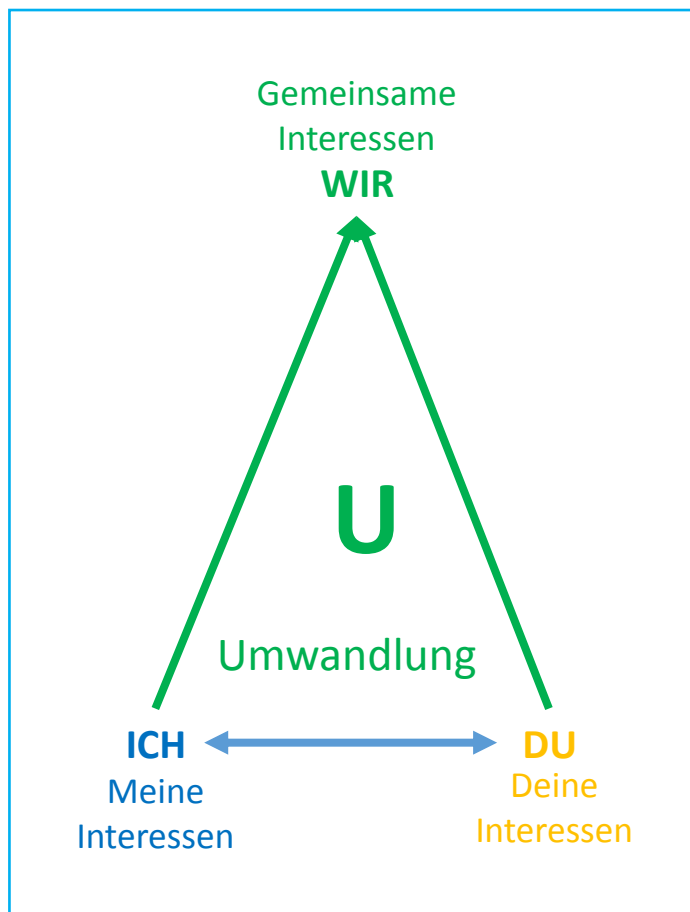


# Fallbeispiele zum Pbl-Ansatz aus dem Bereich Management



# Fallbeispiele zum Pbl-Ansatz aus dem Bereich Management

Auf den folgenden Seiten sind Fallbeispiele zum Pbl-Ansatz aus dem Bereich Management und auch für psychische und psychosomatische Folgeschäden von Führungsfehlern aufgeführt.

Auf den jeweiligen Folgeseiten wird vorgestellt, wie diese Folgeschäden mit Hilfe des Pbl-Ansatzes vermieden werden.

# Fallbeispiel 1

Peter Perfekt und Willi Wichtig sind zu gleichen Teilen Inhaber einer IT-Firma mit 50 Mitarbeitern. Das Geschäft läuft gut. Willi holt die Aufträge herein und Peter wickelt sie mit den Mitarbeitern ab. Sie ergänzen sich dabei ausgezeichnet.

Peter ärgert sich nur immer wieder, dass Willi in der Außendarstellung alle Lorbeeren für sich selbst einheimst. Willi ist ein richtiger Angeber. Peter hat doch auch einen genauso großen Anteil am Erfolg.

Die Spannungen nehmen immer mehr zu. Schließlich schlägt Peter vor, sich zu trennen. Sie beschließen, die Firma zu teilen und jeder seinen Weg selbst fortzusetzen. Gesagt, getan. Beide stellen nach einer Weile fest, dass ihnen die Ergänzung fehlt. Die beiden Firmen werden immer kleiner und bald werden sie aufgelöst.

# Das Interessenblatt

## Unsere Interessen:

Es geht um unsere Firma. Eifersüchteleien haben da keinen Platz. Ich werde zukünftig meinem Partner Willi den Respekt und die Anerkennung geben, die er für seine Vertriebsfolge verdient. Respekt und Anerkennung ist wertvoller als Bewunderung. Das wird Willi nur noch mehr anspornen und unsere Firma wird weiter florieren.

## Grundmuster: EINS Peter Perfekt

### Meine Interessen:

Ich trage zur Hälfte zum Erfolg der Firma bei und möchte, dass das auch entsprechend gewürdigt wird.

### Tiefere Interessenstruktur (Pbl):

Das Verhalten meines Partners empfinde ich als ungerecht.

### Stressauslöser:

Jede Unvollkommenheit löst bei mir Stress aus.

## Grundmuster: DREI Willi Wichtig

### Deine Interessen:

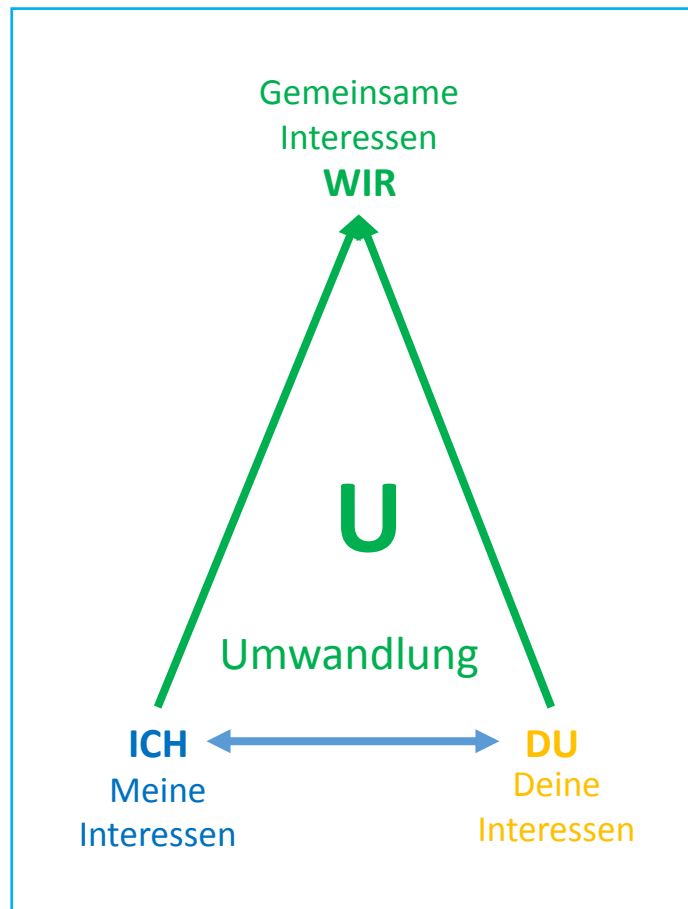
Du willst den Erfolg unserer Firma allein für Dich verbuchen.

### Tiefere Interessenstruktur (Pbl):

Du willst für Deine Tüchtigkeit bewundert werden. Das ist für Dich wie eine Droge.

### Stressauslöser:

Du hast Stress, weil ich Dir die Bewunderung, nach der Du so süchtig bist, verweigere.



# Fallbeispiel 2

Willi Wichtig ist Vertriebschef, Zach Zweifler ein junger Mitarbeiter in der Reklamationsbearbeitung. Dort laufen ja alle Fehler in der Vertriebsarbeit zusammen. Zach ist frisch von der Uni gekommen.

So ist es auch nicht verwunderlich, dass Zach eine negative Meinung zu der Leistung der Verkäufer entwickelt und immer mehr zum Nörgler und Querulanten wird. Als ein Vertriebsgebiet frei wird, steckt Willi Zach kommissarisch in dieses Gebiet. „Jetzt kann er sich beweisen“, sagt er.

Zach ist natürlich überfordert, bringt wenig Aufträge herein und steht sichtlich unter großem Stress. Obwohl Willi die Symptome erkennt, handelt er nicht, sondern setzt das „Großmaul“ im Vertriebsmeeting weiter unter Druck.

Am Montag früh erfährt er, dass sich Zach das Leben genommen hat. Er hat sich aus seiner Wohnung im sechsten Stock gestürzt, weil er dem Dauerstress nicht mehr gewachsen war. Eine zwischenmenschliche Katastrophe.

## Unsere Interessen:

Zach kommt frisch von der Uni und sucht eine Autoritätsperson für seinen ersten Job. Ich muss mich viel mehr um ihn kümmern und darf ihn nicht mit seinen Aufgaben allein lassen. Er muss das Geschäft erst lernen und braucht dazu meine intensive Hilfe. Ich darf ihn nicht verheizen.

## Grundmuster: DREI Willi Wichtig

### Meine Interessen:

In meinem Vertrieb will ich keine Nörgler und Querulanten haben. Das ist imageschädigend.

### Tiefere Interessenstruktur (Pbl):

Ich will dafür bewundert werden, dass ich meinen Vertrieb leistungsfähig führe. Versagen gibt es bei mir nicht.

### Stressauslöser:

Dieser Zach Zweifel bringt mir nicht die Bewunderung entgegen, die ich verdiene.

## Grundmuster: SECHS Zach Zweifler

### Deine Interessen:

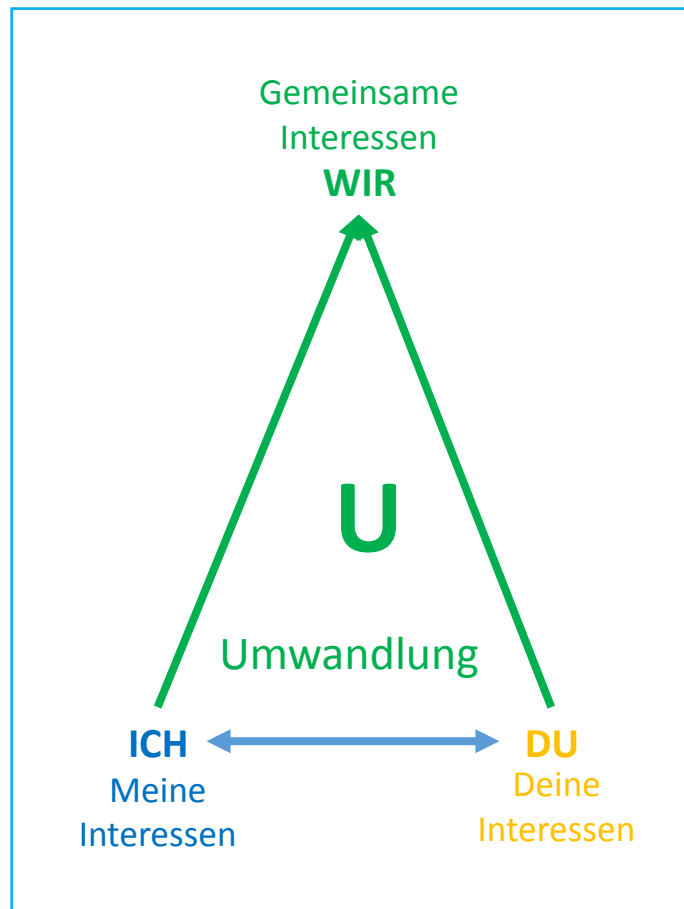
Du brauchst Hilfe; Du kannst die schwierige Situation nicht allein bewältigen.

### Tiefere Interessenstruktur (Pbl):

Du brauchst eine Autoritätsperson, die Dir sagt, was Du machen sollst und wie Du es machen sollst.

### Stressauslöser:

Wenn Du mit unerwarteten Veränderungen konfrontiert wirst, gerätst Du unter Stress. Wenn Du von einer Autoritätsperson zurückgewiesen wirst, ist das für Dich ganz schlimm.



# Fallbeispiel 3

Max Macher ist gerade Marketingleiter geworden. Die Stabsstelle Marketing Services ist mit Rita Ruhe besetzt. Sie hat noch zwei Jahre bis zur Rente vor sich.

Von Anfang an setzt Max Rita unter Druck. Rita wird immer langsamer und ihre Ergebnisse werden immer schlechter. In einem Gespräch nach 6 Monaten versucht Rita, das Gespräch mit Max aufzuzeichnen. Max merkt das, informiert den Personalchef und Rita wird fristlos entlassen. Max hat es darauf angelegt und auch geschafft.

Rita ist verwirrt und muss sich psychologisch behandeln lassen. Sie leidet und ist für viele Monate krankgeschrieben. Max braucht 6 Monate, bis die Stelle wieder besetzt ist. Dann erfolgen noch weitere 6 Monate zur Einarbeitung.

Das Ganze war eine Belastung für das Unternehmen, eine Belastung für die sozialen Systeme und eine psychische Katastrophe für die Mitarbeiterin.

## Unsere Interessen:

Von Rita Ruhe bekomme ich weniger Leistung, als ich erwarte. Wenn ich sie aber unter Druck setze, dann bekomme ich überhaupt keine Ergebnisse mehr. Ich muss ihr genau vorgeben, was sie liefern soll. Sicher aber können wir uns darauf verständigen, dass sie einvernehmlich früher in Rente geht und ich diese Position dann in Ruhe nach meinen Vorstellungen besetzen kann. Da können wir beide planen.

## Grundmuster: ACHT Max Mächtig

### Meine Interessen:

Ich bin neu in der Aufgabe und will zeigen, wie gut ich das kann.

### Tiefere Interessenstruktur (Pbl):

Ich will Macht ausüben und die Beziehungen zu meinen Mitmenschen beherrschen.

### Stressauslöser:

Ich gerate unter Stress, wenn es mir mit all meiner Durchsetzungskraft nicht gelingt, die Hindernisse zu überwinden.

## Grundmuster: NEUN Rita Ruhe

### Deine Interessen:

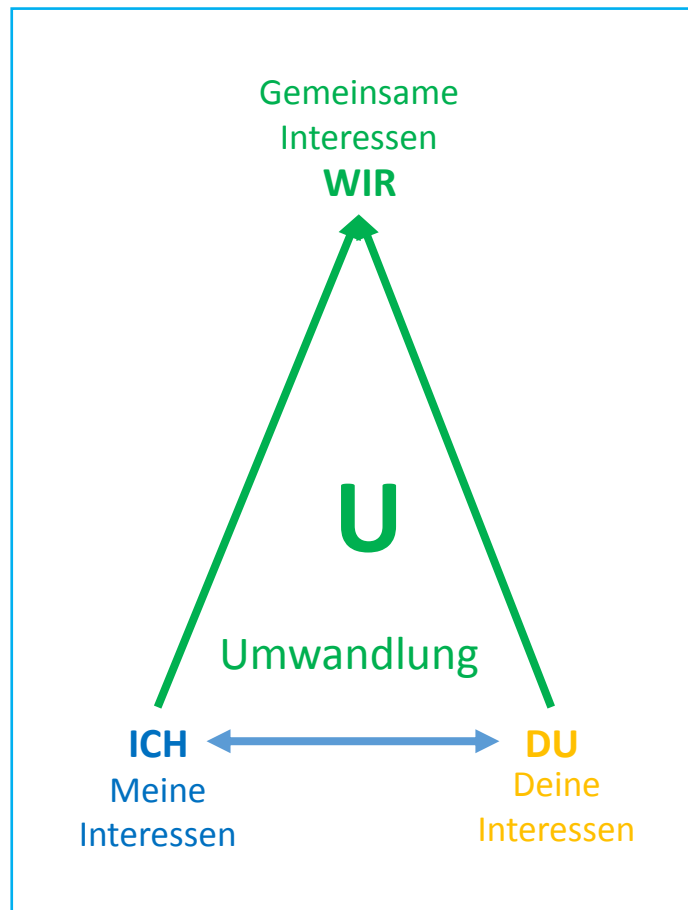
Du willst die letzten zwei Jahre Deines Berufslebens noch gut überstehen.

### Tiefere Interessenstruktur (Pbl):

Du willst keine Konflikte und keinen Streit. Beides sitzt Du aus, wobei Deine Leistung dabei gegen Null geht.

### Stressauslöser:

Druck, Konflikte und Auseinandersetzungen jeder Art lösen bei Dir Stress aus.





# Fallbeispiel 4

Helge Helfer ist eine Stütze im Logistik-Bereich. Er ist immer freundlich und übernimmt alle Arbeiten ohne zu murren. Helge kann nicht nein sagen. Seine Chefin Thea Treu ist auch sehr liebenswürdig. Sie ist froh, bei Zusatzarbeiten immer auf Helge zählen zu können und vergisst auch Lob und Anerkennung nicht. Man sagt ihr allerdings auch nach, dass sie gern Entscheidungen und Konflikte vor sich her schiebt.

Seit Wochen nun fühlt sich Helge Helfer ausgelaugt und erschöpft. Es wird zur Zeit aber auch viel von ihm verlangt. Es ist augenscheinlich, dass Helge seine Arbeiten nicht in der gewohnten Qualität abgeliefert und dass er fahrig und überfordert wirkt.

Eines nachmittags bricht er zusammen und muss mit der Ambulanz ins Krankenhaus gefahren werden. Er ist dann 18 Monate krankgeschrieben.

## Unsere Interessen:

Sicher ist es für mich einfacher, bei unerwarteten Zusatzarbeiten auf Helge zurückzugreifen, als diese gleichmäßiger zu verteilen. Das erkenne ich ihm auch an und danke es ihm. Aber ich darf ihn nicht überfordern. Im beiderseitigen Interesse muss ich hier aufpassen und das „nein“ sagen, welches Helge niemals sagt. Wir müssen beide lernen, seine Belastungsgrenze zu erkennen und nicht zu überschreiten.

## Grundmuster: SECHS Thea Treu

### Meine Interessen:

Bei ungeplanten Arbeiten greife ich gern auf Helge Helfer zurück, weil der immer hilfsbereit ist und nie nein sagt.

### Tiefere Interessenstruktur (Pbl):

Ich will ohne große Konflikte meine Aufgaben erledigen.

### Stressauslöser:

Ich habe Stress, wenn ich mit unerwarteten Veränderungen und Anforderungen konfrontiert werde.

## Grundmuster: ZWEI Helge Helfer

### Deine Interessen:

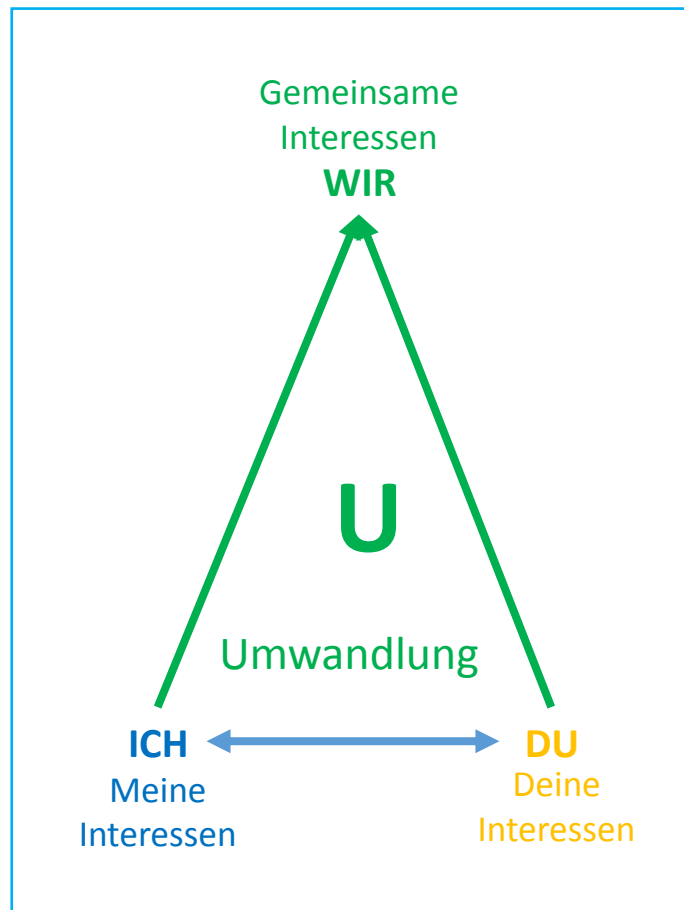
Anderen helfen gibt Dir das Gefühl, gebraucht zu werden. Deshalb sagst Du nie nein.

### Tiefere Interessenstruktur (Pbl):

Als Gegenleistung für Deine Hilfsbereitschaft möchtest Du geliebt und anerkannt werden.

### Stressauslöser:

Du hast Stress, wenn man Dir den Dank für Deine Hilfsbereitschaft verweigert.



# Fallbeispiel 5

Bodo Boss ist ein erfahrener Haudegen, jetzt viele Jahre in einem Familienunternehmen Prokurist und die Nummer 2 nach dem Senior. Der Junior hat gerade sein BWL-Studium beendet und tritt sofort in das Unternehmen ein. Direkt nach dem Senior platziert soll er seine Durchsetzungskraft unter Beweis stellen.

Naturgemäß streitet sich der Junior sehr häufig mit Bodo Boss im Tagesgeschäft. Nach 6 Monaten kommt es zu einem großen Krach zwischen den beiden, in dessen Verlauf der Senior Bodo Boss entlässt und sofort freistellt. Jetzt geht der Streit vor dem Arbeitsgericht weiter.

2 Wochen nach seiner Entlassung hat Bodo Boss einen Schlaganfall. Job- und Machtverlust waren zu viel Stress für ihn. Er hat Glück im Unglück. Seine Frau ruft sofort den Notdienst und er wird sehr schnell mit der Ambulanz in das nahe Krankenhaus gefahren. Er ist für eine längere Zeit krank und die Aussichten auf einen neuen Job sind stark gesunken.

## Unsere Interessen:

In dieser Situation ist Streit vorprogrammiert. Und ich kann nur verlieren. Blut ist eben dicker als Wein. Aber ich könnte anbieten, den Junior einzuarbeiten und mir parallel dazu einen neuen Job suchen. Bei Streit bin ich immer der Unterlegene.

## Grundmuster: ACHT Bodo Boss

### Meine Interessen:

Ich will unabhängig bleiben und im eigenen Interesse handeln.

### Tiefere Interessenstruktur (Pbl):

Unter allen Umständen will ich mir meine Autonomie erhalten und Hilflosigkeit, Schwäche und Unterlegenheit vermeiden.

### Stressauslöser:

Ich gerate unter Stress, wenn ich die Hindernisse, welche sich mir in den Weg stellen, nicht beseitigen kann.

## Grundmuster: ACHT Junior

### Deine Interessen:

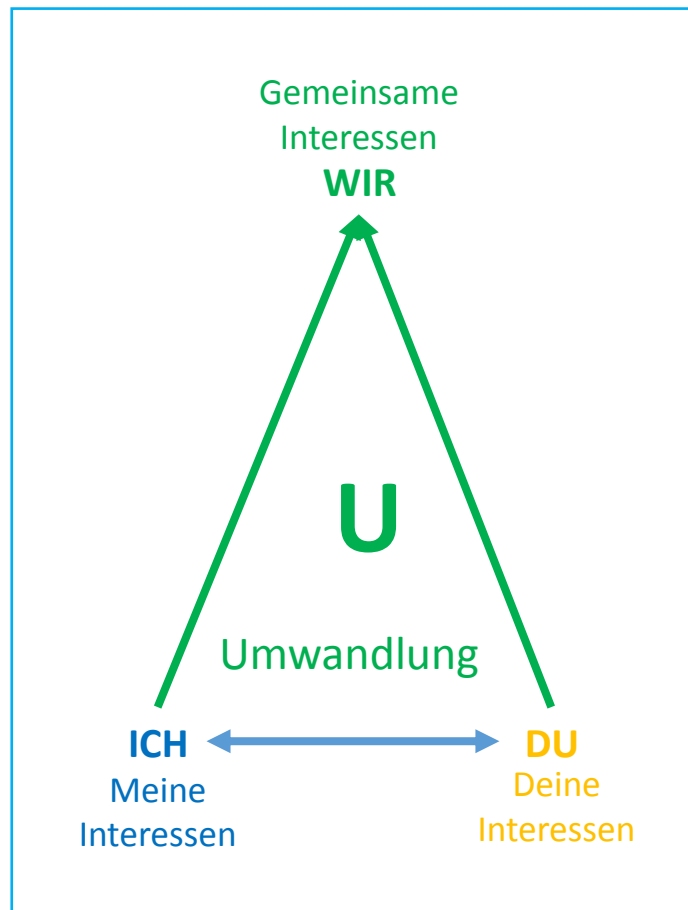
Sollte es kleinere Scharmützel geben, bist Du darauf vorbereitet und Du hast ja auch den Senior im Rücken.

### Tiefere Interessenstruktur (Pbl):

Du willst zeigen, dass Du Dich durchsetzen kannst.

### Stressauslöser:

Du gerätst unter Stress, wenn Du die Hindernisse, die sich Dir in den Weg stellen, nicht überwinden kannst.



# Fazit

Mit dem Pbl-Ansatz können bessere Lösungen erzielt werden.

**Er reduziert drastisch Führungsfehler.**

Er ist geeignet, zwischenmenschliche Katastrophen zu vermeiden.