

# UMGANG MIT LOW-PERFORMANCE

Eine Studie des WinHR an der Fachhochschule Westküste

April 2016

## Low-Performance ist in den Unternehmen ein hoch relevantes Thema

Gemäß einer Studie des Meinungsforschungsinstitutes Gallup entziehen sich in Deutschland 23% der Mitarbeiter - zumindest partiell - ihrer Aufgaben. Und trotzdem ist „Minderleistung im Unternehmen“ weiterhin ein Tabu-Thema unserer Gesellschaft. Dabei birgt es viel Potenzial: Wer es schafft, das Leistungsniveau betroffener Mitarbeiter durch Führungsarbeit wiederherzustellen, der hat die Möglichkeit sein Unternehmen vor teuren Trennungs- und Wiederbesetzungsprozessen zu bewahren, die Produktivität unmittelbar zu verbessern und Mitarbeiterbiografien positiv zu beeinflussen. Aus diesem Grund beschäftigt sich die Fachhochschule Westküste und das Westküsteninstitut für Personalmanagement seit 2014 intensiv mit dieser Thematik. Für die aktuelle Studie lieferten Führungskräfte und Personalverantwortliche insgesamt 185 Fälle zum Thema Minderleistung - und brachten folgende, teils überraschende, Ergebnisse:

## Erkenntnisse der Studie

Die wesentliche Erkenntnis dieser Untersuchung war es, dass „Minderleistung“ viel weiter gefasst ist als nur qualitativ schlechte Arbeitsergebnisse. Es konnten acht Arten der Minderleistung identifiziert werden:

- |          |  |          |   |
|----------|--|----------|---|
| <b>1</b> | <b>Fehlendes Sozialverhalten</b><br>Ist unfreundlich, stört das Betriebsklima und belästigt Kunden und Kollegen.                         | <b>5</b> | <b>Veränderungsresistenz</b><br>Zeigt sich unflexibel, lehnt Mehrarbeit kategorisch ab und verharrt in überholten Abläufen    |
| <b>2</b> | <b>Mangelnde Leistung</b><br>Die „klassische“ Minderleistung: leistet nicht rechtzeitig, gar nicht oder in mangelnder Qualität.          | <b>6</b> | <b>Absenz &amp; Suchtverhalten</b><br>Hohe Fehlzeiten, Ermüdungsscheinungen sowie übermäßiger Rausch- oder Genussmittelkonsum |
| <b>3</b> | <b>Aktive Regelverletzung</b><br>Besticht Kunden/Lieferanten oder schadet der Organisation durch Spionage .                              | <b>7</b> | <b>Persönliche Bereicherung</b><br>Es wird Insiderhandel betrieben und gestohlen, Kollegen werden gemobbt und provoziert.     |
| <b>4</b> | <b>Fehlender Arbeitsfokus</b><br>Erledigt Privates in der Arbeitszeit und die privaten Interessen widersprechen den Organisationszielen. | <b>8</b> | <b>Unsicherheit</b><br>Typisch sind übersteigerte Selbstzweifel an den eigenen Fähigkeiten auf und ein Rückzug aus dem Team.  |

Damit umfasst das Konzept der Minderleistung in den Augen der befragten Praktiker eine Reihe von Verhaltensweisen, die in der Wissenschaft zum sogenannten kontraproduktiven Arbeitsverhalten gezählt werden.



Minderleistung stellt hohe Anforderungen an Führungskräfte.

*„Mit dieser Studie konnten wir zeigen, dass ‚Minderleistung‘ weitaus mehr bedeutet als das reine Nicht-Leisten der Arbeit. Es zeigte sich, dass Minderleistung in den unterschiedlichsten Facetten auftreten kann - und jede davon stellt ihre eigenen Anforderungen an die Führungskraft.“*

- Prof. Dr. Tim Warszta

## „Individuell!“ lautet die Devise

Nicht für jeden Fall von Minderleistung ist die Trennung vom Arbeitnehmer die sinnvollste Lösung. Wie die Studie zeigte, haben die einzelnen Minderleistungsarten unterschiedliche Erfolgchancen auf eine Leistungsverbesserung und einen Verbleib im Unternehmen. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Unterschiede, die es beim Umgang mit den verschiedenen Arten von Mitarbeitern zu bedenken gilt:



Dementsprechend können Führungskräfte ihre Interventionsintensität je nach Art der Minderleistung effektiver und gezielter einsetzen - bei einigen ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es zu einem positiven Ausgang führt. Unabdingbar für den Erfolg ist jedoch die kooperative Einstellung des Mitarbeiters: Ist der Mitarbeiter nicht gewillt, Änderungen herbeizuführen, sind Interventionen der Führungskraft in der Regel wirkungslos. Dementsprechend ist es die Aufgabe der Führungskraft, bei Konfrontationen einfühlsam und verständnisvoll aufzutreten, um dem Mitarbeiter die Chance zur Kooperation zu bieten.

## Über uns

Das **WinHR - Westküsteninstitut für Personalmanagement** wurde im Juli 2015 als Institut der Fachhochschule Westküste gegründet. Es ist das Kompetenzzentrum für Fragestellungen zu Personalmanagement, Führung und Arbeitsrecht an der Westküste Schleswig-Holsteins. In einem interdisziplinären Team aus den Fachgebieten Betriebswirtschaft, Psychologie, Recht und IT werden Fragestellungen aus der Welt der Personalarbeit (dem Human Resources Management) in verschiedensten Forschungsprojekten in Kooperationen mit hiesigen Unternehmen beantwortet.

## Unternehmenskooperationen

All die Forschung bringt nichts, wenn sie keine Anwendung in der Praxis findet. Daher legen wir großen Wert darauf, unser Wissen zu teilen und Sie dabei zu unterstützen, Ihre Personalarbeit zu verbessern. Manchmal kann es von Vorteil sein, sich bei unternehmenseigenen Projekten einen objektiven Partner mit ins Boot zu holen, der von allen Beteiligten als neutral und lösungsorientiert wahrgenommen wird. Sollten Sie mehr über das Thema „Umgang mit leistungsreduzierten Mitarbeitern“ erfahren wollen oder Projekte haben, die Sie gerne wissenschaftlich begleitet sehen möchten, kontaktieren Sie uns gerne!

## So erreichen Sie uns

Falls Sie weitere Informationen zu unseren Studienergebnissen und Forschungsaktivitäten sowie Dienstleistungen benötigen, kontaktieren Sie uns gerne:

### WinHR

Prof. Dr. Tim Warszta  
Fritz-Thiedemann-Ring 20  
25746 Heide

0481 / 8555-574

[winhr@fh-westkueste.de](mailto:winhr@fh-westkueste.de)

Besuchen Sie uns im Web:  
[www.winhr.de](http://www.winhr.de)



Prof. Dr. Tim Warszta  
Professor für Wirtschaftspsychologie



Jan Westensee, B.A.  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter