

FACHBEITRAG VON FRAU PROF. DR. **ULRIKE DETMERS**

Vom Umgang mit **schwierigen** Fach- und Führungskräften

Wie reagieren Vorgesetzte in der Arbeitswelt auf schwierige Fach- und Führungskräfte? Sie sind zwar gegenüber ihren Geführten grundsätzlich zur Fürsorge verpflichtet. Die Fürsorgepflicht ist aber begrenzt und ihr Umfang sinkt, je höher die geführte Person in der betrieblichen Rangordnung aufsteigt. Leitende Angestellte haben nur einen geringen Anspruch auf Fürsorgepflichten ihres Brötchengebers, Fachkräfte dagegen erhöhte Fürsorge-Erwartungen an die vorgesetzte Person. Deutlich zeigt sich der Unterschied bei der Kündigung und dem Kündigungsschutz, der für leitende Angestellte quasi

nicht gilt. Unabhängig davon erfordert heute die Verknappung befähigter Fach- und Führungskräfte, schwierige Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnen zu identifizieren und richtig auf sie zu reagieren. In diesem Beitrag skizzieren wir vier Mitarbeitertypen und geben ausgewählte Tipps, wie sie zu führen sind.

Typ 1 Die karrieristische Führungskraft

Vielleicht kennen Sie das: Sie haben im Unternehmen über einen langen Zeitraum eine Unternehmenskultur des Vertrauens und der Offenheit entwickelt. Über die Abteilungen hinweg ist eine starke Identifikation mit den Eigentumsunternehmerinnen und -unternehmern entstanden. Die Kolleginnen und Kollegen der Wertschöpfungskette handeln teamorientiert. Der Kunde ist König, und die Unternehmensführung orientiert sich am Markt. Durch die Neueinstellung eines sehr ehrgeizigen leitenden Angestellten kommt es zu Veränderungen der Unternehmenskultur. Die Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen einzelner Wertschöpfungsbereiche leidet zum Beispiel unter lückenhafter Informationsversorgung durch den Neuen. Diese Person delegiert schnell und kontrolliert nicht stichprobenartig, ob weitergeleitete Arbeiten auch von den Unterstellten richtig ausgeführt werden. Fehler werden gemacht und die Kundenzufriedenheit beginnt zu bröckeln. Im Verantwortungsbereich der aufstiegsorientierten Person macht sich Abteilungsegoismus breit, Gerüchte werden in die Welt gesetzt, einer misstraut dem anderen und das Betriebsklima verschlechtert sich. Schnell stellt sich zudem heraus, dass die neue Person ein "Job-Hopper" ist, die bei einem höher dotierten Angebot der Konkurrenz das Unternehmen zu wechseln bereit ist. Der eigene Vorteil steht für den Karrieristen an erster Stelle.

Wie reagiere ich richtig? Setzen Sie sich für den Fortbestand Ihrer implementierten Werte und Unternehmenskultur ein. Machen Sie dieser Führungskraft schnell sachbezogen klar, dass an der Unternehmenskultur nicht zu rütteln ist: Demokratische Führung, Gesprächskultur über Hierarchieebenen hinweg. Legen Sie den Ehrgeizling an die kurze Leine.



Zur Person: **Prof. Dr. Ulrike Detmers**
Unternehmerin, Wirtschaftsprofessorin,
Frauenrechtlerin

- Mitglied der Geschäftsführung und Gesellschafterin in der Mestemacher-Gruppe. Leitung Zentrales Markenmanagement und Social Marketing
- Professorin für Betriebswirtschaftslehre, Fachhochschule Bielefeld
- Erste Präsidentin des Verbandes Deutscher Großbäckereien e.V.
- Zahlreiche Auszeichnungen, darunter Trägerin des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland
- Initiatorin der Unternehmenswettbewerbe „MESTEMACHER PREIS MANAGERIN DES JAHRES“, „Mestemacher Preis Spitzenvater des Jahres“, „Mestemacher KITA-Preis“

Setzen Sie Berichtstermine an und lassen Sie sich lückenlose verschriftete Mitteilungen vorlegen. Ihr neuer Mitarbeiter soll seine Berichtspflichten in kurzen Zeitintervallen erbringen. Achten Sie auf eine sachliche Gesprächsstimmung und klare Führung. Das ist für das oberste Management, das über das Eigentum verfügt, eine tägliche Herausforderung.

