

Autoren-PDF zur Abstimmung und Freigabe

WISSEN FÜR DIE FÜHRUNGSPRAXIS:

Lässt sich der Mitarbeiter zu mehr Engagement bewegen?

In den zurückliegenden Ausgaben haben wir Übungsfälle zur Führungspraxis veröffentlicht. In dieser Ausgabe folgt nun ein vierter Übungsfall, den Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner zusammengestellt hat. Sie finden hier die Beschreibung des Fallbeispiels und die Übungsaufgaben. Die Übungen und Lösungsvorschläge und die bisherigen Übungsfälle sind im Internet unter www.innovative-verwaltung.de abrufbar.

Seit einigen Monaten vertritt Herr Fürstenberg die Teamleitung des IT-Bereichs. In diesem Bereich kommt es zu Engpässen. Eine vakante Stelle und eine hohe Krankheitsquote haben in den letzten Monaten zu einer angespannten Arbeitssituation im Team geführt. Doch alle packen zu, die einen mehr, andere etwas verhaltener. In diesem Team ist auch Herr Prinz als Sachbearbeiter tätig. Er ist Dipl. Betriebswirt (FH) mit einer Zusatzqualifikation. Herr Prinz ist 34 Jahre und seit drei Jahren in der Abteilung „Service“ tätig, zuvor war er in einem anerkannten Software Haus erfolgreich als Berater und Systementwickler tätig. Seine Zeugnisse weisen ihn als motivierten, hoch engagierten, kompetenten und zupackenden Mitarbeiter aus. Sein früherer Arbeitgeber hat viel in seine Qualifikation investiert. Auch in seiner neuen Funktion in der öffentlichen Verwaltung erweist sich Herr Prinz als kompetent, ergebnisorientiert und umsichtig. Er bringt die Probleme schnell auf den Punkt, findet praktikable Lösungen, hält sich an Termine – wenn es um konkrete Absprachen geht. Abgestimmte Aufträge werden gründlich und engagiert bearbeitet.

Herr Fürstenberg hat gleichwohl den Eindruck, dass dieser Mitarbeiter noch über Leistungsreserven verfügt, die er gerade in dieser angespannten Arbeitssituation deutlicher einsetzen könnte. Gleichwohl zeigt der Kollege Prinz gemessen an den Ergebnissen des Teams durchaus überdurchschnittliche Leistungen bezogen auf die Qualität und die Arbeitsmenge. Allerdings ist er nur bedingt bereit, Zusatzaufgaben zu übernehmen. In diesen Fällen weist er mit Nachdruck darauf hin, dass er mehr als ausgelastet sei. Laufen

kurz vor dem offiziellen Ende der täglichen Arbeitszeit noch Anfragen aus Abteilungen auf, dann vertröstet er die „internen“ Kunden auf den nächsten Tag. Er orientiert sich an seinen Arbeitszeiten.

Im Umgang mit den „internen“ Kunden zeigt er nicht immer die gewünschte Sensibilität. Zwar erklärt er bei Einweisungen den „Kunden“, wie sie vorzugehen haben, doch wird er bei einem verhaltenen Lerntempo seiner Ansprechpartner ungeduldig und reagiert mitunter gereizt. Es kommt häufiger vor, dass sich die „Kunden“ über seine flapsigen Bemerkungen und seine „aggressive Ungeduld“ beschwerten. Auch reagiert er schroff, wenn die gleichen und aus seiner Sicht eigentlich beantworteten Fragen immer wieder neu gestellt werden. Bei den verwaltungsinternen Schulungen für Kollegen – anteilig etwa 15 % seiner Tätigkeit – kommt es häufiger vor, dass er durch scharfe Bemerkungen vertiefende Fragen abwehrt. Insgesamt sind seine pädagogischen und fachlichen Kompetenzen unbestritten. Er eckt vor allem durch seine fordernde und von den meisten als schroff erlebte Art an.

Einige Kollegen im Team beschwerten sich über mangelnde Hilfsbereitschaft: Wenn sie – außerhalb seiner Zuständigkeiten – zu Systemfragen von ihm eine Hilfestellung erwarten, zeigt er zwar Wege auf, ist dabei aber meist mürrisch und sehr kurz angebunden. Diese Mitarbeiter empfinden sein Verhalten wenig kollegial. Einige werfen ihn vor, arrogant zu sein.

Übungen zum Fallbeispiel

Aufgabe 1: Nachdem wieder einige Klagen aus dem Seminarbereich und aus dem Kreis der Kollegen bei Ihnen aufge-

laufen sind, suchen Sie das Gespräch mit Herrn Prinz. Worauf legen Sie bei der Vorbereitung des Gesprächsablaufs mit Herrn Prinz Ihre Akzente?

Aufgabe 2: Bei einem Gespräch kommt es auch darauf an, das richtige Thema und das richtige Argument an der richtigen Stelle im zeitlichen Ablauf zu platzieren. Dabei kommt es zunächst auf den Einstieg an! Hier werden die Weichen für den weiteren Gesprächsablauf gestellt. Was wollen Sie mit dem Gesprächseinstieg erreichen und wie könnte ein gelungener Gesprächseinstieg aussehen?

Bild liegt vor

Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner ist Management-Professor an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Nordrhein-Westfalen mit den Schwerpunkten Personalwesen, Organisation und Training. Er arbeitet außerdem als Trainer und Berater.

Aufgabe 3: In dem Gespräch sprechen Sie Herrn Prinz, auf zwei konkrete die Beschwerden an. So gab es mehrfach in den zu betreuenden Abteilungen Probleme mit den Software-Programmen. „Hilferufe“ aus diesen Abteilungen liefen kurz vor Dienstende bei Herrn Prinz auf. In beiden Fällen vertröstete Herr Prinz auf den nächsten Tag. Eine weitere Beschwerde kommt von Seminarteilnehmern. Sie fühlen sich von Herrn Prinz im Seminar „vorgeführt“ und unter Druck gesetzt.

Sie können aus jeweils fünf Alternativen wählen, welche Antwort Ihnen zu sagt.

Die Übungen zu diesem Fall und Lösungsvorschläge finden Sie unter www.innovative-verwaltung.de.