



## „Low Performer“ oft ein Tabu

„Gott würfelt doch“

### Statement

aus dem Online Forum „Gott würfelt nicht“ am 23. Juli 2025

Was mit Mitarbeitenden oder Kollegen/Kolleginnen tun, wenn sie deutlich weniger Leistung erbringen? Über diese sogenannten „Low Performer“ tauschten sich die zahlreichen Teilnehmenden des letzten Online-Forum des KDA aus. Die Spannung beim Gespräch war spürbar: Menschen, die weniger leisten, nicht in die Ecke zu stellen oder einfach mit dem Etikett „Low Performer“ ein- und weg zu sortieren aber auch ernst zu nehmen, dass mit ihnen auch für alle Beteiligten spürbare und belastende Probleme einhergehen. Beides: Sich nicht allein auf „Minderleister“ allein zu konzentrieren, sondern vor allem auch auf die, die Leistung und sogar Mehrleistung bringen; aber dennoch konstruktiv damit umzugehen, wenn es Low Performer gibt. Klar war, die Gründe, dass Menschen weniger Leistung bringen, sind vielfältig, sie können rein subjektiv sein, aber auch am System liegen oder an objektiven Gegebenheiten. Genauso vor Augen stand, welche Probleme mit Minderleistung entsteht, für Kollegen und Kolleginnen, für die Vorgesetzten, für das ganze System – und oft auch für die „Low Performer“ selbst. Bringt eine/r oder mehrere nicht die Leistung, die es braucht, gerät das feine System „Arbeitswelt“ konkret ins Ungleichgewicht. Passt das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung an einer Stelle kontinuierlich nicht, kommt es zu Störungen, zu Stress, Belastungen, zu Mehrarbeit an anderen Stellen, zu Teamunzufriedenheit, zum schlechten Betriebsklima bis hin zu ökonomischen Schief lagen.

Also war die drängendste Frage im lebhaften Austausch: Wie damit umgehen? Oder pointierter gesprochen: Wohin mit den „Low Performern“? Da gingen die Meinungen auseinander und die Suche nach guten und konkreten Lösungen war schwer. Die scheinbar einfachste und manchmal auch beste Lösung wäre, die Low Performer wären nicht mehr da, also: Kündigung, die zu Recht gar nicht leicht und manchmal auch nicht machbar und vertretbar ist. Doch, wenn das nicht sein soll. Was dann? Etwas ernüchternd wurde festgestellt: Es gibt wahrscheinlich Grenzen des Erträglichen, für alle und einzelne. Sind „Nischen“ eine Lösung, in denen Low Performer bewusst und mit allen verabredet ein Raum für ihre Leistungsvermögen haben? Oder sogar: Halten Low Performer nicht all den anderen einen Spiegel vor, dass Leistung und Output nicht alles sind? Haben sie einen ganz speziellen „Reichtum“, den sie einbringen. Aber andersherum: Liegt es nicht gerade in ihrer Eigenverantwortung, mit ihrer Minderleistung für alle verträglich umzugehen? Auf jeden Fall wäre ein wertschätzender und konstruktiver Umgang hilfreich, einer, der an einem positiven Menschenbild orientiert bleibt, das damit rechnet, dass Menschen das ihre für alle beitragen wollen und sich entwickeln können. So würde vielleicht auch die Fixierung auf Low Performer mehr gelöst werden und der Blick frei werden für die, die den „Laden am Laufen halten“. Aber da gibt es wohl auch Grenzen. Ein Königsweg wurde in der Diskussion nicht recht sichtbar. Vielleicht wäre es einer, viel mehr über Leistung (und Qualität) in ihrer ganzen Ambivalenz zu sprechen, über Erwartungen, Anforderungen, Kriterien und Mögliches wie Unmögliches, auch darüber, dass der Mensch christlich gesehen mehr ist als das, was er leistet, aber auch das leistet, wie er ist. Zum Schluss kam dem Online-Forum noch das Gleichnis von den Arbeitern im Weinberg quer. Dort gibt es wohl auch „Minderleister“, die den vollen Lohn bekommen. Der Grund ist die Gnade Gottes. Was uns fragt: Wie gnädig wollen und können wir „auf der Arbeit“ wirklich sein.

Pfarrer Dr. Jochen Kunath, Leiter Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt (KDA) Baden  
Studienleiter Wirtschaft und Arbeitswelt in der Evangelischen Akademie Baden