



nordwest
textil+mode

Arbeitsrecht Auf den Punkt Low Performer

22.05.2024

Rechtsanwältin (Syndikusrechtsanwältin)

Leonie Weymerich

- A. Einführung
- B. Fallgruppen
- C. Der Leistungsbegriff
- D. Datenschutz
- E. Anknüpfungspunkte (verhaltens-, personen-, oder betriebsbedingt)
- F. Vergleichsmaßstab
- G. Reaktionsmöglichkeiten
- H. Arbeitshilfen

A. Einführung

„Ich freue mich auf den Tag, an dem ich endlich kündige“



Quelle FAZ-Net

- Aktuelle Studie des Beratungsunternehmens Gallup: 19 % der Beschäftigten in Deutschland verspüren keine Bindung mehr zum eigenen Arbeitgeber
- Etwas weniger als die Hälfte der Befragten hat mit Sicherheit vor, im nächsten Jahr das Unternehmen zu verlassen
- Diese Mitarbeiter zeigen häufig wenig Engagement, machen mehr Fehler, arbeiten langsamer oder haben mehr Fehlzeiten

Kategorie	Merkmale	Anteil
Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung	loyal, produktiv, wenige Fehltage, geringe Fluktuation	16 %
Mitarbeiter mit geringer emotionaler Bindung	unauffälliges Leistungsverhalten, mehr Fehltage, höhere Fluktuation	69 %
Mitarbeiter ohne emotionale Bindung	innerlich gekündigt	15 %

Quellen: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
<https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx>

- Std. Rspr.: Arbeitsverhältnis wirtschaftliches Austauschverhältnis → Mitarbeiter und Arbeitgeber gehen davon aus, dass die Leistung des anderen Teils gleichwertig ist
- Konflikt, wenn Arbeitgeber der Ansicht ist, dass das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung gestört ist

„Der Mitarbeiter muss die Leistung erbringen, die er bei angemessener Anspannung seiner geistigen und körperlichen Kräfte auf Dauer ohne Gefährdung seiner Gesundheit zu leisten imstande ist“ (BAG, Urt. v. 17.01.2008 – 2 AZR 536/06)

Definition des Low Performers

- Kein feststehender Rechtsbegriff
- Von der Rspr. nicht gern verwendet
- Der Arbeitnehmer erbringt Minderleistung, d.h. die tatsächlich erbrachte Leistung weicht von der geschuldeten Leistung negativ ab
- „Low Performance“ meint die andauernde Schlecht- oder Minderleistung

- Arbeitnehmer muss „*tun was er soll, und zwar so gut er kann*“.
- Schlechte/unzureichende Qualifikation
- Mangelnde Motivation/Einstellung des Mitarbeiters
- Fehlende geistige oder körperliche Eignung
- Fehlende Anreizsysteme
- Falsches Führungsmanagement

B. Fallgruppen

Fallgruppen

Nichtleistung

Schlechtleistung

Minderleistung

Nichtleistung - Beispiele

- Vorsätzlich fehlerhafte Dokumentation der Arbeitszeit (LAG Thüringen, Urt. v. 03.05.2022 – 1 Sa 18/21)
- Arbeitnehmer erbringt Leistung während der vertraglich geschuldeten Arbeitszeit ganz oder temporär gar nicht (LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 16.04.2015 – 5 Sa 637/14)
- Exzessive Internetnutzung zu privaten Zwecken (LAG Berlin-Brandenburg, Urt. v. 14.01.2016 – 5 Sa 657/16)

① Durch Abschluss von Betriebsvereinbarungen können für z. B. Raucherpausen oder für die Nutzung von dienstlichen Betriebsmitteln Rahmenvoraussetzungen geschaffen werden!

Schlechtleistung - Beispiele

- Umfasst Fehler in der Qualität – Beschaffenheit der vom Arbeitnehmer erbrachten Leistung ist unzureichend
- Produktionsmitarbeiter stellt Maschine falsch ein und produziert unbrauchbares Material
- Schreiben der Sekretärin muss wegen ständiger Rechtschreibfehler korrigiert werden

① Eine 100% fehlerfreie Leistung kann nicht verlangt werden – eine bestimmte Toleranzgrenze sollte bei der Bewertung zugrunde gelegt werden – Sächs. LAG, Urt. v. 07.04.2006 – 3 Sa 425/05).

Schlechtleistung - Beispiele

- Lange und wiederholende Fehler können ein Indiz für eine vorwerfbare Verletzung der vertraglichen Pflichten sein
- Abgestufte Darlegungs- und Beweislast: Arbeitnehmer muss substantiiert erläutern, warum trotz unterdurchschnittlicher Leistung seine Leistungsfähigkeit ausgeschöpft ist – gelingt dies, muss Arbeitgeber dies widerlegen

① Dokumentation der Fehler ist sehr wichtig! Ohne eine vorangegangene Dokumentation hat ein möglicher Kündigungsschutzprozess keine Aussicht auf Erfolg!

Minderleistung - Beispiele

- Umfasst Fehler in der Quantität – die vom Arbeitnehmer erbrachte Arbeitsmenge ist unzureichend

Personenbedingte Minderleistung:

- Leistungsmangel beruht auf einem von dem Arbeitnehmer nicht steuerbaren Fehlverhalten: *Der Arbeitnehmer will, kann aber nicht.*
- Dem Arbeitnehmer ist zwar keine Vertragsverletzung vorzuwerfen, aber ein Arbeitnehmer, der trotz angemessener Bemühungen nicht die Normalleistung erbringt, unterschreitet die nicht zur Vertragsbedingung erhobenen berechnete Erwartung des Arbeitgebers eines ausgewogenen Verhältnisses von Leistung und Gegenleistung

① Abgestufte Darlegungs- und Beweislast: Arbeitsleistung des Arbeitnehmers muss die objektiv berechnete Gleichwertigkeitserwartung des Arbeitgebers in einem Maße unterschreiten, dass das Festhalten am Arbeitsvertrag unzumutbar ist.

Mit Wiederherstellung des Gleichgewichts von Leistung und Gegenleistung darf auch in Zukunft nicht gerechnet werden.

Kein milderer Mittel (Bsp.: Fortbildung)

Verhaltensbedingte Minderleistung:

- *Der Arbeitnehmer kann, will aber nicht.*
- Der Arbeitgeber muss neben Fehlerquote noch weitere Umstände darlegen. Es muss anhand der tatsächlichen Fehlerzahl, der Art, Schwere und Folge der fehlerhaften Arbeitsleistung näher dargelegt werden, dass die längerfristige deutliche Unterschreitung der durchschnittlichen Fehlerquote nach den Gesamtumständen darauf hinweist, dass der Arbeitnehmer vorwerfbar seine vertraglichen Pflichten verletzt (LAG Köln, Urt. v. 03.05.2022 – 4 Sa 548/21).

C. Leistungsbegriff

Fallgruppen – Grundlage für beide Bereiche

Personenbedingter Bereich

verhaltensbedingter Bereich

Leistungsbegriff

- Vergleich der Soll-Arbeitsleistung mit der Ist-Arbeitsleistung
Ist der Inhalt und Umfang der durchschnittlichen Leistungspflicht im Arbeitsvertrag beschrieben?
- wenn nein, BAG: *„Der Arbeitnehmer muss tun, was er soll, und zwar so gut, wie er kann“.*

- Objektiv: durch Arbeitsvertrag und Direktionsrecht
- Subjektiv/individuell: durch das persönliche Leistungsvermögen des Arbeitnehmers



angemessene Ausschöpfung der persönlichen Leistungsfähigkeit



- Führungskraft kann Mitarbeiter auffordern, seine aufgewendete Arbeitszeit für die von ihm ausgeübten Tätigkeiten zu dokumentieren
- Nicht mitbestimmungspflichtig, solange es eine individuelle Einzelmaßnahme bleibt und nicht mittels einer technischen Einrichtung erfolgt.

- ① Anwesenheitslisten unterliegen der Mitbestimmung! (LAG Hamm, Beschl. v. 10.04.2018 – 7 TaBV 113/16).
- ① Einführung eines elektronischen Tools zur Belastungsstatistik aller Mitarbeiter unterliegt der Mitbestimmung! (BAG, Beschl. v. 25.04.2017 – 1 ABR 46/15)

D. Datenschutz

Dokumentation und Datenschutz

- Wird Low Performance auf objektive Tatsachen gestützt, ist fraglich, wie Arbeitgeber zulässig Daten erlangt
- Verarbeitung personenbezogener Daten bedarf einer Rechtfertigungsgrundlage, § 26 Abs. 1 BDSG und muss erforderlich und verhältnismäßig sein
- Dauerhafte Überwachung nicht zulässig
- Vor Durchführung einer Überwachungsmaßnahme muss BR beteiligt werden.

- ① Ohne datenschutzrechtliche Grundlage können folgende Probleme auftreten:
- Beweisverwertungsverbot
 - Ordnungswidrigkeit/Straftat
 - Schadensersatzansprüche
 - Auflösungsantrag
 - Unterlassungsansprüche des BR

E. Anknüpfungspunkte

Pflichtverletzende Minderleistung:

- Arbeitnehmer schöpft vorwerfbar sein persönliches Leistungsspektrum nicht aus (*Arbeitnehmer kann, will aber nicht*)
- Abmahnung und verhaltensbedingte Kündigung möglich

Minderleistung liegt vor, wenn Leistungsmangel auf einem von dem Arbeitnehmer nicht steuerbaren Fehlverhalten beruht.
(Arbeitnehmer will, kann aber nicht)

- Kein Vertragsverstoß, sondern Enttäuschung der Erwartung von Austausch Leistung und Gegenleistung
- Personenbedingte Kündigung möglich

Minderleistung aufgrund von Änderungen an die Anforderungen des Arbeitsplatzes – Kenntnisse und Fähigkeiten reichen nicht mehr aus:

- Pflicht zur Kenntnisaneignung im Rahmen des Direktionsrechts
- Falls erfolglos und dennoch Minderleistung ist eine Kündigung möglich

F. Vergleichsmaßstab

Arbeitnehmer arbeitet schlechter oder weniger als andere.

Indiz:

Längerfristige durchschnittlich höhere Fehlerquote oder geringere Arbeitsmenge

Vergleichsmaßstab - Leistungsinhalt und Leistungsdefizite

Quantitativ:

Die Erwartung an die persönliche Leistungsfähigkeit darf nicht überschritten werden



Längerfristige Unterschreitung der Leistung vergleichbarer AN um mehr als $\frac{1}{3}$ kann zu einer grundlegenden Störung des Gleichgewichts führen

Qualitativ:

Der AG darf möglichst fehlerfreie Arbeit erwarten.



Keine 1/3 Grenze in Bezug auf Qualität.
Maßgeblich sind die Häufigkeit der Fehler,
Anforderungen des Arbeitsplatzes und die
Auswirkungen etwaiger Mängel

Qualitätsfaktoren, die nicht greifbar sind:

z.B.: Einsatzbereitschaft, Verkaufsgeschick, Flexibilität

Hier ist eine vertragliche Definition nicht möglich!

- Klare Festlegung von Handlungszielen
- Kennzeichnung von Nebenpflichten
- Strikte Kontrolle der Einhaltung
- Konsequente Reaktion auf Nichterfüllung

Welcher gemessene Wert bringt Kündigungsperspektive?

- BAG, Urt. v. 11.12.2003: 30% (+)
- LAG Baden-Württemberg, Urt. v. 06.09.2006: 20 % (-)
- BAG, Urt. v. 17.01.2008: keine Quote bei Qualität

- Disziplinarische Führungskraft kann einzelne AN auffordern, aufgewendete Arbeitszeit für die ausgeübte Tätigkeit zu dokumentieren
- Individuelle Einzelmaßnahmen nicht mitbestimmungspflichtig, solange sie nicht mittels einer technischen Einrichtung erfolgen (BAG, Beschl. v. 24.11.1981 – 1 ABR 108/79)
- Anwesenheitslisten über Excel unterliegen Mitbestimmung (LAG Hamm, Beschl. v. 10.04.2018 – 7 TaBV 113/16)
- Einführung eines elektronischen Tools, das eine Belastungsstatistik aller AN erstelle, unterliegt ebenfalls der Mitbestimmung des Betriebsrats (BAG, Beschl. v. 25.04.2017 – 1 ABR 46/15)

- Gibt es vergleichbare AN?
- Ist Vergleichsgruppe eng oder weit zu ziehen?
- Erfolgt die Einteilung nach Tätigkeiten, persönlichen Merkmalen o.ä.?

Beispiel 1

AN B ist an einer im Betrieb einzigartigen stückzahlbezogenen Maschine eingesetzt. Er ist mit einem Grad von 50 schwerbehindert. Im Betriebshandbuch ist eine max. Stundenlast von 40 Stück angegeben. B produziert im Durchschnitt von 4 Wochen stündlich 12 Stück.

