

„Ich hab’s aufgegeben, schwierige Mitarbeiter ändern zu wollen!“

Haben Sie nicht auch schon erlebt, daß einige Mitarbeiter völlig trainingsresistent zu sein scheinen? Wie oft waren Sie

nahe daran, resigniert aufzugeben und haben sich gedacht, daß man Menschen anscheinend doch nicht ändern kann?

Das Dilemma

An manchen Leistungsdefiziten kann man verzweifeln und ist irgendwann mit seinem Latein am Ende. Besonders schmerzlich wird es dann, wenn wertvolle Mitarbeiter mit **besonderer Expertise** trotz-

dem Teilbereiche ihrer **Stelle ungenügend ausfüllen**. Dann ist man hin und her gerissen in der Entscheidung, auf welche von beiden Teilen man am ehesten verzichten kann.

Der falsche Blick

Meist haben wir in solchen Situationen den Gedanken, daß eigentlich jeder Mitarbeiter so gut wie alles lernen kann. Das führt bei länger anhaltenden Leistungsdefiziten zum unproduktiven Schluß, daß der Mitarbeiter „sich ja nur **mehr Mühe geben** müßte“.

Außerdem widerspricht der Gedanke der Lebenserfahrung: Jeder kennt genügend Beispiele dafür, daß man trotz größter Mühe eben nicht alles lernen kann. Offensichtlich führt dieser Blickwinkel nicht weiter, sondern eher tiefer ins Dilemma.

Die richtige Rolle

Im Sport käme ein guter Trainer nie auf den Gedanken, daß ein Zehnkämpfer in allen Disziplinen hervorragende Leistungen erzielen kann. Auch der Manager eines Schauspielers weiß, daß dieser für bestimmte Rollen so gut wie ungeeignet ist. Beide, Trainer wie Manager, achten sehr genau darauf, daß die von ihnen Betreuten sich auf **die richtigen Dinge konzentrieren** und die falschen strikt

meiden. Daher wäre es irreführend anzunehmen, daß jemand, nur weil er eine Schauspielausbildung besitzt und schon als Schauspieler gearbeitet hat, auch für eine aktuell zu besetzende Rolle der Richtige ist. Ein guter Schauspieler bewirbt sich für eine bestimmte Rolle und ein guter Regisseur spricht nur bestimmte Schauspieler für eine bestimmte Rolle an.

Das Beispiel

Im Unternehmen gehen wir oft davon aus, daß Ausbildung und Erfahrung ausreichen, um beurteilen zu können, wie erfolgreich jemand in einer Stelle sein wird. Es kommt jedoch auch hier darauf an, welche Rolle der Stelleninhaber im Zusammenspiel mit anderen spielen soll und welche Talente oder welche Persönlichkeit er dafür braucht. Oft **ändern sich Rollen** auch im Zeitablauf bei gleicher

Stellenbeschreibung: Z.B. ist der Leiter Qualitätssicherung inzwischen hauptsächlich dafür da, Lieferanten bei Mängeln auf die Füße zu steigen. Diese Rolle ist aber dann nicht mehr stimmig, wenn sein besonderes Talent in der Prozeßüberwachung liegt. Kritisch wird es immer dann, wenn sich die Rolle so verändert hat, daß die Talente des Stelleninhabers ihr sogar widersprechen.

Die Erkenntnis

Wenn Rolle und Talent für einen längeren Zeitraum auseinanderklaffen und alle Arbeit an den Fähigkeiten keine deutliche Verbesserung bringt, werden Mitarbeiter „schwierig“. Sie verlieren neben ihrer Leistungsfähigkeit auch die Freude an der Arbeit und werden

für die Umgebung zur Belastung. Mißerfolgserlebnisse mit Trainings und Kursen verschlimmern die Situation zusätzlich. **Schwierige Mitarbeiter** sind also nicht als solche geboren, sondern **werden es** in erster Linie **durch eine falsche Betrachtungsweise**.

Eine „Zauberformel“ für die Praxis

Der Weg zu mehr Klarheit besteht zunächst darin, sich die **Rolle** des Mitarbeiters, so wie sie sich bis heute entwickelt hat, genau zu **betrachten**. Anschließend geht es darum, die **Talentstruktur** des Mitarbeiters dieser Rolle **gegenüberzustellen** und mögliche Widersprüche aufzudecken. Denn die Erfahrung zeigt: Es ist unsinnig, gegen die Talente eines Mitarbeiters anzutrainieren. Seminare sind dazu da, die in den Talenten eines Mitarbeiters angelegten Fähigkeiten zur Entfaltung zu bringen und zu verstärken.

sogar außerhalb des Unternehmens) zu finden. Es ist fast schon eine „Zauberformel“, jemanden hauptsächlich im Bereich der eigenen Talente zu fördern. Denn so er erreicht **überdurchschnittliche Leistungen**, erlebt seine Arbeit mit tiefer **Befriedigung** und trägt nachweislich besonders viel zur **Rendite** des Unternehmens bei.

Bei den genannten Widersprüchen kommt es statt dessen darauf an, die **Rolle** zu **verändern** oder eine besser passende Rolle (vielleicht

Mit dem panlogos Performance Management erlernen Ihre Führungskräfte, die Talente von Mitarbeitern zu erkennen und mit deren Rollen abzustimmen. Oft ist es überraschend festzustellen, wie viel einfacher und wirkungsvoller eine **bessere Rollenverteilung** sein kann.

Das Erlebnis

Einer unserer Kunden stellte dazu fest: *„Ich hab’ so viel Zeit damit verloren, von meinen Mitarbeitern das Falsche zu fordern und sie verbiegen zu wollen!“*

Nutzen Sie das **panlogos Performance Management** mit seinem Set an Führungsinstrumenten und Gesprächsstrukturen, die die Führungsarbeit revolutionieren.

Manches von dem, was Sie hier gelesen haben, versteht man in einem kurzen Gespräch besser. Nutzen Sie die Gelegenheit, Fragen zu diskutieren und Anwendungsideen zu besprechen – kontaktieren Sie uns.

Ihre panlogos Partner

panlogos.org