Typ 2 Der leistungsschwache Mitarbeiter

Sie als vorgesetzte Person stehen beim leistungsschwachen Mitarbeiter vor einer Herausforderung. Wann gilt eine Person als leistungsschwach? Leistungsmängel kommen in der betrieblichen Praxis vor als Minderleistung, Fehlleistung und Schlechtleistung.

Minderleistung: Die eingestellte Person leistet eine geringere Stückzahl oder kann weniger Arbeitsergebnisse vorlegen als vergleichbare Kolleginnen und Kollegen.

Fehlleistung: Arbeitsergebnisse werden präsentiert, die die vorgesetzte Person nicht in Auftrag gegeben hat. (Beispiel: Statt lückenloser Verbrauchsmengen von Rohstoffen des letzten Halbjahres werden Zahlen des Vorjahres geliefert, faktisch falsche Zahlen).

Slechtleistung: Der Arbeitnehmer liefert mangelhafte Ware oder produziert überdurchschnittlich hohen Ausschuss.

Was ist nun zu tun, um die Leistungsmängel zu beseitigen? Zunächst sollten Sie nach den Ursachen für die Leistungsmängel forschen. Sprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter in Anwesenheit einer sozial kompetenten Person, die als Zeuge und Vermittler dient. Beschreiben Sie präzise und ruhig den Leistungsmangel und fragen Sie nach, ob der Sachverhalt verstanden wurde. Hören Sie die Stellungnahme des Mitarbeiters wohlwollend an. Eruiieren Sie, ob die Ursachen in der Person selbst, dem Vorgesetzten oder im privaten Umfeld

des Mitarbeiters liegen. (Vielleicht stellt sich heraus, dass die Person nicht über die notwendigen Fähigkeiten zur optimalen Leistungserbringung verfügt.) Nachqualifizieren, Umsetzen oder Versetzen könnten Lösungsansätze sein, die Sie auch direkt ansprechen können.

Haben Sie als vorgesetzte Person fehlerhafte oder unzureichende Anweisungen erteilt, so gestehen Sie dies ein und bessern Sie die Kommunikation. Hat der Kritisierte wegen privaten Stresses Leistungsmängel, hilft Verständnis. Sie sollten dem Mitarbeiter eine Chance geben, die Lage in den Griff zu bekommen. Nach der Aussprache vereinbaren die Gesprächsparteien klare Ziele und einen neuen Termin zur Kontrolle der Fortschritte. Der Vorteil: Beide Seiten wissen, dass die Angelegenheit auf Wiedervorlage liegt.

Typ 3 Die mobbende Person

In der aktuellen Arbeitswelt treffen die unterschiedlichsten Menschen aufeinander: Herkunft, Religion, Alter, Geschlecht, geschlechterdemokratischer Reifegrad sind verschieden, und damit steigt das Risiko des Mobbing am Arbeitsplatz. In Anlehnung an den Begriff der "Belästigung" in Paragraph 3 Abs. 3 AGG hat das Bundesarbeitsgericht Mobbing folgendermaßen definiert: „Handlungen oder Verhaltensweisen, die bezwecken oder bewirken, dass die Würde des Arbeitnehmers verletzt und ein durch Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.“

Woran erkennen Sie Mobbing und wie reagieren Sie als Arbeitgeber darauf? Einzelne Streitereien sind noch kein Mobbing. Das wiederholte Diskriminieren durch Vorgesetzte oder Kollegen kennzeichnet Mobbing am Arbeitsplatz. Die folgenden drei Beispiele zeigen Ausprägungen von Mobbing.

BÄCKERVERSICHERUNGEN

Vertrauen Sie auf unsere Erfahrung
und Kompetenz

Spezialist für familiengeführte
Bäckereiunternehmen

SIEBERT GMBH
VERSICHERUNGSMÄKLER

Ichtershäuser Str. 74 • 99310 Arnstadt

Telefon: 03628 / 6198-770
Fax: 03628 / 6198-99 769
eMail: info@gsiebert.de
Internet: www.gsiebert.de
Ust-IdNr: DE 179839947
EU-Vermittlerregister Gewo Nr. D-3F60-XJCZW-30
Zertifiziert: DIN EN ISO 9001



Bossing – Führungskräfte schikanieren Geführte

Diese vorgesetzte Person steht oft unter hohem Leistungsdruck. Sie sucht sich gezielt einen Sündenbock aus, um regelmäßig Dampf abzulassen. Der Sündenbock wird in Arbeitsbesprechungen grundlos angeblafft und dazu missbraucht, ein Klima der Angst und Ja-Sagerei zu schaffen. Die Kollegen trauen sich dann nicht mehr, am Vorgesetzten vorbei nach oben zu berichten. Der Gemobbte selbst wird oft unsicher, leistungsschwach und kann körperliche und psychische Beschwerden entwickeln.

