

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Kapitel 1: Leistungsstörungen im Arbeitsverhältnis	1
A. Praxisrelevanz und Aktualität	1
B. Unzureichende Arbeitsleistung als Störung im Arbeitsverhältnis	4
I. Das Arbeitsverhältnis als wirtschaftliches Austauschverhältnis	4
II. Erscheinungsformen unzureichender Arbeitsleistung	4
III. Möglichkeiten für den Arbeitgeber, auf unzureichende Arbeitsleistung zu reagieren (Kurzübersicht)	6
1. Führungsmaßnahmen, vor allem Mitarbeitergespräche	7
2. Arbeitsrechtliche Maßnahmen	8
Kapitel 2: Typische Ursachen unzureichender Leistung	10
A. Fehlende Eignung des Mitarbeiters	10
B. Wer ist leistungsschwach?	11
C. Altersbedingte Änderung des Fähigkeitsprofils	14
D. Aushöhlung der Kompetenz durch plötzliche Veränderung in den Arbeitsplatzanforderungen	17
E. Schleichende Dynamisierung des Anforderungsprofils	21
F. Routineerstarrung	26
G. Verschleiß/„Burn-out“	29
H. Gesundheitliche Leistungsminderungen	32
I. Leistungsminderung, vorübergehend oder dauerhaft	32
II. Leistungsminderung wegen wiederholter Arbeitsunfähigkeit ..	35
III. Leistungsminderung durch Alkohol-/Drogenabhängigkeit, Tablettenmissbrauch	39
I. Wertewandel, wegfallende Motivation	40
K. Aufgedrängtes Versager-Syndrom, der „Golem-Faktor“	42

Kapitel 3: Darstellung der Leistungsstörung als Grundlage für Führungsmaßnahmen und arbeitsrechtliche Maßnahmen	45
A. Pauschalbehauptungen reichen nicht aus	45
B. Möglichkeiten, die für den Mitarbeiter maßgebliche Sollleistung zu ermitteln	46
I. Praktische Möglichkeiten	46
II. Die arbeitsrechtliche Sicht	48
1. Objektive oder subjektive Leistungspflicht des Mitarbeiters?	48
2. Brauchbare Anhaltspunkte	49
3. Wichtiger datenschutzrechtlicher Hinweis	56
C. Die Schmerzgrenze: Welcher Grad von Minder- bzw. Schlechtleistung ist arbeitsrechtlich relevant?	58
I. Bisherige Rechtsprechung	59
1. 40–50% Minderleistung einer Produktionshelferin	59
2. 30% Minderleistung einer Reinigungshilfe	59
3. 10–20% Minderleistung	60
4. 50% Minderleistung	60
5. Schlechtleistungen eines Hilfsarbeiters	60
6. 25% Ausschuss	61
7. Folgenreiche Schlechtleistungen eines Kfz-Mechanikers ..	61
8. Wiederholte Schlechtleistungen eines Vorarbeiters im Reinigungsdienst	62
II. Folgerungen aus dem Urteil des BAG vom 11. 12. 2003 und der neuesten Rechtsprechung	62
III. Dauerhaftigkeit der Minder- bzw. Schlechtleistung	65
Kapitel 4: Führungsmaßnahmen zur Vermeidung bzw. Korrektur der Minderleistung	66
A. Umsicht und Sorgfalt bei der Einstellung	66
B. Bedeutung des Anforderungsprofils für bereits eingestellte Mitarbeiter	73
C. Analyse der spezifischen Art der Leistungsminderung	80
D. Selbstbeurteilung des Mitarbeiters	82
E. Klärung der persönlichen Zurechenbarkeit der Leistungsminderung	84

F. Klärung des „Schuldvorwurfs“ der Leistungsminderung rechtlich erforderlich?	87
G. Prüfung der Trennung vom Mitarbeiter wegen Minderleistung	89
H. Der irrelevante Aspekt des Verschuldens von Leistungsmängeln	91
I. Der zutreffende Beurteilungsaspekt: Das Anforderungsprofil der Stelle	97
K. Prüfung evtl. Willkür/Sachwidrigkeit der Änderung des Anforderungsprofils	101
L. Das einer Abmahnung aus Leistungsgründen vorausgehende Kritikgespräch	103
M. Die leistungsbedingte Abmahnung	105
N. Das Handicap sog. Contra-Indikatoren	108
O. Verhaltens- oder personenbedingte (Änderungs-)Kündigung?	109
P. Anlassgespräch/Beurteilungsrunde/Jahresgespräch	112
Q. Das jährliche Mitarbeiterportfolio als Erinnerungsposten zweckmäßiger Bündelung von Maßnahmen	114
R. Die praxisgerechte Einleitung von Korrekturen/Einzelne Instrumente	117
I. Coaching	118
II. Die sukzessive praktische Lernbegleitung, das „Mentoring“/„Tutoring“	123
III. Mehrtägige Arbeitsbegleitung/„Shadowing“	125
IV. Assessment/Mitarbeiterpotenzialanalyse/Personalentwicklungsseminar	127
V. Mitarbeiteraudit	131

Kapitel 5: Abmahnung als arbeitsrechtliche Reaktion	135
A. Vorbemerkung	135
B. Folgerungen aus dem Urteil des BAG vom 11. 12. 2003 und der neuesten Rechtsprechung	136
C. Die Abmahnung	138
I. Begriff und Funktion der Abmahnung	138
1. Begriff	138
2. Funktion	140
3. Abmahnung als Kündigungsverzicht	140

II. Zulässigkeit und Erforderlichkeit der Abmahnung	141
1. Zulässigkeit	141
2. Erforderlichkeit	142
III. Formale Fragen	145
1. Vorherige Anhörung des Mitarbeiters?	145
2. Mitwirkung des Betriebsrats	146
3. Anzahl der Abmahnungen, Zeitpunkt	148
4. Ausschlussfrist, Verwirkung	150
5. Sog. Verjährung	151
6. Abmahnberechtigung	152
7. Zugang, Kenntnisaufnahme	153
8. Form der Abmahnung	153
IV. Inhalt der Abmahnung	153
1. Mindestinhalt	153
2. Darstellung des beanstandeten Verhaltens	154
3. Rüge des Verhaltens und Aufforderung zu künftigem vertragsgerechtem Verhalten	154
4. Androhung von Konsequenzen für den Wiederholungsfall	158
5. Gleichartigkeit bzw. Vergleichbarkeit der Vertragsverstöße	159
V. Abwehrrechte des Mitarbeiters	160
VI. Prüfliste	163
Kapitel 6: Die Alternative: Das Mitarbeitergespräch mit dem Ziel, Ansatzpunkte für Korrekturmaßnahmen zu gewinnen	165
A. Bedeutung des Mitarbeitergesprächs für den Schwachleister ..	165
B. Rechtliche Rahmen und Regularien	168
C. Unterschied zum Beurteilungsgespräch	171
D. Voraussetzungen eines erfolgreichen Gesprächsverlaufs	172
E. Typischer Verlauf des konstruktiven Gesprächs mit dem Schwachleister	176
F. Verhalten bei Passivität, Konfrontation und Nichtakzeptanz ..	180
G. Gegenüberstellung von Fremd- und Eigenbild	184
H. Vermeidung widersprüchlicher Indikatoren, sog. „Contra- Indikatoren“	187
I. Anlass- oder Jahresgespräch?	189
K. Protokollierung der Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs	191
L. Wer schreibt das Protokoll?	192

M. Erarbeitung einer Korrekturvereinbarung	194
N. Der Showdown zwischen Ist und Soll	199
O. Dokumentierte Zielvereinbarungen aus dem Mitarbeitergespräch	200
P. Aufgabenverteilung zwischen dem Fachvorgesetzten und der Personalleitung	202
Q. Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung in die Gesprächsplanung	205
Kapitel 7: Arbeitsrechtliche Schritte, um die Weiterbeschäftigung des Mitarbeiters auf seinem bisherigen oder einem anderen Arbeitsplatz zu ermöglichen	207
A. Ausgangssituation	207
B. Einzelne Maßnahmen	208
I. Widerruf übertariflicher Zulagen und Anrechnung von Tariferhöhungen	208
1. Voraussetzungen	208
2. Die erforderliche Vereinbarung	210
II. Zuweisung eines anderen Arbeitsplatzes kraft Direktionsrechts 1. Rechtsgrundsätze zum Direktionsrecht	212
2. Die erforderliche Vereinbarung	216
III. Möglichkeiten bei Eignungsmängeln infolge veränderten Anforderungsprofils	218
1. Das Problem	218
2. Die kündigungrechtliche Relevanz der Eignungsmängel ..	219
IV. Vertragsänderung, um Weiterbeschäftigung zu ermöglichen ..	227
1. Personenbedingte Vertragsstörungen	227
2. Verhaltensbedingte Vertragsstörungen	230
3. Vorgehensweise	231
V. Änderungskündigung, um gewünschte Vertragsänderung herbeizuführen	234
1. Änderungskündigung zur Entgeltreduzierung	234
2. Änderungskündigung zwecks Tätigkeitsänderung	238
3. Beteiligung des Betriebsrats bei Änderungskündigung	240
Kapitel 8: Das Trennungsgespräch als wichtige Alternative zur Kündigung	242
A. Vorrang gegenüber der Kündigung	242

B. Grundsätze der Abwicklung von Trennungsgesprächen	244
I. Keine Psychotricks!	244
II. Struktur des Gesprächs	245
III. Sie sprechen mit einem mutmaßlichen Vertragspartner	247
IV. Keine Überfrachtung des Gesprächs mit zu vielen Rollen	252
V. Das Trennungsgespräch: Geschäftskontakt mit Verabredungen	254
VI. Das Trennungsgespräch als Termingeschäft	255
VII. Entschiedenheit als Grundlage des Gesprächs	257
VIII. Angemessenheit des räumlich-zeitlichen Gesprächsrahmens und inhaltliche Aspekte	260
IX. Die Androhung der Kündigung	263
X. Ausreichenden Zeitvorlauf für die Trennung einplanen	266
XI. Keine leistungsbedingte Kündigung bei Unikat-Positionen	268
XII. Gruppengespräche nutzen, soweit die Trennung von mehreren Mitarbeitern ansteht	269
XIII. Out-/Inplacement als wichtige Ergänzung zum Trennungsverfahren	270
C. Anmerkungen zur handwerklichen Seite der Trennungsvereinbarung	272
Kapitel 9: Exemplarische Kündigungsrechtsprechung	282
A. Nicht bestätigte Kündigungen	282
I. Verhaltensbedingte Kündigung eines Zeitschriftenredakteurs wegen Leistungsmängeln	282
II. Kündigung eines Verkaufsleiters wegen Schlechtleistungen ..	285
III. Mitverursachung der Arbeitsfehler durch Arbeitgeber	289
IV. Arbeitgeber muss Mitarbeiter Hilfestellung leisten, damit dieser neue Aufgaben bewältigt	291
V. Kündigung wegen Schlechtleistung bei geistig beschränkten Fähigkeiten des Mitarbeiters	292
B. Bestätigte Kündigungen	294
I. Kündigung eines Hilfsarbeiters wegen erfolglos abgemahnter Schlechtleistungen	294
II. Verhaltensbedingte Kündigung eines Vorarbeiters im Reinigungsdienst wegen wiederholter Schlechtleistung	298
III. Kündigung eines Mitarbeiters in der Produktion wegen erheblicher Minderleistungen, die nicht als verhaltens-, aber als personenbedingte bestätigt wurde	304
IV. Personenbedingte Kündigung eines Vertriebsbeauftragten wegen anhaltender Erfolglosigkeit	307

V. Kündigung eines LKW-Fahrers wegen Verkehrsverstößen	310
---	-----

Kapitel 10: Arbeitsrechtliche Möglichkeiten zur ausreichenden Erprobung neuer Mitarbeiter	314
A. Übersicht	314
B. Einzelne Möglichkeiten	315
I. Unbefristetes Arbeitsverhältnis mit vorgeschalteter Probezeit	315
II. Befristetes Probearbeitsverhältnis	316
III. Sachgrundlose Befristung nach § 14 Abs. 2 TzBfG	317
IV. Vorsorglicher Aufhebungsvertrag innerhalb der Probezeit	318
V. Einsatz als Leiharbeitnehmer im Rahmen eines Arbeitnehmerüberlassungsvertrags	320
Kapitel 11: Arbeitshilfen	321
Literaturverzeichnis	353
Stichwortverzeichnis	361