



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

DGFP-PRAXISPAPIERE LOW PERFORMANCE – LÖSUNGSANSÄTZE FÜR DIE PRAXIS

PRAXISPAPIER 7/2013



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

DGFP-PRAXISPAPIERE LOW PERFORMANCE – LÖSUNGSANSÄTZE FÜR DIE PRAXIS

DGFP E.V. (HG.)

PRAXISPAPIER 07/2013

HERAUSGEBER:
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.
NIEDERKASSELER LOHWEG 16
40547 DÜSSELDORF

LEITER FORSCHUNG UND THEMEN
DR. SASCHA ARMUTAT
FON +49 211 5978-124
FAX +49 211 5978-29124
E-MAIL ARMUTAT@DGFP.DE

ISSN 1613-2785

Die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

INHALT

VORWORT: Umgang mit Minderleistung – ein aktuelles Problem	3
1. Woran erkennt man Low Performance?	5
2. Ursachen von Low Performance	7
2.1 Personenbezogene Ursachen.....	7
2.2 Arbeitsbezogene Ursachen.....	8
2.3 Veränderungsintensität: Change als Dauerthema.....	8
2.4 Mangelhafte Kommunikation und Vernachlässigung des Themas.....	8
2.5 Fehlende Führungsleistung.....	8
2.6. Ursachenanalyse anhand einer Matrix.....	9
3. Performance Management als kontinuierlicher Prozess	10
3.1 Ansatzpunkte zur Vorbeugung von Low Performance.....	10
3.2 Eskalationsprozess bei Low Performance.....	13
4. Rollen im Low-Performance Management	17
5. Zusammenfassung	18
Literatur	19

VORWORT: UMGANG MIT MINDERLEISTUNG – EIN AKTUELLES PROBLEM

Bei steigendem Wettbewerbs- und Kostendruck wirkt sich die Leistungsstärke jedes einzelnen Beschäftigten¹ immer deutlicher auf den Erfolg eines Unternehmens aus. Der volle Einsatz aller Mitarbeiter ist gefragt, wie die Wirtschaftskrise 2009 mit ihren Aus- und Nachwirkungen auf die Unternehmen nochmals besonders deutlich gemacht hat. Viele Unternehmen fragen sich daher, wie sie der Herausforderung der Low Performance von Mitarbeitern aktiv entgegenreten können.

Auf den ersten Blick scheint relativ klar zu sein, wer Low Performer – sogenannte Minderleister – sind: Mitarbeiter, die dem Unternehmen nicht die Leistung zur Verfügung stellen, die sie zur Verfügung stellen könnten. Beim genaueren Hinsehen wird deutlich, dass sich hinter dieser eingängigen Definition ein vielschichtiges Problem verbirgt.

Werden Personalmanager in der Praxis mit Low Performance konfrontiert, stellt sie das vor große Herausforderungen. Sie müssen viele operative Details und Fragen klären, etwa wie sie damit umgehen können, wenn ein vermeintlicher Minderleister im Rahmen des Performance-Managements identifiziert wurde, oder welche Ursachen für seine Minderleistung und sein mangelndes Engagement verantwortlich sind. Dabei können die Ursachen vielfältig sein und von der persönlichen Krise über überhöhte Erwartungen bis hin zu mangelnder Motivation reichen.

Nach den Erfahrungen von Personalexperten, die an zwei von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) moderierten Expertenworkshops teilnahmen, ist eine personen- und schuldfragenzentrierte Herangehensweise an Low-Performance-Management nicht zielführend. Sie plädieren dafür, sich auf das beobachtbare Phänomen Low Performance zu konzentrieren. Die Grundhaltung, die diesen Ansatz treibt, lässt die Schuldfrage vorerst offen. Der vermeintliche Low Performer ist anfänglich nur als Ausgangspunkt zu sehen, von dem aus die Ursachenanalyse für die ungenügende Performance startet. Wichtig ist, dass zunächst eine Beobachtung und Beschreibung von Verhalten stattfindet, die getrennt ist von einer Wertung über die Person. Dies ist nicht nur dem Mitarbeiter gegenüber fairer, sondern hält auch mehr Handlungsoptionen und somit auch Lösungsansätze für die Herausforderung offen.

Kann der Mitarbeiter es aus gesundheitlichen oder strukturellen Gründen nicht besser oder will er einfach nicht? Nach einer ergebnisoffenen Auseinandersetzung mit möglichen Ursachen können Personalmanager mit gezielten Maßnahmen des Low-Performance-Managements Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Belegschaft nehmen und dadurch den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen.

In den Workshops haben Personalverantwortliche und Wissenschaftler Ansatzpunkte erarbeitet, die direkt aus der Praxis für die Praxis Hilfestellungen zum Umgang mit Low Performance bieten. Die Ergebnisse sind in diesem Praxispapier zusammengefasst.

Zunächst wird definiert, was Low Performance ist und woran man sie erkennt. Anschließend werden Ursachen für Low Performance diskutiert sowie ein Schema für eine systematische Ursachenanalyse und einen strukturierten Prozess im Umgang mit dieser Herausforderung dargestellt. Konkrete Maßnahmen für die Praxis und der rechtliche Rahmen für diese werden ebenfalls aufgezeigt.

Die DGFP dankt herzlich den folgenden Teilnehmern für ihre Impulse im Rahmen der Workshops:

- Katrin Binias
- Christian Brackelmanns
- Angela Caesar-Wendel, Eisenwerk Brühl GmbH
- Michael W. Falkenhagen, HECTAS Facility Services Stiftung & Co. KG
- Dr. Ansgar Fröhlich, Unilever Deutschland GmbH
- Ina Gering, SGD Studiengemeinschaft Darmstadt
- Rüdiger Hundt, Deutsche Post InHaus Services GmbH
- Klaus Kuckelkorn
- Prof. Dr. Valentina Speidel, Fachhochschule Landshut
- Dr. Heike Sroka, Ball Packaging Europe Holding GmbH & Co. KG
- Dr. Marina Stadler-Bodi, Unilever Deutschland GmbH
- Britta Wiggers, radio NRW GmbH, Oberhausen

¹ Wenn in dieser Publikation von Mitarbeitern, Führungskräften oder anderen Personengruppen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

Unser Dank gilt außerdem Herrn Dr. Benedikt Jürgens (PEAG HR GmbH) und Herrn Henning Abraham (Hogan Lovells International LLP), welche diese Publikation mit ihrer rechtlichen Expertise begleitet haben.

Die Workshops wurden moderiert von Dr. Sascha Armutat (DGFP e.V.) und Lena Steinhäuser (DGFP e.V.). Das Lektorat hat Ute Schönefeldt übernommen.

1. WORAN ERKENNT MAN LOW PERFORMANCE?

An welchen Indikatoren erkennt man Low Performance und was macht sie im Vergleich zu anderer Minderleistung aus?

Low Performance ist zu erkennen, wenn ein Mitarbeiter die an ihn gestellten Erwartungen

- hinsichtlich Leistung oder Potenzial (im Sinne von Veränderungs- und Lernbereitschaft),
- in Bezug auf die ihm übertragenen Aufgaben,
- nachhaltig und
- über einen längeren Zeitraum nicht erfüllt.

Die Erwartungen lassen sich ableiten von gelebten Vorbildern (Kollegen mit derselben Tätigkeit), vereinbarten Sollwerten und Zielen. Die an den Mitarbeiter gestellten Erwartungen müssen

- über definierte Messkriterien operationalisiert und
- kommuniziert worden sein.

Low Performance kann daraus entstehen, dass der Mitarbeiter nicht erwartungsgemäß handeln

- will,
- darf oder
- kann.

