

Arbeitsrecht auf den Punkt gebracht (Nr. 15 / 2010)

Der Umgang mit leistungsschwachen Mitarbeitern (Minderleistern / Low Performern) – angepasstes Führungsverhalten als Basis der Veränderung und / oder arbeitsrechtlicher Maßnahmen

In wirtschaftlich härteren Zeiten sind die Unternehmen zunehmend auf die Leistung all ihrer Mitarbeiter angewiesen. Leistungsschwache Mitarbeiter, die entweder „nicht können“ oder „nicht wollen“, können nur zahlenmäßig begrenzt und auf nicht zu lange Sicht im Unternehmen gehalten werden, um damit nicht dessen Leistungsfähigkeit und die weiteren Arbeitsplätze zu gefährden. Der vermeintliche Ausweg der Kündigung zeigt sich meist als sehr zeit- und kostenintensiv, soweit wichtige Voraussetzungen im Vorfeld nicht beachtet wurden.

Der Newsletter informiert über notwendiges Führungsverhalten gegenüber dieser speziellen Mitarbeitergruppe und - soweit keine Verbesserung / Veränderung möglich ist - vorbereitende Schritte und Maßnahmen für eine Trennung.

Der Begriff „Minderleister“ oder „Low Performer“

In der Praxis haben sich bereits einige Begriffe etabliert, die eine bestimmte Gruppe von leistungsschwachen Mitarbeitern in Unternehmen bezeichnen sollen:

Verschiede Bezeichnungen

- Low Performer / Non Performer / Zero Performer oder
- Minder-, Schlecht-, Schwach- bzw. Fehlleister

Leistungsdefizit	Beispiel	Auswirkungen	
Bewältigt weniger Arbeitsmenge als seine Kollegen	Kontaktfrequenz beim Außendienstmitarbeiter ist zu gering	Mangelndes Ergebnis → Quantität	Minderleister
Die Qualität der Arbeit ist nicht gut bzw. schlecht	Rezeptionist vergisst öfter, Buchungen einzutragen (Doppelbelegungen)	Mangelhaftes Ergebnis → Qualität	Schlechtleister
Weniger Arbeitsmenge sowie auch geringere Qualität	Buchhalter hat weniger Buchungen und hohe Anzahl von Fehlbuchungen	Mangelhaftes und mangelndes Ergebnis → Quantität / Qualität	Schwachleister
Arbeitsergebnis entspricht nicht den Vorgaben	Bedienung bestellt falsches Essen (Sauerbraten statt Schweinebraten)	Falsches Ergebnis → Nicht brauchbar	Fehlleister

Die verschiedenen Bezeichnungen haben zumindest in der Sichtweise des (subjektiven) Beurteilers eines gemeinsam: Der Mitarbeiter erbringt die geforderte Arbeitsleistung nicht oder nur unzureichend.

Subjektive Sichtweise des Beurteilers

Wir werden im Folgenden den Begriff des Minderleisters verwenden, da er als Überbegriff eines Mitarbeiters zu verstehen ist, der den durchschnittlichen Anforderungen seiner Arbeitsstelle nicht (mehr) gerecht wird.

Was ist eine Minderleistung?

Zu unterscheiden wäre zunächst, „ob“ und „wie“ der Mitarbeiter seine geschuldete Leistung gemäß seinem Arbeitsvertrag bzw. weiteren Vereinbarungen erbringt.

Wo liegt das Defizit?

Erreicht der Mitarbeiter seine arbeitsvertraglichen Pflichten in

- quantitativer oder in
- qualitativer Hinsicht

nicht, liegt bereits eine Art von Minderleistung vor. Jedoch sind dieses augenfällige Defizit arbeitsrechtlich „schwierig“ zu bewerten und abzuleitende schwerwiegendere Konsequenzen (z. B. Änderungskündigung oder Beendigungskündigung) nicht einfach durchzuführen.

Das Bundesarbeitsgericht hat zu dieser Frage nachfolgende Aussage getroffen:

„Der Arbeitnehmer muss tun, was er soll, und zwar so gut, wie er kann.“

Das BAG-Urteil und seine Folgen

Dies bedeutet, dass damit nicht einfach festzustellen ist, dass der Mitarbeiter, der gegenüber Kollegen weniger Leistung erbringt, seine Pflichten nicht erfüllt. Vielmehr reicht es für den Mitarbeiter aus, wenn er seine persönliche Leistungsfähigkeit ausschöpft. In der Praxis ist arbeitsvertragswidrige Minderleistung regelmäßig schwer zu beweisen.

Ausschöpfung der persönlichen Leistungsfähigkeit reicht aus

Mit dieser Begründung will das BAG vermeiden, dass jeweils der am schlechtesten leistende Mitarbeiter einfach gekündigt werden kann, da es in jeder Gruppe den „schlechtesten“ gibt.

Hintergrund der Ausführung des BAG

Die Basis: Was soll der Mitarbeiter leisten?

Grundlage für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist, dass die Soll-Leistung definiert ist. Dies erfolgt meist über Zielvereinbarungen oder über konkrete Arbeitsanweisungen bzw. Stellenbeschreibungen.

Muss: Soll-Leistung definieren

Der Arbeitsvertrag beschreibt meist nur grob die geschuldete Leistung, wodurch die Soll-Leistung nicht klar genug definiert ist. Eine konkrete Definition und Kommunikation mit den betreffenden Mitarbeitern ist daher unerlässlich.

Um eine Minderleistung darzulegen, muss der Arbeitgeber die Defizite des Mitarbeiters im Leistungs- und / oder Verhaltensbereich identifizieren und im Vergleich zu anderen vergleichbaren Mitarbeitern einen konkreten Leistungsvergleich führen.

Konkreter Leistungsvergleich über Gruppen

Um jedoch Durchschnittsleistungen überhaupt messen und abbilden zu können, ist die Bildung von Mitarbeiter-Leistungs-Gruppen als Basis einer leistungsorientierten Führung erforderlich.

„Will“ nicht oder „kann“ nicht? Ursachen der Defizite

Ursachen und Gründe sind nicht nur beim Mitarbeiter zu suchen, sie können auch beim Arbeitgeber liegen.

Arbeitgeber	Arbeitnehmer
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entlohnung zu gering ▪ Mitarbeiter wird überfordert (fachlich bzw. durch Zielvorgaben) ▪ Mitarbeiter wird unterfordert (z. B. auch keine Aufstiegsmöglichkeiten) ▪ Mitarbeiter wird nicht geführt (keine Kontrolle, keine Transparenz) ▪ Anerkennung auch neben der Entlohnung fehlt (Anerkennung und Wertschätzung) ▪ Sinn der Tätigkeit wurde nicht vermittelt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter ist für die Aufgabe nicht geeignet ▪ Mitarbeiter ist für die Aufgabe überqualifiziert ▪ Motivation fehlt (kein Anreiz) ▪ Problem im privaten Umfeld des Mitarbeiters ▪ Krankheit des Mitarbeiters ▪ Fortschreitendes Alter (sinkende Leistungsfähigkeit) ▪ Leistungsblockaden durch Probleme im zwischenmenschlichen Bereich

Wo liegt die Ursache?

mögliche Hintergründe

Vereinfacht kann unterschieden werden. Der Mitarbeiter

- „**kann nicht**“, z. B. bei fehlender Einarbeitung, fehlender Qualifikation bzw. Überforderung mit der Aufgabe
- „**will nicht**“, d. h. hier mangelt es nicht am Fachwissen oder -können, sondern an der Einstellung bzw. an der Motivation für die Aufgabe

**„kann nicht“
oder
„will nicht“**

Eine angepasste Führung wird sich bei diesen beiden Gruppe an der Norm

„fördern bzw. fordern“

orientieren.

Die drei Schritte der Vorgehensweise

Ohne frühzeitige Identifikation und Ableitung geeigneter Maßnahmen wird eine Trennung von leistungsschwachen Mitarbeitern immer wahrscheinlicher, da sich im Laufe der Zeit die Situation verfestigt und es in eine Abwärtsspirale in der Zusammenarbeit mündet.

1. Frühzeitige Identifikation:

- Identifikation der betroffenen Mitarbeiter
- Analyse der derzeitigen Situation („kann nicht“ oder „will nicht“)
- Clusterung in Gruppen
- Ableitung von Norm-Handlungs- / Führungsweisen

Identifikation vornehmen

2. Angepasste und konsequente Führung:

- Maßnahmen definieren
- Maßnahmen umsetzen und kontrollieren
- Negativtrend stoppen und umkehren
- Dokumentation der einzelnen Schritte und Ergebnisse

Führung anpassen

3. Notwendige Konsequenzen, wenn keine Verbesserung möglich:

- Einleitung arbeitsrechtlicher Maßnahmen
- Erteilung einer / mehrerer Abmahnungen
- Ggf. Einschaltung externer Stellen
- Ggf. Kündigung des Arbeitsverhältnisses

Konsequenzen einleiten

Mitarbeiter „will“, „kann“ aber nicht → der „Potenzialträger“ (?)

Bei Mitarbeitern, die wollen, jedoch nicht können, ist meist die Basis für einen offenen Dialog zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter gegeben. Hier werden die Defizite festgehalten und ein Maßnahmenplan erarbeitet. Die Maßnahmen reichen von z.B.

Mitarbeiter „fördern“ und „fordern“

Defizit	Mögliche Maßnahmen (beispielhaft, nicht abschließend)
Fachwissen unzureichend	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interne / externe Schulungen ▪ Trainings, Seminare ▪ Teambildung mit einem erfahrenen Kollegen
Überforderung mit der Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soweit Defizit mittelfristig zu beheben, kann Coaching eine geeignete Maßnahme darstellen ▪ Aufgabe in Teilaufgaben aufgliedern und schrittweise MA an Gesamtübernahme heranzuführen ▪ Soweit Defizit nicht mittelfristig behebbar scheint, andere Einsatzmöglichkeiten im Betrieb prüfen
Krankheitsbedingter Leistungsabfall	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfung ggf. in Zusammenarbeit mit externen Anbietern zur Prüfung, ob ein weiterer Einsatz möglich ist ▪ Reduzierung der Arbeitszeiten ▪ Umschulung, andere Einsatzmöglichkeiten im Betrieb suchen und prüfen

Mitarbeiter „kann“, aber „will“ nicht → der „Bedenkenträger“ (?)

Bei Mitarbeitern, die können, jedoch nicht wollen, wird die weitere Vorgehensweise, soweit es zu keinem gemeinsamen Verständnis über die künftige Arbeitsleistung kommt, zur Führungsaufgabe. Für diesen Fall, da der Mitarbeiter seine Leistungsfähigkeit nicht abrufen kann, ist konsequentes Führen angesagt.

Mitarbeiter „fordern“ und „engführen“

Defizit	Mögliche Maßnahmen (beispielhaft, nicht abschließend)
Motivation fehlt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter ist möglicherweise unterfordert (siehe Unterforderung) ▪ Etappenziele vereinbaren (Dokumentation) und konsequentes Einfordern und Nachhalten
Unterforderung mit der Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herausfordernde Ziele vereinbaren ▪ Zusatzaufgaben / Projekte übertragen ▪ Entwicklungsperspektive besprechen
Innere Kündigung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfung ggf. in Zusammenarbeit mit externen Anbietern, ob ein weiterer Einsatz möglich ist ▪ Reduzierung der Arbeitszeiten ▪ Umschulung, andere Einsatzmöglichkeiten im Betrieb prüfen
Krankheitsbedingt (meist psychologische Gründe)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einschaltung des Betriebsarztes oder externer Berater ▪ Innerbetriebliche Versetzung ▪ Soweit nicht änderbar, Trennung von Mitarbeiter einleiten

Dokumentation als wichtige Maßnahme der Führungskraft

Die Dokumentation der Maßnahmen, der gemeinsamen Gespräche und der Ergebnisse zeigt bereits dem Mitarbeiter die Notwendigkeit der Veränderung und dient - soweit notwendig - zur Vorbereitung künftiger arbeitsrechtlicher Maßnahmen.

Notwendigkeit soll erkannt werden

Oftmals werden diese Maßnahmen vom Mitarbeiter als „Mobbing“ empfunden, da meist nur der einzelne Mitarbeiter von der Führungskraft eng geführt wird. Deshalb ist es umso wichtiger, dass in diesem Zusammenhang klar aufgezeigt wird, dass es um die Verbesserung der Arbeitsleistung und der -ergebnisse geht, um den Fortbestand des Arbeitsverhältnisses zu sichern.

Führung oftmals als „Mobbing“ empfunden

Die Ausübung des arbeitgeberseitigen Direktionsrechts sollte frühzeitig erfolgen, damit keine Minderleistung entsteht. Soweit allerdings die Möglichkeiten der Verbesserung der Leistung inkl. der Möglichkeiten einer Versetzung auf einen adäquaten Arbeitsplatz ausgereizt sind, wird eine Trennung nicht mehr zu vermeiden sein. Die Kündigung des Mitarbeiters soll - dokumentiert - die ultima ratio darstellen.

Trennung als letztes Mittel

Voraussetzungen einer Kündigung eines Minderleisters

Sind die Maßnahmen ausgeschöpft und ist keine Besserung in Sicht, ist die Kündigung des Mitarbeiters – aus verhaltens- und / oder personenbedingten Gründen, zu prüfen.

Prüfung der Voraussetzungen

Der Arbeitgeber wird konkret im Falle eines Kündigungsprozesses vortragen müssen, welche Leistungsmängel in qualitativer oder quantitativer Hinsicht aufgetreten sind, was unternommen wurde und ob alle mildereren Maßnahmen ausgeschöpft wurden. Kann er dies nicht, läuft er Gefahr, einen Prozess zu verlieren oder muss „tief in die Tasche“ greifen.

Vortrag der Leistungsmängel

Schritt 1:

So ist nach dem Urteil des Bundesarbeitsgerichts zunächst die Minderleistung darzulegen. Das Problem besteht jedoch darin, dass ein persönlich-subjektives Leistungsvermögen des Mitarbeiters nicht mit einem objektiven Maßstab gemessen werden kann. Deshalb hat der Arbeitgeber durch einen Soll-Ist-Vergleich zunächst Indizien, die eine dauerhafte Abweichung zeigen, sichtbar zu machen.

Schritt 1: Soll-Ist-Vergleich

Schritt 2:

Der Arbeitgeber muss nun darlegen, dass sich die festgestellte Minderleistung über einen bestimmten Zeitraum erstreckt und auch erheblich ist. Einen Leistungsabfall von 30 % hat das Bundesarbeitsgericht in einem Urteil als Überschreitung des Toleranzbereichs eingeordnet.

Schritt 2: Zeitraum und Erheblichkeit

Grundsätzliche Wirksamkeitsvoraussetzung einer Kündigung ist, dass dokumentiert dargelegt werden kann, dass

- die Soll-Erwartungen dem Mitarbeiter klar und deutlich kommuniziert worden sind,
- die Darlegung eines Leistungsvergleichs zu vergleichbaren Mitarbeitern (unter gleichen Bedingungen) eine erhebliche Abweichung nach unten zeigt,
- konkrete Kritikgespräche stattgefunden haben bzw. Ermahnungen erfolgten,
- mindestens eine Abmahnung in der Folge mit der klaren und unmissverständlichen Androhung arbeitsrechtlicher Maßnahmen (bis hin zur Kündigung) ausgesprochen wurde, bzw.
- mildere Maßnahmen ergriffen oder nach eingehender Prüfung und Interessenabwägung ausgeschlossen wurden.

Wirksamkeitsvoraussetzungen

Gerade bei der Abfassung einer arbeitsrechtlichen Abmahnung werden häufig Fehler begangen, so z. B. dass das konkrete Fehlverhalten nicht eindeutig genug beschrieben wurde oder dass die Aufforderung der Ausschöpfung der persönlichen Leistungsfähigkeit nicht hinreichend genug erläutert bzw. die Konsequenzen nicht deutlich und klar formuliert wurden.

Rechtssichere Abmahnung erteilt?

Die Chancen, in einem arbeitsrechtlichen Prozess eine Trennung herbeizuführen, wenn eine erteilte Abmahnung nicht rechtswirksam erteilt worden ist, würden sehr stark sinken.

Einvernehmliche Trennung durch Aufhebungsvertrag

Gegenüber einer Kündigung wäre eine einvernehmliche Trennung für alle Beteiligten als die bessere Lösung vorzuziehen, spart sie doch allen Beteiligten einen aufwendigen und zeitraubenden Arbeitsgerichtsprozess. Wurde der Weg der konsequenten, offenen und fairen Führung rechtzeitig beschritten, wird den beiden Parteien bald bewusst, ob eine weitere Zusammenarbeit Sinn macht.

Zeit- und Kostenersparnis

Eine Verhaltensänderung ist ein langwieriger und für den Mitarbeiter (auch für den Arbeitgeber) ein unbequemer bzw. „steiniger“ Weg. Das Einschlagen dieses Weges und unmissverständliche Bewusstmachung der konsequenten Beibehaltung bringen Einsicht. Da Verhaltensänderungen ungern eingegangen werden (Mitarbeiter möchte, dass alles so bleibt, wie es war) ist eine Trennung auch aus Mitarbeitersicht durchaus eine Option.

Die Wahl: Verhaltensänderung oder Veränderung

Nicht nur dem Arbeitgeber, sondern auch der Mitarbeiter erkennt, wann die Grenzen überschritten sind. Ein Aufhebungsvertrag mit einer gewissen Trennungsschädigung (Abfindung) bzw. die Unterstützung bei einer Umschulungsmaßnahme oder externe Unterstützung sind häufig sinnvoller (und wirtschaftlicher) als der lange Weg über das Arbeitsgericht.

Unterstützung anbieten

Überzogene Vorstellungen bei den Trennungskonditionen treten häufig dann hervor, wenn vom Arbeitgeber eine kurzfristige Trennung ohne die vorherige Bewusstmachung der niedrigen Arbeitsleistung angestrebt wird.

Kurzfristige Trennung - höheres Risiko

Fazit

Bei Leistungsstörungen von Mitarbeitern ist ein zügiges und konsequentes Handeln angezeigt. Egal, wo die Einschränkung liegt, werden sowohl für den Mitarbeiter, als auch den Vorgesetzten und Kollegen damit die richtigen Signale für die künftige Zusammenarbeit gesetzt.

Die Führung von leistungsschwachen Mitarbeitern ist zeitintensiv, da ohne regelmäßige Gespräche eine Verhaltensänderung bzw. in letzter Konsequenz die Basis für eine Trennung nicht erreicht werden wird.

Soweit ein fairer, jedoch konsequenter Führungsprozess durchlaufen wurde und es zu keiner Besserung gekommen ist, steigen die Chancen, sich gemeinsam über eine Trennung zu verständigen.

Herausgegeben von:



Kanzlei für Arbeitsrecht Schweier

Residenzstr. 23
80333 München
Telefon +49 (0) 89 / 23 24 94 50
Telefax +49 (0) 89 / 23 24 94 51
office@arbeitsrecht-schweier.de
www.arbeitsrecht-schweier.de

In Zusammenarbeit mit:

**BLOM - Büro für Leistungs-
orientierte Mitarbeiterführung**

Hans-Jürgen Schweier

Görzer Str. 30
81669 München
Telefon +49 (0) 89 / 95 95 18 76
Telefax +49 (0) 89 / 95 95 18 79
info@empfehlungsmanagement.com
www.empfehlungsmanagement.com