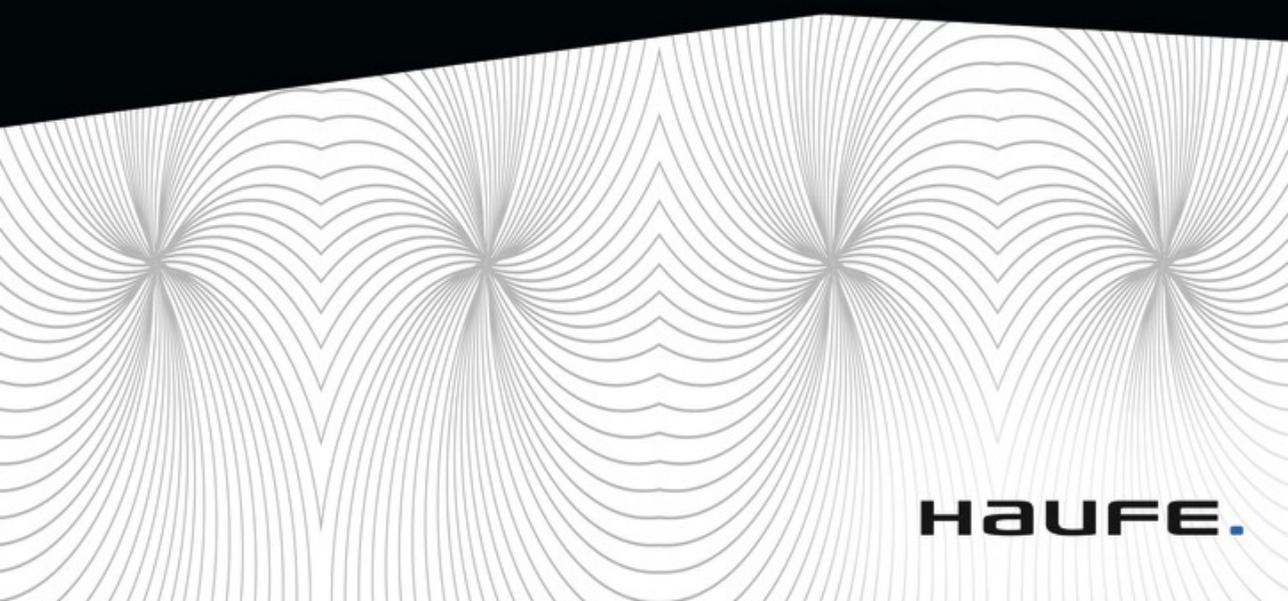


Reinhold Haller

# Low Performance

Aktivierung von Mitarbeitern mit reduziertem Leistungsprofil



**HAUFE.**



## Exklusiv für Buchkäufer!

---

### Ihr eBook zum Download

### Ihre Arbeitshilfen online

- Checkliste: Gesprächsvorbereitung
- Checkliste: Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens
- Checkliste: Führungsverhalten aus Sicht der Mitarbeiter
- Bewertungsbogen: Differenzierte Leistungserfassung
- Formular: Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs
- Checkliste: Minderleistung
- Formular: Zielvereinbarung

### Und so geht's

- unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet scannen

---

**Buchcode:**

D6M-RZYF

**[www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)**





# **Low Performance**

Reinhold Haller

**Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Die Herstellung und Verbreitung  
von Kopien ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages gestattet.**

