

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (16): »Die Standards stimmen nicht! Zwischen Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit!« Die selbst organisierte Überlastung

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

In einem Team ist die Kundenbetreuung nach Stadtteilen (regionale Gliederung) organisiert. Der Zuschnitt der Stellen erfolgt nach Schlüsselzahlen. Die Bezirke sind so aufgeteilt, dass sich die Arbeit gleichmäßig auf die Sachbearbeiter verteilt. In regelmäßigen Abständen werden die Bezirke auf den tatsächlichen Arbeitsanfall hin angepasst. Damit sollen Verschiebungen der Arbeitslast aufgefangen werden. Das Verfahren basiert auf groben Einschätzungen. Da die Mitarbeiter über Leistungsprämien am Gebührenaufkommen beteiligt sind, gab es in den letzten Jahren kaum Veränderungen im Zuschnitt der Bezirke. Etwa 70 Prozent der Arbeiten sind im Außendienst zu leisten. Indikatoren, an denen die Leistung der Sachbearbeiter gemessen werden kann, sind die vereinnahmten Gebühren und das Abarbeiten von Ermittlungsaufträgen. Bei einem der zwölf Außendienstmitarbeiter, Herrn Pfeil, kommt es häufig zu Rückständen, die sich teilweise von selbst erledigen, meist aber durch andere Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter aufgearbeitet werden müssen. Die Unterstützung des Kollegen Pfeil durch das Team geschieht ohne große Diskussionen. Die meisten haben sich daran gewöhnt. In den Augen der Kollegen ist Herr Pfeil ein liebenswerter Kollege. Aber er gehört nicht zum Kreis der Leistungsstarken. Auch die Summe der vereinnahmten Gebühren liegt bei dem Sachbearbeiter Pfeil deutlich unter der Norm des Teams. Der Sachbearbeiter ist seit etwa drei Jahren in der Abteilung. Für viele seiner Kollegen, die ihn bei der Arbeit beobachten, ist er zu langsam, redet zu viel mit den Kunden und hört zu nett zu. Dabei ist er gewandt im Umgang, kommunikativ, kooperativ und sehr einfühlsam. Untereinander vergleichen die Sachbearbeiter ihre Ergebnisse. Es hat sich ein bislang erträglicher Wettbewerb zwischen den Sachbearbeitern entwickelt: Die Leistungsstarken kokettieren mit ihren Zahlen und diese Zahlen stehen auch für den Status des Einzelnen im Team. Man vergleicht die Umsätze und die Anzahl der erledigten Aufträge. Allerdings ist in den letzten Jahren die vorgegebene Schlagzahl deutlich erhöht

worden, sodass der gesunde Leistungswettbewerb in Leistungsstress abzudriften droht. Die guten Leistungsergebnisse des Spitzenteams werden mehr und mehr als Norm gesetzt. Gemessen an den Indikatoren zeigt der Sachbearbeiter Pfeil weit unter dem Durchschnitt liegende Werte. Die Leitung beauftragt Herrn Gingold, sich einmal um dieses Sachgebiet und vor allem um den Sachbearbeiter Pfeil zu kümmern.

Der Freiheitsgrad in der Aufgabengestaltung ist für die Sachbearbeitung sehr hoch. Eine tägliche Arbeitskontrolle gibt es nicht. Die Kontakte mit der Führung beschränken sich vor allem auf regelmäßig stattfindende Dienstbesprechungen und Rücksprachen. Mitunter geht es auch um das Abklären von Beschwerden. Für die Sachbearbeiter gilt der Grundsatz: Eigenkontrolle statt Fremdkontrolle.

Der »Rührpudding«: Eine Endlos-Schleife

Die durch die Indizes dokumentierte Leistung von Herrn Pfeil stimmt nicht. Alle anderen Teammitglieder schneiden deutlich besser ab. Für Herrn Gingold stellt sich die Frage: »Woran es liegt, dass die Leistungsergebnisse bei Herrn Pfeil so bescheiden ausfallen?« Immerhin setzte sich Herr Pfeil vor zwei Jahren in einem Auswahlverfahren souverän durch. Ein erstes Gespräch hat Herr Gingold bereits mit Herrn Pfeil geführt. In diesem Gespräch war Herr Pfeil sehr angespannt und auf Abwehr eingestellt. Das zeigte sich vor allem auch an seiner Körpersprache. Seine Argumentation war schlicht, aber ehrlich und ohne Finessen gemeint: Er arbeite und experimentiere ständig an einer Verbesserung seiner Leistung. An seinem Einsatz könne es nicht liegen! Doch der Erfolg wolle sich einfach nicht einstellen. Dabei habe er selbst ein großes Interesse daran, dass die Umsätze stimmen. Auch er könne eine Leistungszulage gut gebrauchen. Aus Gesprächen mit den Kollegen wisse er, dass er länger als die anderen arbeite und dumm sei er ja auch nicht. Er habe viel darüber nachgedacht, wie er seine Leistungen steigern könne, und er habe die Ursache ausmachen können, warum er gegenüber den anderen so schlecht abschneide. Er habe seinen Bezirk mit den anderen verglichen und seine Recherche belege, dass er mit seinem Bezirk die schwierigste Aufgabe zu schultern habe. Für ihn liege die Lösung auf der Hand: Er wolle einen anderen Bezirk zugewiesen bekommen – etwa den des Kollegen Mummert. Dann könne er zeigen und beweisen, was in ihm steckt. Immerhin nehme auch sein Selbstwertgefühl Schaden. Alternativ sehe er nur noch eine weitere Möglichkeit: Die Bezirke müssten den tatsächlichen

Entwicklungen angepasst werden – und dazu gehören nicht nur Zahlen, sondern auch Qualitäten wie etwa Schwierigkeitsgrad im Umgang mit Kunden etc.

Herr Pfeil trug seine Argumentation überzeugend vor und an einer Reihe von Beispielen unterlegte er seine Thesen. Doch Herr Gingold ist grundsätzlich gegen »schnelle Lösungen«. Denn in seiner Eigenschaft als Führungskraft hat er oft erfahren müssen, dass die »schnelle Lösung« zwar häufig plausibel erscheint, dann aber meist doch zu kurz greift. Sicherlich wäre es auf den ersten Blick eine schnelle Lösung, einen Personalwechsel in der Zuweisung der Bezirke vorzunehmen. Auf den zweiten Blick ist dieser Weg kompliziert, riskant und in jedem Fall ein massiver Eingriff in das soziale System.

Aber Herr Gingold hat gelernt, aktiv zuzuhören. Was ihm in diesem Fall als Einzelfalllösung ungeeignet erscheint, nimmt er als einen interessanten Denkanstoß. Für das anstehende Problem sieht er in diesem Ansatz geringe Chancen zum Besseren. Auch wenn er nicht daran glaubt, dass sich mit einem Wechsel des Bezirks der Erfolg bei Herrn Pfeil einstellt, ist der Arbeitsplatzwechsel aus vielen Gründen insgesamt ein interessanterer Ansatz. Daher wird Herr Gingold die Vor- und Nachteile eines »job rotation« zunächst einmal für sich erarbeiten und dann mit dem Team diskutieren. Doch das ist eine Frage, die er sich auf Wiedervorlage legen wird. Im Gespräch mit Herrn Pfeil will er diesen Weg nicht weiter gehen.

Herr Gingold vermutet die Probleme bei Herrn Pfeil an anderer Stelle. Aber es war schwer, Herrn Pfeil auf einen anderen Weg zu lenken. Beharrlich kam Herr Pfeil in diesem Gespräch immer und immer wieder auf die schnelle Lösung zurück und er weigerte sich, weitere Möglichkeiten in Betracht zu ziehen. Herr Pfeil ließ noch nicht einmal im Ansatz die Bereitschaft erkennen, auch andere Varianten zu diskutieren. Die Argumentation drehte sich im Kreis. Das bereits Gekannte und Gesagte wurde immer wieder neu gerührt und gerührt, aber es zeichnet sich keine Lösung ab. Das Gespräch bewegte sich auf der Stelle. Ein verbaler Rührpudding. Herr Pfeil klebte förmlich an dieser fixen Idee »Bezirk« und ließ keine weiteren Alternativen zu. Jeder neue Versuch wurde von Herrn Pfeil sehr schnell mit dem stereotypen Hinweis ausgebrems: »Es liegt am Bezirk!« und Herr Pfeil ließ die Aufforderung folgen: »Geben Sie mir die Chance und ich werde es Ihnen beweisen! Haben Sie Vertrauen in meine Potenziale!« Am Ende dieser Endlosschleife war Herr Gingold geschafft. Für das jetzt anstehende Gespräch weiß Herr Gingold, dass er einen anderen Ansatz suchen muss. Eines ist Herr Gingold auch klar geworden: Er war in dieses erste Gespräch ohne große Vorbereitung gegangen. Das war ein Fehler. Daher besinnt sich Herr Gingold zurück auf den Gesprächszyklus. Das nächste Gespräch wird anders verlaufen,

und er wird sich auf dieses Gespräch besser vorbereiten. Aber wie?

