



09.05.2021 / Low Performance Management – Visualisierung, Ursachen und Umgang mit leistungsschwachen Mitarbeitern und Führungskräften

Einführung in das Thema

Der Begriff Performance Management im unternehmerischen Kontext entstand ca. Ende der 90er Jahre im amerikanischen Raum. Hier wurden Systeme zur Steuerung und Messung der Leistungserbringung von Organisationen entwickelt und eingeführt. Im IT-Bereich spricht man daher von performanten IT-Systemen, oder im Finanzbereich von performanten Fonds und Anlagesystemen. Einer der ersten Manager, der diese Systematik des Performance Managements auf Mitarbeiter und somit auf den HR-Bereich übertragen hat, war Jack Welch von General Electric (GE). Er generierte in diesem Zusammenhang den Begriff des „Low-Performers“. Darunter verstand er leistungsschwache Mitarbeiter, an denen man intensiv arbeiten, oder von denen man sich am Besten trennen sollte, da sie seiner Meinung nach, das Unternehmen mehr kosten, als dass sie zum Unternehmenserfolg beitragen. Er führte die „20-70-10-Methode“ bei GE ein. Sein Managementansatz basiert auf der Annahme, dass jedes Unternehmen aus 20% leistungsstarken „High-Performern“, die man fördern und im Unternehmen halten muss - aus 70% „Durchschnitts- bzw. Normal-Performern“, die die Masse der Arbeit vollbringen, aber nur unwesentlich zu Innovationen und somit zum Unternehmenserfolg im engeren Sinne beitragen - und eben aus 10% „Low-Performern“ besteht.

Im Zuge der weltweiten Wirtschaftskrise ab 2008 ff. übernahmen auch zahlreiche europäische und deutsche Unternehmen diesen Managementansatz. Da sich in Deutschland aufgrund des starken Kündigungsschutzes von Mitarbeitern, im Gegensatz zur „Hire-And-Fire“ Kultur im amerikanischen Raum, Low Performance Management per se unterscheidet, muss man den Begriff in unseren Breitengraden etwas umfassender und weniger subjektiv, eher aus arbeitsrechtlicher Sicht betrachtet, beschreiben. So definieren Urteile des BAG einen Low Performer z.B. als einen Arbeitnehmer, der seine persönliche Leistungsfähigkeit nicht voll ausschöpft und die durchschnittliche Leistung vergleichbarer Arbeitnehmer unterschreitet. Dadurch wird das arbeitsrechtliche Leistungsverhältnis bzw. das wirtschaftliche Austauschverhältnis zum Arbeitgeber erheblich und langfristig gestört. Im ERA-TV der Metall- und Elektroindustrie deutet z.B. eine individuelle Leistungszulage, die 9% unterschreitet, arbeitsrechtlich auf einen Low Performer hin. Ist die erwartete Leistungserbringung des Mitarbeiters im Arbeitsvertrag unzureichend beschrieben, sollte dies spätestens im jährlichen Mitarbeitergespräch sowie in den Regelrücksprachen der Führungskraft mit dem Mitarbeiter möglichst genau konkretisiert werden, um spätere Abweichungen auch klar aufzeigen zu können. Wie immer gilt auch hier: „Wenn der erste Pass nichts ist, kann der Zweite nichts werden“ und „Wer schreibt, der bleibt!“

Methoden und Instrumente zur Visualisierung von Minderleistung

Wie erkennt und misst man nun Minderleistung in der Praxis? Zunächst muss, wie bereits beschrieben, die Erwartungshaltung der Führungskraft an die Leistungserbringung des Mitarbeiters möglichst klar, transparent und nachvollziehbar beschrieben werden. Die Beschreibung der Aufgabe z.B. in einem allgemein gehaltenen ERA Niveaubeispiel sowie generelle, allgemein formulierte Oberpunkte der Beurteilung der Leistung wie z.B. Arbeitsqualität, Quantität oder Methodik sind hier leider unzureichend und zu subjektiv, so lange keine genaue Erläuterung z.B. anhand von konkreten, objektiven Ausführungsbeispielen, „smarten“ Zielvorgaben oder (teil-)aufgabenbezogener, prozentualer Kapazitätseinteilung erfolgt. Es muss für den Mitarbeiter nachvollziehbar ersichtlich sein, was die Führungskraft unter Minderleistung, Normalleistung und sehr guter Leistung versteht. Zur Visualisierung sind auch Quervergleiche mit objektiv vergleichbaren anderen Mitarbeitern des Organisationsbereichs, bei ähnlichen oder gleich gearteten Rahmenbedingungen, geeignet. Weiterhin kann man die Leistung über rechtlich zulässige Auswertungen (z.B. Stückzahlen in der Produktion, Kundenfeedback bei schwer messbaren Aufgaben oder Anzahl der Fehltag) messen.

Man kann an den Visualisierungsalternativen deutlich erkennen, dass über die bloße Leistungserbringung hinaus (z.B. im Akkordbetrieb in der Produktion), vor allem bei komplexeren, meist auch höher vergüteten Aufgaben (z.B. Internationale Projektleitung einer Plattformentwicklung) auch schwer messbare Faktoren, wie persönliches Auftreten und Verhalten, Kooperation, Kommunikation, Einsatz und Engagement zur Bewertung der Leistungserbringung mit einfließen.

Der (direkten) Führungskraft kommt in diesem Prozess eine Schlüsselrolle zu (siehe Artikel vom 02.05.2021 zum Thema Führung). Wie zum Streiten immer 2 Parteien gehören, zeigt sich auch in der betrieblichen Praxis, dass die Gründe von Low-Performance selten beim Mitarbeiter alleine zu suchen sind, was uns zum nächsten Abschnitt bringt.

Ursachen und Analyse für Minderleistung

Um die Ursachen für Probleme oder schwierige Situationen zu erkennen, hilft oft der Blick auf mögliche Lösungsalternativen. Was ist die Wunschlösung? Daraus kann man dann, sozusagen „im Rückspiegel“, die Ursachen gut ableiten. Wie in der Einführung beschrieben, können mögliche Lösungsalternativen sein, den Mitarbeiter entweder wieder an die Normalleistung heran zu führen, oder sich von ihm dauerhaft zu trennen. Für eine Trennung bedarf es arbeitsrechtlicher verhaltensbedingter oder personenbedingter Gründe (betriebsbedingte Gründe werden anschließend nicht betrachtet, da sie oft nicht in Zusammenhang mit der Low Performance i.e.S. stehen). D.h. dies sind i.d.R. auch die beiden Hauptgründe für Minderleistung.

Verhaltensbedingte Ursachen

Verhaltensbedingte Gründe kann man einfach beschreiben: Der Mitarbeiter kann im Normalfall, will aber nicht. Fehlende oder falsche Motivation ist hier ein entscheidender Faktor. Wenn ein Mitarbeiter bereits seit längerem im Unternehmen und dem Organisationsbereich arbeitet und bisher nicht negativ in Erscheinung getreten ist (z.B. kein Eintrag in der Personalakte, Kündigung in der Probe- bzw. Wartezeit) kann man davon ausgehen, dass er in der Vergangenheit zur vollen Zufriedenheit der Führungskräfte

gearbeitet hat. Wenn sich dies im Zeitverlauf ändert, kann arbeitsplatzbezogene Unterforderung ein möglicher Grund sein. Der Mitarbeiter führt die Aufgabe schon seit Jahren aus, ist gelangweilt, lustlos, frustriert und zunehmend antriebslos. Er kann und möchte ggf. auch mehr leisten, erhält aber nicht die Möglichkeit dazu und ist selbst nicht in der Lage eine Veränderung eigeninitiativ anzustoßen. Sichtbar wird dies meistens in zunehmender Zurückhaltung des Mitarbeiters, geringerer Arbeitsmotivation und -identifikation, zunehmend negativer Kommentare zum Arbeitsumfeld oder die Kooperation im Team leidet. Schlechte Führung wie mangelnde Aufmerksamkeit und Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber, falsche Aufgabeneinteilung und Delegation und fehlende Weiterqualifizierung können dieses Szenario noch verstärken. Das Ergebnis ist dann am Ende ein völlig frustrierter Routinearbeiter, der nur noch zur Arbeit geht, damit er sein Geld bekommt und einen sicheren Job hat und die Tage zur Rente zählt. Diese Mitarbeiter werden dann von führungsschwachen, konfliktscheuen Managern oft jahrelang mitgezogen, bis irgendwann Veränderung von außen herbeigeführt wird, z.B. durch einen Führungswechsel, eine Reorganisation oder ein verändertes Kompetenzmanagement. Der Fall eskaliert dann, wenn die neue Führungskraft eine höhere Erwartungshaltung an den Mitarbeiter ansetzt. Das Gegenteil, nämlich Überforderung, kommt in der Praxis mindestens genauso oft vor. Wir bleiben im beschriebenen Szenario. Die neue Führungskraft merkt, dass der Mitarbeiter mehr kann, als er macht und überträgt ihm nun völlig andere Aufgaben, die von ihm ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Kooperation und Einsatz erfordern. Zudem kann er nun nicht mehr auf seine Erfahrung zurückgreifen, sondern muss sich in neue Themen einarbeiten und andere Kompetenzen erlernen und anwenden. Der Mitarbeiter selbst ist aber aufgrund der jahrelangen Routine nicht mehr in der Lage innerhalb so kurzer Zeit umzuschwenken und sich anzupassen. Er kommt nach einigen Monaten in den Zustand dauerhafter Überforderung bis hin zum Burnout und fällt im schlimmsten Falle am Ende monatelang mit psychischer Überlastung aus. Damit es nicht so weit kommt, ist auch hier eine gute, positive Führung des Mitarbeiters das A und O. Darunter verstehen sich neben der direkten, persönlichen Führung des Mitarbeiters, die Schaffung von passenden, organisatorischen Rahmenbedingungen als Grundvoraussetzung für die Erbringung von guter Arbeit. Neben Über- oder Unterforderung kann noch ein weiterer Fall verhaltensbedingter Ursachen auftreten: Bewusstes oder unbewusstes Mobbing in Verbindung mit flankierender, schlechter Führung. Hier liegen die verhaltensbedingten Ursachen für Low Performance weniger bei den Mitarbeitern selbst, als im Verhalten der Führungskraft. Führungskräfte, die selbst psychisch instabil sind, egozentrisch oder narzisstisch veranlagt, rein karrieremotiviert agieren oder denen es schlichtweg selbst an den notwendigen (fachlichen) Kompetenzen fehlt, die im Organisationsbereich oder in der Mitarbeiterführung benötigt werden, befinden sich ebenso in der falschen Aufgabe, wie die Mitarbeiter mit Über- und Unterforderung selbst. Wie kommt es in der Praxis zu solchen Fehlbesetzungen? Das Unternehmen steckt zum Beispiel in einer Krise. Leistungsträger verlassen das Unternehmen und es darf aufgrund unternehmensinterner Vorgaben nicht von außen eingestellt werden. Man besetzt somit die Führungsposition mit dem erfahrensten, langjährigsten Fachexperten, der aber personenbedingt nicht für Führung geeignet ist. Alternativ gibt man in der Karriereentwicklung bestimmte Bausteine und Vorgaben vor, die erfüllt sein müssen von Nachwuchsführungskräften. Wenn der Potentialträger dann noch über ein gutes Netzwerk und Beziehungen verfügt, dann wird dieser für 2-3 Jahre auf eine Führungsaufgabe versetzt, die sozusagen als karrieretechnischer Durchlauferhitzer dienen soll, um diese Vorgaben zu erfüllen. Da in diesem Szenario die Langfristorientierung fehlt ist die Führungskraft bemüht, kurzfristig ein gutes Außenbild abzugeben und kritische Themen nach Möglichkeit auszusitzen

oder dem Nachfolger zu überlassen, der dann wie o.a. als neue Führungskraft entsprechend agiert. Unliebsame, kritische Fachexperten im Verantwortungsbereich, die einem den Spiegel vorhalten, sind da nicht gern gesehen. Und schon ist der verhaltensbedingte Nährboden für Mobbing und Konflikte bereitet. Umgekehrt kann es aber auch vorkommen, dass die Mitarbeiter als Gruppe die neue, unliebsame Führungskraft auflaufen lassen und torpedieren. Dann wäre das sozusagen Mobbing von „unten“ statt über die Hierarchie. Neben den verhaltensbedingten Ursachen gibt es auch noch personenbedingte Gründe für Minderleistung, die im Extremfall aus verhaltensbedingten Eskalationen entstehen können.

Personenbedingte Ursachen

Die am häufigsten vorkommende personenbedingte Ursache für Minderleistung ist eine ganz traurige. Krankheit. Der Mitarbeiter ist unter Umständen hochmotiviert und geeignet für die zugeordnete Arbeitsaufgabe und will gute Leistung erbringen, er kann es aber nicht. Wenn eine bereits diagnostizierte Krankheit vorliegt (z.B. Depression, Mobilitätseinschränkungen oder sogar Krebs), und der Mitarbeiter sich idealerweise bereits in Behandlung und Betreuung durch die Fachexperten befindet, ist der Fall gut einzuordnen. Komplex und teilweise unvorhersehbar wird es, wenn eine bisher nicht bekannte und diagnostizierte Krankheit für das Verhalten und die Minderleistung des Mitarbeiters verantwortlich ist (z.B. Demenz, psychische Probleme, Allergien). Hier muss die Führungskraft enorme Empathie zeigen und bedacht kommunizieren und bei Verdacht unbedingt die betrieblichen Fachexperten (Werkarzt, Sozialstation, HR) einbinden. Wenn psychische oder physische Krankheitsbilder aus der verhaltensbedingten Über- oder Unterforderung bzw. aufgrund schlechter Führung oder falscher Arbeitsorganisation im unternehmerischen Arbeitsumfeld entstanden sind, wird eine Lösung komplex, aufwändig und langfristig werden. Wenn die Ursachen jedoch im privaten Umfeld zu suchen sind, ist man zur Beseitigung und Lösung auf die Kooperation und Offenheit des Mitarbeiters angewiesen.

Weitere personenbedingte Ursache kann eine nicht mehr ausreichende und vorhandene, aber für die Arbeitsaufgabe notwendige Kompetenz und Qualifikation sein. Gründe dafür sind z.B. schneller Technologiewandel, schlechte Personalentwicklung, schlechte Führung, zu geringe Investition des Unternehmens in Anpassungs- oder Weiterqualifizierung oder fehlende Weiterbildungs- und Veränderungsbereitschaft beim Mitarbeiter selbst oder sogar der Entfall des Arbeitsplatzes aufgrund unternehmerischer Entscheidung. Je nach Ursache wird es unter Umständen schwierig werden, vor Allem in Kleinunternehmen, den Mitarbeiter langfristig adäquat zu beschäftigen.

Maßnahmen zur Vermeidung und Lösung von Low Performance

Fangen wir wieder ganz hinten bei den Lösungen im Prozess an. Vorweg haben beide Lösungsalternativen miteinander gemein, dass jeweils auf der psychologischen als auch auf der arbeitsrechtlichen Seite agiert wird, nur in unterschiedlichem Verhältnis zueinander. Lösungsalternative 1: Der Mitarbeiter wird wieder von der Minderleistung an die Normalleistung herangeführt durch intensive Bearbeitung und Betreuung. Hierzu muss der Mitarbeiter einen hohen Eigenanteil investieren und an sich arbeiten, während die Führungskräfte und Fachexperten im Unternehmen (HR, Werkarzt, Sozialstation, ggf. Betriebsrat oder Schwerbehindertenvertretung) den Prozess begleiten und koordinieren. Alle Prozessbeteiligten müssen sich, nach erfolgter Klärung der Situation und Rollen unbedingt zum Vorgehen bekennen und vereinbaren. Focus liegt hier eher auf der Psychologie. Das

Arbeitsrecht dient nur flankierend.

Lösungsalternative 2: Es erfolgt die arbeitsrechtliche Trennung vom Mitarbeiter. Hier nimmt der Mitarbeiter eine eher passive, in der Regel reaktive Rolle ein, während die Unternehmensvertreter den aktiven, steuernden Part übernehmen. Die Psychologie unterstützt hier den arbeitsrechtlichen Fokus.

Betrachten muss man auch den Bearbeitungszeitraum. Es ist nicht lösungsfördernd, wenn sich beide Seiten keine Deadline vornehmen, bis wann der Zustand der Minderleistung wieder beseitigt ist. Dabei sollte man, je nach Fall realistisch bleiben. Ein zu kurzer Bearbeitungszeitraum (z.B. nur 2-3 Monate) ist ebenso unrealistisch wie ein zu langfristiger Zeitraum, der dann in einer Endlosschleife resultiert. In der Praxis haben sich durchschnittliche Bearbeitungszeiträume von bis zu einem Jahr für die Lösungsalternative 1 bewährt. Kann der gewünschte Zustand bis dahin nicht realisiert werden, schließt sich in fast allen Fällen Lösungsalternative 2 nahtlos an bzw. geht man dann in diese über und nutzt dafür die Vorarbeit der ersten Lösungsalternative.

Praktische Lösungsansätze zur Lösungsalternative 1 können z.B. sein: Ausleihe oder temporäre Abordnung des Mitarbeiters in eine geeignetere Arbeitsaufgabe im Unternehmen (wenn möglich), in der er wieder Selbstvertrauen tanken und seine Stärken ausspielen kann. Wenn dies erfolgreich umgesetzt wird und der aufnehmende Bereich idealerweise Personalbedarf hat kann daraus eine dauerhafte Versetzung resultieren und der Fall ist gelöst. Ein weiteres, probates Mittel ist die Ausarbeitung eines kurzfristigen Qualifizierungsplanes mit zumindest mittelfristig angelegter Personalentwicklung um Nachhaltigkeit auf Kompetenzebene sicher zu stellen.

Wichtigstes Instrument zur Vermeidung und Bearbeitung von Minderleistung ist jedoch die Mitarbeiterführung. Eine Führungskraft muss die Eskalationskaskade der Mitarbeitergespräche (Kontakt-, Motivations-, Kritik-, Konflikt-, Ermahnungs-, Abmahnungs-, Kündigungs-, bzw. Trennungsgespräch) kennen und ausführen können. Wenn sich in der Bearbeitung im Zeitverlauf herausstellt, dass nicht der oder die Mitarbeiter in der falschen Position sind, sondern die Führungskraft der eigentliche Low Performer ist, muss man den Fokus darauf richten. Daher bietet es sich für die Experten des Unternehmens in der Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter immer an, möglichst sachlich zu agieren und so lange als es geht neutral aufgestellt zu bleiben. Ausführlicher soll hier aber nicht auf das Thema eingegangen werden, da dieses im Artikel vom 02.05.2021 zum Thema Führung bereits ausführlich erörtert wurde.

Praktische Lösungsansätze zur Lösungsalternative 2 sind z.B. eine Reduzierung des Entgeltes (z.B. Reduzierung des leistungsbedingten oder erfolgsabhängigen, variablen Entgeltbestandteils, oder im schlimmsten Fall des fixen Grund- oder Basisentgeltes). Wenn das Verhalten und die Minderleistung des Mitarbeiters vorsätzlich ist und ggf. auch offensichtlichen, finanziellen Schaden und Kosten für das Unternehmen verursacht, sind auch Schadensersatzansprüche gegen den betroffenen Mitarbeiter denkbar. Weiterhin werden vertragsrechtliche Maßnahmen in der Praxis angewandt. Begonnen werden kann z.B. mit einer Arbeitszeitverkürzung, um die Kosten des Mitarbeiters zu reduzieren. Gleichzeitig ist dies auch eine Maßnahme, um evtl. Überlastung und Druck beim Mitarbeiter durch weniger Präsenz im Unternehmen zu mindern. Bei älteren, rentennahen Mitarbeitern bestehen die Möglichkeiten des Abschlusses eines sozialverträglichen Altersteilzeitvertrages oder einer Vorruhestandslösung bzw. vorzeitigen Verrentung mit

finanzieller Kompensation z.B. über eine Abfindungszahlung. Ansonsten steht es dem Unternehmen und dem Mitarbeiter im Rahmen der doppelten Freiwilligkeit frei, jederzeit einen Aufhebungsvertrag mit oder ohne Abfindungszahlung abzuschließen. Wenn alle freiwilligen Maßnahmen, die die Zustimmung beider Seiten bedürfen, nicht realisierbar sind, dann hilft oft nur noch die einseitige Trennung durch eine personen-, verhaltens-, oder unter Umständen betriebsbedingte Kündigung. Diese Maßnahme ist aber immer als Ultima Ratio anzusehen und in der Umsetzung sehr aufwändig und gut vorzubereiten und durchzuführen. Der Ausgang ist meistens unsicher und nicht planbar, da hier neben dem Mitarbeiter und den Unternehmensvertretern oft noch weitere interne und externe Beteiligte in den Prozess involviert werden (z.B. Anwälte, Zeugen, Ärzte, Behörden)

Fazit

Low Performance Management ist eines, wenn nicht sogar, das komplexeste HR bzw. Führungsthema. Es ist dermaßen vielschichtig, dass man relativ generalistisch aufgestellt und erfahren sein muss, um es zu bearbeiten. Man muss im Prozess, je nach Gesprächssituation und Entwicklung, quasi gleichzeitig mehrere Rollen einnehmen und beherrschen (z.B. Psychologe, Arbeitsrechtler, Führungskraft, Berater, Moderator, Prozessbegleiter, Fachexperte). Zudem muss man sehr viel Zeit und Energie in die Lösung investieren. Die Auswirkungen auf das (eigene) Image sowie potentielle Opportunitätskosten (z.B. Demotivation im gesamten Team, Alternative Besetzung der Stelle mit einem High-Performer) sind teilweise enorm. Neben dem Mitarbeiter kommt der direkten Führungskraft eine entscheidende Rolle zu. Am besten ist es daher, es gar nicht erst so weit kommen zu lassen, dass ein Fall eskaliert, sondern von Anfang an wachsam zu sein und die Entstehung von Low Performance im Keim zu ersticken.

Kommen Ihnen als Führungskraft nach dem Lesen des Artikels einzelne Beschreibungen aus Ihrer Praxis bekannt vor? Oder befandest Du Dich als betroffener Mitarbeiter vielleicht schon mal selbst in solch einer Situation und erkennst die Vorgehensweisen deiner damaligen Führungskraft wieder? Falls ja, dann hoffe ich, dass dieser Artikel Ihnen etwas mehr Transparenz und Systematik in das komplexe Thema Low Performance Management gebracht hat und Sie zukünftig solche Situationen rechtzeitig erkennen und vermeiden können. Falls das nicht der Fall sein sollte, oder Sie sich selbst inmitten einer solchen Situation derzeit befinden, zögern Sie nicht die HR-Beratung Thomas Isert zu kontaktieren und sich umfassende Kompetenz und langjährige Erfahrung an Ihre Seite zu holen, um diese für alle Seiten unangenehme Situation schnell und erfolgreich aufzulösen.

Verfasser: HR Beratung Thomas Isert / News Blog - alle Rechte vorbehalten