

Bildnachweis: Foto © SeanPrior / clipdealer.com

- PDF-Datei nur für den privaten Gebrauch
- PDF-Datei ist mit digitalem Wasserzeichen versehen
- Weitergabe der PDF-Datei an Dritte ausdrücklich nicht gestattet

Assessment-Center-Training 15 Szenarien für Mitarbeitergespräche

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Vorbereitung und für Ihr Assessment-Center

Christian Püttjer und Uwe Schnierda

So können Sie trainieren

Schritt 1:

Lesen Sie ein Übungsszenario mit angehängten Lösungshinweisen durch. Unter anderem warten diese Szenarien auf Sie:

- Beispiel 1 "Interkulturelle Kompetenz"
- Beispiel 2 "Abschlusssicherheit"
- Beispiel 3 "Karriereentwicklung"
- Beispiel 4 "Neu im Team"
- Beispiel 6 "Kundenorientierung im Service"
- Beispiel 7 "Leistungseinbruch"
- Beispiel 9 "Dienst nach Vorschrift"
- Beispiel 12 "Kollegenbeschwerden"
- Beispiel 14 "Von Teamleiter zu Teamleiterin"
- Beispiel 15 "Feindseligkeit unter Kollegen"

Schritt 2:

Skizzieren Sie stichwortartig eigene Gesprächsstrategien für ein anderes Übungsszenario mit Lösungshinweisen (30 Minuten Vorbereitungszeit pro Gespräch).

Schritt 3:

Machen Sie sich anschließend mit den entsprechenden Lösungshinweisen vertraut:

- "So können Sie vorgehen" und
- "Mit diesen Reaktionen müssen Sie rechnen".

Schritt 4:

Modifizieren Sie Ihre Vorgehensweise. Idealerweise spielen Sie einzelne Übungsszenarien mit Freund/-in oder Bekanntem/-er mehrmals durch. Häufig werden für die Durchführung der Mitarbeitergespräche im Assessment Center 20 Minuten angesetzt. Halten Sie den Zeitrahmen ein und setzen Sie sich für Ihre Führungskommunikation konkrete Übungsziele, beispielsweise

- „den Mitarbeiter seine Sicht schildern lassen“,
- „die Mitarbeiterin eigene Lösungsvorschläge machen lassen“ oder
- „den trotzig-schweigsamen Mitarbeiter zum Reden bringen“ oder
- „die wütende Mitarbeiterin zurück auf die Sachebene holen“.

Schritt 5:

Bearbeiten Sie weitere Übungsszenarien und nutzen Sie auch die vielen Anregungen und Hinweise aus der Checkliste, die Sie direkt im E-Learning Mitarbeitergespräch als separate PDF-Datei herunterladen können.

15 Szenarien für Mitarbeitergespräche Übersicht

1. Interkulturelle Kompetenz.....	4
2. Abschlussicherheit.....	7
3. Karriereentwicklung.....	10
4. Neu im Team.....	13
5. Fehlzeiten	16
6. Kundenorientierung im Service	19
7. Leistungseinbruch	22
8. Offene Fehlerkultur.....	25
9. Dienst nach Vorschrift.....	28
10. Integrationsprobleme.....	31
11. Sonderaufgabe Bereichspräsentation	34
12. Kollegenbeschwerden	37
13. Privates Surfen.....	40
14. Von Teamleiter zu Teamleiterin.....	43
15. Feindseligkeit unter Kollegen.....	46

1. Interkulturelle Kompetenz

Sie sind Abteilungsleiter/-in Kundenservice in einer internationalen Handelsgruppe. Zu Ihren Aufgaben gehören sowohl die Sicherstellung des erfolgreichen operativen Betriebes wie auch die Weiterentwicklung der Abteilung.

Einen besonderen Stellenwert hat dabei die Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Daher haben Sie Ihre Teamleiter gebeten, Optimierungspotentiale aufzuspüren und Ihnen konkrete Maßnahmen aufzuzeigen.

Aus dem Team von Frau Fernandez ist bisher nur sehr wenig an Verbesserungen vorgeschlagen worden. Eigentlich hatten Sie sich gerade von diesem Team viel versprochen, da dort Mitarbeiter aus mehreren Nationen, u.a. China, Polen und Marokko tätig sind, die auf zukünftige Leitungsaufgaben in ihren Heimatländern vorbereitet werden. Um dem Ausbildungscharakter dieses Teams Rechnung zu tragen haben Sie es personell etwas besser ausgestattet als die anderen Teams. Freiräume für die Identifikation von Optimierungsmöglichkeiten sollten also vorhanden sein.

Frau Fernandez ist eine resolute Teamleiterin, der Sie bei der Bewältigung des Tagesgeschäftes voll vertrauen. Sie selbst erleben sie als sehr freundlich und zugänglich. Daher haben Sie sich auch für Frau Fernandez als Teamleiterin entschieden.

Manchmal geht aber ihr Temperament mit ihr durch und es kann auch etwas lauter werden. Damit scheint Herr Wu, ein Chinese, Schwierigkeiten zu haben. Er hat um Versetzung in ein anderes Team gebeten. Sie möchten ihn allerdings im Team von Frau Fernandez halten, da sie dort auch spezielle Produktschulungen für zukünftige Service-Manager konzentrieren.

Sorgen Sie dafür, dass Frau Fernandez Herrn Wu wieder ins Team integriert und steigern Sie bei Frau Fernandez das Interesse an der aktiven Mitarbeit im Optimierungsprojekt.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	Freundliche und wertschätzende Begrüßung Ihrer Mitarbeiterin Frau Fernandez.	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Fernandez beginnt sofort, sich über die Zusammensetzung des Teams zu beschweren. - Frau Fernandez beklagt schwierige Mitarbeiter.
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Es gab bisher nur wenige Verbesserungsvorschläge aus dem Team von Frau Fernandez. - Das Teamzusammensetzung ist von Ihnen so gewollt, um Schulungen für zukünftige Multiplikatoren effektiv durchführen zu können. - Die Weiterentwicklung der Abteilung hat einen hohen Stellenwert. - Aufgrund der Teamstärke ist Zeit für Sonderaufgaben - Herr Wu hat um Versetzung gebeten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Fernandez behauptet, dass es Verbesserungsvorschläge gibt, sie diese aber noch prüfen muss. - Frau Fernandez beschuldigt die Mitarbeiter der Faulheit. - Frau Fernandez möchte das Team anders zusammensetzen. - Frau Fernandez sieht in Herrn Wu einen Minderleister.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Neben den operativen Aufgaben ist Frau Fernandez auch für die Weiterentwicklung des Teams verantwortlich. - Der Auftritt von Frau Fernandez muss dem persönlichen und kulturellen Hintergrund der Teammitglieder angepasst werden. - China ist ein wichtiger Markt, Herr Wu wird gebraucht. - Der Erfolg von Frau Fernandez wird an der Teamperformance gemessen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitarbeiter müssen sich auf die Teamleitung einstellen. - Statt Herrn Wu sollte ein anderer Mitarbeiter für einen Einsatz in China ausgebildet werden. - Frau Fernandez hat alles im Griff, nur die Mitarbeiter ziehen nicht richtig mit. - Die anderen Teamleiter haben es viel einfacher, nur ihr wird es besonders schwer gemacht.
4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Lassen Sie Frau Fernandez die Reibungspunkte zwischen ihr und den Teammitgliedern beschreiben. - Erkundigen Sie sich, wie Frau Fernandez Aufgaben delegiert und mit welchen Worten und in welchem Ton sie das tut. - Fordern Sie konkrete Beispiele für die angebliche Minderleistung von Herrn Wu ein. 	<ul style="list-style-type: none"> - Das Tagesgeschäft lässt keine Zeit für Optimierungsaufgaben. - Die Mitarbeiter machen, was sie wollen und schotten sich ab. - Das Team hat zu viele Überstunden angehäuft. - Noch weitere Mitarbeiter als Herr Wu tragen sich mit Abwanderungsgedanken. - Herr Wu bringt sich nicht aktiv ein.

5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Versichern Sie Frau Fernandez, dass Sie ihr die Führung des Teams zutrauen und sich bewusst für sie entschieden haben. - Zeigen Sie Frau Fernandez anhand der von ihr gelieferten Beispiele ihre Fehleinschätzungen auf (zu laute und zu direkte Ansprache, wenig Feedback, keine offene Fehlerkultur). - Erklären Sie Frau Fernandez das Prinzip der "Gesichtswahrung" im asiatischen Raum. - Sprechen Sie mit Frau Fernandez über den Ausbau ihrer interkulturellen Kompetenz. - Reden Sie über geeignete Teambuilding-Maßnahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> - An dieser Stelle wird Frau Fernandez erste Bereitschaft zeigen, sich aktiv den Problemen in ihrem Team zu stellen. - Sie wird erste Lösungsvorschläge machen, die von Ihnen aufgegriffen und ausgebaut werden sollten. - Wenn das Besprechen konkreter Beispiele aus dem Führungsalltag von Frau Fernandez fehlt, wird sie schnell wieder auf Generalvorwürfe ausweichen (Teamzusammensetzung, nicht performende Mitarbeiter etc.)
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - 6-Augen Gespräch mit Herrn Wu und Frau Fernandez. - Teammeeting zum Thema Optimierungsmaßnahmen, evtl. mit Ihrer Anwesenheit. - Teambuilding-Seminare bei HR erfragen. - Konkrete Zahl von Verbesserungsvorschlägen innerhalb der nächsten 2 Wochen. - Seminar "Interkulturelle Kompetenz" für Frau Fernandez. 	<ul style="list-style-type: none"> - Globale Versprechen, wie "ich mache das schon". - Abruptes Aufstehen von Frau Fernandez, mit der Aussage "ich muss zurück an die Arbeit". - Übertragung der Anstrengungen zur Wiederherstellung des Teamfriedens auf Sie. - Kein klares Bekenntnis zu den vereinbarten Zielen. - Gleichgültigkeit.

2. Abschlusssicherheit

Seit anderthalb Jahren sind Sie als Vertriebsleiter/-in eines Baumaschinenverleihs tätig. Ihr Unternehmen bietet neben dem Verleih von Baumaschinen, Baugeräten, Containern und Werkzeugen auch einen umfangreichen Service an. Dazu gehören die Wartung und Reparatur von Baumaschinen in eigenen Werkstätten, eine Technik-Hotline und sogar eine eigene Flotte von Servicemobilen.

Vor einem halben Jahr haben Sie den Außendienstmitarbeiter Peter Schmidt eingestellt. Herr Schmidt hat eine Ausbildung zum Baumaschinenmechaniker abgeschlossen und war im Anschluss an seine Ausbildung als Verkäufer in einem Baumarkt tätig.

Herr Schmidt betreut sein Vertriebsgebiet engagiert, die von ihm realisierten Umsätze lassen jedoch zu wünschen übrig. Aus dem Innendienst ist zu hören, dass Herr Schmidt dort bisher wenig aufgefallen ist. Weder negativ noch besonders positiv.

Sie haben Herrn Schmidt bereits vor zwei Monaten mit den schlechten Zahlen konfrontiert. Daraufhin erhielten Sie die Auskunft, dass er erst einmal Vertrauen im Kundenstamm aufbauen müsse. Da die Besuchsfrequenz von Herrn Schmidt eher überdurchschnittlich ist, haben Sie sich damals mit dieser Erklärung zufriedengegeben.

Jetzt ist es aber an der Zeit, ein ernstes Gespräch mit Herrn Schmidt zu führen.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	Freundliche Begrüßung Ihres Mitarbeiters Peter Schmidt mit Verweis auf das vor zwei Monaten geführte Gespräch.	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Schmidt beginnt sofort, sich für die schwachen Umsätze zu entschuldigen. - Herr Schmidt beklagt sich über das schlechte Vertriebsgebiet.
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Engagierte Betreuung des Vertriebsgebietes durch Herr Schmidt. - Überdurchschnittliche Besuchsfrequenz. - Umsätze nicht auf vereinbartem Level. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Schmidt verweist auf schlechte Baukonjunktur. - Das schlechte Vertriebsgebiet erlaubt keine besseren Erfolge. - Als junger Kollege hat er die schwierigsten Kunden bekommen. - Herr Schmidt tut ja schon alles, was man an seinem Engagement und der Besuchsfrequenz sieht.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Diskrepanz zwischen Einsatz und Verkaufserfolg. - Mit dem erzielten Umsatz können weder Herr Schmidt noch Sie zufrieden sein. - Die Einbindung des Innendienstes durch Herrn Schmidt ist verbesserungswürdig. - Die Arbeit im Außendienst macht mehr Spaß, wenn der Verkaufserfolg da ist. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitarbeiter werden verheizt und alleine gelassen. - Der Verkäufer wird überschätzt, gute Produkte verkaufen sich von allein. - Rabattforderungen der Kunden sind unrealistisch. - Der Innendienst ist nur für die Spesenabrechnung da. - Mit manchen Kunden geht es einfach nicht.
4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Lassen Sie Herrn Schmidt die Schwierigkeiten bei Verkaufsgesprächen beschreiben. - Erkundigen Sie sich, inwieweit Herr Schmidt die Kapazitäten des Innendienstes nutzt. - Hat Herr Schmidt Ratschläge von erfahrenen AD-Kollegen eingeholt? - Hat Herr Schmidt sein Vertriebsgebiet sinnvoll strukturiert (A-, B-, C-Kunden, Tourenplanung)? 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Schmidt will sich alleine beweisen. - Andere um Hilfe zu bitten, ist aus seiner Sicht ein Zeichen von Schwäche. - Im Baumarkt hat Herr Schmidt nur beraten, welche Produkte der Kunde mit zur Kasse nahm, war ihm egal. - Gute Kunden sind aus Herrn Schmidts Sicht diejenigen, die sofort kaufen. Alle anderen sind Problemfälle.

