

NACHGELESEN

Informationen für Mitglieder und Partner der Arbeitgeberverbände Ruhr/Westfalen

Oktober 2011

Der richtige Umgang mit leistungsschwachen Mitarbeitern

„Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung.“ Diese Weisheit ist nicht neu, und doch steckt viel Wahrheit in ihr - auch bei einem für Arbeitgeber schwierigen Thema. Wie gehe ich mit leistungsschwachen Mitarbeitern um? Wie fordere ich mehr Einsatz? Wie fördere ich den Arbeitnehmer? Und wenn all das nicht hilft: Wie trenne ich mich von ihm? Antworten auf diese Fragen gab Prof. Dr. Frank Maschmann, Direktor des Instituts für Unternehmensrecht an der Universität Mannheim im Seminar „Richtiger Umgang mit leistungsschwachen Mitarbeitern“.

►►► Bei den Mitgliedsunternehmen der Arbeitgeberverbände Ruhr/Westfalen stieß dieses Thema auf große Resonanz. Über 50 Geschäftsführer, Personalleiter und Personalreferenten nahmen an dem Seminar teil. Prof. Maschmann begann mit der Feststellung, „dass eine Kündigung der letzte Schritt ist. Ich möchte Ihnen heute Möglichkeiten aufzeigen, die Sie vor diesem letzten Schritt in Betracht ziehen

können.“ Viel zu wenig Gebrauch werde seiner Erfahrung nach von einer intensiven Probezeit mit gründlicher Beurteilung eines neuen Mitarbeiters durch seine Vorgesetzten gemacht. „Innerhalb der ersten sechs Monate nach der Einstellung kann sich ein Unternehmen noch relativ einfach von einem Low-Performer trennen. Danach wird es schwierig“, sagte Prof. Maschmann. Hat sich ein Minder- oder Schlechtleister im

Unternehmen erst einmal „eingenistet“, gilt es zunächst, diesen zu erkennen. Die verschiedenen Formen von Leistungsmängeln und die juristisch richtige und nötige Darstellung der Minder- bzw. Schlechtleistung stellte Prof. Maschmann noch vor seinem Handlungsplan „Fordern – Fördern – Trennen“ vor.



Prof. Dr. Maschmann stellt seinen Handlungsplan „Fordern – Fördern – Trennen“ vor.

Arbeitgeber in der Dokumentationspflicht

Leistungsmängel rechtfertigen grundsätzlich arbeitsrechtliche Sanktionen, pauschale Werturteile reichen für eine Kündigung aber nicht aus. Der Arbeitgeber muss vielmehr darlegen, worin das Versagen eines Arbeitnehmers im Einzelnen besteht, welche Fehl- und Schlechtleistungen ihm zur Last gelegt werden und welche Mängel in der fachlichen oder persönlichen Qualifikation vorliegen. Vorwerfbar ist demnach ein mangelnder Leistungswille, nicht aber eine mangelnde Eignung. Prof. Maschmann schränkte aber direkt ein: „Kann ich nicht und will ich nicht liegen auf dem Friedhof nebeneinander.“

Welche Blüten die arbeitsrechtliche Rechtsprechung in manchen Fällen treibt, wird an folgendem BAG-Urteil deutlich: „Ein Arbeitnehmer verspricht dem Arbeitgeber nur,



Über 50 Geschäftsführer, Personalleiter und Personalreferenten nahmen an dem Seminar teil.

►►► Fortsetzung auf Seite 2

dass er sich anstrengt. Eine Normal- oder Durchschnittsleistung schuldet er dagegen nicht“, stellte Prof. Maschmann klar. Selbst eine 20-30%ige Abweichung der Ist-Leistung von der durchschnittlichen Leistung seiner Kollegen ziehe demnach keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen für den Low-Performer nach sich. Ähnlich gelagerte Streitfälle hätten nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn zum einen die Schlechtleistung detailliert dokumentiert werde und zum anderen die Vergleichsperson „tauglich“ sei, also einer ähnlichen Organisationseinheit angehöre und vergleichbare Tätigkeiten durchführe und ein „Normalleister“ sei.

„Low-Performer wieder auf die Spur setzen“

Besonders anschaulich stellte Prof. Maschmann die zum Teil kniffligen Rechtsfragen dar, indem er immer wieder Präzedenzfälle des Bundesarbeitsgerichts zitierte, die in der täglichen Beratungspraxis der Verbandsanwälte eine häufig „unrühmliche“ Rolle spielen, weil sie für den juristischen Laien oft schwer nachvollziehbar sind. Wichtig sei, so Prof. Maschmann, nicht nur die „Trennungssicht“. Vor einer Kündigung gebe es viele Möglichkeiten, den Low-Performer „wieder auf die Spur zu setzen“. Der von ihm präsentierte Handlungsplan „Fordern – Fördern – Trennen“ umfasste Punkte wie Mitarbeitergespräche, Konkretisierung des Tätigkeitsprofils und genaue Dokumentation relevanter Abweichungen. Vorrangiges Ziel müsse die Förderung des Arbeitnehmers sein. Die Ursachen der Leistungsminderung



Zeit für kurze Gespräche fanden AGV-Referentin Astrid Wimmer (M.) und die Teilnehmer des Seminars.

müssten geklärt und etwaige Fortbildungen in Angriff genommen werden, Korrekturziele sollten in Korrekturvereinbarungen schriftlich festgehalten werden. Die Ziele müssten dabei „s.m.a.r.t.“ formuliert werden, also spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und mit Terminen versehen sein. Wenn auch diese Maßnahmen nicht fruchten, sollte abgemahnt werden. Die genaue Ausgestaltung der Korrekturvereinbarungen und der integrierten Abmahnung war ebenso Thema wie wenig später das schwierige Feld des Direktionsrechts.

Und da wurde es knifflig: Denn aufgrund der Unbestimmtheit der Grenzen des Direktionsrechts ist es in der Praxis nicht so einfach festzustellen, wann der Arbeitgeber einem Arbeitnehmer bei einer krankheitsbedingten Leistungseinschränkung einen „leidensgerechten“ Arbeitsplatz einseitig zuweisen kann und wann er eine Änderungskündigung aussprechen muss.

Korrekturvereinbarung und Abmahnung

Kann ich als Arbeitgeber dem Low-Performer das Entgelt kürzen? „Vorsicht“, mahnte Prof. Maschmann bei diesem Punkt. „Der Arbeitnehmer schuldet dem Arbeitgeber keine ‚Gut-Leistung‘. Es reicht für den Arbeitnehmer schon, auf der Arbeit zu erscheinen und seine Arbeitskraft nicht zurückzuhalten.“ Wegen Schlechterfüllung sei eine Kürzung unzulässig, diese komme nur bei der Nichterfüllung der Arbeitsleistung in Betracht. „Und da haben Sie das Abgrenzungsproblem zur Bummel- oder zu langen Pausenzeiten“, sagte Prof. Maschmann. Die Lösung auch hier: Korrekturvereinbarungen und mögliche Abmahnungen. „An das Tarifentgelt kommt der Arbeitgeber nur sehr schwer heran“, ergänzte Prof. Maschmann. „Eine Schlechtleistung lässt sich allenfalls über die Grundsätze der Arbeitnehmer-Haftung berücksichtigen. Bei Schadensersatzansprüchen kann das Tarifentgelt dann bis zur Pfändungsfreigrenze einbehalten werden.“

Stimmen zur Veranstaltung!

Monika Bernhardt (Personalleiterin Boehringer Ingelheim microParts, Dortmund):

„Wir haben bei uns im Betrieb auch Diskussionen über leistungsgeminderte Mitarbeiter und müssen Strategien entwickeln, wie wir mit diesen Arbeitnehmern umgehen. Dieses Seminar ist eine gute Gelegenheit, sich auf den neusten Stand zu bringen. Die Mischung zwischen rechtlichen Grundlagen und Beispielurteilen hat mir gut gefallen. Ich persönlich kann einiges aus diesem Seminar mitnehmen.“

Hans-Georg Porzelt (Personalleiter Klingele Papierwerke, Werne):

„Prof. Maschmann hat das Seminar sehr gut aufgebaut mit den rechtlichen Grundsätzen und den vielen Beispielen. Die Thematik betrifft auch uns. Wir haben in der Vergangenheit gemerkt, wie wichtig in kritischen Fällen eine gute Dokumentation ist. Denn die Rechtsprechung ist ja nicht immer nachvollziehbar. Dieses Seminar hilft Praktikern wie mir weiter.“