

NEUES VON DER KUNST, ZU FÜHREN UND SICH FÜHREN ZU LASSEN



Liebe Leserin, lieber Leser, guten Tag!

Low-Performing? Low-Performing!

Zuerst dachten wir, das sei ein neues cleanes deutsches Wort für die Aktivitäten (!) dessen, den wir früher als "Fuulenzler" (in Köln), die "Null", den "eher apathischen Typ" und die Fehlbesetzung kannten.

Als wir dann auf einer Veranstaltung Thomas Dick und seinem Kollegen Eric Keßler zuhörten und ein Bild davon bekamen, wie komplex solche Tatbestände und der Umgang damit im deutschen Arbeitsrecht sind, wurden wir richtig wach.

Wach, weil wir hinter "nicht wollen", "nicht können" und "so geht es nicht" Möglichkeiten wittern, auch noch etwas Neues zu entdecken. Wir wollen die Sicht des Low-Performers erkunden, die außer Ärger auch noch einige Informationen für die bereithalten könnte, die sich dafür interessieren. Manches Inspirierende für Teamgeist und verbesserte Leistungsfähigkeit von Teams oder Organisationen kam uns dabei in den Sinn.

Der Ursprung von Low-Performing ist Langeweile. Lesen Sie weiter...

Inhalt

[Low-Performing: ein Weckruf für das ganze Team](#)

[Tipp für die eigene Führungsarbeit](#)

[Partnersuche: Unser besonderes Angebot zum 1. Deutschen Diversity-Tag](#)

[Aktuelle Workshops](#)

[PDF-Druck-Version](#)

[Archiv frühere Newsletter](#)

[Newsletter abonnieren](#)

[Ihr 3 Minuten - Feedback zum Newsletter](#)

Fendel & Partner ist eine Unternehmensberatung, die ihre Kunden mit Coaching, Team-Coaching und Facilitation unterstützt. Damit alle Kräfte für Erfolg zur Verfügung stehen.

Verschwendung

So etwas kann passieren: ein Mitglied der Geschäftsführung eines Unternehmens scheint aus der Spur zu geraten. Es füllt seine elementare Verantwortung im Unternehmen nicht mehr aus, ist häufig abwesend, dennoch permanent beschäftigt. Weder mit seinen Kollegen noch mit seinem Team kommt es zusammen, und aus seinen Aktivitäten folgt keinerlei sichtbares Geschäft. Das Kerngeschäft des Unternehmens scheint ihm außer Sicht geraten zu sein.

Low-Performance? Ja, denn die Leistung, die das Team braucht, kommt nicht, und die Leistung, die erbracht wird, ist aus Sicht der anderen Ressourcenverschwendung.

Überlastung

Und die Team-Kollegen? Sie versuchen, durch erhöhten organisatorischen Aufwand und strukturelle Maßnahmen "Ordnung" zu schaffen. Sie werfen sich selbst in die Bresche und arbeiten Tag und Nacht.

Auch der Low-Performer selbst scheint sich innerlich aufzureiben: er beklagt die Erfolglosigkeit der anderen, die Blindheit der Kunden, und erfolgversprechend sehen für ihn nur noch die Strategien des Wettbewerbs aus.

Feldeffekte



Wir sehen ein Unternehmen als Feld. Im hier vorgestellten Feld gibt es an einer Stelle zu viel und an einer anderen zu wenig. Die Auffassungen darüber, an welcher Stelle Einsatz wichtig und zielführend ist und an welcher nicht, gehen scharf auseinander. Betrachtet man das Feld, so gehört beides dazu, und beides ist in unterschiedlicher Weise richtig.

Was in der Kultur eines Unternehmens geachtet und belohnt wird, kann sehr unterschiedlich sein. Im einen Fall mag es der Nachweis kontinuierlicher Aktivität sein, im anderen zählen vielleicht Beweglichkeit und Offenheit für Neues.

Ein Low-Performer wird sich nach dieser Kultur richten und ihre Vorgaben wahrscheinlich formal erfüllen. In unserem Beispiel sorgt er dafür, permanent beschäftigt zu sein, aber seine Kollegen sehen das anders. Die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen könnte ein Signal dafür sein, dass es akuten und vielleicht schon länger aufgestauten Veränderungsbedarf gibt, dass die Kultur diese Veränderung aber (noch) nicht unterstützen kann oder will.

Bindungsverlust

Ein Low-Performer wird zum Außenseiter. Er verliert die Bindung zu Kollegen und Mitarbeitern, und zum Sinn dessen, was er tut. Er ist allein. Und er wird leicht zum Feindbild und zu einer Projektionsfläche, auf die alles geworfen wird, was man im Unternehmen nicht haben will.

Die eigene Arbeit macht keinen Sinn mehr, keinen Spaß, ist weder effektiv noch effizient. Man selbst sieht es so, und die anderen sehen es bald auch so. Man ist nicht

nur kein Gewinn mehr für das Team, sondern man wird immer mehr zur Last. Die Verbindung zum Team wird immer schwächer, es gibt kein positives Feedback mehr, der Sinn für den gemeinsamen Zweck geht verloren.

Lösungswege

Aus Sicht des Low-Performers: Es geht darum, den Weg ins Team wieder zu finden und zu gehen - um dann dort wieder eine Bleibe zu finden oder sich ein neues Team zu suchen. Das Schwierige: man muss um Hilfe bitten. Eine Ausdrucksmöglichkeit für die eigene Schwäche oder Ratlosigkeit finden, sich verletzlich zeigen und die Kollegen um Hilfe bitten. Die Trauer spüren, die dieser Prozess auslöst. Sich dem Geschehen stellen, den Prozess so neugierig wie möglich durchlaufen, lernen wollen.



In solchen Gesprächen ein guter Gastgeber sein und das Feld in den Blick nehmen: bin ich hier richtig? Sind die Ziele auch meine Ziele, kann ich mich Sinn und Zweck anschließen? Kann ich mich in die Bedürfnisse der anderen einfühlen, ohne darüber ein Urteil zu fällen? Besteht für mich die Aussicht auf Erfüllung und Zufriedenheit? Oder muss ich mich hier verabschieden?

Aus Sicht der Kollegen und/oder Vorgesetzten: Schnell reagieren und nicht abwarten, damit sich die Dinge nicht festsetzen und zum neuen Standard werden. Es lohnt sich, den Low-Performer nach seinen Beweggründen zu fragen. Ruhig einmal über die Schwelle treten und Gast des Low-Performers sein. Was ist seine Botschaft für das Team, fürs Unternehmen? Können wir seine Sichtweise als Anregung aufnehmen? Zeigt sie uns etwas über uns, das wir lieber nicht sehen würden?



Auch hier ist die größtmögliche Offenheit und Verletzlichkeit das beste Mittel, um etwas Neues zu erfahren. Verletzlichkeit in dem Sinne, dass man etwas übersehen haben könnte, etwas besser machen könnte, die eigene Sichtweise nicht verteidigen muss.

Das Geschehene nicht ungeschehen machen wollen, sondern den Prozess bewusst durchlaufen, erleben und aktiv gestalten. Ihn dann abschließen, die notwendigen Schritte tun (ggfls. auch juristisch), um gestärkt und um einiges klüger weiterzuziehen.

Aus Sicht des Feldes: Alles tun, um Rache zu vermeiden. Die Gefahr, dass das Low-Performing im Feld weiterwandert, ist groß.

Der Low-Performer zieht viel Aufmerksamkeit auf sich. Das wirft die Frage auf: wie sehen die Beziehungen der High-Performer zum Team aus? Gibt es bei ihnen ausreichend Bereitschaft für Vielfalt und Wohlwollen?

Low-Performing ist gefährlich und ein Zerstörer der fruchtbaren und effektiven Zusammenarbeit in Teams.

Andererseits ist es ein Signal, dem Zentrum und der Mitte des Teams große Aufmerksamkeit zu geben. Und damit sogar demjenigen, der gerade die Low-Performing-Position inne hat, die Perspektive zu geben, dass er Mitverantwortung hat, und dass es sich lohnen kann, wieder Teil des



Teams zu werden.