I. Vorbereitungsphase

Zunächst orientiert sich Herr Gingold an den fünf Schritten innerhalb der Vorbereitungsphase. Eine gute Vorbereitung ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Interaktion. Die Vorbereitung beginnt mit der *Auftragsanalyse*. Die erste Frage, die sich Herrn Gingold stellt, zielt auf seine Rolle in diesem Gespräch: Handelt es sich bei dem anstehenden Gespräch um ein Kritikgespräch oder eher um eine Coaching-Gespräch? Die Leistungen von Herr Pfeil sind schwach. In der freien Wirtschaft stünde Herr Pfeil wohl bald auf der Kündigungsliste. Man kann die enttäuschten Erwartungen aber auch differenzierter angehen. Menschliche Leistung ist das Resultat aus Motivation, Können, Fertigkeiten und Einstellungen. Fehlt es an der Motivation und/oder stimmt die Einstellung zur Arbeit nicht, dann könnte ein ernstes Wort zur richtigen Zeit Herrn Pfeil veranlassen, seine Einstellung und seine Leistungsbereitschaft zu überdenken. Eine klare Ansage in einem Kritikgespräch: »So geht das nicht weiter mit Ihren Leistungen!« Das erste Gespräch mit Herrn Pfeil hat erkennen lassen, dass dies ein völlig verfehelter Ansatz wäre. Denn Herr Pfeil ist motiviert und denkt sehr differenziert über seine Leistung nach. Er will erfolgreich sein, aber es gibt in seinem Verhalten ein noch nicht identifiziertes Hindernis auf dem Weg zum Erfolg. Alles deutet somit darauf hin, dass Herr Gingold in der Rolle des Coachs diese Herausforderung angehen sollte. Für Herrn Gingold ist der Weg daher vorgezeichnet: Er ist ein Coach, der gemeinsam mit Herrn Pfeil daran arbeiten wird, um diese Erfolgsbarriere zu identifizieren. Das hat mit Anweisungen oder klugen Worten wenig zu tun. Hier muss gearbeitet und um den richtigen Weg gemeinsam gerungen werden.

Zielanalyse: Aus seiner Rolle als Coach heraus leitet Herr Gingold das Ziel für das kommende Gespräch ab: »Wir wollen in diesem Gespräch gemeinsam herausfinden, wie Herr Pfeil erfolgreicher werden kann.« Dabei liegt die Lösung bei Herrn Pfeil. Das bedeutet, dass Herr Gingold alles vermeiden wird, was auf Ratschläge, Ermahnungen (»Nun reißen Sie sich einmal zusammen!«) oder auf Vorwürfe hinausläuft. Als Teamchef ist er gefordert, Impulse zu geben, damit Herr Pfeil seinen Weg findet. So sieht er seine Rolle als Coach in diesem Gespräch.

Adressatenanalyse: Herr Pfeil lässt in seiner Arbeit eine hohe Motivation erkennen und er will auch erfolgreich sein. Das sind für Herrn Gingold als Coach optimale Voraussetzungen. Herr Pfeil ist fachlich hervorragend qualifiziert, und er lässt immer wieder in der täglichen Arbeit erkennen, dass er sein Fachgebiet beherrscht, kreative Lösungen findet und sich fundiert und alles andere als oberflächlich mit seiner Arbeit aus-

einandersetzt. Er scheint motiviert zu sein, hat die richtigen Umgangsformen, setzt auf Ausgleich. So gesehen ist er eine ideale Besetzung für diesen Job. Warum aber gelingt es ihm nicht, sich im Leistungsfeld der anderen zu bewegen?

