



So bewältigen Sie Konflikte mit schwierigen Mitarbeitern

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Zwischenmenschliche Kommunikation	2
2.1	Willst du ein guter Kommunikator sein, dann	2
2.2	Das alles ist Kommunikation	2
2.3	Das Kommunikationsmodell: Sender, Nachricht, Empfänger, Feedback.....	2
2.4	Beispiel einer Kommunikation	3
2.4.1	Die gesendete Nachricht	3
2.4.2	Die empfangene Nachricht	3
2.5	Der Umgang mit Kommunikationsproblemen.....	4
2.5.1	Das Feedback.....	4
2.5.2	Realitätsüberprüfung von Phantasien.....	4
2.5.3	Die Verantwortung des Empfängers für seine Reaktion.....	5
3	Der Umgang mit schwierigen Mitarbeitern in der Praxis	6
3.1	Das Leistungspotenzial der Mitarbeiter verbessern	6
3.2	Die wichtigsten Führungsinstrumente	6
3.2.1	Schriftlich kommunizieren	7
3.2.2	Persönlich kommunizieren.....	8
3.2.3	Konsequenzen einhalten	8
4	Fazit und Ausblick	10
5	Verzeichnisse	12
5.1	Literatur	12
5.2	Abbildungen.....	12
6	Anhänge	1
6.1	Checkliste: 1. Schritt - Analyse im Vorfeld.....	1
6.2	Checkliste: 2. Schritt – Erfassen der Sichtweise des Mitarbeiters.....	2
6.3	Checkliste: 3. Schritt – Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses oder Zielvorgabe mit verbindlicher Vereinbarung.....	3
6.4	Beispiel für Führungsgrundsätze (RA-Kanzlei)	4
6.5	Beispiel für ein Formular „Arbeitsaufträge“	5
6.6	Beispiel für ein Probezeitresümee	6
6.7	Beispiel für eine Stellenbeschreibung (RA-Kanzlei)	7
6.8	Beispiel für einen Beurteilungsbogen zum Jahresgespräch.....	9

1 Einleitung

Im Unternehmen müssen Konflikte konstruktiv gemanagt werden. Dies ist eine entscheidende Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Der Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeitern stellt in diesem Zusammenhang eine besondere Herausforderung dar, denn die Führungskraft wird am Erfolg seines Teams gemessen. Daher muss sie versuchen, alle mit in ein Boot zu holen. Egal ob es ein schwieriger Mitarbeiter ist oder nicht.

Die Kommunikation spielt die entscheidende zentrale Rolle. Sie bildet die Grundlage für das Miteinander im Unternehmen. Deshalb ist es wichtig, dass die Führungskraft sich der Grundlagen der zwischenmenschlichen Kommunikation bewusst ist. Sie sollte auch dem Mitarbeiter die Wirkung von Kommunikationsproblemen aufzeigen. Allerdings kann diese Kenntnis der zwischenmenschlichen Kommunikation nur den Rahmen bilden. Es kann nicht sein, dass die Führungskraft die Ursachen für Kommunikationsprobleme (z. B. private Probleme eines Mitarbeiters, egozentrisches Auftreten, ...) behebt. Dies ist Aufgabe des Mitarbeiters.

Die Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation bietet Möglichkeiten, Konflikte zu bewältigen. Was ist aber, wenn ein Mitarbeiter wirklich Probleme macht? Wenn er eigenmächtig handelt, über andere abfällig redet, ständig Widerworte gibt? Dann ist eine Grenze erreicht, bei der arbeitsrechtliche Konsequenzen juristisch korrekt eingesetzt werden müssen. Deshalb muss die Kommunikation in einen organisatorischen Rahmen an dem sich alle halten eingebettet sein.

2 Zwischenmenschliche Kommunikation

2.1 Willst du ein guter Kommunikator sein, dann

Ein Kommunikator muss zunächst sich selbst erkennen.

Was ist er selbst für ein Mensch? Wie wirkt er auf andere?

Wie sind seine Gefühle? ...

