Kongress Pflege Berlin
Springer Pflege

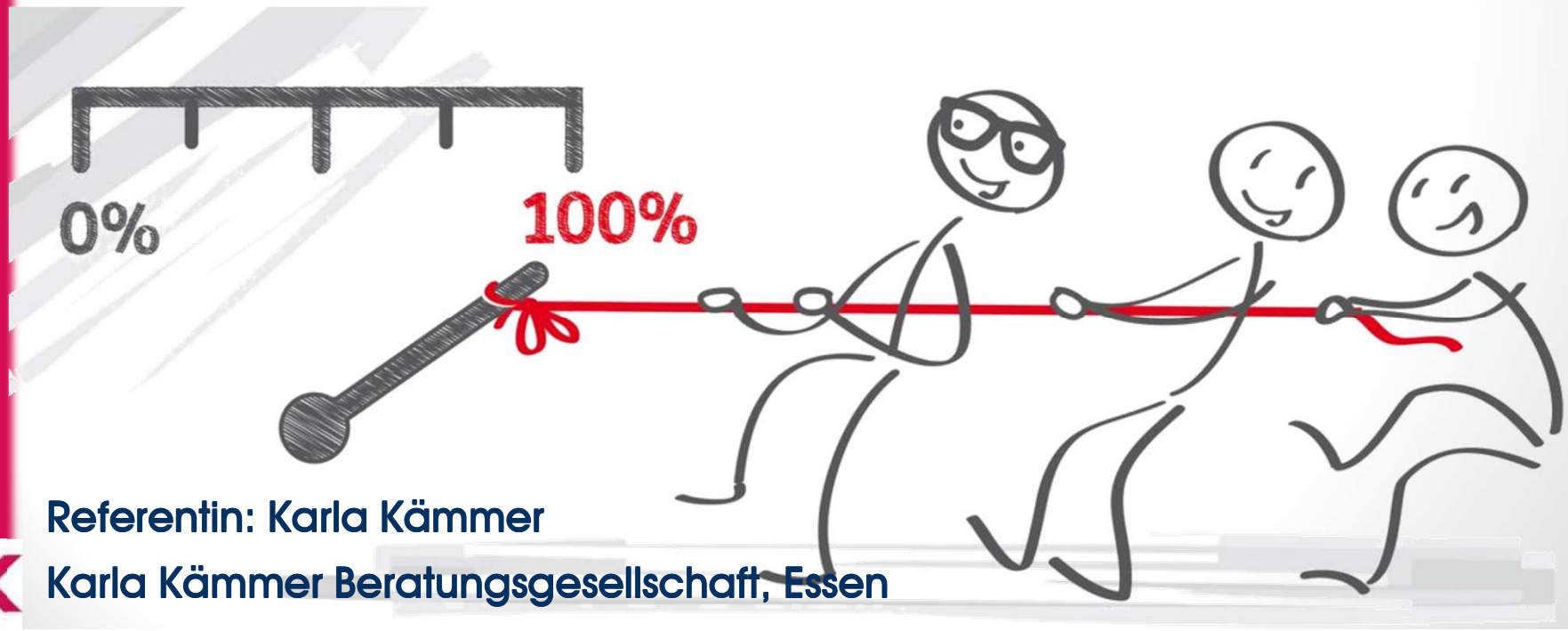
ForumAltenpflege
Vorsprung durch Wissen
VINCENTZ

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

WIR MACHEN MENSCHEN FÜR MENSCHEN STARK.

Workshop 10

Kluger Umgang mit Lowperformance



Referentin: Karla Kämmer
Karla Kämmer Beratungsgesellschaft, Essen

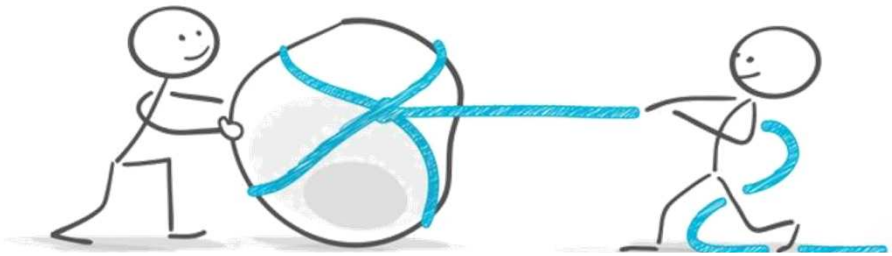
Überblick

- Wie gehe ich mit Mitarbeitern um, die Leistungsdefizite aufweisen?
- Diagnostik verbessern: Leistungsabfälle frühzeitig bemerken mit klaren Indikatoren
- Kausalitäten erkennen: Haus der Arbeitsfähigkeit und Wunderer-Tabelle einsetzen
- Strategie aufbauen: Unternehmensleitlinie vorbereiten
- Mitmachen macht Laune: Umsetzungsbeispiele

ZIELE
INFORMIEREN
ENTSCHEIDEN
PROAKTIV HANDELN
ZUKUNFT GESTALTEN
CHANCEN
VERÄNDERUNG
MOTIVATION
UNTERSTÜTZUNG

Ausgangslage

- Arbeitsmarkt im Gesundheitswesen ist leergefegt
- Gute Fachkräfte rar und heiß begehrt!
- Anforderungen an Qualität und Leistung steigen
- Ihre Organisation und Sie als Führungskraft sind auf das bereits vorhandene Personal angewiesen
- Potenzial Ihrer Mitarbeitenden geschickt nutzen und bestmögliche Leistung erbringen
- Alle müssen mitziehen, damit der Betrieb läuft!



