

## UMSETZUNGSHILFE Nr. 54

## Konsequenz in der Führung von Mitarbeitern

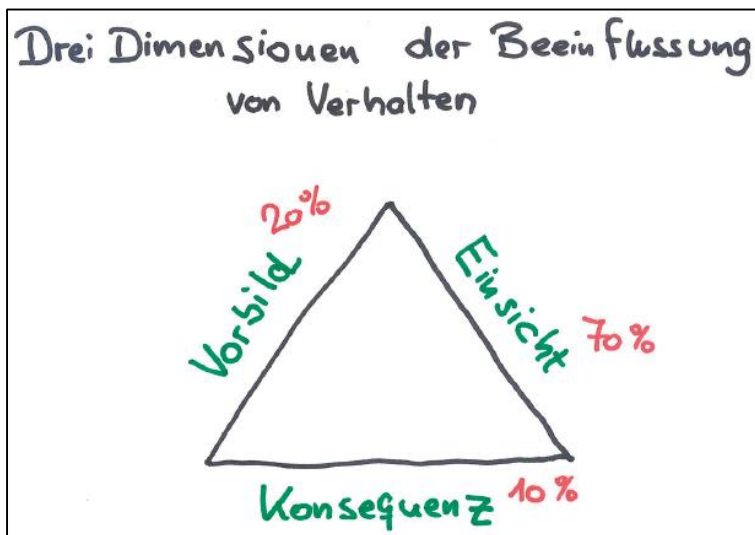
Januar 2014

Enrico Briegert &amp; Thomas Hochgeschurtz

Wie können Sie als Führungskraft Verhalten beeinflussen?

Nutzen Sie dazu die drei Dimensionen:

- Vorbild
- Einsicht
- Konsequenz

**Konsequenz in der Mitarbeiterführung**

Lernen Sie die vier Stufen der Eskalationspyramide kennen:

- Gespräch
- Gesprächsnotiz
- Abmahnung
- Kündigung/Trennung

Wie führen Sie mit diesen Stufen Ihre Mitarbeiter fair und konsequent? Und wie nehmen Sie den Betriebsrat auf dem Weg zur konsequenten Führungskraft mit?

Vorbild heißt, die Führungskraft lebt seinen Mitarbeiter das vor, was er von ihnen erwartet. Einsicht heißt, die Führungskraft greift zum Äußersten und redet mit seinen Mitarbeitern. Da die Mitarbeiter den Sinn verstehen, ändern sie ihr Verhalten. Was wenn Vorbild und Einsicht nicht fruchten? Dann benötigen Sie als Vorgesetzter Konsequenzen.

Wie Sie mit dem Baustein „Konsequenz“ fair und transparent umgehen, lernen Sie mit dieser Umsetzungshilfe.

### 1. Die Eskalationspyramide

Sie sind Fertigungsleiter einer Produktion von Metallteilen. In der gesamten Fertigungshalle müssen Sicherheitsschuhe getragen werden. Sie sehen einen Mitarbeiter, der ohne Sicherheitsschuhe durch die Fertigung läuft. Was tun Sie?

### **1.1 Das Gespräch: Sie greifen zum Äußersten!**

Sie reden mit dem Mitarbeiter. Und was sagen Sie ihm?

1. Was er falsch gemacht hat.
2. Wie es richtig geht.

### **1.2 Die Gesprächsnotiz**

Zwei Wochen später sehen Sie den gleichen Mitarbeiter erneut ohne Sicherheitsschuhe. Was tun Sie?

Belassen Sie es bei einem Gespräch analog Punkt 1.1, besteht die Gefahr, dass Sie sich auf einen endlosen Gesprächskreis einlassen. Sie reden und reden und reden, aber der Mitarbeiter ändert sein Verhalten nicht.

Wenn Ihnen die Durchsetzung einer Regel wichtig ist, greifen Sie zur Gesprächsnotiz. Sie führen erneut ein Gespräch mit dem Unterschied, dass Sie den Inhalt schriftlich zusammenfassen und vom Mitarbeiter unterschreiben lassen.

Verweigert der Mitarbeiter die Unterschrift, bitten Sie einen Zeugen, vor dem die Gesprächsnotiz vorgelesen wird, für den betroffenen Mitarbeiter zu unterschreiben. Warum will die Unterschrift des Mitarbeiters haben wollen?

Was ist das Ziel der Gesprächsnotiz? Das Ziel ist die Verhaltensänderung, keine weitere Eskalation. Wir wollen, dass der Mitarbeiter den „Vertrag“ unterschreibt, damit er sich gebunden fühlt.

Vermeiden Sie Begriffe wie „Ermahnung“, da Sie nicht mahnen wollen. Vermeiden Sie die Festlegung von Konsequenzen im Wiederholungsfall, da Sie sich dann verpflichten, diese Konsequenzen auch durchzuführen.

Bei der Gesprächsnotiz können Sie zwei Schweregrade nutzen. In der ersten Stufe bleibt die Gesprächsnotiz (sicher verwahrt) in Ihrem Schreibtisch. Wenn das Fehlverhalten in einem festgelegten Zeitraum nicht mehr auftritt, laden Sie den Mitarbeiter zu einem Kaffee ein und Schredden gemeinsam die Gesprächsnotiz. Damit ist das Thema aus der Welt und der Mitarbeiter freut sich.

In der zweiten Stufe legen Sie die Gesprächsnotiz in der Personalakte ab. Dort bleibt sie und wird auch nicht mehr entfernt.

Die Inhalte der Gesprächsnotiz sind somit:

1. Was hat der Mitarbeiter falsch gemacht.
2. Wie geht es richtig.
3. Unterschrift.

### 1.3 Die Abmahnung

Obwohl Sie es dem Mitarbeiter schriftlich gaben, läuft er einige Wochen später erneut ohne Sicherheitsschuhe durch die Fertigung. Was jetzt? Dann gehen Sie in die nächste Eskalationsstufe: die Abmahnung.

Die Abmahnung ist eine einseitige Willenserklärung des Arbeitgebers. Die vier Bausteine der Abmahnung sind:

1. Sachverhalt
2. Fehlverhalten
3. Richtigverhalten
4. Konsequenz im Wiederholungsfall

Da die Abmahnung von juristischer Bedeutung ist, wird sie in den meisten Unternehmen von der Personalabteilung/Geschäftsleitung erstellt. Trotzdem ist die Mitwirkung der direkten Führungskraft von großer Bedeutung, da jedes Wort in der Abmahnung später beweisbar sein muss. Deswegen sollte eine Abmahnung auch so kurz wie möglich sein, aber gleichzeitig so lang wie nötig, dass eine nicht sachverständige Person, die vier Bausteine versteht.

Sachverhalt und Fehlverhalten beschreiben den genauen Vorgang eines ganz konkreten Verhaltens. Die Beschreibung allgemeine Vorgänge („Mitarbeiter kam öfters zu spät“) entwertet die Abmahnung sofort.

Der Arbeitgeber muss darüber hinaus beweisen, dass der Mitarbeiter auch wusste, wie das richtige Verhalten beim beschriebenen Sachverhalt war.

Und zuletzt ist die Konsequenz das, was die Abmahnung erst zur Abmahnung macht. Aus der Beschreibung der Konsequenz muss klar ersichtlich und verständlich sein, wie der Arbeitgeber reagieren wird, wenn der Mitarbeiter erneut mit dem gleichen Fehlverhalten auffällig wird.

Wie viele Abmahnungen sind notwendig, um kündigen zu können?

In der Regel reicht eine Abmahnung, wenn die Konsequenz „Kündigung im Wiederholungsfall“ eindeutig beschrieben ist. Es ist ein Ammenmärchen, dass zwei oder drei Abmahnungen notwendig sind. Zu viele Abmahnungen zu einem Sachverhalt sind sogar schädlich, da Sie sich als Führungskraft die Frage gefallen lassen müssen, warum Sie nicht früher konsequent gehandelt haben.

Was ist der Zweck der Abmahnung? Die Kündigung?

Das Ziel der Eskalationspyramide ist nicht das Erreichen der obersten Stufe, sondern stets die Verhaltensänderung. Das ist bei der Abmahnung nicht anders. Die Abmahnung hat eine Warnfunktion und soll dem Mitarbeiter klar machen, dass er das abgemahnte Verhalten abstellen muss. Gute Führungskräfte und Betriebsräte sind Freund einer frühen Abmahnung, aber einer späten Kündigung.

### **1.4 Kündigung/Trennung**

Trotz Abmahnung hat der Mitarbeiter sich erneut fehlverhalten. Er hat Ihnen bewiesen, dass er nicht bereit ist sein Verhalten zu ändern. Wenn Sie sich jetzt nicht vom Mitarbeiter trennen, wissen die Mitarbeiter, dass Sie nur drohen, aber nicht realisieren.

Trotzdem sollten Sie menschlich bleiben. Bieten Sie dem Mitarbeiter einen Aufhebungsvertrag mit Einhaltung der Kündigungsfrist an. Im Übrigen wird der Mitarbeiter bei einer Kündigungsschutzklage sowieso eine Abfindung erstreiten.

Ersparen Sie sich das alles und bieten Sie die gütliche Trennung an. Willigt der Mitarbeiter nicht ein, kündigen Sie.

## **2. Was ist Fairness?**

Ist es fair, einem Mitarbeiter zu kündigen? Wenn die Regel bekannt ist und die Konsequenz bei Verstoß gegen die Regel bekannt ist, ist es fair.

Wenn Sie als Führungskraft konsequent und fair führen wollen, müssen Sie Ihre Erwartungen bezüglich der Einhaltung von Regeln an Ihre Mitarbeiter kommunizieren.

Dazu eignet sich das Nicht-Technische-Training (NTT)<sup>1</sup>. Erklären Sie Ihren Mitarbeitern zunächst die Eskalationspyramide. Dann sammeln Sie gemeinsam mit Ihrem Team die Fehlverhalten, die in Ihrem Bereich relevant sein könnten. Zuletzt diskutieren Sie gemeinsam, welche Eskalationsstufe zu welchem Fehlverhalten passt.

Sie führen diese Diskussion zu einem Zeitpunkt, zu dem sich niemand fehlverhalten hat. Sie werden überrascht sein, wie streng Ihre Mitarbeiter im Umgang mit Fehlverhalten sind.

Ab dieser Diskussion kennen alle Ihre Mitarbeiter die relevanten Fehlverhalten und die passende Konsequenz. Kommt es nun zu einem dieser Fehlverhalten, ist die Freude klein, aber die Einsicht groß, dass Sie so konsequent sind, wie vorher im NTT besprochen.

---

<sup>1</sup> UH33 Führen mit Erwartungen [www.umsetzungshilfe.de/33](http://www.umsetzungshilfe.de/33)

Das ist fair.

### 3. Der Betriebsrat

Der Betriebsrat erschrickt, als die Tür zum Büro aufgerissen wird und ein erboster Mitarbeiter auf ihn zukommt. „Die wollen mir kündigen, nur weil ich einmal meine Sicherheitsschuhe nicht getragen habe!“, ruft der puterroter Mitarbeiter. „So leicht wird dir hier nicht gekündigt“, stellt sich der Betriebsrat auf die Seite des Mitarbeiters.

Schon ist die Situation verfahren, denn der Betriebsrat hat Position bezogen und beim Mitarbeiter (übrigens seinem Wähler) Erwartungen geweckt, dass man ihm nicht kündigen wird. Warum macht der Betriebsrat das?

Sicherlich, weil es seine Aufgabe ist. Aber auch, weil er die andere Seite der Geschichte, nämlich die Sicht des Vorgesetzten nicht kennt.

Wäre der Vorgesetzte, bevor er eine Konsequenz aus der Eskalationspyramide einsetzt, beim Betriebsrat gewesen, hätte dieser anders reagieren können. Denn eines ist doch klar: der Mitarbeiter wird nach dem Gespräch mit dem Vorgesetzten sofort zum Betriebsrat gehen, diesen vielleicht sogar zum Gespräch dazu bitten.

Ist der Betriebsrat nicht informiert, kommt es zur oben beschriebenen Situation der Solidarisierung mit dem Mitarbeiter. Weiß der Betriebsrat, dass der Mitarbeiter bereits mehrfach wegen fehlender Sicherheitsschuhe aufgefallen ist, redet der Betriebsrat ganz anders mit dem Mitarbeiter und macht eventuell sogar Ihre Arbeit.

Binden Sie den Betriebsrat immer vorher ein, damit er Ihre Sicht der Situation bereits kennt.

Viel Erfolg bei der Umsetzung

Enrico Briegert + Thomas Hochgeschurtz

#### **Möchten Sie Führung verbessern?**

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie unsere offenen Seminare! Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: [kontakt@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:kontakt@briegert-hochgeschurtz.com) oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com).

Unsere Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemen täglicher Führung. Sie können die Umsetzungshilfen auch kostenfrei abonnieren. Dazu schicken Sie einfach eine E-Mail an: [abo@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:abo@briegert-hochgeschurtz.com).

**Impressum:**

**Autoren:** Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

**Herausgeber:** Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3 76137 Karlsruhe

**Verantwortlich:** Enrico Briegert

**Kontakt:** [kontakt@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:kontakt@briegert-hochgeschurtz.com)

**Info:** [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com)