Herr Pfeil hat erkennen lassen, dass er unter seinen Leistungen leidet. Hier sieht Herr Gingold seine Chance als Coach. Denn Leistungsvermögen und Leistungsbereitschaft sind zentrale Pfeiler für den Erfolg. Napoleon, ein Kenner für Talente, wusste, dass Erfolg auf einer weiteren Säule ruht. Er nannte es Fortune. Obwohl Fortune sich schwer fassen lässt, ist es dennoch im Lebenslauf gut zu identifizieren. Dieser wohl schwer exakt und damit nachprüfbar Erfolgsfaktor liegt wahrscheinlich zwischen den Einstellungen und Fertigkeiten eines Menschen: Das Richtige zum richtigen Zeitpunkt am rechten Ort antreffen und aktiv angehen. Fortune hat viel mit Intuition zu tun. Doch bei Herrn Pfeil braucht Herr Gingold nicht ganz so weit auszuholen. Hier sind die Zusammenhänge überschaubarer als im Bereich etwa des Top Management. Daher wird Herr Gingold sich auf die Einstellungen und vor allem auf die Fertigkeiten, also auf die Frage konzentrieren, wie Herr Pfeil seine an sich fundierten Kenntnisse umsetzt. Herr Gingold vermutet, dass der Misserfolg von Herrn Pfeil einen Namen hat: Er sieht das Problem in Herrn Pfeils Arbeits- und Selbstorganisation, statt in dem von diesen betreuten Bezirk. Für diese Annahme sprechen einige Beobachtungen: So lässt sich Herr Pfeil viel zu häufig von wichtigen Dingen ablenken, etwa wenn andere ihn um etwas bitten. Auch nimmt Herr Pfeil offensichtlich seine Misserfolge nicht einfach so hin. In seiner Tätigkeit muss er unverkrampft mit großem Selbstvertrauen auftreten. Vielleicht liegt hier ein weiterer Schlüssel zum Erfolg: Wer mehr erreichen will, als er erreicht und wer sich, wie Herr Pfeil, mit seinen Kollegen misst, dessen Selbstwertgefühl kann Schaden nehmen. So gesehen ist es verständlich, dass Herr Pfeil seinem Misserfolg einen Namen gibt: »Bezirk!« Diese Erklärung des Misserfolgs entlastet sein Selbstwertgefühl: »Ich bin ja gut, aber die Umwelt meint es nicht gut mit mir!« Das alles macht die Arbeit von Herrn Gingold nicht leicht: Er will das angeschlagene Selbstwertgefühl von Herrn Pfeil auf keinen Fall durch eine logische Abfolge von Argumenten weiter schwächen. Auf der anderen Seite muss er diesen Abwehrmechanismus »knacken«, um in der Sache weiter zu kommen.

Selbstreflexion: Herr Gingold nimmt sich vor, in dem Gespräch keine Ratschläge zu geben, sondern geduldig und aktiv zuzuhören, und alles zu vermeiden, was als Mahnen, Drohen oder Belchren ausgelegt werden könnte. Er muss in diesem Gespräch an den Erfolg von Herrn Pfeil glauben. Seine mentale Programmierung ist daher ergebnisorientiert: »Wir finden gemeinsam die Lösung zum Erfolg!« Die Einstellung muss auf beiden Seiten stimmen. Herr Gingold lässt daher keine

Zweifel bei sich aufkommen. Er setzt auf Vertrauen. Das ist nicht immer ganz so selbstverständlich, wie es auf den ersten Blick scheint: Denn Außendienstmitarbeiter stehen in einem latenten Verdacht, sich nicht dort unbedingt aufzuhalten, wo die Arbeit anfällt und wo sie gebraucht werden. Dieses negative Menschenbild will Herr Gingold bei sich erst gar nicht aufkommen lassen. Gleichwohl spürt auch Herr Gingold den Druck im System: Was der eine Mitarbeiter nicht erwirtschaftet, muss ein anderer zusätzlich schultern. Das führt zu einem gruppendynamischen Druck, dem auch Herr Gingold ausgesetzt ist.