Vorteile und Probleme

Vorteile:

- Gute Messbarkeit

Probleme:

- Vergleichbarkeit, weil Einzelarbeitsplatz
- Individuelle Leistungseinschränkung?
- Ist Angabe der maximalen Auslastung geeigneter Beurteilungsmaßstab?

AN C ist einzige Exportsachbearbeiterin für den Geschäftsverkehr mit dem Iran. Ihr unterlaufen vermehrt verschiedene Fehler bei der Bearbeitung der Zollunterlagen, wodurch erhebliche Schäden entstehen.

- Vergleichbarkeit, da Individualarbeitsplatz
- Keine Vergleichsbezugspunkte
- Komplizierte Arbeitsmaterie

Beispiel 3

AG A zahlt neben Grundlohn an Staplerfahrer Prämien nach einem speziellen betrieblichen Leistungssystem. Im Betrieb sind 10 Staplerfahrer beschäftigt. Staplerfahrer C erhält hiernach Prämien, die ca. 40 % unter der durchschnittlichen Prämienzahlung liegen. Er ist 55 Jahre alt, der Altersdurchschnitt liegt bei 32 Jahren.

Vorteile und Probleme

Vorteile:

- Gute Messbarkeit
- Zumindest identische Berufsgruppenbezeichnung

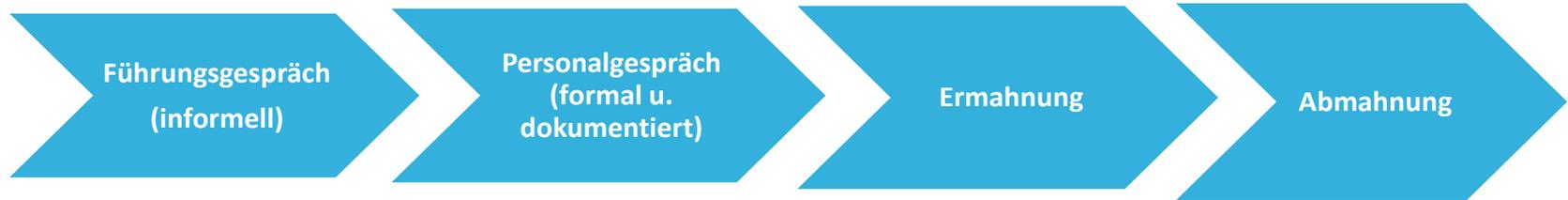
Probleme:

- Eigengeschaffenes Prämiensystem
- Vergleichbarkeit: Sind die Einzelarbeitsplätze tatsächlich miteinander vergleichbar?
- Muss das Alter als individuell abweichend berücksichtigt werden?

- Kündigung wegen Schlecht- oder Minderleistung bei Individualarbeitsplätzen fast nicht möglich
- Auswirkungen der Minderleistungen sind relevant
- Faktische Berücksichtigung individueller Leistungsminderungsfaktoren durch Rechtsprechung

① Die Bildung zu kleiner Vergleichsgruppen sollten vermieden werden!

G. Reaktionsmöglichkeiten



Ultima ratio: Kündigung!

Abmahnung: Checkliste

- Welcher AN hat seine vertraglichen Pflichten verletzt?
- Welches Fehlverhalten des AN wird beanstandet? Wie hätte sich der AN verhalten müssen?
- Welche Pflichten hatte der AN?
- Wann sind ihm diese wie auferlegt worden? (AV, Unterweisungsnachweis)
- Wann hat sich der SV ereignet?
- Gibt es Zeugen? Lässt sich der Vorfall anderweitig beweisen? (Dokumentation)
- Welche Folgen für den Betrieb hatte das Fehlverhalten?
- Gab es in der Vergangenheit weitere Verfehlungen dieser Art?

Reaktionsmöglichkeiten AN

I. Klage auf Entfernung der Abmahnung aus der Personalakte (+), wenn zu Unrecht erteilt, §§ 242, 1004 Abs. 1 BGB

- Abmahnung ist inhaltlich zu unbestimmt
- Unrichtige Tatsachenbehauptung
- Unzutreffende rechtliche Bewertung des Verhaltens
- Verletzung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit, auch dann, wenn an einer zu Recht erteilten Abmahnung kein schutzwürdiges Interesse des AG mehr an dem Verbleib in der Personalakte besteht

❶ Klage ist nicht fristgebunden. AN kann die Rechtmäßigkeit einer Abmahnung auch in einem späteren Kündigungsschutzprozess noch bestreiten (BAG, Urt. v. 13.03.1987 – 7 AZR 601/85)

Reaktionsmöglichkeiten AN

II. Gegendarstellung

- AN kann verlangen, dass AG eine Gegendarstellung zur Abmahnung in die Personalakte mit aufnimmt. Hierzu ist AG auch dann verpflichtet, wenn Erklärung des AN nach Auffassung des AG unzutreffende Tatsachenbehauptungen oder Werturteile enthält.
- Wichtig für AG: Hat AN eine Gegendarstellung zur Personalakte gereicht, muss AG dies bei einer nachfolgenden BR-Anhörung nach § 102 BetrVG mitteilen. Andernfalls kann BR-Anhörung unwirksam sein (BAG, Urt. v. 31.08.1989 – 2 AZR 453/88).
- Folgeproblem für AG: Ist Kündigung wegen fehlerhafter Anhörung des BR unwirksam, ist Weg des Auflösungsantrags nach § 9 KSchG versperrt.

Verhaltensbedingte Kündigung:

- Ein steuerbarer Verstoß gegen die Leistungspflicht ist vor Ausspruch der Kündigung abzumahnen
- Merksatz: „AN kann, will aber nicht“
- Im Wiederholungsfall kann ordentliche Kündigung ausgesprochen werden, dabei ist zu beachten:

❶ Die Kündigung kann nicht damit begründet werden, dass der AN im Vergleich zu anderen AN am schlechtesten arbeitet, denn einer von mehreren AN erbringt immer die schlechteste Arbeitsleistung, ohne dass diese zugleich minderwertig sein muss.

- Der AG muss im Fall einer quantitativen verhaltensbedingten Minderleistung objektiv darlegen, dass der AN die Durchschnittsleistungen bzw. die Leistungen vergleichbarer AN erheblich unterschreitet (50 – 70%).
- Der AN muss bestreiten und/oder beweisen, warum er entsprechende Minderleistung erbringt, z.B. aufgrund von Alter oder Krankheit. Soweit, dies gelingt, ist AG wiederum für Gegenteiliges darlegungs- und beweisbelastet

① Dokumentation der Minderleistung im laufenden Arbeitsverhältnis ist für den Erfolg des Trennungsprozesses unabdingbar.

Personenbedingte Kündigung:

- ein nicht steuerbarer Verstoß gegen die Leistungspflichten kann eine personenbedingte Kündigung rechtfertigen
- Merksatz: „AN will, kann aber nicht“
- Dabei ist zu beachten:

- ① Die Aufrechterhaltung des AV muss AG aufgrund der andauernden Schlechtleistung unzumutbar sein
- ① Vor Ausspruch der Kündigung sind Maßnahmen (z.B. Schulungen) zu ergreifen, um zu versuchen die relevanten Leistungsdefizite auf diese Weise zu beseitigen
- ① In der Praxis lässt sich nicht immer scharf zwischen verhaltens- oder personenbedingten Low Performance unterscheiden. AG sollten Kritikgespräche führen und dokumentieren, ggf. Abmahnungen aussprechen.

Betriebsbedingte Kündigung:

- Können sich aus innerbetrieblichen und oder außerbetrieblichen Gründen ergeben. Motivation für die Kündigung ist mithin die Low Performance, die zu einer gestaltenden unternehmerischen Entscheidung führt
- Kündigung aus innerbetrieblichen Gründen ist gerechtfertigt, wenn sich der AG zu einer organisatorischen Maßnahme entschließt, bei deren innerbetrieblichen Umsetzung das Bedürfnis für die Weiterbeschäftigung des AN entfällt
- Arbeitsgerichte überprüfen, ob derartige unternehmerische Entscheidung tatsächlich vorliegt und durch die Umsetzung der Beschäftigungsbedarf entfällt → unternehmerische Entscheidung ist immer zu dokumentieren
- Unternehmerische Entscheidung ist nicht auf sachliche Rechtfertigung oder Zweckmäßigkeit zu überprüfen

Änderung des Anforderungsprofils:

- Zusätzlich geforderte Qualifikationen dürfen nicht nur „wünschenswerte Voraussetzung“, sondern müssen nachvollziehbare, arbeitsplatzbezogene Kriterien sein. Dies kann beispielsweise durch eine geänderte Stellenbeschreibung dokumentiert werden
- Rein persönliche Merkmale ohne hinreichenden Bezug zur Arbeitsaufgabe genügen nicht, vgl. BAG, Urt. v. 10.07.2006 – 2 AZR 1111/06).

Abbau einer Hierarchieebene:

- Es unterliegt der unternehmerischen Freiheit des AG über die zu erledigenden Aufgaben und deren Verteilung zu entscheiden. AG kann bspw. die Führungsaufgaben, die bisher vom Abteilungsleiter wahrgenommen werden, auf den GF übertragen, so dass der Beschäftigungsbedarf für den low performingen Abteilungsleiter entfällt
- Kommt es zu einer Umverteilung der dem betroffenen AN bisher zugewiesenen Aufgaben, muss der AG genau erläutern, in welchem Umfang und aufgrund welcher Maßnahmen die Tätigkeiten zukünftig entfallen und angeben, wie die anfallenden Arbeiten vom verbliebenen Personal ohne überobligatorische Leistungen erledigt werden können, BAG, Urt. v. 16.10.2010 – 2 AZR 770/09
- Sozialauswahl: wird durch die arbeitsvertraglich vereinbarte Tätigkeit und etwaigen Versetzungsvorbehalt eingeschränkt
- Prüfung anderweitiger Beschäftigungsmöglichkeiten ggf. nach entsprechenden Umschulungsmaßnahmen

Genauere Analyse und Dokumentation der Leistungsmängel

Gewährung von Hilfestellung bei Feststellung von Mängeln

Führung und Abmahnung

Kündigung

Mitbestimmung des BR

Keine Mitbestimmung bei:

- Festlegung der Arbeitspflicht
- Individueller Pflicht zum Bericht über Tätigkeit (Zeit/Art/Umfang)
- Allgemeine Erfassung der Tätigkeit

Mitbestimmung des BR

Mitbestimmungsrecht beachten bei:

- Einhaltung von Datenschutzvorgaben (Überwachungsrecht, § 80 Abs. 2 BetrVG)
- Technische Einrichtungen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG)
- Beurteilungsgrundsätzen (§ 95 Abs. 2 BetrVG)
- Personellen Einzelmaßnahmen (§§ 99, 100, 102)

H. Arbeitshilfen

Verringerung der Gefahr, Low Performer einzustellen:

1. Das Anforderungsprofil und die Stellenbeschreibung, welche dem Bewerber übergeben werden, bilden die gegenwärtigen und künftigen (physischen, psychischen, mentalen) Erwartungen an die Stelle ab.
2. Führen Sie ein Telefoninterview, in dem Sie besondere Schwierigkeitsaspekte aus dem Anforderungsprofil vorbehaltlos offen erörtern! Hören und bewerten Sie die Reaktion des Bewerbers.
3. Beschreiben Sie genau den Arbeitsplatz, das Arbeitsumfeld und die Situation in der Arbeitsgruppe sowie die zu erwartenden Probleme! Aufgrund welcher Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten glaubt der Bewerber, die Probleme zu meistern?

4. Verbinden Sie das Interview mit einer Arbeitsprobe (Aufgabenstellung aus der Praxis, evtl. zusätzlich: Simulation einer typischen, aber problematischen Aufgabenstellung, schwierigen Kundenbeziehung, Erarbeitung eines Vorschlags zur Lösung einer praxisnahen Fallstudie, Kurzvortrag vor einem Gremium).
5. Binden Sie bei stark teamorientierter Arbeitsweise Teammitglieder in die Entscheidungsfindung ein! Lassen Sie eine Diskussion der verschiedenen Beobachtungen und Bewertungen zu.
6. Prüfen Sie im Interview, wie der Bewerber in der Vergangenheit auf Veränderungsprozesse reagierte! War er aktiv beteiligt oder ließ er sich eher mitziehen? – Wie hat sich der Bewerber in den letzten Jahren im Übrigen selbst persönlich weiterentwickelt?

7. Welche eigenen Gesprächsimpulse gibt der Bewerber dem Interview? Welche qualifizierten eigenen Fragen hat er am Ende?
8. Lassen Sie den Bewerber Probleme aus seiner bisherigen Aufgabenstellung beschreiben! Wie hat er sie allein oder mit Teamkollegen gelöst?
9. Prüfen Sie innerhalb der Probezeit in 2 - 3 verschiedenen Einsatzgebieten, ob sich der Bewerber ausreichend bewährt! Verlängern Sie die Probezeit, wenn die Überzeugung der guten Qualität noch nicht erlangt werden konnte!
10. Verabschieden Sie Mitarbeiter, die bereits in der Probezeit nur „befriedigende“ oder gar nur „ausreichende“ Eindrücke hinterlassen!

Muster leistungsbedingte Abmahnung

„Sehr geehrter Herr K., wir führten in letzter Zeit wiederholt Gespräche wegen Ihrer noch unzureichenden Leistungen im Bereich XXXX

Ihre Leistung liegt in diesem wichtigen Bereich bereits über mehrere Monate deutlich unter den Erfordernissen des Ihnen bekannten Anforderungsprofils der Stelle (bzw. wenn es ein solches noch nicht gibt: unter derjenigen vergleichbarer Kollegen). Dazu haben wir Ihnen im Gespräch vom XXXX bereits konkrete Hinweise gegeben. U.a. verwiesen wir darauf, dass die vereinbarten Prozessabläufe von Ihnen wiederholt nicht eingehalten werden oder: Durchschnittsleistung Ihrer vergleichbaren Kollegen bei einer Stückzahl von XXXX oder XXXX Kontakten pro Tag / oder Vertragsabschlüssen pro Monat liegt. Dabei haben wir sogar nur solche Kollegen für den Vergleich berücksichtigt, die hinsichtlich Ausbildung und betrieblicher Erfahrung mit Ihnen vergleichbar sind. An dem Gespräch vom XXXX nahm auch das BR-Mitglied XXXX teil.

Darüber hinaus unternahmen wir – wie Sie wissen – verschiedene Bemühungen, Ihre Leistungen auf ein besseres Niveau zu bringen. So veranlassten wir und stimmten mit Ihnen ab, zur Verbesserung Ihrer Fachkenntnisse und Arbeitstechniken / bzw. der Organisation Ihrer Tagesarbeiten mehrere Tage (XXXX im Monat x dieses Jahres XXXX) den Arbeitskollegen Y bei der Durchführung seiner Arbeiten zu begleiten und mit ihm fortlaufend eingehende Fachgespräche zu führen, in welcher Weise Sie konkrete Verbesserungen an Ihrem Arbeitsstil / bzw. in Ihrem Verhältnis zu den Kunden / bzw. bei der Abwicklung der betrieblichen Vorgänge herbeiführen können. Hierüber wurde die Notiz vom XXXX erstellt, die Ihnen zur Kenntnis gegeben wurde.

Zusätzlich meldeten wir Sie zum Verkäufertraining im Zeitraum XXXX an, an welchem Sie teilnahmen.

Leider haben auch diese Bemühungen bisher nicht gefruchtet. Ihre Leistungsergebnisse haben sich nur ganz unwesentlich verändert. Sollten Ihre deutlich unterdurchschnittlichen Leistungen (bzw. die deutliche Nichtübereinstimmung mit dem Anforderungsprofil) trotz unserer jetzt letztmaligen Bemühungen andauern, so ist Ihr Arbeitsverhältnis gefährdet. Sie müssen ggf. mit einer Änderungs- bzw. Beendigungskündigung des Arbeitsverhältnisses rechnen. Wir haben in diesem Zusammenhang insbesondere folgende, in der Anlage festgehaltenen Maßnahmen vereinbart: XXXX.

Es ist dem Unternehmen angesichts der langen Dauer bisheriger Anstrengungen (ggf. Anzahl der Monate, ggf. auch den organisatorischen/finanziellen Trainingsaufwand angeben) nicht zumutbar, weitere Maßnahmen zu Ihrer Reintegration zu unternehmen.

(Eventuell noch: Im Zusammenhang mit Ihren unzureichenden Ergebnissen fiel uns wiederholt zudem auf, dass Ihre Wochenberichte nicht oder verspätet eintreffen bzw. Ihre Kontaktplanungen ungenau und teilweise falsch übermittelt wurden. Wir hatten unsere diesbezügliche Beanstandung bereits in der Abmahnung vom XXXX ausgesprochen. (Es wäre verfahrenstechnisch besser, diese weiteren Verfahrensverstöße oder Leistungsstörungen in einer gesonderten Abmahnung aufzuführen.)

Mit freundlichen Grüßen

XXXX

Die Abmahnung habe ich erhalten:

XXXX“

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!