

Ihr kompetenter Ansprechpartner rund um Karriere und Beruf

Führungskräftewoche
Der Umgang mit Low Performern

4. November 2020

Anika Stritzel

Rechtsanwältin und Syndikusrechtsanwältin

Geschäftsführerin DFK

Zertifizierte Datenschutzbeauftragte (TÜV)

Hauptgeschäftsstelle Essen

Alfredstr. 155

45131 Essen

stritzel@dfk.eu





Der Umgang mit Low Performern

Tipps und Hinweise für Arbeitgeber und Führungskräfte

Der Umgang mit Low Performern

Inhalt

- **Einführung**
- **Wann habe ich es mit einem Low Performer zu tun?**
 - **Problemstellung**
 - **Arten der Low Performance**
- **Reaktionsmöglichkeiten der Führungskraft/des Arbeitgebers**
 - **Die „Vorarbeit“**
 - **Arbeitsrechtliche Instrumentarien**
- **Checkliste**

Einführung

Der Umgang mit Low Performern

Die Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis, § 611a BGB

- Hauptleistungspflicht des Arbeitnehmers, § 611a Abs. 1 BGB
 - Erbringung der Arbeitsleistung

 - Hauptleistungspflicht des Arbeitgebers, § 611a Abs. 2 BGB
 - Pflicht zur Zahlung des Arbeitslohns
- Übereinstimmung von Arbeitsleistung und Lohn?

Entspricht die Arbeitsleistung nicht den Erwartungen und der damit gezahlten Vergütung:

- Unzufriedenheit beim Arbeitgeber/bei der Führungskraft
 - Unzufriedenheit der Kollegen, z.B. wenn diese dann Mehrarbeit leisten müssen
 - Folge: z.B. Störung des Betriebsfriedens
 - Unzufriedenheit bei Kunden
 - Folge: z.B. Wegfall von Aufträgen wg Unzufriedenheit; kaum oder wenig Umsatz etc.
- Low Performance kann dem Unternehmen in vielerlei Hinsicht schaden

Wann habe ich es mit einem Low Performer zu tun?

Problemstellung

Der Umgang mit Low Performern

- Problem: Fehlende gesetzliche Definition des Low Performers
 - Ausgangspunkt: Tatsächliche Arbeitsleistung entspricht nicht der geschuldeten Leistung

- Problem: Welche Arbeitsleistung wird überhaupt geschuldet?
 - vgl. Werkvertrag: hier wird ein bestimmter Erfolg geschuldet
 - Arbeitsvertrag dagegen: Arbeitnehmer schuldet nur Leistung „**mittlerer Art und Güte**“
 - Es kommt zusätzlich auf das **persönliche/individuelle Leistungsvermögen** an, der AN muss „die Leistung erbringen, die er bei angemessener Anspannung seiner geistigen und körperlichen Kräfte auf Dauer ohne Gefährdung seiner Gesundheit zu leisten imstande ist“

- grds. keine konkrete Leistungsqualität oder –quantität geschuldet
- grds. kein bestimmtes Arbeitstempo geschuldet

Der AN muss also tun was er soll (gem. Vertrag und im Rahmen des Direktionsrechts) und zwar so gut wie er kann (sog. dynamisch individueller Maßstab).

Arten der Low Performance

- **Nichtleistung**

- wenn der Arbeitnehmer vertragswidrig seine geschuldete Leistung nicht erbringt, z.B. wenn er unentschuldigt zu spät kommt, früher geht oder Pausen macht ohne sich auszustempeln.

- **Qualitative Schlechtleistung**

- wenn der Arbeitnehmer zwar die volle Zeit arbeitet und auch von der Arbeitsmenge seine Leistungen erbringt, aber diese von der Qualität her stark nach unten abweichen (im Verhältnis zu anderen vergleichbaren Arbeitnehmern), z.B. hohe Ausschussquote in der Produktion.

- **Quantitative Schlechtleistung**

- wenn der Arbeitnehmer im Vergleich mit seinen Arbeitskollegen während seiner Arbeitszeit zwar eine qualitativ gute Leistung erbringt, er aber deutlich weniger leistet, z.B. deutlich geringere Produktionsmenge, weniger Vertragsabschlüsse etc.

- Auch Mischformen sind möglich

Arten von Low Performern

Der Umgang mit Low Performern

- Es gibt zwei Arten von Low Performern:
 1. Der „**personenbedingte**“ Low Performer
 - der Low Performer will zwar gerne die volle Leistung bringen, kann das aber aus persönlichen Gründen nicht ("will, kann aber nicht")
 2. Der „**verhaltensbedingte**“ Low Performer
 - der Low Performer kann zwar die volle Leistung bringen, will das aber nicht ("kann, will aber nicht")

Reaktionsmöglichkeiten des Arbeitgebers/der Führungskraft

Fallbeispiel aus der Praxis:

Der Arbeitnehmer ist im Vertrieb beschäftigt. Er erbringt seit ca. einem halben Jahr nicht mehr die Leistungen, wie vergleichbare Kollegen aus dem Vertrieb. Das bedeutet, er kontaktiert deutlich weniger Kunden (nur noch 50/Woche), als die anderen Vertriebler (100 Kunden/Woche) und generiert damit auch weniger Umsätze.

Die „Vorarbeit“

Der Umgang mit Low Performern

- Vor Reaktion mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen:
 - Objektive Beurteilung der Minder-/Schlechtleistung
 - Unterscheide also Nichtleistung, qualitative oder quantitative Schlechtleistung

Der Umgang mit Low Performern

- **Nichtleistung**
 - Relativ einfach festzustellen → Dokumentation erforderlich

- **Qualitative/Quantitative Schlechtleistung**
 - Für die objektive Beurteilung ist erforderlich, dass der Arbeitnehmer hinsichtlich seiner eigenen Leistungen **erheblich unter dem Durchschnittswert** anderer vergleichbarer Arbeitnehmer liegt.
 - Dabei ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass in jedem Team einer der Schlechteste ist!

Frage: Wann liegt ein Arbeitnehmer erheblich unter dem Durchschnitt?

- **Erheblichkeit**

- Nach Rechtsprechung des Bundesarbeitsgericht beginnt die **Erheblichkeit** ab einer Unterschreitung des Leistungsdurchschnitts um **mehr als 33%**.
- Leistung und Gegenleistung müssen in einem krassen Missverhältnis stehen.

Problem: Wie ermittle ich die Erheblichkeit?

Der Umgang mit Low Performern

- **Bildung einer Vergleichsgruppe:**
 - Rspr.: Vergleichbarkeit von Qualifikation und Berufserfahrung
 Vergleichsgruppe muss gewisse repräsentative Größe haben

- **Feststellung der Leistungsfähigkeit dieser Vergleichsgruppe**
 - z.B. Ermittlung der üblichen Fehlerquote etc.

- **Betrachtung der tatsächlich vom Arbeitnehmer erbrachten Leistungen im Hinblick auf Qualität und Quantität**

- **Berücksichtigung individueller Umstände**
 - z.B. das persönliche, subjektive Leistungsvermögen des betreffenden Arbeitnehmers (z.B. Alter, Behinderung, Qualifikationsniveau) und auch betriebliche Umstände (schlechtes Arbeitsequipment, Material-/Ressourcenmangel, unzureichende Organisation)

- **Prognose für eine dauerhafte Leistungsminderung**

Für unseren Fall bedeutet das...

Der Umgang mit Low Performern

- **Bildung einer Vergleichsgruppe: Hier: die anderen Vertriebsmitarbeiter**
 - Rspr.: Vergleichbarkeit von Qualifikation und Berufserfahrung
 - Vergleichsgruppe muss gewisse repräsentative Größe haben

- **Feststellung der Leistungsfähigkeit dieser Vergleichsgruppe Hier: z.B. 100 Kundenanrufe/Woche/MA**
 - z.B. Ermittlung der üblichen Fehlerquote etc.

- **Betrachtung der tatsächlich vom Arbeitnehmer erbrachten Leistungen im Hinblick auf Qualität und Quantität Hier: z.B. nur 50 Kundenanrufe/Woche = mehr als 33 % Leistungsabfall**

- **Berücksichtigung individueller Umstände**
 - z.B. das persönliche, subjektive Leistungsvermögen des betreffenden Arbeitnehmers (z.B. Alter, Behinderung, Qualifikationsniveau) und auch betriebliche Umstände (schlechtes Arbeitsequipment, Material-/Ressourcenmangel, unzureichende Organisation)

- **Prognose für eine dauerhafte Leistungsminderung**

Arbeitsrechtliche Instrumentarien

Der Umgang mit Low Performern

Arbeitsrechtliche Instrumentarien

- **Mitarbeitergespräch**
- **Gehaltskürzung/Downgrading bzw. Rückgruppierung?**
- **Versetzung**
- **Abmahnung**
- **(Änderungs-) Kündigung**

Mitarbeitergespräch

Der Umgang mit Low Performern

- **Ursachenforschung**
 - z.B. persönliche Probleme, Krankheit, Mobbing, schlechte Arbeitsumgebung
- **Häufig lässt sich durch ein persönliches Gespräch die Ursache beseitigen und die Low Performance abstellen**
 - z.B. durch Umorganisation/Versetzung; Festlegung konkreter Ziele, Unterstützung etc.
- **Sollte schriftlich dokumentiert werden**
- **Ggfls. Betriebsrat/Schwerbehindertenvertretung hinzuziehen**
 - Insbesondere Beteiligungsrechte des Betriebsrats beachten

Für unseren Fall bedeutet das...

Fallbeispiel aus der Praxis:

Der Arbeitnehmer ist im Vertrieb beschäftigt. Er erbringt seit ca. einem halben Jahr nicht mehr die Leistungen, wie vergleichbare Kollegen aus dem Vertrieb. Das bedeutet, er kontaktiert deutlich weniger Kunden (nur noch 50/Woche), als die anderen Vertriebler (100 Kunden/Woche) und generiert damit auch weniger Umsätze.

Nach Durchführung eines Mitarbeitergesprächs stellt sich heraus, dass der Arbeitnehmer weder erkrankt ist, noch sonstige private oder persönliche Probleme hat und auch das Arbeitsumfeld in Ordnung ist.

Der Umgang mit Low Performern

- **Bildung einer Vergleichsgruppe: Hier: die anderen Vertriebsmitarbeiter**
 - Rspr.: Vergleichbarkeit von Qualifikation und Berufserfahrung
 - Vergleichsgruppe muss gewisse repräsentative Größe haben

- **Feststellung der Leistungsfähigkeit dieser Vergleichsgruppe Hier: z.B. 100 Kundenanrufe/Woche/MA**
 - z.B. Ermittlung der üblichen Fehlerquote etc.