Indizien für Low Performance

Gibt es Signale für Low Performance, müssen sie die jeweilige Führungskraft frühzeitig dazu bewegen, den Mitarbeiter aufmerksamer zu beobachten und den Kontakt zu ihm zu suchen. Ein konstruktives Low-Performance-Management muss auf verfrühte und nicht zweckdienliche Schuldzuweisungen verzichten, um eine ergebnisoffene Ursachenanalyse durchzuführen. Nur im Abgleich mit Anforderungsprofilen und Zielvereinbarungen, die die Erwartungen an Mitarbeiter konkretisieren und transparent machen, können Unternehmen für ihre Mitarbeitergruppen spezifische Indikatoren benennen, die als ein „Früherkennungssystem“ genutzt werden können. Folgende Indizien können auf Low Performance hinweisen:

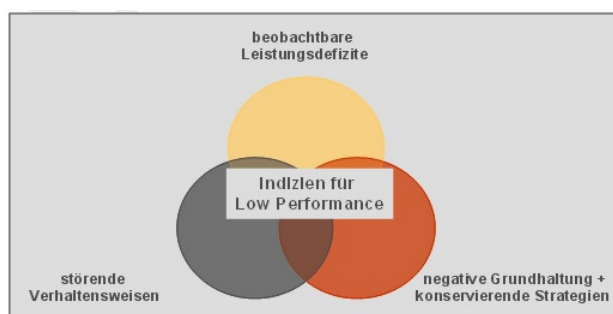


Abb.1: Indizien für Low Performance

Beobachtbare Leistungsdefizite, zum Beispiel

- deutliche Diskrepanzen zu früheren Leistungen oder zu Kollegen mit ähnlichen Aufgaben
- quantitative Leistungsdefizite, wie die Produktion geringerer Stückzahlen im Vergleich zu ähnlich qualifizierten Kollegen
- qualitative Leistungsdefizite, wie inadäquate Umgangsformen gegenüber Kunden

Konservierende Strategien und negative Grundhaltung, zum Beispiel

- bewusster Verzicht auf Eigeninitiative und Engagement, wie fehlende Vorschläge für eigene Problemlösungen
- die beständige Abwehr neuer Ideen oder die Verzögerung der Umsetzung von Veränderungen
- Negativismus nach dem Motto „Das geht doch ohnehin nicht“

Störende Verhaltensweisen, zum Beispiel

- bewusstes Sich-nicht-Einbringen in der Mitarbeiterbesprechung
- mangelnder Einsatz im Team auch auf Kosten der anderen Teammitglieder, z.B. die konsequente Weigerung zum Schichttausch
- Schüren von schlechter Stimmung und Intrigen im Team
- Überziehen der Pausen
- unnötig erhöhter Materialverbrauch

Diese Liste an Indizien, die natürlich nicht dem Anspruch der Vollständigkeit genügen kann, macht deutlich, wie vielfältig sich Low Performance darstellt. Die Ausprägungen differieren zudem mit den Spezifika der Unternehmen, Arbeitsanforderungen und -inhalten sowie vieler weiterer Einflussfaktoren.

Auf eine strukturelle Unterscheidung zwischen gewerblichen Mitarbeitern und Angestellten wurde bei der Betrachtung von Low Performance bewusst verzichtet, auch wenn es bei der Identifizierung von Low Performance in diesen Gruppen Unterschiede gibt. Es ist bei gewerblichen Mitarbeitern oft leichter, konkrete Erwartungen wie Stückzahlen zu formulieren, gleichzeitig muss ein Performance-Management-System auch die Formulierung von Leistungsindikatoren bei angestellten Mitarbeitern sicherstellen.

Misfit zwischen Erwartungen und Performance

Wenn Low Performance als Misfit zwischen Erwartungen und gezeigter Performance verstanden wird, müssen zwei relevante Größen in den Lösungsprozess mit einbezogen werden. Das Ungleichgewicht kann einerseits in mangelnder Performance bei gleichbleibender Erwartung liegen. Andererseits kann der Misfit aber auch durch veränderte, überhöhte oder nicht ausreichend kommunizierte Erwartungen entstehen.

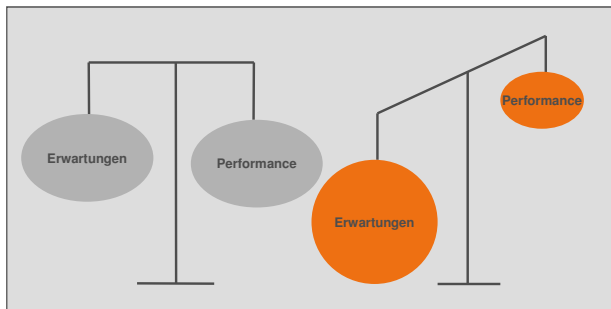


Abb 2.: Erwartungen und Performance

Dem Begriff der Erwartung kommt im Low-Performance-Management eine herausragende Rolle zu. Führungskräfte müssen diese Erwartungen auf ihre Erreichbarkeit hin prüfen, sie konkretisieren und klar kommunizieren, damit die Leistungen ihrer Mitarbeiter objektiv mit ihnen abgeglichen werden können.

Als Beispiel für vermeintliche Low Performance, die durch inadäquate Erwartungen entsteht, kann die folgende Situation gelten. Zwei Außendienstmitarbeiter haben die Zielvorgabe, sechs Neukunden im Monat zu akquirieren, da das der durchschnittliche Erfolg ihrer Kollegen ist. Mitarbeiter A ist für die südliche Region zuständig, in der bereits eine Marktdurchdringung von 90 Prozent erreicht ist. Mitarbeiter B sorgt sich um die nördliche Region, die gerade erst erschlossen wird. Wenn Mitarbeiter A nun über einen längeren Zeitraum und deutlich hinter diesen Erwartungen zurückbleibt, zeigt er keine Low Performance.

In vielen Fällen ist Low Performance aber auch Ausdruck unzureichender Leistungen von Mitarbeitern. Teilweise wollen Mitarbeiter schlichtweg nicht, erfüllen bewusst ihre Aufgaben nicht oder erledigen nur das Nötigste, obwohl sie aufgrund ihrer Fähigkeiten mehr leisten könnten. Arbeitsleistung wird bewusst zurückgehalten, obwohl sie als Mitarbeiter dem Unternehmen die Ausschöpfung ihres Leistungsvermögens vertraglich zugesichert haben.

Low Performance statt Low Performer

Ein verfrühter schuldzuweisender Umgang mit vermeintlichen Low Performern führt jedoch oft zu einer verkürzten Sicht. Ohne Not werden hierdurch Handlungsoptionen ausgeschlossen, die zu einer nachhaltigen Lösung des Problems beitragen könnten.

Eine ergebnisoffene Prüfung muss daher im Sinne der konstruktiven Lösungsfindung erfolgen. Statt den Mitarbeiter als „Low Performer“ zu etikettieren, sollte von „Low Performance“ als gezeigtem Verhalten ausgegangen werden.

Das Ziel muss sein, durch vernünftige Instrumente die Wahrscheinlichkeit von Low Performance zu minimieren und im problematischen Einzelfall wirkmächtig und rechtzeitig einzugreifen. Hierzu gehören – abgesehen von klaren, operationalisierten und kommunizierten Anforderungen – sach- und beziehungsdienliche Personalinstrumente, die schon in der Auswahl eine Passung des Bewerberprofils auf die Anforderungen der Stelle sicherstellt.

Um die Performance von Mitarbeitern in der weiteren Zusammenarbeit zu unterstützen und zu beobachten, ist ein systematisches Performance-Management wichtig. Klare, individuell definierte Leistungsanforderungen, regelmäßige und frühzeitige Rückmeldungen zu Zielerreichungsgraden und die Sicherung der Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiter sind notwendig. Neben institutionalisierten Mitarbeitergesprächen spielen hierbei auch Feedback und Austausch im Alltagsgeschäft zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Ohne ein systematisches Performance-Management bleibt eine Identifikation von Low Performern im besten Falle zufällig, im schlimmsten Fall willkürlich. Der notwendige nächste Schritt ist eine Ursachenanalyse dieses Verhaltens.

2. URSACHEN VON LOW PERFORMANCE

Laut des Gallup Engagement Index von 2011 machen über 60 Prozent der Mitarbeiter nur Dienst nach Vorschrift und erledigen lediglich das Pflichtprogramm. Über ein Fünftel hat bereits innerlich gekündigt. Eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber, die auch zu einem Engagement über die Alltagspflichten hinaus antreibt, empfinden lediglich 14 Prozent der Angestellten.² Das Forschungsinstitut sieht hierfür insbesondere mangelnde Führungsleistung als Ursache.

Es ist wichtig, beim Umgang mit Low Performance insbesondere die Befähigung der Führungskräfte in den Fokus zu nehmen. Die Ursachen für Low Performance lassen sich aber nicht immer auf einen Faktor oder ein Ereignis begrenzen, sondern können sich schnell innerhalb eines Kontextes mit vielen Einflussfaktoren bewegen und damit das Potenzial für Low Performance steigern.

