

Mitarbeiter im „roten“ Bereich



Das Führen mit disziplinarischen Mitteln gilt fast schon als etwas Unfeines, quasi als Scheitern von Führung: „Und bist du nicht willig, so brauch’ ich Gewalt!“ Jegliche Motivationsarbeit ist gescheitert. Viele Führungskräfte haben deshalb Skrupel, disziplinarische Mittel anzuwenden. Mit der Erweiterung des Grids von Hersey & Blanchard (Modell des situativen Führens) jedoch habe ich ein Instrument weiterentwickelt, das eine sicher schwere Entscheidung auf ein gediegenes Fundament stellt.

Sie haben einen Mitarbeiter, der „aus der Reihe läuft“. Er hat in regelmäßigem Turnus einen Bericht zu erstellen. Sie haben schon gespürt, dass ihm diese Arbeit gar nicht behagt. Die Berichte kamen nicht zum vereinbarten Termin und selbst auf eindringliches Nachfragen dauerte es und dauerte. Also führen Sie ein Gespräch mit ihm, das in etwa folgenden Verlauf nimmt:

Auf Ihr Anmahnen hin meint der Mitarbeiter, er sehe in diesem Berichtswesen keinen Sinn, man verwalte sich zu Tode, wichtigere Arbeiten würden damit verzögert bis verunmöglicht. Außerdem glaube er, dass niemand je die Berichte wirklich lesen und praktische Konsequenzen daraus ableiten würde. Nachdem Sie ihm noch einmal Sinn und Zweck dargelegt und auch Beispiele praktischer Konsequenzen dargestellt haben,

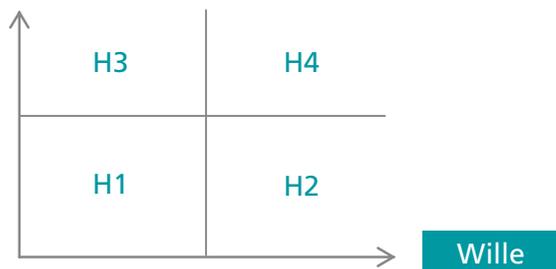
verändert er seine Argumentation: Nun meint er, er halte sich für diese Arbeit für überqualifiziert und zu teuer bezahlt. Eine derart subalterne Arbeit sei vielleicht etwas für einen Sachbearbeiter oder einen Praktikanten, er aber werde von nun an keine Berichte mehr erstellen. Nachdem Sie diese „Argumente“ mit dem Verweis darauf, dass nur er im Besitz der erforderlichen Informationen sei und dass nur ein Mensch mit seiner Kenntnis vor Ort auch die Zusammenhänge kenne und in der Folge sachgerecht darstellen könne, eine gediegene Qualifikation also sehr wohl erforderlich sei, nicht entkräften können, reift bei Ihnen der Eindruck, dass hier ein Fall von Arbeitsverweigerung vorliegt. 100%ig sicher sind Sie sich jedoch nicht.



Das Arbeitsrecht könnte hier etwas Orientierung geben. Dort sind „Tatbestände“ (siehe auch <http://www.juraforum.de/lexikon/arbeitsverweigerung>) erfasst – nicht aber das Verhalten, das oben geschildert wurde.

Bei der Suche nach einem anderen geeigneten Führungswerkzeug, das hier Orientierung gibt, blicken Sie ins Leere. Auch das Modell des situativen Führens hilft hier nicht weiter. Das Grid von Hersey & Blanchard

Können



sieht nur folgende Führungsstile vor:

- H1 → F1: Detailliert unterweisen und eng kontrollieren
- H2 → F2: Fördern, weiterbilden, coachen etc.
- H3 → F3: Motivationsblockaden auflösen
- H4 → F4: Delegieren

Nun könnte man noch annehmen, dass in unserem Fall eine Motivationsblockade vorliegt, deren Gründe wir noch nicht erkundet ha-

ben. Bei jedem anderen Fall von Widerstand wäre die Suche nach einem nicht geäußerten Grund die erste Pflicht des Vorgesetzten. Hier aber werden Gründe geäußert und die sind durchaus ernst zu nehmen: Der Mitarbeiter hält die Arbeit für unter seinem Niveau, er ist sich zu schade dafür. Deshalb lehnt er diese Arbeit für sich ab.

Eine „blöde“ Arbeit

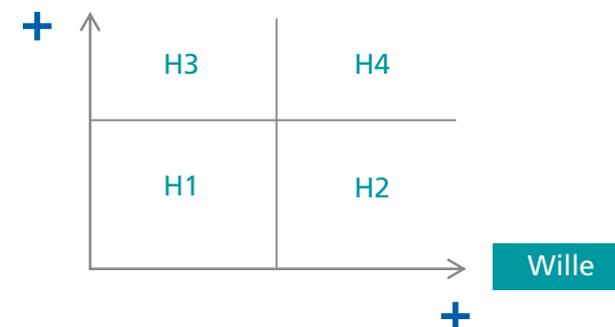
Vielfach hört man auch von Mitarbeiterseite, dass etwas eine „blöde“ Arbeit sei. Was ist davon zu halten?

Zu den Führungswerkzeugen gehört nach dem Führungsmodell von Fredmund Malik auch die „systematische Müllabfuhr“. Er rät allen Führungskräften, sich einmal im Jahr die Frage zu stellen: „Würden wir die Aufgaben, die wir tagaus, tagein erledigen, auch noch machen, wenn wir sie das erste Mal verrichten sollten?“ Oder anders gesagt: Sind diese Aufgaben noch zielführend und gibt es den Zweck noch, dem sich diese Ziele verdanken? Wenn nicht, aber auch nur dann, ist eine Arbeit eine „blöde Arbeit“. Alle anderen Umstände, etwa dass eine Arbeit mühselig, dass sie langweilig, staubig, stumpfsinnig etc. ist, ist kein zulässiges Kriterium, eine Arbeit abzulehnen. Diese Umstände bedeuten höchstens, dass jeder einmal drankommt und sich keiner davor drücken darf.

Unser Kandidat ist also ein Rosinenpicker. Die anderen sollen ruhig die mühseligen, langweiligen, stumpfsinigen Arbeiten machen. Er hält sich da lieber zurück. Sein Gehalt soll aber bitteschön nicht gekürzt werden. Das aber bedeutet ceteris paribus, dass er die Kollegen und sogar das Unternehmen ausbeuten will, denn er will für gleiches Geld unter der Hand weniger arbeiten.

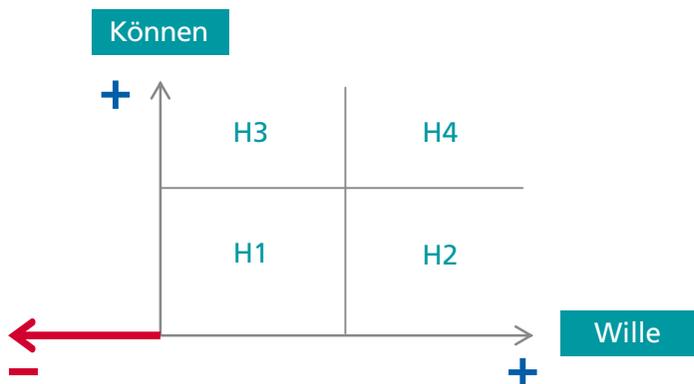
Für so etwas bietet das Modell des situativen Führens in der Tat keine Hilfe, denn diese geht nur von positiven Größen aus.

Können



Die Werte von Wollen und Können haben alle ein Pluszeichen. Das Schlimmste, was es nach diesem Konzept geben kann, ist die „0“. Doch dem ist nicht so. Ich habe deshalb das Grid von Hersey & Blanchard an einer Stelle um einen negativen Vektor erweitert. Den Können-Vektor ins Negative

zu verlängern, macht keinen Sinn, wohl aber den Vektor Wille.



Was ist mit diesem roten Vektor ausgedrückt? Der Wille, der ein negatives Vorzeichen bekommt, ist nicht nur ein schwach ausgeprägter Wille, es ist ein feindlicher Wille. Menschen mit negativem Willensvektor verfolgen Ziele, die die eigenen Kollegen und oder das Unternehmen ausbeuten, bzw. schädigen.

Wenn ich mir diesen Begriff vom Verhalten meines Problemkandidaten gebildet habe, so ist mir zugleich bewusst, dass ich ihn davon abhalten muss, diesen Willen in die Tat umzusetzen. Er ist ein Kandidat für die disziplinarische Maßnahme der Abmahnung. Der Erfinder dieses Mittels hat vorgesehen, dass sich der Problemkandidat eines Besseren besinnen kann und auf den rechten Weg zu-

rückkehrt. Erst wenn er das nicht tut, ist eine Kündigung gerechtfertigt.

Nichtsdestoweniger muss man zum Schluss noch eines ganz deutlich hervorheben: Wie bei jeglicher Form von Konfliktaustragung gilt auch hier: erkunden, erkunden, erkunden! Dies ist nicht nur deshalb geboten, weil die Begründung einer solch weitreichenden Maßnahme „gerichtsfest“ sein muss. Wer dieses Mittel in die Hand nimmt, muss ausschließen können, dass es eventuell doch Gründe gibt, die der Mitarbeiter, etwa aus falscher Scham, nicht offenbaren will. In diesem Fall wäre eine Abmahnung ein himmelschreiendes Unrecht.

Mit dem um den „roten“ Bereich erweiterten Grid von Hersey & Blanchard habe ich als Führungskraft ein Mittel, das mir eine verantwortungsvolle Entscheidung leichter macht. ■

Hinweis in eigener Sache:
Wir machen Betriebsferien vom 25. Juli bis zum 17. August 2014.



MS Management-Service
Dr. Rohrbach

Waldstr. 45
 91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15
 Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:
 MSRohrbach@t-online.de

Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen. Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter info@management-service-rohrbach.de !

Ihr
MS Management-Service
Dr. Rohrbach

Gerdt und
 Susanne
 Rohrbach



Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.

www.management-service-rohrbach.de