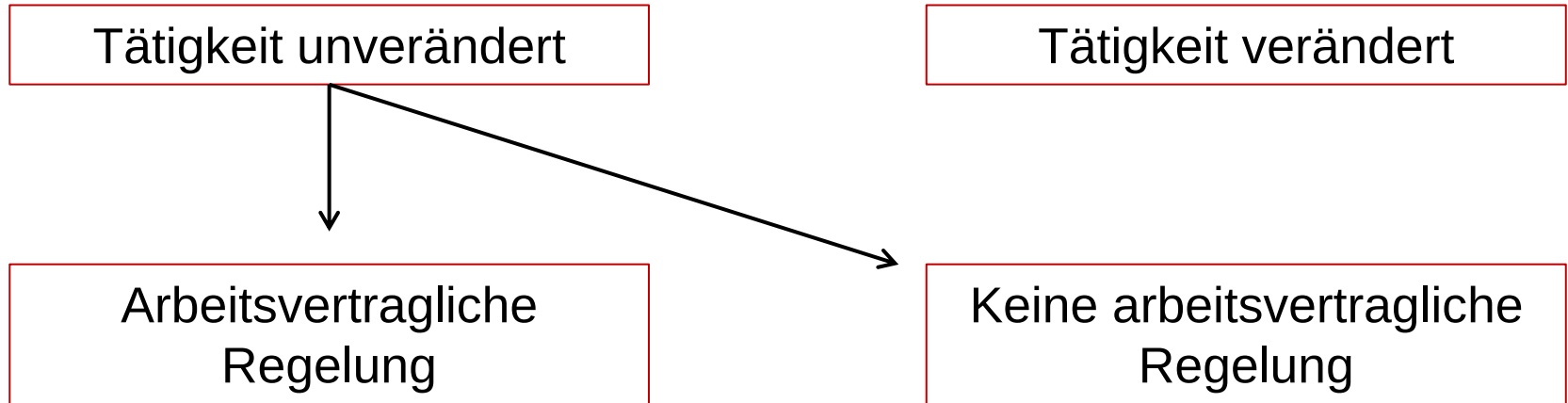
- **Betrachtung der tatsächlich vom Arbeitnehmer erbrachten Leistungen im Hinblick auf Qualität und Quantität Hier: z.B. nur 50 Kundenanrufe/Woche = mehr als 33 % Leistungsabfall**

- **Berücksichtigung individueller Umstände Hier: keine Besonderheiten**
 - z.B. das persönliche, subjektive Leistungsvermögen des betreffenden Arbeitnehmers (z.B. Alter, Behinderung, Qualifikationsniveau) und auch betriebliche Umstände (schlechtes Arbeitsequipment, Material-/Ressourcenmangel, unzureichende Organisation)

- **Prognose für eine dauerhafte Leistungsminderung**

Gehaltskürzung/Downgrading bzw. Rückgruppierung?

- **Gehaltskürzung/Downgrading**
 - Einseitig unzulässig für die Vergangenheit



Tätigkeit unverändert



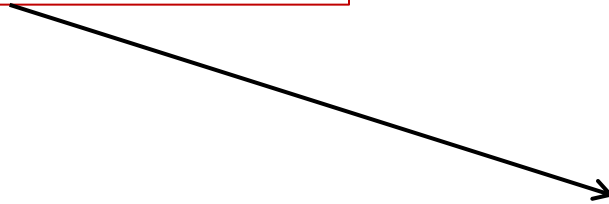
Arbeitsvertragliche
Regelung

- └ Allein nur die Neubewertung von Funktionen rechtfertigt idR keine einseitige Änderung der Arbeitsbedingungen (LAG Hessen v. 6. März 2013 – 18 Sa 1046/12)

- └ Bei Widerrufsvorbehalt im Arbeitsvertrag:
 - ➔ Unwirksam, wenn der Anteil der widerruflichen Vergütung bei über 25 % der Gesamtvergütung liegt oder der Tariflohn unterschritten wird.
 - ➔ Die Ausübung des Widerrufsrechts muss vom Vorliegen eines Widerrufsgrundes abhängig gemacht werden.
 - ➔ Bereits fraglich, ob allein Downgrading ohne Tätigkeitsänderung ein Sachgrund sein kann; jedenfalls müsste die Funktionsänderung ausdrücklich als Sachgrund geregelt sein

Veränderung des Grades

Tätigkeit unverändert



Keine arbeitsvertragliche
Regelung

- Im Fall einer betrieblichen Übung: Die allgemeinen Grundsätze dürften gelten – also einseitige Änderung der Arbeitsbedingungen wohl nicht möglich
- Das gleiche dürfte im Falle einer konkludenten Vertragsänderung gelten
- Fehlt eine betriebliche Übung oder konkludente Vertragsänderung, könnte die Leistung ggfls. einseitig geändert werden (dürfte aber eher selten vorkommen)

