

Keinen Freifahrtschein für schwierige Mitarbeiter

Jeder Mitarbeiter ist mit seinen Stärken und Schwächen unverwechselbar und einzigartig. So bleibt nicht aus, dass dieses Unikat in seinem Verhalten unbeabsichtigt oder vorsätzlich von der üblichen Norm abweicht. Demzufolge erleben wir Individualisten, die mit ihren Macken und Eigenheiten besonders auffallen. Stellen sie hierdurch den Arbeitserfolg infrage oder werden persönliche Animositäten berührt, identifizieren wir sie mit ihrem destruktiven Verhalten bald als schwierige Mitarbeiter und versuchen nun regelmäßig, sie auf den – in unseren Augen – richtigen Weg zurückzuführen.

Trotz ständiger Bemühungen und mancher Erfolge sollten wir aber nicht mit einem

dauerhaft konfliktfreien Miteinander rechnen. Weil Menschen häufig gegensätzliche Bedürfnisse mit sich herumtragen, sind Konflikte unvermeidbar und allgegenwärtig. Auslöser für menschliche und organisatorische Reibereien sind diverse interne und externe Einflussfaktoren, etwa:

- unterschiedliche Interessen
- unterschiedliche Erfahrungen
- unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen
- unterschiedliche Informationsquellen
- unterschiedliche Informationsverarbeitung
- knappe Mittel und Möglichkeiten

- gegensätzliche Ziele, Werte und Normen
- organisatorische Probleme
- Einflüsse von außen

Im Einzelfall helfen wir, hieraus resultierende Konflikte sozialverträglich zu lösen. Dennoch bleibt es eine Utopie, einen konfliktfreien Zuständigkeitsbereich ohne jegliches Fehlverhalten einzelner Akteure anzustreben. Dieser Zustand wurde mit der Vertreibung von Adam und Eva aus dem Paradies vertan.

Auch künftig werden wir mit Irritationen leben müssen, die schwierige Mitarbeiter auslösen. Ihre Reaktionen hierauf sollten der jeweiligen Situation angepasst sein. Sie werden nicht jegliches Fehlverhalten nach dem Motto „Die Strafe folgt auf dem Fuß“ sogleich sanktionieren. Der Schriftsteller Wieslaw Brudzinski gibt zu bedenken:

// ZITAT

Der Verstand sieht jeden Unsinn, die Vernunft rät, manches davon zu übersehen.

Während Sie unwesentliche Verfehlungen nur am Rande zur Kenntnis nehmen, werden Sie aktiv, wenn das Fehlverhalten ein störendes und nicht mehr zu tolerierendes Ausmaß annimmt. Würden Sie über eine längere Zeit dem Mitarbeiter tatenlos bei dessen kritikwürdigen Verhalten zusehen, inkonsequent oder sogar gar nicht dagegen einschreiten, hätte dies eine negative Wirkung auf andere Mitarbeiter. Die hohe Fehlertoleranz sowie eine Nichtahndungskultur des Vorgesetzten würden dazu führen, dass sich zunehmend mehr Kollegen einen gewissen Schlendrian zu eigen

machen – schließlich sind keinerlei Konsequenzen zu befürchten. Schnell kann sich dadurch ein florierendes in ein von Insolvenz bedrohtes Unternehmen verwandeln.

Als verantwortungsbewusste Führungskraft werden Sie gewiss eine Situationsverbesserung herbeiführen wollen. Bedenken Sie dabei bitte, dass mit Ihrer Vorgesetztenfunktion kein Erziehungsauftrag verbunden ist. So wird es im Einzelfall schwierig sein, einen Mitarbeiter von Verhaltensweisen abzubringen, die er sich über einen längeren Zeitraum angewöhnt hat. Wollen Sie ihn nun rigoros umerziehen oder neu erfinden, werden Sie vermutlich auf Widerstand stoßen. Veränderungen im Mitarbeiterverhalten setzen daher Ihre soziale Sensibilität voraus.

Schwierige Mitarbeiter sind oft ungerecht, ungnädig, übellaunig, aggressiv und ausgesprochen unausstehlich. Doch sollten wir