



# Schwierige Mitarbeiter und Low-Performer

Wie Sie einen Lösungsansatz finden mit dem

KLARA-PRINZIP<sup>©</sup>



## Hinweis

Alle Grafiken wurden durch Dr. Dobler-Optimierung (Markus Dobler) entwickelt und unterliegen dem Urheberrecht (Copyright).

Dies gilt auch für die Formel

[Führungs-Potential x Mitarbeiter-Potential] – Störfaktoren.

Die gewerbliche Verwendung der Grafiken und Formeln muss durch Dr. Dobler-Optimierung genehmigt werden.



Klärung der Begriffe

Klärung der Ursachen

Was ich heute  
erreichen möchte:

Impulse für Ihre  
Selbstreflektion

Erste Lösungsansätze  
vermitteln



## Ziel und Gliederung des heutigen Vortrags

1

**Begriffsklärung**

2

**Ursachenbetrachtung**

3

**Lösungsansätze**

1

2

3



1

## Klärung der Begriffe „schwierige Mitarbeiter“ und „Low-Performer“

1

2

3



Vorab können wir bereits das erste Fazit konstatieren:

### 1. Fazit

Werden Mitarbeitende als schwierig empfunden oder als Lowperformer gesehen, erhöht dies den Führungsaufwand und ist für alle Beteiligte anstrengend!

1

2

3



Doch was sind für SIE schwierige Mitarbeiter,  
was sind für Sie Lowperformer?

1

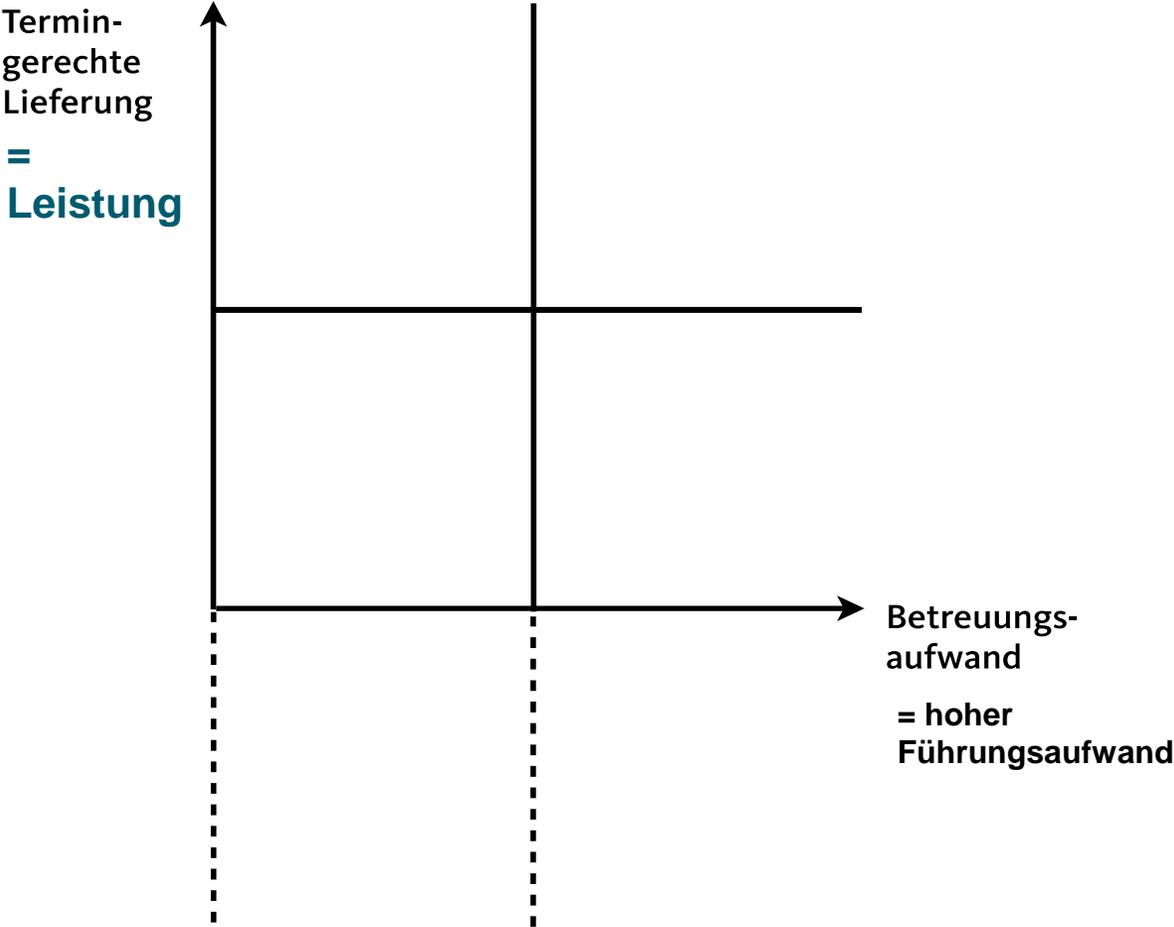
2

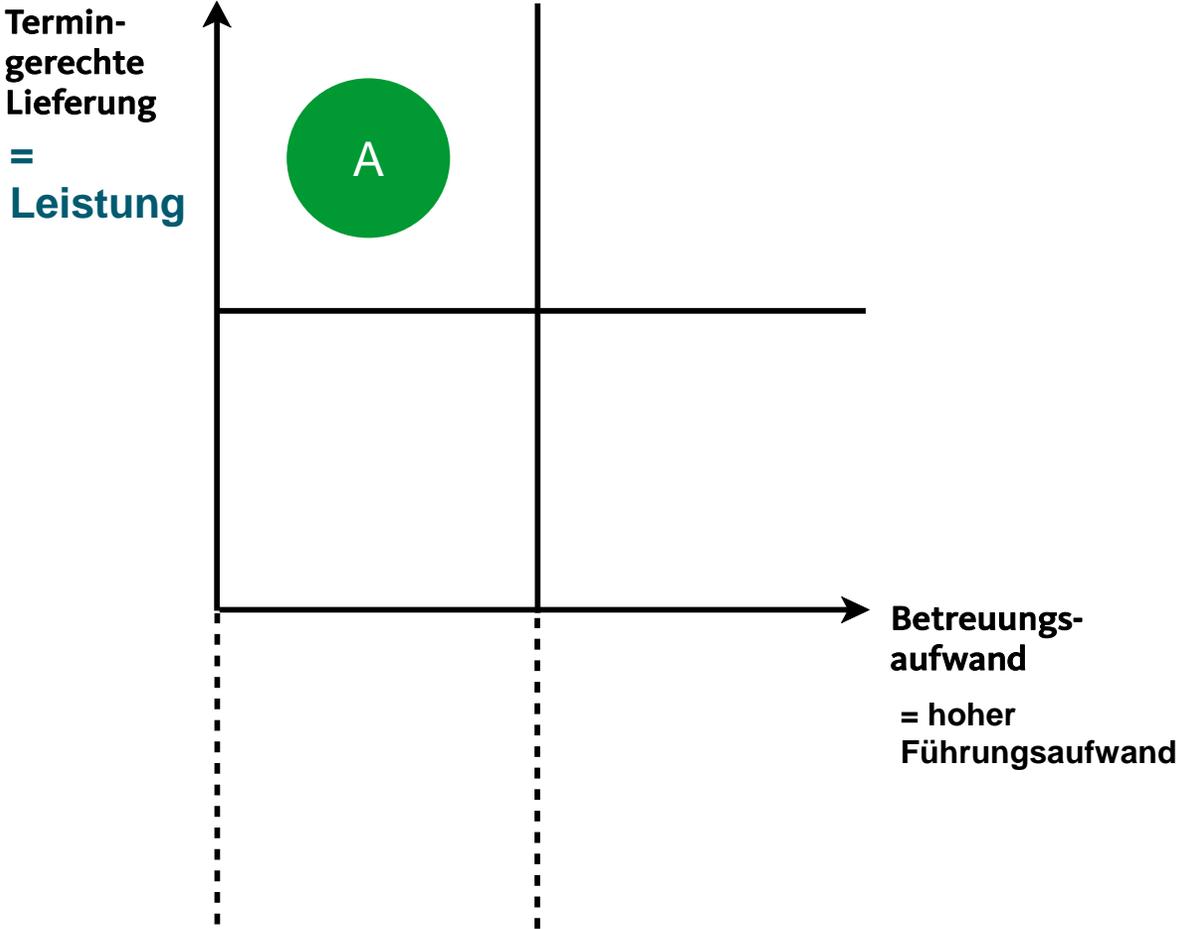
3



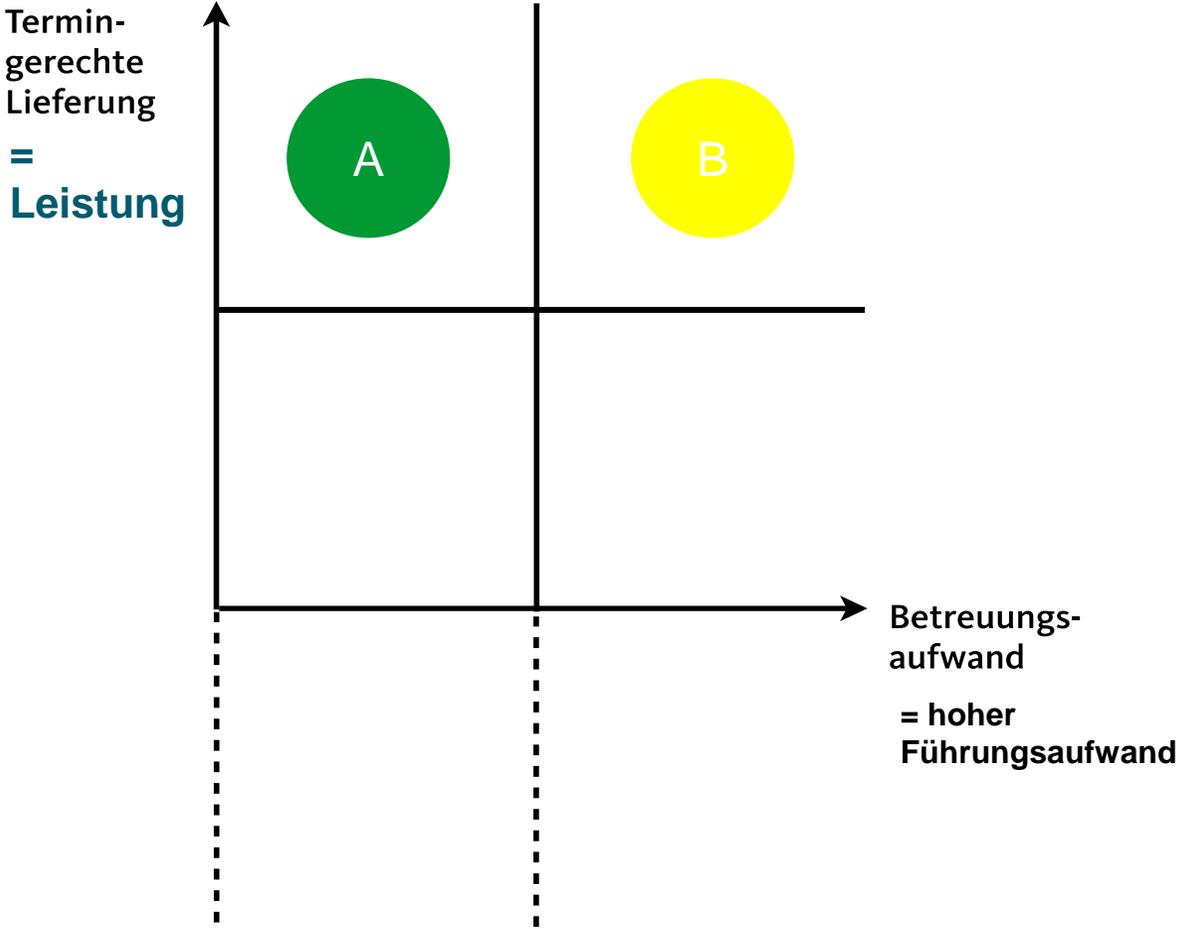
Für die Antwort, müssen wir erst fragen:

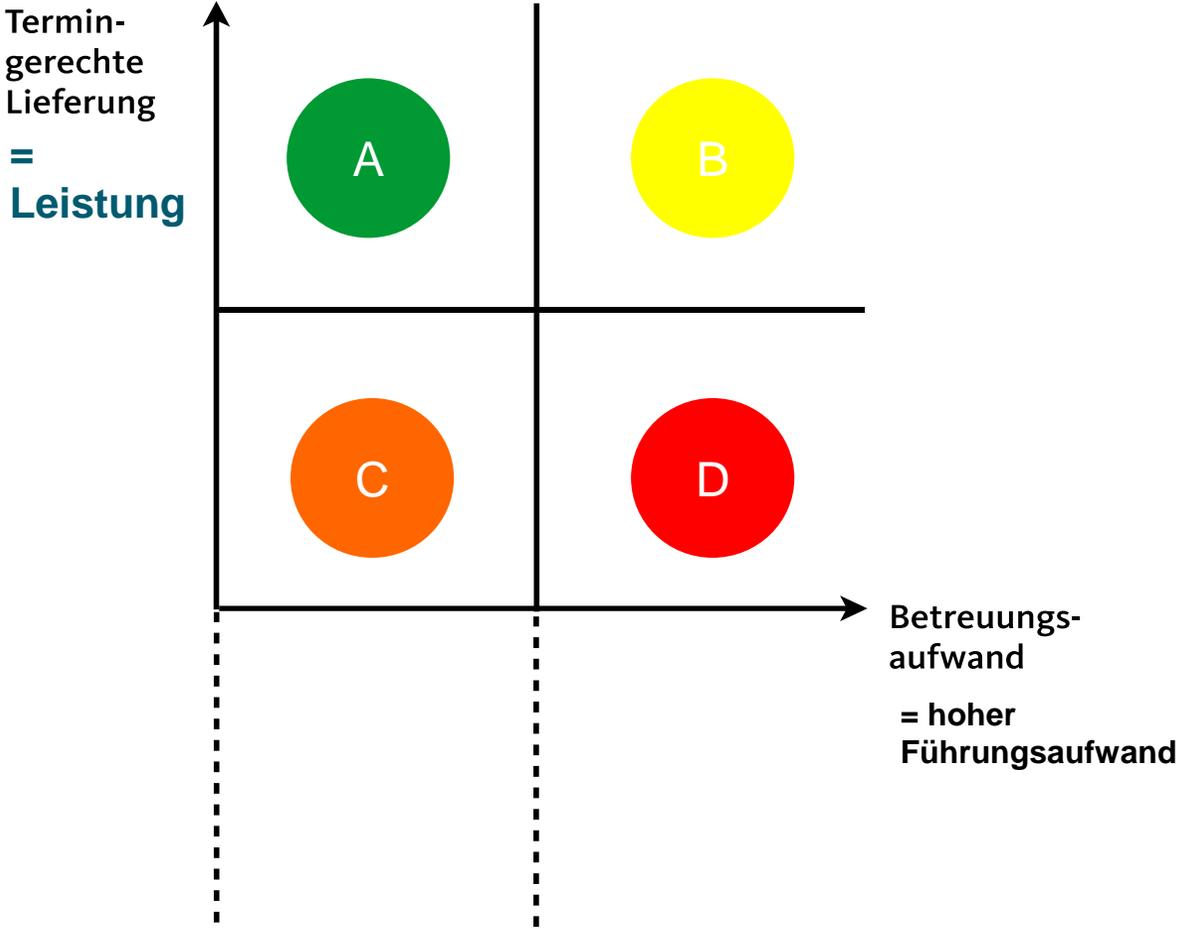
Was wollen wir eigentlich von unseren Mitarbeitenden?

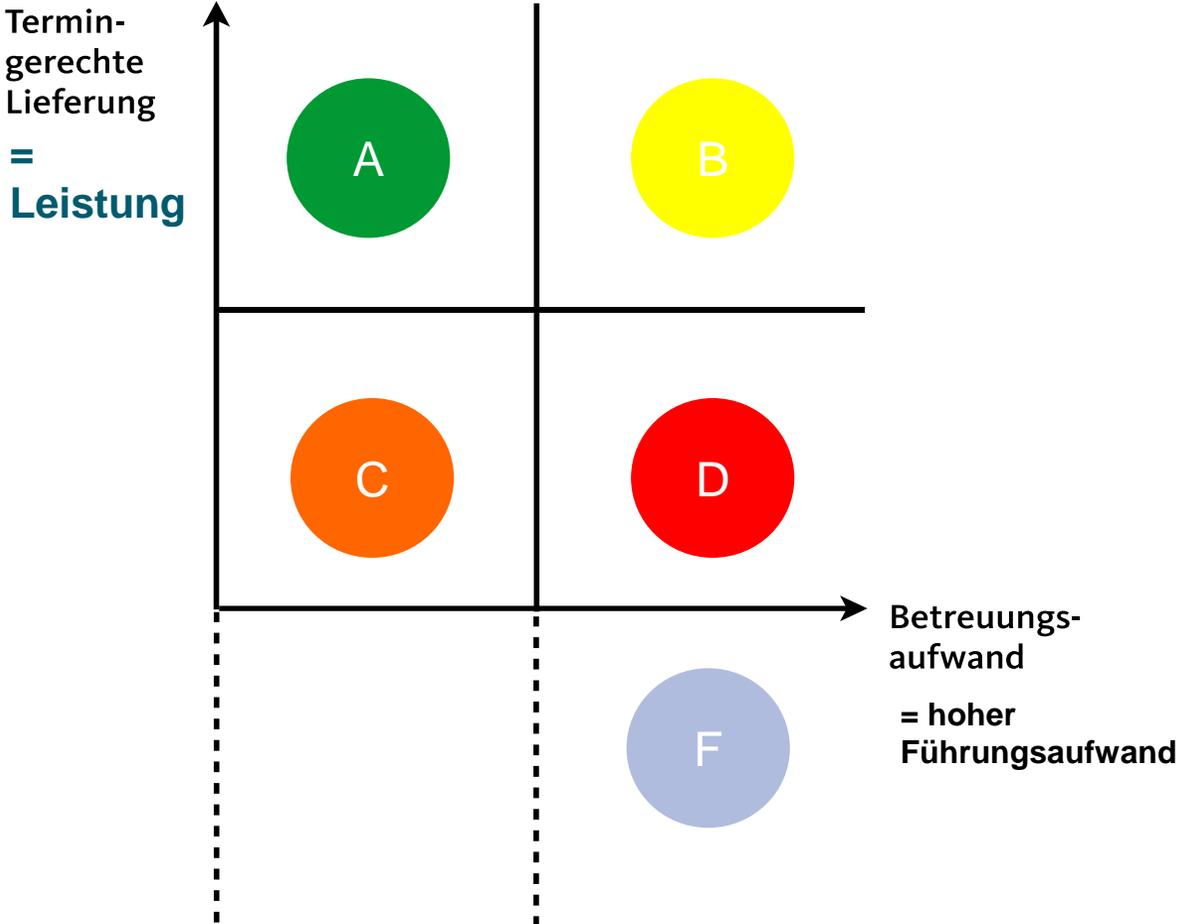
















Karo-Bluse

**1** für

**12.-**

**2** für

**15.-**

Sie sparen

**3.-**







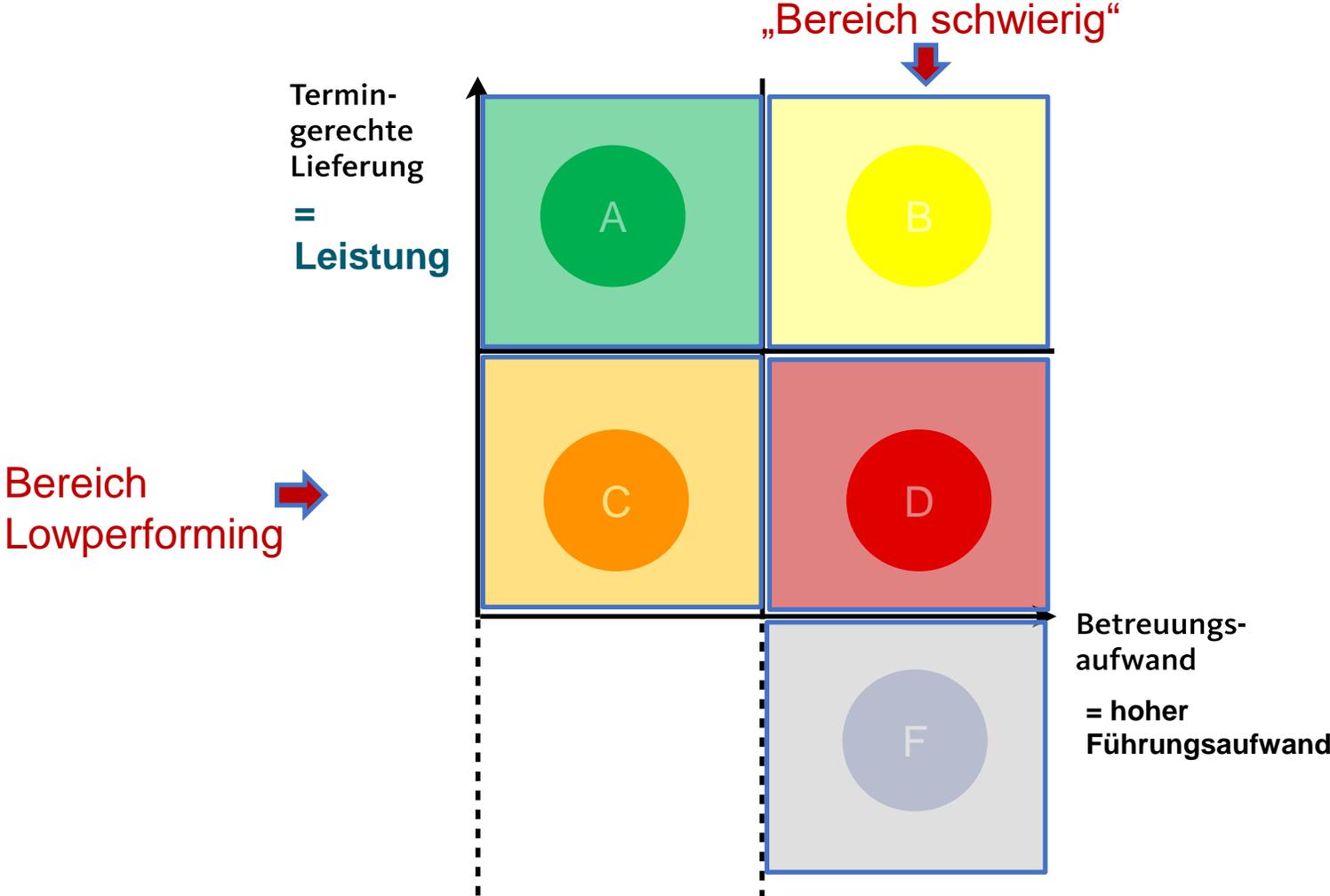
1

2

3



## Begriffsdefinition:



1

2

3



## 2. Fazit

Alle Mitarbeitende, die sich aktuell nicht im grünen Bereich befinden, kosten zwangsläufig mehr als sie bringen!

1

2

3



Wo würde Sie IHRE Mitarbeitenden einordnen

und

was welche Förderungen und Forderungen haben Sie bislang unternommen, um jene die sich aktuell nicht im grünen Bereich befinden, wieder dort hin zu bringen?



1

2

3



2

## Ursachenbetrachtung für Lowperforming

## Ursachenbetrachtung



1

2

3



Nochmal:  
Was wollen wir eigentlich von unseren *Mitarbeitern*?

1

2

3



Termingerechte Lieferungen, dass was beauftragt wurde

=> LEISTUNG

1

2

3



© Dies ist eine Entwicklung von Dr. Dobler-Optimierung (DDO).



## Nähere Betrachtung der Leistungsfaktoren

# Ursachenbetrachtung



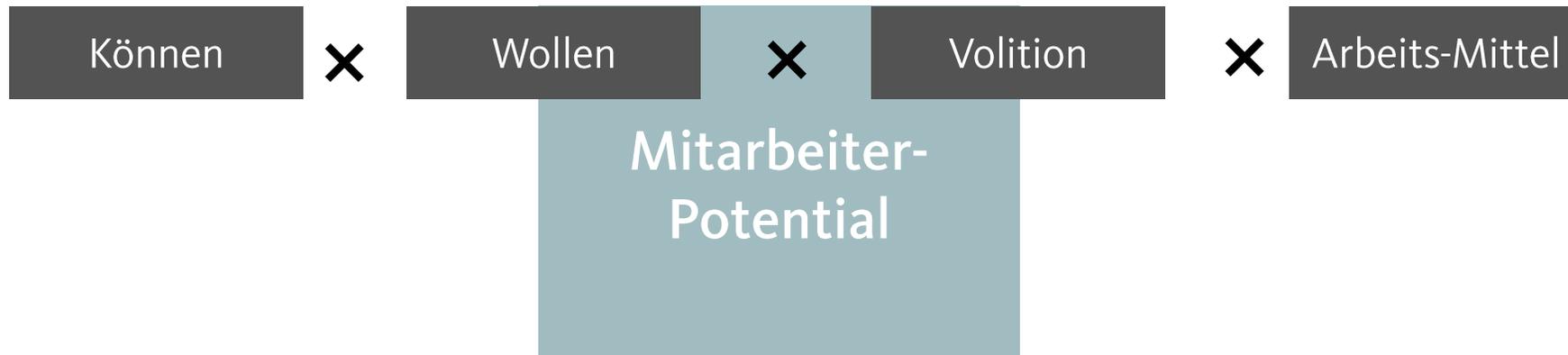


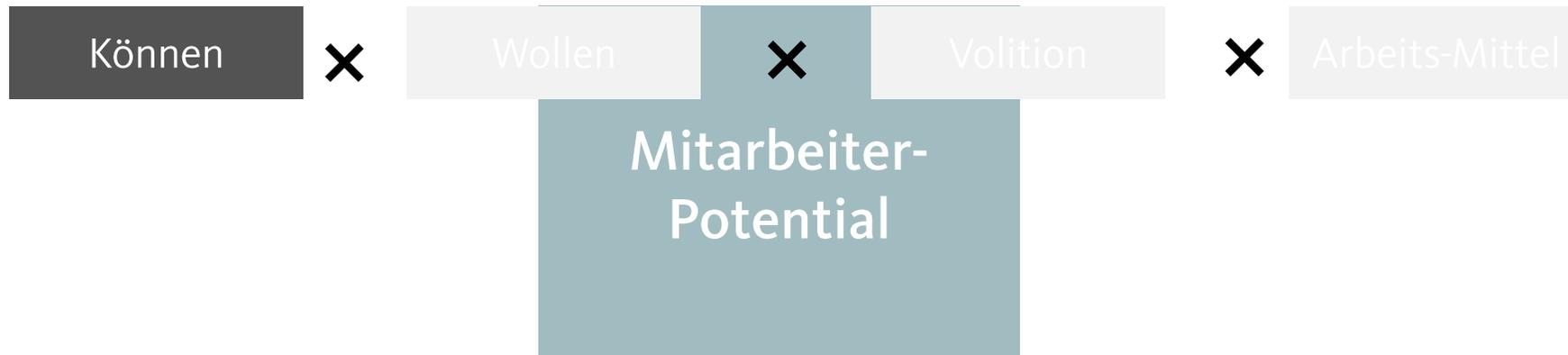
<sup>1</sup>) empfängergerechtes Senden sowie sendegerechtes Empfangen

<sup>2</sup>) Divergentes und konvergentes Denkvermögen

# Mitarbeiter-Leistung=







Grafik unterliegt dem Copyright



Können



Fachlich  
inkompetent

methodisch  
inkompetent

sozial  
inkompetent

Grafik unterliegt dem Copyright



Können



Fachlich  
inkompetent

methodisch  
inkompetent

sozial  
inkompetent

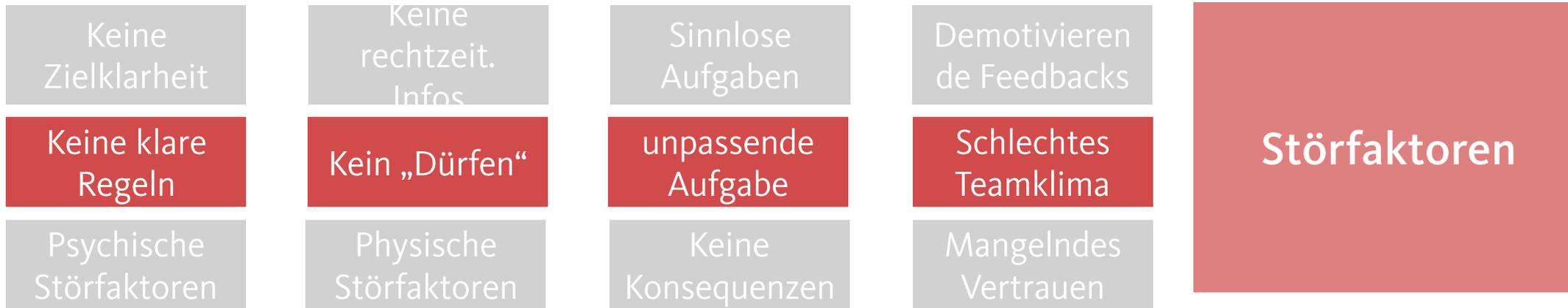
# Mitarbeiter-Leistung=



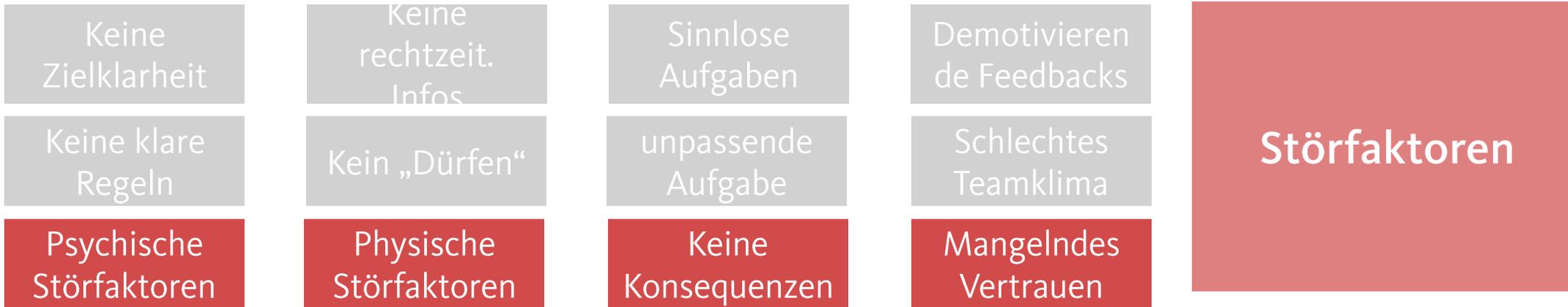
# Zum Beispiel:



# Zum Beispiel:



# Zum Beispiel:



# Zum Beispiel:



1

2

3



# Wer verantwortet was?

1

2

3



### 3. Fazit

„Low-Performer“ sind meist nichts anderes als die Produkte von Führungskräften, die entweder nicht sendegerecht empfangen oder nicht empfängergerecht senden oder leider häufig selbst als Störfaktoren auftreten



Das Verhalten eines Menschen ist stets von der Toleranz seiner Umwelt abhängig.

#### 4. Fazit

Somit ist jedes Verhalten auch stets ein Produkt dessen, was die Umwelt gefördert und gefordert hat.

1

2

3



## 5. Fazit

Wenn jede beteiligte Führungskraft ihren Job gemacht hätte, gäbe es keine „Low-Performer“.

1

2

3



2

## Ursachenbetrachtung für „schwierige Mitarbeiter“

1

2

3



## Zur Erinnerung:

### 1. Fazit

Werden Mitarbeitende als schwierig empfunden erhöht dies den Führungsaufwand und ist für alle Beteiligte anstrengend!



Was macht einen Menschen den so „schwierig“?

und

Kann es sein, dass ggf. jener der von seiner Führungskraft als „schwierig“ definiert wird, die Führungskraft selbst als „schwierig“ ansieht?



## Nähere Betrachtung von Menschen



Schwierig im Sinne von sozialem Umgang wird es stets mit jenen Menschen, die z.B. einen hohen Grad aufweisen an:

Empathielosigkeit	mangelnder Perspektivwechsel	Rücksichtslosigkeit	Rechthaberei
Trotz	Kritikallergie	mangelnder Selbstreflektion	mangelnde Veränderungsber.



Hier einmal ein passendes Beispiel:



1

2

3



# Weitere Ursachen für das gegenseitige Empfinden von „SCHWIERIG“

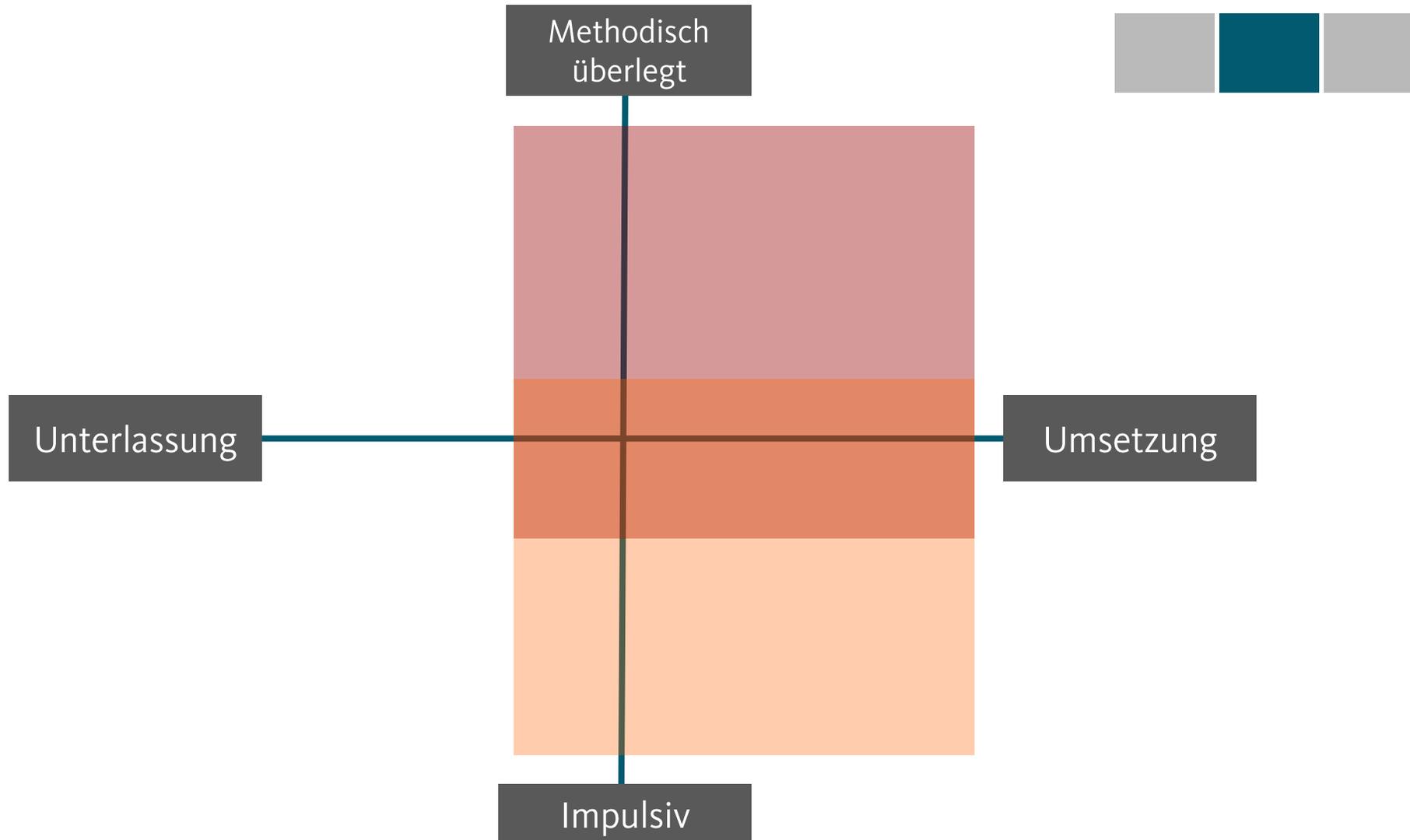


## Beispielhafte Kombinationen von zwei Eigenschaften

1

2

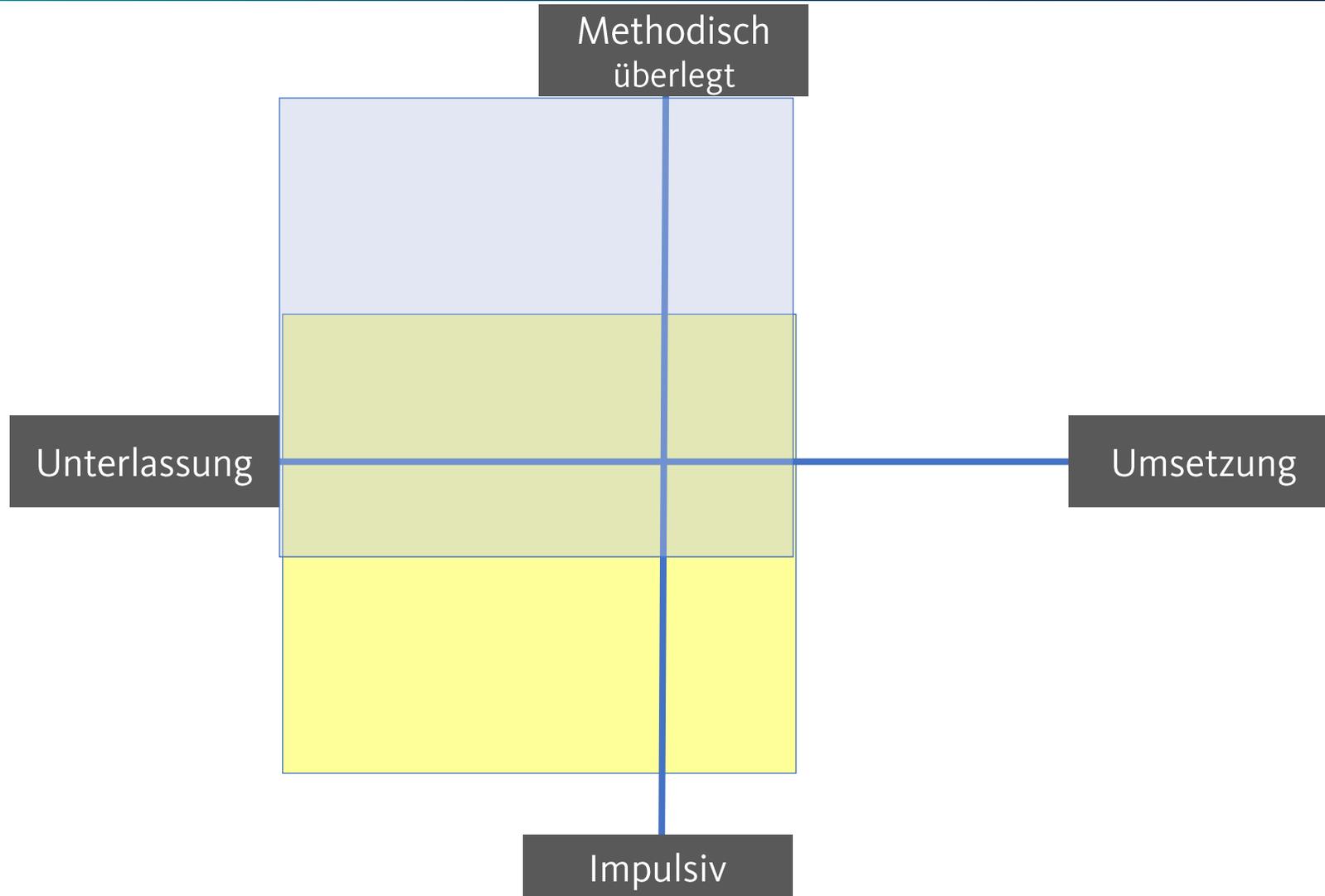
3



1

2

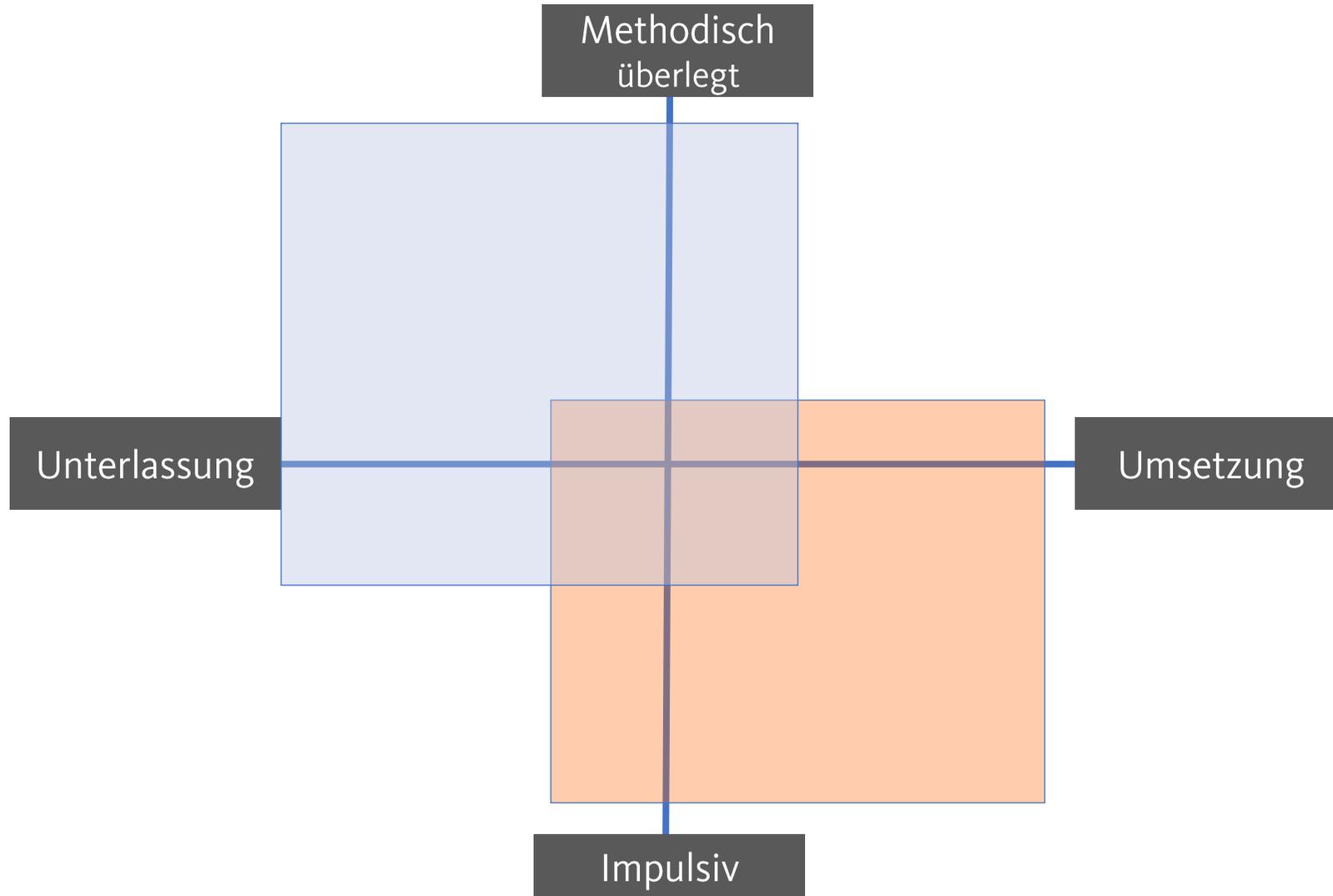
3



1

2

3



1

2

3



Werden Menschen als schwierig empfunden, erhöht dies auch den Führungsaufwand!

1

2

3

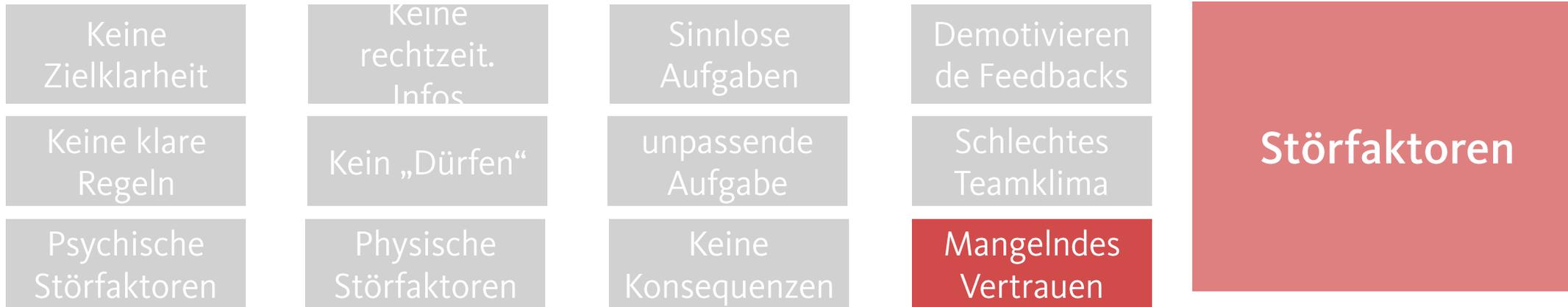


# Was erhöht den Führungsaufwand zusätzlich?

# Mitarbeiter-Leistung=



# Zum Beispiel:



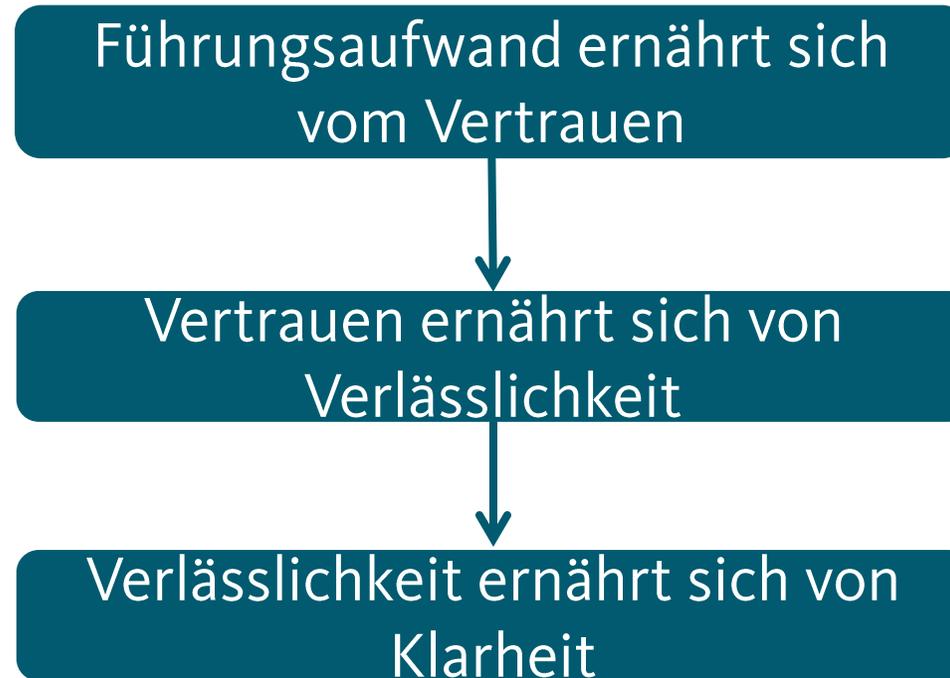
1

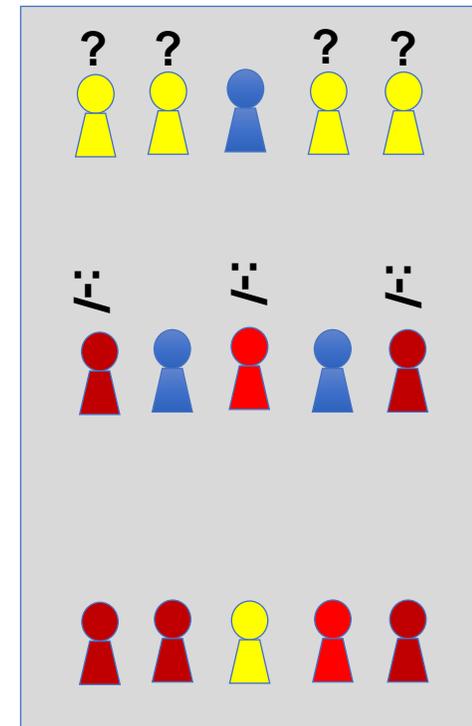
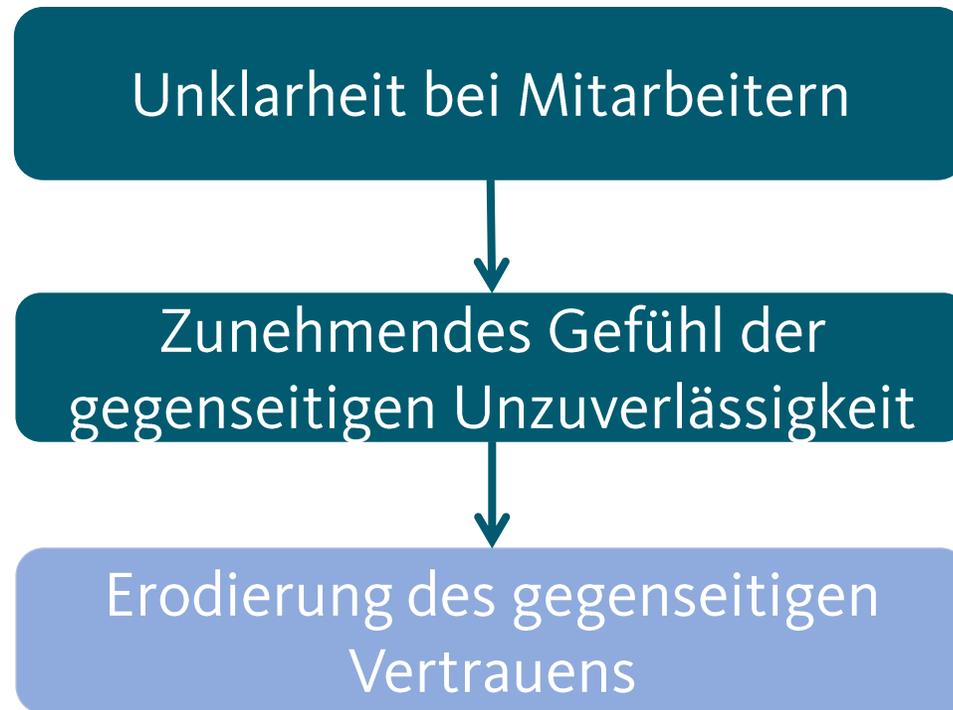
2

3



# MANGELNDES VERTRAUEN







## 6. Fazit:

Mangelndes Vertrauen ist einer der weit greifendsten Störfaktoren für die Mitarbeiter-Leistung und einer der stärksten Einflussfaktoren für den Führungsaufwand

1

2

3



## Die Geschichte vom Pferd...



## 3 Lösungsansätze für den Umgang

# Veränderungsmöglichkeiten



# Veränderungsmöglichkeiten



1

2

3



Was ist Führung den nun eigentlich?

1

2

3



Führen bedeutet dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter ihren Job machen können  
und  
Führen bedeutet dafür zu sorgen dass die Mitarbeiter ihren Job auch machen

1

2

3



Geführt wird mit Hilfe von Kommunikation



Kommunikation ist DAS Führungsinstrument!

1

2

3



Wer nicht kommunizieren kann, kann faktisch  
auch nicht führen, sondern maximal managen

1

2

3



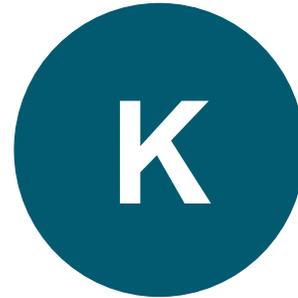
Kommunikation hat ERFOLGSFAKTOREN, die die  
Wahrscheinlichkeit einer ERFOLGREICHEN  
KOMMUNIKATION erhöhen oder senken

K L A R A ©

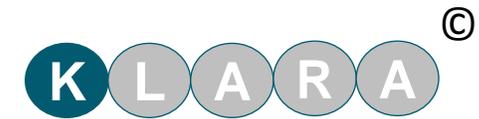


- 1. Sei Klar (K)
- 2. Sei Lösungsorientiert (L)
- 3. Sei Achtsam (A)
- 4. Sei Respektvoll (R)
- 5. Sei anpassungskonsequent (A)

**K** L A R A ©

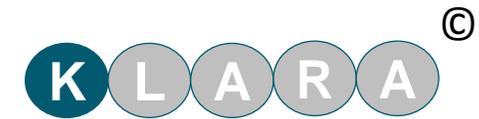


1. Sei klar



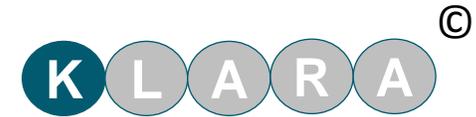
# 1. Klarheit der Situation

Kritische Reflektion der Situation



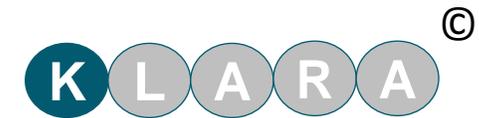
## 2. Klarheit bei den Ursachen

Ggf. durch externe Experten



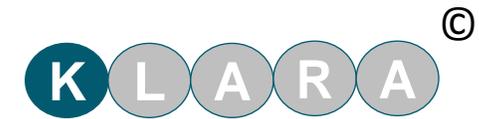
Zur Erinnerung...



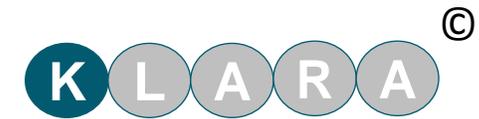


## 3. Klare Worte an den Mitarbeiter

Du wirst als Low-Performer /  
schwieriger Mitarbeiter wahrgenommen –  
und wir wollen das ändern!



Wie kann man dies mitteilen?

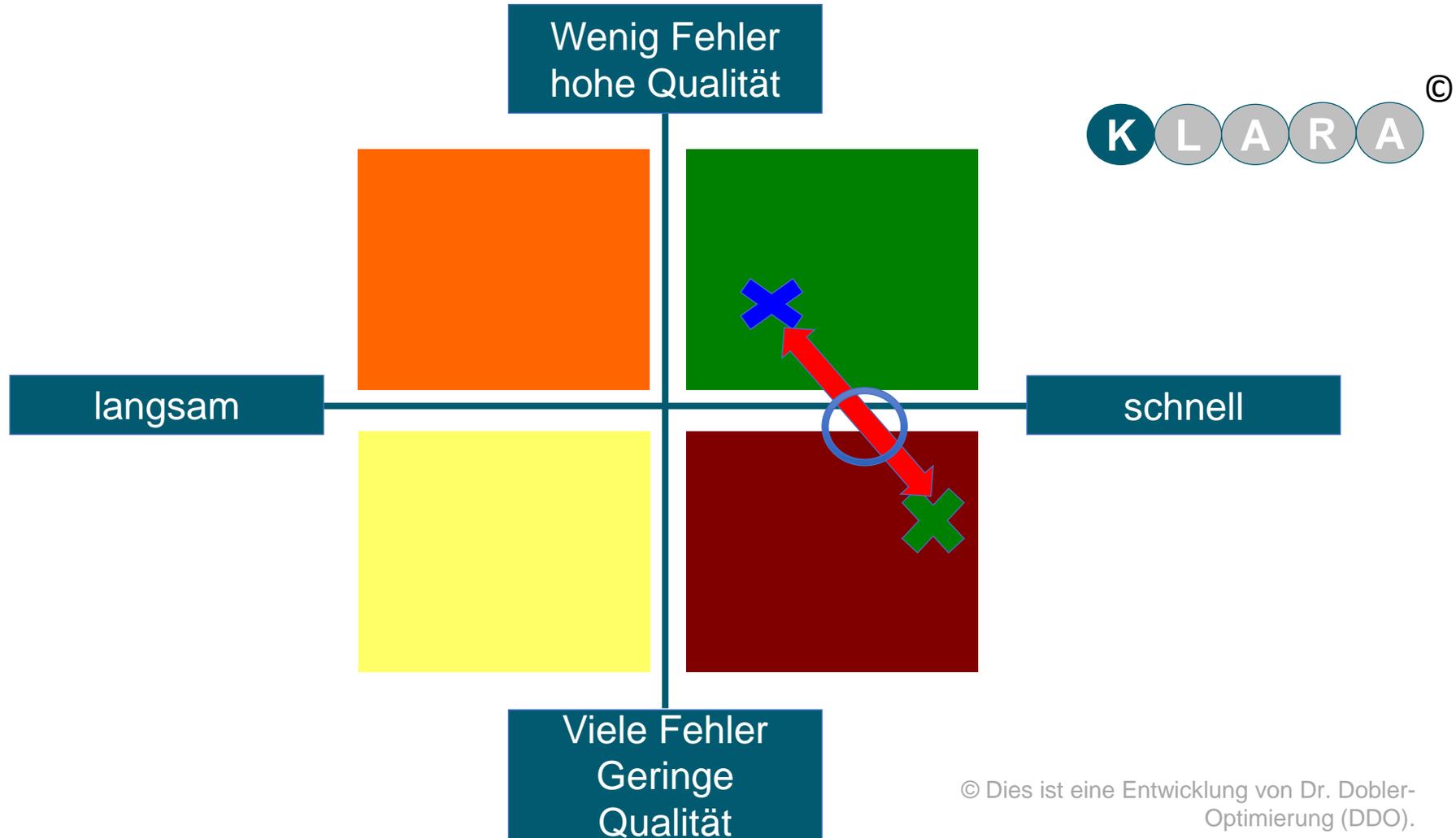


Visualisieren Sie Ihre Botschaft, wenn möglich.

