

Kündigung von leistungsschwachen Mitarbeitern „(low performer)“

Bei einer Minderleistung erbringt der Arbeitnehmer Leistung nicht in der Qualität und/oder Quantität wie dies von ihm realistischerweise erwartet werden kann. Hier ist zunächst zu klären, ob diese willentlich erfolgt oder nicht.

1. Verhaltsbedingte Kündigung wegen willentlicher Minderleistung

Eine verhaltensbedingte Kündigung wegen willentlicher Minderleistung setzt zunächst ein arbeitsrechtlich vorwerfbares Fehlverhalten voraus. Dabei ist der vom BAG vertretene subjektive Leistungsbegriff heranzuziehen. Der Arbeitnehmer hat danach „das zu tun, was er soll, was er gut, wie er kann.“ Als vorwerfbares Fehlverhalten gilt mithin die willentliche Zurückhaltung der dem Arbeitnehmer möglichen Arbeitsleistung. Hier besteht die Schwierigkeit für den beweisbelasteten Arbeitgeber darin, dem Arbeitnehmer eine willentliche und damit schuldhaftige Minderleistung, d. h. die Nichtausschöpfung persönlicher Ressourcen über einen längeren Zeitraum nachzuweisen. Das Bundesarbeitsgericht lässt es hier im Rahmen einer abgestuften Darlegungs- und Beweislast zunächst ausreichen, wenn der Arbeitgeber die für ihn zugänglichen und messbaren objektiven Arbeitsergebnisse in Gegenüberstellung zu vergleichbaren anderen Arbeitnehmern schlüssig als Indiz für eine Minderleistung darlegt (z. B. geringere Stück- oder Fallzahlen, weniger Umsatz/Gewinn/Kundenzufriedenheit etc.). Fehlen derartige Messgrößen, ist der Arbeitgeber angehalten, mit seinen Mitarbeitern realistische Zielvereinbarungen abzuschließen, welche eine Vergleichsbetrachtung ermöglichen. Die bloße Behauptung, ein Arbeitnehmer sei „low performer“ reicht nicht aus. Der „low performer“ ist auch nicht mit dem „high performer“ zu vergleichen, sondern entweder mit sich selbst (z. B. langfristig dokumentierte Leistungsbilanz) oder einer repräsentativen Mitarbeitergruppe. Weicht der Mitarbeiter erheblich nach unten vom Durchschnitt ab, kann sich der Arbeitgeber hierauf als Indiz für eine Minderleistung berufen. Anschließend obliegt es dem Arbeitnehmer, substantiiert zu bestreiten, dass er trotz dieser gegen ihn sprechenden Indizien seine individuelle Leistungsfähigkeit voll ausgeschöpft hat. Er kann sich zur Rechtfertigung individueller Leistungsdefizite etwa auf Einschränkungen wegen seines Alters, auf beeinträchtigende Krankheiten oder betriebliche Gründe (z. B. schlechte Arbeitsplatzausstattung, unklare Arbeitsanweisungen etc.) berufen und hat Auskunft darüber zu geben, ob und weshalb mit einer künftigen Besserung gerechnet werden kann. Ist das Vorbringen des Arbeitnehmers hierzu nicht ausreichend, gilt gemäß § 138 Abs. 3 ZPO der Arbeitgebervortrag als zugestanden. Ist das substantiierte Bestreiten des Arbeitnehmers jedoch beachtlich, trifft den Arbeitgeber die Beweislast.

Selbst wenn danach eine vorwerfbare Minderleistung zu bejahen ist, kann eine hierauf aufbauende verhaltensbedingte Beendigungskündigung nur nach einschlägiger Abmahnung erfolgen. Je nach Einzelfall ist dem Arbeitnehmer hierbei genügend Zeit einzuräumen, um die Minderleistung abzustellen. Zudem ist der Vorrang der Änderungs- vor der Beendigungskündigung zu beachten.

2. Personenbedingte Kündigung wegen eignungsbedingter Minderleistung (Eignungsmängel)

Ist die Minderleistung nicht willensbedingt, d. h. der Arbeitnehmer würde besser arbeiten, wenn er nur könnte, ist an eine personenbedingte Änderungs- bzw. Beendigungskündigung deshalb zu denken, weil das Gegenseitigkeitsverhältnis des Arbeitsverhältnisses gestört ist. Dies gilt auch dann, wenn der Arbeitgeber zunächst von einem willensgesteuerten Verhalten ausgeht, der Arbeitnehmer jedoch nach einschlägigen Abmahnungen substantiiert einwendet, alles zu leisten, was er unter Ausschöpfung seiner individuellen Leistungsfähigkeit leisten kann. Der Arbeitnehmer ist also gut beraten, sein substantiiertes Bestreiten im Rahmen des Vorwurfs einer verhaltensbedingten Minderleistung wohl zu überdenken, da dieses sonst dem Arbeitgeber gerade einen Grund für eine personenbedingte Kündigung liefern kann. Bei personenbedingten Minderleistungen sind Abmahnungen nicht erforderlich. Die Feststellung der Störung des Gegenseitigkeitsverhältnisses erfordert jedoch eine gewisse Erheblichkeit. Wann diese vorliegt, richtet sich nach den Umständen des Einzelfalles. Je deutlicher die Minderleistung in Richtung 70 % der Durchschnittsleistung tendiert, umso eher ist von einer relevanten Störung des Gegenseitigkeitsverhältnisses auszugehen. Erforderlich ist des Weiteren eine negative Zukunftsprognose. Insoweit ist dem Arbeitgeber dringend abzuraten, entsprechende Trainingsmaßnahmen zur Leistungsverbesserung durchzuführen. Es gilt allerdings, dass, wenn auch solche Maßnahmen erfolglos bleiben, dies ein starkes Indiz für eine negative Zukunftsprognose ist. Bei krankheitsbedingten Minderleistungen müssen zudem für eine Kündigung betriebliche oder wirtschaftliche Arbeitgeberinteressen erheblich beeinträchtigt sein und es ist eine zusätzliche Interessenabwägung durchzuführen.

3. Fazit

Die Kündigung eines „low performers“ ist nicht einfach zu begründen. Der Arbeitgeber muss die Tatsache, dass der Mitarbeiter ein „low performer“ ist qualifiziert und objektiv untermauern. Ein langjähriges Verdrängen von Mitarbeiterdefiziten oder aus falschem Verständnis abgegebene gute Beurteilungen können verhaltens- und personenbedingte Kündigungen auf lange Zeit unmöglich machen. Auch dem Arbeitnehmer ist anzuraten, die Gründe, die er für eine Minderleistung angibt, gut zu überdenken, um nicht selbst die negative Zukunftsprognose für eine personenbedingte Kündigung zu begründen.

RAin Dr. Caroline Gebhardt
Rechtsanwälte JR Gebhardt und Kollegen
www.gebhardt-und-kollegen.de

