



Mitarbeiter und Leistung

Ein Thema, mit dem sich Personalabteilungen immer wieder befassen müssen, ist die Frage, inwieweit ein Mitarbeiter die Erwartungen bezüglich seiner Leistung erfüllt oder nicht. Gerade in den Fällen, in denen Erwartungen nicht erfüllt werden, wird vielfach der Mitarbeiter verantwortlich gemacht. Entweder ist er zu faul oder zu dumm oder unwillig oder oder oder...

Wie stellt sich die Situation dar, wenn man etwas genauer hinschaut? Prinzipiell hängt die Bewertung einer Leistung primär von den Erwartungen ab, frei nach dem Motto: „Schönheit entsteht im Auge des Betrachters.“ Wie gesagt, es geht hier um die Bewertung, nicht um die Leistung selber! Damit haben wir bereits ein häufiges Problem bei derartigen Fragen identifiziert: Die Erwartungen und damit die Bewertungen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters unterscheiden sich.

Aus Sicht des Unternehmens handelt es sich allerdings nicht um das völlig menschliche Problem der individuellen Sichtweise, sondern um ein Organisationsproblem. Es ist Aufgabe der Organisation, d.h. der Führungskräfte die Anforderungen an einen Mitarbeiter so klar zu formulieren, dass beide Seiten das gleiche Verständnis haben.

Dann ist natürlich sicherzustellen, dass der Mitarbeiter in der Lage ist, die Erwartungen zu erfüllen. Hier ist sowohl seine individuelle Handlungskompetenz für die Aufgabe gemeint, wie auch die organisatorische Handlungskompetenz. Was ist hierunter zu verstehen?

Am einfachsten stellen Sie sich bei der Betrachtung eines Mitarbeiters und seiner Leistung drei Fragen:

Kann er?
Darf er?
Will er?

Was steckt hinter diesen Fragen?

a. Kann er?

Hier gilt es zu prüfen, ob der Mitarbeiter fachlich, methodisch und persönlich qualifiziert ist die Aufgabe zu erledigen. Außerdem setzt die Erledigung einer Aufgabe natürlich voraus, daß der Mitarbeiter die geeigneten Arbeitsmittel und Informationen erhält.

b. Darf er?

Ist der Mitarbeiter überhaupt befugt, seine Aufgabe zu erledigen? Die Frage mag absurd klingen, in der Praxis beobachtet man jedoch immer wieder Situationen, dass zwar die Verantwortung an einen Mitarbeiter delegiert – oder besser gesagt abgeschoben – wird, er jedoch keine Entscheidungsbefugnisse erhält. Hier sind Probleme unausweichlich. Ein anderes, gerne vergessenes „Dürfen“ resultiert aus der Unternehmenskultur bzw. den



Verhaltensnormen, die in einer Organisation bestehen. Verstößt die Aufgabe oder deren Ziel gegen Kultur oder Normen, darf der Mitarbeiter eben nicht erfolgreich sein. Ist er es, stellt er sich außerhalb der Gemeinschaft. Wer will das schon?

c. Will er?

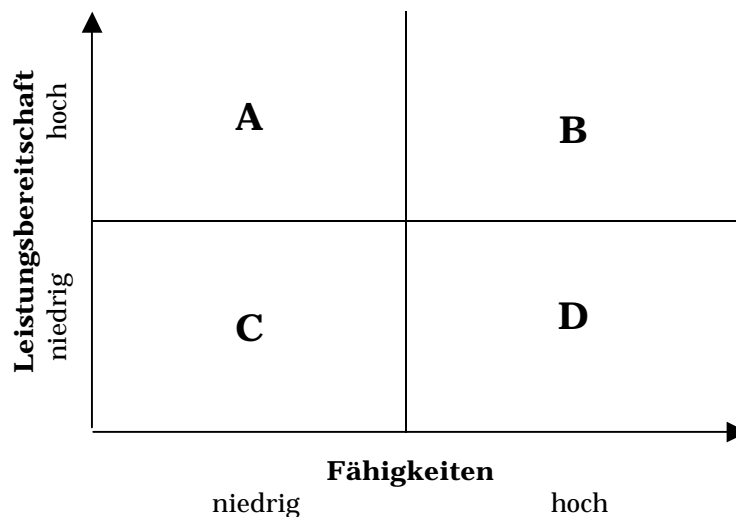
Diese Frage zielt natürlich auf die Motivation des Mitarbeiters, die durch seine eigenen Zielen, die Ziele der Aufgabe und die Ziele der Beteiligten (s. Normen!) bestimmt wird. Wenn Zielkonflikte auftreten oder der Mitarbeiter sich über- oder unterfordert fühlt, ist die Motivation rasch im Keller.

Egal, wie die Antworten auf die Fragen aussehen. Zuerst sollte sich eine Führungskraft an die eigene Nase fassen. Führung bedeutet, sich genau mit diesen Fragen auseinander zu setzen und Lösungen zu finden.

Minderleistung eines Mitarbeiters ist zuallererst ein Führungsveragen!

Nachdem wir den „Schwarzen Peter“ – Anm.: Schuld gibt es nur in der Religion, nicht in der Wirtschaft – nun elegant in die Hände der Vorgesetzten gespielt haben, wollen wir ihn natürlich möglichst schnell wieder los werden. Hierbei kann das folgende Instrument dienen:

Aus den zwei Dimensionen Leistungsbereitschaft und Fähigkeiten können Sie eine Matrix mit vier Feldern erstellen, je nachdem, ob diese hoch oder niedrig eingestuft werden.



Je nachdem, in welchem der vier Felder Sie den Mitarbeiter einstufen, können Sie nun geeignete Maßnahmen ergreifen.

A: Hier ist eine gezielte Unterstützung hinsichtlich der Arbeitsmethodik oder bei der Aneignung neuen Wissens gefordert



B: Viel Spaß und Erfolg mit diesem Mitarbeiter! Sorgen Sie dafür, dass es so bleibt.

C: Hier kommt Arbeit auf Sie zu. Ist der Mitarbeiter für diese Aufgabe wirklich der Richtige? Durch welche Maßnahmen kann dieser Mitarbeiter zu einem B-Mitarbeiter werden, bzw. gibt es andere Arbeitsbereiche, in denen er seine Fähigkeiten und Interessen besser einbringen kann?

D: Ein Mitarbeiter der könnte aber nicht motiviert ist, erfordert die ganze Aufmerksamkeit. Was sind die wesentlichen Einflussfaktoren? Wie wirken sie sich aus?

Egal, zu welchem Ergebnis Sie bei Ihren Betrachtungen kommen. Gehen Sie bitte immer davon aus, dass die Mitarbeiter im Grunde Leistung bringen wollen, denn nur hierfür erhalten sie Anerkennung. Es ist die Aufgabe der Führungskraft die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen.