

Schwierige Mitarbeitende

Martin Büniger

Als Führungskraft steht man immer wieder einmal vor der Aufgabe, eine Situation mit einer schwierigen Mitarbeiterin oder einem schwierigen Mitarbeiter bewältigen zu müssen. Auseinandersetzungen im Arbeitsumfeld sind genauso unvermeidlich wie anderswo auch. Es ist folglich richtig, dass in Managementseminaren das Gespräch mit schwierigen Mitarbeitenden geübt wird, und dass in Assessments die Kandidatinnen und Kandidaten schwierige Gespräche zu führen haben und so ihre Führungsfähigkeiten zeigen sollen. Von Führungskräften ist mit Recht ein gesundes Mass an Einfühlungsvermögen, Urteilskraft, Konfliktbereitschaft, Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen zu erwarten. Dass gerade diese Kompetenzen im Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden immer weiterführen, ist nicht sicher.

Merkmale schwieriger Mitarbeiter

Mitarbeitende werden aus verschiedenen Gründen als schwierig bezeichnet. Zur Illustration hier zwei typische Situationen:

Sie lösen Ärger aus

Es gibt Menschen, die ziehen den Ärger anderer auf sich und solche, die sich schnell über andere ärgern. Der Anlass zum Ärger kann konkret oder diffus, berechtigt oder unverständlich, für die Arbeitssituation relevant oder irrelevant sein. Der entscheidende Punkt ist ein anderer: Wo Vorgesetzte sich über ihre Mitarbeitenden ärgern, wird der Ärger zum Merkmal dafür, dass Mitarbeitende schwierig sind.

Sie halten sich nicht an Vorgaben

Vorgesetzte haben unter anderem Vorgaben zu machen: Zielvorgaben, Termine festlegen, zu Pünktlichkeit verpflichten. Fordern sie dann ihre Vorgaben ein, so kommt es fast immer dazu, dass einzelne Mitarbeitende angemahnt werden müssen. Mitarbeitende, die wiederholt an dieselben Vorgaben erinnert werden müssen und keine Verhaltensänderung zeigen, gelten als Prototypen von schwierigen Mitarbeitenden.

Nähere Bestimmung

Schwierige Mitarbeitende werden also durch zwei Faktoren identifiziert, nämlich einerseits durch ein wiederholtes relevantes Verhalten und andererseits durch die situative, subjektive Bewertung des Vorgesetzten. Dadurch kann der Begriff abgegrenzt werden: Wenn von schwierigen Mitarbeitenden die Rede ist, geht es nicht um Persönlichkeitsmerkmale und auch nicht um einmaliges Fehlverhalten, sondern es geht um die Vermutung, dass Tendenzen von Renitenz, Obstruktion, Ignoranz oder Ähnlichem wirksam sind.

Bearbeitung

Vorgesetzte haben bei einer solchen Vermutung sicherzustellen, dass die Funktionsfähigkeit und die Integrität ihrer Gruppe keinen Schaden nehmen. Sie nehmen dadurch eine ähnliche Rolle wahr, wie es Eltern, Lehrkräfte oder Gruppenleiter auch tun. Und ähnlich wie in Familie oder Schule wird mit schwierigen Mitarbeitenden ein Gespräch geführt, das zu Einsicht in das Fehlverhalten und zur Zustimmung zu einer Verhaltensänderung führen soll. Die Erfahrung zeigt: Solche ermahnenden Gespräche haben keinen relevanten, dauerhaften Einfluss auf das Verhalten schwieriger Mitarbeitender. Aber manchmal wirken sie auf die Vorgesetzten klärend und entlastend und beeinflussen so den weiteren Verlauf.

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass Schwierigkeiten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden in den meisten Fällen so bearbeitet werden, dass sich für die Beteiligten und für das Unternehmen eine annehmbare Situation ergibt oder dass es zu verkräftbaren Trennungen kommt. Aber nicht immer ist das so.

