

Inhaltsverzeichnis

1	Begriffe und Grundsätzliches	1
1.1	Die Begriffe Management und Führung	1
1.2	Die Unterscheidung zwischen einer Strukturstelle und einer Ergebnisstelle	4
1.3	Wozu Führungskräfte Mitarbeiter einstellen	6
1.4	Eine besondere Spezies unter den Mitarbeitern: Die Führungskraft	7
1.5	Was unterscheidet die Führungskraft vom Vorgesetzten?	8
1.6	Wozu benötigen Mitarbeiter eine Führungskraft?	10
1.7	Die Voraussetzungen für Mitarbeiterleistung	11
1.8	Die 10 %-Regel	14
1.9	Die vier Tätigkeitsfelder einer Führungskraft	14
1.10	Wann sind Mitarbeiter „schwierig“, und wann sogenannte „Schlechtleister“	17
1.11	Wie die beiden Begriffe Low Performer und schwierige Mitarbeiter rechtlich einzustufen sind	20
	1.11.1 Low Performer	21
	1.11.2 Schwierige Mitarbeiter	24
	Literatur	25

2	Ursachen für Low Performing und schwierige Mitarbeiter	29
2.1	Was sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber wünschen	29
2.2	Das Umfeld der Mitarbeiter als mögliche Ursache	31
2.2.1	Das KLARA-Prinzip in der Führungskommunikation und dessen Fehlen als Ursache	32
2.2.1.1	Klarheit als erster Erfolgsfaktor	33
2.2.1.2	Lösungsorientierung als zweiter Erfolgsfaktor	41
2.2.1.3	Achtsamkeit als dritter Erfolgsfaktor	42
2.2.1.4	Respekt als vierter Erfolgsfaktor	43
2.2.1.5	Anpassungskonsequenz als fünfter Erfolgsfaktor	46
2.2.2	Unfähige Führungskräfte als mögliche Ursache	51
2.2.3	Der Führungsstil als mögliche Ursache	52
2.2.4	Exkurs I: Weshalb es besser ist, keine Führungskraft einzustellen, als die falsche	56
2.2.5	Exkurs II: Wieso die meisten Führungskräfte- Entwicklungen sinnlos sind	58
2.2.6	Exkurs III: Die Frage, inwieweit Führung erlernbar ist	60
2.2.7	Exkurs IV: Voraussetzungen, die eine Führungskraft mitbringen muss	62
2.2.7.1	Gruppe 1: Sozial- und Kommunika- tionskompetenz	62
2.2.7.2	Gruppe 2: Zielmethodik/Kognition	63
2.2.7.3	Gruppe 3: Persönliche Voraussetzungen	64
2.2.7.4	Gruppe 4: Motivation	64
2.2.8	Exkurs V: Voraussetzungen, die das Unternehmen liefern muss	66
2.2.9	Der Dreiklang der Organisation und dessen Fehlen als weitere Ursache	67
2.2.10	Informationsmangel als mögliche Ursache	68
2.2.11	Vorläufiges Resümee aus dem Umfeld des Mitarbeiters	70

2.3	Der Mitarbeiter selbst als mögliche Ursache	71
2.3.1	Das Problem mit der mangelnden Passung	72
2.3.2	Persönlichkeit von Menschen als mögliche Ursache	72
2.3.3	Unfähigkeit in Bezug auf das Problemlöseverhalten als Ursache	78
2.3.4	Motivationsmangel als Ursache	80
2.3.5	Vorläufiges Resümee in Bezug auf den Mitarbeiter als Ursache	81
2.4	Arbeitsrechtliche Versäumnisse	83
2.4.1	Aktualisierung des Arbeitsvertrages	84
2.4.2	Dokumentation einzelner Maßnahmen	86
2.4.3	Dokumentation einzelner Arbeitsanweisungen	87
Literatur		89
3	Lösungsansätze	93
3.1	Klarheit verschaffen – Klarheit schaffen	94
3.1.1	Sich Klarheit verschaffen	94
3.1.2	Klarheit schaffen	95
3.1.2.1	Das Mitteilen unangenehmer Botschaften	96
3.1.2.2	Bilder sagen mehr als 1000 Worte	97
3.1.2.3	Das Mitteilen an den Vorgesetzten	105
3.1.3	Gemeinsam Klarheit verschaffen in Bezug auf die Ursachen	107
3.1.4	Gemeinsam Klarheit schaffen, wie es weitergeht	112
3.2	Lösungsorientierung statt Problemorientierung	113
3.3	Achtsamkeit im Alltag mehr spüren (lassen)	114
3.4	Respekt als neue Basis	116
3.5	Anpassung des Führungsstils	120
3.5.1	Regeln eines Kritikgesprächs	123
3.5.2	Die „1-6 Methode“	127
3.5.3	Entwickeln der Führungskräfte	131

XVI	Inhaltsverzeichnis	
	3.5.4	Abmahnung als weitere Anpassung 131
	3.5.4.1	Ziel der Abmahnung 132
	3.5.4.2	Abmahnung: Die Formalien und Inhalte 132
	3.5.4.3	Abmahnung richtig überreichen 135
	3.5.5	Korrekturvereinbarung als Alternative zur Abmahnung 136
	3.5.5.1	Die Korrekturvereinbarung: Das Mittel der Wahl 136
	3.5.6	Veränderung durch Coaching 143
	3.6	Resümee der möglichen Maßnahmen 148
		Literatur 150
	Ein weiteres Buch der Autoren	151