

Warum Minderleistung ein Tabuthema ist

Low Performer und Minderleister sind nicht ausschliesslich faul, sondern meistens vernachlässigt. Ein Gespräch mit Buchautor Reinhold Haller und Personalberater Othmar Schär über ein Tabu – und über Wege zur Aktivierung von Mitarbeitern mit reduziertem Leistungsprofil.

AUFGEZEICHNET VON THEO MARTIN

BLICKPUNKT KMU Wann sind Sie erstmals mit leistungsschwachen MA konfrontiert worden?

OTHMAR SCHÄR Den Begriff kenne ich natürlich schon länger. Ich denke, man hat in früherer Zeit nicht darüber nachgedacht, ob das eine eigene Kategorie von Mitarbeitern ist. Man hat Minderleistung hingenommen und wird jetzt vermehrt darauf aufmerksam, dass es so langfristig nicht gehen kann. Man muss sich der Leute annehmen, die nicht mehr ausreichend arbeiten können oder wollen.

REINHOLD HALLER Den Begriff Minderleistung kennt man auch in der deutschen Version schon lange. In Berührung gekommen bin ich damit schon recht früh. Jeder, der in einer Organisation arbeitet, kommt mit Kollegen in Kontakt, die in ihrer Leistung deutlich hinter dem zurückbleiben, was möglich ist. Herr Schär hat es angetönt: Es gibt zwei Kategorien, jene die nicht wollen und jene die nicht können. In der Führungsberatung taucht das Thema immer wieder auf, weil betroffene Führungskräfte und Personalabteilungen nicht wissen, wie sie mit diesem Problem umgehen sollen. Genauso ratlos sind bei uns in Deutschland oft die Betriebsräte und die Kollegen im Umfeld. Sie merken, dass die Leistung der Kollegen nachlassen und sie selber

deshalb mehr arbeiten müssen. Das ergibt Spannungen im Team. Druck und einseitige Schuldzuweisung sind aber der falsche Weg.

SCHÄR Diese Erfahrung habe ich auch gemacht. In der Schweiz geht die Situation eher in die Richtung, dass Minderleistende gemobbt oder entlassen werden. Es wird gar nicht dran gedacht, eine andere Handlungsweise an den Tag zu legen und solche Leute zu stützen. Es herrscht eine gewisse Hilflosigkeit, wie man mit Low Performern umgehen soll.

Wann ist das Mass unterschritten? Was ist in Ihren Augen keine «normale» Arbeitsleistung?

HALLER Im deutschen Arbeitsrecht ist das relativ differenziert dargestellt. Es ist eben schwierig, Mitarbeiter miteinander zu vergleichen. Das Bundesarbeitsgericht sagt, der Mitarbeiter schulde das Wirken, und nicht das Werk. Ich kann von einem Mitarbeiter folglich nicht einfach eine Topleistung erwarten. Was eine Normalleistung ist, kann nur sehr schwer gemessen werden. Ich denke aber, dass die betroffenen Mitarbeiter auch dadurch auffallen, dass sie Aufgaben und Erwartungen, die man normalerweise stellt, nicht mehr nachkommen. Dann passiert das, was Herr Schär soeben beschrie-

Xxxxxxxxxx:
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

ben hat: Dass Organisationen nicht wissen, was zu tun ist. Was mich verwundert: Dass man dann in diese Hilflosigkeit verfällt und sich nach dem Motto der drei japanischen Affen verhält, die nichts hören, nicht sehen und nichts sagen – und dann irgendwann feststellt, dass mit dieser Form der Ignoranz dem Problem nicht beizukommen ist.

SCHÄR Die Wahrnehmung, ob eine Arbeitsleistung genügend oder gut ist, ist subjektiv. Wenn man nicht gerade an einem Produktionsband arbeitet, ist das nicht messbar. Deshalb hängt es auch von den Führungspersonen ab. Das Dilemma ist aber, dass viele Führungspersonen solche Themen gar nicht anpacken wollen. Das führt zu Unsicherheit.

HALLER Man darf natürlich auch nicht ausser acht lassen, dass es Führungskräfte gibt, die ihre Mitarbeiter überfordern. Das muss man klar abgrenzen von Minderleistung.

Der Druck wird immer grösser. Es ist doch ein Stück weit normal, dass man sich zu entziehen versucht.

SCHÄR Der Druck nimmt zu, das ist ein klarer Trend. Es gibt Leute, die dem standhalten und den Druck positiv nutzen. Und es gibt die anderen, die aus dem System herausfallen.

HALLER Man sollte dabei analysieren, dass es verschiedene Arten von Minderleistung gibt. So gibt es Mitarbeiter, von denen ich den Eindruck habe: Er kann, aber er will nicht. Diese Leute sind froh um das Gehalt, möchten aber ansonsten möglichst in Ruhe gelassen werden. Hier ist dann der Zeitpunkt gekommen, darauf zu reagieren. Auf der anderen Seite gibt es Mitarbeitende, die wollen, aber nicht können. Dafür gibt es verschiedene Ursachen. Mitunter wird man auch feststellen, dass Unternehmen die falschen Leute einstellen. Eine unglückliche Personalauswahl kann man aber – gerade nach längerer Zeit – nicht nur dem Mitarbeiter verübeln. Andere Gründe für Minderleistung können sein, dass jemand falsch eingesetzt ist. Es kann natürlich auch sein, dass die Motivation des Mitarbeiters gelitten hat, weil er neue Aufgaben übernehmen muss und überfordert ist. Auch das Thema Gesundheit kann ein Grund sein. Wenn je-



Othmar Schär ...

... ist geschäftsführender Partner von schärpartners ag mit Sitz in Burgdorf und Arbeitsstandorten in der ganzen Schweiz. Seit 22 Jahren bietet schärpartners ag Personaldienstleistungen an (Search, Newplacement-Programme etc.).

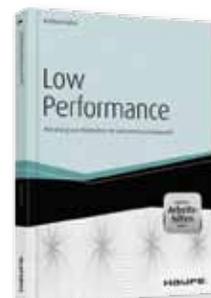
www.schaer.ch

mand körperlich nicht mehr kann oder die Familie mehr Aufmerksamkeit erfordert, muss man genauer hinschauen und nicht nur an arbeitsrechtliche Massnahmen denken. Es gibt stattdessen effiziente Hilfsmassnahmen, wie man solche Mitarbeiter wieder zurückführen kann.

Sind das böswillige oder ignorante Totalverweigerer? Oder sind die schlicht zu faul?

HALLER Wenn Sie mich fragen und keine wissenschaftlichen Studien hierzu erwarten: Nach meiner Erfahrung sind etwa 80 Prozent der Mitarbeiter mit Minderleistung eher nicht die «Bösartigen». Da spielen andere Gründe eine Rolle. Es gibt zum Beispiel auch viele Menschen, die sich eine Karriere gewünscht haben, aber nicht richtig vorwärts kommen und mit ihrer Situation zu hadern beginnen. Diese haben ein so genanntes Verbitterungssymptom mit einer starken Auswirkung auf die Motivation. Ich würde sagen, dass nur etwa 15 bis 20 Prozent der Low Performer ganz bewusst und opportunistisch zu wenig machen.

SCHÄR Das möchte ich unterstreichen. Es ist ganz klar die Minderheit, die böswillig nicht arbeiten will. Der grosse Teil der Mitarbei-



Low Performance – Aktivierung von Mitarbeitern mit reduziertem Leistungsprofil. Reinhold Halle, Haufe-Verlag, Freiburg im Breisgau 2014. ISBN: 978-3-648-04347-9

Reinhold Haller ...

... ist Experte für gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung. In seinen Vorträgen, Coachings und Workshops zeigt er, welche Faktoren entscheidend für das Miteinander von Unternehmen, Führungsmannschaft und Mitarbeitern sind. Haller lebt in Berlin, taucht aber regelmässig Stift gegen Kamera und sammelt Eindrücke in anderen Kulturen.

www.rh-hr.de



kann, damit sie solche Leute in die richtige Richtung führen können.

Was kann man tun?

HALLER Man kann viel tun. Im Vordergrund steht das Mitarbeitergespräch. Ich empfehle – das kann still oder offen sein – alle Mitarbeiter nach ihrer Leistung zu beurteilen. Wenn man das regelmässig tun würde, würde auffallen, dass der eine oder andere Mitarbeiter nicht mehr mithalten kann. Das wäre genau der Punkt innezuhalten und im Gespräch mit dem Mitarbeiter zu erschliessen, ob beispielsweise private Gründe wie Gesundheit oder Familie ausschlaggebend sind. Dann gilt es eine Lösung zu finden.

SCHÄR Obwohl das Mitarbeitergespräch eine ganz wichtige Sache ist, wird viel zu wenig Gewicht darauf gelegt. Viele Vorgesetzte haben keine Zeit, obwohl man genau weiss, dass man damit Minderleister ermitteln könnte. Zudem ist es ein wichtiges Führungsinstrument – ich bin darauf erpicht, das den Vorgesetzten klar zu machen.

HALLER Ja, das Mitarbeitergespräch ist das zentrale Führungs- und Kommunikationsinstrument.

SCHÄR ...richtig...

HALLER ...und wenn man so will, dazu ein Konfliktvermeidungsinstrument. Da sind vor allem die Betriebe in der Verantwortung. Ich schliesse mich der Forderung des ehemaligen Personalchefs der Deutschen Allianz an, der in den achtziger Jahren einen «Führerschein für Führungskräfte» gefordert hat. Es wäre gut, wenn alle Vorgesetzte Instrumente wie Mitarbeitergespräche und Konfliktgespräche lernen würden und nicht nur als Fachleute und Organisatoren gefragte wären.

Wie weit verbreitet ist Minderleistung?

HALLER Die internationale Gallup-Studie zum Beispiel meint, Minderleistung betrafe 17 bis 26 Prozent aller Mitarbeiter. Ich persönlich halte das für etwas zu hoch gegriffen. Ich gehe davon aus, dass die Quote so um die zehn Prozent liegt.

Dazu zählt auch die «innere Kündigung». Zehn Prozent der Belegschaft tut nicht das, was sie tun könnte oder sollte. Das würde dann bedeuten, dass die Unternehmen im deutschsprachigen Raum zehn Prozent Mit-

tenden ist gewillt, einen guten Job zu machen. Es ist dann die Frage der Führungskräfte, die Minderleister zu führen.

Gibt es eine Wahrnehmungsblockade bei Führungskräften?

SCHÄR Wenn man das jährliche Mitarbeitergespräch macht, wenn Zielsetzungen nicht erreicht werden und man nach den Gründen fragt, so können das Indikatoren sein.

HALLER Ich denke auch, dass dieses Nicht-wahrnehmen-wollen die Führungskräfte betrifft, die nicht richtig hinschauen wollen. Denn sie werden dabei auch mit der eigenen Hilfslosigkeit konfrontiert, wie mit der Minderleistung umzugehen ist. Zum Teil sind es auch die Personalabteilungen, die nicht Bescheid wissen, weil die Führungskräfte das eigene Versagen natürlich ungern eingestehen. In Deutschland ist es auch so, dass die Betriebsräte die Mitarbeiter schützen wollen. Das Nicht-hinschauen-wollen findet auf verschiedenen Ebenen statt. Das ist tragisch. Denn wenn man Probleme nicht fokussiert, findet man in der Regel auch keine Lösung.

SCHÄR Die Frage ist, wie man den Verantwortlichen Instrumente in die Hand geben



«Der Druck nimmt zu, das ist ein klarer Trend.»

arbeiter zu viel an Bord haben oder zehn Prozent zu wenig Leistung bekommen.

SCHÄR Ich denke auch, dass es nicht ein Fünftel aller Mitarbeiter ist. Man muss zudem unterscheiden zwischen den gutartigen und den böartigen Fällen. Das sind nochmals deutlich weniger.

HALLER Rein ökonomisch ist das natürlich erschreckend. Vor allem, wenn man sieht, wie wenig systematisch dafür getan wird, solche Fälle sichtbar zu machen und entsprechende Hilfen anzubieten. Bei Böartigen kann das Richtung Outplacement gehen. Der grossen Mehrheit der Betroffenen stattdessen entsprechende Hilfe anzubieten, wird sich ökonomisch lohnen.

SCHÄR Absolut. Ich kenne eine Firma, die einen Coach engagiert für solche Fälle. Im Prinzip wäre das ja eine Führungsaufgabe, die in das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) gehört.

HALLER Gerade im Betrieblichen Gesundheitsmanagement müsste dieses Thema verankert werden. Ich leite Seminare unter dem Titel «Trotz widriger Umstände mehr Freude und Energie in Arbeits- und Privatleben». Ich merke, dass die Betroffenen selber unter ihrer Situation leiden. Sie spüren, dass sie keine Wertschätzung mehr von Kollegen und Vorgesetzten bekommen. Wenn man sich mit solchen Menschen zusammensetzt und schaut, was man tun kann, sind sie sehr wohl daran interessiert, solche Angebote zu erfahren und zu nutzen.

SCHÄR Das verlangt, dass das Management das einsieht und die Leute an diese Seminare delegiert.

HALLER Wir bieten Beratung für Betroffene und für Führungskräfte. Ich empfehle vor allem auch KMU, eine Sprechstunde anzusetzen und lösungsorientiert an solche Fälle heranzugehen. Es geht darum, sich gemeinsam mit den Betroffenen zu überlegen, welche Möglichkeiten bestehen. Es gilt die Lösung zu fokussieren und nicht das Problem.

Welche Folgen hat das auf das Betriebsklima?

HALLER Wenn in meinem Team einer nicht mehr richtig kann oder will, dann bedeutet das Mehrarbeit für die anderen. Die Ansprüche werden ja nicht geringer, im Gegenteil. Das wiederum kann zu einer Kettenreaktion führen. Sie können so darauf warten, dass sich die nächsten Mitarbeiter in die innere Kündigung zurückziehen – aber genau das wollen wir ja nicht.