Veränderung des Grades

Tätigkeit verändert

- Bereits fraglich, ob die Tätigkeit einseitig geändert werden kann – lässt der Arbeitsvertrag/das Direktionsrecht des AG dies zu?
- Nach LAG Baden-Württemberg v. 20. April 2009 (4 Sa 4/09) deckt jedenfalls eine arbeitsvertragliche Versetzungsklausel die Übertragung einer geringerwertigen Aufgabe nicht. Im Umkehrschluss heißt das also, dass es einer **einvernehmlichen Änderung** des Arbeitsvertrags oder einer **Änderungskündigung** bedarf. Eine Änderungskündigung müsste jedoch sozial gerechtfertigt sein.

- Änderungskündigung zur Absenkung der Vergütung:
 - ➔ IdR sozial nicht gerechtfertigt
 - ➔ Sehr hohe Anforderungen durch die Rechtsprechung; Zulässigkeit allenfalls denkbar, wenn der Fortbestand des Betriebs gefährdet ist
 - ➔ Daher Änderungskündigung eher dann, wenn Änderung der Tätigkeit im Vordergrund steht

Versetzung

Der Umgang mit Low Performern

- **Versetzung**

- Probates Mittel, um z.B. Mobbing, Probleme mit Vorgesetzten etc. zu beseitigen

- **Versetzung muss aber vom Direktionsrecht gedeckt sein**

- Beispiel: Arbeitsort

- ▬ Der Arbeitsort ist im Arbeitsvertrag festgelegt:

- ➔ Eine Versetzung dürfte nicht zulässig sein, hier müsste der Arbeitgeber eine Änderungskündigung aussprechen

- ▬ Der Arbeitsort ist im Arbeitsvertrag festgelegt, es gibt aber einen wirksamen arbeitsvertraglichen Versetzungsvorbehalt:

- ➔ Die Versetzung kann zulässig sein

- ▬ Der Arbeitsort ist im Arbeitsvertrag nicht festgelegt

- ➔ Die Versetzung kann zulässig sein

Der Umgang mit Low Performern

- **Wenn Versetzung zulässig sein kann**
 - Versetzung muss immer „billigem Ermessen“ entsprechen
 - Versetzungen unterliegen daher immer einer Einzelfallprüfung
 - Versetzung wegen Mobbing – Vorsicht, nur im Einvernehmen mit AN – dieser sollte nicht durch Versetzung zusätzlich abgestraft werden
 - Neuer Arbeitsort/neue Aufgabe muss zumutbar sein

Für unseren Fall bedeutet das...

Fallbeispiel aus der Praxis:

Der Arbeitnehmer ist im Vertrieb beschäftigt. Er erbringt seit ca. einem halben Jahr nicht mehr die Leistungen, wie vergleichbare Kollegen aus dem Vertrieb. Das bedeutet, er kontaktiert deutlich weniger Kunden (nur noch 50/Woche), als die anderen Vertriebler (100 Kunden/Woche) und generiert damit auch weniger Umsätze.

Nach Durchführung eines Mitarbeitergesprächs stellt sich heraus, dass der Arbeitnehmer weder erkrankt ist, noch sonstige private oder persönliche Probleme hat und auch das Arbeitsumfeld in Ordnung ist.

Der Mitarbeiter möchte keine einvernehmliche Änderung des Arbeitsvertrags. Eine Versetzung dürfte ausscheiden, da dies das Problem nicht beheben würde. Eine Rückgruppierung zur Gehaltssenkung kommt ebenfalls nicht in Betracht. Ebenso die Wegnahme anderer „Benefits“ mangels Widerrufsvorbehalts.

Der Umgang mit Low Performern

- **Bildung einer Vergleichsgruppe: Hier: die anderen Vertriebsmitarbeiter**
 - Rspr.: Vergleichbarkeit von Qualifikation und Berufserfahrung
 - Vergleichsgruppe muss gewisse repräsentative Größe haben

- **Feststellung der Leistungsfähigkeit dieser Vergleichsgruppe Hier: z.B. 100 Kundenanrufe/Woche/MA**
 - z.B. Ermittlung der üblichen Fehlerquote etc.

- **Betrachtung der tatsächlich vom Arbeitnehmer erbrachten Leistungen im Hinblick auf Qualität und Quantität Hier: z.B. nur 50 Kundenanrufe/Woche = mehr als 33 % Leistungsabfall**

- **Berücksichtigung individueller Umstände Hier: keine Besonderheiten**
 - z.B. das persönliche, subjektive Leistungsvermögen des betreffenden Arbeitnehmers (z.B. Alter, Behinderung, Qualifikationsniveau) und auch betriebliche Umstände (schlechtes Arbeitsequipment, Material-/Ressourcenmangel, unzureichende Organisation)

- **Prognose für eine dauerhafte Leistungsminderung**

Abmahnung

Der Umgang mit Low Performern

- **„Vorarbeit“**
 - Abgrenzung: verhaltensbedingte vs personenbedingte Low Performance

- **Verhaltensbedingte Low Performance**
 - Arbeitnehmer hat Einfluss auf die Low Performance → Abmahnung erforderlich

- **Personenbedingte Low Performance**
 - Arbeitnehmer hat keinen Einfluss auf die Low Performance → Abmahnung idR entbehrlich

- **Achtung: die Grenzen sind fließend**
 - Im Zweifel sollte daher vorsorglich eine Abmahnung ausgesprochen werden

Für unseren Fall bedeutet das...

Der Umgang mit Low Performern

- **Hier wohl verhaltensbedingte Low Performance**
 - Arbeitnehmer hat es selbst in der Hand, mehr Kunden zu kontaktieren
 - Somit Abmahnung erforderlich

Frage:

Ist es mit einer Abmahnung dann auch getan? Reicht dies aus, um wirksam kündigen zu können, falls der AN nach der Abmahnung wieder nur 50 Kunden kontaktiert?

Typische Juristenantwort:

„Das kommt darauf an.“

Der Umgang mit Low Performern

- **Bei einer Abmahnung zu beachten:**

- Leistungen des AN müssen auf Dauer und erheblich unter der Normalleistung liegen
 - hier wohl (+)

- Die Abmahnung muss in zeitlicher Nähe erfolgen; aber keine gesetzlichen Fristen, allenfalls Verwirkung denkbar (nach Rspr. wohl nach 13 Monaten ohne Beanstandung)
 - hier Abmahnung möglich, da bisher nur 6 Monate

- Dem Arbeitnehmer muss nach der Abmahnung **genügend Zeit zur Leistungssteigerung** gegeben werden
 - Das ist der „Knackpunkt“
 - Ggfls. „PIP“ erstellen

Der Umgang mit Low Performern

- **Bildung einer Vergleichsgruppe: Hier: die anderen Vertriebsmitarbeiter**
 - Rspr.: Vergleichbarkeit von Qualifikation und Berufserfahrung
 - Vergleichsgruppe muss gewisse repräsentative Größe haben

- **Feststellung der Leistungsfähigkeit dieser Vergleichsgruppe Hier: z.B. 100 Kundenanrufe/Woche/MA**
 - z.B. Ermittlung der üblichen Fehlerquote etc.

- **Betrachtung der tatsächlich vom Arbeitnehmer erbrachten Leistungen im Hinblick auf Qualität und Quantität Hier: z.B. nur 50 Kundenanrufe/Woche = mehr als 33 % Leistungsabfall**

- **Berücksichtigung individueller Umstände Hier: keine Besonderheiten**
 - z.B. das persönliche, subjektive Leistungsvermögen des betreffenden Arbeitnehmers (z.B. Alter, Behinderung, Qualifikationsniveau) und auch betriebliche Umstände (schlechtes Arbeitsequipment, Material-/Ressourcenmangel, unzureichende Organisation)

- **Prognose für eine dauerhafte Leistungsminderung Hier: nach Abmahnung/“PIP“ keine Besserung**