Situationsanalyse

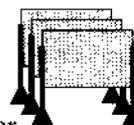
Bei ihrem letzten Gespräch haben sich Herr Gingold und Herr Pfeil auf einen Termin am Donnerstagnachmittag im Besprechungsraum des Teams verständigt. Dort ist die Ausstattung wie Metaplan-Tafeln, Flipchart und eine weitere Medienausstattung vorhanden. Das ist für Herrn Gingold wichtig. Aus der Verkaufspsychologie weiß er den Leitsatz zu schätzen: »Mit dem Bleistift verkaufen!« Selbst mit dieser einfachen Ausstattung lassen sich Probleme und Abläufe sehr gut visualisieren und auf diesem Weg wird das Gespräch strukturiert. Mit Rückgriff auf diese Hilfen will – und wird – Herr Gingold die so ärgerlichen Endlosschleifen in der Diskussion vermeiden. Er setzt daher auf die Mind-Map-Methode und/oder dem Brainstorming mit Kartenabfrage und weiteren unterstützenden Medien. Die Zeit hierfür haben sich beide Gesprächspartner im Vorfeld eingeplant. Von Herrn Pfeil weiß Herr Gingold, dass er mit dieser Methode vertraut ist und damit auch umgehen kann. Erst vor wenigen Wochen hat er auf einer der regelmäßig statt findenden Dienstbesprechungen unter TOP »Lernprozesse im Team« über ein von ihm besuchtes Seminar »Visualisierung in Besprechungen: Auf das Auge setzen!« begeistert berichtet und eingefordert, man solle auch im Kollegenkreis bei Dienstbesprechungen und bei der Steuerung von Projekten diese Hilfen stärker nutzen.

Werkzeuge der Meta-Plan Technik

Karten (verschiedene Formate haben unterschiedliche Signalfunktionen z.B. Rechtecke zur Ideensammlung, Farben, "Wolken" zur Zusammenfassung, etc.)



Stellwände



Papierbögen

Filzschreiber



Nadeln

Kleber

(Anmerkung: Metaplan-Koffer)



Schere

Metaplan/Bild 1

II. Gesprächsstrategie

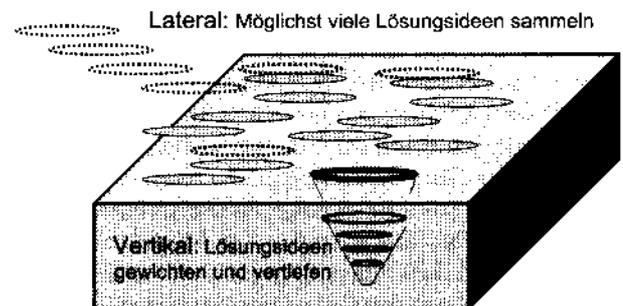
Bislang endeten die Gespräche mit Herr Pfeil in der Sackgasse »Bezirk«. Diese Gespräche waren ineffektiv und führten in der Sache nicht weiter. Herr Pfeil beharrte in diesen auf seinen sehr eng begrenzten Standpunkt und war so überzeugt von seiner Erklärung, dass er sich nicht auf andere Lösungswege einlassen wollte. Wie aber kann Herr Gingold bei dem jetzt anstehenden Gespräch das ständige Umrühren bereits genannter Argumente und die verbalen Endlos-Schleifen vermeiden? In seiner Reflexion des ersten Gesprächs stößt Herr Gingold auf zwei Stolpersteine, die er in jedem Fall im Auge behalten will: Herr Gingold wird sich in diesem Gespräch auf den Tunnelblick von Herrn Pfeil (»Ich Armer, ich habe den schlechtesten Bezirk als Neuer bekommen!«) und die schnelle Lösung (»Ein besserer Bezirk löst alle meine Probleme!«) nicht mehr einlassen. Die mentale Sackgasse, in der die schnelle Lösung »Bezirk« führte, basiert auf dem vertikalen Denken im Unterschied zum lateralen Denken. Der »Bezirk« ist für Herrn Pfeil das Zauberwort – und vielleicht Teil eines Verdrängungsmechanismus, um alle Probleme zu lösen. Mit diesem Begriff verkürzt sich die Problemanalyse auf diesen einzigen von vielen anderen denkbaren Lösungswegen. Dagegen steht das laterale Denken und Vorgehen: In der ersten Phase dieses Ansatzes werden möglichst viele denkbare Ursachen unkommentiert gesammelt, statt auf den ersten Aspekt gleich vertiefend einzugehen. Als Methode bietet sich in dieser Phase die Ideensammlung an, wie sie etwa im Brainstorming erfolgreich angewandt wird. Ihr Ziel ist es, möglichst viele Gedanken und Ideen zu sammeln. Jede Idee, die zur Lösung führen könnte, sollte genannt und dokumentiert werden, mag eine Idee auf den ersten Blick auch noch so abwegig sein. Denn eine geäußerte Idee ist häufig der Impuls für das »Gebären« vieler weiterer Ideen. Daher ist in dieser Phase auch alles zu vermeiden, was auf eine Wertung hinaus läuft. Eine Bewertung würde den Gedankenfluss hemmen und weitere Assoziationen blockieren. Nach dieser Phase der Ideengewinnung kann dann eine Systematisierung der Begriffe folgen. In einem weiteren Schritt folgen dann erste Bewertungen.