# **Low Performance**

Aktivierung von Mitarbeitern mit reduziertem Leistungsprofil

Dr. Reinhold Haller

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

Print ISBN: 978-3-648-04347-9

Bestell-Nr. 04477-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-04348-6

Bestell-Nr. 04477-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-04349-3

Bestell-Nr. 04477-0150

Dr. Reinhold Haller

### **Low Performance**

1. Auflage 2014

© 2014 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Anne Lennartz

Lektorat: Peter Böke, 10825 Berlin

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>9</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>2 Grundlagen</b>	<b>17</b>
2.1 Minderleistung: Definition und Auslegung	17
2.2 Statistische und empirische Einsichten	20
2.3 Warum Minderleistung ein Tabuthema ist	27
2.4 Minderleistung als soziales Konfliktpotenzial	31
2.5 Das Täter-Opfer-Modell im Kontext der Minderleistung	33
2.6 Arbeitsrechtliche Aspekte	37
2.7 Fürsorge und Prävention statt juristischer Handlungsansätze	44
<b>3 Ursachen der Minderleistung</b>	<b>47</b>
3.1 Gesundheit: physische und psychische Potenziale	48
3.2 Qualifikation: Kenntnisse und Fähigkeiten	54
3.3 Werte: Einstellungen und Motivation	57
3.4 Arbeitsbedingungen: Umfeld und Organisation	61
<b>4 Fallbeispiele und Lösungsansätze</b>	<b>65</b>
4.1 Frau Winter entzieht sich	67
4.2 Herr Scholz ist renitent	71
4.3 Herr Schmidt enttäuscht	77
4.4 Herr Mayer ist (chronisch) krank	81
4.5 Die degradierten Baristi	85
4.6 Die verunsicherten Mitarbeiter	87
<b>5 Handlungsfeld Unternehmen</b>	<b>91</b>
5.1 Unternehmensleitung	94
5.2 Personalabteilung und Personalentwicklung	105
5.3 Personal- und Betriebsrat	115
5.4 Führungskräfte	120
5.5 Mitarbeiter	127

<b>6</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als Lösungsansatz</b>	<b>133</b>
6.1	BGM als Basis der Prävention und Fürsorge	137
6.2	Identifizierung von Risikofaktoren im BGM	143
6.3	Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)	151
6.4	Systematisierung der Fürsorge im BGM	153
<b>7</b>	<b>Resilienz: Schlüssel der Fürsorge und Aktivierung</b>	<b>163</b>
7.1	Resilienz: Das natürliche Immunsystem	167
7.2	Bedeutung der Resilienz für das Thema Minderleistung	171
7.3	Resilienzfördernde Kommunikation	175
7.4	Das Mitarbeitergespräch als zentrales Führungsinstrument	178
7.5	Gesprächsthemen: Leistung und Erwartungen	182
7.6	Gewaltfreie Kommunikation im Kontext der Minderleistung	183
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>189</b>
<b>9</b>	<b>Anhang: Arbeitshilfen und Werkzeuge</b>	<b>195</b>
9.1	Checkliste: Gesprächsvorbereitung	196
9.2	Checkliste: Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens	200
9.3	Checkliste: Führungsverhalten aus Sicht der Mitarbeiter	203
9.4	Bewertungsbogen: Differenzierte Leistungserfassung	206
9.5	Formular: Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs	209
9.6	Checkliste: Minderleistung	212
9.7	Formular: Zielvereinbarung	216
	<b>Verwendete Literatur</b>	<b>219</b>
	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>223</b>
	<b>Informationen zum Autor</b>	<b>225</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>227</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>229</b>

---

# Vorwort

Schon vor etwa 15 Jahren — ich war damals Leiter der Personalentwicklung in einem großen Forschungsunternehmen — fragte mich der damalige Vorstandsvorsitzende mit einem Anflug von Verzweiflung, was man denn gegen Mitarbeiter unternehmen könne, die in ihrer „Performance“ allzu deutliche Einbrüche aufwiesen. Außer meiner Entgegnung, dass dies eine gute Frage sei, die aufgrund komplexer Ursachen keine einfache Antwort zulasse, konnte ich ihm damals weit weniger helfen, als mir selbst lieb war.

Seitdem hat mich die Frage nicht losgelassen, zumal mich die damit verbundene Komplexität durchaus gereizt hat. Mein Interesse an einer befriedigenden Antwort ließ auch deshalb nicht nach, weil ich mich mit der Suche nach Ursachen und Lösungen rund um das Thema Minderleistung aus verschiedenen Gründen konfrontiert sah.

Ein Motiv dafür war, dass ich selbst über Jahre in einer Führungsfunktion stand und merken musste, dass die Position als Vorgesetzter selbst für Menschen mit einem erziehungswissenschaftlichen Studium und entsprechenden Weiterbildungen kein einfacher „Job“ ist. Zudem wurde ich später als Berater in Führungskräfte-Trainings und -Coachings häufig mit Teilnehmern konfrontiert, die von ihren Schwierigkeiten, Nöten und ihrer Hilflosigkeit berichteten, sich angemessen zu verhalten, wenn Mitarbeiter temporäre oder latente Motivations- und Leistungseinbrüche zeigten. Zum Dritten war ich einige Jahre Mitglied des Betriebsrats eines großen Unternehmens und war somit auch aus dieser Perspektive mit der Frage befasst, wie auf Mitarbeiter mit reduziertem Leistungsprofil zu reagieren sei.

Da ich als junger wissenschaftlicher Mitarbeiter über zehn Jahre lang an zwei Berliner Universitäten im Gesundheitswesen tätig war, wurde ich schon früh mit den Erkenntnissen der Resilienzforschung vertraut, die auch in diesem Buch zum Thema werden. Erst in den letzten Jahren aber wurde mir bewusst, dass in den, für die Bewältigung von chronischen oder akuten Erkrankungen entscheidenden Resilienzpotenzialen auch ein Schlüssel liegt für mögliche Lösungen im Bereich der Minderleistung. Ich verstand schließlich, dass sich Minderleistung als durchaus verbreitetes

Phänomen nur dann systematisch begreifen und bewältigen lässt, wenn man es im Kontext der Gesundheitsförderung und der Resilienzpotenziale versteht und behandelt.

Zudem zeigt sich im Bereich Mitarbeiterführung, dass das Mitarbeitergespräch das entscheidende Instrument ist, um zu Erkenntnissen zu kommen und darauf aufbauende Lösungs- und Hilfsmaßnahmen zu finden, die von beiden Seiten getragen werden. Aus diesem Grund ist das Thema Kommunikation bzw. Mitarbeitergespräch ein zweiter, wichtiger Baustein dieses Buches.

Mit dem Schlüsselthema Resilienz verbindet mich im Übrigen noch etwas Persönliches. Im Alter von acht Jahren wurde bei mir eine Legasthenie festgestellt, die mich damals zu einer bizarren Schulkarriere zwang: Von der Sonderschule auf die Hauptschule, von dort auf eine technische Fachschule und dann erst in die elfte Klasse eines Gymnasiums. Im Umgang mit diesem Handicap und dessen Bewältigung lernte ich, dass Resilienz ein wirkungsvolles Potenzial sein kann; zumal, wenn man die entsprechende Unterstützung findet, unter anderem in der Familie. Diese Erfahrungen haben mich über mein Abitur, mein Studium, meine Promotion und meine verschiedenen Berufserfahrungen hinweg begleitet und helfen mir heute noch.

Apropos helfen: Ich möchte mich bei allen meinen Förderern und Lehrern bedanken. Zu ersteren zähle ich vor allem meine resilienzfördernden Eltern. Als Lehrmeister verstehe ich besonders die Kollegen aus meinen verschiedenen Arbeitskontexten, meine damaligen Mitarbeiter, meine Kunden und Kooperationspartner, die Teilnehmer meiner Führungstrainings und meine Coachees, von denen ich durch Fallbeispiele bis heute sehr viel lernen durfte. Wesentliche dieser Lernerfahrungen finden sich in diesem Buch wieder.

Der spezielle Dank für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Buches gilt Andrea Journet, der versierten Juristin und Personalleiterin, die mir vor allem in arbeitsrechtlichen Fragen durch ihre Anregungen und Korrekturen entscheidend geholfen hat. Weiter danke ich Peter Böke für sein gründliches und geduldiges Lektorat, das sehr zur Klarheit und Lesbarkeit dieses Buches beigetragen hat.

Meinen Lesern wünsche ich eine anregende Lektüre. Sollten Sie weitere Anregungen zu meinen Ausführungen haben, dann bin ich für entsprechende Rückmeldungen dankbar. Meine Kontaktdaten finden Sie am Ende des Buches.

Berlin, im Frühjahr 2014

*Reinhold Haller*

---

### **Gender-Hinweis**

Um skurrile Formulierungen und eine leseunfreundliche Syntax zu vermeiden, wurde in diesem Buch in der Regel die maskuline Form gewählt. Damit hält sich der Autor trotz Gebrauchs der deutschen Sprache an die gute Gewohnheit, wie im englischen Sprachraum zwischen „Gender“ und „Sex“ zu unterscheiden. Wenn in diesem Kontext hier in der Regel das grammatikalisch männliche „Geschlechtswort“ gewählt wurde, ist diese rein sprachliche Festlegung ohne sozialen Bezug zu verstehen. Insofern ist selbstverständlich und ausdrücklich auch bei Formulierungen wie „Mitarbeiter“, „Vorgesetzter“, „Kollege“ etc. die weibliche Form einbezogen.

Dies ist dem Autor schon deshalb ein persönliches Anliegen, weil er der Auffassung ist, dass Frauen – statistisch betrachtet und von Einzelfällen aus beiden Geschlechtergruppen abgesehen – unter anderem durch ihre Kommunikationsfähigkeit, eine meist ausgeprägtere Selbstreflexion und eine höhere Bereitschaft zur Empathie potenziell bessere Voraussetzungen mitbringen, gute Führungskräfte zu werden als viele Männer.

---



---

# 1 Einleitung

Seit 2002 gibt das Meinungsforschungsinstitut Gallup jeweils im Frühjahr den sogenannten „Engagement Index“ heraus, eine weltweit durchgeführte Studie zur Bestimmung des Engagements der Mitarbeiter in Unternehmen. Das Ergebnis: Kontinuierlich steigt seit dem ersten Studienjahr 2001 tendenziell die Quote solcher Mitarbeiter, welche sich nach dem Grad ihres Engagements am Rande der „inneren Kündigung“ befinden.

Man muss diese umfangreiche, wenn auch in einigen Bereichen methodisch angreifbare Studie nicht zum Evangelium erheben. Dennoch korreliert das Studienergebnis auffallend stark mit der Erfahrung vieler Personalverantwortlicher, Führungskräfte, Kollegen und mitunter auch offen sprechender Betriebsräte: Fast jedes mittelständische und erst recht große Unternehmen klagt über das Phänomen der sogenannten „Low Performer“; also solche Mitarbeiter, welche nicht — bzw. nicht mehr — willens oder in der Lage sind, eine ihrem Arbeitsvertrag und Entgelt entsprechende Leistung zu erbringen. Gallup beziffert die Folgekosten dieses Phänomens aktuell auf jährlich 18,3 Milliarden Euro allein für den Wirtschaftsstandort Deutschland.<sup>1</sup>

Dass ungeachtet solch spezieller Modellrechnungen das Phänomen der Low Performer gesamtwirtschaftliche Auswirkungen haben dürfte, ist ebenso schlüssig wie bekannt und wird zudem auch durch zahlreiche andere Studien belegt. Betrachtet man dagegen Führungsleitbilder und -praktiken mittelständischer oder großer Unternehmen, so fällt auf, dass dem Erscheinungsbild Low Performance kaum Beachtung geschenkt wird. Mitunter wird schlicht darauf verwiesen, dass zwar das Phänomen bekannt sei, dass aber (arbeitsrechtliche) Mittel und Wege fehlten, wirkungsvoll gegenzusteuern. Argumentiert wird dann häufig mit dem bekannten Umstand, dass es nach deutschem Arbeitsrecht schwer bis unmöglich sei, leistungsschwachen Mitarbeitern effizient zu begegnen, etwa durch Abmahnung oder durch eine leistungsbedingte Kündigung.

---

<sup>1</sup> Gallup: Engagement-Index 2012 [2013]: hauseigene Dokumentation/Publikation von Gallup, Potsdam.

## Einleitung

Natürlich ist dieses Argument nicht ganz falsch. Aber die Reduktion auf arbeitsrechtliche Maßnahmen greift in vielerlei Hinsicht zu kurz. Sie lässt wesentliche Aspekte der Ursachen und damit effiziente Lösungsansätze ebenso außer Acht wie die zahlreichen Möglichkeiten, der Entstehung und Ausbreitung des Verhaltensmusters Low Performance proaktiv und wirksam zu begegnen.

Wie Einzelfälle immer wieder belegen, sind Mitarbeiter, welche eine angemessene Leistung nicht mehr erbringen können oder wollen, mehrheitlich keine böswilligen oder ignoranten Totalverweigerer. Manche sind physisch oder psychisch krank. Andere leiden unter ihrer Demotivation und sehen sich selbst als Opfer widriger Umstände oder als Erduldende mangelhafter, „ungerechter“ sowie unterlassener Mitarbeiterführung. Sie leiden meist selbst unter der persönlichen und sozialen Isolation, die sich im Kontext einer latenten Leistungsminderung einstellt. Die Betroffenen beklagen die ihnen verwehrteten Erfolge und das Ausbleiben erfolgsabhängiger Wertschätzung. Die Sinnhaftigkeit ihres (Arbeits-)Lebens kommt ihnen so mehr und mehr abhanden und viele Betroffene blicken bereits am Vormittag erwartungsvoll auf die Uhr und warten auf den Feierabend, an dem sich ihr Dilemma – zumindest für diesen Tag – auflöst. Wer dabei reflektiert, dass Menschen mit einer Vollzeitstelle auf diese Art etwa ein Drittel ihres Lebens in großen Teilen subjektiv sinnentleert und weitgehend frei von Erfolgserlebnissen und sozialer Anerkennung verbringen, kann nachvollziehen, welch trauriges Bild sich manch Betroffenenem bietet.

Auch das Argument, dass die Selbstwahrnehmung von Betroffenen einseitig sei und die Ursachen häufig ausschließlich außerhalb der eigenen Person und der eigenen Verantwortung gesucht werden, mag zum Teil richtig sein. Diese Feststellung hilft aber nicht bei der Lösung des Problems. Statt sich bei der Ursachenforschung auf Zuschreibungen und Schuldvorwürfe zu reduzieren, brauchen wir ein **lösungs- und praxisorientiertes Verständnis der Ursachen und Zusammenhänge**. Wir brauchen Bewusstsein, Einsichten und Handlungsansätze, die herausführen aus einem reduzierten Täter-Opfer-Modell in der Beziehung zwischen betroffenen Mitarbeitern und Arbeitgebern bzw. Führungskräften.

## Primäre Faktoren der Minderleistung

All jene Leser, die an dieser Stelle erwarten, dass hier unliebsame, weil wenig leistungsfähige, -bereite oder gar „faule“ Mitarbeiter an den Pranger gestellt werden, muss ich gleich zu Beginn enttäuschen. Minderleistung ist die Folge verschiedener Ursachen, die sich in der Regel sukzessive zu den klassischen Symptomen verdichten. Hierzu gehören als primäre Faktoren:

- unzureichende Personalauswahl und/oder nicht genutzte Probezeit („Der falsche Mitarbeiter zur falschen Zeit am falschen Platz“ — Der Mitarbeiter passt nicht zur Stelle oder ins Team.)
- Wechsel des Arbeitsplatzes/Vorgesetzten (Aufgabenverschiebung/soziale Entwurzelung)
- problematische Arbeitsbelastung (Burn-out oder Bore-out)
- körperliche oder seelische Erkrankungen
- persönliche oder familiäre Ereignisse oder Schicksalsschläge
- pathologische Teamdynamik (Mobbing/Bossing)
- Nicht-Erreichung von Karrierezielen („Drop-out-Syndrom“)
- Verschiebung sinnerfüllender Tätigkeit vom Beruf ins Privatleben (Prioritätenverschiebung)

Diese primären Ursachen werden häufig verstärkt durch sekundäre Begleitursachen:

- Überforderte und/oder schlecht ausgebildete Führungskräfte, die — anstatt zu reagieren — Problemfälle ausblenden oder aussitzen.
- Personalabteilungen oder Mitbestimmungsorgane, die von Minderleistung betroffene Führungskräfte oder Teams nicht unterstützen und auch den minderleistenden Mitarbeitern keine konkreten Hilfen anbieten.
- Unternehmensstrukturen und deren Controlling-Instrumente, die das Phänomen Minderleistung ausblenden.

## **Lösungsansätze aus der Resilienzforschung**

Statt in Lethargie zu verfallen, bieten sich zur Behebung oder Minderung des Problems Low Performance praxiserprobte Modelle aus der Lebensberatung und dem Gesundheitsmanagement an: Seit den Fünfzigerjahren des letzten Jahrhunderts ist die menschliche Fähigkeit zur sogenannten Resilienz eindrucksvoll beschrieben und erforscht. Unter Resilienz versteht man das Vermögen, Schicksalsschläge oder widrige Lebensumstände erfolgreich zu bestehen und trotz dieser persönlichen Widrigkeiten, Traumata oder Handicaps ein zufriedenes, erfolgreiches (Arbeits-)Leben zu führen. Diese Erkenntnisse sind im Gesundheitsmanagement, z. B. in der Betreuung von Patienten mit chronischen Erkrankungen, längst umgesetzt. Im Bereich der Unternehmens- und Mitarbeiterführung dagegen ist Resilienz noch wenig bekannt und etabliert, obwohl sich hieraus wirksame Erklärungs- und Handlungsmodelle gerade auch im Umgang mit leistungsschwachen Mitarbeitern ableiten lassen. Entsprechend bildet das Thema Resilienz — neben strukturellen und organisatorischen Potenzialen — einen thematischen Schwerpunkt in diesem Handbuch.

## **Ziel des Buches**

Das Ziel dieses Buches ist es einerseits, die Wertschöpfung von Unternehmen und Organisationen durch mehr Arbeitseffizienz zu fördern. Andererseits sollen die hier dargestellten Einsichten und Werkzeuge jenseits legitimer betriebswirtschaftlicher Zwecke vor allem aber auch der Förderung des im wahrsten Sinne des Wortes „gesunden“ Arbeitsklimas, einer teamfördernden Mitarbeiterführung und der Förderung des Faktors „Spaß an der Arbeit“ dienen, ohne welche Effizienz und Wertschöpfung letztlich nicht entstehen und gedeihen können. Es geht damit nicht allein um die am Arbeitspensum orientierte Aktivierung von Mitarbeitern mit reduziertem Leistungsprofil, sondern um eine umfassende, gesundheitsorientierte Fürsorge.

---

## 2 Grundlagen

---

### 2.1 Minderleistung: Definition und Auslegung

Auf der Suche nach der Definition des Begriffes führt uns zuerst der Duden in die Irre. Dort heißt es, Minderleistung sei eine „geringere, hinter den Erwartungen zurückbleibende Leistung“. Da jedoch hochgradig subjektive „Erwartungen“ nicht die Grundlage für eine objektive Begriffsklärung sein können, taugt diese Quelle nicht wirklich.

#### Der Leistungsbegriff im Arbeitsrecht

Nun könnte man erwarten, eine schlüssige und hinreichende Definition im deutschen Arbeitsrecht zu finden. Da jedoch das deutsche Arbeitsrecht kein geschlossenes Rechtsgebiet darstellt, sondern ein Puzzlewerk aus Sozialgesetzgebung, Betriebsverfassungs- bzw. Personalvertretungsgesetz, Bürgerlichem Gesetzbuch, Tarifrecht etc. mit unüberschaubaren, teilweise widersprüchlichen Richtersprüchen und Kommentaren, sind wir auch hier vor einer einfachen Lösung sicher. Kaum zu glauben, aber wahr: Es gibt keine belastbare arbeitsrechtliche Definition des Begriffs Arbeitsleistung und somit im Umkehrschluss auch keine hinreichende Auslegung von Minderleistung oder dem englischen Äquivalent Low Performance.

Immerhin ergeben sich durch Gesetzeskommentare und Gerichtsurteile mehrere Ansätze für eine Definition:

1. **Grundlage der Leistung** sind die im Arbeitsvertrag bzw. in einer Stellenbeschreibung festzuhaltenden Leistungsbereiche.
2. Der subjektive Leistungsbegriff in der Rechtsprechung führt zu einer **individuellen Leistungspflicht**. Mit anderen Worten: Wer überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen vermag, ist in der Konsequenz verpflichtet, überdurchschnittliche Leistung zu erbringen. Umgekehrt erfüllen Mitarbeiter, die nur zu unterdurchschnittlichen Leistungen fähig sind, mit einer unterdurchschnittlichen Leistung ihre Arbeitspflicht.

3. Ob die Arbeitsleistung als Schlechtleistung (Minderleistung) anzusehen ist, lässt sich nicht nach objektiven Kriterien beurteilen. Die Prüfung hat sich hier an dem Maßstab zu orientieren, ob und in welchem Umfang das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung beeinträchtigt ist. **Der Arbeitnehmer schuldet das „Wirken“ und nicht das „Werk“.**<sup>2</sup> Letzteres wird häufig so ausgelegt, dass bereits die in Zeugnissen als minderwertig erkennbare Formulierung: „Er/sie bemühte sich stets, die Anforderungen zu erfüllen“, als ausreichende Leistungserbringung betrachtet werden könnte (auch wenn dem Bemühen eine Minderleistung entgegensteht).
4. Kann andererseits der Arbeitgeber darlegen, dass der Arbeitnehmer **längerfristig die durchschnittliche Fehlerhäufigkeit** erheblich überschreitet, so kann dies ein Anhaltspunkt dafür sein, dass der Arbeitnehmer seine vertraglichen Pflichten verletzt.<sup>3</sup>

Um der Vieldeutigkeit dieser Definitionsdetails zu entgehen, schließen wir uns hier der folgenden Definition an:

**Begriffsklärung: „Minderleister“**

Ein minderleistender Mitarbeiter („Minderleister“) ist:

„... ein Arbeitnehmer, der seine persönliche Leistungsfähigkeit nicht voll ausschöpft und die durchschnittliche Leistung vergleichbarer Arbeitnehmer (deutlich) unterschreitet. Dadurch stört er das arbeitsrechtliche Leistungsverhältnis zum Arbeitgeber erheblich und längerfristig.“<sup>4</sup>

## **Kulturelle Widerstände, Leistung zu thematisieren**

Die systematische Verweigerung einer eindeutigen Definition des Begriffs Leistung bzw. Minderleistung scheint nicht nur dem deutschen Arbeitsrecht und dessen Strukturdefiziten geschuldet zu sein. Es ist vielmehr offensichtlich, dass es — zumindest in Deutschland — einem impliziten kultu-

<sup>2</sup> Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 17.1.2008 (AZ: 2 AZR 536/06).

<sup>3</sup> A. a. O.: Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 17.1.2008.

<sup>4</sup> Zitiert aus: Schauf, M., Cinar, S. [2011]: Low-Performance, Rainer Hampp Verlag, S. 6, Einfügung [...] durch den Autor.

rellen Tabubruch gleichkommt, Leistung (und damit auch Minderleistung) zu thematisieren. So ist es bezeichnend, dass im unendlichen Dickicht des von 1961 bis 2005 (bzw. 2006 für den TV-L) gültigen Bundesangestellten-tarifes (BAT) der Begriff „Leistung“ nicht aufzufinden war. Vielmehr orientierten sich Entgeltzuwächse an der Ausbildung bzw. Qualifikation und an der „Verweildauer“ im Unternehmen, bzw. am Alter.

Dass man mit dem Nachfolger des BAT, dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD bzw. TVö-L) 2005 erstmals den Leistungsbegriff einführte, war nicht primär dem Versuch geschuldet, Leistung in der öffentlichen Verwaltung zu thematisieren. Der Grund lag vielmehr darin, dass zum einen die öffentlichen Arbeitgeber die Tarifentgelte des BAT kaum mehr aufbringen konnten. Ein weiterer Grund war, dass das altersbezogene Entgelt der damals neuen Antidiskriminierungsgesetzgebung des Bundes und der Europäischen Union widersprach, wonach sich aus dem Alter (oder umgekehrt der Jugend) keine diskriminierenden Vorzugsrechte ableiten lassen dürfen.

Ein weiteres Indiz für die kulturellen Widerstände, Leistung auf kollektiver oder individueller Ebene zu thematisieren, lässt sich ein weiteres Mal aus dem Tarifsysteem des öffentlichen Dienstes ableiten.

Hier hatte man mit dem bereits oben erwähnten TVöD den Versuch gemacht — ähnlich wie seit vielen Jahrzehnten in vielen privatrechtlichen Unternehmen üblich — mit einem Leistungsentgelt überdurchschnittliche Leistung zu honorieren. Dies hatte zur Bedingung, eine systematische Leistungsbeurteilung aller Beschäftigten durchzuführen und das Ergebnis dieser Feststellung in einem persönlichen und vertraulichen Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern transparent zu machen.

Heute lässt sich konstatieren, dass diese seit 2007 erstmalig zur Pflicht gewordene Übung weitgehend gescheitert ist.<sup>5</sup> Zuerst verabschiedeten sich die Bundesländer von dieser Praxis. Dann erkannten nach einigen Jahren die meisten der dem TVöD zugehörigen Organisationen die damit verbundenen Widerstände bei Mitarbeitern, Führungskräften und/oder Mitarbei-

<sup>5</sup> Haller, R. [2010]: Führungsinstrumente im Rahmen der leistungsorientierten Vergütung. In: Personalführung, Ausgabe 11/2010, S. 50-57.

tervertretungen und gaben mehrheitlich auf. Ruhig, besonnen, fair und verbindlich über Leistung zu sprechen ist also offensichtlich eine Herausforderung, der man sich lieber entzieht. Besonders dann, wenn hieran Entgeltbestandteile gekoppelt sind.

Unabhängig von den mit der Leistungsfeststellung verbundenen Kalamitäten wirken natürlich auch die oben genannten arbeitsrechtlichen Hürden. Einem einzelnen Mitarbeiter Minderleistungen so nachzuweisen, dass dies gerichtlichen Bestand hat, erfordert erheblichen Aufwand an Vergleichserhebungen, Beobachtung und Dokumentation. Und ob bei nicht eindeutiger Gesetzeslage das Arbeitsgericht A bzw. der Arbeitsrichter B sich der Leistungsbeurteilung des Arbeitgebers anschließt, ist erfahrungsgemäß häufig zweifelhaft. Ein Umstand, auf den wir an anderer Stelle noch zurückkommen werden.

### **Mitarbeiter mit reduziertem Leistungsprofil**

Unabhängig vom Arbeits- und Tarifrecht und abgesehen von kulturellen Vorlieben oder Tabus ist der Begriff „Minderleister“ problematisch. Ebenso wenig wie das englische Äquivalent „Low Performer“ klingt er politisch korrekt. Beide Varianten wirken vielmehr ausgrenzend, diffamierend und schuldzuweisend.

Stattdessen empfehle ich den Begriff „**Mitarbeiter mit reduziertem Leistungsprofil**“. Hier wird nicht die dem Mitarbeiter zugeschriebene Minderung im Sinne einer unterstellten Verweigerung oder Zurückhaltung betont, sondern die aus verschiedenen Ursachen resultierende, objektive Leistungsminderung. Im Folgenden wird deshalb diese versachlichende Beschreibung Verwendung finden.

---

## **2.2 Statistische und empirische Einsichten**

Bereits in den Siebzigerjahren des 20. Jahrhunderts machte der Management-Doyen *Jack Welch* mit dem Thema Low Performer auf sich aufmerksam. Welch, von 1981 bis 2001 CEO des US-amerikanischen Konzerns General Electric (GE) wurde 1999 vom Wirtschaftsmagazin „Fortune“ zum

„Manager des Jahrhunderts“ ausgerufen. Seine auf Effizienz ausgerichteten Managementgrundsätze („fix, close or sell“), sein konsequentes Qualitäts- und Prozessmanagement und seine Mit-Urheberschaft bei der Shareholder-Value-Ideologie trugen ihm den Beinamen „Neutronen Jack“ ein – in Anlehnung an die Sprengkraft einer Neutronenbombe. Diesem Image gerecht werdend gilt er als Urheber des Begriffs „Low Performer“.

**Jack Welchs Formel zur Leistungsverteilung**

Welch konstatierte, dass in Bezug auf die Leistungsbereitschaft bzw. -fähigkeit der Mitarbeiter eines Unternehmens die Formel 20-70-10 gelte. Hier-nach verfüge jedes Unternehmen über einen (mehr oder weniger) konstanten Anteil an High- und Low Performer.

Leistungskategorie	Bezeichnung im Welch-Jargon
20 % High Performer	„stars“ oder „top 20“
70 % effektiv leistende Mitarbeiter	„vital 70“
10 % Low Performer	„bottom 10“ oder „lemmons“

Tab. 1: Leistungs- bzw. Effizienz-kategorien nach Jack Welch

**Das Hire-and-Fire-Prinzip von Jack Welch**

Nach Welchs Doktrin sollte sich jedes Unternehmen konsequent und zyklisch von der dritten Gruppe trennen, eine Praxis, die GE durchaus praktizierte, wenn auch – aus Gründen des deutschen Arbeitsrechts – mit Ausnahme der deutschen Niederlassungen. Ein Dogma im Übrigen, das zeigt, wie häufig Guru-Phänomene mit intellektueller Armut einhergehen können. Denn praktisch perpetuiert sich eine 20-70-10-Formel beständig aufs Neue. Wer permanent Leistung misst und vergleicht, hat logischerweise immer einen bestimmten Prozentwert am unteren Ende der Skala oder am Rand der Gaußkurve. Ein darauf abgestimmtes Hire-and-Fire-Prinzip hätte somit – selbst wenn dies mit dem Arbeitsrecht kompatibel wäre – eine entsprechend beständige Personalfluktuation zur Folge; eine Konsequenz, die weder personalwirtschaftlich noch sozialpolitisch gewollt sein kann. Eine Vorgehensweise, die sich zudem nicht der Mühe unterwirft, die

kausalen Ursachen des Phänomens erkennen zu wollen und diesen systematisch zu begegnen.

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts haben sich zahlreiche Studien mit diesem Thema befasst, mit dem Ziel, die Motivation, Identifikation, Leistungsbereitschaft oder das Commitment der Mitarbeiter zu messen. Auch wenn bei diesen Studien mitunter verschiedene Kriterien vermischt wurden, wie etwa Identifikation oder Leistungsbereitschaft, zeigten sie mit ihren zum Teil unterschiedlichen und im Einzelfall durchaus angreifbaren Methoden oder Designs ähnliche Ergebnisse wie Jack Welchs Formel zur Leistungsverteilung.

Die seit 2001 jährlich und international durchgeführte Studie „Engagement-Index“ des Meinungsforschungsinstituts Gallup kommt etwa zu der Erkenntnis, dass sich in Deutschland 24 % der Mitarbeiter — zumindest partiell — ihren Aufgaben entziehen.<sup>6</sup> Bezogen auf die Erhebungsdaten von 2012 kommt Gallup in der Analyse von 2013 zu folgendem Ergebnis (vgl. Tab. 2):

Kategorie	Definition nach Gallup	Merkmale	Anteil
Mitarbeiter mit <b>hoher emotionaler Bindung</b>	Die Mitarbeiter sind ihrem Arbeitgeber emotional verpflichtet.	loyal, produktiv, wenige Fehltage, geringe Fluktuation, niedriger Schwund	15 %
Mitarbeiter mit <b>geringer emotionaler Bindung</b>	Die Mitarbeiter leisten „Dienst nach Vorschrift“. Sie sind zwar produktiv, aber dem Unternehmen nur eingeschränkt emotional verpflichtet.	mehr Fehltage, höhere Fluktuation	61 %
Mitarbeiter <b>ohne emotionale Bindung</b>	Die Mitarbeiter arbeiten aktiv gegen die Interessen des Unternehmens, haben vielleicht auch schon die innere Kündigung vollzogen.	physisch präsent — psychisch jedoch nicht; sind mit ihrer Arbeitssituation unglücklich und lassen die Kollegen dies wissen.	24 %

Tab. 2: Engagement-Index nach Gallup (2013)

<sup>6</sup> Gallup [2013]: a. a. O.