

Umgang mit leistungsschwachen Mitarbeitern

von

Dr. Wolf Hunold

Unternehmensberater, Neuß

und

Dr. Frank Wetzling

Rechtsanwalt/Fachanwalt für Arbeitsrecht, Mainz

3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2015

Kapitel 6

Die Alternative: Das Mitarbeitergespräch mit dem Ziel, Ansatzpunkte für Korrekturmaßnahmen zu gewinnen

A. Bedeutung des Mitarbeitergesprächs für den Schwachleister

Gründe, warum ein Mitarbeiter in seiner Spann- und Leistungskraft nachlässt – vielleicht aber auch nur solchen Anschein setzt –, sind vielfältig, vielleicht auch im letzten Detail unergründlich. Der Vorgesetzte wird seine liebe Not haben, sich mit Geschick an die Ursachen heranzutasten, wenn er dies denn – in vernünftigen Maßen – richtigerweise für erforderlich hält.

Der Mitarbeiter sendet im Zusammenhang mit dem Nachlassen in seiner Leistungskraft in der Regel einige **äußerlich erkennbare Signale**: Er bewegt sich meist ohne nennenswerten Antrieb, lässt Kontakte absterben, beteiligt sich nicht mehr, wie sonst gewohnt, aktiv an Gesprächen, hält Termine nicht mehr zuverlässig ein oder wurstelt in und an seiner Arbeit erkennbar mühe- und lustlos herum. Sein Arbeitstempo und Engagement lassen spürbar nach oder seine Fehlerrate steigt vehement. Gelegentlich jedoch zeigt er sich geradezu übermäßig beflissen und bemüht, seine Defizite zu kaschieren. All diese Anzeichen verlangen, entschlossen zu intervenieren. Nur wie und mit welchen Instrumenten?

Viele Vorgesetzte reagieren auf solche Fälle nachlassender Leistungsergebnisse und Zuverlässigkeit sowie der Abkapselung, Vorgänge, die häufig – quasi als **Notrufzeichen** – einem erheblichen Leistungsrückgang vorangehen, nach einheitlichem Muster: Sie schreiben den Mitarbeiter zunächst einmal ab und machen einen Bogen um ihn. Es wird in teilweise resignativer Einstellung abgewartet, ob irgendein Anlass oder Ereignis ihn – wie ein magischer Windstoß – aus dem Stillstand wieder her austreibt und die Phase der „Versumpfung“ beendet. **Die meisten Vorgesetzten sind auf die Behandlung der Krisensymptome und den Umgang mit den mutmaßlich Leistungsschwachen nicht**

ausreichend vorbereitet. Sie sind ihnen daher zu einem gewissen Grad, zumindest in einer Übergangszeit, in welcher Wissen und Erfahrung aufgebaut werden, meist hilflos ausgeliefert. Daher fühlen sie sich häufig, wenn sie die Vorgänge nicht in ihren Grundlagen etwas geübt haben, verkrampft und unwohl.¹ Es sind jedoch gerade die gelegentlich rasch wachsenden Leistungseinbrüche bei einzelnen Mitarbeitern, welche in der Turbulenz des betrieblichen Alltagsgeschehen und wegen ihres manchmal komplexen Ursachengeflechts manchmal schwer aufspürbar sind, die anzugehen sind. Sie offenbaren über kurz oder lang, auf welchem hohen oder niederen Niveau der Vorgesetzte seine Mitarbeiter zu führen versteht.²

Dabei muss nicht einmal mit psychologischem Raffinement vorgegangen werden. Das kann im Regelfall vom Vorgesetzten nicht erwartet werden. Es kann für die betriebliche Praxis nicht einmal unterstellt werden, dass die Anwendung einer Feld-Wald-Wiesen-Psychologie erwünscht ist. Im Grunde werden **gesunder Menschenverstand und die Einsicht** benötigt, dass das Ausklammern des Mitarbeiters, das Um-ihn-herum-Kreise-ziehen oder gar Links-liegen-lassen weder die geeignete Rückholmaßnahme vorbereitet noch einleitet oder positiv begleitet. Das unprofessionelle Verhalten der Vorgesetzten führt meist nur zur kontinuierlichen Abspulung wechselseitiger Verdrussspiralen. Der Mitarbeiter fühlt sich abgetrennt und ausgeklammert, er mutmaßt, man wolle ihn nicht mehr einbeziehen, vielleicht sogar aus der Abteilung hinausdrängen. Der Vorgesetzte ist andererseits zunehmend enttäuscht, dass sich der Mitarbeiter nicht von selbst den entscheidenden Ruck gibt, um aus seinem Leistungstief herauszufinden.

Der einsichtige Vorgesetzte wird bald erkennen: **Es führt kein Weg daran vorbei, mit dem Mitarbeiter ein eingehendes Gespräch zu führen.** Er wird dem Mitarbeiter dabei klipp und klar erklären, in den letzten Wochen/Monaten mit Sorge eine Entwicklung beobachtet zu haben, dass die Anstrengungen, das Engagement und die Ergebnisse

1 Vgl. *Robbins*, The truth about managing people, 2003: „Managers are often uncomfortable discussing performance weaknesses directly with employees, But: Performance feedback shouldn't be avoided. To the contrary, it needs to be continuous.“ *Robbins* betont das Erfordernis, das Feedback-Gespräche trainiert werden müssen, S. 164. Um wie viel mehr muss das in den besonderen Fällen des Umgangs mit leistungsschwachen Mitarbeitern gelten!

2 *Goleman*, Emotionale Intelligenz, 1997, S. 194 ff.

mit den betrieblichen Erfordernissen nicht mehr übereinstimmen. Er wird – zur Plausibilität seiner Ausführungen – auf konkrete Ereignisse und Vorgänge verweisen oder diese bei Nachfrage angeben. Er wird anschließend fragen – dies führt ja zum wichtigsten Kern des Gesprächs –, ob der Mitarbeiter **Hilfe** benötigt und wenn ja, in welcher Form.

Nun kann es zwar sein, dass sich der Mitarbeiter verschlossen zeigt und keinerlei Erklärung hinsichtlich seines „Absackens“ über die Lippen bringt. Ein solches Verhalten ist nicht üblich und sogar eher unwahrscheinlich, es würde den Besorgnisfaktor schließlich noch erkennbar erhöhen.³ In der Regel wird der Mitarbeiter sich wenigstens zu einem Teil öffnen und möglicherweise darauf verweisen, im persönlichen oder familiären Bereich Schwierigkeiten zu haben, welche seine Konzentration zurzeit in Anspruch nehmen. Solche Vorgänge kommen im Leben nun einmal vor, sie lassen sich nicht stets ausklammern, nicht immer steuern. In einem gewissen Umfang, bis die Vorgänge geklärt erscheinen, sind sie daher voraussichtlich hinzunehmen. Im Gespräch ist je nach Sachlage zu entscheiden, welche **Maßnahmen zur betrieblichen Schadensbegrenzung** erforderlich sind. Welche Kunden müssen vorübergehend von welchem Kollegen besucht oder zumindest mitbetreut werden? Welche betriebsinternen Aufgaben müssen abgegeben werden, welche Arbeiten von Dritten wahrgenommen oder neu terminiert bzw. rechtzeitig abgesagt werden. Das ist **elementares Krisenmanagement in einem individuellen Mitarbeiterfall**, das – wie die Praxis zeigt – immer wieder erforderlich und zur Vermeidung unerträglicher Zuspitzungen meist auch ohne größeren Aufwand möglich ist. Er lebt von der Offenheit der Aussprache und der Bereitschaft – zur Abwendung von Nachteilen der Firma, die andernfalls eintreten könnten⁴ – geeignete und zumutbare Absprachen für die absehbare Zukunft zu treffen.

3 Auf diese Situation der Sprachlosigkeit bzw. der eigenen Ratlosigkeit bzw. Fehleinschätzung der Umstände gehen wir näher in Abschnitt F ein.

4 Die Firmennachteile kann der Vorgesetzte unmittelbar ansprechen, auch ist die Frage nach evtl. betrieblichen (Mit-)Ursachen der zurückgehenden Leistungen aus der Fürsorgepflicht angezeigt und rechtlich ohne Weiteres zulässig. Die Klärung evtl. persönlicher/familiärer Ursachen kann der Vorgesetzte prinzipiell nicht verlangen, da er andernfalls in die geschützte Privatsphäre des Mitarbeiters eindringen würde, was dieser jederzeit abwehren kann. Er kann jedoch im persönlichen Gespräch die

B. Rechtliche Rahmen und Regularien

Hinsichtlich der Frage, welche Leistungsstörungen beim Mitarbeiter vorliegen und wie sie ggf. wirksam angegangen oder korrigiert werden können, bedarf es stets einer Prüfung im Rahmen des gründlichen Mitarbeitergesprächs.

An sich entsprechen diese Gespräche schon seit langem einer normalen Rechtspflicht. Das BetrVG erklärt in § 82 BetrVG, der Mitarbeiter könne verlangen, dass mit ihm die Beurteilung seiner Leistungen sowie die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden. Wird die gesetzliche Bestimmung⁵ ernst genommen, so bedeutet dies nichts anderes, als dass das entsprechende Mitarbeitergespräch keine besondere Wohltat des Unternehmens ist, vielmehr – ohne den Vorgang in der Sache herabzuwürdigen – ein Akt schlichten positiven Gesetzesvollzugs. Das muss erst recht angesichts leistungsschwacher Mitarbeiter gelten.

In weiten Kreisen der Wirtschaft hat sich das Mitarbeitergespräch in den Betrieben mittlerweile etabliert. Es ist **dem Beurteilungsgespräch**, in dem es maßgeblich darum geht, für eine zurückliegende Periode (meist eines Jahres) Einschätzungen zu präsentieren und Noten zu verteilen, **grundsätzlich vorzuziehen**. Das Mitarbeitergespräch ist – wesentlich stärker als das Beurteilungsgespräch – dazu angelegt, mit ausreichender Tiefendimension **Hintergründe für Defizite oder Nachholbedarfe** zu **ermitteln** und darüber hinaus konkrete Verabredungen darüber zu treffen, was zukünftig getan werden kann und soll, damit bessere Resultate in der Arbeit erreicht werden können.⁶ Grundlage für die Defizit-Feststellung ist ein sorgfältiger Abgleich von Soll (aktueller Stellenanforderung) und Ist (derzeitiges Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters).

Das **Mitarbeitergespräch** lebt von bestimmten **Gesetzmäßigkeiten**, die insbesondere auch gegenüber dem leistungsgeminderten Mitar-

Frage aufwerfen, ob es dem Mitarbeiter sinnvoll erscheint, über solche evtl. stark die Leistungskraft beeinträchtigenden Umstände zu sprechen.

5 Sie gilt auch in Betrieben ohne Betriebsrat.

6 Das Mitarbeitergespräch ist daher prospektiv, das Beurteilungsgespräch vorwiegend retrospektiv.

beiter einzuhalten sind. Ohne sie wäre das Gesprächsergebnis möglicherweise von vornherein gefährdet.

Zu den **Regularien** gehören insbesondere:

- zeitlich **angemessene Vorankündigung** des Mitarbeitergesprächs
- ausreichende **Reservierung von Raum und Zeit** für das Gespräch
- Sicherung des möglichst **ungestörten Verlaufs**
- **qualifizierte inhaltliche Vorbereitung** des Gesprächs
- vernünftige, **zielorientierte Strukturierung** des Ablaufs
- Fähigkeit zum **aktiven Zuhören**
- **Berücksichtigung der Zweidimensionalität** des Gesprächs
- faire und prägnante **Protokollierung des Ergebnisses** des Gesprächs (Wer macht was wann und mit welchem und wessen finanziellem Aufwand?)
- Vereinbarung **wirkungsvoller, konkreter Entwicklungsmaßnahmen**
- **konsequente Fortschrittskontrolle** nach Ablauf abgestimmter Zeiteinheiten

Hinsichtlich des Zeitraums der **Vorankündigung** wird es im Regelfall auch beim Schwachleister reichen, wenn sie eine Woche beträgt, damit er sich vernünftig auf das Gespräch vorbereiten kann. Der Mitarbeiter sollte zumindest auf die – zur Vorbereitung wohl stets notwendige – Frage im Gespräch eingehen können, in welchen Segmenten er sich weiterentwickeln wolle und wie er den entsprechenden Bedarf – mit welcher Vermittlungs- und Lernmethodik sowie eventuell weiterer Unterstützung – zu decken beabsichtigt. Dazu wird im Regelfall eine kleine Grafik oder Übersicht dienen, welche eine Reihe relevanter Leistungssegmente und Aspekte des denkbaren **Entwicklungsbedarfs kennzeichnet**. Es handelt sich praktisch um eine kleine – auf den Mitarbeiter zugeschnittene – Übersicht, in welchen Bereichen Einkäufe hinsichtlich des Zugewinns an Wissen, Kenntnissen und Erfahrungen notwendig und dringlich oder zumindest sehr empfehlenswert erscheinen.

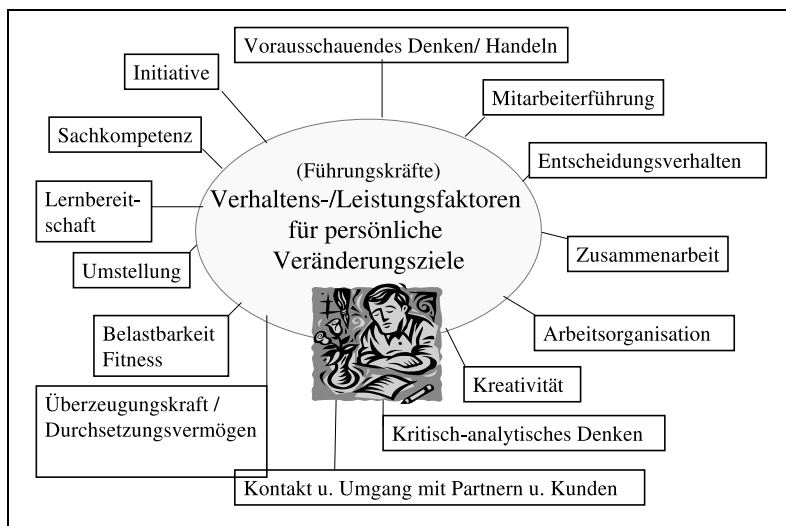


Abbildung: Verhaltens- und Leistungsfaktoren für persönliche Veränderungsziele (Führungskräfte).

Die Übersicht oder Grafik wird in den **verschiedenen Berufszweigen und unterschiedlichen Anforderungsebenen differenziert** ausfallen. So wird ein Vertreter des Führungskräftebereichs andere Verhaltens- und Leistungssegmente⁷ im Blickfeld haben müssen als etwa der Bus- oder Bahnfahrer eines kommunalen Verkehrsunternehmens.⁸ Die Entwickler in einem chemischen Unternehmen werden wiederum andere Aspekte für ihre Weiterentwicklung oder entschiedene Kurskorrektur im Fall aufgetretener Leistungsausfälle auswählen müssen als die zuvor Genannten. Bei Letzteren geht es insbesondere darum, dass sie besonders kreativ und umsichtig vorgehen müssen, sich gut verständlich machen können, terminiert zu arbeiten verstehen etc.

Es hat sich bewährt, die Zusammenstellung der jeweiligen **Schlüsselqualifikationen** mit verschiedenen Leistungsträgern des jeweiligen Bereichs – möglichst auch die grafische oder verbale Kurzzusam-

7 Vgl. Abb. Verhaltens- und Leistungsfaktoren für persönliche Veränderungsziele (Führungskräfte).

8 Vgl. Abb. Verhaltens- und Leistungsfaktoren für persönliche Veränderungsziele (Standardpositionen).

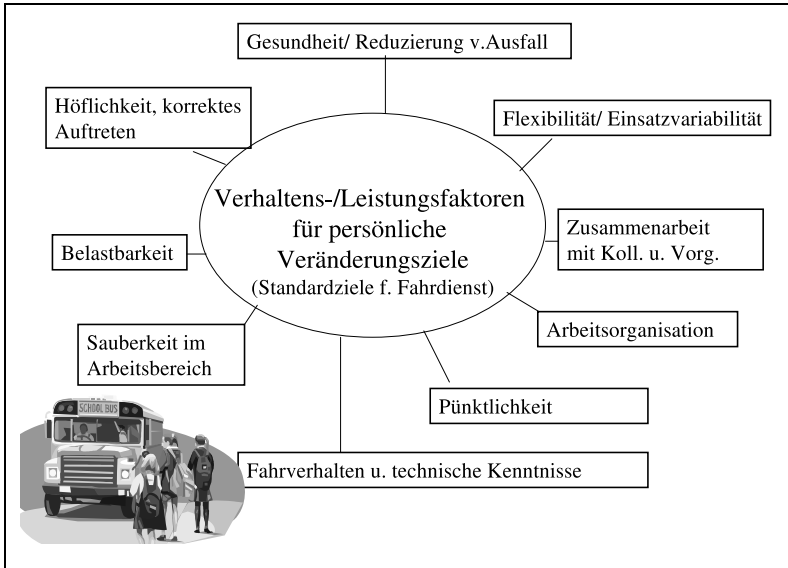


Abbildung: Verhaltens- und Leistungsfaktoren für persönliche Veränderungsziele (Standardpositionen).

menstellung – zuvor gemeinsam zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern abzustimmen, um die Praxisbezogenheit, Sachnähe und Verständlichkeit sicherzustellen.

Der Mitarbeiter sollte mit der Aushändigung des Überblickblatts die Einladung erhalten, in dem in einer Woche stattfindenden Gespräch möglichst viele eigene Überlegungen einzubringen, wo er selbst einen konkreten persönlichen Entwicklungsbedarf sieht und wie der jeweilige Bedarf am besten und zügigsten – unter Berücksichtigung des angemessenen Kostenaufwands – gedeckt werden kann.

C. Unterschied zum Beurteilungsgespräch

Methodisch geführte **Mitarbeitergespräche** haben prinzipiell eine hohe Eignung, für die zu erörternden Defizite passende Korrekturmaßnahmen zu entwickeln und zu vereinbaren. Sie **verdrängen** in der Praxis mehr und mehr das **Beurteilungsgespräch**, welches in der

Unterschied zwischen MA-Gespräch und Beurteilung



Die **Beurteilung** ist i.d.R.:

- Rückbetrachtung
- mit Benotung versehen
- Diskussion hinsichtl. der Anforderungen von gestern

Das **Mitarbeitergespräch**:

- ist nach vorn gerichtet („welche PE braucht der MA, um **zukünftigen Ansprüchen** voll / besser gewachsen zu sein?“).
- zielt auf konkrete Maßnahmen u. Verabredungen ab, die dokumentiert werden
- soll Potenziale aktivieren
- schulnotenfrei

Regel rückwärtige Betrachtungen in den Vordergrund der Aussprache rückt. Das Mitarbeitergespräch ist dem gegenüber nach vorn orientiert und bemüht sich um eine Antwort auf die Frage, ob der Mitarbeiter für die Herausforderungen der näheren Zukunft – also vor allem der überschaubaren kommenden zwölf Monate – alle Voraussetzungen für die Bewältigung seiner Aufgaben mitbringt.⁹ Hinsichtlich des Schwachleisters wird dabei insbesondere die Frage aufzuwerfen sein, **durch welche konkreten Maßnahmen es** nach eigener Vorstellung **gelingen kann**, das möglichst eindeutig lokalisierte **Leistungstief zu überwinden** und Anschluss an die Kollegen zu finden. Dieser Perspektivwechsel ist wichtig und macht das Mitarbeitergespräch, wenn es sachorientiert und vorbereitet geführt wird, zur Grundlage wichtiger Impulse der Veränderung.¹⁰

9 H. Schmitz, Raus aus der Demotivationsfalle, 2005, S. 118, verweist darauf, dass die jeweils entscheidende Frage ist, ob der Mitarbeiter mit den (laufenden oder bevorstehenden) Herausforderungen des Wandels umzugehen versteht.

10 Demgegenüber wird das Beurteilungsgespräch immer mehr als „blutleeres Ritual“ empfunden, vgl. Malik, Führen, Leisten, Leben, 2001, S. 367.

D. Voraussetzungen eines erfolgreichen Gesprächsverlaufs

Das Mitarbeitergespräch wird vor allem durch – aufschlüsselnde, nicht inquisitorische – Fragen geführt.¹¹ Dem Mitarbeiter ist Gelegenheit zu geben, aktiv an den Lösungsmöglichkeiten für die Anpassung bzw. Verbesserung seiner Leistung mitzuwirken. Im Grunde handelt es sich um einen **kreativen Dialog**, der eine streng lösungsorientierte Form der Gesprächsführung voraussetzt. Auf Seiten des Vorgesetzten ist dafür die Fähigkeit zum Zuhören erforderlich und ein möglichst tiefes Verständnis, wie **Problemdiagnose und Therapie** am Ende zur Deckung gebracht werden können. Zum guten Gesprächsverlauf gehört es auch, die Anteile des Gesprächs in aller Regel zu gleichen Teilen beim Vorgesetzten wie beim Mitarbeiter anfallen zu lassen.¹² In der Praxis erlebt man demgegenüber immer wieder Gespräche, in denen der Mitarbeiter mehr oder weniger interessiert einem mehr oder weniger wohlmeinenden Vortrag des Vorgesetzten lauscht und ganz am Ende – ebenso mehr oder weniger unvermittelt – befragt wird, ob er zum Thema selbst noch etwas mitzuteilen habe.¹³

Der Zweck des Mitarbeitergesprächs hat zudem kaum eine reale Chance der Erfolgsaussicht, wenn es nach dem sog. „Dilbert-Prinzip“ geführt wird. *Scott Adams*, der Erfinder dieses Prinzips,¹⁴ meint, der

11 *Mentzel*, Personalentwicklung, 2. Aufl. 2005, S. 112; *ders./Grotzfeld/Haub*, Mitarbeitergespräche, 8. Aufl. 2009, S. 35; vor allem für das Mitarbeitergespräch gilt die von *Peter Drucker* geforderte Maxime „listen first, speak last“, *Harvard Business Review* 8/2004; *H. Schmitz*, Raus aus der Demotivationsfalle, 2005, S. 121.

12 Ist daran gedacht, dass Mitarbeitergespräch im besten Sinn bereits als Coaching zu verstehen, so wäre es vorteilhaft, wenn der Gesprächsanteil des Vorgesetzten nach Möglichkeit sogar deutlich unterhalb der 50% liegt, vgl. *Haberleitner/Deistler/Ungvari*, Führen, Fördern, Coachen, 4. Aufl. 2004, S. 100. Der Vorgesetzte konzentriert sich auf Fragen, die zur Lösung von Problemen hinführen können.

13 Ein eindrucksvolles Beispiel, wie das Mitarbeitergespräch in dieser Weise entgleisen kann, ist das Gesprächsprotokoll von *Risch*, „Und sonst, Müller, alles klar?“, *McK Wissen* 08 3/2004, 82 f. In dem Gespräch hält ausschließlich der Vorgesetzte einen meterlangen, unverbindlich-aufmunternden, heiter-plappernden Monolog, der arme Mitarbeiter Müller muss sich dagegen aller Sinne beraubt fühlen, wenn der Vorgesetzte am Ende erklärt: „Ich danke Ihnen für Ihre Offenheit und dafür, dass Sie sich die Zeit für dieses konstruktive Gespräch genommen haben.“

14 Dass *Scott Adams* in Form von Comic Strips und Cartoons das Arbeitsleben in den USA in zugespitzter Weise auf die Hörner nimmt und dabei viele – auch für

Vorgesetzte gehe meist mit folgenden drei Zielen in das Mitarbeitergespräch:

- Sie, Mitarbeiter, sollen arbeiten wie der römische Sklave auf einer Obstplantage,
- Sie unterschreiben ein Geständnis Ihrer Verbrechen gegen die Produktivität,
- Ihr geringes Gehalt ist gerechtfertigt.¹⁵

Erfolgreiche Gespräche, welche die Verfasser verfolgen oder begleiten konnten, zeichneten sich dadurch aus, dass wie bei einer Neuentwicklung betrieblicher Verfahren oder Produktionsvorhaben die Meinungen für den gegenwärtig unzureichenden Zustand zunächst eingehend erörtert und anschließend **wichtige Bausteine der abgestimmten Vorstellungen und Absichten** der erforderlichen Änderungen **schriftlich fixiert** wurden. So ließ sich in der Regel ein realisierbarer Konsens darüber erreichen, wie es in der Zusammenarbeit weitergehen soll und kann, vor allem: wo und in welcher Weise **gravierende Verbesserungen und Kurskorrekturen** durchgeführt werden müssen.

Es erleichtert das Verständnis dafür, mit welcher Gründlichkeit das Mitarbeitergespräch – insbesondere gegenüber dem angeblichen oder wirklichen Schwachleister – zu führen ist, wenn man sich klarmacht, dass es wenigstens in seinen Grundzügen der Bedeutung regelmäßiger **Wartungsarbeiten an Maschinen und Geräten nicht nachstehen** darf. Jedem Ingenieur und Naturwissenschaftler leuchtet stets ohne Weiteres ein, Maschinen, Werkzeuge und technische Anlagen einer regelmäßigen Pflege zu unterziehen. In Wartungsprogrammen ist sie meist penibel und ausführlich festgeschrieben. In den Pflichtenheften der Meister und anderer Mitarbeiter in der Produktion, die mit anspruchsvollem Material umgehen, finden sich detailliert Angaben darüber, wie und wann Werkzeuge und Instrumente überholt und neu eingestellt oder justiert werden müssen. Diese Pflichten finden allgemeine Anerkennung und sorgfältige Beachtung. Ihre Vernachlässigung wird als schwerer Verstoß gebrandmarkt und zu Recht als

Deutschland relevante und ernstzunehmende – Wahrheiten ironisch präsentiert, bedarf angesichts deren Popularität voraussichtlich keiner weiteren Erläuterung.

15 *Scott Adams*, Das Dilbert-Prinzip, 1998, S. 109 f.