ARBEITSRECHT

„Low Performer“ in der Kanzlei: Wie viel Leistung kann der Arbeitgeber verlangen?

von RAin Jasmin Johanna Kasper, Dr. Schmidt und Partner,
Koblenz/Dresden/München/Oberhausen

| Es kommt häufig vor, dass ein Arbeitgeber andere Erwartungen an die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers stellt, als dieser zu erfüllen vermag. Sogenannte „Low Performer“ können hohe wirtschaftliche Einbußen für die Kanzlei bedeuten und sich wie ein rotes Tuch auf den Betriebsfrieden auswirken. Aber gilt der Grundsatz: keine Arbeitsleistung = keine Vergütung? Und welche ggf. weiteren Möglichkeiten stehen dem Kanzleihinhaber zur Verfügung, um einer Schlecht- oder Nichtleistung zu begegnen? |

1. Arbeitsverhältnis: Gegenseitigkeits- und Austauschverhältnis

Welche Leistung der Arbeitnehmer als Schuldner im Arbeitsverhältnis erbringen muss, ist Ausgangspunkt der Frage nach „Low Performing“. Während der Arbeitnehmer schuldet, die Arbeitsleistung zu erbringen, ist der Arbeitgeber gegenüber dem Arbeitnehmer zur Vergütung verpflichtet. Das Arbeitsverhältnis ist ein Gegenseitigkeits- und Austauschverhältnis von Haupt- und Nebenleistungspflichten. Der Arbeitgeber tritt als Gläubiger, der Arbeitnehmer als Schuldner der Arbeitsleistung auf. Nach einem als Dienstvertrag zu qualifizierenden Arbeitsvertrag schuldet der Arbeitnehmer grundsätzlich keinen Erfolg, sondern die bloße Dienstleistung als Hauptleistungspflicht.

2. Was sind „Low Performer“?

Die Bezeichnung „Low Performer“ umfasst letztlich die Arbeitnehmer, die Leistungsstörungen liefern. Man unterscheidet hierbei zwischen vier Fällen:

■ Die vier Erscheinungsformen des „Low Performers“

1. Der „Low-Performer“ im eigentlichen Sinn	Der Arbeitnehmer erbringt Arbeit von schlechter Qualität.
2. Der Minderleister	Der Arbeitnehmer erbringt Arbeit von schlechter Quantität.
3. Der Fehlleister	Der Arbeitnehmer erbringt andere Arbeit als er eigentlich soll.
4. Der Nichtleister	„Freitag-Montag-Syndrom“: Der Arbeitnehmer erbringt keine Arbeit.

3. Leistungspflicht kann nur subjektiv beurteilt werden

Die herrschende Meinung in Rechtsprechung und Literatur setzt einen subjektiven Maßstab zur Beurteilung der Leistungspflicht an. Ein Arbeitnehmer ist danach nur verpflichtet, seine individuelle Leistungsfähigkeit auszuschöpfen. Er muss sich also nicht an einem „Durchschnittsmitarbeiter“ messen lassen; vielmehr hat er nach seinem persönlichen Können das zu leisten, was

Arbeitnehmer
ist Schuldner der
Arbeitsleistung

Leistungsstörungen
haben vier Gesichter

Arbeitnehmer muss
seine individuelle
Leistungsfähigkeit
ausschöpfen

ihm individuell möglich ist. Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts gibt es schlichtweg immer ein „Schlusslicht“, sodass eine rein objektive Maßstabsbetrachtung der Leistungserbringung nicht sachgerecht wäre.

4. Vergütungskürzung – ja oder nein?

Der Arbeitgeber ist trotz nachweisbarer Schlechtleistung nicht befugt, die vereinbarte Vergütung zu kürzen. Anders ist dies nur bei unentschuldigter Nichtleistung: Wenn der Arbeitnehmer seiner Arbeitsverpflichtung ohne Entschuldigungsgrund nicht nachkommt, können entsprechende Vergütungsanteile einbehalten werden. Auch im Rahmen des innerbetrieblichen Schadenausgleichs, wenn also dem Arbeitgeber aufgrund der Schlechtleistung des Arbeitnehmers finanzielle Schäden entstehen, kann der Arbeitnehmer, je nach Verschuldensgrad, der ihm zur Last gelegt wird, an dem Schaden beteiligt werden.

Keine Kürzung der Vergütung trotz nachweisbarer Schlechtleistung

5. Der Kanzleihinhaber als Führungsperson

Personalführungsverantwortung bedeutet auch, dass Probleme rechtzeitig mit dem Arbeitnehmer besprochen werden. Nur wenn dieser weiß, was von ihm erwartet wird, kann er versuchen, diese Erwartungen zu erfüllen. Die Erforschung der Ursachen der Schlechtleistung gehört ebenfalls zu den wichtigen Führungsinstrumenten. Häufig sind private Probleme, die womöglich nur eine vorübergehende Belastung für den Arbeitnehmer darstellen, der Grund für fehlerbehaftetes Verhalten.

Suchen Sie das Gespräch

PRAXISTIPP | Standardisiert wiederkehrende Mitarbeitergespräche mit entsprechender Dokumentation der Bewertung und ggf. Verbesserung der Arbeitsleistung sind gute Mittel, um Probleme zu erkennen, Mitarbeiter zu fördern und Ressourcen zu optimieren.

6. Arbeitsrechtliche Möglichkeiten

Die arbeitgeberseitige Kündigung stellt – wie immer im arbeitsrechtlichen Gefüge – das letzte Mittel aller Möglichkeiten dar. Wenn es sich um steuerbares Verhalten handelt („Der Arbeitnehmer kann, er will aber nicht.“), so ist eine verhaltensbedingte Kündigung nach vorheriger Abmahnung denkbar. Handelt es sich bei der Schlechtleistung jedoch um nicht steuerbares Verhalten und sind die Probleme in der Person des Arbeitnehmers begründet („Der Arbeitnehmer will, aber er kann nicht.“), kommt eine personenbedingte Kündigung in Betracht. Die Unterscheidung, ob das Fehlverhalten steuerbar ist oder nicht, ist im Einzelfall schwierig zu treffen, sodass es sich im Zweifelsfall anbietet, eine Abmahnung auszusprechen.

Verhaltens- oder personenbedingte Kündigung

PRAXISTIPP | Um Kündigungsrechtsstreitigkeiten zu vermeiden, ist es wichtig, frühzeitig zu handeln. Wenn Fehlverhalten über einen langen Zeitraum geduldet wird, dann ist es kaum möglich, eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Kündigung zu rechtfertigen.

Wichtig: frühzeitiges Handeln