Komplexere Situationen

Nun muss man auch mit Situationen rechnen, wo Mitarbeitende nicht als schwierig wahrgenommen werden und doch an Dynamiken beteiligt sind, welche die Funktionsfähigkeit und die Integrität von Teams oder von Unternehmen erheblich beeinträchtigen können. Es geht um eine Art schwieriger Mitarbeitender einer höheren Komplexitätsstufe. Mit zunehmender Tendenz führt in einzelnen Fällen die Auseinandersetzung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu Eskalationen, die auch das Arbeitsumfeld bzw. das Unternehmen beeinflussen, grosse Umtriebe und Schäden verursachen und zum Ausscheiden von beteiligten Personen aus dem Arbeitsprozess führen, also zur Invalidisierung von Mitarbeitenden. In den letzten zehn Jahren sind solche Fälle in der Schweiz zunehmend häufig aufgetreten. Das schweizerische Bundesamt für

Sozialversicherungen (BSV) hat darauf reagiert und vor einigen Jahren eine Pilotstudie in Auftrag gegeben. Diese sollte untersuchen, wie Situationen mit schwierigen Mitarbeitenden so eskalieren können, dass es zu Entlassung, Störungen, Schäden, Arbeitsunfähigkeit und Invalidisierung von betroffenen Mitarbeitenden kommen kann. Durch diese Arbeit sind umfassendere und präzisere Bilder von schwierigen Mitarbeitenden entstanden. Damit gibt es auch neuere, praktikable Vorstellungen darüber, wie relevante Situationen rechtzeitig erkannt und Eskalationen verhindert werden können.

Vier häufige Verhaltensmerkmale

In der Pilotstudie wurden Führungskräfte gebeten, sich an Situationen zu erinnern, in denen es mit Mitarbeitenden zu Eskalationen gekommen war, und auf einer vorgegebenen Liste alle Verhaltensmerkmale zu markieren, die sie damals bei den entsprechenden Mitarbeitenden festgestellt hatten. Daraus konnten Profile solcher Mitarbeitender abgeleitet werden und die am meisten verbreiteten Verhaltensmerkmale erkannt werden. Die folgenden vier Verhaltensmerkmale waren dabei nicht die auffälligsten, aber die am häufigsten genannten:

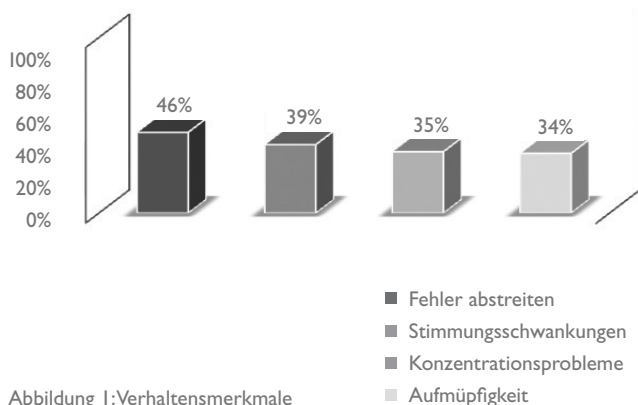


Abbildung 1: Verhaltensmerkmale

Wenn Mitarbeitende Fehler abstreiten, oder wenn sie Anweisungen mit Widerrede quittieren, dann entspricht das durchaus einer Vorstellung von „schwierig“, wie sie bereits besprochen wurde. Eher unerwartet sind Stimmungsschwankungen, das zweithäufigste Verhaltensmerkmal. Bei solchen Personen kann man nie ganz sicher sein, wie sie auf ein Ereignis reagieren werden, und das Verhaltensspektrum kann vom cholerischen Ausbruch über tiefe Selbstzweifel bis hin zu unbändiger Ausgelassenheit reichen. Auch dass Konzentrationsprobleme das am dritthäufigsten genannte Verhaltensmerkmal sein soll, liegt nicht auf der Hand. Solche Personen brauchen manchmal etwas mehr Zeit für ihre Arbeit, schweifen häufig ab und wirken ruhelos. Dass bei Personen mit solchen Verhaltensmerkmalen ein Potential zu Eskalationen bestehen soll, ist eher unerwartet. Wenn das aber so ist, dann braucht es für die Früherkennung Kriterien, die mit Konformität und Leistungserfüllung wenig zu tun haben.