Für das Gespräch setzt Herr Gingold auf sieben konzeptionelle Akzente:

1. Herrn Pfeil in seinem Bedürfnis und Willen bestärken, selber aktiv die Situation in die Hand zu nehmen und zu verbessern. Die Leitidee: Die Leistungen lassen sich verbessern. Wir müssen den richtigen Weg finden.
2. Auf die Bereitschaft von Herrn Pfeil einwirken, möglichst viele Ideen und Gedanken gemeinsam mittels Brainstorming und Kartenabfragen zu finden (laterales statt vertikales Vorgehen!).

3. Sammeln, visualisieren und dokumentieren der Ideen.
4. Zusammenfassen und systematisieren der Ideen.
5. Gewichten und bewerten der einzelnen Lösungswege.
6. Erörtern und vertiefen der Erfolg versprechenden Lösungsideen.
7. Handlungskonzepte ableiten und auf Aktionen verständigen.

Vertikales und laterales Denken



Meinert Bild 2

Diese Abfolge ist Herr Pfeil nicht unbekannt. Begeistert hat er von seinem Seminar »Visualisierung« berichtet und aufgezeigt, wie effektiv man für Problemlösungen die Kartenabfrage und die Dokumentation auf der Meta-Plan-Stellwand nutzen und systematisieren kann. Für Herr Gingold stellt sich die Frage, wie er Herrn Pfeil für diese Medien in einem Zweiergespräch gewinnen kann.

III. Gesprächsintention

Jedes Gespräch ist ein Unikat und hat somit seine eigene Dynamik. Doch es gibt eine Grundstruktur, die bei allen Gesprächen vergleichbar ist: Es beginnt mit dem Einstieg. Auf diesen Einstieg kommt es an! Der Einstieg entscheidet, welchen Verlauf ein Gespräch nimmt. Hier werden die Weichen gestellt. Die Ziele des Einstiegs reichen von dem Herausstellen von Gemeinsamkeiten, über das Signalisieren der Kompetenz bis hin zur Einstimmung auf die Thematik. Ein Ziel der Einstiegsphase überstrahlt aber alle anderen: Es gilt, den Gesprächspartner physisch und psychisch dort abzuholen, wo er steht.

Bevor das erste Wort gewechselt wird, werden bei jeder Begegnung schon viele Botschaften gesendet. Eine Begegnung beginnt mit der Körpersprache, der Bewegung im Büroraum bis hin zum Handschlag. Es folgen die so wichtigen ersten zehn Worte der Begegnung und dann die Hinführung auf das Anliegen des Gesprächs.

Worauf Sie beim Gesprächseinstieg achten sollten!



Viele verkürzen diese hohe Kunst der Begegnung auf Dominanzgesten und Formalismen. Dann begnügt man sich mit Statusallüren wie etwa:

- auf das Anklopfen betont langsam mit einem »He-rein« zu reagieren,
- bei Eintreten des Besuchers den vorliegenden Unterlagen mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen als dem Gast,
- konzentriert in den Unterlagen ohne aufzublicken weiter zu blättern,
- mit einer kurzen Geste auf den Besucherstuhl vor der Schreibtischplatte zu weisen.

Es folgen dann die bekannten und üblichen Ritualen und Floskeln (z. B. «Wie geht es Ihnen? ... Gut! ... Ihrer Frau? ... Schlecht! ... Den Kindern? ... Schlecht! ... Na gut, dann kommen wir zur Sache ...!»).

Um Herrn Pfeil dort abzuholen, wo er steht, gibt es viele Wege und kleinere Umwege. Herr Pfeil ist begeisterter Fußballer. Hier könnte Herr Gingold nach den ersten zehn Worten der Begegnung anknüpfen. So wird Interesse an der Person signalisiert und Aufmerksamkeit geweckt. Herr Pfeil sollte erkennen und erleben, dass er zunächst als Person gesehen wird, und erst nachgeordnet als Funktionsträger. Gelingt die Phase des »warming-up«, besteht eine reale Chance, dass sich Herr Pfeil auf das Gemeinsame und das Verbindende einlässt. Dagegen stehen Rechtfertigungen und Widerstände. In seiner Rolle als Coach wird Herr Gingold daher alles vermeiden, was auf Kontrolle und Zurechtweisung hinweist. Er will auf keinen Fall ein Schiedsrichter im Leistungsvergleich sein (»Sehen Sie sich doch einmal an, was andere leisten!« »Von Ihnen erwarte ich mehr!« »Sie können doch nicht erwarten, dass andere ständig Ihre Arbeit erledigen!«). Herr Gingold versteht sich als Coach und daher ist es sein erklärtes Ziel, die Weichen bereits in den ersten Augenblicken der Begegnung so zu nutzen, um Abwehrmechanismen und Rechtfertigungsrituale erst gar nicht aufkommen zu lassen. Das gemeinsame Ziel steht im Vordergrund. Als Coach tritt Herr Gingold auf Augenhöhe mit Herrn

Pfeil zusammen. Hierarchische Zuordnungen treten dabei in den Hintergrund. Hinter diesen Gedanken steht ein zentraler Leitsatz der Führung:

Aufgabe einer Führungskraft ist es, auf Erfolgserlebnisse für die Teammitglieder hinzuwirken! Führungskräfte sind Dienstleister für das Team!

Bei seinem letzten Gespräch hatte Herr Gingold mit einem Monolog begonnen. Er lobte die Zusammenarbeit, lobte das Engagement und das fundierte Fachwissen. Seine Absicht war edel. Aber gut gemeint, ist eben nicht auch gut gemacht. Mit diesem etwas länger ausgefallenen Statements wollte Herr Gingold Herrn Pfeil beruhigen, auf ihn einwirken und vor allem wollte er signalisieren, dass er ihn grundsätzlich für einen engagierten und tüchtigen Mitarbeiter hält. Daher bediente sich Herr Gingold der ihm geläufigen Rituale beim Einsteig: »Ich schätze Sie sehr. Ich habe Sie als einen freundlichen, teamorientierten und kompetenten Kollegen kennen- und schätzengelernet ...« In dieser Tonlage folgte ein Satz dem anderem. Was Herr Gingold sagte, sagte er in voller Überzeugung, und er »monologisierte«, was er auf dem Herzen hatte. Aber die Botschaft kam bei Herrn Pfeil offensichtlich nicht in der intendierten Form an. Was Herr Gingold sagte, überhörte Herr Pfeil, interpretierte das Gesagte sehr kritisch und er wartete mit stiller Ungeduld auf den zwangsläufig kommenden Donnerschlag. Offensichtlich hörte Herr Pfeil weniger auf die wohlgesetzten freundlichen Worte. Er überhörte die netten Worte des Herrn Gingold, um sich auf das zu konzentrieren, was zwangsläufig folgen wird und mit dem Wort »Aber« eingeleitet wird. In ähnlichen Situationen hatte Herr Gingold in den letzten Jahren nicht anders gedacht und gehandelt. Die Worte vor dem »Aber« schienen ihn unbedeutet, wenn auch absichtsvoll. Denn nette Worte lullen ein, lassen einen unvorsichtig werden. Daher konzentrierte er auf das obligatorische *Aber*. Und so kam es dann auch. Herr Pfeil hatte sich nicht getäuscht. Als Herr Gingold noch einmal die vielen netten, aber aus Sicht von Herrn Pfeil belanglosen Worte zusammenfasste » Ich bin mit Ihnen zufrieden als Mitarbeiter und Kollege, *aber* mit Ihren Leistungen können Sie selbst nicht zufrieden sein!« Da war es also das erwartete *Aber* und das war der Punkt, ab dem Herr Pfeil hellwach auf jedes Wort achtete. Diesen Fehler will Herr Gingold bei dem jetzt anstehenden Gespräch nicht noch einmal machen. Ein Bild aus dem Sport soll ihm dabei helfen! Er denkt an ein Ballspiel. Dort kommt es auf einen schnellen Wechsel des Balles an! Dieses Ballspiel der Worte verhindert die Monologe und aktiviert den Gesprächspartner. Es gilt daher, Herrn Pfeil möglich schnell ins Gespräch ein-

zubeziehen. Die Lösung für Herrn Gingold lautet: mit Fragen aktivieren. Mit Fragen kann man Brücken bauen, mit Fragen kann aber auch den Gesprächspartner blocken und ihn verstören. Auf vielen Rhetorik-Seminaren war daher auch die Kunst die richtige Frage zum richtigen Zeitpunkt jeweils ein wichtiger Themenschwerpunkt. Daher will Herr Gingold das Gespräch mit einer Frage beginnen, etwa mit einer der folgenden:

- Wie fühlen Sie sich, Herr Pfeil? ... Schlecht! ... Wollen Sie das ändern? ... Ja! ... Dann lassen Sie uns gemeinsam nach Lösungen suchen. ...

oder

- Wollen Sie Erfolg haben? ... Ja! ... Dann wollen wir gemeinsam nach einer Lösung suchen.

und/oder

- Was macht einen Kollegen in diesem Job erfolgreich? Ich schlage vor, wir nutzen die Karten und jeder schreibt auf die Karte, was ihm spontan einfällt. Herr Gingold rechnet damit, dass Herrn Pfeil absichtsvoll nichts anderes einfallen wird als der Wechsel des Bezirks. In diesem Fall sieht sich Herr Gingold als Impulsgeber und Moderator gefordert.

Seine Überlegungen für das anstehende Gespräch bringt Herr Gingold auf 12 Kernsätze:

1. Auf die Einstimmung kommt es an! Ich gehe positiv in das Gespräch mit Herrn Pfeil. »Es gibt eine Lösung des Problems und wir finden gemeinsam diese Lösung!«
2. Der Einstieg muss stimmen! Auf eine offene und einladende Gestik und Mimik kommt es bei der Begrüßung an. Ich stimme Handschlag und Augenkontakt aufeinander ab. Ich vermeide eine flüchtige Begrüßung, gehe Herrn Pfeil entgegen und verweile einige Augenblicke bei der Begrüßung.
3. Ich achte auf die ersten zehn Worte! »Positive Worte« sind wirkungsvoller als negative!
4. Ich vermeide Einstiegsmonologe und suche die Interaktion, durch aktivierende Fragen und durch den Einsatz einer Kartenabfrage und eines Brainstorming!
5. Wir setzen auf ein laterales Vorgehen und vermeiden eine verfrühte vertikale Vertiefung einzelner Aspekte.

6. Wir strukturieren und organisieren anhand der Kartenabfrage gemeinsam den Gesprächsablauf nach Wichtigkeit, Zeitbedarf und Reihenfolge. (Hinführungsphase)
7. Wir fassen gemeinsam die in den einzelnen Punkten erzielten Teilergebnisse zusammen und gehen erst dann zu dem nächsten Punkt über.
8. Wir visualisieren den Gesprächsablauf durch die uns zur Verfügung stehenden Medien wie Stellwand, Flipchart, Karten und Aufzeichnungen.
9. Ich aktiviere Herrn Pfeil durch rhetorische Fragen, durch Rückfragen, und achte darauf, dass sein Gesprächsanteil in dieser Diskussion angemessen ist.
10. Ich vermeide eine zu hohe Informationsdichte und achte auf eine rhythmische Abfolge von Spannungs- und Entspannungsphasen im Gesprächsablauf.
11. Appelle an das Gefühl sind wirkungsvoll. Aber: Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand. Ich achte und beachte bei der Abfolge der Argumente auf die rationale und emotionale Ebene!
12. Zum Abschluss des Gesprächs halten wir gemeinsam fest, wer was wann zu tun hat!

IV. Nachbereitung

In dem Gespräch ist es Herrn Gingold gelungen, Herrn Pfeil zu aktivieren. Das Ergebnis des Gesprächs war auch für Herrn Gingold verblüffend: Offensichtlich waren die Qualitäts-Standards von Herrn Pfeil zu hoch gesetzt. Er suchte auch dort eine hohe Genauigkeit, wo diese nicht gefordert war. Der damit verbundene erhöhte Aufwand stand in keinem Verhältnis zum Ergebnis. Die Pareto-Formel (wonach wir 80 % unserer Aufgaben mit 20 % Aufwand erledigen, aber ein Vielfaches aufwenden müssen, um die letzten 20 % zu bearbeiten) lässt sich auf viele Probleme in Herrn Pfeils Arbeitsfeld übertragen. Er verliert sich offensichtlich in Aufgaben, die weder wichtig noch dringlich sind. Herr Pfeil ist Perfektionist und kann häufig nicht im richtigen Augenblick loslassen. Zur Vertiefung dieses Weges wird Herr Pfeil ein Seminar »Arbeitsorganisation und Arbeitstechniken« besuchen und bei dem Kollegen Herrn Meyer für zwei Wochen hospitieren.