

# Das Schweigen brechen

**ÜBERBLICK.** „Low Performer“ sind ein Tabuthema für Personalern und Mitarbeiter. Wie Unternehmen endlich Leistung managen statt bloße Sprachlosigkeit zu pflegen.



Statt Minderleistung zu verschweigen, sollten Personalern sie offen ansprechen.

Von **Reinhold Haller**

**D**er viel zitierte Jack Welch, Ex-CEO der Firma General Electric (GE), hat den Begriff „Low Performer“ geprägt. In den 80er-Jahren konstatierte er, dass in Unternehmen die Formel „20-70-10“ gelte. Hiernach verfügt jedes Unternehmen über 20 Prozent High-Performer, im Welch-Jargon auch „Stars“ oder „Top 20“ genannt, über 70 Prozent effektiv leistende Mitarbeiter, die sogenannten „Vital 70“, und über zehn Prozent „Low Performer“, die sogenannten „Lemons“ oder „Bottom 10“.

Was genau ist aber unter einem „Low Performer“ zu verstehen? Hier wird meist die Definition nach den Professoren Malcolm Schauf und Selay B. Cinar herangezogen. Danach ist ein Minderleister „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.“

Politisch korrekt ist der Begriff „Minderleister“ oder „Low Performer“ eindeutig nicht. Verdeckt im Kollegenkreis und gleichfalls außerhalb des politisch Kor-

rekten, werden noch unfreundlichere Begriffe genutzt: „Totalausfall“, „absolute Fehlbesetzung“ oder etwa „Voll-Ver-sager“ kursieren als Zuschreibungen. Mitarbeiter, die in ihrer negativen beruflichen Entwicklung bereits mehrere Stationen durchlaufen haben, heißen dann „Wanderpokale“. Diese bösartigen Zuschreibungen drücken das mobbing-ähnliche Konfliktpotenzial aus, das sich hinter dem Phänomen der Minderleistung verbirgt. Hinzu kommt, dass das Thema „Low Performance“ in vielen Unternehmen nicht offen thematisiert wird – womit in der Folge die Entwicklung geeigneter Maßnahmen und strukturierter Vorgehensweisen verhindert werden.

Dabei gibt es durchaus erklärbare Gründe, warum ein Mitarbeiter daran gehindert sein kann, eine gute Leistung zu erbringen. In der Tabelle auf Seite 37 sind einige Gründe dafür aufgeführt. Sie reichen von tatsächlich mangelnder Eignung über Teamprobleme bis hin zu unzureichender Führung. Dem Phänomen Minderleistung lässt sich aber nur dann wirksam begegnen, wenn sich Unternehmen in den Grundzügen ihrer Unternehmenskultur und ihrer Personalpolitik darauf einlassen, das verbreitete Tabu und die damit verbundene Ausblendung und Sprachlosigkeit zu durchbrechen.

## Das Arbeitsrecht zuletzt anwenden

Einen Mitarbeiter aus Gründen der Minderleistung zu kündigen, ist nach der jüngeren Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ein aufwendiges, langwieriges und oft vergebliches Unterfangen – zumindest für mittlere und größere

Unternehmen (siehe dazu das Urteil vom 17.1.2008, 2 AZR 536/06). Arbeitsrechtliche Maßnahmen sollten deshalb besonders eklatanten Fällen von Minderleistung vorbehalten bleiben, in welchen sich betroffene Mitarbeiter jeder Abhilfe und jedem Entgegenkommen hartnäckig verweigern. Dilettantisches Vorgehen, formale Unterlassungen oder handwerkliche Fehler führen im Kontext dieser Option jedoch oft bereits in der Frühphase entsprechender Verfahren zum Mislingen. Die juristischen Kalamitäten lassen es deshalb ratsam erscheinen, solche Verfahren zusammen mit spezialisierten Kanzleien zu planen und einzuleiten.

### Unternehmenskultur überdenken

Arbeitsrechtliche Maßnahmen werden in diesem Beitrag aber nicht weiter ausgeführt. Denn so legitim und mitunter nötig juristische Maßnahmen in verhä-

teten Einzelfällen sein mögen, so wenig verhindern und lösen sie Minderleistung in Bezug auf ihre personen- oder organisationsbedingte Ursachen. Statt juristischer Maßnahmen sollten Unternehmen ihren Fokus auf kulturelle, personalpolitische und strategische Fragen legen. Hierzu ist es unabdingbar, dass sich auch die oberste Führungsebene sowie die Mitarbeitervertretung bereit erklärt, dem Thema „Low Performance“ Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei geht es nicht darum, von Minderleistung betroffene Beschäftigte zu diskreditieren, sondern präventive Maßnahmen zu initiieren und aktuelle Fälle möglichst einvernehmlich zu lösen.

### Führungsinstrumente richtig nutzen

Im Leitbild eines Unternehmens ist meist ein Bekenntnis zur Förderung und Forderung von Leistung, zu Wertschätzung, Mitarbeiterbeteiligung oder Gesundheitsförderung enthalten. Dies sollte für alle (Führungs-)Ebenen im Zentrum der Überlegungen stehen – aber nicht nur, indem Personalere Controllinginstrumente wie zum Beispiel die Balanced Scorecard auf strategischer Ebene einsetzen. Entscheidend ist im Führungskontext, das Thema „Leistung“ in Führungsinstrumenten wie etwa dem periodischen Mitarbeitergespräch zu etablieren. Hierfür eignen sich zum Beispiel integrierte Leistungsfeedbacks oder auch Zielvereinbarungen, die nach Möglichkeit entkoppelt sein sollten von entgeltrelevanten Leistungsbeurteilungen. Ziel dieser Einbettung ist es, Minderleistung frühzeitig zu erkennen und im möglichst breiten Einvernehmen zwischen Mitarbeitern, Führungskräften, Betriebs- oder Personalrat und der Personalabteilung entsprechende Hilfen, Maßnahmen und Verfahren einzuleiten.

Performance Management bedeutet dabei auch, lösungsorientierte Prozesse zu standardisieren und transparent zu machen. Viele geeignete Maßnahmen zur Minderung oder Behebung von

Minderleistung finden sich bereits im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) oder im betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM). Entscheidend ist darüber hinaus jedoch, in ersichtlichen Fällen von Minderleistung ein von den Abläufen her standardisiertes und dennoch individuelles Fallmanagement zu gewährleisten, das alle Beteiligten und Betroffene in die Lösungsfindung einbezieht. Rein praktisch bedeutet dies, dass sichtbar gewordene Fälle von Minderleistung – gleich aus welchem Grund – einem strukturierten Fallmanagement zugeführt werden müssten – unter Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter, der zuständigen Führungskraft, der Personalabteilung, der Mitarbeitervertretung, von Schwerbehindertenvertretung und Gleichstellungsbeauftragten. Eingebunden in oder neben einem BGM und unter Einbeziehung des betrieblichen Eingliederungsmanagements müssen möglichst einvernehmliche Lösungen entwickelt und umgesetzt werden.

### Führerschein für den Chef einführen

Betrachtet man typische Fälle von Minderleistung in ihrer Entstehung und Entwicklung, lässt sich provokant formulieren, dass häufig ihrerseits „low performende“ Führungskräfte zumindest mitursächlich waren. Durch Unterlassungen, Fehlbesetzungen, mangelnde Zuwendung, Unter- oder Überforderungen et cetera gelingt es mittel- bis langfristig offensichtlich vielen Führungskräften, aus motivierten Mitarbeitern Minderleister zu formen.

Dies wundert nicht, wenn man bedenkt, dass die allermeisten Führungskräfte mehr als spärlich auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet werden. Vielen Jahren der fachlichen Aus- und Weiterbildung stehen meist nur einige Stunden oder Tage für die Aus- und Weiterbildung im Kontext der Mitarbeiterführung gegenüber. Diesem eklatanten Mangel müssten Personalere durch ein obligatorisches Weiterbildungs-Curriculum in Sachen Führung und Kommu-

## pm BUCHTIPP



Der Autor Reinhold Haller hat 2014 ein umfassendes Werk zum Thema „Low Performance – Aktivierung von Mitarbeitern mit reduziertem

Leistungsprofil“ bei Haufe-Lexware veröffentlicht. Das Buch enthält zusätzliche Online-Arbeitshilfen (ISBN: 978-3-648-04347-9, 44,95 Euro, 233 Seiten).



## ARBEITSHILFE

**Urteil** Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zur Kündigung wegen Minderleistung (HI1998608)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

[www.haufe.de/hi1998608](http://www.haufe.de/hi1998608)

## MÖGLICHE URSACHEN FÜR MINDERLEISTUNG

Ursache	Erläuterung und Beispiele
<b>mangelnde Eignung</b>	Der Mitarbeiter kann die Anforderungen nicht erfüllen (fachlich, intellektuell). Diese Ursache klingt wenig wahrscheinlich, ist aber bei unsystematischen Personalauswahlverfahren und nicht systematisch genutzter Probezeit gar nicht so selten. Zudem werden bei Umstrukturierungen Mitarbeiter in andere (Aufgaben-)Bereiche versetzt, für die sie weder eingestellt noch ausgebildet wurden.
<b>körperliche Erkrankungen</b>	Somatische Erkrankungen oder Behinderungen, welche Mitarbeiter daran hindern, eine vergleichbar gute und kontinuierliche Leistung zu bringen
<b>psychische Erkrankungen</b>	Psychische oder psychiatrische Erkrankungen, die einer kontinuierlichen, vergleichbar guten Leistungserfüllung im Wege stehen
<b>persönliche Schicksalsschläge</b>	Todes- oder Problemfälle in der Familie oder im Freundeskreis, Pflegebedürftigkeit von Angehörigen, Partnerschaftsprobleme, finanzielle Nöte gegebenenfalls mit parallelem Nebenerwerb oder drohender Privatinsolvenz.
<b>unzureichende Führung</b>	Mangelnde Wertschätzung, unzureichende Information, Über- oder Unterforderung, mangelhafte Beteiligung, unpassendes Einsatzgebiet, fehlende Mitarbeitergespräche.
<b>Teamprobleme</b>	Konflikte oder auch Ausgrenzung in der Arbeitsgruppe, suboptimale Zusammenarbeit, Mobbing
<b>innere Haltungen (Einstellungen)</b>	Negative innere Grundüberzeugungen im Kontext (Eigen-) Motivation, zum Beispiel Defizite in den Bereichen: Leistung und Gegenleistung, Gefühl der Gruppenzugehörigkeit, Verantwortungsgefühl im Team, Spaß an Leistungserbringung, Freude am Erfolg, Offenheit für Herausforderungen, Bereitschaft zu Engagement und Einsatz, gesunder Ehrgeiz ...

Minderleistern wird oft unterstellt, dass sie nicht mehr leisten wollen. Für „Low Performance“ gibt es aber verschiedenste Ursachen, die nicht vom Einzelnen abhängig sind.

nikation entgegenwirken. Es bleibt die Erkenntnis von Wolfgang Habel, einem Manager aus dem deutschen Automobilbereich, der so treffend formulierte: „Wenn ich nachdenke, was eigentlich die Grundlage der Führung sein muss, dann ist es die Fähigkeit zum Gespräch.“

### Die Führungskräfte unterstützen

Von der Minderleistung ihrer Mitarbeiter betroffene Führungskräfte klagen häufig, sich von der Personalabteilung allein gelassen zu fühlen. Auch wenn dies mitunter eine Schutzbehauptung sein mag: Die meisten Führungskräfte wissen nicht, wie sie sich im Kontext des Arbeitsrechts verhalten können, sollen oder dürfen. Sie wissen zum Beispiel nicht, ob und wie sie krankheitsbedingte Fehltagte ansprechen sollen. Und

sie fühlen sich nicht zuletzt dann hilflos, wenn einzelne Mitarbeiter auf gezielte Gespräche in Richtung Leistung mit unmittlerbaren und wenig zufällig erscheinenden Krankmeldungen reagieren. Für derlei Probleme brauchen Führungskräfte niederschwellige Beratungsangebote in Form von Sprechstunden, Gesprächskreisen oder Peer-Coachings zum Thema „Mitarbeiterführung“.

### Den Betroffenen helfen

Meist findet man in der Analyse entsprechender Fälle, dass betroffene Mitarbeiter nicht aus Berechnung oder Boshaftigkeit ihre Leistungsbereitschaft reduziert haben. Vielmehr greifen häufig die in der obigen Tabelle genannten Gründe und seltener ein hartnäckiges „ich kann, aber ich will nicht“. Auch

deshalb bedarf es niederschwelliger Hilfsangebote im Rahmen eines effizienten Fallmanagements unter der lösungsorientierten Beteiligung aller relevanten Schlüsselkräfte (Personal- oder Betriebsrat, Personalabteilung oder -entwicklung, Führungskraft, Sozialdienst, Führungskraft et cetera).

Ebenso bewährt haben sich Veranstaltungen für betroffene oder auch gefährdete Mitarbeiter, welche die Resilienzpotenziale fördern. Resilienz ist nichts anderes als die Fähigkeit, sich trotz widerer Umstände so zu behaupten, dass ein gesundes, erfolgreiches und erfülltes (Arbeits-)Leben ermöglicht wird, wie es Denis Murlane zusammenfasst. Diese auch als „Bambus-Strategie“ bezeichneten und trainierbaren Fähigkeiten sind das wohl beste Mittel, um „Low Performance“ präventiv zu begegnen und bereits betroffenen Mitarbeitern hilfreiche Handlungsalternativen aufzuzeigen.

### Minderleistung einvernehmlich lösen

Unter den Oberbegriffen „Gesundes Unternehmen“ und „Lernende Organisation“ müssen alle Stakeholder in den Unternehmen lernen, das Phänomen der Minderleistung ganzheitlich zu verstehen und möglichst einvernehmliche Lösungen im Rahmen eines verbindlichen Performance Managements zu schaffen. Will man Minderleistung wirksam begegnen, muss hierfür die kulturelle aber auch eine strukturelle Basis mit entsprechenden Standardprozessen geschaffen werden. Erst dann wird sich Minderleistung und die damit verbundenen sozialen, psychischen und ökonomischen Auswirkungen nachhaltig eingrenzen lassen. ■



**DR. REINHOLD HALLER** ist Berater, Trainer, Coach und Fachbuchautor mit Schwerpunkt Gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung. Er betreibt das Institut Reinhold Haller: Human Resources (RH:HR).