

Schnelleinstieg 1: 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.

Führungskräfte werden an den Leistungen ihrer Mitarbeiter gemessen

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 leistungstark oder leistungsschwach einzelne Mitarbeiter sind. Zudem führen die wachsenden Anforderungen und schnellen Veränderungen im Unternehmen dazu, dass immer mehr Mitarbeiter in ihren Leistungen zurückfallen.

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

Methodis

Innerhalb je
schritten vo

1. Sie besch
2. Sie erste
3. Sie form
4. Sie defin

1. *Problem*
nahmen
Sympton
den. Für
Mitarbe
um dies
zu könn

2. *Erstellun*
sich eine
Mitarbei
schreibu
und Tip
gen, hilf
Arzt. We
Problem
kurzen F
stärkeren
Diagnos
ters ums
chen zu
erste Hy
leuchten

3. *Festlegun*
ben und
wünscht

Formulier

Bei der For
achten, kei

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 Unterstützung 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

Perspektive der
Führungskraft

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

Siehe CD-ROM

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?	
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?	

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 Unterstützung 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

Perspektive der
Führungskraft

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

Siehe CD-ROM

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?	
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?	

Schnelleinstieg 1: Die richtige Vorgehensweise

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 Mitarbeiters

Perspektive 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.

Siehe CD-ROM

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?	

Schnelleinstieg 1: Die richtige Vorgehensweise

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.

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

Erarbeitung eines gemeinsamen Bildes

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.

Siehe CD-ROM

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.

Dieses Verständnis fällt allerdings nicht immer leicht. Bei vielen Führungskräften und auch Personalern hat sich oftmals über einen

Niemand
handelt
vollkommen
grundlos

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. Mit diesem Buch unterstützen wir Sie darin, die innere Logik des Handelns Ihres Mitarbeiters zu verstehen, um darauf aufbauend gezielte weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungen Ihres Mitarbeiters abzuleiten.

Achtung:

Das Ziel ist es, zu einer Lösung zu kommen, die Sie akzeptieren und tragen können.

Die Ursachen für schlechte Leistungen verstehen: Nicht-Können oder Nicht-Wollen?

Hintergründe
verstehen

Es gibt also immer einen Grund, warum ein Mitarbeiter schwierig geworden ist oder *nicht mehr* die gewünschten Leistungen erbringt. Um die Hintergründe zu verstehen, hilft ein Blick auf die Zeit davor. Wir konzentrieren uns in diesem Buch auf Mitarbeiter, die in der Vergangenheit einmal zufrieden stellende Leistungen und gutes Verhalten gezeigt haben.

Wenn andere Ursachen eine Rolle spielen

Selbstverständlich gibt es auch Mitarbeiter, die schon immer schwierig waren. Sollte dies der Fall sein, gilt es als erstes, die Rekrutierungsprozesse des Unternehmens auf den Prüfstand zu stellen. Weiterhin sollte der verantwortungsbewusste Umgang im Unternehmen mit den Möglichkeiten der Probezeit genauer betrachtet werden. Zudem stellt sich die Frage, wie tolerant die Organisation bisher gegenüber Minderleistern und schwierigen Mitarbeitern gewesen ist und was dazu geführt hat, ein solches Verhalten jetzt nicht mehr zu

tolerieren. Wenn in einer Organisation auf einmal zahlreiche Problemfälle auftauchen, werden Maßnahmen im Bereich der Organisationsentwicklung benötigt.

Einflussfaktoren und persönliche Ursachen differenzieren

Im Folgenden fokussieren wir uns auf Interventionsmöglichkeiten, die im individuellen Handlungsspielraum von Vorgesetzten und Personalmitarbeitern liegen. Die Ursachen für auffälliges Verhalten von Mitarbeitern können dabei auf zwei Gründe zurückgeführt werden:

Ein erster Ansatzpunkt stellt die Frage dar, „Kann der Mitarbeiter nicht anders handeln?“. Dies setzt voraus, dass der Mitarbeiter ausreichend motiviert und willig ist, gute Leistungen zu erbringen, aber seine Kompetenzen und Fähigkeiten nicht oder noch nicht dazu ausreichen oder die Rahmenbedingungen ihn hindern. Können

Der zweite Hauptgrund betrifft den mangelnden Willen und die mangelnde Bereitschaft des Mitarbeiters, die von ihm erwarteten Leistungen bzw. ein adäquates Verhalten zu zeigen. Dies sind die Gründe, die im Wollen des Mitarbeiters begründet liegen. Es gibt auch Mitarbeiter, die weder können noch wollen. Dies stellt dann eine besondere Herausforderung für die Führungskraft dar. Wollen

Die beiden Hauptgründe des Könnens bzw. des Wollens lassen sich noch weiter differenzieren.

Gründe für schlechte Leistungen und auffälliges Verhalten	
Fehlendes Können	Fehlendes Wollen
Nicht ausreichende Kompetenzen und Fertigkeiten	Motivation
Begrenztes Potenzial	Rebellion
Mangelndes Verständnis und Unklarheit über die Aufgabe	Einstellungen und Sichtweisen
Persönliche Gründe	