Markt-Platz 3

Nicht schweigen

glückliche Fall eintritt. ist der Übergang auf die nächste Generation nicht unkompliziert. Schwierig wird es, wenn die Kinder die Nachfolge ablehnen oder wenn sich zeigt, dass die Kinder zwar Lust auf die Übernahme der Firma haben,

aber nicht das Zeug dazu haben, die Firma er-

Zahllose Unternehmer

suchen einen Nachfol-

ger - und finden keinen.

Das hat auch etwas da-

mit zu tun, dass der ho-

Verantwortung und das

enorme Risiko, die mit

dem Unternehmer-Da-

bunden sind, in der Gesellschaft heute weniger geschätzt werden als noch vor vielleicht

blem frühzeitig ansprechen - auch wenn es für den einen oder an-

deren Chef schmerz-

haft sein mag, ohne die

eigene Person zu pla-

nen. Über das für viele

Menschen unangeneh-

rechtzeitig mit der Fa-

milie das Problem an-

sprechen - das ist ein

nen Unternehmen.

großer Dienst am eige-

me Thema nicht zu

schweigen, sondern

sein nun einmal ver-

20 oder 30 Jahren. Für Unternehmer ist vor allem eines wichtig: Sie müssen das Pro-

he Einsatz, die große

folgreich zu leiten.

icht jedem Unternehmer und jeder Unternehmerin ist es vergönnt, einen Sohn oder eine Tochter zu haben, die das Unternehmen nahtlos und mit der gleichen Klasse wie die Eltern weiterführen können. Schon dann, wenn dieser



Die logo-Gatränkemärkte, die zur Heurich-Unternehmensgruppe in Petersberg gehören, sind in diesem Jahr erneut Service-Testsieger. Foto: Volker Nies

Die 140 logo-Märkte sind 2018 erneut Service-Sieger unter Deutschlands Getränkemärkten geworden - und das zum schon dritten Mal.

Das Deutsche Institut für Service-Qualität hat im Auftrag von n-tv das Service-Niveau von zwölf Getränkemarkt-Ketten getestet. Aus der bundesweiten Servicestudie ging logo erneut mit dem Qualitätsurteil "sehr gut" als Testsieger hervor. Bereits zum dritten Mal konnte sich logo als führend in der Service-Qualität behaupten. Besondere Gewichtung bei der Ermittlung des Gesamtergebnisses fanden die Teilbereiche Angebot, Kommunikationsqualität und Kompetenz.

Neben dem Gesamtsieg wurden die logo-Märkte in zwei weiteren Kategorien Sieger: Wegen des freundlichen Auftretens und der kompetenten Beantwortung von Fragen seitens der Mitarbeiter biete logo die beste Beratungsleistung im Test. Auch die Gestaltung der Filialen wurde gelobt. Sie erwies sich als ansprechend. Das sicherte den Sieg in dieser Kategorie. "Die große Angebots-vielfalt und in ausreichender Menge verfügbare Aktionsangebote ergänzen das positive Bild", so das Urteil der Tester.

Von der Gründung 1925 bis heute hat sich die Heurich GmbH & Co KG mit Sitz in Petersberg als Getränkevertriebs-Experte stetig weiterentwickelt. Das Familienunternehmen, das heute in dritter Generation von Matthias Heurich geführt wird, hat sich vom Ein-Mann-Betrieb zu einem der führenden Getränke-Fachgroßhändler und -Logistiker in Deutschland entwickelt. Das Unternehmen, das mehr als im Franchise-System.



Florian Strieb ist in Hessen



Volker Nies

Hessens bester Altenpflegeschüler

ARBEITERWOHLFAHRT: Florian Strieb im Bundesfinale

Den Vorentscheid auf Landesebene hat Florian Strieb (34) schon gemeistert. Jetzt reist er zum Bundeswettbewerb "Bester Schüler in der Alten- und Krankenpflege" am 8. Juni nach Berlin.

25 Schüler aus ganz Deutschland treten im Finale an. Ein von zwei Hessen dort ist Florian Strieb, Familienvater und Auszubildender im AWO-Altenzentrum Großenlüder. Da-

zu musste er sich in einer theoretischen Prüfung fachlich beweisen. "Ich habe gemerkt, wie viel Wissen ich in meiner Ausbildung schon erworben habe. Für die anstehende Endrunde mit theoretischer und praktischer Prüfung fühle ich mich gut gerüstet", sagt der Azubi im zweiten Lehrjahr und Schüler AWO-Áltenpflegeschule

Patrick Stellberg, Leiter der AWO-Altenpflegeschule, freut sich über den Erfolg: "Unsere Schule nimmt erstmals an diesem Wettbewerb teil und erzielt gleich ein so erfreuliches Ergebnis. Das ist umso bemerkenswerter, da sich hier die Schüler der Kranken- und Altenpflege im direkten Wettbewerb miteinander befinden."

Für den Schulleiter ist das gute Abschneiden auch ein Beleg für die gute Altenpflegeausbildung der AWO: "Unsere Ausbildung der Altenpflege befindet sich qualitativ auf hohem Niveau. Daher sind wir schon heute für die künftige generalistische Pflegeausbildung, die ab 2020 Alten- und Krankpflege in einer Ausbildung zusammenführt, gut gerüstet.

