

Faerber/Turck/Vollstädt/Wiederhake

# Umgang mit schwierigen Mitarbeitern

Herausfordernde Mitarbeiter wirksam führen,  
Konflikte lösen, rechtliche Fehler vermeiden

3. Auflage



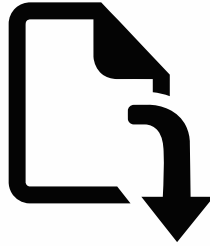
Inklusive  
**Arbeits-  
hilfen**  
online

**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



## **Ihre Arbeitshilfen zum Download:**

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Übersicht der Führungsinstrumente
- Checklisten
- Gesprächsleitfäden
- Anleitungen

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.



## Umgang mit schwierigen Mitarbeitern



# Umgang mit schwierigen Mitarbeitern

> 1 Zeile Abstand

> 3 Zeilen Abstand

> \_\_\_\_\_

Herausfordernde Mitarbeiter wirksam führen,  
Konflikte lösen, rechtliche Fehler vermeiden

> 2 Zeilen Abstand

> \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Auflage

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-648-08180-8 Bestell-Nr. 04257-0003

**ePub:** ISBN 978-3-648-08181-5 Bestell-Nr. 04257-0101

**ePDF:** ISBN 978-3-648-08182-2 Bestell-Nr. 04257-0151

Yvonne Faerber · Daniela Turck · Dr. Oliver Vollstädt · Patrick Wiederhake

### **Umgang mit schwierigen Mitarbeitern**

3. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.  
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Was bietet Ihnen dieses Buch?</b> .....	11
<b>Schnelleinstieg ins Thema</b> .....	13
Die richtige Vorgehensweise .....	13
In drei Schritten das Leistungspotenzial der Mitarbeiter verbessern .....	13
Die präzise Diagnose – warum sie so wichtig ist und wie Sie dabei vorgehen ....	19
<b>Typische Fälle aus der Praxis</b> .....	25
<b>Die wichtigsten Führungsinstrumente</b> .....	29
<b>So durchschauen Sie psychologische Spiele Ihrer Mitarbeiter</b> .....	45
<b>Arbeitsrechtliche Fehler vermeiden</b> .....	51
<b>1 Wenn die Kompetenzen des Mitarbeiters nicht ausreichen</b> .....	69
1.1 Diagnose: Die Kompetenzen des Mitarbeiters reichen nicht aus .....	71
1.2 Fall 1: Frau Winkler wendet die Verkaufstechniken nicht an .....	72
1.3 Vorgehen: So fördern Sie die Kompetenzentwicklung bei Ihren Mitarbeitern .....	72
1.4 Führungs-Know-how: Kritisches Feedback klar und annehmbar formulieren .....	76
1.5 Ihre Rechte: Gestaltungshoheit des Arbeitgebers über die Arbeitsabläufe	79
1.6 Weitere Fälle und Lösungsvorschläge .....	81
<b>2 Wenn das Potenzial des Mitarbeiters an seine Grenzen stößt</b> .....	83
2.1 Diagnose: Wie Sie mangelndes Potenzial Ihres Mitarbeiters erkennen ...	84
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 .....	93
2.6 Weitere Fälle und Lösungsvorschläge .....	97
<b>3 Wenn das Verständnis für die Aufgabe fehlt</b> .....	99
3.1 Diagnose: Der Mitarbeiter weiß nicht genau, was Sie von ihm erwarten ..	99
3.2 Fall 8: Herr Christiansen setzt falsche Prioritäten .....	101
3.3 Vorgehen: So formulieren Sie Ziele und Erwartungen transparent .....	102