5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Schmidt sollte sich nicht als Einzelkämpfer begreifen. - Die zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen genutzt werden. - Weder im Unternehmen noch beim Kunden legt Herr Schmidt genug Wert auf die Gestaltung persönlicher Beziehungen. - Herr Schmid verbringt zu viel Zeit bei "schwierigen Kunden" und beraubt sich damit wichtiger Erfolgserlebnisse. - Bei Einwänden/Reklamationen von Kunden verhält sich Herr Schmidt unsouverän. - Der Cross Selling-Ansatz ist bei Herrn Schmidt mangelnd ausgeprägt. - Da Herr Schmidt private Probleme hat, ist es umso wichtiger, die Arbeit nicht auch noch als belastend zu empfinden. 	<ul style="list-style-type: none"> - An dieser Stelle wird Herr Schmidt erste Bereitschaft zeigen, sich aktiv den Problemen in seinem Vertriebsgebiet zu stellen. - Die Kollegen kennt er nicht näher, es gibt keinen Austausch. - Herr Schmidt hat sich ein Einarbeitungsprogramm mit Mentor gewünscht. - Auf Verkaufsgespräche bereitet er sich mit Produktinfos vor. Private Infos von seinen Kunden hat er nicht. - Sobald ein Gespräch nicht nach Plan verläuft, wird Herr Schmidt hektisch. - Da er zurzeit privat eine Trennung durchlebt, kann er sich nicht auf die Arbeit konzentrieren. - Herr Schmidt stellt Kunden nur die seiner Meinung nach wichtigen Produkte vor. Einen Überblick über das gesamte Angebotsportfolio hat er nicht.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Vertriebsschulung zum Thema "Einwandbehandlung". - Innendienst gezielt nutzen (Kaltakquise, Angebotserstellung, Infomaterial etc.) - Bessere Tourenplanung mit klarer Einschätzung von Kundenpotentialen. - Mehr Vorlieben von Kunden recherchieren und "persönlichen Draht" herstellen. - Im Unternehmen bekannt machen und Kollegen identifizieren, die Kundenanfragen schnell beantworten können. - Das gesamte Angebotsportfolio der Firma parat haben und Cross Selling effektiv nutzen. - Bieten Sie Herrn Schmidt Ihre Unterstützung an (Coaching, Begleitbesuche). 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstabwertung im Sinne von "ich schaffe das einfach nicht". - Anzweifeln der Umsatzvorgaben. - Forderung nach einem zentralen Ansprechpartner im Innendienst, der alle anderen Kontakte für Herrn Schmidt übernimmt. - Verspätetes Anlernprogramm im Sinne einer Begleitung erfahrener Kollegen. - Gebietstausch.

3. Karriereentwicklung

Als Operations Manager/-in bei einem Spezialisten für individuelle Lösungen in der Kundenkommunikation haben Sie jetzt ein für Sie wichtiges Karriereziel erreicht. Sie berichten direkt an den Standortleiter und übernehmen die Verantwortung für eine Abteilung von 60 Mitarbeitern.

Zu Ihren Aufgaben gehört auch die disziplinarische und fachliche Führung von 5 Projektleitern, Coaches und Trainern. Sie sind Ansprechpartner für den Auftraggeber und tragen die Ergebnisverantwortung für die unterstellten Projekte. In einem Assessment Center, das Sie im Rahmen eines Development-Verfahrens durchlaufen haben, hat man Ihnen ein hohes Soft Skill-Potential attestiert. Man hält Sie für besonders geeignet, Mitarbeitergespräche zu führen, Absprachen und Zielvereinbarungen mit den Projektleitern und deren Teams zu treffen und Feedback und Hilfestellung für Projektleiter, Coaches, Fachtrainer und andere Mitarbeiter im Projektverlauf zu geben.

Es gibt aber einen Wermutstropfen. Ihr ehemaliger Kollege, Herr Müller, hatte sich ebenfalls auf Ihre Stelle beworben, ist aber im Assessment Center gescheitert. Man attestierte ihm zwar die Fähigkeit zum selbständigen, konzeptionellen Arbeiten. Aber Kommunikationsfähigkeit, souveränes Auftreten und Verhandlungsgeschick gehören eher weniger zu seinen Vorzügen.

Sie sind auf Herrn Müller angewiesen, zumindest bei den noch laufenden Projekten. Er ist ein hervorragender Projektleiter mit herausragender fachlicher Expertise. Allerdings wissen Sie, dass Herr Müller bereits aufgebracht seinen Abschied aus dem Unternehmen angekündigt hat, falls er nicht befördert wird. Führen Sie ein Gespräch mit Herrn Müller und halten Sie ihn im Unternehmen.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> - Freundliche Begrüßung von Herrn Müller und Lob für die gut laufenden aktuellen Projekte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Müller gibt Ihnen nicht die Hand. - Statt Begrüßung kommt von ihm "Sie sollen also mein Chef sein".
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Fachliche Expertise von Herrn Müller wichtig für den Projekterfolg. - Als Projektleiter ist Herr Müller ein Erfolgsfaktor. - Ergebnis des Development Centers: fachliche Kompetenz bei Herr Müller sehr hoch, hohe Ergebnisfokussierung aber wenig diplomatisches Geschick und fehlende Coachingkompetenzen. - Daher Verbleib auf der Projektleiterposition. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seine Projekterfolge sprechen für sich. - Soft Skills werden überschätzt. - Das Development Center ist von der Personalentwicklung völlig falsch konstruiert worden. - Der Bereich Human Resources weiß doch gar nicht, worauf es in der täglichen Arbeit ankommt. - Den Verbleib auf der Projektleiterposition wird Herr Müller nicht akzeptieren.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Müller ist besonders gut, wenn er Dinge individuell vorantreiben kann. - Organisation und Teamentwicklung liegen ihm nicht so sehr. - Gefahr zu hoch, dass Herr Müllers Defizite seine Erfolgsbilanz beschädigen, wenn er auf einen Managerposten wechselt. - Es ist besser, wenn Herr Müller weiter seine Stärken einbringt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Müller sieht sich als Macher und fühlt sich ständig eingebremst. - Bei rückhaltloser Unterstützung hätte er schon viel mehr für das Unternehmen auf die Beine gestellt. - Seine Erfolge sprechen für sich, er braucht keine persönliche Anerkennung. - Sie als Vorgesetzter wollen ihn klein halten, damit er Ihnen keine Konkurrenz macht.
4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Warum möchte Herr Müller Führungskraft werden? - Glaubt er, dass er sich wirklich in einer Stelle wohlfühlt, in der er viele ungeliebte Tätigkeiten ausführen muss? - Lassen Sie Herrn Müller beschreiben, wie sein Wunscharbeitstag aussieht. - Möchte er wirklich die Tätigkeiten aufgeben, in denen er nachweislich erfolgreich ist? Wie hoch ist die Bereitschaft, Reibungsverluste durch Organisationsaufgaben und Coaching zu akzeptieren? 	<ul style="list-style-type: none"> - Führung bedeutet für Herrn Müller Macht und die braucht er, um seine Vorstellungen zu verwirklichen. - Die von ihm ungeliebten Tätigkeiten würde er delegieren. - Im Grunde möchte Herr Müller so weitermachen wie bisher, aber besser durchregieren können. - Er hat bereits im Bekanntenkreis verkündet, dass er jetzt karrieremäßig durchstarten wird. - Selbst wenn Herr Müller Defizite haben sollte, gibt es im Unternehmen doch Managerinnen und Manager mit viel mehr "Macken". - Wenn das Unternehmen ihn nicht unterstützt, muss er eben zu einem Arbeitgeber gehen, der ihn mehr wertschätzt.

5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Sie haben Verständnis für den Aufstiegswunsch von Herrn Müller, sehen seine Entwicklung aber vorrangig im fachlichen Bereich. - Die Leitung zunehmend komplexer Projekte ist auch eine Auszeichnung mit Ausstrahlungswirkung. - Wenn Herr Müller in der Managementposition scheitert, weil er zu viele ungeliebte Aufgaben übernehmen muss, ist auch seine bisherige Erfolgsbilanz gefährdet. - Im Unternehmen hat Herr Müller auf seiner jetzigen Position ein hervorragendes Standing, das er bei einem Wechsel verliert. - Beim Unternehmenswechsel müsste er entweder erneut in ein Assessment Center oder in ein anderes Auswahlverfahren zur Erfassung seiner Soft Skills. - Und viele Unternehmen ohne Assessment-Center kündigen bei fehlender Passung sehr schnell in der Probezeit. - Ausbau des Soft Skill-Potentials durch gezielte Weiterbildung möglich. 	<ul style="list-style-type: none"> - Das wichtigste für Herrn Müller ist sein Ansehen. Er möchte im Unternehmen "jemand sein". - Von einer Entwicklung oder gar Karriere im fachlichen Bereich hat er noch nie gehört. Er vermutet, dass Sie ihn hinter Licht führen wollen. - Wenn er sich bereit zeigt, an seinen Soft Skills zu arbeiten, will er auch eine Garantie für eine Führungsposition erhalten. - Herr Müller glaubt, dass ihm ein Wechsel in eine Managerposition bei einem anderen Unternehmen auch ohne Assessment Center gelingen kann. <p>Er spielt wiederholt die "Ihr werdet schon sehen wie ich euch fehlen werde"-Karte.</p> <p>Herr Müller sieht seine Erfolgsbilanz in Stein gemeißelt und leitet daraus einen Führungsanspruch ab.</p>
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Müller wird Senior-Projektleiter und betreut die Projekte mit der größten Ausstrahlungswirkung. - Sie übernehmen die Kommunikation der Projekterfolge von Herrn Müller ins Unternehmen, binden ihn aber dabei gerne mit ein. - Er wird an Strategieprojekten beteiligt um im Unternehmen noch sichtbarer zu werden. - In ausgewählten Seminaren probiert Herr Müller aus, ob ihm Managementtätigkeiten wirklich liegen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Müller vermutet, dass Sie sich nur mit seinen Erfolgen schmücken wollen. - Er weiß nicht, wie er in seinem privaten Umfeld eine Fachkarriere verkaufen soll. - Seminare und Workshops hält er nach wie vor für Hokusfokus der Personalabteilung. - Projekte mit Ausstrahlungswirkung möchte Herr Müller eigentlich nicht übernehmen, da er seinen Ruf bei Misserfolgen beschädigen könnte. - Er pendelt nach wie vor zwischen dem Wunsch nach mehr Gestaltungsspielräumen und der Ablehnung der Übernahme von Verantwortung für die Leistungen anderer.

4. Neu im Team

Vor 3 Monaten haben Sie die Stelle als Teamleiter/-in in einer IT-Beratung angetreten. Sie sind für die fachliche und disziplinarische Führung eines insgesamt 5-köpfigen Teams, bestehend aus Beratern und Entwicklern, zuständig und verantworten auch deren fachliche und persönliche Weiterentwicklung.

Bei Ihrer Einstellung hat man Ihnen mitgeteilt, dass der frühere Teamleiter zwar fachlich hervorragend aufgestellt, aber keine Führungspersönlichkeit war. Daher hat er in seinem Team auf das Prinzip Selbstorganisation gesetzt. Die Geschäftsleitung will jetzt die Aufgabenverteilung in den Teams stärker strukturieren, auch um den Wechsel einzelner Mitarbeiter von einem Team ins andere reibungsloser gestalten zu können.

Gleich werden Sie ein Gespräch mit Ihrem Teammitglied Herrn Winter führen. Herr Winter wurde vor 3 Jahren als Kundenberater eingestellt, ist seit 2 Jahren aber vorrangig in der Software-Implementierung tätig. Dort besteht aber aus Sicht der Geschäftsleitung ein Personalüberhang.

