
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.	Selbstfürsorge: Belastungen sicher bewältigen	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