Ausgetragen wird der bun-desweite Wettbewerb "Bester Schüler in der Alten- und Krankenpflege" 2018 vom "Deutschen Verein zur Förderung Pflegerischer Qualität". Ziel des Wettbewerbs ist es, das Ansehen des Pflegeberufs zu verbessern und dessen Beitrag für die Gesellschaft hervorzuheben. Teilnehmen können alle Schulen, die dreijährige examinierte Pflegende ausbilden. vn



Wenn schwache Mitarbeiter zur Last werden

LOW PERFORMER stellen Arbeitgeber vor unterschiedliche Herausforderungen

Von VIKTORIA HERMANN

Der Umgang mit sogenannten Low Performer stellt den Arbeitgeber oft vor große Schwierigkeiten. Sie sind beim Chef oder den Kollegen nicht sonderlich beliebt, bleibt die Arbeit doch an anderen hängen. Ein Unternehmen braucht zudem leistungsfähige Mitarbeiter, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch kann der Arbeitgeber dem Mitarbeiter allein aufgrund seiner Low Performance kündigen? Was muss dabei beachtet werden?

Unter einer Low Performance versteht man die Minderleistung des Arbeitnehmers in qualitativer oder quantitativer Hinsicht. Doch wie kann diese Minderleistung gemessen werden, was schuldet der Arbeitnehmer überhaupt? Die Feststellung der konkret geschuldeten Arbeitsleistung kannschwierig sein. Der Maßstab für die Beurteilung der Minderleistung eines Arbeitsnehmers ist zunächst einmal das nach dem Arbeitsvertrag Geforderte. Das hilft aber meist nicht weiter, da der Arbeitsvertrag die geschuldete Arbeitsleistung nur rahmenmäßig beschreibt. Die geschuldete Leistung

wird deshalb zum einen nach dem Direktionsrecht des Ar-

RECHTSFRAGEN **IM FIRMENALLTAG**

beitgebers und zum anderen durch das persönliche, subjektive Leistungsvermögen des Arbeitnehmers konkretisiert. Das Bundesarbeitsgericht formuliert: "Der Arbeitnehmer muss tun, was er soll und zwar so gut, wie er kann." Anders gesagt: Der Arbeitnehmer muss die ihm vom Arbeitgeber übertragenen Aufgaben nach seiner individuellen Leistungsfähigkeit erbringen.

Als Anhaltspunkt für die Bestimmung dieser Leistungsfähigkeit kann die Feststellung dienen, dass ein Arbeitnehmer über einen längeren Zeitraum die durchschnittliche Leistung einer Arbeitnehmervergleichsgruppe unterschreitet. Das kann ein deutlicher Hinweis für den Arbeitgeber sein, dass der Arbeitnehmer seine individuellen Kapazitäten nicht ausschöpft, die mit zumutbarer Anstrengung abrufbar wären. Für eine relevante Unterschreitung gibt es aber keinen festen Wert. Als Richtwert gilt ein längerer Abfall von einem Drittel oder mehr im Verhältnis zur durchschnittlichen Arbeitsleistung der Vergleichsgruppe.

Allerdings muss beachtet werden, dass der Schwächste einer Gruppe nicht automatisch eine Minderleistung erbringt. Es reicht nicht aus, dass ein Arbeitnehmer lediglich Schlusslicht seiner Arbeitnehmervergleichsgruppe ist. Er muss vielmehr leistungstechnisch deutlich und über einen längeren Zeitraum abfallen.

Hat nun der Arbeitgeber einen Low Performer ausfindig gemacht, ist es mit einer einfachen Kündigung nicht getan. Die Low Performance eines Ar-



Viktoria Hermann

beitnehmers kann zwar grundsätzlich einen geeigneten Kündigungsgrund darstellen, jedoch müssen strenge Voraussetzungen erfüllt werden. Insbesondere darf auch bei Low Performern die Kündigung nur "ultima ratio" erfolgen, es dürfen also keine milderen Maßnahmen als die Kündigung in

Betracht kommen. Alternativen können etwa die Versetzung des Arbeitnehmers auf einen anderen leistungsgerechten Arbeitsplatz oder Schulungsmaßnamen zur Leistungsverbesserung sein. Zudem sollte jeder Kündigung eine entsprechende Abmah-nung vorhergehen, so dass der Arbeitnehmer die Möglichkeit erhält, seine Leistung entsprechend anzupassen.

Entscheidend ist, dass der Arbeitgeber erkennt, dass es für eine Low Performance des Mitarbeiters viele Gründe geben kann - etwa unzureichende Arbeitsplatzausstattung, ungenügende Schulungen oder schlechte Mitarbeiterführung. Aber auch die fehlende Eignung des Mitarbeiters oder der Unwille, Leistung zu erbringen, können Grund einer Low Performance sein. Womöglich weiß der Arbeitnehmer auch nicht, was konkret von ihm erwartet wird. Zunächst gilt für den Arbeitgeber also: Es sollte stets das Gespräch mit dem Mitarbeiter gesucht werden, um die Ursachen für die Minderleistung aufzudecken und gezielte Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Hat der Arbeitgeber dies beachtet und liegen die Voraussetzungen für eine Kündigung grundsätzlich vor, muss er sicherstellen, dass er die Schlechtleistung des Arbeitnehmers im Vergleich zu anderen Mitarbeitern in einem späteren Kündigungsschutzprozess nachweisen kann. Dafür ist eine umfassende, dauerhafte und exakte Dokumentation der Arbeitsleistung des vermeintlichen Low Performers als auch vergleichbarer Mitarbeiter erforderlich.

Letztlich sollte sich jeder Arbeitgeber bewusst sein, dass die Ursachen für eine Low Performance vielseitig sein und häufig auch in die Sphäre des Arbeitgebers selbst fallen können. Es sollte das Gespräch gesucht werden, um einer Low Performance frühzeitig zu begegnen. Eine Kündigung kommt lediglich als letztes Mittel in Betracht.

Viktoria Hermann ist Rechtsanwältin der Kanzlei Greenfort in Frankfurt