Überzeugen Sie Herrn Winter davon, zukünftig in der Geschäftsprozessanalyse zu arbeiten. Herr Winter wird davon allerdings wenig begeistert sein. Der direkte Umgang mit Geschäftskunden und deren Mitarbeitern ist für ihn mit zu vielen persönlichen Auseinandersetzungen verbunden. Daher hat er sich auch nach seiner Einstellung immer stärker in Richtung Programmierung bewegt.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	Freundliche Begrüßung Ihres Mitarbeiters.	- Herr Winter ist sehr defensiv und einsilbig.
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Eine Umstrukturierung im Bereich der Aufgabenzuordnung steht an und Sie möchten Herrn Winter optimal positionieren. - Die Teamzusammensetzung wird stärker auf Kundenwünsche abgestimmt. - Sie sind auf der Suche nach guten Mitarbeitern für die Geschäftsprozessanalyse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Umstrukturierungen bringen nie etwas Gutes mit sich. - Herr Winter vermutet, dass Sie ihn loswerden wollen. - Körpersprachlich bleibt Herr Winter sehr defensiv. Er sitzt mit verschränkten Armen zusammengesunken im Stuhl und schaut auf den Boden. - Er fühlt sich in der Programmierung wohl und möchte dort bleiben.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Das Unternehmen muss sich für eine erfolgreiche Zukunft flexibler aufstellen, um besser auf Marktbedingungen und Kundenwünsche reagieren zu können. - Der größte Mehrwert für den Kunden liegt in der Beratung und nicht in der Tool-Programmierung. - Ein Outsourcen reiner Programmieraufgaben ist mittelfristig möglich. - Herr Winter kann an einer Schnittstelle zum Kunden den größten Mehrwert fürs Unternehmen und damit für seine Reputation erzielen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilität ist für Herrn Winter nur ein anderes Wort für Chaos. - Outsourcing ist nur dafür da, um Mitarbeiter zu knechten und um ihnen schlechtere Arbeitsbedingungen zuzumuten. - Das Management hätte die Toolprogrammierung besser beim Kunden verkaufen können. - Herr Winter will gar keinen Mehrwert erzielen, sondern nur in Ruhe arbeiten. - Er glaubt nicht, dass das Unternehmen an ihn glaubt. - Eigene Trends zu setzen ist wichtiger als dauernd Kundenwünschen hinterher zu spüren.
4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Schwierigkeiten sieht Herr Winter bei der Prozessanalyse auf sich zukommen? - Welche Art von Auseinandersetzungen möchte er vermeiden? - Entkräften Sie Einwände des Mitarbeiters, indem Sie deutlich machen, dass die Aufnahme von Prozessen keine Beratung ist und keine Verkaufsaspekte beinhaltet. - Die Mitarbeiter der Kunden waren und sind nicht gegen Herrn Winter eingestellt. Sie sind verunsichert und neigen daher zu Blockadehaltungen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dem Kunden etwas aufzuschwatzen ist überhaupt nicht Herrn Winters Ding. - Mitarbeiter beim Kunden sehen es als sportliche Herausforderung, Kundenberatern ihre Arbeit schwer zu machen. - Herr Winter mag verlässliches Arbeiten in einem Umfeld, das er kontrollieren kann. - Er weiß auch nicht, warum ihm andere so oft feindlich gegenüberstehen. - Jede Art von Auseinandersetzung löst massiven körperlichen Stress bei ihm aus.

5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Winter stimmt sich intern auch mit Kollegen ab, dies wird ihm in der neuen Aufgabe auch mit Mitarbeitern des Kunden gelingen. - Er sichert sich mit der Geschäftsprozessanalyse ein langfristig interessantes Arbeitsfeld. - In Workshops können die Unsicherheiten beim Kunden thematisiert und produktiv genutzt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Abstimmung mit Kollegen findet auf einer fachlichen Basis statt. - Langfristig eine sichere Beschäftigung zu haben, ist für Herrn Winter durchaus interessant. - Er glaubt aber auf Grund seiner schlechten Vorerfahrungen nicht, dass ihn Mitarbeiter des Kunden akzeptieren werden. - Über fachliche Aspekte kann man begründet reden, bei persönlichen Beziehungen ist alles vage und ungewiss.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Winter beteiligt sich zunächst im Hintergrund an Projekten zur Geschäftsprozessanalyse. - Er nimmt an Seminaren zu "Mitarbertypen erkennen und gezielt adressieren" teil. - Sie ermöglichen einen Austausch Ihrer Mitarbeiter über schwierige Kundensituationen und moderieren aktiv die Suche nach Lösungsansätzen. - Ziel ist die Erarbeitung einer Wissensdatenbank an der sich Herr Winter maßgeblich beteiligen wird. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Wissensdatenbank hält Herr Winter für eine gute Sache, möchte sich aber nur um die Programmierung kümmern. - Sich mit Kollegen über schwierige Kunden austauschen zu können ist gut, trotzdem bleiben die belastenden Situationen bestehen. - Herr Winter weiß nicht, wie man geeignete Seminare finden kann und wartet auf Ihre Vorschläge.

5. Fehlzeiten

Sie sind Marketing Manager/-in bei einem Handelsunternehmen. Zu Ihren Mitarbeitern gehört Frau Sommer, die seit einem Jahr in Ihrem Team ist.

Frau Sommer war vor Ihrem Eintritt ins Unternehmen in einer Werbeagentur tätig und hat dort Mobile-Marketing-Kampagnen entwickelt. In Ihrem Team betreut sie als Marketingreferentin die Suchmaschinenwerbung.

Frau Winter erledigt ihre Aufgaben zu Ihrer Zufriedenheit, gilt im Team aber als etwas "abgehoben" und "unnahbar". Sie selbst scheint auch keinen Wert auf persönliche Bindungen im Team zu legen, die über die reine Arbeit hinausgehen.

Kurz nach der Probezeit hat Frau Sommer Sie gebeten, einen Teil ihrer Aufgaben im Home-Office erledigen zu dürfen. Dies haben Sie wegen sensibler Kundendaten (Datenschutz) abgelehnt.

In letzter Zeit haben Sie einige Male erfolglos versucht, Frau Sommer an ihrem Arbeitsplatz zu kontaktieren. Eine Nachfrage bei den anderen Mitarbeitern ergab, dass Frau Sommer des Öfteren nicht auffindbar ist.

Sie vermuten, dass Frau Sommer unerlaubterweise einen Teil ihrer Arbeiten zu Hause erledigt. Setzen Sie den Datenschutz durch.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßen Sie Frau Sommer freundlich aber bestimmt. - Bauen Sie von Anfang an Augenkontakt auf und fokussieren Sie Frau Sommer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Sommer begrüßt Sie distanziert. - Sie weicht Ihrem Blick ständig aus.
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Erläutern Sie Ihr Vorgehen für zukünftige Marketingkampagnen. - Stellen Sie heraus, dass die enge Verzahnung von Marketing und Service ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein wird. - Betonen Sie, dass der Input eines jeden Mitarbeitenden wichtig ist. - Weisen Sie auf datenschutzrechtliche Bestimmungen hin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Sommer hält sich nicht zuständig für die Kampagnenentwicklung. - Sie sorgt dafür "nur", dass der Traffic auf der Webseite gesteigert wird. - Alles andere fällt aus ihrer Sicht in die Arbeitsbereiche der Kollegen. - Datenschutz ist bei der Search Engine Optimization nachrangig.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Sommer hat sich gut in ihre Aufgaben eingearbeitet. - Es herrscht mehr Traffic auf der Webseite, leider ist der Produktumsatz nicht wie gewünscht gestiegen. - Bei Fragen zur optimierten Lead-Generierung war Frau Sommer nicht greifbar. - Umsatzsteigerungen lassen sich nicht als Einzelkämpfer erreichen, die Teamleistung muss stimmen, damit aus allgemeinem Interesse des Kunden auch ein Kaufabschluss wird. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Sommer sieht sich als Marketingfachkraft und nicht als Verkäuferin. - Sie macht ihren Job gut, was andere daraus machen, geht sie nichts an. - Eigentlich ist sie immer erreichbar. - Das Team unterstützt Frau Sommer nicht richtig und schottet sich gegen sie ab. - In ihrer Zeit in der Werbeagentur gab es eine strikte Trennung zwischen Kreativen und Vertrieblern.
4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Woran macht Frau Sommer fest, dass das Team sie ausgrenzt? - Ist ihr bewusst, dass sensible Daten geschützt werden müssen? - Kennt Frau Sommer den Sales Funnel? Weiß sie, welche Schritte noch nötig sind, um aus Interesse Kaufabsicht zu machen? - Wo verbringt sie die Zeit, wenn sie am Arbeitsplatz nicht greifbar ist? 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Sommer glaubt, dass man ihre Arbeit nicht wirklich wertschätzt. - Sie sieht sich zu wenig in Abstimmungsprozesse integriert. - Mit bestimmten Kollegen findet Frau Sommer nur schwer eine gemeinsame Basis. - Sie gibt zu, dass Sie einige Arbeiten von zuhause aus erledigt.

5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Sommer hat Schwierigkeiten, Zugang zum Team zu finden. - Sie denkt ausschließlich über Optimierungen in Ihrem Arbeitsbereich nach und sieht weniger auf die Gesamtstrategie. - Frau Sommer findet keinen Sparringspartner für Ihre Ideen - Der Bereich, der sensible Kundendaten betrifft ist für Frau Sommer nicht klar ersichtlich. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Vertriebsfokussierung ist zu stark ausgeprägt. - Frau Sommer glaubt nicht, dass die Kollegen verstehen, was Sie eigentlich macht. - Ohne dass das Interesse geweckt wurde, beschäftigt sich niemand eingehender mit Produkten. - Frau Sommer hält Datenschutz für überbewertet.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - In einem Workshop werden die 5 Schritte des Sales Funnel besprochen und jeder Mitarbeiter stellt seine Arbeit vor. - Frau Sommer präsentiert im wöchentlichen Meeting die SEO-Ergebnisse. - Nach Rücksprache mit der IT-Sicherheit können einzelne Home Office Tage eingerichtet werden. - Datenschutzverstöße können das Unternehmen bis zu 20 Millionen Euro Bußgeld kosten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Sommer wird den Workshop nutzen, um bessere Einblicke in ihre Arbeit zu vermitteln. - Eigentlich möchte sie nach wie vor von zuhause aus arbeiten. - Die bessere Abstimmung mit den Kollegen kostet nur Zeit. - Ergebnispräsentationen möchte Frau Sommer nur ungerne machen, da sie sich unwohl bei Auftritten vor Gruppen fühlt.

6. Kundenorientierung im Service

Als Service Manager/-in obliegt Ihnen die Gesamtverantwortung für den Bereich Service. In dieser für das Unternehmen bedeutsamen Führungs- und Schnittstellenfunktion steuern und koordinieren Sie die Serviceaktivitäten von Kundendienst, Werkstatt und Ersatzteilwesen.

Ihre Hauptaufgabe besteht in der optimalen Verzahnung der Prozesse von Service und Vertrieb. Die bessere Abstimmung von Service und Vertrieb haben Sie bereits in mehreren Meetings angemahnt. Daher waren Sie entsetzt darüber, dass Sie von einem Kunden die Rückmeldung erhalten haben, dass seine Anfrage zur Verlängerung von Wartungsintervallen bisher unbearbeitet geblieben ist.

Nähere Nachforschungen ergaben, dass der zuständige Kundendienst-Mitarbeiter, Herr Petersen, geäußert haben soll "zurzeit haben wir sehr viel zu tun, da kann das eine oder andere schon mal untergehen".

Es ist tatsächlich so, dass die Arbeitslast im Service sehr hoch ist. Dies hat auch damit zu tun, dass die von Ihnen initiierten Maßnahmen greifen und sich die Kundenanfragen häufen.

Trotzdem können Sie natürlich nicht akzeptieren, dass solche Aussagen gegenüber Kunden gemacht werden. Sprechen Sie mit Herrn Petersen und machen Sie ihm klar, dass er solche Äußerungen künftig zu unterlassen hat.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßen Sie Herrn Petersen freundlich, aber bestimmt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Der Mitarbeiter klagt über die hohe Arbeitslast. - Oder er gibt sich unwissend und fragt Sie nach dem Gesprächsanlass.
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Beginnen Sie mit Verständnis für die vorübergehend höhere Arbeitsbelastung. Betonen Sie aber, dass diese nur vorübergehend herrschen wird. - Sprechen Sie an, dass Herr Petersen eine Anfrage nicht weitergeleitet hat. - Stellen Sie heraus, dass es bei der Anfrage um eine Verlängerung von Wartungsintervallen ging, also um eine Verringerung der Arbeitslast. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Petersen glaubt nicht, dass der Druck abnehmen wird. - Der Kunde kann sich selbst an den Innendienst wenden, er muss nicht über Herrn Petersen gehen. - Manche Anfragen erledigen sich nach einiger Zeit von selbst, man muss nicht auf alles reagieren. - Es ist wirklich so viel zu tun, dass es nur menschlich ist, einmal etwas zu vergessen.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Die aktuelle Umorganisation im Service ist unerlässlich, um die Profitabilität im Service zu erhöhen. - Rückmeldungen vom Kunden sind wichtig, um das Leistungsportfolio zu optimieren. - Die Optimierungen reichen von Empfehlungen für Wartungspläne und Neuanschaffungen bis zur Reduzierung von Lagerhaltungskosten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Umorganisation sieht Herr Petersen kritisch, es hat doch bisher auch funktioniert. - Um das Leistungsportfolio sollen sich Produktmanagement und Marketing kümmern. - Es ist doch besser, dem Kunden verlängerte Wartungsintervalle auszureden. Sonst kommt weniger Geld ins Haus, das ist auch nicht profitabel.
4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Was veranlasst Herrn Petersen zu so einer Äußerung? - Möchte der Kunde nur Kosten sparen oder ist sein Interesse berechtigt? - Plant der Kunde Neuanschaffungen? - Sind Maschinen bereits abgeschrieben? - Wie aktiv erkundigt sich der Kundendienst-Mitarbeiter vor Ort beim Kunden? 	<ul style="list-style-type: none"> - Bisher hat Herr Petersen seine Serviceaufgaben immer gut erledigt. - Die Kunden waren bisher sehr mit ihm zufrieden, es handelt sich um einen einmaligen Ausreißer. - Über den Maschinenpark des Kunden hat sich Herr Petersen schon Gedanken gemacht. Eine Verlängerung der Wartungsintervalle hält er unter den gegebenen Umständen für kontraproduktiv. - Die Mitarbeiter des Kunden haben in ihrem Unternehmen schon den Austausch einzelner Maschinen angeregt, sind damit aber abgeblitzt.

