

Von der Beschäftigung mit Minderleistern

Aus- und Weiterbildung Wer nicht die erwünschten Leistungen erbringt, muss nicht gleich entlassen werden. Es gibt auch Möglichkeiten, Low Performer zu fördern.

TEXT: YVONNE FAERBER



YVONNE FAERBER, Dipl.-Psychologin und Kauffrau, unterstützt bei Profil M Beratung für Human Resources Management (Deutschland) als Seniorberaterin Unternehmen im Bereich der Personalentwicklung bei der Konzeption und Einführung von Personal- und Führungsinstrumenten.

Menschenführung ist eine Herausforderung für alle Führungskräfte.

Die besondere Kunst besteht darin, sich auf unterschiedlichste Mitarbeitende einstellen zu können. Routinierte Leistungsträger stellen andere Anforderungen an die Führungskraft als Nachwuchskräfte oder Potenzialkandidaten. Jede Führungskraft steht irgendwann einmal auch vor der Aufgabe, Mitarbeitende zu führen, die nicht die gewünschten Leistungen erbringen.

Als Low Performer wird ein Mitarbeitender oder auch eine Führungskraft bezeichnet, die den Anforderungen ihrer Stelle nicht gerecht wird.

«ES GIBT IMMER EINEN GRUND FÜR MINDERLEISTUNG»

Yvonne Faerber

Diese Definition zeigt bereits, was die erste Herausforderung ist: die Identifizierung von Low Performern. Um sie im Unternehmen identifizieren zu können, braucht es eine klare und transparente Beschreibung der Anforderungen an eine Stelle. Diese werden in Unternehmen meistens in Form eines Anforderungsprofils abgebildet. Ein klares Anforderungsprofil sollte eine Antwort auf die folgenden Fragen geben:

- Was sind die Ziele der Position?
- Wodurch leistet sie einen Wertschöpfungsbeitrag?
- Welche Kernaufgaben kennzeichnen die Position?
- Was muss der Mitarbeitende können?
- Was muss der Mitarbeitende wollen, um die Aufgabe zu erfüllen?

Diese Anforderungsprofile bilden dann die Basis für die Einschätzung des Mitarbeitenden etwa in regelmässigen Beurteilungsgesprächen.

Wenn ein Low Performer erkannt wird, müssen zuerst die Ursachen analysiert werden. Dieser Schritt entscheidet massgeblich über das gesamte weitere Vorgehen. Die Grundannahme ist: Niemand handelt unvernünftig! Es gibt immer einen Grund für Minderleistung. Die Rationalität des Handelns erschliesst sich dem Aussenstehenden

Auszug aus HR-TODAY 12/2004 Dezember



nicht immer auf den ersten Blick. Eine häufige Reaktion bei Führungskräften ist oft moralische Entrüstung und Enttäuschung über den Mitarbeitenden. Diese Entrüstung entlastet zwar emotional die Führungskraft, führt aber oft nicht zu einer Lösung des Problems. Für die nüchterne Analyse der Ursachen helfen folgende Fragen:

- Warum ist es für den Mitarbeitenden sinnvoll, sich so zu verhalten?
- Wie sieht die Welt durch die Brille eines Mitarbeitenden aus?
- Was hat dazu geführt, dass er ein Low Performer wurde?

Die Analyse der verschiedenen Ursachen für Minderleistung zeigt, dass die Defizite immer im Bereich des Könnens oder Willens liegen.

Ein erster Fall von Low Performern ist der, dass Mitarbeitende noch nicht die gewünschten Leistungen erbringen, aber über ausreichend Potenzial verfügen. Diesen Mitarbeitenden sollte zugetraut werden, dass sie sich die benötigten Kompetenzen in einer vertretbaren Zeit aneignen können. Sie verfügen über ausreichendes Talent, hatten aber vielleicht noch nicht ausreichend Lernmöglichkeiten. Das kann beispielsweise der Fall sein, wenn junge Mitarbeitende nach der Ausbildung ins Unternehmen eintreten. Auch wenn Mitarbeitende innerhalb des Unternehmens die Stelle wechseln oder befördert werden, erfüllen sie oft nicht direkt zu Beginn die Anforderungen. Diese Mitarbeitenden müssen durch entsprechende Personalentwicklungsmassnahmen wie Trainings, E-Learning oder on-the-job-Massnahmen unterstützt werden.

Ein anderer Fall ist es, wenn das Potenzial für die Aufgabe nicht ausreicht. In dieser Situation helfen Fördermassnahmen nicht weiter. Kein Seminar kann aus einem hervorragenden Fachspezialisten eine gute Führungskraft machen, wenn ihm das Talent für Menschenführung nicht gegeben ist.

Ein Mitarbeitender kann sich in einer solchen Situation befinden, weil etwa sein Potenzial falsch eingeschätzt wurde oder sich die Anforderungen der Stelle verändert haben, etwa durch eine Umstrukturierung. Die Investition in Fördermassnahmen ist in solchen Fällen wenig zielführend. Stattdessen sollte

überprüft werden, für welche Aufgaben der Mitarbeitende sich eignet oder ob eine Versetzung möglich ist. Vielleicht können die aktuellen Aufgaben auch so umgestaltet werden, dass sie dem Potenzial des Mitarbeitenden gerecht werden.

Die meisten Mitarbeitenden gehen ihren beruflichen Aufgaben nicht nur nach, um satt zu werden. Fast alle Menschen erwarten mehr von ihrem Berufsleben. Jeder Mensch verfügt über eine innere Triebfeder, einen so genannten inneren Drang. Das kann beispielsweise das Bedürfnis sein, ein eigenes Werk zu schaffen oder das Motiv Macht und Einfluss zu haben. Mitarbeitende sind besonders motiviert, wenn die Aufgabe ihrem inneren Drang entspricht. Umgekehrt ist Demotivation häufig eine Ursache von schlechten Leistungen. Auch persönliche Krisen können dazu führen, dass Motivation und Leistungsfähigkeit nachlassen. Was kann in diesem Fall unternommen werden? Die Motive und die inneren Triebfedern eines Menschen können durch die Führungskraft nicht beeinflusst werden. Niemand kann gegen seinen Willen motiviert werden. Oft können jedoch Aufgaben und Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass sie zum inneren Drang passen und damit zur Motivation des Mitarbeitenden beitragen. Alternativ können Anreize für den Mitarbeitenden geschaffen werden, die für ihn die Erledigung der Aufgabe attraktiv machen. Diese Anreize

können beispielsweise Zielvereinbarungen oder Tantiemenzahlungen sein. Eine weitere Alternative besteht auch hier wiederum in der Suche nach einer anderen Aufgabe, die den Bedürfnissen des Mitarbeitenden besser entspricht.

Langanhaltende Demotivation kann zur Rebellion führen. Diese schwierigste Form der Demotivation entsteht oft dadurch, dass bei bestimmten Mitarbeitenden keine inneren Triebfedern mehr zu finden sind oder die vorhandenen Dränge nicht mehr zu den aktuellen Rahmenbedingungen und Aufgaben passen. Es handelt sich oft um Mitarbei-

oder verdeckter Rebellion äussert. Menschen, die sich in diesem Stadium befinden, können ohne Gesichtsverlust kaum verändert werden. Unternehmen stehen dann vor der Wahl, den altgedienten Mitarbeitenden dennoch weiterzubeschäftigen oder eine sozialverträgliche Form der Trennung zu finden.

Eine andere Form von Rebellion ist diejenige gegenüber dem eigenen Chef. Jeder Mensch hat bestimmte Erwartungen an eine hierarchische Beziehung. Entspricht die Führungskraft nicht diesen Erwartungen, weil sie beispielsweise nicht in dem gewünschten Ausmass den Mitarbeitenden umsorgt, entsteht Enttäu-

die Qualität seiner Arbeit hat, erwartet er von sich selber, dass er alles hundertprozentig korrekt erledigen kann. Die Folge kann sein, dass er zwar perfekt, aber deutlich zu langsam arbeitet. Die Quantität seiner Leistungen ist nicht zufriedenstellend. Ein anderes Beispiel einer hinderlichen Sichtweise ist es, wenn Führungskräfte die Einstellung vertreten, dass sie jederzeit für ihre Mitarbeitenden ansprechbar sein müssen. Diese Führungskräfte trifft man oft zu später Stunde im Büro an, weil sie dann erst Zeit für ihre eigenen Aufgaben finden. Einstellungen und Sichtweisen sind nicht leicht veränderbar. Aber es ist möglich. Ein externer oder interner Coach kann helfen, die Einstellungen intensiv zu reflektieren.

Manchmal ist es nicht möglich, einen Low Performer zu verändern. Entweder weil er nicht kann oder weil er nicht will. Es gibt auch Rahmenbedingungen im Unternehmen, die eine Veränderung erschweren. In diesen Fällen müssen die Führungskraft und das Unternehmen sich entscheiden, ob sie den Low Performer weiter tragen möchten oder ob eine Trennung für beide Seiten die bessere Lösung darstellt. ■

«PERSÖNLICHE KRISEN KÖNNEN DAZU FÜHREN, DASS MOTIVATION UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT NACHLASSEN»

Yvonne Faerber

tende, die ihre Arbeit zu einer Zeit begonnen haben, als sie noch zu ihnen passte. So haben sich etliche Leute beispielsweise für grosse Konzerne oder Staatsbetriebe entschieden, weil diese ihnen Sicherheit und Stabilität versprochen. Die Anforderungen des Marktes und die wirtschaftlichen Entwicklungen haben dazu geführt, dass etliche Unternehmen ihre früheren Versprechen heute nicht mehr halten können. Dadurch entwickelt sich bei vielen Mitarbeitenden eine Kränkung, die sich in offener

schung. Eine Folge dieser Enttäuschung kann sein, dass der Mitarbeitende die Autorität der Führungskraft nicht anerkennt und ihr nicht folgt. In diesem Fall muss die Führungskraft überlegen, inwieweit sie den Erwartungen des Mitarbeitenden an eine hierarchische Beziehung entsprechen kann und will.

Manchmal stehen einem Menschen seine eigenen Einstellungen und Sichtweisen im Weg. Wenn etwa ein Mitarbeitender einen hohen Anspruch an

SEMINAR

Am 1. und 2. Februar 2005 findet im Rahmen des Euroforums das Seminar «Umgang mit Low Performern» in München statt. www.euroforum.com