



Schwierige Mitarbeiter und Low-Performer

Wie Sie einen Lösungsansatz finden mit dem

KLARA-PRINZIP[©]

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



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



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!

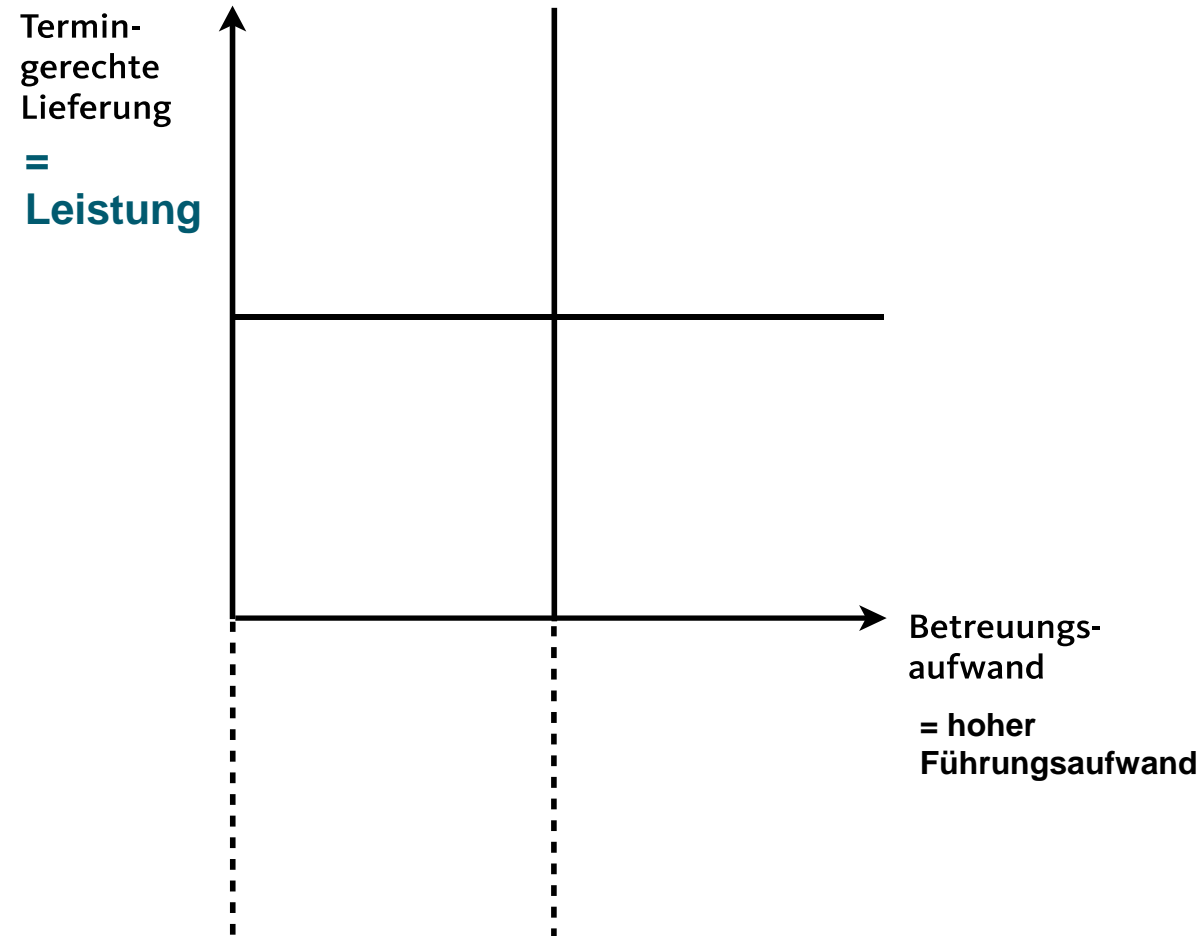


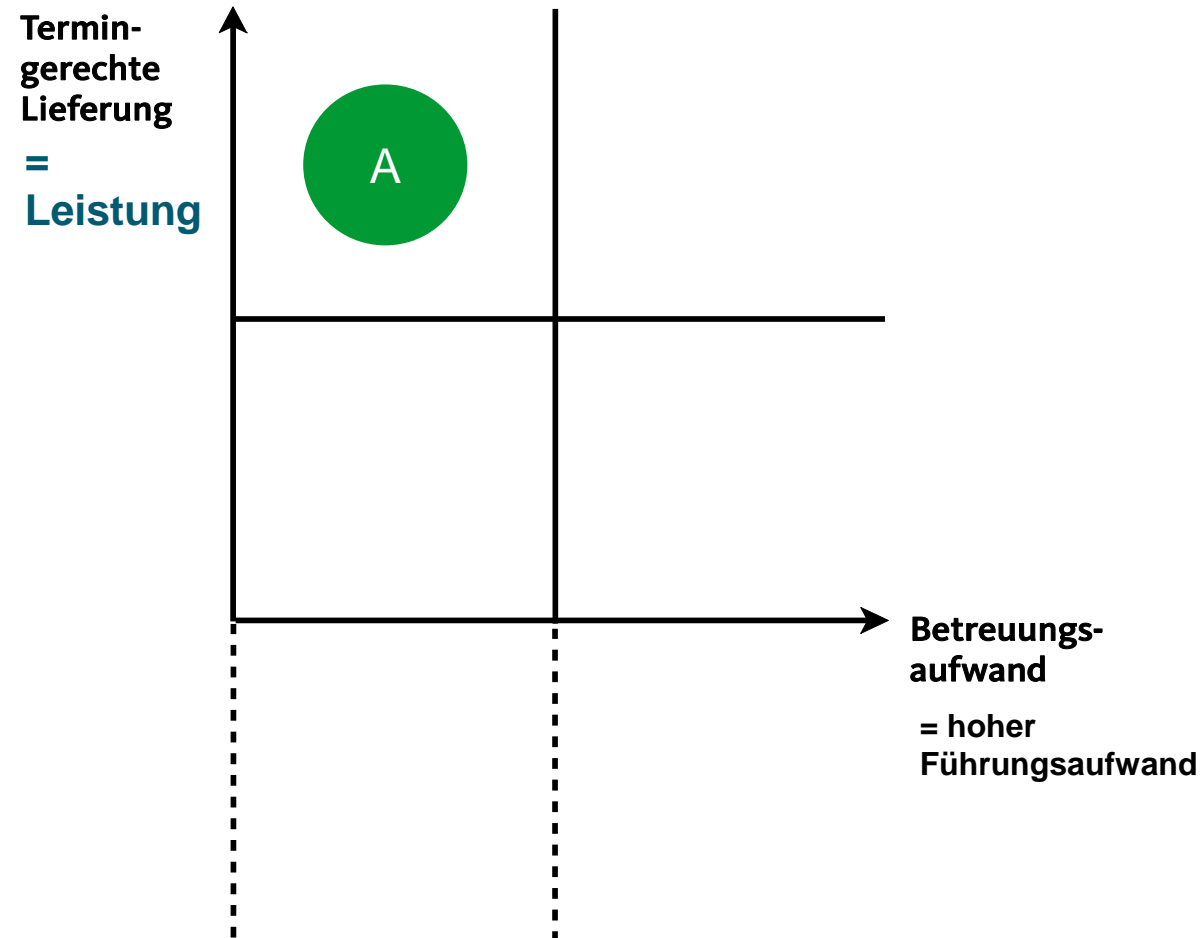
Doch was sind für SIE schwierige Mitarbeiter,
was sind für Sie Lowperformer?



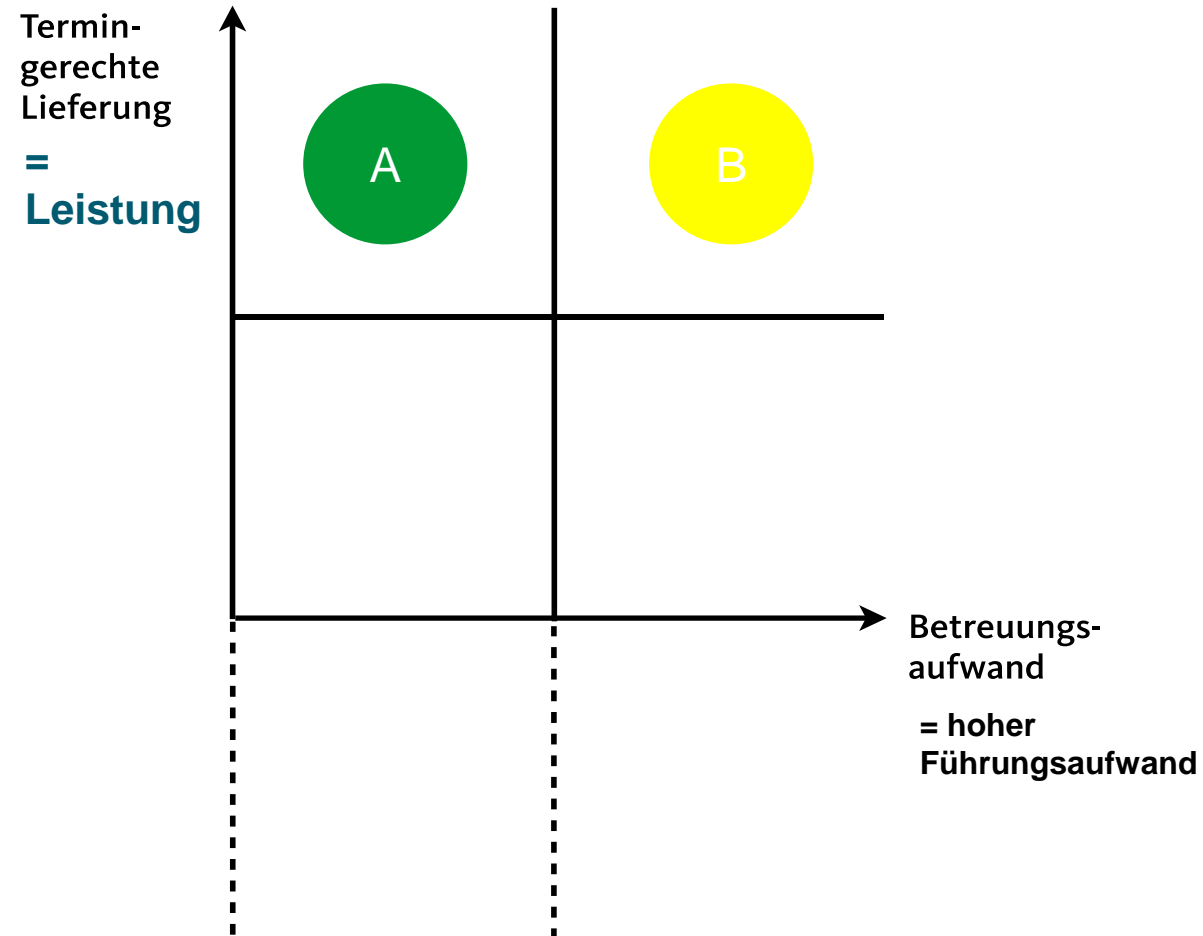
Für die Antwort, müssen wir erst fragen:

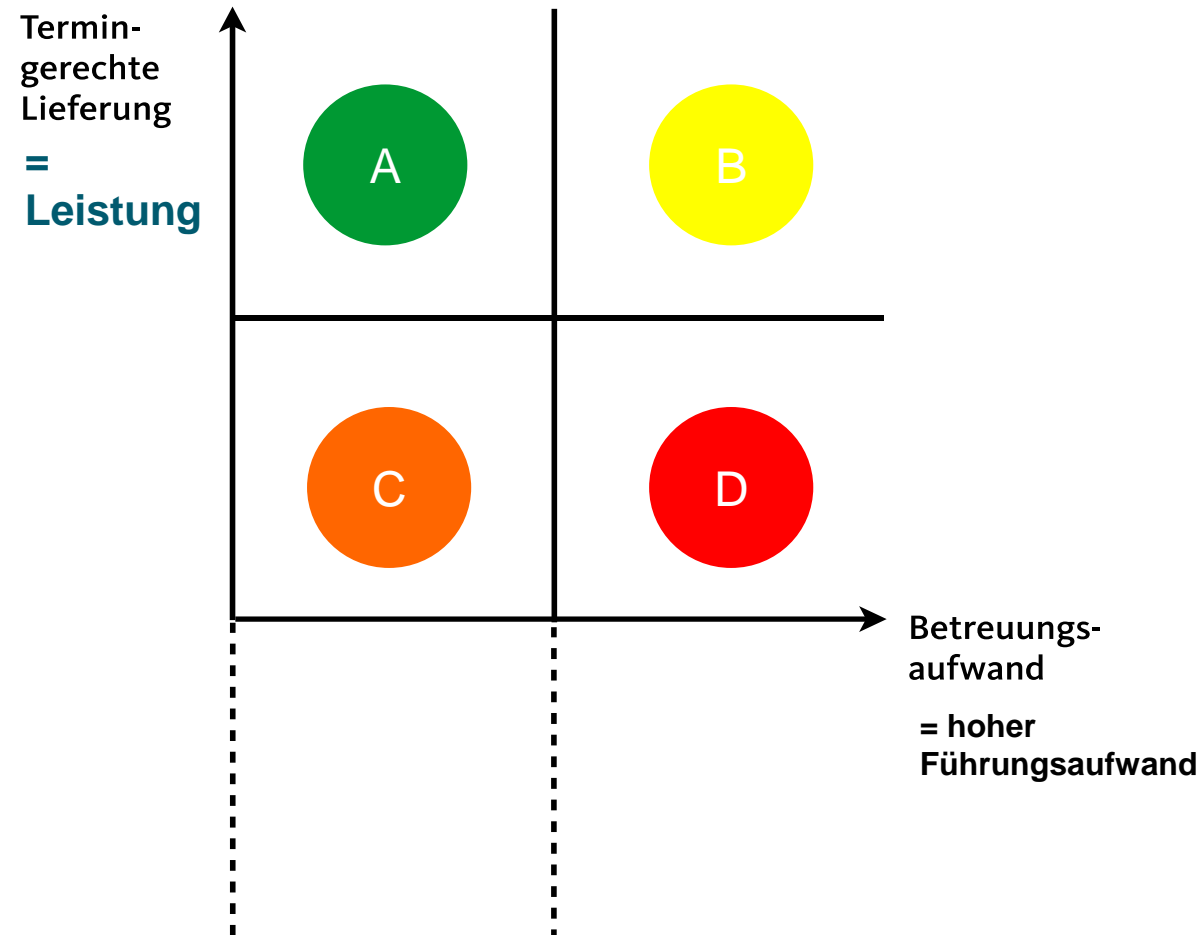
Was wollen wir eigentlich von unseren Mitarbeitenden?