Wenn da nicht Malte und Marie wären …

- **Malte** ist ein junger Krankenpfleger, der mit Ach und Krach seine theoretische Prüfung geschafft hat.
- Er ist wegen seiner fröhlichen und flapsigen Art bei vielen Patienten beliebt.
- Er mag seine Pflegearbeit im direkten Kontakt mit den Menschen.
- Große Schwächen zeigt er in der Dokumentation und in der Ablauforganisation. Es bleibt viel Arbeit und Papierkram liegen.
- Sein Herz gehört einer Heavy Metal Band und macht auch selbst in jeder freien Minute Musik.
- Jedoch ist er inzwischen Vater eines stark sehbeeinträchtigten Kindes geworden, das viel Fürsorge von ihm und seiner Lebenspartnerin erfordert.
- Diese ist im Augenblick deshalb nicht berufstätig. Das Geld reicht vorne und hinten nicht. Man spürt, dass ihn das drückt und er nach Auswegen sucht.

Wenn da nicht Malte und Marie wären …

Und Marie?

- Sie ist voll gefrustet:
- Hat die Fortbildung zur Praxisanleiterin absolviert und das Gefühl, dass sie nichts umsetzen kann.

Fachkraftmangel

- Auf Mitarbeiter, die Ihren Anforderungen nicht entsprechen, können sie nicht verzichten
- Trennung von leistungsschwachen Mitarbeitenden rechtlich äußerst schwierig
- Entwicklung Ihrer Organisation darf nicht von Mitarbeitenden mit mangelnder Leistungsbereitschaft bzw. Leistungsunfähigkeit gefährdet werden
- Letztes Mittel: Kündigung

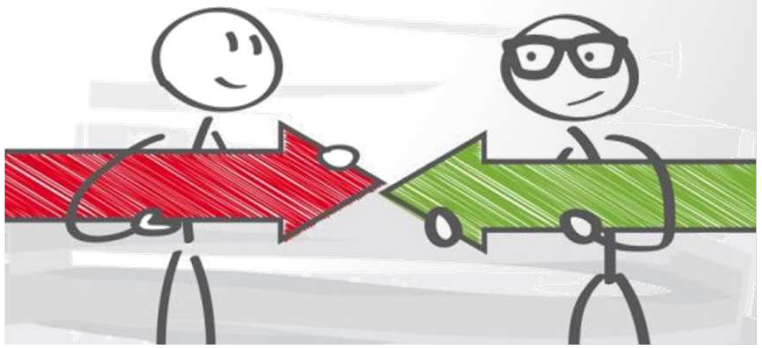
Malte und Marie

- An diesen beiden Mitarbeitenden scheitern Ihre Bemühungen, sie ins Boot zu holen, sie zu motivieren, zu begeistern und zum Mitdenken zu bewegen
- Sie kommen einfach nicht an sie heran
- Es ist zum Verzweifeln
- Am liebsten würden Sie sich von ihnen trennen

Low Performance – diese Leistung reicht nicht

- Ein Low Performer ist ein „Arbeitnehmer, der seine persönliche Leistungsfähigkeit nicht voll ausschöpft und die durchschnittliche Leistung vergleichbarer Arbeitnehmer unterschreitet
- Dadurch stört er das arbeitsrechtliche Leistungsverhältnis zum Arbeitgeber erheblich und langfristig

(Schauf, Cinar 2011: 6)



Low Performance – diese Leistung reicht nicht

Arbeitgeber hat Anspruch auf

- Objektive Normalleistung des Arbeitnehmers
- Angemessene Anstrengung der individuellen Kräfte und Fähigkeiten
- Arbeitnehmer muss also tun, was er soll und zwar so gut er kann

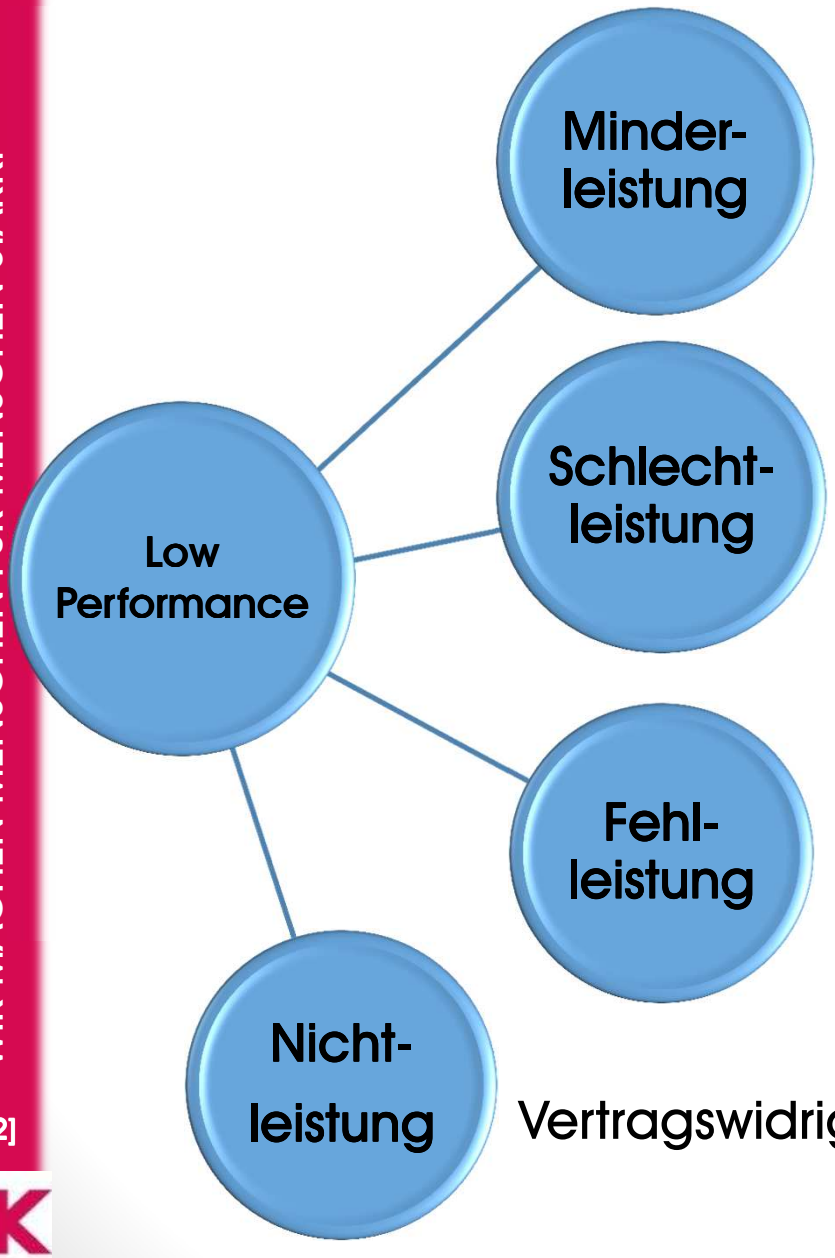
(vgl. Schauf, Cinar 2011: 9).

Low Performance – diese Leistung reicht nicht

Gesucht werden Strategien, die helfen

- Low Performance zu vermeiden
- Leistungsunwillige Mitarbeiter zu remotivieren
- Leistungsschwache zu befähigen, damit sie wieder einen sinnvollen Beitrag zum Gedeihen des Unternehmens leisten können

Low Performance erkennen



Durchgängig erheblich geringere Menge an Leistung

Qualitätsprobleme

Andere als aufgetragene Leistung

Vertragswidrige Nichterfüllung der Arbeitspflicht

WIR MACHEN MENSCHEN FÜR MENSCHEN STARK.

© Malcolm Schauf

Low Performance - drei Formen

1. Verhaltensbedingte Low Performance

- Mangel an Wille und Bereitschaft, die geforderte Leistung zu bringen oder Steuerungsproblem
- Zu klären, ob Mitarbeiter nicht kann oder ob er „eigentlich“ die Aufgabe als Anleiter nicht selbstverantwortlich planen und übernehmen will

Low Performance - drei Formen

2. Personbedingte Low Performance

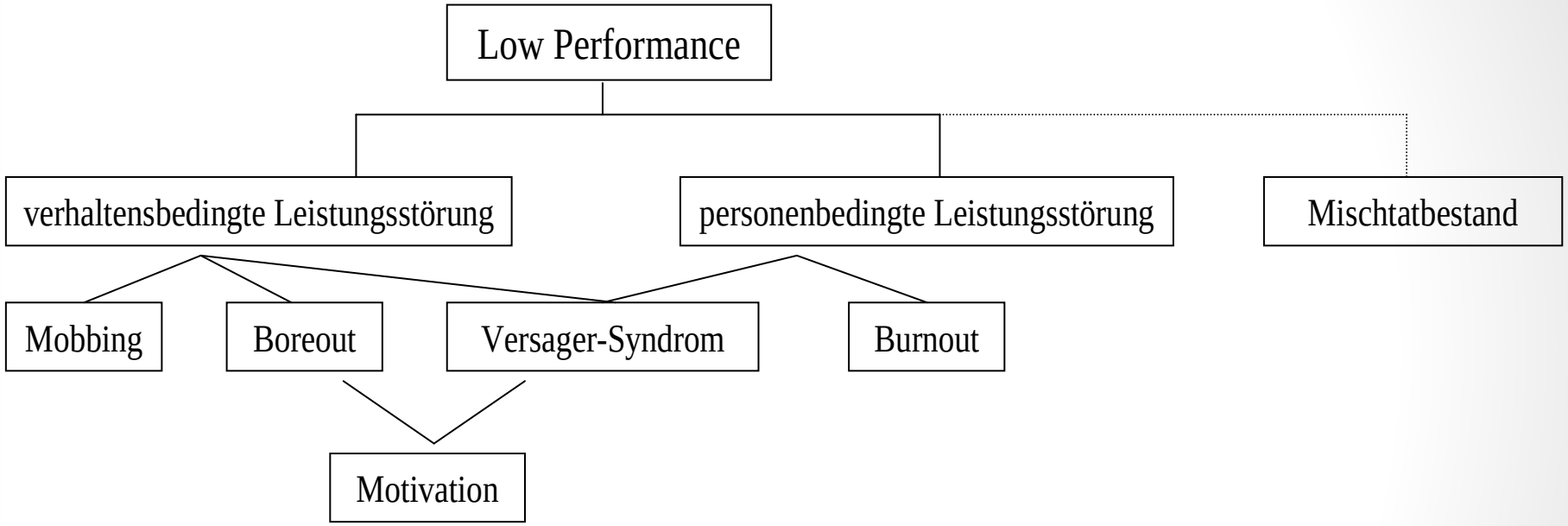
- Die Person möchte, aber kann nicht
- Burnout von ehemaligen High- oder Normalperformern
- Zustand chronischer Erschöpfung
- Mögliche Ursachen: Kompetenz- oder Gesundheitsproblem, lebenssituationsbezogene Überforderung

Low Performance - drei Formen

3. Mischform aus beidem

- Sie entsteht, wenn der Mitarbeitende erlebt, dass seine Führungsperson ihn falsch oder nur mit seinen Defiziten wahrnimmt und er sich nach und nach in seiner Verliererrolle einrichtet

3 Formen - Übersicht

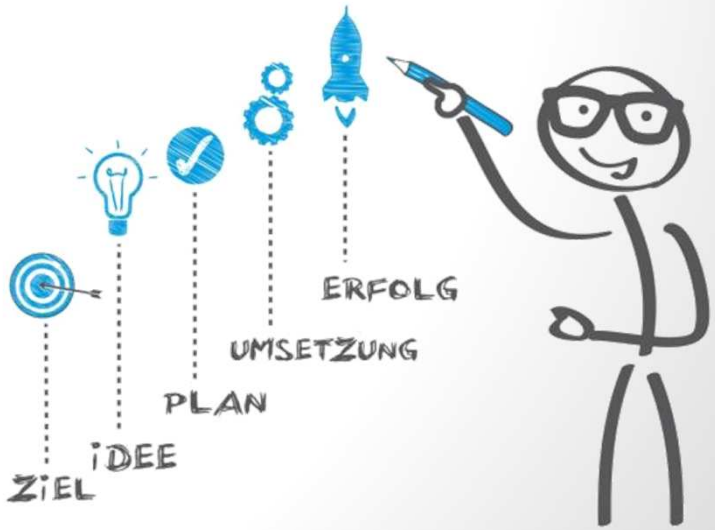


WIR MACHEN MENSCHEN FÜR MENSCHEN STARK.

