

## 16 Trennung wegen Low Performance



### In diesem Kapitel erfahren Sie etwas über:

- ✓ Gründe, warum Sie dieses Thema als Element der Trennungskultur hier finden
- ✓ Performance Management in fünf Schritten
- ✓ Trennungsgespräche mit der Begründung »Leistungsdefizit«
- ✓ Vorbereitung auf Interventionen und Einwände
- ✓ Nutzen der Korrekturvereinbarung
- ✓ Umgang mit Unkündbaren
- ✓ Einführung von »Performance Management zu Ende gedacht« im Unternehmen

### Warum diese Themenstellung?

Frage: Was hat das Thema »Performance Management« in diesem Buch zu suchen? Beim Performance Management geht es doch um Förderung der Leistung, Stärkung der Stärken, Erzielung eines maximalen Outputs... – Stimmt. Gegenfrage: Was tun Sie, wenn all Ihre Bemühungen, einen Menschen zur erforderlichen und gewünschten Leistung zu bewegen, nicht fruchten? Was, wenn die wirtschaftliche Situation nicht mehr erlaubt, allzu kulant zu sein und die Zielabweichungen nicht mehr zu dulden sind? Was, wenn der neue Geschäftsführer »plötzlich« nicht mehr toleriert, die Augen zu verschließen – und von Ihnen eine differenzierte Leistungsbetrachtung und Ahndung von Minderleistung verlangt? Was dann?

Dann landen wir – konsequent zu Ende gedacht – doch beim Thema »Trennung«. Daraus leiten wir ab:

- 1) Wir behandeln das Thema im Sinne der Unternehmenskultur sowie einer professionellen Trennungskultur.
- 2) Wir behandeln das Thema, da nicht durchdachte Trennungsversuche oft menschliche und wirtschaftliche Schäden anrichten.
- 3) Sie erhalten Rüstzeug für eine neue Sicht- und Handlungsweise.

Da wir festgestellt haben, dass in vielen Unternehmen der Zusammenhang zwischen Performance Management und Trennungsmanagement nie systematisch reflektiert wurde, möchten wir mit Ihnen das Thema einmal zu Ende denken.

In zahlreichen Unternehmen gibt es ausgefeilte Programme, erprobte Instrumente, mit denen die Leistung der Mitarbeiter gemessen wird, Rückmeldung erfolgt und Erfolge und gute Ergebnisse gefördert werden. Fordern und fördern heißt das Motto.

Wie auch immer die Namen der Programme und Instrumente heißen, sie alle zielen darauf ab, bestimmte Indizes anzugeben, mit denen Leistung gemessen und eingeordnet werden kann:

- Performance Indices
- Peilstab und Kompass
- Performance Review
- Feedbackgespräche
- Jahreszielgespräche
- Projektgespräche
- Mitarbeitergespräche

Manche dieser Instrumente kommen einmal im Jahr zur Anwendung, andere dagegen häufiger. Durch die formelle oder auch informelle Anwendung der Parameter kommen Sie als Vorgesetzter zu einer Einschätzung des Leistungsniveaus Ihrer Mitarbeiter. Formell oder informell nehmen Sie eine Differenzierung vor: Dies sind meine »High Performer«, dies meine »Medium Performer«, jene meine »Low Performer«.

In diesem Buch, im Kontext von Trennungsmanagement nehmen wir die letztgenannte Gruppe in den Blick. Wir reflektieren mit Ihnen, wie Sie mit Menschen fair, respektvoll, wertschätzend, konsequent... umgehen, wenn Sie beabsichtigen, sich von diesen »wegen Minderleistung« zu trennen.

Aber wann trennt man sich von einem Mitarbeiter, der nicht die Leistung bringt, die er bringen müsste? Und wie geht das überhaupt? Kriegen wir das rechtlich durch? Ist das nicht Mobbing? Viele Fragen, die einer differenzierten Betrachtung bedürfen, die auf klare Antworten und Anweisungen warten. Gehen wir's an.

### 16.1 Der steinige Weg

Schauen wir zunächst der Realität in die Augen: Immer wieder haben wir erlebt, dass man versuchte, sogenannte Low Performer im Rahmen von Downsizing-Projekten, im Rahmen von »regulären« Abbauprogrammen, die zur Lean Organisation führen, loszuwerden. Auf die »galante« Tour. Wir sagen: auf die »linke« Tour. Weil man zu feige war, das Thema »Minderleistung« überhaupt differenziert zu behandeln, führte man einen »Trottel-Paragrafen« ein. In dem stand, wie man »Minderleister« loswird.

Unser Blutdruck steigt, unsere Nackenhaare stellen sich auf, wenn wir mitkriegen, wie man in Unternehmen über Menschen, die nicht die Leistung erbringen, die sie sollen, redet. Zum Abgewöhnen einige abschreckende Formulierungen. So dürfen Sie nicht einmal denken!

»Die Letzten auf der Entenleiter«

»Gehört zum Fallobst«

»Ist ein Versager«

»Schwierige ›Fälle««

»Kollege Schlusslicht«

»Die Zitrone«

»Mieseperter und Motzer«

»Die Bottom 10« (Jack Welch)

»Die C-Mitarbeiter«

»Unsere Low Performer«

»Ich hätte es dir schon seit drei Jahren sagen müssen, du bist halt 'ne Pflaume!« sagte ein Chef zur Mitarbeiterin, als diese im Trennungsgespräch nach der Begründung fragte. Und was berichtete der Personalleiter? Kommt ein Hauptabteilungsleiter zu ihm und meint: »Mach sie weg, die Lusche!« Nach dem Motto: »Kleb 'nen grünen Punkt drauf und entsorg mir diesen lästigen...«. Na, so geht's ja nicht! HR als Ausputzer, HR als Entsorgungskolonnie.

Bei näherem Nachfragen im Workshop erfahren wir dann von einem Chef: »Ja, ja, sie war unsere Beste im Außendienstteam. Aber das ist Jahre her. Heute ist sie die Letzte, performt nicht!« Aha, das ist immerhin eine differenzierte Betrachtung einer Leistungskurve eines Menschen über die Jahre.

Heute kommt sie, die ehemals gern gesehene Pharmareferentin, bei den Ärzten nicht mehr so gut an. Sie mag keine Übernachtungstouren mehr. Ihr geht gegen den Strich, Tagesberichte zu schreiben auf dem Tablet und noch vor der Heimfahrt aus dem Auto abzuschicken. Und so ist sie zurückgefallen. Jüngere, schnellere, auch Fittere sind nachgekommen und haben sie überholt. Oder der Endfünfziger. Er weiß, dass es im Tarifvertrag steht, dass er mit der neuen IT-Technologie arbeiten muss, er hat Schulungen erhalten. Aber es fluppt halt nicht so, wie es verlangt wird. Er will nicht mehr.

Bei nächster Gelegenheit sind sie dran, diese Mitarbeiter mit heute schlechten Ergebnissen. Doch kaum einer fragt sich, wie es dazu gekommen ist. Versuche, eine alternative Aufgabe, eine angemessene Position zu finden, waren eher halbherzig, das gibt die Personalreferentin zu. Also kommt der Moment, wo der Chef die Faxen dicke hat, eine Sekunde unbeherrscht ist und ihm rausrutscht: »Der geht mir auf die Nerven«. Doch da ist es bereits passiert. Menschen mit Brandzeichen. Tätowiert. Stigmatisiert: »Unsere Low Performer.«

Und so gehen die Chefs und bald auch die Kollegen dann mit ihnen um. So, als ob man Ausschlag bekäme, wenn man ihnen begegnet. So, als ob sie unsere Gegner wären. Sind sie aber nicht. Sie sind Menschen, die aus welchen Gründen auch immer in dieser Phase nicht die Leistung erbringen können oder wollen, die sie erbringen müssten, erbringen sollten. Mehr nicht. Im Arbeitsvertrag steht davon übrigens nichts. Der verpflichtet lediglich zur Diensterbringung, nicht zu einem bestimmten Arbeitserfolg.

Aus Respekt vor dem Menschen warnen wir davor, Mitarbeiter in Schubladen einzuteilen und ihnen einen Stempel aufzudrücken. Es reicht schon, wenige Male von einem bestimmten Mitarbeiter als »Low Performer« zu reden, und schon hat er seinen Ruf weg. Wir dürfen nicht einmal so denken. Und dennoch werden wir der Verständlichkeit wegen an der einen oder anderen Stelle des Kapitels diese Terminologie verwenden.

Im Sinne dessen, was uns umtreibt – Respekt, Achtung vor den Menschen, Fairness und Wertschätzung –, fragen wir uns, wie es dazu kommt, dass ein Mitarbeiter ein »Low Performer« wird. Er ist doch nicht als solcher geboren. Er fällt auch nicht eines Tages als »Low Performer« vom Himmel.

### Ziel der Reflexion: den GAU vermeiden

- 1) Eine »Produktion« von Low Performern vermeiden (»Produktion« bedeutet durch unbedachtes Handeln Menschen in die Situation zu bringen, dass ihre berufliche Leistung nicht entspricht und sie plötzlich in die Beurteilung als »Low Performer« rutschen und ihnen die Abschiebung droht.)
- 2) Low Performer auf den Pfad der Erfolge zurückführen
- 3) Den GAU = Trennung vermeiden
- 4) Wenn Trennung, dann fair, nachvollziehbar, konsequent

Wir nähern uns dem Thema von »unten«, d. h. von den Leistungsschwachen her – und »von hinten«, d. h. wir reflektieren die Trennung, auf dass Sie eben diese vermeiden.

### Von Menschen – nicht von Maschinen

**Performance Management:** Maßnahmen, die darauf abzielen, das Beste aus dem Humankapital herauszuholen, zum Wohle des Unternehmens, zum Wohle der Anleger, zum Wohle der Mitarbeiter. Performance Management will Mitarbeiter entwickeln, Leistung ermöglichen, Ertrag erwirtschaften.

Personalstrategisch gesehen will Performance Management

- Leistungsträger (High Performer) halten (auch bei betriebsbedingten Kündigungen),
- Medium Performer fördern und entwickeln, vielleicht zu High Performern,
- sich von Menschen mit niedriger Leistung trennen – oder sie einer passenden Aufgabe zuzuführen.

Die schlechte Nachricht ist, Ihr Führungsverhalten beeinflusst maßgeblich, ob Leistungsdefizite bei Ihren Mitarbeitern sich entwickeln, gesehen werden oder nicht, toleriert werden oder konsequent behandelt, d. h. geahndet werden. Die gute Nachricht ist, Sie sind verantwortlich, Sie haben Fürsorgepflicht, Sie haben Direktionsrecht. Sie haben Möglichkeiten!

»In vielen Unternehmen werden Zahlen (und Ergebnisse) traditionell als Führungs- und somit Geheimsache betrachtet. Das heißt, die Führungskräfte allein sichten und interpretieren die Daten. Anschließend leiten sie daraus Beschlüsse ab und erteilen ihren Untergebenen entsprechende Anweisungen. Ein solches Arbeiten mit Kennzahlen ist verfehlt.« (Machwüth 2014, S. 54)

Sabine Machwüth (2014) fordert, dass Kennzahlen und Daten transparent gemacht werden und Schlüsse und Maßnahmen nur gemeinsam mit dem Mitarbeiter definiert werden sollten. Unter den Anforderungen an die Führung hält sie u. a. strategische Kompetenz und Veränderungskompetenz für wichtig. Darunter fallen: Lenken von Entwicklungen, Metafähigkeit zur Abstraktion und Vorwegnahme der Zukunft sowie Umgehen mit Beharrungstendenzen und Probleme antizipieren zu können.

### Werte bestimmen die Leistung von morgen

»In der Betriebswirtschaft und Managementlehre wird Leistung als das (gelungene) Ergebnis eines wirtschaftlichen Erzeugungsprozesses gesehen. Die Leistung eines Mitarbeiters ist Beitrag zur Wertschöpfung – und als solche auch zu managen und messbar zu machen. Die Ergebnisse einer Langzeitstudie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (vgl. DGfK e. V. 2012) weisen allerdings darauf hin, dass das Leistungsmanagement in den Mitgliedsunternehmen aktuell nur eine durchschnittliche Professionalität aufweist.« (Redmann/Goffart 2014, S. 64).

Das Instrumentarium stamme aus den Achtzigerjahren, klassische Steuerungsinstrumente reichten nicht mehr aus, beklagen die Autorinnen. Werte übernehmen die Identifikations- und Motivationsfunktion. Durch das Leben der Werte, z. B. Respekt, Integrität, ehrliches Feedback, müssten manche Führungskräfte vermutlich ihre Komfortzone verlassen.

»Ein Performance-System muss von Anfang an von allen Mitarbeitern auf allen Ebenen mitgetragen werden, um die notwendige Ernsthaftigkeit in der täglichen Anwendung und Umsetzung zu erreichen.« (Redmann/Goffart 2014, S. 66)

Performance Management werde immer wichtiger, da die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters immer kostbarer werde.

## 16.2 Performance Management zu Ende gedacht: 5 Schritte

### Formeller Ablauf im Sinne einer zeitgemäßen Personalentwicklung

Professionelles Management der Leistung von Mitarbeitern bedarf Herz, Wachsamkeit und einer gewissen formalen Struktur. Dieses Kapitel möge Sie darin unterstützen, die Trennung von einem schwachen Mitarbeiter so gewissenhaft vorzubereiten, wie es geht, so professionell zu organisieren, wie eben möglich, so fair und konsequent zu handhaben und zu Ende zu führen, wie notwendig. Wir empfehlen einen fünfstufigen Prozess.



**Abb. 76:** Symbol für »Performance Management zu Ende gedacht«

Widmen wir uns nun der »Zielgruppe«, um die sich dieses Kapitel dreht. Den Menschen, die nicht die Leistung erbringen, die sie erbringen sollen.

### 5 Schritte im formellen Prozess

- 1) Ursachenforschung: Personalmanagement-Instrumente konsequent anwenden
- 2) Einschätzung der Leistung und Dokumentation der Leistungsabweichung

- 3) Korrekturvereinbarung: Zurück auf den Pfad der Erfolge: Rückmeldung, Korrektiv, Support
- 4) Ankündigung der Konsequenz = Trennung
- 5) Wenn Trennung unvermeidbar: Vorbereitung und Durchführung

### 16.2.1 Ursachenforschung

Woran liegt es, dass die Leistung nicht stimmt? Die Ursachenforschung für nicht zufriedenstellende Leistungen eines Mitarbeiters ähnelt manchmal einer detektivischen Arbeit. Sie ist aufwendig, scheint zunächst nur rückwärtsgerichtet und wühlt in dunklen Gefilden. Allerdings ist sie unabdingbar, wenn man verantwortlich mit der Ressource »Mensch« umgehen und eine Veränderung erzielen will. Da wir immer wieder festgestellt haben, dass im Performance Management nicht einmal das kleine Einmaleins beherzigt wird, fangen wir ganz vorne an: in dem Moment, wo es dem Vorgesetzten auffällt, »dass mit dem Mitarbeiter etwas nicht stimmt«. – So wird es dann meist formuliert. Eine Frage, an der sich bereits sehr früh die Geister scheiden, lautet: »Kann er nicht, oder will er nicht?«

Die Ursachen für Minderleistung können vielfältig sein. Sie können beim Arbeitnehmer liegen – dort schaut man im Allgemeinen als Erstes und manchmal als Einziges nach – sie können aber auch beim Arbeitgeber liegen oder beim Vorgesetzten selber zu suchen sein.

Fangen wir mit potenziell arbeitgeberseitig verursachten Gründen an:

- Der Chef hat zu hohe Erwartungen.
- Der Chef hat den Mitarbeiter am falschen Platz eingesetzt, d. h. der Mitarbeiter beherrscht die zur Lösung notwendigen Fertigkeiten gar nicht.
- Die Aufgabe überfordert den Mitarbeiter an Qualität oder Quantität – auch Unterforderung kann zur Schlechtleistung führen, wenn Mitarbeiter gelangweilt und frustriert sind.
- Es fehlt an Transparenz: Der Chef ist unklar in der Zielsetzung, Anleitung und im Feedback. Der Chef gibt gar kein Feedback oder dieses nur sehr unklar und verschlüsselt.
- Es fehlt an Anerkennung oder die Honorierung ist der Aufgabe nicht angemessen.
- Es existieren keinerlei Parameter für die Bemessung oder Vergleichbarkeit der Leistung.
- Der Kollege wird getriezt oder gemobbt.
- Das Stellenprofil oder der Anforderungskatalog haben sich verändert.
- Eine neue Technologie erfordert schnelleres Tempo, andere Skills.
- Nach einer Unternehmensfusion hat sich eine andere Kultur etabliert.
- Die Marktbedingungen haben sich deutlich verändert, das Unternehmen muss sich anpassen.

Ursachen aufseiten des Arbeitnehmers können sein:

- Falsche Person zur falschen Zeit am falschen Platz, d. h. fachlich ungeeignet für die Aufgabe
- Fehlende Motivation, da nicht die gewünschte Position, überhöhte Anforderungen an Bezahlung oder Wertschätzung
- Erkrankungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen, z. B. Burn-Out
- Stören der Zusammenarbeit im Team, schlechtes Denken über Vorgesetzte und Management
- Private Gründe wie Scheidung/Trennung, Krankheit, private und finanzielle Sorgen, Todesfälle

### Abwägung

In vielen Jahren, in denen wir Workshops zum Thema »Trennung« oder »Performance Management zu Ende gedacht« durchführen, haben uns immer wieder Führungskräfte bestätigt, dass sie nicht wirklich eine Einteilung nach Leistungsniveau vornehmen, dass sie nicht ehrlich und wahrhaftig kommunizieren, auch und gerade in den »Leistungs-Reviews«, in den Feedbackgesprächen. Ist doch klar: Welcher Vorgesetzte möchte schon gerne schwache Mitarbeiter in seiner Abteilung haben? Keiner. Also werden Ergebnisse geschönt, Einschätzungen positiv dokumentiert, im Ranking gerne ein AAA (Triple A, analog zum Börsen-Ranking) vergeben. Und: Wer spricht schon gerne kritische Entwicklungen, Fehlleistungen, höhere eigene Erwartungen und das daraus resultierende Lücken an?

Einen schwachen Mitarbeiter zu gut zu beurteilen und ihm kein wirklich wahrhaftiges Feedback zu geben, ist nicht wertschätzend und nicht respektvoll. Es lässt den betroffenen Mitarbeiter im Unklaren – und er lebt mit seiner Fehleinschätzung, d. h. der Leistungsabweichung zum Soll, unter Umständen Jahre lang. Solange es dem Unternehmen gut geht, war dies auch kein Problem. Die Führungsetage tolerierte das, man nahm ihn so mit. Vielleicht sogar aus sozialer oder gesellschaftspolitischer Verantwortung. Wir hörten manche Manager, die die Meinung vertraten: »Na ja, einen gewissen Prozentsatz »Fußkranke« muss ein Unternehmen eben (er)tragen.« Aber jetzt, jetzt kommt der neue Vorstand, der neue Geschäftsführer, der neue Investor auf den Gedanken, dass sie die sogenannten Low Performer nicht mehr »mitschleppen« wollen. Was dann?

So erfährt ein Mitarbeiter, der bisher positive Beurteilungen sowie Weihnachtsgeld und Sonderzulagen bekommen hat, nun urplötzlich, dass »man schon lange nicht mehr mit ihm zufrieden sei«. Vielleicht sogar, »dass man sich nun von ihm trennen wolle«. Verständlicherweise fällt er in diesem Moment aus allen Wolken.

Wir plädieren für einen durchdachten, abgestimmten und fairen Verlauf, die konsequente Anwendung der im Unternehmen vorhandenen Instrumentarien. Dann kommen Sie zu einer ausgewogenen und begründeten Einschätzung.