

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 Gabal-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

1.1 Führungsanforderungen und Führungsverständnis

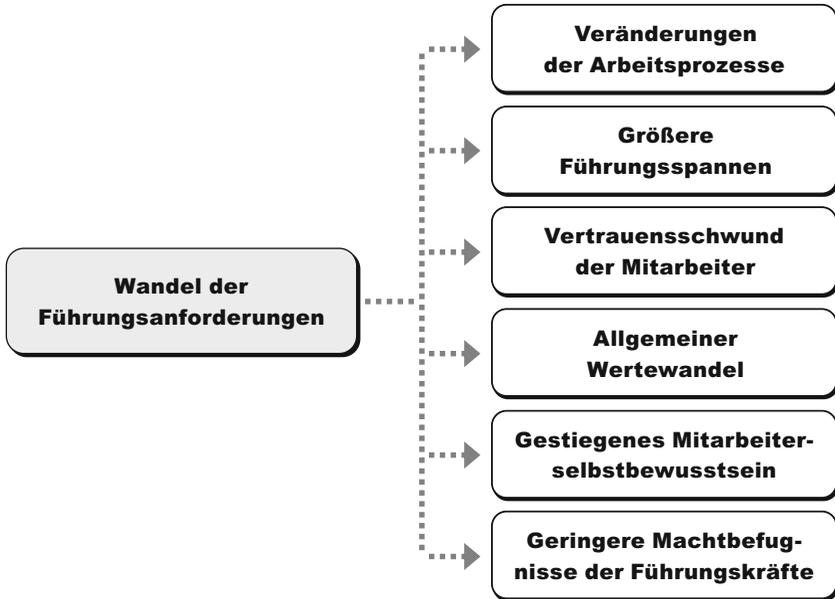
Zu den grundlegenden Aufgaben einer jeden Führungskraft gehört es, dafür zu sorgen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Daher haben Führungskräfte sicherzustellen, dass die ihnen zugeordneten Mitarbeiter sich bemühen, ihre Arbeitsaufgaben optimal zu erledigen und es liegt in ihrer Verantwortung eine reibungslose Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Dazu müssen drei grundlegende Bedingungen erfüllt sein:

- Die Mitarbeiter müssen eine klare Vorstellung davon haben, was man von ihnen will.
- Sie müssen auch bereit sein, das Vorgestellte anzustreben.
- Die Führungskraft muss sicherstellen, dass die Zielerreichung nicht gefährdet wird und notfalls regulierend eingreifen.

1.1.1 Zunehmende Führungerschwernisse

Erfahrene Führungspraktiker werden bestätigen, dass Mitarbeiterführung in den vergangenen Jahrzehnten weit schwieriger geworden ist als in früheren Zeiten. Früher konnten sich Vorgesetzte dank ihrer Machtposition sowie ihres Wissensvorsprungs auf das strikte Anordnen und genaue Kontrollieren der Arbeitsaufgaben beschränken. Verschiedene geschichtliche Entwicklungen stellen Führungskräfte heute jedoch vor weitaus höhere Anforderungen:



1. Veränderungen der Arbeitsprozesse

Die Arbeitsaufgaben sind heutzutage in nahezu allen Berufszweigen wesentlich vielfältiger sowie komplexer geworden und sind einem schnelleren Wandel unterworfen als noch vor wenigen Jahrzehnten. Innerhalb kurzer Zeitspannen werden neue Technologien und Verfahren entwickelt, ändern sich ganze Berufsbilder und entstehen völlig neue. Fachwissen veraltet immer schneller.

Führungskräfte können heutzutage meist selbst in ihrem eigenen Führungsbe-
reich nicht mehr alle Details beherrschen, sondern sind verstärkt auf die Kennt-
nisse ihrer spezialisierten Mitarbeiter und das aktuellere Fachwissen frisch aus-
gebildeter Nachwuchskräfte angewiesen.

2. Größere Führungsspannen

Um ihre Kosten zu senken, haben die meisten Unternehmen im Zuge von Per-
sonaleinsparungen auch die Führungskräftezahlen reduziert und teilweise ganze
Führungsebenen gestrichen. Dies mit der Folge, dass die Führungsspannen, d. h.
die Zahl der unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiter, entsprechend gestiegen
sind, und die Vorgesetzten nicht mehr genügend Zeit haben, sich den einzelnen
Mitarbeitern so intensiv zu widmen, wie das früher möglich war. Erschwerend
kommt hinzu, dass durch die erweiterten Zuständigkeitsbereiche meist auch die
fachliche Vielfalt ihrer Aufgaben gestiegen ist.

Aufgrund ihres Zeitmangels bleibt den Führungskräften nichts anderes übrig, als den persönlichen Zeitaufwand für das Anweisen und Kontrollieren ihrer Mitarbeiter zu reduzieren. Das bedeutet, dass sie die Selbstständigkeit ihrer Mitarbeiter entsprechend fördern müssen.

3. Vertrauensschwund der Mitarbeiter

Die Reduzierung der Mitarbeiterkontakte führt aber auch zu einer Anonymisierung der Führung, was das Entwickeln dauerhafter Vertrauensbeziehungen erschwert. Hinzu kommen strukturelle Tendenzen, die die Arbeitnehmer zunehmend verunsichern und ihr Vertrauen in das Management schwinden lassen. In früheren Zeiten existierten die meisten Unternehmen viele Jahrzehnte und es war somit Normalität, wenn Menschen während ihres gesamten Berufslebens in ein und derselben Firma arbeiteten. Das vermittelte ihnen ein starkes Gefühl der Sicherheit und Geborgenheit. Bei den heutzutage häufigen Umorganisierungen, Fusionen und Insolvenzen von Unternehmen sowie dem damit meist einhergehenden Personalabbau geht dieses Vertrauen in die Zukunft vielfach verloren. Die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Firma nimmt ab.

Dem mangelnden Vertrauen in die Unternehmensleitungen kann letztlich nur durch ein mitarbeiterorientiertes, vertrauensbildendes Führungsverhalten der unmittelbaren Vorgesetzten entgegengewirkt werden.

4. Allgemeiner Wertewandel

Das früher über Generationen hinweg statische Wertegefüge in unserer Gesellschaft ist einem dynamischen Wertepluralismus gewichen. Unter anderem hat der Stellenwert von Arbeit in den allgemeinen Wertvorstellungen im Vergleich zu Freizeit, Familie und Hobby kontinuierlich abgenommen. Demzufolge kann man heute nicht mehr davon ausgehen, dass die Mitarbeiter vorrangig auf ihre Arbeit fixiert sind, sondern man muss als Führungskraft auch deren anderweitige Bedürfnisse in Rechnung stellen und sich bemühen, ihnen darauf abzielende Motivationsanreize zu bieten.

Führungskräfte müssen heutzutage weitaus mitarbeiterorientierter und bedürfnisgerechter führen.

5. Gestiegenes Mitarbeiter selbstbewusstsein

Die Demokratisierung von Staat und Gesellschaft, persönlichkeitsfördernde Erziehungsmethoden, höhere Bildungsabschlüsse und eine verbesserte wirtschaftliche Situation haben auch ein geändertes Selbstverständnis der Mitarbeiter wachsen lassen. Sie sind entsprechend selbstbewusster geworden und beanspruchen mehr persönliche Rechte.

Um nicht wirklichkeitsfremd zu führen, muss man die Selbstwertgefühle seiner Mitarbeiter wesentlich stärker beachten, als das in früheren Jahrzehnten notwendig war.

6. Geringere Machtbefugnisse der Führungskräfte

Früher besaßen Führungskräfte ein umfangreiches Repertoire an Disziplinierungsmöglichkeiten, mit denen sie ihre Anordnungen durchsetzen konnten, von gezielten Schikanen bis hin zu Lohnkürzungen und Entlassungen. Durch einen umfassenden Kündigungsschutz und andere arbeitsrechtliche Regelungen wurden die Machtmittel der Führungskräfte während der letzten Jahrzehnte jedoch erheblich reduziert.

Aufgrund ihrer begrenzten Machtmittel sind Führungskräfte heute in weit höherem Maß auf den persönlichen Leistungswillen und die Verantwortungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen.

1.1.2 Zeitgemäßes Führungsverständnis

Diese unverzichtbare Arbeitshaltung von Mitarbeitern ist aber alles andere als eine Selbstverständlichkeit, sondern muss erst durch ein kompetentes Führungsverhalten geweckt und erhalten werden.

Allerdings kann es in unserer heutigen Arbeitswelt nicht mehr die Aufgabe von Führungskräften sein, sich als Erzieher zu betätigen. Es ist unerheblich, wenn ein Mitarbeiter andere Weltanschauungen oder Wertvorstellungen als sein Vorgesetzter hat und wie er sein Privatleben gestaltet, solange er uneingeschränkt am Erreichen der Arbeitsziele mitwirkt und das Ansehen der Firma nach außen nicht schädigt. Die Aufgabe einer Führungskraft besteht heutzutage vielmehr darin, durch ein vorbildhaftes und partnerschaftliches Verhalten sowie Führungsgeschick und Überzeugungskraft die Mitarbeiter zu einem effizienten Arbeiten zu befähigen und motivieren.

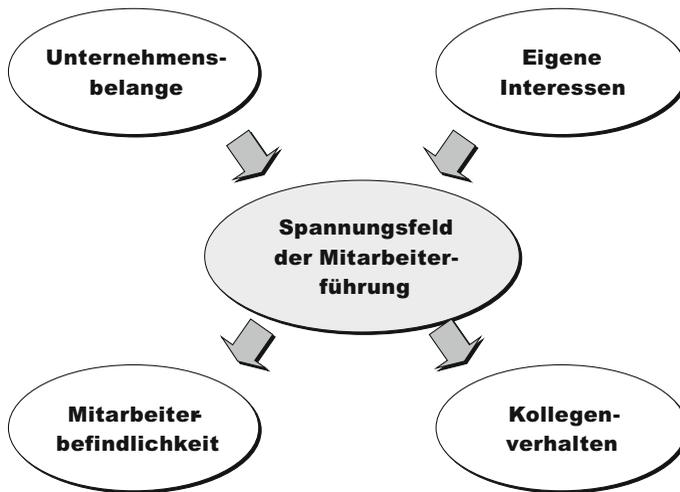
- ▶ Der allwissende, allgegenwärtige und allmächtige Vorgesetzte gehört der Vergangenheit an.

Das heutige Selbstverständnis der Mitarbeiter sowie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfordern es, sie als mündige Partner zu behandeln, wenn man ein hohes Maß an Engagement erwirken will. Als Führungskraft sollte man sich stets bewusst sein, dass Mitarbeiter zwar andersartige Aufgaben wahrzunehmen haben als man selbst und auf einer niedrigeren Hierarchiestufe stehen, sie aber dennoch menschlich gleichwertig sind.

- ▶ Partnerschaftliches Führen bedeutet, seine Mitarbeiter trotz unterschiedlicher Positionen und Aufgaben als gleichwertige Persönlichkeiten zu respektieren.

1.2 Ergebnisverantwortung versus Fürsorgepflichten

Führungskräfte mittlerer bis unterer Hierarchieebenen befinden sich naturgemäß in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Anforderungen. Sie sind gleichzeitig Führende sowie Geführte und müssen demzufolge oft gegensätzlichen Interessen gerecht werden. Hinzu kommt, dass sie selbstverständlich auch berechnete eigene Bedürfnisse haben, die sie zufriedenstellen wollen.



1. Unternehmensbelange

Gemäß ihrem Führungsauftrag haben sich Vorgesetzte nach Kräften für den Unternehmenserfolg einzusetzen. Sie haben demzufolge ihre Mitarbeiter zu einer hohen Leistungsbereitschaft zu motivieren sowie einen zielgerichteten und reibungslosen Arbeitsprozess zu gewährleisten.

2. Eigene Bedürfnisse

Dennoch haben Führungskräfte normalerweise auch ihre eigenen ethischen Grundüberzeugungen und persönlichen Führungsprinzipien und verhalten sich – bewusst oder unbewusst – dementsprechend. Außerdem haben sie natür-

lich den legitimen Wunsch nach eigenen Erfolgserlebnissen und größtmöglicher persönlicher Arbeitszufriedenheit.

3. Mitarbeiterbefindlichkeit

Gemäß dem Bürgerlichen Gesetzbuch haben Arbeitgeber gegenüber ihren Beschäftigten eine Fürsorgepflicht. Sie sind verpflichtet, auf deren Persönlichkeitsrecht, ihre Gesundheit und andere berechnete Interessen Rücksicht zu nehmen. Mit dem Führungsauftrag sind diese gesetzlichen Unternehmenspflichten auf die jeweiligen Führungskräfte delegiert und bei Missachtung können diese zur Verantwortung gezogen werden. Selbstverständlich gilt diese Verpflichtung auch für den Umgang mit problematischen Mitarbeitern – bei unverschuldeter Problematik sogar in besonderem Maß.

4. Kollegenverhalten

Die Fürsorgepflicht bezieht sich nicht nur auf die einzelnen Mitarbeiterpersonen, sondern auch auf deren Umgang miteinander: Wenn nämlich die alltäglichen Kontroversen in Arbeitsgruppen ein leistungsminderndes Maß annehmen. Das gilt aber vor allem dann, wenn einzelne Mitarbeiter zu Opfern von Mobbing werden. Es kann letztendlich zu massiven psychischen Gesundheitsschäden der Betroffenen führen. Somit werden sie für die Führungskraft zu „problematischen“ Mitarbeitern (siehe Abschn. 4.6).

1.3 Voraussetzungen für den Arbeitserfolg der Mitarbeiter

1.3.1 Unrealistische Leistungsanforderungen

Nicht selten wird ein Arbeitsziel nur deswegen nicht erreicht, weil die Führungskraft beim Erteilen des Arbeitsauftrags die persönliche Eignung des Mitarbeiters oder die ihm zur Verfügung stehenden Sachmittel, Informationen oder Befugnisse falsch eingeschätzt hatte. Würden geäußerte Bedenken dann auch noch ignoriert und wird der überforderte Mitarbeiter schließlich dennoch wegen des Leistungsmangels kritisiert, fühlt er sich verständlicherweise ungerecht behandelt.

Wird die Kritik sogar in einer aggressiven Weise und ohne jegliches Verständnis für die Mitarbeitersituation geäußert, kann das eine tiefgreifende Demotivation bewirken. Zusätzlich zum unbefriedigenden Arbeitsergebnis schafft sich die Führungskraft auf diese Weise auch noch ein schwer wiedergutzumachendes Motivationsproblem. Wiederholen sich derartige Situationen, begibt sich der Mitarbeiter möglicherweise in die innere Kündigung und erbringt generell nur noch Minimalleistungen.

Die Gefahr derartiger Überforderungen ist naturgemäß vor allem dann gegeben, wenn ein Mitarbeiter aufgrund besonderer körperlicher, geistiger oder seelischer Handicaps die allgemeinen Leistungsanforderungen nicht erfüllen kann oder mangelhafte Arbeitsbedingungen es ihm erschweren (siehe Abschn. 4.5).

1.3.2 Vorbeugendes Führungsverhalten

Im Interesse der Leistungseffizienz sollte man daher bei Arbeitsaufträgen überlegen,

- welche Voraussetzungen die jeweilige Aufgabe erfordert und
- inwieweit diese Voraussetzungen beim Mitarbeiter tatsächlich gegeben sind.

Je nach Aufgabenart müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

