

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 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 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
- Leistungsminderung**
- 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 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 Tarifgehaltserhöhung Kap. 7 Rn. 9
- betriebliche Berufsbildungsmaßnahmen 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
- Personalentwicklungseminar**
 - 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.
- Solleistung**
 - 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