

Reinhold Haller

Low Performance

Aktivierung von Mitarbeitern mit reduziertem Leistungsprofil



HAUFE.

der Entstehung und Ausbreitung des Verhaltensmusters Low Performance proaktiv und wirksam zu begegnen.

Wie Einzelfälle immer wieder belegen, sind Mitarbeiter, welche eine angemessene Leistung nicht mehr erbringen können oder wollen, mehrheitlich keine böswilligen oder ignoranten Totalverweigerer. Manche sind physisch oder psychisch krank. Andere leiden unter ihrer Demotivation und sehen sich selbst als Opfer widriger Umstände oder als Erduldende mangelhafter, „ungerechter“ sowie unterlassener Mitarbeiterführung. Sie leiden meist selbst unter der persönlichen und sozialen Isolation, die sich im

Kontext einer latenten Leistungsminderung einstellt. Die Betroffenen beklagen die ihnen verwehrteten Erfolge und das Ausbleiben erfolgsabhängiger Wertschätzung. Die Sinnhaftigkeit ihres (Arbeits-)Lebens kommt ihnen so mehr und mehr abhanden und viele Betroffene blicken bereits am Vormittag erwartungsvoll auf die Uhr und warten auf den Feierabend, an dem sich ihr Dilemma – zumindest für diesen Tag – auflöst. Wer dabei reflektiert, dass Menschen mit einer Vollzeitstelle auf diese Art etwa ein Drittel ihres Lebens in großen Teilen subjektiv sinnentleert und weitgehend frei von Erfolgserlebnissen und sozialer

Anerkennung verbringen, kann nachvollziehen, welch trauriges Bild sich manch Betroffenenem bietet.

Auch das Argument, dass die Selbstwahrnehmung von Betroffenen einseitig sei und die Ursachen häufig ausschließlich außerhalb der eigenen Person und der eigenen Verantwortung gesucht werden, mag zum Teil richtig sein. Diese Feststellung hilft aber nicht bei der Lösung des Problems. Statt sich bei der Ursachenforschung auf Zuschreibungen und Schuldvorwürfe zu reduzieren, brauchen wir ein **lösungs- und praxisorientiertes Verständnis der Ursachen und Zusammenhänge**. Wir brauchen Bewusstsein, Einsichten und

Handlungsansätze, die herausführen aus einem reduzierten Täter-Opfer-Modell in der Beziehung zwischen betroffenen Mitarbeitern und Arbeitgebern bzw. Führungskräften.

Primäre Faktoren der Minderleistung

All jene Leser, die an dieser Stelle erwarten, dass hier unliebsame, weil wenig leistungsfähige, -bereite oder gar „faule“ Mitarbeiter an den Pranger gestellt werden, muss ich gleich zu Beginn enttäuschen. Minderleistung ist die Folge verschiedener Ursachen, die sich in der Regel sukzessive zu den klassischen Symptomen

verdichten. Hierzu gehören als primäre Faktoren:

- unzureichende Personalauswahl und/oder nicht genutzte Probezeit („Der falsche Mitarbeiter zur falschen Zeit am falschen Platz“ – Der Mitarbeiter passt nicht zur Stelle oder ins Team.)
- Wechsel des Arbeitsplatzes/Vorgesetzten (Aufgabenverschiebung/soziale Entwurzelung)
- problematische Arbeitsbelastung (Burn-out oder Bore-out)
- körperliche oder seelische Erkrankungen