Daneben muss er jede Situation individuell betrachten. Wie ist das System in dem er sich befindet aufgebaut? Welche Rolle muss/kann/darf er einnehmen?

Nur so kann der gute Kommunikator sich authentisch und seiner Identität gemäß verhalten, aber auch situationsgerecht und dem System entsprechend. Stimmt dieses Verhalten, dann ist er ein guter Kommunikator.¹



Abbildung 1: Guter Kommunikator

2.2 Das alles ist Kommunikation

Auch wenn die Studie von Prof. Albert Mehrabian „alt“ ist (siehe wurde 1971 veröffentlicht), so sollte sie jedem Kommunikator bewusst sein: Körpersprache und Aussehen machen 60 %, Stimme und Tonfall 33 % und der Inhalt „nur“ 7 % der Kommunikation aus. Anders ausgedrückt: Es kommt sehr darauf an, wie etwas gesagt wird und erst in zweiter Linie, was gesagt wird.²



Abbildung 2: Das ist Kommunikation

2.3 Das Kommunikationsmodell: Sender, Nachricht, Empfänger, Feedback

Die Kommunikation besteht aus einem Sender, der Etwas verschlüsselt von sich gibt, also eine **Nachricht** und einem Empfänger, der das Etwas entschlüsselt (wieder eine **Nachricht**). Der Empfänger hat die Möglichkeit zu einem **Feedback**, die wieder eine Nachricht ist. Alle drei haben **vier gleiche Seiten**, sind also Quadrate, die ausgewogen zueinander stehen müssen.³

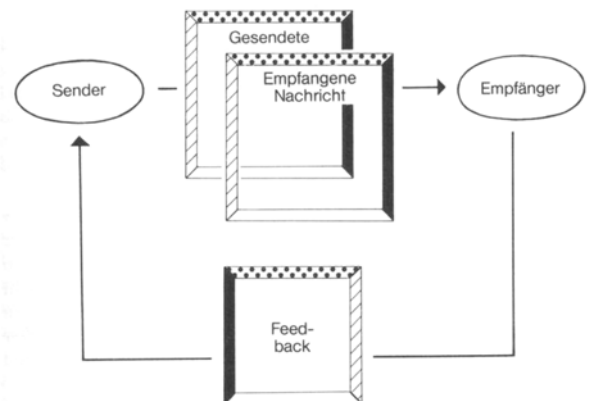


Abbildung 3: Kommunikationsmodell

¹ Vgl. Schulz von Thun, Miteinander reden 3, 2003, S. 15ff

² Vgl. Mehrabian, 1971

³ Vgl. Schulz von Thun, Miteinander reden 1, 2003, S. 25ff

2.4 Beispiel einer Kommunikation

Folgende Situation bedarf keiner Erläuterung. Oder? ⁴



Abbildung 4: Beispiel einer Kommunikation

2.4.1 Die gesendete Nachricht

Die Nachricht hat vier Seiten. Der Sachinhalt ist eindeutig: „Die Ampel ist grün“. Auf der Seite der Selbstoffenbarung bedeutet sie aber „Ich habe es eilig!“. Der Mann wollte aber eigentlich nur ausdrücken, dass die Frau seine Hilfe braucht!?

Schließlich steht ein Appell hinter dieser Nachricht: „Gib Gas!“



Abbildung 5: Vier Seiten der gesendeten Nachricht

2.4.2 Die empfangene Nachricht

Die Empfängerin kann mit vier Ohren (Seiten) die Nachricht aufnehmen. Rein sachlich könnte sie antworten: „Ja, hier ist grüne Welle.“ Würde sie die Nachricht mit dem Appellohr empfangen, würde sie Gas geben. Andererseits könnte sie auch auf der Seite der Selbstoffenbarung reagieren und fragen: „Du hast es eilig?“ Normalerweise würde sie aber die Beziehungsseite ins Spiel bringen: „Fährst du oder fahre ich?“