Kündigung

Der Umgang mit Low Performern

- **Beweislast des Arbeitgebers:**

- Beispiele konkreter Tatsachenvortrag über die Low Performance des Arbeitnehmers (nicht abschließend):
 - Bezeichnung der Minder-/Schlechtleistung
 - Darlegung der fachlichen/persönlichen Qualifikationsmängel
 - Vorlegen von Leistungsberichten vergleichbarer Arbeitnehmer
 - Gegenüberstellung der durchschnittlichen Fehlerquote/Arbeitsleistung vergleichbarer Arbeitnehmer zu derjenigen des Low Performers

Der Umgang mit Low Performern

- **Beweislast des Arbeitgebers:**

- Beispiele für unsubstantiierten Arbeitgebervortrag (nicht abschließend):
 - „schlechte Beratung“
 - „Die vorgelegten Entwürfen mussten noch einmal überarbeitet werden“
 - „Der Arbeitnehmer arbeitet langsam“
 - „Die Arbeitsergebnisse sind unbrauchbar“

Der Umgang mit Low Performern

- Für unseren Fall bedeutet dies:

- **Beweislast des Arbeitgebers:**
 - Beispiele konkreter Tatsachenvortrag über die Low Performance des Arbeitnehmers (nicht abschließend):
 - Bezeichnung der Minder-/Schlechtleistung – **nur 50 Kontaktaufnahmen**
 - Darlegung der fachlichen/persönlichen Qualifikationsmängel
 - Vorlegen von Leistungsberichten vergleichbarer Arbeitnehmer – **100 Kontaktaufnahmen**
 - Gegenüberstellung der durchschnittlichen Fehlerquote/Arbeitsleistung vergleichbarer Arbeitnehmer zu derjenigen des Low Performers – **100 vs 50**

Der Umgang mit Low Performern

- Der Arbeitgeber muss also z.B. anhand von Telefonprotokollen/E-Mailprotokollen den durchschnittlichen Kundenkontakt der vergleichbaren Vertriebsmitarbeiter darlegen
- Zusätzlich anhand z.B. von Protokollen denjenigen Kundenkontakt vom „Low Performer“
- Nachweis der „milderen Mittel“ zur Abschaffung der Low Performance, also z.B. Durchführung des „PIP“

Verhaltensbedingte Kündigung

Der Umgang mit Low Performern

- **Risiko für den Arbeitgeber:**

- Abmahnung darf nicht zu weit zurück liegen
- Abmahnung muss wirksam sein
- Beweislastanforderungen an den Vortrag des Arbeitgebers
- Interessenabwägung im Rahmen der verhaltensbedingten Kündigung
 - In unserem Fall noch recht einfach ausgestaltet!

Personenbedingte Kündigung

Der Umgang mit Low Performern

- **Risiko für den Arbeitgeber:**

- Umfangreiche Beweislastanforderungen an den Arbeitgeber
 - Objektive Leistungsmängel (z.B. fehlende Qualifikation) ist noch leicht zu beweisen
 - Erkrankungen dagegen: Risiko!

■ 3 Stufen der krankheitsbedingten Kündigung:

- Negative Gesundheitsprognose
 - Bei Kurzerkrankungen min. 30 Fehltage in den letzten 3 Jahren; bei Langzeiterkrankungen mind. 18 Monate + Wiederherstellung ungewiss
- Beeinträchtigung betrieblicher Interessen
 - Betriebsablaufstörungen (z.B. lange Einarbeitungszeiten für Aushilfen; erhebliche Organisationsschwierigkeiten)/Wirtschaftliche Belastung (hohe Lohnfortzahlungskosten/Sondervergütungen für Ersatzkräfte)
- Interessenabwägung
 - Sind die betrieblichen Beeinträchtigungen für AG noch hinzunehmen?