1

2

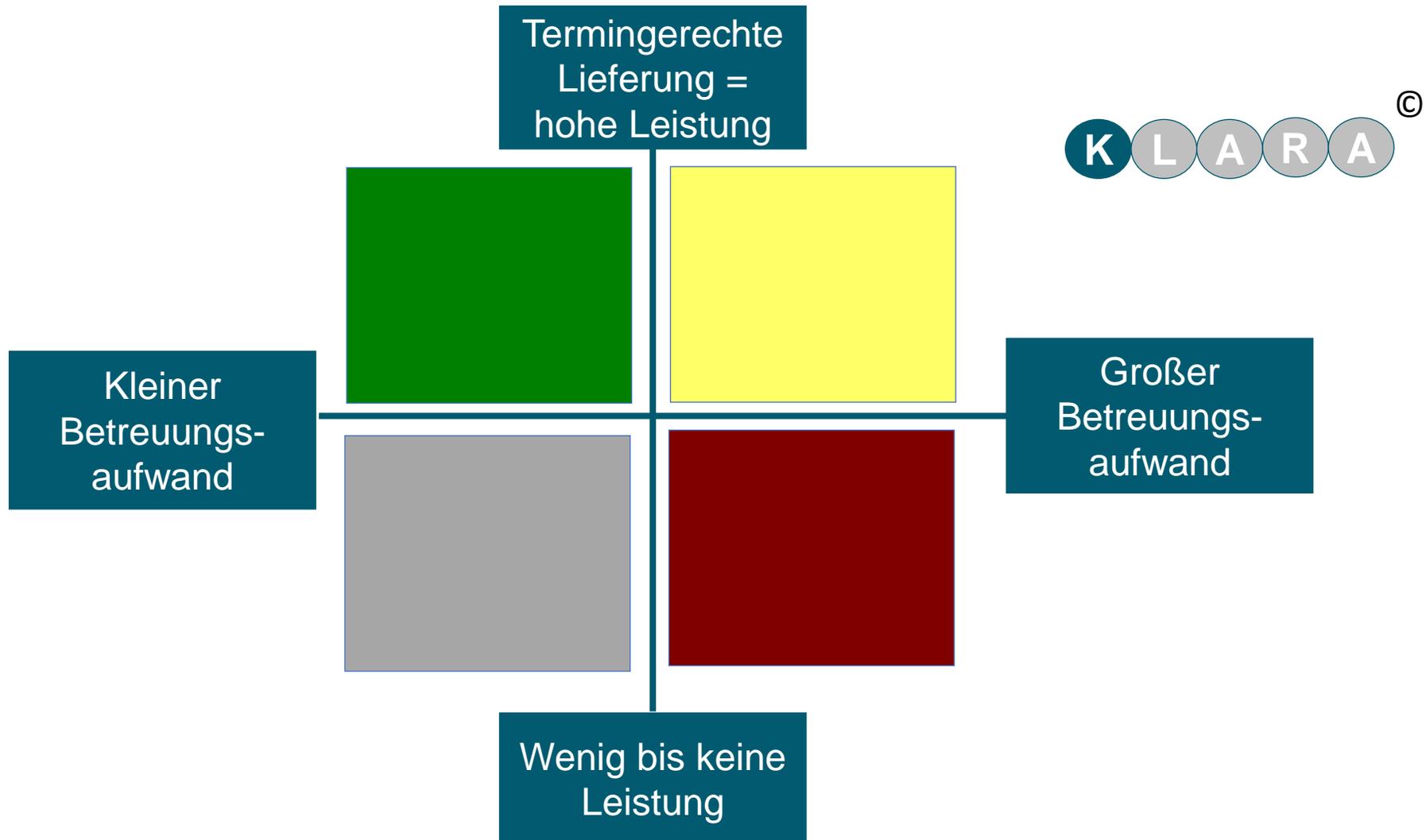
3

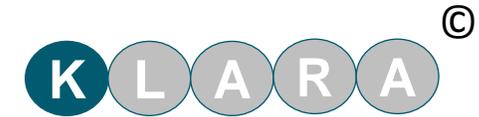


1

2

3





## 4. Klarheit in den Mitarbeiterursachen

Am besten durch ein  
Gespräch



# Mitarbeiter/In selbst befragen

Keine  
Zielklarheit

Keine klare  
Regeln

Psychische  
Störfaktoren

Keine  
rechtzeit.  
Infos

Kein „Dürfen“

Physische  
Störfaktoren

Sinnlose  
Aufgaben

unpassende  
Aufgabe

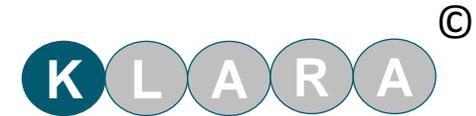
Keine  
Konsequenzen

Demotivieren  
de Feedbacks

Schlechtes  
Teamklima

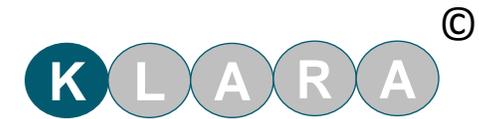
Mangelndes  
Vertrauen

Störfaktoren



Doch Antwort der Mitarbeiter/Innen dann auch bitte  
so respektieren => KEINE Rechtfertigungen und KEINE  
Relativierungen

Nur Hinnehmen was gesagt wurde !



# Weitere Visualisierungsoptionen



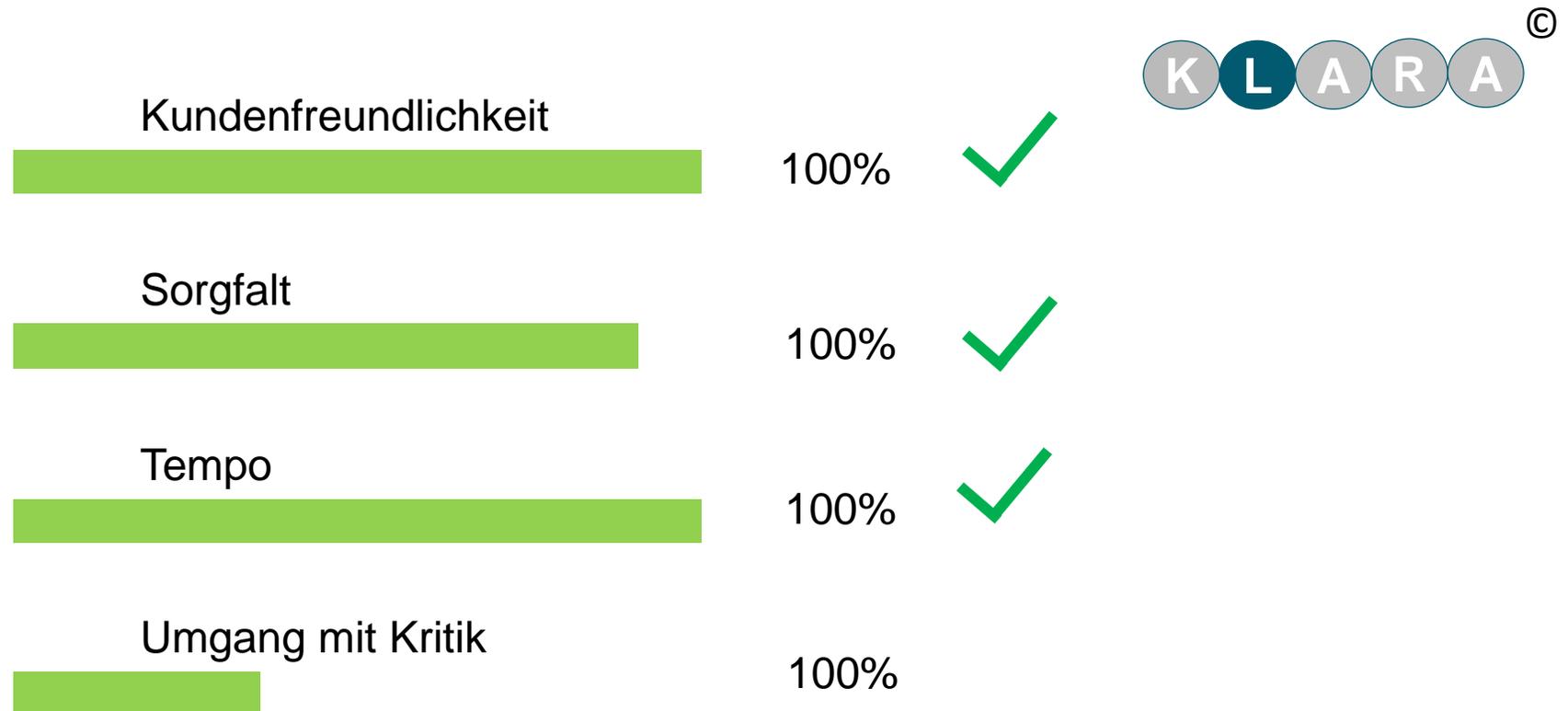
Kundenfreundlichkeit

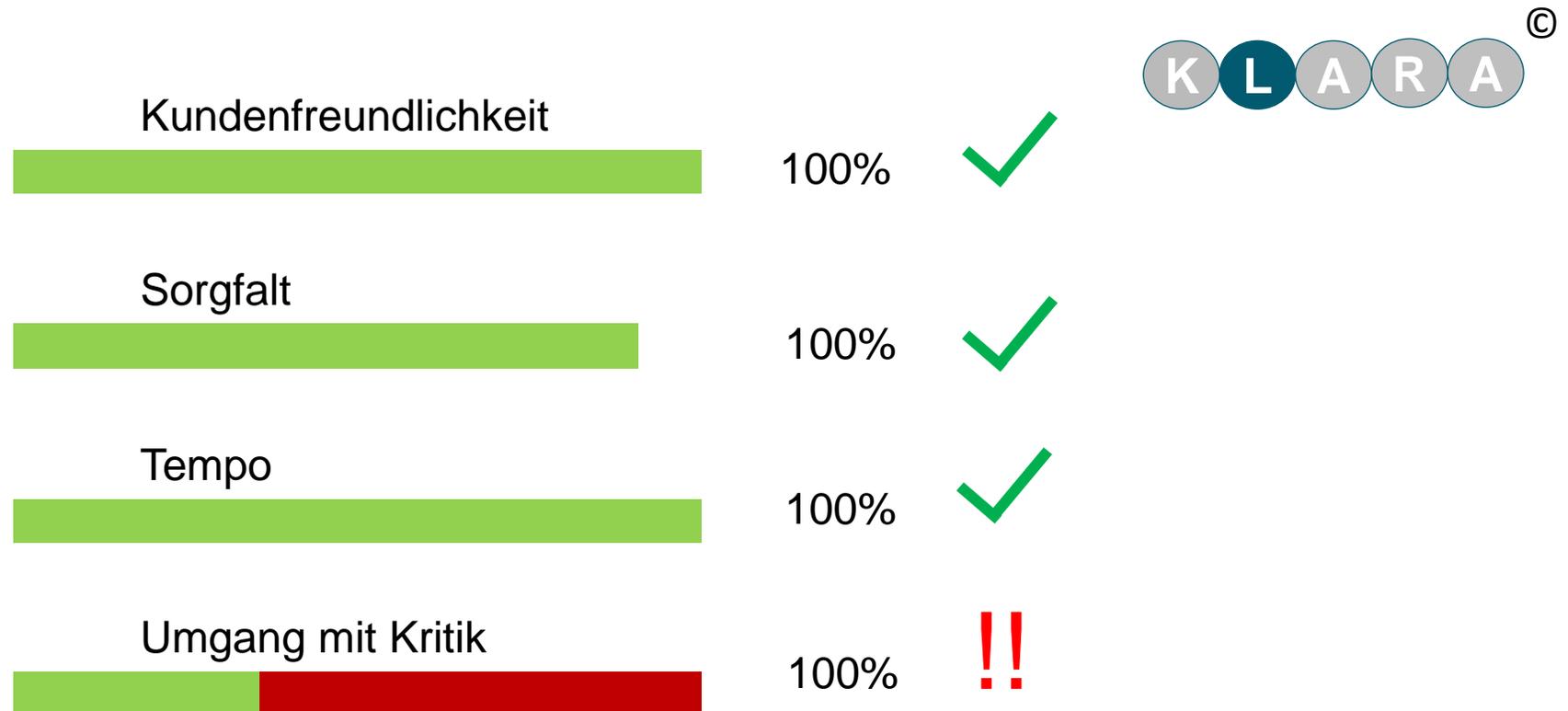
Sorgfalt

Tempo

Umgang mit Kritik









## 2. Sei lösungsorientiert



Zentrale Frage bei **L** :



Wie kommen wir in den grünen Bereich?  
(Wie lösen wir das Problem?)

Sorgfalt



Umgang mit Kritik



1

2

3



Was konkret kannst Du/Sie tun, um mehr grüne  
Fläche zu produzieren?

Wie kann ich Dich dabei unterstützen?

Keine Schuldzuweisungen – Vergangenheit  
spielt keine Rolle mehr- Zukunftsblick!



## 5. Lösungsorientiertes Gespräch mit Mitarbeiter

Keine Schuldzuweisungen – Vergangenheit  
spielt keine Rolle mehr!

## Sichtweise erfassen – Zukunftsfragen stellen

Vergangenheit



Zukunft





## Sichtweise erfassen – Zukunftsfragen stellen

### Vergangenheit

Unmögliches Verhalten  
Keine klaren Ziele, ständig  
den Informationen hinterher  
gerannt  
Zu wenig Geld  
Zu wenig Anerkennung  
Doofe Kollegen  
Bin schlecht geführt worden  
Überhaupt ist der ganze  
Laden eine Katastrophe  
Und das und das und das  
auch noch

### Zukunft



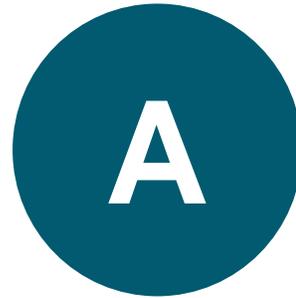
1

2

3



Film  
Wie das Blatt geknickt  
wird



### 3. Sei achtsam



## 6. Achtsam bei Abweichungen

Sofortiges Kritikgespräch

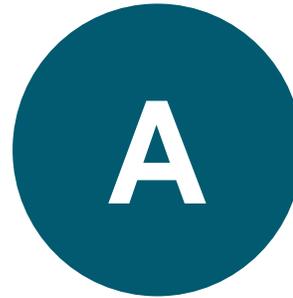
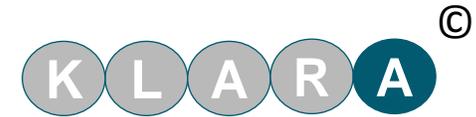


## 4. Sei respektvoll

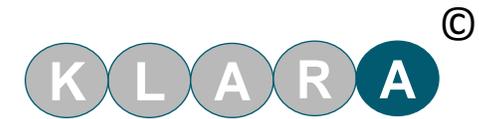


# Respektvoller Umgang mit dem Mitarbeiter

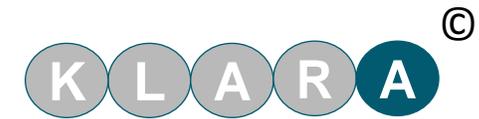
Dies ist schwerer als gedacht  
bei der Vorgeschichte



## 5. Sei anpassungskonsequent

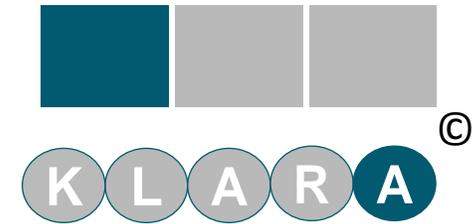


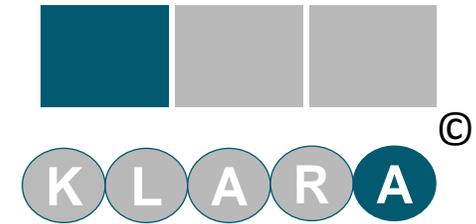
**Positive Entwicklungen müssen Konsequenzen haben  
Verfehlungen ebenfalls!**



# Anpassung an den Mitarbeiter

Mitarbeiter-Perspektive  
einnehmen





690968



# Veränderungsmöglichkeiten





Änderung des Mitarbeiters ?



Lohnt sich das denn überhaupt?

1

2

3



Denken Sie daran:  
Neuer Mitarbeiter bringen nur Probleme,  
die Sie eben noch nicht kennen ...  
(P. Croset)

1

2

3



... und neue Mitarbeiter treffen auf genau die gleichen Bedingungen wie jene die man loswerden möchte...

1

2

3



Änderung menschlichen Verhaltens ist  
beispielsweise durch Coaching möglich, denn  
Coaching dient der **Veränderung!**

1

2

3



Doch was lässt sich denn verändern bei einem Menschen, der eine Veränderung auch wünscht?



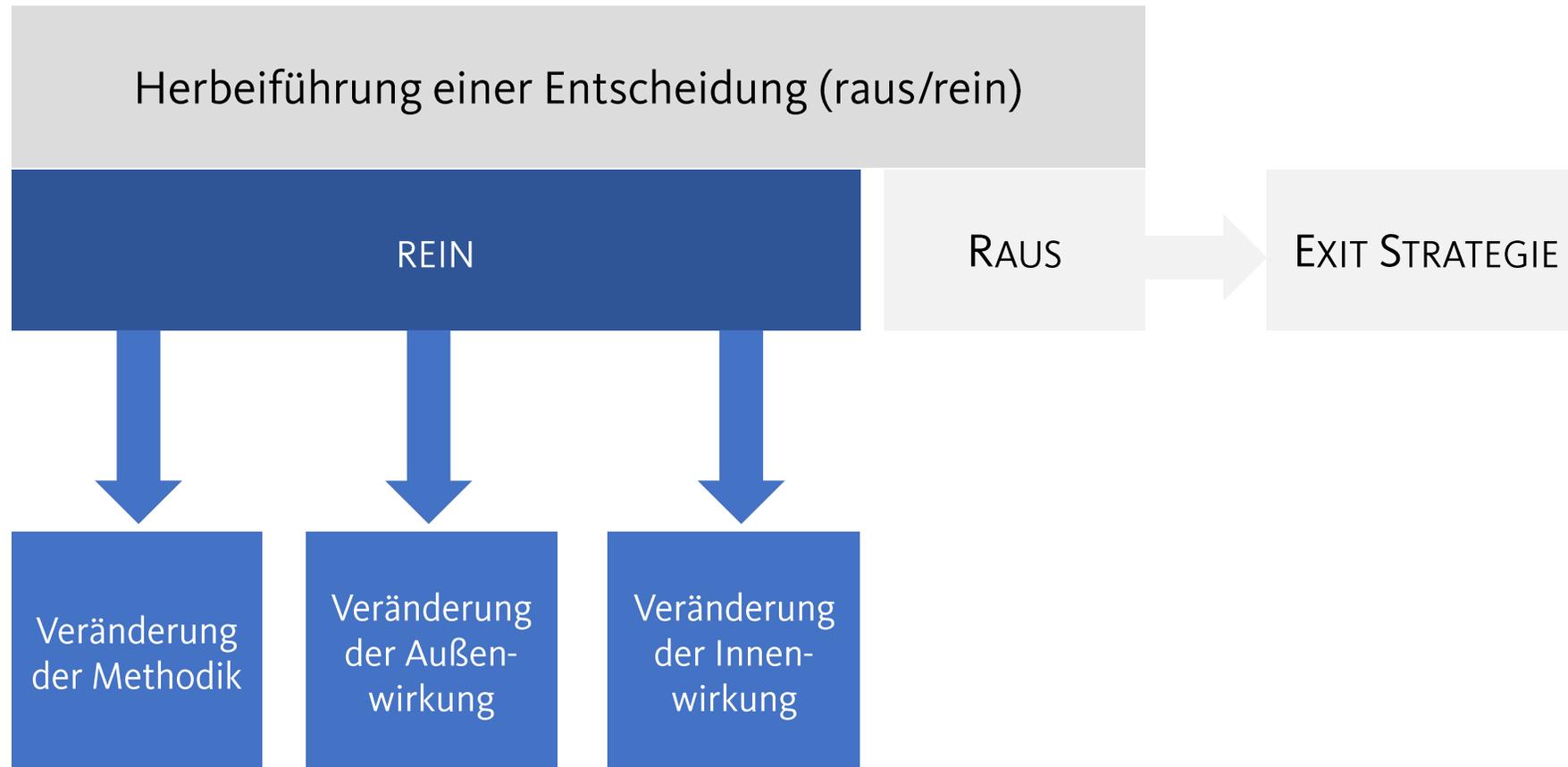
Vor der Antwort dieser Frage steht eine Entscheidung bei jedem Coachee an, in einer solchen Situation:

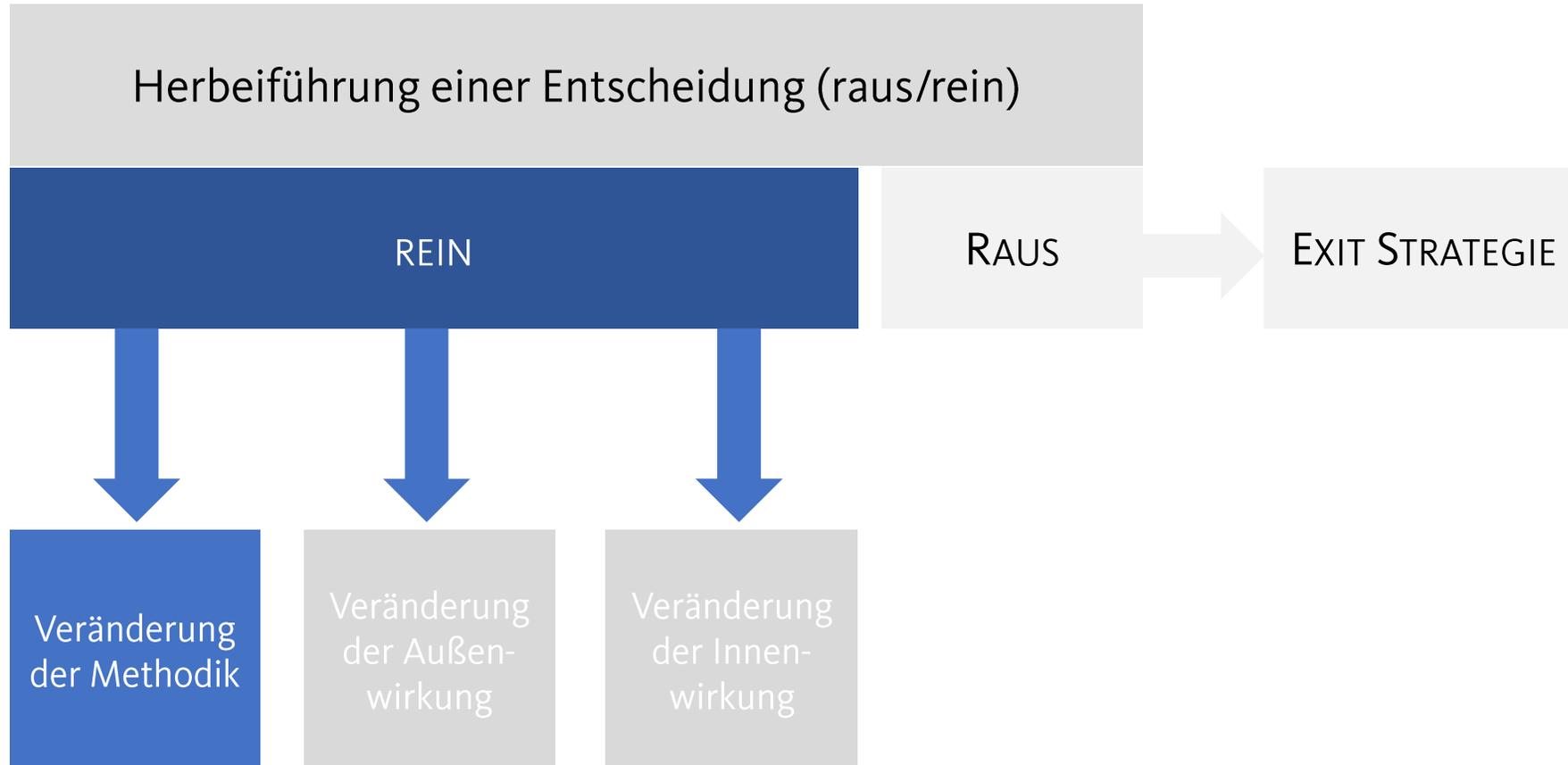
Herbeiführung einer Entscheidung (raus/rein)

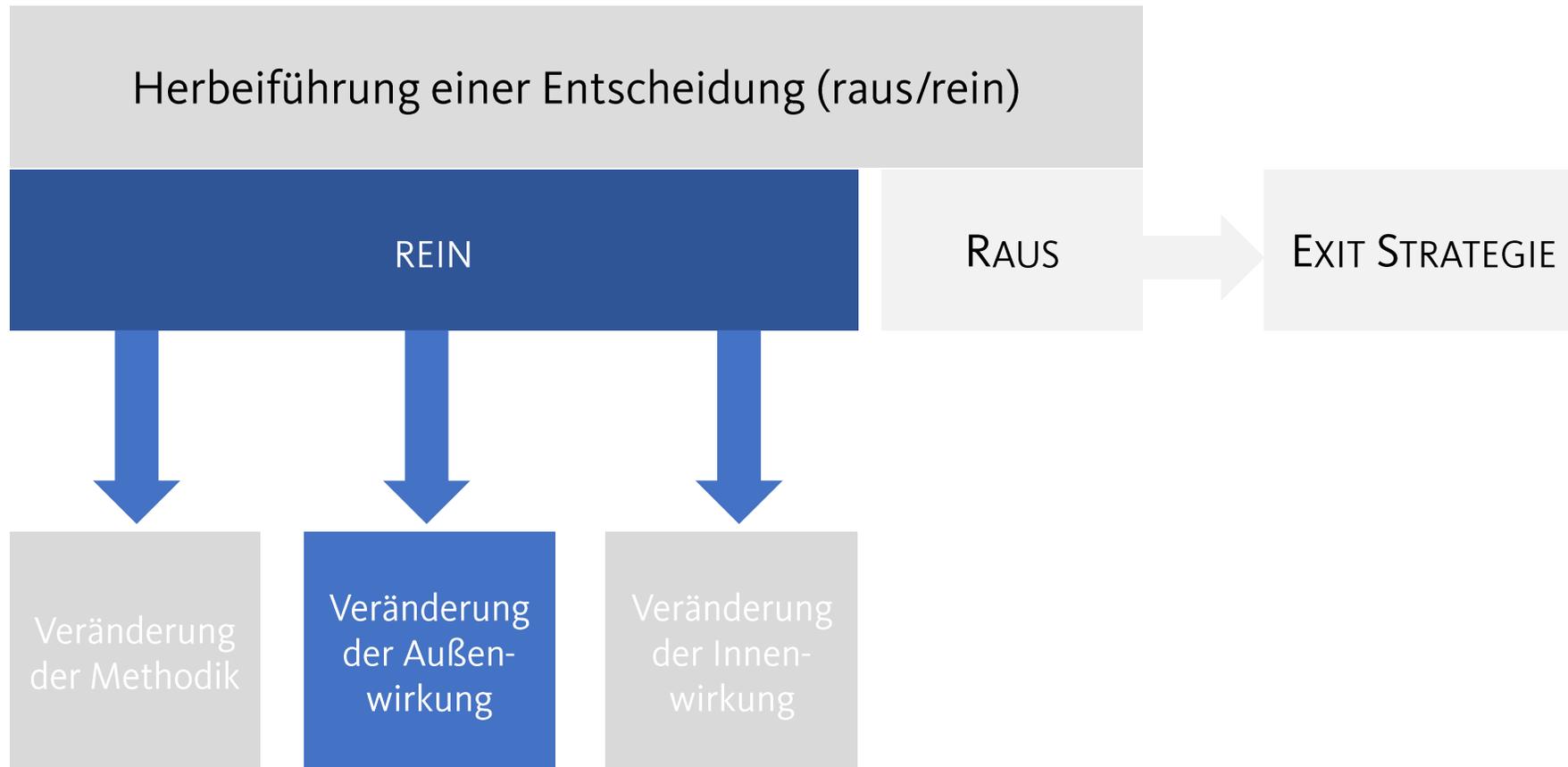
REIN

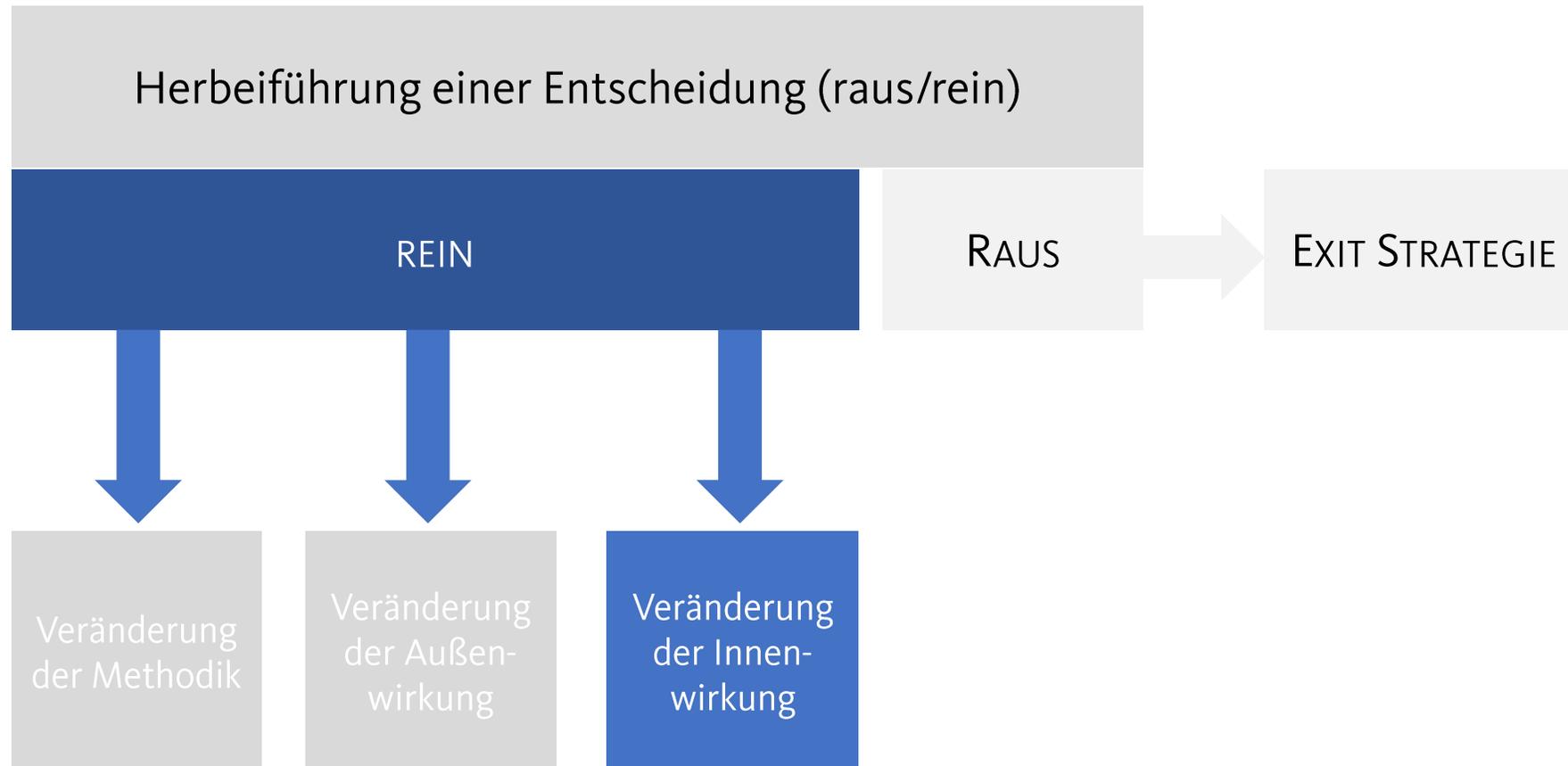
RAUS





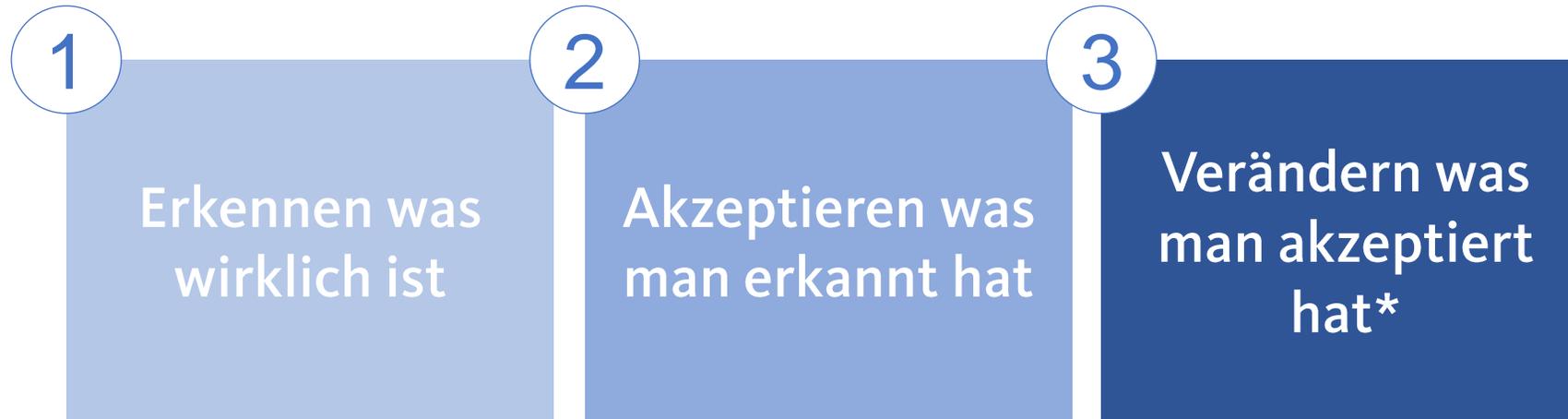








## 3 Schritte eines jeden Coachings:



\* wenn man denn möchte und kann

# Veränderungsmöglichkeiten





Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit.