

## Welche Eskalationsstufen gibt es, wenn Mitarbeiter dauerhaft Fehlverhalten zeigen?

Sie haben sich gerade schon mit den Gründen beschäftigt, warum Mitarbeiter Aufgaben an Sie zurückdelegieren. Sollten Sie einen Mitarbeiter im Team haben, bei dem die Ursache für seine Nichterledigung von Aufgaben darin zu sehen ist, dass er sein Verhalten einfach nicht ändern will, weil er bisher damit durchkommt, dann müssen Sie die Einhaltung des richtigen Verhaltens konsequent fordern.

### Konsequentes Vorgehen

Viele Führungskräfte glauben, es gibt nur 2 Möglichkeiten auf Fehlverhalten zu reagieren: entweder ‚gut zureden‘ oder die Abmahnungskeule. Dem ist aber zum Glück nicht so.

Wir schauen uns im Folgenden 7 Eskalationsstufen an, mit denen Sie Konsequenz zeigen können. Ziel ist es, eine Veränderung des Verhaltens zu erzielen – je früher desto besser. Dabei geht es aber nicht darum, dass Sie mit jedem Schritt ärgerlicher oder unfreundlicher werden, sondern eher mit jeder Stufe klarer und bestimmter werden und dabei ruhig und gelassen bleiben.

Hier ein Beispiel:

Ein Mitarbeiter ist bereits wiederholt zu spät zur Teambesprechung erschienen und hat immer wieder andere Gründe vorgebracht, die aus Ihrer Sicht aber nicht akzeptabel sind. Offensichtlich ist ihm/ihr das pünktliche Erscheinen zum Termin einfach nicht wichtig.

#### 1. Eskalationsstufe – Unmissverständliche Erwartung

Der Mitarbeiter erscheint heute wieder verspätet. Falls Sie Ihre Erwartung in der Vergangenheit noch nicht glasklar formuliert haben, tun Sie das jetzt.:

„Falls das noch nicht durchgedrungen ist: Ich erwarte, dass jeder pünktlich zum Meeting erscheint – auch du, Stefan!“

#### 2. Eskalationsstufe – Fehlverhalten ansprechen

Kommt der Mitarbeiter erneut zu spät, sprechen Sie das Fehlverhalten klar an und wiederholen Sie Ihre Erwartung nochmals. Das könnte sich so anhören:

„Stefan, du kommst jetzt zum wiederholten Male zu spät in den Termin. Das ist unakzeptabel. Bitte plane deine Arbeit so, dass du in Zukunft pünktlich da bist.“

#### 3. Eskalationsstufe – Kritikgespräch

Bei der nächsten Verspätung könnten Sie freundlich aber kurz und prägnant folgendes sagen:

„Stefan, du bist wieder zu spät zu unserer Besprechung. Ich möchte dich deshalb bitten, direkt nach diesem Meeting in mein Büro zu kommen (oder im Videocall zu bleiben).“

In diesem Feedbackgespräch erklären Sie dem Mitarbeiter nochmals ganz klar und emotionslos, warum Ihnen pünktliches Erscheinen wichtig ist und dass Sie erwarten, dass er sich in Zukunft entsprechend verhält. Außerdem zeigen Sie ihm auf, welche nächste Eskalationsstufe auf ihn zukommt, wenn er wieder unpünktlich sein sollte – nämlich, dass es dann ein Kritikgespräch mit einer Aktennotiz geben wird.

Hier die Inhalte in Stichpunkten, die Sie ab dieser Stufe in den Gesprächen ansprechen sollten:

- Was ist das Fehlverhalten?
- Welche Erwartung wurde (wiederholt) nicht erfüllt?
- Welche Auswirkungen hat das Verhalten?

- Was ist Ihre Erwartung hinsichtlich des zukünftigen richtigen Verhaltens?
- Was wird bei erneutem Fehlverhalten passieren?

#### **4. Eskalationsstufe – Kritikgespräch mit Aktennotiz**

Sollte der Mitarbeiter wieder zu spät kommen, laden Sie ihn zu einem weiteren Gespräch. Dort erklären Sie ihm, dass er Ihre Erwartung – pünktliches Erscheinen – erneut nicht erfüllt hat und Sie deshalb mit ihm hierüber eine Aktennotiz anfertigen.

In der Aktennotiz fassen Sie Ihr Gespräch kurz zusammen und lassen sie vom Mitarbeiter unterschreiben. Erklären Sie dem Mitarbeiter, dass Sie die Notiz aufbewahren werden, und wenn er in den nächsten 3 Monaten pünktlich zu den Meetings erscheint, werden Sie ihn zum Kaffee einladen und die Aktennotiz zerreißen.

Außerdem zeigen Sie ihm auch diesmal wieder freundlich aber bestimmt die nächste Eskalationsstufe auf.

#### **5. Eskalationsstufe – Kritikgespräch und Aktennotiz in Personalakte**

Beim nächsten Fehlverhalten innerhalb der besprochenen Frist laden Sie den Mitarbeiter erneut zum Gespräch und erstellen auch diesmal eine Aktennotiz, die Sie dann an die Personalabteilung zur Aufbewahrung in der Personalakte schicken. Spätestens jetzt sollten Sie mit der Personalabteilung das weitere Vorgehen sehr genau absprechen, damit Ihre Maßnahmen - falls notwendig - auch vor Gericht Bestand haben.

#### **6. Eskalationsstufe – 1. Abmahnung**

Sollte der Mitarbeiter immer noch keine Einsicht zeigen, folgen jetzt die disziplinarischen Maßnahmen in Form von Abmahnungen.

#### **7. Eskalationsstufe – 2. Abmahnung**

Hiermit ist die allerletzte Eskalationsstufe erreicht. Ändert der Mitarbeiter auch jetzt sein Verhalten nicht, läuft alles auf eine Trennung hinaus.

Die gute Nachricht: in den meisten Fällen wird es nicht so weit kommen, weil Ihr Mitarbeiter vorher erkennt, dass Sie es ernst meinen, konsequent handeln und jeweils eine Stufe weiter eskalieren. Dafür ist es entscheidend, dass Sie angekündigte Konsequenzen auf der nächsten Stufe tatsächlich auch durchführen. Je nach Situation und Schwere des Fehlverhaltens können Stufen natürlich auch übersprungen werden.

Und für den unwahrscheinlichen Fall, dass die Person uneinsichtig bleibt, haben Sie alles vorbereitet, damit eine eventuelle Kündigung mehr Chancen auf Erfolg hat.

Quelle: In Anlehnung an Bernd Geropp: Was tun, wenn meine Mitarbeiter nicht tun, was ich will?