

IMPULSPAPIER

Fallbesprechung Mitarbeiter

Schwierige Arbeitssituationen im System mit System meistern



Das kennen sicherlich Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen! MitarbeiterInnen, die auf irgendeine Art wiederholt Aufmerksamkeit binden. Und da gibt es vielfache Möglichkeiten. Hier seien nur die typischsten ganz allgemein mal genannt:

- Aufgaben werden nicht den Anforderungen entsprechend ausgeführt
- Nachlässigkeiten
- Zeitprobleme und Struktur
- scheinbare Unwilligkeit / wenig Motivation sichtbar
- persönliches Verhalten, das zu Konflikten mit anderen führt
- Leistungsträger, die sich in ihrem (Leistungs-) Verhalten verändern

1

Und dann werden (in bester Absicht) Gespräche geführt. ODER - Der Vorgang wird zunächst ignoriert und bekommt eine Eigendynamik im psychosozialen Miteinander. ODER – Es wird mit den falschen Maßnahmen agiert. ODER -...

Statt strukturiert und systematisch vorzugehen, werden schnelle Lösungen mit schnellen Maßnahmen beschlossen und umgesetzt. Das heißt, noch bevor die Situation hinterfragt, analysiert und aufgedröselte wurde, sind schon Maßnahmen in der Anwendung, die möglicherweise gar nicht zielführend sind. Oftmals gab es also schon wieder mal die Lösung, noch bevor die richtigen Fragen gestellt wurden.

Menschen (also auch MitarbeiterInnen) müssen für jede Person als ein in sich geschlossenes „System“ aus vielen komplexen Komponenten betrachtet werden.

Dabei ist jeder einzelne Mensch in seiner Persönlichkeitsstruktur so einzigartig wie ein Fingerabdruck!

Dieses eine „System“ wiederum bildet mit anderen Menschen ein weiteres System. Dort wo es gleiche, ähnliche oder ergänzende Möglichkeiten zum Andocken gibt und sich niemand beeinträchtigt fühlt, funktioniert dieses System auch einigermaßen gut. Das kann aber nicht als gegeben vorausgesetzt werden. Deshalb ist es auch nicht möglich, mal ein Mitarbeitergespräch zu führen und damit zu hoffen, dass dieser Mensch dann ohne Probleme zu machen funktioniert.

Möchte ein Betrieb also nicht permanent Zeit und Aufmerksamkeit in immer wiederkehrende Konflikte oder Problematiken stecken, sollte die Zeit in strukturierte, angemessene Lösungsansätze und Maßnahmeplanung investiert werden.

Was kann also ein Weg sein?



Strukturiert → ...einem Leitfaden folgend
...logische Schritte beachten

Angemessen → ...auf die Person bezogen
...Reflexion von Führungskraft und Organisation
...die Ethik und Annahmen des wertschätzenden
Miteinanders berücksichtigen

Nun mal ein bisschen konkreter!

Kennen Sie „Ihre“ MitarbeiterInnen eigentlich? Bei dieser Frage wird mir oft genug gesagt:

„Ja also,...eigentlich nicht so wirklich.“ Und auch auf die Frage an Führungskräfte in mittlerer Position, ob sie denn den Werdegang dieses Mitarbeiters/dieser Mitarbeiterin kennen, wird überwiegend mit dem Kopf geschüttelt. Eine Aussage heißt auch noch: „Ich möchte gar nichts Privates wissen!“

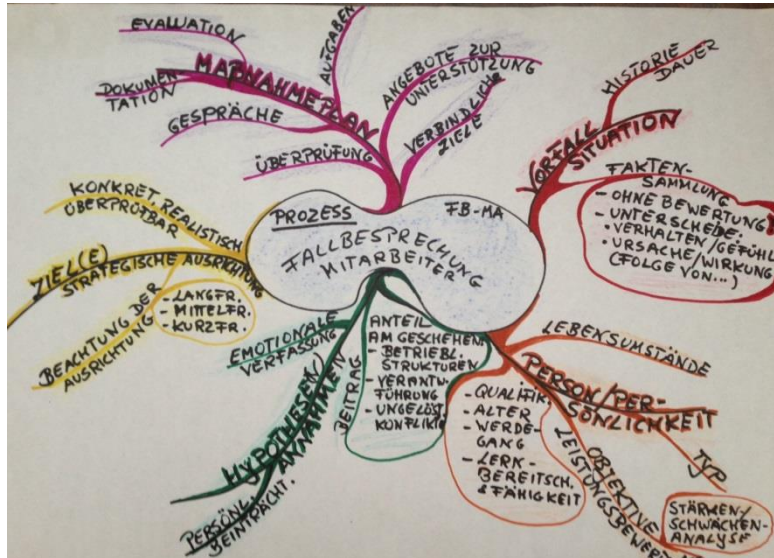
Die Mitarbeiter zu „kennen“ bedeutet an dieser Stelle nicht, mit ihm oder ihr befreundet zu sein oder durch neugieriges Ausfragen an Wissen zu kommen. Es geht darum, die in den Bewerbungsunterlagen angegebenen Fakten zu wissen, den Menschen wirklich zu sehen, wahrzunehmen und über das ein oder andere Gespräch die Person für sich zu begreifen. Veränderungen im Lebensumfeld bei langjährigen MitarbeiterInnen wahrzunehmen. Dieses muss wertschätzend und neutral geschehen!

Führungskräfte haben per se Verantwortung für den ihnen zugeteilten Bereich in einer Organisation. Wer „seine“ MitarbeiterInnen nicht wirklich gut und angemessen einschätzen kann, agiert ungeplant und subjektiv. Hier gelten dann nur die Werte, Vorstellungen und Standpunkte der Führungskraft.

Soll aber der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin gefördert und in der jeweiligen Entwicklungsaufgabe unterstützt werden, damit Arbeit effektiv geleistet und Zeit effizient verbraucht wird, muss auf das „System“ Mensch und das System Betrieb geschaut werden.

Neben der Systematik und strukturierten Vorgehensweise der „**Fallbesprechung Mitarbeiter**“ braucht es aber auch die Bereitschaft, im Lernbereich „Kommunikation“ sich Wissen anzueignen und eigene Entwicklungsschritte als Führungskraft zu gehen. Eine lernende Organisation als Gesamtbetrieb wäre super!

Die Vorgehensweise von „**Fallbesprechung Mitarbeiter**“ ist darauf ausgerichtet prozesshaft zu wirken und einen Austausch auf Führungsebene zu initiieren. Dabei ist es wichtig, dass auch wirklich alle beteiligten Personen in ihrer Ausrichtung Interesse am Austausch und der Erarbeitung von angemessenen Zielen und Maßnahmen haben.



3

Die Systematik im groben Überblick als Mind Map dargestellt:

Gerne führe ich Inhouse-Schulungen bei Ihnen durch und begleite Sie auf diesem Weg.

Kontakt:
info@zukunftsimpulse.de
Tel.: 06761 9758282

In einem Workshop erfahren Sie Möglichkeiten, sich dem Problem systematisch zu nähern und Lösungswege herauszuarbeiten. Der Workshop findet in kleiner Gruppe mit realen (anonymisierten) Fallbeispielen statt.

Termine finden jeweils zweitägig mehrfach im Jahr als offenes Angebot in kleiner Gruppe statt, damit intensives und zielorientiertes Erarbeiten möglich ist. Ein Leitfaden unterstützt über den Workshop hinaus, damit die Systematik weiterhin nutzbar ist.

