

Faerber/Turck/Vollstädt/Wiederhake

Umgang mit schwierigen Mitarbeitern

Herausfordernde Mitarbeiter wirksam führen,
Konflikte lösen, rechtliche Fehler vermeiden

3. Auflage



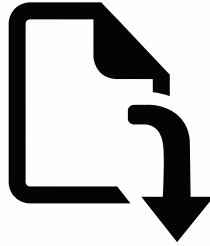
Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

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

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

Was bietet Ihnen dieses Buch?	11
Schnelleinstieg ins Thema	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
Typische Fälle aus der Praxis	25
Die wichtigsten Führungsinstrumente	29
So durchschauen Sie psychologische Spiele Ihrer Mitarbeiter	45
Arbeitsrechtliche Fehler vermeiden	51
1 Wenn die Kompetenzen des Mitarbeiters nicht ausreichen	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
2 Wenn das Potenzial des Mitarbeiters an seine Grenzen stößt	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
3 Wenn das Verständnis für die Aufgabe fehlt	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
4	Wenn die Motivation des Mitarbeiters nicht stimmt	117
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
5	Wenn persönliche Gründe den Mitarbeiter hindern	129
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
6	Wenn der Mitarbeiter gegen den Chef rebelliert	143
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
7	Wenn eigene Einstellungen den Mitarbeiter behindern	157
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
8	Wenn der Mitarbeiter kein Problembewusstsein hat	171
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
	Herausfordernde Mitarbeiter, gesunde Führung – ein Widerspruch?	179
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
	Stichwortverzeichnis	197

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:

1. Schritt	Analyse im Vorfeld
2. Schritt	Erfassen der Sichtweise des Mitarbeiters
3. Schritt	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.

Die Ursachen sind die Grundlage

1. *Problembeschreibung*: Sie ist wichtig, um die geeigneten Maßnahmen abzuleiten. Wie bei einem Arzt müssen zunächst die Symptome für das auffällige Verhalten genauer beschrieben werden. Für den Vorgesetzten ist es wichtig, die Schwierigkeiten des Mitarbeiters zunächst für sich selbst differenzierter zu erfassen, um diese dann auch dem Mitarbeiter nachvollziehbar darstellen zu können.
2. *Erstellung einer Hypothese bzw. der Diagnose*: Insbesondere wenn sich eine Führungskraft schon längere Zeit mit dem schwierigen Mitarbeiter befasst hat, besteht die Tendenz, von der Problembeschreibung ausgehend sehr schnell nach möglichen Maßnahmen und Tipps zu suchen. Um dieser Gefahr nicht so leicht zu erliegen, hilft wiederum der Vergleich mit dem Besuch bei einem Arzt. Wer nur die Symptome behandelt, findet keine nachhaltige Problemlösung. Häufig tauchen die Schwierigkeiten nach einer kurzen Phase der Besserung dann wieder in gleichem oder sogar stärkerem Umfang auf. Um dies zu vermeiden, ist eine gezielte Diagnose der möglichen Ursachen des Verhaltens des Mitarbeiters umso wichtiger. Ohne zuvor mit dem Mitarbeiter gesprochen zu haben, kann die Führungskraft hierzu im Vorfeld nur erste Hypothesen bilden. Wie Sie dann die Ursachen näher beleuchten, beschreiben wir ab Seite 15 noch genauer.
3. *Festlegung des Ziels*: Nachdem Sie das Problem genauer beschrieben und die Ursachen analysiert haben, formulieren Sie den gewünschten Zielzustand.



Formulieren Sie keine »Nicht-Ziele«

Bei der Formulierung des gewünschten Zielzustandes sollten Sie darauf achten, keine so genannten »Nicht-Ziele« zu definieren. Ein solches Nicht-Ziel wäre z. B.: »Der Mitarbeiter soll sich nicht mehr so aufbrausend gegenüber Kunden verhalten«. Stattdessen sollten Sie den gewünschten Zielzustand positiv beschreiben: Also sollte die Frage beantwortet werden, welches Verhalten der Mitarbeiter zukünftig zeigen soll, und nicht, welches Verhalten er *nicht* mehr zeigen soll.

Je klarer das Ziel beschrieben und mit dem Mitarbeiter besprochen wird, umso besser dient es als gemeinsame Handlungsanleitung für alle Beteiligten. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich auch ein Blick auf die so genannten SMART-Kriterien. Diese werden im Kapitel 3.3 näher beschrieben.

4. *Festlegung der Vorgehensweise*: Jetzt ist es an der Zeit, die nächsten Schritte zu definieren, um den gewünschten Zielzustand zu erreichen. Hierbei sollte die Führungskraft zunächst eigene Ideen entwickeln. Zugleich ist es aber wichtig, im Gespräch mit dem Mitarbeiter darauf zu achten, dass dieser eigene Vorschläge und Ideen einbringen kann. Wenn der Mitarbeiter mit dem gemeinsamen Ziel wirklich einverstanden ist und auch den festen Willen hat, es zu erreichen, hat er häufig klare Vorstellungen darüber, welche Unter-

stützung er benötigt. Wenn die Führungskraft im Gespräch zu schnell mit eigenen Vorschlägen aufwartet, besteht die Gefahr, dass der Mitarbeiter in eine passive Rolle verfällt. Dadurch fühlt er sich weniger selbst verpflichtet, seinen Beitrag zum Erreichen des Zieles zu leisten.

1. Schritt: Ihre Analyse im Vorfeld

Bevor Sie als Führungskraft oder Personaler aktiv werden und die ersten Schritte einleiten, müssen Sie zunächst ein genaues Verständnis des Problems und seiner möglichen Ursachen haben. Machen Sie sich ein differenziertes Bild von den Schwierigkeiten des Mitarbeiters.

Perspektive
der Führungskraft

In der nachfolgenden Checkliste finden Sie die zentralen Leitfragen, die Sie bei Ihrer Analyse im Vorfeld unterstützen.

Checkliste: 1. Schritt – Ihre Analyse im Vorfeld		
Nr.	Leitfragen	Ihre Notizen
Problem		
1	Was genau macht der Mitarbeiter bzw. was macht er nicht, obwohl es zu seinen Aufgaben gehört?	
2	Welche konkreten Beispiele/Belege gibt es für das Problem?	
3	Wie kann ich das Verhalten des Mitarbeiters jemandem beschreiben, der ihn nicht kennt?	
4	Inwiefern verhält sich der Mitarbeiter anderes als früher?	
5	Wie schätzen andere das Verhalten bzw. die Leistungen des Mitarbeiters ein?	
Hypothese / Diagnose		
6	Warum verhält sich der Mitarbeiter in dieser Form?	
7	Welche Hypothesen habe ich über die Gründe des Verhaltens?	
8	Welche Indikatoren weisen auf eine bestimmte Ursache hin?	
9	Seit wann bestehen die Schwierigkeiten?	
10	Gibt es ein bestimmtes Ereignis oder eine äußere Veränderung, die das Verhalten ausgelöst haben könnte?	
11	Was habe ich als Vorgesetzter bzw. das Unternehmen dazu beigetragen?	

ARBEITSHILFE
ONLINE

Checkliste: 1. Schritt – Ihre Analyse im Vorfeld**Ziel**

12	Welche Leistungen bzw. welches Verhalten erwarte ich zukünftig von meinem Mitarbeiter?	
13	Bis wann soll die Veränderung eingetreten sein?	
14	Sind mögliche arbeitsrechtliche Schritte realistisch und ausreichend vorbereitet?	
15	Bin ich selbst bereit bei Bedarf »härter durchzugreifen«?	
16	Will ich das Ziel auch bei möglichen Widerständen konsequent verfolgen?	

Vorgehen

17	Welche Schritte sind notwendig, um das Ziel zu erreichen?	
18	Welche Unterstützung <i>kann</i> ich dem Mitarbeiter anbieten?	
19	Welche Unterstützung <i>will</i> ich dem Mitarbeiter anbieten?	
20	Welchen Beitrag bin ich bereit selbst zu leisten?	
21	Bin ich bereit bei Bedarf auch mein eigenes Verhalten zu verändern?	
22	Kann ich über die notwendigen Ressourcen verfügen?	
23	Unterstützt mein eigener Vorgesetzter und Personal das Vorgehen?	

2. Schritt: Erfassen Sie die Sichtweise des MitarbeitersPerspektive
des Mitarbeiters

Im zweiten Schritt geht es darum, im Dialog mit dem Mitarbeiter dessen eigene Sichtweise genau zu erfassen. Hierfür bietet sich meist das gemeinsame Gespräch zu zweit oder zu dritt (Mitarbeiter, Führungskraft und Personaler) an, um durch entsprechende Fragen ein besseres Verständnis von der Sichtweise des Mitarbeiters zu erhalten.

In der nachfolgenden Checkliste finden Sie die zentralen Leitfragen, die Sie bei dem Erfassen der Sichtweise des Mitarbeiters unterstützen.

Checkliste: 2. Schritt – Erfassen der Sichtweise des Mitarbeiters

Nr.	Leitfragen	Ihre Notizen
Problem		
1	Wie stellt sich das Problem aus Sicht des Mitarbeiters dar?	
2	Wie schätzt er selbst sein Verhalten bzw. seine Leistungen ein?	
3	Welches Selbstbild hat der Mitarbeiter in Hinblick auf seine Stärken und Schwächen?	
Hypothese / Diagnose		
4	Wie erklärt der Mitarbeiter sein Verhalten bzw. seine Leistungen?	
5	Worauf führt er es zurück?	
6	Welches Problembewusstsein hat der Mitarbeiter?	
7	Wie sieht der Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten?	
8	Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit seiner Aufgabe?	
9	Wie schätzt er die Zusammenarbeit im Team ein?	
Ziel		
10	Wie stellt sich der Mitarbeiter seine berufliche Zukunft vor?	
11	Welche Leistungen strebt er selbst an?	
12	Wie möchte der Mitarbeiter sich zukünftig verhalten?	
Vorgehen		
13	Inwieweit fühlt sich der Mitarbeiter selbst verantwortlich für die Problembeseitigung?	
14	Welche Unterstützung braucht der Mitarbeiter?	
15	Was will/kann er selbst dazu beitragen?	
16	Wie lernt der Mitarbeiter am besten?	

3. Schritt: Entwickeln Sie ein gemeinsames Verständnis oder setzen Sie Zielvorgaben

Aufbauend auf der Sichtweise des Vorgesetzten und/oder des Personalers sowie der Sichtweise des Mitarbeiters werden diese beiden Perspektiven zu einem gemeinsamen Bild verdichtet. Im Idealfall entsteht zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft im Dialog ein gemeinsames Verständnis.

Erarbeitung
eines
gemeinsamen
Bildes

Wenn dies nicht gelingt, wird die Führungskraft Vorgaben im Hinblick auf das zu erreichende Leistungs- und Entwicklungsziel machen.

Abschließend sollten verbindliche Vereinbarungen über die nächsten Schritte und das weitere Vorgehen getroffen werden.

In der nachfolgenden Checkliste finden Sie die zentralen Leitfragen, die Sie dabei unterstützen, mit Ihrem Mitarbeiter ein gemeinsames Verständnis der Problemlage zu entwickeln.

Checkliste: 3. Schritt – Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses oder Zielvorgabe mit verbindlicher Vereinbarung

Nr.	Leitfragen	Ihre Notizen
Problem		
1	Welches gemeinsame Verständnis besteht in Bezug auf das Verhalten bzw. die Leistung?	
Hypothese / Diagnose		
2	Welches gemeinsame Verständnis gibt es in Bezug auf die Ursachen?	
Ziel		
3	Auf welches Ziel können sich Mitarbeiter und Vorgesetzter verständigen?	
4	Woran werden beide feststellen, dass das Ziel erreicht ist?	
5	Wie kann eine dauerhafte Verhaltensänderung erreicht werden?	
6	Was passiert, wenn das Ziel nicht in der vereinbarten Zeit erreicht wird?	
Vorgehen		
7	Wer macht was bis wann?	
8	Wer muss informiert bzw. um Unterstützung gebeten werden?	
9	Wie soll vorgegangen werden, wenn die vereinbarten Schritte nicht möglich sind?	
10	Stehen für die Umsetzung der Maßnahmen ausreichend zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung?	

Die präzise Diagnose – warum sie so wichtig ist und wie Sie dabei vorgehen

Ihre Hypothese bzw. die Diagnose des Problems bilden die Grundlage für Ihr gesamtes weiteres Vorgehen. Hier gilt: Erst wenn wir das Handeln oder die (unbewusste) Intention des Mitarbeiters verstehen und die Ursachen dafür kennen, können wir uns für die richtigen Schritte im Umgang mit Minderleistern oder schwierigen Mitarbeitern entscheiden. Je präziser die Diagnose, desto genauer die Therapie!

Keine Therapie
ohne genaue
Diagnose

Die innere Logik von Handlungen verstehen: Sinn oder Unsinn?

Beispiel

Ein Mitarbeiter versäumt es, pünktlich aus dem Urlaub zurückzukommen und am Montagmorgen wieder seinen Dienst zu beginnen. Er ist sogar erstaunt, über die Ermahnung seines Vorgesetzten. Ein anderer Mitarbeiter arbeitet seit vielen Jahren in der gleichen Abteilung und hat eine große Routine in der Abwicklung bestimmter Aufträge. Und obwohl er über diese Routine verfügt, macht er mit schöner Regelmäßigkeit immer wieder einzelne, sehr gravierende Fehler bei einfachen Abläufen.



Kann ein solches Verhalten sinnvoll sein? Von außen betrachtet, erscheint es unvernünftig oder unsinnig. Aber niemand handelt vollkommen grundlos. Es gibt immer eine Antwort auf die Frage: »Warum oder wozu handelt jemand so?« Also in den Beispielfällen: Warum erscheint der eine Mitarbeiter verspätet aus dem Urlaub? Warum macht ein erfahrener Mitarbeiter Fehler bei Routineaufgaben? Der Vorgesetzte mag dieses Verhalten aus seiner Perspektive als unsinnig einschätzen. Für den Mitarbeiter aber ist das eigene Verhalten oft erklärbar und damit auch sinnvoll. Der Schlüssel zum Erfolg im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern liegt genau in dem Verständnis für Gründe und Ursachen.

Niemand handelt
vollkommen
grundlos

Dieses Verständnis fällt allerdings nicht immer leicht. Bei vielen Führungskräften und auch Personalern hat sich oftmals über einen langen Zeitraum einiges angestaut. Verschiedene Beobachtungen und Eindrücke und auch der damit einhergehende Ärger wurden gesammelt. Manchmal dauert es einen längeren Zeitraum, bis der Vorgesetzte aktiv wird. In der Zwischenzeit kann die Verärgerung so groß geworden sein, dass zunächst die eigene emotionale Entlastung im Vordergrund steht. Wenn die Vorfälle jemand anderem mitgeteilt werden, liegt dann die Priorität manchmal erst darauf, Verständnis für die eigene Verärgerung über den »doch wirklich schwierigen und unmöglichen Mitarbeiter« zu finden.