

# **Umgang mit schwierigen Mitarbeitern**

Konkrete Fälle  
mit Handlungsanleitung

Yvonne Faerber  
Daniela Turck  
Dr. Oliver Vollstädt

Haufe Mediengruppe  
Freiburg • Berlin • München • Würzburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>Was bietet Ihnen dieses Buch?</b>	<b>6</b>
<b>Schnelleinstieg 1: Die richtige Vorgehensweise</b>	<b>8</b>
<b>Schnelleinstieg 2: Typische Fälle</b>	<b>22</b>
<b>Schnelleinstieg 3: Die wichtigsten Führungsinstrumente</b>	<b>27</b>
<b>Arbeitsrechtliche Fehler vermeiden</b>	<b>43</b>
<b>1 Wenn die Kompetenzen des Mitarbeiters nicht ausreichen</b>	<b>65</b>
1.1 Diagnose: Die Kompetenzen des Mitarbeiters reichen nicht aus	68
1.2 Fall 1: Frau Winkler wendet die Verkaufstechniken nicht an	68
1.3 Vorgehen: So fördern Sie die Kompetenzentwicklung bei Ihren Mitarbeitern	69
1.4 Führungs-Know-how: Kritisches Feedback klar und annehmbar formulieren	74
1.5 Ihre Rechte: Gestaltungshoheit des Arbeitgebers über die Arbeitsabläufe	77
1.6 Weitere Fälle und Lösungsvorschläge	80
<b>2 Wenn das Potenzial des Mitarbeiters an seine Grenzen stößt</b>	<b>82</b>
2.1 Diagnose: Wie Sie mangelndes Potenzial Ihres Mitarbeiters erkennen	83
2.2 Fall 4: Herr Klaus ist überfordert	85
2.3 Vorgehen: So dosieren Sie die Herausforderung für Ihre Mitarbeiter richtig	87
2.4 Führungs-Know-how: Ihr Einfluss auf das Potenzial des Mitarbeiters	91
2.5 Ihre Rechte: Arbeitsrechtliche Folgen unzureichender Fertigkeiten	94
2.6 Weitere Fälle und Lösungsvorschläge	98
<b>3 Wenn das Verständnis für die Aufgabe fehlt</b>	<b>101</b>
3.1 Diagnose: Der Mitarbeiter weiß nicht genau, was Sie von ihm erwarten	101
3.2 Fall 8: Herr Christiansen setzt falsche Prioritäten	104
3.3 Vorgehen: So formulieren Sie Ziele und Erwartungen transparent	105
3.4 Führungs-Know-how: Definieren Sie Ihre Anforderungen an die Position	110
3.5 Ihre Rechte: Juristische Fehler bei der Vereinbarung von Zielen vermeiden	115
3.6 Weitere Fälle und Lösungsvorschläge	119
<b>4 Wenn die Motivation des Mitarbeiters nicht stimmt</b>	<b>122</b>
4.1 Diagnose: Wie Sie erkennen, dass Ihr Mitarbeiter nicht ausreichend motiviert ist	123
4.2 Fall 11: Frau Dr. Sieben gibt ihre Routineaufgaben verspätet ab	124

4.3	Vorgehen: So machen Sie unangenehme Aufgaben attraktiv	125
4.4	Führungs-Know-how: Das Führungsinstrument Mitarbeitermotivation	128
4.5	Ihre Rechte: Anreize im Arbeitsverhältnis	132
<b>5</b>	<b>Wenn persönliche Gründe den Mitarbeiter hindern</b>	<b>136</b>
5.1	Diagnose: Wie Sie persönliche Probleme Ihres Mitarbeiters erkennen	137
5.2	Fall 12: Herr Clemens macht immer mehr Fehler	138
5.3	Vorgehen: So führen Sie einfühlsame Mitarbeitergespräche	139
5.4	Führungs-Know-how: Wer weiß Rat, wenn es nicht mehr geht	142
5.5	Ihre Rechte: Mitarbeitergespräch, Abmahnung und Kündigung	143
5.6	Weitere Fälle und Lösungsvorschläge	150
<b>6</b>	<b>Wenn der Mitarbeiter gegen den Chef rebelliert</b>	<b>152</b>
6.1	Diagnose: Wie Sie eine Rebellion Ihres Mitarbeiter erkennen	153
6.2	Fall 15: Frau Krähwinkel macht Dienst nach Vorschrift	154
6.3	Vorgehen: So begegnen Sie souverän der Enttäuschung des Mitarbeiters	154
6.4	Führungs-Know-how: Die Instrumente Machtausübung und Sinnvermittlung	159
6.5	Ihre Rechte: Nutzen Sie das arbeitgeberische Weisungsrecht	164
6.6	Weitere Fälle und Lösungsvorschläge	167
<b>7</b>	<b>Wenn eigene Einstellungen den Mitarbeiter behindern</b>	<b>169</b>
7.1	Diagnose: Wie Sie hinderliche Einstellungen und Sichtweisen erkennen	169
7.2	Fall 18: Frau Neuberger hat keine Zeit für ihre eigenen Aufgaben	170
7.3	Vorgehen: So erfassen und verändern Sie die Einstellungen Ihres Mitarbeiters	171
7.4	Führungs-Know-how: Erkennen Sie die Macht des Bezugsrahmens	175
7.5	Ihre Rechte: Grenzen der juristischen Bewältigung von Sachverhalten	181
7.6	Weitere Fälle und Lösungsvorschläge	182
<b>8</b>	<b>Wenn der Mitarbeiter kein Problembewusstsein hat</b>	<b>184</b>
<b>8.1</b>	Diagnose: Wie Sie erkennen, dass der Mitarbeiter das Problem nicht sieht	184
<b>8.2</b>	Fall 21: Herr Koch hält sich für einen kompetenten Mitarbeiter	185
<b>8.3</b>	Vorgehen: So vermitteln Sie klar und wertschätzend Ihre Perspektive	186
<b>8.4</b>	Führungs-Know-how: Erkennen Sie die Stufen des Problembewusstseins	188
<b>8.5</b>	Ihre Rechte: Mit juristischen Schritten Problembewusstsein erzeugen	190
<b>8.6</b>	Weiterer Fall und Lösungsvorschläge	192
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>193</b>