

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

Vorwort zur 3. Auflage

Das Thema des Buches ist für die Führungspraxis im Arbeitsleben und die Rechtsprechung der Arbeitsgerichte unverändert aktuell. Das machte die jetzt vorliegende, durchgehend aktualisierte und überarbeitete 3. Auflage notwendig.

Dabei hat sich das Problem an sich nicht verändert. Zwei typische Fallgruppen bereiten den Betroffenen Kopfzerbrechen. Oft ist eine Entfremdung oder ein Abrücken von einem Mitarbeiter zu konstatieren, der wenige Jahre oder gar nur Monate zuvor noch eine solide Wertschätzung oder zumindest fachliche Anerkennung genoss. Dann gab es Vorgänge, die ablehnende Reaktionen des Vorgesetzten auslösten, vielleicht bedingt durch den Druck „von oben“, zukünftig mit weniger Personal auszukommen und eine personelle Auswahlentscheidung zu treffen. Personalleiter und Vorgesetzter stehen dann vor der Aufgabe, einen bisher an sich bewährten Mitarbeiter zum Zwecke der Trennung anzusprechen. Dabei soll es möglichst „geräuschlos“ zugehen, ohne nennenswerte vorhergehende Versuche, aufgetretene Missverständnisse, Ärgernisse und Zielabweichungen noch lang und breit intern zu erörtern. Wenn „alle Stricke reißen“, ist ggf. die Kündigung nicht zu vermeiden.

Oder ein wenig begabter, seit Längerem bereits unmotiviert und planlos wirkender Mitarbeiter blockiert eine Stelle, auf die er bereits früher nicht so recht hingehörte und auf der er vor allem unter den aktuell gewachsenen Anforderungen völlig deplatziert wirkt. Sie wollen als Vorgesetzter oder zu dessen Unterstützung als Personalleiter für eine effektive und zügige Leistungsverbesserung beim Mitarbeiter sorgen und – wenn das nicht erreichbar ist – für eine rasche Entfernung des Mitarbeiters aus der derzeitigen Position – aber wie?

Erfahrungen, aus der Beratung in solchen Fällen vermitteln oft den Eindruck, dass die Ratlosigkeit von Vorgesetzten und Personalleuten und das Ungeschick in der Vorgehensweise leider fast ebenso ausgeprägt und verbreitet zu sein scheinen wie die angebliche oder wirkliche Leistungsschwäche derjenigen, mit denen wir uns näher zu beschäftigen haben.

Hier will das Buch Hilfestellung leisten. Die Autoren hoffen, dass ihre arbeitsrechtlichen und auf die Personalführung bezogenen Hinweise, Erläuterungen und Vorschläge möglichst vielen betrieblich Verantwortlichen Orientierung und umsetzbare Anregungen vermitteln.

Arbeitsrechtlich verlangen die Arbeitsgerichte vom Arbeitgeber eine überaus konkrete Darstellung der Leistungsstörung (s. neue Checkliste). Daneben wird – wie in der Voraufgabe schon angesprochen – immer deutlicher, welche Konsequenzen die Auffassung des 2. Senats des Bundesarbeitsgerichts zum sog. subjektiven Leistungsbegriff („Der Arbeitnehmer muss tun, was er soll, und zwar so gut, wie er kann“) hat. Daraus schließt der 2. Senat, der Arbeitgeber dürfe dem Mitarbeiter in der Abmahnung keine konkrete Leistungsvorgabe erteilen, sondern ihn lediglich auffordern, seine persönliche Leistungsfähigkeit auszuschöpfen. Wie Sie diese Klippe ohne Havarie umschießen, erfahren Sie aus der Darstellung der Abmahnung. Auch die Schilderung wichtiger exemplarischer Kündigungsrechtsprechung wurde erweitert.

Auch diesmal bitten wir, den angeblich oder wirklich Leistungsschwachen mit Umsicht und Fairness zu begegnen. Leistungsblockaden haben häufig ihre Ursache in vertrackten zwischenmenschlichen Beziehungen, die wegen des Machtgefälles zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern selten ausreichend aufgearbeitet werden.

Dezember, 2014

Wolf Hunold
Frank Wetzling

Vorwort zur 2. Auflage

Häufig offenbart die Feststellung, jemand sei leistungsschwach oder ein „Low oder Zero Performer“¹, lediglich den Eintritt einer **Entfremdung** oder des **Abrückens** von einer Person, welche wenige Jahre oder gar nur Monate zuvor noch eine solide Wertschätzung oder zumindest fachliche Anerkennung genoss. Dann gab es Ereignisse und Vorgänge, die ablehnende Reaktionen des Vorgesetzten auslösten, vielleicht ihrerseits bedingt durch den Druck „von oben“, zukünftig mit weniger Personal auszukommen und eine personelle Auswahlentscheidung zu treffen.

Und so kann es geschehen, dass der Personalleiter eines Tages den Auftrag des Fachvorgesetzten erhält, einen bisher an sich bewährten Mitarbeiter zum Zwecke der Trennung anzusprechen. Dabei soll es möglichst „geräuschlos“ zugehen, wie es heißt, ohne nennenswerte vorangehende Versuche, aufgetretene Missverständnisse, Ärgernisse oder Zielabweichungen noch lang und breit intern zu erörtern.

Aber es kann auch so liegen: Ein wenig begabter, seit Längerem bereits unmotiviert und planlos wirkender Mitarbeiter blockiert eine Stelle, auf die er schon früher nicht so recht hingehörte, jedoch vor allem unter den aktuell angewachsenen Anforderungen völlig deplatziert wirkt. Sie wollen als Vorgesetzter für eine effektive und zügige Veränderung des Leistungsbildes des Mitarbeiters sorgen und – wenn das nicht erreichbar ist – für eine rasche Entfernung des Mitarbeiters aus der derzeitigen Position – aber wie?

Wer sich beratend mit der Thematik befasst, hat oft den Eindruck, dass die **Ratlosigkeit** von Vorgesetzten und **Personalleuten** und das **Ungeschick in der Vorgehensweise** leider fast ebenso ausgeprägt und verbreitet zu sein scheinen wie die angebliche oder wirkliche Leistungsschwäche derjenigen, mit denen wir uns näher zu beschäftigen haben.

1 Mit dem Gebrauch der männlichen Form zur Bezeichnung der vom Thema Betroffenen beabsichtigen die Verfasser in keiner Weise, das weibliche Geschlecht in den Betrachtungen zurückzusetzen. Der Leser möge freundlicherweise stets die weiblichen Vorgesetzten und Mitarbeiter mit angesprochen sehen, sofern es erforderlich erscheint.

Vorwort zur 2. Auflage

Hier will das Buch Hilfestellung leisten. Die Autoren hoffen, dass ihre arbeitsrechtlichen und auf die Personalführung bezogenen Hinweise, Erläuterungen und Vorschläge möglichst vielen betrieblich Verantwortlichen Orientierung und umsetzbare Anregungen vermitteln. In die zweite Auflage ist vor allem die umfangreiche, zum Teil neue Akzente setzende Rechtsprechung der letzten Jahre, u. a. zu veränderten Anforderungen an die Mitarbeiter infolge Einführung oder Ausweitung von Systemen der Qualitätssicherung und zur richtigen Formulierung von Abmahnungen wegen Schlecht- oder Minderleistung, eingearbeitet.

Auch diesmal bitten wir, den angeblich oder wirklich Leistungsschwachen mit **Umsicht und Fairness** zu begegnen. Leistungsblockaden haben erfahrungsgemäß nicht selten ihre Ursache in vertrackten zwischenmenschlichen Beziehungen, die wegen des Machtgefälles zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern selten ausreichend aufgearbeitet werden.

Oktober, 2010

Wolf Hunold
Frank Wetzling