritt machen?

- Eine neue Maßnahme führe ich heute schon ein: Es wird einen regelmäßigen Jour fixe mit jedem Teammitglied und mir geben. Kommt bitte ebenfalls in der nächsten Woche auf mich zu, damit wir klären können, wie ein solcher Jour fixe aussehen könnte.

Abschluss

Service Führung

Welche Fragen gibt es noch?

(...)

Vielen Dank für das heutige Treffen, ich freue mich auf eine gute Zusammenarbeit mit euch.

Weiteres Vorgehen

- Geben Sie Ihrem Vorgesetzten ein kurzes Feedback über das erste Treffen.

Sie führen mit allen Teammitgliedern ein persönliches Erstgespräch, um das individuelle Miteinander abzustimmen.

Vorweg

- Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor, indem Sie Ihre individuellen Erwartungen an den Mitarbeiter formulieren (siehe auch Seiten 14-15).
- Laden Sie den Mitarbeiter mündlich ein, nennen Sie bei der Einladung die Inhalte, den Ort und die Dauer (45 Minuten) des Gesprächs. Bitten Sie den Mitarbeiter, sich ebenfalls auf das Gespräch vorzubereiten, indem auch er Erwartungen an Sie formuliert.

Themenformulierung und Anmerkungen zu den Agendapunkten

Service Führung

Hallo Martin, ich möchte mit dir heute vier Themen besprechen, weil ich mit dir in Zukunft optimal zusammenarbeiten möchte.

Das sind meine Themen:

- 1 Persönliches Bekanntmachen
 - 2 Erwartungsabgleich
 - 3 Ziele mit zentralen Tätigkeiten zur Zielerreichung
 - 4 Kompetenzen und Entwicklungsfelder.
 - 5 Vorschlag zum Abschluss
- Hast du dazu Fragen oder können wir loslegen?

Anmerkung zu 1

Nachdem Sie sich bereits im Team mit Ihrem beruflichen Werdegang vorgestellt haben, können Sie an dieser Stelle von besonderen Projekten Ihres beruflichen Lebens erzählen. Sagen Sie am Ende auch irgendetwas Persönliches über sich, damit auch die Beziehung als Mensch zwischen Ihnen entsteht.

Nach der Vorstellung Ihres Mitarbeiters zeigen Sie Interessen, wenn Sie einiges, was Sie gehört hatten, noch einmal mit eigenen Worten zusammenfassen und bei dem einen oder anderen Punkt noch etwas nachfragen.

Anmerkung zu 2

Seien Sie bei diesem Punkt eher etwas übergenu: Je drei konkrete Erwartungen von Ihnen und Ihrem Mitarbeiter an die Zusammenarbeit sollten es mindestens werden (siehe auch Seiten 14-15).

Anmerkung zu 3

Service Führung

Kannst du mir bitte noch einmal deine Hauptaufgabenfelder nennen und mir außerdem beschreiben, mit welchen zentralen Tätigkeiten innerhalb dieser Felder du die Zielerreichung realisierst?

Ich möchte das gerne näher begründen: Ich möchte nicht, dass du vom Tagesgeschäft *aufgefressen wirst* und damit *fremdgesteuert* bist.

Ich möchte, dass du deinen Arbeitstag nach deinen eigentlichen Zielen planest und dich dabei auf die Tätigkeiten/Methoden konzentrieren kannst, die den Erfolg bringen.

Anmerkung zu 4

Service Führung

Ich möchte schließlich auch noch von dir erfahren, welches deine persönlichen Kernkompetenzen sind und welche zwei Kompetenzen du im Lauf der kommenden zwölf Monaten entweder neu erwerben oder ausbauen willst. Ich bin ja schließlich dein Dienstleister in Sachen Weiterentwicklung.

Anmerkung zu 5

Service Führung

Ich schlage zum Abschluss noch etwas vor: Jeder von uns macht eine schriftliche Zusammenfassung unseres Gesprächs, die wir uns auch zusenden. Das ist dann für uns eine Reflexion, wie gut wir miteinander reden bzw. wie gut wir im Zuhören sind. Einverstanden?