Staffing – Unterstellte mobben die Führungskraft

Haben Untergebene Zweifel an den Fähigkeiten der Führungskraft, fehlt dieser Autorität oder sind die Untergebenen schlicht neidisch auf deren Status, kann es zum Staffing kommen, dem Mobbing von Führungskräften. Die Geführten verweigern die Gefolgschaft, machen sich ständig lustig über die vorgesetzte Person und tanzen aus der Reihe. Die Führungskraft hat Leistungsprobleme mit der Arbeitsgruppe und setzt im schlimmsten Fall ihre Gesundheit aufs Spiel.

Bullying – Gleichgestellte mobben untereinander

Man spricht von Bullying, wenn Kollegen sich untereinander schikanieren. Eine Arbeitsgruppe grenzt zum Beispiel einen Kollegen aus und empfindet es als geistige Befriedigung, wenn dieser leidet – manchmal bis zum psychisch-physischen Zusammenbruch.

Was passiert im Betrieb durch Mobbing?

Mobbing schwächt auf Dauer die Wettbewerbsfähigkeit.

1. Das Betriebsklima leidet.
2. Der Arbeitgeber haftet gegenüber dem Mobbingopfer für Schäden.
3. Das Arbeitgeberimage wird schlechter.

Was kann der Arbeitgeber gegen Mobbing tun?

Geben Sie vorbeugend Regeln der Führung und Zusammenarbeit in Schriftform bekannt.

4. Gehen Sie konkreten Vorwürfen nach und informieren Sie sich durch Interviews sachgerecht.
5. Ziehen Sie Mobbende zur Rechenschaft und weisen Sie auf Fürsorge, Schutzpflichten und auf drohende Schadensersatz- und Schmerzensgeldansprüche des Opfers hin.
6. Sprechen Sie Abmahnungen aus und drohen

Sie notfalls mit Kündigung, die Sie im Wiederholungsfall gerichtsfest ausführen.

7. Drohen Sie mit Versetzung und führen Sie diese im Wiederholungsfall durch.
8. Richten Sie eine Beschwerdestelle für Mobbing ein und informieren Sie Ihre Belegschaft darüber.

Typ 4 Der pessimistische Mitarbeiter

Dieser Mitarbeitertypus sieht bei Änderungen an seinem Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung mehr Risiken als Chancen zur Verbesserung. Die Person äußert gern die Bedenken im Kreis von Kolleginnen und Kollegen und trägt möglicherweise dazu bei, dass diese ebenfalls misstrauisch werden und Innovationen scheuen. Arbeitgeber und vorgesetzte Personen, die feststellen, dass sich gegenüber Innovationen eine negative Grundeinstellung entwickelt, müssen reagieren. Aber wie?

Reaktionsweisen im Überblick

1. Lassen Sie sich im Mitarbeitergespräch von Pessimisten durch sogenannte W-Fragen (Wie, Was, Warum, Wer, Womit, Wodurch, Wann...) die Gründe der negativen Grundeinstellung beschreiben. Leitfragen können sein: Warum sollte das nicht klappen? Warum verbreiten Sie Angst unter Kolleginnen und Kollegen? Woher kommen Ihre Befürchtungen gegen die neue EDV-Anlage?

2. Reagieren Sie verständnisvoll und bieten Sie gezielt Hilfen an durch einen Mentor. Ein erfahrener Kollege/eine erfahrene Kollegin kann dem Pessimisten zum Beispiel als Ansprechpartner in allen fachlichen und persönlichen Fragen zur Seite gestellt werden.

Fazit

Besonders in Zeiten mit einem knappen Personalangebot ist es unerlässlich, auch mit schwierigen Fach- und Führungskräften zurechtzukommen. Diese verfügen oft über Kenntnisse, Fähigkeiten und berufliche Erfahrungen, die bei richtiger Führung Vorteile für Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbskraft des Unternehmens bringen. Vorgesetzte, die solche Mitarbeiter leiten, müssen jedoch hohe Kompetenzen mitbringen. Das trifft in besonderem Maße auch auf die Eigentumsunternehmerinnen- und -unternehmer zu. Ein falscher Umgang mit Karrieristen, Leistungsschwachen, Mobbern und Pessimisten kann dazu führen, dass Ihre über lange Jahre aufgebauten Unternehmenswerte in Gefahr sind. Bleiben Sie also wachsam.