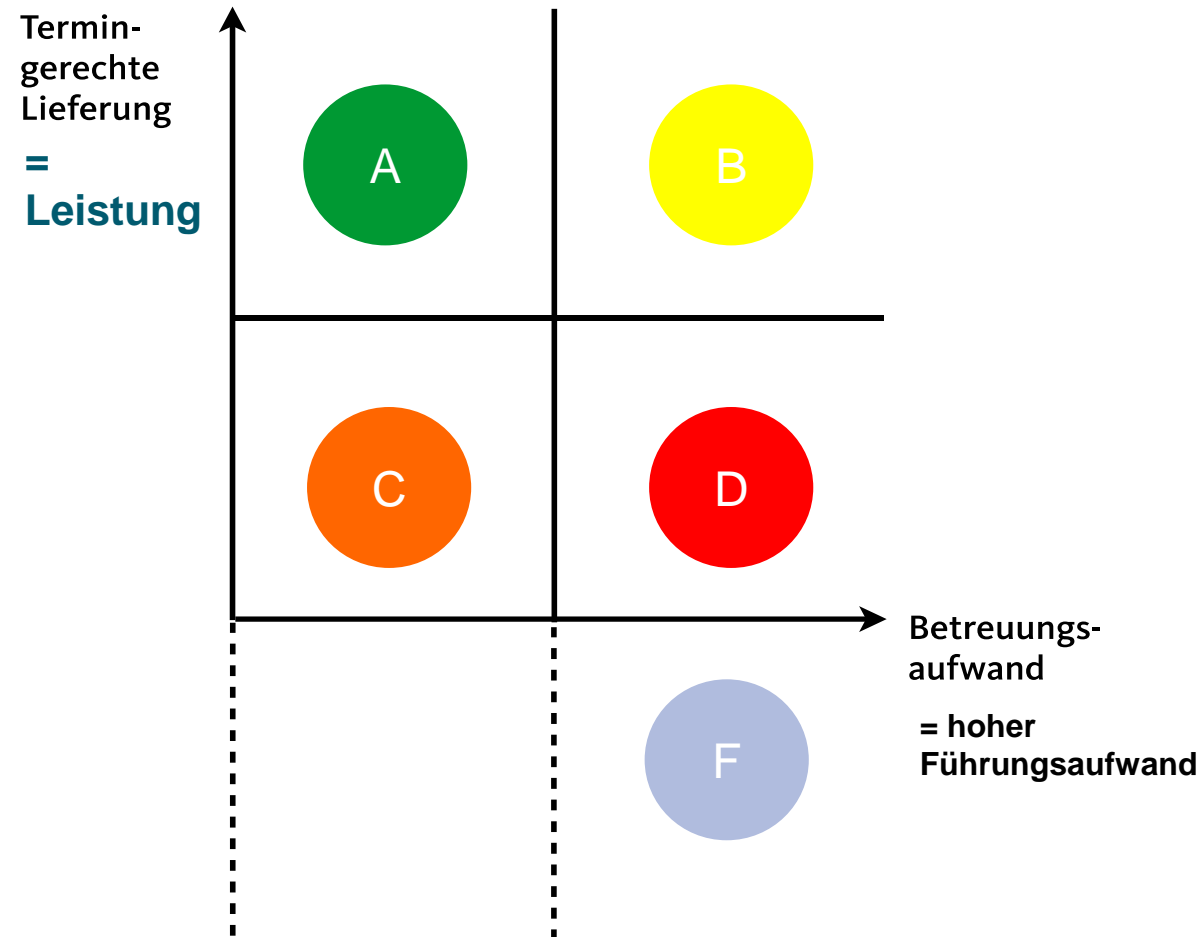
















Karo-Bluse

1 für

12.-

2 für

15.-

Sie sparen

3.-

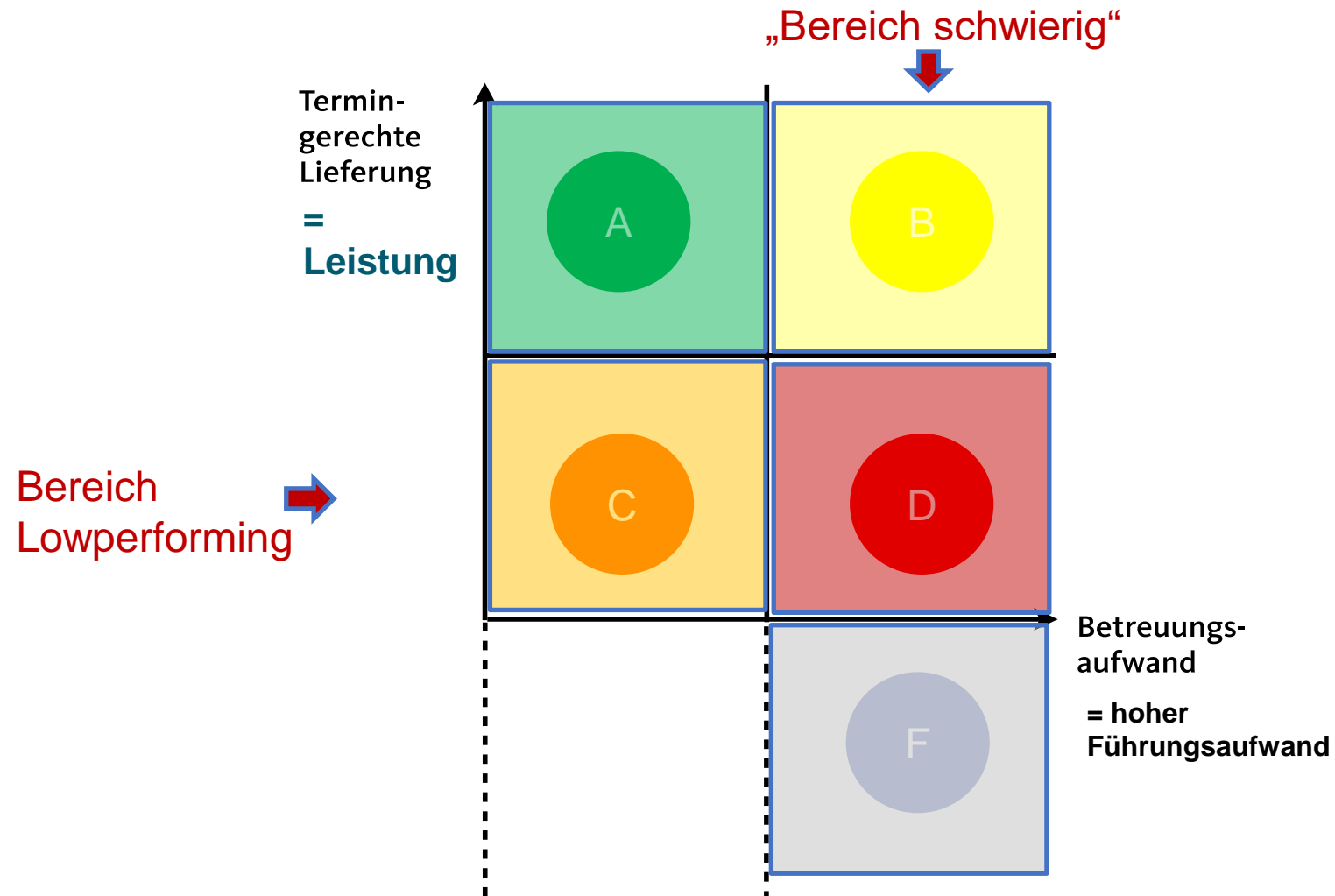








Begriffsdefinition:





2. Fazit

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



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





Nochmal:
Was wollen wir eigentlich von unseren Mitarbeitern?



Termingerechte Lieferungen, dass was beauftragt wurde

=> LEISTUNG

1

2

3



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

1

2

3



Nähere Betrachtung der Leistungsfaktoren



Ursachenbetrachtung





Führungs-
Potential

=

Kommunikations-
Kompetenz¹

x

Entscheidungs-
Kompetenz²

¹) empfängergerechtes Senden sowie sendegerechtes Empfangen

²) Divergentes und konvergentes Denkvermögen

Mitarbeiter-Leistung=



1

2

3



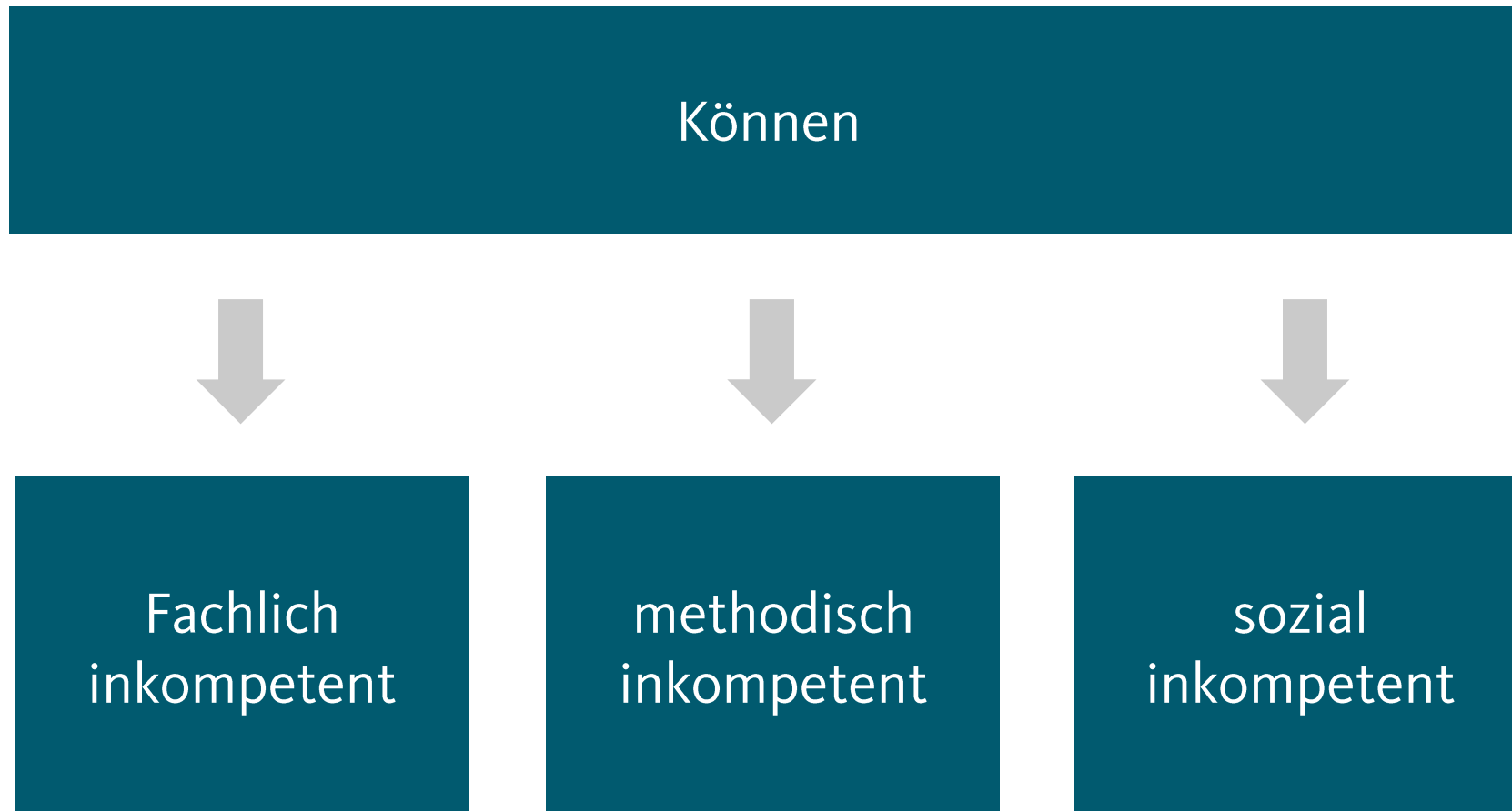
1

2

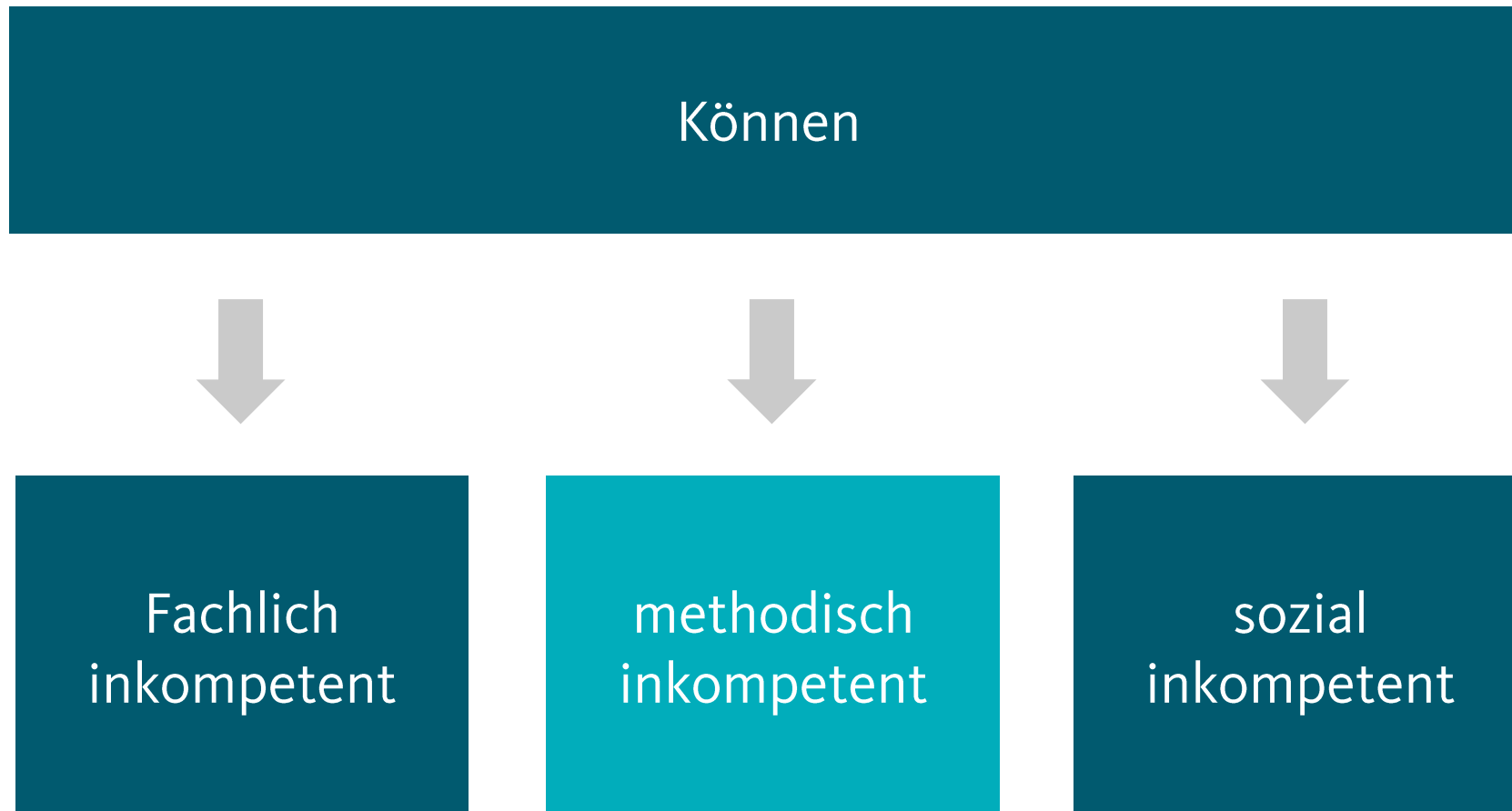
3



Grafik unterliegt dem Copyright



Grafik unterliegt dem Copyright



Mitarbeiter-Leistung=



1

2

3



Zum Beispiel:

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

1

2

3



Zum Beispiel:

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

1

2

3



Zum Beispiel:

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



Zum Beispiel:

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



Wer verantwortet was?



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.



5. Fazit

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



Ursachenbetrachtung für „schwierige Mitarbeiter“



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?

1

2

3



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:





Weitere Ursachen für das gegenseitige Empfinden von „SCHWIERIG“

1

2

3

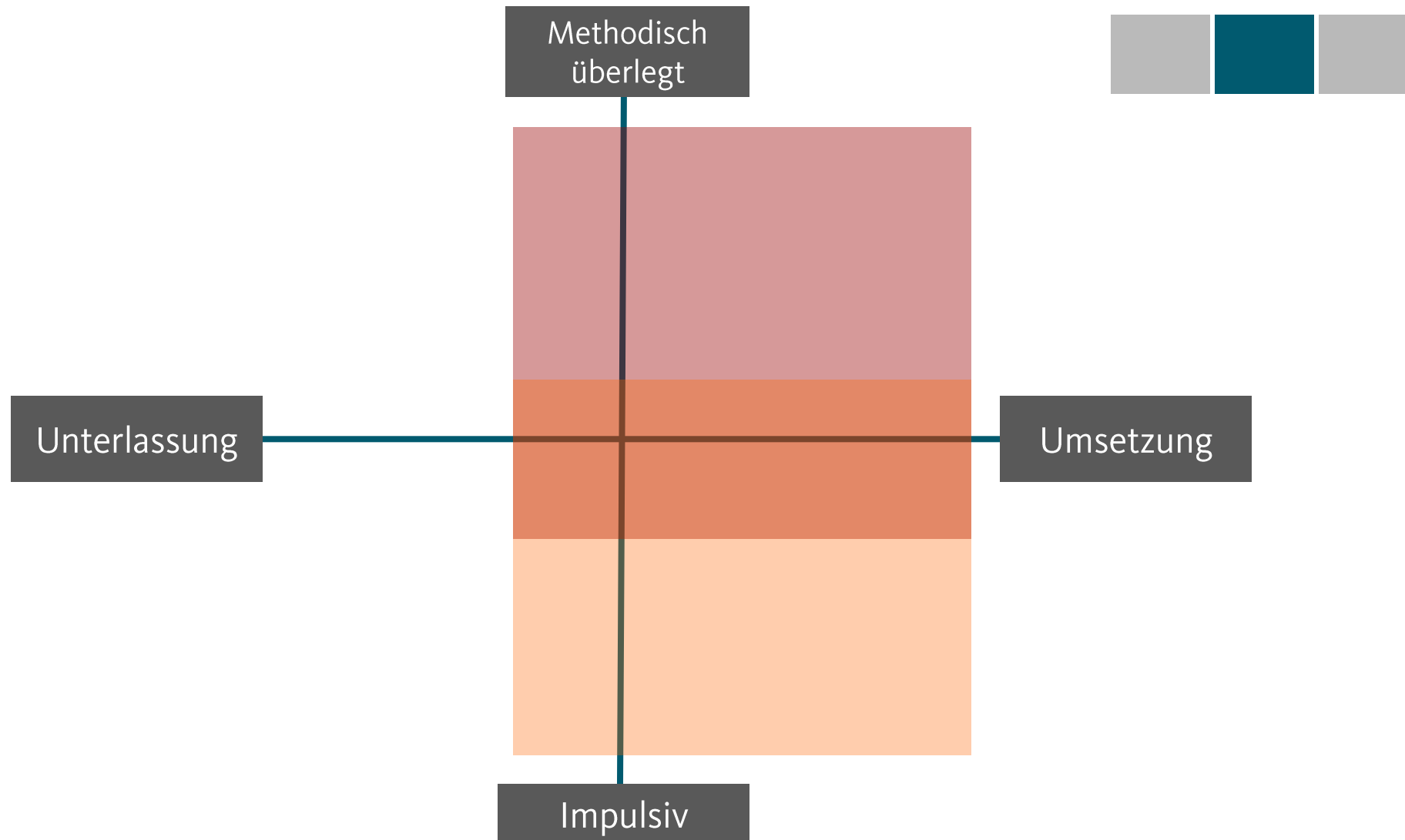


Beispielhafte Kombinationen von zwei Eigenschaften

1

2

3



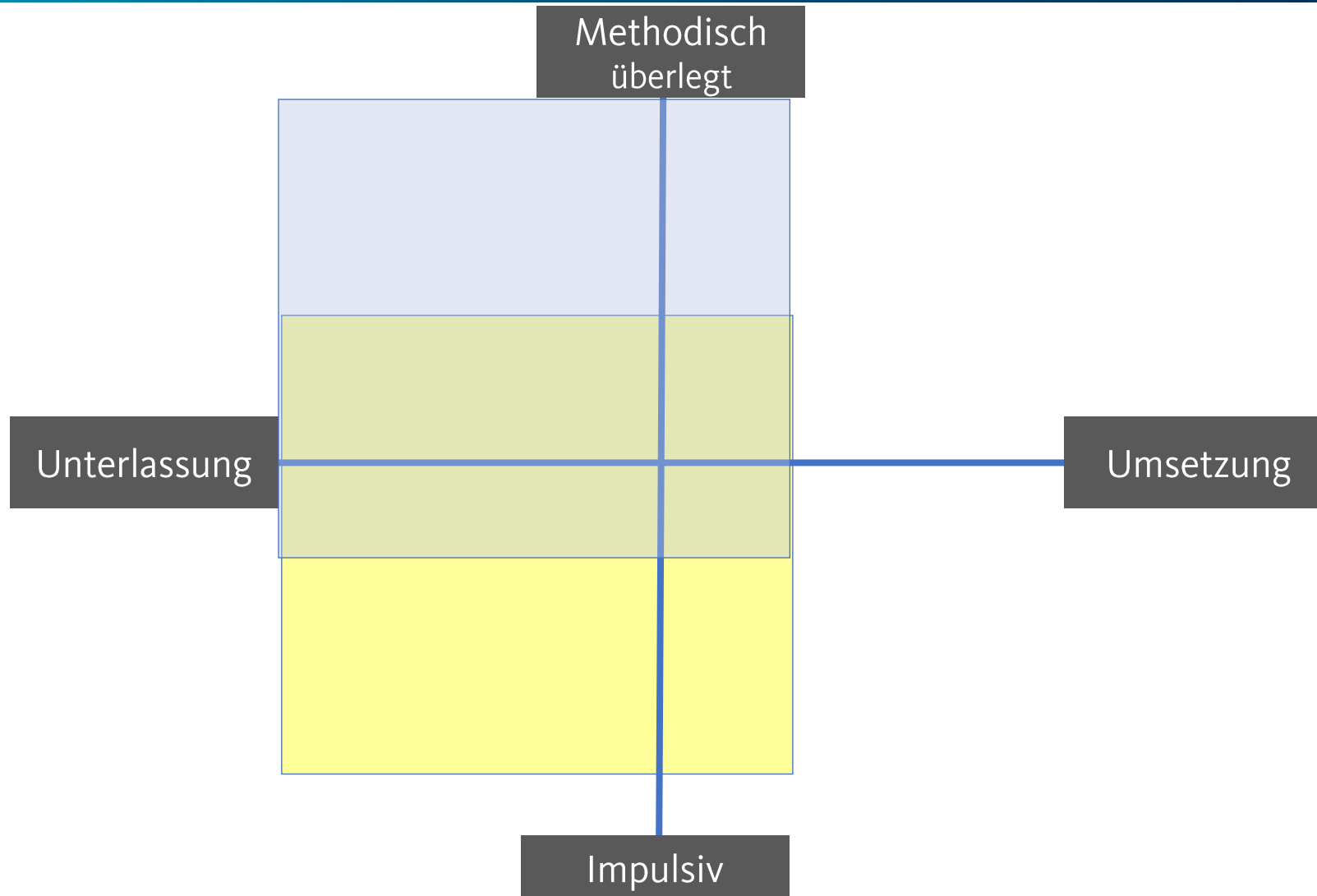
1

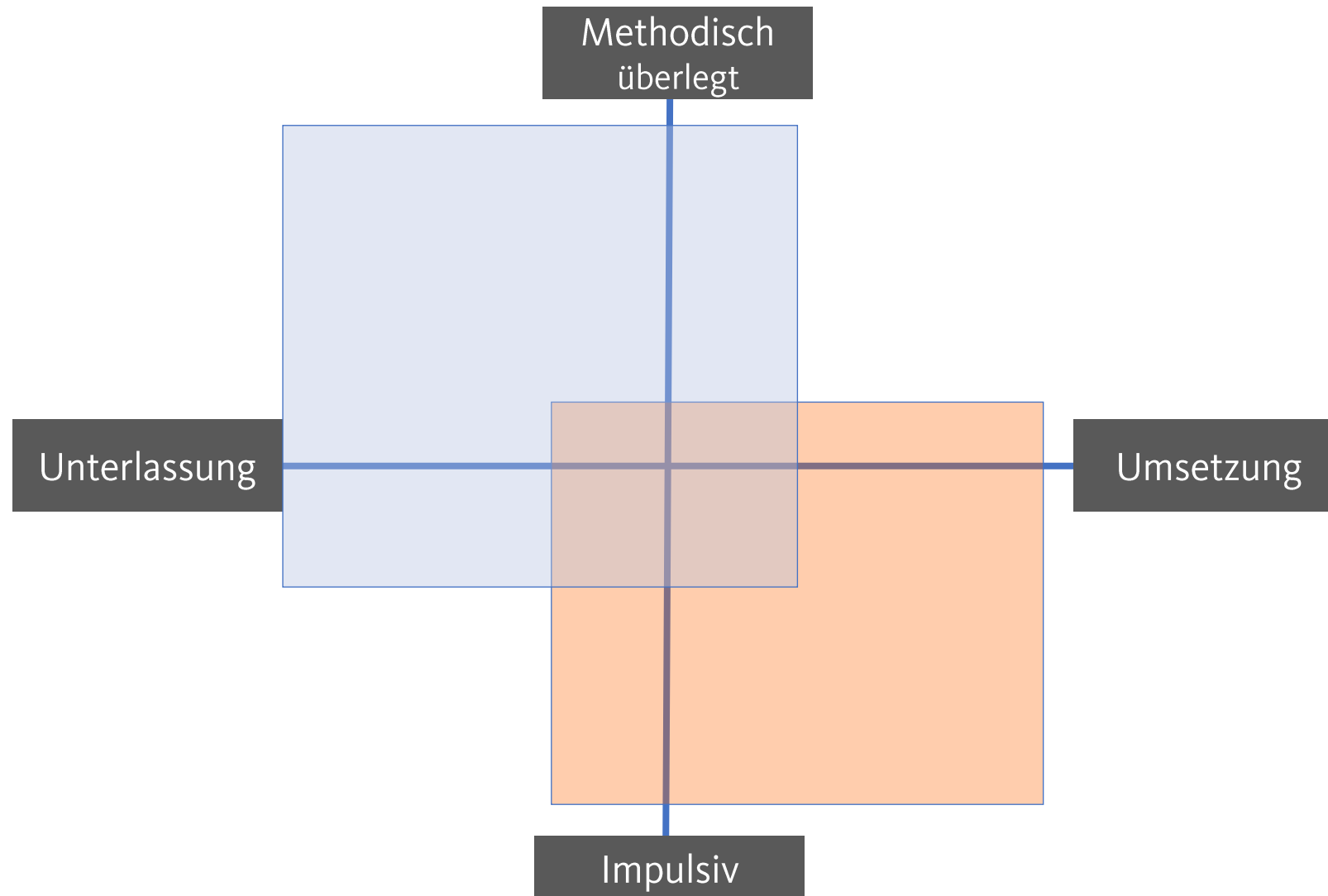
2

3



60







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



Was erhöht den Führungsaufwand zusätzlich?

Mitarbeiter-Leistung=





Zum Beispiel:

Keine
Zielklarheit

Keine klare
Regeln

Psychische
Störfaktoren

Keine
rechtzeit.
Infos

Kein „Dürfen“

Physische
Störfaktoren

Sinnlose
Aufgaben

unpassende
Aufgabe

Keine
Konsequenzen

Demotivieren
de Feedbacks

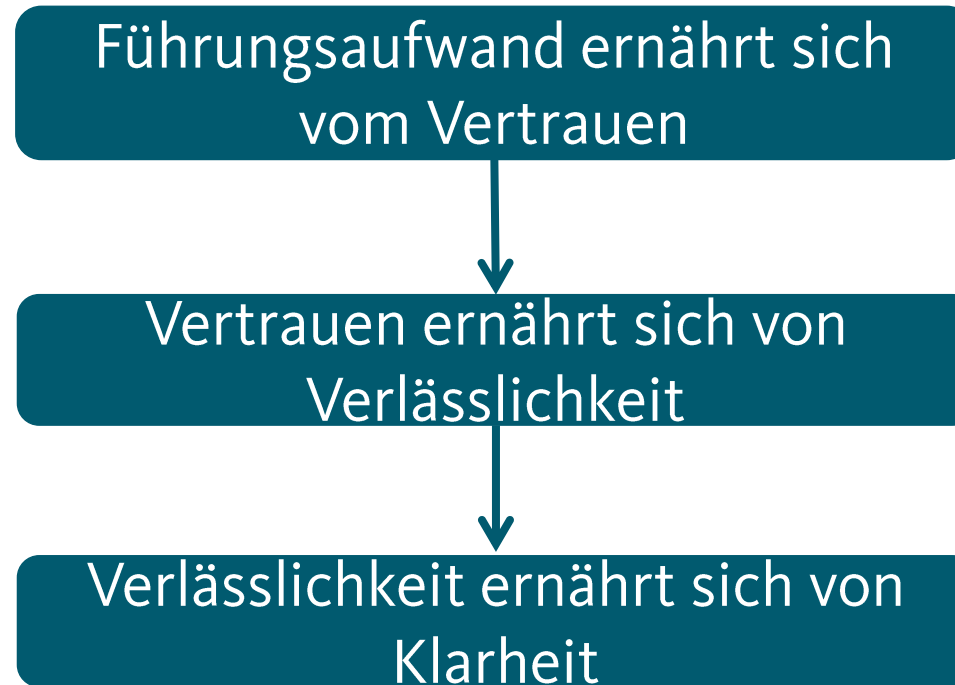
Schlechtes
Teamklima

Mangelndes
Vertrauen

Störfaktoren



MANGELNDES VERTRAUEN





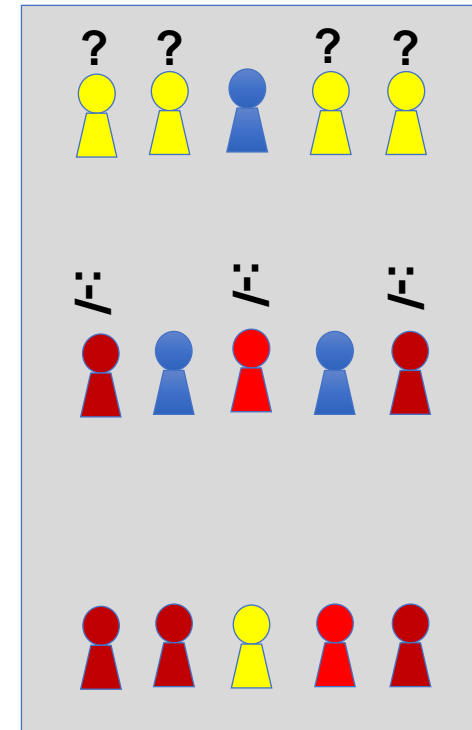
Unklarheit bei Mitarbeitern



Zunehmendes Gefühl der
gegenseitigen Unzuverlässigkeit



Erodierung des gegenseitigen
Vertrauens





6. Fazit:

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



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



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



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)

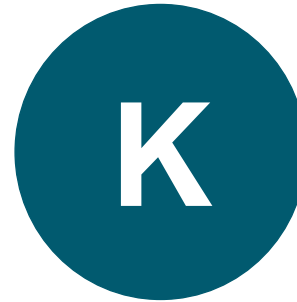
1

2

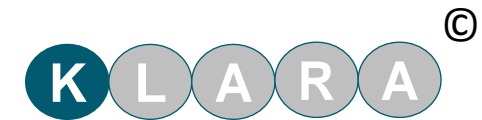
3



K L A R A ©

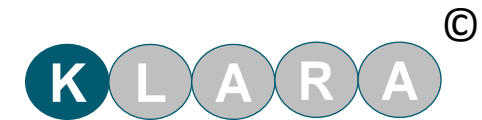


1. Sei klar



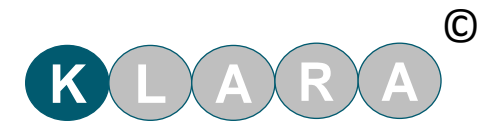
1. Klarheit der Situation

Kritische Reflektion der Situation



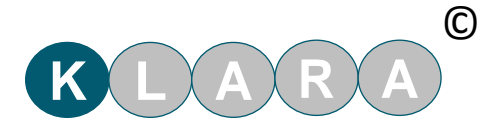
2. Klarheit bei den Ursachen

Ggf. durch externe Experten



Zur Erinnerung...





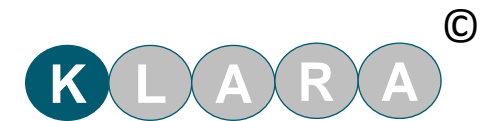
3. Klare Worte an den Mitarbeiter

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

1

2

3

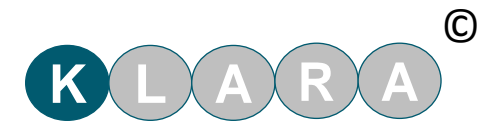


Wie kann man dies mitteilen?

1

2

3

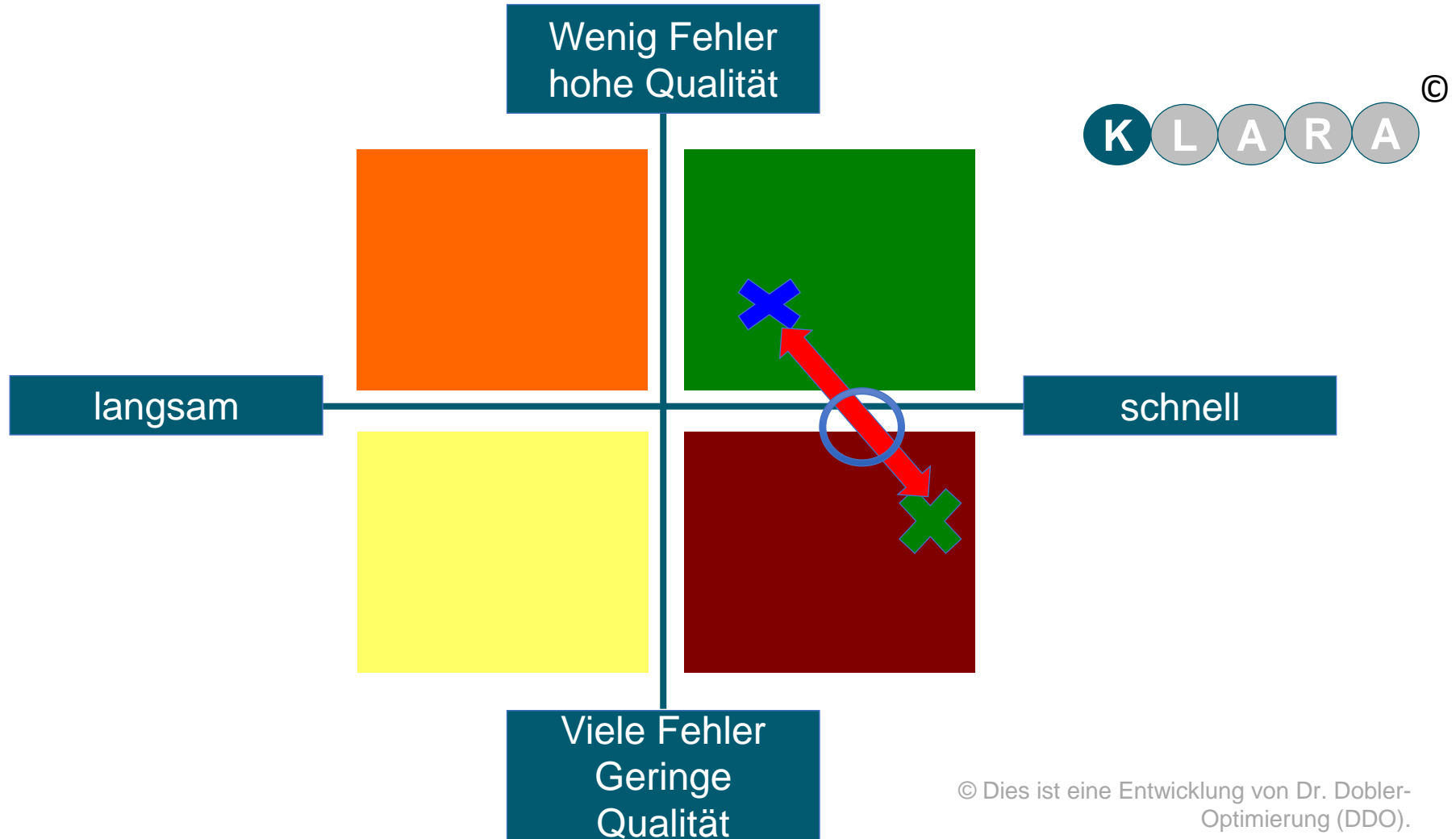


Visualisieren Sie Ihre Botschaft, wenn möglich.

1

2

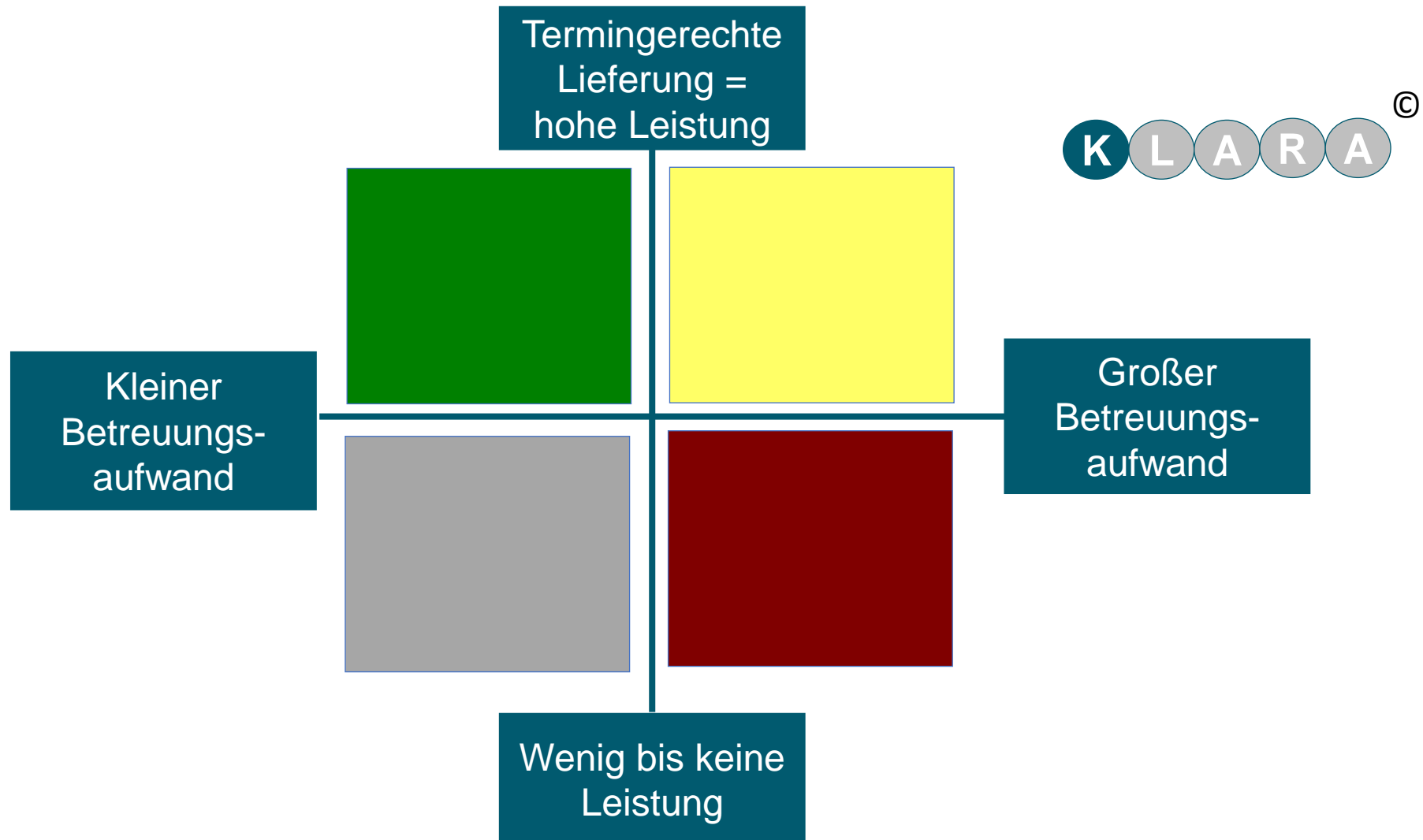
3

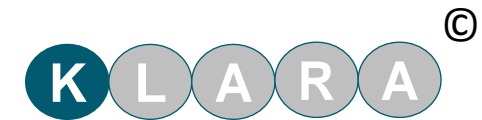


1

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

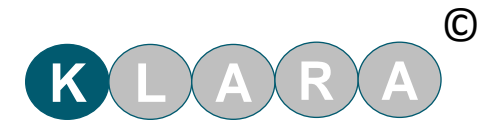
Keine
Konsequenzen

Demotivieren
de Feedbacks

Schlechtes
Teamklima

Mangelndes
Vertrauen

Störfaktoren



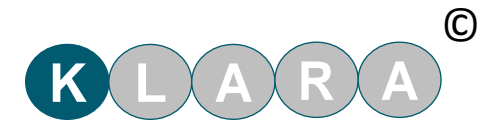
Doch Antwort der Mitarbeiter/Innen dann auch bitte
so respektieren => KEINE Rechtfertigungen und KEINE
Relativierungen

Nur Hinnehmen was gesagt wurde !

1

2

3



Weitere Visualisierungsoptionen

1

2

3

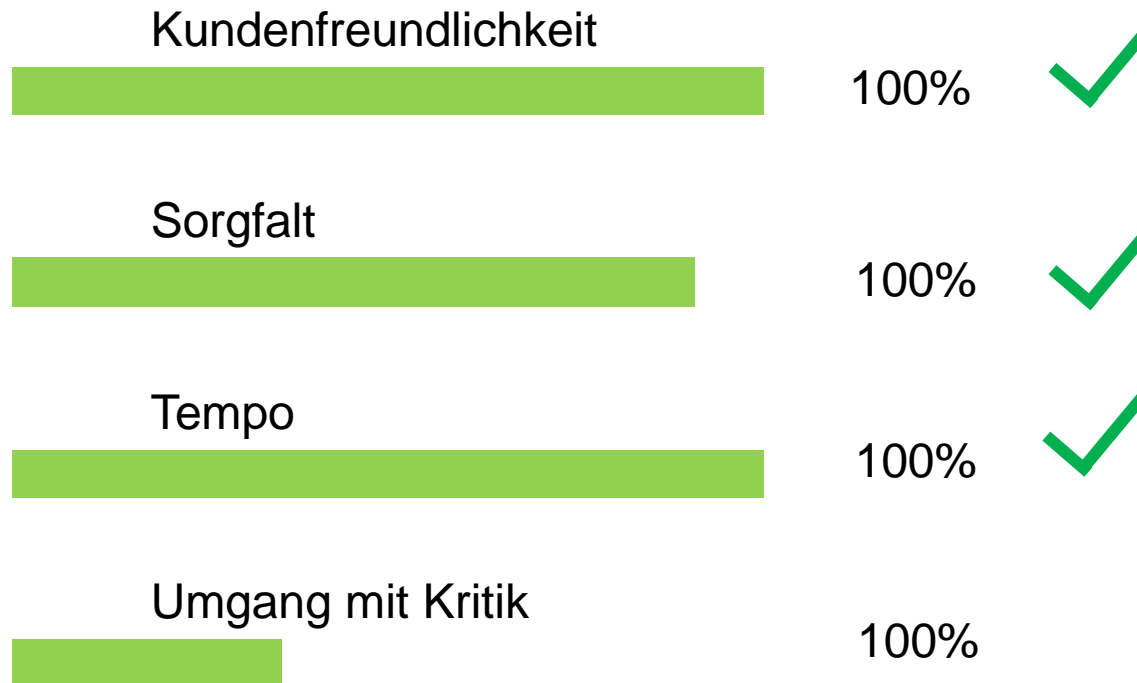


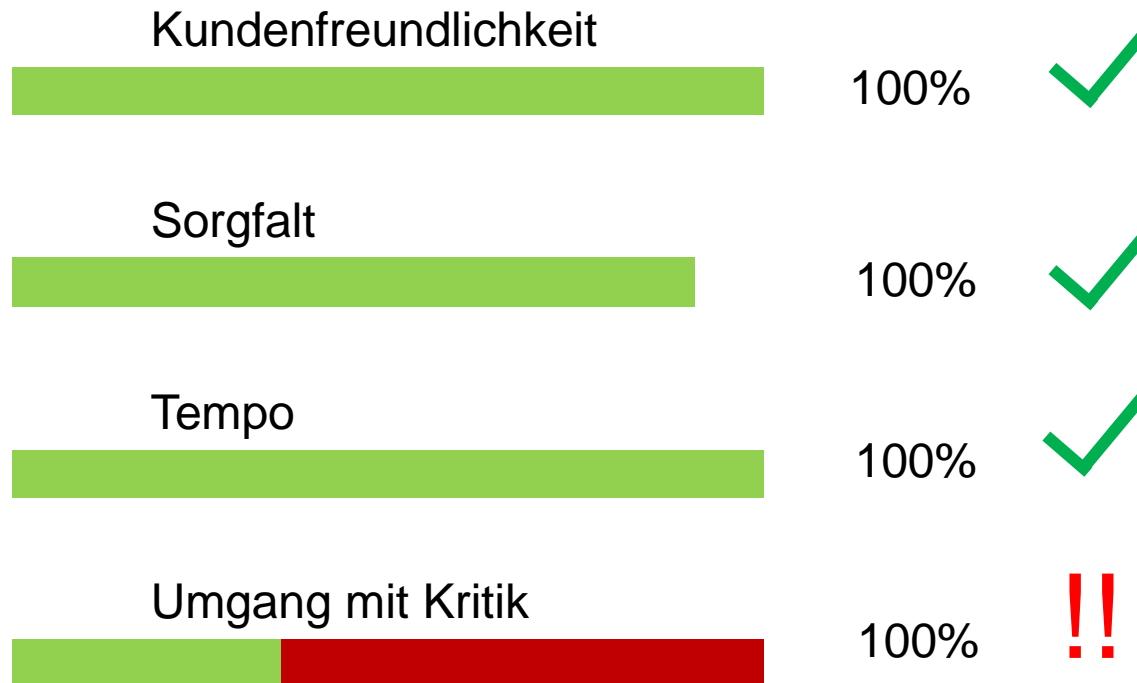
Kundenfreundlichkeit

Sorgfalt

Tempo

Umgang mit Kritik





1

2

3



2. Sei lösungsorientiert



Zentrale Frage bei **L** :



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

Sorgfalt



Umgang mit Kritik





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

K L A R A ©

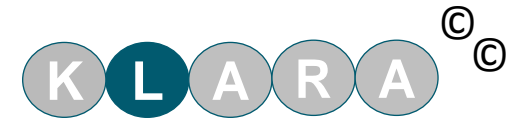


Sichtweise erfassen – Zukunftsfragen stellen

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

1

2

3



3. Sei achtsam



6. Achtsam bei Abweichungen

Sofortiges Kritikgespräch

1

2

3



4. Sei respektvoll



Respektvoller Umgang mit dem Mitarbeiter

Dies ist schwerer als gedacht
bei der Vorgeschichte

1

2

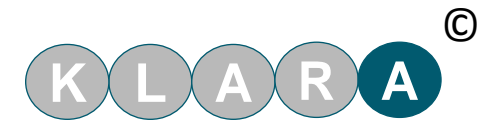
3



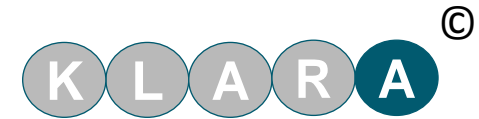
K L A R A[©]



5. Sei anpassungskonsequent



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



Anpassung an den Mitarbeiter

Mitarbeiter-Perspektive
einnehmen



896069

1

2

3



690968





Veränderungsmöglichkeiten



1

2

3



Änderung des Mitarbeiters ?



Lohnt sich das denn überhaupt?



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



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



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



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

1

2

3



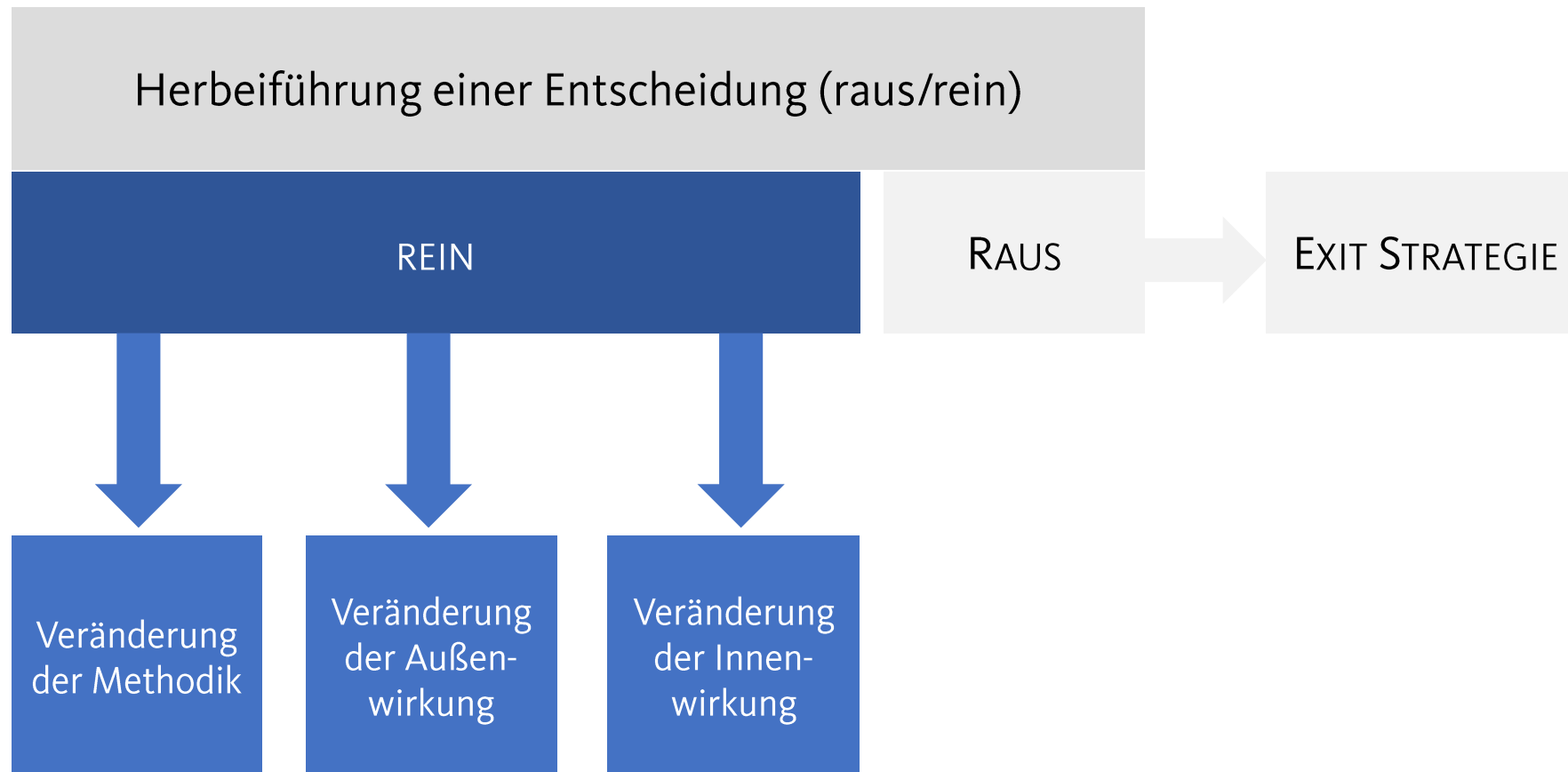
Herbeiführung einer Entscheidung (raus/rein)

