

Hartmut Laufer

**Problematische
Mitarbeiter
erfolgreich führen**

Hintergründe, Leitfäden,
Lösungsvorschläge

Inhalt (Ü1)

Mitarbeiterführung ist nie problemfrei

1 Problembewältigung als Führungsaufgabe

- 1.1 Führungsanforderungen und Führungsverständnis
- 1.2 Ergebnisverantwortung versus Führsorgepflichten
- 1.3 Voraussetzungen für den Arbeitserfolg der Mitarbeiter
- 1.4 Gespräche als wichtigste Führungsinstrumente
- 1.5 Vertrauen als Basis des Führungserfolgs

2 Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeitern

- 2.1 Mitarbeiterpersönlichkeit und Mitarbeiterverhalten
- 2.2 Reagieren auf renitentes Mitarbeiterverhalten
- 2.3 Überwinden von Mitarbeiterwiderständen
- 2.4 Problembearbeitung im Gespräch
- 2.5 Folgemaßnahmen bei erfolgloser Kritik

3 Problematisches Leistungsverhalten

- 3.1 Ursachen von Leistungsmängeln
- 3.2 Leistungskontrollen ohne Vertrauensschwund
- 3.3 Möglichkeiten der Leistungssteigerung
- 3.4 Motivierendes Führungshandeln
- 3.5 Innere Kündigung und Selbstpensionierung

4 Spezielle Problemfälle

- 4.1 Störendes Teamverhalten
- 4.2 Auffällige Fehlzeiten
- 4.3 Arbeitsbedingte psychische Probleme
- 4.4 Alkohol-, Medikamenten- und Drogenkonsum
- 4.5 Körperliche oder geistige Behinderung
- 4.6 Mobbing am Arbeitsplatz

5 Konflikte und Konfliktmanagement

- 5.1 Arten und Ursachen von Konflikten
- 5.2 Konstruktive Konfliktkultur als Führungsaufgabe
- 5.3 Konflikte als Denk- und Handlungsimpulse
- 5.4 Führungsmaßnahmen im Konfliktprozess
- 5.5 Konfliktbewältigung im Gespräch

6 Kommunikationstechniken der Führungskraft

- 6.1 Probleme zwischenmenschlichen Meinungs-austauschs
- 6.2 Partnerschaftliches Gesprächsverhalten
- 6.3 Aktivierende und motivierende Gesprächsbeiträge
- 6.4 Verstand und Gefühle in kontroversen Gesprächen
- 6.5 Aggressionsprävention durch Ich-Botschaften
- 6.6 Unmissverständliche Ausdrucksweise

7 Problemspezifische Mitarbeitergespräche

7.1 Das Kritikgespräch

7.2 Das Schlichtungsgespräch

7.3 Das Beurteilungsgespräch

7.4 Das Fehlzeitengespräch

7.5 Das Fürsorgegespräch

7.6 Das Trennungsgespräch

8 Schlusswort

Arbeitshilfen

Selbstlern- und Trainermaterial

Literaturhinweise

Stichwörter

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 Personal-körper 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