Fünf Typen schwieriger Mitarbeitender

Die befragten Führungskräfte machten auch Angaben zum persönlichen Auftritt und zur Leistung der Mitarbeitenden, bei denen es zu Eskalationen gekommen war. Auf der Basis dieser drei Aspekte – Verhalten, Persönlichkeit und Leistung – entstand ein Schema, das fünf Grundtypen von schwierigen Mitarbeitenden unterscheidet. Die ersten drei Grundtypen werden durch die beiden Faktoren Persönlichkeit und Leistung definiert, die anderen beiden durch Verhaltensaspekte. Die Bezeichnung der Typen mit Buchstaben entstammt nicht der Studie.

— Typ A: Schwierige Persönlichkeit –

gute Leistung Solche Mitarbeitende werden oft als schwierige Persönlichkeiten wahrgenommen, welche aber die vereinbarte Leistung erbringen. Mitarbeitende dieses Typs kennt man z.B. als Spezialisten, auf deren Kompetenz man nicht verzichten kann, obwohl die Zusammenarbeit mit ihnen nicht einfach ist. In knapp einem Viertel aller Fälle ging es um Mitarbeitende dieses Typs, die damit am zweithäufigsten in Eskalationen involviert waren.

— **Typ B: Angenehme Persönlichkeit – ungenügende Leistung** Solche Mitarbeitende werden oft als angenehme Persönlichkeit wahrgenommen, welche aber die verlangte Leistung nicht erbringen. Mitarbeitende dieses Typs können liebenswürdige und sympathische Kolleginnen und Kollegen sein, bei denen man ein Auge zudrückt oder noch schnell mit Hand anlegt, weil bekannt ist, dass sie ihre Leistung nicht immer erbringen. Mitarbeitende dieses Typs waren in einen Fünftel aller Fälle involviert und kommen damit am dritthäufigsten vor.

— **Typ C: Schwierige Persönlichkeit – ungenügende Leistung** Solche Mitarbeitende werden oft als schwierige Persönlichkeiten wahrgenommen, welche die verlangte Leistung nicht erbringen. Mitarbeitende dieses Typs erfüllen weder Leistungs- noch Verhaltenserwartungen und haben in der Regel einen schweren Stand. Das scheint eine gewisse Eindeutigkeit zu schaffen, denn sie sind mit 13% deutlich weniger oft in Eskalationen involviert.

— **Typ X: Einzelne deutliche Verhaltensauffälligkeiten** Solche Mitarbeitende zeigen oft nur wenige auffällige Verhaltensmerkmale, diese aber so deutlich, dass Vorgesetzte häufig das Gespräch mit ihnen suchen und einen Arztbesuch empfehlen. Dennoch führt dieses Engagement meist nicht zu Klärungen. Schwierige Mitarbeitende dieses Typs werden also offenbar sehr oft als solche wahrgenommen. Und mit einem Drittel aller Fälle sind Mitarbeitende dieses Typs am häufigsten in Eskalationen involviert.

— **Typ Y: Antriebslosigkeit – Depressivität** Diese Mitarbeitenden werden oft als Persönlichkeiten beschrieben, die kaum Eigeninitiative zeigen, sich schlecht konzentrieren können, verlangsamt wirken, und über wenig Selbstvertrauen verfügen. Häufig werden solche Personen von ihren Vorgesetzten auf die vorhandenen Auffälligkeiten angesprochen und sogar zum Arztbesuch

aufgefordert. Die entsprechenden Verhaltensmerkmale werden also offenbar häufig erkannt. Nur in 13% der eskalierenden Fälle ging es um Mitarbeitende dieses Typs.

Die folgende Grafik zeigt den Anteil der jeweiligen Typen an eskalierenden Situationen.