Mögliche Ursachen von Low Performance liegen

- in der Person,
- in der Arbeitssituation,
- in der Veränderungsintensität,
- in der Kommunikation und Vernachlässigung des Themas,
- in der Führung bzw. der fehlenden Führungsleistung oder
- in Kombinationen dieser Einflüsse.

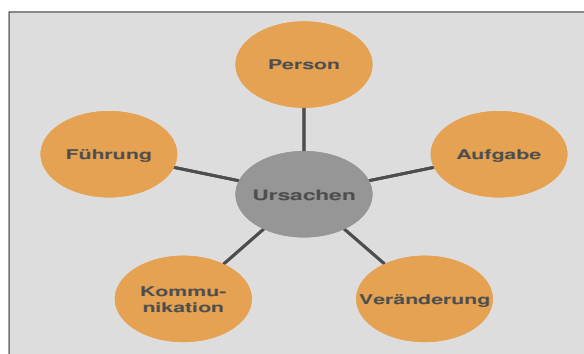


Abb.3: Ursachengruppen für Low Performance

2.1 Personenbezogene Ursachen

Ist ein Mitarbeiter unzureichend motiviert, kann das zu Minderleistung führen. Worin liegt aber die Ursache für dieses Motivationsdefizit? Dafür kommen unterschiedliche Möglichkeiten in Betracht.

Bringt ein Mitarbeiter zu wenig bzw. zu viel Wissen für seine Stelle mit oder ist z.B. aufgrund seiner Persönlichkeit nicht gut für die Aufgaben geeignet, kann dies zu Demotivation und Leistungsdefiziten führen. Diese Ursachen liegen zwar in der Person des Mitarbeiters, verweisen aber in Form einer suboptimalen Aufgabenzuteilung ebenso auf Gründe, die im Arbeitsumfeld liegen (siehe arbeitsbezogene Ursachen unten).

Eine mangelnde Motivation kann auch darauf zurückzuführen sein, dass Mitarbeiter durch die Inhalte ihrer Tätigkeit gegen ihre eigentlichen Überzeugungen und Werte verstoßen. Derartige Konflikte führen leicht zum Verlust des Commitments gegenüber der übertragenen Aufgabe.

Darüber hinaus können private Probleme, eine persönliche Krise oder Krankheit ebenfalls Low Performance verursachen. An dieser Stelle ist auf das aus der Arbeitsmedizin bekannte Phänomen des Präsentismus³ hinzuweisen: Darunter versteht man das Verhalten von Mitarbeitern, die am Arbeitsplatz erscheinen, obwohl sie psychisch oder physisch angeschlagen sind und deswegen nur eine reduzierte Leistung erbringen können. Besonders kritisch an dieser Situation ist, dass eine Genesung erschwert wird. Eine dauerhafte Überlastung ohne Möglichkeit zur Erholung kann letztendlich in einen Burnout mit gravierendem Leiden und Leistungsausfall münden.⁴ Auch Sucht, beispielsweise eine unerkannte Alkoholsucht, kann zu Minderleistung führen. Diese möglichen Ursachen müssen sensibel und professionell von Vorgesetzten eruiert werden.

² Vgl. Gallup (2012): Präsentation zum Gallup Engagement Index 2011, verfügbar über www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx (Stand 08.02.2013).

³ Vgl. Badura, B; Steinke, M. (2011): Die erschöpfte Arbeitswelt, Gütersloh, S. 36ff.

⁴ Praktische Hilfestellungen zum Umgang mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern finden sich im DGFP-Praxispapier 6/2011: Mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern umgehen - ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalmanager. Verfügbar über: www.dgfp.de/praxispapiere (Stand 08.02.2013).

2.2 Arbeitsbezogene Ursachen

Eine arbeitsbezogene Ursache ist im gravierendsten Fall die Fehlbesetzung einer Stelle: Der Mitarbeiter ist durch seinen Aufgabenbereich entweder über- oder unterfordert und erfüllt deswegen seine Aufgaben nicht zufriedenstellend. Eine Unterforderung kann so weit gehen, dass es zu einem so genannten 'boreout' kommt.⁵ Ohne Anreiz auf weitere Arbeit wird Arbeit vorgetäuscht.

Die fehlende Sinnhaftigkeit von Tätigkeiten kann hier ebenso wie eine fehlende berufliche Perspektive eine Rolle spielen. Wenn der Mitarbeiter keine Aufstiegschancen sieht und so seine Karrierepläne nicht verwirklichen kann, ist eine innere Kündigung mit starkem Leistungsabfall möglich.

Eine weitere Ursache der Leistungsminderung kann auch mit unzureichenden oder sogar fehlenden Arbeitsmitteln zusammenhängen.

2.3 Veränderungsintensität: Change als Dauerthema

Der durch stetige Änderungsprozesse im Unternehmen entstehende Anpassungsdruck auf den Einzelnen kann ebenfalls dazu führen, dass sich ein Mitarbeiter zurücknimmt. Sich wandelnde Arbeitsprozesse, veränderte Anforderungen der Tätigkeit, höhere Arbeitsgeschwindigkeit bei gleichzeitigem Ressourcenmangel und die Reduktion von Personal können verursachen, dass Mitarbeiter den psychologischen Vertrag mit dem Arbeitgeber aufkündigen. Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht in ihrer Wahrnehmung ist in diesem Fall aus den Fugen geraten, da die Mitarbeiter nicht mehr den Eindruck haben, mit ihren individuellen Ressourcen den Ansprüchen an die veränderte Arbeit zu entsprechen.⁶

2.4 Mangelhafte Kommunikation und Vernachlässigung des Themas

Die Betrachtung der Ursachen wird mit dem Thema Kommunikation zunehmend komplexer und hängt eng mit dem nachfolgenden Ursachencluster „Führung“ zusammen. Denn ohne Kommunikation der Ziel- und Leistungsvorstellungen kann Low Performance nicht erkannt werden. Führungskraft und Mitarbeiter müssen wissen, nach welchem Maßstab Leistung bewertet wird, um Minderleistung zu erkennen. Und ohne eine möglichst frühzeitige Thematisierung der Minderleistung sind positive Veränderungen kaum zu erwarten.

Für beide Kommunikationsanlässe ist der einfachste Weg das Mitarbeitergespräch. Doch gerade das fällt vielen Führungskräften oft am schwersten, ob aus zeitlichen Gründen oder einem Unbehagen heraus, kritische Punkte ansprechen zu müssen. Oft wird das Thema Minderleistung aus Harmoniegründen zur Seite gedrängt und bekommt nicht die angemessene Aufmerksamkeit. Ein regelmäßiges und konstruktives Feedback ist eine der wesentlichen Vorbeugungsmaßnahmen gegen Low Performance. Hier muss das Personalmanagement als beratender Partner die Führungskräfte unterstützen.

2.5 Fehlende Führungsleistung

Viele Menschen haben große Schwierigkeiten damit, an anderen in angemessener Form Kritik zu üben, besonders in der direkten Konfrontation, in der die Reaktion des Gegenübers sofort für den Verantwortlichen sichtbar wird. Wenn der Mitarbeiter jedoch nicht weiß, dass er nicht die vom Vorgesetzten gewünschte Leistung erbringt, hat er auch keinen Anlass, etwas an seiner Performance zu ändern. Das zeigt, dass das Low-Performance-Management in der operativen Umsetzung vor allem ein Thema der Führung ist: Angefangen bei der falschen Einstellungspolitik über eine falsch oder gar nicht genutzte Probezeit mit einer zögerlichen Haltung der Führungskraft, sich von Minderleistern schon in der Probezeit zu trennen, bis hin zu mangelndem Führungsethos und einer fehlenden Vorbildfunktion.

Zu diesen Ursachenclustern gehören insbesondere auch Arbeitsbedingungen, die direkt durch die Führungskraft beeinflusst werden können, z.B. die relative Freiheit der Ausführung einer Aufgabe. Diese haben direkten Einfluss nicht nur auf das potenzielle „Nichtwollen“, sondern auch auf das „Nichtdürfen“. Eine gute Führungskultur und Führungskompetenz der Vorgesetzten sind ein wichtiger Rahmen, der insgesamt durch das Personalmanagement mitdefiniert und unterstützt, jedoch durch die Führungskräfte eines Unternehmens vorgelebt werden muss.

Alle bisher genannten Ursachencluster können zu einer schlechten Leistung führen. Ein Performance-Management ermöglicht es, die Wirkungen dieser Ursachen als Alarmzeichen zu erkennen. Daher ist ein systematischer Umgang mit Low Performance im Rahmen des betrieblichen Performance-Management-Prozesses notwendig. So kann Minderleistung frühzeitig sichtbar gemacht, minimiert und konsequent in einem definierten Prozess angegangen werden.

⁵ Vgl. z.B. Scharnhorst, J. (2012): Burnout. Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen, Freiburg, S. 49 ff.

⁶ 23 Prozent der Mitarbeiter haben bereits innerlich die Kündigung vollzogen. Vgl. Gallup (2012): Präsentation zum Gallup Engagement Index 2011, verfügbar über www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx (Stand 08.02.2013).

2.6. Ursachenanalyse anhand einer Matrix

Um gezielt Maßnahmen einzuleiten, ist es hilfreich, die Ursachen im konkreten Fall nach Könnens- und Wollensaspekten zu unterteilen.

Für die Praxis lassen sich so die Ursachen in Form einer Matrix systematisch analysieren und aufzeigen. Die bereits dargestellten Ursachencluster werden hier als Umfeldvariablen des Mitarbeiters definiert, die sich jeweils auf das Nichtwollen oder Nichtkönnen beziehen. Zu den Ursachen des Nichtwollens oder Nichtkönnens zählt wiederum eine Vielzahl von Teilursachen. Bewusst wurde in der folgenden Darstellung als Ursachenmatrix auf den oben erwähnten Aspekt des Nichtdürfens verzichtet. Dieser – ohne Zweifel wichtige Gesichtspunkt – ist jedoch unter den einzelnen Rahmenbedingungen subsumiert.

Ursachen	Cluster				
	Person	Arbeit	Veränderung	Kommunikation	Führung
Können	Wissen	Fehlende Arbeitsmittel	Überforderung	Unwissenheit	Unklare Aufgaben
	etc.	etc.	etc.	etc.	etc.
Wollen	Private Belastung	Unterforderung	Sinn		Vorbildfunktion
	etc.	etc.	etc.	etc.	etc.

Abb. 4: Beispiel für eine Ursachenmatrix

Was hindert einen Mitarbeiter zum Beispiel daran, sein Windows Office effizient zu nutzen? An einem exemplarischen Fall wird die Ursachenanalyse anhand der Matrix durchgeführt.

Es stellt sich heraus, dass der Mitarbeiter viele Funktionen nicht kennt und sie daher nicht nutzt. Zudem beschäftigen ihn seit längerem private Sorgen, die die Konzentration behindern. Weiterhin ist sein Arbeitsplatz mit mangelhafter Hardware ausgerüstet, die die Nutzung der neuen Programme ineffizient verlangsamt. Da sich der Mitarbeiter inhaltlich von seinen Aufgaben unterfordert fühlt, zeigt er kaum Motivation, die Abwicklung dieser Aufgaben effizienter zu gestalten. Von ständigen Systemumstellungen und Umstrukturierungen fühlt er sich hingegen überfordert und sieht wenig Sinn darin, sich auch auf die neue „Mode“ und das neue Betriebssystem einzustellen. Hier spielt Change als Dauerthema der sich wandelnden Arbeitswelt eine wichtige Rolle. Software-Umstellungen, z.B. auf das Betriebssystem Windows 7, finden nach Erfahrung der Workshopteil-

nehmer meist ohne Training oder zusätzliche Lernzeit statt. Maximal PDF-Manuale unterstützen im Alltag derartige Prozesse. Auch betriebliche Rahmenbedingungen wie Dezentralisierung können zu Reibungsverlusten in der Kommunikation führen, so dass der Mitarbeiter aus dem Beispiel schlicht über die neuesten Funktionen nicht informiert ist. Als weitere Ursache stellt sich heraus, dass er anhand des Verhaltens des Vorgesetzten davon ausgegangen war, dass er wenig Zeit in das Erlernen neuer Systemfunktionen investieren und verstärkt andere operative Aufgaben fokussieren sollte.

Wie im Beispiel verdeutlicht hilft eine Ursachenanalyse anhand einer solchen Matrix dabei, Ansatzpunkte für eine erfolgversprechende Reaktion auf Low Performance zu finden. Die Analyse sollte im Zusammenspiel von Führungskraft und Mitarbeiter erfolgen. Der nächste Schritt ist eine klare Reaktion der Führungskraft im Sinne des Förderns und Forderns, die an die gegebenen Ursachen anknüpfen muss.

3. PERFORMANCE MANAGEMENT ALS KONTINUIERLICHER PROZESS

In Anbetracht der Ursachen scheint das beste Mittel gegen Low Performance die Vorbeugung mittels eines soliden Performance-Managements zu sein. Dieses muss ergebnisoffen, systematisch und kontinuierlich erfolgen. Ein spezifisches Low-Performance-Management kann es insofern nicht geben, weil hier eine implizite Vorverurteilung das gesamte Konzept in Frage stellen würde. Der Umgang mit Low Performance beginnt erst, wenn in einer Analyse eine Abweichung in eine dauerhafte und erhebliche Minderleistung festgestellt wird.

Performance-Management ist ein kontinuierlicher Prozess. Es beinhaltet das Definieren, Kommunizieren, Beurteilen und Rückmelden der Performance.

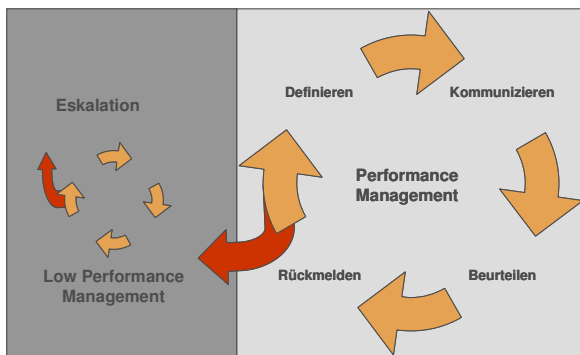


Abb. 5: Kreislauf des Performance Managements

Das Performance-Management muss anhand eines strukturierten Prozesses erfolgen, zu dem insbesondere die *Definition* von Anforderungen sowie der vorgegebenen Prozesse und Instrumente gehört. Diese Anforderungen müssen klar *kommuniziert* werden. Erst jetzt kann eine sinnvolle *Beurteilung* erfolgen, zu der Mitarbeiter eine *Rückmeldung* durch ihre Führungskraft erhalten. Wird an diesem Punkt ein Misfit festgestellt, sollte mit der Ursachenanalyse ein Verbesserungsprozess eingeleitet werden, der im negativen Fall zur Eskalation führt (siehe Eskalationsprozess bei Low Performance).

Dieser Prozess des Performance-Managements besteht aus einer sachlich-inhaltlichen Ebene (mit den Elementen Definieren, Kommunizieren, Beurteilen und Rückmelden) und einer Beziehungsebene. Beide müssen auch bei den im Folgenden aufgeführten praktischen Ansatzpunkten berücksichtigt werden.

3.1 Ansatzpunkte zur Vorbeugung von Low Performance

Dieses Kapitel stellt mögliche Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Prävention von Low Performance bei Mitarbeitern vor. Der Prozess, in dem sie zur Anwendung kommen, ist nicht, wie bereits erwähnt, spezifisch für das Low-Performance-Management. Daher sind auch die folgenden Maßnahmenpakete nicht nur für den Umgang mit Minderleistung, sondern insgesamt für das Performance-Management relevant. An dieser Stelle soll es jedoch nicht um die Ausformulierung der einzelnen Aspekte eines Performance-Management-Systems gehen, weshalb einzelne Instrumente nur angesprochen und nicht weiter ausgeführt werden.⁷



Abb. 6: Ansatzpunkte für den Umgang mit Low Performance

Klare Anforderungen und Zielvereinbarungen

Um Minderleistung als Abweichung von Erwartungen feststellen zu können, sind zunächst diese Erwartungen konkret festzulegen. Diese sollten objektiv, realistisch, individuell angepasst und transparent sein.

Eine Darstellung treffender Anforderungsprofile ist besonders wichtig, damit Mitarbeiter über die von ihnen geforderte Leistung informiert sind. Das Anforderungsprofil sollte in Hinblick auf kommende Aufgaben im Zuge des Wandels zukunftsorientiert und dynamisch formuliert sein.

⁷ Zur weiterführenden Lektüre zum Thema Performance-Management vgl. z.B.: Hirzel, M.; Gaida, I. (2010): Performance-Management in der Praxis: Die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen aufbauen und sichern, Wiesbaden.

Das Können und Wissen des Mitarbeiters sollte anhand folgender Punkte mit einem klaren Maßstab spezifiziert werden:

- fachliche und soziale Anforderungen,
- Ziel des Jobs,
- gewünschter Erfahrungshorizont,
- Schlüsselverantwortlichkeiten,
- Fertigkeiten und
- Verhalten (soziales Profil).

Um zu erfassen, ob die formulierten Anforderungen auch in der Praxis erfüllt werden – und somit auch, ob Minderleistung vorliegt – müssen Verfahren der systematischen Leistungserfassung etabliert werden.

Neben der Erstellung von Anforderungsprofilen können auch Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern getroffen werden. In den Zielvereinbarungen werden die Schwerpunkte für den jeweiligen Bewertungszeitraum festgelegt und die Zielerreichung messbar gemacht.

Die methodische Verantwortung für die Definition der Anforderungsprofile und der Zielvereinbarungen liegt beim Personalmanagement. Die inhaltliche Ausgestaltung und die Durchführung des Prozesses liegen bei den Führungskräften. Dabei sind die betrieblichen Sozialpartner einzubeziehen und tarifliche Regelungen zu berücksichtigen.

Offene Kommunikations- und gelebte Leistungskultur

Der erfolgreiche Umgang mit Low Performance ist jedoch nicht alleine durch die Anwendung von Einzelmaßnahmen in einem strukturierten Prozess möglich. Er setzt eine offene Kommunikations- und konstruktive Feedbackkultur voraus, die maßgeblich durch die Führungskräfte geprägt wird. Aufgabe des Personalmanagements muss es sein, diese hierfür zu sensibilisieren und unterstützende Maßnahmen wie Feedbacktrainings oder kollegiale Beratung bereitzustellen. Auch müssen Führungskräfte in der Lage sein, ihre Erwartungen klar zu formulieren und deutlich zu umreißen, welche Aufgaben in den Tätigkeitsbereich des jeweiligen Mitarbeiters fallen.

Für den Umgang mit Low Performance ist auch die Ausbildung einer transparenten Leistungskultur grundlegend. Dazu muss es eine klare strategische Ausrichtung des Unternehmens geben, die kommunikativ umgesetzt werden kann. Die Bewertungsmaßstäbe für Leistung müssen im gesamten Unternehmen bekannt sein. Unternehmensleitung und Führungskräfte sollten sich regelmäßig und symbolisch zu diesen Grundwerten bekennen. Außerdem sollte die unternehmensinterne Verständigung über diese Werte frühzeitig, systematisch und geplant erfolgen.

Die Kommunikation kann auf verschiedenen Wegen stattfinden, etwa über regelmäßige Schreiben der Unternehmensleitung. Zentrale Informationen wie Bewertungsmaßstäbe sollten jederzeit im Unternehmen verfügbar sein. Auch Dialogangebote sorgen für Transparenz, etwa regelmäßige Gespräche oder Möglichkeiten zur Rückmeldung über das persönliche Erleben der Arbeitssituation (Mitarbeiterbefragung, Kummerkasten etc.).

Anforderungsbasierte Leistungsbeurteilung

Für die Gestaltung des Beurteilungsprozesses empfiehlt es sich, top-down Entwicklungsziele aus der Unternehmensstrategie abzuleiten und bis auf die Mitarbeiterebene auszdifferenzieren und festzulegen. Diese Ziele wiederum bilden die Grundlage für eine möglichst regelmäßige Beurteilung der Mitarbeiter. Inwieweit sie die vorgegebenen Ziele erreicht haben, sollte am besten anhand eines klaren Bewertungssystems ermittelt werden.

Grundlegend sind die klare Kommunikation der Anforderungen im Vorfeld sowie transparente Beurteilungskriterien. Daher wird bei der Beurteilung auf die Hilfe kriteriengeleiteter Beurteilungsverfahren zurückgegriffen.

Für Personalmanager und Führungskräfte kann Low Performance sichtbar werden

- in den Beurteilungsergebnissen,
- im Austausch mit Führungskräften,
- durch Informationen aus dem Fachbereich,
- bei Leistungsbeurteilungen,
- bei der Verhaltens- und Potenzialbeurteilung,
- durch entwicklungsorientierte Potenzialrunden und
- in Mitarbeitergesprächen.

Feedbacksystem

Die Einführung eines Feedbacksystems ist empfehlenswert, um Low Performance vorzubeugen. Dabei sollte jedes Feedbacksystem bestimmte Grundanforderungen erfüllen. So sollte es transparent und nachhaltig sein. Außerdem sollte es sicherstellen, dass alle Beteiligten einbezogen werden. Wichtig ist zudem, dass alle Anwender im Umgang mit dem System geschult werden und eine Weiterentwicklung des Systems möglich bleibt. Insgesamt gilt: Es ist besser, ein einfaches System zu wählen, dieses aber konsequent zu nutzen.

Damit das Feedback einen Fortschritt ermöglichen kann, muss es ehrlich sein. Führungskräfte benötigen daher den Mut, auch negative Rückmeldungen zu geben. Konstruktives Feedback verbindet Authentizität mit Sozialverträglichkeit und ist nicht einfach zu geben.⁸ Schulungen und Übungen

⁸ Vgl. PERSONALFÜHRUNG Hg. (2002): Kritiklose Nettigkeiten oder unhöfliche Konfrontation. Interview mit dem Kommunikati-

gen zu Feedbackgesprächen sollten von Seiten des Personalmanagements angeboten werden.

Wichtig ist zudem eine Dokumentation des Feedbacks. Darüber hinaus sollte rechtzeitig geklärt werden, ob positives oder negatives Feedback mit Konsequenzen verbunden ist, es beispielsweise monetäre Auswirkungen für den Mitarbeiter hat.

Im Rahmen des Feedbacksystems müssen auch verschiedene rechtliche Aspekte geregelt werden. So ist zu klären, welche Datenschutzbestimmungen beachtet werden müssen, wer Zugang zu den Daten hat und wie lange die Daten aufgehoben werden, wenn der Mitarbeiter ausscheidet. Bei der Etablierung eines Feedbacksystems muss auch der Betriebsrat frühzeitig miteinbezogen werden.

Leadership und Beziehungsarbeit

Führungskräfte spielen eine wesentliche Rolle beim Verhindern bzw. Entstehen von Low Performance. Daher ist es zunächst wichtig, dass die Geschäftsleitung die Leistungskultur des Unternehmens vorlebt und sich selber auch der Beurteilung stellt. Feedback für die Führungskräfte könnte zum Beispiel eine Mitarbeiterbefragung oder auch das Instrument des 360°-Feedbacks⁹ liefern. Welches Feedbacksystem genutzt werden sollte, ist immer auch von den Spezifika des Unternehmens abhängig. Wichtig ist jedoch, dass es möglichst transparent ist und dass dessen Anwendung, die vorher gelernt und trainiert werden muss, verpflichtend sein muss. Nur so kann die Effizienz gewährleistet werden.

Zur wichtigen Beziehungsarbeit der Führungskräfte gehört es, ihre Mitarbeiter und deren Motivlage einzuschätzen, um individuell auf sie reagieren zu können.

In Bezug auf die Motivation von vermeintlichen Low Performern geht es nicht darum, Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben zu motivieren, sondern zu erfragen welche individuellen Motive hinter den gezeigten Verhaltensweisen stehen. Dann ist es möglich, die spezifischen Motive zu verstärken bzw. Demotivatoren zu minimieren. Dies zeigt, dass ein Mindestmaß an Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter herrschen muss, um konstruktive Gespräche bezüglich schlechter Leistungen zu führen. Dieses Verhältnis sollte idealerweise schon vor der Krise gewachsen sein.

Wichtig ist, auch bei der Auswahl von Führungskräften darauf zu achten, dass die oben geforderten kommunika-

tionen und sozialen Kompetenzen gegeben sind. So sollte sichergestellt werden, dass sie die geforderten Aufgaben z.B. hinsichtlich des Feedbacks erfüllen können und wollen sowie eine Vorbildfunktion hinsichtlich Kommunikations- und Leistungskultur ausfüllen.

