

## 20 Rollenspiele für Führungssituationen

Für Trainer, Coaches, Berater und Führungskräfte

Bearbeitet von  
Hans-Jürgen Kratz

1. Auflage 2013. Buch. 334 S. Hardcover  
ISBN 978 3 407 36525 5  
Format (B x L): 20,8 x 22,7 cm  
Gewicht: 929 g

[Weitere Fachgebiete > Pädagogik, Schulbuch, Sozialarbeit > Besondere Pädagogik > Coaching, Training, Supervision](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Hans-Jürgen Kratz

# 20 Rollenspiele für Führungssituationen

Für Trainer, Coaches, Berater  
und Führungskräfte

WEITERBILDUNG · TRAINING



Leseprobe aus: Kratz, 20 Rollenspiele für Führungssituationen, ISBN 978-3-407-36525-5  
© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36525-5>

## Rollenspiel 6: Probleme im Außendienst

In diesem Rollenspiel geht es um Probleme einer Außendienstmitarbeiterin mit einem von ihr besuchten Chefarzt. Dieser trat ihr gegenüber in ungebührlicher Weise auf. Einerseits könnte der Empfehlung des Philosophen Arthur Schopenhauer gefolgt werden: »Gewissen Menschen gegenüber kann man seine Intelligenz nur auf eine Art beweisen, nämlich indem man nicht mit ihnen redet.« Andererseits stehen dem häufig berufliche Zwänge entgegen, die es nicht zulassen, den Kontakt zu einer unangenehm auftretenden Person abubrechen.

Von Vertriebsmitarbeitern im Außendienst wird deshalb generell eine überdurchschnittlich ausgebildete Frustrationstoleranz erwartet. Misserfolge sollen sie wegstecken und sich auch bei verbalen Angriffen eines Kunden nicht aus dem seelischen Gleichgewicht bringen lassen.

Im Seminar können Sie die folgenden Rollenbeschreibungen austeilen:

### **Rollenspiel: Probleme im Außendienst**



#### **Rolle des Vorgesetzten**

Sie sind der für Deutschland zuständige Vertriebsleiter einer weltweit agierenden amerikanischen Firma, welche hochwertige medizinische Geräte herstellt und vertreibt. Gestern erhielten Sie einen sehr emotionalen Anruf der Außendienstmitarbeiterin Frau ..... die Krankenhäuser und Kliniken im Bundesland Sachsen betreut. Bislang hatten Sie von Frau ....., einer erfolgreich arbeitenden Außendienstlerin, den Eindruck, dass sie sich durch nichts so schnell aus der Ruhe bringen lässt. Doch gestern erhielten Sie von ihr unter Schluchzen und Weinen folgende Informationen: In der Klinik »Elbblick« (nahe Dresden) musste Frau ..... trotz frühzeitiger Terminabsprache knapp eine Stunde warten, bis sie vom Chefarzt Dr. Rauh empfangen wurde. Möglicherweise war sie wegen des Wartens nicht ganz so freundlich wie üblich. Dennoch gab sie sich Mühe, einen positiven Kontakt zu dem erstmals von ihr aufgesuchten Arzt aufzubauen.

So fragte sie unter anderem danach, welche Informationen über Geräte der eigenen Firma bereits vorlägen. Darauf reagierte der Chefarzt – für Ihre Mitarbeiterin aus heiterem Himmel – ziemlich gereizt und unterstellte seiner Besucherin in immer lauter



werdendem Ton, sie glaube wohl, dass man in Sachsen immer noch auf dem Mond lebe und dass Westdeutsche den Ostdeutschen nichts zutrauen würden. Er habe es satt, von Besserwissern so behandelt zu werden, bei ihm habe sie sich aber in der Adresse geirrt. So ging das eine ganze Weile weiter.

Nach diesen verbalen Angriffen konnte Ihre Mitarbeiterin nur mühsam ihre Tränen zurückhalten und brach unter Hinweis auf terminliche Schwierigkeiten das Gespräch beinahe fluchtartig ab.

Frau ..... bat Sie am Telefon, diesen als Multiplikator ins Auge gefassten Chefarzt nicht mehr besuchen zu müssen und eine andere Regelung zu treffen. Während des Telefonats versuchten Sie durchgehend, die aufgelöste Mitarbeiterin zu beruhigen. Sie vereinbarten mit ihr für heute ein Gespräch in der Zentrale und sagten zu, sich bis dahin den gesamten Vorfall und das weitere Vorgehen durch den Kopf gehen zu lassen.

### **Rolle der Mitarbeiterin**

Sie sind eine erfolgreich arbeitende Außendienstlerin einer weltweit agierenden amerikanischen Firma, welche hochwertige medizinische Geräte herstellt und vertreibt. Normalerweise kann Sie so schnell nichts aus der Ruhe bringen. Doch Erfahrungen wie beim gestrigen Besuch bei Chefarzt Dr. Rauh in der Klinik »Elbblick« (nahe Dresden) sammelten Sie noch nie.

Sie informierten gestern telefonisch den Vertriebsleiter Herrn ..... von Ihrem misslungenen Besuch dieser Klinik, wobei Sie ein gelegentliches Schluchzen und Weinen nicht unterdrücken konnten.

Ihrem Vorgesetzten schilderten Sie den Vorgang: In der Klinik »Elbblick« mussten Sie trotz frühzeitiger Terminabsprache knapp eine Stunde warten, bis Sie vom Chefarzt empfangen wurden. Möglicherweise waren Sie wegen des Wartens nicht ganz so freundlich wie üblich. Dennoch gaben Sie sich Mühe, einen positiven Kontakt zu dem erstmals von Ihnen aufgesuchten Arzt aufzubauen. So fragten Sie unter anderem danach, welche Informationen über Geräte der eigenen Firma bereits vorlägen. Darauf reagierte der Chefarzt – für Sie völlig aus heiterem Himmel – ziemlich gereizt und unterstellte Ihnen in immer lauter werdendem Ton, Sie würden wohl glauben, dass man in Sachsen immer noch auf dem Mond lebe, dass Westdeutsche den Ostdeutschen nichts zutrauen würden. Er habe es satt, von Besserwissern so behandelt zu werden, bei ihm habe Sie sich aber in der Adresse geirrt. So ging das eine ganze Weile weiter. Nach diesen verbalen Angriffen konnten Sie nur mühsam Ihre Tränen zurückhalten und brachen unter Hinweis auf terminliche Schwierigkeiten das Gespräch beinahe fluchtartig ab.

Sie baten den Vertriebsleiter am Telefon, diesen als Multiplikator ins Auge gefassten Chefarzt nicht mehr besuchen zu müssen und eine andere Regelung zu treffen. Der Vertriebsleiter vereinbarte mit Ihnen für heute ein Gespräch in der Zentrale und sag-

te zu, sich den gesamten Vorfall und das weitere Vorgehen durch den Kopf gehen zu lassen.

Ihnen wäre es am liebsten, Ihnen bliebe ein weiterer Besuch der Klinik »Elbblick« erspart. Sie haben sich vorgenommen, Ihren ganzen Charme einzusetzen, um den Vertriebsleiter in Ihrem Sinne zu beeinflussen. Sie könnten ihm anbieten, anstelle der Klinik »Elbblick« mehrere Kunden in Thüringen zu übernehmen, Hauptsache, Sie müssen nicht noch einmal mit Dr. Rauh sprechen.



In von mir geleiteten Seminaren wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bei der Auswertung des Rollenspiels mehrere Lösungen für das Vorgehen des Vorgesetzten diskutiert.

## Mögliche Lösungswege

Der Vorgesetzte kann zwischen drei unterschiedlichen Lösungswegen wählen.

**Erster Lösungsweg: Die Mitarbeiterin wird vom Klinikbesuch entbunden** In diesem Fall wird die Auffassung vertreten, die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gebiete es, die angegriffene und nervlich strapazierte Außendienstlerin aus der Schusslinie zu nehmen. Es habe keinen Sinn, die angeschlagene Mitarbeiterin erneut ins Feuer zu schicken. Es sei niemandem damit gedient, wenn es zu einem Nervenzusammenbruch oder anderen körperlichen Reaktionen käme. Aber: Da die Mitarbeiterin von sich aus das Angebot machte, ersatzweise sogar mehrere Krankenhäuser und Kliniken in Thüringen zu übernehmen, träte für sie keine Entlastung ein, sondern eine zusätzliche Belastung. Diese ins Spiel gebrachte mit Mehrarbeit verbundene Kompensation zeige, dass es sich offensichtlich um ein ernsthaftes Problem der Mitarbeiterin handle.

Bevor der Vorgesetzte diese Entscheidung trifft, ist es wichtig, dass er sich mit mehreren Fragen beschäftigt:

- Wer soll die Klinik »Elbblick« in Zukunft übernehmen?
- Welcher Kollege käme dafür in Betracht?
- Wie kann diesem das Einspringen schmackhaft gemacht werden?

