

MITARBEITERFÜHRUNG

Proaktive Strategien im Umgang mit problematischen Mitarbeitern

von Ralf Ecker, Bexbach

! Jeder kennt diesen Typus, den problematischen Mitarbeiter. Die Auseinandersetzung mit ihm ist im besten Fall unangenehm, im schlimmsten Fall frisst sie die Freude an der Arbeit. In der Literatur werden diese Mitarbeiter und deren Verhaltensweisen auch manchmal als toxisch bezeichnet. Wir müssen mit dem Begriff „toxisch“ aber sehr sorgsam umgehen, damit wir nicht zu schnell einem Mitarbeiter, der gerade eine schwierige persönliche Phase durchlebt, ein Label anhängen, das er nicht wieder loswird. Aus Führungssicht ist es aber dennoch wichtig, proaktiv zu agieren. !

Problematische Persönlichkeit oder Verhaltensmuster?

Zuallererst gilt es zu unterscheiden, ob es sich generell um eine problematische Persönlichkeit oder um problematische Verhaltensweisen handelt:

- Bei der ersten Gruppe sind die Verhaltensweisen tief in der Persönlichkeit verankert. Die internalisierten und gelebten Werte dieses Mitarbeiters drehen sich um Werte wie Macht, Status, Anerkennung und Geld. Sie ranken signifikant höher als Werte wie Fairness, Teamorientierung, Menschlichkeit, Mandantenorientierung oder Mitgefühl. Die Wahrscheinlichkeit, dass die sozialen Kompetenzen dieses Mitarbeiters mit der Unternehmenskultur und den Kanzleiwerten und Prinzipien (ob bewusst oder unbewusst) kollidieren, ist sehr hoch.
- Bei problematischen Verhaltensstrukturen passen die Werte und sozialen Kompetenzen durchaus zur Kanzleikultur. Für das toxische Verhalten sind häufig äußere Einflussfaktoren ursächlich, die den Menschen auch über einen längeren Zeitraum aus dem Gleichgewicht reißen.

Aufgabe der Führungskraft ist es, diesen Unterschied zu erkennen, um adäquat zu agieren.

Problematische Verhaltensmuster

Vor unpassenden Verhaltensweisen sind wohl die wenigsten von uns gefeit. Äußere Einflussfaktoren wie Stress, Überlastung, Probleme im privaten Bereich, körperliches Unwohlsein, Krankheiten usw. können selbst die ausgeglichene Menschen unangemessen reagieren lassen. Das ist noch kein „systematisch“ problematisches Verhalten. Begriffe wie toxisch und Mobbing werden häufig zu inflationär genutzt. Diese Begriffe haben inzwischen auch symbolisch und im Fall von Mobbing auch arbeitsrechtlich eine so hohe Bedeutung erlangt, dass mit diesen Begriffen sehr differenziert und bedacht umgegangen werden sollte. Sie können sonst zu Etiketten werden, die einem Menschen zu Unrecht auf Dauer anhaften und ihn abstempeln.

Persönlichkeits-
ebene

Verhaltensebene

Vorsicht vor dem
raschen Abstempeln

Mögliche Ursache: äußere Einflüsse

Menschen, die sich in einer schwierigen Lebenssituation befinden oder massiv unter Druck fühlen, verändern häufig ihr Verhalten. Vielfach erlebe ich in meiner Praxis als Personalbilanzberater und Coach, dass das Einfühlungsvermögen und die Kontaktfähigkeit zum Selbstschutz heruntergefahren werden. Dieses weniger empathische und weniger soziale Verhalten kann dann durchaus schon mal toxische Züge aufweisen. Der Mensch ist jedoch noch der Gleiche, wie vorher! Es hat sich nur sein momentanes Verhalten geändert. Das neue Verhalten ist ein Schutzmechanismus, gerade wenn starke Emotionen wie Wut, Trauer und Angst im Spiel sind.

Was sind solche problematischen Verhaltensweisen?

Diese Verhaltensweisen, die im Arbeitsleben und im Umgang mit Menschen immer wieder vorkommen, führen zu Unmut und auf längere Sicht auch zu einer geringeren Produktivität. Sie sind nicht immer klar voneinander zu trennen und treten häufig in Kombination auf.

ÜBERSICHT / Problematische Verhaltensweisen im Beruf

- **Destruktive emotionale Grundhaltung:** Alles ist schlecht und das Glas ist immer halb leer. Jede Veränderung wird negativ kommentiert. Ebenso wird über Kollegen und Mandanten meist negativ gesprochen. Die negative Grundhaltung ist ansteckend und beeinflusst die anderen mit der Zeit spürbar. Leistungsdrang, Motivation, Einsatzfreude und Initiative sinken.

Hinweis: Sprechen Sie mit dem Mitarbeiter. Bieten Sie Unterstützung an und setzen Sie notfalls auch klare Grenzen.

- **Emotionale Kälte und Egoismus:** Die „Hauptsache, mir geht es gut“-Mentalität, ohne auf die Bedürfnisse und Gefühle anderer zu achten, ist in kleineren Kanzleien nicht so häufig anzutreffen.

Hinweis: Verändert sich ein Mensch in diese Richtung, dann ist Offenheit und das Setzen von Grenzen mit klaren Konsequenzen notwendig.

- **Zynismus und Sarkasmus** sind meist Ausdruck von mangelndem Selbstvertrauen und Unsicherheit. Durch das Herabsetzen anderer, durch zweideutige Witze und gezielte Spitzen wird nach Aufmerksamkeit gesucht und eine Überlegenheit demonstriert, die so nicht da ist.

Hinweis: Führen Sie mit dem Mitarbeiter ein offenes, wertschätzendes Gespräch. Aufmerksamkeit und Stärkung des Selbstvertrauens können Abhilfe schaffen.

- **Opferrolle einnehmen:** Immer sind die anderen oder das Umfeld schuld. Nie hat ein Problem etwas mit einem selbst zu tun. Häufig geht die Opferrolle mit Annahmeresistenz, geringer Eigenverantwortlichkeit, geringer Kritikfähigkeit und geringer Misserfolgstoleranz einher, was eine Veränderung sehr schwer macht. Die negative Erwartungshaltung führt häufig zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung.

Hinweis: Wenn es sich jemand in der ständigen Opferrolle gemütlich macht, sollten bei Ihnen die Alarmglocken läuten.

Problematische
Verhaltensänderung
durch äußere
Ereignisse

Nörgeln als
Dauerzustand

Andere
herabsetzen

- **Generalisierende Kritiksucht:** Es wird kritisiert, pauschaliert und generalisiert. Der Mitarbeiter wird jedoch nicht konkret, sondern es werden allgemeine und recht platte Vorwürfe gemacht. Hier stecken sehr häufig subjektive Ängste (abgehängt zu werden, nicht mehr so wichtig zu sein) und Konkurrenzvorstellungen (objektiv und subjektiv) dahinter.

Hinweis: Offene Gespräche darüber, dass eine Kanzlei gerade von den unterschiedlichen Fähigkeiten und Typen profitiert und Teambildungsmaßnahmen sind zwingend notwendig und helfen, dahinter liegende Ängste aufzulösen.

- **Benachteiligungsmentalität:** Diese Menschen haben immer Angst zu kurz zu kommen oder benachteiligt zu werden, da andere weniger arbeiten müssen, bessere Arbeitszeiten, ertragreichere Mandate, mehr Urlaub, ein besseres Büro, einen neueren Rechner, einen besseren Parkplatz, eine Klimaanlage usw. haben. Sie reagieren beleidigt, wenn ihre Probleme nicht ernst genommen werden.

Hinweis: Für die Führungskraft ist es wichtig, mit diesem Menschen zu sprechen und ihm aufzuzeigen, dass er objektiv nicht zu kurz kommt, dass er keine schlechteren Arbeitsbedingungen als andere hat, dass sein Gehalt seinen Leistungen und Fähigkeiten entspricht usw. Das ist nicht immer ganz einfach, da die subjektiven Gefühlsstrukturen die rationalen Gedankenstrukturen ständig beeinflussen.

- **Manipulation und Grenzüberschreitung:** Manipulatives, grenzüberschreitendes Verhalten erfordert schnelles Eingreifen und sollte unmittelbar unterbunden werden, da neben der Innenwirkung auch die Gefahr besteht, den guten Ruf nach außen aufs Spiel zu setzen. Ein derartiges Verhalten kontrastiert signifikant mit Werten wie Seriosität, Vertraulichkeit und Sicherheit, für die eine Steuerkanzlei steht.

- **Ausgrenzung:** Schließen sich mehrere Mitarbeiter zusammen, weil sie finden, dass ein Kollege zu wenig arbeitet, nicht qualifiziert genug ist, nicht in die Kanzlei passt, zu viele Freiräume vom Chef bekommt, besser bezahlt wird, bessere Mandanten hat usw., dann kann das für denjenigen, der ausgegrenzt wird, schwerwiegende Folgen haben. Gezielte und wiederholte Ausgrenzung ist Mobbing und muss von den Chefs dringend unterbunden werden. Hinter dem Verhalten der Ausgrenzung liegen immer unerfüllte Bedürfnisse der Mitarbeiter. Meist ist Überlastung, mangelnde Perspektive, nicht gehört werden, zu wenig Anerkennung, gleichgültiges Verhalten der Chefs, nicht eingehaltene Zusagen der Chefs das ursächliche Problem.

Hinweis: Auch hier sind wieder offene Gespräche mit allen beteiligten Parteien notwendig. Die Gefahr einer negativen Außenwirkung ist hierbei recht groß, denn Mobbingvorwürfe gegenüber einer Kanzlei sind keine Bagatelle.

- **Selbstüberschätzung:** Hier unterscheidet sich die Selbstwahrnehmung massiv von der Fremdwahrnehmung. Diese Person sieht sich als Held und Leistungsträger, während ihn seine Umwelt meist anders wahrnimmt.

Hinweis: Vereinbaren Sie objektiv messbare Zielvorgaben.

Nichts ist recht

Schnell eingreifen
und unterbinden

Eigen- versus
Fremdwahrnehmung

- **Leistungsverweigerung und Dienst nach Vorschrift:** In gut funktionierenden Steuerkanzleien herrscht eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung und des eigenverantwortlichen Arbeitens. Selbst Mitarbeiter, die stark eingespannt sind und Grund zum Jammern hätten, gehen häufig die Extrameile, um die Fristen einzuhalten oder den kranken Kollegen aufzufangen. Mitarbeiter, die stur ihren Stiefel abarbeiten und immer pünktlich gehen, fallen in einer solchen Kultur negativ auf. Die Leistungsträger erwarten, dass das irgendwie sanktioniert werden müsste, was jedoch in der Praxis nicht immer möglich ist, da der „Dienst nach Vorschrift-Mitarbeiter“ sich ja an die arbeitsvertraglichen Regeln hält.

Hinweis: Zwei Handlungsstrategien empfehle ich hier:

- Objektive und klar verifizierbare Zielvorgaben für denjenigen, der Dienst nach Vorschrift leistet
- Ein gut abgestimmtes Portfolio an Aufmerksamkeit, positivem Feedback, finanziellen Anreizen, flexibleren Arbeitszeiten, Personalentwicklungsmaßnahmen usw. für die Leistungsträger.

Keinesfalls sollte der Vorgesetzte sich gleichgültig zeigen. Dann ist der Unmut meist sehr groß und es besteht die sehr reale Gefahr, dass die Produktivität und Qualität der Kanzlei zu sinken beginnen.

- **Bremsen/Blockieren:** Die Digitalisierung bietet enorme Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung, Qualitätsverbesserung und zur Steigerung von Deckungsbeiträgen. Strukturen müssen jedoch verändert und bisherige Abläufe modifiziert werden. Wer hier gezielt bremst, gefährdet die Zukunft der anderen. Meist liegen auch hier Ängste der Mitarbeiter dahinter.

Hinweis: Diese Ängste müssen thematisiert werden. Es ist wichtig, die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen und saubere Prozesse zu definieren. Manche Chefs sind zu ergebnisorientiert und die Mitarbeiter fühlen sich alleingelassen und überfordert, da ihnen nicht klar ist, wie sie das Ergebnis erreichen sollen. Digitalisierung ist ein Schlagwort, das mit Leben und mit sauberen Prozessen gefüllt werden muss. Manchmal ist es auch möglich, älteren Kollegen eine „Insellösung“ zuzugestehen und die Prozesse trotzdem umzubauen.

- **Übermäßiges Bedürfnis nach Aufmerksamkeit.** Diese Mitarbeiter sind nicht an Lösungen interessiert. Sie wollen lediglich einem anderen ihren mit Ballast und Frust gefüllten Rucksack übergeben, um sich danach leichter zu fühlen. Meist sind es Menschen mit hohem Einfühlungsvermögen und einer hohen Hilfsbereitschaft, die den Rucksack aufnehmen, sich danach müder, verwirrt, aufgewühlt und schlecht fühlen. Die Arbeitsleistung leidet.

Hinweis: Hier ist es wichtig, dass die Chefs eingreifen und auch die Mitarbeiter stärken, die sich vielleicht nicht trauen, den Wortschwall zu unterbrechen. Ganz wichtig ist, dass die Chefs eine offene Kommunikationskultur fördern und Probleme direkt und nicht über Bande gelöst werden. Dem betroffenen Kollegen empfehle ich, folgende Fragen zu stellen:

- „Wie kann ich Dir bei Deiner Problemlösung helfen?“
- „Warum sprichst Du nicht mit dem Chef oder mit dem Kollegen oder Mandanten direkt, um das Problem zu lösen?“
- „Hast Du schon jemals einen meiner Ratschläge umgesetzt?“

Frustriert die Leistungswilligen, die das auffangen müssen

Kollegen werden als Therapeuten ausgenutzt

Was passiert, wenn Sie nicht handeln?

Menschen, die die vorbeschriebenen Verhaltensweisen zeigen, schaffen es mit Leichtigkeit, dass andere sich schlecht fühlen und sie vergiften schleichend das Klima in einem Team bzw. gar in der kompletten Kanzlei. Selbst die Leistungsfähigkeit bislang hervorragender Mitarbeiter sinkt mit der Zeit häufig unerklärlicherweise, falls der Mitarbeiter in engem Kontakt zum „Problemmitarbeiter“ steht. Die Kanzleihinhaber und Führungskräfte fühlen sich meist hilflos, da sie anfangs nicht wissen, was genau los ist und wie sie mit der Situation umgehen sollen. Fast nie haben sie eine spezielle Ausbildung in Menschenführung bzw. eine psychologische Ausbildung und gesunder Menschenverstand greift hier nicht immer, denn zu oft verhält sich der Mitarbeiter gegenüber den Chefs anders als gegenüber den Kollegen. Der ohnehin herrschende Fachkräftemangel und der Zwang, alle Mitarbeiter irgendwie bei Laune zu halten, tut ein Übriges dazu, was zu der sehr menschlichen Hoffnung führt, das Problem irgendwie auszusitzen, da sich der Mitarbeiter bestimmt wieder fangen wird.

Bitte unterschätzen Sie aber nicht die negative Wirkung toxischer Menschen und toxischer Verhaltensstrukturen und handeln Sie im Interesse der Mandanten, der übrigen Mitarbeiter und in Ihrem eigenen rechtzeitig und bestimmt! Die Kosten des Nichtstuns sind hoch:

- **Auswirkungen auf Kanzleiklima und -kultur:** Sobald Ihre Mitarbeiter spüren, dass da jemand ist, dessen egoistisches Verhalten von den Führungskräften geduldet (insgeheim gefördert), ausgeblendet bzw. unzureichend sanktioniert wird, wird die Stimmung, die Motivation, die Initiative und der Leistungsdrang spürbar sinken. Langjährige „Säulen der Kanzlei“ beginnen sich zu fragen, warum andere sich mehr herausnehmen dürfen und dafür nicht belangt werden. Sobald Menschen das Gefühl haben, dass Ungerechtigkeiten herrschen, beginnen Egoismen und Dienst nach Vorschrift Überhand zu gewinnen.
- **Auswirkungen auf die Arbeitsatmosphäre:** Weiterhin besteht die große Wahrscheinlichkeit, dass diejenigen Kollegen, die eng mit dem toxischen Kollegen zusammenarbeiten, schleichend und unbewusst dessen Verhalten und seine Sprache annehmen. In einer Studie der University of Florida aus 2015 gaben die Befragten an, sich selbst im Arbeitsumfeld häufiger unhöflich zu verhalten, je öfter sie mit unhöflichem Benehmen ihrer Kollegen oder Vorgesetzten konfrontiert wurden.
- **Problematische Verhaltensweisen kosten Kraft und untergraben das Selbstbewusstsein der anderen:** Sie hinterlassen bei anderen ein Gefühl von Erschöpfung oder Müdigkeit. Sie merken plötzlich, wie sie nach einem Dialog an sich selbst und an anderen zu zweifeln beginnen. Toxische Personen können Sie in Extremfällen bis in eine Depression oder in einen Burnout treiben.

Zeitdruck,
mangelnde Führung,
Fachkräftemangel

Kanzleiklima

Arbeitsatmosphäre

„Führungskräfte-
zehrend“

PRAXISTIPP | Packen Sie das Übel bei der Wurzel, denn Sie handeln, auch wenn Sie nicht handeln. Der Kommunikationswissenschaftler, Therapeut und Philosoph Paul Watzlawick hat den griffigen Satz „Man kann nicht nicht kommunizieren!“ geprägt. Das trifft in diesem Fall zu 100 % zu. Wenn ich als Führungskraft nicht handle, dann handle ich auch, denn ich unterlasse bzw. ich lasse zu! Noch klarer ausgedrückt: Wenn ich nicht eingreife, dann unterstütze und fördere ich toxisches Verhalten und ich riskiere eine permanente und schleichende Unruhe unter meinen Mitarbeitern.

Man kann als Führungskraft nicht nicht handeln

Proaktive Personalführung als Mittel der Wahl

Vielen Menschen ist gar nicht bewusst, wie ihr Verhalten auf andere wirkt. Oft hilft es bereits, den Menschen wertschätzend auf sein geändertes Verhalten und sein Fehlverhalten aufmerksam zu machen. Ganz wichtig hierbei ist es, sich immer am beobachtbaren Verhalten und an messbaren Ergebnissen zu orientieren und sich nicht auf die Ebene der Bewertung der Persönlichkeit einzulassen!

Agieren Sie wertschätzend

Die Beziehungsebene überlagert (fast) immer die Sachebene. Je besser das Beziehungskonto gefüllt ist, desto besser gelingt es Ihnen, auch schwierige Themen anzusprechen. Deshalb ist es notwendig, gute Zeiten proaktiv zu nutzen und „Einzahlungen“ auf Ihrem Beziehungskonto vorzunehmen! Gerade die jetzige Krise, in der viele Mitarbeiter sehr eigenverantwortlich arbeiten, bietet Ihnen eine gute Chance, Ihre Mitarbeiter zu loben und ihnen Aufmerksamkeit zu schenken. Ich höre immer wieder solche Sätze wie: „Die Chefs sehen gar nicht, wie wir uns in der Coronakrise eingesetzt und zusammengerauft haben, um ihnen den Rücken freizuhalten“. Das führt zu riesigem Frust und dabei wäre es doch so einfach, den Menschen immer mal wieder Anerkennung zu schenken. Spendieren Sie dabei eine Runde Pizza oder bringen Sie Brötchen und Brezeln mit oder schenken Sie Ihren Mitarbeitern irgendeine sonstige Geste der Aufmerksamkeit, die den normalen Arbeitstrott durchbricht.

Erwerben Sie sich durch Aufmerksamkeit ein Guthaben auf dem Beziehungskonto

Leistungsdynamik entsteht aus fokussierter Aufmerksamkeit. Wirklich erfolgreiche Führungskräfte sind grandiose Aufmerksamkeitsmanager. Sie loben, fördern, unterstützen, motivieren, fordern und gehen aber auch mit gutem Beispiel voraus. Interpersonelle Erfolgsfaktoren, wie Kontaktfähigkeit, Auftreten und Einfühlungsvermögen sind überdurchschnittlich gut ausgeprägt, was ihre Legitimation (Gefolgschaft ihrer Mitarbeiter) kontinuierlich verbessert. Aus meiner Erfahrung und aus den vielen Gesprächen und Kontakten der letzten Jahre weiß ich, dass hier in vielen Kanzleien Verbesserungsbedarf besteht. Hier wird sehr viel Potenzial einfach auf der Straße liegen gelassen.

Loben, Fördern, Unterstützen und beispielhaft Vorangehen