3.4	Führungs-Know-how: Definieren Sie Ihre Anforderungen an die Position	106
3.5	Ihre Rechte: Juristische Fehler bei der Vereinbarung von Zielen vermeiden	111
3.6	Weitere Fälle und Lösungsvorschläge	115
<b>4</b>	<b>Wenn die Motivation des Mitarbeiters nicht stimmt</b>	<b>117</b>
4.1	Diagnose: Wie Sie erkennen, dass Ihr Mitarbeiter nicht ausreichend motiviert ist	117
4.2	Fall 11: Frau Dr. Sieben gibt ihre Routineaufgaben verspätet ab	118
4.3	Vorgehen: So machen Sie unangenehme Aufgaben attraktiv	119
4.4	Führungs-Know-how: Das Führungsinstrument Mitarbeitermotivation	122
4.5	Ihre Rechte: Anreize im Arbeitsverhältnis	125
<b>5</b>	<b>Wenn persönliche Gründe den Mitarbeiter hindern</b>	<b>129</b>
5.1	Diagnose: Wie Sie persönliche Probleme Ihres Mitarbeiters erkennen	129
5.2	Fall 12: Herr Clemens macht immer mehr Fehler	130
5.3	Vorgehen: So führen Sie einfühlsame Mitarbeitergespräche	131
5.4	Führungs-Know-how: Wer weiß Rat, wenn es nicht mehr geht	134
5.5	Ihre Rechte: Mitarbeitergespräch, Abmahnung und Kündigung	135
5.6	Weitere Fälle und Lösungsvorschläge	140
<b>6</b>	<b>Wenn der Mitarbeiter gegen den Chef rebelliert</b>	<b>143</b>
6.1	Diagnose: Wie Sie eine Rebellion Ihres Mitarbeiter erkennen	144
6.2	Fall 15: Frau Krahwinkel macht Dienst nach Vorschrift	144
6.3	Vorgehen: So begegnen Sie souverän der Enttäuschung des Mitarbeiters	145
6.4	Führungs-Know-how: Die Instrumente Machtausübung und Sinnvermittlung	149
6.5	Ihre Rechte: Nutzen Sie das arbeitgeberische Weisungsrecht	153
6.6	Weitere Fälle und Lösungsvorschläge	155
<b>7</b>	<b>Wenn eigene Einstellungen den Mitarbeiter behindern</b>	<b>157</b>
7.1	Diagnose: Wie Sie hinderliche Einstellungen und Sichtweisen erkennen	157
7.2	Fall 18: Frau Neuberger hat keine Zeit für ihre eigenen Aufgaben	158
7.3	Vorgehen: So erfassen und verändern Sie die Einstellungen Ihres Mitarbeiters	158
7.4	Führungs-Know-how: Erkennen Sie die Macht des Bezugsrahmens	162
7.5	Ihre Rechte: Grenzen der juristischen Bewältigung von Sachverhalten	167
7.6	Weitere Fälle und Lösungsvorschläge	168
<b>8</b>	<b>Wenn der Mitarbeiter kein Problembewusstsein hat</b>	<b>171</b>
8.1	Diagnose: Wie Sie erkennen, dass der Mitarbeiter das Problem nicht sieht	171
8.2	Fall 21: Herr Koch hält sich für einen kompetenten Mitarbeiter	172
8.3	Vorgehen: So vermitteln Sie klar und wertschätzend Ihre Perspektive	172

8.4	Führungs-Know-how: Erkennen Sie die Stufen des Problembewusstseins	174
8.5	Ihre Rechte: Mit juristischen Schritten Problembewusstsein erzeugen ...	176
8.6	Weiterer Fall und Lösungsvorschläge .....	178
	<b>Herausfordernde Mitarbeiter, gesunde Führung – ein Widerspruch? .....</b>	<b>179</b>
1.	10 Selbstfürsorge: Belastungen sicher bewältigen .....	103 182
2.	Der Teufelskreis: Wenn Mitarbeiter gegenhalten .....	186
3.	Erste Hilfe: Wenn Mitarbeiter nicht mehr können .....	189
4.	Das Fundament: Gesunde Führung als Ressource .....	192
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>197</b>



---

# Was bietet Ihnen dieses Buch?

Hier geben wir Ihnen einen kurzen Überblick über den Aufbau und die Inhalte des Buches.

## **Die richtige Vorgehensweise**

Hier erfahren Sie, wie Sie generell Schritt für Schritt vorgehen, wenn Ihre Mitarbeiter nicht die geforderte Leistung bringen.

## **Typische Fälle aus der Praxis**

Hier beschreiben wir 22 typische Fälle aus dem betrieblichen Alltag. Diese Übersicht fungiert als erste Orientierung und Lesehilfe: Suchen Sie Ihre konkrete Situation heraus – wir ordnen sie dann einem der hinteren Kapitel 1 bis 8 zu. Dort können Sie weiterlesen, welcher Grundkonflikt Ihrem Fall zu Grunde liegt und welche Lösungsmöglichkeiten Sie haben.

## **Die wichtigsten Führungsinstrumente**

Wir zeigen Ihnen die 15 wichtigsten Führungsinstrumente. So erhalten Sie einen schnellen Überblick über alle Maßnahmen, die Sie im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern prinzipiell ergreifen können. Deren Anwendung am konkreten Fall zeigen wir dann wiederum in den hinteren Kapiteln 1 bis 8.

## **So durchschauen Sie psychologische Spiele Ihrer Mitarbeiter**

Hier lernen Sie typische psychologische Spiele Ihrer Mitarbeiter kennen und erfahren, wie Sie sich in festgefahrenen Gesprächssituationen geschickt verhalten.

## **Arbeitsrechtliche Grundlagen**

In der Personalarbeit und besonders beim Einsatz der Führungsinstrumente Abmahnung und Kündigung müssen Sie viele arbeitsrechtliche Regelungen beachten. Deswegen haben wir den acht Hauptkapiteln ein Kapitel zu den arbeitsrechtlichen Grundlagen vorangestellt. Hier werden typische rechtliche Fehler im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern beschrieben und arbeitsrechtliche Grundbegriffe, wie Leistungspflicht, Schlechtleistung und Direktionsrecht, erläutert.

## **Kapitel 1 bis 8: Acht Grundkonflikte mit schwierigen Mitarbeitern**

Die Kapitel 1 bis 8 bilden die Hauptkapitel des Buches. Hier werden acht Grundkonflikte im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern dargestellt. Ausgehend von einem längeren Fallbeispiel erfahren Sie, wie Sie vorgehen und welche Führungskompetenzen jeweils besonders gefordert sind. Jedes Kapitel enthält Hinweise zu arbeitsrechtlichen Problemen. Abschließend nehmen wir die weiteren, im

»Schnelleinstieg 2: Typische Fälle« aufgelisteten Situationen noch einmal auf und stellen einen Leitfaden für die Lösung vor.

**Das Buch bietet Ihnen konkrete praktische Unterstützung ...**

- durch zahlreiche Checklisten zur Diagnose der individuellen Ursachen für die Minderleistung des Mitarbeiters,
- durch konkrete Schritt-für-Schritt-Anleitungen für die häufigsten, schwierigen Situationen,
- durch die intensive Bearbeitung von typischen Praxisfällen mit konkreten Lösungsvorschlägen,
- durch fundierte psychologische Hintergrundinformationen, mit deren Hilfe Sie das Verhalten des Mitarbeiters besser verstehen können,
- durch praxisorientierte Übersichten zu den wesentlichen arbeitsrechtlichen Grundlagen
- durch verschiedene arbeitsrechtliche Musterschreiben
- durch die Darstellung der wichtigsten Führungsinstrumente

**Sie können dieses Buch nutzen, wenn ...**

- Sie ganz gezielt Anregungen und Lösungsvorschläge für einzelne Praxisfälle suchen
- Sie Ihr Repertoire im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern grundlegend verbreitern wollen
- Sie Ihr bisheriges Vorgehen überprüfen und verbessern möchten
- Sie Ideen für verschiedene Führungsinstrumente für Ihr Unternehmen suchen.
- Sie Ihre Kompetenzen in der Unterstützung und im Coaching von Führungskräften weiterentwickeln wollen.

---

# Schnelleinstieg ins Thema

## Die richtige Vorgehensweise

Führungskräfte verwenden viel Energie auf die Fragestellung, wie das Leistungspotenzial ihrer Mitarbeiter verbessert werden kann. Die größte Herausforderung stellt insbesondere die Auseinandersetzung mit schwierigen Mitarbeitern oder auch Low Performern dar. Hier sind sowohl psychologisches Geschick wie auch individuelle Führungskompetenz im besonderen Maße gefragt. Je schlechter die Leistungen der Mitarbeiter sind, desto anspruchsvoller ist die Führungsarbeit. Steigendes Arbeitspensum und zunehmende Rationalisierungen in den Unternehmen haben dazu geführt, dass Schlecht- oder Minderleister heute viel stärker ins Gewicht fallen.

Nach wie vor werden Führungskräfte an den erreichten Ergebnissen des gesamten Teams gemessen und auch hier sind die Vorgaben für Führungskräfte eher noch gestiegen. Dabei wird selten berücksichtigt, wie leistungsstark oder leistungsschwach einzelne Mitarbeiter sind. Zudem führen die wachsenden Anforderungen und schnellen Veränderungen im Unternehmen dazu, dass immer mehr Mitarbeiter in ihren Leistungen zurückfallen.

Führungskräfte werden an den Leistungen ihrer Mitarbeiter gemessen

## In drei Schritten das Leistungspotenzial der Mitarbeiter verbessern

Wenn Sie das Leistungspotenzial ihrer Mitarbeiter verbessern wollen, empfehlen wir Ihnen ein dreistufiges Vorgehen:

<b>1. Schritt</b>	Analyse im Vorfeld
<b>2. Schritt</b>	Erfassen der Sichtweise des Mitarbeiters
<b>3. Schritt</b>	Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses bzw. einer Zielvorgabe mit verbindlicher Vereinbarung

### Methodisches Vorgehen

Innerhalb jedes dieser drei Schritte gehen Sie wiederum in vier Teilschritten vor:

1. Sie beschreiben das Problem.
2. Sie erstellen eine Hypothese bzw. eine genaue Diagnose.
3. Sie formulieren das Ziel.
4. Sie definieren die Vorgehensweise.