

5 Wenn persönliche Gründe den Mitarbeiter hindern

Persönliche Gründe als Ursache für eine Verhaltensänderung oder einen Leistungsabfall des Mitarbeiters sind ebenso vielfältig wie menschliche Individuen. Insbesondere in diesem Zusammenhang gilt, dass der Mitarbeiter ursprünglich oft zufrieden stellende Leistungen erbracht hat und jetzt nicht mehr den geforderten Erwartungen entspricht. Die persönlichen Gründe können sich dabei sowohl auf das Können als auch auf das Wollen des Mitarbeiters beziehen.

Können Auswirkungen des Könnens zeigen sich z. B., wenn eine Krankheit die persönliche Leistungsfähigkeit mindert. Die Folge können u. a. Konzentrationsstörungen, Rückenbeschwerden, Einschränkungen der körperlichen Leistungsfähigkeit, wie beispielsweise verminderte Seh- oder Hörkraft, sein.

Wollen Veränderungen des Wollens können z. B. durch Krisen im privaten Umfeld hervorgerufen werden. Dies kann sich dann zu Verschiebungen der Prioritäten zwischen Privat- und Berufsleben führen. In unserem Fallbeispiel gehen wir auf eine solche Situation ein. Oft findet sich in der Praxis auch eine Mischung von Auswirkungen auf das Können und das Wollen. So kann z. B. die eigene Krankheit nicht nur die körperliche Leistungskraft einschränken, sondern sich auch auf die Motivation und Psyche des Mitarbeiters auswirken, z. B. in Form von Stresssymptomen.

5.1 Diagnose: Wie Sie persönliche Probleme Ihres Mitarbeiters erkennen

Ein Indikator für persönliche Gründe als Ursache für Minderleistungen ist häufig eine plötzliche Veränderung im Verhalten oder in den Leistungen des Mitarbeiters. Meist berichten Führungskräfte in solchen Fällen, dass „der Mitarbeiter bis vor kurzem noch so war und jetzt auf einmal nicht mehr...“. Auch Suchtprobleme haben oft ihre Ursache in persönlichen Problemen. Hierbei ist der Veränderungsprozess im Verhalten des Mitarbeiters dagegen meist schleichend.

In der folgenden Checkliste finden Sie weitere exemplarische Indikatoren, die auf persönliche Schwierigkeiten des Mitarbeiters schließen lassen:

Checkliste: Indikatoren für persönliche Schwierigkeiten des Mitarbeiters	✓
Veränderungen im Wesen und im persönlichen Auftreten (z. B. der freundliche Mitarbeiter, der auf einmal unwirsch reagiert; der engagierte Mitarbeiter, der bisher nie auf die Uhr geschaut hat und jetzt auf einmal sehr pünktlich geht und sogar „Minusstunden“ auf seinem Arbeitszeitkonto hat)	
Häufige private Telefonate	
Unkonzentriertheit, gedankliche Abwesenheit	
Traurige gedämpfte Stimmung bei einem sonst aufgeweckten oder positiv eingestellten Mitarbeiter	
Deutlich geringeres oder kein Interesse mehr für bisher interessante Aufgaben und Projekte	
Bei finanziellen Problemen: Mitarbeiter bittet z. B. um Vorschuss und reagiert auf einmal unwirsch, wenn das Gehalt einen Tag später überwiesen wird	
Bei Alkoholproblemen: Alkoholgeruch, zitterige fahrigte Bewegungen oder auch „Heimlichkeiten“ im Verhalten	
Heimlichkeiten im Verhalten (z. B. verschlossene Schränke, plötzliches Auflegen des Telefons, wenn jemand den Raum betritt)	

Siehe CD-ROM

Wenn die Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten vertrauensvoll und gut ist, bedarf es oft gar nicht dieser Hinweise, da der Mitarbeiter von sich aus auf den Vorgesetzten zugeht, um ihm seine Situation zu schildern.

5.2 Fall 12: Herr Clemens macht immer mehr Fehler

Fallbeispiel

Herr Clemens war bisher eine sehr engagierte Führungskraft im Produktmanagement. Er identifiziert sich sehr mit seiner Aufgabe, für die er sich mit viel Engagement einsetzt. Mit viel „Herzblut“ kämpft Herr Clemens in der Vergangenheit für die von ihm betreuten Produkte. Im letzten Mitarbeitergespräch mit seinem Vorgesetzten hat er sich sehr zufrieden über seine aktuelle Tätigkeit geäußert. Sein Ziel sei es, zunächst die nächsten zwei bis drei Jahre, diese Aufgabe gut zu machen, um dann eventuell den nächsten Entwicklungsschritt zu gehen. Sein Vorgesetzter kann sich dies gut vorstellen.

Verhaltens-
änderung

Seit kurzem nun konnte sein Vorgesetzter eine Veränderung in seinem Verhalten beobachten. Herr Clemens hat sich mehr und mehr zurückgezogen und den Kontakt zu seinen Kollegen und zu seinen Mitarbeitern auf das Wesentliche beschränkt. Als Führungskraft unterliegt Herr Clemens nicht mehr der betrieblichen Zeiterfassung. Bisher ist er immer gegen 9.00 Uhr gekommen und frühestens um 19.00 Uhr, meist sogar später, gegangen. Jetzt erscheint er an verschiedenen Tagen erst um 10.30 Uhr oder 11.00 Uhr, kündigt dies aber immer zwei bis drei Tage im Voraus an. Als Begründung führt er „wichtige Privattermine“ an. Häufig geht er bereits am frühen Nachmittag. Weiterhin wirkt er recht unkonzentriert bei der Arbeit und macht zunehmend mehr Fehler auch bei einfachen Aufgaben, die er bisher sehr gründlich und korrekt bearbeitet hat. Als er von einem seiner Mitarbeiter darauf angesprochen wird, entgegnet er „Es ist nichts!“

Privat ist über ihn bekannt, dass er in einer langjährigen, gut funktionierenden Partnerschaft lebt und zwei Kinder im Alter von drei und fünf Jahren hat. Seine Lebensgefährtin ist halbtags berufstätig.

5.3 Vorgehen: So führen Sie einfühlsame Mitarbeitergespräche

In dem vorliegenden Fall gibt es verschiedene Hinweise, dass persönliche Gründe die Ursache für den Leistungsabfall der Führungskraft sind. Dafür spricht zum einen die plötzliche Veränderung des Verhaltens der Führungskraft, ohne dass äußere Gründe im beruflichen Umfeld erkennbar sind. Auch die vielen privaten Termine, die dazu führen, dass die Führungskraft deutlich später als sonst zur Arbeit erscheint. Weiterhin zeigt sich Herr Clemens auf einmal sehr unkonzentriert und zurückgezogen bei der Arbeit.

Keine beruflichen Gründe erkennbar

Vorgehen

Für den vorliegenden Fall und ähnlich gelagerte Fälle schlagen wir Ihnen folgendes Vorgehen vor:

1. Schritt: Klären Sie die Hintergründe in einem Mitarbeitergespräch
2. Schritt: Treffen Sie eine Entscheidung, wie Sie in Zukunft mit der Situation umgehen wollen
3. Schritt: Treffen Sie eine Vereinbarung mit Ihrem Mitarbeiter

1. Schritt: Klären Sie die Hintergründe in einem Mitarbeitergespräch

Als erster Schritt steht also das Führen eines einfühlsamen Mitarbeitergesprächs an. Da Herr Clemens sich nicht von alleine an seinen Vorgesetzten gewandt hat, ist in dieser Situation besonders viel Fingerspitzengefühl gefragt. Das Ziel sollte es sein, das Gespräch so vertrauensvoll zu gestalten, dass der Mitarbeiter offen über seine Schwierigkeiten berichten kann. Wie eine solche vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen werden kann, ist oftmals typabhängig. Einige Mitarbeiter vertrauen es am besten, direkt darauf angesprochen zu werden, z. B. durch die Frage: „Was ist eigentlich los?“ Andere dagegen brauchen einen langsamen einfühlsamen Gesprächsaufbau. Im Folgenden erfahren Sie, was die wesentlichen Komponenten für ein solches einfühlsames Gespräch sind:

Vertrauensvolle Atmosphäre schaffen

Siehe CD-ROM

Gesprächsleitfaden: Einfühlsame Gespräche führen	
Schaffen Sie eine freundliche und störungsfreie Atmosphäre. (Keine Telefonanrufe, Vermeiden von Störungen, freundliche zugewandte Körperhaltung, Anbieten von Getränken, etc.).	
Formulieren Sie neutral und wertschätzend Ihre Beobachtungen.	
Stellen Sie Ihre eigene Sichtweise und Ihre Eindrücke dar. (Verwenden Sie dabei Ich-Aussagen, wie z. B.: „Ich mache mir Gedanken ...“ oder „Ich frage mich, wie ich Sie unterstützen kann, damit ...“.)	
Begegnen Sie dem Mitarbeiter mit einer wertschätzenden und wohlwollenden Grundhaltung.	
Fragen Sie den Mitarbeiter nach seiner Sichtweise der Situation, z. B.: „Wie sehen Sie die Situation?“	
Hören Sie aufmerksam zu.	
Bieten Sie Ihre Unterstützung an.	
Fragen Sie diplomatisch nach, wenn Ihnen etwas unklar ist.	
Verwenden Sie vorsichtige Formulierungen, wie z. B.: „Ich frage mich, ob ...“ oder „möglicherweise ...“.	

Ähnlichkeit
macht
sympathisch

Nehmen Sie eine ähnliche Körper- bzw. Sitzhaltung ein wie Ihr Gesprächspartner. Damit wollen Sie Ihr Gegenüber nicht „nachäffen“, sondern das Signal vermitteln: „Wir sind auf gleicher Wellenlänge“. Wenn also der Mitarbeiter lässig entspannt zurückgelehnt sitzt, positionieren Sie sich ähnlich. Umgekehrt, wenn der Mitarbeiter eher in sich versunken dasitzt, sollten Sie eine zurückgelehnte oder konfrontative Körperhaltung eher vermeiden, da diese abschreckend wirken könnte.

Tipp: Hören Sie Ihrem Mitarbeiter aktiv zu

Hören Sie zunächst den Ausführungen des Mitarbeiters aufmerksam zu. Ermuntern Sie ihn dabei durch verbale und nonverbale Signale, wie Kopfnicken oder einen freundlichen Blickkontakt. Versuchen Sie dann, das Gehörte mit eigenen Worten kurz wiederzugeben (z. B.: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann ...“). Wichtig bei dieser Form der Zusammenfassung ist, dass Sie die zentrale, emotionale Botschaft des

Mitarbeiters wiedergeben. Dies hat zwei Effekte: Zum einen stellen Sie dadurch sicher, den Mitarbeiter auch *wirklich* richtig verstanden zu haben und keine voreiligen Schlüsse zu ziehen. Zum anderen wird dem Mitarbeiter dadurch signalisiert, dass er verstanden worden ist. Dies baut wiederum Vertrauen auf.

In dem Fallbeispiel aus Kapitel 5.2 könnte ein solcher Dialog zwischen dem Vorgesetzten und Herrn Clemens folgendermaßen beginnen:

Dialog-Beispiel:

Vorgesetzter: „Herr Clemens, ich schätze Sie als eine engagierte und gute Führungskraft. In den letzten Wochen ist mir allerdings aufgefallen, dass Sie sich stiller als sonst verhalten. Sie wirken oft abwesend und manchmal sogar etwas unkonzentriert auf mich. Letzte Woche erst waren in Ihrem Standardbericht einige Fehler. Darüber hatten wir ja bereits gesprochen. Dies erstaunt mich sehr, da ich so etwas bei Ihnen nicht kenne. Jetzt mache ich mir Gedanken, woran das liegen könnte. Wie sehen Sie das?“

Mitarbeiter: „Na ja, ich habe im Moment privat viel um die Ohren.“

Vorgesetzter: „Und das beschäftigt Sie sehr?“

Mitarbeiter: „Ja, sehr!“ Meine Frau ist sehr krank und ich begleite sie zu den Ärzten. Zudem muss ich dann auch noch die Kinder vom Kindergarten abholen.“

Vorgesetzter: „So dass ihre Familie jetzt Ihre volle Aufmerksamkeit braucht.“

Mitarbeiter: „Mmh, die Ärzte sagen zwar, dass sie die Krankheit meiner Frau in den Griff bekommen, aber dass die Therapie noch einige Wochen dauern wird ...“

Vorgesetzter: „...“

2. Schritt: Treffen Sie eine Entscheidung, wie Sie in Zukunft mit der Situation umgehen wollen

Wenn persönliche Schwierigkeiten vorliegen, treffen Sie für sich eine Entscheidung, inwieweit und wie lange Sie seine Führungskraft in dieser besonderen Situation unterstützen möchten.

Der Umgang mit persönlichen Problemen des Mitarbeiters erfordert viel Fingerspitzengefühl. Als Führungskraft geraten Sie hierbei oft in ein Dilemma zwischen unternehmerischen Anforderungen und moralischen, ethischen Aspekten. Dabei tauchen Fragen auf, wie

Anforderungen
des Unterneh-
mens versus
Moral

z. B.: „Wie viel Verständnis können und wollen Sie einem Mitarbeiter entgegenbringen?“ „Und wann müssen Sie als Führungskraft eine Grenze ziehen, um ihren unternehmerischen Auftrag nicht zu gefährden?“ „Inwieweit und wie lange können Sie anderen Mitarbeitern zumuten, die Arbeit des Kollegen mit zu übernehmen?“ Als Führungskraft müssen Sie in dieser Situation eine Entscheidung treffen. Die Schwierigkeit ist dabei, dass Sie sich oft nicht zwischen einer richtigen und einer falschen Entscheidung bewegen, sondern zwischen zwei Optionen, die beide richtig sind.

3. Schritt: Treffen Sie eine Vereinbarung mit Ihrem Mitarbeiter

Wenn Sie für sich entschieden haben, wie Sie mit der schwierigen Situation umgehen wollen, sollten Sie mit dem Mitarbeiter eine transparente Vereinbarung treffen. Diese Vereinbarung beinhaltet, wie Sie in dieser besonderen Situation zusammenarbeiten wollen, welche Unterstützung Sie ihm anbieten können und wie Sie weiter vorgehen wollen, wenn sich die persönlichen Schwierigkeiten über einen längeren Zeitraum hinziehen. Ferner sollten Sie klären, bis wann und wie lange Sie Ihren Mitarbeiter unterstützen können und was im Anschluss daran passiert. Auf diese Weise wird für alle Beteiligte Transparenz geschaffen.

Achtung: Bei Krankheiten Regeln einhalten

Im Umgang mit Krankheiten des Mitarbeiters, wie Alkoholismus oder Drogensucht, gelten in vielen Unternehmen bestimmte Regelungen, die unbedingt einzuhalten sind. Informieren Sie sich bei Ihrer Personalabteilung und dem Betriebsrat darüber. Darüber hinaus müssen auch rechtliche Aspekte bedacht werden.