

Druckversion

Url: http://www.focus.de/jobs/berufsalltag/tid-8722/mitarbeiter_aid_235761.html

30.01.08, 13:02

Drucken

Mitarbeiter

Der Ärger des Chefs

Dumme, faule und aufmüpfige Mitarbeiter bringen ihre Chefs tagtäglich zur Weißglut. Sie loszuwerden ist allerdings schwer.

Von FOCUS-Online-Autor *Christoph Berger*

Es gibt Situationen, in denen kocht Felix Kern (*Name geändert*) innerlich vor Wut. Doch auch wenn er kurz vor dem Platzen steht, nach außen hin versucht er, Ruhe zu bewahren. Dabei hat gerade einer seiner sechs Mitarbeiter in der Anzeigenabteilung eines Kölner Verlags einem Werbekunden mal wieder einen zu hohen Rabatt versprochen, ganz gegen vorherige Absprachen und Anweisungen. „Ein solches Fehlverhalten muss natürlich angesprochen werden“, so der 34-Jährige. Doch damit er dem Mitarbeiter nicht allzu emotionale **Kritik** entgegenschleudert, bittet Kern den Betreffenden erst am nächsten Tag zum Gespräch.



Mitarbeiter verstehen häufig etwas anderes, als der Chef meint

Beispiele, worüber sich Team-, Projekt- und Abteilungsleiter tagtäglich ärgern müssen, gibt es viele: Dummheit, Ignoranz, Profilierungssucht, Dienst nach Vorschrift, Unselbstständigkeit, Indiskretion, mangelnde Kritikfähigkeit, Achtlosigkeit, private Mails und Telefonate während der Arbeitszeit und Widerstand gegen Neues. Ganz zu schweigen von den angeblichen Fachkenntnissen, mit denen der Mitarbeiter beim **Vorstellungsgespräch** geprahlt hat.

Volle Leistung voraus

Daniel Pinnow, Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft versteht ein Arbeitsverhältnis als ein „Commitment zwischen zwei Parteien“. Einerseits stellt der Mitarbeiter einem Unternehmen seine Leistung zur Verfügung, im Gegenzug bietet der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer ein gewisses Maß an Sicherheit. „Merke ich, dass Mitarbeiter ihre Leistung zurückhalten, dass kein voller Einsatz erbracht wird und dass bei Sonderprojekten Unwillen besteht, so führe ich mit dem Mitarbeiter ein klärendes Gespräch, in dem ich ihn bitte, seine Haltung zu überdenken“, so Pinnow.

Für Peter Weisgerber (*Name geändert*), Leiter Personalgrundsätze und Change Management eines großen deutschen Unternehmens, sieht die Optimalsituation folgendermaßen aus: „Eine Führungskraft wünscht sich ein reibungslos funktionierendes **Team** mit Mitarbeitern, die keinerlei Konflikte untereinander haben.“ Sollte es doch Probleme innerhalb des Teams geben, so seien diese doch bitte intern zu regeln, ohne die Führungskraft damit zu behelligen.

Hilfe holen statt vertuschen

Die Realität sieht anders aus, das weiß auch Weisgerber aus eigener Erfahrung. Er wünscht sich, dass Mitarbeiter bei Problemen im Team oder mit dem Projekt frühzeitig auf ihn zukommen. „In solchen Fällen müssen Strategien entwickelt werden, um derartige Probleme für die Zukunft auszuschließen.“

Mangelhafte Arbeitsergebnisse sind obendrein häufig kostspielig. „Wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe mit einem gelangweilten, Jaja' entgegennimmt und dann beispielsweise Fristen versäumt, ist das äußerst ärgerlich“, so der Personalfachmann.

Manchmal liegt's am Chef

Tatsächlich sind viele Probleme hausgemacht. So darf sich eine

Führungskraft nicht beschweren, wenn sie die Ziele nicht klar und eindeutig definiert hat. Diese sollten nach den „SMART“-Prinzipien festgelegt werden: spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realisierbar und terminiert. So weiß der Mitarbeiter genau, was von ihm erwartet wird und kann sich darauf einstellen.

Die rechtlichen Mittel des Arbeitgebers

Häufen sich die Fehler dennoch, ist der formelle Weg irgendwann nicht mehr vermeidbar. „Unter Beteiligung der Personalabteilung kann ein Ermahnungsgespräch geführt werden. Schwerpunkt ist auch hier, konstruktiv Ziele für die weitere Zusammenarbeit zu vereinbaren und die Erwartungen an den Mitarbeiter zu verdeutlichen“, so Weisgerber. Hilft das Gespräch nichts, sollte im Einzelfall über eine schriftliche Abmahnung nachgedacht werden. Dazu müssen die Arbeitsergebnisse oder Verfehlungen den Ergebnissen anhand von – am besten schriftlich festgehaltenen – Beispielen gegenübergestellt werden. Außerdem hat eine Abmahnung weiteren rechtlichen Bestimmungen zu genügen, um wirksam zu sein. Der Mitarbeiter kann bei diesen Schritten den Betriebsrat einbinden. „Eine Abmahnung ist immer die Ultima Ratio.“



Mit Mitarbeitern, die ihre Stunden nur absitzen, erzielen Chefs keinen Gewinn

Und sie hat in den seltensten Fällen vor **Gericht** Bestand. Denn Mitarbeiter dürfen nach deutschem **Recht** nicht zu Erfolg und Ergebnis verpflichtet werden, sondern nur dazu, dass sie kommen und arbeiten. Nach Erfahrung von Rechtsanwalt Markus Michalka ist es daher äußerst schwierig, Abmahnungen oder gar verhaltens- oder personenbedingte Kündigungen auszusprechen. Bei der erstgenannten Variante könnte der Mitarbeiter die Leistung zwar erbringen, will dies aber nicht. Bei Letzterer will er etwas leisten, kann es aber zum Beispiel aufgrund seiner psychischen oder intellektuellen Fähigkeiten nicht.

Endstation Kündigung

Ist das Ziel allerdings tatsächlich die **Kündigung** eines Mitarbeiters, so kommen Führungskraft und Personalabteilung um eine akribische Dokumentation des Fehlverhaltens nicht herum. Sämtliche Aufgaben müssen genau definiert sein, möglichst in schriftlicher Form festgehalten und später mit den Ergebnissen verglichen werden. „Dies dient als Beweisfunktion und signalisiert dem betroffenen Mitarbeiter in aller Deutlichkeit den Ernst der Lage“, so der Arbeitsrechtsexperte.

Möglichkeiten zur Trennung hat das Unternehmen außerdem durch eine betriebsbedingte Kündigung. „Hierbei wird häufig eine Situation im Unternehmen konstruiert, die den Arbeitsplatz des Betroffenen überflüssig macht“, erklärt Michalka. Doch ist diese wahrheitswidrige Methode meist relativ einfach zu durchschauen und führt dann zu einem Kündigungsschutzprozess, in dem der Arbeitgeber meistens unterliegt. Oder aber man bietet dem Mitarbeiter eine Abfindung an, vielleicht gekoppelt an eine Outplacement-Beratung, die ihn darin unterstützt, möglichst schnell wieder eine Arbeit zu finden. Dieser Weg wird von Unternehmen vermutlich am häufigsten gewählt. Er ist rechtlich sicher, jedoch deutlich teurer als eine Kündigung.

Kommunikation vermeidet Eskalation

Rechtsanwalt Michalka betont, dass es zu vielen Eskalationen überhaupt nicht kommen müsste. Doch viele Vorgesetzte meiden ebenso wie ihre Mitarbeiter den Konflikt. „Irgendwann ist die Eskalation auf einer so hohen Stufe angelangt, dass die Kündigung als letzter Ausweg erscheint. Deeskalationsmomente, wie beispielsweise eine innerbetriebliche Mediation, wurden bis dahin überhaupt nicht wahrgenommen.“

„Steht eine Führungskraft dagegen im permanenten Austausch mit ihren Mitarbeitern, sind solche Eskalationsschritte die absolute Ausnahme“, sagt Peter Weisgerber. Der lebendige Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, also die Informationsweitergabe und die Beteiligung an Entscheidungsprozessen, ist Grundlage für die Mitarbeitermotivation und ein gutes Teamklima. Auch Daniel Pinnow räumt der Kommunikation und **Wertschätzung** einen entscheidenden Faktor im Umgang mit Mitarbeitern ein. Dabei geht es nicht unbedingt um **Motivation**, die müsse jeder Mitarbeiter selbst entwickeln. Vielmehr hat er für sich folgende Prämisse

definiert: „Führen heißt eine Welt zu schaffen, der andere Menschen gerne angehören wollen.“

[Drucken](#)

Fotos: JupiterImages, Getty Images

Copyright © 2008 by [FOCUS Online GmbH](#)