

# Umgang mit Low Performern

Wetzling / Habel

2021

ISBN 978-3-406-74971-1  
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Wetzling/Habel  
Umgang mit Low Performern

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Umgang mit Low Performern

Von

Dr. Frank Wetzling

Rechtsanwalt, Mainz

und

Maren Habel

Rechtsanwältin, Mainz

unter Mitarbeit von:

Oliver Land, LL.M.

Rechtsanwalt, Mainz

und

Volkmar Schröder

Syndikusrechtsanwalt, Mannheim

**beck-shop.de**  
**DIE FACHBUCHHANDLUNG**

2021



Zitiervorschlag:  
Bearbeiter in Wetzling/Habel Low Performer Kap. ... Rn. ...

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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

ISBN 978 3 406 74971 1

© 2021 Verlag C.H. Beck oHG  
Wilhelmstraße 9, 80801 München

Druck: Druckerei C.H. Beck, Nördlingen  
(Adresse wie Verlag)

Satz: Textservice Zink, 74869 Schwarzach

Umschlaggestaltung: Maria Seidel, atelier-seidel.de



chbeck.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Vorwort

Wolf Hunold und Dr. Frank Wetzling gestalteten seit 2005 gemeinsam die ersten drei Auflagen des Buchs in der Betriebs-Berater Schriftenreihe (Vorauflagen). Es war eine Freude, mit Herrn Hunold über jeweilige Schwerpunkte und Aktualisierungen zu sprechen, ebenso über die einschlägige Rechtsprechung. Die Vorstellungen und Empfehlungen von Herrn Hunold und Herrn Wetzling deckten sich nicht in jedem Punkt mit dem Mainstream der Rechtsprechung. Es war die Absicht, einen für die Praxis brauchbaren Leitfaden zum Thema zu erstellen. Auch Herr Hunold fand immer wieder Gelegenheit, den Inhalt des Buchs mit einer Reihe von Richtern, ua des Bundesarbeitsgerichts, und Rechtswissenschaftlern zu diskutieren. Das kam dem Buch zugute. Leider konnte Herr Hunold krankheitsbedingt an der aktuellen Auflage nicht mehr mitwirken. Dies bedauern wir außerordentlich.

Maren Habel übernahm die von Herrn Hunold bearbeiteten Kapitel. Beide Unterzeichner arbeiten als Fachanwälte für Arbeitsrecht seit 2005 zusammen. Die Unterzeichner beschlossen, die neue Ausgabe Herrn Hunold zu widmen, in der Hoffnung, dass wir auch seine Gedanken in passender Weise forschreiben und es ihm weiterhin gut geht. Wir erlebten ihn noch vor wenigen Monaten als fachlich ausgezeichneten Kollegen und lebensfrohen Menschen.

Das noch mit Herrn Hunold abgestimmte Vorwort zur Voraufage fügen wir bei.

Bei jeweils einem Kapitel banden die Unterzeichner Oliver Land, Rechtsanwalt in unserer Kanzlei, und Volkmar Schröder, ehemaliger Rechtsanwalt in unserer Kanzlei, mit ein.

Die Zielsetzung des Buchs ist es weiterhin, den Leser möglichst umfassend und beispielgestützt über die Problemlage „Umgang mit dem Low Performer“ zu unterrichten. Häufig ist es der Impuls des Arbeitgebers, sich so schnell wie möglich von einem solchen Mitarbeiter „zu befreien“. Dabei unterlaufen immer wieder erhebliche Fehler in der Einschätzung und Aussassungen in der Vorgehensweise, über die das Buch berichtet. Sie sind, wie aufgezeigt wird, im Wege einer bestimmten Schrittabfolge vermeidbar. Es werden zudem Wege vorgestellt, wie Gespräche mit dem (angeblichen) Low Performer sachgerecht und zielorientiert geführt werden können.

Es ist richtig, dass insbesondere die Kündigung eines Low Performers komplex ist und rechtlich hohe Hürden hat. Das kann und darf jedoch nach unserem Verständnis grundsätzlich nicht dazu führen, die Trennung des Mitarbeiters aus der seine Fähigkeiten ggf. dauerhaft überfordernden Funktion zu unterlassen beziehungsweise unverhältnismäßig aufzuschieben.

Die meisten Low Performer sind – entgegen verbreiteter Ansicht – keine „Faulenzer“ oder an ihrer Aufgabe Desinteressierte. Ganz im Ge-

## *Vorwort*

genteil. Sie suchen meist mit großer Anstrengung, aus ihrer fachlichen oder persönlichen Unzulänglichkeit heraus zu gelangen. Das sind jedoch nicht selten frustrierend vergebliche Bemühungen. Die wirkliche Ursache ist idR mangelhaftes – physisches, psychisches, mentales – Potenzial. Das hat der Mitarbeiter nicht „verschuldet“. Es ist häufig personenbedingt, gelegentlich auch Folge einer Krankheit oder eines Unfalls. Empathische Rücksichtnahme zu zeigen, heißt in diesen Fällen nicht, den Mitarbeiter in der für ihn ausweglosen Überforderung zu belassen. Das liefe letztlich auf eine Missachtung erforderlicher Fürsorgepflichten hinaus. Es ist jedoch ein Akt wichtiger betrieblicher Fairness, das facettenreiche Bild des (angeblichen) Low Performers eingehend zur Kenntnis zu nehmen und nicht vorschnell zu urteilen.

Gerade auch im Hinblick auf sich immer weiter wandelnde Arbeitsplätze und damit einhergehender wechselnder Anforderungsprofile ist ein Vertrautsein von Führungskräften mit dem Thema unerlässlich. In der Praxis stellt sich regelmäßig die Frage, wie man frühzeitig entsprechende Gespräche mit den Mitarbeitern führt und welche Maßnahmen angezeigt sind. Vorgesetzte suchen hierzu regelmäßig Unterstützung. Dabei empfehlen wir stets eine dem Mitarbeiter gegenüber faire Vorgehensweise, die in aller Regel auch den Erwartungen des Arbeitgebers gerecht wird.

Mit der 1. Auflage im Beck-Verlag erfährt das Buch eine neue Aufmachung, die Bezugnahme- und Zitiermöglichkeit wurde deutlich verfeinert. Der Titel lautet zudem nicht mehr „Umgang mit leistungsschwachen Mitarbeitern“, spricht vielmehr vom „Low Performer“ was dem heute üblichen betriebswirtschaftlichen Schlagwort geschuldet ist. Das Buch richtet sich in erster Linie an Vorgesetzte und Personalleitungen, die in der Praxis mit dem Thema konfrontiert sind. Es wendet sich jedoch auch an die Richterschaft, die an verschiedenen Stellen – insbesondere hinsichtlich des Verschuldensbegriffs und dem zugrunde zu legenden Maßstab der persönlichen Leistungsfähigkeit – teilweise noch nicht ausreichend klar und übersichtlich urteilt.

Das Buch wurde durch Berücksichtigung aktueller Literatur und Rechtsprechung auf den neuesten Stand gebracht. Wir freuen uns über jede Anregung und Kritik, die von den Lesern kommen mag. Wir werden auch kritische Stellungnahmen, die uns gern per E-Mail erreichen mögen, sorgfältig prüfen, weil das Buch durch den Dialog mit den Lesern nur gewinnen kann.

Dr. Frank Wetzling & Maren Habel  
Partner der Kanzlei Bette Westenberger Brink, Mainz  
[fw@bwb-law.de](mailto:fw@bwb-law.de) / [mh@bwb-law.de](mailto:mh@bwb-law.de)

## **Vorwort (zum vorherigen Buchtitel)**

Das Thema des Buches ist für die Führungspraxis im Arbeitsleben und die Rechtsprechung der Arbeitsgerichte unverändert aktuell. Das machte die jetzt vorliegende, durchgehend aktualisierte und überarbeitete 3. Auflage notwendig.

Dabei hat sich das Problem an sich nicht verändert. Zwei typische Fallgruppen bereiten den Betroffenen Kopfzerbrechen. Oft ist eine Entfremdung oder ein Abrücken von einem Mitarbeiter zu konstatieren, der wenige Jahre oder gar nur Monate zuvor noch eine solide Wertschätzung oder zumindest fachliche Anerkennung genoss. Dann gab es Vorgänge, die ablehnende Reaktionen des Vorgesetzten auslösten, vielleicht bedingt durch den Druck „von oben“, zukünftig mit weniger Personal auszukommen und eine personelle Auswahlentscheidung zu treffen. Personalleiter und Vorgesetzter stehen dann vor der Aufgabe, einen bisher an sich bewährten Mitarbeiter zum Zwecke der Trennung anzusprechen. Dabei soll es möglichst „geräuschlos“ zugehen, ohne nennenswerte vorhergehende Versuche, aufgetretene Missverständnisse, Ärgernisse und Zielabweichungen noch lang und breit intern zu erörtern. Wenn „alle Stricke reißen“, ist ggf. die Kündigung nicht zu vermeiden.

Oder ein wenig begabter, seit Längerem bereits unmotiviert und planlos wirkender Mitarbeiter blockiert eine Stelle, auf die er bereits früher nicht so recht hingehörte und auf der er vor allem unter den aktuell gewachsenen Anforderungen völlig deplatziert wirkt. Sie wollen als Vorgesetzter oder zu dessen Unterstützung als Personalleiter für eine effektive und zügige Leistungsverbesserung beim Mitarbeiter sorgen und – wenn das nicht erreichbar ist – für eine rasche Entfernung des Mitarbeiters aus der derzeitigen Position – aber wie?

Erfahrungen, aus der Beratung in solchen Fällen vermitteln oft den Eindruck, dass die Ratlosigkeit von Vorgesetzten und Personalleuten und das Ungeschick in der Vorgehensweise leider fast ebenso ausgeprägt und verbreitet zu sein scheinen wie die angebliche oder wirkliche Leistungsschwäche derjenigen, mit denen wir uns näher zu beschäftigen haben.

Hier will das Buch Hilfestellung leisten. Die Autoren hoffen, dass ihre arbeitsrechtlichen und auf die Personalführung bezogenen Hinweise, Erläuterungen und Vorschläge möglichst vielen betrieblich Verantwortlichen Orientierung und umsetzbare Anregungen vermitteln.

Arbeitsrechtlich verlangen die Arbeitsgerichte vom Arbeitgeber eine überaus konkrete Darstellung der Leistungsstörung (s. neue Checkliste). Daneben wird – wie in der Voraufage schon angesprochen – immer deutlicher, welche Konsequenzen die Auffassung des 2. Senats des Bundesarbeitsgerichts zum sog. Subjektiven Leistungsbegriff („Der Arbeitnehmer

*Vorwort*

muss tun, was er soll, und zwar so gut, wie er kann“) hat. Daraus schließt der 2. Senat, der Arbeitgeber dürfe dem Mitarbeiter in der Abmahnung keine konkrete Leistungsvorgabe erteilen, sondern ihn lediglich auffordern, seine persönliche Leistungsfähigkeit auszuschöpfen. Wie Sie diese Klippe ohne Havarie umschiffen, erfahren Sie aus der Darstellung der Abmahnung. Auch die Schilderung wichtiger exemplarischer Kündigungsrechtsprechung wurde erweitert.

Auch diesmal bitten wir, den angeblich oder wirklich Leistungsschwachen mit Umsicht und Fairness zu begegnen. Leistungsblockaden haben häufig ihre Ursache in vertrackten zwischenmenschlichen Beziehungen, die wegen des Machtgefälles zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern selten ausreichend aufgearbeitet werden.

Dezember, 2014

Wolf Hunold/Frank Wetzling



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Weiteres Vorwort .....	VII
Bearbeiterverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
Literaturverzeichnis .....	XXI
<b>Kapitel 1: Leistungsstörungen im Arbeitsverhältnis .....</b>	<b>1</b>
A. Praxisrelevanz und Aktualität .....	1
B. Unzureichende Arbeitsleistung als Störung im Arbeitsverhältnis .....	3
I. Das Arbeitsverhältnis als wirtschaftliches Austauschverhältnis .....	3
II. Erscheinungsformen unzureichender Arbeitsleistung .....	4
III. Möglichkeiten für den Arbeitgeber, auf unzureichende Arbeitsleistung zu reagieren (Kurzübersicht) .....	6
1. Führungsmaßnahmen, vor allem Mitarbeitergespräche .....	6
2. Arbeitsrechtliche Maßnahmen .....	7
<b>Kapitel 2: Typische Ursachen unzureichender Leistung .....</b>	<b>9</b>
A. Fehlende Eignung des Mitarbeiters .....	9
B. Wer ist leistungsschwach? .....	10
C. Altersbedingte Änderung des Fähigkeitsprofils .....	12
D. Aushöhlung der Kompetenz durch plötzliche Veränderung in den Arbeitsplatzanforderungen .....	16
E. Schleichende Dynamisierung des Anforderungsprofils .....	19
F. Routineerstarrung .....	24
G. Verschleiß/„Burn-out“/Angst .....	27
H. Gesundheitliche Leistungsminderungen .....	30
I. Leistungsminderung, vorübergehend oder dauerhaft .....	30
II. Leistungsminderung wegen wiederholter Arbeitsunfähigkeit .....	33
III. Leistungsminderung durch Alkohol-/Drogenabhängigkeit, Tablettenmissbrauch .....	36
I. Wertewandel, wegfallende Motivation .....	37
J. Aufgedrangtes Versager-Syndrom, der „Golem-Faktor“ .....	38
<b>Kapitel 3: Darstellung der Leistungsstörung als Grundlage für Führungsmaßnahmen und arbeitsrechtliche Maßnahmen .....</b>	<b>42</b>
A. Pauschalbehauptungen reichen nicht aus .....	42
B. Möglichkeiten, die für den Mitarbeiter maßgebliche Sollleistung zu ermitteln .....	43
I. Praktische Möglichkeiten .....	43
II. Die arbeitsrechtliche Sicht .....	45
1. Objektive oder subjektive Leistungspflicht des Mitarbeiters? .....	45
2. Brauchbare Anhaltspunkte .....	47

## Inhaltsverzeichnis

a) Eigene frühere Durchschnittsleistung oder Selbsteinschätzung des Mitarbeiters .....	47
b) Durchschnittsleistung vergleichbarer Kollegen .....	48
c) Zielvereinbarung .....	50
d) Arbeitswissenschaftlich ermittelte sog. Normalleistung .....	51
e) Rangreihe .....	51
3. Wichtiger datenschutzrechtlicher Hinweis .....	52
C. Die Schmerzgrenze: Welcher Grad von Minder- bzw. Schlechtleistung ist arbeitsrechtlich relevant? .....	54
I. Bisherige Rechtsprechung .....	54
1. 40–50% Minderleistung einer Produktionsshelferin .....	54
2. 30% Minderleistung einer Reinigungshilfe .....	54
3. 10–20% Minderleistung .....	55
4. 50% Minderleistung .....	55
5. Schlechtleistungen eines Hilfsarbeiters .....	55
6. Ein Viertel Ausschuss .....	56
7. Folgenreiche Schlechtleistungen eines Kfz-Mechanikers .....	56
8. Wiederholte Schlechtleistungen eines Vorarbeiters im Reinigungsdienst .....	56
9. Weiteres .....	57
II. Folgerungen aus dem Urteil des BAG vom 11.12.2003 und der folgenden Rechtsprechung .....	57
III. Dauerhaftigkeit der Minder- bzw. Schlechtleistung .....	59
<b>Kapitel 4: Führungsmaßnahmen zur Vermeidung bzw. Korrektur der Minderleistung .....</b>	<b>60</b>
A. Umsicht und Sorgfalt bei der Einstellung .....	60
B. Bedeutung des Anforderungsprofils für bereits eingestellte Mitarbeiter .....	66
C. Analyse der spezifischen Art der Leistungsminderung .....	73
D. Selbstbeurteilung des Mitarbeiters .....	74
E. Klärung der persönlichen Zurechenbarkeit der Leistungsminderung .....	75
F. Klärung des „Schuldvorwurfs“ der Leistungsminderung rechtlich erforderlich? .....	78
G. Prüfung der Trennung vom Mitarbeiter wegen Minderleistung .....	80
H. Der irrelevante Aspekt des Verschuldens von Leistungsmängeln .....	81
I. Der zutreffende Beurteilungaspekt: Das Anforderungsprofil der Stelle .....	86
J. Prüfung evtl. Willkür/Sachwidrigkeit der Änderung des Anforderungsprofils .....	89
K. Das einer Abmahnung aus Leistungsgründen vorausgehende Kritikgespräch .....	91
L. Die leistungsbedingte Ermahnung .....	95
M. Die leistungsbedingte Abmahnung .....	97
N. Das Handicap sog. Contra-Indikatoren .....	100
O. Verhaltens- oder personenbedingte (Änderungs-) Kündigung? .....	100
P. Anlassgespräch/Beurteilungsrunde/Jahresgespräch .....	104
Q. Das jährliche Mitarbeiterportfolio als Erinnerungsposten zweckmäßiger Bündelung von Maßnahmen .....	106

## Inhaltsverzeichnis

R. Die praxisgerechte Einleitung von Korrekturen/Einzelne Instrumente .....	108
I. Coaching .....	109
II. Die sukzessive praktische Lernbegleitung, das „Mentoring“/„Tutoring“ ..	112
III. Mehrtägige Arbeitsbegleitung/„Shadowing“ .....	114
IV. Assessment/Mitarbeiterpotenzialanalyse/Personalentwicklungsseminar ..	116
V. Mitarbeiteraudit .....	118
<b>Kapitel 5: Abmahnung als arbeitsrechtliche Reaktion .....</b>	<b>122</b>
A. Vorbemerkung .....	122
B. Folgerungen aus dem BAG-Urteil vom 11.12.2003 und der weiteren Rechtsprechung .....	123
C. Die Abmahnung .....	125
I. Begriff und Funktion der Abmahnung .....	125
1. Begriff .....	125
2. Funktion .....	126
3. Abmahnung als Kündigungsverzicht? .....	127
II. Zulässigkeit und Erforderlichkeit der Abmahnung .....	127
1. Zulässigkeit .....	127
2. Erforderlichkeit .....	129
a) Erforderlichkeit vor Kündigung .....	129
b) Erforderlichkeit vor anderen Maßnahmen als Beendigungskündigung .....	131
aa) Änderungskündigung .....	131
bb) Versetzung, Umsetzung .....	131
cc) Widerruf einer Leistungszulage .....	131
III. Formale Fragen .....	132
1. Vorherige Anhörung des Mitarbeiters? .....	132
2. Mitwirkung des Betriebsrats .....	133
3. Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung .....	135
4. Anzahl der Abmahnungen, Zeitmoment .....	136
5. Ausschlussfrist, Verwirkung .....	138
6. Sog. Verjährung .....	140
7. Abmahnberechtigung .....	141
8. Zugang, Kenntnisnahme .....	141
9. Form der Abmahnung .....	142
IV. Inhalt der Abmahnung .....	142
1. Mindestinhalt .....	142
2. Darstellung des beanstandeten Verhaltens .....	143
3. Rüge des Verhaltens und Aufrufung zu künftigem vertragsgerechtem Verhalten .....	143
4. Androhung von Konsequenzen für den Wiederholungsfall .....	148
5. Gleichartigkeit bzw. Vergleichbarkeit der Vertragsverstöße .....	148
V. Abwehrrechte des Mitarbeiters .....	150
VI. Prüfliste für Abmahnungen .....	152
<b>Kapitel 6: Die Alternative: Das Mitarbeitergespräch mit dem Ziel, Ansatzpunkte für Korrekturmaßnahmen zu gewinnen .....</b>	<b>154</b>
A. Bedeutung des Mitarbeitergesprächs für den Schwachleister .....	154
B. Rechtlicher Rahmen und Regularien .....	156
C. Unterschied zum Beurteilungsgespräch .....	159

## Inhaltsverzeichnis

D. Voraussetzungen eines erfolgreichen Gesprächsverlaufs .....	160
E. Typischer Verlauf des konstruktiven Gesprächs mit dem Schwachleister .....	163
F. Verhalten bei Passivität, Konfrontation und Nichtakzeptanz .....	166
G. Gegenüberstellung von Fremd- und Eigenbild .....	169
H. Vermeidung widersprüchlicher Indikatoren, sog. „Contra-Indikatoren“ .....	172
I. Anlass- oder Jahresgespräch? .....	174
J. Protokollierung der Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs .....	175
K. Wer schreibt das Protokoll? .....	176
L. Erarbeitung einer Korrekturvereinbarung .....	178
M. Der Showdown zwischen Ist und Soll .....	182
N. Dokumentierte Zielvereinbarungen aus dem Mitarbeitergespräch .....	184
O. Aufgabenverteilung zwischen dem Fachvorgesetzten und der Personalleitung .....	185
P. Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung in die Gesprächsplanung .....	188
 <b>Kapitel 7: Arbeitsrechtliche Schritte, um die Weiterbeschäftigung des Mitarbeiters auf seinem bisherigen oder einem anderen Arbeitsplatz zu ermöglichen .....</b>	192
A. Ausgangssituation .....	192
B. Einzelne Maßnahmen .....	193
I. Widerruf übertariflicher Zulagen und Anrechnung von Tariferhöhungen .....	193
1. Voraussetzungen .....	193
2. Die erforderliche Vereinbarung .....	194
II. Zuweisung eines anderen Arbeitsplatzes kraft Direktionsrechts .....	197
1. Rechtsgrundsätze zum Direktionsrecht .....	197
2. Die erforderliche Vereinbarung .....	200
III. Möglichkeiten bei Eignungsmängeln infolge veränderten Anforderungsprofils .....	204
1. Das Problem .....	204
2. Die kündigungsrechtliche Relevanz der Eignungsmängel .....	204
a) Ein Rechtsprechungsfall .....	204
b) Lernpflicht des Mitarbeiters? .....	205
c) Lösungsvorschlag .....	206
d) Empfehlung: Lernpflicht im Vertrag regeln .....	207
3. Weiterbeschäftigte- und Qualifizierungsmöglichkeiten im Kontext der digitalen Transformation von Unternehmen .....	207
IV. Vertragsänderung, um Weiterbeschäftigung zu ermöglichen .....	214
1. Personenbedingte Vertragsstörungen .....	214
2. Verhaltensbedingte Vertragsstörungen .....	217
3. Vorgehensweise .....	217
V. Änderungskündigung, um gewünschte Vertragsänderung herbeizuführen ..	220
1. Änderungskündigung zur Entgeltreduzierung .....	221
2. Änderungskündigung zwecks Tätigkeitsänderung .....	223
a) Innen- statt Außendienst .....	224
b) Teilzeit statt Vollzeit .....	224
3. Beteiligung des Betriebsrats bei Änderungskündigung .....	225

## *Inhaltsverzeichnis*

<b>Kapitel 8: Das Trennungsgespräch als wichtige Alternative zur Kündigung .....</b>	228
A. Vorrang gegenüber der Kündigung .....	228
B. Grundsätze der Abwicklung von Trennungsgesprächen .....	229
I. Keine Psychotricks! .....	229
II. Struktur des Gesprächs .....	230
III. Sie sprechen mit einem mutmaßlichen Vertragspartner .....	232
IV. Keine Überfrachtung des Gesprächs mit zu vielen Rollen .....	236
V. Das Trennungsgespräch: Geschäftskontakt mit Verabredungen .....	238
VI. Das Trennungsgespräch als Termingeschäft .....	239
VII. Entschiedenheit als Grundlage des Gesprächs .....	241
VIII. Angemessenheit des räumlich-zeitlichen Gesprächsrahmens und inhaltliche Aspekte .....	243
IX. Die Androhung der Kündigung .....	245
X. Ausreichenden Zeitvorlauf für die Trennung einplanen .....	248
XI. Keine leistungsbedingte Kündigung bei Unikat-Positionen .....	249
XII. Gruppengespräche nutzen, soweit die Trennung von mehreren Mitarbeitern ansteht .....	251
XIII. Out-/Inplacementverfahren als wichtige Ergänzung zum Trennungsverfahren .....	251
XIV. Interne/externe Mitteilung über die Trennungsabsicht .....	253
C. Anmerkungen zur handwerklichen Seite der Trennungsvereinbarung .....	254
 <b>Kapitel 9: Exemplarische Kündigungsrechtsprechung .....</b>	261
A. Nicht bestätigte Kündigungen .....	261
B. Bestätigte Kündigungen .....	265
 <b>Kapitel 10: Arbeitsrechtliche Möglichkeiten zur ausreichenden Erprobung neuer Mitarbeiter .....</b>	276
A. Übersicht .....	276
B. Einzelne Möglichkeiten .....	277
I. Unbefristetes Arbeitsverhältnis mit vorgeschalteter Probezeit .....	277
II. Befristetes Probearbeitsverhältnis .....	278
III. Sachgrundlose Befristung nach § 14 Abs. 2 TzBfG .....	280
IV. Vorsorglicher Aufhebungsvertrag innerhalb der Probezeit .....	280
 <b>Kapitel 11: Arbeitshilfen .....</b>	283
1. Hinweis auf das veränderte Anforderungsprofil der Stelle/Funktion .....	285
2a. Beispiel einer Abmahnung aus Leistungsgründen .....	287
2b. Leistungsbedingte Abmahnung .....	289
2c. Abmahnung gegenüber dem Leistungsschwachen/Checkpoints .....	290
2d. (Differenziertes) Eskalationsmodell f. die Durchsetzung wichtiger Einstellungs- oder Verhaltenserfordernisse .....	292
3. Schreiben an den Arzt, der den Einsatzwechsel des (leistungsschwachen) Patienten/Mitarbeiters empfiehlt, sofern der Wechsel betrieblich nicht durchgeführt werden kann .....	294
4. Ablauf des Mitarbeitergesprächs mit dem „Leistungsschwachen“ .....	295
5a. Dokumentation konkreter Änderungserfordernisse als Zielvereinbarung/ Muster .....	297
5b. Musterformular „Anforderungsprofil“ .....	299

*Inhaltsverzeichnis*

6. Zielvereinbarung mit dem leistungsschwachen Mitarbeiter .....	301
7. Checkliste für Vorgesetzte: Bin ich selbst ein Low-Performer in Sachen Führung? .....	305
8. Vorschlag zur Verringerung der Gefahr, Low-Performer einzustellen ...	307
9. Checkliste für die Suche nach geeigneten externen Beratern/Coaches ...	308
10. Möglichkeit sperrzeitfreier Arbeitgeberkündigung gem. § 1a KSchG ...	309
11. Rahmenregelung für die Kündigung gemäß § 1a KSchG .....	310
12. Wichtige Aspekte des Trennungsgesprächs .....	312
13. Vorüberlegungen für das Trennungsgespräch .....	314
14. Erfahrungssätze für das Trennungsgespräch .....	315
15. Voraussetzungen erfolgreicher Trennungsgespräche/Checkliste .....	318
16. Besondere Gefahrenmomente für die Gesprächsführung .....	320
17. Beispiel für eine Korrekturvereinbarung .....	321
18. Zum Erfordernis konkreter Anforderungsmerkmale .....	322
18a. Zum Anforderungsmerkmal „Führungskompetenz“ .....	328
19. Das gute oder zumindest gut brauchbare Arbeitszeugnis für den Low Performer .....	330
19a. Freigabe einer Ersatztätigkeit des erkrankten Mitarbeiters durch den behandelnden Arzt .....	332
Stichwortverzeichnis .....	335

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG