

Schwierige Führungssituationen erfolgreich meistern

Interview mit Werner Fürstenberg

Ein normalerweise sehr zuverlässiger, unauffälliger Mitarbeiter hat sich in den letzten Wochen verändert: Er wirkt abgespannt und insgesamt unaufmerksam, arbeitet unkonzentriert, war mehrere Tage krank, zieht sich zurück - was sollte eine Führungskraft tun?

Sprechen Sie den Mitarbeiter unbedingt an. Schildern Sie ihm Ihre Beobachtungen - so konkret wie irgendmöglich. Das ist wichtig, weil belastete Mitarbeiter oft selbst nicht mehr gut wahrnehmen, wie sie nach außen wirken. Sagen Sie ihm offen und ehrlich Ihren ganz persönlichen Eindruck, zum Beispiel, dass er belastet wirkt. Sagen Sie ihm, dass Ihnen sein Verhalten Sorgen bereitet und überlegen Sie mit ihm gemeinsam, was er tun kann und wie sie ihn unterstützen können, damit es ihm besser geht und er seinen Job wieder gut ausführen kann. Wichtig ist, dass dieses Gespräch in achtungs- und respektvoller Weise geführt wird.

Wann ist der richtige Zeitpunkt für so ein Gespräch?

Das ist je nach Einzelfall unterschiedlich, weil manchmal auch kurzfristige Schwierigkeiten zu vorübergehenden Leistungsschwankungen führen. Wenn ein Mitarbeiter jedoch länger als vier Wochen ein verändertes Verhalten zeigt, sollte der Mitarbeiter angesprochen werden.

Was ist, wenn das erste Gespräch keinen Erfolg zeigt?

Einen sofortigen Erfolg sollte man nicht immer erwarten. Das 1. Gespräch ist oft nur der 1. Schritt. Wenn sich in den folgenden zwei, drei Wochen nichts am Verhalten des Mitarbeiters ändert, sollte direkt ein zweites Gespräch geführt werden. Nachhaltigkeit ist gerade bei belasteten Mitarbeitern besonders wichtig.

In kritischen Situationen kann auch ein dritter Termin notwendig werden - dann sollte überlegt werden, die Personalabteilung und den Betriebsrat hinzuziehen. Wichtig ist, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter deutlich macht, dass das Unternehmen ihn unterstützt, wo es nur geht - aber auch, dass der Mitarbeiter eine Eigenverantwortung hat, seine Probleme zu lösen - um damit seine Arbeitsfähigkeit und vielleicht auch seine Gesundheit wieder herzustellen.

Soll der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter dann so richtig dessen Probleme angehen?

Nein, auf gar keinen Fall! Eine Führungskraft ist kein Sozialarbeiter oder Therapeut. Bleiben Sie also in Ihrer Rolle - das ist auch viel einfacher. Sprechen Sie als Führungskraft offen an, was Ihnen auffällt - auch wenn es um persönliche Dinge geht, die sich am Arbeitsplatz zeigen. Bestätigt der Mitarbeiter im Gespräch Ihren Eindruck, dass er private, persönliche oder gesundheitliche Schwierigkeiten hat, sollten Sie ihn dazu bewegen, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Und was ist, wenn der Mitarbeiter seine Sorgen im Gespräch detaillierter mitteilen möchte?

Sie sollten Mitgefühl zeigen und sich für das Vertrauen bedanken - sich aber auf eine weitergehende Schilderung der persönlichen Probleme gar nicht erst einlassen. Sie können zum Beispiel sagen: "Umso mehr erwarte ich jetzt von Ihnen, dass Sie sich unterstützen lassen und fachliche Hilfe in Anspruch nehmen."

Was für Probleme können das sein?

Die Probleme, die dahinterstecken, sind ganz unterschiedlich. Es können Belastungen im familiären Umfeld, Krankheit, seelische Probleme sein - oft überschneiden sich die Themenbereiche auch. Warum der Mitarbeiter sich "anders" verhält, ist aber für die Führungskraft meistens gar nicht

relevant - außer natürlich, wenn es sich um arbeitsbezogene Probleme handelt.

Welche Anzeichen sollten Anlass zum Handeln geben?

Auffälligkeiten können in drei Bereichen auftreten. 1. Bei der Arbeit selbst, etwa wenn der Mitarbeiter zum Beispiel eine höhere Fehlerquote oder vermehrt (kurzfristige) Fehlzeiten hat. 2. In der Persönlichkeit, das heißt, er wirkt anders als sonst, ist zum Beispiel sehr introvertiert, unzufrieden und unkonzentriert. Und 3. im sozialen Bereich: Sein Kommunikationsverhalten wird unangenehm gereizt oder sogar aggressiv, er distanziert sich, bleibt Meetings oder üblichen Feierabendunternehmungen fern.

Wie reagieren Mitarbeiter auf solche Gespräche Ihrer Erfahrung nach?

Meistens sind die Betroffenen sehr froh und erleichtert, wenn man ihre Situation thematisiert und sich um sie kümmert. Vereinzelt kommt es auch vor, dass Mitarbeiter nicht auf ihre persönlichen Themen angesprochen werden möchten. Dann kann die Führungskraft beispielsweise sagen: "Sie brauchen mit mir nicht darüber reden, was Sie persönlich belastet, aber darüber, was wir für Sie tun können, damit es Ihnen wieder besser geht und Sie wieder ihren Job gut machen können, denn ich brauche Sie."

Hat es Sinn, direkte Kollegen des Mitarbeiters auf dessen Verhalten anzusprechen?

Nein, davon rate ich ab. Dann fühlt sich der betroffene Mitarbeiter übergangen und wird sauer - und das zu Recht. Der Umgang mit einem belasteten Mitarbeiter ist eine Führungsaufgabe.

Wie offensiv gehen Vorgesetzte die "Problemgespräche" an?

In der Regel werden die Gespräche zu spät geführt. Ich kenne Fälle, da sind Mitarbeiter viele Jahre lang massiv auffällig, aber ihr Verhalten wird immer noch geduldet, Minderleistungen und Fehlverhalten werden häufig lange durch Vorgesetzte und Kollegen kompensiert. Vorgesetzte haben oft Angst, sie könnten etwas falsch machen, darum vermeiden sie es, ein solches Gespräch zu führen. Oder sie delegieren die Verantwortung an die Personalabteilung. Aber das ist der falsche Weg. Ich kann es nur noch einmal unterstreichen: Sich um belastete Mitarbeiter zu kümmern, ist eine Führungsaufgabe.



Werner Fürstenberg vom Fürstenberg Institut

Astrid Salomon

Betriebliche Gesundheitsförderung | Geschäftsbereich Marketing