Einige Workshopteilnehmer berichten, dass Herausforderungen, die aus dem Umgang mit unzureichend performenden Mitarbeitern entstehen, oft weitergereicht werden. Häufig wird der betreffende Mitarbeiter versetzt, ohne dass sich die Führungskraft ernsthaft mit ihm und der Situation auseinandersetzt. Basiert die Versetzung nicht auf einer Ursachenanalyse und erweist sich als darauf abgestimmte Maßnahme, wird nur „das Problem“ weitergereicht und im schlimmsten Fall sogar verstärkt. Der Leitsatz muss daher lauten: Probleme werden dort gelöst, wo sie entstehen.

Führungskräfte sensibilisierung und Befähigung

Die Sensibilisierung der Führungskräfte für die Herausforderungen des Phänomens Low Performance und die Befähigung, hiermit kompetent umzugehen, sind ein Kernelement des Low-Performance-Managements.

Performance-Management und insbesondere der Umgang mit Low Performance ist ein langer Prozess, in dem sich das Personalmanagement, die Führungskräfte und der Betriebsrat eng abstimmen sollten, um durch ein konstruktives Miteinander den Prozess zu optimieren. Dies gilt sowohl für den dauerhaft laufenden Prozess als auch für den Umgang mit kritischen Einzelfällen.

Die Befähigung der Führungskräfte ist essenziell, denn ihnen obliegt die operative Durchführung aller Maßnahmen. Sie dürfen sich nicht scheuen, klare Konsequenzen zu ziehen. Hierzu ist es häufig nötig, auf Seiten der Führungskräfte Ängste abzubauen und ihnen durch das Personalmanagement beratend zur Seite zu stehen. Coaching und Kollegiale Beratung¹⁰ können dienliche Hilfsmittel sein. In regelmäßigen Führungskollegs könnten sich die Teilnehmer über das Thema austauschen. In einem Grundtraining „Führung“ kann z.B. ein gemeinsames Führungsverständnis entwickelt und operationalisiert werden. Wenn möglich sollte das Management gemeinsam mit den Führungskräften Maßstäbe und Vorgehensweisen festlegen und sich hierbei mit dem Personalmanagement abstimmen.

Weiterhin geht es um Schulungen der vereinbarten Instrumente. Wie oben beschrieben, muss eine Führungskraft, um die Leistungen beurteilen zu können, für jeden ihrer Mitarbeiter messbare Anforderungen formulieren. Die Führungskraft braucht für das Erkennen von Low Performance entsprechende Kompetenzen und sollte in den Leistungskrite-

onspsychologen Friedemann Schulz von Thun zum Thema „Feedback geben und nehmen“, in: PERSONALFÜHRUNG 4/2002, S.22-25.

⁹ Vgl. z.B. Scherm, S.; Sarges, W. (2002): 360°-Feedback, Göttingen u.a.

¹⁰ Vgl. Nowoczin, J. (2012): Kollegiale Beratung in der Führungspraxis, DGFP-PraxisEdition, Bielefeld.

rien geschult sein. Das heißt, sie sollte die genauen Kriterien kennen, anhand derer die Leistung des Mitarbeiters beurteilt wird. Die Kommunikation der Beurteilung erfolgt anhand des zum Unternehmen passenden Feedbacksystems.

3.2 Eskalationsprozess bei Low Performance

Bisher wurden insbesondere Rahmenbedingungen und Ansatzpunkte zur Vorbeugung von Low Performance diskutiert. Nun wird der Fokus auf einen klar definierten Ablauf gerichtet, mit dessen Hilfe strukturiert auf die Einzelfälle von Mitarbeitern reagiert werden kann, die auch anhand des oben beschriebenen Performance-Managements keine verbesserte Leistung zeigen.

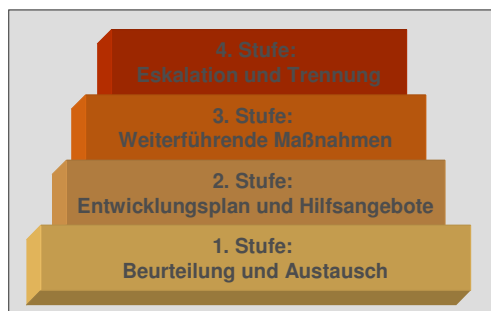


Abb. 7: Eskalationsprozess bei Low-Performance-Identifikation

1. Stufe: Beurteilung und Austausch

Ein solcher Ablauf lässt sich in mehrere Stufen gliedern. Auf Stufe 1 steht die Identifikation der Leistung des Mitarbeiters im Fokus, wie oben im Performance-Management-Prozess dargestellt. Bei festgestellter Minderleistung findet zunächst ein Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter statt. Dabei muss zuerst die Führungskraft die Ist-Situation aus ihrer Sicht darstellen und den gewünschten Soll-Zustand verdeutlichen. Im Austausch ist nun zu erörtern, welche Ursachen es für diese nicht zufriedenstellende Sachlage gibt. Sind dem Mitarbeiter die Abläufe klar? Hat er

ausreichend Ressourcen für den Leistungserstellungsprozess zur Verfügung? Anstelle der Frage, ob der Mitarbeiter motiviert sei, sollte eine systematische Ursachen- und Demotivationsanalyse erfolgen. Hierfür kann die Matrix aus Abbildung 4 genutzt werden.

Belohnungssysteme sollten in diesem Gespräch keine Rolle spielen. Die Frage nach relevanten und angemessenen Incentives gehört zum Rahmen des Performance-Managements im Vorfeld.

2. Stufe: Entwicklungsplan und Hilfsangebote

Verbessert sich danach die Leistung des Mitarbeiters nicht, können auf Stufe 2 ein Entwicklungsplan und weitere Hilfsangebote wie fachliche Qualifizierungsmaßnahmen, ein Training zum Zeitmanagement oder die Empfehlung für eine soziale Beratung zum Einsatz kommen. Falls auf der Stufe 1 Unterstützungsbedarfe offenbar geworden sind, werden diese natürlich direkt im Anschluss angegangen. An diesem Punkt im Prozess stellt sich die Frage, ab wann der Betriebsrat einzubinden ist. Zu berücksichtigen sind in diesem Zusammenhang relevante Betriebsvereinbarungen bzw. Gesamtbetriebsvereinbarungen. Auch die Fragen nach Dokumentation und Datenschutz sind zu klären.

3. Stufe: Weiterführende Maßnahmen

Führt der Entwicklungsplan nicht zum gewünschten Erfolg, sind auf Stufe 3 weitere Maßnahmen möglich, etwa eine Änderung des Arbeitsvertrags, z.B. hinsichtlich der Arbeitszeit oder eine Versetzung. Denn es ist möglich, dass das zugeschriebene Aufgabenfeld schlicht nicht mit den Fähigkeiten des Mitarbeiters in Einklang zu bringen ist. Jedoch sollte dies nur, wie oben schon angemerkt, aufgrund einer klaren Ursachenanalyse erfolgen. Aus Bequemlichkeit oder Unvermögen der Führungskraft dürfen Problemfälle nicht weitergereicht werden.

Nachfolgend ist ein Ablauf des Vorgehens auf den ersten der Stufen als Leitfaden dargestellt.

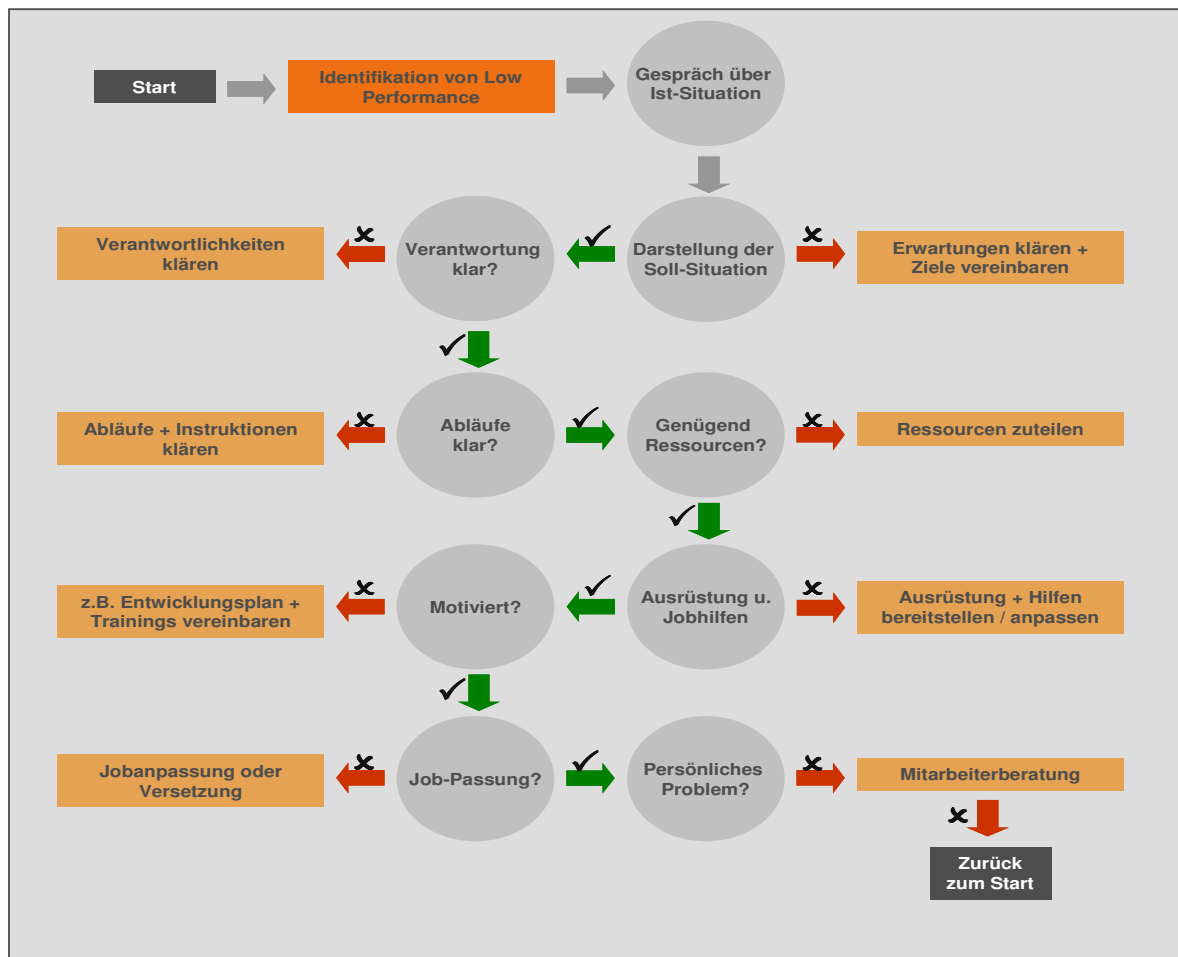


Abb. 8: Exemplarischer Ablauf der Gespräche¹¹

¹¹ Angelehnt an das Flow Chart For Diagnosing Employee Performance Problems, verfügbar über: www.businessperform.com/workplace-training/poor_employee_performance.html (Stand 08.02.2013).

4. Stufe: Eskalation und Trennung

Falls auch diese weiteren Maßnahmen keine Wirkung zeigen, folgt auf Stufe 4 die Eskalation und die Trennung vom Mitarbeiter. Die Trennung ist über einen Aufhebungsvertrag möglich und auch Outplacement-Maßnahmen können in Frage kommen. Wenn als letztes Mittel eine Kündigung avisiert wird, muss diese gut vorbereitet werden. Hierbei müssen verhaltens- und personenbedingte Kündigungen unterschieden werden (§ 1 Abs. 2 KSchG). In beiden Fällen bildet die Dokumentation der Leistung, die im Rahmen des Performance-Managements vorgenommen wurde, die Basis für die Vorbereitung der Kündigung.

Verhaltensbedingte Kündigung:¹²

Eine verhaltensbedingte Kündigung kommt in Frage, wenn der Mitarbeiter die geforderte Leistung nicht erbringen will, aber erbringen könnte. In der Regel ist für eine verhaltensbedingte Kündigung eine vorherige Abmahnung nötig (§ 314 Abs. 2 BGB). Eine Ausnahme bilden nur schwerste Pflichtverletzungen, die eine Kündigung ohne vorherige Abmahnung rechtfertigen können.

Die Abmahnung sollte schriftlich und möglichst zeitnah nach dem abzumahnenden Verhalten erfolgen. Das Verhalten, das abgemahnt wird, muss darin möglichst genau beschrieben werden: dies beinhaltet sowohl eine genaue Beschreibung des beanstandeten Verhaltens des betreffenden Mitarbeiters als auch Aussagen dazu, inwiefern der Mitarbeiter damit seine arbeitsvertraglichen Pflichten verletzt. „Der Arbeitgeber muss – wie auch bei der außerordentlichen Kündigung – die dem Vorwurf zugrunde liegenden Umstände konkret schildern und die behaupteten Pflichtverletzungen nach Ort, Zeit und Inhalt oder Ablauf genau beschreiben“.¹³ Wird die Abmahnung wegen einer Low Performance erteilt, sollte zudem die erbrachte Leistung vergleichbarer Mitarbeiter unterstützend dargestellt werden. Auch die im Rahmen des Performance-Management-Systems und der vorherigen vier Stufen des Eskalationsprozesses ergriffenen Maßnahmen zur Unterstützung des Mitarbeiters sollten hier dokumentiert werden. Zudem muss in der Abmahnung die Androhung rechtlicher Schritte bis hin zur Kündigung enthalten sein, falls das abgemahnte Verhalten fortgesetzt bzw. wiederholt wird. Nach Erhalt der Abmahnung muss dem Mitarbeiter vor Ausspruch einer etwaigen Kündigung eine hinreichende "Besserungsfrist" eingeräumt werden.

Bei der Prüfung der Kündigung ist entscheidend, ob das Verhalten, das zur Kündigung geführt hat, überhaupt als Kündigungsgrund ausreicht. Um zu ermitteln, ob der Mitarbeiter hinter seinen persönlichen Möglichkeiten zurückbleibt – also nicht so viel leisten will wie er eigentlich könnte – findet im Rahmen eines Prozesses eine mehrstufige

Prüfung statt. Da die persönliche Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters häufig nur schwer zu ermitteln ist, wird als Vergleichsmaßstab meist die durchschnittliche Leistung vergleichbarer Mitarbeiter herangezogen. Zunächst muss der Arbeitgeber belegen, dass der Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum hinweg die durchschnittliche Leistung vergleichbarer Mitarbeiter erheblich unterschritten oder die durchschnittliche Fehlerhäufigkeit deutlich überschritten hat. Gelingt ihm dies, hat der Mitarbeiter daraufhin die Möglichkeit nachzuweisen, dass die von ihm erbrachte Leistung unter voller Nutzung seiner persönlichen Leistungsfähigkeit erbracht wurde oder dass er die Schlechtleistung nicht selber verschuldet hat. Denkbar ist hier beispielsweise, dass zur Aufgabenerfüllung notwendige Arbeitsmittel nicht oder nur mangelhaft zur Verfügung stehen. Kann der Mitarbeiter die Vorwürfe des Arbeitgebers so entkräften, besteht für den Arbeitgeber die Möglichkeit, die Argumente des Mitarbeiters im nächsten Schritt zu widerlegen. Gelingt es dem Arbeitgeber im Rahmen dieses mehrstufigen Vorgehens, einen verhaltensbedingten Kündigungsgrund geltend zu machen, findet in einem weiteren Schritt eine Interessenabwägung statt. Dabei wird geprüft, ob dem Arbeitgeber mildere Maßnahmen als eine Kündigung zuzumuten sind. In Frage kommt hier beispielsweise ein Arbeitsplatzwechsel.

Personenbedingte Kündigung:¹⁴

Abmahnungen spielen im Rahmen der personenbedingten Kündigung keine Rolle, da die Ursache für die Kündigung nicht im Verhalten der Person liegt, das durch eine Abmahnung beeinflusst werden könnte. Im Zentrum der personenbedingten Kündigung steht die Frage nach der persönlichen Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters. Bei der Prüfung einer personenbedingten Kündigung wird dafür die langfristige Arbeitsleistung des Mitarbeiters und vergleichbarer Mitarbeiter betrachtet. Wird die durchschnittliche Leistung anderer Arbeitnehmer langfristig unterschritten oder die Fehlerhäufigkeit langfristig überschritten und besteht keine Aussicht auf Besserung, kann dies eine Kündigung rechtfertigen. Auch hier findet ergänzend eine Abwägung der Interessen der beteiligten Parteien statt. Geprüft wird, ob mildere Maßnahmen als eine Kündigung möglich wären. Zu nennen sind hier etwa unterstützende Trainingsmaßnahmen, der Wechsel in ein anderes Aufgabengebiet oder in Ausnahmefällen auch eine Änderungskündigung, mit der eine Gehaltsanpassung einhergehen kann, die die erbrachte Leistung widerspiegelt. Eine rechtssichere Änderungskündigung setzt voraus, dass wirksame Kündigungsgründe vorliegen (§2 KSchG).

¹² Eine Darstellung der verhaltensbedingten Kündigung findet sich beispielsweise bei Meyer (2011): Kündigung im Arbeitsrecht, S. 89 ff.

¹³ Meyer (2011), S. 95.

¹⁴ Eine Darstellung der personenbedingten Kündigung findet sich beispielsweise bei Meyer (2011): Kündigung im Arbeitsrecht, S. 82 ff.

Für den Arbeitgeber ist nicht immer eindeutig erkennbar, ob eine Low Performance auf ein „Nicht-Können“ oder ein „Nicht-Wollen“ zurückzuführen ist. Um bei gerichtlichen Auseinandersetzungen beide Begründungen anführen zu können, sollten im Rahmen der Kündigung die Schritte einer personen- und einer verhaltensbezogenen Kündigung durchgeführt werden. Hierfür ist es notwendig, vor der Kündigung eine Abmahnung zu erteilen und den Betriebsrat in beide Kündigungen in Form einer Anhörung einzubinden (§ 102 Abs. 1 BetrVG). Kommt es zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung und die personenbedingte Kündigung scheitert, kann die verhaltensbedingte Kündigung noch greifen.

Um eine leistungsbezogene Kündigung durchzuführen, sind vor allem Führungskräfte gefordert. Im Vorfeld müssen Mitarbeitern die Leistungsziele verdeutlicht und Unterstützung bei der Erreichung der Ziele angeboten werden. Generell obliegt es dem Unternehmen, welche Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden. Willkürlich festgesetzte oder unrealistische Anforderungen haben jedoch vor Gericht kaum Bestand und sind einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre selbstredend abträglich. Anforderungsprofile für einzelne Stellen sind zudem nicht mitbestimmungspflichtig. Mitbestimmungspflichtig sind jedoch alle Maßnahmen und Prozesse, die z.B. innerhalb eines Performance-Management-Systems standardisiert werden sollen. Hierüber müssen Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Dies gilt auch für Beurteilungssysteme, jedoch nicht für Einzelmaßnahmen. Selbstverständlich kann ein Kritikgespräch auch ohne die Zustimmung des Betriebsrates erfolgen. Für Mitarbeiter gilt, dass sie zur „Ausschöpfung der persönlichen Leistungsfähigkeit“ gegenüber dem Arbeitgeber verpflichtet sind. Eine Verpflichtung zur Leistung von „mittlerer Art und Güte“ bezieht sich nur auf Dienstleistungen.

4. ROLLEN IM LOW-PERFORMANCE MANAGEMENT

Beim Umgang mit Low Performance gibt es, wie im Praxis-Papier deutlich wurde, verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten. Im Folgenden werden die Rollen der Mitarbeitervertretung, des Personalmanagements und der Führungskräfte noch einmal überblicksartig dargestellt.

Personalmanagement

Dem Personalmanagement obliegt es, Prozesse und Instrumente für das beschriebene Performance-Management bereitzustellen und die Führungskräfte bei der Durchführung zu unterstützen. Vor allem das Design des Prozessrahmens und das Wachen über die Einheitlichkeit der Anwendung von Maßnahmen sind Aufgaben des Personalmanagements. In Anbetracht der Herausforderungen, die – wie oben beschrieben – vor allem auf die Führungskräfte zukommen, ist deren Beratung und Unterstützung essenziell. Gerade die rechtliche Expertise muss in Eskalationsfällen durch das Personalmanagement bereitgestellt werden. Auch die Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung ist nicht nur, aber besonders bei Eskalationsfällen ein wichtiges Aufgabenfeld.

Führungskräfte

Im Verantwortungsbereich der Führungskräfte liegen vorrangig die Umsetzung und Dokumentation der Prozesse und Maßnahmen des Performance-Managements und die Beziehungsarbeit mit ihren Mitarbeitern. In die Prozessgestaltung speisen Führungskräfte zudem wichtige Hinweise für klare und verständliche Anforderungsprofile sowie transparente und realistische Zielvorgaben ein. So wie das Personalmanagement Fach- und Methodenkompetenz sowie Form und Formalien beisteuert, ist es auf die Lieferung von Inhalten durch die Führungskräfte angewiesen.

Mitarbeitervertretung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Umgang mit Low Performance ist die frühzeitige und konstruktive Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung. Bei einigen Prozessen wie der Einführung von Performance-Management-Systemen oder natürlich auch im Prozess der Kündigung muss der Betriebsrat beteiligt werden. Jedoch kann die Mitarbeitervertretung ebenso wie das Personalmanagement nicht nur als Stütze der Mitarbeiter, sondern auch der Führungskräfte dienen und einen wichtigen Beitrag zum vorbeugenden Performance-Management leisten.

5. ZUSAMMENFASSUNG

Die Diskussionsergebnisse der beiden Workshops zeigen: Durch Low Performance bringen Mitarbeiter nicht die Leistung in das Unternehmen ein, die sie erbringen könnten. Ursachen dafür sind vielfältig. Leistungsdefizite können aus einem falschen Einsatz oder einer unklaren Aufgabenstellung resultieren, auf einen aufgekündigten psychologischen Vertrag zurückzuführen sein, sich aus Problemen mit den Vorgesetzten ergeben oder schlicht etwas mit der grundsätzlichen Arbeitseinstellung zu tun haben. Unternehmen müssen erstens präventiv vorgehen, indem sie ein Performance-Management praktizieren. Leistung muss als Wert erkennbar und für jeden Mitarbeiter definiert sein. Das schafft Voraussetzungen, um Schlechtleistung festzustellen. Unternehmen müssen zweitens einen abgestuften Reaktionsprozess auf Minderleistung entwickeln. Zentral ist das Zusammenspiel zwischen den Führungskräften, in deren Verantwortung der Umgang mit Low Performance primär liegt, und den Personalmanagern, die Instrumente dafür bereitstellen müssen – vom Klärungsgespräch bis zur Kündigung – und hierbei die Mitarbeitervertretung als konstruktiven Partner einbeziehen.

Literatur

BADURA, B; STEINKE, M. (2011): Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg. Gütersloh, S. 36ff.

DGFP e. V. (Hrsg.) (2011): Mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern umgehen - ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalmanager, DGFP-PraxisPapier, 6/2011.

GALLUP INC. (Hrsg.) (2012): Präsentation zum Gallup Engagement Index 2011. Verfügbar über www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx (Stand 08.02.2013).

HIRZEL, M.; GAIDA, I. (Hrsg.) (2010): Performance-Management in der Praxis: Die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen aufbauen und sichern, Wiesbaden.

HUNOLD, W. (2009): Entwicklungen in der Rechtsprechung und die Praxisfolgen „Low Performer“. In: Arbeit und Arbeitsrecht, 11/09, S. 645-648.

KÜNDIGUNGSSCHUTZGESETZ (KSchG)

MEYER, M. (2011): Kündigung im Arbeitsrecht. Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Berlin.

NOWOCZIN, J. (2012): Kollegiale Beratung in der Führungspraxis, DGFP-PraxisEdition, Bielefeld.

PERSONALFÜHRUNG (Hrsg.) (2002): Kritiklose Nettigkeiten oder unhöfliche Konfrontation. Interview mit dem Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun zum Thema „Feedback geben und nehmen“, in: PERSONALFÜHRUNG 4/2002, S.22-25.

SCHARNHORST, J. (2012): Burnout. Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen, Freiburg, S. 49 ff.

SCHERM, S.; SARGES, W. (2002): 360°-Feedback, Göttingen.