SCHÄR Das kann auch zu Abgängen führen. Wenn neue Leute gesucht werden müssen, ändert sich aber am Problem noch nichts. Deshalb ist es schon wichtig, dass man solche Minderleister erfassen kann. Die Rate der Abgänger soll nicht gross sein.

HALLER Ein Kleinunternehmen kann mit einem Low Performer kaum überleben. Deshalb trennt man sich auch häufig und rasch von solchen Leuten.

KMU haben keine Personalabteilungen. Sind da die Anforderungen noch schwieriger?

HALLER Wenn Firmen unternehmergeführt sind, werden Einzelfälle eher unterstützt. Der Fördergedanke ist in kleineren Betrieben grösser als in managergeführten Unternehmen. Eine hohe Fluktuation ist aber betriebswirt-



«Zehn Prozent der Belegschaft tut nicht das, was sie tun könnte oder sollte.»

*****HOTEL BÄREN TWANN**

Im Moos 36, CH-2513 Twann
 info@baeren-twann.ch, www.baeren-twann.ch
 Tel. 032 315 20 12, Fax 032 315 22 92

PLATZANGEBOT TOTAL: 500 Personen

Acht verschiedene Räumlichkeiten für bis zu 150 Personen und ein totales Platzangebot von 500 Innenplätzen und 100 Aussenplätzen. In der Ruhe liegt die Kraft. Mit der Welt einen Moment auf Abstand sein. Das Hotel Bären Twann befindet sich an einer traumhaften Lage umgeben von Rebbergen und dem Bielersee. Es ist ein besonderer Ort für Ihr Seminar, Meeting oder Ihren Workshop. Nutzen Sie hier die aussergewöhnliche Atmosphäre für intensive Kommunikation,



Veränderungsprozesse und Projektentwicklung. Gerne gehen wir auf Ihre individuellen Bedürfnisse ein und unterbreiten Ihnen ein auf Sie ausgearbeitetes Angebot. Unsere 14 Hotelzimmer bieten Ihnen einen modernen, neu renovierten 3***-Komfort. Sie sind alle mit Bad oder Dusche, WC, Radio, Telefon, TV und Internetanschluss ausgestattet. Grösste Kapazität im ganzen Berner Seeland.



XXXXXXXXXX:
 XXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXX.

schaftlich nicht wünschenswert. Deshalb könnten auch kleinere Unternehmen Dienstleistungen einkaufen. Sie könnten Berater wie Herrn Schär oder mich konsultieren, das Problem reflektieren und Lösungsmassnahmen erarbeiten. Schliesslich haben KMU ja den Vorteil, dass Problemfälle in der Regel sofort auffallen. Deshalb ist in KMU der Anteil Minderleister deutlich kleiner als in grösseren Organisationen.

Was kann man gegen MA unternehmen, die in ihrer Performance allzu deutliche Einbrüche ausweisen? Die Leute entlassen?

SCHÄR Irgendeine Unterstützung bieten. Die Leute, die das erkennen müssen, sind die Führungskräfte. Sie müssen Lösungen wie Seminarbesuch oder Coaching in die Wege leiten.

HALLER Ich habe gerade bei KMU gute Erfahrungen mit Kurzcoachings von vielleicht nur zehn Stunden gemacht. Denn wenn Führungskraft und betroffene Mitarbeiter einbezogen werden, kann es dabei häufig schon zu einer guten Lösung kommen. Ein Coaching ist häufig eine ökonomisch sinnvolle Lösung, wenn man bedenkt, wieviel man bereits in einen Mitarbeiter investiert hat und was eine Stellenausschreibung kostet.

SCHÄR Ein Ersatz eines Mitarbeiters kostet bis zu einem Jahresgehalt. Darum lohnt es sich, näher hinzuschauen.

Wieso ist Low Performance in der Öffentlichkeit bisher kein Thema gewesen? Ein Tabubruch?

HALLER Das hat verschiedene Ursachen. Das hängt mit der Politik zusammen, weil es für Gewerkschaften und Mitbestimmungsorgane ein etwas peinliches Thema ist, wenn sie auf die eigenen Mitarbeiter zeigen müssen. Den Unternehmen ist es peinlich, weil sie behaupten, eine Top-Firma zu sein. Und für die Führungskräfte bedeutet es ein Eingeständnis, dass da was schief gelaufen ist. Fehler sind zwar menschlich, man gesteht sie aber nicht gerne ein. Sie zu tabuisieren ist jedoch fatal, da damit der Lösungsansatz in sich schon verhindert wird. Ohne darüber zu sprechen, findet man keine Lösung.

SCHÄR Der Vorgesetzte muss dann zur Kenntnis nehmen, dass er schlecht geführt hat. Folglich will man nicht darüber sprechen und tabuisiert das Thema. Deshalb finde ich das Buch von Herrn Haller so gut.

Herzlichen Dank für dieses Gespräch! ●