II Fürsorgepflicht und damit zuständig



Vorweg

- Als Vorgesetzte/r haben Sie Fürsorgepflicht. Sie müssen also unbedingt handeln.
- Sorgen Sie dafür, dass Mobbing in Ihrem Verantwortungsbereich nicht vorkommt.
- Jedes Mobbinggespräch muss dokumentiert werden. Kopien der Gesprächsdokumentation erhalten in jedem Fall die Personalabteilung und Ihr eigener Vorgesetzter.
- Eine eindeutige Definition von Mobbing ist in Deutschland nicht vorhanden. Es gibt aber einen Grundkonsens, welches Verhalten von Menschen als Mobbing einzustufen ist.
- Definition nach H. Leymann: Eine Person wird an ihrem Arbeitsplatz gemobbt, wenn sie im Konflikt mit Kollegen oder Vorgesetzten in eine unterlegene Position gekommen ist und auf systematische Weise (wöchentlich mindestens einmal) über einen längeren Zeitraum (sechs Monate) würdverletzend einer der folgenden 45 feindseligen Handlungen ausgesetzt ist:
 - Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
 - Man wird ständig unterbrochen
 - Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
 - Anschreien oder lautes Schimpfen
 - Ständige Kritik an der Arbeit
 - Ständige Kritik am Privatleben
 - Telefonterror
 - Mündliche Drohungen
 - Schriftliche Drohungen
 - Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
 - Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht
 - Man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen
 - Man lässt sich nicht ansprechen
 - Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen
 - Den Arbeitskollegen wird verboten, den Betroffenen anzusprechen
 - Man wird »wie Luft« behandelt
 - Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen
 - Man verbreitet Gerüchte
 - Man macht jemanden lächerlich
 - Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
 - Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
 - Man macht sich über eine Behinderung lustig

- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
- Man macht sich über das Privatleben lustig
- Man macht sich über die Nationalität lustig
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher oder kränkender Weise
- Man stellt die Entscheidungen des Betroffenen in Frage
- Man ruft ihm oder ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote
- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können
- Man gibt ihm ständig neue Aufgaben
- Man gibt ihm »kränkende« Arbeitsaufgaben
- Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren
- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- Androhung körperlicher Gewalt
- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen »Denkzettel« zu verpassen
- Körperliche Misshandlung
- Man verursacht Kosten für den Betroffenen, um ihm zu schaden
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des Betroffenen an
- Sexuelle Handgreiflichkeiten.¹

Handlungsaufträge

Variante A

Ein Mitarbeiter zeigt bei Ihnen Mobbing an und Sie nehmen eine Körpersprache wahr, die Ihnen eine starke Verunsicherung/Ängstlichkeit vermittelt.

¹ Nach Leymann, H.: *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Rowohlt, 1993.

- 1 Hören Sie aufmerksam zu und drücken Sie aus, dass Sie die Situation Ihres Mitarbeiters betroffen macht.
- 2 Drücken Sie, ohne irgendjemand Recht zu geben, aus, dass Mobbing nicht vorkommen darf.
- 3 Sagen Sie, dass Handlungsbedarf besteht und Sie auch handeln werden (auch wenn dies von der anzeigenden Person *zunächst* nicht gewünscht wird).
- 4 Lassen Sie die anzeigende Person nicht mehr an den Arbeitsplatz zurückkehren, sondern organisieren Sie das Verbleiben der Person an einem geschützten Ort.
- 5 Informieren Sie *nach jeder Anzeige zum Thema Mobbing, selbst wenn diese im Gespräch mit Ihnen zurückgezogen wird*, die Personalabteilung/Ihren Vorgesetzten/eventuell die Unternehmensleitung und sprechen sie mit den Verantwortlichen das weitere Vorgehen ab.
- 6 Dokumentieren Sie den bisherigen Verlauf (→Dokumentationsvorlage 3 auf Seite 133)

Variante B

Ein Mitarbeiter macht Ihnen gegenüber die Aussage, dass er sich gemobbt fühlt. Sie sind sich aber nicht sicher, ob tatsächlich *Mobbing* vorliegt, oder vielleicht eher eine heftigere *Meinungsverschiedenheit*.

- 1 Hören Sie aufmerksam zu und drücken Sie aus, dass Sie die Situation Ihres Mitarbeiters betroffen macht.
- 2 Drücken Sie, ohne irgendjemand Recht zu geben, aus, dass Mobbing nicht vorkommen darf.
- 3 Bitten Sie den Gesprächspartner, Ihnen von dem zu erzählen, was vorgefallen ist.

Variante B1

Wenn die erzählten Details *ins Raster passen* (unterlegene Position, Systematik, längerer Zeitraum, würdverletzend), dann handeln Sie bitte:

- Verbringung in geschützten Raum (keine Rückkehr an den Arbeitsplatz zulassen)
- Information der Personalabteilung/des Vorgesetzten/eventuell der Unternehmensleitung
- Dokumentation (→Dokumentationsvorlage 3 auf Seite 133)

Variante B2

Wenn die erzählten Details nicht ins Raster passen, dann können Sie nachhaken:

Service Führung

Du sagst, dass du gemobbt wirst. Sag mal, weißt du eigentlich, was Mobbing überhaupt ist?

Wenn jetzt nur Allgemeinplätze kommen, dann können Sie fortfahren:

Service Führung

Naja, ich denke, ich sage dir jetzt einmal, was man allgemein unter Mobbing versteht und dann können wir ja gemeinsam weiter untersuchen.

Also von Mobbing spricht man, wenn a) etwas über längeren Zeitraum geschieht, und da sprechen wir von einem halben Jahr Dauer, b) ...

Zählen Sie also die vier Kriterien auf und fragen Sie nach Geschehnissen innerhalb der Bereiche. Wenn der Begriff nur *hingeschleudert* wurde, dürfte das Gespräch sehr schnell eine Wende nehmen in Richtung *Rücknahme*.

Service Führung

Kannst du mir ein Anfangsdatum nennen?

(...)

Gibt es eine gewisse Regelmäßigkeit? Wie sieht diese aus?

(...)

Was wird mit dir menschlich gemacht?

(...)

Wird Macht demonstriert?

(...)

Wenn der Mobbingvorwurf aufrechterhalten wird, dann:

- Verbringung in geschützten Raum (keine Rückkehr an den Arbeitsplatz zulassen)
- Information der Personalabteilung/des Vorgesetzten/eventuell der Unternehmensleitung
- Dokumentation (→Dokumentationsvorlage 3 auf Seite 133)

Wenn der Mobbingvorwurf nicht aufrechterhalten wird, dann:

- drängen Sie darauf, dass der Vorwurf zurückgenommen;
- weisen Sie darauf hin, dass mit dem Wort Mobbing in Zukunft vorsichtiger umzugehen ist;
- informieren Sie Ihren Vorgesetzten/die Personalabteilung/eventuell die Unternehmensleitung mündlich und übergeben Sie Ihre Dokumentation (→Dokumentationsvorlage 3 auf Seite 133)

4 Körpergeruch ist keine lustige Angelegenheit

Martin merkt es selbst nicht, aber sein Schweißgeruch ist für Kollegen eine sehr anstrengende Belastung. Nach anfänglichen Scherzen unter vorgehaltener Hand und anonymen Deopröbchen auf seinem Schreibtisch ist der Spaß nun wirklich vorbei. Kollegen kommen zu Besprechungen nun absichtlich deutlich früher, um sich Plätze zu sichern, die eine maximale Distanz zu Martin herstellen.



Vorweg

- Handeln Sie umgehend, Körpergeruch ist eine enorme Belastung für Kollegen und stört letztlich den Betriebsfrieden.
- Wenn Sie männlicher Vorgesetzter sind und das Problem durch eine weibliche Mitarbeiterin hervorgerufen wird, sollten Sie die Problemlösung an die Personalabteilung oder den Betriebsrat delegieren.
- Das Gespräch sollte maximal zwei Minuten dauern. Je länger Sie den Mitarbeiter im Gespräch halten, desto peinlicher wird es für ihn. Noch peinlicher würde es, wenn Sie den Kosmetikberater geben, also bitte – keine Hygienetipps!

Gesprächseinladung

Service Führung

Martin, ich möchte dich gerne sprechen, heute noch. Wann passt es dir?

Martin

Um was geht es?

Service Führung

Ausnahmsweise möchte ich dir mein Thema heute erst in unserem Gespräch nennen. Es ist ein sehr persönliches Thema.

Was ich anbieten kann: Wir können uns auch sehr kurzfristig treffen, ich könnte also schon in einer halben Stunde.

Themenformulierung

Service Führung

Martin, du kennst mich ganz gut. Ich komme in unseren Gesprächen in der Regel ohne große Vorreden direkt zu meinem Thema.

Heute mache ich davon eine Ausnahme, ich werde das Gespräch mit einem Vorwort beginnen.

(...)

Ich führe das Gespräch heute mit dir, weil ich deinen Ruf schützen möchte. Dein Ruf soll keinen Schaden nehmen, weder bei Kollegen noch bei Kunden.

Es mag eigenartig klingen, aber ich führe heute mit dir ein Schutzgespräch.

(...)

Martin, bitte achte besser auf deine Körperhygiene, v.a. was den Punkt Körpergeruch betrifft.

(...)

Ich möchte noch einmal wiederholen: Ich sagte dir diesen deine Person betreffenden Punkt, weil ich nicht möchte, dass dein Ruf Schaden nimmt. Damit ist das Thema auch schon von meiner Seite aus besprochen.

Stehen Sie nun auf, geben Sie Ihrem Mitarbeiter die Hand, um ihn aus dem Stuhl *hochzuziehen* (auf dem er klebt) und zur Tür zu bringen.

Besonderer Hinweis

- Der Mitarbeiter wird Sie nach dem Gespräch eine Zeit lang etwas verlegen ansehen, sich aber irgendwann auch bei Ihnen bedanken, dass Sie fair waren.

III Besondere Gesprächspartner: Betriebsrat und Personalabteilung

1.1 Intro

Eskalieren bedeutet, das Fehlverhalten eines Mitarbeiters offiziell festzustellen und/oder mit Konsequenzen zu versehen. Der Eskalationsprozess hat entweder das Ziel, den Mitarbeiter zum Abstellen des Fehlverhaltens zu bewegen oder das Arbeitsverhältnis mit dem Mitarbeiter zu beenden.

Verhaltensweisen von Mitarbeitern, die eskaliert werden können bzw. Verstöße des Arbeitnehmers gegen seine arbeitsvertraglichen Pflichten:

- Abänderung von Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen oder Arbeitszeitznachweisen
- Alkohol
- Androhung von Krankfeiern
- Arbeitsverweigerung
- Beleidigungen und Belästigungen
- Eigenmächtiger Urlaubsantritt
- Konkurrenzfähigkeit
- Sachbeschädigung
- Schwarzarbeit
- Störung des Betriebsfriedens
- Straftaten
- Unentschuldigtes Fernbleiben
- Ungenügende Leistung
- Unpünktlichkeit
- Verhalten außerhalb des Betriebs
- Verspätete Krankmeldung
- Verstoß gegen Sicherheitsvorschriften
- Verstöße gegen Arbeitsanweisungen und/oder Betriebsvereinbarungen.

Nicht alle Verhaltensweisen von Mitarbeitern müssen den gesamten Eskalationsprozess durchlaufen.

Wenn es in einem Betrieb die Vereinbarung gibt, dass das Nichttragen von Sicherheitsschuhen sofort und zwingend zur Abmahnung führt, dann steigen Sie sofort bei 1.12. ein.

Zuständigkeit der Führungskraft

Sie sind nur bis Punkt 1.13. des Eskalationsverlaufs zuständig. Danach übernimmt den Prozess die Personalabteilung, Sie selbst handeln dann nur noch in deren Auftrag.

Schlüsselpunkte für die Führungskraft im Eskalationsprozess:

- Dokumentieren Sie bitte ordentlich (→ *VII Dokumentationsvorlagen* auf Seite 130)
- Nehmen Sie Worte wie Abmahnung und/oder Kündigung nicht in den Mund. Diese Worte sprechen die Mitarbeiter der Personalabteilung aus.
- Informieren Sie bitte **vor** 1.9. den Betriebsrat (1.6.). Zum einen zeigen Sie von Anfang an Kooperationsbereitschaft mit dem Betriebsrat. Zum anderen, und das ist wohl entscheidender, bindet sich der Betriebsrat nicht zu stark. Zur Erklärung: Wenn Ihr Mitarbeiter **nach Ihnen** zum Betriebsrat kommt, dann ist der Betriebsrat vielleicht etwas vorsichtiger mit dem Versprechen von Handlungsmöglichkeiten diesem gegenüber, weil er zentrale Informationen bereits durch Sie in Händen hält.

1.2 Eskalationsverlauf

- 1.1 Fehlverhalten des Mitarbeiters
- 1.2 Das Erkundungsgespräch der Führungskraft mit dem Mitarbeiter (siehe unten)
- 1.3 Gesprächsdokumentation der Führungskraft
- 1.4 Erneutes Auftreten des Fehlverhaltens durch den Mitarbeiter
- 1.5 Dokumentation der Führungskraft
- 1.6 Kontaktaufnahme zu Personalabteilung und Betriebsrat mit dem Hinweis auf das geplante *Mitarbeitergespräch mit Notiz* zzgl. Einladung des Betriebsrats zum Gespräch zzgl. Übergabe der bisherigen Dokumentation
- 1.7 Dokumentation der Gespräche mit Personalabteilung und Betriebsrat
- 1.8 Einladung des Mitarbeiters zum *Mitarbeitergespräch mit Notiz* durch die Führungskraft
- 1.9 Durchführung *Mitarbeitergespräch mit Notiz* (siehe unten)
- 1.10 Übergabe Gesprächsdokumentation an Personalabteilung
- 1.11 Erneutes Auftreten des Fehlverhaltens durch den Mitarbeiter
- 1.12 Dokumentation der Führungskraft
- 1.13 Übergabe der Dokumentation an Personalabteilung mit Aufforderung zur Prozessübernahme
- 1.14 Gespräch mit arbeitsrechtlicher Maßnahme (Gesprächsleitung: Personalabteilung)
- 1.15 Erneutes Auftreten des Fehlverhaltens durch den Mitarbeiter

- 1.16 Dokumentation der Führungskraft und Übergabe an Personalabteilung
- 1.17 Gespräch mit arbeitsrechtlicher Maßnahme (Gesprächsleitung: Personalabteilung).

Anmerkungen zu den Phasen

- 1.2 *Erkundungsgespräch*
 - Welches Fehlverhalten liegt vor?
 - Welches sind die Auswirkungen?
 - Welches neue Verhalten wird vereinbart?
- 1.6 *Mitarbeitergespräch mit Notiz*
 Gesprächsdokumentation in Anwesenheit des Mitarbeiters (→Dokumentationsvorlage 2 auf Seite 132)
 - a) Datum, Uhrzeit, Raum, Gesprächsteilnehmer
 - b) Thema
 - c) Beschreibung des Fehlverhaltens mit genauen Angaben zu Handlungen, Orten und Zeiten.
 - d) Feststellung: *Das war ein Fehlverhalten.*
 - e) Schulung: *Richtig wäre es gewesen, wenn ...*
 - f) Feststellung: *Auf mögliche Konsequenzen wurde hingewiesen.*
 - g) Alle Anwesenden unterschreiben.

Auf das Nachfragen des Mitarbeiters, zu welchen Konsequenzen es denn kommen könnte, können Sie antworten:

Service Führung

Über Konsequenzen brauchen wir jetzt nicht weiter reden, da ich davon ausgehe, dass das Fehlverhalten abgestellt ist und es zu keinem weiteren Gespräch kommen muss.

oder

Service Führung

Sie können sich gerne beim Betriebsrat über mögliche Konsequenzen informieren.

IV Delikate Themen

1 Vorweg: Der Unterschied zwischen Profi und Amateur in der Gesprächsführung

Der Amateur

eröffnet ein Gespräch mit ein klein wenig Small Talk, um dem Mitarbeiter ein gutes Gefühl zu geben.

Der Profi

weiß, dass Small Talk oft gekünstelt wirkt, und der Mitarbeiter außerdem sofort wissen will, warum er beim Gespräch mit dem Chef ist. Deswegen bietet er lediglich ein Getränk an und kommt sofort zum Thema.

—

Der Amateur

verteilt zu Beginn Lob, um den Mitarbeiter für das anschließende Gesprächsthema zu *öffnen*.

Der Profi

weiß, dass Lob zu Gesprächsbeginn vom Mitarbeiter als *taktisch* eingeschätzt wird: *Jetzt muss ich aufpassen, nach Lob kommt meistens ein Plus an Arbeit auf mich zu!* Small Talk und Wertschätzung setzt er ans Ende des Gesprächs, dann hat der Mitarbeiter dafür auch offene Ohren.

—

Der Amateur

leitet schwierige Gesprächsthemen mit schmerzverzerrter Mimik und Sätzen wie *Das wird heute etwas schwierig, und es ist mir auch etwas unangenehm ...* ein.

Der Profi

hat einen neutralen Gesichtsausdruck, entspannte Hände und spricht sachlich sein Thema an.

—

Der Amateur

nennt sein Gesprächsziel nicht direkt, sondern hofft, dass der Mitarbeiter von selbst darauf kommt und sich quasi *automatisch* dorthin bewegt, wo ihn die Führungskraft haben will.

Der Profi

hat sein Gesprächsziel genau vorbereitet und kommuniziert dieses auch zu Beginn des Gesprächs. Er baut mit dem Mitarbeiter dann den Weg zum Ziel, das Ziel hat die Führungskraft aber bereits vor dem Gespräch definiert.

Folgendes ist nämlich ein Unterschied:

- a) Sie werden ab 01.01. des neuen Jahres die Filiale in Shanghai übernehmen. Das ist bereits entschieden. Ich organisiere mit Ihnen heute den Übergang nach Shanghai.

b) Wir suchen einen neuen Filialleiter für Shanghai. Ich möchte mit Ihnen heute ausloten, unter welchen Voraussetzungen Sie bereit wären, die Filialleitung in Shanghai zu übernehmen.

—

Der Amateur

lässt sich auch gerne von seinem Thema ablenken. Auf die Themenverschiebung des Mitarbeiters *Wenn wir schon mal zusammensitzen, Chef, ich habe da auch ein Thema, nämlich ...* geht er natürlich ein. Am Ende des Gesprächs ist dann das Thema des Mitarbeiters geklärt, das der Führungskraft verschoben.

Der Profi

bleibt bei seinem Thema und vereinbart für das Thema des Mitarbeiters einen neuen Termin, auch um sich vorbereiten zu können.

—

Der Amateur

spricht über nichtanwesenden Kollegen oder davon, dass ihm andere Mitarbeiter/Kollegen etwas angedeutet hätten.

Der Profi

gibt zu verstehen, dass er über nichtanwesende Kollegen des Mitarbeiters aus Respekt nicht spricht, was im Übrigen auch für den anwesenden Mitarbeiter gilt, wenn dieser Thema in einem anderen Gespräch mit einem Teammitglied werden sollte.

—

Der Amateur

motiviert den Mitarbeiter in seine gewünschte Richtung durch *emotionale Erpressungen* (*Du, ich habe mich für dich auch schon mal eingesetzt ... oder Damals, als du die Freiräume für deine Scheidung brauchtest ...*).

Der Profi

verzichtet auf die Ausübung von Druck durch emotionale Betroffenheit. Außerdem arbeitet er eher nicht mit moralischen Kategorien wie *gut* und *schlecht*, sondern argumentiert bevorzugt in Richtung *produktiv/unproduktiv*. Wenn er schon *moralisch* werden muss, dann im Zusammenhang mit *Fairness*.

—

Der Amateur

verzichtet darauf, Mitarbeitergespräche von Bedeutung zu dokumentieren, weil er meint, sich im Fall der Fälle auf seine Erinnerungen verlassen zu können (und

ist dann in peinlichen Nöten, wenn Personalabteilung und Betriebsrat im Fall der Fälle nach Aufzeichnungen fragen).

Der Profi

dokumentiert Gespräche von Bedeutung im oder kurz nach dem Gespräch, weil er weiß, wie Erinnerungen sich mit der Zeit *verändern* können.

—

Ach übrigens ...

Viele Tiere verstummen, bevor sie angreifen.

Sie bündeln damit Energie.

Auch wenn Sie als Chef nicht angreifen sollen, gibt es hier wiederum einen Unterschied zwischen Amateur und Profi.

Den Amateur

bekümmert oben Genanntes nicht. Getrieben von der Hektik des Tagesgeschäfts stürmt er in das Mitarbeitergespräch.

Der Profi

sammelt sich vor Mitarbeitergesprächen, indem er kurz in die Stille geht und sich einstellt.

VI Coaching-Techniken



Maike war seit nun gut acht Wochen Chefin einer Fertigungsstraße innerhalb der Automotive-Branche. Es war ihre erste Position mit Führungsverantwortung und es lief ganz gut an. Sie kam in guten Kontakt mit ihren Leuten und fühlte sich Tag für Tag ein klein wenig sicherer. Sie führte vier Schichten mit insgesamt 34 Mitarbeitern.

Da klopfte es an einem Dienstagnachmittag kurz nach Schichtende an ihrer Tür. Martin, einer ihrer Mitarbeiter aus der schwarzen Schicht, trat ins Büro und bat um ein Gespräch. Beide, Maike und Martin, verband, dass sie neu im Team waren. Martin kam eine Woche nach Maike ins Unternehmen. Beide waren, wie es üblich ist, miteinander per Du.

»Hallo Martin, komm rein und nimm Platz. Du siehst etwas müde aus. War hart heute, oder?«

»Ja, war heute nicht so angenehm, Maike, was aber nicht an der Arbeit lag, sondern an etwas anderem.«

»Was meinst du genau?«, lud Maike ihren Mitarbeiter zum Weitererzählen ein. Sie hatte zufällig sogar Zeit.

»Naja, du kennst ja auch den Daniel. Der kann manchmal ganz schön laut werden. Kennt sich seit Jahren hier bestens aus und wird dann schon mal kräftiger in seinen Sprüchen, wenn ihm da einer wie ich mit neuen Ideen kommt, die ihm nicht so passen.«

»Gab's da etwas zwischen euch beiden?«, bohrte Maike weiter nach.

»Nun, gestern«, fuhr Martin fort, »nach dem Teamtreffen hat der mich ganz schön angeraunt: *Ich solle erst einmal hier zuschauen und lernen, wie der Laden läuft, und nicht mit meinen neuen Ideen die Arbeit aufhalten!* Er wurde immer lauter und ärgerlicher, und schließlich fiel dann noch das Wort *Idiot*.

Ich habe ehrlicherweise die ganze Nacht schlecht geschlafen, bin jetzt schon ein wenig demotiviert und kam heute zum ersten Mal nicht wirklich gerne zur Arbeit.« Maike merkte, wie ihr neuer Mitarbeiter ihr leid tat. Sie wusste sofort, dass sie helfen wollte und auch musste.

Und so rannte sie *herzlich* motiviert los und rannte natürlich in ihr Unglück.

»Martin, ich kümmere mich darum, morgen sieht die Welt schon wieder anders aus.«

Am nächsten Tag traf Maike *zufälligerweise* Daniel. Nach kurzen Worten zum Stand der Dinge lenkte Maike das Gespräch auf ihr eigentliches Thema.

»Daniel, du bist ja ein erfahrener und guter Mann. Ohne dich würd's hier mit Sicherheit nicht so gut laufen. Nur, kann es sein, dass dein Ton vielleicht manchmal etwas zu scharf ist?«

Daniel checkte natürlich sofort, was da los war, und schlagfertig gab er zurück:

»Sag mal, hat Martin da wohl bei dir gepetzt?«

»Also, gepetzt nicht direkt, aber ...«, weiter kam Maike nicht.

»Maike, mische dich bitte nicht in Dinge ein, die dir nichts angehen. Das regeln wir intern!«

Daniel wandte sich um und ging.

Maike blieb alleine und etwas verunsichert zurück. Sie hatte das Gefühl, in etwas hineingeraten zu sein. Sie wusste aber auch nicht, wie sie in der Angelegenheit fortfahren sollte.

Wie es der Teufel will, lief ihr keine fünf Minuten später Martin mit fragenden Augen über den Weg. Maike merkte innerlich, dass sie sauer auf Martin war, weil er sie in diese blöde Situation gebracht hatte. Etwas missmutig ließ sie Martin beim Vorbeigehen wissen, *dass sie doch gefälligst ihren Scheiß alleine regeln sollten!* Ab diesem Zeitpunkt wusste nun wirklich niemand mehr so recht, worum es in der ganzen Geschichte denn eigentlich ging.

Und wer war an dem ganzen Schlamassel schuld?

Schuld war Maike, sie hatte sich zur *Retterin* machen lassen und ein heilloses Durcheinander erzeugt.

Am folgenden Tag ging Maike zu Peter, einer erfahrenen Führungskraft und Persönlichkeit. Sie wollte sich bezüglich des Vorfalles von ihm beraten lassen.

»Aha, die haben mir dir *Dramadriek* gespielt. Bist dabei ganz schön abgesoffen. Passiert wohl jeder jungen Führungskraft, ist mir auch passiert. Naja, wenigstens ist man danach schlauer, auch wenn es wehgetan hat. Ich kann dir sagen, wie du beim nächsten Mal vorgehen kannst, wenn du willst.«

Natürlich wollte Maike, schrieb sich aber vorher noch das Wort *Dramadriek* in ihr Notizbuch.

»Beim nächsten Mal, liebe Maike«, legte Peter los, »wenn wieder einmal ein Mitarbeiter mit Ärger zu dir kommt, dann hast du zunächst einmal einfach Verständnis: *Martin, du hast schlecht geschlafen, weil dich etwas geärgert hat, was hier passiert ist. Außerdem bist du immer noch ziemlich sauer auf Daniel, oder?*

Lass ihn ruhig noch ein wenig erzählen, habe Verständnis ohne irgendjemand recht zu geben, und stelle dann die Zauberfrage: *Was kann ich jetzt für dich tun?*

Das bedeutet, du klärst erstens, ob du überhaupt etwas tun sollst und eventuell danach zweitens, ob du einen *legalen* Auftrag bekommst, also einen Arbeitsauftrag, für den du auch wirklich zuständig bist.«

Obwohl alles ziemlich schnell ging, hörte Maike sehr interessiert zu.

Peter fuhr fort.

»Meine Erfahrung ist, dass die Hälfte der Mitarbeiter meine Frage nach der Erwartung an mich mit *Nichts, Chef, wollte mich nur mal auskotzen* beantworten. Und dann höre ich noch ein wenig zu, spiele also nicht gleich den Retter und Sorge mit irgendwelchen Aktionen für noch mehr Durcheinander.«

»Okay«, fiel ihm Maïke ins Wort, »das ist ja die angenehme Variante. Was aber, wenn eine Erwartung formuliert wird?«

»Ja«, sagte Peter, »dann muss ich prüfen, ob die Erwartung *legal* oder *illegal* ist. Legal ist eine Erwartung hinsichtlich *Hilf mir, dass ich es selbst schaffe*, wie zum Beispiel: *Kannst du mich coachen, wie ich Daniel dazu bringe, dass er mir zuhört, wenn ich mit ihm über die ganze Sache noch einmal reden will?* Diesen Arbeitsauftrag nehme ich an.«

»Und was wäre zum Beispiel eine illegale Erwartung?«, wollte Maïke sehr gespannt wissen.

»Denk doch selbst mal nach, Maïke!«

»Okay«, stotterte sich Maïke zur Lösung, »eine illegale Erwartung wird dann wohl sein, dass *ich* sein Problem *für ihn* löse, zum Beispiel: *Kannst du mal als Chefin dem Daniel sagen, dass er seine blöden Sprüche lassen soll.*«

»Genau«, brachte sich Peter wieder ins Gespräch. »Solche Aufträge brauchst du nur zu wiederholen, dann werden sie meistens wieder zurückgezogen: *Soll ich wirklich zu Daniel gehen, sagen, dass du bei mir warst, dich über ihn beschwert hast und nun erwartest, dass ich ihn ordentlich anzähle?*

Die Antwort ist meistens die gleiche: *Naja, dann bin ich ja hier die Petze, ist ja auch irgendwie blöd.*

Und dann kannst du, um dein Engagement zu zeigen, nochmal deine Hilfe anbieten: *Okay, Martin, wie kann ich dir dann anders helfen?*

Und jetzt bist du mitten im Coaching. Du hast geklärt, wer welchen Auftrag hat: Du berätst beziehungsweise befragst, dein Mitarbeiter muss handeln.

Jetzt müsstest du zweitens klären, welches das Ziel ist, das der Mitarbeiter erreichen will. Lass dir bei der Zielklärung Zeit. Wenn die Menschen wissen, wohin sie wirklich wollen, dann können sie auch den Weg dorthin bauen. Wenn das Ziel schließlich klar ist, dann stellst du deine konstruktiven Fragen, damit der Mitarbeiter *selbst* die Lösung findet und realisiert.«

»Und was mache ich«, wollte Maïke wissen, »wenn der Mitarbeiter sich von mir nicht helfen lassen will, das Gespräch mit mir einfach frustriert verlässt und der Konflikt zwischen beiden Kontrahenten immer stärker wird?«

»Dann«, fuhr Peter fort, »musst du warten, bis du am Zug bist, beziehungsweise bis du ein *eigenes Anliegen* hast.«

»Und was ist ein *eigenes Anliegen*?«

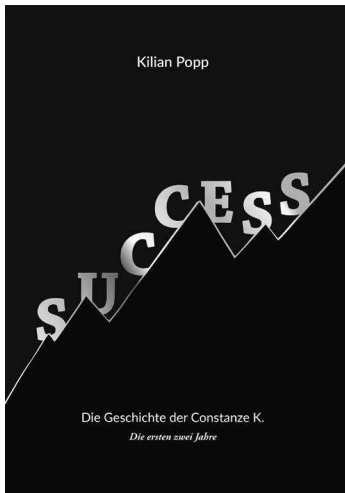
»Also«, sagte Peter, »danach muss ich aber wirklich los. »Wenn beide sich nicht mögen, aber die Arbeitsleistung nicht beeinträchtigt wird, dann hast du kein Recht einzugreifen. Wenn aber zum Beispiel der Kunde nicht mehr rechtzeitig beliefert wird oder Koalitionen im Team gebildet werden, dann sprichst du mit beiden, weil du jetzt ein *eigenes Anliegen* hast, das den *Arbeitskontext* betrifft. Thema ist also

nicht die Beziehungskiste, da bist du erst einmal nicht zuständig, Thema könnte sein *Kundenbelieferung* oder *Störung Betriebsfrieden*. Mache ihnen im Gespräch klar, dass sie dafür zu sorgen haben, dass die Arbeit einwandfrei durchgeführt wird. Ansonsten würdest du eskalieren.«

Nach dem Gespräch notierte sich Maike:

Coaching

- 1 Kläre den Auftrag: Wer muss was tun?
- 2 Definiere das Ziel: Was soll erreicht werden?
- 3 Konstruktive Fragen: Ich leite an, Lösungen selbst zu finden.
- 4 Eigenes Anliegen: Ich kann selbst handeln, wenn ich zuständig bin.



Success

Hardcover, 328 Seiten (2018)

ISBN 978-3-947517-00-8

eBook (2018)

ISBN 978-3-947517-01-5

Hörbuch (2018)

ISBN 978-3-947517-02-2

Constanze K., sechszwanzigjährige Master in Psychologie, ausgestattet mit Spitzennoten und Attraktivität, startet ihre berufliche Karriere in einem Printunternehmen. Die aus der Provinz stammende Berufseinsteigerin wird bereits am ersten Arbeitstag körperlich belastigt, erkämpft sich aber ihren Weg nach oben. Ihr erster Chef ist ihr persönlicher Gegenspieler, der vor keinem Mittel zurückschreckt: Er will sie klein und dann auch fertig machen. Schmerzliche Erfahrungen sammelt sie aber auch, als sie blockiert wird, weil sie vergaß, die entscheidenden Personen rechtzeitig und für deren Nutzen einzubinden.

Natürlich begeht sie auch den typischen Anfängerfehler: Sie vertraut Menschen viel zu schnell, ohne sich über deren wirklichen Absichten im Klaren zu werden. Der Zweifel, ob alle ihre Bemühungen um Erfolg letztendlich Sinn machen, bleibt ihr ständiger Begleiter in den ersten zwei Jahren ihrer Karriere.

KPME VERLAG

96103 Hallstadt – verlag.kpme.de – verlag@kpme.de

*Testen Sie den Status quo Ihrer Kompetenzen
aus den Bereichen
Kommunikation und Steuerung*

*Kostenfrei unter **www.kpme.de**
(Tests und Trainings)*