



Detlef Denz
Denz Coaching & Supervision
Beratungspraxis
Hermann-Pflaume-Str. 16
50933 Köln
Postanschrift
Eisenstraße 41
50825 Köln
Tel.: 0221 - 977 18 02
Mobil: 0177 - 234 70 17
post@denz-coaching.de
www.denz-coaching.de

Herbstbrief 2015: "Schwierige Mitarbeiter"

Liebe Kunden, liebe Coaching-Interessierte!

Man kann den Rudersport mögen oder auch nicht. Dabei zuzusehen, ist auf jeden Fall faszinierend! Denn wenn mehrere Ruderer mit ihrem Steuermann im perfekten Rhythmus sind, strahlt dieses Bild große Harmonie und Eleganz aus. Doch diesen Einklang muss man erst mal hinkriegen. In einem Achter zum Beispiel müssen acht Ruderer auf die Kommandos eines Steuermanns hören und diese präzise umsetzen. Kommt nur ein Beteiligter aus dem Takt, zerfällt das elegante Bild: Die gute Teamarbeit wird gestört und zwangsläufig verringert sich die Geschwindigkeit. Nicht auszudenken, wenn ein Ruderer mitten in der Fahrt einfach aufhört zu rudern oder der Steuermann keine Kommandos mehr gibt!

Bei einer Rudermannschaft wird man denken: Ist doch **selbstverständlich, dass jeder im Boot sein Bestes gibt!** Schließlich sind die Ruderer ein Team, das gemeinsam ein Ziel erreichen will. In Unternehmen sieht es im Prinzip genauso aus. Aber ist es dort auch selbstverständlich, dass alle dasselbe Ziel verfolgen? Meine Erfahrungen zeigen: leider nein. Immer wieder gibt es Mitarbeiter, die sich dem Team nicht verpflichtet fühlen, sondern ihren eigenen Motiven folgen. **Typische Verhaltensweisen dieser 'schwierigen Mitarbeiter'** sehen wie folgt aus:

- Die **Mitarbeiter erledigen die ihnen übertragenen Aufgaben nicht** oder nicht fristgerecht, obwohl sie dies zugesagt haben.
- Es gibt **Mitarbeiter, die grundsätzlich dagegen sind**. Stets nehmen sie eine konträre Position ein, so dass das Team endlos diskutiert und die nötige Entscheidung dann doch nicht trifft. So kommt der Work-Flow ins Stocken und die Entwicklung des Teams wird ausgebremst.

- **Manche Mitarbeiter fühlen sich grundsätzlich benachteiligt** und melden sich umgehend krank, wenn sie mal eine zusätzliche Aufgabe übertragen bekommen oder kritisiert wurden.

Man kann natürlich bezweifeln, ob es wirklich so schlimm ist, wenn ein Mitarbeiter immer mal wieder 'aus der Reihe tanzt'. Meine Beobachtungen von Teams zeigen jedoch, dass **'schwierige Mitarbeiter' durch ihr Verhalten massive Störungen verursachen:**

- **Arbeiten bleiben liegen**, bis es jemandem im Team auffällt.
- Die **Kollegen ärgern sich**, dass sie regelmäßig die Aufgaben des 'schwierigen Mitarbeiters' übernehmen müssen, oft unter massivem Zeitdruck.
- Schlimmer wird die Situation noch, wenn durch die nicht erledigte Aufgabe **Beschwerden von Auftraggebern, Kunden** oder anderen Abteilungen im eigenen Unternehmen kommen. Dadurch entsteht ein **schlechtes Bild des Teams nach außen**, was sich dann auf alle Mitarbeiter niederschlägt.
- Das Verhalten eines einzigen 'schwierigen Mitarbeiters' färbt auf die gesamte Abteilung ab. Die **Stimmung im gesamten Team verschlechtert sich**, da es ständig Störungen im Betriebsablauf gibt, außerdem zeitraubende, unfreundliche und ergebnislose Diskussionen.
- Viele Aufgaben bleiben an denjenigen Mitarbeitern hängen, die motiviert sind, sich mit dem Unternehmen identifizieren und gute Teamplayer sind. Diese **guten, motivierten Mitarbeiter 'verbrennen' mit der Zeit**, da sie durch die zusätzlichen Aufgaben stets über ihrem Limit arbeiten müssen.

Doch wie sollte man mit einem 'schwierigen Mitarbeiter' umgehen? Ich beobachte des öfteren, dass die verzweifelten Kollegen versuchen, die Gründe für sein Verhalten herauszufinden. Sie überlegen zum Beispiel, ob er seinen privaten oder beruflichen Frust ausagiert, indem er ständig Störfeuer produziert. Oder die Mitarbeiter versuchen, diesen 'schwierigen Mitarbeiter' immer wieder mit neuen Aufgaben zu betrauen, in der Hoffnung, dass der Kollege doch irgendwann 'zur Vernunft' kommt.

Diese – gut gemeinten – Strategien halten den bestehenden Kreislauf jedoch nur aufrecht. Durchbrechen kann man ihn, wenn man an anderen **Stellschrauben** dreht:

- Der oder die **Vorgesetzte des schwierigen Mitarbeiters** darf vor einer Konfrontation mit diesem Mitarbeiter nicht ausweichen. Auch wenn es unangenehm ist, muss die Führungskraft in einem Mitarbeitergespräch darauf dringen, dass dieser Mitarbeiter seine Aufgaben erledigt – denn dafür wird er schließlich bezahlt!

- Die **Kollegen des schwierigen Mitarbeiters** sollten aufhören, zusätzliche Aufgaben auf diesen Mitarbeiter zu übertragen. Denn darin steckt die **vergebliche Hoffnung**, dass der schwierige Mitarbeiter sein Verhalten ändert und doch kooperativ ist. Stattdessen sollten sie kleine Aufgaben selbst erledigen, was in der Regel weniger Zeit und Nerven kostet.
- Andererseits sollten die Kollegen den **schwierigen Mitarbeiter nicht decken**, sondern sein Verhalten und dessen Auswirkungen der zuständigen Führungskraft darlegen – und zwar in einem sachlichen, nicht emotional aufgeheizten Gespräch.

Darüber hinaus gibt es sicherlich noch weitere Stellschrauben, an denen man drehen kann, damit eine einzige Person nicht das gesamte Team aus der Spur bringt. Dazu müssen die Verhaltensweisen des schwierigen Mitarbeiters in der jeweiligen Situation genauer betrachtet werden. Sind die individuellen Stellschrauben erst einmal gefunden, dauert es manchmal gar nicht lange, bis **die Arbeit im Team wieder 'rund' läuft**. Genauso wie ein Achter beim Rudern bestens vorankommt, wenn jeder seine Aufgabe erfüllt! Und auch auf Außenstehende macht das harmonische Bild einen guten Eindruck.

Übrigens: Ich helfe Ihnen gerne, mit schwierigen Mitarbeitern besser umzugehen.

Nun wünsche ich allen LeserInnen einen entspannten Herbst!

Mit besten Grüßen
Detlef Denz