

Tabuthema Minderleistung

Etablierung in das Betriebliche

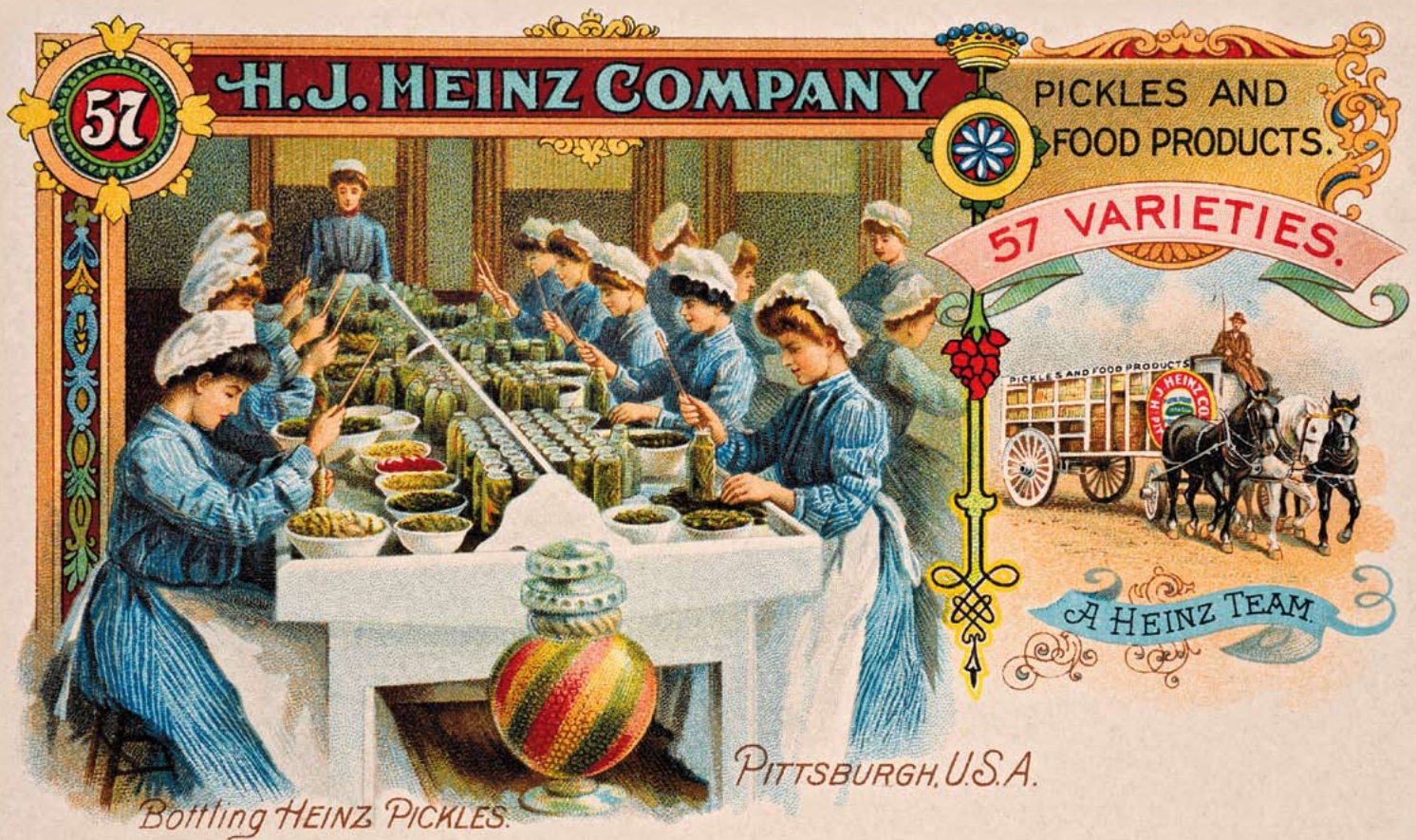
Das Phänomen Minderleistung am Arbeitsplatz ist ein Tabuthema. Ihm lässt sich nur dann wirksam begegnen, wenn sich Vorgesetzte bemühen, ihre Sprachlosigkeit zu überwinden. Ziel muss es sein, Leistung zu fordern und Mitarbeiter zu fördern sowie die dafür notwendigen konditionellen und motivationalen Voraussetzungen zu schaffen. Der Autor zeigt Gründe für mangelnde Arbeitsleistung auf und bietet Lösungsmöglichkeiten an.

Es gibt zwar keine wirklich belastbare arbeitsrechtliche Definition des Begriffs Arbeitsleistung und somit auch keine hinreichende Auslegung von Minderleistung. Kommentare und Gerichtsurteile ergeben aber zusammenfassend: Grundlage der Leistung sind die im Arbeitsvertrag beziehungsweise in einer Stellenbeschreibung festzuhaltenden Leistungsbereiche. Der subjektive Leistungsbegriff in der Rechtsprechung führt zu einer individuellen Leistungspflicht. Mit anderen Worten: Wer überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen vermag, ist in der Konsequenz verpflichtet, dies zu tun. Umgekehrt erfüllen Mitarbeiter, die nur zu unterdurchschnittlichen Leistungen fähig sind, mit einer solchen Leistung ihre Arbeitspflicht.

Ob die Arbeitsleistung als Schlechtleistung (Minderleistung) anzusehen ist, beurteilt sich nicht nach objektiven Kriterien. Die Prüfung hat sich hier an dem Maßstab zu orientieren, ob und in welchem Umfang das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung beeinträchtigt ist. Der Arbeitnehmer schuldet das Wirken und nicht das Werk. Kann der Arbeitgeber darlegen, dass der Arbeitnehmer längerfristig die durchschnittliche Fehlerhäufigkeit erheblich überschreitet, kann dies ein Anhaltspunkt dafür sein, dass er seine vertraglichen Pflichten verletzt (BAG 17.1.2008, 2 AZR 536/06). Um dieser Diffusität zu entgehen, schließen wir uns der Definition von Schauf und Cinar (2011, 6) an: Ein minderleistender Mitarbeiter ist „ein Arbeitnehmer, der seine persönliche

am Arbeitsplatz

Gesundheitsmanagement



Bummelei würde in dieser Gruppe sofort auffallen: tayloristische Konservenproduktion bei H. J. Heinz um das Jahr 1900.

Leistungsfähigkeit nicht voll ausschöpft und die durchschnittliche Leistung vergleichbarer Arbeitnehmer (deutlich) unterschreitet. Dadurch stört er das arbeitsrechtliche Leistungsverhältnis zum Arbeitgeber erheblich und längerfristig.“

MINDERLEISTUNG BENENNEN

Weder der deutsche Begriff Minderleister noch der englische Low Performer klingen fair, geschweige denn politisch korrekt. Stattdessen empfehle ich, von Mitarbeitern mit reduziertem Leistungsprofil zu sprechen. Hier wird nicht die dem Mitarbeiter zugeschriebene Reduzierung im Sinne einer unterstellten Verweigerung betont, sondern die aus verschiedenen Ursachen resultierende objektive Leistungsminderung.

Der Terminus Low Performer wird Jack Welch, ehemaliger CEO bei General Electrics (GE), zugeschrieben. Dieser hatte in den 80er-Jahren die Formel „20:70:10“ geprägt. Danach verfügt jedes Unternehmen über 20 Prozent High Performer, 70 Prozent effektive Mitarbeiter und zehn Prozent Low Performer. Welchs Doktrin folgend trennte sich GE, zumindest im Heimatland, stetig von der dritten Gruppe – eine zweifelhafte Praxis, denn

faktisch perpetuiert sich eine 20:70:10-Formel beständig aufs Neue.

Verdeckt im Kollegenkreis werden Mitarbeiter mit reduziertem Leistungsprofil oft diffamiert und ausgegrenzt. ‚Totalausfall‘ oder

‚absolute Fehlbesetzung‘ sind gängige Zuschreibungen. Mitarbeiter, die in ihrer negativen beruflichen Entwicklung bereits mehrere Versetzungen erlebt haben, werden als ‚Wanderpokale‘ verunglimpft. Diese böartigen Zuschreibungen drücken das Mobbing-ähnliche Konfliktpotenzial und die Handlungsrelevanz aus, die sich hinter dem Phänomen Minderleistung verbergen.

TABUISIERUNG IN DER PRAXIS

Offiziell wird das Problem Minderleistung in Unternehmen meist verschwiegen. Hinter vorgehaltener Hand ist es jedoch ein Topthema. Fast alle Studien zum Thema Arbeitsmotivation greifen die Tatsache auf, dass sich eine beträchtliche Anzahl von Mitarbeitern ihrer geschuldeten Arbeitsleistung enthält. So kommt das Meinungsforschungsinstitut Gallup regelmäßig zu der Aussage, dass sich in Deutschland ein erheblicher Anteil der Beschäftigten (im Jahr 2011 zuletzt 23 %) ihren Aufgaben entzieht (vgl. Gallup 2012). Das Beratungsunternehmen Towers Watson verweist darauf, dass 26 Prozent der Mitarbeiter in

Deutschland „unterdurchschnittlich engagiert, befähigt und energisiert“ und weitere sechs Prozent schlichtweg „nicht engagiert“ seien (vgl. Towers Watson 2012). Angesichts dessen liegt die Frage nahe, warum das Thema tabuisiert wird oder seine Nichtwahrnehmung verbreitet ist. Dafür gibt es plausible, wenn auch beklagenswerte Gründe:

- ▶ Führungskräfte sprechen in der Regel nicht über ihre leistungsschwachen Mitarbeiter. Hierdurch könnte bei Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern der Personalabteilung der Eindruck aufkommen, man sei mit seiner Führungsaufgabe überfordert und man habe keinen Einfluss auf seine Mitarbeiter.
- ▶ Bei vielen Führungskräften setzt jedoch bereits früher ein Tabu-immanenter Mechanismus ein: die Wahrnehmungsblockade. Ursache dafür ist, dass viele Führungskräfte – würden sie das Problem bewusst wahrnehmen und sich ihm stellen – schlichtweg nicht wissen würden, wie sie reagieren sollten.
- ▶ Kollegen sprechen nicht offen über die mangelnde oder ausbleibende Leistung anderer Teammitglieder. Sie möchten Kollegen nicht anschwärzen und bloßstellen, unter anderem weil sie fürchten, ihrerseits des Mobbing beschuldigt zu werden. Stattdessen wird die Kritik an einzelnen Kollegen hinter vorgehaltener Hand oder mit nonverbalen Unmutsbezeugungen vorgebracht.
- ▶ Viele Personalabteilungen reagieren im Einzelfall deshalb nicht, weil ihnen das Problem nicht bekannt gegeben wird. Haben sie Kenntnis davon, halten sie sich eher zurück, weil sie (zu Recht) der Auffassung sind, dass die zuständige Führungskraft den Mitarbeiter operativ zu führen hat. Manche Personalabteilung hat zudem einen juristischen Tunnelblick. Arbeitsrechtliche Maßnahmen im Kontext der Arbeitsleistung (z. B. Leistungsfeststellung, -vergleich, leistungsbedingte Abmah-

DER AUTOR

DR. REINHOLD HALLER ▶ Berater, Trainer, Coach und Fachbuchautor mit dem Schwerpunkt gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung und Inhaber des Instituts Reinhold Haller: Human Resources (rh : hr), Berlin



nung oder Kündigung) sind aufwendig und oft vergebens. Auch wird ein Imageschaden befürchtet, wenn Arbeitsrechtsverfahren verloren werden. Zudem sind in der Regel viele, nicht selten auch kontroverse Themen mit dem Personal- oder Betriebsrat zu be-

achtet, zumal die von Mehrarbeit betroffenen Kollegen still klagen.

Durch derartiges beharrliches und kollektives Negieren des Phänomens etabliert sich eine Praxis, in der implizit über alle Organisationsebenen hinweg vermittelt

mit einer basalen sozialen und ethischen Grundhaltung Leistung erbringen, denn sie ist die Grundlage für persönlichen Gewinn: Wer Leistung bringt, Ziele erreicht und Erfolg für sich verbuchen kann, wird Wertschätzung und Lob erhalten. So kann er Selbstbewusstsein entwickeln, das Ge-



Schreien, Klagen oder Bitten hilft zwar nicht, aber zumindest kommt der Frust raus: Chefcoach Mike Taylor (Ratiopharm Ulm) ärgert sich über die schwache Leistung seiner Mannschaft. Das Foto entstand bei dem Spiel gegen die EWE Baskets Oldenburg Ende Dezember 2010.

arbeiten. Auseinandersetzungen mit arbeits- oder disziplinarrechtlichem Hintergrund können dabei die konstruktive Einigung stören.

- ▶ Personal- und Betriebsräte müssen als Interessenvertreter der Belegschaft Mitarbeiter gegebenenfalls vor Führungskräften mit überzogenen Erwartungen schützen. Sie fokussieren so oft die methodischen und sozialen Kompetenzdefizite von Führungskräften und sehen diese als primäre Ursache vieler Konflikte. Dass einzelne Mitarbeiter aber ihre Kollegen belasten, wenn sie sich aus der Wertschöpfungskette verabschieden, wird zuweilen nicht be-

wird: Über Performance-Einbrüche oder Minderleistung sprechen wir nicht! Wenn jemand im Team ausfällt, müssen andere dies stillschweigend kompensieren. Mitarbeiter mit eingeschränktem Leistungsprofil bleiben – unabhängig von der Ursache der Leistungsminderung – von Nachfragen verschont. Damit bleibt auch willkürlicher, opportunistischer Leistungsrückzug anonym und frei von Reaktionen, Konsequenzen und Lösungswegen.

Es gibt durchaus Gründe, warum ein Mitarbeiter wider Willen daran gehindert sein kann, eine gute Leistung zu erbringen. Schließlich will nahezu jeder Mensch

fühl eigener Stärke und Kompetenz und damit Selbstwirksamkeit erleben. Weiterhin ist Leistung Grundlage für soziale Anerkennung: Wer etwas zu Erfolg und Anerkennung eines Teams beiträgt, erhält stabilen Halt und Bestätigung aus der Gruppe. Und schließlich ist die berufliche Entwicklung – auch in Bezug auf das Entgelt – in der Regel mit Leistung verbunden.

GRÜNDE FÜR MINDERLEISTUNG

Zum Verständnis des Phänomens Minderleistung und zu dessen Behebung oder zumindest Reduzierung ist es notwendig,

die verschiedenen Gründe, die der persönlichen Gewinnmaximierung im Weg stehen können, zu identifizieren. Hier lassen sich mangelnde Eignung, körperliche oder psychische Erkrankungen und die innere Haltung differenzieren. Diese Gründe bedingen sich häufig untereinander. Schließlich gibt es Erkrankungen, die langfristig die inneren Haltungen verändern. Umgekehrt führen manche Einstellungen langfristig zu echten (oder vorgetäuschten) Erkrankungen. Und schließlich haben einige psychosomatische Erkrankungen körperliche und seelische Wechselwirkungen. Dennoch ist diese Differenzierung ein einfaches Mittel, um in die Komplexität des Themas Minderleistung und die Identifizierung möglicher Handlungsansätze Ordnung zu bringen.

Mangelnde Eignung Wer diesem Phänomen präventiv begegnen will, sieht sich Aufgaben gegenüber, die sich aus der Professionalisierung von Personalauswahlverfahren ergeben:

- ▶ konsequente Nutzung von (möglichst aktuellen) Tätigkeitsbeschreibungen schon vor der Besetzung der Stelle (Anforderungsprofil),
- ▶ Verwendung von validen Methoden zur Personalauswahl beziehungsweise zur Bestimmung eines Qualifikationsprofils (Nutzung von Referenzen, narrative Interviews, praktische Tests, gegebenenfalls psychodiagnostische Testverfahren),
- ▶ systematische Nutzung der Probezeit als Validierungsinstrument der Eignung,
- ▶ Schulung von Führungskräften in der Anwendung dieser Verfahren.

Psychische und physische Ursachen

Auch in diesem Bereich gibt es wirksame Handlungsansätze und bewährte Instrumente: die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Diese Instrumente und das in das BGM zu integrierende Ele-



Klare Ansage: Display zum Arbeitsfortschritt (oben re. im Bild) bei der Siemens AG, Berlin.

ment des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) sind Schlüsselstrategien für den Umgang mit gesundheitsbedingter Minderleistung.

Beide Ansätze setzen allerdings voraus, das Phänomen Minderleistung nicht mo-

nokausal und isoliert zu betrachten. Entscheidend ist dabei, das Tabu zu durchbrechen und lösungsorientiert über problematische Einzelfälle, leistungshemmende Faktoren und präventive Maßnahmen zu sprechen – nicht isoliert, sondern im Zusammenschluss von Unternehmensleitung, Personalabteilung, Führungskräften, Mitarbeitervertretung und Belegschaft. Hierzu ist es auch notwendig, sich zuerst vom Täter-Opfer-Denken zu verabschieden und sich einem systematischen (lösungsorientierten) Gesundheitsmanagement zuzuwenden.

Haltungsbedingte Ursachen Dieser Bereich der Ursachen für persönliche Minderleistung ist der heikelste, weil zum einen innere Einstellungen nicht objektiv beleg- und nachweisbar sind und zum anderen Haltungen oft mit körperlichen und seelischen Erkrankungen korrelieren. Außerdem ist es schwierig, auf innere Einstellungen direkten Einfluss zu nehmen. Immerhin gibt es vereinzelt Mitarbeiter, die sich ohne körperliche oder seelische Erkrankung zu Minderleistern entwickeln. Dies kann verschiedene Ursachen haben: Aufgrund einer Veränderung des Arbeitsgebiets ist ein Mitarbeiter eventuell überfordert, oder er fühlt sich aus konstitutionellen oder fachlich-inhaltlichen Gründen einer Aufgabe nicht mehr gewachsen (Burn-out). Umgekehrt ist es auch möglich, dass sich der Mitarbeiter unterfordert fühlt und nicht (mehr) motiviert ist (Bore-out).

Mitarbeiter können Enttäuschung oder Verbitterung entwickeln, wenn sie sich bezüglich der beruflichen Entwicklung nicht so entfalten können wie erwartet. Sie machen dann hierfür primär andere (Unternehmen, Führungskraft, Kollegen) oder spezifische Ereignisse verantwortlich. Der Psychiater Linden (2004, 51 ff.) spricht in diesem Kontext von einer gegebenenfalls latenten „Verbitterungsstörung“.

Es kommt auch vor, dass Mitarbeiter den Fokus ihrer persönlichen Interessen von der beruflichen Entwicklung weg zum Beispiel auf familiäre, ehrenamtliche oder freizeitbezogene Aktivitäten verschieben. Aber auch organisatorische Veränderungen wie Umorganisation oder neue strategische oder organisatorische Ausrichtungen (Veränderungen des Arbeitsbereichs, Auflösung von Abteilungen, Outsourcing etc.) können Ursachen für vermindertes Interesse sein. Eine narzisstische Fixierung liegt schließlich vor, wenn sich der Mitarbeiter im Extremfall ethisch oder moralisch nicht (mehr) zu bestimmten Leistungen verpflichtet fühlt.

LÖSUNGSANSÄTZE

Ziel jeder Unternehmenskultur muss es sein, Leistung zu fordern und zu fördern sowie die für gute Leistung notwendigen konditionellen Voraussetzungen (Schutz und Förderung der

Gesundheit) und motivationalen Grundlagen (Aufmerksamkeit, Wertschätzung, motivationsförderndes Klima im Kontext Führung und Zusammenarbeit) zu schaffen. Neben punktuellen Präventionsmaßnahmen sind lösungsorientierte Gespräche, die intensive Schulung von Führungskräften, spezielle Sprechstunden für Führungskräfte sowie Resilienzfördernde Führungsansätze und Angebote für Mitarbeiter erfolgsentscheidend, um dem Phänomen Minderleistung systematisch und nachhaltig zu begegnen. ●

Literatur

- Baumann, K. / Linden, M. (2009): Frieden mit früher, in: Gehirn & Geist, 12, 42–45
- Gallup (2012): Engagement-Index 2011, Berlin
- Linden, M. / Schippan, B. / Baumann, K. / Spielberg, R. (2004): Die Posttraumatische Verbitterungsstörung (PTED), in: Der Nervenarzt, 75 (1), 51–57
- Schauf, M. / Cinar, S. (2011): Low-Performance, Mering
- Towers Watson (2012): Global Workforce Study 2012/2013, Frankfurt/M.
- Wellensiek, S. (2012): Resilienz-Training für Führende – So stärken Sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter, Weinheim

Anzeige

HOCHSCHULE PFORZHEIM UNIVERSITY 

MBA

Human Resources Management & Consulting

- eine professionelle Qualifikation für berufserfahrene Personaler
- zum strategisch ausgerichteten HR-Experten
- fundierte Grundlagen durch interdisziplinäres Professorenteam
- hoher Praxisbezug durch externe HR-Manager
- berufsbegleitendes Studienformat
- Präsenzphasen über drei Semester + Masterarbeit

Weitere Informationen:

www.mba-hrmc.de
mba-hrmc@hs-pforzheim.de

Ihre Ansprechpartnerin:

Slava Markert
 07231-286312

