

Low Performer

**So trennen Sie sich (fast) geräuschlos von
schlechten Mitarbeitern**

Live-Schaltung

mit Arbeitsrechts-Insider Günter Stein



PERSONALWISSEN

„Die besten neunzig Prozent der Belegschaft verursachen zehn Prozent des Ärgers, und die restlichen zehn Prozent verursachen die übrigen neunzig Prozent des Ärgers.“

Hermann Simon, Simon-Kucher & Partners



Herzlich willkommen!

Low Performer ein Thema mit kollegialer, menschlicher und arbeitsrechtlicher Spannkraft.



Leider in vielen Betrieben anzutreffen:

- Der Mitarbeiter, bei dem die anderen ständig **nacharbeiten** müssen.
- Der immer wieder **dieselben Fehler** produziert.
- Der deutlich **weniger schafft**.
- Oder der bei seinen **Verkaufszahlen** Monat für Monat weit hinter den Kollegen **zurückbleibt**.
- Kurz gesagt: ein **Low Performer**.

Dazu passt folgende Zahl:

Studie „State of HR in Deutschland 2026“ von DGFP und Gallup

- Nur **26 % der Beschäftigten** sagen uneingeschränkt: Schwache Leistung wird bei uns angesprochen.
- Noch bemerkenswerter: Lediglich **19 %** sehen klare Kriterien dafür, was hervorragende Leistung überhaupt bedeutet.
- Der entscheidende Haken:

Der entscheidende Haken

- SIE sagen vor dem Arbeitsgericht: „Dieser Mitarbeiter hat dauerhaft schlecht gearbeitet.“
- Das GERICHT fragt: „**Was genau hätte er denn leisten müssen?**“

Und hier ist schon Regel 1:

Der entscheidende Haken

- „*Schlechter als die anderen*“ reicht nicht.
- Low Performer ist kein arbeitsrechtlicher Kündigungsgrund.
- Bundesarbeitsgericht fährt seit Jahren eine klare Linie.:

Ihr Arbeitnehmer muss tun, was er soll – und zwar so gut, wie er es aufgrund seiner persönlichen Leistungsfähigkeit kann. (BAG, Urteil vom 11.12.2003, Az. 2 AZR 667/02; BAG, Urteil vom 17.01.2008, Az. 2 AZR 536/06).

Das ist sehr wichtig:

Das ist sehr wichtig

Beispiel:

- Team aus 5 Mitarbeitern
- 4 Schaffen im Monat jeweils ungefähr 100 Vorgänge.
- 1 schafft 80.

Folge:

Er ist der schwächste Mitarbeiter der Gruppe. Mehr wissen Sie noch nicht. Er arbeitet ...

Das ist sehr wichtig

- ... vielleicht langsamer.
- Vielleicht bearbeitet er schwierige Fälle.
- Vielleicht ist seine Fehlerquote dafür wesentlich geringer.
- Vielleicht fehlt ihm eine Schulung.
- Oder vielleicht könnte er tatsächlich 100 Fälle schaffen und macht schlicht bei 80 Schluss.

Diesen Unterschied müssen Sie herausarbeiten. **Denn Vorsicht Falle:**

Vorsicht Falle

Nicht auf die berühmte Ein-Drittel-Regel verlassen:

Oft im Internet zu finden:

- Leistet ein Arbeitnehmer dauerhaft mehr als ein Drittel weniger als vergleichbare Kollegen dürfen Sie kündigen.
- Richtig: BAG nimmt diese Grenze als **Indiz** an.
- Vor Gericht kann/muss Arbeitnehmer erklären, warum er trotz der Zahlen seine **Leistungsfähigkeit ausschöpft**.

UND:

Vorsicht Falle

Bei qualitativen Fehlern funktioniert die Prozentrechnung
ohnehin kaum:

Zehn Tippfehler in zehn Briefen sind etwas völlig anderes
als zehn falsche Sicherheitsfreigaben in einer
Produktionsanlage.

Deshalb ...

:

Vorsicht Falle

... verlangt das BAG bei qualitativer Minderleistung eine Betrachtung von **Art, Häufigkeit und Folgen der Fehler**.

Eine starre Fehlerquote gibt es nicht (BAG, Urteil vom 17.01.2008, Az. 2 AZR 536/06).

:

Jetzt kommt die entscheidende Weiche: Will er nicht – oder kann er nicht?

Die Fälle:

Die möglichen Fälle:

Fall 1: Der Mitarbeiter kann besser, tut es aber nicht.

= Bereich der verhaltensbedingten Kündigung.

Fall 2: Der Mitarbeiter will ordentlich arbeiten, schafft es aber trotz aller Bemühungen dauerhaft nicht.

= Bereich der personenbedingten Kündigung

Warum Unterscheidung so wichtig?

Die möglichen Fälle:

- **Verhaltensbedingten Kündigung** = Vorwurf einer steuerbaren Pflichtverletzung. Abmahnung(en) vor Kündigung erforderlich)
- **Personenbedingte Kündigung** = Hier hilft Abmahnung nicht weiter. Arbeitnehmer kann seine Leistung nicht durch eine Verhaltensänderung steigern. Deshalb steigen hier die Anforderungen an Prognose, Verhältnismäßigkeit und die Prüfung milderer Mittel.

Genau hier beginnt die **Vorbereitung:**

Vorbereitung zur Trennung

Falls Sie über eine Trennung nachdenken:

- **Definieren Sie die geschuldete Leistung.**
- **Prüfen Sie: Arbeitsvertrag, Stellenbeschreibung, Arbeitsanweisungen, vereinbarte Ziele.**
- **Was erwarten Sie konkret. NICHT „mehr Engagement“, NICHT „professioneller Arbeiten“, NICHT „endlich bessere Ergebnisse“ sondern:**

Vorbereitung zur Trennung

Sondern beispielsweise:

- „Bearbeitung von durchschnittlich 70 bis 90 vergleichbaren Vorgängen monatlich.“

Oder:

- „Angebote müssen vor Versand auf Preis, Lieferzeit und Kundendaten geprüft werden.“

Oder:

- „Monatlicher Projektbericht jeweils bis zum dritten Arbeitstag des Folgemonats.“

UND:

Vorbereitung zur Trennung

- Wenn Sie mit Zielvorgaben arbeiten, müssen diese auch rechtzeitig feststehen.
- Ein Arbeitgeber kann Erwartungen **nicht erst im Nachhinein** definieren.
- **Im Gegenteil:** Sind Ziele Gehaltsbeeinflussend = zu spät kann zu **Schadenersatz (= Zielerreichung 100)** führen (BAG, Urteil vom 22.04.2026, Az. 10 AZR 28/25).

Jetzt geht es an die Zahlen:

Vorbereitung zur Trennung

- Ab dann **dokumentieren** Sie die Minderleistung.
- Wichtig: **Vergleichen Sie nur Vergleichbares:**
- Wenn Ihr Mitarbeiter 45 Vorgänge bearbeitet und seine Kollegen 80, bringt Ihnen dieser Vergleich nichts, wenn der Mitarbeiter hauptsächlich Großkunden mit komplizierten Sonderfällen betreut und die Kollegen einfache Standardfälle.
- Also prüfen Sie:

Vorbereitung zur Trennung

Prüfen /Sicherstellen:

- gleiche **Tätigkeit**,
- ähnliche **Fallstruktur**,
- vergleichbare **Arbeitsmittel**,
- vergleichbarer **Zeitraum** und
- möglichst vergleichbare **Rahmenbedingungen**.

Klartext:

Vorbereitung zur Trennung

Ihre Unterlagen beweisen:

- **welche Leistung wann** erwartet wurde,
- **welches Ergebnis** der Mitarbeiter **erreicht** hat und
- wie die **wirklich vergleichbare Gruppe abgeschnitten** hat.

Entscheidend vor Gericht!



Das Gespräch – mehr als nur eine Formalie

Jetzt konfrontieren Sie den Mitarbeiter mit den Zahlen. Zum Beispiel:

- *„Sie haben in den letzten sechs Monaten durchschnittlich 48 Vorgänge pro Monat abgeschlossen. Die fünf mit Ihnen vergleichbaren Mitarbeiter liegen zwischen 76 und 91 Vorgängen. Ich möchte mit Ihnen klären, woran diese Abweichung liegt.“*

Gut Zuhören was Sie erfahren:

Das Gespräch – mehr als nur eine Formalie

Vielleicht sagt Mitarbeiter:

- „Hab dieses Programm nicht richtig gelernt.“
- „Bekomme immer nur die schwierigen Fälle“
- „Mehr lässt meine Gesundheit derzeit nicht zu“
- „Was „ich mache und leiste ist mehr als genug.“

Für den späteren Kündigungsweg macht das einen gewaltigen Unterschied. Deshalb:

Das Gespräch – mehr als nur eine Formalie

Protokoll erstellen mit Erklärung des Mitarbeiters UND den von Ihnen angebotenen Hilfsmitteln / Lösungsmöglichkeiten.

BEM mitdenken bei gesundheitlichen Einschränkungen (§ 167 Abs. 2 SGB IX)

Geben Sie eine echte Verbesserungsmöglichkeit.

Tipp:

Das Gespräch – mehr als nur eine Formalie

Nicht:

- „Sie sind schlecht, also müssen Sie gehen.“

Sondern:

- „Das ist die Leistung, die wir erwarten. Das sind die festgestellten Defizite. Das bieten wir Ihnen zur Unterstützung an. Und diesen Zeitraum geben wir Ihnen, um die Leistung zu verbessern.“

Zum Beispiel:

Das Gespräch – mehr als nur eine Formalie

- Schulung
- Coaching.
- klarere Aufgabenverteilung.
- regelmäßiges Feedback.
- zeitlich begrenzte Leistungsvereinbarung mit messbaren, realistischen Zwischenzielen.

Tipp für das Gespräch:

Damit führen Sie das Gespräch genau so, wie es sein muss!

PLUS:

Steins ultimativer Fahrplan von der festgestellten
Schlechtleistung bis zur Kündigung,
falls keine Besserung eintritt



Wie es weitergeht ...

- Wenn der Mitarbeiter **besser leisten könnte**, seine persönliche Leistungsfähigkeit aber weiterhin erkennbar nicht ausschöpft -> Abmahnung.
- konkrete Leistungsmängel, die geschuldete Leistung und die geforderte Änderung benennen.
- Deutlich machen: Bei erneuter vergleichbarer Pflichtverletzung ist der Bestand des Arbeitsverhältnisses gefährdet.



Wie es weitergeht ...

Alternative;

- Weniger anspruchsvolle Tätigkeit.
- Änderungskündigung (nach Abmahnung) erlaubt (LAG Köln, Urteil vom 18.02.2025, Az. 7 Sa 558/26).

So oder so: Diese Geschichte müssen Sie „erzählen“
„können:

Wie es weitergeht ...

- Es wurde eine konkrete Leistung geschuldet.
- Der Mitarbeiter blieb über einen repräsentativen Zeitraum erheblich dahinter zurück.
- Sie haben vernünftige Vergleichsdaten.
- Sie haben den Mitarbeiter mit den Defiziten konfrontiert.
- Sie haben seine Erklärung geprüft.
- Sie haben realistische Verbesserungsmöglichkeiten angeboten.
- Bei...

Wie es weitergeht ...

- ... steuerbarer Minderleistung haben Sie wirksam abgemahnt.
- Die Leistung hat sich trotzdem nicht ausreichend verbessert.
- Und ein milderer Mittel – etwa eine geeignete andere Beschäftigung – steht nicht zur Verfügung.
- Falls Betriebsrat: Natürlich vorher angehört (§ 102 BetrVG).

Und damit:

...zurück zum Titel: Wie geht es „geräuschlos“?

Geräuschlos bedeutet:

- Sie lassen die Sache gar nicht erst eskalieren.
- Sie sprechen Leistungsmängel früh an (Download!!!!)
- Sie setzen nachvollziehbare Maßstäbe.
- Sie helfen dem Mitarbeiter, wieder auf das erforderliche Niveau zu kommen.
- Sie dokumentieren jeden Schritt.

Angenehmer Nebeneffekt:

...zurück zum Titel: Wie geht es „geräuschlos“?

Entweder der Mitarbeiter verbessert sich – dann haben Sie Ihr eigentliches Problem gelöst.

Oder er verbessert sich nicht. Dann ist Ihre Ausgangslage für eine Änderungskündigung, eine Beendigungskündigung oder auch eine einvernehmliche Trennung erheblich besser.

Fazit:

Fazit:

Kündigen Sie einem Low Performer niemals, weil Sie das Gefühl haben, dass er zu wenig leistet.

Kündigen Sie erst dann, wenn Sie zeigen können, was er leisten sollte, was er tatsächlich geleistet hat, warum das erheblich zu wenig war – und welche faire Chance er zuvor bekommen hat.

Dann wird aus einer schwierigen Trennung eine sehr viel berechenbarere.

LAG Mecklenburg-Vorpommern, 25.03.2026, Az. 5 GLa 6/25

- ... reagiert er knallhart: Mitarbeiterin wird versetzt.
- Die aber klagt. Gründe:

Ihr sei der alte Arbeitsplatz „versprochen“.

Nicht sie sei schuld, sondern „die andere“. Arbeitgeber hätte also die „Schuldige“ versetzen müssen.

Außerdem sei die Arbeit am neuen Arbeitsort belastender ...



Die Entscheidung:

Und nicht vergessen:

**Damit führen Sie das Gespräch genauso, wie es sein muss:
vor Gericht, für Sie und für den Betroffenen.**

PLUS:

Steins ultimativer Fahrplan von der festgestellten
Schlechtleistung bis zur Kündigung,
falls keine Besserung eintritt.

>> JETZT einfach auf den Button klicken! <<



Herzlichen Dank und bis zum nächsten Mal!