

Führen bei Underperformance

Begriff und Sachverhalt

Begriff und Sachverhalt

Bei Underperformance stellt sich ein Unterschied zwischen dem, was ein Mitarbeiter einbringt an Leistung, Aufgabenerfüllung, Haltung und Engagement und dem, was der Vorgesetzte erwartet und aufgrund übergeordneter Regelungen und Vereinbarungen erwarten darf.

Wie zeigt sich Underperformance

Underperformance manifestiert sich als

Unbefriedigende Leistung oder unbefriedigende Wirkung in Bezug auf den vereinbarten und zumutbaren Standard
Zufriedenstellende Leistung/Wirkung, doch die Leistung/Wirkung soll vorbildlich werden
Neue und im Rahmen der Funktionsbeschreibung und im Kontext der Organisation zumutbare Aufgaben werden nicht wahrgenommen
Unbefriedigende Haltung
etc.

Der Vorgesetzte will eine Veränderung während der Mitarbeitende sich den Erwartungen nicht bewusst ist, Widerstand oder kein Kommitment fürs Anpacken zeigt.

Dynamik in Situationen von Underperformance

Dynamik in Situationen von Underperformance

Vorgesetzte scheuen in der Regel lange davor zurück Underperformance anzusprechen. Sie finden Erklärungen und Rechtfertigungen für die Underperformance („das ist nicht zumutbar“, „ein langjähriger Mitarbeiter“, „eine grosse Umstellung“, „er erledigt ja seine Aufgabe zur Zufriedenheit“ ...)

Sie befürchten

- Uneinsichtigkeit
- Rechtfertigungen und Gegenangriffe („ja aber“, „die anderen“, „so steht es in meinem Aufgabenbeschrieb“, „dafür bin ich nicht angestellt“)
- Heftige emotionale Reaktionen
- Motivationsverluste
- Verschlechterung der Beziehung

Erst wenn gar nichts mehr geht, packen sie an und greifen zu „extremen“ und häufig wenig konstruktiven Massnahmen und finden ihre Befürchtungen bestätigt.

Prophylaxe

Prophylaxe

Klare, beobachtbare und nachvollziehbare Leistungs- und Verhaltensstandards festlegen, vorgeben und/oder vereinbaren
Situativ passend führen: sachorientiert oder beziehungsorientiert
Zeitnah und frühzeitig situations- und sachspezifisch korrigierend Feedback geben
Wertschätzung entgegenbringen
Inspirierend wirken
Leistungsanreize schaffen
Auslegeordnung und Vorbereitung für eine gezielte Führungsintervention

Übersicht zur Vorbereitung einer Intervention

Vorbereitung ist die halbe Intervention



Der Sachverhalt, das Anliegen

- : Sachverhalte, Arbeitsthemen
- : Streitpunkte, Punkte unterschiedlicher Ansichten
- : Sach- und Verhaltensebene (Inhalte, Vorgehensweisen, Wissen und Können, Verhalten)

Ich, der Vorgesetzte und die Underperformance

- : Wie geht es mir damit? Meine Gefühle (Wut, Ärger, Unmut)
- : Welche inneren Stimmen regen sich bei mir, wenn ich daran denke die Underperformance anzugehen?
- : Was will ich erreichen? Was ist erreichbar?
- : Was sind meine ‚Katastrophenphantasien‘ (was könnte im schlimmsten Fall passieren, wenn ich interveniere?)
- : Wofür muss ich eigentlich Verantwortung übernehmen? Wofür bin ich in dieser Sache schuld?

Die bisherige Wirkung und Auswirkung der Underperformance

- : Welche Auswirkungen hatte die Underperformance bisher
- : Bezüglich der erwarteten und geforderten Leistung
- : Auf andere Personen im Team und in der Organisation
- : Auf Kunden/Klienten
- : Auf mich als Vorgesetzten

Der bisherige Umgang mit der Underperformance, Aktionen und Reaktionen

- : Gespräche, die geführt wurden
- : Vereinbarungen, die getroffen wurden
- : Eskalation und Eskalationsstufen, die erreicht wurden
- : Wendepunkte
- : Stabilität und Explosionen

Systemischer Kontext; systemische Auswirkungen der Underperformance

- : Wie wurde die Beziehung zwischen mir und dem Mitarbeitenden dadurch beeinflusst (Vertrauensverlust, Schwächung der Beziehung, Unterschiedliche Qualität der formellen und der informellen Beziehungen)?
- : Wie wurden die Beziehungen im Team und jene zu anderen Teams/Organisationseinheiten belastet?
- : Welche Rolle spielt der Mitarbeitende in der Organisation in dem er seine Underperformance lebt (Opfer, Held, Märtyrer, Täter, Retter, ...) und welche Rolle spiele ich als Vorgesetzter?
- : Wie wirkt die Underperformance auf die Organisation? (stabilisierend, destabilisierend, zementierend oder auflösend)
- : Welche formellen und informellen Regeln werden durch die Underperformance bedient, welche werden verletzt? Welche formellen und informellen Regeln müssen überprüft, überarbeitet und neu vereinbart werden?
- : Welche symbolische Wirkung und Ausstrahlung hat die Underperformance nach aussen (,da kann man machen was man will ...') und gegenüber Kollegen?

(Weitere Erläuterungen siehe auch weiter unten: Systembestimmende Faktoren)

Tabus und Geheimnisse, die in der Underperformance versteckt liegen Worüber wird geschwiegen – und warum?

- : Tabus der Organisation (,man darf doch nicht ...')
- : Tabus zwischen mir und dem Mitarbeitenden
- : Mythen zu Werten und Normen

In welcher Form hat sich die Underperformance bisher gezeigt

- : Arbeiten wurden nicht wahrgenommen
- : Verhalten war inadäquat
- : ...

Die **Legitimation, die Underperformance anzugehen**

- : Materielles/Formales (Arbeitskontrakt, Funktionsbeschreibung)
- : Leitbilder, Führungsgrundsätze, Werte und Normen der Organisation

Grundeinstellung zur Lösung

- : Wie stelle ich mich ein – ist eine Lösung möglich oder ausser Reichweite? Wird eine Lösung tragfähig sein? ...
- : Wie stellt sich der Mitarbeitende ein? Sieht er die Notwendigkeit einer Lösung ein? Wenn ja, was ist er bereit zu unternehmen? oder liegt es nicht an ihm?

Perspektivenwechsel

- : Wie würde ich den Sachverhalt sehen, wenn ich in den Schuhen des Mitarbeitenden stehen würde?
- : Was ginge mir dann durch den Kopf?
- : Welche Anliegen hätte ich?
- : Was würde ich verstehen, was nicht?
- : Was wären Verhaltensweisen, die ich an den Tag legen würde, wenn ich in seinen Schuhen stehen würde?

Die Leistung des Mitarbeiters auf dem Prüfstand

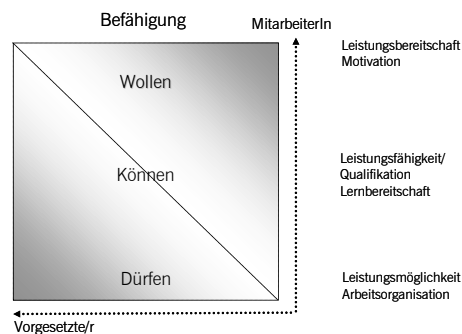
Drei Dimensionen von Leistung addieren sich gemeinsam zur Leistung:

- : Leistungs - Bereitschaft
- : Leistungs - Fähigkeit
- : Leistungs - Möglichkeit

wollen können dürfen

Verteilen wir die Verantwortung für diese Dimensionen auf Mitarbeitende und Vorgesetzte, so wird deutlich:

- : Die Leistungsbereitschaft fällt in die Verantwortung des Mitarbeitenden. Er/Sie bringt sich gleichsam mit.
- : Aufgaben des Vorgesetzten fokussieren auf die Gestaltung von Leistungsmöglichkeiten und in geteilter Verantwortung mit den Mitarbeitenden auf die Entwicklung der Leistungsfähigkeit.

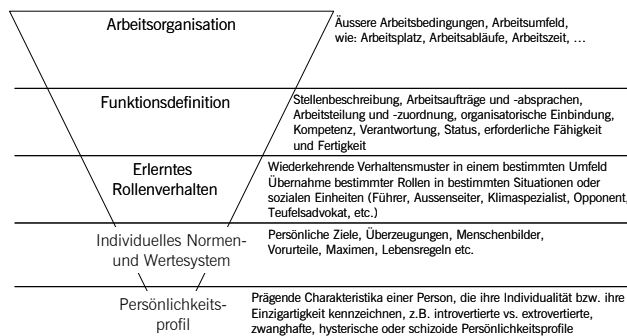


Leistungsmöglichkeiten schaffen heisst Freiraum geben:

Leistungs-
möglichkeiten
schaffen

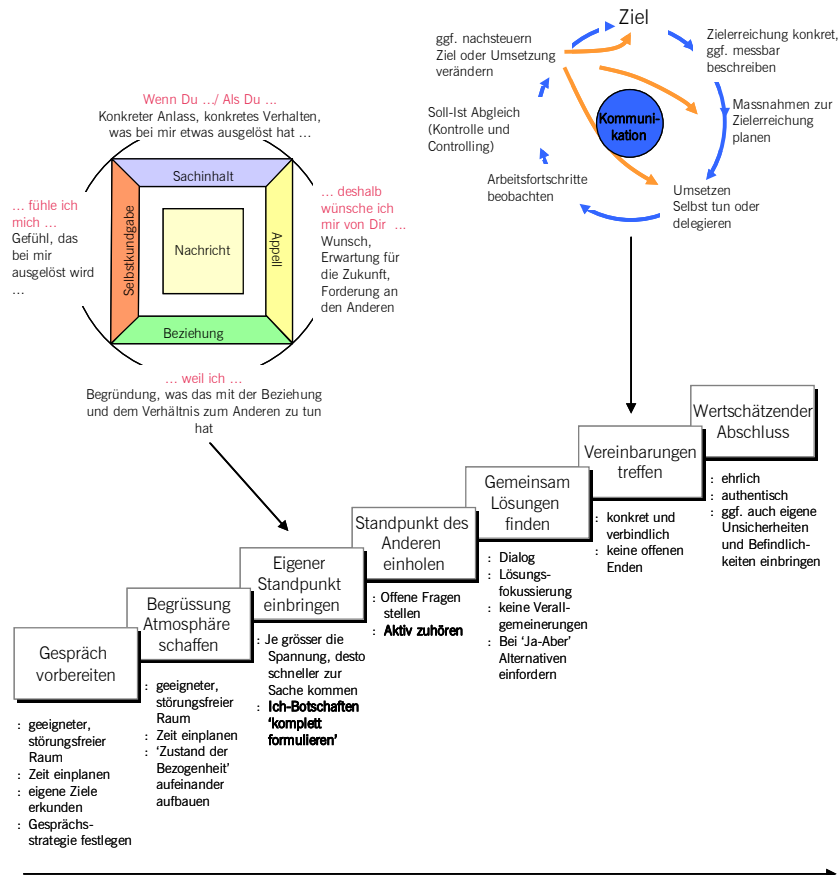
1. Entscheidungsfreiraum schaffen innerhalb des (in der Regel durch die Stellenbeschreibung festgelegten) Aufgabenbereichs.
Viele Arbeitsergebnisse können auf verschiedene, aber gleich günstige Art erreicht werden; Wahlmöglichkeiten können hinsichtlich des Verfahrens, der Mittel, des Einsatzes sowie der zeitlichen Abfolge von Aufgabenbestandteilen eingeräumt werden;
2. Weglassen nicht zwingend oder notwendiger Richtlinien, Policies, Vorschriften
3. Zeitanteil einräumen für selbständige und schöpferische Tätigkeit
4. Aufgaben und Projekte übergeben oder überlassen, die ausserhalb des fixierten Aufgabenbereiches liegen und die dem Mitarbeiter aufgrund von Talent und Neigung besonders interessant erscheinen

Interventionstiefe (siehe weiter unten: Schichtenmodell)



aus: Eva Renate Schmidt, Besetzen mit Kontakt

Vorbereitung und Durchführung eines Gesprächs zur Underperformance (strukturierter Ablauf)

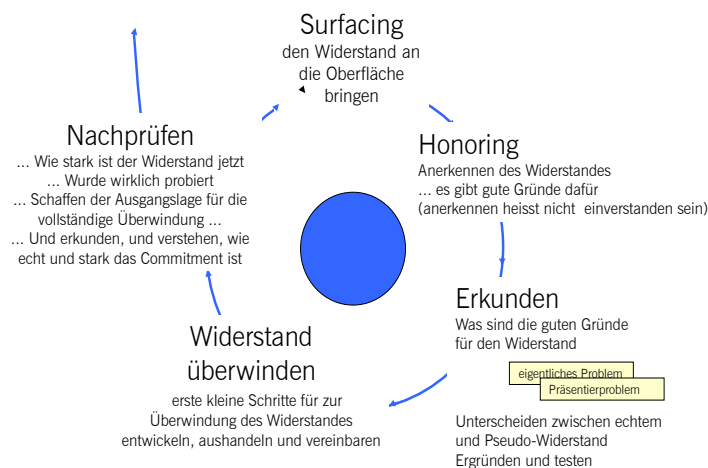


Umgang mit Widerstand

Je nach Art des Widerstands und Bedrohungslage bedarf es bei dessen Überwindung unterschiedlicher Führungsstile (siehe situatives führen).

Die folgenden Vorgehensschritte eignen sich für den Umgang mit jeder Art von Widerstand

Vorgehensschritte im Umgang mit Widerstand



Follow-up vereinbaren und Konsequenzenmanagement vorsehen

Keine
Massnahmen ohne
Follow-up
betreffend Inhalt
und Zeit

1. Halten Sie gemeinsam fest, aufgrund welcher Daten, Fakten und Beobachtungsmerkmale Sie die Überwindung von Underperformance beobachten und beurteilen werden und woran sie festmachen, dass die Verpflichtung nicht erfüllt ist
2. Legen Sie den Zeitpunkt für den Follow-up fest. Die festgelegte Zeitspanne bis zum Follow-up soll dem Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, Veränderungen wirklich zu zeigen und gleichzeitig soll sie kurz genug sein, damit ‚Nachsteuerungen‘ möglich sind.
3. Erkunden Sie aner kennenswerte Gründe und demaskieren Sie ‚Präsentierbegründungen‘ bei Nichterfüllung ...