Der Umgang mit Low Performern

- Alternativen zur Low-Performer-Kündigung:
 - Einseitige Änderung der Stellenbeschreibung durch den Arbeitgeber
 - Betriebsbedingte Kündigung
 - Aufhebungsvertrag (hier aber idR Abfindung zu zahlen → Vorteil: Rechtssicherheit)

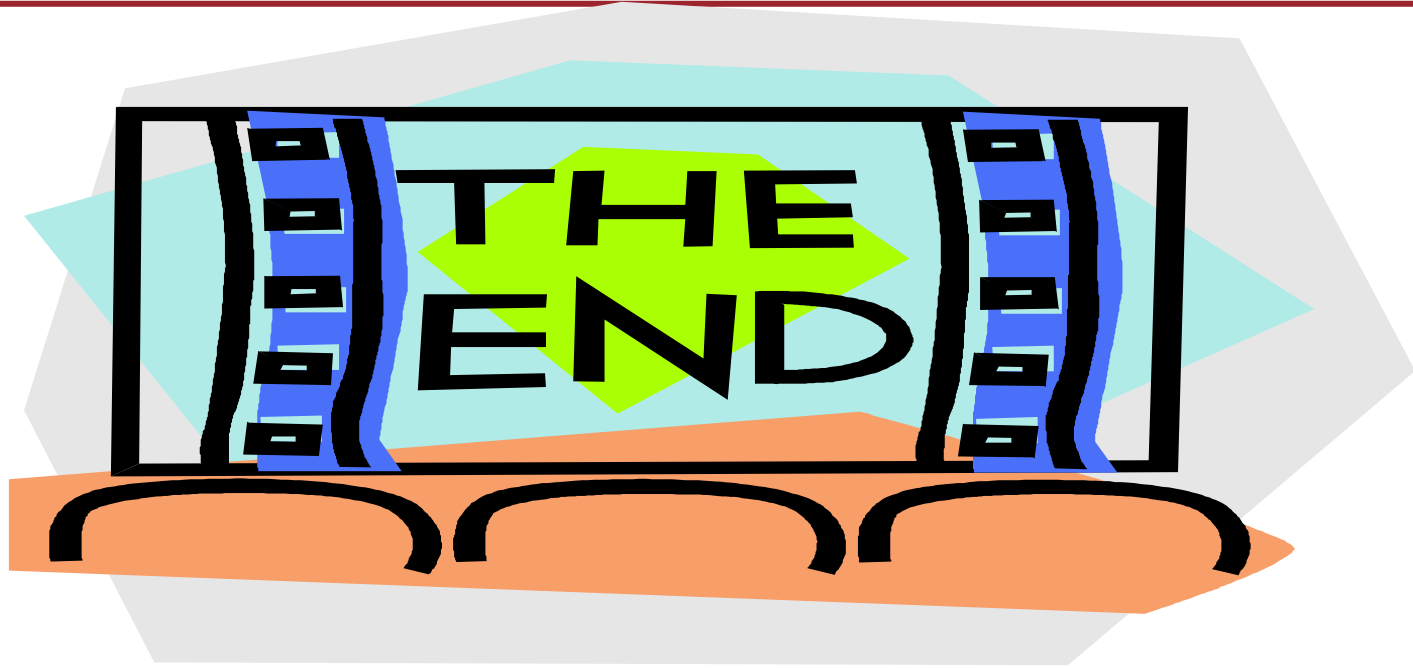
Der Umgang mit Low Performern

■ Checkliste Kündigung Low Performer:

- Soll-Leistung des Arbeitnehmers darstellen
- Ist-Leistung für eine längere Zeit gegenüberstellen
- Ausmaß/Folgen der Minder-/Schlechtleistung darstellen
- Mitarbeitergespräch durchführen, um den Grund für Minder-/Schlechtleistung zu erfahren
- Mildere Mittel zur Kündigung ausschöpfen, z.B. Versetzung; Eingliederung nach Krankheit; Arbeitsmittel beschaffen; Fortbildung; Abmahnung/“PIP“
- Kündigung/Aufhebungsvertrag

Fragen/Diskussion

ENDE



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!