



Low Performance – So handeln Sie als Personaler
fair und konsequent

Führungskräfte effektiv unterstützen – psychologisch und arbeitsrechtlich

Sehr geehrte Leser*innen,

wir freuen uns, dass Sie sich für dieses Whitepaper interessieren.

Nachfolgend erhalten Sie wertvolle Einblicke, Tipps und Handlungsempfehlungen für Ihren Job.

Informieren Sie sich über aktuelle, praxisnahe Trends und Impulse direkt von unseren Expert*innen. Zusätzlich können Sie mit unserem Angebot an verschiedenen Weiterbildungen Ihr Fachwissen ausbauen und vertiefen.

Wir wünschen Ihnen viele neue Erkenntnisse beim Lesen.



Bedeutung und Herausforderungen von Low Performance

Low Performance, die kontinuierliche und deutliche Unterschreitung des erwarteten oder vertraglich vereinbarten Leistungsniveaus, stellt Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Es handelt sich dabei nicht um eine kurzfristige Schwächephase, sondern um einen anhaltenden Zustand.

Die direkten und indirekten Kosten sind beträchtlich:

- **Wirtschaftliche Belastung:** Low Performance ist teuer. Aktuelle Studien zeigen, dass der Anteil leistungsschwacher Mitarbeitender in Deutschland zwischen 2000 und 2021 zwischen 14 % und 24 % schwankte. Hochgerechnet auf eine reduzierte Produktivität von nur 20 %, entsteht pro 1000 Vollzeitbeschäftigten ein Ertragsausfall von über 1,3 Millionen Euro pro Jahr.
- **Führung und Team:** Für Führungskräfte ist der Umgang mit diesem Thema heikel und oft mit arbeitsrechtlichen Unsicherheiten belegt. Innerhalb des Teams steigt die Belastung der Kollegen, welche die Arbeit der Low Performer mit übernehmen müssen. Die entstehende Unwucht führt zu Missstimmung, und die Passivität der Führungskraft kann stillschweigend die verringerte Leistungsbereitschaft legitimieren, was sich im Team ausbreiten kann.

Konsequentes und faires Handeln bei Low Performance ist daher ein essenzieller Schritt auf dem Weg zur Etablierung einer High Performance-Kultur im Unternehmen.

Ursachen und Formen von Low Performance

Um angemessen zu reagieren, muss HR zunächst verstehen, dass Low Performance meist durch komplexe Ursachenbündel erklärt wird. Die Differenzierung der Ursachen ist wesentlich für die Wahl der richtigen Interventionsstrategie.

Formen der Low Performance

1. **Qualitative Low Performance:** Die Arbeitsergebnisse sind fehlerhaft, unvollständig oder genügen dem geforderten fachlichen Niveau nicht.
2. **Quantitative Low Performance:** Die erledigte Arbeitsmenge ist im Vergleich zu Mitarbeitenden in ähnlicher Position deutlich geringer.

Ursachenbündel

Grundsätzlich lassen sich zwei Typen unterscheiden, die oft als Dilemma für Führungskräfte erscheinen:

Typus	Ursachen	Merkmal
Personenbedingt	Gesundheitliche Einschränkungen, mangelnde Qualifikation, Alter, private Belastungen (z. B. familiäre Probleme).	„Wollen, aber können nicht“.
Verhaltensbedingt	Demotivation, mangelndes Engagement, Widerstand gegen Vorgesetzte.	„Können, aber wollen nicht“.

Hinzu kommen **strukturelle** (z. B. Über- oder Unterforderung, unklare Ziele, fehlendes Onboarding) und **soziale Faktoren** (z. B. Teamkonflikte, fehlende Anerkennung, Mobbing). Die Ursachenforschung sollte immer klären, ob das Problem primär beim Mitarbeiter oder der Führungskraft liegt.

Fairer und konsequenter Umgang: Ein systematischer Ansatz

Der Umgang erfordert **Empathie, Konsequenz und eine klare Strategie**. HR spielt eine zentrale Rolle als Partner, der Führungskräfte im sicheren, konsequenten und fairen Umgang berät.

Früherkennung und Diagnose

Die Definition von Low Performance ist juristisch nicht klar umrissen, daher ist eine sorgfältige Diagnose unerlässlich:

- **Identifikation von Indikatoren:** Achten Sie auf Hinweise wie häufige Fehler, verpasste Deadlines, ineffizientes Zeitmanagement, geringe Eigeninitiative oder negative Rückmeldungen von Kunden oder aus dem Team.
- **Systematische Analyse:** Bevor voreilige Urteile gefällt werden, muss Low Performance systematisch analysiert werden. Die Arbeitsrechtliche Diagnose klärt, wann arbeitsrechtlich von Low Performance gesprochen wird. Die Leistung muss über einen längeren Zeitraum **objektiv messbar** und deutlich unterdurchschnittlich sein.

Transparente Kommunikation und das Performance-Improvement-Gespräch

Das klärende Gespräch ist der beste Weg, die Ursachen innerhalb und außerhalb der Person des Mitarbeiters zu suchen. Die Kommunikation sollte strukturiert und wertschätzend sein.

1. **Gespräch suchen:** Führen Sie ein strukturiertes Mitarbeitergespräch und fragen Sie aktiv nach den Gründen für die schwache Leistung.
2. **Leistungsabfall konkret benennen:** Verwenden Sie nachvollziehbare Beispiele, Zahlen oder Projekte, um subjektive Einschätzungen zu vermeiden.
3. **Klare Signale setzen:** Definieren Sie klare Ziele und Zwischenziele zur Leistungsverbesserung. Low Performer müssen sich der langfristigen Konsequenzen bewusst sein.

Maßnahmenplan & Unterstützung

Das Ziel ist stets, Leistung zu fördern, wenn dies möglich ist. Wenn der Mitarbeiter im Gespräch Bereitschaft zur Verbesserung zeigt, ist die Führungskraft gefordert, gemeinsam Lösungswege zu erarbeiten.

- **Unterstützungsangebote:** Bieten Sie maßgeschneiderte Unterstützung an. Bei fehlender Sachkenntnis können Schulungen oder Training on the Job helfen. Bei drohendem Burnout kann Coaching sinnvoll sein, um einen Leistungsträger zu erhalten.
- **Strukturelle Anpassungen:** Prüfen Sie alternative Einsatzbereiche oder eine Versetzung, wenn die Aufgabe oder das Arbeitsumfeld (z. B. bei Mobbing) nicht passen.
- **Performance Improvement Plan (PIP):** Dieses Instrument wird als arbeitsrechtlicher Ansatzpunkt zur Leistungssteuerung genannt.
- **Regelmäßiges Feedback:** Überprüfen Sie die Zwischenziele in festgelegten Zeitabständen und halten Sie Fortschritte oder das Ausbleiben einer Verbesserung fest.

Dokumentation

Die sorgfältige Dokumentation ist der Pfeiler der Rechtssicherheit. Dies betrifft sowohl die bemängelte Minderleistung als auch die Leistung vergleichbarer Arbeitnehmer.

- **Rechtssichere Dokumentation:** Halten Sie Gespräche, Zielvereinbarungen und alle unterstützenden Maßnahmen schriftlich fest.

- **Nachweis der Ausschöpfung mildernder Mittel:** Vor einer Kündigung muss überprüft werden, ob alle mildernden Mittel, die zur Leistungsverbesserung hätten führen können, ausgeschöpft wurden.

Rechtliche Rahmenbedingungen (Deutschland)

Der Umgang mit Low Performern ist rechtlich steinig und mit Unsicherheiten belegt. Arbeitgeber dürfen nicht willkürlich kündigen; die Leistungsmängel müssen objektiv und über einen längeren Zeitraum nachweisbar sein.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG, u. a. 2 AZR 536/06) legt fest, dass ein Arbeitnehmer die übertragenen Aufgaben entsprechend seiner **persönlichen Leistungsfähigkeit** auszuführen hat. Da in einer Vergleichsgruppe immer jemand das "Schlusslicht" bildet, ist entscheidend, dass die Führungskraft nicht dulden darf, dass sich Mitarbeitende auf Kosten anderer ausruhen, da dies die Motivation untergräbt.

Kündigung ist stets die letzte Konsequenz. Je nach Ursache gelten unterschiedliche Anforderungen:

- **Verhaltensbedingte Kündigung:** Diese kommt in Betracht, wenn trotz klarer Zielvereinbarungen und einer **Abmahnung** keine Verhaltensänderung eintritt. Bei verhaltensbedingten Gründen ist eine Abmahnung zwingend erforderlich.
- **Personenbedingte Kündigung:** Diese greift, wenn Mitarbeitende trotz angebotener Unterstützung dauerhaft nicht in der Lage sind, ihre Leistung zu erbringen. Hier kann eine Abmahnung entfallen, jedoch ist die lückenlose Dokumentation aller Versuche zur Verbesserung entscheidend.

Der Arbeitsrechts-Experte kann auf das **Direktionsrecht** als wichtigstes Führungsinstrument zur Leistungssteuerung zurückgreifen, wobei auch arbeitsrechtliche Eskalationsmöglichkeiten zu berücksichtigen sind.

Prävention und nachhaltige Leistungsorientierung

Ein proaktiver Ansatz minimiert Kosten und Reibungsverluste.

- **Leistungskultur schaffen:** Die Unternehmensleitung muss die Philosophie für den Umgang mit Low Performance vorgeben. Ziel ist es, sicherzustellen, dass Führungskräfte diese Philosophie unternehmensweit umsetzen.
- **Führungskräfte befähigen:** Führungskräfte benötigen kombiniertes **arbeitsrechtliches und führungspsychologisches Know-how**. HR unterstützt sie durch Trainings, Workshops und Case-Coaching zu sensiblen Fällen, um Sicherheit und Routine zu gewährleisten.
- **Der psychologische Vertrag:** Als Erklärungsmodell für High- und Low Performance ist der psychologische Vertrag maßgeblich. Oft resultiert Low Performance aus einem

gebrochenen psychologischen Vertrag, der typische berufsbiografische Knackpunkte aufweist. HR sollte die Relevanz dieses psychologischen Vertrags für die Mitarbeiterleistung erkennen.

Fazit: Handlungsempfehlungen für die Praxis

HR-Verantwortliche sind als strategische Partner gefordert, um Führungskräfte in diesem komplexen Feld zu beraten und das Zusammenspiel rund um die Mitarbeiter-Performance zu optimieren:

1. **Systematisch Analysieren:** Vermeiden Sie Schemalösungen, da Low Performance meist multifaktoriell ist. Analysieren Sie systematisch, ob die Ursachen personen- oder verhaltensbedingt sind.
2. **Förderung Priorisieren:** Kündigungen sind der letzte Ausweg; primär sollten Sie fördern, um vorhandenes Potenzial zu aktivieren. Bieten Sie gezielte Unterstützung (Coaching, Weiterbildung) an.
3. **Rechtssicher Kommunizieren und Handeln:** Führen Sie strukturierte Gespräche, in denen Sie Leistungsmängel objektiv und mit konkreten Daten benennen. Nutzen Sie den Performance Improvement Plan (PIP) als strukturiertes Werkzeug.
4. **Lückenlos Dokumentieren:** Dokumentieren Sie jeden Schritt, jedes Gespräch, jede Zielvereinbarung und jede Unterstützungsmaßnahme. Dies ist entscheidend für die Rechtssicherheit, insbesondere wenn der Fall eine Eskalation erfordert.
5. **Führung unterstützen:** Stärken Sie die Führungskräfte durch Trainings, die arbeitsrechtliches Wissen mit führungspsychologischen Ansätzen kombinieren, um ihnen Sicherheit im Umgang mit Low Performern zu geben.

Quellenverzeichnis

Wolf, G. (o. D.). *Low Performance: Was tun? Maßnahmen bei Low Performance.*

Profil-Concept, Inhaber R. Gebhardt. *(Leistung: Low Performance konsequent und fair angehen.)*

FORUM Institut für Management GmbH *Low Performance – So handeln Sie als Personaler fair und konsequent.*

Rose, E. *Low Performer im Unternehmen: Was tun mit leistungsschwachen Mitarbeitenden?*

Passende Weiterbildungen finden Sie hier:

Praxiswissen für Ihren Erfolg im Job

Erfahren Sie in unseren Weiterbildungen praktisches und aktuelles Know-how zu den Themen Arbeitsrecht, Entgeltabrechnung und Personalmanagement.

[Jetzt informieren.](#)

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen.

[Jetzt informieren und testen.](#)

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als [Inhouse-Training.](#)

[Jetzt individuelles Angebot anfordern.](#)