

Reinhold Haller

Minderleistung in Wissenschaft und Forschung

Tabu-Thema oder Herausforderung für Führungs- und Unternehmenskultur?

Im Deutschen Arbeitsrecht gibt keine eindeutige Definition des Begriffs Minderleistung. Um dennoch etwas Klarheit herzustellen, schließen wir uns hier der folgenden Definition an. Ein minderleistender Mitarbeiter („Minderleister“) ist:

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

(Schauff/Cinar 2011, Einfügung durch den Autor)

In der Tat klingen weder der deutsche Begriff „Minderleister“ noch das englische Äquivalent „Low-Performer“ politisch korrekt. Stattdessen empfiehlt sich der Begriff **„Mitarbeiter mit reduziertem Leistungsprofil“**. Hier wird nicht die, dem Mitarbeiter zugeschriebene Minderung im Sinne einer unterstellten Verweigerung betont, sondern die aus verschiedenen Ursachen resultierende, objektive Leistungsminderung. Historisch zugeschrieben wird die Bezeichnung „Low-Performer“ der Firma General Electric (GE) beziehungsweise deren CEO Jack Welch. Dieser hatte in den Achtzigerjahren konstatiert, dass die Formel „20-70-10“ gelte. Hiernach verfügt jedes Unternehmen über:

- ◆ 20% High-Performer (Welch-Jargon: „Stars“ oder „top 20“)
- ◆ 70% effektiv leistenden Mitarbeiter (Welch-Jargon: „vital 70“)
- ◆ 10% Low-Performer (Welch-Jargon: „bottom 10“ oder „lemmons“)

Gleichfalls jenseits des politisch Korrekten, verdeckt im Kollegenkreis, gibt es jedoch noch unfreundlichere Begriffe: „Totalausfall“, „Fehlbesetzung“, oder „Voll-Versager“ kursieren als Zuschreibungen. Mitarbeiter, die in ihrer negativen beruflichen Entwicklung bereits mehrere Stationen durchlaufen haben, heißen dann „Wanderpokale“. Diese bösen Zuschreibungen drücken das Mobbing-ähnliche Konfliktpotenzial aus, das sich hinter dem Phänomen Minderleistung verbirgt.

Spezielle Ausprägungen im Bereich Wissenschaft und Forschung

In Universitäten und Forschungseinrichtungen sind von klassischer Minderleistung möglicherweise folgende Organisationseinheiten betroffen:



Wenn dies dem gefühlten Blick aus dem Bürofenster gleicht: Minderleistung ist oft ein Einstellungsproblem.

Foto: arkadius neumann/pixelio

- ◆ Verwaltung,
- ◆ Laborbereich,
- ◆ Core Facilities (laut DFG sog. „Gerätezentren“ für wissenschaftliche Dienstleistungen),
- ◆ Technische Infrastruktur (gewerblicher Bereich: Werkstätten, IT, Bau, Facility Management etc.).

Auch die wissenschaftliche Tätigkeit ist nicht a priori vor Minderleistung geschützt. Zwar ist es zutreffend, dass wissenschaftliches Personal tendenziell mehr durch Eigenmotivation geprägt ist als andere Berufszweige. Schließlich ist die wissenschaftliche Laufbahn sehr ziel- und leistungsorientiert. Wissenschaftler qualifizieren sich durch klassische Karriereleiter-Stufen, die ohne Motivation, Ehrgeiz und Talent nicht anschlussfähig sind. Hinzu kommt, dass es sich bei Stellen für Wissenschaftler meist um Zeitverträge handelt; das heißt, eine Weiterbeschäftigung unterliegt einer ständigen Bewährung. Dennoch kommt es auch im wissenschaftlichen Bereich vor, dass wissenschaftliche Mitarbeiter nicht die in ihrer Stellenbeschreibung geforderte Leistung erbringen. Minderleistung bedeutet nicht nur, dass jemand eine qualitativ oder quantitativ unterdurchschnittliche Leistung erbringt. Minderleistung kann auch bedeuten, dass jemand nicht die vereinbarte Leistung erbringt.

Dies gilt auch dann, wenn seine Leistung im rein wissenschaftlichen Sinne durchaus herausragend sein mag. Die Minderleistung ergibt sich vielmehr aus der Tatsache, dass dieser fiktive Mitarbeiter mit seinem eigenmächtig bestimmten Arbeitsschwerpunkt nicht zu den Zielen der eigenen Abteilung beiträgt. In Zeiten, in welchen Forschungsmittel an bestimmte Forschungsziele gekoppelt sind, sind solche Aspekte umso relevanter.

