

Der konsequente und rechtlich einwandfreie Umgang mit „Low Performern“

Die Identifikation und der Umgang mit Low Performern ist eine Führungsaufgabe. Aus arbeitsrechtlicher Sicht gibt es dafür klare Regeln und Empfehlungen.

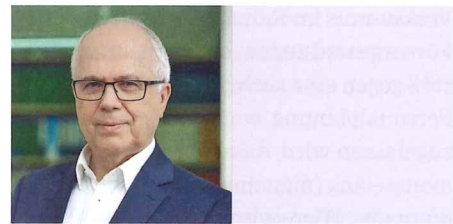
Der Begriff Low Performer ist hochbrisant. Er ist nicht selten gleichzusetzen mit der Behauptung, einen Tu-nicht-gut oder Versager vor sich zu haben, der es verdient, schnellstmöglich aus dem Betrieb entfernt zu werden. Dabei schwingt mit, der Low Performer habe sich – zumindest weitgehend – selbst durch Faulheit, mangelhafte Intelligenz und Desinteresse in diese Lage versetzt. Dieses Etikett bedeutet meist zugleich, dass der oder die Mitarbeitende für den Betrieb „verbrannt“ sei.

Auch wenn das im Einzelfall zutreffen mag, die Wirklichkeit sieht aus unserer Erfahrung meist anders aus. Der überwiegende Teil der Low Performer wurde so bewertet, weil sie längere Zeit krank oder doch erheblich psychisch angeschlagen waren, für eventuell neu strukturierte Arbeitsabläufe nicht oder nicht ausreichend qualifiziert wurden, ungerechtfertigte Zurücksetzungen von Vorgesetzten oder Kollegen hinnehmen mussten, durch Vorgesetzte frühzeitig als untauglich abgestempelt wurden oder aufgrund eines spezifischen Potenzialmangels für die Tätigkeit nicht geeignet schienen.

Umsichtige Verwendung des Begriffs

Wenn wir den Begriff umsichtig anwenden, wird er sich meist nur auf bestimmte Teile der Leistungspalette eines Mitarbeitenden beziehen. Bei einem kreativen und engagierten Vorgesetzten wird dann beispielsweise festgestellt, dass er keine ausreichende Fähigkeit zeigt, ein Team zu führen. Dann hat er eine signifikante Low-Performer-Komponente im Leistungsbild, sofern auch die Bemühungen scheiterten, diese Fähigkeiten zu trainieren. Wo immer wir den Begriff Low Performer in diesem Beitrag verwenden, unterstellen wir dieses differenzierende Verständnis.

Es kann allerdings sein, dass das schwach ausgeprägte Leistungssegment von einer solch herausragenden Bedeutung ist, dass es alle anderen, womöglich gut ausgeprägten Fähigkeiten überlagert und der Mitarbeitende damit für den an sich vorgesehenen Einsatz insgesamt ungeeignet ist. Ein Lehrer, der in seiner Klasse nicht für Disziplin sorgen kann, wird auch dann nicht im Dienst verbleiben können, wenn er didaktisch gute Fähigkeiten nachweist.



Dr. Frank Wetzling

ist Partner bei Bette Westenberger Brink. Als Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht berät er insbesondere bei unternehmens- oder betriebsbezogenen Umstrukturierungen und schwierigen Personalvorgängen.

Die Identifizierung eines Low Performers ist ein Führungsauftrag

Führungskräfte dürfen nicht verzweifeln, wenn in ihrer Gruppe ein oder zwei Low Performer sind. Die Gauß'sche Normalverteilung ist das entsprechende statistische Gebot – und jede Auflehnung dagegen zeigt nur, dass die Architektur von Teams nicht verstanden wurde. Der Low Performer ist allerdings eine Herausforderung, die vom Vorgesetzten als Pflichtaufgabe im Rahmen der Führung anzunehmen ist.

Welche Maßnahmen leitet der Vorgesetzte ein, sobald er einen Low Performer identifiziert? Leider nicht selten: wenige bis gar keine. Meist blendet er oder sie das aus und delegiert es an die Personalabteilung. Das ist bequem und erspart einem eigene Mühen. Es ist jedoch ein schweres Versäumnis im Rahmen der betrieblichen Fürsorge und zudem ein elementarer Verstoß gegen eine sachgerechte betriebliche Personalplanung, wenn weggeschaut und zugelassen wird, dass der Low Performer monatelang (manchmal jahrelang) dahindümpelt. Hier wird zudem ein Raum geschaffen, in dem der Betriebsrat gemäß § 97 Absatz 2 des Betriebsverfassungsgesetzes intervenieren kann.

Arbeitsrichter und Arbeitsrichterinnen laden heute immer häufiger den führungsverantwortlichen Manager in einem Prozess, in dem es um die Versetzung oder Kündigung des ihm unterstellten Mitarbeitenden – einem angeblichen Low Performer – geht. Der Vorgesetzte wird dann befragt, was er anstellte, um den überforderten Low Performer aus dem wahrgenommenen „Sumpfgelände“ herauszuführen. Arbeitsrichter stellen mittlerweile oft fest, nicht der betroffene Mitarbeitende sei der Low Performer, vielmehr der Vorgesetzte, der eine Reihe wichtiger Kontroll-, Hilfs- und Sorgfaltspflichten der Führung vernachlässigte.

Der Auftrag an Führungskräfte lautet also: Was ist zu tun und mit welchen konkreten, terminierten Maßnahmen ist

umgehend mit dem Mitarbeitenden das Gespräch aufzunehmen, um ihn mit passender Guidance aus dem Sumpfgelände herauszuführen? Das Mindeste, was von Verantwortlichen erwartet wird, ist, dass er oder sie – nicht die Personalabteilung – ein klares Konzept entwickelt, es mit dem Low Performer bespricht, Maßnahmen verabredet und anschließend versucht, dieses Programm peu à peu umzusetzen. Die arbeitsrechtlich bedeutsame Fürsorgepflicht, die der Arbeitgeber schuldet, bedeutet gerade auch, jemanden, der sich streckenweise im Zustand der Nichtverwendbarkeit befindet, da herauszuhelfen, und zwar durch in der Regel schrittweise verfolgte Maßnahmen der Qualifizierung.

Der gelegentliche Semi-Autismus der Vorgesetzten

Viele Vorgesetzte haben es verlernt, Gespräche zu führen. Sie führen durch E-Mails und Anweisungen, notfalls noch durch kurz getaktete Gruppengespräche. Ein sinnvolles Mittel für den Änderungsprozess des Low Performers ist in aller Regel jedoch das eingehende persönliche Gespräch. Es ist umsichtig vorzubereiten. Daher ist zu empfehlen, bei der Erstellung die hierfür qualifizierte Personalleitung mit heranzuziehen. Die Personalleitung kann nicht die Führungsverantwortung ersetzen, aber bei der Umsetzung von Verabredungen unterstützen. Die Führungskraft hat vorrangig die Aufgabe,

„Arbeitsrichter stellen mittlerweile oft fest, nicht der betroffene Mitarbeitende sei der Low Performer, vielmehr der Vorgesetzte, der eine Reihe wichtiger Kontroll-, Hilfs- und Sorgfaltspflichten der Führung vernachlässigte.“

Maßnahmen vorzuschlagen, die für die Erreichung des notwendigen Leistungsniveaus erforderlich erscheinen.

Die ungeeignete Ausübung des Direktionsrechts

Gerade im Verhältnis zum Low Performer ist es von Bedeutung, den Änderungsprozess mit einer passenden Vereinbarung einzuleiten. Diese setzt die Zustimmung des Low Performers zu bestimmten Maßnahmen voraus. Gerade der Versuch, den Low Performer vom Änderungsbedarf zu überzeugen, ist wichtig. Denn gegen den Willen des Mitarbeitenden ist keine Veränderung des Leistungsverhaltens erreichbar.

Eine Anweisung (gemäß § 106 der Gewerbeordnung) würde wegen ihres nicht selten schroffen Charakters eher destruktiv wirken. Sie ist zudem unter dem arbeitsrechtlichen Gebot der Einhaltung des Ultima-Ratio-Prinzips bzw. des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit ohnehin zu vermeiden; stattdessen sollten möglichst gemeinsame Ziele vereinbart werden (Bundesarbeitsgericht vom 30.5.1978, DB 1978, 17909). Die Vereinbarung dient auch im Individual-Arbeitsrecht der Sicherung der Verhältnismäßigkeit der Maßnahmen. Nach diesem Grundsatz ist zu prüfen, ob mildere Maßnahmen für die Zielverfolgung nicht doch ausreichen und gröbere Mittel (wie zum Beispiel



die Abmahnung) erst zur Anwendung kommen, wenn die Vereinbarung der Änderungsmaßnahmen scheitert. Der Verzicht auf die Anweisung entspricht zudem dem heute geschätzten partizipativen Führungsstil.

Das Gespräch

Das Gespräch ist in der Weise zu eröffnen, dass dem Low Performer die Botschaft des dringenden Änderungsbedarfs in ansprechender und anschaulicher Form übermittelt wird. Als unverzichtbare Grundlage dient dafür das Anforderungsprofil der Stelle. Mithilfe dieses Dokuments werden die physischen, psychischen und mentalen Erfordernisse der Stelle klargemacht. Der Aufwand ist nicht so groß, wie gelegentlich vermutet wird. Das Anforderungsprofil ist letztlich eine Kurzfassung der Gefährdungsanalyse gemäß § 5 des Arbeitsschutzgesetzes.

Wenn der Mitarbeitende diese Bedingungen anerkennt, wovon im Regelfall auszugehen ist, hat sich die Frage anzuschließen, wo der Mitarbeitende am ehesten Ergänzungs- oder Änderungsbedarf für sich erkennen kann und wie diesem Bedarf voraussichtlich zügig entsprochen werden kann. Diese Möglichkeit zur Selbsteinschätzung ist wichtig: Wenn der Mitarbeitende selbstkritisch genug ist, wird er oder sie weitgehend selbst angeben, mit welchen konkreten Maßnahmen

die notwendigen Änderungen am besten erreicht werden können. Wenn wesentliche Änderungsbedarfe nicht erkannt werden, wird der Vorgesetzte einen weiteren, gegebenenfalls deutlichen Fingerzeig zu geben haben.

Sprachregelung und Protokollierung

Vorgesetzte sollten im Gespräch nicht Wörter wie „Mängel“, „Defizite“, „Unzulänglichkeiten“ oder Ähnliches verwenden. Stattdessen ist von Änderungs- oder Optimierungsbedarf und entsprechenden Optionen und Chancen zu sprechen. Das hat nichts mit übertriebenem Zartgefühl zu tun. Es geht darum, möglichst keine Barrieren aufzubauen, welche die Akzeptanz des Mitarbeitenden stören könnten. Aggressive und polemische Mitteilungen im Gespräch werden häufig mehr oder weniger spontan zurückgewiesen. Sie führen nicht selten zur Erkrankung des Mitarbeitenden und/oder zu anschließenden anwaltlichen Auseinandersetzungen.

Das Arbeitsrecht lebt von zuverlässigen Kommunikationsregeln. Die wesentliche gesetzliche Forderung lautet, die Kommunikation habe „klar und verständlich“ zu sein (siehe § 307 Absatz 1 Satz 2 des Bürgerlichen Gesetzbuches). So ließe sich zum Beispiel vereinbaren: „In Teambesprechungen gab es in letzter Zeit wiederholt Unterbrechungen der Ausführungen von Kollegen, die von diesen gelegentlich

als unangenehme Unterbrechung oder Gesprächsabbruch wahrgenommen wurden. Sie erklärten sich bereit, in Zukunft verstärkt darauf zu achten, dass die Kollegen in den Besprechungen ihre Beiträge zu Ende führen können. Wenn anschließend Stellungnahmen erfolgen, so wird berücksichtigt, dass es nicht zur Bewertung (etwa mit den Prädikaten: ‚abwegig‘, ‚unbrauchbar‘, ‚unreflektiert‘) der Beiträge kommt. Jede inhaltliche Auseinandersetzung ist jedoch stets willkommen.“

Das Ergebnisprotokoll hat eine hohe Bedeutung. Es umfasst alle beschlossenen Maßnahmen und Verabredungen, also auch, wer welche (Teil-)Aufgaben übernimmt. Es sollte so exakt formuliert sein, dass auch nach Monaten noch genau feststellbar ist, was abgestimmt wurde. Wichtig ist, das Protokoll nach Möglichkeit – zumindest in Teilen – vom Mitarbeitenden entwerfen zu lassen.

Die Abmahnung

Die Abmahnung warnt den Mitarbeitenden bei erheblichen Beanstandungen. Sie ist gemäß höchstrichterlicher Rechtsprechung für die Durchsetzung einer Trennung in aller Regel unverzichtbar. Wenn das Arbeitsverhältnis zuvor über etwa zehn Jahre reibungslos lief und sich jetzt die Bedenken türmen, so wird es erforderlich sein, von zwei Abmahnungen auszugehen, die zeitlich ausreichend weit auseinander liegen. Der Mitarbeitende muss nach der ersten Abmahnung wenigstens die faire Möglichkeit haben, sein Verhalten maßgeblich zu ändern, bevor ihn die zweite trifft.

In den Abmahnungen ist klipp und klar anzugeben, in welchen Teilbereichen der Low Performer unterhalb des erträglichen Leistungsniveaus sei und welche Bemühungen stattgefunden haben, um den Mitarbeitenden noch eine ausreichende Trainingsmöglichkeit anzubieten. Damit schließt sich der Kreis zum Gespräch mit dem Low Performer.