

# Umgang mit „Low Performern“

Leistungsschwache Mitarbeiter identifizieren, fördern, führen

- Schlechtleister erkennen
- Kritische Gespräche klar und konstruktiv führen
- Förder- und Beurteilungsgespräche richtig aufbauen
- Unfähigkeit vs. Unwilligkeit – Potenziale treffend einschätzen
- Einsicht, Pflicht und Macht – was tun, wenn Motivation nicht mehr greift
- Eingefahrene Situationen verändern
- Mitarbeiter mit schlechten Leistungen ergebnisorientiert führen

## Tag 3 ergänzend buchbar:

### Arbeitsrechtliche Möglichkeiten und Fallstricke kennen

Ein Fachanwalt für Arbeitsrecht und ein Richter am Arbeitsgericht informieren aus der Praxis und beantworten Ihre Fragen.

LEADERSHIP ACADEMY



SEMINAR

27. bis 29. Juni 2007, Freising/München  
8. bis 10. August 2007, Düsseldorf  
<http://leadership.euroforum.com>

# Verbessern Sie das Leistungspotenzial Ihrer Mitarbeiter!

Viel Zeit und Energie geht Führungskräften durch die Auseinandersetzungen mit einzelnen Mitarbeitern verloren – „Low Performer“, Schlecht- oder Minderleister fallen heute zunehmend ins Gewicht. Als Vorgesetzter werden Sie an den erreichten Ergebnissen des Teams gemessen. Dabei wird selten berücksichtigt, wie leistungsstark oder -schwach einzelne Mitarbeiter sind.

In diesem Seminar lernen Sie, Potenziale und Entwicklungsbedarfe fundiert einzuschätzen und Veränderungen bei Mitarbeitern und Teams zu bewirken. Als Teilnehmer erweitern Sie Ihr Handlungsspektrum und erkennen zahlreiche neue Sichtweisen.

Wie kann eine optimale Steuerung der Mitarbeiter auch in schwierigen Situationen sicher gestellt werden? Wie sehen weitere Schritte aus, wenn Veränderung und Entwicklung des Mitarbeiters nicht mehr möglich sind und Konsequenzen gezogen werden müssen?

Was ist aus arbeitsrechtlicher Sicht zu beachten? Welche Fehler lassen sich beim Umgang mit „Low Performern“ vermeiden? Erfahren Sie, was bei der innerbetrieblichen Vorbereitung einer Kündigung und im Rahmen eines Kündigungsprozesses zu beachten ist und bereiten Sie sich entsprechend vor.

## Methodik im Seminar

Im Wechselspiel von kurzen Vorträgen, Übungen, Rollenspielen, Diskussion und Erfahrungsaustausch werden die Inhalte vermittelt. Die Teilnehmer üben die Vorgehensweise in Gruppen mit begrenzter Teilnehmerzahl. Schwierige Situationen werden so vor der Umsetzung im Unternehmen erprobt.

## Für wen ist dieses Seminar konzipiert?

- Alle Führungskräfte, die das Beste aus Ihren Mitarbeitern holen wollen
- Vorgesetzte, die ehrgeizige Ziele (meist mit entsprechender Budgetverantwortung) verfolgen
- Projektleiter, die für die Zielerreichung, nicht aber für die personelle Zusammensetzung des Teams verantwortlich sind
- HR-Manager und Leiter der Personalentwicklung und Arbeitsrecht

### INFOLINE

Haben Sie Fragen zu dieser Veranstaltung?  
Wir helfen Ihnen gerne weiter.

**Konzeption und Inhalt: Judith Rodig**  
(Senior-Konferenz-Managerin)

**Organisation: Frederike von der Heiden**  
(Konferenz-Assistentin)

**E-Mail: [frederike.vonderheiden@euroforum.com](mailto:frederike.vonderheiden@euroforum.com)**

**Telefon: 02 11 / 96 86 – 36 16**

### WIR ÜBER UNS

Der Name EUROFORUM steht in Europa für hochwertige Kongresse, Seminare und Workshops. Ausgewählte, praxiserfahrene Referenten berichten zu aktuellen Themen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung. Darüber hinaus bieten wir Führungskräften ein erstklassiges Forum für Informations- und Erfahrungsaustausch. Die EUROFORUM Deutschland GmbH ist ein Unternehmen der Informa plc, einem börsennotierten Medienunternehmen für Finanz- und Wirtschaftsinformationen mit Sitz in London.

Mit der LEADERSHIP ACADEMY hat EUROFORUM eine Veranstaltungsplattform für alle Führungskräfte geschaffen. Das vielseitige Seminarangebot bietet die Möglichkeit, Führungsqualitäten auszubauen und die Teilnehmer für weitere Führungsaufgaben zu qualifizieren.

---

Besuchen Sie uns auch im Internet: <http://leadership.euroforum.com>

## Erster Tag

### Klare Diagnose und Ursachen von Schlechtleistung: Ihr Handlungsrepertoire als Führungskraft

#### „Low Performer“ sicher identifizieren

- Quantität oder Qualität – Was kennzeichnet Schlechtleister?
- Problemfälle, alte Hasen und Greenhorns erkennen – Wie sieht Ihr Mitarbeiterportfolio aus?

**Übung:** Präzisieren Sie Ihren Standard an die Leistung des Mitarbeiters.

#### Die Rolle der Führungskraft im Umgang mit

##### „Low Performern“

- Was ist Ihre Verantwortung als Führungskraft?
- Die zentralen Prozessschritte
- Differenzieren Sie die Ursachen schlechter Leistung – unwillig oder unfähig?
- Hoffnungslose Fälle aus Sicht der Führungskraft
- Einsicht, Pflicht und Macht – Was kommt nach der Motivation?

#### Wenn die Persönlichkeit zum Fallstrick wird

- Ein Persönlichkeitsmodell zur Einschätzung von Schlecht- oder Minderleistern
- Was macht unterschiedliche Typen zu „Low Performern“?
- Die Psychologie der Mitarbeitermotivation
- Wie positionieren Sie sich erfolgreich bei verschiedenen Mitarbeitertypen?
- Wie können Sie diese erreichen und motivieren?

**Übung:** Wie gewinnen Sie einen Mitarbeiter für schwierige Aufgaben?

#### Gezielte Entwicklung von Mitarbeitern

- Wissen, Können oder Wollen – Entwicklungsbedarf von Mitarbeitern und Unternehmen in Einklang bringen
- Wirksame Entwicklungsmaßnahmen vereinbaren

**Fallbeispiel:** So bauen Sie gezielt fehlende Kompetenzen auf.

#### Zeitrahmen erster Tag:

- 9.00 Empfang mit Kaffee und Tee, Ausgabe der Seminarunterlagen
- 9.30 Beginn des Seminars
- 13.00 Gemeinsames Mittagessen
- 18.00 Ende des Seminartages

Im Anschluss an den ersten Seminartag sind Sie herzlich zu einem Umtrunk eingeladen. Setzen Sie die Diskussion des Tages mit Kollegen und Referenten fort und knüpfen Sie neue Kontakte.

## Zweiter Tag

### Führung von leistungsschwachen Mitarbeitern

#### Kritische Mitarbeitergespräche führen

- Gespräche strukturiert und zielorientiert gestalten
- Kritische Rückmeldungen klar und konstruktiv formulieren
- Souveräner Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen

**Übung:** So bringen Sie Ihre Kritik angemessen auf den Punkt.

#### Rebellische und/oder destruktive Mitarbeiter

- Typische Historien von Rebellen und wo Sie ansetzen können
- Warum ist es für Ihren Mitarbeiter sinnvoll, ein „Low Performer“ zu sein?
- Was tun bei eingefahrenen Situationen?
- Begegnen Sie Ihrem Problemfall konstruktiv
- Bezugsrahmentchnik – so verändern Sie selbst Rebellen

**Übung:** Hinderliche Einstellungen eines destruktiven Mitarbeiters aufbrechen.

#### Problembewusstsein schaffen – Veränderung uneinsichtiger Mitarbeiter

- Stufen des Problembewusstseins – die typischen Abwehrmanöver von „Low Performern“
- Wie Sie mit fadenscheinigen Ausreden umgehen
- So halten Sie im Gespräch die Fäden in der Hand

