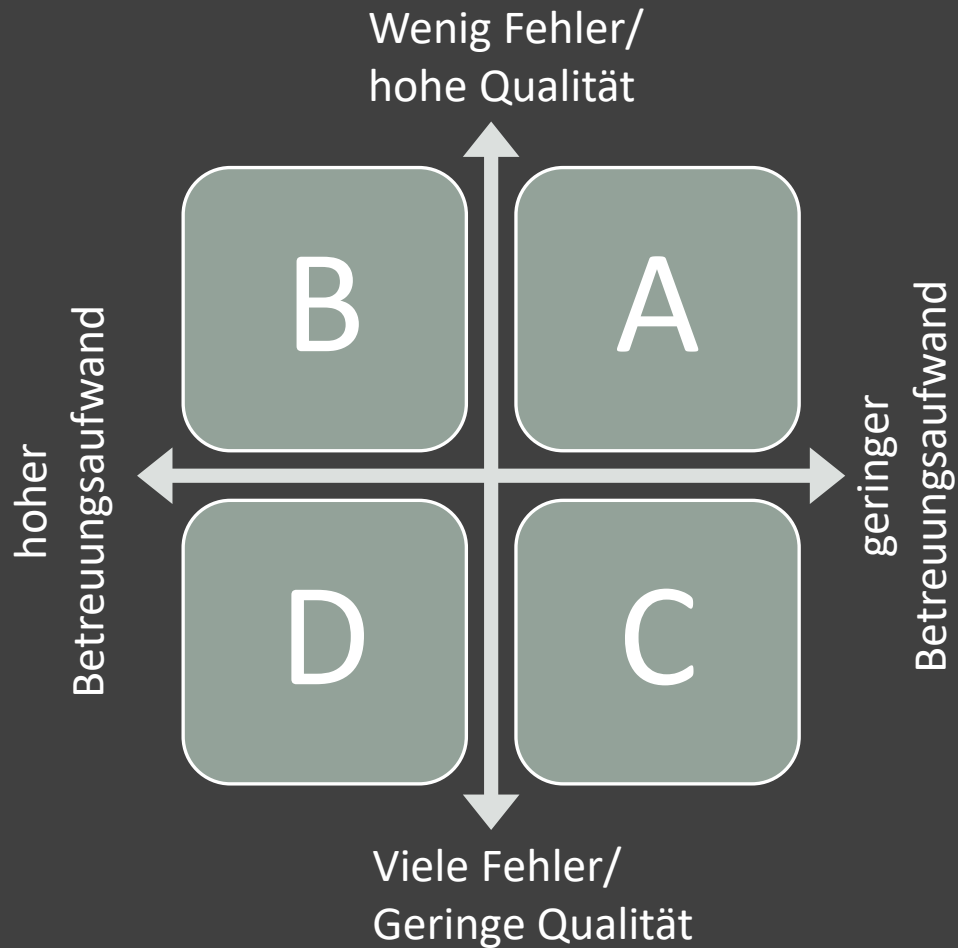


Schwierige Projektmitarbeiter

UMGANG MIT LOW PERFORMERN

Katrin Bozem

Was ist überhaupt ein Low Performer ?



A – High Performer

Liefert fristgerecht, was bestellt wurde und hat gleichzeitig einen niedrigen Betreuungsaufwand

B – Normal

Liefert fristgerecht was bestellt wurde, hat aber einen höheren Betreuungsaufwand

C – Low Performer Typ I

Keine Leistung, aber auch kein Betreuungsaufwand
„Er ist einfach nur da“

D – Low Performer Typ II

Keine Leistung, aber hoher Betreuungsaufwand

Low Performer frühzeitig erkennen



INDIZIEN

- Fehlzeiten häufen sich
- Leistungsdefizite
- grobe / viele Fehler
- Beschwerden über den MA häufen sich
- Störende Verhaltensweisen
- unkooperatives Arbeitsverhalten (fehlende Hilfsbereitschaft)
- Arbeitsverweigerung
- Unmotiviertes Arbeitsverhalten

Umgang mit Low Performern



Aussitzen ist KEINE OPTION

Da dies Auswirkungen auf die gesamte Teammotivation haben wird



DIE SITUATION
VERSTEHEN/ANALYSIEREN



GESPRÄCH SUCHEN



HANDLUNGSOPTIONEN
ENTWICKELN



MAßNAHMEN
VEREINBAREN & BEGLEITEN



FORTSCHRITTE ANERKENNEN
(AUCH KLEINE)

Analyse der Situation

- Handelt es sich um einen plötzlichen oder andauernden Leistungsabfall
- Will er nicht oder kann er die Aufgabe nicht erfüllen
- Ist der Leistungsabfall in persönlichen oder betrieblichen Gründen zu suchen
- Um welche Art der Minderleistung handelt es sich (qualitativ / quantitativ)
- Gab es eine neue Aufgabe die zu Über- oder Unterforderung geführt hat
- Ist klar warum die Aufgabe erforderlich ist
- Gab es Veränderungen im Team (Konflikte)
- Sind die Ziele und Rollen klar
- Gab es Kritik oder wurde der MA nicht ernst genommen
- Konnte ein Wunsch/Bedürfnis des MA nicht erfüllt werden

AUCH EIGENES HANDELN ÜBERDENKEN



Die roten Punkte liegen in der Verantwortung des Projektleiters

Mögliche Ursachen

PERSÖNLICHE URSACHEN

- War / ist der Mitarbeiter krank?
- Hat sich die familiäre Situation des Mitarbeiters verändert?
- Hatte der Mitarbeiter einen privaten Schicksalsschlag zu verarbeiten?
- Hat der Mitarbeiter private Probleme?
- Konnte einem bestimmten Wunsch / Bedarf / Bedürfnis des Mitarbeiters nicht entsprochen werden

AUFGABE

- Hat der Mitarbeiter eine neue Aufgabe bekommen, mit der er unter- oder überfordert ist?
- Haben sich die Anforderungen an die Aufgabe verändert und wurde dadurch eine Unter- oder Überforderung ausgelöst?
- Hat die Aufgabe an Attraktivität oder Relevanz für das Projekt verloren?
- Ist nicht mehr klar, warum diese Aufgaben erforderlich sind?

TEAM

- Gab es Veränderungen im umgebenden Team, z.B. sind neue Kollegen hinzugekommen oder haben Kollegen das Team verlassen?
- Gibt es Konflikte im Team?
- Hat sich der Stellenwert des Teams verändert?
- Gibt es Konflikte in angrenzenden Teams bzw. an wichtigen Schnittstellen?

PROJEKTLEITUNG / ORGANISATION

- Wurde zu unrecht kritisiert oder bloß gestellt?
- Wurden Jour fixe Termine mehrfach abgesagt, so es keinen Raum für Austausch gab?
- Wurden Ideen nicht ernst genommen oder Fragen oder Einwände des Mitarbeiters ignoriert?
- Gibt es unklare Ziele? / Haben sich Ziele verändert?
- Gibt es Zielkonflikte mit anderen Mitarbeitern / Teams?
- Gibt es unklare Rollen und Verantwortlichkeiten oder haben sich diese verändert?

Kommunikation ist das A und O

OFFENES GESPRÄCH MIT DEM MA SUCHEN

- Erklären der Situation
- Ursachenforschung - Schritt für Schritt
- Fragen was er braucht um seine Aufgabe zu erledigen
- Konkrete Maßnahmen vereinbaren
- Regelmäßig begleiten (JourFix)

PRIVATE GRÜNDE

Wie Krankheit, Schicksalsschlag und private Probleme sind besonders diffizil

Gemeinsam mit dem MA einen Lösungsweg suchen. Evtl. kann ein spontaner Urlaub, flexiblere Arbeitszeiten eine Lösung sein

BETRIEBLICHE GRÜNDE

können vielfältig sein, auch hier sollte mit dem MA ein Lösungsweg gesucht werden

Braucht der MA ein ruhigeres Umfeld ?

Ist die Aufgabe, Rolle und das Ziel klar ?

Fehlt Wissen und der MA braucht evtl. Betreuung durch einen Senior ?

BLEIBT DRAN!

EINEN LOW PERFORMER ZU MOTIVIEREN IST VIEL ARBEIT, ABER

IN VIELEN FÄLLEN WIRD SICH DAS ENGAGEMENT LOHNEN

Typen von Projektmitarbeitern



Die Streitsüchtigen:

Sachlich und ruhig bleiben, nicht in Streit einlassen, Taktik des toten Winkels.

Die Positiven:

Stütze der Besprechung. Ergebnisse zusammenfassen lassen, bewusst in die Diskussion einschalten.

Die Alleswischer:

Gruppe zu seinen Behauptungen Stellung nehmen lassen.

Die Redseligen:

Zwischenredner. Taktisch unterbrechen, Redezeit begrenzen.

Die Ablehnenden:

Ehrgeiz wecken, Kenntnis und Erfahrung anerkennen und zu nutze machen.

Die Schüchternen:

Muss ermutigt werden, sich selbst zu Wort zu melden. Positives Feedback geben.

Die Uninteressierten:

Nach seiner Arbeit fragen, Beispiele aus seinem Gebiet bringen lassen.

Die Erhabenen:

Das „hohe Tier“. Keine Kritik üben, „Ja, und ...“-Technik anwenden.

Die Ausfrager:

Der schlaue Fuchs. Will ModeratorIn reinlegen. Seine Fragen zur Stellungnahme an Gruppe weitergeben.