

KLARTEXT GABRIELE BUSCH ÜBER ECHE UND FALSCH MINDERLEISTER

„Oft hapert es an der Führung“



„Auch von Juristen ist Minderleistung übrigens definiert worden – als ‚geringe Arbeitsmenge‘. Gemeint sind aber nicht die Langsamler!“, sagt Psychologin Gabriele Busch (59).

„Der bringt's nicht“, heißt es schnell über einen Mitarbeiter. Aber mitunter macht ihn die Firma selbst erst zum sogenannten Lowerperformer.

ABENDBLATT: Was halten Sie von der Bezeichnung Minderleister oder Lowerperformer? Viele empfinden sie als herabwürdigend. GABRIELE BUSCH: Diese Begriffe sind die Personalisierung eines Problems. Eigentlich wäre es korrekt, von Minderleistung zu sprechen. Aber es gibt eben die Neigung, Menschen Etiketten anzuhängen. Andererseits gibt es tatsächlich Mitarbeiter, die nicht das leisten, wofür sie bezahlt werden. Und manchmal ist es auch das Unternehmen, das eine Minderleistung gegenüber den eigenen Mitarbeitern bringt.

ABENDBLATT: Das heißt, die Arbeitsbedingungen stimmen nicht? BUSCH: Genau. Wenn wir zum Beispiel einen Vertriebler angucken, von dem es heißt, er bringe die Vertriebsleistung nicht, dann ist das eine sehr pauschale Aussage. Was genau bringt er nicht? Wofür ist er überhaupt eingekauft worden? Wie sieht seine Stellenbeschreibung aus? Da ist vielleicht schon ein Mangel von Seiten des Unternehmens spürbar. Nämlich: Sind denn die Anforderungen eindeutig definiert worden? Gibt es Tätigkeits- oder Anforderungsprofile? Vielleicht lag die schlechte Leistung schon in der Personalauswahl, wenn statt mit standardisierten Interviews nach Sympathie entschieden wurde – und darum einfach nicht die richtige Person auf dem Posten sitzt.

ABENDBLATT: Gibt es weitere Fehler auf Firmenseite, die jemandem zum Lowerperformer machen? BUSCH: Es hapert häufig an der Führung. Da werden Zielvereinbarungen unklar formuliert. Oder der Vorgesetzte beschneidet die Aufgaben nicht eindeutig.

Wenn meine Führungskraft nicht klar kommuniziert, arbeite ich als Mitarbeiter irgendwohin – aber nicht in die Richtung, in die die Führungskraft will. Es ist erschreckend, wie wenig Führungskräfte direkt mit ihren Mitarbeitern über Anforderungen und Aufgaben diskutieren. Gerade in mittleren und kleineren Firmen sind Zielvereinbarungsgespräche, insbesondere verhaltenorientierte, zum Teil völlig unüblich. Da wird immer so weggearbeitet, wie es gerade kommt. Aber Mitarbeiter brauchen Klarheit über die Ziele, um eine faire Chance zu haben, sich leistungsorientiert aufzustellen.

ABENDBLATT: Was raten Sie denn jemandem, der merkt, dass er als Minderleister gilt? BUSCH: Die Frage ist erst mal, ob derjenige überhaupt weiß, dass er als Minderleister gilt! In vielen Fällen nicht. Viele Führungskräfte haben nämlich Angst vor unangenehmen Gesprächen, in denen sie Kritik äußern müssten. Wenn der angebliche Minderleister aber merkt, dass mehr oder anderes von ihm erwartet wird, sollte er unbedingt das Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen und fragen, was er verändern kann und wie die konkreten Anforderungen an ihn sind. Und er sollte einfordern, dass er vom Unternehmen alle nötigen Arbeitsmittel dafür bekommt – also Informationen, Programme, Personal, was er eben dafür braucht, seine Arbeit richtig zu machen.

ABENDBLATT: Aber es gibt doch wirklich Leute, die trotz guter Bedingungen ihre Leistung nicht bringen... BUSCH: Ja, es gibt tatsächlich Minderleister. Das ist Fakt. Leute, die ihren Job einfach nicht machen, weil sie uninteressiert sind, faul sind, die die Schwächen von Führungskräften ausnützen und gellern haben, dass es wunderbar ist. Kollegen für sich einzuspinnen. Auch von Juristen ist Minderleistung übrigens definiert als „geringe Arbeitsmenge“. Gemeint sind aber nicht die Langsamler! Wenn ein Buchhalter langsam, aber sehr sorgfältig ist,

bringt er dennoch seine Leistung. Andere Definitionen sprechen von „Schlechtleistung“ oder „Fehlleistung“ und meinen, dass entweder die Menge, aber nicht die Qualität der Arbeit stimmt oder dass die falsche Leistung erbracht wird – und das immer wieder. Jeder darf natürlich mal Fehler machen.

ABENDBLATT: Und was würde der ideale Vorgesetzte mit einem Minderleister machen? BUSCH: Fällt jemand durch dauerhaft mindere Leistung auf, sollte man erst mal gucken, ob man diesem Menschen nicht unrecht tut, bevor man mit der Härte des Arbeitsrechts zuschlägt. Viele Firmen sind heute doch in permanenter Umstrukturierung – und dabei werden Mitarbeiter oft auf Stellen versetzt, für deren Aufgaben sie nicht eingestellt wurden. Das Unternehmen muss diese Leute unterstützen, indem es sie einarbeitet und gegebenenfalls mit Weiterbildung unterstützt. Dann wird man einen guten Teil der Fehleinschätzungen „Minderleister“ ausmerzen können.

ABENDBLATT: Und wenn es keine Entschuldigung dafür gibt, dass der Mitarbeiter nicht das bringt, was er sollte? BUSCH: Dann wird es ernst, und der Vorgesetzte muss ihm zum Gespräch bitten. Und damit sollte er nicht zu lange warten. Manchmal höre ich von Führungskräften: „Ich sage ihm schon seit zwei Jahren immer wieder, dass er sich mehr Mühe geben soll.“ Aber spätestens nach dem dritten Gespräch nimmt der Mitarbeiter die Warnungen der Führungskraft doch gar nicht mehr ernst, wenn keine Konsequenzen folgen. Man muss deutlich sagen: „Ich erwarte, dass Sie sich so und so verhalten.“ Und man muss seine Kritik immer mit einem konkreten Beispiel belegen können.

ABENDBLATT: Und wenn sich nach dem ersten Gespräch nichts ändert? BUSCH: Dann führt man ein zweites. Hilft das nicht, kann man abmahnen und dann kündigen.

INTERVIEW: ANDREA PAWLIK



ARBEITSRECHT

Streit nach Kündigung

Kündigt der Arbeitgeber und erhebt der betroffene Arbeitnehmer hiergegen Kündigungsschutzklage, enden dennoch die beiderseitigen Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis mit Ablauf der Kündigungsfrist. Erst wenn das Gericht in letzter Instanz rechtskräftig entschieden hat, dass das Arbeitsverhältnis über den ursprünglichen Kündigungstermin hinaus fortbesteht, muss der Arbeitnehmer die Arbeit wieder aufnehmen. Der Arbeitgeber hat gleichzeitig die Gehälter ab dem Ende der Kündigungsfrist nachzuzahlen, obwohl der Mitarbeiter in dieser Zeit nicht gearbeitet hat.

Will der Arbeitgeber dieses „Annahmeverzugsrisiko“ vermeiden und den Arbeitnehmer zur Arbeit verpflichten, hat er zwei Möglichkeiten: Er kann mit dem gekündigten Mitarbeiter vereinbaren, dass für die Dauer des Rechtsstreits ein sogenanntes Prozessarbeitsverhältnis begründet wird. Die einseitige Anordnung der Arbeitspflicht durch den Arbeitgeber reicht

nicht aus. Der Rechtsstreit um die Kündigung wird in diesem Fall aber weitergeführt.

Die zweite Möglichkeit besteht für den Arbeitgeber darin, dass er den entlassenen Mitarbeiter zur Wiederaufnahme der Arbeit auffordert und gleichzeitig von seiner bisherigen Kündigung Abstand nimmt und die ungekündigte Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses anbietet. Geht der Mitarbeiter hierauf ein, ist der Kündigungsrechtsstreit hinfällig und der Arbeitnehmer muss zur Vermeidung arbeitsrechtlicher Konsequenzen seine Arbeit wieder aufnehmen (LAG Berlin-Brandenburg, Urteil vom 5. November 2009, 26 Sa 1840/09).



Unser Autor Christian Wieneke-Spohler ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in Hamburg. Im Internet: www.martens-vogler.de

TOP TEN

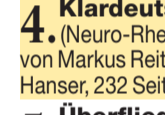
Bücher des Jahres



1. Jenseits vom Mittelmaß von Hermann Scherer. Gabal, 352 Seiten, 49 €. Ein Feuerwerk von Marketingimpulsen im XXL-Format – unser Karrierebuch des Jahres 2009.



2. The Big Five for Life von John Strelecky. dtv, 238 Seiten, 8,90 €.



3. Die Entscheider-Bibel von Kai-Jürgen Lietz. Hanser, 380 Seiten, 29,90 €.



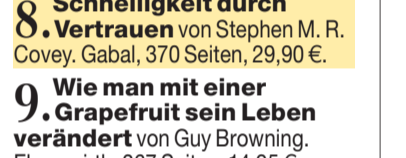
4. Klardeutsch (Neuro-Rhetorik für Manager) von Markus Reiter. Hanser, 232 Seiten, 19,90 €.



5. Überflieger von Malcolm Gladwell. Campus, 272 Seiten, 19,90 €.



6. Teamführung von Heinz Becker. Frankfurter Allgemeine Buch, 168 Seiten, 24,90 €.



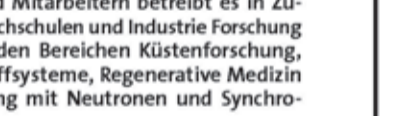
7. Auf der Serviette erklärt (Mit ein paar Strichen schnell überzeugen statt lange präsentieren) von Dan Roam. Redline Verlag, 280 Seiten, 19,90 €.



8. Schnelligkeit durch Vertrauen von Stephen M. R. Covey. Gabal, 370 Seiten, 29,90 €.



9. Wie man mit einer Grapefruit sein Leben verändert von Guy Browning. Ehrenwirth, 267 Seiten, 14,95 €.



10. Die 12 neuen Gesetze der Führung von Niels Pfläging. Campus, 254 Seiten, 39,90 €.

Ausgewählt von Andreas Matz und Mark Hübner-Weinhold

ZUR PERSON

Gabriele Busch (59), Wirtschaftspsychologin, ist seit 1983 als Coach und Beraterin im Bereich Führungstraining und Teamentwicklung selbstständig und firmiert unter dem Namen GCT („Ganzheitliches Coaching und Training“). Geboren wurde sie im thüringischen Gotha. Als sie acht Jahre alt war, zogen ihre Eltern – engagierte Kirchgänger und Nichtparteiliche – nach Westdeutschland. Ihr Studium absolvierte Gabriele Busch in Gießen und Saarbrücken. Anschließend übernahm sie die Leitung eines evangelischen Jugendzentrums. Dann arbeitete die Psychologin in Hamburg bei zwei Personalberatungen in der Personalauswahl

und als Leiterin der Akquisition. Durch Zufall bekam Busch damals die Möglichkeit, ein Führungseminar mit zu leiten und fand dadurch ihre Berufung. Heute coacht und berät sie Privatleute wie Mitarbeiter von Unternehmen unterschiedlicher Größe. Und sie sagt: „Wenn die großen Beratungen das Porzellan zerschmettern haben, greifen Unternehmen auf Leute wie mich zurück, die das, was menschlich kaputtgegangen ist, wieder kitten.“ Gabriele Busch ist verheiratet und lebt in Rahlstedt. Beim Verein Plan International hat das Paar Patenschaften für zwei Mädchen in Afrika und auf den Philippinen übernommen. (apa)

Advertisement for Niedersächsisches Landeskrankenhaus Brauel, including Stellv. Verwaltungsdirektorin and Stellv. Verwaltungsdirektor positions.

Advertisement for Hansestadt LÜBECK, including positions for Stadträtin (Senatorin) and Stadtrat (Senator).

Advertisement for AXKO, including Export-Sachbearbeiter/-in and Rechtsanwaltsfachangestellte/n positions.

Advertisement for GKSS FORSCHUNGSZENTRUM, including Diplom-Betriebswirt/in (FH) position.

Small advertisement for Bürokauffrau (m/w) and an alle TOP-VERKÄUFER position.

Small advertisement for Vertriebsassistenten (m/w) position.

Small advertisement for Assistent/in der Geschäftsleitung position.

Small advertisement for VIP wash position.