Macht das für Sie Sinn? Können Sie damit etwas anfangen? Haben Sie Fragen oder Anregungen?

Rufen Sie uns einfach an +49 6151 976 9136 oder mailen Sie dorothee@fendel-und-partner.de

Tipp für die eigene Führungsarbeit

Denken Sie manchmal: soll ich wirklich für **alles** verantwortlich sein?
Wir finden: nein, Sie sind nicht für alles verantwortlich. Und wir haben uns Gedanken dazu gemacht, wofür Führungskräfte verantwortlich sind. Unsere (vorläufigen) Ergebnisse finden Sie hier:

[Verantwortung von Führungskräften](#)

Wenn Sie das vertiefen möchten:

telf +49 6151 976 9136 oder dorothee@fendel-und-partner.de

Partnersuche:

Wer hat Lust mitzumachen?

Unser besonderes Angebot zum **1. Deutschen Diversity-Tag am 11. Juni 2013**



Die [Charta der Vielfalt e.V.](#),
in der [Fendel & Partner](#) auch Unterzeichner ist,
hat den **11. Juni 2013**
zum [1. deutschen Diversity-Tag](#) ausgerufen.

Der Umgang mit Vielfalt ist ein Schlüssel, um die Tür zu den besonderen Momenten zu öffnen, in denen Quantensprünge möglich sind.

Deshalb liegt uns das Thema am Herzen, und deshalb machen wir Ihnen für den 11. Juni ein besonderes Angebot.

Unsere Idee und unser Angebot:

- Am 11. Juni in einem Unternehmen oder einer Organisation ein **kostenloser** dreistündiger Workshop, der in die Geheimnisse des Umgangs mit Vielfalt einführt.

Wir suchen ein Unternehmen oder eine Organisation, das oder die dabei mitmachen möchte:

- Sie versammeln am 11.06.2013 Team-Mitglieder und/oder Gäste, die Lust haben, an diesem Workshop teilzunehmen.
- Wir kommen für 3 Stunden zu Ihnen ins Haus und facilitieren für Sie einen Workshop zum Thema **Vielfalt**.
- Details stimmen wir vorher mit Ihnen ab und richten uns nach Ihren Wünschen und Anliegen.

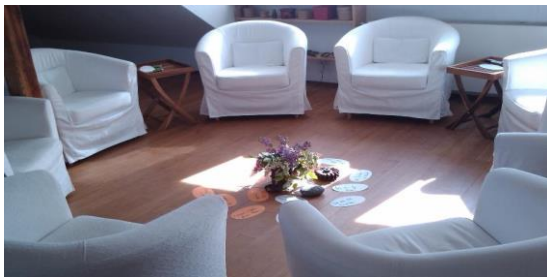
- Der Deutsche Diversity Tag bietet auch einen medialen Rahmen, in dem Sie mit dieser Aktion eine größere interessierte Öffentlichkeit erreichen können.

Möchten Sie mitmachen? Oder möchten Sie dieses Angebot jemandem empfehlen?

Wir freuen uns über Ihre Nachricht. Rufen Sie uns an oder mailen Sie uns: telf +49 6151 976 9137 oder franz@fendel-und-partner.de



Aktuelle Workshops



letzter Montagabend im Monat:

Der Kreis ohne Namen

27. Mai 2013

[Weitere Informationen und Anmeldung](#)

Ihnen, Ihrem Team, Ihrem Unternehmen, Ihren Qualitätsprodukten und -dienstleistungen wünschen wir erfrischende Frühlingsimpulse

Ihre
Dorothee Fendel und Franz Fendel

Das bieten wir an

[Coaching](#) [Team-Coaching](#) [Strategie & Business Development](#)
[Kommunikation: vom Kern zur Botschaft](#) [Veränderung &](#)
[Innovation](#) [Konfliktlösung](#) [Workshops](#) [Facilitation &](#)
[Moderation](#)

Schnelle Links

[Fendel & Partner](#) [Akademie](#) [Newsletter-Archiv](#)



[Dorothee](#)

[Franz](#)

+ 49 6151 9769137 und 9769136 | service@fendel-und-partner.de