

Inhalt

Was Sie von diesem Buch erwarten dürfen	7
---	---

1 Wie Sie gegenüber schwierigen Mitarbeitern handlungsfähig bleiben 12

1.1 Sorgen Sie als Erstes für sich selbst	13
1.2 Ersetzen Sie Ihren inneren Saboteur durch einen inneren Sieger	15
1.3 Befreien Sie sich von inneren Blockaden	16
1.4 Entwickeln Sie mehr Souveränität gegenüber schwierigen Mitarbeitern	18
1.5 Seien Sie ein Spielverderber, kontrollieren Sie Ihre roten Knöpfe selbst	19
1.6 Zeichnen Sie Ihre innere Landkarte so, wie sie Ihnen nutzt.	20
1.7 Werfen Sie Ihre Vorurteile über Bord – niemand ist bad or mad	22
1.8 Die Beseitigung von Störungen hat Vorrang	23
1.9 Konzentrieren Sie Ihre Kraft zunächst auf ausgewählte schwierige Mitarbeiter	25
1.10 Testen Sie Ihre Kompetenzen für den Umgang mit schwierigen Mitarbeitern	26

2 Wie Sie schwierige Mitarbeiter da abholen, wo sie stehen 30

2.1 Lernen Sie Ihre schwierigen Mitarbeiter wirklich kennen, mit offenen W-Fragen.	31
2.2 Formulieren Sie Tätigkeitsbeschreibungen, damit jeder weiß, was er zu tun hat.	32
2.3 Überwinden Sie Ihre „Beißhemmung“ gegenüber Ihren schwierigen Mitarbeitern	33
2.4 Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.	34
2.5 Motivieren Sie Ihre schwierigen Mitarbeiter – ermöglichen Sie Bedürfnisbefriedigung	34
2.6 Erkennen Sie die Sach- und Psycho-Logik Ihrer schwierigen Mitarbeiter	36
2.7 Steuern Sie sowohl die Sach- als auch die Beziehungsebene	37

3 Mit welchen Werkzeugen Sie Ihre schwierigen Mitarbeiter effektiv lenken 39

3.1	Gehen Sie Probleme systematisch an	40
3.2	Entschlüsseln Sie das Problem hinter dem Problem mit dem schwierigen Mitarbeiter.	41
3.3	Vereinbaren Sie Ziele mit Ihren schwierigen Mitarbeitern.	43
3.4	Bereiten Sie schwierige Mitarbeiter auf mögliche Hindernisse vor	46
3.5	Leiten Sie funktionierende Lösungen von den Hindernissen ab . .	47
3.6	Stellen Sie die Umsetzung sicher – Maßnahmenplan für schwierige Mitarbeiter	48
3.7	Bei Schwierigkeiten – machen Sie etwas anderes als bisher!	49
3.8	Auch schwierige Mitarbeiter haben Kompetenzen – gehen Sie ressourcen- und lösungsorientiert vor	51
3.9	Schlichten Sie Konflikte mit Mediation und (er)finden Sie neue Lösungen	53

4 Wie Sie mit schwierigen Mitarbeitern erfolgreich kommunizieren 56

4.1	So geben und nehmen Sie richtig Feedback	56
4.2	Trennen Sie stets Wahrnehmung, Interpretation, Gefühle und Reaktion.	59
4.3	Kommunizieren Sie gewaltfrei mit Ihrem schwierigen Mitarbeiter	61
4.4	Vermeiden Sie Folgekosten, indem Sie eine Win-win-Situation schaffen.	63
4.5	Fördern Sie das Potenzial Ihrer schwierigen Mitarbeiter mit Brainstorming zu Tage.	64
4.6	Erkennen Sie tiefer liegende Kommunikationsprobleme – die Transaktionsanalyse	65
4.7	Besprechungen mit schwierigen Mitarbeitern – nur mit verbindlichen Kommunikationsregeln	67
4.8	Machen Sie Ja-aber-Sager zu O.k.-Sagern – die Einwandbehandlung	69
4.9	Gehen Sie immer planvoll und strukturiert mit einem Gesprächsleitfaden vor.	71

5 Mit welcher Rolle und welchem Führungsstil Sie Ihre schwierigen Mitarbeiter steuern können. 74

5.1	Führen Sie Ihre schwierigen Mitarbeiter individuell, gemäß ihrer Reife	75
5.2	Gewähren Sie Ihren schwierigen Mitarbeitern Handlungsspielraum	77
5.3	Ziehen Sie Meilensteine und Zwischenziele als Netz und doppelten Boden ein	78
5.4	Üben Sie Kontrolle – zwischen Feuerwehr und strategischer Lösung	80
5.5	Freiräume schaffen und schwierige Mitarbeiter entwickeln – durch Delegation.	82
5.6	Erlauben Sie Ihren schwierigen Mitarbeitern Fehler – schaffen Sie eine Fehlerkultur.	84
5.7	Sie sind Vorbild – Ihre schwierigen Mitarbeiter orientieren sich an Ihnen	85
5.8	So meistern Sie Ihre Sandwichposition – Führen zwischen den Stühlen.	87

6 Wie Sie schwierige Mitarbeiter weiterentwickeln können 89

6.1	Machen Sie sich und Ihre schwierigen Mitarbeiter zu Champions	89
6.2	Sichern Sie die Arbeitszufriedenheit – Hygienefaktoren und Motivatoren	92
6.3	Ermöglichen Sie Ihren schwierigen Mitarbeitern, Leistung zu erbringen.	93
6.4	Zollen Sie Ihren schwierigen Mitarbeitern Anerkennung	94
6.5	Sorgen Sie dafür, dass der Inhalt der Arbeit Sinn und Spaß macht	95
6.6	Nehmen Sie Ihre schwierigen Mitarbeiter ernst und teilen Sie Verantwortung.	96
6.7	Ermöglichen Sie schwierigen Mitarbeitern inneres Wachstum . .	97
6.8	Geben Sie schwierigen Mitarbeitern Raum, Rolle und Bedeutung im Team	99
6.9	Führen Sie mit Ihrem Team systematisch eine Teamentwicklung durch	101

7 Wie Sie mit speziellen Personen bzw. Situationen wirkungsvoll umgehen . . . 105

7.1	So führen Sie einen renitenten Mitarbeiter oder informellen Führer	105
7.2	Treffen Sie mit schwierigen Kollegen klare Absprachen	107
7.3	Beziehen Sie Betriebsrat bzw. Arbeitnehmervertretung frühzeitig mit ein	108
7.4	Alkohol- und Drogenkonsum – frühzeitig Experten zu Rate ziehen	109
7.5	Schaffen Sie bei auffälligen (Kleidungs-)Stilen mehr Identifikationsangebot mit dem Unternehmen	111
7.6	Machen Sie behutsam auf mangelnde Körperhygiene aufmerksam	112
7.7	Gehen Sie jedem Mobbing-Verdacht nach und klären die näheren Umstände	113
7.8	Lassen Sie bei sexueller Belästigung keine Bagatellisierung der Situation zu	114

8 Wie Sie Ihren Stand reflektieren und eigene Maßnahmen umsetzen . . . 116

8.1	Warum sind Sie Führungskraft?	117
8.2	Wählen Sie aus, was Ihnen persönlich mit schwierigen Mitarbeitern helfen wird	118
8.3	Legen Sie Ihren zukünftigen Führungsstil für schwierige Mitarbeiter fest	119
8.4	Ihre persönliche Entwicklungsaufgabe für Ihren zukünftigen Umgang mit schwierigen Mitarbeitern	120
8.5	Formulieren Sie Ihren persönlichen Maßnahmenplan	121
	Der Autor	122
	Stichwortverzeichnis	124