

Hartmut Laufer

Problematische Mitarbeiter erfolgreich führen

Hintergründe, Leitfäden,
Lösungsvorschläge



Springer Gabler

Problematische Mitarbeiter erfolgreich
führen

Hartmut Laufer

Problematische Mitarbeiter erfolgreich führen

Hintergründe, Leitfäden,
Lösungsvorschläge



Springer Gabler

Hartmut Laufer
MENSOR Institut für
Managemententwicklung
Berlin, Deutschland

Abbildungen mit freundlicher Genehmigung des Galal-Verlags

ISBN 978-3-658-20357-3

ISBN 978-3-658-20358-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20358-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Mitarbeiterführung ist nie problemfrei

Führungskräfte, die von sich behaupten, nie erwähnenswerte Führungsprobleme zu haben, sind entweder unsensibel oder lügen sich selbst in die Tasche. Die Vielfalt der Arbeitsaufgaben mit ihren spezifischen Sachproblemen und situationsbedingten Schwierigkeiten führen zwangsläufig zu Kenntnis- und Meinungsunterschieden der Beteiligten. Darüber hinaus kommt es in der alltäglichen Zusammenarbeit immer wieder einmal zu persönlichen Interessenkonflikten oder verletzten Selbstwertgefühlen.

Wenn es derartige Probleme nicht gäbe, wären Arbeitsprozesse stets konfliktfrei und wären Führungskräfte weitestgehend entbehrlich. Vielmehr ist es eine ureigene Führungsaufgabe, sich immer wieder mit irgendwelchen Sach- oder Beziehungskonflikten zu befassen und sie im Interesse des Arbeitserfolgs zu lösen. Dabei ist es völlig normal, wenn dies wegen besonderer Schwierigkeiten manchmal nicht oder nicht gänzlich gelingt.

Vor besondere Anforderungen aber sehen sich Führungskräfte gestellt, wenn sie sich mit ausgesprochen problematischen Mitarbeitern auseinanderzusetzen haben. Hier erweist sich die Führungskraft in besonderem Maße. Wobei es sehr unterschiedliche Arten von konfliktfördernden Persönlichkeitseigenschaften oder Verhaltensweisen von Mitarbeitern gibt.

Insbesondere in größeren Organisationen hat man als Führungskraft aber meist nicht die Möglichkeit, sich sein Personal selbst auszusuchen. Sei es, weil man einen vorhandenen Personalkörper zu übernehmen hatte oder weil man bei Neueinstellungen oder innerbetrieblichen Personalumsetzungen keine Einflussmöglichkeiten hat. Man tut sich jedoch keinen Gefallen, wenn man sich bei personellen Schwierigkeiten stets als Opfer der Personalpolitik des Unternehmens sieht. So manche Führungskraft beklagt lauthals eine unzureichende Personalausstattung, wenn sie in ihrem Führungsbereich nicht das zu erwartende Leistungsniveau erzielt oder eine konfliktreiche Arbeitsatmosphäre vorherrscht.

Führungskompetenz dokumentiert sich nun einmal nicht darin, dass man mit hochqualifizierten und leistungswilligen Mitarbeitern beste Erfolge erzielt. Vielmehr zeigt sie sich dann, wenn man auch eingeschränkt leistungsfähige oder wenig motivierte Mitarbeiter dahin führt, akzeptable Arbeitsergebnisse zu erbringen.

Im vorliegenden Buch stelle ich Ihnen die besonders schwierigen persönlichkeitspezifischen Führungsprobleme vor und erläutere deren Erscheinungsformen sowie Ursachen. Auf der Grundlage der Erkenntnisse der Psychologie sowie meiner eigenen mehrjährigen Führungserfahrungen werde ich Ihnen zahlreiche Führungstechniken und Führungsinstrumente vorstellen, die es Ihnen ermöglichen, mit den geschilderten Problemfällen in konstruktiver Weise umzugehen und sie erfolgreich zu meistern.

Ihr

Hartmut Laufer

Kontaktdaten:

MENSOR Institut für Managemententwicklung

Postfach 30 36 30, 10727 Berlin

Tel.: (0 30) 2 62 96 40, Fax: (0 30) 2 62 59 77

E-Mail: institut@mentor.de, Website: www.mentor.de

Über dieses Buch

Sprache

Des Leseflusses wegen habe ich darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen stets beide sprachliche Geschlechter zu nennen. Mit „der Mitarbeiter“ als Gattungsbegriff meine ich auch weibliche Beschäftigte und „die Führungskraft“ kann natürlich biologisch gesehen auch männlichen Geschlechts sein.

Arbeitshilfen

An einigen Textstellen verweise ich auf Arbeitsmaterialien für Ihre Führungspraxis. Es handelt sich um Checklisten, Leitfäden oder Formulare, die Sie im Anhang „Arbeitshilfen“ am Schluss des Buchs abgebildet finden.

Sofern Sie an den entsprechenden elektronischen Dateien interessiert sind, können Sie diese von mir kostenlos anfordern – es reicht eine E-Mail mit den gewünschten Seitennummern an HartmutLaufer@t-online.de.

Lehrtätigkeiten, Coachings, Beratungen

Wenn Sie es wünschen, stehe ich Ihnen bzw. Ihrem Unternehmen gerne auch als Trainer oder Berater zur Verfügung. Näheres zu meinem Leistungsangebot finden Sie auf der Website meines Instituts www.mensor.de. Lassen Sie mich Ihre Wünsche wissen und ich schicke Ihnen ein bedarfsgerechtes, unverbindliches Kostenangebot.

Inhaltsverzeichnis

1	Problembewältigung als Führungsaufgabe	1
1.1	Führungsanforderungen und Führungsverständnis	1
1.2	Ergebnisverantwortung versus Fürsorgepflichten	5
1.3	Voraussetzungen für den Arbeitserfolg der Mitarbeiter	6
1.4	Gespräche als wichtigste Führungsinstrumente	9
1.5	Vertrauen als Basis des Führungserfolgs	12
2	Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeitern	21
2.1	Mitarbeiterpersönlichkeit und Mitarbeiterverhalten	21
2.2	Reagieren auf renitentes Mitarbeiterverhalten	23
2.3	Überwinden von Mitarbeiterwiderständen	24
2.4	Problembearbeitung im Gespräch	28
2.5	Folgemaßnahmen bei erfolgloser Kritik	29
3	Problematisches Leistungsverhalten	33
3.1	Ursachen von Leistungs- und Verhaltensmängeln	33
3.2	Leistungskontrollen ohne Vertrauensschwund	34
3.3	Möglichkeiten der Leistungssteigerung	41
3.4	Motivierendes Führungshandeln	42
3.5	Innere Kündigung und Selbstpensionierung	54
4	Spezielle Problemfälle	59
4.1	Störendes Teamverhalten	59
4.2	Auffällige Fehlzeiten	61
4.3	Arbeitsbedingte psychische Probleme	64
4.4	Alkohol-, Medikamenten- und Drogenkonsum	67
4.5	Körperliche oder geistige Behinderung	70
4.6	Mobbing am Arbeitsplatz	74

5	Konflikte und Konfliktmanagement	79
5.1	Arten und Ursachen von Konflikten	79
5.2	Konstruktive Konfliktkultur als Führungsaufgabe	81
5.3	Konflikte als Denk- und Handlungsimpulse	84
5.4	Führungsmaßnahmen im Konfliktprozess	87
5.5	Konfliktbewältigung im Gespräch	89
6	Kommunikationstechniken der Führungskraft	93
6.1	Probleme zwischenmenschlichen Meinungsaustauschs	93
6.2	Partnerschaftliches Gesprächsverhalten	95
6.3	Verstand und Gefühle in kontroversen Gesprächen	99
6.4	Aggressionsprävention durch Ich-Botschaften	100
6.5	Unmissverständliche Ausdrucksweise	102
7	Problemspezifische Mitarbeitergespräche	109
7.1	Das Kritikgespräch	109
7.2	Das Schlichtungsgespräch	119
7.3	Das Beurteilungsgespräch	122
7.4	Das Fehlzeitengespräch	124
7.5	Das Fürsorgegespräch	128
7.6	Das Trennungsgespräch	131
8	Schlusswort	135
8.1	Der vermeintlich einfache Lösungsweg	135
8.2	Das pflichtbewusste Führungshandeln	136
9	Arbeitshilfen	137
9.1	Elektronische Dateien	137
9.2	Fragenkatalog zur Vorbereitung auf ein Kritikgespräch	138
9.3	Leitfaden für Kritikgespräche	139
9.4	Checkliste für Kritikgespräche	141
9.5	Maßnahmenkatalog zum Kritikgespräch	142
9.6	Leitfaden für Schlichtungsgespräche	143
9.7	Checkliste für Schlichtungsgespräche	144
9.8	Leitfaden für Beurteilungs-/Fördergespräche	145
9.9	Checkliste für Beurteilungs-/Fördergespräche	146
9.10	Leitfaden für Fehlzeitengespräche	148
9.11	Checkliste für Fehlzeitengespräche	149
9.12	Leitfaden für Fürsorgegespräche	151
9.13	Checkliste für Fürsorgegespräche	152

9.14 Leitfaden für Trennungsgespräche	153
9.15 Checkliste für Trennungsgespräche	154
Weiterführende Literatur	155
Sachverzeichnis	157