

Führen bei Leistungsproblemen

Studie des dcp Institute und FH Westküste

Dipl. Psych. Frauke Peter
Dipl. Wirtschaftspsych. Hannes Wacker
Prof. Dr. Tim Warszta

März 2015

Leistungsprobleme bei Mitarbeitern sind oft tabu.
Ursachen und Lösungen bisher kaum empirisch
untersucht.

Studienhintergrund und Vorgehen

- **Ausgangslage:**

Minderleistung als „Abweichung der individuellen Leistung von durchschnittlicher oder erwartbarer Leistung“ wurde uns in Beratungskontexten häufig geschildert. Unsere Recherche ergab keine empirischen Untersuchungen zu Ursachen oder Reaktivierung von Leistung.

- **Forschungsfragen:**

- Welche Relevanz hat das Thema „Leistungsprobleme“ in deutschen Unternehmen und welche Prozesse werden bereits zur Reaktivierung genutzt?
- Wie entstehen Leistungsprobleme? Welche Wirkfaktoren führen zu welchen Problemen?
- Welche Interventionen durch Führungskräfte und HR ermöglichen eine Reaktivierung von Mitarbeitern mit Leistungsproblemen?

- **Vorgehen**

- Qualitative Befragung von Führungskräften und HR
- Fallanalyse von über 50 geschilderten Fällen
- Erhebung von Kriterien, Prozessen und Unterstützung innerhalb der befragten Unternehmen.

Sieben wichtigste Erkenntnisse:

Kriterien u. Prozesse in Unternehmen

- I. Kriterien für Leistungsprobleme sind in Unternehmen nur selten definiert – Führungskräfte und HRler sehen aber Relevanz in ihrer täglichen Arbeit.
- II. Organisationale Veränderungen verfestigen in einzelnen Fällen Leistungsprobleme, in anderen Fällen führen sie zur Lösung.

Ursachen und Auslöser

- III. 4 Leistungsfaktoren (4LF) beschreiben Ursachen von Leistungsproblemen.
- IV. Bei singulären Ursachen ist die Lösungsfindung schneller und effektiver. Zu langfristigen Leistungsproblemen kommt es meist erst bei mehreren Ursachen.

Erfolgreiche Führung

- V. Hoch konfrontative und unterstützende Ansprache führt zu konstruktiven Lösungen.
- VI. Frühe Interventionen ermöglichen häufiger eine konstruktive Lösung bzw. beugen vor, dass weitere Leistungsfaktoren beeinträchtigt werden (chronifizieren).
- VII. Erstmaliges Adressieren des Leistungsproblems führt in den meisten Fällen zu Reaktanz. Bereitschaft zur Lösungsfindung entsteht häufig erst ab einem zweiten Gespräch. Erfolgreich gelöste Fälle \emptyset 7-8 Gespräche.

Ergebnisse im Detail (1):

Kriterien u. Prozesse in Unternehmen

- I. Kriterien für Leistungsprobleme sind in Unternehmen nur selten definiert – Führungskräfte und HRler sehen aber Relevanz in der täglichen Arbeit
- II. Organisationale Veränderungen verfestigen in einzelnen Fällen Leistungsprobleme, in anderen Fällen führen sie zur Lösung.

Ursachen und Auslöser

- III. 4 Leistungsfaktoren (4LF) beschreiben Ursachen von Leistungsproblemen.
- IV. Bei singulären Ursachen ist die Lösungsfindung schneller und effektiver. Zu langfristigen Leistungsproblemen kommt es meist erst bei mehreren Ursachen.

Erfolgreiche Führung

- V. Hoch konfrontative und unterstützende Ansprache führt zu konstruktiven Lösungen.
- VI. Frühe Interventionen ermöglichen häufiger eine konstruktive Lösung bzw. beugen vor, dass weitere Leistungsfaktoren beeinträchtigt werden (chronifizieren).
- VII. Erstmaliges Adressieren des Leistungsproblems führt in den meisten Fällen zu Reaktanz, Bereitschaft zur Lösungsfindung entsteht häufig in folgenden Gesprächen (meiste erfolgreiche Fälle 7-8 Gespräche).

Die befragten Organisationen ermitteln Leistungsprobleme sehr unterschiedlich.

- Offizielle Bezeichnung oder Kriterien für Leistungsprobleme / nicht ausreichende Leistung sind den meisten Führungskräften unbekannt (36 von 49).
- Ausnahmen finden sich bei Unternehmen mit klarer Leistungsmessung:
 - Bei Ticket-Systemen und im Vertrieb (Kennzahlen) konnten anhand laufender Messung Abweichungen schnell transparent gemacht werden (6x genannt)
 - 7 Führungskräfte gaben an, in jährlichen Leistungsbeurteilungen auch Minderleistung abzubilden (z.B. „unterdurchschnittliche Leistung“ o.Ä.).

Alle angefragten Führungskräfte gaben an, dass sie mit dem Thema im Alltag konfrontiert sind (im Mittel 1-2 Fälle pro Jahr).

Ergebnisse im Detail (2):

Kriterien u. Prozesse in Unternehmen

- I. Kriterien für Leistungsprobleme sind in Unternehmen nur selten definiert – Führungskräfte und HRler sehen aber Relevanz in der täglichen Arbeit
- II. Organisationale Veränderungen verfestigen in einzelnen Fällen Leistungsprobleme, in anderen Fällen führen sie zur Lösung.

Ursachen und Auslöser

- III. 4 Leistungsfaktoren (4LF) beschreiben Ursachen von Leistungsproblemen.
- IV. Bei singulären Ursachen ist die Lösungsfindung schneller und effektiver. Zu langfristigen Leistungsproblemen kommt es meist erst bei mehreren Ursachen.

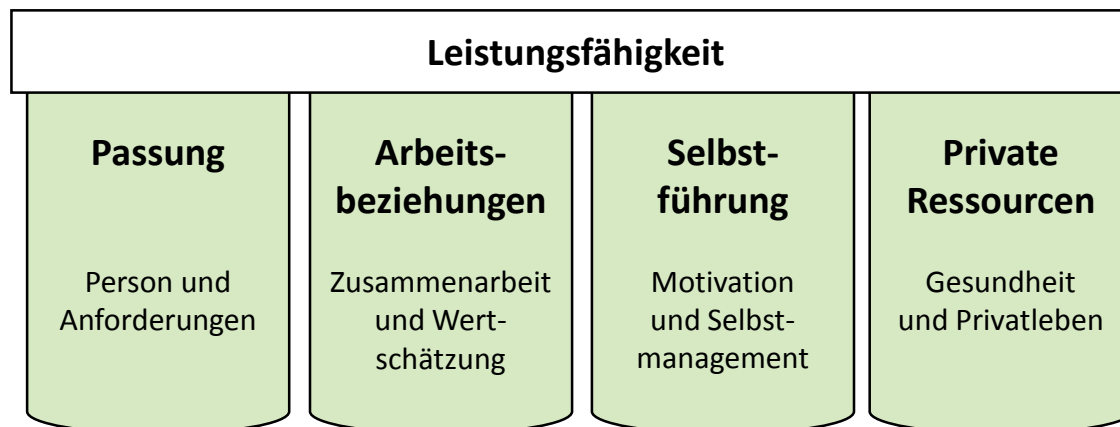
Erfolgreiche Führung

- V. Hoch konfrontative und unterstützende Ansprache führt zu konstruktiven Lösungen.
- VI. Frühe Interventionen ermöglichen häufiger eine konstruktive Lösung bzw. beugen vor, dass weitere Leistungsfaktoren beeinträchtigt werden (chronifizieren).
- VII. Erstmaliges Adressieren des Leistungsproblems führt in den meisten Fällen zu Reaktanz, Bereitschaft zur Lösungsfindung entsteht häufig in folgenden Gesprächen (meiste erfolgreiche Fälle 7-8 Gespräche).

In der Mehrzahl der Fälle ließen sich Ursachen von Leistungsproblemen im 4LF-Modell abbilden.

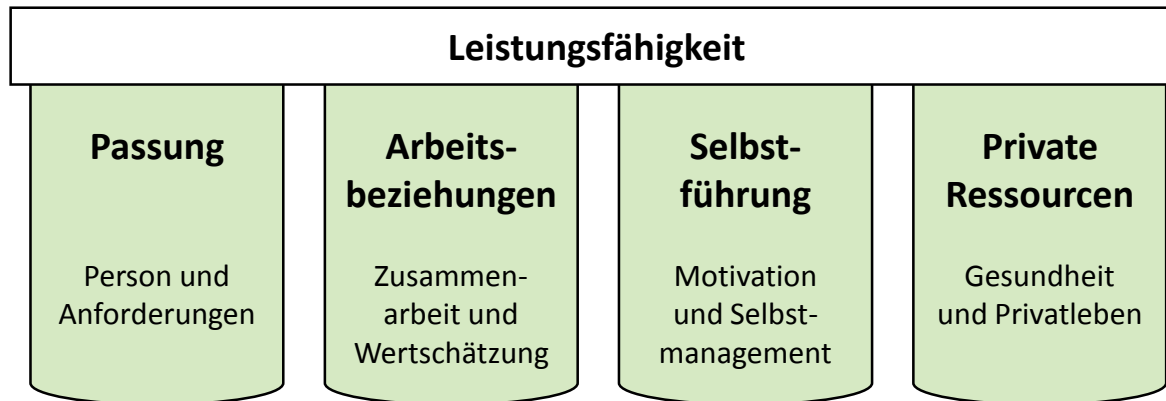
Bei insgesamt 48 Fällen konnten Ursachen (aus Sicht der Führungskraft) zugeordnet werden:

- 19 Fälle hatten eine singuläre Ursache
- 29 Fälle hatten mindestens zwei Ursachen



Überforderung entstand häufig durch Beförderung oder neue technische Systeme.

Leistungsfaktor Passung Person und Anforderungen:

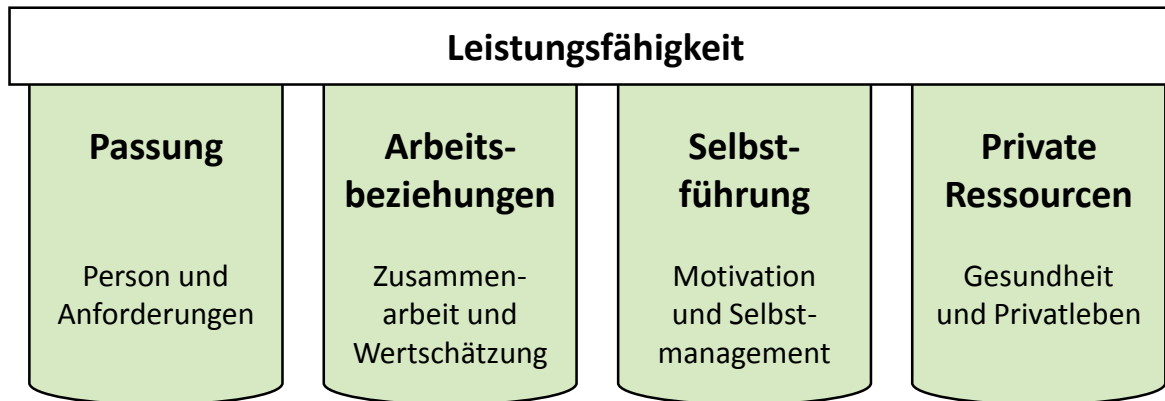


21 Fälle zugeordnet:
6 Fälle ausschließlich Passungsproblem
15 Fälle mit weiteren Ursachen

- „...hatte große Schwierigkeiten mit der neuen IT“ (8 ähnliche Fälle!)
- „...war ständig überfordert“
- „...wollte und konnte nicht führen, war in die Rolle gedrängt worden.“
- „...konnte die Tätigkeit nicht mehr körperlich ausüben“
- „...fühlte sich mit der Aufgabe nicht wohl.“
- „...war zu langsam für die Aufgabe.“
- „...war zu der Aufgabe gedrängt worden.“
- „...traf ständig falsche Entscheidungen im Verkauf.“

Probleme in den Arbeitsbeziehungen traten sowohl mit Kollegen, Führungskräften als auch Kunden auf.

Leistungsfaktor Arbeitsbeziehungen:

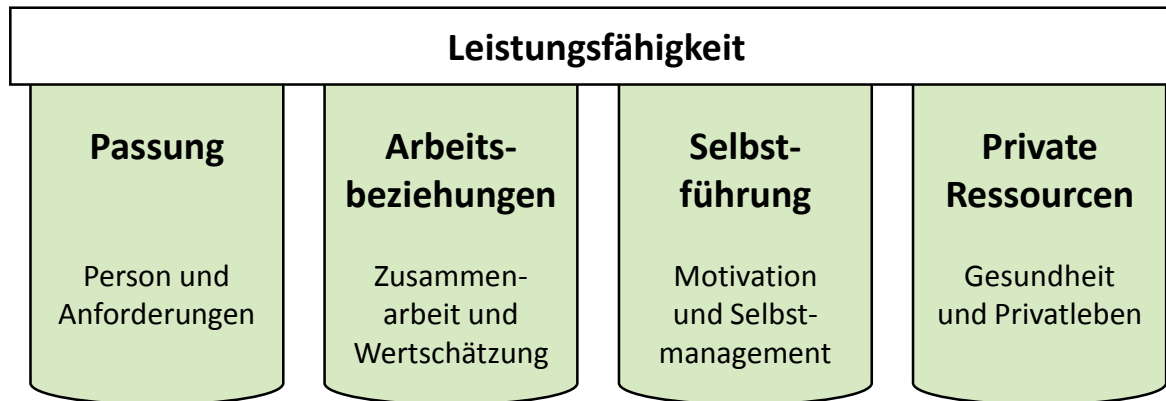


23 Fälle zugeordnet:
5 Fälle ausschließlich Beziehungsproblem
18 Fälle mit weiteren Ursachen

- „... und plötzlich kamen Mobbingvorwürfe.“
- „... ließ sich auf kein Gespräch mit mir ein.“
- „... zog sich immer mehr zurück.“
- „... brachte zum Gespräch gleich einen Anwalt mit.“
- „... wollte sich weder etwas sagen lassen noch erklären was los ist.“
- „... wurde ausfällig und beleidigend.“
- „... war total ängstlich im Gespräch.“

Selbststeuerung: häufig ein Symptom für andere Probleme

Leistungsfaktor Selbststeuerung



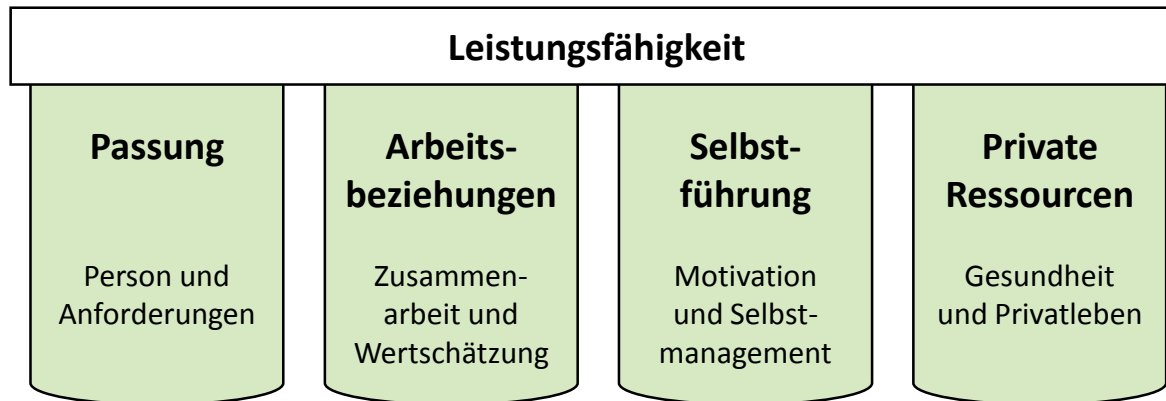
22 Fälle zugeordnet:
3 Fälle ausschließlich
Selbststeuerungsproblem*
19 Fälle mit weiteren Ursachen

* Diese Fälle
betrafen
Auszubildende/
Praktikanten

- „... wurde unglaublich emotional.“
- „... wollte, konnte aber nicht (z.B. sich beruhigen, konzentrieren)“
- „... brach in Tränen aus.“
- „... Selbstbild eigener Arbeit war unrealistisch.“
- „... machte Fehler aus Unkonzentriertheit und Fahrigkeit“
- „... hatte resigniert.“
- „... vergaß wichtige Abgaben.“

Familiäre Krisen waren häufigster Grund für Leistungsprobleme - mehr als 25% der Fälle.

Leistungsfaktor Private Ressourcen



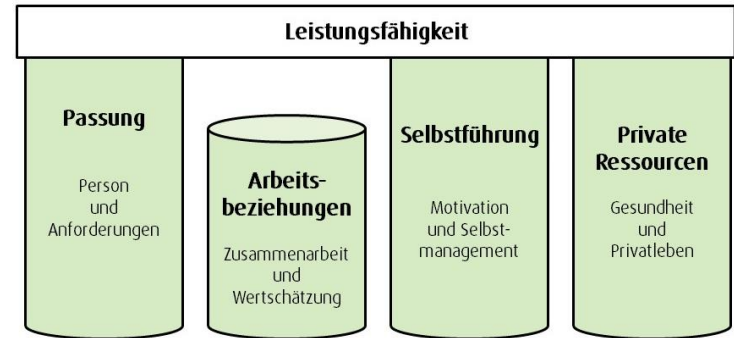
22 Fälle zugeordnet:
5 Fälle ausschließlich Privates Problem
17 Fälle mit weiteren Ursachen

- „... hatte viel mit seiner Scheidung zu tun.“
- „... wurde Depression diagnostiziert.“
- „... der neue Partner machte ständig Druck.“
- „... Frau war krank.“
- „... Alkoholgeruch.“
- „... die Ehefrau war mit den Kindern überfordert.“
- „... musste die Eltern pflegen und ständig abrufbar sein.“

Bei singulären Ursachen ist die Lösungsfindung schneller und effektiver.

Leistungsfaktor Private Ressourcen

Bei klar zugeschriebenen singulären Ursachen (n=19) vergingen im Mittel 7,5 Monate bis zu einem Abschluss (keine Kündigungen, 15 mal klar verbesserte Situation).



Fälle, in denen mehrere Leistungsfaktoren gestört waren (n=29), dauerten im Mittel länger als 20 Monate und führten weitaus häufiger zu Kündigung bzw. Nichtminderung des Problems.

Die Betrachtung besonders schwerer Fälle (mit mehreren leistungsbeeinträchtigenden Faktoren) ergab:
Langes „Aushalten“ führte zu weiteren, schwereren Beeinträchtigungen.

Ergebnisse im Detail (3):

Kriterien u. Prozesse in Unternehmen

- I. Kriterien für Leistungsprobleme sind in Unternehmen nur selten definiert – Führungskräfte und HRler sehen aber Relevanz in der täglichen Arbeit
- II. Organisationale Veränderungen verfestigen in einzelnen Fällen Leistungsprobleme, in anderen Fällen führen sie zur Lösung.

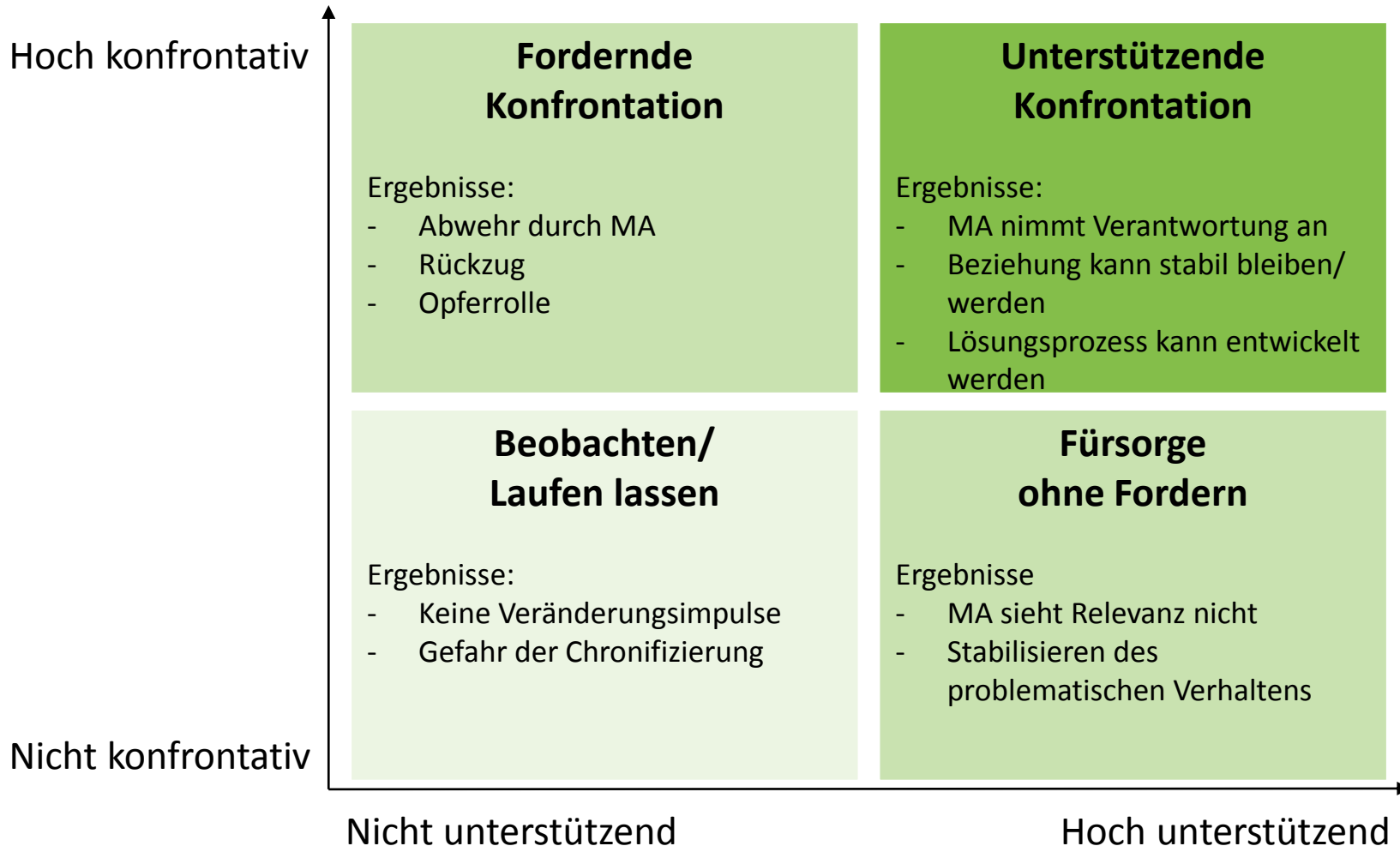
Ursachen und Auslöser

- III. 4 Leistungsfaktoren (4LF) beschreiben Ursachen von Leistungsproblemen.
- IV. Bei singulären Ursachen ist die Lösungsfindung schneller und effektiver. Zu langfristigen Leistungsproblemen kommt es meist erst bei mehreren Ursachen.

Erfolgreiche Führung

- V. Hoch konfrontative und unterstützende Ansprache führt zu konstruktiven Lösungen.
- VI. Frühe Interventionen ermöglichen häufiger eine konstruktive Lösung bzw. beugen vor, dass weitere Leistungsfaktoren beeinträchtigt werden (chronifizieren).
- VII. Erstmaliges Adressieren des Leistungsproblems führt in den meisten Fällen zu Reaktanz, Bereitschaft zur Lösungsfindung entsteht häufig in folgenden Gesprächen (meiste erfolgreiche Fälle 7-8 Gespräche).

Unterstützende Konfrontation führte häufiger zu Lösungen.



Frühe Interventionen führen zu Änderungen.

Mehrere Fälle wurden als eskalierend beschrieben, bei denen längere Zeit mit einer Konfrontation gewartet wurde.


Sehr schnelle Reaktion nach Fälle nach Abweichung von Leistungsstandards führte zu einer zügigen Änderung und Verbesserung.

Bei längerem „Aushalten“ kommt es zu Anpassungen, die schwieriges Verhalten stabilisieren, z.B.


- Team übernimmt Aufgaben – Konflikte entstehen.
- MA erlebt sich über längere Zeit als nicht produktiv und wird schwächer.
- Führungskraft übernimmt Aufgaben, MA gewöhnt sich daran.
- Suchtverhalten, Rückzug u.Ä. stabilisieren sich.

Die Führungskraft hat viele Möglichkeiten, Einfluss auf die Situation zu nehmen.

Die ersten Reaktionen auf eine Ansprache zu Leistungsproblemen lösten fast immer Abwehr und Reaktanz beim Mitarbeiter aus:

 Schafft die Führungskraft es, auch bei erster Abwehrreaktion des Mitarbeiters weiterhin konstruktiv zu bleiben und erneut das Gespräch zu suchen?

Vereinbarungen, in denen beide Parteien (Arbeitgeber und Mitarbeiter) für eine Lösung investieren, führten zu besonders nachhaltigen Lösungen:

 Gelingt es, für beide Seite akzeptable und die Situation klärende „Deals“ zu entwickeln - wer trägt was zur Lösung der Situation bei?

Zu einer Verhärtung von Problemen kam es häufig durch ein Ausweichen der Konfrontation:

 Gelingt es der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter auch bei Widerständen wertschätzend und konsequent zu agieren?

Rückfragen, Reaktionen
oder mehr Interesse an Austausch:

wacker@dcp-institute.de

fpeter@kessels-smit.com