

Schwierige Mitarbeiter führen

Insbesondere in Organisationen mit langer durchschnittlicher Betriebszugehörigkeit und niedriger Fluktuation ist es eine besondere Herausforderung, ein geeignetes Vorgehen für schwierige Mitarbeiter und schwierige Führungskräfte zu finden. Hinzu kommt, dass es sich dabei auch um Mitarbeiter mit speziellen Knowhow handeln

kann, die nicht so leicht entbehrlich sind. Argumentieren, Konsequenzen ankündigen, Prämien kürzen, coachen und andere Formen, schwierige Mitarbeiter zu einer Verhaltensänderung zu bewegen helfen, wenn überhaupt, oft nur für kurze Zeit. Wichtiger als überzeugende Argumentation ist die Frage, wer welche Entscheidung zu treffen hat.

Was ist schwierig? Vier grundlegende Kriterien

In vielen Gesprächen mit schwierigen Mitarbeitern steckt die Theorie, man könnte den Mitarbeiter oder die Führungskraft durch überzeugende Argumente oder Ankündigung negativer Konsequenzen dazu bewegen, sich zu ändern. Viele Gespräche entwickeln sich dann aber in eine Richtung, in der sich der Betroffene in eine abwartende Position begibt. Aus der Sicht des schwierigen Mitarbeiters hat nicht er, sondern sein Vorgesetzter ein Problem. Deshalb muss in dem Gespräch erst einmal der Vorgesetzte gute Arbeit leisten, wenn sich der Betroffene ändern soll. Dieses Vorgehen ist in vielen Fällen frustrierend und führt meistens nur vorübergehend zu der gewünschten Verbesserung.

Ein ganz anderes Vorgehen kommt in Betracht, sobald man das Ganze aus der Perspektive betrachtet, dass sich jeder frei entscheiden kann, ob er sich ändern will oder nicht. Unter dieser Voraussetzung geht es nur noch darum, dass beide Seiten auf Basis von Fakten Entscheidungen treffen. Dazu ist eine entsprechende Vorbereitung erforderlich sowie eine klare Vorstellung wie gute Mitarbeit aussieht. Folgende vier

Kriterien für ein gutes Zusammenpassen von Mitarbeitern und Unternehmen geben dafür eine erste Orientierung:

- (1) Zeigt der Mitarbeiter oder die Führungskraft **Interesse** an der übertragenen Aufgabe
- (2) Verfügt er über ausreichende **Fähigkeiten** für eine gute Ausführung der übertragenen Aufgabe
- (3) Zeigt er eine gute, professionelle **Haltung**
- (4) Ist sein Vorgehen in **Übereinstimmung** mit dem Vorgehen des Unternehmens

„Wichtiger als überzeugende Argumentation ist die Frage, wer welche Entscheidung zu treffen hat“

Für gute Zusammenarbeit von Mitarbeiter oder Führungskraft mit dem Unternehmen müssen alle vier Kriterien gleichzeitig erfüllt sein. Ist eines dieser vier Kriterien nicht erfüllt, ist die Grundlage für gute Mitarbeit nicht mehr ausreichend.

Fehlt **Interesse**, aber alle anderen drei Elemente sind gegeben, so zeigt sich das oft darin, dass die entsprechende Person bei einer hohen Herausforderung eher zögerlich agiert und es an eigenständigen Ideen und Aktionen fehlt, diese Herausforderung zu bewältigen. Fehlendes Interesse an einer Aufgabe kann nicht neu aufgebaut werden. Entweder es ist vorhanden oder nicht. Damit stellt sich die Frage, ob es andere Aufgaben im Unternehmen gibt, die sich mit den Interessen des Mitarbeiters oder der Führungskraft decken.

Wenn jemand sein Bestes gibt, mitzieht und eine gute Haltung zeigt, aber die angestrebten Ergebnisse trotzdem nicht erreicht, dann zeigt das ein Defizit an erforderlichen **Fähigkeiten**. In diesem Fall stellt sich die Frage, ob die fehlenden Fähigkeiten in einem überschaubaren Zeitraum aufgebaut werden können.

Ein besonders schwer zu lösender Fall liegt vor, wenn der Mitarbeiter oder die Führungskraft engagiert ist, gute Ergebnisse liefert und mitzieht aber immer wieder eine negative, unprofessionelle **Haltung** zeigt. Das können z.B. wiederholte, zynische Bemerkungen in Meetings sein, eine bewusste Verstärkung

Schwierige Mitarbeiter führen

negativer Stimmung oder aggressives, unverhältnismäßiges Verhalten in Diskussionen. Oft sind sich diese Personen nicht bewusst, welche Wirkung sie damit erzeugen. Hier ist eine besonders gute Vorbereitung erforderlich, um zu einer Entscheidung zu kommen (siehe weiter unten „Der Spezialfall...“).

Scheinbar wesentlich einfacher zu erkennen ist es, wenn ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft nicht mitzieht, d.h. nicht in **Übereinstimmung** mit den Zielen und Strategien des Unternehmens handelt. Dieses Kriterium muss jedoch differenziert betrachtet werden. Mitziehen heißt nicht „Ja-Sager“ zu sein. Im Gegenteil, auf der Suche nach einem effektiven Vorgehen im Sinne der Unternehmensziele sind kritische Diskussionen und hartes Nachhaken beim Ermitteln relevanter Fakten besonders wichtig. Wenn jemand nicht mitzieht, dann zeigt sich das z.B. im Ignorieren oder im Ablehnen von Projekten, deren Umsetzung für das Unternehmen besonders wichtig sind. Dies kann zu einer grundlegenden Entscheidung über die weitere Zusammenarbeit führen.

Vorbereitung: Fakten sammeln für den „Reality Check“

Das konkrete Vorgehen mit einem schwierigen Mitarbeiter oder Führungskraft startet mit einer eigenen Einschätzung des Vorgesetzten zu den vier Kriterien. Dazu reicht vorerst eine einfache ja/nein-Antwort pro Kriterium aus:

- Besteht echtes Interesse an der Aufgabe, ja oder nein?
- Reichen die Fähigkeiten aus, ja oder nein?
- Ist die Haltung ok, ja oder nein?
- Wird das Vorgehen des Unternehmens unterstützt, ja oder nein?

Bei ein- oder mehrmaligem "Nein" geht es anschließend darum, Fakten zu jedem "Nein" zu sammeln. Das heißt kon-

krete Beobachtungen und Aussagen des Betroffenen aufzulisten, bei denen eindeutig erkennbar ist, dass das jeweilige Kriterium nicht erfüllt war.

Nicht argumentieren, sondern ja/nein-Entscheidungsfragen stellen

In dem Gespräch mit dem Mitarbeiter sollte der Mitarbeiter wissen, dass es das Ziel des Gesprächs ist, eine grundlegende Entscheidung über die weitere Zusammenarbeit zu treffen. Dann folgt der „Reality Check“. Dazu werden die gesammelten Beobachtungen und Aussagen genannt und der Mitarbeiter wird gefragt, ob er diese bestätigt. Hier ist es wichtig, auf ein eindeutiges "Ja" des Mitarbeiters zu achten. Falls Entschuldigungen und Ausflüchte kommen, muß die Bestätigung der Beobachtungen so lange versucht werden, bis ein klares "Ja" als Antwort gegeben wird.

„Vor allem an diesem Punkt wird klar, dass diese Gespräche zu dritt geführt werden müssen.“

Erst auf dieser Basis kann klar gemacht werden, dass damit die Grundlage für gute Mitarbeit nicht mehr gegeben ist. Jetzt die Gründe zu suchen, die dazu geführt haben, dass dieser Zustand erreicht wurde, ist nicht erforderlich. Es wird einfach die Frage gestellt, ob der Mitarbeiter oder die Führungskraft den Zustand ändern will, z.B. ob er in Zukunft in Übereinstimmung mit dem Vorgehen des Unternehmens handeln will, ja oder nein? Sobald ein klares "Ja" gegeben wird, ist die Frage zu beantworten, welche Handlungen des Betroffenen ab sofort als Konsequenz aus diesem "Ja" folgen.

Sollte ein "Nein" kommen, liegt die Entscheidung über die weitere Zusammenarbeit beim Vorgesetzten. Der muss sich bereits vor dem Gespräch auf die Konsequenz aus einem "Nein" festgelegt haben, z.B. der Übertragung einer neuen Aufgabe im Unternehmen, Trennung oder Outplacement-Beratung. Vor allem an diesem Punkt wird klar, dass diese Gespräche zu dritt geführt werden müssen.

Der Spezialfall: Gute Leistung, aber inakzeptable Haltung

Ein besonders schwer zu entscheiden der Fall, den es in vielen Unternehmen gibt, ist der Leistungsträger mit inakzeptabler Haltung. Z.B. ein Verkaufsführer, der über Jahre eine enge Bindung zu wichtigen Kunden aufgebaut hat und für jeden sichtbar gegen die Strategie der Geschäftsführung arbeitet oder der Leiter des IT-Bereichs, der wichtige IT-Umstellungen immer wieder gut gemanagt hat, dabei aber wichtige Mitarbeiter anspricht, demütigt und demotiviert. Oft stellt sich heraus, dass diese schwierigen Mitarbeiter die Schäden ihres inakzeptablen Verhaltens nicht sehen wollen und es damit rechtfertigen, dass sie selbst unentbehrlich für den Erfolg des Unternehmens sind. Um in diesen Fällen zu einer Entscheidung zu kommen, ist besonders gute Vorbereitung erforderlich. Aussagen und Beobachtungen zu sammeln reicht nicht. Es müssen auch Fakten zu den Folgen dieses Verhaltens zusammengetragen werden. Nur auf dieser Basis besteht die Chance, dass diese besonders schwierigen Fälle die Folgen ihres Verhaltens erkennen und sich für eine grundlegende Änderung ihres Verhaltens entscheiden. Auch die Folgen eines "Nein" müssen vor dem Gespräch besonders gut vorbereitet sein, z.B. die Möglichkeit eines sofortigen Einsatzes eines Nachfolgers, Aufhebungsvereinbarungen und sofortige Information an die Kunden.



Der Leitlinie-Tipp:

Fallbeispiele und Lösungen zum Thema

einfach per E-Mail anfordern

04.
Juni
18:00 Uhr

Networking
& kollegialer Austausch

im **Presseclub** in Frankfurt

Anmeldung bitte per E-Mail

LEITL
Consulting

Herausgeber & Copyright:
Johann Leitl
Lyoner Straße 14
D-60528 Frankfurt am Main

Tel: +49 - 69 - 66 55 44 97
info@leitl-consulting.de
www.leitl-consulting.de