

Der richtige Umgang mit "Low Performern"

Aus einer mittelgroßen **Bank** im Rheinland¹ wurde uns von einer Mitarbeiterin Folgendes mitgeteilt:

"Da arbeite ich seit Jahrzehnten bei dieser Bank und werde überfallartig trotz jahrelanger guter Beurteilungen damit konfrontiert, dass meine Arbeitsleistungen angeblich nicht mehr stimmen und ich keine Chance mehr in der Bank habe."

Eigentlich nichts neues, solche oder ähnliche Begebenheiten, hat jede/r schon mal gehört. Trifft mich ja nicht, Einzelschicksal und abgehakt so die häufige Reaktion.

Weitere Nachforschungen ergaben, dass es sich keineswegs nur um ein "Einzelschicksal" handelt. Vielmehr - so erklärten zu einem späteren Zeitpunkt die Verantwortlichen in der Bank - **"wurden jetzt 36 Mitarbeiter benannt, die den Anforderungen, aus welchem Grund auch immer, nicht gerecht werden."**

Interessant auch, dass beim Gespräch mit der Kollegin ein detailliertes Gesprächsprotokoll angefertigt wurde. Interessant deshalb, weil in sog. "Trennungsgesprächen" meistens keine Aufzeichnungen angefertigt werden. Hier einige Auszüge:

"Direkt eingangs wurde Frau ... unmissverständlich mitgeteilt, dass ich

[Name des Vorgesetzten], ihr in diesem Augenblick einen Aufhebungsvertrag anbiete."

...

"Als Trennungsbegründung führte ich ... die fehlende Eignung für eine künftige Tätigkeit in der Abteilung ... auf. Dies einhergehend mit den bisher unzureichenden Arbeitsleistungen von Frau ..."

...

"Ich machte Frau ... deutlichst darauf aufmerksam, dass ich anderweitige Einsatzmöglichkeiten ... nicht sehe."

Und das wie gesagt, nach fast 30 Jahren Beschäftigung in diesem Haus! Neu an dieser Situation ist, dass diesen Gesprächen offenbar ein **systematischer Auswahlprozess** vorausgegangen ist, um sog. "Low- oder Non-Performer", also Schlecht- oder Nichtleister" auszuwählen. In Zeiten von immer maßloser werdenden Renditeerwartungen und Anforderungen an die Beschäftigten greifen manche Unternehmen zu immer rüderen Mitteln.

V.i.S.d.P.:

ver.di NRW - Fachbereich
Finanzdienstleistungen
Karlstr. 123-127
40210 Düsseldorf

faire-arbeit@verdi.de

¹ ca. 900 Beschäftigte, 60 Filialen

Aus dem Seminarangebot einer Beratungsfirma:

Seminartitel: "Umgang mit leistungsschwachen Mitarbeitern"

...

Gerade in Zeiten der Personalkonzentration ist es wichtig, "Schwachperformer" rechtzeitig zu identifizieren, sie auszugliedern.

...

Das Trennungsgespräch als Alternative zur Kündigung

- *Der Aufhebungsvertrag und seine Besonderheiten*

• ...

Checklisten und Formschriften für die praktische Vorgehensweise

- *Tips für die Anfertigung von Gesprächsprotokollen*

• ...

Warum Sie dieses Seminar besuchen sollten. Sie lernen

- *Leistungs- und Verhaltensdefizite zu identifizieren*
- *Im Beanstandungsfall Korrekturmaßnahmen einzuleiten*
- *Form, Inhalt und Zeitpunkt der Abmahnung kennen*
- *Den Aufhebungsvertrag als Alternative zur Kündigung zu nutzen*
- *Checklisten und Formschriften sinnvoll einzusetzen*

....

Übrigens: Die Kosten für dieses eintägige Seminar beliefen sich auf € 1.095

Neue Methode: "forced ranking"

Die Methode, systematisch sog. **Schlechtleister** zu "identifizieren", kommt - wie so vieles was uns heute als wegweisend verkauft wird - aus den USA und ist dort unter dem Namen "**forced ranking**" bekannt. Einige große Unternehmen wie General Electric, Ford oder der mittlerweile pleite gegangene Enron-Konzern haben dieses "forced ranking" in der Vergangenheit angewandt, um auf diese Weise Beschäftigte los zu werden.

Bei **Enron** z.B. gab es ein äußerst rigides Verfahren der persönlichen Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte. Die Beschäftigten wurden regelmäßig einem Ranking auf einer Skala von 1 bis 5 unterworfen. Dabei mussten 15 % der Beschäftigten in die unterste Kategorie eingeordnet werden, um sie dann zu feuern. Auch den Beschäftigten der nächsten Kategorien wurde mitgeteilt, dass ihnen beim nächsten Ranking der weitere Abstieg und damit die Entlassung drohen würde. Indem die Hälfte der Belegschaft permanent mit der Entlassung bedroht wurde, wurde eine **erbarmungslose interne Konkurrenz** aller gegen alle organisiert. Schätzungen zufolge verwenden ca.

ein Fünftel der US-amerikanischen Unternehmen ein solches System.

Vor zwei Jahren hat die **Siemens-Tochter infineon** versucht, dieses "forced ranking" in Deutschland einzuführen, scheiterte letztlich aber Widerstand des Betriebsrates und wegen des öffentlichen Drucks, den die IG Metall organisiert hat.

Ist das hier dargestellte Beispiel ein "Ausreisser" in der **Bankenlandschaft** oder handelt es sich um erste Anzeichen einer neuen Managementkultur, die wir bald auch in anderen Betrieben antreffen werden?

Was macht ver.di?

Wir sorgen dafür, dass derartige Vorgänge bekannt gemacht werden. Öffentlichkeit ist immer noch eine wirksame Form um Vereinzelung entgegenzutreten. Für **ver.di-Mitglieder** bieten wir Unterstützung und Beratung in solchen Konfliktsituationen an. Von der Vorbereitung und Einstellung auf schwierige Personalgespräche bis zur Gewährung von kostenlosen **Rechtsschutz**. Wenn Sie ähnliche Erfahrungen machen, schreiben Sie uns:

faire-arbeit@verdi.de