5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Eine Rückmeldung von Herrn Petersen über die Situation beim Kunden ist wichtig. - Er weiß durchaus über Interna beim Kunden Bescheid, hat diese Informationen jedoch bisher nicht weitergeleitet. - Sinnvolle Wartungsintervalle und der Austausch veralteter und wartungsaufwändiger Maschinen erleichtern auch Herrn Petersen die Arbeit. - Der Kunde möchte mit seinen Anfragen ernst genommen werden, das geht Herrn Petersen bei seinen eigenen Anliegen ja auch so. - Herr Petersen muss sich bei Anfragen nicht unter Entscheidungsdruck setzen aber er muss Anfragen weiterleiten. Und zwar so schnell wie möglich, was letztendlich auch ihn entlastet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Petersen ist sich seit der Umstrukturierung nicht mehr sicher, wer welche Entscheidungen trifft. - Herr Petersen glaubt, dass der Kunde die Sache schon vergessen hat. - Er sieht sich als Servicemitarbeiter und nicht als verkaufsorientierter Unternehmensberater. - Modifizierungen des Maschinenparks sollen an anderer Stelle – ohne ihn – besprochen werden. - Herr Petersen sieht sich nicht in der Lage kurzfristige Kundenanfragen zutreffen zu beantworten. - Grundsätzlich nimmt Herr Petersen Kundenanfragen sehr ernst. Aber er glaubt ebenso, dass es manchmal aktionistische Anrufe einzelner Mitarbeiter von Kunden gibt, die im jeweiligen Unternehmen nicht abgesprochen sind und deren Beantwortung daher keinen Sinn macht.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Petersen meldet sich bei dem Kunden und entschuldigt sich dafür, dass die Überprüfung der Wartungsintervalle so lange gedauert hat. - Zusammen mit Ihnen erarbeitet er ein Konzept zur Verlängerung der Wartungsintervalle, das aber den Austausch einzelner Maschinen beim Kunden erfordert. - Sie übernehmen den weiteren Kontakt zum Kunden, nehmen Herrn Petersen aber zur Ergebnispräsentation mit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Petersen glaubt immer noch, dass die Anfrage, auch zeitverzögert, ohne weitere Maßnahmen beantwortet werden kann. - Er sieht sich als "ehrliche Haut", der schon mal ein Spruch rausrutschen kann. - Insgesamt unterstützt er Ihre Vorschläge, nur die Präsentation beim Kunden bereitet ihm Bauchschmerzen, da er kein großer Rhetoriker ist.

7. Leistungseinbruch

Einer Ihrer verlässlichsten Mitarbeiter im Vertriebsinnendienst, Herr Klein lieferte in den letzten Jahren stets gute Leistungen ab. Sie konnten sich immer auf ihn verlassen und er war auch immer bereit, Sonderaufgaben zu übernehmen.

In letzter Zeit unterlaufen ihm jedoch Fehler, er scheint unkonzentriert zu sein und hat auch wiederholt Terminabsprachen nicht eingehalten. Über Persönliches redet Herr Klein nicht gerne, daher wissen Sie nicht, ob er private Probleme hat.

Besonders problematisch war, dass Herr Klein Sie bei einer Präsentation eines neuen Produktes vor dem Außendienst unterstützen sollte, seinen Beitrag aber verspätet ablieferte, so dass Sie bei Nachfragen aus dem Vertriebsteam ins Schwimmen gerieten.

Klären Sie den Leistungseinbruch mit Herrn Klein im gemeinsamen Gespräch und motivieren Sie ihn wieder zu voller Leistung.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> - Verweisen Sie in der Begrüßung auf die guten Leistungen von Herrn Klein in der Vergangenheit. - Machen Sie von Anfang an deutlich, dass Sie Herrn Klein sehr schätzen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Klein reagiert defensiv und äußert, dass Sie ihn wohl einlullen wollen, um ihm schlechte Nachrichten zu überbringen.
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Einige Deadlines wurden von Herrn Klein gerissen, was in der Vergangenheit nicht vorgekommen ist. - Seine Arbeit weist für ihn untypische Fehler auf. - Die Produktpräsentation für das Außendienst-Meetings war schlecht vorbereitet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Klein weiß auch nicht, warum er in letzter Zeit so unkonzentriert ist und verspricht Besserung. - Bei der Vorbereitung der Produktpräsentation ist ihm etwas dazwischengekommen. - Die Deadlines sind zu eng gesteckt, auch die Kollegen tun sich damit schwer.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Klein kann mehr leisten, als er es momentan tut. - Dass Herr Klein ein guter Mitarbeiter ist, hat er schon hinlänglich bewiesen. Umso mehr fällt jetzt sein Leistungsabfall auf. - Der Innendienst muss sich als Dienstleister für den Außendienst präsentieren, die USP müssen sauber herausgearbeitet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Der Außendienst kann auch selbst Produktinformationen sichten, das ist sogar besser, dann kann sich jeder die Informationen herausziehen, die für ihn wichtig sind. - Für seine außergewöhnlichen Leistungen hat er in der Vergangenheit keine Belohnung bekommen, also warum sollte er das Niveau halten.
4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Wo sieht Herr Klein die Gründe für seinen Leistungsabfall? - Welche Unterstützung benötigt er, um eventuelle Störungen in der Work-Life-Balance wieder zu beseitigen? - Lassen Sie sich nicht auf Herr Kleins Sicht der Dinge ein, wenn er behauptet, keine Probleme zu haben und nur eine schlechte Phase durchlebt zu haben. - Betonen Sie, dass Schwierigkeiten im Privatleben durch zusätzliche Probleme am Arbeitsplatz in der Regel noch schlimmer werden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kollegen leisten auch nicht mehr, Herr Klein hat sich dem Abteilungsstandard angepasst. - Früher hat es Herrn Klein mehr Spaß gemacht, sich in die Arbeit hineinzuknien. - Bei der Produktpräsentation hatte er Arbeit mit nach Hause genommen, war dann aber abgelenkt. - Er hat in der Familie Probleme, weil seine Tochter eine schwere Nahrungsmittelunverträglichkeit hat, die häufige Arztbesuche erfordert. - Dadurch hat er gemerkt, dass Gesundheit das Wichtigste ist. - Er möchte kürzer treten, um mehr für die Familie da zu sein.

5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Sie stehen hinter Herrn Klein und werden mit ihm eine Lösung finden. - Die Gesundheit seiner Tochter hat Vorrang. - Hat Herr Klein ein schlechtes Gewissen, weil er aus seiner Sicht zu viel gearbeitet hat? - Der Fokus in der Firma sollte die Arbeit sein, zuhause die Tochter, die jetzt seine volle Unterstützung braucht. - Wenn Herr Klein wieder konzentrierter arbeitet, muss er keine Arbeit nach Hause mitnehmen. - Bestimmt wird Herr Klein aus der Ernährungsberatung auch Empfehlungen und Tipps für sich und die gesamte Familie ziehen können. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Klein möchte nicht eingehender die gesundheitlichen Probleme seiner Tochter erörtern - Herr Klein macht sich weniger Vorwürfe über seine Abwesenheit von der Familie sondern mehr darüber, dass er die Ursachen für die schlechte Gesundheit seiner Tochter so spät erkannt hat. - Herr Klein denkt, dass er durch alles alleine hindurch muss. Ihm fehlt es, auch einmal Freunden oder Kollegen das Herz ausschütten zu können. - Herr Klein findet es schade, dass seine Tochter mit einer Spezialdiät leben muss und hätte gerne eine andere Lösung. - Ihm ist bewusst geworden, dass er selbst in den letzten Jahren ziemlich ungesund gelebt hat.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Falls Herr Klein etwas absehbar nicht schaffen wird, setzt er sich mit Ihnen in Verbindung und sucht eine Lösung. - Sie schlagen vor, dass die Kollegen ganz allgemein über eine privat fordernde Situation von Herrn Klein informiert werden, um ihn eine begrenzte Zeit lang zu unterstützen und zu entlasten. - Sie betonen, dass Sie das Engagement und die Leistungen von Herrn Klein sehr schätzen und gerne mit ihm zusammenarbeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kollegen möchte Herr Klein eigentlich nicht einweihen, auch wenn die Gerüchteküche zu seiner momentanen Unkonzentriertheit dann noch mehr brodeln wird. - Ansonsten ist er froh, einmal über seine private Situation geredet zu haben. - Er dankt Ihnen dafür, dass Sie ihm im Vertriebsmeeting den Rücken frei gehalten haben.

8. Offene Fehlerkultur

Als Abteilungsleiter/-in Einkauf haben Sie schon viel für Ihr Unternehmen erreicht. Insbesondere in der Identifizierung von potenziellen Synergien und der Durchführung von Lieferantenaudits zur Auswahl, Bewertung und Prüfung von potentiellen Lieferanten.

Da Sie viel im Ausland unterwegs sind, haben Sie Ihre Mitarbeiterin Frau Engel zur Stellvertreterin ernannt, die Sie während Ihrer Abwesenheit vertritt. Frau Engel war von vornherein nicht unumstritten, da Sie als sehr fordernd gilt. Dies empfanden Sie aber durchaus als Vorzug, da es in der Anfangszeit Ihrer Tätigkeit darum ging, neue Standards systematisch zu etablieren und bessere Abstimmungsprozesse zu realisieren.

Nun mehren sich aber unter den Mitarbeitern die kritischen Stimmen. Ein Mitarbeiter hat Sie gebeten, das Gespräch mit Frau Engel zu suchen, da sich die Mitarbeiter viel zu stark gefordert und unter Druck gesetzt fühlen. Es kam schon zu Tränen und lauten Streitereien am Arbeitsplatz. Hinzu kommt, dass Frau Engel sehr auf Preise und Konditionen fixiert ist. So scheint sie schon des Öfteren Vertragsentwürfe anderer Mitarbeiter nachverhandelt zu haben. Diese Information ist für Sie neu, bisher gingen Sie davon aus, dass Frau Engel Ihren Kurs der langfristigen und partnerschaftlichen Lieferantenbeziehungen mitträgt.

Vor kurzem ist ein Lieferant ausgefallen, nur das von Ihnen aufgebaute Netz von alternativen Bezugsquellen verhinderte Produktionsausfälle.

Frau Engel hat den aus ihrer Sicht verantwortlichen Mitarbeiter bereits massiv kritisiert und ihm Unfähigkeit vorgeworfen. Aus Ihrer Sicht war der Lieferantenausfall jedoch nicht vorauszusehen, da er infolge einer Naturkatastrophe eintrat.

Wie Ihnen nach Durchsicht der Unterlagen auffiel, hat Frau Engel den betreffenden Liefervertrag nachverhandelt und besonders günstige Konditionen realisiert. Dies hatte der Mitarbeiter auch angedeutet, war aber nicht ins Detail gegangen.

Da sich Frau Engel und Sie sehr gut ergänzen, möchten Sie sie als Stellvertreterin halten. Dazu muss sie aber mit den Mitarbeitern kooperativer umgehen, den Mitarbeitern Freiräume geben und unproduktive Schuldzuweisungen unterlassen. Stattdessen sollten sich aus Ihrer Sicht alle Mitarbeiter, einschließlich Frau Engel, vermehrt um Maßnahmen zur besseren Liefersicherheit kümmern.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	Freundliche und wertschätzende Begrüßung Ihrer Stellvertreterin Frau Engel.	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Engel beginnt sofort, sich über Kollegen zu beschweren. - Sie beklagt die Schwierigkeiten im globalen Sourcing.
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Die Sicherheit der Lieferketten ist von herausragender Wichtigkeit für das Unternehmen. - Das globale Sourcing dient vorrangig der Verminderung von Abhängigkeiten und dem Bezug von Ressourcen, die im eigenen Land nicht verfügbar oder sehr teuer sind. - Für die Ausfallsicherheit der Produktionsprozesse werden Lieferalternativen benötigt. - Die Weiterentwicklung der Lieferantenbeziehungen hat einen hohen Stellenwert. - Das eigenverantwortliche Agieren der Mitarbeiter ist wichtig. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Engel behauptet, dass die Mitarbeiter kein Kostenbewusstsein haben. - Sie ist der Meinung, dass man einzelne Lieferanten mit wasserdichten Verträgen ausfallsicher machen könne und keine Alternativen braucht. - Frau Engel möchte das Team anders zusammensetzen und wünscht sich Mitarbeiter mit mehr Biss bei Verhandlungen. - Sie sieht die Schuld des Lieferantenausfalls beim Mitarbeiter, dieser hätte den falschen Lieferanten ausgewählt.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Engel ist zu stark ausgelastet. - Darunter leidet die Weiterentwicklung der Lieferantenbeziehungen. - Das Thema Liefersicherheit hat nicht den entsprechenden Stellenwert. - Einige Mitarbeiter sind verunsichert, worunter die Abteilungsleistung leidet. - Es wurde zu wenig getan, um Ausfallszenarien durchzugehen und nach Lösungen zu suchen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitarbeiter müssen sich besser auf sie als Stellvertreterin einstellen. - Wichtige Lieferanten will Frau Engel selbst auswählen. - Die Liefersicherheit muss über Vertragskonstruktionen mit hohen Konventionalstrafen gesichert werden. - Frau Engel verhandelt nur dort nach, wo es geboten ist. - Mehr Freiräume für Mitarbeiter führen ins Chaos. - Frau Engel glaubt nicht, dass die Mitarbeiter verunsichert sind.
4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Lassen Sie Frau Engel die Differenzen zwischen sich und den anderen Teammitgliedern beschreiben. - Erkundigen Sie sich, wie Frau Engel Arbeitsaufgaben vergibt und wie die Kontrolle stattfindet. - Fordern Sie konkrete Beispiele für den Umgang mit den Mitarbeitern ein. 	<ul style="list-style-type: none"> - Das Tagesgeschäft lässt keine Zeit für Nettigkeiten. - Die Mitarbeiter machen nicht wirklich was sie sollen und sind zu wenig ergebnisorientiert. - Das Team hat zu viele Überstunden angehäuft. - Den Hintergrund für die Anstrengungen im Global Sourcing hat niemand verstanden.

5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Versichern Sie Frau Engel, dass Sie sich bewusst für sie als Stellvertreterin entschieden haben. - Zeigen Sie ihr anhand der von ihr gelieferten Beispiele ihre Fehler auf (zu laute und zu direkte Ansprache, wenig Vertrauen in die Ergebnisse der Mitarbeiter). - Erklären Sie Frau Engel dass sie mehr Vertrauen haben muss und auch haben kann. - Sprechen Sie mit ihr darüber, dass Sie ihre Aufgabe eher in der Zusammenfassung der Ergebnisse, der Mitarbeitermotivation und als "Ansprechpartnerin bei Bedarf" sehen. - Ein flexibles Agieren in einem Pool von Lieferanten ist besser als eine vorschnelle Festlegung auf den günstigsten. - Vereinbaren Sie geeignete Teambuilding-Maßnahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Engel akzeptiert, dass ihr Mikromanagement eine viel zu hohe Belastung mit sich bringt. - Sie setzt sich sehr stark unter Erfolgsdruck. - Wenn das Besprechen konkreter Beispiele aus dem Arbeitsalltag von Frau Engel fehlt, wird sie schnell wieder auf Generalvorwürfe ausweichen (Teamzusammensetzung, nicht performende Mitarbeiter etc.). - Sie ist mit Managementaufgaben überfordert. - Frau Engel glaubt, dass viele Probleme durch Ihre häufige Abwesenheit entstehen. - Sie bittet Sie, die Mitarbeiter „einzunorden“.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Teammeeting zum Thema Lieferkettensicherheit mit Ihrer Anwesenheit. - Teambuilding-Seminare bei HR erfragen. - Sie stärken Frau Engel den Rücken, dafür überlässt sie den Mitarbeitern mehr Entscheidungsspielräume. - Seminar "Kooperatives und wertschätzendes Führen" wird von Frau Engel als Basis für ihre weitere Entwicklung im Managementbereich wahrgenommen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine Versprechen, wie "ich kriege das schon hin". - Abladen der Anstrengungen zur besseren Teamperformance auf Sie. - Kein klares Bekenntnis zu den vereinbarten Zielen. - Ohne Druck funktioniert es nicht. - Frau Engel ist nicht klar geworden, wie sie die Mitarbeiter individuell ansprechen, motivieren und bedarfsgerecht unterstützen soll.

9. Dienst nach Vorschrift

Sie sind Teamleiter/-in in der Produktentwicklung eines Premium-Textilherstellers. Einer Ihrer Mitarbeiter, Herr Krüger, ist wiederholt negativ durch abfällige Kommentare über Kollegen und einen rüden Umgangston aufgefallen, was zu starkem Unmut besonders bei den jüngeren Mitarbeitern in Ihrem Team geführt hat.

Herr Krüger ist seit 5 Jahren im Unternehmen und 10 Jahre älter als Sie. Er ist ein ausgewiesener Fachmann für Textilfasern, deren Kombinationsmöglichkeiten, Trageeigenschaften und Haltbarkeit, gilt allerdings als menschlich schwierig. Daher ist es ihm auch bisher nicht gelungen, den nächsten Karriereschritt zu machen.

Um ihn im Unternehmen zu halten, hatten Sie mit der Personalentwicklung vereinbart, dass Herr Krüger die Chance zur Teilnahme an einem Development Center erhält. Sie haben Herrn Krüger eindringlich gebeten, sich auf diese Personalentwicklungs-Maßnahme vorzubereiten. Das hielt Herr Krüger aber nicht für nötig und hat entsprechend schlecht im Development Center abgeschnitten. Die Übernahme einer Führungsaufgabe ist damit für Herrn Krüger in weite Ferne gerückt. Sie können ihn wegen firmeninterner Vorgaben jetzt auch nicht mehr für eine kommissarische Teamleitung einsetzen.

Herr Krüger hat bereits angekündigt, nur noch "Dienst nach Vorschrift" zu machen, falls man ihn nicht für eine Führungsaufgabe vorsieht. Da Sie die Expertise von Herrn Krüger aber im Team brauchen, haben Sie sich entschieden, ihm eine Fachkarriere in Aussicht zu stellen.

Bevor er jedoch von Ihnen als Projektleiter eingesetzt werden kann, muss er unbedingt motivierender mit seinen Kollegen umgehen und lernen, ein produktives Arbeitsklima herzustellen.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßen Sie Herrn Krüger betont nüchtern mit festem Händedruck 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Krüger begrüßt Sie mit dem Spruch "Heute soll also die Entscheidung fallen: Beförderung oder innere Kündigung".
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Krüger ist ein von Ihnen anerkannter fachlicher Experte. - In einem Meeting hat Herr Krüger eine jüngere Mitarbeiterin wiederholt unterbrochen - Die Ausführungen eines jüngeren Mitarbeiters aus der Produktentwicklung hat Herr Krüger mit unqualifizierten Bemerkungen begleitet. - Herr Krüger ist im Team isoliert und geht den Kollegen aus dem Weg. - Die Ergebnisse aus dem Development Center müssen besprochen werden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Damit es vorwärts geht, muss Herr Krüger nun einmal dazwischen grätschen, wenn es in die falsche Richtung läuft. - Der Starke ist am mächtigsten alleine. Herr Krüger wäre schon zufrieden, wenn er von Kollegen nicht gebremst wird. - Die Ergebnisse aus dem Development Center sind schlichtweg falsch, die Personaler haben überhaupt keine Ahnung von ihrem Job.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Krüger macht es sich unnötig schwer, mit seiner Expertise durchzudringen, wenn er andere abqualifiziert. - Grabenkämpfe im Team schaden der Gesamtleistung. - Herrn Krügers Leistungen werden nur im Teamergebnis sichtbar. - Blockadehaltungen sind kontraproduktiv und fallen letztendlich auf den Blockierer zurück. - Das Team könnte insgesamt besser performen, wenn Herr Krüger sich besser integriert. - Die Leistungen im Development Center rechtfertigen keine Beförderung auf eine Führungsposition. 	<ul style="list-style-type: none"> - "Wahr ist wahr und falsch ist falsch", dem müssen sich auch die jüngeren Kollegen stellen. - Die Grabenkämpfe gehen ja nicht von Herrn Krüger aus, Schuld sind die anderen. - Wenn Herr Krüger besser zu den Kollegen durchdringe würde, wäre auch das Teamergebnis besser. - Schließlich ist er der Experte und kann erwarten, dass man sich an ihn wendet, wenn Fragen auftauchen. - Das Development Center war falsch konstruiert, das hat Herr Krüger gleich gemerkt, als er in einigen Übungen nicht zurechtkam.

4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Ziele will Herr Krüger mit der Übernahme einer Führungsposition erreichen? - Warum möchte er nicht seine Stärken ausbauen und hofft stattdessen, dass ihm seine Schwächen nachgesehen werden? - Weiß er, dass neben der Managementkarriere auch eine Fachkarriere im Unternehmen vorgesehen ist? - Was lässt ihn so oft unvermittelt auf jüngere Kollegen losgehen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Krüger möchte anderen sagen können, wo es langgeht. - Er ist die endlosen Diskussionen leid und möchte als Vorgesetzter mit harter Hand durchregieren. - Von einer Fachkarriere hat er noch nichts gehört, ob das so etwas sei, wie Arbeiter und Vorarbeiter im gewerblichen Bereich? - Herr Krüger vermisst Wertschätzung. - Das familiäre Umfeld setzt Herrn Krüger unter Druck. Seit sein jüngerer Schwager Abteilungsleiter geworden ist, fühlt er sich als das "hässliche Entlein" der Familie. - Außerdem möchte er sein Gehalt aufbessern.
5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Die Vorstellungen von Herrn Krüger lassen sich verwirklichen aber auf einem anderen Weg. - Auch als Vorgesetzter kann er nicht durchregieren. Im Gegenteil, der Abstimmungsbedarf wird noch steigen. - Herr Krüger hat ganz klare Stärken im fachlichen Bereich. - Managementaufgaben sind nicht seine Stärke, was das Development Center auch aufgezeigt hat. - Es gibt im Unternehmen eine projektbezogene fachliche Karriere, die mit entsprechenden Gehaltssprüngen verbunden ist. 	<ul style="list-style-type: none"> - Das mit der Fachkarriere hätte man Herrn Krüger auch früher sagen können, dann wäre ihm so einiges erspart geblieben. - Die projektbezogene Fachkarriere hört sich ganz gut an aber wer versichert Herrn Krüger, dass es sich nicht um ein Abstellgleis handelt? - Fachlicher Aufstieg gut und schön aber in der Familie kann er dadurch auch nicht mit einer Führungsposition aufwarten. - Diese ganzen modernen Führungsmethoden sind Herrn Krüger viel zu weich. Damit gibt man sich viel zu sehr in die Abhängigkeit vom Leistungswillen der Mitarbeiter.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Krüger wird als Projektleiter in einem kleineren Projekt in der Produktentwicklung vorgesehen. - Voraussetzung ist eine gute Performance im Tagesgeschäft. - Herr Krüger wendet sich an die Personalabteilung und identifiziert drei Weiterbildungsmaßnahmen in den Bereichen Teambuilding, Moderation und Gesprächsführung. - Herr Krüger verspricht, mit einem Coach am Abgleich von Selbst- und Fremdbild zu arbeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn Herr Krüger zu seinen Stärken stehen soll, warum dann die ganze Weiterbildungsschiene? - Trotz seiner Vorliebe fürs Leistungsprinzip hofft Herr Krüger immer noch auf andere Möglichkeiten, um in der Firmenhierarchie nach oben gespült zu werden. - Weiterbildung sieht er als notwendiges Übel an, aber Coaching hält er dann doch für übertrieben.

10. Integrationsprobleme

Seit einem Jahr beschäftigen Sie sich als Managing Director eines Internetunternehmens der Modebranche mit der organisatorischen und kulturellen Integration eines übernommenen Wettbewerbers.

Um die Transaktion unter Dach und Fach zu bekommen, hat Ihr Vorstand dem ehemaligen Geschäftsführer des aufgekauften Konkurrenzunternehmens, Herrn Carlsen, ein Weiterbeschäftigungsangebot gemacht. Er ist nun für Sie als Marketingleiter tätig.

Leider funktioniert dieses Konstrukt aber nicht. Herr Carlsen hat sich zu einem echten Störenfried entwickelt, der grundsätzlich alle Ihre Entscheidungen anzweifelt.

Dabei haben Sie für das neu entstandene Unternehmen innovative Geschäftschancen ("Business Opportunities") erschlossen, starke Kooperationen aufgebaut und die Gesamtheit des Unternehmens in Struktur, Prozessen und Kultur auf Ertragsstärke ausgerichtet.

Inzwischen bereuen Sie es, eine Zeit lang über das Störfeuer von Herrn Carlsen hinweggesehen zu haben. Auch wenn Sie Verständnis für seine verletzte Eitelkeit haben, ist es jetzt doch Zeit, eine deutlich produktivere Kooperation einzufordern.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßen Sie Herrn Carlsen betont freundlich - Weisen Sie auf den ihm zugedachten Sitzplatz hin - Bleiben Sie stehen bis sich Herr Carlsen gesetzt hat 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Carlsen versucht stehenzubleiben, bis Sie sich hingesetzt haben um einen Moment auf Sie herabschauen zu können.
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Carlsen ist aufgrund seiner Erfahrungen Unternehmer im Unternehmen. - Sie trauen ihm zu, sowohl strategisch wie auch operativ zu denken. - Für ein Internetunternehmen ist der Marketingbereich ein wesentlicher Erfolgsfaktor. - Da die Start-up Phase längst Geschichte ist, geht es jetzt nicht nur um Innovation, sondern auch um operative Exzellenz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Carlsen hat sein Unternehmen aufgegeben, nun ist er nur noch ein kleines Rädchen im Getriebe. - Marketing ist alles, ohne Marketing ist alles nichts. - Herr Carlsen sieht sich nicht für das operative Geschäft zuständig, dafür hatte er früher seine Leute. - Am liebsten würde er ein neues Unternehmen gründen.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Carlsen schwächt seine Position dadurch, dass er zum Bedenkenträger geworden ist. - Die Impulse aus dem Marketing waren in letzter Zeit schwach. - Die positive Entwicklung des Unternehmens wird aktuell von anderen Bereichen als dem Marketing getragen. - Herr Carlsen wird zunehmend als Zweifler und Blockierer wahrgenommen, was ihm aber eigentlich nicht gerecht wird. - Das Marketing könnte besser performen, wenn Herr Carlsen mehr positive Impulse geben würde. - Sie akzeptieren gerne eine interne Konkurrenzsituation, wenn dass das Unternehmen weiterbringt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Grabenkämpfe gehen nicht von Herrn Carlsen aus, schließlich haben Sie ihn herbeizitiert. - Mit mehr Freiräumen für ihn wären auch seine Ergebnisse besser. - Er deutet an, das Sie verlieren werden, wenn Sie sich auf eine Auseinandersetzung mit ihm einlassen. - Die Rolle als Zweifler und Blockierer nimmt Herr Carlsen notgedrungen ein, da es sonst keiner tut. - Er sieht sich als Sprachrohr der schweigenden Minderheit. - Warnungen sind wichtig, schließlich sind schon viele Start-up Unternehmen wieder vom Markt verschwunden.

4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Ziele will Herr Carlsen mit seinem Störfeuer erreichen? - Warum möchte er nicht seine Gestaltungskompetenz einbringen? - Es wäre doch schade, wenn sein Stern sinkt. - Was lässt ihn automatisch jede Ihrer Entscheidungen anzweifeln? - Wo steht die Marketingabteilung aus seiner Sicht heute? - Mit welchen Maßnahmen ließe sich das Unternehmen nach vorne bringen? <p>Gibt es eine ganz bestimmte Unterstützung, die er sich wünscht?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Carlsen möchte vieles anders machen, bleibt aber unkonkret. - Er ist die Diskussionen mit den anderen Bereichen leid und möchte unabhängiger agieren. - Vielleicht hätte er sein Unternehmen nicht verkaufen sollen. - Eigentlich hat ihm nur externes Kapital gefehlt, um sein damaliges Unternehmen besser aufzustellen. - Am liebsten wäre Herr Carlsen nach dem Unternehmensverkauf als Consultant tätig geworden, leider fehlten ihm Aufträge.
5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Der Erfolg des Unternehmens wird auch immer ein Erfolg von Herrn Carlsen sein. - Auch als Marketingleiter kann er wichtige Impulse geben. - Sie sehen sich als Team, das das Unternehmen nach vorne bringt und nicht als Konkurrenten. - New Economy sollte nicht die Fehler der Old Economy machen und sich abschotten. Deshalb sollte Herr Carlsen auch Trendsetter bleiben. - Sie beziehen Herrn Carlsen stärker in strategische Überlegungen ein. - Innovationen aus dem Marketing heraus wird Herr Carlsen zukünftig aktiver kommunizieren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Carlsen glaubt nicht, dass er als Marketingleiter genug außerhalb des Unternehmens wahrgenommen wird. - Irgendwie fühlt er sich in der aktuellen Position nicht wohl. - Wenn Herr Carlsen eines nicht ist, dann ist das Oldschool. - Dem behäbigen stationären Handel eine Lektion zu erteilen, war immer sein Antrieb. - Er sieht sich als Impulsgeber und nicht als Manager für das Tagesgeschäft.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Carlsen wird sein Team zukünftig stärker in Richtung Innovation führen. - Die von Ihnen verantwortete gute Performance im Tagesgeschäft ist wesentlich, um auch größere Marketingbudgets bereit stellen zu können. - Herr Carlsen verspricht, mit einem professionellen Coach am Abgleich von Selbst- und Fremdbild für beeindruckende Präsentationen zu arbeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Carlsen sieht sich nach wie vor als das ungeliebte Stiefkind in der neuen Unternehmensfamilie. - Aber er ist bereit, den Weg zu mehr Innovation mitzugehen. - Wichtig sind ihm die großen Ideen, für den Kleinkram hätte er gerne einen Stellvertreter. - Die Idee, seinen Ruf als Trendsetter mit Vortragsaktivitäten zu wahren findet er gut. Er weiß nur noch nicht, wie er sich am besten in der Öffentlichkeit präsentieren sollte.

11. Sonderaufgabe Bereichspräsentation

Die Mitarbeiterin Frau Neuland ist seit einem Jahr in Ihrem Kundenservice-Team. Sie ist gesellig und hat schnell Kontakt zu ihren Kollegen aufgebaut. Bei Routineaufgaben arbeitet Frau Neuland zuverlässig, allerdings unterlaufen ihr bei Aufgabenstellungen, die über das Tagesgeschäft hinausgehen, immer wieder kleinere Fehler.

Um diese Fehler zu minimieren, bittet sie bei Sonderaufgaben in letzter Zeit häufiger die Kollegen über ihre Ausarbeitungen "drüberzuschauen". Dies bindet natürlich Arbeitszeit der Kollegen. Zudem zweifelt Frau Neuland immer offener den Sinn der ihr von Ihnen zugewiesenen Sonderaufgaben an. Über den Flurfunk haben Sie mitbekommen, dass sie sogar Ihre Eignung als Führungskraft bezweifelt.

Trotz aller Schwierigkeiten haben Sie Frau Neuland für die Erstellung einer Vorstandspräsentation zum Thema "Gewährleistung einer optimalen Serviceabdeckung" vorgesehen. Die anderen Mitarbeiter sind mit ihren Aufgaben voll ausgelastet, nur Frau Neuland hat aus Ihrer Sicht noch Kapazitäten für die Erstellung der Präsentation frei.

Stellen Sie in einem Gespräch sicher, dass die Arbeitsqualität von Frau Neuland bei Sonderaufgaben generell steigt, sie eine fehlerfreie Vorstandspräsentation anfertigt, keine Ressourcen von Kollegen mehr für ihre Zwecke einfordert und Ihre Managementkompetenz anerkennt.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßen Sie Frau Neuland freundlich. - Bringen Sie von Anfang an Ruhe in das Gespräch. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Neuland ist sehr nervös. - Sie äußert, dass sie gar nicht wisse, was sie heute bei Ihnen soll.
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Neuland hat sich gut ins Kundenservice-Team integriert, ihre Kollegen schätzen sie. - Die alltäglichen Aufgaben hat sie gut im Griff. - Die Weiterentwicklung von Mitarbeitern hat bei Ihnen einen hohen Stellenwert. - Aufgrund der knappen Teamstärke ist jeder gefordert, seine individuellen Stärken einzubringen. - Es muss eine Vorstandspräsentation erstellt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Neuland findet, dass sie zu viele Sonderaufgaben bearbeiten muss. - Sie möchte sich eigentlich auf Routineaufgaben beschränken. - Den kooperativen Führungsstil kannte Frau Neuland bisher nicht und sie weiß auch nicht, ob sie ihn gut finden soll. - Die Frage nach individuellen Stärken hat sie zuletzt im Vorstellungsgespräch gehört und sich seitdem nicht mehr damit beschäftigt.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Neuland ist kommunikationsstark. - Bei Sonderaufgaben zeigt sie sich manchmal unsicher und sucht Bestätigung bei den Kollegen, was aus ihrer Sicht unnötig ist. - Ein besseres Zeitmanagement und eine konsequente Endkontrolle fehlen bei Sonderaufgaben noch. - Sie möchten die Stärken von Frau Neuland weiter ausbauen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Neuland findet sich selbst eher schüchtern. - Für Sie ist es besonders wichtig, sich gut ins Team zu integrieren um Unterstützung zu erhalten. - Frau Neuland glaubt, dass Kollegen die Sonderaufgaben besser im Griff hätten. - Auf Nachfrage fällt ihr aber niemand konkretes ein.
4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Woher kommt die Unsicherheit? - Ist es für Frau Neuland wegen ihrer offenen Art leichter, die Kollegen um Hilfe zu bitten als selbst zu kontrollieren? - Kann Frau Neuland einen neuen Mindset akzeptieren: fokussiert in der Vorbereitung und Erarbeitung, dafür weniger perfektionistisch bei der Präsentation? - Ihre bisherigen Ergebnisse aus Sonderaufgaben waren sehr gut. 	<ul style="list-style-type: none"> - Im Tagesgeschäft ist das meiste vorstrukturiert, das gibt Frau Neuland Sicherheit. - Die anderen Mitarbeiter hält sie für kompetenter, daher bitter sie diese auch gerne um eine „Freigabe“ für die Ergebnisse aus Sonderaufgaben. - Frau Neuland möchte gerne alles im ersten Anlauf richtig machen. - Tatsächlich bemängeln Kollegen auch immer nur Kleinigkeiten. - Die Vorstandspräsentation möchte sie nicht machen.

5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Versichern Sie Frau Neuland, dass Sie ihr die Präsentation von Themen zutrauen und ihr ganz bewusst bestimmte Sonderaufgaben zugewiesen haben. - Stellen Sie sich als Ansprechpartner bei Fragen zur Verfügung. - Die Kollegen sind bei Sonderaufgaben die falschen Ansprechpartner, bei Fragen zu Routineaufgaben werden diese aber nach wie vor helfen. - Die Vorstandspräsentation gehen Sie mit Frau Neuland durch und bereiten sie auf mögliche Fragen vor. - Sprechen Sie mit Frau Neuland über einen Ausbau ihrer Präsentationsfähigkeiten. Wo wünscht Sie sich Input? 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Neuland wünscht sich Hilfe bei der Strukturierung der Sonderaufgaben. - Sie weiß manchmal nicht, woher sie fehlende Informationen bekommen soll. - Wenn Sie die Sonderaufgaben mit ihr durchgehen fühlt sie sich sicherer. - Die Vorstandspräsentation möchte sie am liebsten mit einem Kollegen zusammen machen. - Bei Präsentationen ist sie unsicher, allerdings hat sie schon gehört, dass man ihr das nicht unbedingt anmerkt. - Die größte Angst hat sie vor Nachfragen, die sie eventuell nicht beantworten kann. - Über Präsentationstechniken hat sie sich noch nie Gedanken gemacht.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Routineaufgaben werden so zuverlässig wie bisher bearbeitet. - Bei Sonderaufgaben sind ab jetzt Sie vorrangiger Ansprechpartner. - Frau Neuland erhält die Gelegenheit, Weiterbildungen im Bereich Präsentation zu machen. - Die Vorstandspräsentation hat Vorrang. Sie wird von Frau Neuland fehlerfrei erstellt und mit Ihnen durchgesprochen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Neuland ist erleichtert, dass sie sich als Sparringspartner für die Vorstandspräsentation zur Verfügung stellen. - Sie wird die Vorstandspräsentation in Angriff nehmen. - Generell wünscht sie sich aber nach wie vor einen hohen Anteil von Routineaufgaben. - Bei der Auswahl von geeigneten Weiterbildungen wünscht Sie sich Ihren Input.

12. Kollegenbeschwerden

Sie sind Vertriebsleiter eines Pumpenherstellers. Einer Ihrer langjährigen Außendienstmitarbeiter, Herr Becker, scheint seine Arbeitszeit nicht wie vereinbart vorrangig beim Kunden zu verbringen.

Er ist wiederholt während der Arbeitszeit weder für Sie noch für Kunden erreichbar gewesen. Dem Innendienst und Kollegen gegenüber soll Herrn Becker zudem geäußert haben, dass "man nicht ständig auf Tour sein muss, um Geschäfte zu machen".

Allerdings sind die Umsätze, die Herr Becker erwirtschaftet sehr gut. Er liegt seit Jahren über den Zielvorgaben, die allerdings auch seit 4 Jahren nicht angehoben wurden. Damit ist der 50-jährige Herr Becker Ihr "bestes Pferd im Stall". Problematisch ist, dass er seine guten Verkaufszahlen insbesondere jüngeren Kollegen immer wieder unter die Nase reibt, worunter die Stimmung im Vertriebsteam massiv leidet.

Sie haben Herrn Becker zum Gespräch gebeten, um zu klären wo und wie er seine Arbeitszeit verbringt und um ihn zu einem besseren Teamplayer im Vertrieb zu machen.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßen Sie Herrn Becker mit einem Kompliment für seine Verkaufserfolge. Bspw. "Herr Becker, einer meiner Besten im Außendienst". 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Becker antwortet flapsig "wer kann der kann".
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Die Vertriebszahlen von Herrn Becker sind gut. - Sie überlegen, die Zielvorgaben im Vertrieb anzuheben. - Die Zahl der Kundenbesuche von Herrn Becker ist rückläufig, das bestätigt auch die Spesenabrechnung des Innendienstes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Becker hält sich für den Superverkäufer, der alles im Griff hat. - Bei Anhebung der Zielvorgaben wird er natürlich genauso gut performen. - Er fürchte um seine Provisionen, wenn die Ziele nachgeschärft werden. - Für Herrn Becker fällt der Innendienst immer wieder negativ durch die Bespitzelung des Außendienstes auf.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Beckers Erfolge sprechen für sich und müssen nicht den Kollegen unter die Nase gerieben werden. - Ein Kundenbesuch muss nicht immer dem Verkaufsabschluss dienen. - Er hat auch andere Zwecke, wie Kundenbindung, Information und Rückmeldung von Kundenwünschen. - Nicht besuchte Kunden sind leichte Beute für Mitbewerber. - Die neuen Zielvorgaben lassen sich nicht mehr als Einzelkämpfer erreichen, die Teamleistung muss stimmen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Becker meint "Tue Gutes und berichte darüber." - Die Existenzberechtigung des Vertriebs ist der Verkauf, alles andere sind Nebenkriegsschauplätze. - Kunden, die nicht kaufen sind Zeitverschwendung. - Das Team hindert Herrn Becker eher und unterstützt ihn nicht. - Die jüngeren Kollegen brauchen von Zeit zu Zeit einen drastischen Ansporn.
4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Sieht Herr Becker die Gefahren der kurzfristigen Erfolgsoptimierung? - Gibt es Gründe dafür, dass Herr Becker bestimmte Kunden nicht mehr besucht? - Eine mangelnde Teamleistung lässt sich nicht auf die jüngeren Kollegen abwälzen. Herr Becker ist mit im Boot. - Als erfahrener Vertriebler hat Herr Becker auch einen Vorbildcharakter. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Becker sieht im Unternehmen weit und breit niemanden, der es besser machen würde als er. - Aus Sicht von Herrn Becker sind Sie viel zu weich zu den jüngeren Kollegen. - Mit bestimmten Kunden kann Herr Becker einfach nicht, deshalb hat er sie aussortiert. - Die jüngeren Kollegen müssen endlich besser performen, dann stimmt auch die Teamleistung.

5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Becker hat Schwierigkeiten, Zugang zu jüngeren Kunden/Geschäftsführern zu finden. Diese müssen aber trotzdem besucht werden, um sie nicht der Konkurrenz zu überlassen. - Die jüngeren Kollegen schätzen die Vertriebserfahrung von Herrn Becker, mit seinen angriffslustigen Äußerungen macht er es ihnen jedoch schwer, in ihm ein Vorbild zu sehen. - Es wäre gut, wenn Herr Becker sich als Coach der jüngeren Vertriebler sehen würde. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die jüngeren Kunden ticken zu BWL-mäßig und haben nur Quick Win-Strategien im Kopf. - Herr Becker kann bei Kunden, die er schon lange kennt, auch Aufträge übers Telefon reinholen. - Nicht er muss sein Verhalten überdenken, sondern die jüngeren Vertriebsmitarbeiter ihres. - Man kann nicht alle Kunden besuchen, es muss eine Selektion stattfinden.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Becker legt Ihnen eine Liste mit A-, B- und C-Kunden vor. - Er entwirft einen Workshop zur Einwandbehandlung für jüngere Kollegen und bespricht sein Konzept mit Ihnen. - Herr Meyer besucht die von Herrn Becker aussortierten Kunden und gibt Ihnen danach Rückmeldung. - Bei Kunden, die Herr Meyer nicht in den Griff bekommt, machen Sie Begleitbesuche und überprüfen das argumentative Vorgehen von ihm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kundenselektion soll der Innendienst machen. - Einen Workshop möchte Herr Becker nur machen, wenn die Kollegen auch auf ihn hören. - Begleitbesuche hält Herr Becker für unnötig, aber er wird Ihnen Rückmeldung geben, bei welchem Kunden Schwierigkeiten auftauchen.

13. Privates Surfen

Herr Lange ist Sachbearbeiter in der Auftragsabwicklung und Ihnen direkt unterstellt. Er ist zuständig für die Auftragsabwicklung bis zur Rechnungserstellung und Kontraktzuordnung.

Eigentlich ist Herr Lange ein zuverlässiger Mitarbeiter. Problematisch ist jedoch, dass er sehr auf sein Handy fokussiert ist. Gegen ein gelegentliches Checken von Whatsapp- oder Facebook-Messages oder eingegangenen Anrufen ist aus Ihrer Sicht nichts einzuwenden. Herr Lange hat jedoch das Display seines Handys nahezu immer im Blick.

Sie vermuten, dass er mit dem Handy auch privat im Internet surft, was ausdrücklich untersagt ist. Daneben ergibt sich natürlich auch die Gefahr von Fehlern bei der Arbeit durch Ablenkung. Sie als Abteilungsleiter benötigen Herrn Langes volle Aufmerksamkeit für die Arbeit. Insbesondere da er demnächst für zwei Wochen eine Kollegin vertreten muss, die für die Bearbeitung von Reklamationen zuständig ist.

Die Kollegin ist wegen Krankheit kurzfristig ausgefallen, Herr Lange kann prinzipiell ihre Aufgaben miterledigen, da er bei seinem Einstieg in die Abteilung ebenfalls Reklamationen bearbeitet hat.

Üblicherweise planen Sie Herrn Lange nicht für Vertretungen ein, da er einen recht speziellen Humor hat und anderen mit seinen launigen Bemerkungen gehörig auf die Nerven gehen kann. Insbesondere über persönliche Eigenarten und den Kleidungsstil von Kollegen macht er sich gerne lustig.

Die langjährigen Kollegen, mit denen Herr Lange vorwiegend zu tun hat, wissen ihn zu nehmen. Da Sie die Abteilungsaufgaben aber zukünftig flexibler delegieren möchten, muss Herr Lange lernen, besser mit allen – und auch neuen - Kollegen auszukommen. Sein spezieller Humor steht ihm dabei aber zurzeit noch im Weg.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßen Sie Herrn Lange freundlich. - Lächeln Sie und machen Sie Anfang deutlich, dass Sie Herrn Lange schätzen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Lange ist wie immer gut gelaunt. - Man merkt, dass er sich passende oder unpassende Kommentare gerade noch verkneifen kann.
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Die Reklamationsbearbeitung muss in den nächsten zwei Wochen vertretungsweise besetzt werden. - Herr Lange kennt sich in diesem Bereich aus, daher ist er erste Wahl für die Vertretung. - Die Aufgabenverteilung wird in nächster Zeit ohnehin flexibler gehandhabt werden. - Für Herrn Lange, seine Kollegen und neue Mitarbeiter werden reine Routineaufgaben seltener werden. - Der Projektcharakter der Arbeit wird ausgebaut. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Lange findet die Reklamationsbearbeitung zu anstrengend, da er dann mit schlechter Laune von Kunden konfrontiert wird. - Die Veränderungen in der Arbeitsorganisation findet er nicht so gut, da aus seiner Sicht gerade alles so schön ruhig ist. - Diese Ruhe veranlasst ihn auch immer wieder einmal dazu, die Kollegen mit Sprüchen „aufzuwecken“.
3. Sachverhaltsbewertung Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Lange wird die neue Flexibilität entgegenkommen, da er sich als extrovertierter Charakter schnell orientieren kann. - Die Kollegen werden zu internen Kunden, die gut in die neuen Abläufe eingebunden werden müssen. - Fokussierung ist wichtig, um alle Aspekte der Arbeit im Blick zu behalten - Auch im Umgang mit Kollegen gelten die Businessetikette, die im Umgang mit Kunden angewendet werden. - Sie wünschen sich Kommentare zu Verbesserungspotentialen aber nicht zu individuellen Eigenarten von Kollegen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kollegen werden mit einer flexiblen Aufgabenverteilung nicht zurechtkommen. - Herr Lange findet schon externe Kunden ziemlich anstrengend. Wenn er sich noch mit internen Kunden herumschlagen muss, bekommt er bestimmt einen Burn-Out. - Wenn genügend Ruhephasen da sind, ist Herr Lange aber nicht grundsätzlich gegen einen stärkeren Projektcharakter bei der Arbeit. - Vielleicht lernt er dann auch spannendere Kollegen kennen. - Die Kollegen sollen nicht so empfindlich sein.
4. Sachverhaltsbewertung Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Informationen sucht Herr Lange auf seinem Handy? - Wieso lässt er sich so leicht von seinem Handy ablenken? - Digitaler Overload wird es Herrn Lange schwer machen, in der flexiblen Aufgabenverwaltung zu bestehen. - Betonen Sie, dass er bei privaten Schwierigkeiten natürlich über das Handy greifbar sein darf. 	<ul style="list-style-type: none"> - Private Probleme hat Herr Lange nicht. - Angeblich recherchiert er wichtige Themen, kann diese aber nicht benennen. - Herr Lange guckt lieber auf das Handy als auf die Kollegen. - Dann muss er auch keine flapsigen Kommentare machen. - Er wird das Handy öfter mal weglegen.

5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Auch wenn Herr Lange einen speziellen Humor hat, ist er ein guter Mitarbeiter. - Da er clever ist, sollte er wissen, mit wem er flapsige Kommentare austauschen kann. - Das sollte aber nur in der Freizeit passieren. - Am Arbeitsplatz ist Wertschätzung gegenüber Kollegen und insbesondere neuen Mitarbeitern angebracht. - Das Verbot des privaten Surfens bezieht sich auch auf das Firmenhandy und nicht nur auf den PC am Arbeitsplatz. - Stattdessen das private Handy am Arbeitsplatz zu nutzen ist keine Alternative. Um erreichbar zu sein, kann Herr Lange aber den Vibrationsalarm aktivieren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Lange findet seinen Humor prima und hält alle anderen, Sie eingeschlossen, für ziemlich humorlos. - Dass Sie ihn für besonders clever halten, möchte er gleich den Kollegen unter die Nase reiben. - Herr Lange sieht ein, dass neue Kollegen eine Schonzeit haben sollten, bei langjährigen Mitarbeitern findet er einen lockeren Umgangston für angemessen. - Kunden gegenüber wird sich Herr Lange immer angemessen verhalten. - Spöttische Bemerkungen zu Kollegen sind für ihn auch ein Ventil, um Stress und Ärger abzulassen. - Im privaten Kreis schätzt man ihn für seine lustigen Anmerkungen. - Er ist nun mal ein fröhlicher Typ und nicht so verbissen wie die Kollegen.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Lange übernimmt für zwei Wochen die Reklamationsbearbeitung. - Er geht mit gutem Beispiel an die flexiblere Aufgabenverteilung heran. - So kann er die Kollegen viel besser aufrütteln als mit unpassenden Kommentaren. Herr Lange denkt mehr daran, was seine Kommentare auslösen. - Er hat es nicht nötig witzig zu sein, um Anerkennung zu erhalten. - Das Handy bleibt während der Arbeitszeit weitgehend tabu. - Recherchen laufen über den Firmen-PC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Lange legt Wert darauf, dass die Reklamationsbearbeitung befristet bleibt. - Er kann und wird sich nicht für die Kollegen ändern, bremst sich aber zukünftig bei Kommentaren. - Herr Lange kündigt an das Handy ab jetzt in den Pausen exzessiv nutzen zu wollen. - Er versucht, Sie mit Hinweisen auf eine möglicherweise bei ihm vorhandene Handysucht aus dem Konzept zu bringen. - Stylingtipps für die Kollegen will er zukünftig am schwarzen Brett aushängen (was Sie ihm natürlich untersagen).

14. Von Teamleiter zu Teamleiterin

Sie sind Teamleiter im Einkauf eines Maschinenbauunternehmens. Neben Ihnen gibt es noch zwei weitere Teamleiter im Einkauf, mit denen Sie sich gut verstehen, obwohl Sie mit Abstand der jüngste Kollege sind.

Vorgestern ist der Bereichsleiter Einkauf mit einer Bitte an Sie herangetreten. Offenbar gibt es Probleme im Team Ihrer Kollegin Meyer. Diese übt wohl zu viel Druck auf ihre Mitarbeiter aus und scheint dem eigenen Team nahezu keine Freiräume zu lassen.

Es könnte sein, dass dieses Verhalten mit der Forderung der Unternehmensleitung zusammenhängt, weitere Kostenvorteile im Einkauf zu realisieren.

Dadurch, dass Frau Meyer viel zu viele Aufgaben selbst bearbeitet, befürchtet der Bereichsleiter einen Burn-Out. Er hat Sie gebeten, einmal von Kollege zu Kollegin mit Frau Meyer zu sprechen und ihr den einen oder anderen Best Practice-Ansatz aus Ihrer Teamführung zu vermitteln.

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßen Sie Frau Meyer freundlich und betonen Sie, dass Sie sich darauf freuen, sich einmal in Ruhe mit ihr austauschen zu können. Der Bereichsleiter spielt dabei keine Rolle 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Meyer hat eigentlich keine Zeit für das Gespräch, daher bitte schnell abhandeln. - Sie vermutet, dass der Bereichsleiter Sie vorgeschickt hat um Informationen zu sammeln.
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Als jüngerer Teamleiter ist Ihnen der Austausch mit den Kollegen wichtig. - Sie selbst haben bereits einige Weichen gestellt, um die Zielvorgaben erreichen zu können. - Thema Cost-Cutting im Einkauf – wie geht Frau Meyer damit um. - Würde ein Austausch von Best-Practice-Ansätzen dabei helfen, die Vorgaben der Unternehmensleitung zu erreichen? - Wäre dafür formelle Meetings oder informelle Treffen besser geeignet? 	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn das Unternehmen eine Task Force Cost-Cutting will, soll die Geschäftsführung diese selbst ins Leben rufen. - Die Zielvorgaben sind unrealistisch. - Jeder leitet sein eigenes Team und zwar so, wie er es für richtig hält. - Es besteht immer ein Konkurrenzverhältnis: Welches Team performt letztlich besser?
3. Eigene Sachverhaltsbewertung	<ul style="list-style-type: none"> - Der Druck im Team ist durch die Zielvorgaben deutlich gestiegen. - Einigen Ihrer Mitarbeiter hat der Druck so zugesetzt, dass sie hektischen Aktionismus zur Schau stellen oder in eine handlungsunfähige Schockstarre gefallen sind. - Die Erkenntnisse über die Mitarbeiterpersönlichkeiten haben Sie genutzt, um einige Aufgaben neu zu verteilen. - Sie selbst mussten den gesamtunternehmerischen Sinn der Vorgaben in Meetings immer wieder deutlich machen. - Kleinere Erfolge haben Sie genutzt, um dem Team zu zeigen, dass Sie auf dem richtigen Weg sind. - Für Ihr Team war es wichtig zu wissen, dass der Druck wieder nachlassen wird, wenn neue Prozesse eingeführt sind. 	<ul style="list-style-type: none"> - Druck war auch vorher da. - Man muss halt mit den Mitarbeitern auskommen, die da sind. - Herr Meyer verfällt in Fatalismus "Arbeit ist nun mal kein Zuckerschlecken!" - Irgendwer muss auch mal arbeiten, man kann nicht dauernd in Meetings herumsitzen. - Es gibt nun mal Performer und Underperformer.

4. Sachverhaltsbewertung Teamleiterin Frau Meyer (Kollegin)	<ul style="list-style-type: none"> - Es ist wichtig, den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass auch besondere Herausforderungen zu bewältigen sind. - Eigenmotivation bei den Mitarbeitern lässt sich am besten durch Erfolgserlebnisse erzielen. - Wenn man zu viel selbst bearbeitet, ziehen sich die Mitarbeiter zurück und warten ab. - Nicht jeder Mitarbeiter kommt mit Druck gleich gut zurecht. - Zuviel eigene Anstrengungen sind gefährlich, weil dann keine Belastungspuffer mehr da sind. Nicht eingeplante Störungen können dann alles kaputt machen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitarbeiter sind ohnehin schon überfordert - Frau Meyer sieht höhere Profitabilität zwar als grundsätzlich richtig an. Es ließe sich aber auch in anderen Abteilungen genug Optimierungspotential realisieren. - Kostenreduktionen im Einkauf gehen auf Kosten von Qualität und Liefertreue. - Frau Meyer erledigt viele Aufgaben selbst, da sie den Abstimmungsbedarf scheut. - In ihrem Team haben sich leider die Underperformer zusammengefunden, deshalb muss sie selbst ran.
5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Die Zielvorgaben lassen sich erreichen und machen unternehmerisch Sinn. - Mitarbeiter lassen sich zielgerichteter einsetzen. - Neben fachlichen Kompetenzen sollten auch die Mitarbeiterpersönlichkeiten beachtet werden. - Als Teamleiter zu viel selbst zu machen, bringt einen schnell an den Rand der Verzweiflung. - Mitarbeiter ziehen sich zurück, wenn sie merken, dass der Chef schon alles erledigt. - Es entsteht schnell eine Negativspirale: der Teamleiter zieht Arbeit an sich, die Mitarbeiter ziehen sich zurück, es bleibt noch mehr Arbeit liegen etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Meyer findet nach wie vor die "große Lösung" einer unternehmensweiten Optimierung besser. - Sie glaubt, dass ein neues IT-System die Lösung aller Probleme wäre und verkennt die Umstellungsprobleme und -anforderungen. - Eigentlich möchte Frau Meyer gar nicht alles selbst machen. Das Ganze hat eine Eigendynamik entwickelt. - So ganz ist Frau Meyer nicht klar, wie sie ihre Mitarbeiter aktivieren soll. - Sie bittet Sie, einen Ihrer Mitarbeiter für ihr Team abzustellen, bis die größten Herausforderungen bewältigt sind.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Zum Start ein informelles Treffen aller drei Teamleiter. - Austausch über bisherige Herangehensweisen. - Frau Meyer beruft das Meeting ein, erläutert die Vorgaben und bittet um zeitlich begrenzte Unterstützung für spezielle Aufgaben. - Beim Bereichsleiter wird eine gemeinsame Task Force Optimierung im Einkauf beantragt. - Frau Meyer schaut noch einmal auf die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter und verteilt Aufgaben neu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frau Meyer befürchtet, dass herauskommt, dass sie ihr Team am wenigsten gut im Griff hat. - Eine Initiative des jüngeren Kollegen kratzt an ihrem Ego. - Den Bereichsleiter möchte Frau Meyer am liebsten nicht informieren. - Sie will die Task Force federführend leiten und fällt noch einmal in den Fehler zurück, alles selbst machen zu wollen, statt einen Mitarbeiter abzuordnen.

15. Feindseligkeit unter Kollegen

Als Senior Produktmanager eines Sportartikelherstellers können Sie auf eine sehr erfolgreiche Tätigkeit zurückblicken. Da aus Ihrem Team schon viele Produktinnovationen kamen, die große Markterfolge erzielten, haben Sie sich bereit erklärt, jüngere Produktmanager mit Ihrem Know-how zu unterstützen.

Erst neulich haben Sie einen Ihrer Mitarbeiter an einen anderen Produktmanager abgeordnet um neue Impulse in dessen Team zu bringen.

Nun hat sich Herr Schwarz, der andere Produktmanager, bei Ihnen gemeldet und Ihnen unterstellt, dass Sie ihm einen unfähigen Mitarbeiter "untergeschoben" hätten, der zudem für Sie spionieren würde.

Ihnen ist bereits bekannt, dass es Reibereien zwischen Ihrem Mitarbeiter und dem Team von Herrn Schwarz gab. Ihr abgeordneter Mitarbeiter, Herr Schmidt, hatte sich nämlich schon bei Ihnen darüber beschwert, dass er als Aushilfe für niedrigere Tätigkeiten missbraucht wird.

Sie hatten von daher ohnehin vor, in nächster Zeit ein Gespräch mit Herrn Schwarz zu führen. Sein Frontalangriff kommt für Sie aber überraschend und erfordert sofortiges Handeln von Ihnen. Jetzt müssen Sie Flagge zeigen!

	So können Sie vorgehen/Ihr Input	Damit müssen Sie rechnen/Gegenreaktionen
1. Begrüßung	<p>Freundliche und kollegiale Begrüßung von Herrn Schwarz.</p> <p>Betonen Sie Ihre Freude über die Möglichkeit, fernab des Tagesgeschäftes ein konstruktives Gespräch führen zu können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Schwarz reicht Ihnen wortlos die Hand. - Herr Schwarz unterstellt Ihnen Sabotage seines Teams. - Herr Schwarz hält das Gespräch für unnötig.
2. Sachverhaltsklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Beide Teams sind erfolgreich und wichtig für das Unternehmen. - Flexibles Agieren, je nach Marktanforderungen, ist Ihnen wichtig. - Sie schätzen Herrn Schwarz als Produktmanager, der seine Meinung stets offen äußert. - Der von Ihnen ausgeliehene Mitarbeiter bringt nicht den Mehrwert, den sich alle gewünscht haben. - Es gibt keinen informellen Informationsaustausch. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Schwarz behauptet, dass sein Team besser arbeitet, aber immer wieder ausgebremst wird. - Er sieht Sie als Hauptkonkurrenten im Unternehmen. - Herr Schwarz unterstellt Ihnen bösen Willen. - Der ausgeliehene Mitarbeiter sei von Ihnen gebrieft worden, Schaden anzurichten. - Sie als älterer Produktmanager ruhen sich auf Ihren Erfolgen aus. - Das Team von Herrn Schwarz war von Anfang an unterbesetzt.
3. Sachverhaltsbewertung durch Sie	<ul style="list-style-type: none"> - Für die Erledigung operativer Aufgaben ist der Mitarbeiter nicht von Ihnen abgegeben worden. - Der ausgeliehene Mitarbeiter ist unglücklich mit seiner Rolle im Team des Kollegen. - Ihr Kollege hat sicherlich sinnvollere Verwendungsmöglichkeiten. - Der Erfolg des Teams des Kollegen wird nur Ihrem Kollegen angerechnet. - Ein offener Schlagabtausch zwischen Ihnen beiden schwächt den ganzen Bereich. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitarbeiter müssen nun einmal machen, was ihnen gesagt wird. - Besser der abgeordnete Mitarbeiter ist kaltgestellt, als dass er Schaden anrichten kann. - Dem Team von Herrn Schwarz fehlen generell Kapazitäten. - Da Sie länger im Unternehmen sind, haben Sie die einflussreicheren Netzwerke. - Herr Schwarz ist gerne bereit, den Kampf gegen Sie aufzunehmen.
4. Sachverhaltsbewertung Kollege	<ul style="list-style-type: none"> - Erfragen Sie die Gründe für die Einsetzeinschränkungen Ihres abgegebenen Mitarbeiters. - Lassen Sie sich die Herangehensweise des Kollegen an neue Herausforderungen schildern. - Wo wünscht sich der Kollege einen besseren Informationsaustausch, wo hält er ihn für entbehrlich? - Hat Herr Schwarz Probleme, die sich aus seiner Sicht nicht lösen lassen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitarbeiter im Team von Herrn Schwarz werden ständig von außen unter Druck gesetzt. - Jede Kommunikation in andere Bereiche wird wegen schlechter Erfahrungen nur von Herrn Schwarz übernommen. - Herr Schwarz hofft auf den einen großen Wurf, der ihm im Unternehmen und bei seinen Mitarbeitern zu großer Popularität verhelfen soll.

5. Abgleich der Positionen	<ul style="list-style-type: none"> - Versichern Sie Herrn Schwarz Ihre Unterstützung. - Betonen Sie, dass keine Konkurrenzsituation besteht. - Schildern Sie Situationen aus Ihrem Arbeitsleben, in denen Sie vor ähnlichen Herausforderungen wie Herr Schwarz standen. - Bekennen Sie sich zu kontinuierlicher Verbesserung. Es müssen nicht immer die ganz großen Würfe sein. - Erläutern Sie Herrn Schwarz Ihre Herangehensweise im Produktmanagement. - Machen Sie deutlich, wie wichtig eine offene Fehlerkultur ist. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bei einer Vorstandspräsentation hat man Ihnen zusätzliche Mittel zugestanden, Herr Schwarz ging leer aus. - Herr Schwarz hat die Auseinandersetzung zum Kampf "Alt gegen Jung" hochstilisiert. - Das Team von Herrn Schwarz leidet unter dessen Anspruch immer der Beste zu sein. - Herr Schwarz sieht Ihren Beliebtheitsgrad im Unternehmen als Erfolgsfaktor, nicht Ihre tatsächliche Leistung. - Bei einer vorhergehenden Beschäftigung hat Herr Schwarz tatsächlich unter "Geheimnisverrat" gelitten.
6. Gemeinsam getragenes Ergebnis (künftiges Verhalten, vereinbarte Ziele, eventuell Unterstützung zur Selbsthilfe)	<ul style="list-style-type: none"> - Regen sie ein Gespräch von Herrn Schwarz mit Ihrem Mitarbeiter an und erklären Sie sich zur Moderation bereit. - Ihre Vorstandspräsentationen werden zukünftig koordiniert und im Vorwege abgestimmt. - Herr Schwarz probiert es zwei Wochen lang, Ihren Mitarbeiter besser einzubinden. Bei Erfolglosigkeit sind Sie bereit den Mitarbeiter auszutauschen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kein klares Bekenntnis zur Kooperation. -Verweigerung eines regelmäßigen Austausches. - Forderung nach zusätzlichen Mitarbeiterkapazitäten.



PDF-Download

3 CVs – Englische Lebensläufe für Führungskräfte

Muster, Beispiele, Aufgaben, Tätigkeiten, Erfolge
Umfang: 16 DIN-A4-Seiten

€ 14,-

weitere Infos: www.karriereakademie.de



PDF-Download

4 Cover Letter – Englische Anschreiben für Führungskräfte

Muster, Beispiele, Aufgaben, Tätigkeiten, Erfolge
Umfang: 23 DIN-A4-Seiten

€ 16,-

weitere Infos: www.karriereakademie.de



Online Training Vorstellungsgespräch für Führungskräfte

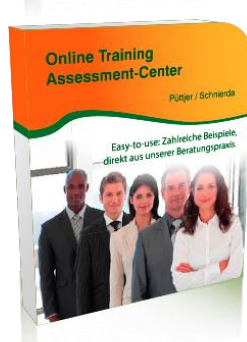
60 typische Fragen

60 Hintergründe zu den Fragen, 60 Antwortstrategien, 60 überzeugende Beispielantworten

Umfang: 60 Fragen, 4 Videos, Nutzungsdauer 50 / 100 Tage

€ 12,99 / € 16,99

weitere Infos: www.karriereakademie.de



Online Training Assessment Center

Download Postkorbübung für Führungskräfte

47 Schriftstücke, Dokumenten, E-Mail-Nachrichten
Umfang: 56 DIN-A4-Seiten, Nutzungsdauer 50 Tage

€ 19,99

Download Postkorbübung für Nachwuchsführungskräfte

26 Schriftstücke, Dokumenten, E-Mail-Nachrichten
Umfang: 32 DIN-A4-Seiten, Nutzungsdauer 50 Tage

€ 13,99

weitere Infos: www.karriereakademie.de



Online Training Assessment Center

Selbstpräsentation

Muster Selbstpräsentationen, Coaching, Checkliste

Umfang: 25 Lerneinheiten, 4 Videos, Nutzungsdauer 50 / 100 Tage

€ 13,99 / € 17,99

weitere Infos: www.karriereakademie.de



Einzelcoaching: Assessment-Center

» mit Christian Püttjer!



Tel. 04334 183787 as@karriereakademie.de



Ihre Selbstpräsentation?

Christian Püttjer formuliert!



auch innerhalb 48 Std. möglich (Aufpreis)

Tel. 04334 183787 as@karriereakademie.de



Beratungstermin?

Annika Schnierda »

freut sich auf Ihren Anruf!



Tel. 04334 183787 as@karriereakademie.de