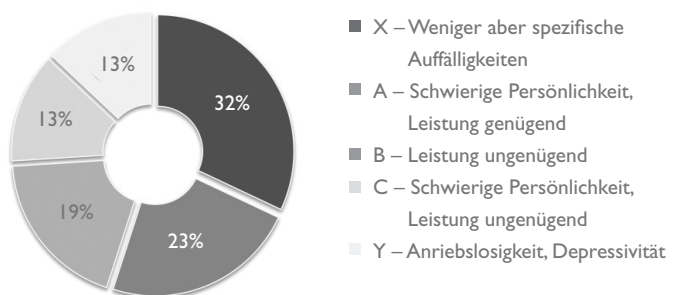


Abbildung 2: Eskalierende Situationen

Vier typische Formen des Fallverlaufs

Schliesslich wurden in der Studie auch Informationen zu Sozialverhalten, Leistung und Arbeitsverhalten gesammelt. Insbesondere interessierte, wie sich Sozialverhalten, Leistung und Arbeitsverhalten der jeweiligen Mitarbeitenden im Verlauf der Zeit verändert hat. Dadurch konnten vier verschiedene Grundformen festgestellt werden, wie die Geschichte schwieriger Mitarbeitender von ihrem Eintritt in den Betrieb bis zum Zeitpunkt der jeweiligen Lösung verlaufen kann.

Die Namen für die vier Verlaufsformen haben die Studienverfasser den Antworten der Befragten entnommen. Sie wollten damit zeigen, wie diese vier Verlaufsformen in der Praxis wahrgenommen und entsprechend auch benannt wurden.

— **Der Bürohocker** Er fängt in allen drei Bereichen gut an, fällt aber sehr früh durch sein Sozialverhalten auf. Es dauert nicht lange, da fällt seine Leistung ab und auch sein Arbeitsverhalten genügt nicht mehr. Er hat zwar eine sehr hohe Präsenz am Arbeitsplatz und leistet sogar Überzeit. Dadurch entsteht dabei keine ausreichende Leistung.

— **Der Störer** Er zeigt sich von Anfang an als schwierige Persönlichkeit. Seine Leistung und sein Arbeitsverhalten sind aber immer genügend, oft sogar sehr gut.

— **Der Abstürzer** Er erbringt von Anfang an eine gute Leistung, zeigt ein passendes Sozialverhalten und auch ein angemessenes Arbeitsverhalten. Irgendwann einmal ändert sich das – möglicherweise in Zusammenhang mit persönlichen Ereignissen. Es ist wie wenn er abstürzen würde, und von da an genügen weder Sozialverhalten, noch Arbeitsverhalten, noch die Leistung.

— **Die Fehlrekrutierung** Er erbringt von Anfang an keine genügende Leistung und zeigt auch von Anfang an kein genügendes Arbeitsverhalten und kein genügendes Sozialverhalten. Die Bezeichnung spricht für sich: Ein Rekrutierungsprozess sollte kein solches Ergebnis erbringen.

Die folgende Grafik zeigt den Anteil der jeweiligen Verlaufsform an Eskalationen.

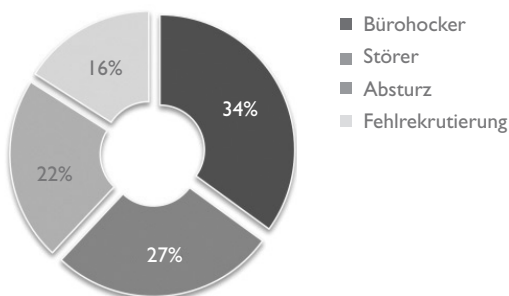


Abbildung 3: Verlaufsform der Eskalationen

Zwischenbilanz

Damit zeigt sich ein neues Bild von schwierigen Mitarbeitenden, das kurz zusammengefasst wie folgt aussieht:

Erkennungsmerkmale

Nach dem bisherigen Verständnis fielen schwierige Mitarbeitende vorwiegend durch Störungen oder ungenügendes Verhalten auf. Nach neuerem Verständnis sind schwierige Mitarbeitende möglicherweise zunächst gar nicht auffällig, oder die Auffälligkeiten werden gar nicht als solche erkannt.

Absichten

Bisher ging es vorwiegend darum, schwierige Mitarbeitende auf Kurs zu bringen oder an Bord zu halten. Die neue Herausforderung besteht darin, heikle Situationen möglichst früh zu erkennen und nicht eskalieren zu lassen.

Szenario

Es gibt offenbar Mitarbeitende, die über längere Zeit in den Arbeitsprozess integriert sind. Aus irgendwelchen Gründen geraten sie am Arbeitsplatz in schwierige Situationen, die eskalieren, grössere Kreise ziehen, zunehmend Schaden zur Folge haben und offenbar erst spät zu stoppen sind. Das kann zum Verlust des Arbeitsplatzes oder sogar zum Verlust der Arbeitsfähigkeit führen.

Erklärung

Wie genau es zu solchen Situationen kommt kann heute nur im Einzelfall geklärt werden. Das Phänomen als Ganzes oder als Ausdruck gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Umstände ist durch entsprechende Untersuchungen noch zu klären. Man kann vermuten, dass die Ursachen und die befördernden Faktoren solcher Entwicklungen innerhalb und ausserhalb des Arbeitssystems zu finden sind. Im persönlichen Umfeld der Mitarbeitenden könnte es um spezielle Persönlichkeitsmerkmale, biografische Faktoren und frühere Arbeitserfahrungen gehen. Die Situation am

Arbeitsplatz wird mit einzelnen besonderen Aspekten, mit der Unternehmens- und Arbeitskultur und mit den darin wirkenden Kräften beitragen. Darüber hinaus werden auch branchenspezifische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends, unglückliche Konstellationen und fatal zusammen-treffende Ereignisse ihre Wirkung haben.

Bekannte Reaktionsmuster

In schwierigen oder in eskalierenden Situationen reagieren Vorgesetzte offenbar nach einem von vier Reaktionsmus-tern:

— **Reden** In der Hälfte aller Fälle reagieren Vorgesetzte so, dass sie das Gespräch mit den schwierigen Mitarbei-tenden suchen. Sie intervenieren und fordern mittels Appell an Pflichtgefühl und Leistungsmotivation die vereinbarte Leistung ein. Wie weiter oben bereits ausge-führt kann man davon ausgehen, dass solche Interventio-nen keinen nennenswerten dauerhaften Erfolg haben. Diesen Vorgesetzten ist aber zugute zu halten, dass sie sich für zuständig erklären und aktiv werden, und dass sie das tun, was sie für solche Fälle gelernt haben.

— **Abwarten** In rund einem Viertel aller Fälle reagie-ren die Vorgesetzten überhaupt nicht. Stattdessen warten sie ab, wie sich die Situation weiterentwickelt. Nun wird eine Eskalation nicht dadurch entschärft, dass man ihr ungehindert ihren Lauf lässt. Wenn Vorgesetzte aber nicht über das für die Situation notwendige Sensorium verfügen, ist es unter dem Strich wahrscheinlich besser, wenn sie nicht intervenieren. In einem Umfeld, das der Metakom-munikation eher skeptisch gegenübersteht, scheint dieses Reaktionsmuster eher üblich zu sein.

Diese beiden Reaktionsmuster – reden und abwarten – findet man vorwiegend in kleineren Betrieben.

— **Aktivismus** In etwa 15% aller Fälle setzen die Vor-gesetzten eine ganze Palette von Interventionen ein. Sie intervenieren persönlich, holen aber auch professionelle Unterstützung. Sie zeigen zwar Verständnis, reagieren aber auch mit Drohungen. Sie setzen alle verfügbaren Möglichkeiten ein. Hier sprechen wir von Personen, die sich in der Verantwortung sehen und sich engagieren wollen. Möglicherweise gehören sie zu der grossen Gruppe derer, die gerne helfen und häufig mit Lösungen und Ratschlägen dienen können. Bedauerlicherweise stiften solche Reaktionsmuster wenig Nutzen. Der Wunsch, zu helfen ist oft stärker als das Wissen darüber, dass Initiative und Zuständigkeit beim jeweiligen Ge-sprächspartner liegen.

— **Externe Hilfe** Die kleinste erkennbare Gruppe sucht professionelle Hilfe und zieht externe Stellen bei. Von allen vier Reaktionsmustern bietet dieses hier die grössten Erfolgchancen. Diese Vorgesetzte holen externe Hilfe und erklären sich damit für die Situation zuständig. Wer es versteht, auch in heiklen Situationen situativ die richtigen internen und externen Kooperationspartner zu finden und einzubeziehen, zeigt hohe Selbst- und Führungskompetenz.

Diese beiden letztgenannten Reaktionsmuster – Aktivis-mus und externe Hilfe – sind vorwiegend in grösseren Betrieben zu finden.

Nützliche Vorgehensweisen

Prävention

Eskalierende Situationen mit schwierigen Mitarbeitenden tauchen als neue Herausforderung auf dem Radar von Vorgesetzten auf. Weil Eskalationen unkontrolliert ver-laufen und grossen Schaden anrichten können, muss im Unternehmen dafür gesorgt werden, dass es nicht so weit kommt. Dazu braucht es neue Instrumente und Prozesse, die bei der frühzeitigen Identifikation von relevanten

Situationen helfen. Vorgesetzte stehen vor der Herausforderung, solche Prozesse zu initiieren und darin eine aktive Rolle einzunehmen. In der herkömmlichen Vorstellung von schwierigen Mitarbeitenden ging es darum, auf Auffälligkeiten zu reagieren. In Zukunft besteht die Herausforderung darin, periodisch proaktiv und sorgfältig zu prüfen, ob alles dafür getan ist, dass relevante Situationen rechtzeitig erkannt werden. Die drei Schemata zu Verhaltensmerkmalen, Typen und Verlaufsformen können dabei nützlich sein.

Intuition

Viele der befragten Führungskräfte haben sich daran erinnert, dass sie von Anfang an ein komisches Gefühl gehabt hätten. Darin liegt grosses Potential. Wenn man damit rechnen kann, dass Vorgesetzte in der Regel ein zuverlässiges Bauchgefühl als Sensorium für schwierige Situationen haben, dann sollte etwas dafür getan werden, dass sie dieses Gefühl ernst nehmen und sich darauf verlassen.

Externe Hilfe

Der Einbezug externer professioneller Unterstützung nützt offenbar am Meisten bei der Bewältigung schwieriger Situationen. Er ist einfach zu bewerkstelligen und wird offenbar auch von allen Beteiligten akzeptiert. Je früher das geschieht, desto besser sind die Chancen, dass Eskalationen vermieden werden können. Unternehmen können ihre Führungskräfte auf einfache Weise unterstützen, indem sie entsprechende Partner definieren und bekannt geben.

Sich Zeit nehmen

Die moderne Arbeitswelt hat die Zeit zum knappen Gut erklärt. Wenn das zu kluger Planung und effizienten Arbeitsmethoden führt, profitieren viele davon. Wenn dadurch aber direkt oder indirekt Kollateralschäden entstehen, ist darin kaum noch ein Wert zu erkennen. Die Zeitverknappung setzt Mitarbeitende unter hohen Druck. Gut möglich, dass Eskalationen mit schwierigen

Mitarbeitenden als Reaktion darauf zu verstehen sind. Für die Bearbeitung solcher Situationen mit schwierigen Mitarbeitenden muss jedenfalls genügend Zeit zur Verfügung gestellt werden.

Die Herausforderung

Wer sich auf schwierige Projekte einlässt und sich grossen Aufgaben stellt, lässt sich herausfordern und entwickelt sich dadurch weiter – persönlich, als Fachkraft und auf der Karriereleiter.

Schwierige Mitarbeitende fordern nicht nur die Vorgesetzten heraus. Sie fordern den ganzen Menschen – persönlich, in der Beziehungsgestaltung, in seiner Fähigkeit zu kommunizieren, zu verstehen und sich verständlich zu machen.

Erfolgreiche Zusammenarbeit ist das Ergebnis einer gelungenen Beziehungsgestaltung. Wer sich der Herausforderung durch schwierige Mitarbeitende stellt hat die besten Chancen.

Literatur

- I Baer Niklas, Fasel Tanja, Frick Ulrich, Wiedermann Wolfgang:
«Schwierige» Mitarbeiter – Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche. Beiträge zur sozialen Sicherheit 2011, Forschungsbericht I/11.