Warum das Problem Minderleistung nicht offen kommuniziert wird

Bekanntlich bezeichnet der aus dem polynesischen Sprachraum stammende Begriff „Tabu“ ein Thema, das sozial geächtet und der näheren Betrachtung oder Debatte entzogen ist. Dies gilt auch für das Problem Minderleistung. Offiziell wird dieses Thema meist gemieden. Hinter vorgehaltener Hand jedoch, auf Führungstrainings, in der Kantine oder in Einzelcoachings von Führungskräften ist die Materie ein Top-Thema. Fast alle Studien zur Arbeitsmotivation greifen dagegen die Tatsache offen auf, dass eine beträchtliche Anzahl von Mitarbeitern ihre „geschuldete Arbeitsleistung“ nicht voll erfüllt. So kommt die Engagement-Index genannte Studie zu der Aussage, dass in Deutschland 23 Prozent der Mitarbeiter – zumindest partiell – ihren Aufgaben nicht nachkommen (Gallup: Engagement-Index 2011). Ebenso verweist eine Studie von Towers Watson darauf, dass 26 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland „unterdurchschnittlich engagiert, befähigt und energetisiert“ seien und weite sechs Prozent schlichtweg „nicht engagiert“ (Towers Watson: Global Workforce Study 2012).

Hat man derlei Studien im wissenschaftlichen Bereich lange als zu Industrie-lastig und nicht relevant für Forschungsinstitutionen abgetan, muss man sich heute eines Besseren besinnen. Bereits seit 2009 liegt auch für den Wissenschafts- und Hochschulbereich eine Studie vor, die zu dem Ergebnis kommt, dass Führungsqualität und Motivationsprofile der Mitarbeiter im Wissenschaftsbetrieb keinesfalls besser zu beurteilen sind als in Wirtschafts-Unternehmen (Schmidt/Richter 2009). Mag man nun die Zahlenwerte solcher Studien für realistisch erachten oder nicht. Es geht hier weniger um Zahlenwerk als um ein Phänomen: Dass es in nahezu allen größeren Organisationen Mitarbeiter gibt, die sich nicht (mehr) angemessen am Wertschöpfungsprozess beteiligen, dürfte in der Sache unbestritten sein. Wenn dem so ist, liegt die Frage nahe, woher die Tabuisierung der Materie rührt. Nach Erfahrungen des Autors gibt es dafür tatsächlich eine Reihe von ebenso plausiblen wie beklagenswerten Gründen:

1. **Führungskräfte** sprechen in der Regel nicht über ihre leistungsschwachen Mitarbeiter. Hierdurch könnte bei Kollegen, Vorgesetzten oder in der Personalabteilung der Eindruck auf-

kommen, die Führungskraft sei mit ihrer Führungsaufgabe überfordert und man habe „seine Leute nicht im Griff“. Wer mag sich diese Blöße geben?

2. Bei vielen **Führungskräften** setzt jedoch bereits früher ein Tabu-immanenter Mechanismus ein: die **Wahrnehmungsblockade**. Ursache dafür ist schlichte Ausblendung, die unter anderem auch damit begründet ist, dass viele Führungskräfte schlichtweg nicht wissen, was sie im Fall einer offensichtlichen Minderleistung denken, sagen und tun sollten. Mit schwierigen Situationen im Führungskontext umzugehen, haben die wenigsten Führungskräfte gelernt.
3. **Kollegen** sprechen nicht offen über die mangelnde oder ausbleibende Leistung anderer Team-Mitglieder. Sie möchten Kollegen nicht anschwärzen und bloßstellen, unter anderem weil sie fürchten, ihrerseits dann des Mobbing beschuldigt zu werden. Stattdessen wird die Unzufriedenheit über einzelne Kollegen hinter vorgehaltener Hand vorgebracht und/oder mit nonverbalen Unmutsbezeugungen kommentiert.
4. **Personalabteilungen (PA)** sind tendenziell eher zurückhaltend, wenn das Thema „Minderleistung“ aufkommt. Dies hat verschiedene Gründe:
 - ◆ Viele PA reagieren im Einzelfall deshalb nicht, weil ihnen das Problem schlicht nicht bekannt gegeben wird (s. 1.).
 - ◆ Sie reagieren eher zögerlich, weil sie (zu Recht) der Auffassung sind, dass die zuständige Führungskraft den Mitarbeiter operativ zu führen hat und nicht etwa die PA.
 - ◆ Manche PA blickt mit juristischem Tunnelblick primär auf die rechtliche Situation. Sie weiß, dass es in diesem Kontext viel zu verlieren gibt: Ein oder zwei verlorene Arbeitsrechtsverfahren in Sachen Leistungseinforderung können aus einer allseits respektierten PA einen zahnlosen Tiger werden lassen.
5. **Personal- und Betriebsräte** fühlen sich (zu Recht) als Interessenvertreter der Belegschaft. Dass einzelne Mitarbeiter aber durchaus ihre jeweiligen Team-Kollegen belasten, indem sie sich partiell aus der Wertschöpfungskette verabschieden, wird in mancher Mitarbeitervertretung weniger gesehen; zumal die unter der Minderleistung leidenden Kollegen oft schweigend klagen (s. 3).

Die Folge dieser multifaktoriellen Tabuisierung: Durch beharrliches und kollektives Negieren des Phänomens etabliert sich eine Praxis, in der implizit über alle Organisationsebenen vermittelt wird:

- ◆ **Über Minderleistung spricht man nicht!** Das Arbeitsrecht – oder bei Beamten das Beamtenrecht – ist so diffus beziehungsweise arbeitnehmerfixiert, man kann da nichts machen!
- ◆ **Mitarbeiter mit eingeschränktem Leistungsprofil bleiben** – unabhängig von der Ursache der Leistungsminderung – **von Nachfragen verschont**. Damit bleibt auch willkürlicher, opportunistischer Leistungsrückzug frei von Reaktionen beziehungsweise Konsequenzen!

Der Irrtum von der Minderleistung als Täter- und Opfer-Modell

Die oben zitierten Verbal-Injurien wie „Totalausfall“ oder „Wanderpokal“ unterstellen, dass es sich um ein Täter-Opfer-Modell handele. Hier der leistungsschwache, sich verweigernde Mitarbeiter und dort die armen, hilflosen Führungskräfte, Personaler und Kollegen beziehungsweise das um seine Rechte – sprich Arbeitsleistung – betrogene Forschungsinstitut. Diese einseitige Sichtweise ist Unfug. Es gibt durchaus erklärbare Gründe, dass Mitarbeiter wider Willen daran gehindert sind, eine gute Leistung zu erbringen. Schließlich will nahezu jeder gesunde Mensch mit einer basalen sozialen und ethischen Grundhaltung Leistung erbringen. Leistung ist schließlich kein Selbstzweck, sondern Grundlage für:

” **Minderleistung bedeutet nicht nur, dass jemand eine qualitativ oder quantitativ unterdurchschnittliche Leistung erbringt. Minderleistung kann auch bedeuten, dass jemand nicht die vereinbarte Leistung erbringt.**



Dr. phil. Reinhold Haller ist freiberuflicher Berater, Trainer, Coach und Fachbuchautor zum Themenbereich Gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung mit Schwerpunkt Wissenschaft und Forschung. Er betreibt das Institut reinhold haller : human resources (rh:hr).

Persönlicher Gewinn	Voraussetzung
Wertschätzung	Nur wer Leistung bringt, Ziele erreicht, Erfolg verbuchen kann, wird Wertschätzung/Lob erwarten dürfen.
Selbstbewusstsein	Wer Leistung bringt, Ziele erreicht, Erfolg für sich verbuchen kann, erlebt das Gefühl eigener Stärke und Kompetenz (psych. Fachbegriff „Selbstwirksamkeit“).
soziale Anerkennung	Nur wer etwas zu Erfolg und Anerkennung eines Teams beiträgt, erhält stabilen Halt und Bestätigung aus der Gruppe (nicht ausschließlich nur Top-Leister)
Wohlstand	Die berufliche Entwicklung ist – auch in Bezug auf das Entgelt – in der Regel mit Leistung verbunden.

Somit ist primär davon auszugehen, dass den meisten Menschen daran gelegen sein dürfte, an diesen Vorzügen zu partizipieren. Es gibt andererseits verschiedene Gründe, die einer solchen persönlichen Gewinnmaximierung im Wege stehen können. Es sind dies:

Ursache	Erläuterung
mangelnde Eignung	Der Mitarbeiter kann die Anforderungen nicht adäquat erfüllen (fachlich, intellektuell). Diese Ursache klingt wenig wahrscheinlich, ist aber bei unsystematischen Personalauswahlverfahren und bei sehr kurzen Probezeiten (z.T. nur sechs Wochen bei Zeitverträgen im Anwendungsbereich des TVöD oder TV-L) gar nicht so selten.
körperliche Erkrankungen	Somatische Erkrankungen oder Behinderungen, welche Mitarbeiter daran hindern, eine vergleichbar gute und kontinuierliche Leistung zu bringen.
psychische Erkrankungen	Psychische oder psychiatrische Erkrankungen, die einer kontinuierlichen, vergleichbar guten Leistungserfüllung im Wege stehen.
innere Haltungen (Einstellungen)	Negative innere Grundüberzeugungen im Kontext (Eigen-) Motivation, z.B. Defizite in den Bereichen: Gefühl der Gruppen-Zugehörigkeit, Verantwortungsgefühl im Team, Spaß an Leistungserbringung, Bereitschaft zu Engagement und Einsatz etc.

Mangelnde Eignung als Grund einer Minderleistung

Wer diesem Phänomen präventiv begegnen will, sieht sich einem klaren Aufgabenkatalog gegenüber, der sich aus der Professionalisierung von Personalauswahlverfahren ergibt:

- ◆ **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 der Minderleistung

Dieser Bereich begründeter Minderleistung lässt sich ebenfalls kurz darstellen, weil hier bereits wirksame Handlungsansätze mit einer breiten Palette bewährter Instrumente bestehen. Zwei, in vielen Unternehmen seit Jahren erfolgreich praktizierte Werkzeuge bieten sich an, der Minderleistung in diesem Bereich wirksam entgegen zu wirken:

Instrument	Ziele
Betriebliche Gesundheits-Förderung (BGF) oder auch Betriebliches Gesundheits-Management (BGM)	Prävention krankheitsbedingter Ausfälle; Verbesserung von Arbeitsorganisation/Arbeitsbedingungen, Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung, Stärkung persönlicher Kompetenzen.
Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	Arbeitsunfähigkeit der Arbeitnehmer überwinden und erneuter Arbeitsunfähigkeit/Leistungsminderung vorzubeugen.

Sowohl das BGM als auch das dort zu integrierende BEM sind Schlüsselstrategien für den Umgang mit gesundheitsbedingter Minderleistung. Dass dies die nachhaltig angelegte Entwicklung einer Unternehmenskultur voraussetzt unter dem Motto „Gesundes Unternehmen“, darf als selbstverständlich vorausgesetzt werden.

Haltungsbedingte Ursachen der Minderleistung

Dieser Bereich der Ursachen für persönliche Minderleistung ist der heikelste der genannten Gründe. Zum einen, weil Haltungen, also innere Einstellungen, nicht objektiv beleg- und nachweisbar sind. Hinzu kommt, dass es schwierig ist, auf innere Einstellungen direkten Einfluss zu nehmen. Immerhin gibt es unwidersprochen vereinzelt Mitarbeiter – wir blenden hier Spekulationen über mögliche Prozentwerte aus –, die sich, ohne unter körperlicher und seelischer Erkrankungen zu leiden, zu Minderleistern entwickeln. Dies kann verschiedene Ursachen haben:

Ursachen (Mischformen möglich)	Erläuterung
Überforderung	Ggf. hat sich das Arbeitsgebiet des Mitarbeiters verändert oder er fühlt sich aus konstitutionellen/fachlich-inhaltlichen Gründen den Anforderungen nicht mehr gewachsen (korreliert ggf. mit organisatorischen Veränderungen).
Unterforderung (Boreout-Syndrom)	Mitarbeiter fühlt sich bzgl. der fachlichen Ansprüche oder der eigenen Befugnisse („Empowerment“) unterfordert und nicht (mehr) motiviert.
Enttäuschung/Verbitterung	Mitarbeiter konnte sich bzgl. der beruflichen Entwicklung nicht so entfalten, wie erwartet. Er macht hierfür primär andere (Institution, Führungskraft, Kollegen) oder spezifische Ereignisse verantwortlich. Der Psychiater M. Linden spricht in diesem Kontext von einer Verbitterungsstörung (Linden et al. 2004)

” **Minderleistung ist kein juristisches Problem sondern ein motivationales, psychologisches aus dem Kontext gesundheitsorientierter Mitarbeiterführung. An erster Stelle sollten lösungsorientierte Gespräche stehen mit kompetenten Führungs- und Fachkräften.**

Stichwörter
Minderleistung
Mitarbeiterführung
Gesundheitsmanagement
Resilienz

Zusammenfassung

Minderleistung ist auch im Wissenschaftsbereich ein relevantes (Tabu-) Thema. Im Rahmen einer Unternehmenskultur, die an gesundheitsorientierter Mitarbeiterführung ausgerichtet ist, lässt sich diesem Problem wirksam begegnen.

Ursachen (Mischformen möglich)	Erläuterung
Fokus-Verschiebung	Mitarbeiter verschieben in ihrer biographischen Entwicklung den Fokus ihrer Interessen. War dies in früheren Jahren die berufliche Entwicklung, stehen später ggf. familiäre, ehrenamtliche oder freizeitbezogene Aktivitäten im Vordergrund.
organisatorische Veränderungen	Durch Umorganisation oder Veränderungen im Forschungsschwerpunkt, Auflösung von Instituten etc. ändert sich das Aufgabenspektrum mit dem sich Mitarbeiter nicht (mehr) identifizieren.
narzisstische Fixierung	Mitarbeiter fühlen sich ethisch/moralisch nicht (mehr) zu bestimmten Leistungen verpflichtet. Sie verfügen über eine sichere Dauerstelle, eine überdimensionierten Anspruchshaltung und verstehen sich in der Umkehrung deutscher Begriffslogik als Arbeit(splatz-)nehmer, nicht aber als Arbeit-Geber.

Nun haben wir weiter oben darauf hingewiesen, dass ein gewisses Grundbedürfnis nach Erfolgserlebnissen, Anerkennung, Wertschätzung et cetera als normal oder „gesund“ vorausgesetzt werden kann. Im Umkehrschluss zeigt sich, wie sich die persönliche Situation am Arbeitsplatz darstellen muss, wenn solche Motivationsfaktoren verwehrt bleiben. Zur Verdeutlichung wähle ich an dieser Stelle eine plakative und fiktive Situationsbeschreibung eines Betroffenen:

Ein (Vollzeit-) Mitarbeiter mit – aus welchen Gründen auch immer – reduziertem Leistungsprofil, verbringt statistisch gesehen etwa ein Drittel seines Lebens im Kontext seiner Arbeit. Da seine persönlichen Leistungen seit längerem nicht relevant sind oder nur bedingt wahrgenommen werden, erhält er spärliche bis gar keine Wertschätzung – weder von den Kollegen im Team, noch von der zuständigen Führungskraft. Im Gegenteil wird er die verbalen und nonverbalen Zeichen spüren, mit dem seine Umwelt die suboptimalen Leistungen kommentiert. Respekt und Anerkennung zeigende Kontakte nehmen ab. Das Gefühl, entbehrlich zu sein, gemieden zu werden oder gar gemobbt, sind die logische Folge. Im schlimmsten Fall verbringt er dieses besagte Drittel seines Lebens im Gefühl der Sinn-Entleerung: ab 10:00h morgens alle 15 Minuten auf die Uhr blickend, in der Hoffnung, dass mit dem Ende der als Qual erlebten Arbeitszeit möglicherweise sinn- und freudvolle Freizeit-Aktivitäten die Erlösung bringen mögen.

Es ist in der Tat davon auszugehen, dass dieses düstere Szenario für nicht wenige Menschen zur täglichen Realität wird. Spätestens an dieser Stelle dürfte deutlich werden, wie unpassend das verbreitete Täter-Opfer-Modell im Kontext der Minderleistung wirkt. Es hilft nicht, über Ursache oder Schuld zu lamentieren. Hier sind lösungsorientierte Denk- und Handlungsansätze gefragt, um aus der für alle Beteiligten unbefriedigenden Situation herauszufinden.

Lösungen

Dem Phänomen Minderleistung lässt sich nur dann wirksam begegnen, wenn sich (Forschungs-) Organisationen in den Grundzügen ihrer Organisationskultur und Personalpolitik darauf einlassen, das verbreitete Tabu und dessen Nicht-Wahrnehmung zu durchbrechen. Ziel muss es vielmehr sein:

„**Dass es in nahezu allen größeren Organisationen Mitarbeiter gibt, die sich nicht (mehr) angemessen am Wertschöpfungsprozess beteiligen, dürfte in der Sache unbestritten sein. Wenn dem so ist, liegt die Frage nahe, woher die Tabuisierung der Materie rührt.**

- ◆ (zielgerichtete) **Leistung zu fordern und zu fördern**,
- ◆ **die für gute Leistung notwendigen konditionellen Voraussetzungen zu schaffen** (Schutz und Förderung der Gesundheit),
- ◆ **die für gute Leistung notwendigen motivationalen Voraussetzungen zu schaffen** (Aufmerksamkeit, Wertschätzung, motivationsförderndes Klima im Kontext Führung und Zusammenarbeit).

Einige punktuelle Lösungsansätze, wie die Optimierung von Personalauswahlprozessen, wurden bereits aufgezeigt (s.o.). Ergänzend zu den erwähnten kulturellen Rahmenbedingungen und abschließend sind folgende Aspekte erfolgsentscheidend, um dem Phänomen Minderleistung systematisch zu begegnen:

Lösungen und Präventionsansätze

Das Thema Minderleistung muss eingebettet werden in das **Betriebliche Gesundheitsmanagement** sowie in die Unternehmenskultur (Leitbild). Leistung und Motivationserhalt sind schließlich nicht zuletzt gesundheitsrelevante Schlüsselthemen. So wird nebenbei auch das Tabu und die Sprachlosigkeit im Kontext Minderleistung aufgehoben. Gerade die im **Beruflichen Wiedereingliederungsmanagement** etablierten sog. BEM-Beauftragten mit ihrer Handlungskompetenz sind gute Gesprächspartner/Mediatoren rund um das Thema Mitarbeiterführung und Minderleistung.

Minderleistung ist **kein juristisches Problem** sondern ein motivationales, psychologisches aus dem Kontext gesundheitsorientierter Mitarbeiterführung. An erster Stelle sollten **lösungsorientierte Gespräche** stehen mit kompetenten Führungs- und Fachkräften. Dies gilt auch dann, wenn in Einzelfällen arbeitsrechtliche Maßnahmen zur Wahrung der Rechte des Unternehmens und der in Mitleidenschaft gezogener Arbeitskollegen eine Ultima Ratio sein können und müssen.

Intensive **Schulung von Führungskräften** zum Thema: „Gesprächsführung in schwierigen Führungssituationen“ mit Schwerpunkt Motivationsförderung und Gesprächsführung im Kontext von (Minder-) Leistung. Gleichzeitig sollte die Basisschulung von Führungskräften ausgebaut und verbindlicher betrieben werden („Führerschein“ für Führungskräfte).

Personalabteilungen sollten – am besten in Kooperation mit den Mitbestimmungsgremien – z.B. regelmäßige **Sprechstunden für Führungskräfte** anbieten, die akuten oder latenten Führungsproblemen gegenüberstehen. (ggf. erweitert durch externes/kollegiales Coaching).

Schulung von Führungskräften in Resilienz-fördernden Führungsansätzen, sowie **Angebote für Mitarbeiter**, die sich durch äußere Faktoren in ihrer Motivation/Leistungsfähigkeit gehemmt fühlen. **Resilienz** ist nichts anderes als die Fähigkeit, sich trotz widerer Umstände so zu behaupten, dass ein „gesundes“, erfolgreiches und erfülltes (Arbeits-) Leben ermöglicht wird. Entscheidend sind diese Erkenntnisse für Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter in Resilienz-relevanten Fähigkeiten fördern sollten, ebenso wie für die von Minderleistung betroffene Mitarbeiter, welche sich in ihrer Situation oft ebenso glück- wie hilflos gefangen fühlen (vgl. Mourlane 2012).

Literatur:

- Schauff M., Cinar S., Low-Performance, Hampp Verlag, Mering 2011.
- Schmidt B., Richter A., Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. Beiträge zur Hochschulforschung 4/2009.
- Linden M. et al., Die Posttraumatische Verbitterungsstörung (PTED), in: Der Nervenarzt 1, S. 51-57, 2009.
- Mourlane D., Resilienz – Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen, Businessvillage Verlag, Göttingen 2012.

Kontakt:

reinhold haller : human resources (rh:hr)
 Dr. Reinhold Haller
 Lepsiusstr. 61
 D-12163 Berlin
 Tel.: +49 30 79 78 75 00
 E-Mail: haller@rh-hr.de
<http://www.rh-hr.de>