- Leidet das innerbetriebliche Image der Mitarbeiterin, wenn bekannt wird, dass sie in diesem Fall erfolglos war?
- Soll wegen eines Einzelfalls die sorgfältig ausgeklügelte Zuständigkeitsregelung über Bord geworfen werden?

Außerdem gilt es abzuwägen, ob diese Regelung bei anderen Mitarbeitern Aufforderungscharakter bekommen könnte, um bei vermuteten Problemen mit Kunden auf diesen Präzedenzfall zu verweisen und ebenfalls eine Sonderregelung zu erwirken.

Spätestens bei Beantwortung dieser Fragen wird erkennbar, dass diese Lösung nicht zufriedenstellen kann. Sie ist dem Samariterherzen des Rollenspielers »Vorgesetzter« geschuldet. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers kann nämlich nicht dazu führen, dass Mitarbeiter in Watte zu packen sind und beim erstmaligen Auftreten von Problemen sofortige Hilfestellung gewährt wird. Das geflügelte Wort »Man kann hinfallen, darf aber das Aufstehen nicht vergessen« wird nicht beachtet. Wie soll ein Mitarbeiter sich entwickeln, sein Know-how erweitern und auch in schwierigen Situationen einen Erfahrungsschatz aufbauen, wenn ihm das erfolgreiche Durchstehen nicht alltäglicher Situationen sogleich abgenommen wird?

Das bedeutet: Dieser Lösungsansatz ist keinesfalls optimal.

**Zweiter Lösungsweg: Der Vorgesetzte übernimmt den schwierigen Kunden und fährt gemeinsam mit der Mitarbeiterin (oder auch allein) zum nächsten Kundenbesuch** Begründet wurde dieses Vorgehen meistens mit der besonderen Bedeutung der Klinik »Elbblick« für das Unternehmen. Diese Klinik solle aus guten Gründen als Multiplikator dienen, sei also als A-Kunde zu bewerten, der mit größerem Einsatz als üblich zu betreuen sei. Nach dem Fehlstart müsse der Vertriebsleiter in die Bresche springen, der nicht nur fachlich bestens geeignet sei, sondern aufgrund seiner Position im Unternehmen vom Chefarzt eher als ebenbürtig angesehen werden dürfte.

Bei dieser Lösung wird allerdings übersehen, dass der Mitarbeiterin eine klassische Rückdelegation gelungen ist. Ihr Problem ist plötzlich das Problem des Vorgesetzten geworden.

Gelegentlich entwickeln Mitarbeiter durchaus interessante »Techniken«, um sich einer U-Aufgabe (unangenehm, unerfreulich, unergiebig, unbequem, unbeliebt, unerträglich, unbefriedigend, undankbar, uncool ...) zu entledigen. Gemeint ist die Rückdelegation. Wir sprechen von Rückde-

legation, wenn es dem Mitarbeiter gelingt, an ihn übertragene Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung dem Vorgesetzten zuzuschieben. Dieses Vorgehen wird vorrangig von Mitarbeitern eingesetzt, die es nicht lieben, eigenverantwortlich zu arbeiten oder allen eigenen Aufgaben nachzukommen (Bequemlichkeit, Arbeitsunlust). Um sich mittels Rückdelegation zu entlasten, zeigen Mitarbeiter eine bei ihnen sonst nicht zu beobachtende Kreativität. Häufig wird behauptet, die Aufgabe nicht lösen zu können oder überfordert zu sein (keine Zeit, keine Erfahrung, fehlende Infos, fehlendes Know-how).

Es lässt sich nicht ausschließen, dass der Vorgesetzte sich zunächst geschmeichelt fühlt, wenn er von einem Mitarbeiter aufgesucht und mit vielen Worten des Bedauerns über die Störung um die Übernahme einer Aufgabe oder um Zustimmung zu irgendeiner belanglosen Regelung gebeten wird. Möglicherweise fällt es der Führungskraft schwer, »Nein« zu sagen, wenn sie um Rat und Hilfe angegangen wird. Es schwingen der Reflex des Helfenwollens sowie die Angst mit, den Mitarbeiter durch die Zurückweisung seines Anliegens zu verletzen oder wegen des Versagens von Unterstützung als unsozial oder wenig kooperativ zu gelten. Auch mag eine verständliche Beunruhigung auftreten, wenn es bei der Delegation zu Schwierigkeiten kommt, sodass eine Rückdelegation akzeptiert wird, damit nichts anbrennt. Das sind alles Gründe, die nachvollziehbar sind. Dennoch ist es wichtig für den Vorgesetzten, die Rückdelegation nicht zuzulassen, es sei denn, es spricht wirklich ein triftiger Grund dafür.

Wohlmeinende Ratschläge wie:

- »Bevor etwas falsch läuft, klären Sie das erst mit mir ...«,
- »Wenn Sie eine Entscheidung benötigen, steht meine Tür für Sie immer offen«,

signalisieren die Bereitschaft, Rückdelegation anzunehmen.

Führungsnachwuchskräfte haben im Regelfall das Delegieren nicht gelernt und sind häufig recht unsicher, welche Reaktionen sie bei Rückdelegationsversuchen zeigen sollten. Falls es die Zeit zulässt, könnten im Seminar als Handreichungen für die Praxis konkrete Formulierungen erarbeitet werden.

Dem Delegationsprinzip besonders angemessen wären Vorgesetztenreaktionen wie

- Was würden *Sie* machen, wenn ich für längere Zeit nicht in der Firma wäre?
- Was haben *Sie* bisher getan, um die Aufgabe zu bewältigen?
- Was könnten *Sie* noch zusätzlich tun?
- Was schlagen *Sie* vor?
- Welche Alternativen haben *Sie* sich überlegt?
- Was kann ich mit Ihnen gemeinsam tun, damit *Sie* die Aufgabe erfüllen und eine Entscheidung treffen können?

Werden Fragen gestellt, wird der Mitarbeiter veranlasst, selbst mitzudenken und seine Arbeit selbst zu tun. Erforderlichenfalls geht der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter die zur Aufgabenerledigung notwendigen Informationen durch, lässt aber die Aufgabe anschließend vom Mitarbeiter erledigen.

- Damit wird keine Rückdelegation zugelassen.
- Der Mitarbeiter hat weiterhin Entscheidungen in seinem Bereich zu treffen und zu verantworten.
- So bekommt der Mitarbeiter das Vertrauen seines Chefs zu spüren, welches ihm trotz aufgetretener Unsicherheiten, Fragen und/oder Probleme weiterhin geschenkt wird.
- Und der Mitarbeiter hat einen Ansporn zu weiterem Mitdenken und Mit handeln.

Es kommt vor, dass sich ein Mitarbeiter überhaupt nicht mit der Problematik beschäftigt hat. In einem solchen Fall fordert der Vorgesetzte ihn auf, zunächst seine »Hausaufgaben« zu machen. (Grundsatz: Kommen Sie nicht mit Problemen zu mir, sondern bringen Sie Lösungen!) Erst danach kann ein sachlich relevanter Gedankenaustausch stattfinden.

Vorsorglich wird der Vorgesetzte einen zur Rückdelegation neigenden Mitarbeiter häufiger kontrollieren und ihm dabei so oft wie möglich bestätigen, dass er seine Entscheidungen sachgerecht getroffen hat (Grundsatz der positiven Verstärkung).

Ausnahmsweise kann es zur Rückdelegation kommen, wenn der Vorgesetzte zur begründeten Auffassung gelangt, dass der Mitarbeiter trotz redlicher Bemühungen hinsichtlich der Arbeitsmenge absolut überlastet oder von seiner Eignung her überfordert ist oder dass ein bedeutender Schaden für das Unternehmen droht.



Sie können zur Unterstützung dieser Feststellungen Ihren Teilnehmern folgende Sätze präsentieren:

**Mit der Ablehnung von Rückdelegation managt die Führungskraft den Mitarbeiter – lässt sie Rückdelegation zu, managt der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten!**

**Tritt der Vorgesetzte dem Versuch zur Rückdelegation nicht entgegen, wird er zum besten Mitarbeiter seines Mitarbeiters!**

Spinnen wir den Faden weiter: Der Vorgesetzte hat die Rückdelegation angenommen, und es gelingt ihm, von der Klinik »Elbblick« einen Auftrag zu erhalten mit der Option, die Klinik künftig als Multiplikator zu nutzen. Vermutlich fährt er mit stolzgeschwellter Brust in die Zentrale zurück. Doch wie ist es nun um die Gefühls- und Motivationslage der Mitarbeiterin bestellt?