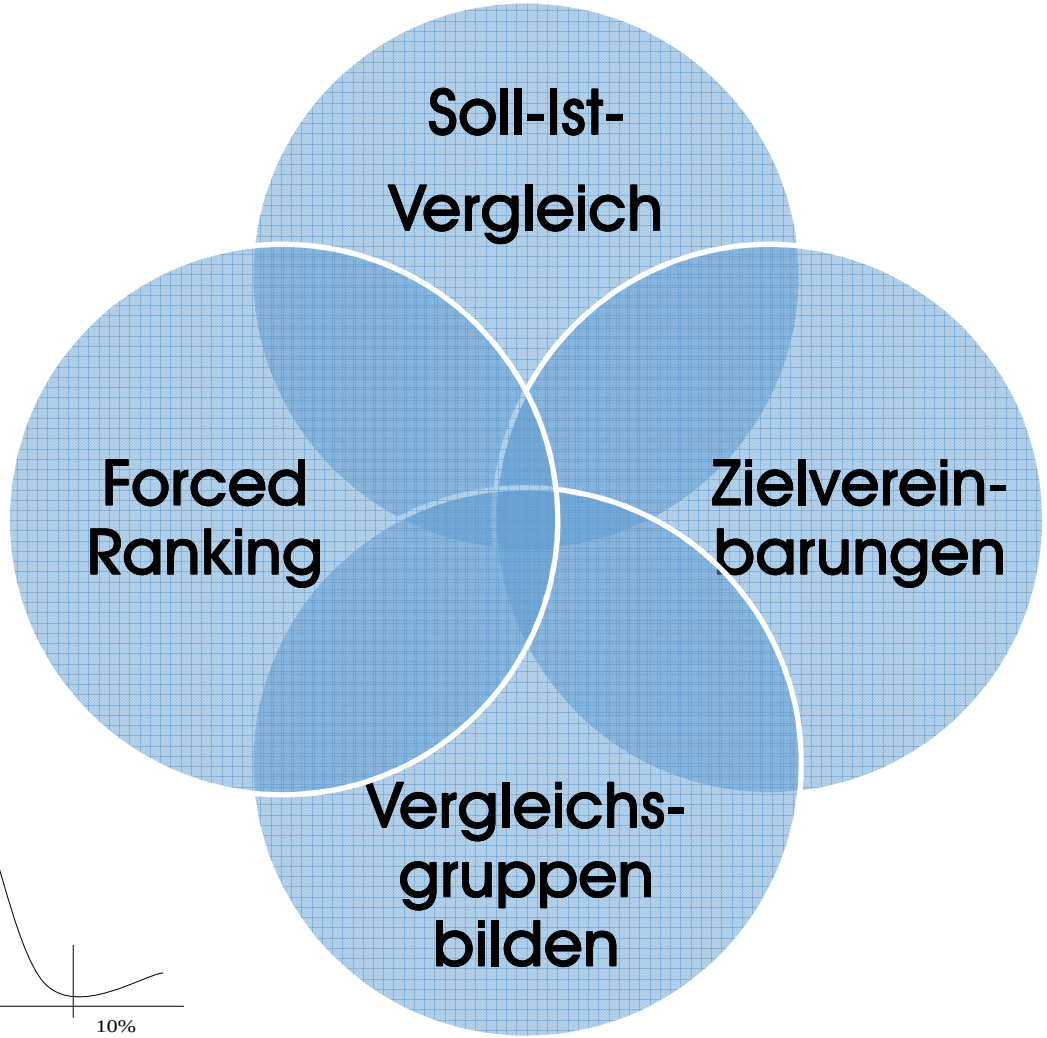
© Malcolm Schauf

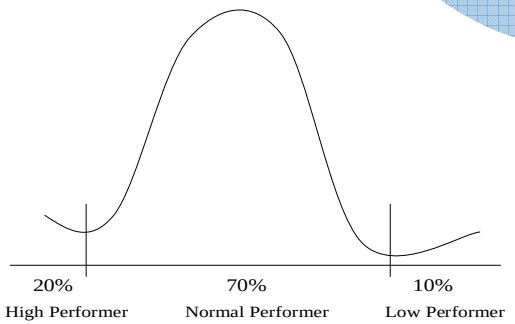
Low Performance vorbeugen

- Alle Möglichkeiten der Motivation ausschöpfen, die nicht den unmittelbaren Einsatz der Führungskraft verlangen:
  - Optimale Organisation
  - Klare Prozesse
  - Optimale Inhalte
  - Zielvereinbarungen



Identifikationsinstrumente





WIR MACHEN MENSCHEN FÜR MENSCHEN STARK.

© Malcolm Schauf

Low Performance vorbeugen

Maßnahmen und Verhaltensweisen:

- Ziele, die realistisch und eindeutig sind
- Arbeitsinhalte möglichst weitgehend an die Qualifikation und Kompetenz der/des Mitarbeitenden anpassen
- Aufgabenadäquate Arbeitsorganisation bereitstellen
- Arbeitsteams so zusammenstellen, dass neue oder gering qualifizierte Mitarbeitende mentale Unterstützung erfahren
- Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung aufzeigen
- Misserfolgserwartungen nicht durch negative Bewertungen oder Einschätzungen unterstützen

Low Performance vorbeugen

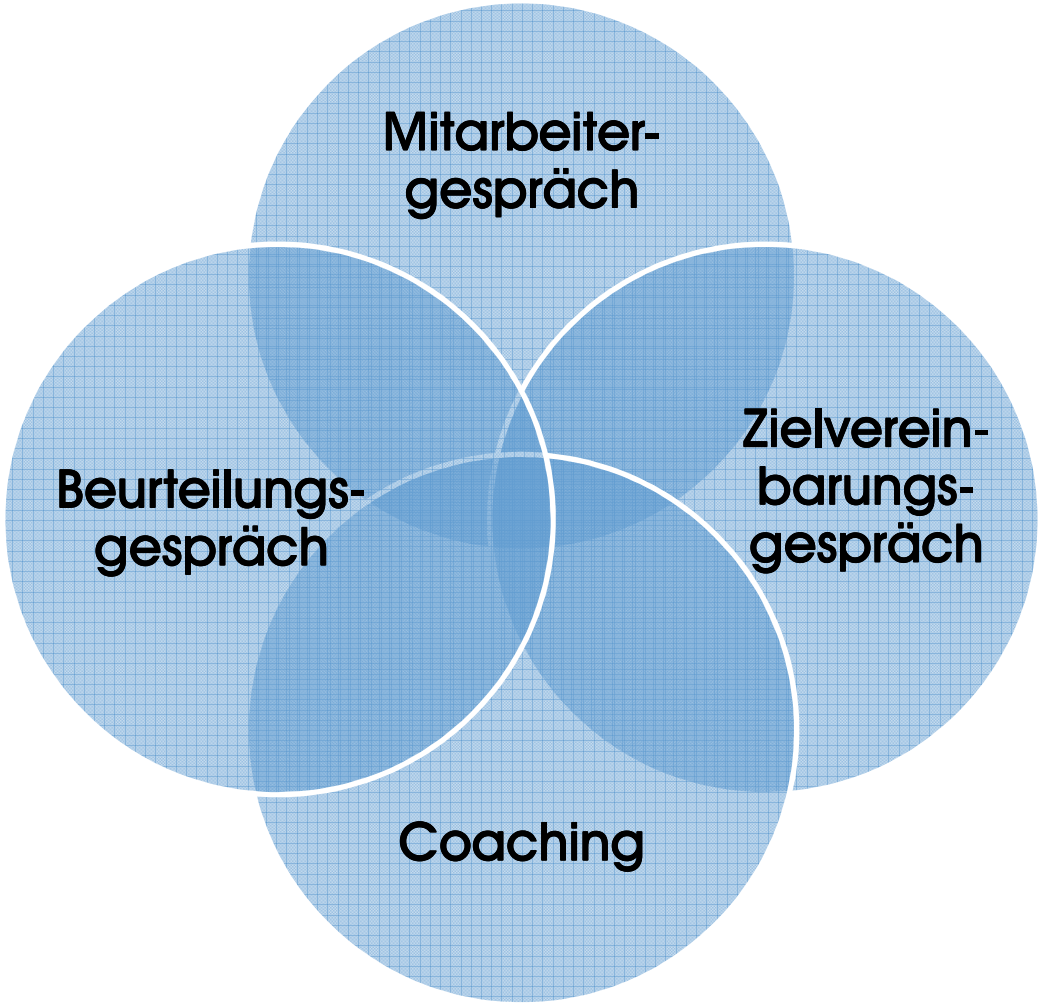
Maßnahmen und Verhaltensweisen:

- Misserfolge gemeinsam mit dem/der Mitarbeitenden analysieren
- Ursachen festellen
- Beratende Unterstützung/Coaching bzw. Spezialisierung bei neuen oder besonders schwierigen Arbeitsaufgaben anbieten
- Bei Bedarf Lösungsvorschläge aufzeigen, um das Ziel zu erreichen.
- Konfliktlösungsverhalten und Kritikfähigkeit honorieren
- Anstrengung und Erfolg direkt belohnen

Und last not least:

- Zusagen und Versprechen unbedingt einhalten

Maßnahmen



© Malcolm Schauf

5 Schritte des Beurteilungsgesprächs

Beschreibung des Aufgaben- und Verantwortungsbereichs (müssen bekannt sein) ohne Bewertung

Bewertungskriterien (Arbeitsleistung/-verhalten) festlegen, müssen beobachtbare, auswertbare Ereignisse erfassen, für den Erfolg des MA relevant und eindeutig interpretierbar und nachvollziehbar sein

Bewertungsskala wählen, um die Beurteilung übersichtlich darzustellen, Bedeutung der einzelnen Stufen bewusst machen

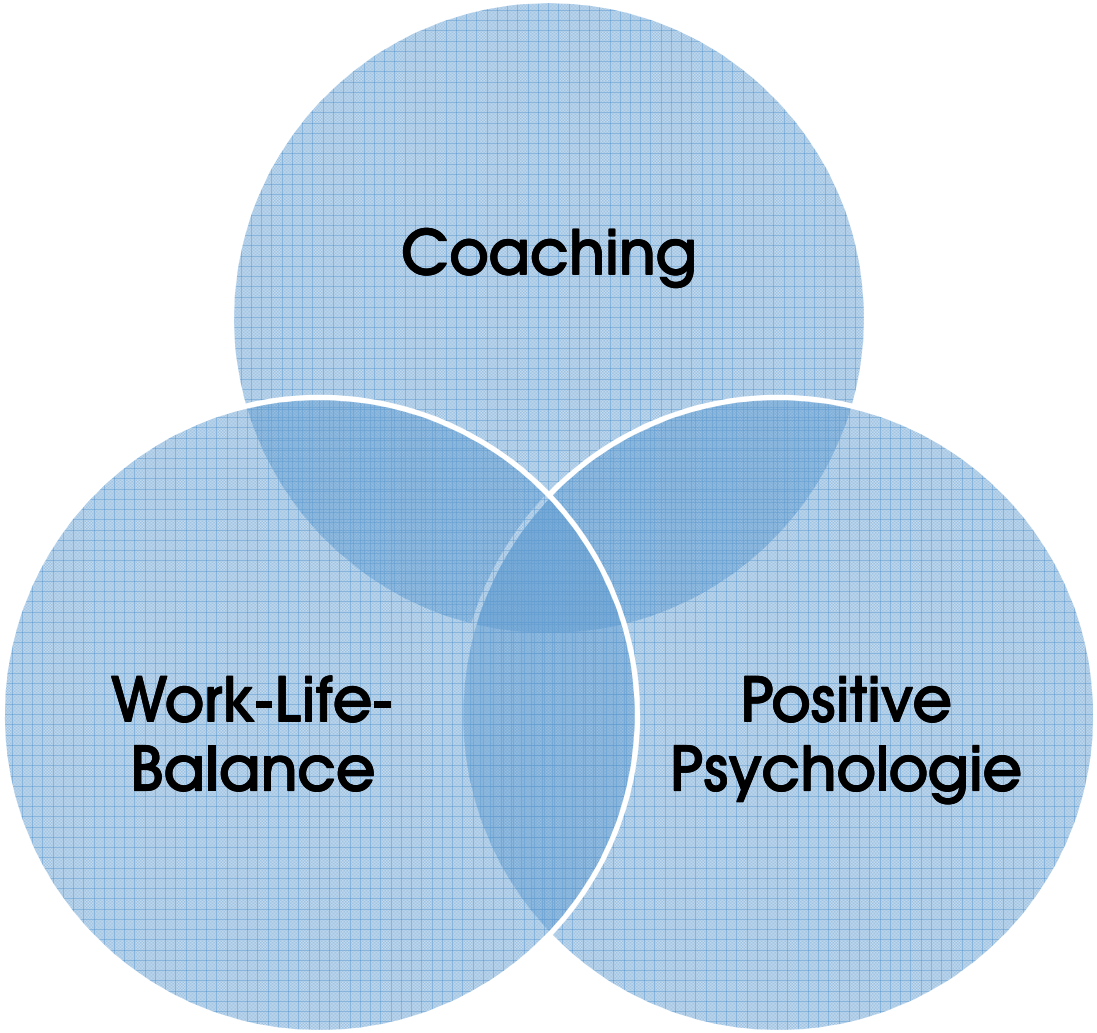
Zukunftsorientierte Potentialeinschätzung: welche Leistungen in Zukunft und welche Verantwortungsbereiche und Aufgaben passen zu Fähigkeiten. MA nennt eigene Entwicklungswünsche

Ziele und Maßnahmen vereinbaren: Was soll sich ändern? Welche Ziele? Bestätigung durch MA, ob Beurteilung nachvollziehbar

WIR MACHEN MENSCHEN FÜR MENSCHEN STARK.

