



Führung als Chance

**Schwache Mitarbeiter im Team -
Chance oder Dilemma?**

Herausgeber: Malerinstitut GmbH

Inhaltsverzeichnis

- 01 — Einleitung
- 02 — Neue Perspektive
- 03 — Fakten
- 04 — Fragen, die Sie weiterbringen
- 05 — Empfehlungen
- 06 — Wochenplan
- 07 — Gewinnen

Einleitung

Vielleicht kennen Sie diese Situation: Morgens stehen einige Mitarbeiter mit den Händen in den Taschen auf dem Hof, während andere gewissenhaft die Autos beladen.

In jeder Organisation gibt es das unausgesprochene Problem der leistungsschwachen Mitarbeiter. Es kann schwierig sein, mit ihnen umzugehen. Ihre Anwesenheit im Team kann demoralisierend wirken, die Produktivität senken und die Führungskräfte vor eine schwierige Entscheidung stellen: Soll man versuchen, ihre Leistung zu verbessern und sie im Team zu halten, oder ist eine Trennung die bessere Lösung?

Tauchen Sie ein in die folgenden Seiten, entdecken Sie wertvolle Erkenntnisse und nutzen Sie dieses Wissen, um fundierte Entscheidungen für Ihr Unternehmen zu treffen und Ihr Einkommenspotenzial zu maximieren. Dafür zeigen wir am Ende des Reports Möglichkeiten auf, das eigene Gehalt zu steigern.

Und fühlen Sie sich jederzeit eingeladen, Fragen an uns zu stellen. Wir sind gerne für Sie da.

Ihr Olaf Ringeisen



Neue Perspektive

Eine gängige Auffassung ist, dass leistungsschwache Mitarbeiter als Ballast angesehen werden. Führungskräfte müssen sich oft um schwächere Mitarbeiter stärker kümmern, was dazu führen kann, dass sie weniger Zeit für die starken Mitarbeiter haben. Aber was wäre, wenn wir diese Sichtweise umkehren? Leistungsschwache Mitarbeiter können eine versteckte Chance darstellen. Sie bieten uns die Möglichkeit, unsere Führungsqualitäten zu verfeinern, die Teamdynamik zu stärken und ein Umfeld kontinuierlicher Verbesserung zu fördern.

Die Entscheidung, leistungsschwache Mitarbeiter nicht zu entlassen, ist oft von verständlichen Überlegungen geprägt, z. B. fehlende Ersatzkräfte, rechtliche und finanzielle Konsequenzen oder die soziale Verantwortung.

Nur, was sichtbar ist, kann gemanagt werden.

Um aus diesem Dilemma zu entkommen, kann es hilfreich sein, die Mitarbeiter in drei Kategorien einzuteilen: *Mitläufer*, *Freunde* und *Fans*. Diese Kategorien sind bewusst einfach und plakativ gewählt, um das Verhalten der Mitarbeiter einzuordnen. Es geht dabei nicht um die Bewertung eines Menschen in gut oder schlecht, sondern um die emotionale Bindung an das Unternehmen. *Mitläufer* erfüllen ihre Aufgaben, zeigen jedoch wenig Initiative oder Engagement und wenig Interesse für die Bedürfnisse des Unternehmens. Die *Fans* sind hoch motiviert, tragen aktiv zu Verbesserungen bei und identifizieren sich stark mit den Unternehmenszielen. Sie haben eine hohe emotionale Bindung.

Die *Freunde* sind am schwierigsten einzuordnen, denn bei Geld hört die Freundschaft oft auf. Es ist schwierig zu erkennen, ob diese Personen eher als *Fans* oder als *Mitläufer* zu betrachten sind. Solange alles gut läuft, fühlen sie sich emotional mit dem Unternehmen verbunden. Bei Herausforderungen stehen ihre eigenen Interessen dann aber oft eben doch unverrückbar im Vordergrund.

Wie viele Mitläufer verträgt Ihr Unternehmen?

Jede Firma sollte sorgfältig abwägen, wie viele Mitläufer sie benötigt. Wenn ein Unternehmen hauptsächlich kleinere Aufträge bearbeitet und auf eine starke Selbstorganisation der Mitarbeiter setzt, können Mitläufer den Fortschritt behindern. Bei größeren Aufträgen hingegen sind Mitläufer notwendig, um die Arbeitslast zu bewältigen.

Eine andere Sichtweise auf die Freunde

Besonders bei den Freunden liegt viel Potenzial. Anstatt leistungsschwache Freunde als Last zu betrachten, könnten sie als Chance für Wachstum und Entwicklung gesehen werden.

Der größte Hebel im Kampf gegen den Fachkräftemangel

Durch gezielte Förderung und individuell angepasste Entwicklungspläne können diese Mitarbeiter ihre Leistung steigern und wertvolle Beiträge zum Team leisten. Dieser Ansatz fördert nicht nur eine positive Unternehmenskultur, sondern stärkt auch das Vertrauen und die Loyalität innerhalb des Teams.

Das ist das Prinzip von Ben Furman: Probleme in Fähigkeiten verwandeln. Dahinter steckt die Annahme, dass Probleme Fähigkeiten sind, die erlernt oder verbessert werden können. Es ist ein spektakulärer Gedanke, der den Blick weg von Schwierigkeiten hin zur Weiterentwicklung lenkt; weg von etwas Negativem hin zu Möglichkeiten und Chancen.

Die Umsetzung kann durch die Anwendung der **20-70-10-Regel** unterstützt werden. Dabei werden die **besten 20%** der Mitarbeiter (die Fans) belohnt, die nächsten **70%** (Freunde) bestmöglich gefordert und gefördert und die schwächsten **10%** (Mitläufer) sollten entlassen werden.

Fakten



13 %

der Mitarbeiter haben eine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Das sind die Fans.



69 %

der Mitarbeiter fühlen sich nur wenig gebunden und machen Dienst nach Vorschrift. Das sind die Freunde. Sie tendieren entweder Richtung Fan oder Richtung Mitläufer.



18 %

der Mitarbeiter haben bereits innerlich gekündigt. Das sind die Mitläufer.

(Gallup Engagement Index 2022 auf Basis von 1.000 Befragungen)

Fragen, die Sie weiterbringen

Mit diesen Fragen können Sie Klarheit über Ihre Erwartungen an Ihre Mitarbeiter gewinnen. Wenn Sie genau wissen, was Sie erwarten, wird Führung im Alltag einfacher und harmonischer. Wir empfehlen, ein Notizbuch mit Führungsfragen zu beginnen und die für Sie relevanten Antworten dort aufzuschreiben.

- Welche **Erwartungen** haben Sie grundsätzlich gegenüber Mitarbeitern?
- Wie genau definieren Sie für sich die Kategorie **Mitläufer**? Sind es messbare Leistungen, die Einstellung oder beides?
- Haben Sie jemals **offen und ehrlich** mit Mitläufern darüber gesprochen, was ihre schwache Leistung für Sie und das Team bedeutet?
- Welche **Unterstützung** haben Sie bisher angeboten? Wie trainieren Sie Mitarbeiter in Punkten, die Ihnen wichtig sind?
- Wie oft geben Sie Ihren Mitarbeitern **Feedback**? Ist Ihr Feedback regelmäßig und basiert auf einheitlichen Kriterien? Geben Sie sowohl positives Feedback als auch Verbesserungsvorschläge?
- Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern klare, erreichbare **Ziele** und überprüfen Sie diese gemeinsam regelmäßig?
- Wie fördern Sie eine **Kultur des Lernens** und der Entwicklung in Ihrem Team? Gibt es genügend Möglichkeiten für Ihre Mitarbeiter, neue Fähigkeiten zu erlernen, zu trainieren und sich weiterzuentwickeln?
- Inwieweit haben Sie Ihr **Führungsverhalten** und die **Arbeitsbedingungen** als mögliche Faktoren für schwache Leistung im Betrieb in Betracht gezogen?
- **Was würden Sie tun**, wenn Sie in der Position eines schwachen Mitarbeiters wären? Wie würden Sie Unterstützung und Veränderungen erwarten?

Empfehlungen

So gewinnen Sie Klarheit über Ihr Team

Damit eine transparente und faire Einordnung Ihrer Mitarbeiter gelingt, sollten Sie Ihr Vorgehen sorgfältig planen. Hier ein paar Tipps und Hinweise:



Zeit blocken

Wann wollen Sie sich mit diesem Thema beschäftigen? Sorgen Sie dafür, dass Sie ausreichend und störungsfrei Zeit haben. Richten Sie sich Blockzeiten im Kalender ein, z. B. jeden Tag eine Stunde oder einen halben Tag pro Woche. In dieser Zeit schalten Sie Ablenkungen durch Handy und E-Mail aus und schließen Ihre Bürotür zu.



Was ist das Ziel?

Wozu ist es Ihnen wichtig, Klarheit über Ihr Team zu erlangen? Geht es Ihnen um Neueinstellungen oder um den Umgang mit neuen Mitarbeitern?



Was könnte schiefgehen?

Woran könnte das Projekt scheitern? Besteht die Gefahr, dass Sie durch die Erkenntnisse frustriert werden oder Sie emotional und zu schnell reagieren?



Wer ist daran beteiligt?

Wollen Sie Führungskräfte mit einbeziehen oder das Konzept lieber allein erarbeiten? Beachten Sie: Je mehr Sie kommunizieren, desto größer ist die Gefahr, dass Unsicherheit oder hohe Erwartungshalten entstehen. Manchmal ist es hilfreich, sich selbst zuerst klar zu sein, bevor man die Meinung anderer einholt.

Haben Sie Fragen? Gerne sind wir im Malerinstitut für Sie da. Vereinbaren Sie einen Termin mit Olaf Ringeisen über diesen [Link](#) oder schreiben Sie eine Mail an: ringeisen@malerinstitut.de.

Wochenplan

Der Mitarbeiter-Klarheit-Wochenplan

Unsere Empfehlung für mehr Klarheit über das Team. Setzen Sie jeden Tag eine Maßnahme um und gewinnen Sie Schritt für Schritt mehr Klarheit über Ihre Mitarbeiter.

Montag: Ist-Situation analysieren



To-Do: Schreiben Sie zuerst auf, was Ihnen bei der Führung der Mitarbeiter gut gelingt und was weniger gut funktioniert. Welche Probleme mit Mitarbeitern tauchen immer wieder auf? Was sind ihre top 3 Erkenntnisse aus Ihren Antworten?

Wichtig, weil: Ihre Erfahrung ist Gold wert! Im Unterbewusstsein wissen Sie ganz genau, was Ihnen wichtig ist, was Sie ärgert und was Sie verändern sollten. Mit dieser einfachen Übung machen Sie Ihre Erfahrungen sichtbar.

Tipp: Stellen Sie Ihren Timer auf 10 Minuten pro Frage. Notieren Sie Ihre Antworten unbedingt handschriftlich und hören Sie nicht auf zu schreiben. Sie müssen im Schreibfluss bleiben. Wenn Ihnen gerade nichts einfällt, schreiben Sie einfach "gleich fällt mir etwas ein, was noch zu beachten ist".

Dienstag: Mitarbeiter in Fan und Mitläufer zuordnen



To-Do: Erstellen Sie zwei Spalten: Fan und Mitläufer. Schreiben Sie - ohne viel nachzudenken - die Mitarbeiternamen in die entsprechende Spalte.

Wichtig, weil: Die Einordnung in Fan und Mitläufer ist der erste Schritt zu mehr Klarheit. Um die Freunde, also die Mitarbeiter, die Sie bei dieser Übung nicht zuordnen, kümmern wir uns später.

Tipp: Suchen Sie sich zuerst eine Liste mit allen Mitarbeitern raus. Dann müssen Sie nicht über die Namen nachdenken, sondern gehen die Liste einfach durch und schreiben die Mitarbeiter in die entsprechende Spalte.

Wochenplan

Mittwoch: Leistungskriterien definieren



To-Do: Schauen Sie sich zuerst die Namen in der Spalte "Fan" an und schreiben Sie auf, warum Sie die Mitarbeiter in dieser Spalte eingeordnet haben. Notieren Sie anschließend die Gründe, warum Mitarbeiter in der Spalte "Mitläufer" zugeordnet sind. Formulieren Sie die Gründe für "Mitläufer" um in Anforderungen.

Wichtig, weil: Die vorhandenen Probleme zeigen das Entwicklungspotenzial Ihrer Mitarbeiter auf. So wird sofort sichtbar, was Sie mit Ihren Mitarbeitern trainieren sollten.

Tipp: In der Liste der Mitläufer fällt Ihnen auf, dass die dort aufgelisteten Mitarbeiter häufig unpünktlich sind. Wenn das Problem also Unpünktlichkeit ist, dann ist die Anforderung Pünktlichkeit. Daraus könnten Sie folgendes Leistungskriterium formulieren: "Wir erwarten, dass alle Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten einhalten und pünktlich zur vereinbarten Zeit erscheinen. Sollte es wichtige Gründe für Verzögerungen geben, erwarten wir, dass wir frühzeitig informiert werden."

Donnerstag: Umgang mit Freunden



To-Do: Vermutlich sind einige Namen übrig geblieben. Mitarbeiter, die Sie weder der Kategorie "Fan" noch "Mitläufer" zuordnen konnten. Das sind die Freunde. Erstellen Sie zwei weitere Spalten: "Freund-Fan" und "Freund-Mitläufer". Ordnen Sie die restlichen Mitarbeiter in diese Spalten zu und fragen Sie sich dabei: Tendiert dieser Freund eher zum Fan oder zum Mitläufer?

Wichtig, weil: Die Freunde sind der Schlüssel zur Steigerung der Produktivität und des Teamzusammenhalts. Freunde, die zum Fan tendieren, können Sie leicht fördern und weiterentwickeln und erzielen schnell positive Effekte.

Tipp: Das Bild "Bei Geld hört die Freundschaft auf" ist hierbei sehr hilfreich. Richtig gute Freunde sagen auch mal einen privaten Termin ab, um bei Ihnen am Samstag zu arbeiten. Welche Freunde sonnen sich nur bei Ihnen und welche Freunde packen richtig mit an?

Wochenplan

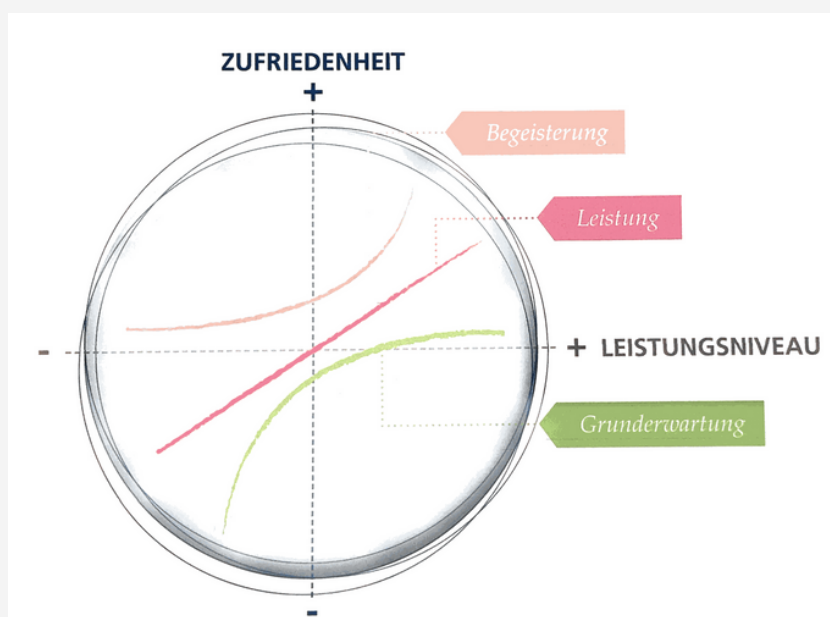
Freitag: Zusammenfassung schreiben



To-Do: Sortieren Sie nun Ihre Leistungskriterien nach Wichtigkeit. Was sind die Kriterien, die auf jeden Fall erfüllt werden müssen?

Wichtig, weil: Dieses Konzept hilft Ihnen auch bei der Lohngestaltung. Fans sollten deutlich mehr als Mitläufer verdienen. Daher sollten die Kriterien transparent und für die Mitarbeiter nachvollziehbar sein.

Tipp: Dabei hilft die Unterteilung in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsdimension. Die Basisdimension bezieht sich auf grundlegende Anforderungen und Erwartungen an Mitarbeiter, z. B. Pünktlichkeit, Ehrlichkeit und die Erfüllung der Mindeststandards der Arbeitsqualität. Mitarbeiter, die Kriterien dieser Dimension auch trotz Training und Förderung nicht erfüllen, sollten gekündigt werden. In der Leistungsdimension geht es um Fähigkeiten und Bereitschaft eines Mitarbeiters, regelmäßig gute Leistung zu bringen, die über die Basisdimension hinausgehen. Das könnten z. B. besondere fachliche Fähigkeiten wie der Umgang mit Spritzmaschinen sein. Hierzu zählen auch organisatorische Fähigkeiten: Mitarbeiter der Leistungsdimension sollten sich ihren Tag selbst planen können. Die Begeisterungsdimension umfasst das Engagement, die Initiative und die Leidenschaft, mit der Mitarbeiter ihre Aufgaben angehen und zur Verbesserung des Teams und des Unternehmens beitragen. Hierzu gehört z. B. die Fähigkeit der Selbstorganisation für die nächsten drei bis fünf Tage. Oder die Art der Kommunikation mit Kunden.



Gewinnen

Möchten Sie das Thema vertiefen und weitere Möglichkeiten nutzen, um dem Fachkräftemangel in Ihrem Unternehmen vorzubeugen?

Die Erfolgsleiter - Teampotenzial und Leistungsfähigkeit glasklar auf einer Seite.

Die Einteilung der Mitarbeiter nach Fan, Freund und Mitläufer ist ein sehr guter erster Schritt für mehr Klarheit in der Führung. Doch oft ist es nicht so leicht zu erkennen, wer in welche Kategorie gehört. Besonders bei den Freunden ist es schwer zu erkennen, ob sie Richtung Fan oder Mitläufer tendieren.

Um genauer und systematischer zu arbeiten, können konkrete Kompetenzkategorien helfen. Mit ihrer Hilfe können Mitarbeiter besser eingeschätzt werden:

- **Persönliche Kompetenzen**, wie z. B. Selbsteinschätzung, Sauberkeit, Auftreten oder Problemlösungsfähigkeiten.
- **Verantwortung und Einsatzbereitschaft**, wie z. B. Verantwortung für die eigene Leistung zu übernehmen oder Einsatzbereitschaft.
- **Aufgabenerledigungskompetenzen**, wie z. B. Selbständigkeit, Arbeitsplanung, Effizienz oder Umgang mit Zeitdruck.
- **Kommunikations- und Sozialkompetenz**, wie z. B. Umgang mit Konflikten oder Störungen, Ehrlichkeit, Feedback annehmen oder Zusammenarbeit im Team.

Die Erfolgsleiter bietet genau das!

Mit der Erfolgsleiter erfahren Sie für jeden Mitarbeiter, was die eine Sache ist, die Sie beachten oder anders machen sollten, damit die Zusammenarbeit leichter oder erfolgreicher wird. Machen Sie das Potenzial Ihres Teams sichtbar und ordnen Sie jeden Mitarbeiter fair in Ihrem Lohngefüge ein.

Mehr Infos hier: <https://www.malerinstitut.de/erfolgsleiter/>

Es ist Zeit für echte unternehmerische Freiheit! Im Rahmen der Partnerschaft schauen Sie mit guten Kollegen über den Tellerrand und lernen innovative Möglichkeiten kennen, um neue Wege zu gehen:

Voneinander lernen: In unseren Online-Foren erleben Sie offenen und ehrlichen Austausch und erhalten Einblicke in erfolgreiche Betriebsführung bei Kollegen.

Aktuelle Termin finden Sie hier!

Praxis-Wissen: Nutzen Sie unseren Finanz-Kompass, die Erfolgshebel für Produktivität, die regelmäßigen Impulse und die Bibliothek mit vielen Checklisten, um Ihren Betrieb weiter zu optimieren.

Hotline: Und wir sind für Sie da, wenn Sie uns brauchen: Wenn Sie Fragen haben, unsicher sind oder einen Blick von außen benötigen.

Wir begleiten Sie mit der Partnerschaft auf dem Weg zur unternehmerischen Freiheit.



**Sie haben Fragen oder suchen Unterstützung?
Schreiben Sie eine Mail an ringeisen@malerinstitut.de oder
[buchen Sie direkt einen Termin mit mir >>](#)**

www.malerinstitut.de