

Low Performer

Hintergründe, Diagnose und Führungsansatz



hoog & partner
management consulting

1. Hintergründe

Leistung braucht Engagement

frz. *engagement* = „Verpflichtung, Einsatz“



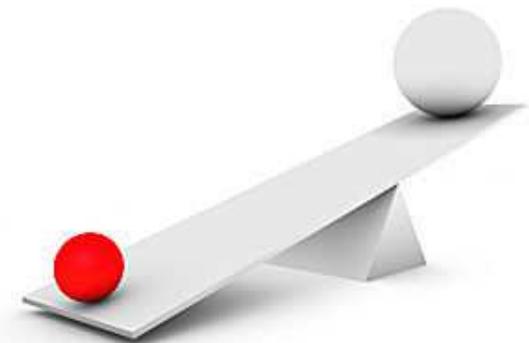
Engagement-Index Gallup –Institut 2013

Befragungszeitraum 1. August - 21. Dezember 2012

Wann und warum engagieren sich Menschen?

Schlüsselfragen:

1. Lohnt sich meine Leistung? – Sinn, Ziel, Wirksamkeit...
2. Was ist mein Nutzen? – Spaß, Geld, Gemeinschaft...
3. Stimmt das Verhältnis? – Aufwand, Ressourcen, Bedürfnisse...

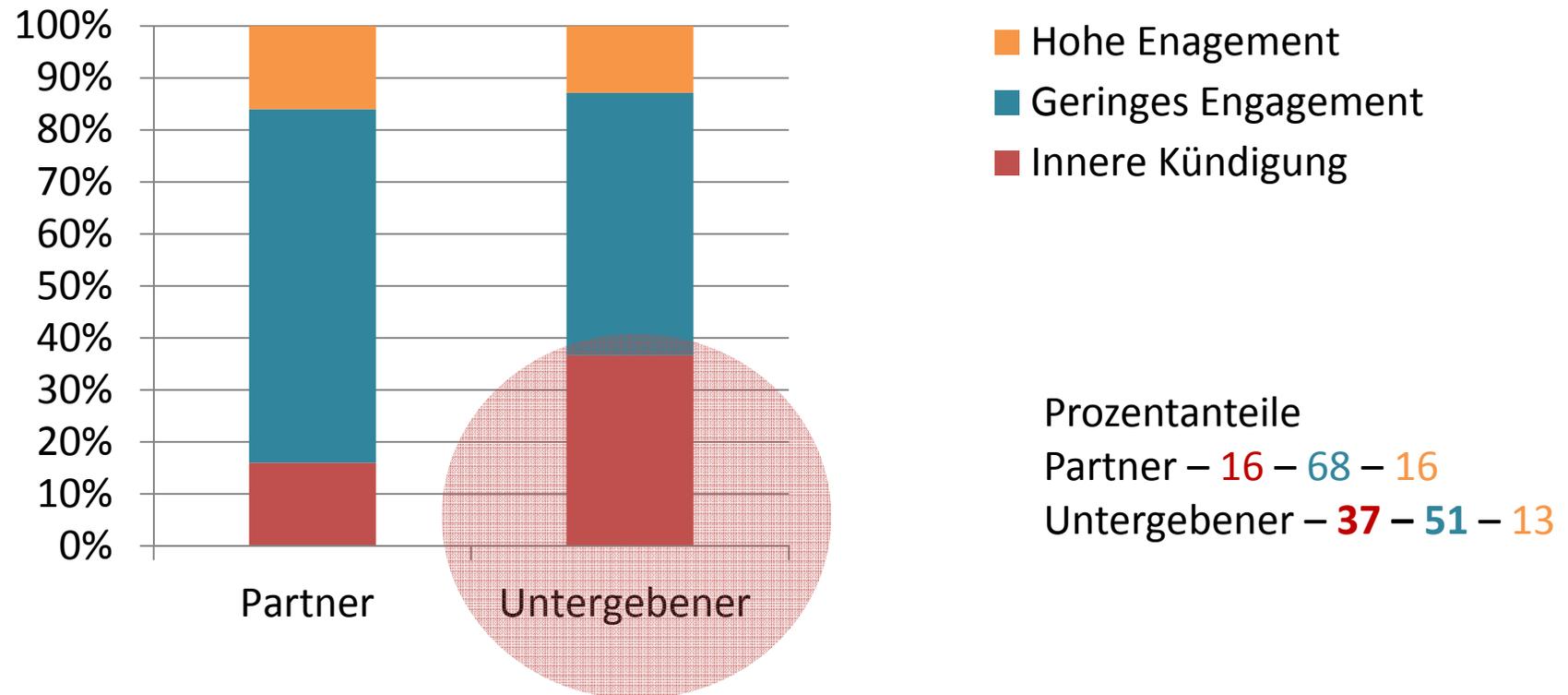


Innere Kündigung nimmt zu!



Indikator Führungskultur

Behandelt Sie Ihr Vorgesetzter als Untergebener oder als Partner?



Führungskultur

Wie Unternehmen sich unterscheiden:

- Gelebte Hierarchie
- Menschenbild & Reflexionsvermögen
- Maß an Vertrauen, Offenheit
- Konflikt- und Fehlerkultur
- Umgang mit Informationen, Transparenz
- Einbindung, Eigenverantwortung, Entwicklung

lat. *cultura* = „Bearbeitung, Pflege, Ackerbau“

Der Handlungsdruck steigt

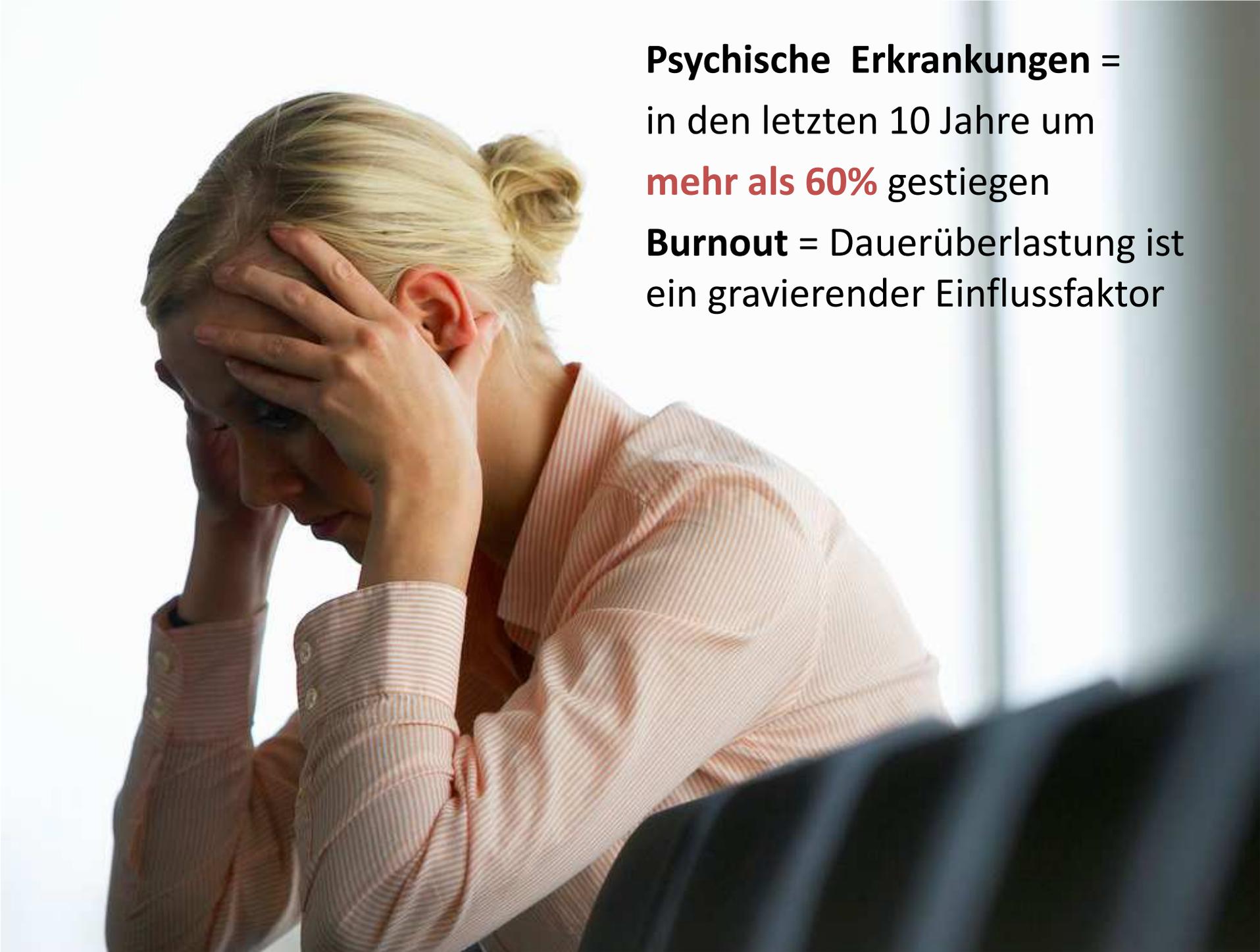
Der volkswirtschaftliche Schaden aufgrund von innerer Kündigung liegt zwischen **112** und **138** Milliarden Euro jährlich.

(Gallup-Institut 2013)

Indikator Gesundheit

Der volkswirtschaftliche Schaden aufgrund von Krankheit liegt zwischen **38 bis 75 Milliarden Euro** jährlich.

(Studie der Bertelsmann Stiftung & der Strategieberatung Booz & Company 2012)



Psychische Erkrankungen =

in den letzten 10 Jahre um

mehr als 60% gestiegen

Burnout = Dauerüberlastung ist
ein gravierender Einflussfaktor

Bedürfnispyramide zur Mitarbeiter-Bindung

Y



Zeit für eine *neue Führungskultur*

Generation Y ff.

Wandel der **Motive, Ansprüche, Werte**

(„Auf keinen Fall so wie die Alten!“)

Rahmen: Kampf um die besten Talente

Mitarbeiter-Bindung wird wichtiger Erfolgsfaktor

Chancen-Ansatz: Potenziale besser nutzen (Frauen auch!)



kommt der neuen Generation entgegen...

mit dem *Capability-Ansatz*:

Chancen erkennen

Chancen nutzen

Chancen schaffen

Capability

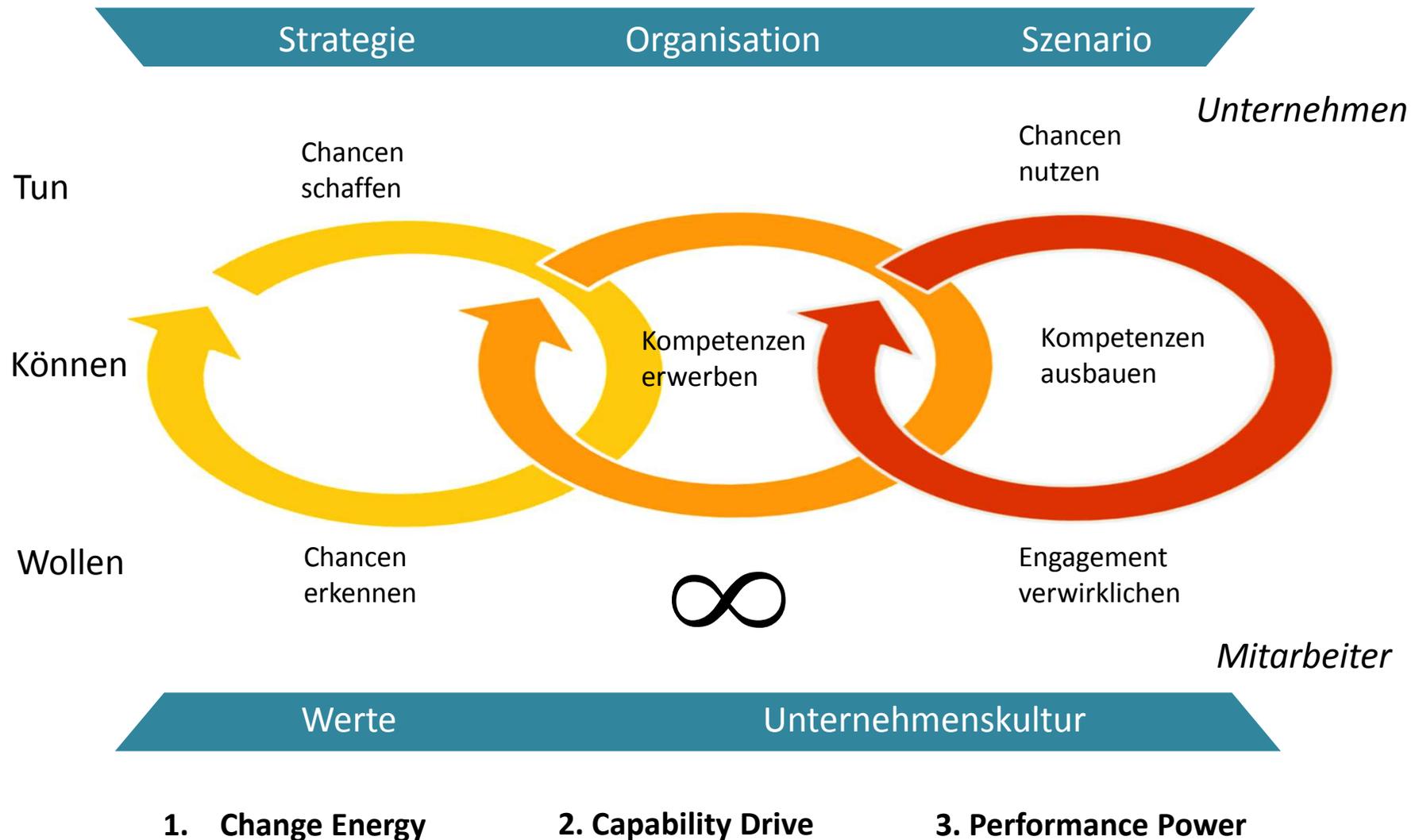
Capability- Ansatz = ein international zunehmend diskutierter Ansatz zur Analyse individuellen Wohlergehens

Das Wohlergehen hängt nach diesem Ansatz davon ab, was ein Mensch tut oder ist =

seinen **erreichten Funktionen** (achieved functionings) und **seinen Verwirklichungschancen** (capabilities).

Nach Amartya Sen (indischer Nobelpreisträger)

Capabilue[®] - Modell (Hoog und Partner 2013)



Die Schlüssel zur Hochleistung

Chancen entstehen dort, wo das Unternehmen und die Mitarbeiter in allen drei **Capability-Dimensionen** denken & handeln:

- 1. Wollen*
- 2. Können*
- 3. Tun*



Diese Grundhaltung führt zu Hochleistung.

2. Diagnose



Foto: mixology.eu

Dimensionen zur Diagnose von Low Performer

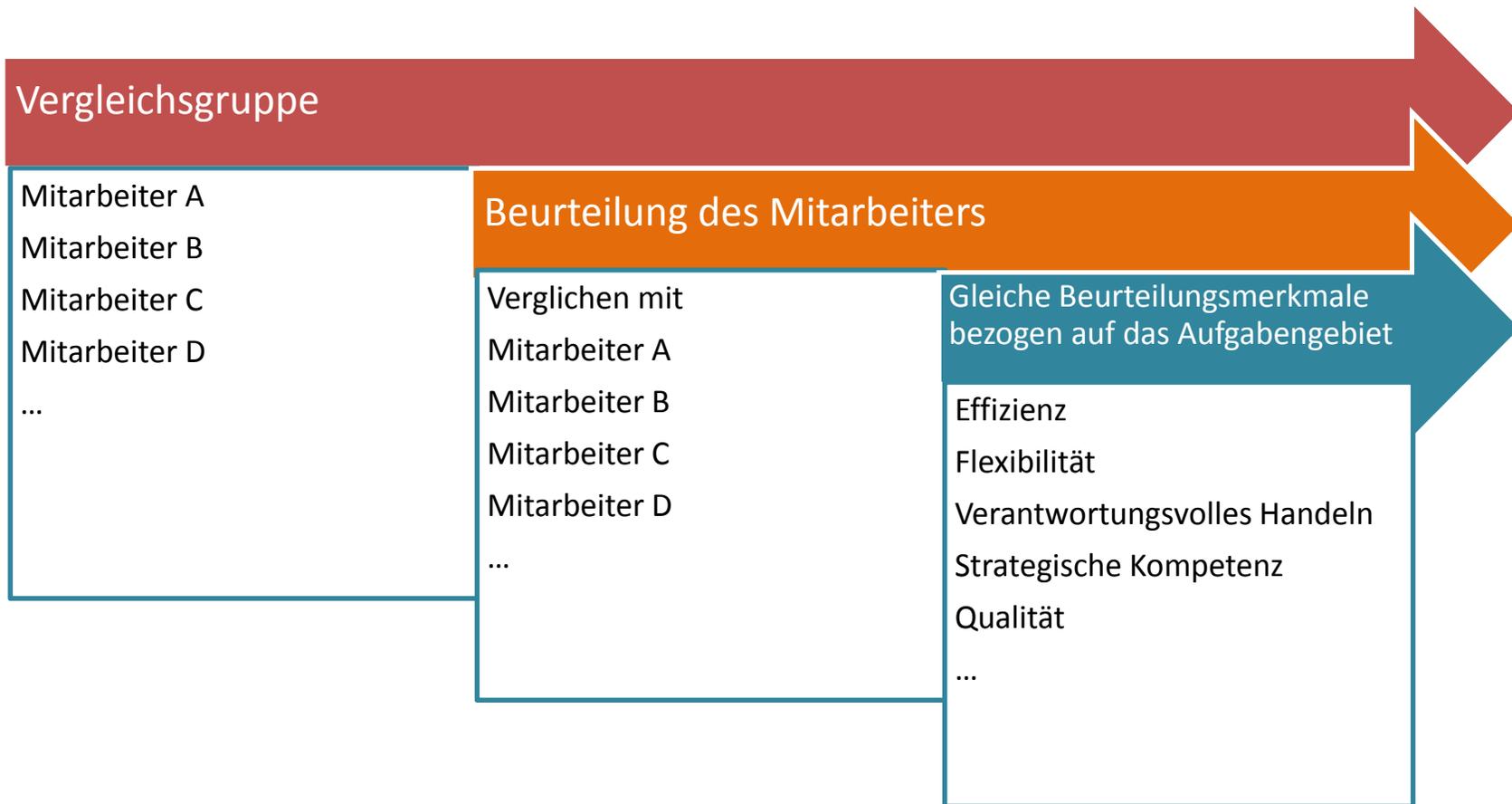
1. *Wollen* Motive, Motivation, Werte
2. *Können* Ressourcen, Kompetenzen, Glaubenssätze
3. *Tun* Muster, Metaprogramme

Passung & Entwicklung- das können wir!

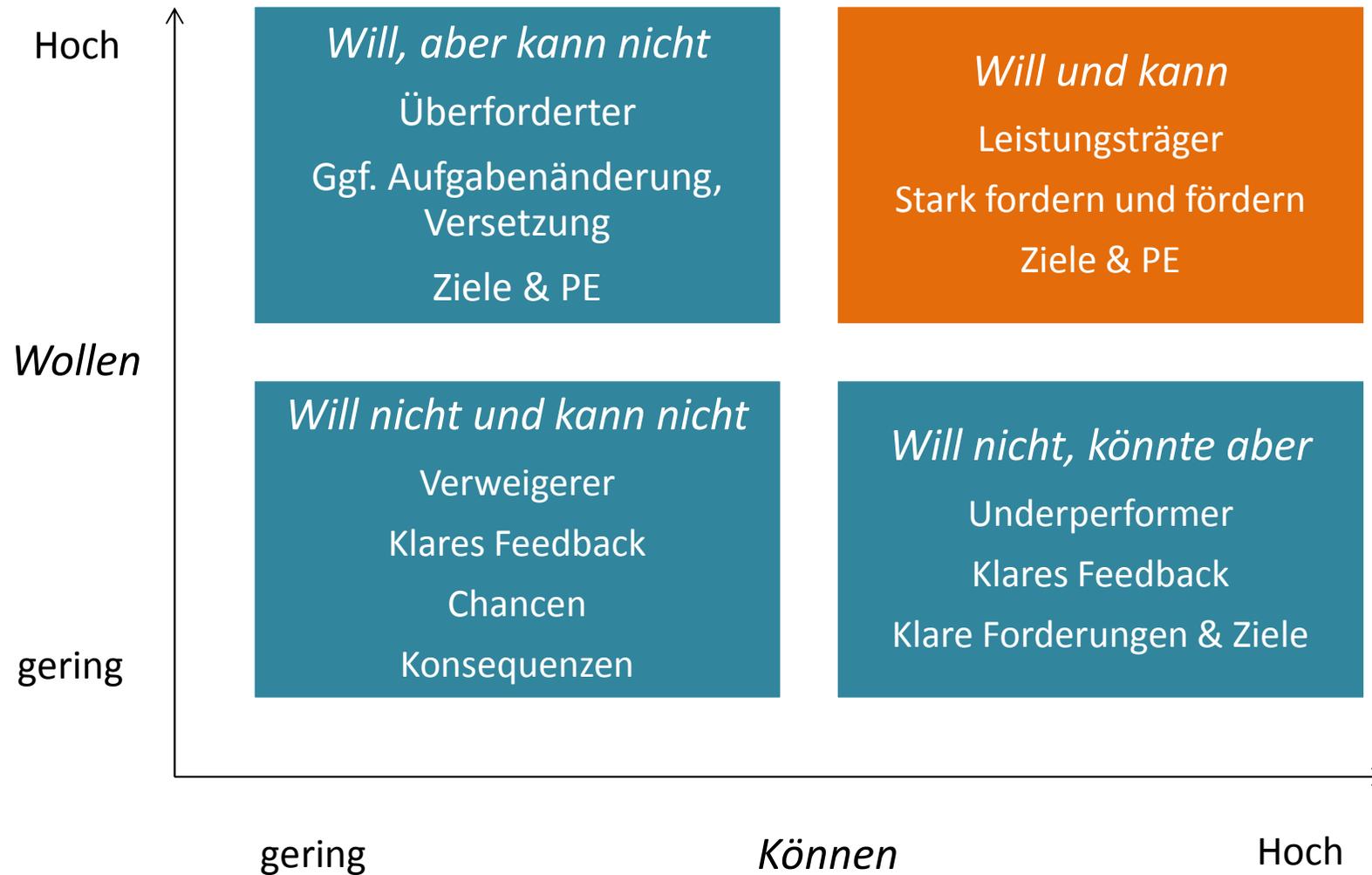
1. Personalauswahl, z.B. Assessments...
2. Personalentwicklung, z.B. Jahresgespräche, Trainings...
meist defizitorientiert



Vergleichen und beurteilen mit den passenden Bezugspunkten



Zweidimensionale Einstufung



Der neuralgische Punkt

Subjektive Wirklichkeit:

Das individuelle

- Leistungsempfinden
- Stressempfinden
- Problemempfinden
- Veränderungsempfinden
- Empfinden von Freude



Chancen- oder Risikosicht?

Fragen zwischen Mitarbeiter und Chef

Was ist für den Mitarbeiter *Leistung*?

Was ist es für den Chef?

Was hat für den Mitarbeiter *Wert*?

Was ist für den Chef wertvoll?

Wie definiert der Mitarbeiter *Erfolg*?

Was versteht sein Chef darunter?

Was empfindet der Mitarbeiter als *Risiko*?

Was meint der Chef ihm übertragen zu können?

Was ist für den Mitarbeiter eine *Chance*?

Was meint der Chef, was für ihn eine Chance sei?

Motive?

Die drei Leitmotive (The big three nach Mc Clelland)



Was steckt hinter den Motiven?

Das persönliche *Wollen – Können – Tun*

1. Bedürfnisse
2. Wertvorstellungen & Denkstile
3. Metaprogramme, Muster & Glaubenssätze

Mitarbeiter ↔ Chef ↔ Team



Bedürfnis-Hierarchie nach Maslow

Prof. G. Hüther



Bedürfnisdefizite

...werden unterschiedlich ausgeglichen durch:

- Leistung und Fleiß
- Ressourcenverschiebung (Fokus des Engagements)
- Disziplin, Kontrolle, Gewissenhaftigkeit
- Machtdemonstration, Dominanz
- Vermeidung, Rückzug
- Gefälligkeit, Anpassung



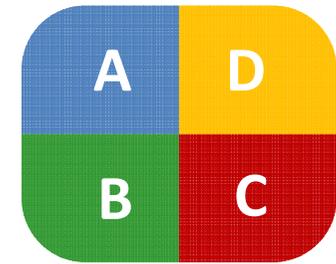
Das erfolgreichste Defizitausgleichs-Verhalten wird zum Muster

Frühe Lernerfahrungen prägen die Muster

- *Annahme/Zugehörigkeit* durch Gefälligkeit
 - *Zuwendung* durch Leistung
 - *Anerkennung* durch Dominanz
 - *Anerkennung* durch Auffallen
 - *Aufmerksamkeit* durch Provozieren
 - *Sicherheit* durch Anpassung
 - *Sicherheit* durch Abwarten
- etc.



Bevorzugte Denkstile



- A** Das rationale Ich – **Der Analytiker:** *analytisch*
Introvertiert: ruhig, ernsthaft, konzentriert
Extrovertiert: debattierend, bohrend, der Sache auf den Grund gehend
- B** Das sicherheitsbedürftige Ich – **Der Organisator:** *organisatorisch*
Introvertiert: kontrolliert, bleibt oft für sich allein
Extrovertiert: dominant, organisiert Menschen und Ereignisse
- C** Das fühlende Ich – **Der Emotionale:** *zwischenmenschlich*
Introvertiert: drückt sich nonverbal aus, mitmenschlich auf stille Art
Extrovertiert: gesprächig, vereint, teilt sich anderen mit
- D** Das experimentelle Ich – **Der Visionär:** *strategisch*
Introvertiert: „Weggetreten“, lebt in seiner eigenen Welt, dreht sein eigenes Rad
Extrovertiert: experimentiert, sprudelt vor Ideen

Metaprogramme (Verhaltensmuster)

Welche gibt es?

Eine Auswahl von 7:

1. Motivationsrichtung – Hin zu oder von weg
2. Umweltanpassung – strukturiert oder spontan
3. Motivationsbezug – intrinsisch – extrinsisch
4. Aktivität – reaktiv und proaktiv, bzw. wechselnd
5. Aufmerksamkeit – eher auf sich selbst oder auf andere
6. Informationseinheit – großes Bild/Überblick oder Details
7. Vorgehensweise – optional oder prozedural

Glaubenssätze

beschränken das eigene Denken & Handeln

z.B. die „Wenn...dann...“

„Wenn der Chef mich mögen würde, wäre ich schon längst Abteilungsleiter.“

„Wenn ich mehr Zeit hätte, würden meine Ergebnisse besser ausfallen.“

„Ich kann einfach nicht so gut mit Kunden umgehen.“

„Ich bin viel zu harmoniebedürftig, um Chef sein zu können.“

„Frauen sind zu empathisch für das Top- Management“

„Männer wollen nur Macht.“

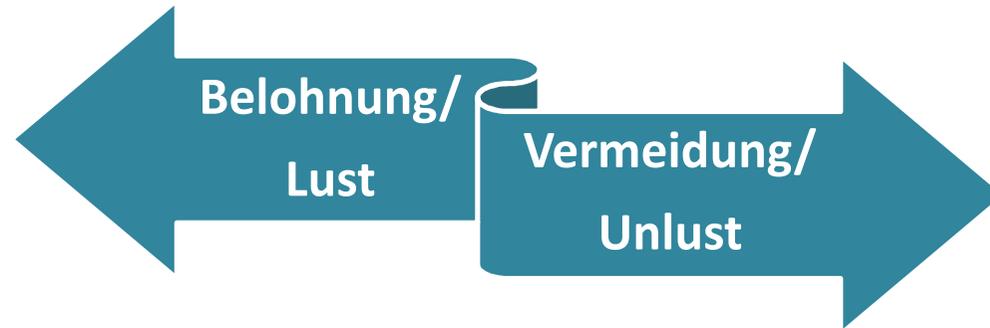
Die individuelle Wertewelt

- kaum bewusst
- Vervollständigt Persönlichkeitsbild
- Legt offen, wofür jemand bereit ist Leistung zu erbringen
- Große Unterschiede zwischen Menschen
= großes Risiko für gelingende Zusammenarbeit

Die inneren Wertewelten verstehen



Werte und Antiwerte



Dominanz

Siegesgefühl, Stolz

Machtlosigkeit, Wut

Stimulanz

Überraschung, Prickeln

Langeweile, Routine

Balance

Sicherheit, Geborgenheit

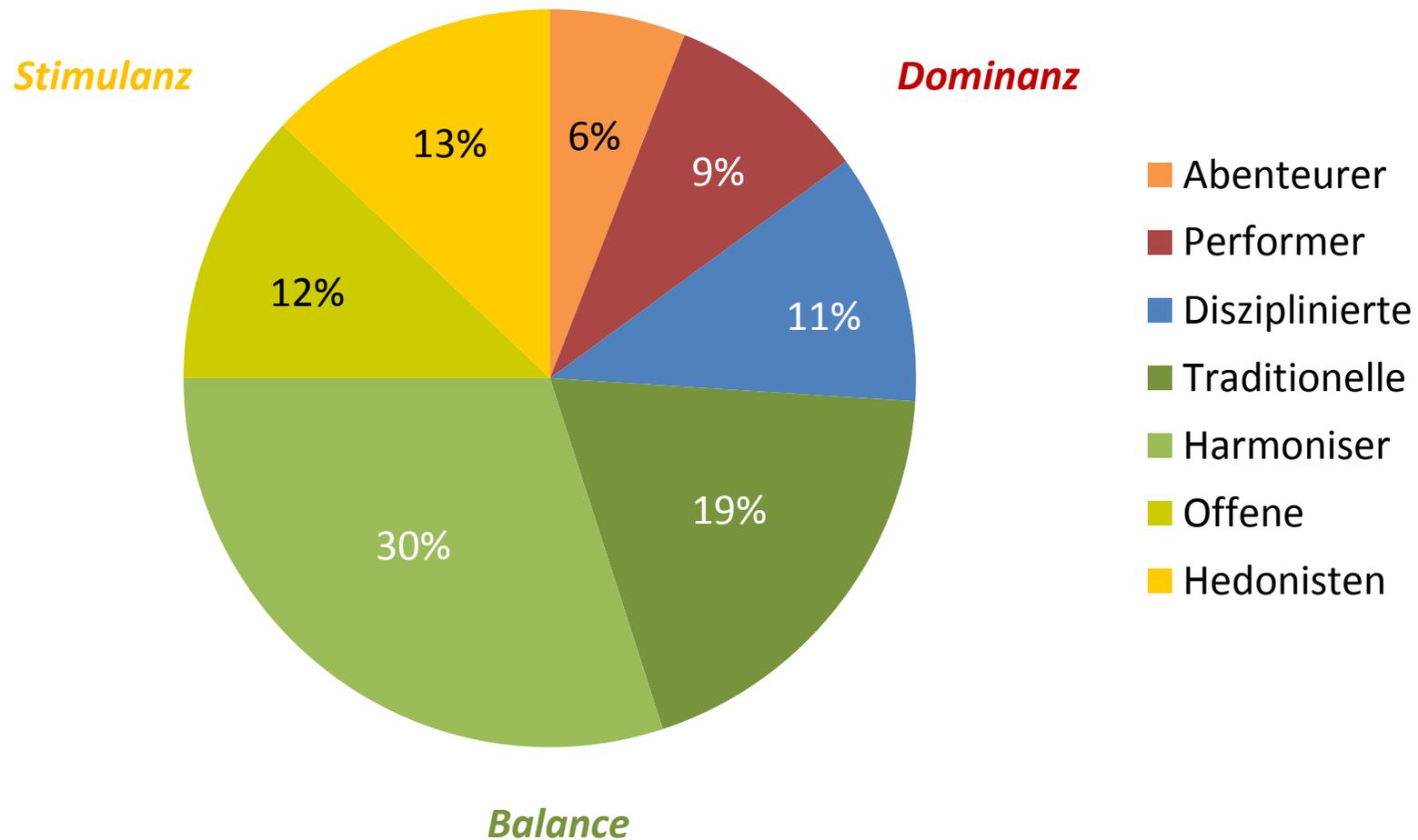
Angst, Risiko, Stress

Die 7 limbischen Typen nach



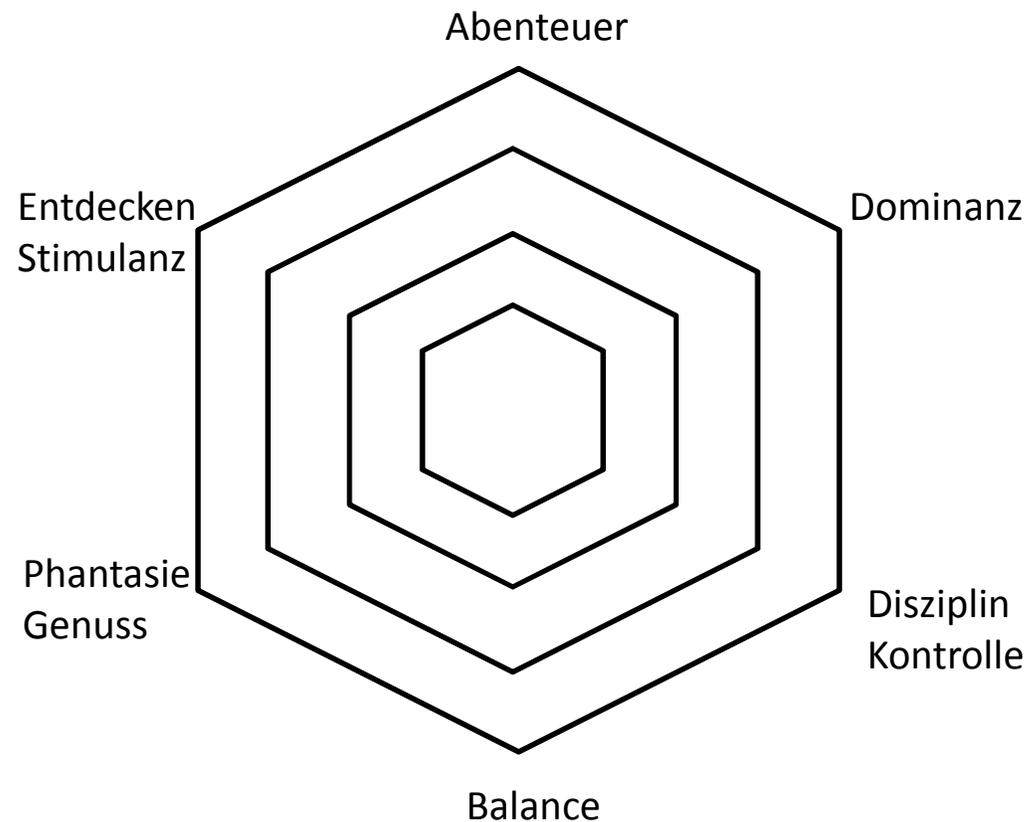
1. Abenteurer - Hohe Risikobereitschaft, geringe Impulskontrolle
2. Performer - Hohe Leistungsorientierung, Ehrgeiz, hohe Statusorientierung
3. Diszipliniertes - Hohes Pflichtbewusstsein, geringe Konsumlust, Detailverliebtheit
4. Traditionalist - Geringe Zukunftsorientierung, Wunsch nach Ordnung und Sicherheit
5. Harmoniser - Hohe Sozial- und Familienorientierung, geringere Aufstiegs- und Statusorientierung, Wunsch nach Geborgenheit
6. Offener - Offenheit für Neues, Wohlfühlen, Toleranz, sanfter Genuss
7. Hedonist - Aktive Suche nach Neuem, hoher Individualismus, hohe Spontaneität

Verteilung der 7 Typen in Deutschland (2010)



Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung

- a) Wie sieht meine limbische Karte aus?
- b) Und die meines Mitarbeiters aus?



Fazit

Mit Bewusstsein für sich und andere...

1. wird Teufelskreisen zwischen Menschen **vorgebeugt**
2. kann man sich und andere **optimal führen**
3. ist es möglich individuelles **Potenzial** maximal zu entfalten
4. Findet man den **richtigen Platz** für jeden Mitarbeiter
5. ändert sich die **Grundhaltung** und das Menschenbild
6. entsteht **Vertrauen** zwischen Menschen

Wann werden Low Performer zum Risiko?

Verstehen

Öffnen

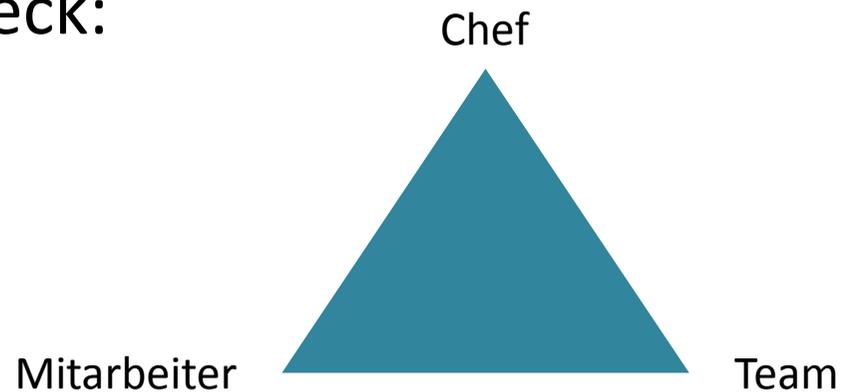
Führen



Diagnoseschritte Low Performer

- 1. *Wollen* Motive, Motivation, Werte
- 2. *Können* Ressourcen, Kompetenzen
- 3. *Tun* Muster, Glaubenssätze

Achtung Beziehungsdreieck:



Der Rundum-Check

1. Check Motive, Motivation, Werte: Was bewegt und motiviert ihn?
Limbische Karte - **Welche Werte?**
2. Check Kompetenz und Auslöser: Was kann er? & Woher kommt die Störung?
Wo hat sich was verändert? Was (be)hindert ihn?
Was fehlt ggf.? - **Welche Ressource, Bedürfnisse, Glaubenssätze?**
3. Check Verhalten: Wie agiert der MA? Warum tut er etwas oder nicht?
Was tut er im Hinblick auf sich und andere?
Welche Defizitbedürfnisse werden wie ausgeglichen?
- **Welche Muster/ Metaprogramme?**

Capability-Ansatz = **echte Chancen**

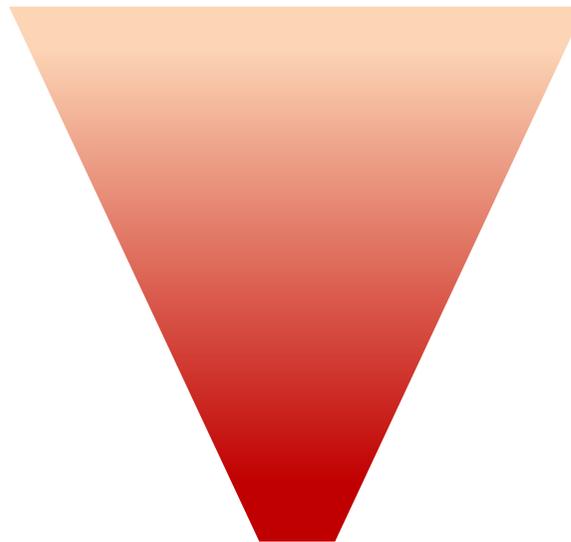
Für Mitarbeiter und Unternehmen!

Wenn nichts mehr geht...Führungstrichter

1. Chance

2. Chance

3. Enge Führung
Klare Ansagen
Kontrolle
Dokumentation
Alternativen suchen



Stil:
Transformational

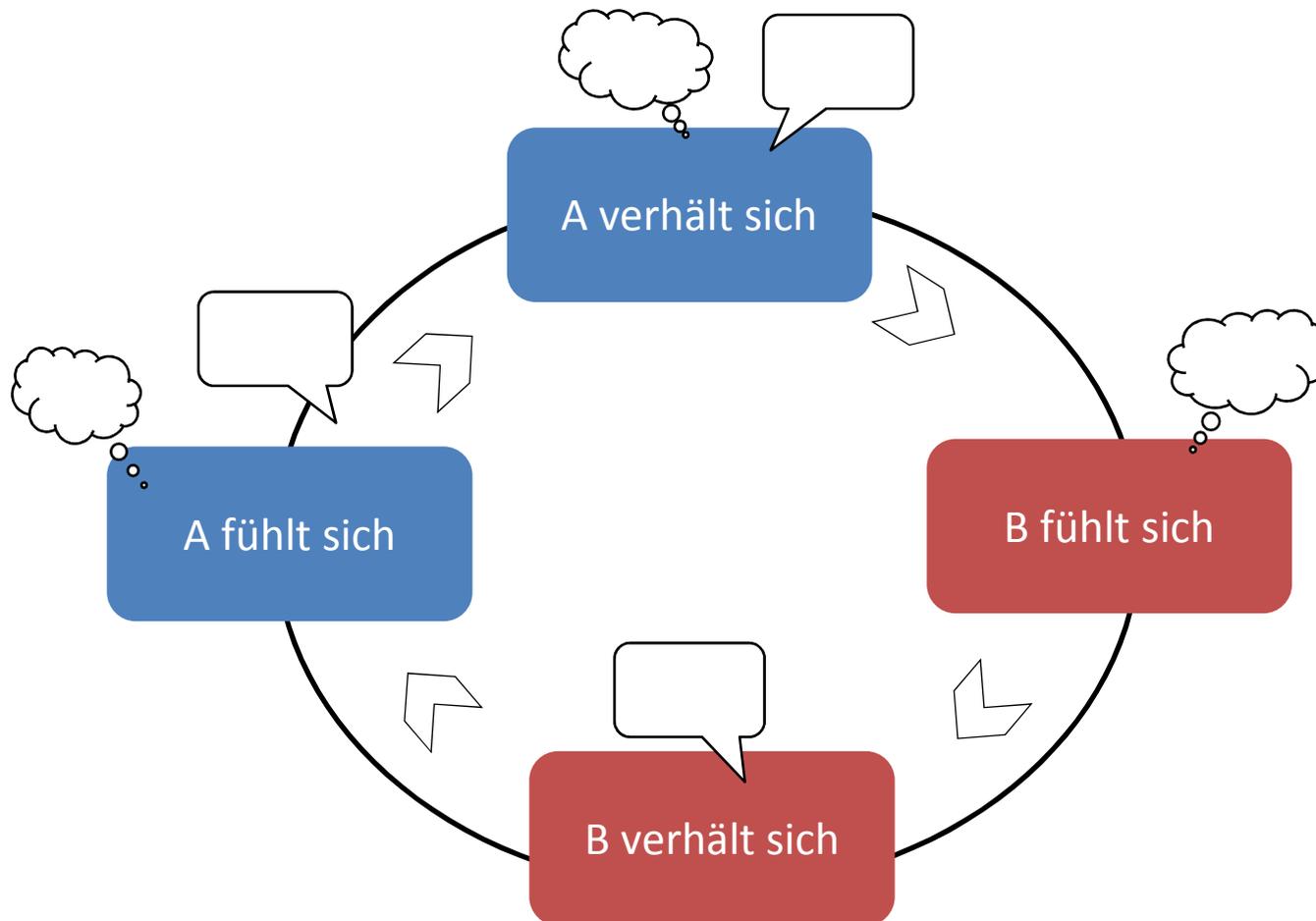


Stil:
Transaktional

Teufelskreise

ohne Reflexivität keine **Metasteuerung** und Prävention...

Wenn der Chef Teil des Systems ist...



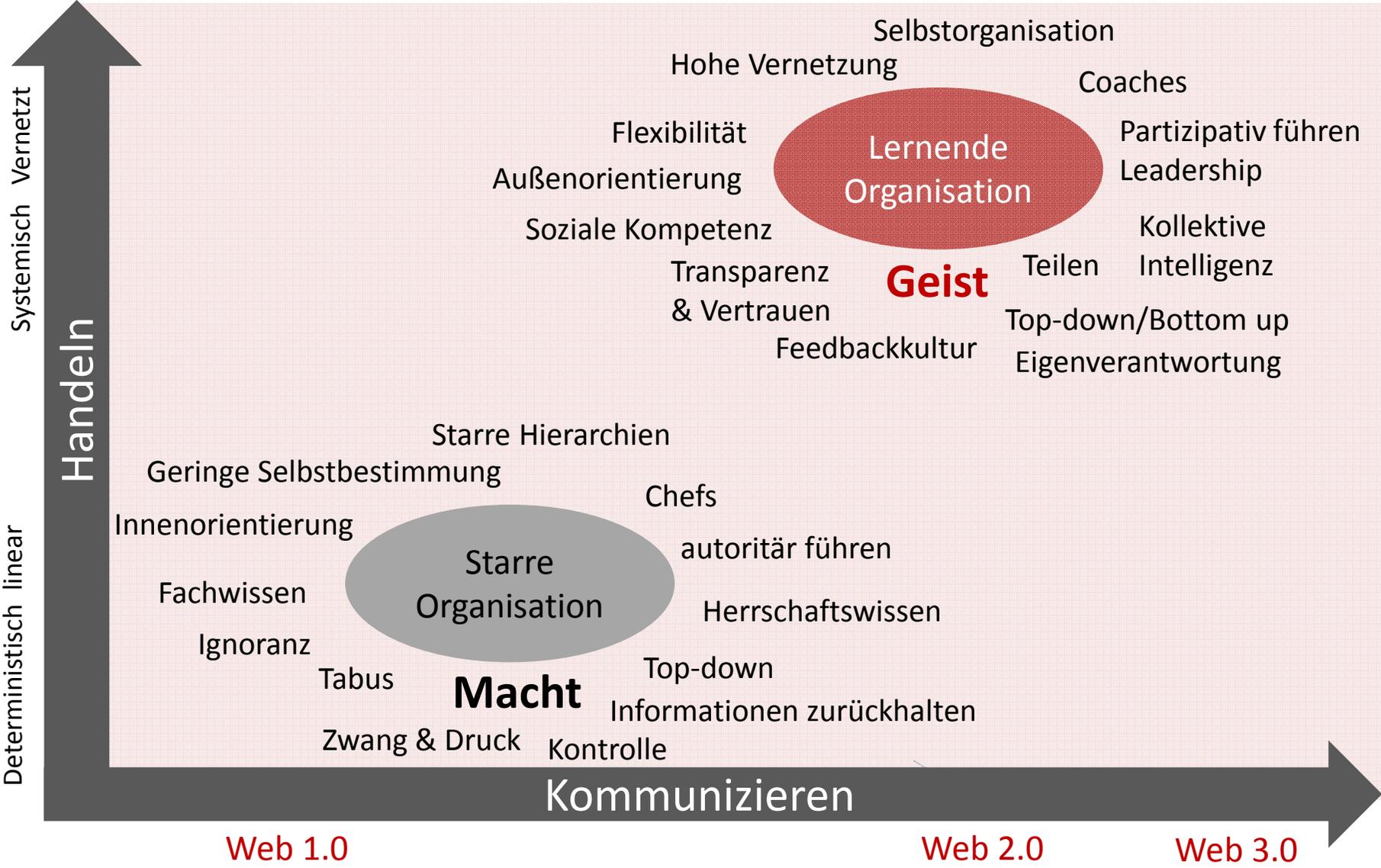
3. Führungsansatz



Stufen des Kulturwandels:

1. Capability denken – Chancensicht & Menschenbild
2. Leadership-Kompetenzen entfalten
3. Vertrauenskultur etablieren

Low Performer im Kulturvergleich



Low Performer in starren hierarchischen Kulturen:

- Werden oft mitgeschleift: Tabuthema
- Demotiviert die Engagierten => senken das Leistungsniveau
- Reaktiv: Handeln oft zu spät
- Enge Vorgaben, kaum Gestaltungsraum
- Druck erzeugt Gegendruck
- Risiko der Trennung sehr hoch mit allen Folgen (Rechtstreit...)

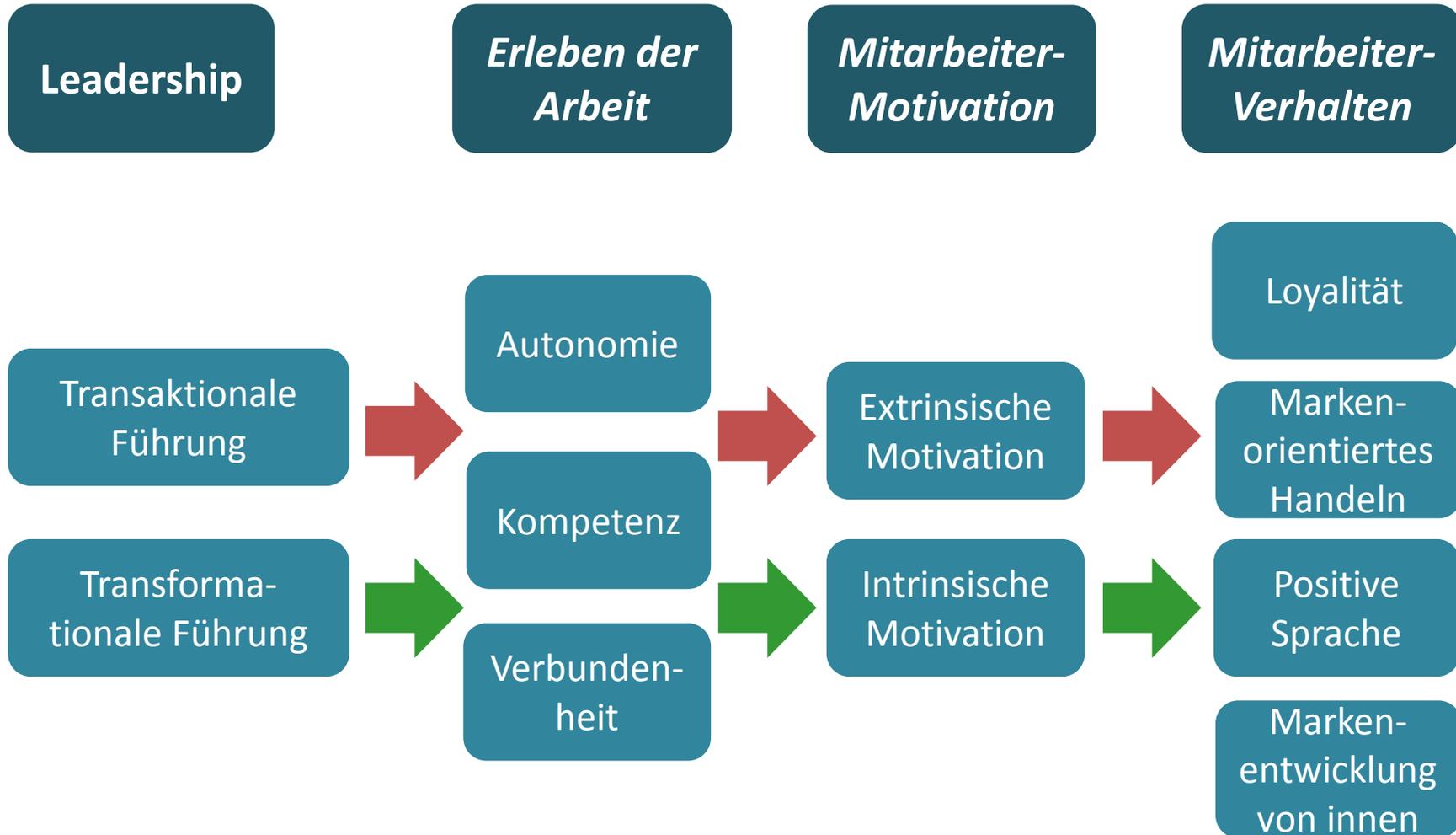
=> fördert Angstkultur

Low Performer in agilen selbstlernenden Kulturen:

- Werden früh angesprochen
- Saubere Diagnose legt Probleme offen
- Individuelle Lösungssuche gemeinsam
- Motiviert durch echte Chancen
- Aktiv: Handeln so früh wie möglich
- Vorschussvertrauen
- Risiko der Trennung gering

=> fördert Vertrauenskultur

Leadership leben wirkt!



7 Leadership-Kompetenzen

Das ganze Spektrum des transformationalen Führungsstils

1. *Reflexion:* *Sich selbst und andere verstehen*
2. *Trust:* *glaubwürdiges Vorbild sein*
3. *Stimulation:* *zur Leistung anregen*
4. *Consideration:* *Fair und verbindlich kommunizieren*
5. *Enabeling:* *Kompetenzen entwickeln*
6. *Innovation:* *Unternehmerisch denken und handeln*
7. *Inspiration:* *Herausfordern und Begeistern*

Laotse über Vertrauen (6. Jh. v.Chr.)

Wer nicht genug vertraut, dem vertraut man nicht.

Wenn die Menschen sich selbst nicht mehr vertrauen,
beginnen sie, sich auf Autorität zu verlassen.

