



**Team: Bindung
und Entwicklung**



Das Kanzlei-System

Fehlverhalten & Missstände meistern

(Gesamtaufwand: 10-15 Min. Vorbereitungszeit)

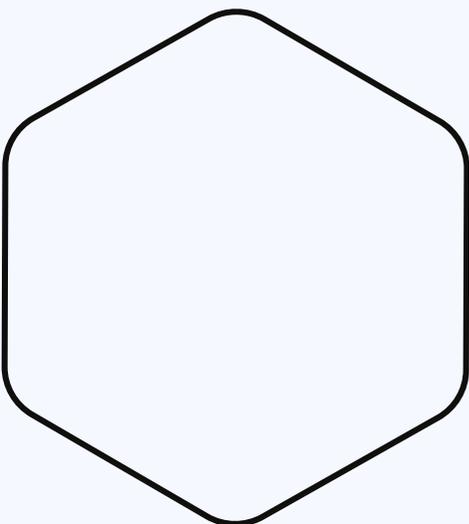
Feststellungen

Dass es manchmal schwierige Gespräche gibt, ist **unvermeidbar**. Dies ist Teil der Rolle als Vorgesetzter – auch wenn es nicht zu den Highlights gehört.

Wenn das Verhalten, um das es geht, nicht adressiert wird:

Wie realistisch ist es, dass es sich von allein ändert?

Emotionen müssen im geschäftlichen Kontext definitiv nicht grundsätzlich unterdrückt werden. Es ist allerdings sinnvoll, nicht so emotionalisiert ins Gespräch zu gehen, dass es ein konstruktives Miteinander verhindert.



Vorüberlegungen

Was schätze ich an der Person?

Der Anlass ist nicht gerade positiv. Trotzdem (oder gerade deshalb) ist es sinnvoll, sich vor Augen zu führen, was man am Gegenüber schätzt.

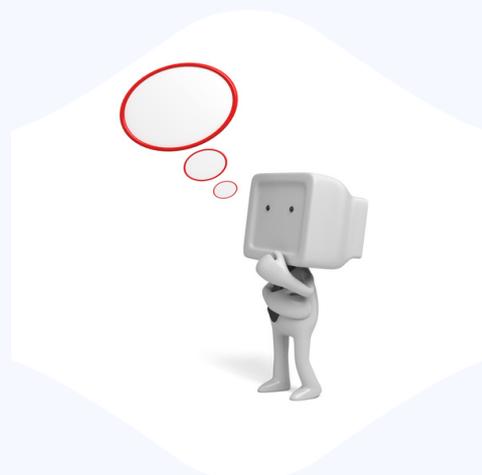
Hierdurch wird hoffentlich für beide Seiten klar, dass sich die Kritik „nur“ auf einen Bereich bezieht, nicht aber auf den Menschen als Gesamtperson.

Dieser Bereich kann recht klein sein (bspw. bei einer Teilaufgabe nochmal drüber schauen, bevor es rausgeht) oder auch größer (bspw. die generelle Genauigkeit in ganz vielen Situationen).

Was also schätzen Sie an der Person in aufrichtiger Weise?

Bestimmt schätzen Sie andere Bereiche, Fähigkeiten oder Taten der Person. Vielleicht sind Sie mit der Richtung der Bemühungen nicht einverstanden, aber mit der Intensität – welche Sie anerkennen können.

Überlegen Sie sich mindestens eine Sache, die Sie wirklich anerkennen können und erwähnen Sie diese auch, sofern dies nicht völlig unpassend erscheint.



In welcher Kategorie befinden wir uns? Wissen, Können oder Wollen?

1

Unwissenheit

Die Person weiß schlichtweg nicht, was von ihr erwartet wird. Vielleicht wurde es noch nicht erklärt; vielleicht wurde es erklärt, aber nicht verstanden oder vergessen. Vielleicht war die Wichtigkeit nicht klar.

2

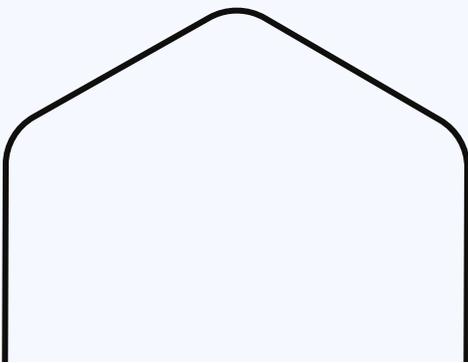
Nicht können

Die Person kann das Erwartete schlichtweg (noch) nicht – unabhängig davon, ob sie es im aktuellen Stadium schon können sollte, dies noch nicht realistisch erwartet werden kann oder die Aufgabe auch auf Dauer überfordern wird (bspw. fehlende kognitive Fähigkeiten oder bspw. kein „Auge für Design“).

3

Unwillen

Die Person will nicht; das Wissen und Können sind vorhanden, aber es scheitert am Willen.



Es ist gefährlich für die Stimmung und Beziehung zur Person, die Annahme zu treffen, dass das Problem in einer tieferen Kategorie liegt als dies tatsächlich der Fall ist.

Stellen Sie sich vor, Sie wussten etwas einfach nicht (egal, ob Sie es hätten wissen müssen oder nicht) und Ihr Gegenüber sagt „Sie können das offenbar nicht“ oder „Sie wollen es einfach nicht“. Das könnte für Unmut sorgen, weil es wie eine Unterstellung wirkt.

Achten Sie also darauf, hierbei keine Annahmen zu treffen. Erst wenn zu 100 % klar ist, dass es nicht am Wissen liegt, gehen Sie in den Bereich des Könnens und versuchen, das Problem in diesem Bereich zu lösen.

Nur wenn zu 100 % klar ist, dass es weder um das Wissen noch um das Können geht, sprechen Sie über den Bereich des Wollens und versuchen gegebenenfalls in diesem Bereich das Problem zu lösen.

ATTENTION

Was ist mein Ziel für dieses Gespräch?

Oft ist es sinnvoll, sich das gewünschte optimale Ergebnis und das Mindestergebnis zu überlegen – möglicherweise unterschieden nach der praktischen Ebene und der Stimmung. Vielleicht mögen Sie sich auch gedanklich mit dem „Worst Case“ beschäftigen und sich überlegen, wie Sie hiermit umgehen würden, wenn es hierzu kommen sollte.



Das Gespräch selbst:

Ein guter Rahmen, der für ganz viele anspruchsvolle Gesprächssituation gut passt, besteht aus 3 Ebenen. Oft werden hierbei nur 1 oder 2 Ebenen benötigt.

Wir beleuchten die 3 Ebenen anhand eines Beispiels.

Nehmen wir an, ein Mitarbeiter gestaltet seine Pausen sehr großzügig (im Klartext: längere und häufigere Pausen als vereinbart oder üblich) und schafft weniger als die Kollegen. Er kompensiert dies also weder durch längere Arbeitszeiten noch durch Effizienz.

Ebene 1: Objektive Beschreibung

Hierbei beschreiben wir die Situation möglichst objektiv und beschränken uns möglichst auf die Fakten: Dies sind Dinge, die ein neutraler Dritter auch beobachten könnte. Diese Ebene ist so neutral (nicht verwechseln mit „indifferent“) wie möglich. Verzichten Sie aber ruhig nicht auf Klarheit in der Sache.

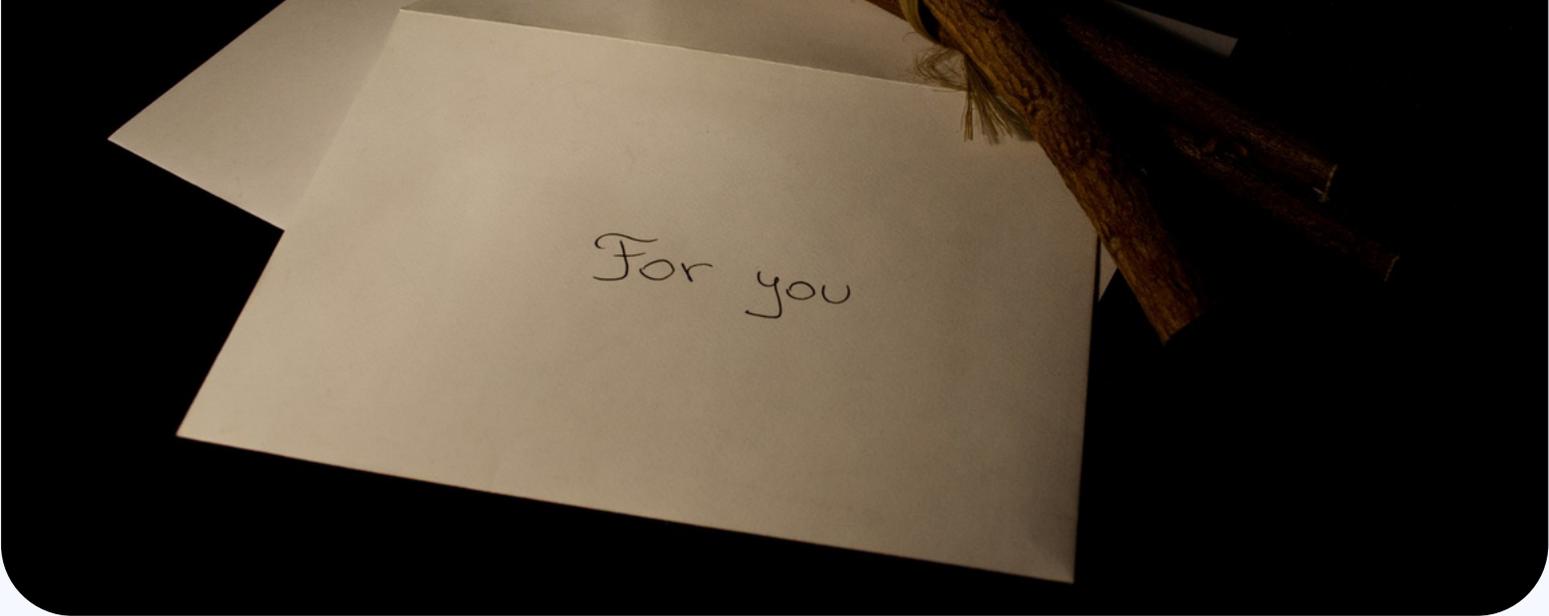
In unserem Beispiel könnte dies lauten: „Es fällt auf, dass Sie in Summe betrachtet umfangreichere Pausen machen als Ihre Kollegen.“ (Konkretisieren Sie ggfls.).

Pausieren Sie dann und geben Sie der Person die Gelegenheit, hierauf zu reagieren.

Wenn es gut läuft, ist es hier schon möglich, auf einer konstruktiven Ebene zu sprechen. Oft ist hierbei ein Wechsel zwischen Zuhören (Verstehen) und Mitteilung der eigenen Perspektive hilfreich.

Wenn diese Ebene nicht ausreicht, nutzen Sie die nächste Ebene...





For you

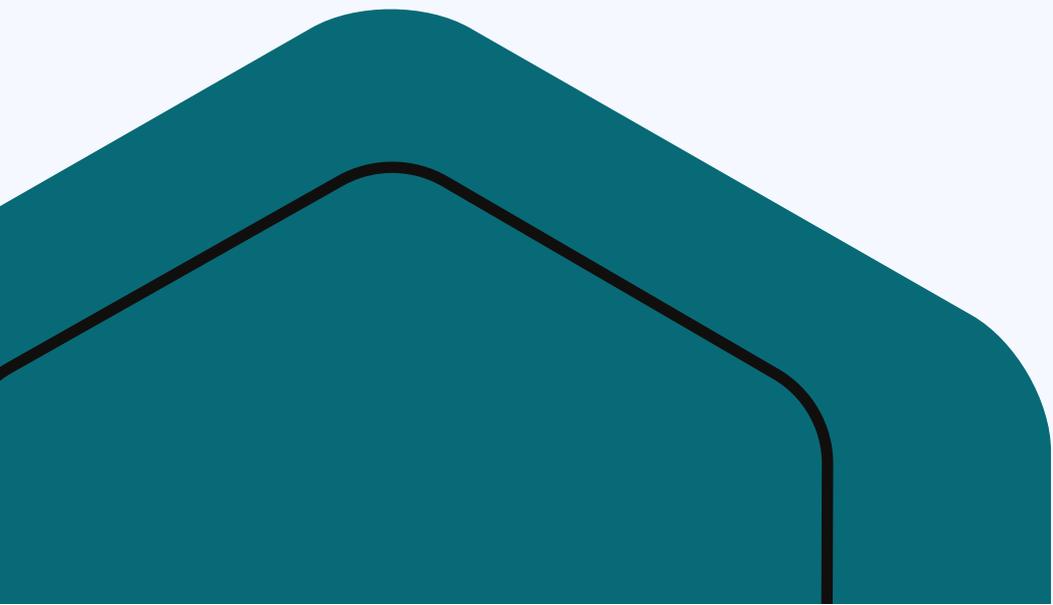
Ebene 2: Ich-Botschaft

Sie erklären aus eigener Perspektive, was Sie über die Situation denken und – wenn passend – was Sie hierbei empfinden.

In unserem Beispiel könnte das lauten: *„Mir ist wichtig, dass es hier fair zugeht. Ich habe die Befürchtung, dass andere Teammitglieder dies als unfair empfinden. Zudem mache ich mir Sorgen über das Pensum, also dass Sie hierdurch weniger schaffen.“*

Pausieren Sie hier und geben der Person die Gelegenheit, in einen konstruktiven Dialog einzusteigen.

Wenn das nicht reicht, gehen Sie auf die letzte Ebene...





Ebene 3: Wunsch/ Erwartung

Formulieren Sie – je nach Situation – entweder einen Wunsch oder eine Erwartung. Manchmal ist der Wunsch passend, manchmal ist dieser zu weich.

In unserem Beispiel: *„Ich würde mir wünschen, dass Sie den Pausenumfang auf ein Maß reduzieren, das dem der Kollegen entspricht.“* (Wunsch) *„Ich erwarte, dass Sie die Pausenregelung – abgesehen von triftigen Ausnahmen – einhalten.“* (Erwartung).

Geben Sie auch hier die Gelegenheit zum konstruktiven Austausch – das ist das Ziel.