Abbildung 6: Vier Seiten der empfangenen Nachricht

⁴ Vgl. Schulz von Thun, miteinander reden 1, 2003, S. 44ff

2.5 Der Umgang mit Kommunikationsproblemen

Im Unternehmen treffen viele verschiedene Menschen in unterschiedlichen Situationen zusammen. Dabei werden unzählige Nachrichten mit vier Seiten versendet, mit vier Seiten empfangen und manchmal mit einem Feedback versehen, dass wiederum vier Seiten hat. Diese Konstellation ergibt eine unendliche Anzahl von Möglichkeiten, so dass es kein Wunder ist, wenn die Menschen im Unternehmen Probleme bei der Kommunikation haben. Manchmal verstehen sie sich also nicht. Dies wird um so interessanter, um so schwieriger ein Mitarbeiter ist.

Das Feedback ist eine Möglichkeit mit schwierigen Mitarbeitern umzugehen. Dieses wird im Folgenden beschrieben. Andere Ansätze wie z. B. die „Feldherrenhügel der Metakommunikation“⁵ oder auch die „Unterbrechung der Sachauseinandersetzung und Einleitung einer expliziten Beziehungserklärung“⁶ sind in der betrieblichen Praxis nicht angebracht und sollen hier nicht beschreiben werden.

2.5.1 Das Feedback

Die empfangene Nachricht ist ein Machwerk des Empfängers. Erst recht gilt dies für seine innere Reaktion auf die empfangene Nachricht. Für die innere Klarheit des Empfängers und seine Fähigkeit zum Feedback ist folgende Unterscheidung von großer Bedeutung:

- **Wahrnehmung:** etwas sehen oder hören
- **Interpretation:** das Wahrgenommene mit einer Bedeutung versehen. Diese Interpretation kann richtig oder falsch sein.
- **Gefühl:** auf das Wahrgenommene und Interpretierte mit einem eigenen Gefühl antworten, wobei die eigene seelische „Bodenbeschaffenheit“ mit darüber entscheiden, was für ein Gefühl ausgelöst wird. Dieses Gefühl unterliegt nicht der Beurteilung richtig oder falsch, sondern ist eine Tatsache.⁷

2.5.2 Realitätsüberprüfung von Phantasien⁸

Der Begriff „Phantasie“ sollte anstelle der oben genannten Interpretation verwendet werden, wenn der Vermutung über Gedanken und Gefühlen des Anderen keine klare angebare Wahrnehmung zu Grunde liegt.

Für eine Verbesserung der Kommunikation geht es nicht darum, Fantasien so gut als möglich

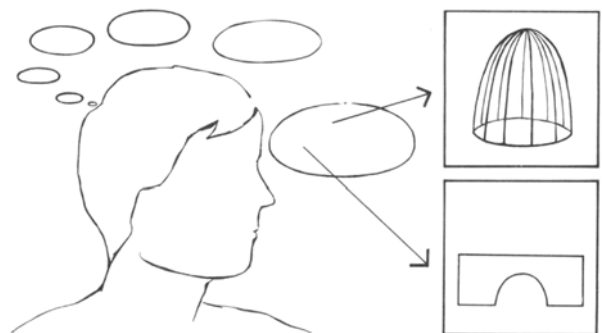


Abbildung 7: Umgang mit Phantasien

⁵ Vgl. Schulz von Thun, miteinander reden 1, 2003, S. 91 ff

⁶ Vgl. Schulz von Thun, miteinander reden 1, 2003, S. 199 ff

⁷ Vgl. Schulz von Thun, miteinander reden 1, 2003, S. 79 ff

⁸ Vgl. Schulz von Thun, miteinander reden 1, 2003, S. 75 ff

auszuschalten: im Gegenteil, dies ist weder möglich noch wünschenswert. Viel mehr ist es nützlich, etwas **über Fantasien und den Umgang mit ihnen** zu wissen:

- Fantasien über den andern sind von dem Empfänger selbst
- Sie können zutreffend oder unzutreffend sein.
- Es gibt zwei Möglichkeiten mit Fantasien umzugehen: Sie für sich behalten und das eigene Verhalten danach auszurichten – oder sie mitzuteilen und auf Realität zu überprüfen. Fantasien über innere Vorgänge des Gesprächspartners können entweder zum Bau von „Käfigen“ oder aber als „Kontaktbrücke“ benutzt werden. Für die Kontaktbrücke spricht:
 - > das Unausgesprochene belastet die Kommunikation stärker als das Ausgesprochene
 - > unausgedrückte Gefühle verwandeln sich in Gifte, die Leib und Seele von innen her angreifen
 - > ausgedrückte Gefühle ermöglichen eine Veränderung der emotionalen Qualität: erst wer seinen Hass, Ärger, seine Abneigung ausgedrückt hat, kann auch wieder Liebe fühlen

2.5.3 Die Verantwortung des Empfängers für seine Reaktion⁹

Im Feedback liegt eine Chance zur Verbesserung der Kommunikation, wenn es einen hohen Selbst-Offenbarungsanteil hat. Derartige Nachrichten mit hohem Selbstoffenbarungsanteil werden „Ich-Botschaften“ genannt.

Im Gegensatz dazu ist die Du-Botschaft ein durchaus taugliches Kampfmittel. Sie hat nicht nur den „Vorteil“, dass das eigene Ich unkenntlich bleibt, sondern auch, dass der andere in Bedrängnis gerät.

Die Führungskraft hat somit die Möglichkeit dem Mitarbeiter zu verdeutlichen, dass eine Nachricht entweder falsch gesendet oder empfangen wurde. Damit wird die Kommunikation vereinfacht.

Es geht also nicht darum, warum ein Mitarbeiter Nachrichten falsch empfängt oder sendet. Die Führungskraft muss vielmehr klarstellen (z. B. durch ein Feedback), dass die Kommunikation zunächst falsch verlaufen ist.

⁹ Vgl. Schulz von Thun, miteinander reden 1, 2003, S. 79 ff

3 Der Umgang mit schwierigen Mitarbeitern in der Praxis

Führungskräfte benötigen nicht nur psychologisches Geschick sondern auch individuelle Führungskompetenz. Je schwieriger ein Mitarbeiter ist, desto anspruchsvoller ist die Führungsarbeit. Deshalb sollte der Vorgesetzte nicht nur Kenntnisse der Psychologie zwischenmenschlicher Kommunikation (siehe Kapitel „Die Psychologie der zwischenmenschliche Kommunikation“, S. 2) haben, sondern auch die wichtigsten Führungsinstrumente inklusive der arbeitsrechtlichen Konsequenzen anwenden.

3.1 Das Leistungspotenzial der Mitarbeiter verbessern

Hier bietet sich ein dreistufiges Vorgehen an:

1. Analyse im Vorfeld

Die Führungskraft analysiert im Vorfeld die Situation mit Hilfe der „Checkliste“ (siehe 6.1 im Anhang). Dabei hinterfragt er zunächst das Problem. Anschließend stellt er eine Hypothese/Diagnose auf und legt neben Zielen auch das Vorgehen fest.¹⁰

2. Erfassen der Sichtweise des Mitarbeiters

Im nächsten Schritt erfasst die Führungskraft zusammen mit dem Mitarbeiter in einem Zweier- oder Dreiergespräch dessen Sichtweise. Dies kann mittels der „Checkliste“ (siehe 6.2 im Anhang) erfolgen. Dabei werden zunächst das Problem hinterfragt und dann eine Hypothese/Diagnose gestellt. Schließlich werden wieder Ziele festgelegt und das Vorgehen besprochen. Dies erfolgt immer aus der Sicht des Mitarbeiters.¹¹

3. Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses bzw. von Zielvorgaben mit verbindlicher Vereinbarung

Hat die Führungskraft im Vorfeld die Situation analysiert und die Sichtweise des Mitarbeiters erfasst, legt sie im dritten Schritt mit dem Mitarbeiter einen zentraler Leitfaden fest. Dazu dient die „Checkliste“ (siehe Anhang 6.3). Dies erfolgt wieder in Bezug auf das Problem, die Hypothese/Diagnose, das Ziel und das Vorgehen.¹²

3.2 Die wichtigsten Führungsinstrumente

Die Diagnose des Problems bildet die Grundlage für das gesamte weitere Vorgehen. Erst wenn das Handeln oder die (unbewusste) Intention des Mitarbeiters verstanden wurde und die Ursachen dafür bekannt sind, kann eine Entscheidung für den Umgang mit den schwierigen Mitarbeiter gefällt werden. Dafür können folgende Führungsinstrumente eingesetzt werden:

¹⁰ Vgl. Faerber, Y; Truck, D; Vollstädt, O; Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, 2. Auflage, München, 2009, S. 10ff

¹¹ Vgl. Faerber, Y; Truck, D; Vollstädt, O; Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, 2. Auflage, München, 2009, S. 12ff

¹² Vgl. Faerber, Y; Truck, D; Vollstädt, O; Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, 2. Auflage, München, 2009, S. 14ff

3.2.1 Schriftlich kommunizieren

Zentrale Elemente im Unternehmen gerade beim Umgang mit schwierigen Mitarbeitern sind schriftlich vorliegenden Organisationsunterlagen. Sie schaffen eine große Transparenz und zugleich eine Eindeutigkeit, an die sich Vorgesetzte wie auch Mitarbeiter halten.

3.2.1.1 Führungsgrundsätze vermitteln

Führungsgrundsätze schaffen als verbindliche Spielregeln der Zusammenarbeit einen Rahmen, der allen Beteiligten in einer Firma verdeutlicht, wie in Führungsfragen gehandelt werden soll. Die Führungsgrundsätze sind sorgfältig auf die Firma abzustimmen. Sie folgen dem Grundsatz der Verständlichkeit, sind in sich widerspruchsfrei und lassen genügend Spielraum für situatives Führungsverhalten. Ein Beispiel für Führungsgrundsätze befindet sich im Anhang 6.4.

3.2.1.2 Arbeitsaufträge schriftlich erteilen

In der Regel erhalten Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten zahlreiche mündliche Aufträge. Um zu verhindern, dass der Mitarbeiter einen Auftrag „wieder vergisst“, hat der Vorgesetzte die Möglichkeit, diesen Auftrag schriftlich zu erteilen. Dadurch wird eine Transparenz geschaffen. So wird genau festgelegt, wer, was, bis wann zu erledigen hat (siehe auch im Anhang 6.5 „Beispiel für ein Formular ‚Arbeitsaufträge‘“). Damit wird das Direktionsrecht eindeutig ausgeübt.

3.2.1.3 Stellenbeschreibung festlegen

Die Stellenbeschreibung ist ein Teil der kooperativen Mitarbeiterführung. Mit ihr können Aufgaben delegiert werden. Daneben wird die Eingliederung der Stelle (als Stab- oder Linienfunktion) und die Ziele der Stelle festgelegt. Außerdem werden die Aufgaben festgelegt. Schließlich wird für die Stelle das Anforderungsprofil mit den persönlichen und sozialen Erfordernissen und Fähigkeiten dargestellt. Das Anforderungsprofil vermittelt transparent die Erwartungen an den Stelleninhaber (siehe Anhang 6.7).

3.2.1.4 Jahresgespräche schriftlich fixieren

Regelmäßige Mitarbeitergespräche, die mind. einmal im Jahr stattfinden, dienen dazu, dem Mitarbeiter in Hinblick auf seine Leistungen und zukünftigen Möglichkeiten zu informieren. Grundlage bildet die o. g. Stellenbeschreibung. Zunächst wird der Mitarbeiter zu verschiedenen Bereichen befragt (Arbeitszufriedenheit, Auslastung, Kritikpunkte, Verbesserungsvorschläge). Danach wird die Leistung bzw. das Ergebnis, das Verhalten, das Fachwissen, die Führung und Leitung beurteilt. Anschließend erfolgen die Zielvereinbarungen und die Gehaltsentwicklung. Somit können in diesem Gespräch auch das Potential eines Mitarbeiters erkannt werden, um ihn dann weiter zu fördern und zu fordern. Schließlich wird eine Gesamtbeurteilung festgelegt. Der Mitarbeiter kann die Beurteilung kommentieren bzw. die Beurteilung akzeptieren oder ablehnen. Der Mitarbeiter erhält eine Kopie der von beiden Seiten

unterschiedlichen Beurteilung. Ein Beispiel für einen Beurteilungsbogen zum Jahresgespräch befindet sich im Anhang 6.8.

3.2.2 Persönlich kommunizieren

Neben den schriftlichen Unterlagen spielt die persönliche Kommunikation eine zentrale Rolle. Sie ist die Grundlage für das Zusammenarbeiten in einer Firma.

3.2.2.1 Sinn vermitteln/ausreichend informieren

Nichts ist für einen Mitarbeiter schlimmer als eine „sinnlose“ Tätigkeit. Deshalb ist es wichtig, den Mitarbeiter ausreichend zu informieren und den Sinn der Arbeit zu vermitteln.

3.2.2.2 Mitarbeiter motivieren

Motivierte Mitarbeiter engagieren sich bei ihren Aufgaben und zeigen dann eine besonders gute Leistung. Es gibt viele Möglichkeiten, Mitarbeiter zu motivieren. Neben den monetären Anreizen spielen Anerkennung der Tätigkeit und damit der Person des Mitarbeiters sowie ein gutes Betriebsklima eine große Rolle.

3.2.2.3 Hierarchie nutzen

Gerade für schnelle Entscheidungen ist die Nutzung der Hierarchie sinnvoll. Aber auch in anderen Situationen erledigt der Mitarbeiter die geforderte Leistung, weil der Vorgesetzte sie einfordert oder die negativen Konsequenzen bei Nichterledigung befürchtet.

3.2.2.4 Feedback-Gespräche führen

Wie bereits im Kapitel 2.5.3 „Die Verantwortung des Empfängers für seine Reaktion“ (siehe Seite 5) erläutert, kann der Sender von Feedback seine positiven und negativen Einschätzungen sowie die präzisen Erwartungen vermitteln. Dadurch entsteht eine gemeinsame Vorstellung über weitere Vorgehensweisen.

3.2.2.5 Coachinggespräche führen

Coaching ist eine personen-, prozess- und organisationsbezogene Beratung, die eine Optimierung über die Selbstreflexion erreicht. Ziel des Coaching ist es, dem Mitarbeiter dabei zu unterstützen, eigene Herangehensweise zu reflektieren und Herausforderungen zu bewältigen. Coaching hilft damit, die Selbstregulationsfähigkeiten des Mitarbeiters zu verbessern und zwar im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe.

3.2.3 Konsequenzen einhalten

3.2.3.1 Probezeitresümee

Nach der Probezeit, in der Unternehmen und Mitarbeiter überprüfen, ob sie „zueinander passen“, müssen Kündigungsfristen eingehalten werden; während es für beide Seiten einfacher ist, in der Probezeit getrennte Wege zu gehen. Deshalb ist es wichtig, vor Ablauf dieser Frist mit dem Mitarbeiter ein Gespräch zu führen.

Eine besondere Situation stellt die Ausbildung dar. Hat ein Auszubildender erst einmal die Probezeit „überstanden“, ist es äußerst schwierig aufgrund der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers den Auszubildenden wegen seiner Fehlleistungen wieder „loszuwerden“. Deshalb kommt der Probezeit mit einem Probezeitresümee (vor Beendigung der Probezeit) eine herausragende Bedeutung zu. Damit wird der Einschnitt, der mit dem Ende der Probezeit erfolgt, bewusst gemacht. Ggf. kann so die „Notbremse“ gezogen und dem Azubi gekündigt werden. Ein Beispiel für ein Probezeitresümee befindet sich im Anhang 6.6.

3.2.3.2 Mitarbeiter versetzen

Mit einer Versetzung soll die Verbesserung des Leistungsverhaltens eines Mitarbeiters durch Zuweisung einer der Leistungsfähigkeit entsprechenden Tätigkeit bewirkt werden. Die Versetzung kann bei entsprechenden Problemen auch durch eine Änderung des Einsatzortes beziehungsweise des Unterstellungsverhältnisses – ohne Änderung des Tätigkeitsinhaltes – zu einer Verbesserung des Leistungsverhaltens beitragen.

3.2.3.3 Mitarbeiter ermahnen

Durch die Ermahnung soll der Mitarbeiter ohne Androhung künftiger arbeitsrechtlicher Konsequenzen auf eine Fehl- oder Schlechtleistungen hingewiesen werden. Die Ermahnung ist gleichwohl zukunftsorientiert, soll eine Verhaltensänderung bewirken und muss daher das zukünftig erwartete Arbeitsverhalten möglichst konkret beschreiben. Dies kann entweder mündlich besser schriftlich erfolgen.

3.2.3.4 Abmahnung aussprechen

Die arbeitsrechtliche Abmahnung bringt zum einen zum Ausdruck, dass eine bestimmte Fehl- oder Schlechtleistung des Mitarbeiters nicht arbeitsvertragsgemäß ist. Zugleich verdeutlicht sie durch die Ankündigung der arbeitsrechtlichen Konsequenzen die Erheblichkeit des Pflichtverstoßes und dient dazu, den Arbeitnehmer vor einer im Wiederholungsfall drohenden verhaltensbedingten Kündigung zu warnen.

3.2.3.5 Kündigung durchführen

Eine Kündigung kann sowohl mit dem Ziel der Änderung der Arbeitsbedingungen (so genannte Änderungskündigung) als auch mit dem Ziel der Beendigung des Arbeitsverhältnisses ausgesprochen werden (so genannte Beendigungskündigung). Sie stellt die letzte Möglichkeit („ultima ratio“) der Reaktion auf eine Schlechtleistung im Arbeitsverhältnis dar.

4 Fazit und Ausblick

„Wird man als Nervensäge geboren? Steht es in den Sternen, ob jemand ein schwieriger Mensch wird? Ist gar schon im Moment der Zeugung festgelegt, ob der zukünftige Erdenbürger zur Bürde und Last für seiner Mitmenschen wird?

Oder ist es die Umwelt, die vom ersten Moment an den Menschen prägt, beeinflusst und verändert? Wann und wodurch wird man eine solche oder eine andere Nervensäge?“¹³

Diese Fragen sollte ein Vorgesetzter zunächst zurückstellen. Wichtiger ist es, dass sich die Führungskraft in einer konkreten Situation gegenüber einem schwierigen Mitarbeiter richtig verhält. Dabei spielt die persönliche Kommunikation eine zentrale Rolle (siehe Seite 2). Deshalb ist es wichtig, dass ein Vorgesetzter die psychologische Grundlagen der persönlichen Kommunikation nicht nur kennt, sondern diese auch verinnerlicht. So kann ausgeschlossen werden, dass der schwierige Mitarbeiter nur deshalb schwierig ist, weil ein Kommunikationsproblem vorliegt.

Wann ist aber ein Mitarbeiter ein schwieriger Mitarbeiter? Dies ist immer dann der Fall, wenn das Verhalten eines Mitarbeiters zu einem Konflikt mit einem anderen Mitarbeiter oder mit dem Vorgesetzten führt. Dabei können folgende Fallbeispiele genannt werden: neue Aufgabe – unzureichende Leistungen, junger Mitarbeiter – Fehler bei Routineaufgaben, Experte macht Fehler bei komplexen Aufgaben, mangelnde Teamintegration, üble Nachrede und Eigenmächtigkeit, Kunden klagen über Mitarbeiter, Unpünktlichkeit und sinkende Leistungen usw.

Es gibt aber kein Patentrezept beim Umgang mit Mitarbeitern. Zum einen hat jeder Mitarbeiter eine andere Persönlichkeit, eine andere Lebens- und Berufserfahrung, andere Werte und Ziele usw. Zum anderen sind die Situationen in denen Mitarbeiter und Vorgesetzte sich begegnen sehr unterschiedlich. Der Vorgesetzte ist jeweils gefordert, die Situation zu erkennen und sehr schnell zu analysieren. Im gleichen Moment muss er eine Entscheidung treffen, wie er sich verhält und das auch noch unter Zeitdruck. Dabei muss der Vorgesetzte jede Situation individuell möglichst objektiv einschätzen. Dies ist in Fällen der persönlichen Betroffenheit schwierig. Diese Situation wird noch verschärft, wenn ein schwieriger Mitarbeiter die persönliche Betroffenheit des Vorgesetzten provozieren will.

Der Umgang mit schwierigen Mitarbeitern ist eine besondere Herausforderung für den Vorgesetzten. So fordert der schwierige Mitarbeiter durch sein Verhalten eine erhöhte Aufmerksamkeit. Dabei muss der Vorgesetzte verstärkt die Führungsinstrumente bei der persönlichen Kommunikation (Sinn vermitteln, ausreichend informieren, motivieren, Hierarchien nutzen, Feedback-Gespräche führen) einsetzen (siehe Seite 8). Andererseits kann er bei seiner

¹³ Cerwinka G., Schranz J.; Nervensägen, Wien 2005, S. 32

Arbeit auf die schriftlichen Grundlagen (Führungsgrundsätze, schriftliche Arbeitsaufträge, Stellenbeschreibungen, Jahresgespräche) bauen (siehe Seite 7).

Lebens- und Arbeitserfahrung kommen dabei dem Vorgesetzten zugute. Dennoch muss der Vorgesetzte gerade im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern die Möglichkeit haben, sein eigenes Verhalten zu reflektieren. Dabei kann ihn Coaching unterstützen (siehe Seite 8).

Um das Leistungspotenzial der Mitarbeiter zu verbessern bietet sich ein dreistufiges Vorgehen an: Nach der Analyse im Vorfeld wird die Sichtweise des Mitarbeiters erfasst, um danach mit dem Mitarbeiter ein gemeinsames Verständnis beziehungsweise eine Zielvorgabe mit verbindlicher Vereinbarung zu entwickeln (siehe Seite 6). Dieses Vorgehen bietet dann die Grundlage für das weitere Vorgehen. Zwar lösen sich bisweilen „Probleme“ mit der Zeit von selbst, jedoch ist es für alle Beteiligten wichtig, dass der Vorgesetzte ein geradliniges und strukturiertes Führungsverhalten zeigt. Dazu gehört auch, dass Mitarbeitern die Konsequenzen ihres Handelns aufgezeigt werden. Wird die oben genannte verbindliche Vereinbarung durch den Mitarbeiter nicht eingehalten, sollte der Mitarbeiter zunächst ohne Androhung künftiger arbeitsrechtlicher Konsequenzen ermahnt werden. Die nächste Stufe bildet die arbeitsrechtliche Abmahnung, die zum Ausdruck bringt, dass eine bestimmte Fehl- oder Schlechtleistung des Mitarbeiters nicht arbeitvertragsgemäß ist. Die „ultima ratio“ stellt dann die Kündigung dar (siehe Seite 8).

5 Verzeichnisse

5.1 Literatur

Cerwinka, G.; Schranz, G; Nervensägen – So zähmen Sie schwierige Mitarbeiter, Chefs und Kunden; Wien; 2005

Faerber, Y.; Truck, D.; Vollstädt, O; Umgang mit schwierigen Mitarbeitern; 2. Auflage; Freiburg, Berlin, München; 2009-12-11

Mehrabian, A.; Silent messages; Belmont, Calif.; 1971

Schulz von Thun, F.; Miteinander reden 1 – 3; Hamburg; 2003

5.2 Abbildungen

<i>Abbildung 1: Guter Kommunikator</i> _____	2
<i>Abbildung 2: Das ist Kommunikation</i> _____	2
<i>Abbildung 3: Kommunikationsmodell</i> _____	2
<i>Abbildung 4: Beispiel einer Kommunikation</i> _____	3
<i>Abbildung 5: Vier Seiten der gesendeten Nachricht</i> _____	3
<i>Abbildung 6: Vier Seiten der empfangenen Nachricht</i> _____	3
<i>Abbildung 7: Umgang mit Phantasien</i> _____	4