© Malcolm Schauf

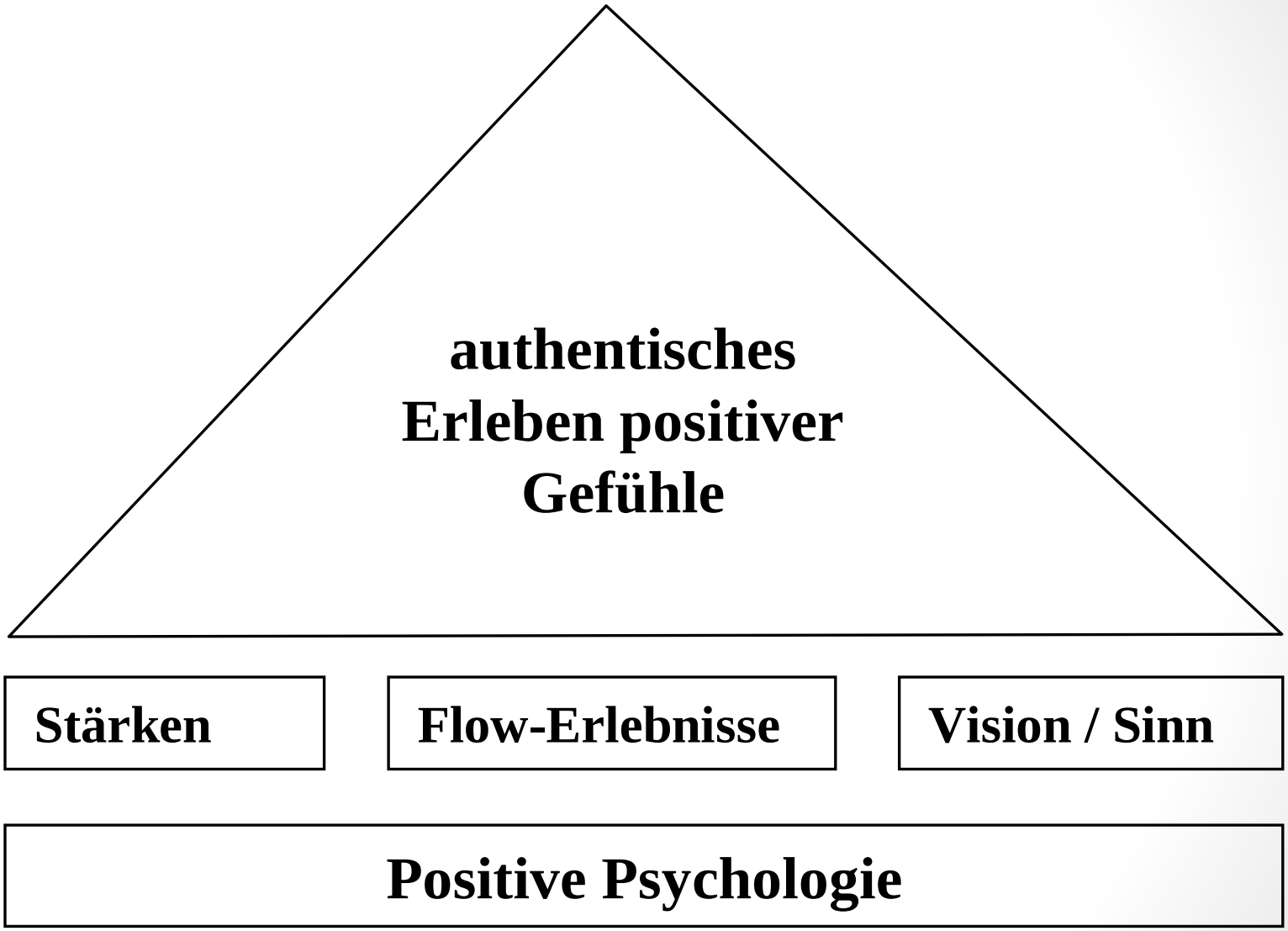
Maßnahmen



© Malcolm Schauf

Coaching Prozess

Phase	Inhalt
Problemwahrnehmung	▪ Misserfolg ▪ Konflikte ▪ Unzufriedenheit
Problemanalyse	▪ Was stört mich/uns? ▪ Wie äußert sich das Empfinden? ▪ Welche Ursachen gibt es?
Lösungsansätze	▪ Welcher Verhaltensweisen sollen aufgegeben werden? ▪ Wie gehe ich/wir vor? ▪ Festlegen des Zeitrahmens, der Feedbacksicherung ▪ Mit wem arbeite ich/wir zusammen?
Umsetzungsphase	▪ Verändertes, neues Verhalten wird angewendet, erprobt
Evaluierungsphase	▪ Welches Verhalten hat sich bewährt? ▪ Welches Verhalten passt zu mir/uns? ▪ Was soll beibehalten/verändert werden? ▪ Wird das Coaching beendet/fortgesetzt?



© Malcolm Schauf

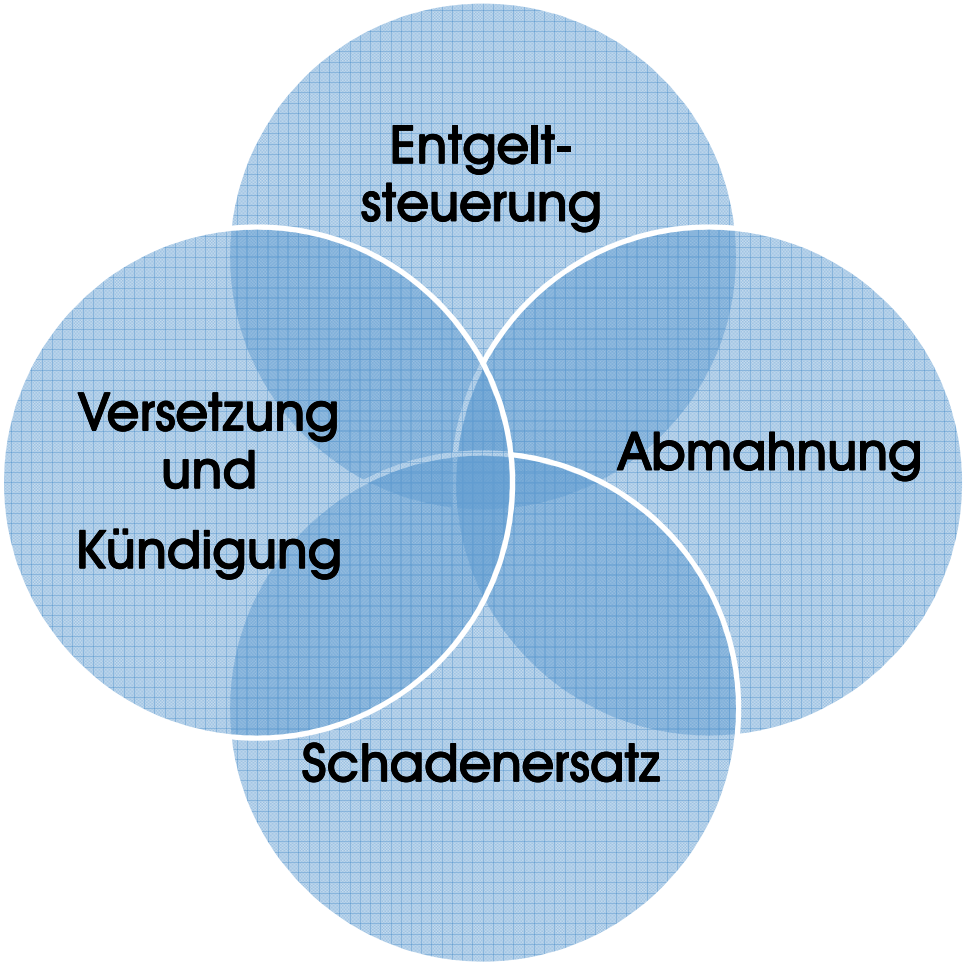
Work-Life-Balance

Instrumentenmix	Mitarbeiterwahrnehmung	Betriebswirtschaftliche Vorsteuergrößen des Erfolgs	Direkte betriebs-wirtschaftliche Effekte
• Flexible Arbeitszeiten • Teilzeitmodelle • Langzeitauszeiten • Betriebskindergarten • Angehörigen-betreuung • Gesundheits-management	• Wahrgenommene Work-Life-Balance • Wahrgenommener Work-Family-Konflikt	• Einstellungseffekte, z.B. Commitment • Verhaltenseffekte, z.B. Anwesenheit • Gesundheitseffekte, z.B. geistige Fitness	• Umsatzsteigerung • Gewinnsteigerung • Unternehmens-wertsteigerung

WIR MACHEN MENSCHEN FÜR MENSCHEN STARK.

© Malcolm Schauf

Arbeitsrechtliche Maßnahmen



WIR MACHEN MENSCHEN FÜR MENSCHEN STARK.

© Malcolm Schauf

Verhaltensbedingte Kündigung

Kündigung

- Einseitig empfangsbedürftige Willenserklärung, die zur Beendigung eines Arbeitsverhältnisses führt

Voraussetzungen

- Deutliche und längerfristige Überschreitung der durchschnittlichen Leistung vergleichbarer AN
- Fehlender Wille als Störungsquelle
- Grundsätzlich vorherige Abmahnung erforderlich
- Versetzung nicht möglich oder nicht Erfolg versprechend
- Interessenabwägung
- Einzelne Leistungsmängel sind detailliert vom AG zu beschreiben und darzulegen

WIR MACHEN MENSCHEN FÜR MENSCHEN STARK.

