



# Leistungsschwächere Mitarbeiter individuell entwickeln

## Teure Recruitingaktionen vermeiden



**Unser Autor:** Volker Maihoff hat sich als Verkaufs-/Führungskraftetrainer und Business Coach auf die Themen Vertriebsstrategie, Verkaufstraining und Mitarbeiterführung spezialisiert.

Kontakt: Maihoff & Partner GbR, Bocholder Str. 278, 45356 Essen, Telefon: 0201/6480745, E-Mail: volker@maihoff.de, www.maihoff.de

**S**o gut wie überall werden hängerringend qualifizierte und motivierte Mitarbeiter gesucht. Das ist in der Milchverarbeitenden Branche nicht anders. Die Personalsuche gestaltet sich schwierig, auch weil Recruitingmaßnahmen teuer sind. Und dann weiß das Unternehmen oft erst im Nachhinein, ob es tatsächlich gelungen ist, den „richtigen“ Mitarbeiter zu finden. Im schlimmsten Fall ist das Geld für die Personalsuche in den Sand gesetzt worden.

### In den eigenen Reihen suchen

Darum sind in der Milchwirtschaft kreative Wege auf dem Weg zum richtigen Mitarbeiter gefragt. Warum nicht einmal prüfen, ob es im eigenen Unternehmen Mitarbeiter gibt, die eine vakante Stelle besetzen können? Vielleicht sitzt das Marketing-Ass unerkannt in der Buchhaltung? Es ist kontraproduktiv, wenn Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz ihre Potenziale nicht entfalten können. Zielführend hingegen ist es, ab und an zu überprüfen, ob Anforderungs- und Qualifikationsprofil passgenau übereinstimmen (s. Infokasten 1). Wenn dem nicht so ist, ist sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen geholfen, wenn Frau Müller von der Buchhaltung ins Marketing wechselt.

### Weiterentwicklung leistungsschwacher Mitarbeiter

Mitarbeiter leisten nun einmal Unterschiedliches. Wer dies erkennt, kann trotzdem fragen, woran das liegt und die Konsequenzen ziehen. Natürlich gibt es Mitarbeiter, bei denen es „einfach nicht reicht“. Selbst durch ausgefeilte Entwicklungsprogramme

wird es nicht gelingen, sie auf das erforderliche Kompetenzniveau zu heben. Um solche Mitarbeiter geht es hier nicht: Vielmehr rücken diejenigen leistungsschwächeren Mitarbeiter (Low Performer) in den Fokus, die angesichts ihrer Qualifikationen und Kompetenzen eigentlich mehr leisten können müssten. Zu prüfen ist, ob und wie sich diese Mitarbeiter so fördern lassen, dass sie ihr gesamtes Potenzial entfalten können und wollen.

### Lern-Duos bilden

Zielführend ist es, wenn die Mitarbeiter voneinander lernen können. Nehmen wir das Beispiel Vertrieb: Ein eher leistungsstarker Verkäufer, ein High Performer, begleitet den leistungsschwächeren Kollegen zu einem Kundentermin, beobachtet das Kundengespräch als stiller Beobachter, gibt danach produktiv-konstruktives Feedback. Oder er gibt ihm sein Wissen und seine Erfahrungen in der Firma weiter, indem die beiden eine Lernpartnerschaft bilden.

Eventuell lässt sich ein Gesprächskreis einrichten, in dem es um den direkten Austausch geht und die Topleute von ihren Kundenkontakten berichten. Klar ist: Es bedarf dabei einer guten Organisation, damit der eine Mitarbeiter vom leistungsstarken Kollegen lernen kann, ohne dass dieser dadurch einen Nachteil erfährt. Denn nur dann ergibt sich auch ein Pluspunkt für Betriebsklima: Es entsteht eine Atmosphäre Klima des gegenseitigen Unterstützens.

### Erfolgsberichte verfassen

Spitzenmitarbeiter machen einiges richtig, und von Menschen, die etwas richtig machen, lässt sich lernen. Darum sollten die Unternehmensleitung und die Führungskräfte dafür sorgen, dass

die guten Leute ihre Erfolge dokumentieren und für die schwächeren Kollegen verfügbar machen. Bei größeren Unternehmen werden die Erfolgsberichte ins Intranet gestellt, vielleicht verknüpft mit dem motivatorischen Impuls, diejenigen Mitarbeiter, deren Berichte Verwendung finden, mit einer kleinen Anerkennung oder Auszeichnung zu belohnen.

Vielleicht sind die Topleute dann auch bereit, ihre Erfolgsaufzeichnungen zu einem Konzept mit sehr konkreten Handlungsanleitungen zu verdichten, die sie in einem Kompendium oder Leitfaden präsentieren.

## Mit klaren Zielvereinbarungen führen

Ein Low Performer weiß meistens um seine Leistungsschwäche und ist darum verunsichert. Es ist hilfreich für ihn, wenn seine Führungskraft mit klaren Zielvereinbarungen arbeitet und die Aktivitäten zur Zielerreichung mit ihm im Detail abspricht. Dabei sollten die Aktivitäten messbar, nachprüfbar und individualisierbar sowie zeitlich und qualitativ klar beschrieben sein.

Solch eine Aktivitätenliste mit überschaubaren operativen Teilzielen wird vom leistungsschwachen Mitarbeiter eher als erreichbar eingestuft als ein „übergroßes“ Ziel, das bei ihm die Angst vor dem Scheitern fördert. Die aktivitätsbasierte Mitarbeiterführung trägt oft zur Motivation des Low Performers bei, wenn die Teilziele auf sein vorhandenes und mögliches Leistungspotenzial Rücksicht nehmen und in einem überschaubaren Zeitrahmen erreichbar sind – und so rasch motivierende Erfolgserlebnisse nach sich ziehen.

## Nach Potenzialanalyse Weiterbildungen anbieten

Mit einem detaillierten Kompetenz-Check ist es möglich, den Kompetenzlücken der leistungsschwächeren Mitarbeiter auf die Spur zu kommen. Die Ergebnisse des Checks bilden die Grundlage für passgenaue Entwicklungsprogramme und Weiterbildungen, mit denen sich die C-Mitarbeiter zunächst in die B-Klasse und dann vielleicht sogar in die A-Klasse hoch kämpfen.

Übrigens lohnt sich diese Potentialanalyse für alle Mitarbeiter: Auch die Topleute können – und wollen – Neues lernen. So ist es denkbar, dass im Gefolge der Analyse für die Low Performer ein Seminar konzipiert wird, in dem auf deren jeweiligen Schwächen eingegangen wird. Die Top Performer hingegen erhalten ein Vieraugen-Coaching.

Bei solchen Checks stellt sich oft heraus, dass es lediglich eines kleinen Anstoßes bedarf, um einen bis dahin durchschnittlichen Mitarbeiter in die erste Liga der Top Performer vordringen zu lassen. Andererseits kommt es vor, dass der Check ein erstaunliches Resultat zutage fördert: Der Mitarbeiter saß auf einem für ihn „falschen“ Arbeitsplatz. Er wandert nun von der Marketing- in die Vertriebsabteilung – und beweist sich dort als leistungsstarker Innendienstler.

## Fazit

Mithilfe der Strategien lassen sich die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit schwächerer Mitarbeiter fördern, sodass man mit ihnen vakante Positionen besetzen kann. Und dann muss vielleicht gar kein neuer Mitarbeiter eingestellt werden.

### Infokasten 1: Den Superstar im eigenen Unternehmen suchen

- Imitieren Sie Dieter Bohlen und Co. und begeben Sie sich auf die Suche nach dem Super-Mitarbeiter. Und zwar in Ihrem Unternehmen.
- Hilfreich ist eine abteilungsübergreifend tätige „Talent Task Force“. Deren Aufgabe es ist, bisher unerkannte Talente aufzuspüren. In kleineren Unternehmen kann dies ein Talent Scout übernehmen.
- Richten Sie für die Talentsuche im Intranet einen Bereich ein, in dem sich Mitarbeiter, die sich unternehmensintern verändern wollen, „bewerben“ können.
- Fragen Sie Mitarbeiter, ob sie Empfehlungen geben können. Vielleicht bekommen Sie zu hören: „In der Buchhaltung sitzt eine Frau Müller, die erzählt in der Mittagspause immer von so tollen Marketingideen ...“

### Infokasten 2: Leistungsstarke und -schwache Mitarbeiter zum Team formen

- Aufgabe der Führungskraft ist es, dass sich die eher durchschnittlichen Mitarbeiter nicht bloßgestellt fühlen, indem ihnen die Leistungsstärke der Topkräfte vorgehalten werden.
- „Der macht das ja sowieso besser als ich“ – diese Denkhaltung des leistungsschwächeren Mitarbeiters ist ebenso kontraproduktiv wie die der Spitzenkraft: „Es lohnt sich nicht, sich anzustrengen, der Kollege wird schon dafür sorgen, dass das Teamergebnis kein berauschendes sein wird.“
- Darum steht die Führungskraft in der Verantwortung und Pflicht, in Coaching und Einzelgespräch die Low Performer mit Einfühlungsvermögen dabei zu unterstützen, bessere Leistungen zu erbringen.

### Infokasten 3: Spitzenkraft vom Low Performer profitieren lassen

- Hilfreich für Team- und Mitarbeiterentwicklung sowie Betriebsklima ist es, wenn auch der leistungsstarke Kollege vom leistungsschwächeren Kollegen profitieren kann.
- Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn der ansonsten eher durchschnittliche Mitarbeiter über die ausgeprägte Fähigkeit verfügt, Kunden zu Weiterempfehlungen zu animieren, und dies an den Leistungsträger weitergibt.