

Umgang mit Low Performern

Wetzling / Habel

2021

ISBN 978-3-406-74971-1

C.H.BECK

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

2021



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


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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 (Vorauslagen). 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 fortschreiben und es ihm weiterhin gut geht. Wir erleben ihn noch vor wenigen Monaten als fachlich ausgezeichneten Kollegen und lebensfrohen Menschen.

Das noch mit Herrn Hunold abgestimmte Vorwort zur Voraufgabe 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 Auslassungen 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 / 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 betrieblichen 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 Voraufgabe 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



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Weiteres Vorwort	VII
Bearbeiterverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Literaturverzeichnis	XXI

Kapitel 1: Leistungsstörungen im Arbeitsverhältnis	1
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

Kapitel 2: Typische Ursachen unzureichender Leistung	9
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. Aufgedrängtes Versager-Syndrom, der „Golem-Faktor“	38

Kapitel 3: Darstellung der Leistungsstörung als Grundlage für Führungsmaßnahmen und arbeitsrechtliche Maßnahmen	42
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 Produktionshelferin	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
Kapitel 4: Führungsmaßnahmen zur Vermeidung bzw. Korrektur der Minderleistung	60
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 Beurteilungsaspekt: 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
Kapitel 5: Abmahnung als arbeitsrechtliche Reaktion	122
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, Zeitpunkt	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 Aufforderung 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
Kapitel 6: Die Alternative: Das Mitarbeitergespräch mit dem Ziel, Ansatzpunkte für Korrekturmaßnahmen zu gewinnen	154
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 Schwacheister	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

Kapitel 7: Arbeitsrechtliche Schritte, um die Weiterbeschäftigung des Mitarbeiters auf seinem bisherigen oder einem anderen Arbeitsplatz zu ermöglichen	192
A. Ausgangssituation	192
B. Einzelne Maßnahmen	193
I. Widerruf übertariflicher Zulagen und Anrechnung von Tarifierhöhungen	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. Weiterbeschäftigungs- 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

Kapitel 8: Das Trennungsgespräch als wichtige Alternative zur Kündigung	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
Kapitel 9: Exemplarische Kündigungsrechtsprechung	261
A. Nicht bestätigte Kündigungen	261
B. Bestätigte Kündigungen	265
Kapitel 10: Arbeitsrechtliche Möglichkeiten zur ausreichenden Erprobung neuer Mitarbeiter	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
Kapitel 11: Arbeitshilfen	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