**Übung:** Einsicht auch bei hartnäckigen Fällen erzeugen.

#### Ein Fall für den Juristen oder für die Führungskraft?

- Veränderungsformel – ein sinnvolles Analysetool
- Das richtige Timing der Veränderung – Wann sind welche Schritte sinnvoll?
- Motivation oder Qualifikation: Aufwand und Nutzen beim „Low Performer“
- Eingefahrene Teams verändern – Einstellungen und Sichtweisen überdenken

#### Zeitrahmen zweiter und dritter Tag:

- 8.30 Beginn der Seminartage
- 12.30 Gemeinsames Mittagessen
- 16.00 Ende der Seminartage

Am Vor- und Nachmittag eines jeden Seminartages wird jeweils eine Kaffeepause flexibel eingeplant.

## Dritter Tag

### Arbeitsrechtliche Fallstricke beim Umgang mit „Low Performern“

#### Typische Fallgestaltungen und häufige Fehler in der Praxis

- Die Leistungspflicht im Arbeitsverhältnis
  - Anforderungen an Qualität und Quantität der Arbeit
  - Objektiver oder subjektiver Leistungsmaßstab?
- Instrumente der Mitarbeiterführung: Anreizsysteme, Direktionsrecht, Kontrollrechte, Berichtspflichten

#### Die Kündigung des „Low Performers“

- Arten und Ursachen der Schlechtleistung
- Personenbedingte Kündigung (fehlendes Können)
- Verhaltensbedingte Kündigung (fehlendes Wollen)
- Die Kündigung als letztes Mittel: Vorherige Abmahnung, Versetzung, Schulung?
- Problemfall: Sonderkündigungsschutz
  - Der „Low Performer“ im Kündigungsschutzprozess
  - Grundsätze der Darlegungs- und Beweislast
  - Typische Fehler in der Prozessführung

**Exkurs:** Die leistungsbezogene Vergütung im Arbeitsgerichtsprozess

#### Die Vorbereitung der Trennung in der betrieblichen Praxis

- Konsequente Nutzung des Direktionsrechtes: Reichweite, mögliche Weisungen und Grenzen des Direktionsrechtes
- Messung von Arbeitsergebnissen
  - Messbarkeit von Arbeitsleistung
  - Vergleichbare Arbeitnehmer
  - Vergütungssysteme als Maßstab?
- Ermahnung, Verwarnung, Abmahnung
- Entbehrlichkeit einer Abmahnung
- Rechtssichere Formulierung einer Abmahnung

**Neu:** Beachten Sie die Fallstricke des AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz)

#### Die Mitbestimmung des Betriebsrates

- Aufgabe des Betriebsrates
- Mitbestimmung bei der Aufstellung leistungsbezogener Vergütungs- und Beurteilungssysteme
- Beteiligung des Betriebsrates bei Versetzung und Kündigung
- Keine Mitbestimmung bei Ausübung des Direktionsrechtes

**Exkurs:** Der „Low Performer“ im Betriebsrat

#### Vermeidungsstrategien

- Vorsicht bei der Personalauswahl
- Konsequente Nutzung und Verlängerung der Probezeit
- Nutzung von Befristungsmöglichkeiten
- Schutz von Leistungsträgern
- Wahrung der Altersstruktur bei Massenentlassungen

## Referentinnen Tag 1 und 2:

**Yvonne Faerber**, Dipl.-Kauffrau und Dipl.-Psychologin, berät als Managing Consultant bei der Profil M Beratung für Human Resources GmbH & Co. KG Unternehmen in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Coaching und Managementdiagnostik. Zuvor war sie in der Automobil- und Telekommunikations-Industrie tätig, bevor sie als Abteilungsleiterin im Bereich Organisations- und Personalentwicklung zu einer internationalen Versicherung wechselte.

**Lara Keromosemito**, Dipl. Psychologin, ist seit mehr als zehn Jahren erfolgreiche Management-Beraterin, Trainerin und Coach. Der Fokus ihrer Tätigkeit liegt dabei auf der Management-Diagnostik und -Entwicklung. In Coachings und Trainings arbeitet sie mit Führungskräften und Mitarbeitern daran, dass diese ihr Potenzial voll entfalten können. Sie hat mehrere Bücher zu dem Thema veröffentlicht und wendet ihr psychologisches Wissen sehr praxisorientiert an.

**Daniela Turck**, Dipl.-Psychologin, ist Geschäftsführerin der HR-Beratung Profil M, die sie 2001 gründete. Als ausgebildeter Managementcoach (BDVC) gehören zu ihren Tätigkeitsschwerpunkten: Coachingmaßnahmen für Fach- und Führungskräfte, Trainings mit Fokus auf Führung und Kommunikation, Instrumente der Personalstrategie, nationale und internationale Einzel- oder Gruppen-Assessment-Center.

(Jeweils eine Trainerin pro Gruppe für Tag 1 und 2)

## Referenten Tag 3:

**Dr. Christoph Ulrich** ist nach mehrjähriger anwaltlicher Tätigkeit Richter am Arbeitsgericht in Düsseldorf. In dieser Funktion befasst er sich mit den vielfältigen Problemen der verhaltensbedingten und personenbedingten Kündigung von „Low Performern“. Dr. Christoph Ulrich ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen auf dem Gebiet des Arbeitsrechts und Referent vieler Seminare.

**Dr. Oliver Vollstädt**, Fachanwalt für Arbeitsrecht, ist Partner der arbeitsrechtlichen Spezialkanzlei Kliemt & Vollstädt in Düsseldorf. Er berät Unternehmen in allen Bereichen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts – gerichtlich und außergerichtlich. Er ist Mitglied der Arbeitsgemeinschaft der Fachanwälte für Arbeitsrecht sowie Autor zahlreicher Veröffentlichungen auf dem Gebiet des Arbeitsrechts, unter anderem eines Buches zum Umgang mit schwierigen Mitarbeitern und „Low Performern“.

[Kenn-Nummer] 37pdf

# Umgang mit „Low Performern“

Leistungsschwache Mitarbeiter identifizieren, fördern, führen

**27. bis 29. Juni 2007, München Airport Marriott Hotel**

Alois-Steinecker-Straße 20, 85354 Freising, Telefon: 0 81 61/9 66-0

**8. bis 10. August 2007, Hilton Düsseldorf**

Georg-Glock-Straße 20, 40474 Düsseldorf, Telefon: 02 11/43 77-0

Bitte ausfüllen und faxen an: 02 11/96 86-40 40

Ja, ich nehme teil	1. bis 3. Tag [M013]	1. und 2. Tag [M012]	3. Tag [M300]
in Freising/München [P1101936]	<input type="checkbox"/> 27. bis 29.6.2007	<input type="checkbox"/> 27. und 28.6.2007	<input type="checkbox"/> 29.6.2007
in Düsseldorf [P1101937]	<input type="checkbox"/> 8. bis 10.8.2007	<input type="checkbox"/> 8. und 9.8.2007	<input type="checkbox"/> 10.8.2007
Preis zzgl. MwSt. p. P.	€ 2.199,-	€ 1.699,-	€ 1.149,-

[Ich kann jederzeit ohne zusätzliche Kosten einen Ersatzteilnehmer benennen. Im Preis sind ausführliche Tagungsunterlagen enthalten.]

Ich möchte meine Adresse wie angegeben korrigieren lassen.

[Wir nehmen Ihre Adressänderung auch gerne telefonisch auf: 02 11/96 86-33 33.]

Name	
Position/Abteilung	
E-Mail	
Firma	
Ansprechpartner im Sekretariat	
Anschrift	
Telefon	Fax

Datum, Unterschrift

Rechnung an (Name)
Abteilung
Anschrift

**TEILNAHMEBEDINGUNGEN.** Der Teilnahmebetrag für diese Veranstaltung inklusive Tagungsunterlagen, Mittagessen und Pausengetränken ist nach Erhalt der Rechnung fällig. Nach Eingang Ihrer Anmeldung erhalten Sie eine Bestätigung. Die Stornierung (nur schriftlich) ist bis 14 Tage vor Veranstaltungsbeginn kostenlos möglich, danach wird die Hälfte des Teilnahmebetrages erhoben. Bei Nichterscheinen oder Stornierung am Veranstaltungstag wird der gesamte Teilnahmebetrag fällig. Gerne akzeptieren wir ohne zusätzliche Kosten einen Ersatzteilnehmer. Programmänderungen aus dringendem Anlass behält sich der Veranstalter vor.

**IHRE DATEN.** Ihre Daten werden von der EUROFORUM Deutschland GmbH und Partnerunternehmen zur Organisation der Veranstaltung verwendet. Wir werden Sie gerne künftig über unsere Veranstaltungen informieren. Mit Ihrer Unterschrift geben Sie Ihre **Einwilligung**, dass wir Sie auch per Fax, E-Mail oder Telefon kontaktieren sowie Ihre Daten mit anderen Unternehmen (insb. der Informa plc) in Deutschland und international zu Zwecken der Werbung austauschen dürfen. Sollten Sie die Einwilligung nicht in dieser Form geben wollen, so streichen Sie bitte entsprechende Satzteile oder setzen sich mit uns in Verbindung [Tel.: 02 11/96 86-33 33]. Diese Einwilligung kann jederzeit widerrufen werden. Sie können der Verwendung Ihrer Daten zu den genannten Zwecken jederzeit widersprechen.

**IHRE ZIMMERRESERVIERUNG.** Im Tagungshotel steht Ihnen ein begrenztes Zimmerkontingent zum ermäßigten Preis zur Verfügung. **Bitte nehmen Sie die Zimmerreservierung direkt im Hotel unter dem Stichwort „EUROFORUM-Veranstaltung“ vor.**

**IHRE TAGUNGSHOTELS. FREISING.** Mit 252 Zimmern und Suiten, einem modernen Konferenzzentrum für bis zu 450 Personen, sowie einem Fitness-Center mit Schwimmbad, erwartet Sie 10 Minuten vom Flughafen entfernt das *München Airport Marriott Hotel* in Freising. Die historische Stadt Freising verfügt über eine direkte S-Bahn-Anbindung nach München. Die exzellente Küche des Hotels verwöhnt Sie im Restaurant „Domberg“, dem Bistro „Tante Ju“ oder in unserer „Asamstube“. Serviceleistungen: Zimmerservice, Airport-Shuttle (Gebühr), Tiefgarage, Gästesafes, Businesscenter, Wäscheservice. Das München Airport Marriott Hotel lädt Sie ganz herzlich zu einem Umtrunk am Abend des ersten Seminartags ein. **DÜSSELDORF.** Herzlich willkommen in der Metropole am Rhein! Das *Hilton Düsseldorf* liegt zwischen Kennedydamm und Rhein, in unmittelbarer Nähe des Messegeländes, der Altstadt und der Innenstadt. Es erwarten Sie 12 Etagen mit 375 neu renovierten, hellen Gästezimmern und Suiten sowie Executive Floors und Business Floors. Individuell regulierbare Klimaanlage, Radio, Sat-Fernseher, Internetzugang via Modem, WLAN, Minibar und Bügeleisen sowie 24-Stunden-Zimmer- und Wäscheservice runden die Ausstattung ab und bieten den Gästen den gewünschten Komfort. Das Restaurant mit Sommergarten, die Bar und der Fitnessbereich laden zum Entspannen und Wohlfühlen ein. Besuchen Sie das Hilton Düsseldorf und lassen Sie sich am ersten Abend Ihrer Veranstaltung zu einem Glas Sekt einladen!

Wer entscheidet über Ihre Teilnahme?  Ich selbst *oder*  Name: \_\_\_\_\_ Position: \_\_\_\_\_

Beschäftigtenzahl an Ihrem Standort:  bis 20  21-50  51-100  101-250  251-500  501-1000  1001-5000  über 5000

## Anmeldung und Information

per Fax: +49 (0)2 11/96 86-40 40  
 telefonisch: +49 (0)2 11/96 86-36 16 [Frederike von der Heiden]  
 Zentrale: +49 (0)2 11/96 86-30 00  
 schriftlich: EUROFORUM Deutschland GmbH  
 Postfach 11 12 34, 40512 Düsseldorf

per E-Mail: [anmeldung@euroforum.com](mailto:anmeldung@euroforum.com)  
[info@euroforum.com](mailto:info@euroforum.com)  
 im Internet: [www.euroforum.de/p1101936](http://www.euroforum.de/p1101936) [Freising/München]  
[www.euroforum.de/p1101937](http://www.euroforum.de/p1101937) [Düsseldorf]