Wir ahnen es: Ein Motivationsschub ist nicht erkennbar, im Gegenteil: Es wirkt demotivierend, wenn einer erfahrenen und erfolgreichen Mitarbeiterin nach einem Misserfolg vom Vorgesetzten nach dem Motto »Jetzt demonstriere ich Ihnen, wie man es richtig macht« gezeigt wird, wie die Aufgabe zu bewältigt ist. – Diese Variante ist somit für eine Problemlösung nicht geeignet.

Wurden im Rollenspiel den Lösungswegen 1 oder 2 der Vorzug gegeben, sollte in der folgenden Auswertung diskutiert werden, mit welchen Problemen bei diesen Ergebnissen zu rechnen ist. Der Trainer wird hierbei zusätzliche Hinweise gemäß unseren Ausführungen geben.

Nun könnte das Rollenspiel noch einmal gestartet werden, wobei der Rollenspieler »Vorgesetzter« das Ziel verfolgen müsste, die Mitarbeiterin zu einem erneuten Anlauf zu bewegen.

**Dritter Lösungsweg: Die Mitarbeiterin bleibt für die Klinik »Elbblick« zuständig** Für den Vorgesetzten gibt es keinen Anlass, eine Rückdelegation in Erwägung zu ziehen. Krankenhaus- und Klinikbesuche im Bundesland Sachsen gehören zum Stellenprofil der Mitarbeiterin. Auch verfügt sie über die erforderliche Kompetenz. Es führt kein Weg daran vorbei, einen zweiten Kundenbesuch durchzuführen.

Sicherlich wäre es unklug, der Mitarbeiterin Daumenschrauben anzulegen und sie zum erneuten Besuch der Klinik »Elbblick« zu zwingen. Besser ist es, in dem Gespräch zwei Phasen vorzusehen:

- Erste Phase: Wie kann es gelingen, die Mitarbeiterin wieder Stück für Stück aufzubauen?
- Zweite Phase: Wie soll es konkret weitergehen?

In der ersten Phase, in der es darum geht, dass die Mitarbeiterin wieder ihr normales Selbstvertrauen zurückgewinnt, kann mithilfe einer Kombination aus persönlicher Wertschätzung und sachlichen Überlegungen erreicht werden, dass die Mitarbeiterin ihren Widerstand gegen einen weiteren Kundenbesuch aufgibt. Denkbar wären folgende Beruhigungsmöglichkeiten und Motivationsversuche:

- Woran mag es gelegen haben, dass sich der Chefarzt in der von Ihnen geschilderten Weise gehen ließ? Möglicherweise befanden Sie sich gestern zum falschen Zeitpunkt am falschen Ort und mussten als Blitzableiter für eine verschobene Aggression (s. S. 232) des Chefarztes herhalten. Vielleicht kam er gerade aus einer Operation, die trotz seiner intensiven Bemühungen misslungen war? Ist dann seine schlechte Laune zwar nicht zu entschuldigen, aber ein klein wenig nachvollziehbar?
- Wie würden Sie sich fühlen, wenn an Ihrer Stelle eine andere Person zur Klinik »Elbblick« fahren und anschließend mit einem dicken Auftrag in der Tasche zurückkehren würde?
- Nähme ich Ihnen dieses Problem ab, würden Sie mir nach einigen Tagen der Ruhe kaum verzeihen, dass ich Sie um eine zweite Chance gebracht habe.
- Nur weil sich ein Chefarzt unmöglich benommen hat, kann ich nicht sämtliche Zuständigkeiten über den Haufen werfen.
- Ich kann nachvollziehen, dass Sie nach dem gestrigen Ereignis frustriert sind, aber Weglaufen gilt nicht, so schnell werfen Sie doch nicht das Handtuch.
- Als gestandene Außendienstlerin werden Sie sicher nicht vor den schlechten Manieren dieses Chefarztes kapitulieren. Ich bin sicher, beim nächsten Mal überzeugen Sie diesen Ansprechpartner.

- Ich vermute, dass dem Chefarzt mittlerweile schon längst bewusst geworden ist, wie unmöglich er Sie behandelt hat. Deshalb wird er sein schlechtes Benehmen bei Ihrem nächsten Besuch durch Höflichkeit und Entgegenkommen kompensieren.
- Ich brauche Ihnen ja nicht zu sagen, wie wichtig diese Klinik für uns ist. Deshalb müssen wir am Ball bleiben. Und da setze ich voll auf Sie, schließlich zählen Sie zu unseren besonders erfolgreichen Mitarbeiterinnen. Da kann Sie das gestrige Erlebnis doch nicht völlig aus der Bahn werfen. Ich setze mein uneingeschränktes Vertrauen in Sie.
- Dr. Rauh bedauert vermutlich den gestrigen Vorfall. Wäre er ein Ungeheuer, welches fachkundige und charmante Frauen frisst, wäre ihm nie die Klinikleitung übertragen worden. Geben Sie ihm die Chance, sich von einer besseren Seite zu zeigen. Wenn Sie nach seinen gestrigen Entgleisungen wieder furchtlos bei ihm vorsprechen, beschämen Sie ihn. Ihre Chancen auf ein erfolgreiches Gespräch können kaum besser stehen. Ich weiß, Sie nutzen die Gelegenheit.

In der zweiten Phase geht es um das konkrete Vorgehen. Wie also soll die Mitarbeiterin weitermachen? Sie soll nun den Blick nach vorn richten und selbst Vorschläge zum weiteren Vorgehen entwickeln. Hier genügen keine nebulösen Absichtserklärungen, dafür müssen eindeutig fixierte Punkte vereinbart werden. Letzte Bedenken kann der Vorgesetzte ausräumen, indem er seiner Mitarbeiterin Rückendeckung zusagt.

### Beispiel für Rückendeckung

»Ich weiß, dass Sie beim nächsten Gespräch Ihr Bestes geben werden. Deshalb bin ich sehr zuversichtlich, dass sich die Fahrt zur Klinik ›Elbblick‹ für Sie lohnen wird. Sollte wider Erwarten das Gespräch negativ verlaufen, verspreche ich Ihnen, dass ich Ihnen einen weiteren Anlauf nicht zumuten werde. In diesem Fall streichen wir schweren Herzens die Klinik ›Elbblick‹ von der Landkarte bis zu dem Moment, wenn der Chefarztposten neu besetzt ist. Aber ich rechne nach wie vor mit Ihrem Erfolg beim nächsten Besuch.

Sollte der unwahrscheinliche Fall eintreten, dass Dr. Rauh Sie wieder als Fußabtreter benutzen will, legen Sie sich vorher eine passende Reaktion zurecht, damit dem Mann bewusst wird, dass er mit Ihnen nicht machen kann, was er will. In diesem Fall müssten wir noch einmal überlegen, welches andere Haus als Multiplikator in Betracht kommen könnte. – Also Kopf hoch, Sie schaffen das!«



Der dritten Variante, dass die Mitarbeiterin nach wie vor für die Klinik zuständig bleibt, sollte grundsätzlich der Vorzug gegeben werden! Vermutlich werden die Motivationsbemühungen des Vertriebsleiters in der Regel auch erfolgreich sein.

## Motivation – das A und O der Mitarbeiterführung

Vorgesetzte stellen sich immer wieder die Frage, wie sie ihre Mitarbeiter wirkungsvoll motivieren können.

### Motivation

Motivation bedeutet wörtlich »in Bewegung setzen«, also den Mitarbeiter zu Handlungen zu veranlassen, die er grundsätzlich will – zumindest nicht ablehnt – und die im Sinne des Arbeitgebers sind. Nur der Mitarbeiter selbst kann sich motivieren. Der Vorgesetzte kann nur Anreize bieten, die zu den Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters passen und ein von der Führungskraft gewünschtes Verhalten bewirken können. Die Art und Weise der Beeinflussung von Mitarbeitern durch Vorgesetzte ist von entscheidender Bedeutung.

Leider gibt es auch Fälle, in denen der Vorgesetzte Mitarbeiter manipuliert. Sie können die Teilnehmer darauf mit folgender Aussage einstimmen:

### Manipulation

Jemand beeinflusst bewusst und zum eigenen Vorteil andere Menschen, ohne dass diesen die Art und Weise dieses Einflusses durchschaubar oder auch nur erkennbar wird.

Erkennen Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt, dass sie Opfer einer Manipulation wurden, werden sie hellhörig und fühlen sich mit gutem Recht betrogen. Sie werden künftig ihrem Vorgesetzten mit großem Misstrauen begegnen, sodass diesem eine zweite Manipulation schwerlich gelingen wird.

Eine weitere Möglichkeit der Beeinflussung von Mitarbeitern besteht darin, Druck auszuüben. Die folgende Abbildung »KITA«, die Sie Ihren Teilnehmern präsentieren können, basiert auf einem Denkmodell des Motivationsforschers Frederick Herzberg.