

## „Damit haben wir alle zu tun, auch wenn keiner darüber spricht.“

Mehr als 50 Führungskräfte und Personaler nahmen an der Studie des dcp Institute und der FH Westküste teil:

- Analyse von über 50 Fällen zu Ursachen und Lösungswegen
- Sammlung von Kriterien und Prozessen in befragten Unternehmen
- Verschiedene Branchen, Führungsebenen und Unternehmensformen bis zum Großkonzern

Ergebnisse zur Unternehmensrealität:

### Die meisten Unternehmen haben keine Messgrößen für Minderleistung oder Prozesse zur Lösungsfindung implementiert

- 76% der Führungskräfte hatte keine Messgröße/ Definition für Minderleistung oder Leistungsprobleme
- 16% konnten in jährlichen Leistungsbeurteilungen Problemfälle einordnen
- 8% konnten Leistungsprobleme im Arbeitsprozess automatisch ermitteln – z.B. durch Verkaufszahlen oder Ticket-Systeme.

Leistungsprobleme werden zwar meist nicht in den HR-Prozessen abgebildet, dennoch sind sie eine häufige Herausforderung im Führungsalltag. So fanden sich keine Interview-Partner, die noch nicht mit Leistungsproblemen konfrontiert waren. Ein Großteil der Führungskräfte gibt an, mit ein bis zwei Fällen pro Jahr konfrontiert zu sein. Personaler sprechen von bis zu 25 Fälle jährlich.

#### Führungskräfte im öffentlichen Dienst stehen vor besonderen Hürden

Führungskräfte aus dem öffentlichen Dienst berichteten von besonderen Hürden in ihren Organisationen. Leistungsbewertung wird als schwieriger gesehen. Auch war es problematischer, Unterstützung als Führungskraft zu bekommen oder arbeitsrechtliche Konsequenzen zu ziehen.

→ Lösungsfindung gestaltet sich im öffentlichen Dienst weitaus komplexer.

Ergebnisse zu Ursachen von Leistungsproblemen

### Die Untersuchung bestätigt das 4LF-Modell zu Leistungsfaktoren, singuläre Beeinträchtigungen werden leichter gelöst

Warum Mitarbeiter weniger leisten als erwartet, kann unterschiedlichste Gründe haben. Das 4LF-Modell von Frauke Peter und Hannes Wacker diente vorweg schon als Einordnung. Das Modell bestätigte sich. Das Modell stellt vier Faktoren für die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern auf:

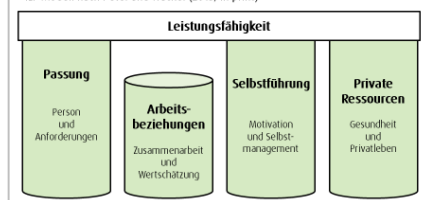
1. Passung zwischen Person und Stellenanforderungen
2. Arbeitsbeziehungen
3. Selbststeuerung
4. Private Ressourcen/Probleme

Singuläre Beeinträchtigungen lassen sich häufiger und schneller beheben – in wenigen Monaten (im Mittel 7) kommt es zu Wiedererlangen von Leistungsfähigkeit. Wenn es keine Unterstützung gibt, entwickelt die Belastung jedoch eine eskalierende Dynamik.

In den untersuchten Fällen bestätigte sich auch die Annahme, dass Leistungsprobleme eskalieren, wenn mehrere Faktoren beeinträchtigt sind. Für Führungskräfte ergeben sich aber gerade dann neue Handlungsmöglichkeiten – so kann erst einmal eine Säule für die Leistungsfähigkeit gestärkt werden und es kommt bereits zu verbesserter Leistung.

Beeinträchtigung einzelner Leistungsfaktoren können durch die anderen Faktoren ausgeglichen werden.

4LF-Modell nach Peter und Wacker (2015, in print)



Bei Beeinträchtigung von mindestens zwei Faktoren kommt es zur Leistungsminderung.

4LF-Modell nach Peter und Wacker (2015, in print)



**Selbststeuerung: Häufig ein Symptom für weitere Probleme**  
„Unkonzentriertheit“, „vergaß wichtige Kontrollen“, „Unzuverlässigkeit“ und „überzogene Emotionalität“ – so wurden Probleme im Bereich Selbststeuerung beschrieben. In diesen Fällen war der Auslöser jedoch meist in anderen Belastungen zu finden. Ausnahme waren besonders junge Mitarbeiter (Azubis).

→ **Wenn Mitarbeiter unzuverlässig/unkonzentriert werden, liegt meist eine weitere Belastungsproblematik vor.**

**Familiäre Krisen oder Überlastung spielen bei knapp 25% der Leistungsprobleme eine Rolle**

In jedem vierten erhobenen Fall führten familiäre Krisen wie Scheidungen oder Krankheiten in der Familie zu auffallend verminderter Leistung. Zeitlich begrenzte Entlastung wie Urlaub, keine Überstunden oder geringere Reisetätigkeit waren hier erfolgreichste Angebote der befragten Führungskräfte.

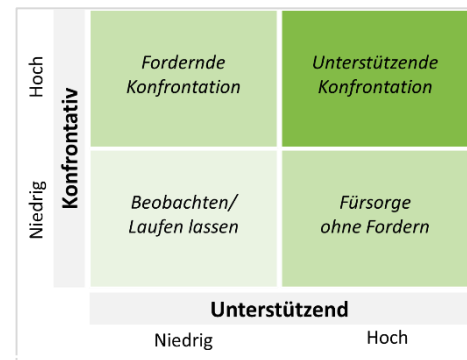
→ **Mitarbeiter in familiären Krisen brauchen kurzfristige Entlastung, in der sie die Situation wieder beruhigen**

Ergebnisse zur erfolgreichen Führung aus Leistungsproblemen

## Mitarbeiter in Leistungsproblemen benötigen eine gute Mischung aus Konfrontation und Unterstützungsangebot

Wenn Minderleistung auffällt, stellt sich für Führungskräfte die Frage, wie soll ich vorgehen? Wie spreche ich den Mitarbeiter direkt an? Oder beobachte ich ihn zunächst? Versuche ich zu unterstützen, oder indirekt über Kollegen zu beeinflussen?

Die Reaktionen der Führungskräfte sind sehr unterschiedlich. So berichten sie von Konfrontation sowie von unterstützenden Gesprächen. Nachhaltige Lösungen fanden sich meist, wenn die Führungskraft sowohl hart konfrontierend als auch unterstützend auftrat. Dem Mitarbeiter kann nur so bewusst gemacht werden, dass Änderungsbedarf vorliegt und der Führungskraft daran gelegen ist, gemeinsam das Problem zu lösen.



**Reaktionen der Führungskräfte**  
„unterstützende Konfrontation“ brachte häufiger Lösungen

**Angesprochen auf Leistungsprobleme reagieren Mitarbeiter im ersten Moment meist abwehrend und verleugnen Probleme.** Hier kommt es darauf an, dass die Führungskraft am Ball bleibt. Sehr häufig wird berichtet, dass Führungskräfte trotz einer ersten (z.T. starken) Abwehrreaktion in folgenden Gesprächen Veränderung und Lösungssuche ermöglichen können.

## Führungskräftewechsel und Organisationsveränderungen ermöglichen Veränderungen bei Leistungsproblemen – wenn sie aktiv angepackt werden.

Bei langjährigen Fällen von Leistungsproblemen werden Mitarbeiter über mehrere Jahre „weitergereicht“ bzw. die Probleme ausgesessen, da Veränderungen anstehen. So sind häufige Führungskräftewechsel ein vielfach genannter Grund, dass Leistungsprobleme nicht angegangen werden. Gleichzeitig finden sich viele Fälle, in denen nach einer Organisationsveränderung Mitarbeiter klarer konfrontiert werden und Lösungen gesucht werden.

### Deals als Vereinbarung von Geben und Nehmen fördern Lösungen

Auch sehr schwierige Fälle fanden zu einer Lösung als „Deals“ vereinbart wurden. Diese Vereinbarungen legen fest, wer was zur Lösung beiträgt. Beispiele waren „Sie gehen zur Suchtberatung und ich ermögliche, dass Sie im nächsten halben Jahr keine Nachtschichten machen müssen.“, „Sie regeln ihre familiären Probleme im nächsten Quartal, solange machen Sie nur 5 Reisetage im Monat.“

→ **Deals fordern einen Beitrag von Mitarbeitern ein.**

Was uns bewegt

## Leistungsprobleme führen zu Problemen in Unternehmen – auch die Mitarbeiter leiden unter der Situation.

Zum Thema Führen bei Leistungsproblemen einzelner Mitarbeiter werden wir häufig in Seminaren und Beratungssituationen gefragt. Leistungsprobleme sind nicht nur ein Thema für die Unternehmen und ihre Ziele. Mitarbeiter leiden häufig unter ihrer Situation und sind für Lösungen und Verbesserungen sehr dankbar.

Als Trainer und Organisationsberater waren wir überrascht, dass noch keine empirische Forschung zum Thema bestand. Durch das 4LF-Modell, das wir seit 2014 nutzen, und die Vielzahl der erhobenen Lösungswege zeigen wir weitere zielgerichtete Wege für Führungskräfte und HR-Mitarbeiter auf.

Weitere Informationen: