

Wie Sie Kollegen dazu bekommen, pünktlich und korrekt zu arbeiten

Darum sollten Sie diesen Beitrag lesen:

Ihr Kollege hat Ihnen fest zugesagt, dass er Ihnen die Daten für das Angebot „gleich“ rüberbringt. Sie warten. Ihr Chef braucht für ein Meeting die Daten, die Sie bereits vor Tagen bei einem Kollegen angefordert haben? Sie warten.

Damit Sie nicht länger unnötig Zeit und Nerven fürs Warten und Nachhaken opfern, sagt Ihnen unser Fachmann Jürgen Goldfuß, was Sie machen können, um sich ab sofort besser durchzusetzen.

- Warum arbeitet nicht jeder pünktlich und korrekt? Seite 002
- Wie können Sie als Sekretärin den Ausreden der Kollegen begegnen? Seite 003
- Wie können Sie Konsequenzen aufzeigen – ohne zu drohen? Seite 004
- Wie können Sie eine gemeinsame Planung aufbauen? Seite 006
- Mit Lob können Sie mehr erreichen als durch „Motzen“ und Kritik Seite 008
- Wie können Sie gemeinsam Ziele erreichen? Seite 009
- Was können Sie tun, wenn alles nichts hilft? Seite 010
- Checkliste Seite 012



Der Autor, **Jürgen W. Goldfuß**, ist selbstständiger Unternehmensberater, Seminarleiter und Autor. Seine Schwerpunkt-Themen sind Führung und Kundenservice.



Warum arbeitet nicht jeder pünktlich und korrekt?

Menschen sind unterschiedlich. Das erleben Sie jeden Tag an Ihrem Arbeitsplatz. Der eine gibt ohne schlechtes Gewissen eine halb fertige Arbeit ab und meint dabei: „Ist doch gut genug, reicht doch aus.“ Ein anderer könnte es mit seiner Berufsehre nicht vereinbaren, weniger als 100 Prozent zu liefern.

Der eine gerät beim Ablauf einer Frist in Verzweiflung, den anderen kann nichts aus der Ruhe bringen: „Ist doch noch Zeit genug, nur keine Panik.“

Ihre Reaktion auf solche unsicheren Zeitgenossen reicht vom Haareraufen bis hin zur mehr oder weniger gut unterdrückten Weißglut. Sie ärgern sich.

Fragen Sie nach dem Grund der Verzögerung

Versuchen Sie zuerst, den anderen zu verstehen. Fragen Sie sich: Warum verhält er/sie sich so? Warum wird Arbeit nicht rechtzeitig oder nicht in guter Qualität abgeliefert?

- Ist es Desinteresse am Job?
- Weiß er/sie um die Wichtigkeit und Bedeutung der Aufgabe?
- Ist die Aufgabe für ihn/sie langweilig und deshalb uninteressant?
- Ist er/sie vielleicht überfordert (und möchte es keinem zeigen)?
- Will er/sie vielleicht nur mit Ihnen nicht zusammenarbeiten, weil es persönliche Differenzen gibt?

TIPP

Wenn Sie mehr über die Gründe wissen, warum jemand sich nicht wie erwartet verhält, dann können Sie ihm eher dazu verhelfen, besser zu werden. Davon profitieren er, Sie und das Unternehmen.

Unter keinen Umständen dürfen Sie aber in die beliebte Falle tappen, dem Kollegen die Arbeit abzunehmen. Schließlich erhält jeder im Unternehmen sein Gehalt dafür, dass er die Aufgaben erledigt, die in seinen Aufgabenbereich fallen. Ihnen nimmt ja auch niemand die Arbeit ab, oder?



Wie können Sie als Sekretärin den Ausreden Ihrer Kollegen begegnen?

Wenn Sie von einem unzuverlässigen Kollegen etwas fordern, dann können Sie mit einer ganzen Reihe von Ausreden rechnen. Wenn Sie fragen, warum er noch nicht fertig ist mit seiner Aufgabe, dann werden Sie Sätze hören wie:

- Das geht nicht, weil ...
- Dazu fehlt mir noch ...
- Ich muss erst noch etwas anderes fertig machen ...
- Da muss ich erst meinen Chef/meine Kollegen fragen.
- Es gibt dringendere Arbeiten als ...
- Was soll ich denn noch alles machen?

Beliebt sind auch Sätze die mit „Ja, aber“ beginnen:

- „Ja, aber mein Chef hat gesagt ...“
- „Ja, aber die Kollegin braucht noch ...“

Lassen Sie sich erst gar nicht auf eine Diskussion ein! Bleiben Sie gelassen, freundlich und über den Dingen stehend. Auch wenn die Ausreden Ihres Gesprächspartners Sie an den Rand der Weißglut treiben könnten.



Setzen Sie Zeitpunkte

Wichtig ist, dass Sie alles tun, um den Ausreden von vornherein den Wind aus den Segeln zu nehmen. Setzen Sie also Zeitpunkte, zu denen Ihr Kollege die Aufgabe korrekt ausgeführt abliefern muss. Handelt es sich um nicht zeitkritische Arbeiten dann fragen Sie:

- „Bis wann habe ich spätestens die Unterlagen auf meinem Tisch?“
- „Was brauchen Sie konkret, um bis 15 Uhr damit fertig zu werden?“

Wenn Ihr Kollege Ihnen nicht korrekt ausgeführte Arbeiten abliefern, dann sprechen Sie ihn an:

- „Wie werden Sie diesen Fehler beseitigen?“
- „Wen oder was benötigen Sie zur Unterstützung, um die Aufgabe zu lösen?“

Denken Sie bitte daran: Es handelt sich hier immer um ein Sachproblem und nicht um ein Personenproblem – auch wenn Sie Ihren Kollegen als unzuverlässig ansehen. Ihr Ziel ist es, eine konkrete Aufgabe zu lösen – und nicht eine Diskussion über unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen zu führen.

Wie Sie Konsequenzen aufzeigen – ohne zu drohen

Nicht jeder Kollege ist so einsichtig, die Ideen und Verbesserungsvorschläge von anderen sofort zu übernehmen. Sie sprechen den Kollegen an, und spüren die fehlende Bereitschaft, mit Ihnen zusammenzuarbeiten.

Ihre Kampfhormone versammeln sich: „Wenn sich an Ihrer Arbeitsweise nichts ändert, dann...“. Jetzt zeigen Sie Ihrem Kollegen ein Drohszenario auf. Dieser soll endlich „kapieren“, dass Strafmaßnahmen im Busch sind, wenn er nicht das tut, was Sie von ihm erwarten.

TIPP

TIPP

Damit erreichen Sie aber meist das Gegenteil von dem, was Sie eigentlich anstreben. Ihr Kollege blockt ab und denkt „Was will die eigentlich von mir? Was bildet die sich ein? Der werde ich es schon zeigen“.

Wenn Sie an „wichtige Personen“ delegieren

Hinzu kommt, dass Sie nicht selten im Auftrag Ihres Chefs an Personen delegieren, die in der Hierarchie über Ihnen stehen. In diesen Fällen sollten Sie besonders auf Ihre Kommunikation achten.

Zeigen Sie dem Mitarbeiter die Konsequenzen auf, wenn Aufgaben nicht rechtzeitig und korrekt fertig sind

Bauen Sie keine Drohkulisse auf, erhöhen Sie nicht unnötigerweise die Spannung. Sagen Sie einfach, was passieren könnte, wenn sich nichts ändert:

- *„Ich könnte mir gut vorstellen, dass wir Ärger mit dem Vorstand kriegen, wenn Ihre Arbeit nicht rechtzeitig fertig wird.“*
- *„In der Nachbarabteilung gab es letztes riesigen Zoff, weil dort die Zahlen im Abschlussbericht nicht präzise kontrolliert waren.“*
- *„Ich möchte nicht in Ihrer Haut stecken, wenn das Projekt wegen der von Ihnen verursachten Verzögerung scheitert.“*
- *„Herr Kollege, ich kann mir nicht vorstellen, dass Sie von mir Rückendeckung erwarten, wenn die Sache schief geht. Lassen Sie uns doch mal gemeinsam schauen, wie wir hier ein Problem vermeiden können.“*



Oder zitieren Sie andere:

- *„Die Kollegin Schulze sagte mir letztens, dass sie solche Arbeiten nie mehr auf den letzten Drücker fertig macht, weil einfach am Ende immer wieder unnötiger Stress entsteht. Ich finde, da hat sie Recht, wenn man sich nicht ohne Grund unter Zeitdruck setzt. Was meinen Sie?“*
- *„Ich weiß, dass Sie zurzeit viel zu tun haben, aber Sie wissen ja, wie der Chef reagiert, wenn die Unterlagen nicht rechtzeitig fertig sind.“*

Haben Sie es allerdings mit einem ganz hartnäckigen Kollegen zu tun, von dem im Moment keine Bereitschaft zur Zusammenarbeit erkennbar ist, dann gehen Sie auf der Eskalationsleiter eine Stufe weiter:



- *„Herr Kollege, Sie werden verstehen, dass ich nicht bereit bin, für Ihre Arbeitsweise Prügel zu beziehen. Mir bleibt nichts anderes übrig, als unseren Chef zu informieren, dass die Arbeit nicht rechtzeitig fertig wird – wegen Ihres Verhaltens. Sie würden an meiner Stelle genauso reagieren, oder?“*

Wie können Sie eine gemeinsame Planung aufbauen?

Es gibt Mitarbeiter, die sind echte Planungsgenie. Bevor sie eine Tätigkeit beginnen, haben sie schon ein Zeitraster im Kopf, zeichnen sich die ersten Abschnitte auf und stellen bereits vor Beginn der Tätigkeit fest, welche Hilfen und Ressourcen sie benötigen.

Solche Mitarbeiter bitten auch rechtzeitig um Unterstützung, wenn sie feststellen, dass sich Abweichungen oder Terminverschiebungen ergeben.

Aber leider gibt es auch echte Planungschaoten. Sie stürzen sich in eine Tätigkeit hinein, gehen davon aus, dass sie es irgendwie hinkriegen. Bei solchen Kollegen ahnen Sie förmlich, dass der vorgesehene Zeitplan nicht zu halten ist. Diese wehren auch jeden Versuch, ihnen bei der Arbeit helfen zu wollen, ab mit dem Hinweis, dass ja noch genügend Zeit ist.

Finden Sie die Fehlerquellen bei missglückten Projekten und Aufgaben

Nehmen Sie ein missglücktes Projekt (es muss ja keines aus Ihrer Abteilung sein) zum Anlass, gemeinsam den Grund des Scheiterns zu analysieren – ohne erhobenen Zeigefinger.

Setzen Sie Humor ein. Mit Humor sind keine „billigen“ Witzchen gemeint, sondern eine Verhaltensweise, die beim anderen ein Schmunzeln auslöst.

- *„Herr Meyer, ich glaube, das lief letzstens nicht so ganz toll ab. So richtig Karriere fördernd war die Aktion wohl nicht, oder?“*
- *„Wenn wir nächstes Mal nicht alle die letzte Woche vor Projektabschluss im Büro übernachten wollen, dann müssen wir wohl was an der Planung ändern, oder?“*

Wenn der Gesprächspartner innerlich nickt und sich sagt „Sie hat ja eigentlich Recht mit ihrer Idee“, dann haben Sie schon sehr viel gewonnen. Sie sind dabei, einen Verbündeten für Ihren Vorschlag zu finden.

***Fordern Sie den kostenlosen Sekretärinnen-Newsletter
an unter www.sekretaerinnen.de***

Mit Lob können Sie mehr erreichen als durch „Motzen“ und Kritik

Wir alle sind empfänglich für Lob. Auch Ihre Kollegen. Deshalb sollten Sie Ihren Kollegen bei jedem Schritt, den er nach vorne macht, loben.

Vorsicht, manche Menschen vermuten bei Lob immer einen Hintergedanken! Das ist das Resultat einer Erziehung, in der Lob selten vorkam.

Lob gehört in unseren Unternehmen ohnehin noch immer zu den „exotischen“ Hilfsmitteln der Führung. Es gibt Firmen in Deutschland wo – ernsthaft! – der Satz gilt: „Nicht gemotzt ist Lob genug.“ (Vgl. dazu auch die Office-Tipps 2/06, Seite 25 in diesem Heft.)

In einer solchen Firmenkultur muss Lob ganz vorsichtig dosiert werden, sonst weckt es Misstrauen und Argwohn. Die Amerikaner sprechen übrigens von „the German disease“, der deutschen Krankheit: nicht loben können.

Lob gilt als Verstärker, der lobenswertes Verhalten festigt und wachsen lässt

Nun muss Ihr Lob sich nicht in begeisterten Umarmungen äußern. Ein verbal geäußertes „super“ reicht bereits – zumindest am Anfang. In wortkargeren Umgebungen genügt auch oft der nach oben zeigende Daumen.

Das Gegenstück zum Lob ist Kritik. Kritik wird oft als etwas Negatives betrachtet. Dabei weist Kritik nur ganz objektiv auf den Unterschied zwischen Soll und Ist hin – wenn sie konstruktiv und ohne sarkastischen Unterton vorgebracht wird.

Keine plumpe Kritik

Vermeiden Sie aber plumpe Kritik, auch wenn Ihnen spontan die entsprechenden Sätze bereits auf der Zunge liegen.

So nicht:

„Sie werden nie fertig mit ihrer Arbeit.“

Diese Formulierung beinhaltet einen direkten Vorwurf, der Fleiß und die Fähigkeiten des Kollegen anzweifelt.

Fragen Sie lieber:

„Welche Hilfe würden Sie brauchen, damit das Resultat Ihrer Arbeit immer rechtzeitig zur Verfügung steht?“ (Natürlich immer mit Ihren eigenen, zu Ihnen passenden Worten ausgedrückt.)



Dieser Ansatz enthält keinen Vorwurf. Dafür bietet er aber Hilfe an und – der entscheidende Punkt – zwingt den Angesprochenen zu einer klaren Aussage, wie er sich eine Verbesserung zukünftig vorstellt.

Übrigens: Wenn Sie von anderen mehr Pünktlichkeit und Präzision erwarten, dann ist es selbstverständlich, dass Sie jederzeit als „leuchtendes Vorbild“ gelten können. Sonst wird jede Ihrer Bitten und Vorschläge logischerweise mit dem Argument zurückgewiesen: „Mach es doch erst mal selber.“

Wie können Sie gemeinsam Ziele erreichen?

Wenn einem Mitarbeiter bewusst ist, was mit dem Resultat seiner Arbeit geschieht, dann engagiert er sich mehr, als wenn es nur heißt: „Mach mal!“

TIPP

Der Sekretärinnen-Handbuch-Tipp: „Unser Chef braucht die Folien für eine Präsentation am Freitag“ löst einen geringeren Motivationsschub aus als der Satz „Unser Chef präsentiert am Freitag vor dem gesamten Vorstand, was wir im letzten Jahr gemacht haben. Wenn die Präsentation super abläuft, dann stehen wir wirklich gut da“.

Bei komplexeren Aufgaben mit mehreren Beteiligten ist es wichtig, dass alle Beteiligten das Endziel vor Augen haben. Nur dann entsteht ein Verständnis für die Wichtigkeit der einzelnen Teilaufgaben.

Visualisieren Sie Ihre Ziele. Das heißt, alle Beteiligten sollen sehen können, welche Arbeiten bis zu welchem Zeitpunkt getan werden müssen. Machen Sie einen gut sichtbaren, grafisch gestalteten Plan, an dem jeder Mitarbeiter, der am Projekt beteiligt ist, den aktuellen Stand und Fortschritt überprüfen kann. Dadurch stellen Sie auch sicher, dass nichts vergessen wird.

Was können Sie tun, wenn alles nichts hilft?

Bisher gingen wir davon aus, dass Ihre Bemühungen erfolgreich sind. Seien wir aber nicht blauäugig oder gar naiv. Sie können durchaus auch erleben, dass Sie mit Ihrem Plan kein Stück weiterkommen, auf Granit stoßen, vielleicht sogar zum Ziel von Angriffen werden.

Wenn Ihre Bemühungen fruchtlos bleiben, Sie aber fest davon überzeugt sind, dass sich etwas ändern muss, dann

- sprechen Sie Ihren Kollegen oder Mitarbeiter nochmals freundlich darauf an, bleiben aber hart in der Sache,

- weisen Sie erneut auf die möglichen Konsequenzen hin (sofern externe Kunden betroffen sind, auch auf die wirtschaftlichen Folgen),
- machen Sie deutlich, dass Sie sein Verhalten nicht tolerieren und auch nicht akzeptieren.

Handelt es sich um eine Arbeit, die der Kollege Ihnen fehlerhaft abliefert, dann machen Sie auf den Fehler aufmerksam, geben ihm die Aufgabe zurück, setzen einen Termin und bestehen auf dessen Einhaltung. Diesen Termin überwachen Sie nun ganz „pingelig“.

Erinnern Sie den Kollegen rechtzeitig vor dem Fälligkeitstermin noch einmal an das Vereinbarte. Wenn alles nichts hilft, schalten Sie die nächsthöhere Instanz ein: Ihren Chef oder die Personalabteilung.

Der Sekretärinnen-Handbuch-Tipp: Bereiten Sie sich auf die nun folgenden Gespräche vor. Gehen Sie noch einmal alle Ihre gesammelten Unterlagen durch. Machen Sie den für das Unternehmen entstehenden Schaden deutlich klar. Zeigen Sie aber bei all den Gesprächen (begrenztes) Verständnis für das Verhalten des Kollegen. Betonen Sie, dass seine Arbeitsweise dem Unternehmenserfolg schadet.



Sollte es trotz Ihres Engagements zu einer eventuellen Trennung von dem Mitarbeiter kommen, dann haben Sie sich nichts vorzuwerfen. Sie haben Ihr Bestes gegeben.

Für sein Verhalten ist allerdings jeder selbst verantwortlich. Der Mitarbeiter hatte seine Chance. Er hat sie nicht genutzt.

Ihre Checkliste, damit Sie delegierte Aufgaben pünktlich und korrekt zurückerhalten

Was genau stört Sie bei welchem Kollegen: • Qualität der Arbeit? • Termintreue? • Fehlerhäufigkeit? • Überschätzung?	☐ ☐ ☐ ☐
Was muss anders werden und warum: • Ordnung in Unterlagen (unpräzise Daten und fehlerhafte Zahlen verursachen Mehrkosten, verärgern den Kunden und schädigen den Ruf, intern und extern)	☐
Was geschieht, wenn sich nichts ändert: • Mehrarbeit in der Abteilung • gegenseitige Schuldzuweisungen • Verschlechterung des Arbeitsklima	☐ ☐ ☐
Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers Welches sind die Gründe für sein Verhalten: • überfordert? • unterfordert? • keine Lust? • innerlich bereits gekündigt? • mutwillig provozieren?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Wie könnten seine Gegenargumente lauten: • keine Zeit? • zu viele andere Tätigkeiten? • Sinnlosigkeit der Aufgabe?	☐ ☐ ☐
Machen Sie einen Zeitplan • Setzen Sie Kontrollpunkte, was bis wann geändert werden muss. • Überwachen Sie die Fortschritte. • Loben Sie bei Fortschritten.	☐ ☐ ☐