

# „Leistungsschwäche muss nicht toleriert werden“

Anja Kayser im Interview über Mitarbeiterunterstützung und Motivation

**Offenburg-Griesheim.** „Der schwache Mitarbeiter von heute kann mit der richtigen Führungskraft der starke Mitarbeiter von morgen werden“, so das Credo von Anja Kayser bei einer gut besuchten Veranstaltung der Wirtschaftsregion Offenburg/Ortenau (WRO). Die Rechtsanwältin und selbstständige Beraterin Anja Kayser verfügt über eine langjährige Führungserfahrung als Personalleiterin im internationalen Pharmakonzern Novartis und in mittelständischen Unternehmen der Automobilindustrie. Sie besitzt zudem eine Qualifikation als Business Coach. Ihre Schwerpunkte liegen im Low Performer Management, Fehlzeitenmanagement und im betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM). Anne-Marie Glaser sprach am Rande der Veranstaltung mit Anja Kayser.



Anhand von zahlreichen Beispielen und Checklisten zeigte Anja Kayser bei der WRO auf, wie man schwache Mitarbeiter in Verwaltungen und Unternehmen wieder ins Boot holt.

Foto: WRO/Bode

**Warum sollten gute Mitarbeiter sich noch anstrengen, wenn von ihrem Kollegen auch die schwache Leistung akzeptiert wird?**

Das ist ein wichtiger Punkt, denn in dieser Situation kommt es schnell zum Dominoeffekt. Kollegen müssen die schwache Leistung abfangen und werden oft durch Mehrarbeit zusätzlich belastet. Das Unternehmen riskiert also, in der Konsequenz auch noch seine leistungsstarken Mitarbeiter zu demotivieren und sie im schlimmsten Fall an die Konkurrenz zu verlieren.

**Warum sollten sich Unternehmen dann überhaupt schwache Mitarbeiter leisten?**

Ein Unternehmen kann viel erreichen, wenn es zunächst einmal genauer hinschaut, wenn Mitarbeiter immer wieder durch schwache Leistung auffallen. Leistungsschwäche muss also vom Unternehmen nicht toleriert werden, sondern es gibt durchaus erfolgreiche Wege, um diese Mitarbeiter wieder zu mehr Leistung zu motivieren. Als erstes sollten sich Führungskräfte die Frage stellen, weshalb ihre Mitarbeiter im Leistungstief stecken. Erst wenn das Motiv klar ist, können mit dem Mitarbeiter sinnvolle Maßnahmen zur Leistungsverbesserung

umgesetzt werden. Am besten eignet sich dazu das Kritikgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

**Ist die Herangehensweise an das Problem immer gleich?**

Grundsätzlich ja, es ist sogar sehr wichtig, dass die Vorgesetzten ein standardisiertes Verfahren einhalten. Denn nur so erfüllen sie auch die Anforderungen der Rechtsprechung, wie der Arbeitgeber mit leistungsschwachen Mitarbeitern umgehen sollte.

**Können Sie diese skizzieren?**

Die Führungskräfte sollte sich zunächst darüber im Klaren sein, welche konkreten Anforderungen sie an den Mitarbeiter auf dem jeweiligen Arbeitsplatz stellen. In unserer schnellleibigen Welt verändern sich Anforderungen und Aufgaben oft schleichend und haben oft eine kurze Halbwertszeit. Häufig haben beide Seiten auch ein völlig unterschiedliches Verständnis darüber, welche Aufgaben am Arbeitsplatz überhaupt zu erfüllen sind. Ziel der Führungskräfte sollte es daher sein, in einem Kritikgespräch die Leistungslücke mit ihren Mitarbeitern zu besprechen, Unterstützungsbedarf festzustellen und dem Mitarbeiter dann auch anzubieten. Dazu

braucht es aber Führungskräfte, die in der Gesprächsführung mit schwierigen Mitarbeitern professionell trainiert wurden und die Regeln der guten Kommunikation beherrschen.

**Auf was ist besonders zu achten?**

Vorsicht ist geboten, wenn Mitarbeiter durch zunehmende Fehlzeiten auffällig werden. Hier empfehle ich immer, das rechtliche vorgeschriebene betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) zu nutzen. In den sogenannten BEM-Gesprächen können die Arbeitsbedingungen mit dem individuellen Leistungsvermögen sehr gut abgeglichen werden. Schwache Leistung ist hier neben der körperlichen Einschränkung häufig ein Thema. Hier können externe BEM-Fachberater erfahrungsgemäß eine sehr gute und lösungsorientierte Unterstützung für das Unternehmen und den erkrankten Mitarbeiter leisten. Das Ergebnis ist eine Optimierung von Arbeitsplatz und Arbeitsbedingungen und ein leistungstärkerer Mitarbeiter.

**Wo liegen die Grenzen?**

Die Grenze ist dann erreicht, wenn der Mitarbeiter nicht mit seinem Arbeitgeber kooperieren möchte, die helfende Hand also

nicht annimmt. Oder das Leistungsvermögen des Mitarbeiters ist so stark eingeschränkt, dass auch Optimierungen am Arbeitsplatz nicht mehr helfen und auch kein anderer leidensgerechter Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden kann. Im ersten Fall wird eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses als letztes Mittel unvermeidbar sein. Im zweiten Fall kann der Arbeitgeber beispielsweise in Zusammenarbeit mit den Sozialversicherungsträgern dem betroffenen Mitarbeiter berufliche Alternativen außerhalb des Unternehmens aufzeigen.

**Warum sollten Unternehmen Zeit und Kraft investieren?**

Da ist der zunehmende Fachkräftemangel. Es lohnt sich daher, Zeit und Kraft in die eigenen langjährigen Mitarbeiter zu investieren, wenn das Unternehmen den enormen Erfahrungsschatz und das hohe Fachwissen nicht verlieren möchte. Wenn die Unternehmen hier bereits präventiv agieren, beugen sie auch zunehmenden Krankständen vor. Viele Unternehmen erleben auch, dass die Trennung von einem leistungsschwachen Mitarbeiter nicht automatisch zu einer Nachbesetzung der freien Stelle geführt hat.

Quelle: „Der Guller“, erschienen am 20. September 2015