



Low Performer im Unternehmen

Ursachen verstehen, Potenziale aktivieren

AXEL ERHARDT UND TOBIAS ERNST

Leistungsabfall, Desinteresse, stiller Rückzug – Low Performer stellen Führungskräfte vor eine besondere Herausforderung. Doch nicht immer liegt das Problem in mangelnder Leistungsbereitschaft. Oft sind es unerkannte Unter- oder Überforderungen, fehlende Kommunikation oder unpassende Rahmenbedingungen, die zu Leistungsdefiziten führen. Doch wo liegen die Ursachen und wie können Führungskräfte gegensteuern?

Als Leistungsverweigerer oder auch Low Performer genannt, determiniert man diejenigen Mitarbeiter, deren Leistungslevel (Performance) unter den Durchschnittserwartungen liegen.

Minderleistung eines Mitarbeiters bedeutet also, dass dieser über ein längeres Zeitfenster signifikant unter dem durchschnittlichen Niveau der Mitarbeiter zurückbleibt, die eine vergleichbare Tätigkeit realisieren. Oft werden diese Leistungsschwä-

chen von ihrem Team „mitgeschleppt“, weil eine Teamprämie als Zielsetzung vereinbart wurde oder weil Führungskräfte teilweise nicht in der Lage sind, diese professionell bzw. nachhaltig zu managen.

Die Signale

Ein reduziertes „Leistungsportfolio“ eines Mitarbeiters lässt sich somit unterschiedlich qualitativ bzw. quantitativ verifizieren:

- Das erwartete Arbeitspensum wird nicht ausreichend erreicht, da der Mitarbeiter temporär zu langsam arbeitet.
- Die Leistungsparameter liegen unter dem Durchschnitt der vergleichbaren Kollegen.
- Kundenbeschwerden treten öfters auf.
- Trotz Hilfestellungen und Korrekturmanagement bleibt die persönliche Fehlerquote wesentlich höher im Vergleich zu anderen Kollegen.

- Es fehlt die intrinsische Motivation des Mitarbeiters, aus eigenem Antrieb sein Leistungspotenzial zu generieren.
- Es fehlen die betrieblichen Rahmenbedingungen wie ein positives Betriebsklima oder die persönliche Wertschätzung, die letztendlich eine extrinsische Motivation verhindern.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Low Performer können ihre Leistungen nicht erbringen, weil ihnen die konkreten fachlichen und motivationalen Voraussetzungen dazu fehlen (fehlende Leistungsfähigkeit) oder Low Performer wollen ihre Aufgaben nicht realisieren, weil für sie die betrieblichen „soft skills“ nicht erkennbar sind, u.a. motiviert zu arbeiten (fehlende Leistungsbereitschaft).

Die Situation

Ein Burnout-Syndrom z. B. wird in der modernen Arbeitswelt medizinisch und therapeutisch hinsichtlich seiner Kausalität und Symptomatik unterschiedlich verifiziert. Dabei wird oft übersehen, dass in der aktuellen Unternehmenswelt auch der umgekehrte Fall existiert, nämlich das Mitarbeiter sich in ihren Leistungen unterfordert fühlen und dabei die fachlichen Kompetenzen die operativen Aufgaben übersteigen. Mitarbeiter, die sich z.B. langweilen, da sie angeblich zu wenig zu tun haben, sind meistens dabei desinteressiert, schlagen sich oft „die Zeit tot“ und versuchen, ihren Arbeitstag mit Aufgaben auszufüllen, die sie in einem Bruchteil der Zeit erfüllen könnten. Die verantwortliche Führungskraft nimmt primär nur die äußerlichen Symptome wahr: Der Mitarbeiter erscheint unmotiviert, fehlt häufiger, ist öfters „krank“, mobbt im Team. Die allgemeine Arbeits- und Leistungsproduktivität kann dabei noch zusätzlich dramatisch sinken. Es ist nun die Aufgabe der jeweiligen Führungskraft zu verifizieren, ob diese Symptome in einer Unter- oder Überforderung begründet sind oder eventuell ganz andere Ursachen haben.

Die Unterforderungssymptome sollte erkennen, um zu analysieren, ob das Verhalten des Mitarbeiters auf einen eventuellen Kompetenzüberschuss zurückzuführen

ist, um dann daraus entsprechende Anti-Unterforderungsstrategien zu entwickeln.

Die Symptome

Erscheinungskriterien der Unterforderung sind Desinteresse und Langeweile. Ein Mitarbeiter, der unter Unterforderung leidet, ist mit sich und der Situation seines Arbeitsplatzes unzufrieden, da er eventuell mehr leisten möchte, aber keine wertschätzende Anerkennung bekommt. Paradoxerweise erhält der Mitarbeiter die Situation selbst am Leben, weil er Strategien anwendet – etwa sichtbare Arbeitsreduzierung –, die eben jenen Zustand der Unterforderung stabilisieren.

Die optimale Gegenstrategie ist, Unterforderung erst gar nicht aufkommen zu lassen. Das ist dann zu erreichen, wenn das Anforderungsprofil seinem sozialen und fachlichen Kompetenzniveau entspricht.

Eine Führungskraft sollte deshalb nach Möglichkeit täglich an seinem unterforderten Mitarbeiter durch eine intensive Kommunikation und entsprechende Controlling Maßnahmen nah dranbleiben. Gleichwohl sind die Symptome manchmal schwer zu verifizieren, da Vermeidungs- oder Vertuschungsstrategien durch den Mitarbeiter stattfinden können.

Die Verschleierungsstrategien

Während in der Öffentlichkeit fast schon inflationär vom Burn-out-Syndrom gesprochen wird, fällt es den meisten Menschen schwer, über ihre eigene Unterforderung zu sprechen. Das Leben im „Stand-by-Modus“ ist obsolet, denn es gelingt uns selten, nichts zu unternehmen. Mitarbeiter in der Unterforderung neigen dazu, ihre Aufgaben aufzublähen, deren tatsächlichen Schwierigkeitsgrad zu verschlammern oder ihre vereinbarten Termine nicht einzuhalten. Sinngemäß nach der Devise: Es gäbe angeblich zu viel zu tun, man schaffe es deshalb einfach nicht, z. B. noch einen neuen Pflegedienst für das Unternehmen zu akquirieren. Wer kommuniziert „Ich kann nicht!“, der will eigentlich nicht. Somit führen diese Mitarbeiter teilweise Scheintätigkeiten aus, um ihre angebliche Unterforderung durch Überforderung zu verborgen. Es ist Aufgabe der Führungskraft hinter diesen so genannten Überlastungsproblemen die eigentliche Unterforderung fest zu machen.

Das permanente Feedback

Wichtig ist dabei u. a. die zeitnahe Rückkopplung von Soll-/Ist-Zuständen sowie die permanente Kommunikation durch regelmäßigen Austausch untereinander. ➤

AE Training und Managementberatung

Die AE Training und Managementberatung hat seit Kurzem einen neuen Partner an Bord. Gründer und Geschäftsführer Axel Ehrhardt konnte Tobias Ernst als Mitstreiter gewinnen. Er blickt als erfahrener Executive auf eine langjährige Managementkompetenz in global agierenden Pharma-, Healthcare- und Medtech-Unternehmen zurück. Axel Ehrhardt zur neuen unternehmerischen Ausrichtung: „Das Gesundheitswesen ist und bleibt ein dynamischer Zukunftsmarkt. Digitale Transformation, demographischer Wandel, Fachkräftemangel und neue gesundheitspolitische Rahmenbedingungen werden alle Leistungserbringer vor große Herausforderungen stellen. Gemeinsam wollen Tobias Ernst und ich den Leistungserbringern innovative und praxisnahe Lösungen bzw. nachhaltige und pragmatische Umsetzungskonzepte anbieten.“

 www.ae-managementberatung.de

Wenn z.B. ein Beurteilungsgespräch nur einmal im Jahr stattfindet, in dem u.a. Ziele und Maßnahmen für einen Zeitraum von z.B. sechs Monate definiert werden sollen, so liegt im Extremfall zwischen Zielfixierungs- und Controlling-Phase ein halbes Jahr. Wenn sich also die Führungskraft erst nach einer längeren Zeitperiode mit dem Mitarbeiter hinsichtlich des Ergebnis- bzw. Zielerreichungsgrad zusammensetzt, dann fehlt hier die „Engmaschigkeit“ eines nachhaltigen Controllings.

Also: Je kürzer die zeitlichen Abstände zwischen Vereinbarung und Realisation, umso nachhaltiger und produktiver die Ergebnisse, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass Unter- oder Überforderung nicht erkannt werden. Der optimale Weg kann deshalb nur sein, möglichst permanent Feedback-Gespräche durchzuführen. Eine Betrachtung z.B. über eine Woche oder einen Monat wäre geeignet, mit dem Mitarbeiter seine Wochen-/Monatsziele, die Umsetzung, die Ergebnisse bzw. den Optimierungsbedarf zu besprechen und gleichzeitig dessen Erfolge gegebenenfalls wert zu schätzen. Somit wird gewährleistet, dass das Führungsverhalten eng und zielorientiert auf die temporären Herausforderungen der zu realisierenden Leistungen abgestellt wird.

Jede positive Entwicklung kann dann zeitnah herausgestellt und jede Abweichung von den vereinbarten Maßnahmen korrigiert werden.

Fördern heißt auch Fordern

Jeder Mensch ist anders. Die Mitarbeiter sind und bleiben verschiedene Persönlichkeiten. Deshalb: Schluss mit der Gleichbe-

Die Autoren

Axel Ehrhardt – Studium an der Fachhochschule für Wirtschaft in Frankfurt mit Schwerpunkt Marketing – blickt auf eine langjährige Karriere in leitenden Sales- und Managementpositionen in der Pharma-, Klinik-, Medizin- und Rehatechnik-Industrie zurück. Mit der Gründung von AE-Training und Managementberatung im Jahr 1999 hat er seine Erfahrungen in sein Beratungsunternehmen eingebracht. Schwerpunkte sind Training, Sales & Marketing Strategien, Managementberatung und Coaching im Gesundheitswesen.

Tobias Ernst – Studium an der Universität zu Köln, der Cologne Business School und der University of Hertfordshire – war bisher ein international erfahrener Executive mit langjährigen Führungskompetenzen in leitenden Positionen global agierender Pharma-, HealthCare- und Medtech-Unternehmen. Seine ausgewiesene Expertise in General Management, Marketing, Vertrieb, Start-ups und Commercial Operation verbindet er mit strategischem Denken und praxisnaher Umsetzung in komplexen, nationalen bzw. internationalen Organisationsstrukturen.

handlung der Teammitglieder. Während der eine Mitarbeiter nicht überfordert werden darf, da ansonsten Desinteresse und Demotivation über Arbeitsreduzierung die Folge sein können, ist der andere Mitarbeiter unterfordert und fällt ins Motivationsloch. Auf der anderen Seite sollte sich die Führungskraft gedanklich davon verabschieden, dass Überforderung immer als negativ zu betrachten sei. Vielmehr sollte es eine Option sein, durch eine leichte Überforderung dem Mitarbeiter zu verstehen geben, dass man ihm auch die Lösung komplexerer Aufgabenstellungen zutraut. Dadurch wird Unterforderung verhindert. Falls festgestellt wird, dass diese Situation die Kompetenzen des Mitarbeiters überfordert, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die ihm helfen, die Herausforderung

zu meistern z. B. die Reflexion über einen veränderten Arbeitsplatz oder die Optimierung/Reduktion der einzelnen Aufgaben in seiner Stellenbeschreibung. Denn Fördern heißt auch zusätzlich fordern. Weiterhin sind grundsätzlich die Stellenbeschreibungen und Kompetenzen des Mitarbeiters regelmäßig zu überprüfen, um eventuell veränderten Rahmenbedingungen und neuen Heraus-/Anforderungen zeitnah anzupassen. Grundsätzlich kommt es aber weiterhin auf einen offenen, transparenten, wertschätzenden und kontinuierlichen Kommunikationsaustausch an.

Kommunikation ist die Lösung

Man sollte regelmäßig diejenigen Mitarbeiter in seinem Team in den Fokus ihrer Leistungsbereitschaft und Fähigkeit nehmen, die es sich in ihrer selbsteingerichteten Komfortzone aus unterschiedlichen Gründen immer wieder bequem machen möchten, symbolisch gesprochen, gemütlich auf ihrer „Couch“ liegen und dabei den Tag im Unternehmen „verbummeln“. Der Umgang mit Low Performern ist eine komplexe Herausforderung mit zielorientierten Maßnahmen und einem ganzheitlichen Ansatz. Wichtig dabei ist die Förderung einer offenen, vertrauensvollen Kommunikation, das konsequente und das nachhaltige Aufzeigen von „roten Linien“.



Tobias Ernst und Axel Ehrhardt (re.). Foto: AE Training und Managementberatung