

Umgang mit Low Performern

Wetzling / Habel

2021

ISBN 978-3-406-74971-1

C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei
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.

Stichwortverzeichnis

Abfindungskündigung Kap. 8
Rn. 58 ff.

Abmahnung Kap. 5

- Abwehrrechte des Arbeitnehmers Kap. 5 Rn. 110 ff.
- Androhung von Konsequenzen Kap. 5 Rn. 101
- Anhörung des Mitarbeiters Kap. 5 Rn. 41 ff., 110
- Anspruch auf Entfernung Kap. 5 Rn. 75, 111
- Anzahl Kap. 5 Rn. 57 ff.
- Ausschlussfrist Kap. 5 Rn. 63
- Begriff und Funktion Kap. 5 Rn. 14 ff.
- Berechtigung zum Ausspruch Kap. 5 Rn. 76 ff.
- Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung Kap. 5 Rn. 56
- Darlegungs- und Beweislast für Pflichtverstöße Kap. 5 Rn. 121
- Einschaltung der Personalvertretung Kap. 5 Rn. 56
- Erforderlichkeit Kap. 5 Rn. 31 ff.
- Form Kap. 5 Rn. 80
- Gleichartigkeit/Vergleichbarkeit von Vertragsverstößen Kap. 5 Rn. 104 ff.
- Inhalt Kap. 5 Rn. 81 ff.
- leistungsbedingte Kap. 4 Rn. 35, 93, 106 ff.; Kap. 6 Rn. 93; Kap. 11 Rn. 3 ff.
- Mitwirkung des Betriebsrats Kap. 5 Rn. 48 ff.
- Muster, ausreichende Warnfunktion Kap. 5 Rn. 59, 92, 95, 98
- Stufen der Abmahnung Kap. 5 Rn. 15
- ultima-ratio-Grundsatz Kap. 4 Rn. 110
- Verjährung Kap. 5 Rn. 71 ff.
- Verwirkung Kap. 5 Rn. 63 f.
- vorangehendes Kritikgespräch Kap. 4 Rn. 93 ff.
- wegen unzureichender Arbeitsleistung Kap. 1 Rn. 26 ff.; Kap. 3 Rn. 2 ff.
- Zugang Kap. 5 Rn. 78 f.
- Zulässigkeit Kap. 5 Rn. 23 ff.

Abwicklungsvertrag Kap. 8 Rn. 52 ff., 76

Aktionsplan Kap. 2 Rn. 18

Änderungskündigung

- Beteiligung des Betriebsrats Kap. 7 Rn. 129 ff.
- personenbedingte Vertragsstörungen Kap. 7 Rn. 78 ff.
- verhaltensbedingte Vertragsstörungen Kap. 7 Rn. 86
- Vorgehensweise Kap. 7 Rn. 87 ff.
- zur Entgeltreduzierung Kap. 7 Rn. 103
- zwecks Tätigkeitsänderung Kap. 7 Rn. 121 ff.

Anforderungsprofil Kap. 4 Rn. 2 ff., 78 ff.; Kap. 11 Rn. 2, 9, 22 f.

- Änderungen und deren Auswirkungen Kap. 6 Rn. 68 ff., 79 ff.; Kap. 7 Rn. 49 ff.
- Beteiligung des Betriebsrates Kap. 4 Rn. 38 f.
- für bereits eingestellte Mitarbeiter Kap. 6 Rn. 68 ff.; Kap. 4 Rn. 17 ff.
- Muster Kap. 11 Rn. 9
- Umgang mit Veränderungen Kap. 2 Rn. 32; Kap. 4 Rn. 27 ff.
- Willkür/Sachwidrigkeit der Änderung Kap. 4 Rn. 83 ff.

Anlassgespräch Kap. 4 Rn. 129 ff.; Kap. 6 Rn. 56 ff.

Anpassungsbereitschaft Kap. 2 Rn. 47

Arbeitsabläufe

- Restrukturierung Kap. 2 Rn. 32
- Standardisierung Kap. 2 Rn. 46

Arbeitsbegleitung/„Shadowing“ Kap. 4 Rn. 151 ff.

Arbeitsplatzanforderung

- Änderung Kap. 2 Rn. 25 ff.
- qualifikationsgerechter Arbeitsplatz Kap. 9 Rn. 2
- schleichende Dynamisierung Kap. 2 Rn. 32 ff.

Assessment Kap. 4 Rn. 155 ff.

Aufhebungsvertrag

- als Alternative zur Kündigung Kap. 8 Rn. 20, 24 ff., 30, 49 ff., 56 ff.
- innerhalb der Probezeit Kap. 10 Rn. 19 ff.
- Muster Kap. 10 Rn. 23

Befristung

- Muster Kap. 10 Rn. 18
- Muster, Probearbeitsverhältnis Kap. 10 Rn. 12
- sachgrundlose Kap. 10 Rn. 16 ff.

Besserungsfrist

- siehe **Umlernphase**

Betriebliches Eingliederungsmanagement Kap. 2 Rn. 80 ff.

- als Konkretisierung des Verhältnis-
mäßigkeitssatzes Kap. 7
Rn. 81
- praktisches Vorgehen Kap. 7
Rn. 84

Beurteilungsrunde

- siehe **Anlassgespräch**

Burn-out Kap. 2 Rn. 52 ff.

Coaching Kap. 4 Rn. 140 ff.; Kap. 11
Rn. 13

Datenschutz Kap. 3 Rn. 47 ff.

Defizite Kap. 4 Rn. 136

Direktionsrecht

- bei gesundheitlicher Leistungsminde-
rung Kap. 2 Rn. 63 ff.
- Muster, Vereinbarungen Kap. 7
Rn. 35 ff.; 48
- Nichtausübung Kap. 7 Rn. 30
- Zuweisung eines anderen Arbeits-
platzes Kap. 7 Rn. 20 ff., Rn. 33 f.

Eignung des Mitarbeiters Kap. 2
Rn. 2 ff.

Einsatzwechsel

- Muster, Schreiben an Arzt Kap. 11
Rn. 6, 25

Einstellungsprüfung Kap. 2 Rn. 2 ff.;
Kap. 4 Rn. 1 ff., Rn. 155 ff.

Entwicklungsgespräche

- siehe **Orientierungsgespräche**

Ermahnung

- leistungsbedingte Kap. 4 Rn. 103 ff.;
Kap. 6 Rn. 93
- Muster Kap. 4 Rn. 105

Fähigkeitenprofil

- altersbedingte Änderung Kap. 2
Rn. 19 ff.

Fehlleistung Kap. 1 Rn. 13, 16; Kap. 2
Rn. 16

Faktorenanalyse Kap. 2 Rn. 74 f.

Führungskompetenz Kap. 11 Rn. 11,
23

Gegendarstellung

- Recht des Arbeitnehmers Kap. 5
Rn. 42, 111
- Vorlage beim Betriebsrat Kap. 5
Rn. 54

Gesundheitsprognose Kap. 2 Rn. 78

High Performer Kap. 1 Rn. 1

Jahresgespräch

- siehe **Anlassgespräch**

Korrekturvereinbarung Kap. 1 Rn. 20;
Kap. 6 Rn. 68 ff.

- Alternative zur Abmahnung Kap. 4
Rn. 108

- Muster Kap. 11 Rn. 21

Krankengespräch Kap. 2 Rn. 73

Kritikgespräch

- vorangegangenes siehe **Abmahnung**

Kündigung

- Androhung im Trennungsgespräch
Kap. 8 Rn. 34 ff.
- Beteiligung des Betriebsrats Kap. 7
Rn. 122 ff.
- Erfordernis der Durchführung eines
betrieblichen Eingliederungsmanage-
ments Kap. 7 Rn. 80 ff.
- in der Probezeit Kap. 10 Rn. 11
- leistungsbedingte Kap. 4 Rn. 126 ff.;
Kap. 5 Rn. 13
- leistungsbedingte bei Unikat-
positionen Kap. 8 Rn. 42
- Muster Kap. 11 Rn. 14 f.
- ordentliche betriebsbedingte Kap. 1
Rn. 26 ff.
- ordentliche personenbedingte Kap. 1
Rn. 26 ff.; Kap. 4 Rn. 117 ff.
- ordentliche verhaltensbedingte
Kap. 1 Rn. 10, 26 ff.; Kap. 3 Rn. 2 ff.;
Kap. 4 Rn. 117 ff.
- Rechtsprechung, exemplarische
Kap. 9 Rn. 1 ff.
- Relevanz von Eignungsmängeln
Kap. 7 Rn. 51 ff.
- Schwachleistung als verhaltens- oder
personenbedingter Kündigungs-
grund Kap. 4 Rn. 117 ff.
- ultima-ratio-Prinzip Kap. 5 Rn. 31
- unwirksame, Rechtsprechung Kap. 9
Rn. 2
- Verzicht Kap. 5 Rn. 21 f.
- wegen Minderleistung Kap. 4
Rn. 59 ff.

Sachverzeichnis

- wirksame, Rechtsprechung Kap. 9 Rn. 3

Kündigungsfrist

- in der Probezeit Kap. 10 Rn. 11
- Vereinbarung Kap. 10 Rn. 9 ff

Leistungsminde- rung

- Contra-Indikatoren Kap. 4 Rn. 115 f.
- Darstellung von Kap. 3 Rn. 1 ff.
- Erforderlichkeit eines Schuldvorwurfs Kap. 4 Rn. 57 ff., 65 ff.
- gesundheitliche Kap. 2 Rn. 60 ff.
- Grad und arbeitsrechtliche Relevanz Kap. 3 Rn. 55 ff.
- Kategorien Kap. 4 Rn. 42
- Maßgeblichkeit des Anforderungs- profils Kap. 4 Rn. 78 ff.
- Maßnahmen zur Korrektur Kap. 4 Rn. 137 ff.
- persönliche Zurechenbarkeit Kap. 4 Rn. 49 ff.
- Präventivmaßnahmen Kap. 4 Rn. 159
- Rechtsprechung Kap. 4 Rn. 65 ff.
- wegen Alkohol-/Drogenabhängigkeit, Tablettenmissbrauch Kap. 2 Rn. 77 ff.
- wegen Wertewandels, mangelnder Motivation Kap. 2 Rn. 79 ff.
- wegen wiederholter Arbeitsunfähig- keit Kap. 2 Rn. 70 ff.

Leistungspflicht

- Durchschnittsleistung des Mitar- beiters Kap. 3 Rn. 28 ff.
- Durchschnittsleistung von Kollegen Kap. 3 Rn. 30 ff.
- objektive oder subjektive Kap. 3 Rn. 18 ff.

Leistungsschwäche Kap. 2 Rn. 7 ff.; Kap. 6 Rn. 93

Leistungswerte Kap. 1 Rn. 3

Leistungszulage

- Widerruf Kap. 5 Rn. 40

Low Performer Kap. 1 Rn. 1, 7

Lernpflicht

- Bestehen Kap. 7 Rn. 52 ff.
- Muster, Vereinbarung Kap. 7 Rn. 58
- vertragliche Regelung Kap. 7 Rn. 57 f.

Mentoring/Tutoring Kap. 4 Rn. 145 ff.

Minderleistung Kap. 1 Rn. 10 ff., 24, 28; Kap. 2 Rn. 14

- Abmahnung Kap. 5 Rn. 90 ff.
- Dauerhaftigkeit Kap. 3 Rn. 74
- Grad und arbeitsrechtliche Relevanz Kap. 3 Rn. 55 ff.
- Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Korrektur Kap. 4 Rn. 1 ff.
- Terminologie Kap. 1 Rn. 16 f.
- Trennung wegen Minderleistung Kap. 4 Rn. 59 ff.

Mitarbeiteraudit Kap. 4 Rn. 160 ff.

Mitarbeitergespräche

- siehe auch **Trennungsgespräch**
- Ablauf Kap. 6 Rn. 22 ff.
- Allgemeines Kap. 1 Rn. 21 ff.
- als Ausprägung der Fürsorgepflicht Kap. 4 Rn. 82
- Bedeutung Kap. 6 Rn. 1 ff.
- Bestandteil des Managementtrai- nings Kap. 4 Rn. 158
- Einbeziehung der Arbeitnehmer- vertretung Kap. 6 Rn. 95 ff.
- Gesetzmäßigkeit Kap. 6 Rn. 11 ff.
- jährliche Kap. 4 Rn. 132 ff.
- Klärung der Umstände der Leistungs- minderung Kap. 4 Rn. 49 ff.
- Muster, Ablauf Kap. 11 Rn. 7
- Protokollierung Kap. 6 Rn. 61 f.
- Rechtlicher Rahmen und Regularien Kap. 6 Rn. 8 ff.
- Selbstbeurteilung des Mitarbeiters Kap. 4 Rn. 48
- typischer Verlauf Kap. 6 Rn. 28 ff.
- Unterschied zum Beurteilungs- gespräch Kap. 6 Rn. 17
- Vermeidung von Contra-Indikatoren Kap. 6 Rn. 52 ff.
- Vorankündigung Kap. 6 Rn. 13
- zur Einleitung von Korrekturmaß- nahmen Kap. 6 Rn. 1 ff.

Mitarbeiterpotenzialanalyse

- siehe **Assessment**

Mitbestimmung

- Abmahnung Kap. 5 Rn. 48 ff.
- Änderungskündigung Kap. 7 Rn. 126 ff.
- Anforderungsprofile Kap. 4 Rn. 38
- Anrechnung einer Tarifgehalts- erhöhung Kap. 7 Rn. 9
- betriebliche Berufsbildungsmaß- nahmen Kap. 7 Rn. 78 ff.
- Kündigung in der Probezeit Kap. 10 Rn. 8

- Mitarbeitergespräche Kap. 6 Rn. 95 ff.
- Umgruppierung Kap. 7 Rn. 15
- Widerruf von Zulagen Kap. 7 Rn. 13
- Zuweisung eines anderen Arbeitsplatzes Kap. 7 Rn. 33 f., 74
- Muster** Kap. 11 Rn. 1 ff.
- Nichtleistung** Kap. 1 Rn. 16 f.; Kap. 2 Rn. 12 f.
- Normalleistung** Kap. 1 Rn. 3, Kap. 3 Rn. 8
 - Anhaltspunkte zur Ermittlung Kap. 3 Rn. 26 ff.
 - arbeitswissenschaftlich ermittelte Kap. 3 Rn. 42 ff.
 - Durchschnittsleistung von Kollegen Kap. 3 Rn. 30 ff.
 - frühere Durchschnittsleistung/Selbsteinschätzung Kap. 3 Rn. 28 f.
 - Maßstab, objektiv oder subjektiv Kap. 3 Rn. 18 ff.
 - objektive Kap. 3 Rn. 20 ff.
 - Zielvereinbarungen Kap. 3 Rn. 39 ff.
- Orientierungsgespräch** Kap. 4 Rn. 93 ff., 110, 163
 - als Vorstufe zum Kritikgespräch Kap. 4 Rn. 93
- Personalentwicklungsseminar** – siehe **Assessment**
- Probezeit** Kap. 2 Rn. 2 ff.; Kap. 10 Rn. 1 ff.
 - befristete Probearbeitsverhältnisse Kap. 10 Rn. 12 ff.
 - Beförderungsstelle Kap. 10 Rn. 6
 - Dauer, Voraussetzungen und Einschränkungen Kap. 10 Rn. 8 ff.
 - Kündigungsfrist Kap. 10 Rn. 11
 - Muster, Vereinbarung Kap. 10 Rn. 7 ff.
 - Vereinbarung Kap. 10 Rn. 4
- Routineerstarrung** Kap. 2 Rn. 44 ff.
- Schlechtleistung** Kap. 1 Rn. 13 f.; Kap. 2 Rn. 15
 - Abmahnung Kap. 5 Rn. 25 ff., 86
 - als Form der Leistungsmängel Kap. 2 Rn. 15
 - Dauerhaftigkeit Kap. 3 Rn. 74
 - Grad und arbeitsrechtliche Relevanz Kap. 3 Rn. 55 ff.
 - Terminologie Kap. 1 Rn. 16 f.
- Schutz- und Sicherungspflichten** Kap. 1 Rn. 16
- Schwachleister** Kap. 2 Rn. 4, 11 ff.
 - Contra-Indikatoren Kap. 4 Rn. 115 f.
 - Kündigung Kap. 4 Rn. 117 ff.
 - Mitarbeitergespräch Kap. 6 Rn. 1 ff.
 - Terminologie Kap. 2 Rn. 11 ff.
- Sollleistung**
 - siehe auch **Normalleistung**
 - Ermittlung Kap. 3 Rn. 7 ff.
 - Rangreihe Kap. 3 Rn. 45 f.
 - Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil Kap. 3 Rn. 12
 - Überwachung durch den Vorgesetzten Kap. 3 Rn. 16
- Subjektive Leistungsfähigkeit** Kap. 1 Rn. 10
 - als Maßstab für die geschuldete Arbeitsleistung Kap. 3 Rn. 23 f.; Kap. 5 Rn. 5
 - fehlende Ausschöpfung als Pflichtverletzung Kap. 4 Rn. 60
 - Muster, Abmahnung Kap. 5 Rn. 97 ff.
 - persönliche Leistungsfähigkeit Kap. 2 Rn. 8 ff.
- Trennungsgespräch** Kap. 8
 - Erfahrungssätze Kap. 11 Rn. 18
 - Checkliste Kap. 11 Rn. 19
 - Gesprächsrahmen Kap. 8 Rn. 32 f.
 - Gruppengespräche Kap. 8 Rn. 43
 - keine Anhörung der Arbeitnehmervertretung Kap. 8 Rn. 2
 - Muster, Ankündigung Kap. 8 Rn. 10
 - Out-/Implacementverfahren Kap. 8 Rn. 44 ff.
 - Struktur Kap. 8 Rn. 8 ff.
 - Vereinbarung Kap. 8 Rn. 2, 49 ff.
 - Verhältnis zur Kündigung Kap. 8 Rn. 1 ff.
 - Vorteile Kap. 8 Rn. 2
 - Vorüberlegungen Kap. 11 Rn. 17
 - wichtige Aspekte Kap. 11 Rn. 16
 - Zeitvorlauf für Trennung Kap. 8 Rn. 40 f.
- Umlernphase** Kap. 4 Rn. 37, 114
 - als Kündigungsvoraussetzung Kap. 4 Rn. 126; Kap. 5 Rn. 87 ff.
 - Dauer Kap. 5 Rn. 90
- Umsetzung**
 - siehe **Versetzung**
- Unikat-Position** Kap. 8 Rn. 42

Sachverzeichnis

Versager-Syndrom („Golem-Faktor“)

Kap. 2 Rn. 84 ff.

Verschleiß Kap. 2 Rn. 52 ff.

Versetzung Kap. 5 Rn. 39

- Versetzungsklauseln Kap. 7 Rn. 42 ff.
- Mitbestimmung Kap. 7 Rn. 126, 132 ff.
- Muster, Vereinbarung Kap. 7 Rn. 48

Weisungsrecht

- siehe **Direktionsrecht**

Weiterbeschäftigung auf anderem

Arbeitsplatz

- Ausgangssituation Kap. 7 Rn. 1 ff.
- digitale Transformation von Unternehmen Kap. 7 Rn. 59 ff.
- Direktionsrecht Kap. 7 Rn. 20 ff.

- Vertragsänderung Kap. 7 Rn. 77 ff.

Widerruf übertariflicher Zulagen

Kap. 7 Rn. 10 ff.

- Muster, Vereinbarung Kap. 7 Rn. 10

Wiedereinstellungszusage Kap. 10 Rn. 3

Zeugnis für den Low Performer Kap. 11 Rn. 24

Zielvereinbarungen

- als Ergebnis des Mitarbeitergesprächs Kap. 6 Rn. 61 f., 84 ff.
- Anhaltspunkt für Leistungssoll Kap. 3 Rn. 39 f.
- Muster, Dokumentation konkreter Änderungserfordernisse Kap. 11 Rn. 8
- Muster, Zielvereinbarung Kap. 11 Rn. 10


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG