

Low Performance: Was tun?

Maßnahmen bei Low Performance

Wenn ein Mitarbeiter nicht die Leistung erbringt, die von ihm erwartet wird, sitzt man als Vorgesetzter in der Zwickmühle: Einerseits ist man gegenüber der Geschäftsleitung für den Erfolg des Teams verantwortlich, andererseits muss man sich gegenüber dem Low Performer angemessen verhalten.



Was ist Low Performance?

Die Definitionen von Low Performance und Normalleistung sind juristisch nicht klar umrissen. Sowohl die bemängelte Minderleistung als auch die Leistung vergleichbarer Arbeitnehmer sollten daher sorgfältig dokumentiert werden.

Selbst wenn vergleichbare Leistungen dokumentiert zur Verfügung stehen, entscheiden Arbeitsrichter für gewöhnlich in Anlehnung an zwei wegweisende Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts (2 AZR 536/06 und das damit verknüpfte 2 ARZ 752/06). Demnach hat ein Arbeitnehmer die ihm vom Arbeitgeber übertragenen Aufgaben entsprechend seiner persönlichen Leistungsfähigkeit auszuführen.

Faulheit auf Kosten anderer vermeiden

Diese Leistungsfähigkeit muss jedoch nicht unbedingt dem Durchschnitt entsprechen, da in einer Vergleichsgruppe immer ein Arbeitnehmer das "Schlusslicht" bilde. Müssen Führungskräfte also Minderleistungen von Low Performern tolerieren?

Das kann und soll nicht die Lösung sein. Eine Führungskraft darf nicht dulden, dass sich einzelne Mitarbeiter auf Kosten anderer ausruhen. Dies führt langfristig zu Unmut im Team und untergräbt die Motivation der anderen Mitarbeiter.

Kündigung ist die letzte Option

Wer einem Minderleister sofort kündigt, läuft schnell Gefahr, verklagt zu werden. Vor einer Kündigung sollte daher unbedingt überprüft werden, ob alle mildernden Mittel ausgeschöpft

wurden, die zu einer Verbesserung der Leistung hätten führen können. Zudem sollte man jedem Fall zunächst eine Abmahnung aussprechen, die auch in manchen Fällen als ein solches milderndes Mittel anerkannt werden.

Zeigt der Low Performer keinerlei Verbesserungsbereitschaft, bleibt als letzte Konsequenz nur, sich von ihm zu trennen. Dabei sollte man genau abwägen, ob eine verhaltensbedingte Kündigung wegen Minderleistung ausreicht, oder ob zusätzlich auch eine personenbedingte Kündigung ausgesprochen werden kann.

Besser ist es, durch eine Analyse der Situation, ein offenes Gespräch mit dem betreffenden Low Performer und durch konsequentes Handeln eine für alle gewinnbringendere Lösung zu erreichen.

Ursachen der Low Performance suchen

Die Aufgabe einer verantwortungsbewussten Führungskraft ist es, die Ursachen für die Leistungsschwäche des Low Performers zu finden. In einem klärenden Gespräch kann diese herausfinden, ob Gründe für die Minderleistung tatsächlich vorliegen oder ob sich der Mitarbeiter mit vorgeschobenen Begründungen herauszureden versucht.

Ein solches Gespräch mit dem Low Performer ist der beste Weg, auf verschiedenen Ebenen nach den Ursachen für die Minderleistung innerhalb und außerhalb der Person des Mitarbeiters zu suchen. Sind diese gefunden, kann man gemeinsam Lösungswege erarbeiten.

Zeigt der leistungsschwache Mitarbeiter im Gespräch die Bereitschaft, an der Verbesserung seiner Performance mitzuwirken, ist die Führungskraft gefordert, zusammen mit diesem nach geeigneten Möglichkeiten zur Leistungsverbesserung zu suchen.

Führungskräfte gefordert

In einigen Fällen ist es möglich, dass personenexterne Bedingungen dazu führen, dass ein einzelner Mitarbeiter nicht die von ihm erwartete Performance zeigen kann. Mobbing seitens der Kollegen kann eine mögliche Ursache sein.

In einem solchen Fall muss der Vorgesetzte sofort eingreifen. Lässt sich die Situation nicht durch teambildende Maßnahmen verbessern, bleibt häufig als letzte Konsequenz nur, den Mitarbeiter in ein anderes Arbeitsumfeld zu versetzen, wo er seine Leistung ohne Beeinflussung durch Mobbing steigern kann.

Leistungssteigerung durch Personalentwicklung

Wenn der Low Performer aufgrund fehlender Sachkenntnis Leistungen unterhalb des erforderlichen Niveaus erbringt, sollte man einen anderen Weg wählen. In diesem Fall kann der Mitarbeiter durch Schulungsmaßnahmen die fehlenden Kenntnisse erwerben.

Auch durch Training on the Job können sich leistungsschwächere Arbeitnehmer die ihnen bisher fehlenden Fähigkeiten aneignen. Dies führt nicht nur zu mehr Selbstsicherheit und Anerkennung, sondern auch steigert auch die Performance.

Klartext reden – Signale setzen

Im Gespräch mit dem Low Performer sollte man klare Ziele und Zwischenziele zur Leistungsverbesserung definieren. Das Erreichen dieser Meilensteine sollten Führungskräfte in zuvor festgelegten Zeitabständen überprüfen.

Low Performer, die ihre Leistung über einen längeren Zeitraum nicht deutlich verbessern können, müssen sich bewusst darüber sein, mit welchen langfristigen Konsequenzen sie zu rechnen haben. Je nach Ursache der Leistungsschwäche und Engagement des Low Performers bietet sich die Versetzung an einen dem Leistungsstand des betreffenden Mitarbeiters besser entsprechenden Arbeitsplatz an.

Low Performance bei ehemaligen Leistungsträgern

Zeigt ein zuvor besonders leistungsfähiger Mitarbeiter Leistungseinbrüche, so ist der Vorgesetzte gefordert, in besonderer Weise seiner Führungsverantwortung nachzukommen. Auch in einem solchen Fall lässt sich am besten im vertraulichen Gespräch mit dem Mitarbeiter nach Gründen für den Leistungsabfall suchen und über Lösungswege sprechen.

In diesem Fall geht es einerseits darum, der sozialen Verantwortung des Unternehmens nachzukommen und dem Mitarbeiter Unterstützung anzubieten, beispielsweise indem man ihm ein Coaching anbietet, wenn er vom Burnout bedroht ist. Durch eine solche Unterstützung dieses Mitarbeiters bleibt dem Unternehmen langfristig ein Leistungsträger erhalten – eine in Zeiten des Fachkräftemangels wichtige Investition in die Zukunft.



Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte u.a. die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Modell der Zieloptimierung. Der vielfache Buchautor wurde 2013 für sein Buch "Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im

Unternehmen" mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt:

info@wolfgunther.de