

Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeitern

Mitarbeiterpersönlichkeit und Mitarbeiterverhalten

Wenn von einem schwierigen Mitarbeiter die Rede ist, handelt es sich in aller Regel um keine anormal veranlagte Person, sondern um ein situationsbezogenes problematisches Verhalten eines Mitarbeiters. Demzufolge sollte es der Führungskraft nicht darum gehen, auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters einzuwirken, sondern sich mit seinem jeweiligen Verhalten auseinanderzusetzen.

Die Probleme sind normalerweise darin begründet, dass der Betreffende sich häufig in einer Weise verhält, die von den Erwartungen der Führungskraft oder den aufgabenspezifischen Vorgaben abweicht. Derartige Soll-Ist-Abweichungen können auftreten, weil

- Führungskraft und Mitarbeiter bei Sachproblemen immer wieder kontroverse Meinungen vertreten,
- Arbeitsergebnisse des Mitarbeiters häufig mangelhaft sind oder er sich gegenüber Kunden nicht korrekt verhält,
- seine allgemeine Arbeitshaltung oder Leistungsbereitschaft zu wünschen übrig lassen,
- er wichtige Regelungen missachtet,
- sich persönliche, für den Mitarbeiter vielleicht auch peinliche Lebensumstände auf sein Arbeitsverhalten permanent belastend auswirken,
- die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nachhaltig gestört ist,
- es ständig zu Zusammenarbeitskonflikten zwischen dem Mitarbeiter und seinen Kollegen kommt,
- er durch sein Verhalten die Arbeitsprozesse behindert oder das Firmenansehen schädigt.

Statt der Mitarbeiter „ist schwierig“, müsste es zutreffender heißen: der Mitarbeiter „macht Schwierigkeiten“.

Beurteilung der Problemsituation

Als echtes Problem stellt sich das Verhalten eines Mitarbeiters dar, wenn dieser trotz wiederholter Ermahnungen nicht bereit ist, sein Verhalten vorgabengerecht zu ändern. Er eventuell vorsätzlich die Vorgaben missachtet und Konflikte provoziert. Möglicherweise ist die Situation aber auch nur aus Sicht der Führungskraft unakzeptabel, während der Mitarbeiter selber keinen plausiblen Änderungsbedarf sieht.

Zu allererst ist es daher wichtig, dass sich die Führungskraft das Problem mit all seinen Elementen klarmacht und versucht, die Problemursachen zu ermitteln. Dazu sind sinnvollerweise folgende klärende Schritte zu unternehmen:

1. Einschätzung der Situation aus Sicht der Führungskraft
2. Einschätzung der Situation aus Sicht des Mitarbeiters

Die Führungskraft sollte sich dabei zunächst die selbstkritische Frage vorlegen, ob sie die Situation möglicherweise falsch beurteilt oder das Mitarbeiterverhalten sogar mitverschuldet

haben könnte. Scheint aber tatsächlich ein einseitiges Fehlverhalten des Mitarbeiters vorzuliegen, sollte die Führungskraft versuchen, sich einmal in dessen Lage zu versetzen, um die Dinge aus seiner Sicht zu betrachten. Nur auf der Basis dieses Verständnisses hat die Führungskraft gute Chancen, auf das Mitarbeiterverhalten gezielt und mit Überzeugungskraft einzuwirken.

Die Situation des Mitarbeiters zu verstehen, bedeutet noch nicht, sein Verhalten zu tolerieren.

Klärendes Mitarbeitergespräch

Erst nachdem sich die Führungskraft über die Ausgangslage hinreichend klargestellt hat, gilt es mit dem betreffenden Mitarbeiter ein problembezogenes Gespräch zu führen.

Um einen erfolgversprechenden Lösungsweg zu finden, müssen zunächst die wahren Problemursachen erkannt werden. Dazu ist es erforderlich, dass sich der Mitarbeiter freimütig äußert, was aber nur in einer spannungsfreien Atmosphäre zu erwarten ist. Daher sollte die Führungskraft trotz der Konfliktsituation das Gespräch konstruktiv sowie frei von Aggressionen führen, indem sie

- die Mitarbeiterpersönlichkeit respektiert,
- höflich, freundlich und fair bleibt,
- herabsetzende oder befehlende Formulierungen meidet,
- Interesse an der Situation des Mitarbeiters zeigt,
- die Bedürfnisse und Gefühle des Mitarbeiters berücksichtigt,
- angemessenes Verständnis für dessen Verhalten aufbringt und
- vom Mitarbeiter geäußerte Einsichten sowie ehrlich wirkende Vorsätze anerkennt.

Bei allem Verständnis für den Mitarbeiter sind jedoch klare und verbindliche Absprachen zur Änderung seines Verhaltens zu treffen.

Reagieren auf renitentes Mitarbeiterverhalten

Dennoch kann es vorkommen, dass sich der Mitarbeiter uneinsichtig zeigt, sich durch polemische Äußerungen aus der Affäre zu ziehen sucht oder dabei sogar die Anstandsregeln verletzt. Trotz allen Bemühens um einen partnerschaftlichen Umgang, müssen diesem Mitarbeiter im Interesse der Arbeitseffizienz und der Vorgesetztenautorität die Grenzen eines tolerierbaren Verhaltens aufgezeigt werden. Nachstehend sind einige typische Verhaltensweisen uneinsichtiger Mitarbeiter und die möglichen Gegenstrategien der Führungskraft geschildert.

a) Unbelehrbares Widersprechen

Gegen fadenscheinige Argumente oder hartnäckiges Leugnen sollte sich der Vorgesetzte wappnen, indem er

- sich vor dem Gespräch sorgfältig mit der Sachlage vertraut macht,
- die entscheidenden Fakten prüft und
- sich bei besonders strittigen Vorgängen gegebenenfalls auch Belege beschafft.

Allerdings sollten Beweismittel dem Gespräch nicht den Charakter einer juristischen Auseinandersetzung verleihen. In erster Linie sollte die Führungskraft dank ihrer überzeugenden Persönlichkeit und Sachkunde das nötige Durchsetzungsvermögen aufbringen.

b) Großspuriges Gebaren:

Der Mitarbeiter versucht durch laute Stimme und starke Worte in die Offensive zu gehen, um nicht selbst in Bedrängnis zu geraten, unbequemen Fragen vorzubeugen, die seine

Schwachpunkte offenlegen könnten oder einen vorzeitigen Abbruch des Gesprächs zu provozieren. Wie auch immer, ist das ein Zeichen von Unsicherheit und Schuldbewusstsein. Daher sollte sich der Vorgesetzte nicht manipulieren lassen und

- ruhig und sachlich bleiben,
- festen Blickkontakt halten sowie
- Entschlossenheit zeigen.

c) Ungerechtfertigte Gegenwürfe

Reagiert der Mitarbeiter mit Vorwürfen wegen vermeintlicher Unkenntnis oder Versäumnisse des Vorgesetzten, so will er damit möglicherweise nur von sich ablenken und das Gespräch auf die Person des anderen bringen. Als Führungskraft sollte man sich dann nicht auf unproduktive Wortgefechte einlassen. Sondern sollte mit Bestimmtheit darauf hinweisen, dass es bei dem Gespräch ausschließlich um ihn und sein eigenes Arbeitsverhalten geht und sachlich sowie unbeirrt auf Mängelbeseitigung bestehen.

Konflikt nicht eskalieren lassen

Trotz derartigen Mitarbeiterverhaltens sollte die Führungskraft einen eskalierenden Konflikt verhindern. Angesichts ihrer höheren Verantwortung und rhetorischen Fähigkeiten sollte sie an sich selbst höhere Maßstäbe anlegen als an den vielleicht sprachlich etwas unbeholfenen Mitarbeiter. Sie sollte

- zielbewusst und gelassen bleiben sowie
- gelegentliche unsachliche oder polemische Bemerkungen eher überhören.

Sich als Führungskraft nicht emotionalisieren lassen, sondern stets souverän bleiben!

Auszug aus:

*Hartmut Laufer: **Problematische Mitarbeiter erfolgreich führen***

Springer Gabler, ISBN 978-3-658-20337-3