

# 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.

## 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

## Sachverzeichnis

- Befristung**  
– Muster Kap. 10 Rn. 18  
– Muster, Probearbeitsverhältnis Kap. 10 Rn. 12  
– sachgrundlose Kap. 10 Rn. 16 ff.
- Bessertungsfrist**  
– siehe **Umlernphase**
- Betriebliches Eingliederungsmanagement** Kap. 2 Rn. 80 ff.  
– als Konkretisierung des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes 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 Arbeitsplatzes 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.
- Entwicklungsgeräte**  
– 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.
- Führungs kompetenz** 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 Eingliederungsmanagements 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

### **Leistungsminderung**

- Contra-Indikatoren Kap. 4 Rn. 115 f.
- Darstellung von Kap. 3 Rn. 1 ff.
- Erforderlichkeiteines 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 Anforderungsprofils 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 Arbeitsunfähigkeit Kap. 2 Rn. 70 ff.

### **Leistungspflicht**

- Durchschnittsleistung des Mitarbeiters 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 Managementtrainings Kap. 4 Rn. 158

- Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung Kap. 6 Rn. 95 ff.

- Gesetzmäßigkeit Kap. 6 Rn. 11 ff.

- jährliche Kap. 4 Rn. 132 ff.

- Klärung der Umstände der Leistungsminderung 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 Beurteilungsgespräch Kap. 6 Rn. 17

- Vermeidung von Contra-Indikatoren Kap. 6 Rn. 52 ff.

- Vorankündigung Kap. 6 Rn. 13

- zur Einleitung von Korrekturmaßnahmen 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 Berufsbildungsmaßnahmen Kap. 7 Rn. 78 ff.

- Kündigung in der Probezeit Kap. 10 Rn. 8

## Sachverzeichnis

- 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/Selbst-einschätzung 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 Ein-schränkungen 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.
- Schlechteistung** 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 gesuchte Arbeitsleistung Kap. 3 Rn. 23 f.; Kap. 5 Rn. 5
  - fehlende Ausschöpfung als Pflicht-verletzung 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 Arbeitnehmer-vertretung 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 Kündigungs voraussetzung 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