

Die schwierigen Mitarbeiter sind ständig um uns herum, sie verfolgen uns, rauben uns Nerven, Energie und gelegentlich auch Lebensfreude.

Was man gegen diese „Bedrohung“ tun kann? Einfach ein paar Regeln befolgen.

### Regel 1:

Bei der Auswahl neuer Mitarbeiter kann schon manches Problem vermieden werden. Vor der Auswahl sollten das Tätigkeitsprofil des neuen Mitarbeiters und die persönlichen Erwartungen an ihn konkretisiert werden. Beim Vergleich mit dem jeweiligen Bewerberprofil sollte man möglichst wenig Kompromisse eingehen. Ein ungutes Gefühl, selbst wenn man es nicht rational erklären kann, sollte trotz der fachlichen Eignung des Bewerbers oder der Notwendigkeit zur raschen Stellenbesetzung eher zu einer Ablehnung führen. Zumindest aber sollte bei Einstellung eines solchen Bewerbers die Probezeit sehr intensiv genutzt werden, um die dauerhafte Eignung kritisch zu hinterfragen.

### Regel 2:

Trennen Sie sich konsequent in der Probezeit von dem neuen Mitarbeiter, wenn er nicht den gewünschten Anforderungen entspricht. Nach Ablauf der Probezeit sind die Hürden dafür wesentlich größer.

### Regel 3:

Stellen Sie klar heraus, was Sie von ihren Mitarbeitern erwarten, konkretisieren Sie ihre Erwartungen im Arbeitsvertrag, in der Stellenbeschreibung und in einer periodenbezogenen Zielvereinbarung.

### Regel 4:

Führen Sie regelmäßige Mitarbeitergespräche, um die Leistungen, das Engagement und die Kompetenzen des Mitarbeiters kontinuierlich zu hinterfragen und systematisch zu entwickeln. Nutzen sie das Gespräch auch dafür, sich ein Führungsfeedback einzuholen. Missverständnisse in der Mitarbeiterführung sind nicht selten die Keimzelle für die Entwicklung hin zum schwierigen Mitarbeiter.

### Regel 5:

Führen Sie zeitnahe und anlassbezogene Mitarbeiterkritikgespräche, wenn Sie Abweichungen vom gewünschten Verhalten oder von der gewünschten Leistung feststellen. Nutzen Sie auch die arbeitsrechtlichen Instrumente (Ermahnung, Abmahnung), wenn es angebracht ist. Scheuen Sie sich nicht vor unangenehmen Gesprächen. Je früher Sie handeln, umso schneller ist das Problem vielleicht gelöst. Je später Sie handeln, umso mehr kann der Mitarbeiter auf Gewohnheitsrecht oder dauerhafte Duldung pochen und ein Arbeitsrichter eine eventuelle Kündigung verwerfen.

### Regel 6:

Trennen Sie sich mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln von einem Mitarbeiter, wenn eine weitere Zusammenarbeit nur noch gegenseitige Quälerei ist. Trennungen lassen sich nicht selten durch finanzielle Kompromissbereitschaft beschleunigen. Dies sind oft gute Investitionen in die Zukunft.

### Regel 7:

Sind Sie gelegentlich kritisch sich selbst gegenüber und prüfen Sie, wie groß Ihr eigenes Potential dafür ist, Mitarbeiter systematisch zu schwierigen Mitarbeitern zu machen. Kleinere Verhaltens- und Einstellungsveränderungen bei der Führungskraft sind durchaus probate Mittel zur Vermeidung oder rascheren Genesung schwieriger Mitarbeiter.

In diesem Sinne viel Erfolg bei der Behandlung schwieriger Mitarbeiter.

**Man trifft sie überall, die schwierigen Mitarbeiter, in allen Branchen, allen Trägerstrukturen, allen Berufsgruppen und in allen Hierarchiestufen. Ihre Erscheinungsform ist unterschiedlich. Da gibt es den netten, aber leistungsschwachen Mitarbeiter, andererseits den leistungsstarken Mitarbeiter mit Verhaltensstörungen, den ständigen Nörgler, den Aufwiegler, den Resignierten, den Mitarbeiter, der sich nicht an Regeln hält, den Häufigkranken usw. Die Aufzählung ließe sich beliebig fortsetzen. Jeder von uns fühlt sich irgendwie betroffen.**



*Der Autor, Ralf König, Diplom-Kaufmann, Vorstand der GUB – Gesellschaft für Unternehmensanalyse und Betriebsberatung AG ist Unternehmensberater und begleitet zahlreiche Krankenhausprojekte.*

*Die GUB AG führt auch Seminarveranstaltungen zu den oben angesprochenen Themen durch*

**G ▶ U ▶ B ▶**

GUB AG  
Robert-Jungk-Straße 5 – 66459 Kirkel-Limbach  
Tel: 06841/9248-0 Fax: 06841/9248-30  
E-Mail: [info@g-u-b.ag.de](mailto:info@g-u-b.ag.de)  
[www.g-u-b-ag.de](http://www.g-u-b-ag.de)