© Malcolm Schauf

Personenbedingte Kündigung

- Fehlendes „Können“ als Störungsquelle, negative Prognose, Interessenabwägung
- Keine Versetzung, Umschulung, Weiterbildung möglich (Dokumentation!)
- AG muss aufgrund des Verhältnismäßigkeitsprinzips alles ihm Zumutbare tun, um dem AN die Erbringung der Arbeitsleistung in angemessener Form zu ermöglichen
- AG muss die ihm zugänglichen und messbaren objektiven Arbeitsergebnisse im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern darlegen *Soll-Ist-Vergleich über längeren Zeitraum, Auswertungen und Vergleiche aus realistisch vereinbarten Zielvereinbarungen*
- AN muss widerlegen und erläutern, warum er trotz unterdurchschnittlicher Leistungen seine Leistungsfähigkeit ausschöpft, bzw. woran die Störung seiner Leistung liegen könnte, und ob in Zukunft eine Besserung zu erwarten ist
- Alternativ: Betriebsbedingte Kündigung mit Abfindungsangebot (i. d. R. ½ x Monatsverdienst x Dienstjahre)

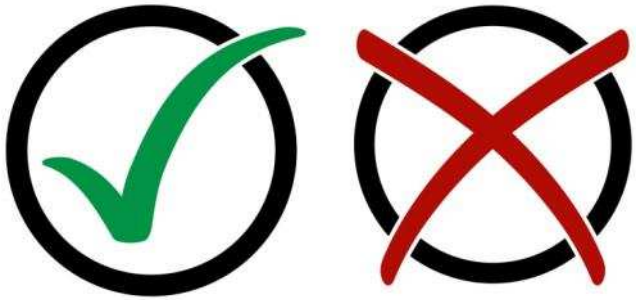
WIR MACHEN MENSCHEN FÜR MENSCHEN STARK.

© Malcolm Schauf

Analyse und Zielvereinbarung

Liegt ein konkreter Fall von Low Performance vor, definieren Sie:

- Worin die Fehl-, Schlecht- oder Minder- bzw. Nichtleistung liegt
- Welche Mängel in der fachlichen oder persönlichen Qualifikation der betreffenden Person begründet sind



Analyse und Zielvereinbarung

- Leistungsschwäche eindeutig auf die Person zurückführen
- Andere Ursachen (z. B. unklare Arbeitsanweisungen oder fehlendes Material) ausschließen
- Klären, inwieweit die Leistung von der geschuldeten Leistung abweicht
- Betreffende Person zu einem strukturierten Mitarbeiter-gespräch einladen
- Ursachen des Verhaltens ergründen
- Soll-Ist-Vergleich, um die Minderleistung zu identifizieren

SOLL - IST - Vergleich

SOLL-	IST-	Vergleich
▪ Wie sieht das Leistungs- bzw. Verhaltenssoll für den Mitarbeiter aus? ▪ Was sollte er tun? ▪ Wie sollte er es machen? ▪ Wie sollte er sich verhalten?	▪ Dem SOLL, also der Leistungs- oder Verhaltenserwartung ist das IST gegenüberzustellen: ▪ Wie hat er es tatsächlich gemacht? ▪ Wie hat er sich verhalten?	▪ Welche Folgen hat die IST-SOLL-Abweichung verursacht? ▪ Was ist daraufhin passiert?

(Schauf, Cinar 2011: 31)

SOLL - IST - Vergleich

- Lassen Sie die gemeinsam gewonnenen Erkenntnisse in eine neue Zielvereinbarung einfließen.

Und was machen Malte und Marie?

Malte

- Umsetzung in den Nachtdienst: besserer Verdienst, weniger Organisatorisches und weniger Dokumentation
- Seine angenehme Art im Umgang kann er gut im Sinne der Patienten einsetzen
- Seine Frau könnte eine Teilzeitstelle annehmen und das Familieneinkommen wäre aufgebessert.
- Es ist ihm klar, dass er mit der Zielvereinbarung bestätigt sich zuzutrauen, die vereinbarten Ziele zu erreichen.

Und was machen Malte und Marie?

Marie

- Komplizierter
- Es besteht die Gefahr, dass sie aus Angst nicht wagt, darauf hinzuweisen, dass sie das Ziel wahrscheinlich nicht erreichen kann/will.
- Hier kommt es auf eine sensible Gesprächsführung und Ihre emotional stützende und personzentrierte Führung an.
- Bieten Sie Ihre Unterstützung an.
- Dies kann durch regelmäßiges Fortschrittsmonitoring geschehen.
- Hier zeigt sich, ob und wie Hilfe möglich ist.

VISION
IDEEN
PLANUNG
ERFOLG
Ziele erreichen
MOTIVATION
UNTER-
STÜTZUNG

Ziel erreicht? Chapeau!

- Ohne arbeitsrechtliche Maßnahmen wie Abmahnung, Versetzung oder Kündigung auskommen
- „Ihre“ Low Performer wieder zu Leistungsträgern zu machen
- Mit Transparenz und Fairness die Vertrauenskultur stärken

- Jeder weiß: Man darf Fehler machen und jeder bekommt eine zweite Chance.
- Davon profitiert nicht nur die betroffene Person, sondern das gesamte Team, ja die ganze Organisation.

Kongress Pflege Berlin
Springer Pflege

ForumAltenpflege
Vorsprung durch Wissen
VINCENTZ

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

WIR MACHEN MENSCHEN FÜR MENSCHEN STARK.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Karla Kämmer

Karla Kämmer Beratungsgesellschaft, Essen
Mail: info@kaemmer-beratung.de
Internet: www.kaemmer-beratung.de

Informationen und Handouts:
www.kaemmer-beratung.de
Anmelden (Schloss oben rechts) mit

Benutzername: **Kongress**

Passwort: **Pflege2017**