

## Mitarbeiter zusammenfallen – leicht gemacht!

Jeder Mensch macht mal einen Fehler – natürlich auch Ihr Mitarbeiter. Aber Sie wollen doch nicht, dass sich das wiederholt, oder? Also sollten Sie ihm zeigen, wer der Herr im Haus ist, und ihn so richtig zusammenfallen.

- **Verraten Sie niemals, welches konkrete Verhalten Sie ärgert**  
Unpassend wäre z.B., dies zu sagen: „Heute morgen bei der Montagsbesprechung hat mein Chef nach den aktuellen Zahlen gefragt. Da fingen Sie schon an zu reden, bevor ich auch nur den Mund aufmachen konnte.“
- **Verraten Sie niemals, warum das Verhalten ein Problem darstellt**  
Machen Sie nicht zuviel Aufhebens um die Sache und sagen Sie z.B. nie: „Mein Chef erwartet, die Zahlen direkt von mir zu bekommen. Aus seinem überraschten Gesichtsausdruck habe ich geschlossen, dass er nicht einverstanden damit war, die Information von einem meiner Angestellten zu hören. Außerdem wollte ich die Daten in einer anderen Art und Weise präsentieren, als Sie es getan haben.“
- **Verraten Sie niemals, wie Sie die Situation empfinden**  
Ein echter Weichei-Kommentar wäre eine Bemerkung wie diese: „Es war mir peinlich vor meinem Chef, und ich bin enttäuscht darüber, dass wir beide uns offensichtlich nicht gut genug verstehen, um eine solche Situation zu vermeiden.“
- **Bitten Sie niemals den Betreffenden um eine Erklärung für das Geschehene**  
Es könnte zwar sein, dass Sie etwas falsch aufgefasst haben, aber andererseits – neee! Kommen Sie nicht auf den Gedanken, folgende Frage zu stellen und gar der Antwort zu lauschen: „Warum haben Sie weitergeredet, anstatt mir das Wort zu überlassen?“
- **Machen Sie niemals Verbesserungsvorschläge**  
Damit Ihr Mitarbeiter auch ja nicht weiß, was er nun anders machen soll, vermeiden Sie Bemerkungen wie: „Lassen Sie uns zunächst ein für allemal festhalten, dass der Leistungsbericht meine Sache ist, außer wir treffen eine andere Vereinbarung für eine bestimmte Sitzung. In Zukunft wollen wir bei den Konferenzen einander gegenüber sitzen, damit wir uns in solchen Situationen wortlos miteinander verständigen können.“
- **Beziehen Sie auch niemals den anderen in den Problemlösungsprozess ein**  
Deswegen bitte nie fragen: „Haben Sie einen anderen Vorschlag?“ oder gar: „Wie können wir verhindern, dass so etwas noch einmal geschieht?“
- **Fragen Sie nie, ob der Mitarbeiter mit dieser Lösung für zukünftige Situationen einverstanden ist**  
Also bitte kein: „Sind Sie auch der Meinung, dass dies die beste Methode ist, gegenseitiges Einvernehmen bei Konferenzen zu gewährleisten? Sehen Sie dabei irgendwelche Probleme?“
- **Beschreiben Sie nie, wie sehr Sie den Betreffenden schätzen**  
Sie sind schließlich der Chef. Sagen Sie bloß nicht: „Seit anderthalb Jahren nehmen Sie mit mir an Konferenzen teil, und ich habe sonst Ihre Beiträge immer sehr geschätzt. Ich weiß, dass es in Zukunft nicht anders sein wird.“
- **Geben Sie dem Betreffenden keine Zeit, Ihre Worte zu verdauen**  
Reden Sie sofort über ein anderes Thema, damit der Mitarbeiter das Gesagte sogleich wieder vergisst. Ungeschickt wäre z.B. ein: „Wenn Sie keine weiteren Fragen mehr haben, können Sie wieder an die Arbeit gehen.“
- **Halten Sie sich nie an die Abmachungen**  
Sie müssen nicht darauf achten, dass die Vereinbarungen eingehalten werden. Suchen Sie auch nicht nach einer Gelegenheit, um das neue Verhalten des Betreffenden zu loben.

Stephan Meyer, Denkwart  
Stand: 1. Mai 2007