

# Schwierige MitarbeiterInnen: Nein, Sie haben noch nicht alles probiert!



Andreas ist Leiter der Personalabteilung. Die Leistung seines langjährigen Mitarbeiters Peter hat in den letzten drei Monaten stark nachgelassen. Er kommt mehrmals die Woche zu spät, versäumt Fristen und macht schwere Fehler bei der Erstellung von Dienstverträgen. Andreas hat schon zwei lange Gespräche mit Peter geführt. Er hat ihn ermahnt, ein bisschen unter Druck gesetzt, ihm kollegiale Ratschläge gegeben und ihm Hilfe angeboten. Peter ist weder krank noch hat er private Probleme. Andreas weiß nicht mehr weiter. Er hat das Gefühl, alles probiert zu haben.

## Mehr vom Selben bringt nichts

Sehr viele Führungskräfte reagieren auf schwierige Situationen mit MitarbeiterInnen ähnlich wie Martin. Nämlich mit genau mit denselben Instrumenten, die KollegInnen auch zur Verfügung haben: ins Gewissen reden, Unzufriedenheit äußern, moralischen Druck machen und Hilfe in Aussicht stellen. Sobald sie merken, dass nichts davon hilft, werfen sie die Flinte ins Korn, weil sie sich sagen: „Jetzt habe ich alles probiert.“ Oder sie probieren es immer wieder mit denselben Instrumenten und werden immer frustrierter.

## Als Führungskraft aus dem Vollen schöpfen

In Ihrer Rolle als Führungskraft haben Sie mehr Instrumente zur Verfügung. Füllen Sie Ihre Rolle gut aus und nutzen Sie das ganze Repertoire:

### Feedback geben

Professionelles Feedback umfasst vier Schritte: Verhalten beschreiben, eigene Gefühle äußern, Anliegen formulieren, Reaktion anhören. „Du kommst immer zu spät. Du musst dich an die Regeln halten.“ – Das ist kein Feedback nach den Feedbackregeln. Das „immer“ ist leicht widerlegbar, Peter wird sicher Beispiele für seine Pünktlichkeit nennen können. Das Anliegen ist außerdem zu wenig konkret. Ein konkretes Anliegen könnte sein: Ich erwarte mir, dass du bei unserer Abteilungssitzung nächste Woche pünktlich kommst.“

Sie haben den Eindruck, dass dieses Anliegen zu wenig weit geht? Sie wollen wahrscheinlich, dass er nie wieder unpünktlich ist. Sie haben recht, falls Peter das nächste Mal pünktlich kommt, ist erst ein kleiner Schritt getan, aber dieser Schritt ist überprüfbar und auch von Seiten des Mitarbeiters erfüllbar. Sie spüren einen inneren Widerstand, weil Sie sich prinzipiell im Recht fühlen? Es ist schließlich die Pflicht des Mitarbeiters, pünktlich zu kommen! Das kann ich nachvollziehen. Solange Sie jedoch auf Ihr Recht pochen, sind die Chancen gering, dass Sie beim Mitarbeiter eine Veränderung seines Verhaltens erwirken. Sie können wählen: Recht haben oder wirksam sein.

## **Weniger Aufmerksamkeit schenken**

In manchen Situationen werden Sie weder mit professionellem Feedback noch mit kleinen Schritten etwas verändern. Sie haben schon mehrere Gespräche mit einem schwierigen Mitarbeiter geführt, und doch hat sich das Verhalten eines Mitarbeiters nicht verändert? Sie haben diesem Mitarbeiter in letzter Zeit viel mehr Aufmerksamkeit gegeben als den kooperativen und effektiven MitarbeiterInnen? Vielleicht ist es Zeit, etwas anderes zu probieren: Widmen Sie Ihre Zeit wieder mehr jenen MitarbeiterInnen, die produktiv sind. Das bedeutet nicht, dass Sie den einen Mitarbeiter benachteiligen oder von Information ausschließen sollen. Sie verbringen nur weniger Zeit mit ihm. Sobald er sich selbst wieder aktiv ins Spiel bringt, kann er jederzeit wieder genauso viel Aufmerksamkeit bekommen wie andere.

## **Das Spiel mitspielen**

Was würden die Schildbürger mit einem Mitarbeiter wie Peter machen? Sie würden sein Spiel mitspielen: Zusagen und Termine nicht einhalten, Fehler in der Zusammenarbeit machen und wenig Interesse zeigen. Meistens kann man das als Führungskraft nicht machen. Weder die MitarbeiterInnen noch die Kunden würden das verstehen. Manchmal geht es aber doch, zum Beispiel wenn es um die Pünktlichkeit bei internen Meetings geht. Dann kann es sehr wirksam sein, weil auch der Mitarbeiter spürt, wie irritierend es ist, wenn jede Verbindlichkeit fehlt.

## **Die eigene Wut auch zeigen**

Ohnmacht macht Führungskräfte wütend. Doch sie wollen professionell agieren und verbergen daher ihre Wut. In manchen Situationen kann es helfen, den MitarbeiterInnen die Wut in angemessener Form zu zeigen: ohne Vorwürfe, Beschimpfungen und Unterstellungen, sondern mit klaren Worten. „Du hältst Dich nicht an die Vereinbarung, die wir getroffen haben. Das macht mich wütend.“ Manche Mitarbeiter spüren erst dann, dass es wirklich ernst ist.

## **Konsequenzen setzen**

Falls Sie alles das und noch mehr schon ohne Erfolg probiert haben, ist es Zeit, Konsequenzen zu ziehen. In vielen Fällen wird das weder eine Kündigung noch eine Versetzung sein, sondern andere Maßnahmen, die deutlich machen, dass Sie dieses Verhalten nicht tolerieren: der Entzug eines interessanten Projekts, die Streichung der Teilnahme an einem Kongress, die Zuteilung wenig beliebter Aufgaben oder Ähnliches. Das bedeutet nicht, dass Sie ihm Prügel vor die Füße werfen, sondern nur aufhören, ihn auch noch für seine mangelnde Kooperation zu belohnen. Heißt das, dass Sie gescheitert sind? Nein, Sie haben alles probiert und erkannt, dass Sie im Moment Ihre Zeit besser für andere Aufgaben einsetzen. Es gibt Situationen, die man als Führungskraft im Moment nicht verbessern kann. Sie müssen nicht alle Probleme lösen können, aber Sie sollten in der Lage sein zu erkennen, wann Sie aufhören, weitere Energie in die Lösung eines nicht lösbaren Problems zu stecken.

Foto: © Antonioguilllem / adobe stock

