

Low Performer gezielt führen, fördern oder fair trennen

Ein Praxis-Leitfaden für Führungskräfte – klar, fair und konsequent.

1 Verstehen: Was ist ein Low Performer?

Nicht jeder mit schwacher Leistung ist automatisch unwillig. Oft fehlt es nicht am Willen, sondern an Klarheit, Unterstützung oder Struktur. Wer den Typ richtig erkennt, wählt den richtigen Hebel.

Typen von Low Performern

Typ	Merkmale	Führungsansatz
Nicht-Köner	Wollen, schaffen es fachlich aber (noch) nicht	Fördern, gezielt weiterbilden
Nicht-Woller	Können, zeigen aber keine Motivation	Ansprechen, Haltung klären
Nicht-Dürfer	Blockiert durch Umfeld, Führung oder Regeln	Hindernisse beseitigen
Nicht-Dürfen-Woller	Wollen mehr, dürfen aber nicht	Verantwortung übergeben

2 Klären: Erwartungen und Ziele definieren

„Unklare Erwartungen führen zu unklarer Leistung.“

- Aufgaben und Zielerreichung schriftlich festhalten
- Erwartungen an Qualität, Tempo und Verhalten konkret benennen
- Verbindlichen Zeitraum setzen (z. B. 6 Wochen)

3 Ansprechen: Das Feedbackgespräch führen

Ziel: Sachlich und empathisch konfrontieren – nicht kritisieren, sondern klären.

Gesprächsstruktur

- 1. Beobachtung teilen:** „Mir ist aufgefallen, dass ...“
- 2. Auswirkung benennen:** „Das führt dazu, dass ...“
- 3. Erwartung klären:** „Ich erwarte, dass ...“
- 4. Angebot machen:** „Was brauchst du, um das zu erreichen?“
- 5. Verbindlichkeit schaffen:** „Wir dokumentieren das und prüfen in 4 Wochen.“

4 Fördern: Entwicklung konkret begleiten

- Individuellen Förderplan mit klaren Zielen aufsetzen
- Regelmäßige Check-ins (wöchentlich oder 14-tägig)
- Fortschritt sichtbar machen (z. B. Mini-Reports)
- Rückmeldung geben – positiv wie kritisch

„Nicht motivieren – sondern Bedingungen schaffen, in denen Motivation möglich ist.“ (nach Herzberg & Schüller)

5 Bewerten: Entscheidung nach Zeitfenster

Nach ca. 6–8 Wochen wird auf Basis des sichtbaren Fortschritts entschieden:

Fortschritt?	Empfehlung
Deutliche Verbesserung	Weiter begleiten, Lob aussprechen, Vertrauen stärken
Teilweise Fortschritt	Ziele nachschärfen, nochmals 4 Wochen ansetzen
Keine Entwicklung	Letztes Gespräch führen, Trennungsoption prüfen

6 Handeln: Trennung fair und rechtssicher gestalten

- Feedbackgespräch mit Trennungsoption sauber vorbereiten
- Sozialverträgliche Lösung suchen (z. B. Aufhebungsvertrag)
- Dokumentation aller Maßnahmen griffbereit halten
- HR oder Anwalt hinzuziehen, wenn notwendig

7 Werkzeuge & Hilfsmittel

Tool	Beschreibung	Quelle
Förderplan	Einseitige Vorlage mit Zielen, Ressourcen und Zeitplan	ActionCOACH
Gesprächs-Protokoll	Dokumentation von Entwicklungsgesprächen	ActionCOACH
DISC-Profil	Typologie von Motivation, Antreibern und Menschentypen	Global Assessment (ActionCOACH)
Reflexionsfragen	Selbstcheck für Führungskräfte: Was trage ich zur Situation bei?	Lencioni, Covey

+ Bonus-Tipp: Teamfaktor beachten

„Ein Low Performer kann ein ganzes Team runterziehen – oder ein Führungsproblem entlarven.“

- Transparenz im Team stärken
- Leistung sichtbar machen
- Team in die Verantwortung einbeziehen

FAZIT · DAS 3W-PRINZIP

**Wahrnehmen – Weiterentwickeln – Wenn nötig: Würdevoll
verabschieden**