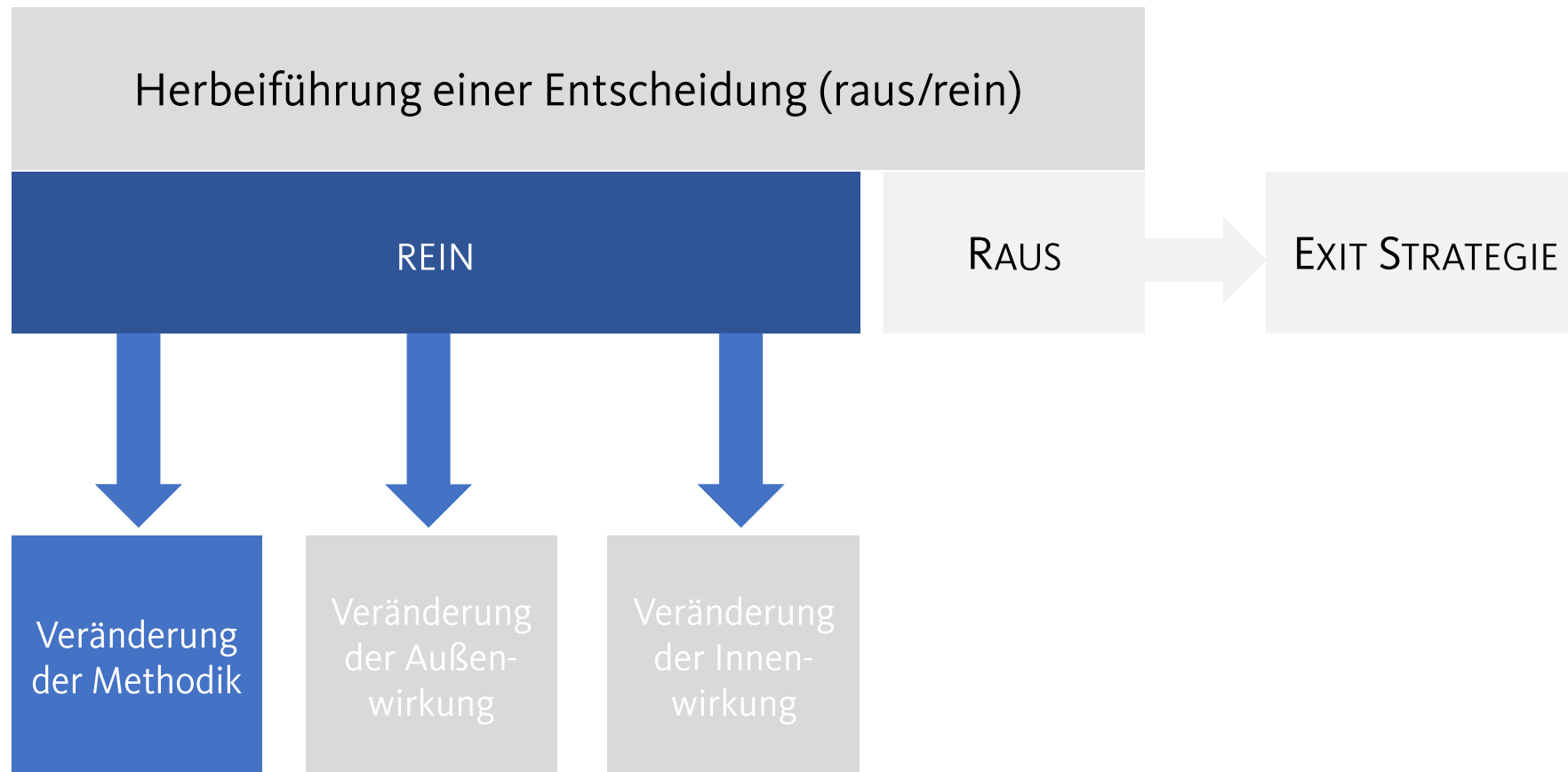
REIN

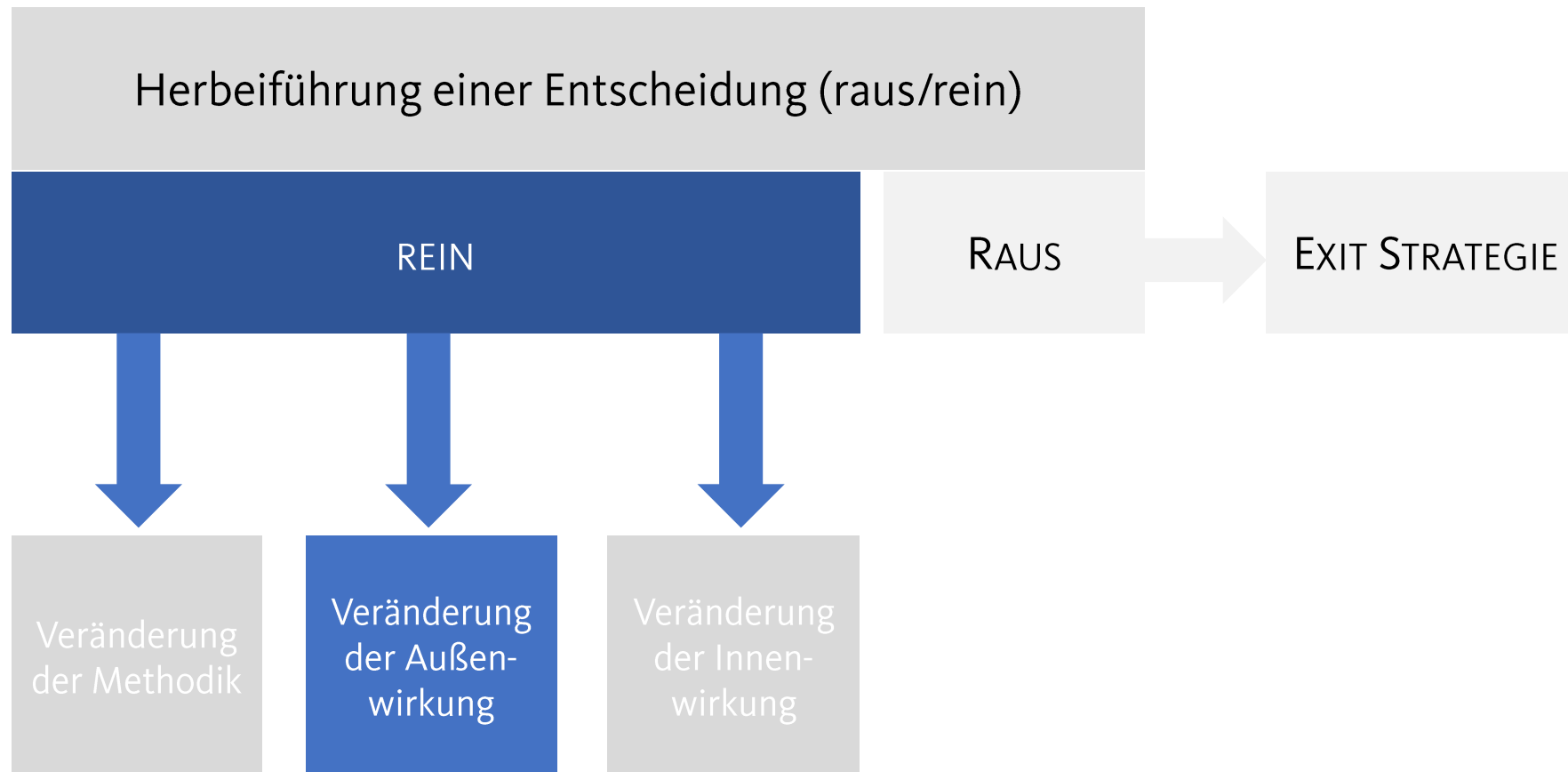
RAUS

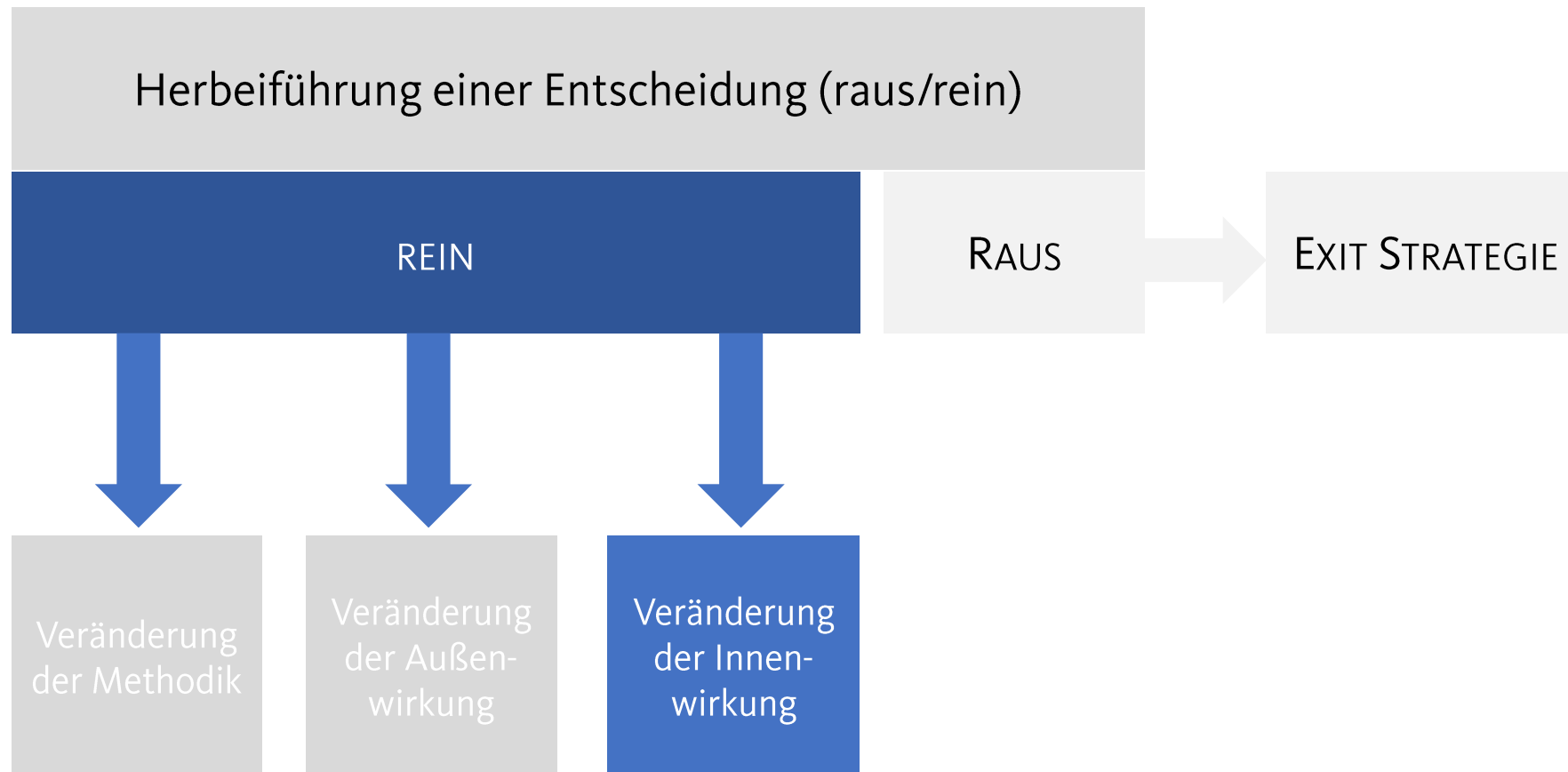


EXIT STRATEGIE

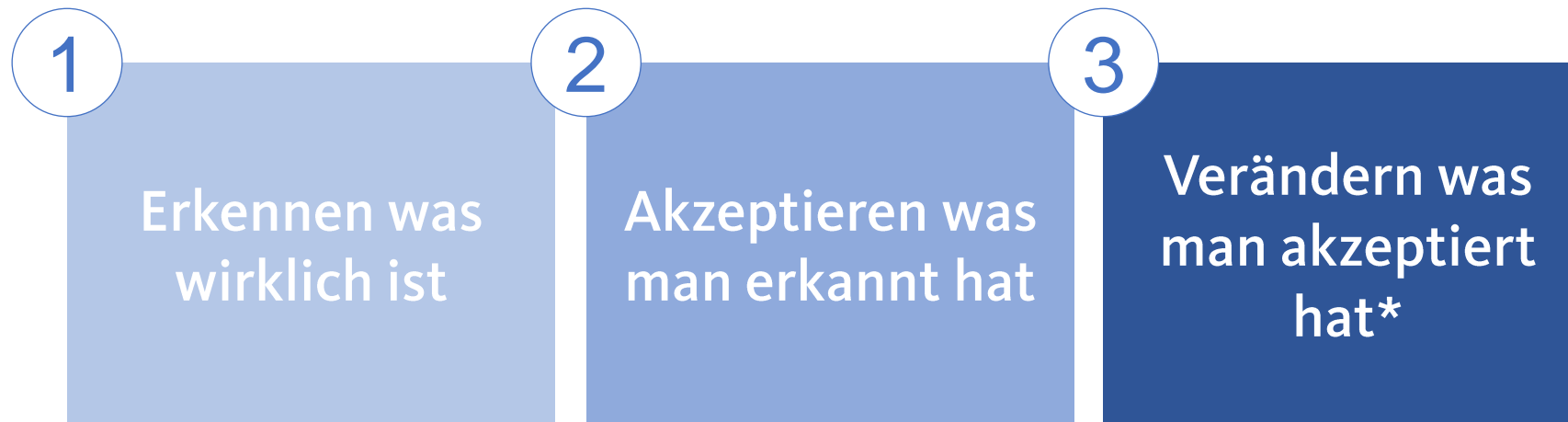








3 Schritte eines jeden Coachings:



* wenn man denn möchte und kann



Veränderungsmöglichkeiten





Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit.