



ZEIT AKADEMIE



Prof. Dr. Antje G. I. Tölle

ARBEITSRECHT

Grundlagen für Führungskräfte

IMPRESSUM

Buch zum Video-Seminar der ZEIT Akademie Corporate

AUTOR*INNEN: Prof. Dr. Antje G. I. Tölle

PROJEKTLEITUNG: Stephanie Wilde

REDAKTION: Myriam Salome Apke

GRAFISCHE UMSETZUNG: Martin Schöberer und Verena Kiesinger

FOTOGRAFIEN: Felix Amsel

ILLUSTRATIONEN: Jonas Kalmbach

KORREKTORAT: Uta Kleimann

© ZEIT Akademie GmbH, Hamburg 2021

www.zeitakademie.de

INHALT

1. AUFGABEN UND VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRAFT	06	4. FEHLVERHALTEN ERKENNEN UND BEGEGNEN	35
2. DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DEM BETRIEBSRAT	16	5. DIE WEGE TRENNEN SICH	44
3. ARBEITS- UND AUSZEIT	24		
		Dozentin	53
		Gesetze und ihre Abkürzungen	54



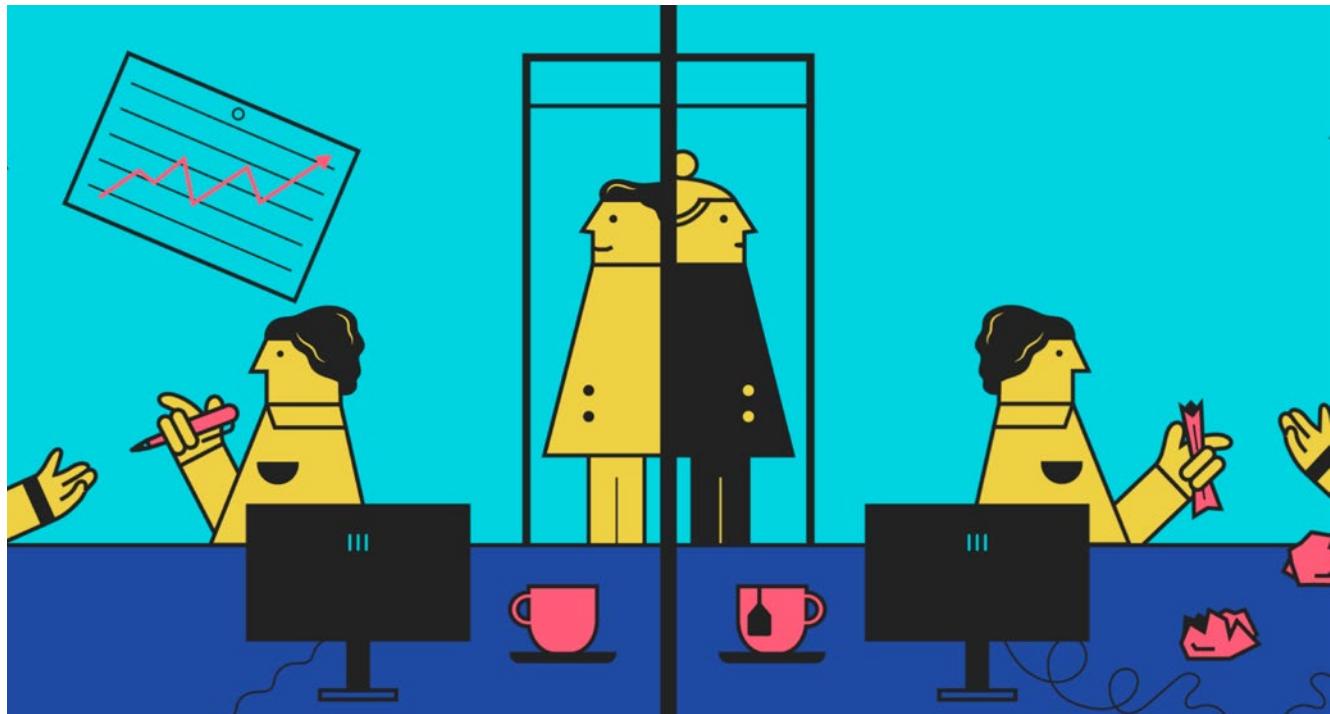


AUFGABEN UND VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRAFT

Die Rolle der Führungskraft

Als Führungskraft wird allgemein eine Person bezeichnet, die Führungsaufgaben in einem Unternehmen wahrnimmt, also eine oder mehrere leitende Aufgaben in den Bereichen Planung, Organisation oder Kontrolle hat. Zum Kreis der Führungskräfte eines Unternehmens zählen zum Beispiel die Geschäftsführung, Vorstände und leitende Angestellte.

Allerdings ist der Begriff Führungskraft kein juristisch feststehender Begriff. Trotz der fehlenden gesetzlichen Definition wird er in der Praxis jedoch oft verwendet, wobei zwischen der sogenannten »**fachlichen Führung**« und der »**disziplinarischen Führung**« unterschieden wird. Je nach Organisation werden fachliche bzw. disziplinarische Führung von einer oder von verschiedenen Personen wahrgenommen.



ZWEI ARTEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Die fachliche Führungskraft (links) behält den Überblick über inhaltliche Aufgaben; die disziplinarische Führungskraft übernimmt hingegen arbeitsrechtlich die Verantwortung und kümmert sich etwa um Gehaltsfragen, Arbeitszeit oder andere vertragliche Vereinbarungen



TIPP

Die fachliche Führungskraft kümmert sich um die inhaltliche Ausgestaltung der Aufgaben im Team und motiviert alle Mitglieder zu bestmöglichen Leistungen; die disziplinarische Führungskraft kontrolliert regelmäßig die Arbeitsleistung, überwacht die Einhaltung der Arbeitszeiten und genehmigt Urlaubs- oder Teilzeitanträge. Sie führt außerdem Mitarbeiter*innengespräche und darf in der Regel auch Abmahnungen und Kündigungen aussprechen.

Zusammenfassend besitzt die **disziplinarische Führungskraft** mehr **arbeitsrechtliche Verantwortung**, was auch mit einer **Haftung** einhergehen kann.

Ob Sie als fachliche oder disziplinarische Führungskraft einzuordnen sind können Sie Ihrem Arbeitsvertrag entnehmen. Sie können aber auch in der Personalabteilung nachfragen, falls Sie unsicher sind. Diese Information hilft Ihnen, Ihren Aufgaben- und Kompetenzbereich abzugrenzen und gibt Ihnen einen Hinweis auf Ihre gegebenenfalls bestehende Haftung. Denn nur wer arbeitsrechtliche Verantwortung trägt, also im disziplinarischen Sinne führt, kann unter Umständen haften.

Leitende Angestellte

Leitende Angestellten nehmen typische Funktionen der Arbeitgeber*innen wahr. Sie können eigene unternehmerische Entscheidungen treffen und repräsentieren die Organisation. Dies setzt ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber*innen und leitenden Angestellten

voraus. Trotz dieser Nähe sind leitende Angestellte juristisch weiterhin als Arbeitnehmer*innen einzuordnen, was sie von Vorstandsmitgliedern von Aktiengesellschaften, Gesellschafter*innen von Personengesellschaften und oft auch von der GmbH-Geschäftsführung unterscheidet (vgl. etwa § 5 Abs. 2 BetrVG).



DIE BESONDERE ANGESTELLTENGRUPPE

Leitende Angestellte zählen zu den Führungskräften eines Unternehmens.
Typische leitende Angestellte sind zum Beispiel Prokuristen oder Personalleiter

Wer zur Gruppe der leitenden Angestellten zählt ist innerhalb der arbeitsrechtlichen Gesetze nicht einheitlich geregelt: Das Betriebsverfassungsgesetz (§ 5 Abs. 3, 4 BetrVG) charakterisiert leitende Angestellte dadurch, dass sie entweder selbstständig zur Einstellung und Entlassung von Mitarbeiter*innen berechtigt sind, oder eine bedeutende Generalvollmacht oder Prokura besitzen, oder aber regelmäßig andere Aufgaben wahrnehmen, die für den Bestand und die Entwicklung des Betriebs von Bedeutung sind (§ 5 Abs. 3 BetrVG) mit weiteren Zweifelsfallindikatoren in § 5 Abs. 4 BetrVG. Nur einer dieser drei Punkte muss im jeweiligen Arbeitsvertrag festgehalten sein, damit Beschäftigte zur Gruppe der leitenden Angestellten zählen.

Das Kündigungsschutzgesetz (§ 14 Abs. 2 KSchG) definiert leitende Angestellte hingegen anders. Demnach sind sie, ähnlich wie Geschäftsführung oder Betriebsleitung, selbstständig zur Einstellung oder Entlassung von Mitarbeiter*innen ermächtigt (§ 14 Abs. 2 KSchG). Für sie gilt grundsätzlich der gesetzliche Kündigungsschutz, allerdings können Arbeitgeber*innen beim Arbeitsgericht beantragen, dass – im Falle einer unwirksamen Kündigung – das Arbeitsverhältnis gegen Zahlung einer Abfindung und ohne weitere Prüfung aufgelöst wird (§§ 14 Abs. 2, 9 Abs. 1 S. 2 KSchG).

Aufgrund der ihnen zugeschriebenen Nähe zur Unternehmensführung werden leitende Angestellte **nicht vom Betriebsrat vertreten** (§ 5 Abs. 3 S. 1 BetrVG). Anstatt eines Betriebsrats können sie einen sogenannten **Sprecherausschuss** bilden, wenn mindestens zehn leitende Mitarbeiter*innen im Betrieb arbeiten (§ 1 SprAuG). Der Sprecherausschuss ist allerdings im Vergleich zum Betriebsrat mit weit weniger Informations- und Konsultationsrechten ausgestattet. Seine Mitglieder dürfen zwar wegen ihrer Tätigkeit nicht benachteiligt werden (§ 2 Abs. 3 S. 2 SprAuG), im Gegensatz zu den Betriebsratsangehörigen

genießen sie jedoch keinen besonderen Kündigungsschutz. Zudem gelten **für leitende Angestellte die Schutzregeln des Arbeitszeitgesetzes nicht** (§ 18 Abs. 1 Nr. 1 ArbZG mit Verweis auf § 5 Abs. 3 BetrVG). Das heißt leitende Angestellte sind von den Regeln der Höchstarbeitszeit, den gesetzlichen Ruhezeiten und dem Verbot der Sonn- und Feiertagsarbeit ausgenommen.

Haftung von Führungskräften

Grundsätzlich sind Arbeitgeber*innen für die Einhaltung der arbeitsschutzrechtlichen Regeln **verantwortlich**. Wenn es sich dabei um eine juristische Person handelt – etwa eine GmbH oder eine Aktiengesellschaft – sind die gesetzlichen Vertretungen, also **Vorstand** oder **Geschäftsführung** haftbar (§ 9 Abs. 1 OWiG). Daneben stehen diejenigen ein, die anstelle der Betriebsinhaber*innen das Unternehmen komplett oder teilweise eigenverantwortlich und selbstständig leiten. Dies können zum Beispiel **Betriebs-, Personal-, oder Abteilungsleitende sein** oder andere, mit dieser Aufgabe ausdrücklich beauftragte Personen (vgl. § 9 Abs. 2 OWiG). **Diese Führungskräfte sind dann persönlich** für etwa anfallende Bußgelder oder Straftatbestände verantwortlich.

Bußgelder werden beispielsweise fällig, wenn vorsätzlich oder fahrlässig gegen die gesetzlich geltende Höchstarbeitszeit verstoßen (§ 22 Abs. 1 Nr. 1 ArbZG), oder die für schwangere oder stillende Frauen geltenden Tages- und Wochenhöchstarbeitszeit nicht beachtet wird (§§ 32 Abs. 1 Nr. 1; 4 Abs. 1 S. 1 Mutterschutzgesetz). Oder auch, wenn das Jugendarbeitsschutzgesetz missachtet und Jugendliche zum Beispiel in der Zeit von 20 Uhr abends bis sechs Uhr morgens beschäftigt werden (§ 58 Abs. 1 Nr. 11 Alt. 1 JArbSchG).

Das Jugendarbeitsschutzgesetz gilt auch für minderjährige Auszubildende. Allerdings ist es sehr schwer, die



AUF DEN PUNKT

dort festgelegten Regeln allgemeingültig zu definieren. Grundsätzlich gilt, dass jugendliche Azubis maximal 40 Stunden pro Woche arbeiten dürfen, wobei acht Stunden am Tag vorgesehen sind. **In Ausnahmefällen darf 30 Minuten länger gearbeitet werden.** In Tarifverträgen können andere Vorgaben definiert sein, sodass geringe Abweichungen möglich sind. An Sams-, Sonn-, und Feiertagen ist die Beschäftigung laut Jugendarbeitsschutzgesetz verboten. Aber auch da gibt es Ausnahmen, zum Beispiel im Verkehrswesen, in Krankenhäusern oder im Falle von außerbetrieblichen Ausbildungsmaßnahmen.

- Führungskraft ist kein feststehender juristischer Begriff.
- Es lässt sich zwischen disziplinarischer und fachlicher Führungskraft unterscheiden.
- Die fachliche Führungskraft kümmert sich um die inhaltliche Ausgestaltung der Aufgaben. Die disziplinarische Führungskraft trägt mehr arbeitsrechtliche Verantwortung. Je nach betrieblicher Organisation sind disziplinarische Führungskräfte manchmal auch haftbar.

Die Aufgaben der Führungskraft

Führungskräfte leiten Beschäftigte bei ihrer Tätigkeit an. Es ist für sie also wichtig zu wissen, wem gegenüber sie ein sogenanntes **Weisungsrecht, oder auch Direktionsrecht** besitzen (vgl. auch § 106 GewO). Es erlaubt Führungskräften, den Angestellten **innerhalb der im Arbeitsvertrag festgehaltenen Tätigkeitsbeschreibung, Arbeit zu übertragen**, die ihnen je nach Befähigung, Ausbildung und körperlicher Eignung zugemutet werden kann. Dies gilt jedenfalls bei **objektiv betrachtet gleichwertigen Tätigkeiten**. Das heißt, eine dauerhafte Zuweisung geringwertiger Tätigkeiten ist unzulässig, selbst wenn der Lohn weiterhin in gleicher Höhe gezahlt wird. Umgekehrt bedarf es bei dauerhafter oder vorübergehender Übertragung von höherwertigen Tätigkeiten einer Einzelfallentscheidung, inwieweit das Gehalt angepasst wird, weil tarifliche Lohneingruppierungen betroffen sein können.

Neben dem Recht das Tätigkeitsfeld zu bestimmen, kann durch das Weisungsrecht auch eine Kleiderordnung vorgegeben, Fortbildungen oder Schulungen angeordnet und auch die Erledigung von Nebenarbeiten, die typischerweise mit dem Tätigkeitsbereich zusammenhängen, angewiesen werden. Dazu können auch Aufräum-, Reinigungs- oder Organisationstätigkeiten zählen. Teil des Weisungsrechts ist auch, im Rahmen von Tarif- und Arbeitsverträgen oder Betriebsvereinbarungen, den Arbeitsort und die Arbeitszeit zu bestimmen.

Wie viele Befugnisse eine Führungskraft durch das Weisungsrecht erhält, regelt der Arbeitsvertrag. Je detaillierter Aufgaben und Arbeitsmodalitäten darin definiert sind, desto weniger Weisungsrechte hat die Führungskraft in der Regel. **Seine Grenze findet das Weisungsrecht in der privaten Lebensgestaltung der Mitarbeiter*innen** und im Einzelfall in deren Religions- und Gewissensfreiheit.

Weisungsrecht gegenüber Leiharbeiter*innen und externen Dienstleistern

In vielen Unternehmen werden sogenannte Leiharbeiter*innen beschäftigt, die von Zeitarbeitsfirmen als kurzfristig verfügbare Arbeitskräfte zur Verfügung gestellt werden. Obwohl diese Beschäftigtengruppe einen Arbeitsvertrag mit der Zeitarbeitsfirma hat, steht der Führungskraft im entliehenden Unternehmen das arbeitsrechtliche Weisungsrechtsrecht zu. Detailliert wird das Rechtsverhältnis durch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz geregelt. Darüber wird auch geregelt, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes einzuhalten sind.

Häufig arbeiten Führungskräfte aber auch mit einzelnen betriebsfremden Personen eng zusammen, etwa mit Grafik-Freelancer*innen, UX-Designer*innen oder Berater*innen, die in das Team einbezogen werden. **Diesen Personen gegenüber reicht das Weisungsrecht nur soweit, wie der geschlossene Vertrag es vorsieht.**

Eine andere Personengruppe in Unternehmen sind externe Dienstleister, die beispielsweise mit dem Sicherheits- und Facilitymanagement oder dem Kantinenservice beauftragt werden. Diesen Drittanbietern gegenüber haben Führungskräfte kein Weisungsrecht. Nur innerhalb der vertraglich vereinbarten Leistungskonkretisierung sind Weisungen zulässig.



TIPP

Informieren Sie sich, wer in Ihrem Unternehmen zentrale*r Ansprechpartner*in für die externen Dienstleister ist und bringen Sie eventuelle Anliegen dort vor. So vermeiden Sie mögliche Konflikte.

Der Gleichbehandlungsgrundsatz

Mit dem Weisungsrecht verbunden ist der **Gleichbehandlungsgrundsatz** im Arbeitsrecht. Er gebietet Arbeitgeber*innen keine einzelnen Angestellten oder Angestelltengruppen **willkürlich von begünstigenden Maßnahmen** auszuschließen. Dieser Grundsatz ist deswegen vor allem bei generalisierten Entscheidungen zu berücksichtigen, zum Beispiel bei angeordneten Betriebsferien am Jahresende, leistungsunabhängigen Gratifikationen oder Regelungen zum Freizeitausgleich bei Überstunden. Kommt es bei solchen generellen Entscheidungen zu Differenzierungen zwischen Mitarbeiter*innen, müssen diese sachlich gerechtfertigt erscheinen, etwa nach der im Betrieb ausgeübten Tätigkeit, dem Familienstand oder dem Bestehen des Arbeitsverhältnisses zu einem bestimmten Stichtag.

Weiterhin erlaubt es die Vertragsfreiheit, individuelle Leistungen oder Vergünstigungen – im Rahmen der ggf. geltenden Tarifverträge – zu vereinbaren. Aber auch diese Freiheit findet ihre Grenze, wenn gleiche oder gleichwertige Arbeit nach den Merkmalen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität differenziert wird (§ 1 AGG). **Vor einer Diskriminierung aufgrund dieser Merkmale schützt das allgemeine Gleichbehandlungsgesetzes** (§ 7 AGG). Demnach ist

eine unterschiedliche Behandlung nur wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit (§ 8 AGG), der Arbeit in einer Religionsgemeinschaft (§ 9 AGG) oder aus objektiven Gründen des Lebensalters (§ 10 AGG) zulässig.

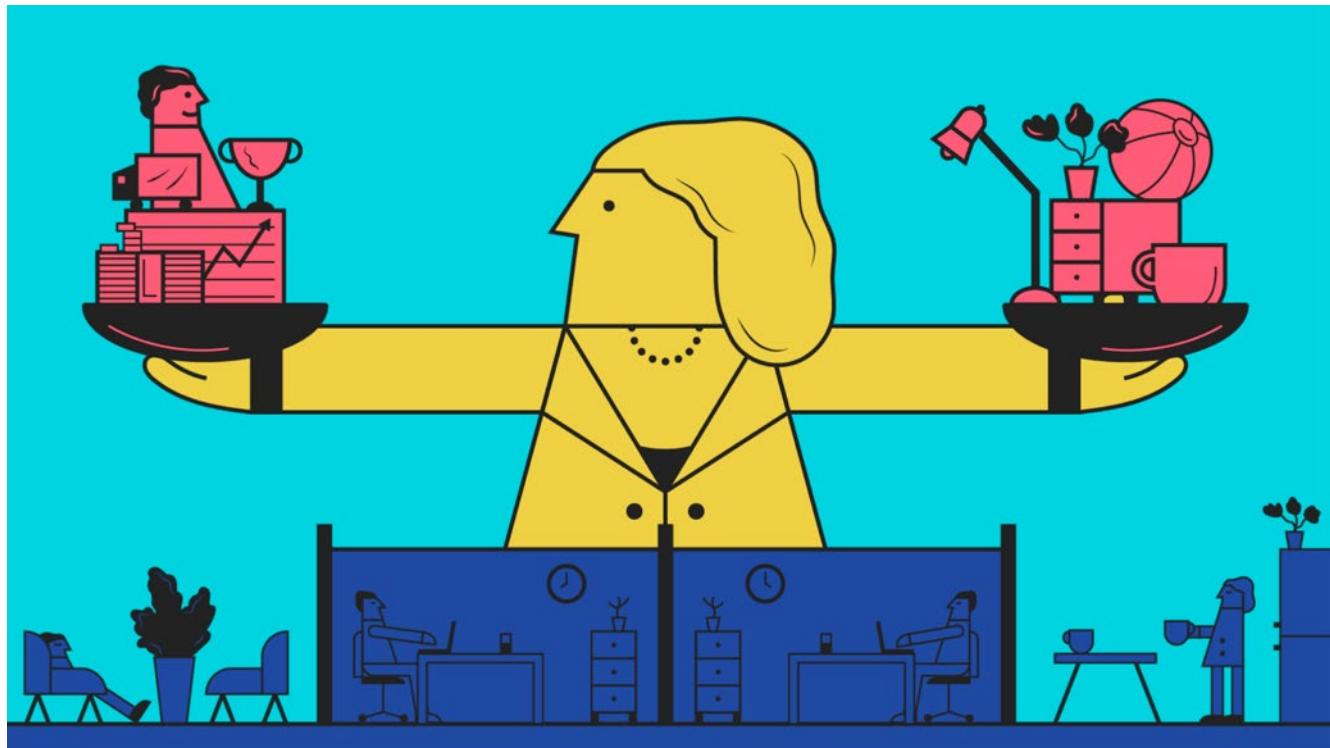
Im Rahmen der Diskriminierungsverbote steht den Mitarbeiter*innen ein **Beschwerderecht** zu (§ 13 Abs. 1 AGG). Unter Umständen haben sie auch einen Anspruch auf **Schadensersatz- oder Schmerzensgeld** (§ 15 Abs. 1, 2 AGG). Außerdem darf ihnen aus der Wahrnehmung ihrer Rechte selbst keine Benachteiligung erwachsen. Es gilt das sogenannte **Maßregelverbot** (§ 16 Abs. 1 AGG).

Das Verbot Personen aufgrund des Geschlechts für vergleichbare Tätigkeiten unterschiedlich zu entlohen hat sich spezialgesetzlich auch im sogenannten **Entgelttransparenzgesetz** niedergeschlagen. Demnach besitzen Beschäftigte ab einer Betriebsgröße von mehr als 200 Mitarbeiter*innen einen individuellen Auskunftsanspruch über Entgeltkriterien und Vergleichsentgelte (§§ 10 - 16 EntgTranspG). Für noch größere Unternehmen gelten freiwillige Prüfverfahren und Berichtspflichten (§§ 17 - 22 EntgTranspG).

Fürsorgepflichten und Arbeitsschutz

Arbeitgeber*innen und damit auch **Führungskräfte tragen eine Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten eines Unternehmens**, dessen Umfang je nach Arbeitsumfeld und Tätigkeit variiert. Verallgemeinert haben Arbeitgeber*innen ihre Rechte aus dem Arbeitsverhältnis so auszuüben und die im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis

stehenden Interessen der Arbeitnehmer*innen so zu wahren, wie dies unter Berücksichtigung der Belange des Betriebs und der Interessen der gesamten Belegschaft nach Treu und Glauben billigerweise möglich ist. Das heißt Führungskräfte stehen in besonderer Verantwortung, Schadensersatzansprüchen vorzubeugen und gleichzeitig die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen zu achten und zu wahren.



BALANCEAKT

Führungskräfte müssen immer die Waage halten zwischen den Interessen der Arbeitgeber*innen und denen des Teams



AUF DEN PUNKT

Einige Aspekte der Fürsorgepflicht sind gesetzlich jedoch sehr konkret geregelt, beispielsweise im Bereich Arbeitsschutz: Räume oder auch Gerätschaften sind so **abzusichern** und **Arbeitsabläufe** so anzusehen, dass vorsehbare und **vermeidbare Lebens- und Gesundheitsgefahren** ausgeschlossen werden (§ 618 Abs. 1 BGB). Hierzu zählt zum Beispiel auch das Thema Brandschutz.

Zusätzlich wird das Thema Arbeitsschutz noch in diversen Regelwerken für unterschiedliche Tätigkeiten konkretisiert, etwa im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), im Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) oder in der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV). Diese sieht beispielsweise einen umfassenden Nichtrauchschutz vor und definiert auch Regeln für Bildschirmarbeitsplätze. Zudem gibt es weitere Regelwerke der Berufsgenossenschaften.

Ein weiteres umfangreiches Thema ist der **Gesundheitsschutz**. Führungskräfte müssen auf Ruhe- und Pausenzeiten achten und sind in der Verantwortung, die Persönlichkeitsrechte von Arbeitnehmer*innen zu wahren und beispielsweise im Fall von Mobbing einzugreifen. Außerdem müssen Führungskräfte Informationen und Auskunft geben, beispielsweise, wenn Angestellte ihre Personalakte einsehen wollen oder Fragen zu Sozialleistungen haben.

– Das Weisungsrecht befähigt Führungskräfte, Mitarbeiter*innen Arbeit zu übertragen, die ihnen nach Befähigung, Ausbildung und körperlicher Eignung zugemutet werden kann.

– Führungskräfte haben zudem eine Fürsorgepflicht und müssen beispielsweise darauf achten, dass die Gesundheits- und Arbeitsschutzrichtlinien eingehalten werden.

– Zudem müssen sie dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter*innen gleichgestellt und gleichberechtigt sind. Gesetzliche Basis ist das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz.

DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DEM BETRIEBSRAT

Den Betriebsrat verstehen

Das Rückgrat der Arbeitnehmer*innenbeteiligung ist in vielen Unternehmen der Betriebsrat.

Die ersten Betriebsräte gingen in Deutschland aus dem sogenannten Novemberabkommen im Zuge der Novemberrevolution von 1918/ 19 hervor und waren Teil der Demokratiebewegung. Zuvor waren **Arbeitnehmer*innen strukturell stets unterlegen**: Gewerkschaften und andere Arbeitnehmer*innenverbände waren verboten; ein Arbeitsrecht nach heutigem Verständnis existierte nicht. Als gesetzliche Arbeitsschutzregeln können nur das seit 1839 geltende **Verbot der Kinderarbeit** von Kindern unter neun Jahren und die Begrenzung der Arbeitszeit von unter 16-Jährigen auf zehn Stunden pro Tag gelten.

Gesetzlich anerkannt wurden Betriebsräte 1920 mit Inkrafttreten des Betriebsrätegesetzes. Während der **nationalsozialistischen Diktatur lösten** sich 1933 jedoch alle **Gewerkschaften** und **Arbeitgeber*innenverbände** auf. Erst nach dem Krieg wurde die Tarifautonomie mit Inkrafttreten des heutigen Tarifvertragsgesetzes wiederhergestellt und Gewerkschaften und Arbeitgeber*innenverbände nahmen wieder ihre Arbeit auf.

Seitdem gab es viele Reformen und Gesetzesänderungen, die die Arbeitsweise des Betriebsrats und anderer Arbeitnehmer*innenverbände veränderten. Der Leitgedanke des **Betriebsverfassungsrechts** ist jedoch stets derselbe geblieben: Der Betriebsrat soll zwischen den Belangen der Belegschaft und der wirtschaftlichen Freiheit der Arbeitgeber*innen vermitteln. Dabei repräsentiert der Betriebsrat zwar die Belegschaft des Betriebs, ist aber **nicht als sozialer Gegenspieler der Arbeitgeber*innen** zu verstehen.

Dieses Statut findet sich auch im Betriebsverfassungsgesetz. Demnach **arbeiten Betriebsrat und Arbeitgeber*innen vertrauenvoll und zum Wohl des Betriebs zusammen**.

Aufgaben und gesetzliche Grundlagen des Betriebsrats

Das Arbeitsrecht sieht vor, dass ein Betriebsrat auf **Initiative der Belegschaft gegründet werden muss**. Das heißt, Arbeitgeber*innen müssen die Gründung eines Betriebsrats dulden, sie aber keinesfalls veranlassen. Die **rechtliche Grundlage** für die Gründung, Wahl und Arbeit des Betriebsrats bildet das **Betriebsverfassungsgesetz**. Es sieht vor, dass innerhalb von Betrieben mit mindestens **fünf Arbeitnehmer*innen** ein Betriebsrat gegründet werden kann. Die notwendige Mindestanzahl von fünf Mitarbeiter*innen berechnet sich nach ihrer Kopfzahl, ist also unabhängig von der Anzahl Teilzeitbeschäftiger und Auszubildender (§ 5 BetrVG).

Die Regeln des Deutschen Betriebsverfassungsgesetzes finden auch in Niederlassungen **ausländischer Unternehmen** in Deutschland Anwendung. Umgekehrt können sich Mitarbeiter*innen in Niederlassungen deutscher Unternehmen im Ausland nicht auf das Betriebsverfassungsgesetz berufen. Ausnahmen und Sonderregelungen für die Gründung und Arbeit von Betriebsräten bestehen für Betriebe als **juristische Person des öffentlichen Rechts** (§ 130 BetrVG), für **Religionsgemeinschaften** sowie deren karitativen und erzieherischen Einrichtungen (§ 118 Abs. 2 BetrVG). Angestellte des katholischen Caritasverbands können beispielsweise keinen Betriebsrat gründen und sind auf kirchenrechtliche Regeln verwiesen.

Zusammensetzung des Betriebsrats

Betriebsratswahlen finden **alle vier Jahre** in der Zeit vom ersten März bis zum 31. Mai statt (§ 13 Abs. 1 BetrVG). Das Betriebsverfassungsgesetz unterscheidet beim Wahlverfahren zwischen Betrieben mit mehr als 50 wahlberechtigten Arbeitnehmer*innen und weniger (§ 14a BetrVG). Auch **Führungskräfte können für den Betriebsrat kandidieren, ihn wählen und werden von ihm vertreten**, soweit sie nicht zu den leitenden Angestellten zählen.

Bei einer Betriebsgröße zwischen fünf und 20 Mitarbeiter*innen ist ein Betriebsratsmitglied zu wählen. Die **Anzahl an Betriebsratsmitgliedern** steigt dabei mit der Größe des Betriebs (§ 9 BetrVG). Soweit der Betriebsrat aus mehr als einer Person besteht wählen sie aus ihrer Mitte eine*n **Betriebsratsvorsitzende*n** (§ 26 Abs. 1 BetrVG). Diese*r beruft die Betriebsratssitzungen ein, legt die Tagesordnung fest, leitet die Sitzungen und vertritt den Betriebsrat nach außen.

Große Betriebsräte, die mehr als neun Mitglieder zählen, also mindestens 201 Arbeitnehmer*innen vertreten (vgl. § 9 BetrVG), wählen einen sogenannten **Betriebsausschuss**, der die laufenden Geschäfte des Betriebsrats und alle ihm übertragenen Aufgaben erledigt (§ 27 Abs. 3 S. 1 BetrVG). Dabei ist zu beachten, dass der **Betriebsrat keine eigene Rechtspersönlichkeit** besitzt, obgleich er in machen arbeitsgerichtlichen Verfahren parteifähig ist.

Aufgaben des Betriebsrats

Der Betriebsrat kümmert sich darum, dass Regeln zum Arbeitsschutz und Umweltschutz eingehalten werden; er trägt Anregungen und Kritik der Mitarbeiter*innen an Führungskräfte weiter, holt Informationen über den Stand des Unternehmens ein und gibt diese an die Belegschaft weiter.

Zentrale Aufgabe des Betriebsrats ist auch, über den Arbeitsalltags mitzubestimmen, etwa über Arbeits- und Pausenzeiten, Urlaubsregelungen und Gestaltung der Aufenthaltsräume. Zudem hat er ein Mitspracherecht, wenn Mitarbeiter*innen gekündigt oder versetzt werden sollen. Insbesondere bei betriebsbedingten Entlassungen überprüft er die Auswahl der zu kündigenden Mitarbeiter*innen nach sozialen Gesichtspunkten.

Damit der Betriebsrat seine Aufgaben wahrnehmen kann, hat er Anspruch auf **angemessene Ausstattung** (§ 40 Abs. 2 BetrVG). Dazu gehören etwa uneingeschränkt zugängliche Besprechungsräume oder auch eine eigene E-Mail-Adresse. Darüber hinaus sind erforderliche Kosten der Betriebsratstätigkeit erstattungsfähig. In der Praxis sind das vor allem die **Kosten für anwaltliche Beratung** (§ 40 Abs. 1 BetrVG).

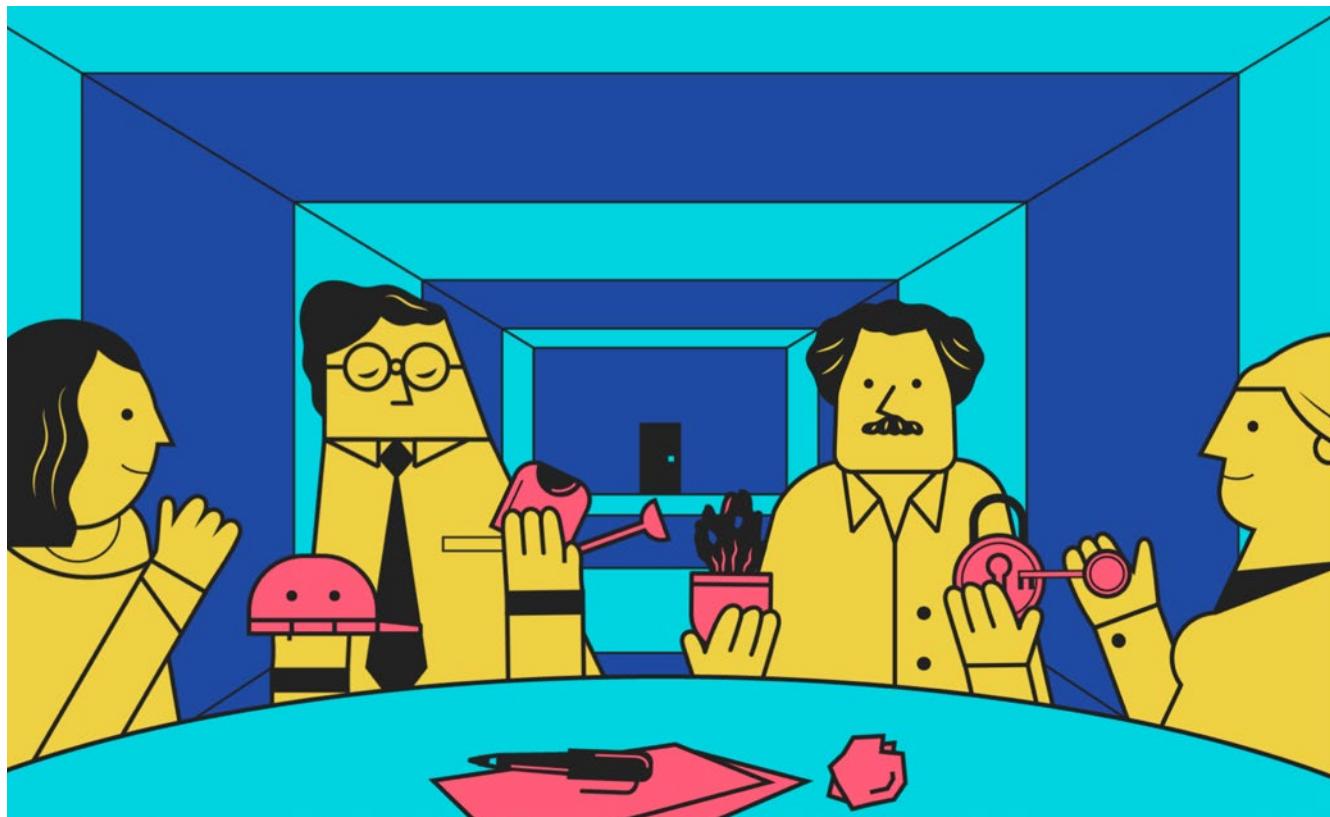
Die Arbeit als Betriebsratsmitglied ist ein **Ehrenamt** (§ 37 Abs. 1 BetrVG) für das keine gesonderte Vergütung gewährt wird. Allerdings sind Mitglieder in **angemessenem Umfang für ihre Tätigkeit** im Betriebsrat freizustellen (§ 37 Abs. 2 BetrVG). Für die Wahrnehmung dieser Betriebsratstätigkeit bedarf es keiner Genehmigung durch die Arbeitgeber*innen. Dies gilt auch für die Kandidatur und Annahme des Amts. Zudem ist die inhaltliche Arbeit als Betriebsratsmitglied vom Weisungsrecht der Arbeitgeber*innen ausgeklammert. Mitglieder müssen sich allerdings beim Vorgesetzten **ab- und wieder zurückmelden**, wenn sie während der Arbeitszeit Aufgaben für den Betriebsrat wahrnimmt.

In Betrieben mit mehr als 200 Arbeitnehmer*innen sieht das Betriebsverfassungsgesetz eine nach Anzahl der **Mitarbeiter*innen teilweise oder komplett Freistellung der Betriebsratsmitglieder** vor (§ 38 BetrVG). Daneben sind Betriebsratsmitglieder für geeignete Schulungs- und Fortbildungsveranstaltungen freizustellen (§ 37 Abs. 6 BetrVG).

DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DEM BETRIEBSRAT

Damit Betriebsratsmitglieder ihrer Arbeit ohne Angst um ihren Arbeitsplatz nachgehen können, gilt für sie ein besonderer Kündigungsschutz (§ 15 KSchG). So sind ordnungsgemäße Kündigungen ausgeschlossen und machen Kündigungen aus besonderem Grund von der

Zustimmung der übrigen Betriebsratsmitglieder abhängig (§ 15 Abs. 1, 2 KSchG, § 103 BetrVG). Ausnahmen ergeben sich nur, wenn ein Betrieb vollständig stillgelegt wird (§ 15 Abs. 4 KSchG).



DER BETRIEBSRAT

repräsentiert die Belegschaft des Unternehmens und arbeitet kooperativ mit den Arbeitgeber*innen und deren Vertreter*innen zusammen



AUF DEN PUNKT

- Der Betriebsrat vermittelt zwischen den Belangen der Belegschaft und der wirtschaftlichen Freiheit der Arbeitgeber*innen.
- Er repräsentiert die Belegschaft, ist aber nicht als sozialer Gegenspieler der Arbeitgeber*innen zu verstehen.
- Rechtliche Grundlage für die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist das Betriebsverfassungsgesetz.

Mit dem Betriebsrat zusammenarbeiten

Die **vertrauensvolle Zusammenarbeit** zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber*innen findet sich in verschiedenen gesetzlichen Regelungen. So sollen sich Arbeitgeber*innen und Betriebsrat wenn nicht anders vereinbart **mindestens einmal im Monat für eine Besprechung zusammenkommen** (§ 74 Abs. 1 BetrVG). An dieser Besprechung nehmen alle Mitglieder des Betriebsrats teil; bei großen Betriebsräten auch nur ein ermächtigter Ausschuss. Zudem sind die Schwerbeschädigtenbeauftragte (§ 178 Abs. 5 SGB IX) und gegebenenfalls auch die Auszubildendenvertretung anwesend.

Für Arbeitgeber*innen und Betriebsrat gilt außerdem ein **gesetzliches Verhandlungsgebot** zur Beilegung von Streitigkeiten (§ 74 Abs. 1 S. 2 BetrVG). Das heißt beide Parteien sind verpflichtet, einander anzuhören und sich mit den jeweiligen Anliegen sachlich und ernsthaft auseinanderzusetzen. Es besteht jedoch keine Pflicht zum gegenseitigen Nachgeben. Sollte es keine Einigung geben kann – als **letzte Eskalationsstufe** – die **Einigungsstelle beim Arbeitsgericht** angerufen werden.

Sowohl Betriebsleitung als auch Betriebsrat sind zudem an ein **absolutes Arbeitskampfverbot** gebunden (§ 74 Abs. 2 S. 1, 2 BetrVG). Das heißt es dürfen weder durch eine Aussperrung noch durch einen Streik der Mitarbeiter*innen betriebsverfassungsrechtlichen Interessen durchgesetzt werden. Natürlich dürfen sich Angestellte, die zum Betriebsrat zählen, an einem Streik beteiligen – dann jedoch nicht in ihrer Funktion als Betriebsratsmitglied.

Generell ist es beiden Parteien verboten, den **Betriebsfrieden zu stören** (§ 74 Abs. 2 S. 2 BetrVG): Der Betriebsrat darf nicht zur Arbeitsniederlegung aufrufen; Arbeitgeber*innen dürfen Informationskampagnen des Betriebsrats nicht verhindern. Außerdem dürfen beide Seiten keine **parteipolitischen Betätigungen** in den Arbeitsalltag einbringen (§ 74 Abs. 2 S. 3 BetrVG). Diese Einschränkung des Grundrechts auf freie Meinungsäußerung wird als verhältnismäßig erachtet, um eine mögliche Gefährdung des Betriebsfriedens auszuschließen.

Insgesamt besitzt der Betriebsrat einen **Anspruch auf Vorlage aller relevanten Unterlagen**, um seine Aufgaben zu erfüllen (§ 80 Abs. 2 BetrVG).

In jedem Quartal ist der Betriebsrat gesetzlich verpflichtet eine **Betriebsversammlung** aller Mitarbeiter*innen einzuberufen und dort über seine Tätigkeit zu berichten (§ 43 Abs. 1 BetrVG). Diese Betriebsversammlung findet während der Arbeitszeit statt und ist wie die Arbeitszeit zu vergüten. Einmal jährlich sind Arbeitgeber*innen oder stellvertretende Führungskräfte verpflichtet, auf einer solchen Versammlung über das Personal- und Sozialwesen und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu berichten. Zu allen übrigen Sitzungen sind Arbeitgeber*innen eingeladen und besitzen Rederecht (§ 43 Abs. 1 S. 1, 2 BetrVG). Die Betriebsversammlung kann dem Betriebsrat zwar Anträge unterbreiten; weisungsbefugt ist sie ihm jedoch nicht.

Überwachung und Mitspracherechte des Betriebsrats

Der Betriebsrat **überwacht** unter anderem die Einhaltung der **geltenden Arbeitsschutzregeln**. Dazu zählt auch der Datenschutz, da der Betriebsrat auch verpflichtet ist, das allgemeine Persönlichkeitsrecht der Arbeitnehmer*innen zu wahren (§ 75 Abs. 2 S. 1 BetrVG). Die Bestimmung über personenbezogene Daten zählt hierzu. Der Betriebsrat verarbeitet, insbesondere wenn es um Personalangelegenheiten geht, selbst personenbezogene Daten. Durch die ihm zugesetzte Überwachungsaufgabe (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG) ist er aber auch zur **Einhaltung der Datenschutzgesetze**, etwa der DSGVO, des Bundesdatenschutzgesetzes, der jeweiligen Landesdatenschutzgesetze und ggf. geschlossener **Betriebsvereinbarungen zum Datenschutz**, zuständig.



TIPP

Betriebsvereinbarungen sind privatrechtliche, schriftliche Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber*innen und Betriebsrat (§ 77 BetrVG). In großen Unternehmen werden sie zu vielen Themen getroffen, teilweise gelten sie auch nur in bestimmten Unternehmensabteilungen. Gerade wenn Sie als Führungskraft in einen neuen Geschäftsbereich wechseln, sollten Sie sich einen Überblick über die in diesem Ressort geltenden Betriebsvereinbarungen verschaffen.

Im Betriebsverfassungsrecht sind **mitbestimmungsbedürftige Maßnahmen definiert** (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG). Demnach müssen sich Arbeitgeber*innen und Betriebsrat einigen, wenn sie in Bereichen wie Arbeitszeit, Gesundheitsschutz und Unfallverhütung Maßnahmen beschließen wollen (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG). Das gilt auch für die Einführung und Anwendung von technischen Kontrollseinheiten, die das Verhalten oder die Leistung von Mitarbeiter*innen überwachen – etwa Stechuhren, Finger- und Iris-Scanner, Videoanlagen oder digitale Betriebsausweise. Diese Vorschrift sichert den Persönlichkeitsschutz von Mitarbeiter*innen vor anonymer Überwachung.

Auch bei **personellen Maßnahmen** hat der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte. So müssen in der privaten Wirtschaft vakante Stellen beispielsweise grundsätzlich weder intern noch extern ausgeschrieben werden. Allerdings kann der Betriebsrat verlangen, dass alle Stellen oder bestimmte Arbeitsplätze ausgeschrieben werden (§ 93 BetrVG). Mit einer solchen Ausschreibungspflicht realisiert der Betriebsrat seine Aufgabe, die Gleichstellung aller Geschlechter (§ 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG), die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (§ 80 Abs. 1 Nr. 2b BetrVG) sowie die Integration von älteren oder schwerbeschädigten Mitarbeiter*innen (§ 80 Abs. 1 Nr. 4, 6 BetrVG) zu fördern.

Gerade größere Unternehmen entwickeln oft **abstrakte Leitlinien** über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen, die dann der Zustimmung des Betriebsrats bedürfen (§ 95 Abs. 1 BetrVG). In Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeiter*innen kann der Betriebsrat sogar die Einführung solcher Leitlinien verlangen (§ 95 Abs. 2 BetrVG).

Die **eigentliche Stellenbesetzung** bedarf generell der Zustimmung des Betriebsrats, wenn mindestens 20 wahlberechtigte Mitarbeiter*innen im Unternehmen beschäftigt sind (§ 99 Abs. 1 S. 1 BetrVG). Eine Woche bleibt dem Betriebsrat dann Zeit, die Zustimmung unter Angabe bestimmter gesetzlicher Gründe zu verweigern (§ 99 Abs. 2 BetrVG). Wenn der Betriebsrat sich nicht innerhalb dieser Frist meldet, stimmt er automatisch zu (§ 99 Abs. 3 BetrVG). Dieses Verfahren gilt nicht nur für die Einstellung von Arbeitnehmer*innen, sondern auch bei deren Umgruppierung oder Versetzung.

Der Betriebsrat muss auch bei Kündigungen einbezogen werden. Tatsächlich ist eine Kündigung, ohne Beteiligung des Betriebsrats unwirksam (§ 102 Abs. 1 S. 3 BetrVG). Das Gesetz sieht vor, dass der Betriebsrat bei jeder Kündigung anzuhören ist (§ 102 Abs. 1 S. 1 BetrVG). Zudem haben Arbeitgeber*innen dem Betriebsrat die Kündigungsgründe mitzuteilen. Hat der Betriebsrat Einwände, muss er auch diese binnen einer Woche schriftlich mitteilen. Bei einer außerordentlichen Kündigung verkürzt sich diese Frist auf drei Tage (§ 102 Abs. 2 S. 3 BetrVG).



AUF DEN PUNKT

- In der Regel treffen sich Betriebsrat und Arbeitgeber*innen einmal im Monat.
- In jedem Quartal ist der Betriebsrat gesetzlich verpflichtet, eine Betriebsversammlung aller Mitarbeiter*innen einzuberufen und über seine Tätigkeit zu berichten.
- Der Betriebsrat besitzt diverse Mitspracherechte, beispielsweise wenn Stellen neu besetzt, umbesetzt oder gar gestrichen werden.

ARBEITS- UND AUSZEIT

Arbeitszeit

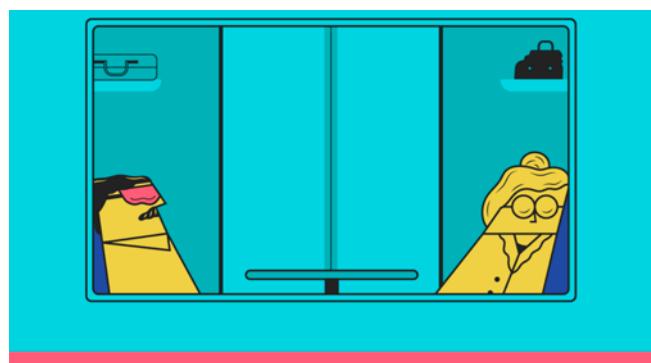
Die Arbeitszeit ist wohl die wichtigste Kalkulationsgrundlage für Arbeitgeber*innen, denn sie regelt, wie lange und wann Mitarbeiter*innen dem Unternehmen zur Verfügung stehen.

Regelungen und Modelle gibt es viele, etwa Teilzeit, Schichtarbeit, Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit. Führungskräfte sollten wissen, welche Vereinbarungen in ihrem Unternehmen gelten, denn es ist ihre Aufgabe darauf zu achten, dass die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes insbesondere im Hinblick auf Pausen und Feiertagsruhe eingehalten werden.

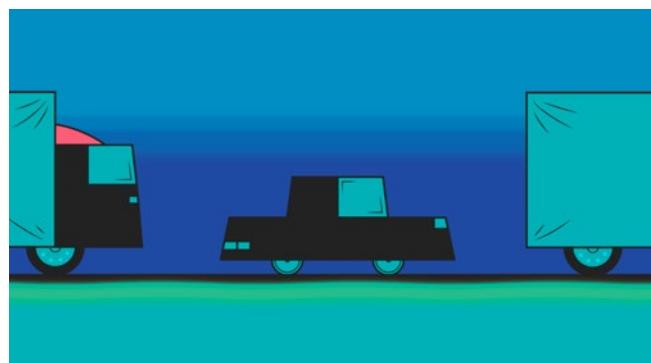
Die Arbeitszeit wird im Arbeitsvertrag vereinbart oder ergibt sich aus Tarifverträgen. Das Arbeitszeitgesetz sieht vor, dass **Montag bis Samstag je acht Stunden** gearbeitet werden kann, sodass sich eine Wochenarbeitszeit von 48 Stunden ergibt (§ 3 S. 1 ArbZG). Wichtiger ist allerdings die tägliche Arbeitszeit, die auf acht Stunden täglich begrenzt ist. Lediglich bei Arbeitsspitzen kann die Arbeitszeit auf bis zu zehn Stunden pro Tag erhöht werden – allerdings nur, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen der Durchschnitt von acht Stunden werktäglicher Arbeit nicht überschritten wird (§ 3 S. 2 ArbZG). An Sonn- und Feiertagen gilt ein Beschäftigungsverbot. Dieses Verbot wird aber beispielsweise für die Gastronomie oder Pflege aufgehoben. Auch durch Tarifverträge sind Abweichungen möglich.

Die Arbeitszeit umfasst den Beginn der Arbeitstätigkeit bis zu deren Ende, ohne Pause. Das Gesetz schreibt eine **30-minütige Ruhepause vor**, die spätestens nach sechs Stunden genommen werden muss; bei mehr als neun Stunden sind 45 Minuten Pause einzuräumen. Wird diese Pausenregelung nicht beachtet, ist das ein Verstoß gegen das Arbeitszeitgesetz.

Schwieriger ist der Umgang mit Fahrzeiten während einer **Dienstreise**. Reisen während der regulären Arbeitszeit gelten als Arbeitszeit, auch wenn Mitarbeiter*innen nicht aktiv arbeiten.



Liegen die Reisezeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit, ist aber Arbeit angeordnet, etwa die Vorbereitung eines Termins, gilt auch diese Zeit als Arbeitszeit. Ebenso ist es, wenn Arbeitgeber*innen anordnen den Zielort mit dem PKW zu erreichen, denn wer ein Auto steuert kann in dieser Zeit nicht ruhen oder privaten Interessen nachgehen.



Sind derartige Weisungen nicht erteilt oder entscheiden Arbeitnehmer*innen selbstständig, mit dem Auto fahren zu wollen, gilt dies als Freizeit, genau wie die Aufenthaltszeit am Zielort, wenn nicht weisungsgemäß gearbeitet wird.



Neben den Pausen während der Arbeitszeit, muss auf die Ruhezeit zwischen Arbeitsbeginn und -ende geachtet werden. Nach jeder Tätigkeit sind mindestens **elf Stunden ununterbrochene Ruhe** zu gewähren. Das heißt, wenn Angestellte beispielsweise um 21 Uhr am Abend das Büro verlassen, dürfen sie erst um acht Uhr am nächsten Morgen wieder anfangen zu arbeiten. Kommt um 21:30 Uhr noch einen Anruf oder eine E-Mail rein, auf die geantwortet werden muss, beginnt die elfstündige Ruhezeit von Neuem.

Erfassung und Einhaltung der Arbeitszeit

Im Rahmen des Weisungsrechts können Arbeitgeber*innen bestimmen, wann die vereinbarte Arbeitszeit abzuleisten ist. In der Praxis werden insbesondere für Bürotätigkeiten **Betriebsvereinbarungen über Kern- und Rahmenarbeitszeiten** getroffen.

Die Kernarbeitszeit definiert eine Zeitspanne, in der alle Mitarbeiter*innen erreichbar sein müssen. Sie kann beispielsweise zwischen zehn und 14 Uhr liegen. Das erleichtert es Führungskräften, Meetings zu veranstalten und dafür zu sorgen, dass sich Kolleg*innen untereinander austauschen.

Die Rahmenarbeitszeit definiert eine Zeitspanne innerhalb der die Mitarbeiter*innen ihre Arbeit absolvieren dürfen. Rahmenarbeitszeiten beginnen etwa um sechs Uhr morgens und enden um 21 Uhr abends. Innerhalb dieser Zeitspanne können sich Mitarbeiter*innen, unter Berücksichtigung der Kernarbeitszeit, ihre Arbeitszeit selbst einteilen. Dieses Modell nennt sich **Gleitzeit**.

Mehr- oder Minderstunden

Mit der Verabredung von Kern- und Rahmenarbeitszeiten werden meist auch **Arbeitszeitkonten eingeführt**. Ein solches Arbeitszeitkonto ermöglicht es Arbeitnehmer*innen ihre Arbeitszeit erfassen und belegen zu können. Nach aktueller Gesetzeslage ist es so, dass nur Überstunden dokumentiert werden müssen, also Arbeitszeit, die über die acht Stunden täglich hinausgeht (§ 16 Abs. 2 ArbZG, der auf § 3 Abs. 1).



INFO

Gesetz und gelebte Praxis fallen manchmal weit auseinander, wie Sie an diesem Beispiel sehen können: Wenn ab acht Stunden täglicher Arbeit notiert werden muss, müssen auch Pausen notiert werden. Sonst könnten Arbeitgeber*innen nicht beweisen, dass Pausen- und Ruhezeiten eingehalten wurden. Deswegen kann aus rechtlicher Sicht keine reine Vertrauensarbeitszeit geben.

Gesetzlich ist nicht festgelegt, in welcher Form ein Arbeitszeitkonto zu führen ist. Üblich sind Tabellen oder elektronische Buchungssysteme. Arbeitszeitkonten bieten die Möglichkeit, anfallende Über- oder Minderstunden auszugleichen. Aus Sicht der Arbeitgeber*innen ist das vorteilhaft, weil **angeordnete Überstunden** ansonsten **ausbezahlt werden müssen**. Das Arbeitszeitkonto gewährleistet einen Freizeitausgleich.

Minderstunden sind ein besonderes Thema: Rein rechtlich betrachtet können sie nicht zum Nachteil der Beschäftigten entstehen, denn die **Arbeitgeber*innen tragen das wirtschaftliche Risiko**, genügend Arbeit vorzuhalten. Angestellte haben mit dem Anspruch auf Arbeitstätigkeit also auch einen Anspruch auf Beschäftigung. Das macht Arbeitszeitkonten zusätzlich sinnvoll: Entstehen Minderstunden, weil weniger Arbeit anfällt, können diese ausgeglichen werden, wenn mehr zu tun ist. Wie viele Mehr- und Minderstunden maximal und in welchem Zeitraum angehäuft werden dürfen und wann Überstunden verfallen, ist Teil der Betriebsvereinbarung.



AUF DEN PUNKT

- Mitarbeiter*innen dürfen pro Tag acht und maximal zehn Stunden arbeiten. Nach sechs Stunden ist eine mindestens 30-minütige Pause einzuräumen.
- Arbeitgeber*innen können bestimmen, wann die vereinbarte Arbeitszeit abzuleisten ist. Dafür werden in der Regel Rahmen- und Kernarbeitszeiten definiert und das Modell der Gleitzeit gewählt.
- Ein Arbeitszeitkonto hilft anfallende Mehr- oder Minderstunden auszugleichen. Allerdings müssen laut Gesetz nur Überstunden dokumentiert werden.

Auszeit

Es kann sein, dass Mitarbeiter*innen während ihrer Anstellung Auszeiten von ihrer Tätigkeit nehmen wollen oder müssen – zum Beispiel, weil sie erkranken. Diese Erkrankung sowie ihre voraussichtliche Dauer sind den Arbeitgeber*innen **unverzüglich** mitzuteilen zu melden. Es ist sinnvoll innerhalb des Teams oder der Abteilung zu definieren, wer die Krankmeldung entgegennimmt und auch in welcher Form, denn da gibt es keine gesetzliche Vorschrift (§ 5 Abs. 1 S. 1 EntgFG). Vorgeschrieben ist aber, dass **spätestens nach drei Kalendertagen** – nicht Werktagen – ein **ärztliches Attest** vorzulegen ist, das die Krankheit und ihre voraussichtliche Dauer bescheinigt. Arbeitgeber*innen steht es jedoch frei, früher einen ärztlichen Nachweis zu **fordern** (§ 5 Abs. 1 S. 3 EntgFG). Bei Krankheit erhalten Angestellte maximal **sechs Wochen weiterhin Lohn**. Danach übernimmt die Krankenkasse die Zahlung eines Krankengeldes.

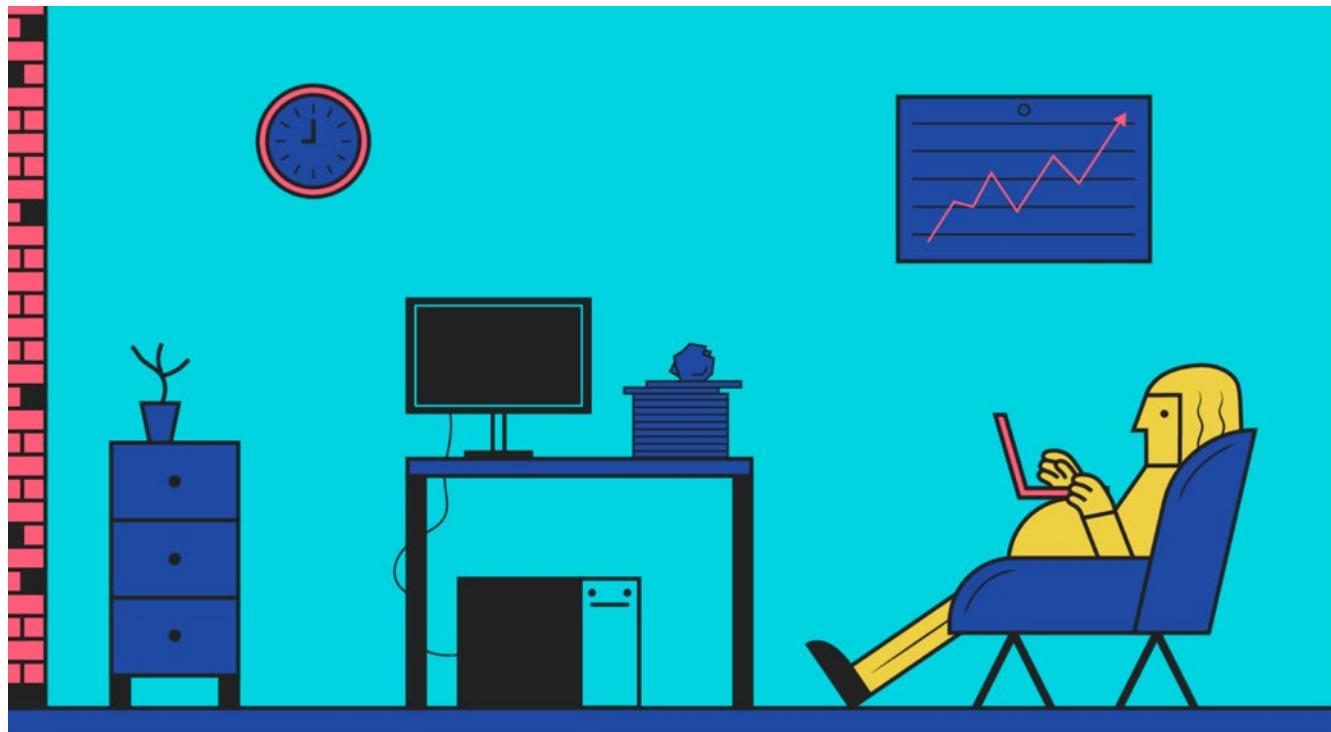
Urlaub

Arbeitnehmer*innen besitzen einen gesetzlichen Anspruch auf **Erholungsurlaub** bei Lohnfortzahlung. Bei einer sechs-Tage-Woche sind gesetzlich 24 Tage (§ 3 Abs. 1 BUrlG), bei einer fünf-Tage-Woche 20 Tage zu gewähren. In Arbeitsverträgen und Tarifverträgen sind teilweise mehr Urlaubstage vereinbart. Oft ist darin auch geregelt, ob und inwieweit nicht genommener Urlaub in das folgende Kalenderjahr übertragen werden kann oder ausgezahlt wird.

Soweit nicht anders vereinbart, gilt zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses eine sechsmonatige **Wartefrist**, auch Probezeit genannt, bevor der Urlaubsanspruch erstmals entsteht. Erkranken Mitarbeiter*innen im Urlaub und melden sie dies nach den oben genannten Vorgaben, können sie die Krankheitstage erneut als Erholungsurlaub nehmen (§ 9 BUrlG).

Mutterschutz und Elternzeit

Weitere gesetzliche **Freistellungsansprüche** haben **Mütter**: Sie können sich auf Basis des Mutterschutzgesetzes **sechs Wochen vor dem errechneten Geburtstermin und acht Wochen nach der Geburt** frei nehmen. Allerdings können Frauen sich vor Geburt ausdrücklich zur Arbeit bereit erklären und so auf ihren Mutterschutz verzichten.



SCHWANGERE FRAUEN

entscheiden selbst, ob sie kurz vor der Geburt
noch arbeiten möchten oder in Mutterschutz gehen

Nach der Geburt ist die Frist nicht disponibel und verlängert sich in bestimmten Situationen, beispielsweise bei Früh- oder Mehrlingsgeburten, auf ein Vierteljahr. In dieser Zeit erhalten sie als Lohnersatzleistung ein Mutterschaftsgeld. Insgesamt genießen sie ab Beginn der Schwangerschaft bis vier Monate nach der Geburt einen gesetzlichen

Kündigungsschutz.

Mit der Geburt eines Kindes ist eng die Freistellung für eine **Elternzeit** verbunden. Beide Eltern eines leiblichen oder adoptierten Kindes, und unter bestimmten Voraussetzungen auch die Großeltern (§ 15 Abs. 1, 1a BEEG), können bis zu drei Jahren (36 Monate) Elternzeit nehmen. Dieser Anspruch besteht bei jedem Kind.



ZU HAUSE

Seit 2007 haben beide Eltern Anspruch auf Elternzeit und Elterngeld. Sie können sich also von der Arbeit freistellen lassen und beziehen in dieser Zeit kein Gehalt, sondern Elterngeld

Diese Zeit kann von beiden Eltern einzeln, oder gemeinsam genommen werden. Der Anspruch auf Elternzeit besteht bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres eines Kindes. Ein Anteil von bis zu 24 Monaten kann auch zwischen dem dritten und achten Lebensjahr des Kindes genommen werden (§ 15 Abs. 3 S. 2 BEEG).

Für die Elternzeit gelten verschiedene gesetzliche Antragsfristen, was aber in den Bereich der Personalabteilung fällt. Für Führungskräfte ist noch wichtig zu wissen, dass Mitarbeiter*innen in Elternzeit bis zu 30 Stunden pro Woche beschäftigt werden dürfen. Abhängig von der Betriebsgröße und weiteren betrieblichen Voraussetzungen kann sich ein Anspruch auf Reduktion der Arbeitszeit ergeben (§ 15 Abs. 5 S. 1, 2, Abs. 7 BEEG).

Weiterhin haben Eltern Anspruch auf Elterngeld. Ein Elternteil kann mindestens zwei und maximal zwölf Monate Elterngeld erhalten. Wird die Elternzeit gemeinsam genommen, kann sich der Zeitraum auf 14 Monate verlängern. Die Höhe des Elterngelds entspricht 67 Prozent des Bruttoeinkommens der vergangenen zwölf Monate (§ 2c Abs. 1 S. 1 BEEG); mindestens jedoch 300 und höchstens 1.800 Euro.

Pflegezeiten

Mitarbeiter*innen haben auch Anspruch auf eine Auszeit, wenn sie nahe Angehörige pflegen müssen. Besteht eine akute Pflegesituation, muss ein nacher Angehöriger beispielsweise in einer Einrichtung untergebracht werden (§ 7 Abs. 3 PflegeZG), können Arbeitnehmer*innen bis zu **zehn Arbeitstage** frei nehmen (§ 2 Abs. 1 PflegeZG). Ähnlich wie bei einer eigenen Erkrankung sind Mitarbeiter*innen jedoch verpflichtet, die **kurzfristige Arbeitsverhinderung** und ihre voraussichtliche Dauer unverzüglich zu melden (§ 2 Abs. 2 PflegeZG). Während dieser Zeit wird kein Lohn gezahlt, Angestellte sind aber fortlaufend sozialversichert und haben Anspruch auf Pflegeunterstützungsgeld (§ 44a Abs. 3 SGB XI).

In Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten können Arbeitnehmer*innen sogar beantragen, vollständig oder teilweise freigestellt zu werden, um die Pflege eines nahen Angehörigen in der häuslichen Umgebung zu übernehmen (§ 3 Abs. 1 PflegeZG). Dieser Antrag muss mindestens zehn Tage vor dem Beginn der **Pflegezeit** gestellt werden (§ 3 Abs. 3 PflegeZG). Insgesamt kann längstens für **sechs Monate** eine Freistellung beantragt werden (§ 4 PflegeZG). Über das **Familienpflegezeitgesetz** kann diese Freistellung auf bis zu 24 Monate verlängert werden (§ 2 Familienpflegezeitgesetz). In dieser Zeit sind Mitarbeiter*innen vor einer **Kündigung geschützt** (§ 5 PflegeZG).

Teilzeit

Unabhängig von Elternschaft, Krankheit und Pflege naher Angehöriger können Arbeitnehmer*innen, dessen Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate besteht, eine Reduktion der Arbeitszeit beantragen – also in **Teilzeit** gehen (§ 8 TzBfG). Dieser Antrag ist mindestens drei Monate vor dem geplanten Teilzeitbeginn zu stellen und

von Arbeitgeber*innen bis spätestens einen Monat vor geplantem Start zu bearbeiten. Das Gesetz erlaubt es Arbeitgeber*innen jedoch, den Antrag nicht zu bewilligen, wenn betriebliche Gründe dagegensprechen. Beispielsweise, wenn Arbeitsabläufe oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt, oder unverhältnismäßige Kosten verursacht werden.

Rechtlich betrachtet ist die Vereinbarung der Teilzeit eine Änderung des Arbeitsvertrages. Angestellte können also – wenn nicht anders vereinbart oder durch Tarifverträge geregelt – beantragen, dass sie wieder mehr Stunden arbeiten wollen. Im Gegensatz zum Anspruch auf Reduktion der Arbeitszeit unter Berücksichtigung betrieblicher Belange gibt es jedoch kein Rückkehrrecht zur Vollzeit. Ein solches ergibt sich nur im Rahmen der sogenannten **Brückenteilzeit**: In Betrieben mit mehr als 45 Beschäftigten können Mitarbeiter*innen ihre Teilzeit auf maximal fünf Jahre

befristen und so absichern, dass sie danach wieder in Vollzeit arbeiten (§ 9a Abs. 1 TzBfG).

Altersteilzeit und Sabbatical

Mit Hilfe von Teilzeitmodellen werden in der Praxis auch die **Altersteilzeit** und **Sabbaticals** realisiert. In Deutschland gibt es nämlich weder einen gesetzlichen Anspruch auf Altersteilzeit, noch auf Auszeit. Allerdings sehen gerade Tarifverträge oder auch Betriebsvereinbarungen gelegentlich Altersteilzeitmodelle vor. Sie sind entweder so gestaltet, dass sich die Arbeitszeit sukzessive verringert oder das Modell der Blockaltersteilzeit gewählt wird.

Bei der Blockaltersteilzeit wird vereinbart, dass sich das Gehalt verringert, beispielsweise auf 50 Prozent. Mitarbeiter*innen gehen aber weiterhin in Vollzeit arbeiten, wodurch Überstunden entstehen.

FRÜHER FREI

Wer im Rahmen einer Blockaltersteilzeit Arbeitszeit anspart, kann früher in Rente gehen



Diese werden ab einem vorher vereinbarten Zeitpunkt in Anspruch genommen und die Freistellungsphase beginnt. Während dieser Zeit werden weiterhin 50 Prozent Gehalt gezahlt und so die angehäuften Überstunden abgegolten.

Dieses Modell wird auch oft genutzt, um Angestellten eine Auszeit, also ein Sabbatical zu ermöglichen. Im Gegensatz zur Freistellung über **Sonderurlaub** erhalten freigestellte Angestellte weiterhin Gehalt und bleiben so sozialversicherungspflichtig beschäftigt.



HINTERGRUND

Möglich ist das Modell der Blockaltersteilzeit in Deutschland für Personen ab dem 55. Lebensjahr



AUF DEN PUNKT

- Bei eigener Krankheit, Pflege na-her Angehöriger, Schwangerschaft und Elternzeit haben Mitarbeiter*in-nen Anspruch auf Freistellung.
- Alle Beschäftigten haben An-spruch auf Teilzeit. Allerdings ha-ben sie nicht zwangsläufig ein Rückkehrrecht auf Vollzeit.
- Mit Hilfe von Teilzeitmodellen wer-den auch Altersteilzeit und Sabbati-cals realisiert. Einen Anspruch haben Arbeitnehmer*innen darauf nicht.

FEHLVERHALTEN ERKENNEN UND BEGEGNEN

Fehlverhalten erkennen

Führungskräfte sind durch ein im Arbeitsvertrag vereinbartes **Treueverhältnis verpflichtet, Gefahren von Arbeitgeber*innen abzuwenden**. Das heißt sie müssen Fehlverhalten von Mitarbeiter*innen ansprechen und sie entsprechend zu rechtfestigen, um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu sichern. Beschäftigte sind zum Beispiel anzusprechen, wenn sie zu spät kommen, Pausen- und Ruhezeiten nicht einhalten oder die Kernarbeitszeitregeln missachten. Wenn der Gesundheitsschutz von Mitarbeiter*innen in Gefahr ist, müssen Führungskräfte unmittelbar intervenieren, etwa wenn Beschäftigte in **Gefahrenbereichen ohne Schutzhelm und Arbeitsschutzschuhe tätig sind**.



Oder wenn Mitarbeiter*innen im Büro eine Kerze anzünden und sie auf den Schreibtisch stellen und den Brand- schutz gefährden.



Es kann auch vorkommen, dass Mitarbeiter*innen **Büromaterialien** mit nach Hause nehmen, also **stehlen**. Je nachdem, ob es sich um geringwertige Büromaterialien, wertvolle Betriebsmittel oder gar Geschäftsgeheimnisse handelt, ist ein ermahnendes Personalgespräch zu führen, eine Abmahnung auszusprechen oder sofort außerordentlich zu kündigen.

Schwieriger zu beurteilen ist, wenn Mitarbeiter*innen in **sozialen Netzwerken diskreditierende Posts** über ihre Arbeitgeber*innen **verbreiten**. Hier steht die private freie Meinungsäußerung der arbeitsrechtlich gebotenen Zurückhaltung als Nebenpflicht des Arbeitsvertrags gegenüber. Gelegentlich – vor allem in Unternehmen, die in sensiblen Bereichen, etwa der Rüstungsindustrie arbeiten – existieren Dienstvereinbarungen über die Nutzung sozialer Netzwerke. Unabhängig davon sind beleidigende Veröffentlichungen gegenüber den Arbeitgeber*innen verboten, weil sie gegen die gebotene Neutralität und Treue verstößen.



TIPP

Weiterhin müssen Mitarbeiter*innen angesprochen werden, wenn sie unerlaubt **private Angelegenheit während der Arbeitszeit erledigen**: Zum Beispiel private Nachrichten auf dem Handy tippen und lesen, Telefonate führen, online Termine ausmachen oder einkaufen. Dies spielt insbesondere eine Rolle, wenn Mitarbeiter*innen Aufgaben nicht pünktlich oder inhaltlich ungenügend abarbeiten. Allerdings müssen Führungskräfte hier zunächst genau analysieren, ob Abgabetermine klar kommuniziert wurden, die Arbeitsbelastung angemessen und Beschäftigte ausreichend für die Aufgabe qualifiziert waren. Sind diese Faktoren abgeglichen und liefern Mitarbeiter*innen dennoch eine anhaltende Minder- oder Schlechtleistung – sogenanntes »low performing« – ist dies eine Pflichtverletzung, die nach erfolglosen Personalgesprächen und Abmahnungen auch eine Kündigung rechtfertigen kann.

Ein oft auftretendes Phänomen in Zusammenhang mit Fehlverhalten ist der **Umgang mit Krankmeldungen**: Mitarbeiter*innen melden die Erkrankung **nicht unverzüglich** bei der zuständigen Person oder legen das Attest nicht rechtzeitig vor. Führungskräfte sollten dann unbedingt das Gespräch suchen und nochmal auf geltende Regeln hinweisen und bei wiederholtem Verstoß abmahnen. Manchmal stehen Mitarbeiter*innen auch im **Verdacht**, sich krankzumelden ohne **arbeitsunfähig zu sein**. Zum Beispiel, weil die*der krank gemeldete Mitarbeiter*in bei Aktivitäten beobachtet wurde. Dieser Fall ist für Führungskräfte problematisch: Laut Gesetz sind Mitarbeiter*innen nicht verpflichtet, die Art ihrer Erkrankung gegenüber Arbeitgeber*innen offenzulegen, sodass unklar bleibt, welche Aktivitäten ihrer Genesung förderlich sind und welche nicht. Gerade bei psychischen Krankheiten können Aktivitäten wie Spaziergänge helfen, gesund zu werden. In diesem Fall würden Arbeitnehmer*innen nicht gegen die **arbeitsrechtliche Nebenpflicht der Heilungsförderung** verstossen.

Wenn Sie unsicher sind, wie Sie die Situation beurteilen sollen, können Sie als erste Maßnahme anordnen, dass bereits am ersten Krankheitstag ein Attest vorzulegen ist (§ 5 Abs. 1 S. 3 EntgFG). Oder anweisen, dass dies zu tun ist, wenn Krankheitstage häufig auf Montag oder Freitag, also rund um das Wochenende fallen.

Mobbing

Ein besonderes Feld arbeitsrechtlichen Fehlverhaltens ist Mobbing. Es umfasst diverse körperliche und verbale Handlungen, die bewusst oder unbewusst den Zweck verfolgen eine Person oder eine Personengruppe zu verletzen, zu erniedrigen, zu demütigen oder zu schikanieren (Definition nach Svenja Goltermann: Signifikante Verschiebungen, Zur Geschichte des Mobbings, Forschung & Lehre, 2020, S. 490).

Am Arbeitsplatz kann Mobbing sowohl vertikal im Über- und Unterordnungsverhältnis zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskräften auftreten; und auch horizontal innerhalb des Teams. Als Mobbing gilt, wenn Gerüchte und Lügen über Personen verbreitet werden, es zu Handgreiflichkeiten oder auch sexuellen Belästigungen kommt; aber auch, wenn in Besprechungen jemandem immer das Wort abgeschnitten wird, bewusst oder unbewusst wichtige Informationen nicht weitergegeben werden, eine Person nicht in den kollegialen Austausch einbezogen oder vom gemeinsamen Mittagessen ausgeschlossen wird.

Aufgabe der Führungskraft ist selbstverständlich, mobbende Handlungen selbst zu unterlassen und das eigene Führungsverhalten regelmäßig auf solche Tendenzen hin zu prüfen. Darüber hinaus sind Führungskräfte im Rahmen der arbeitsrechtlichen Fürsorgepflicht dafür zuständig, sowohl Mobbingopfer als auch Täter*innen zu identifizieren. Hintergrund ist, dass zu befürchtende, gesundheitliche Schäden des Opfers seine Leistungsfähigkeit sinken lassen und so letztlich volkswirtschaftliche Schäden durch Mehrkosten verursachen.

Im Beobachtungsfokus der Führungskraft sollten zudem auch scheinbar nur mittelbar Betroffene stehen, die durch ihre Motivation, Wegsehen, Loyalität und ihren Status im Team oder in der gesamten Betriebsstruktur Mobbing dulden, ermöglichen oder gar unterstützen. Hilfreich sind Präventions- und Informationsveranstaltungen zu diesem Thema, sowie eine*n Mobbingbeauftragte*n zu benennen, an die sich betroffene Personen wenden können.

Aus arbeitsrechtlicher Sicht lässt sich Mobbing nicht unter einem eigenen Begriff fassen, sondern wird als Körper-, Gesundheits-, Ehr- oder Persönlichkeitsverletzung betrachtet. Angestellte können gegenüber Arbeitgeber*innen einen Anspruch auf Unterlassung solcher Verletzungen geltend machen. Treten materielle oder immaterielle Schäden auf, die vorsätzlich oder fahrlässig verursacht wurden, kann Schadensersatz oder Schmerzensgeld verlangt werden. Wenn Handlungen wegen der im allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz geschützten Eigenschaften – also etwa Geschlecht, Alter oder Behinderung – geschehen, können auch die dort definierten Ansprüche auf Entschädigung geltend gemacht werden (§ 15 AGG). Außerdem steht Geschädigten ein Leistungsverweigerungsrecht zu (§ 14 AGG). Von Mobbing betroffene Arbeitnehmer*innen haben jedoch oft das Problem, dass sie die Beweislast tragen. Sie müssen also konkrete Verletzungshandlungen nach Ort, Datum und Beteiligten nennen und zwischen lebenstypischen Konflikten und nicht mehr akzeptablen Benehmen abgrenzen können, was in der Praxis schwierig ist. Zudem geht die Rechtsprechung davon aus, dass sich Ersatzansprüche erst bei einer fortgesetzten Reihe von Schikanen, Mobbing oder Diskriminierung ergeben.



AUF DEN PUNKT

- Wenn Mitarbeiter*innen zu spät kommen, Pausen- und Ruhezeiten missachten, Kundentermine nicht einhalten und langfristig schlechte Leistung erbringen, müssen Führungskräfte das Fehlverhalten ansprechen.
- Auch sind sie verpflichtet, für einen kollegialen Umgang im Team zu sorgen und im Falle von Mobbing einzuschreiten.
- Sollten Angestellte materiell oder immateriell geschädigt werden, haben sie Anspruch auf Schadenersatz oder Schmerzensgeld. Zudem haben Sie ein Leistungsverweigerungsrecht.

Fehlverhalten begegnen

Bevor Führungskräfte Fehlverhalten ansprechen, sollten sie sicher sein, dass Mitarbeiter*innen dies auch nachzuweisen ist. Je nach Vorwurf sollten also Stundenabrechnungen, Fehlzeiten, diffamierenden Äußerungen im Internet oder Hinweise von Kolleg*innen auf Diebstahl genau geprüft werden. Ist die Lage eindeutig, sollten Führungskräfte ein **Personalgespräch** anberaumen. Ein solches Gespräch kann im Rahmen des **Weisungsrechts** angeordnet werden, sodass die*der betroffene Beschäftigte teilnehmen muss. Andernfalls begeht er eine arbeitsvertragliche Pflichtverletzung.

Wie ein solches **Gespräch gestaltet** wird, ist **gesetzlich nicht festgelegt**. Es ist beispielsweise die Entscheidung der Führungskraft, ob die*der Angestellte den Gesprächsanlass vorher kennt und sich entsprechend vorbereiten kann. Wenn Abmahnung oder Kündigung drohen, sind **Zeugen** für das Gespräch empfehlenswert. Das können übergeordnete Disziplinarkräfte oder auch Mitarbeiter*innen aus der Personalabteilung sein.



TIPP

Bedenken Sie, dass es der*dem betroffenen Beschäftigten wie eine Art Übermacht vorkommen kann, je mehr Personen Sie zum Gespräch einladen. Hier ist deswegen eine sorgsame Abwägung im Einzelfall sinnvoll, ob Sie jemanden und wen Sie zum Gespräch dazu bitten.

In kritischen Situationen ist es häufig so, dass sich die*der **be-troffene Angestellte selbst Beistand wünscht**. Hier könnte beispielsweise ein Betriebsratsmitglied einbezogen werden. Ein gesetzlicher Anspruch darauf besteht allerdings nicht.



TIPP

Wenn Mitarbeiter*innen Ihnen gegenüber äußern, von einem Betriebsratsmitglied begleitet werden zu wollen, spricht nichts dagegen. Im Gegenteil: Es dürfte der*dem Angestellten das Gefühl geben, dass Sie ihre*seine Person und Situation wahr- und ernst nehmen.

Wenn ein Betriebsratsmitglied zum Personalgespräch zugelassen wird, sollten zuvor gewisse Regeln vereinbart werden: Das Betriebsratsmitglied besitzt ein Anwesenheitsrecht im Gespräch und hat die Möglichkeit, Fragen zu stellen oder Vorschläge zu unterbreiten. Soweit nicht anders vereinbart, muss es **Stillschweigen über den Gesprächsinhalte** bewahren. Diese Regeln gelten auch für andere Gespräche, zu denen Betriebsratsmitglieder eingeladen sind.

Manchmal ist auch die Beteiligung der **Schwerbeschädigtenvertretung** und der **Gleichstellungsbeauftragten an Personalgesprächen sinnvoll**. Gesetzlich geregelt ist aber auch das nicht. **Betriebsfremde Personen**, also Lebenspartner*innen, Gewerkschaftler*innen oder Rechtsanwälte nehmen in der Regel nicht am Gespräch teil. Laut Gesetz haben Beschäftigte erst Anspruch auf Begleitung durch

eine*n Rechtsanwalt*in, wenn sich auch die Arbeitgeber*innen von einem Rechtsbeistand im Gespräch vertreten lässt. Oder aber, wenn der rechtlich sehr komplizierte Fall einer Verdachtkündigung im Raum steht.

Es ist die Aufgabe der **Führungskraft das Gespräch zu lenken**: Sie begrüßt die Anwesenden und legt die **Vorkommnisse sachlich** und dezidiert dar. Anschließend gibt sie der*dem betroffenen **Beschäftigten die Gelegenheit, sich zu erklären und Stellung zu nehmen**.



TIPP

Wenn Sie dem Gespräch und den erörterten Punkten einen formaleren Charakter geben möchten, können Sie ein Protokoll über das Gespräch anfertigen. Dieses kann auch den Weg für eine Vereinbarung mit der*dem Mitarbeiter*in ebnen. Aber wie gesagt: Eine gesetzliche Pflicht gibt es nicht. Nur der Mitschnitt des Gesprächs – auch heimlich auf dem Mobiltelefon – stellt einen unzulässigen Eingriff in das Persönlichkeitsrecht dar und ist somit verboten.

Abhängig von der Art und der Schwere der Pflichtverletzung, sollten Führungskräfte auf die Erklärungen der*des Angestellten eingehen. Gibt es beispielsweise einen plausiblen Grund für regelmäßige Verspätungen oder dauerhaft abgefallene Leistung. Abhängig davon, was die*der Beschäftigte vorbringt, sind Führungskräfte verpflichtet, sich zu kümmern und zum Beispiel zu ärztlicher oder therapeutischer Hilfe zu ermutigen oder aufs Hilfs- und Betreuungsmöglichkeiten im Unternehmen hinzuweisen. Dennoch müssen Führungskräfte stets auch an **arbeitsvertragliche Pflichten** erinnern und auf deren Einhaltung bestehen. Je gravierender die Pflichtverletzungen und je mehr sich diese negativ auf die Gesundheit anderer Mitarbeiter*innen und den Betriebsfrieden auswirkt, desto deutlicher muss dies Thema des Gesprächs sein und Konsequenzen gezogen werden.

Abmahnung

Ein schärferes Mittel als das Personalgespräch ist die **Abmahnung**. Sie hat eine Warnfunktion, wodurch sie sich von der bloßen **Ermahnung**, wie sie im Personalgespräch ausgesprochen werden kann, unterscheidet. Die Abmahnung ist vor allem bei späteren verhaltensbedingten Kündigungen relevant. Rein rechtlich kann sie auch mündlich ausgesprochen werden. Da sie jedoch eine Kündigung androht und im Fall von späteren, rechtlichen Auseinandersetzungen relevant ist, sollte sie **schriftlich verfasst** werden und von Arbeitgeber*innen oder der disziplinarisch zuständigen Führungskraft unterzeichnet werden.

Eine Abmahnung sollte sich immer auf einen **einzelnen, konkreten Vorfall** beziehen – zum Beispiel auf eine Verspätung. Natürlich ist es möglich, alle beobachteten Verspätungen innerhalb dieses Sachverhaltes nach Datum, Uhrzeit in einer Abmahnung aufzuzählen.

Nach dem Sachverhalt sollte die **Pflichtverletzung in der Abmahnung konkret benannt** werden. Dazu muss angegeben werden, ob die Pflichtverletzung sich aus dem Arbeitsvertrag, der Betriebsvereinbarung oder einer Weisung ergibt; ob gegen Arbeitsschutzrichtlinien verstochen oder eine Straftaten begangen wurde.

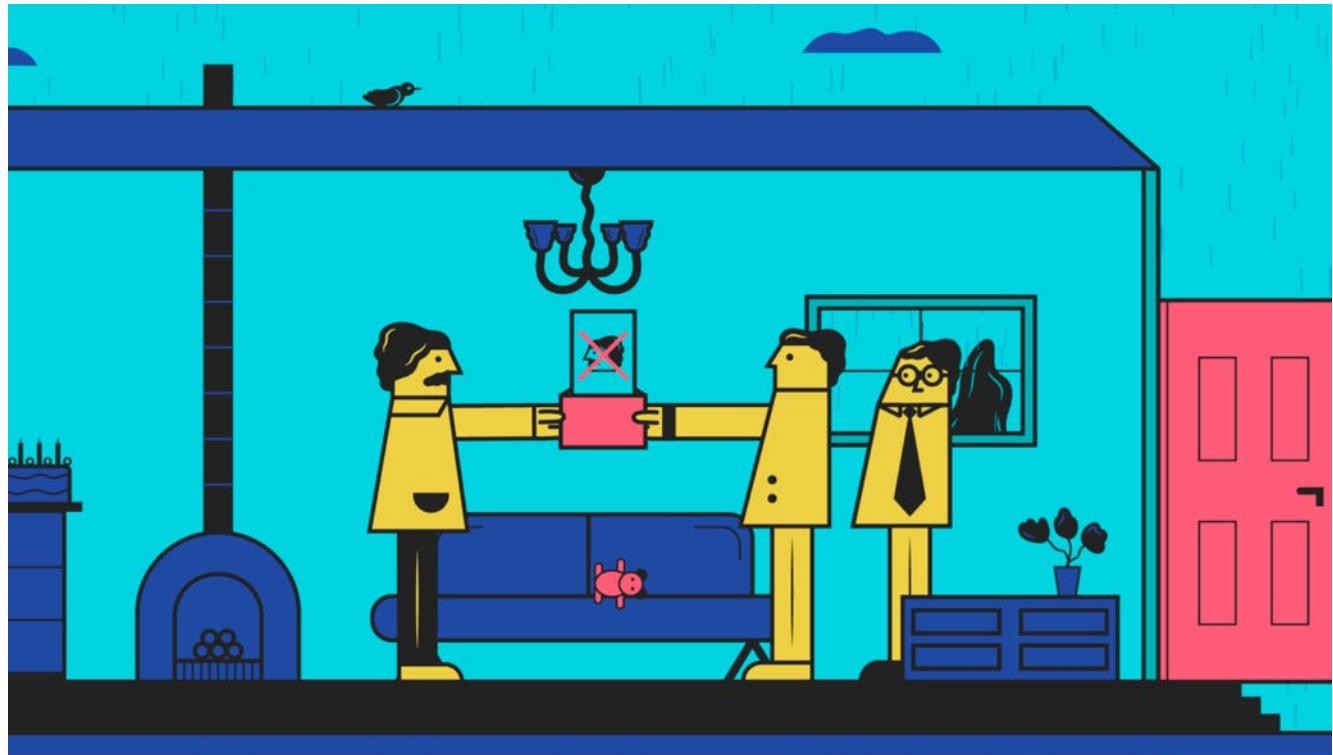
Zum Schluss wird die*der Angestellte aufgefordert, sich künftig an Pflichten und **Regeln zu halten** und angemerkt, dass bei Wiederholung dieser Pflichtverletzung **arbeitsrechtliche Konsequenzen drohen**, etwa die Kündigung.



TIPP

Wenn Sie unsicher in der Formulierung der Abmahnung sind, fragen Sie in der Personalabteilung nach. Diese weiß, wie eine Abmahnung im Detail verfasst sein muss und auch, wer diese unterschreiben muss, damit sie wirksam ist.

Die Abmahnung ist grundsätzlich nur wirksam, wenn sie der*dem Beschäftigten tatsächlich zugestellt sowie aktiv zur **Kenntnis genommen und verstanden wurde**. Für beides tragen **Arbeitgeber*innen die Beweislast**. Es ist deswegen zu empfehlen, die Abmahnung unter Zeugen und **persönlich zu übergeben** und deren Empfang und die Kenntnisnahme **quittieren zu lassen**. Ist eine persönliche Übergabe durch die Führungskraft nicht möglich, kann sie auch **postalisch** oder durch einen Boten zugestellt werden. Aber auch das sollte bewiesen werden können.



ACHTUNG

Mit der Abmahnung wird ein grobes Fehlverhalten angesprochen. Arbeitgeber*innen sagen damit ganz deutlich: Passiert das wieder, drohen ernsthafte Konsequenzen



AUF DEN PUNKT

- Bei Fehlverhalten sollten Sie eine Er- oder eine Abmahnung aussprechen - je nachdem, was vorgefallen ist.
- Wie Sie Mitarbeiter*innen im Gespräch ermahnen bleibt Ihnen überlassen, dafür gibt es keine gesetzliche Vorschrift.
- Eine Abmahnung ist eine Warnung, dass bei nochmaligem Fehlverhalten eine Kündigung folgen kann. Sie sollte schriftlich und entweder unter Zeugen oder gegen Quittung ausgehändigt werden.

DIE WEGE
TRENNEN SICH

Eine Kündigung vorbereiten

Ganz allgemein ist zwischen einer **ordentlichen** und einer **außerordentlichen Kündigung** zu unterscheiden. Ordentliche Kündigungen sind ein Synonym für eine **Kündigung mit einer Frist**; außerordentliche Kündigungen haben in der Regel eine sofortige Wirkung, weil schwerste Verstöße das Vertrauensverhältnisses zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen belasten. Allerdings kann eine außerordentliche Kündigung auch mit einer **Auslauffrist** versehen werden.

Anlass zu Kündigungen geben Störungen im betrieblichen Bereich, also Verstöße gegen die Betriebsordnung; Minderleistung, etwa durch Arbeitsverweigerung oder nachhaltiges Zuspätkommen; ein gestörtes Vertrauensverhältnis, etwa durch Diebstahl; oder Störungen im unternehmerischen Bereich, beispielsweise wenn Bilanzen gefälscht wurden. Die Gründe sind also betriebs-, personen-, oder verhaltensbedingt.

Bevor Führungskräfte eine Kündigung aussprechen, sollten sie den Kündigungsgrund einwandfrei formulieren. Dafür kann auch Rechthilfe in Anspruch genommen werden. Aufbauend auf dieser Vorbereitung sollte das Kündigungsschreiben verfasst und von entsprechenden Bevollmächtigten unterschrieben werden.

Da eine **Kündigung** der gravierendste Eingriff in das Arbeitsverhältnis ist, sieht das Gesetz vor, dass sie **immer schriftlich** mitzuteilen ist (§ 623 BGB). Das heißt eine mündliche Kündigung oder auch eine per E-Mail ist unwirksam. Außerdem ist auch sie erst mit ihrem Zugang wirksam. ZU empfehlen ist deswegen auch hier die persönliche Übergabe unter Zeugen oder die postalische Zustellung gegen Quittung.

Der Kündigungsschutz

Ein weiterer Aspekt im Vorfeld einer Kündigung ist der Kündigungsschutz. Was im Einzelfall gilt, entscheidet sich einerseits über die individuelle Betriebszugehörigkeit der Arbeitnehmer*innen und anderseits über die Anzahl der Angestellten im Unternehmen.

Wenn Mitarbeiter*innen länger als sechs Monate im Unternehmen arbeiten kommt es darauf an, wie viele Beschäftigte insgesamt im Unternehmen arbeiten. Seit 2004 gilt, dass sich Angestellte erst auf das Kündigungsschutzgesetz berufen können, wenn insgesamt **zehn Beschäftigte** im Unternehmen arbeiten (§ 23 Abs. 1 KSchG). Gezählt werden dabei nicht die Köpfe, sondern die gesamte Anzahl Voll- und Teilzeitbeschäftigter, bis die Arbeitsleistung von insgesamt zehn Mitarbeiter*innen erbracht ist. Unternehmen mit weniger Angestellten gelten als Kleinbetriebe. Hier kann innerhalb der gesetzlichen **Fristen** gekündigt werden, es braucht für eine ordentliche Kündigung also keinen Grund. Grundsätzlich wird von einer **vierwöchigen Frist** zum ersten oder 15. des Monats ausgegangen. Mit einer fortschreitenden Länge des Dienstverhältnisses **verlängert** sich die Kündigungsfrist annähernd **proportional** für Arbeitgeber*innen – bis etwa bei 20 **Dienstjahren** eine siebenmonatige Kündigungsfrist greift (§ 622 Abs. 2 Nr. 7 BGB). Es gibt jedoch viele abweichende Regelungen in Tarifverträgen, sodass sich Führungskräfte sich nochmal bei der Personalabteilung über aktuell geltende Bestimmungen informieren sollten.

Probezeit

An sich ist der Begriff Probezeit irreführend, denn sie keine besondere Bewährung darstellt. Sie erlaubt es **Arbeitnehmer*innen genauso wie Arbeitgeber*innen ohne besonderen Grund innerhalb von zwei Wochen zu kündigen**. Ohne besonderen Grund bedeutet, dass weder eine konkrete Pflichtverletzung vorliegen, noch dass eine vorherige Abmahnung ausgesprochen werden muss.

Eine Probezeit kann gesetzlich **längstens für sechs Monate** vereinbart werden (§ 622 Abs. 3 BGB). Wenn eine kürzere Frist vereinbart wurde, die Führungskraft sich aber noch nicht sicher ist, kann die Frist auf ein halbes Jahr verlängert werden. Allerdings nicht einseitig: Hierbei handelt es sich um eine Vertragsänderung, die der Zustimmung der*des Beschäftigten bedarf.

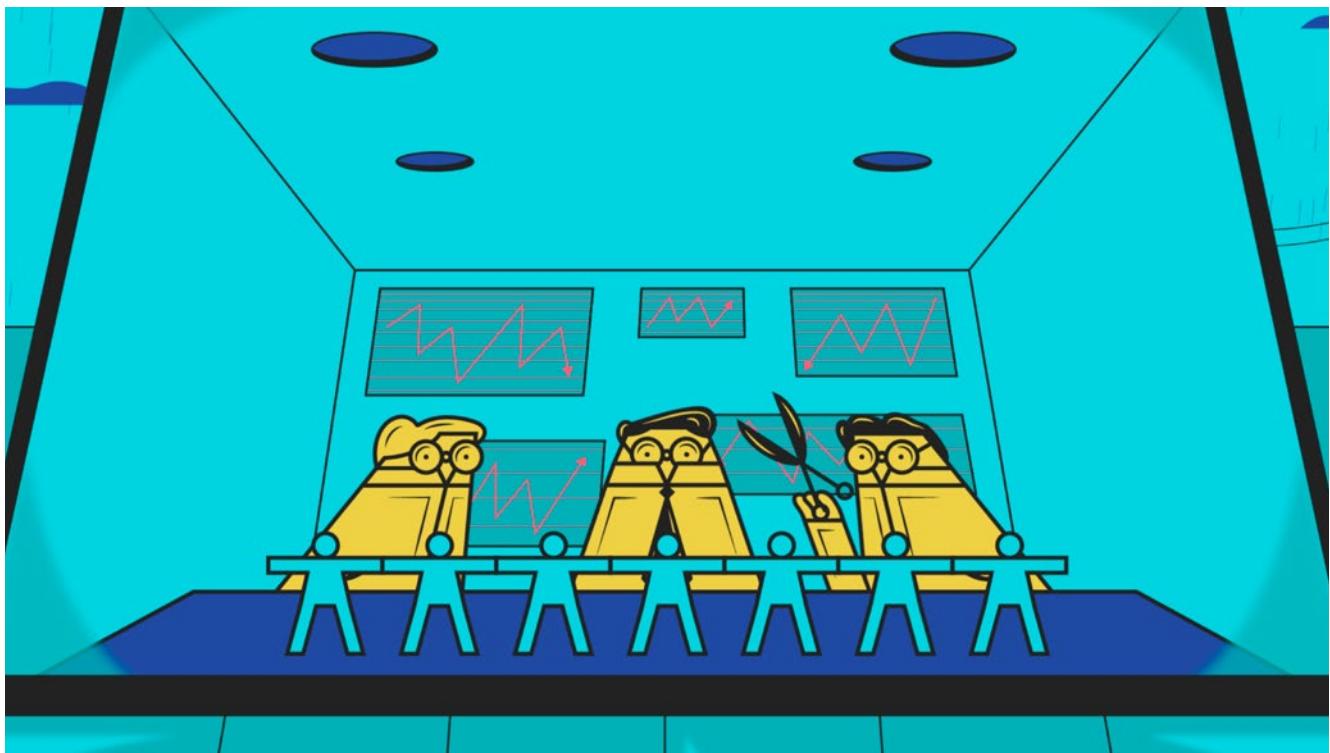


AUF DEN PUNKT

- Ordentliche Kündigungen sind ein Synonym für eine Kündigung mit einer Frist, außerordentliche Kündigungen haben in der Regel eine sofortige Wirkung, weil schwerste Verstöße das Vertrauensverhältnisses zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen belasten.
- Da eine **Kündigung** der gravierendste Eingriff in das Arbeitsverhältnis ist, sieht das Gesetz vor, dass sie **immer schriftlich** mitzuteilen ist.
- In der Probezeit können sowohl Arbeitgeber*innen als auch Arbeitnehmer*innen das Arbeitsverhältnis ohne besonderen Grund beenden.

Die Kündigung

Bei Unternehmen mit mehr als zehn Beschäftigten können die Kündigungsfristen variieren – je nach Kündigungsgrund. Die **betriebs-, personen-** und verhaltensbedingte Kündigung stellen dabei die soziale Rechtfertigung im Sinne des Kündigungsschutzgesetzes dar.



GENAU BETRACHTET

ist eine Kündigung nichts anderes als eine Willenserklärung, die das Arbeitsverhältnis entweder sofort oder nach einer bestimmten Frist beendet

Betriebsbedingte Kündigung

Eine **betriebsbedingte Kündigung** beruht auf einer **betriebswirtschaftlichen Entscheidung** und wirkt sich auf die Beschäftigtenanzahl eines Unternehmens aus. Dafür kann es außerbetriebliche Gründe geben, wie eine schlechte Konjunkturlage, Importstopps oder wegfallenden Kundenaufträge; oder es sind innerbetriebliche Entscheidungen, weil etwa Aufgaben an externe Anbieter verlagert (Outsourcing) oder Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Betriebsbedingte Kündigungen sind auszusprechen, wenn der betreffende Arbeitsplatz aufgrund der betrieblichen Maßnahme entfällt und eine **weitere Beschäftigung im Unternehmen nicht möglich** ist.

Der Personaleinsatz an anderen Stellen im Unternehmen ist vom Weisungsrecht erfasst. Wenn nicht alle Mitarbeiter*innen einer Abteilung oder eines Aufgabenbereiches gekündigt werden, sondern nur ihre Anzahl reduziert wird, ist eine **korrekte Sozialauswahl** zu treffen. Dieses Verfahren ist in der Praxis sehr diffizil, hier ein grober Überblick. Das Kündigungsschutzgesetz gibt als Parameter für die Sozialauswahl vier Merkmale vor: **Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten** und bestehende **Schwerbehinderung** (§ 1 Abs. 3 S. 1 KSchG). Diese Kriterien müssen im Einzelfall geprüft werden und unterstehen eventueller Härtefallklauseln und Leistungsträgerklauseln.

Um die Sozialauswahl durchzuführen, werden zunächst **Vergleichsgruppen** von Personen mit ähnlicher Tätigkeit gebildet, zum Beispiel alle Angestellte der Logistikabteilung. Ein Indikator für Vergleichbarkeit unter Mitarbeiter*innen kann zum Beispiel sein, dass sie sich während des Urlaubs oder bei Krankheit gegenseitig vertreten.

Führungskraft und Personalabteilung sind gemeinsam zuständig, die Gruppen der vergleichbaren Angestellten zu bilden. Es ist empfehlenswert, dies **schriftlich zu dokumentieren**. Dazu besteht zwar keine gesetzliche Pflicht; falls aber gekündigte Beschäftigte eine **Kündigungsschutzklage** beim Arbeitsgericht erheben und die Auswahl geprüft wird, ist die Entscheidung so leichter nachzuvollziehen. Sogenannte »**Leistungsträger**« können von der Auswahl ausgenommen werden, weil sie nach ihren Kenntnissen, Fähigkeiten und Leistungen oder der ausgewogenen Sozialstruktur im Unternehmen eine besondere Stellung einnehmen. Auch ausgenommen sind Beschäftigte, die zu diesem Zeitpunkt einen besonderen Kündigungsschutz genießen, etwa aufgrund von Schwangerschaft, Eltern- oder Pflegezeit oder weil sie Betriebsratsmitglied sind.

Wenn ein **Betriebsrat** im Unternehmen existiert ist dieser vor der **Kündigung zu beteiligen** und die Kündigungsgründe mitzuteilen (§ 102 BetVG). Soweit der Betriebsrat der Kündigung zustimmt ist die Kündigung auch gegenüber betroffenen Beschäftigten zu begründen. Ihnen bleiben ab Erhalt der Kündigung drei Wochen Zeit, um gegen die Kündigung vorzugehen.

Mit Blick auf betriebsbedingte Kündigungen gibt es noch ein besonderes Instrument der betrieblichen Mitbestimmung: den sogenannten **Sozialplan**. Dies ist eine schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber*innen und Betriebsrat, wenn es um betriebliche Umstrukturierungen geht (§ 112 BetVG). Gegenstand des Sozialplans können Maßnahmen sein, die die **wirtschaftlichen Nachteile der Betriebsänderung** und damit insbesondere verbundener betriebsbedingter Kündigungen abfedern. Dazu zählen etwa Altersteilzeitmodelle, Abfindungen, die Förderungen konzernweiter Umsetzungen, Fort- oder Weiterbildungen, die für andere Aufgaben im Unternehmen qualifizieren,

besondere Umzugsbeihilfen bei Standortschließungen oder auch »double-Career-Programme«, um Familien den Wechsel an andere Standorte zu erleichtern.

Personenbedingte Kündigung

Ein weiterer Kündigungsgrund kann sich aus **persönlichen Gründen**, also aus Eigenschaften, Fertigkeiten und Fähigkeiten von Arbeitnehmer*innen ergeben (§ 1 Abs. 2 KSchG). In der Praxis liegt der Grund für personenbezogene Kündigungen häufig in Erkrankungen, wobei hier eine im Detail komplizierte Kasuistik von der Rechtsprechung entwickelt wurde. Festzuhalten ist, dass **häufige Kurzerkrankungen** ein Grund für eine personenbedingte Kündigung sein können; aber auch häufige Krankheiten im Jahr, die über sechs Wochen hinausgehen; oder eine lang andauernde Krankheit von mindestens acht Monaten. Dies sind Richtwerte, die eine Abwägung im Einzelfall in Abstimmung mit der Personalabteilung nicht ersetzen. Außerdem muss eine **negative Prognose** vorliegen, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die*der betroffene Beschäftigte auch künftig nicht die vereinbarte Arbeitsleistung erbringen kann.

Darüber hinaus müssen betriebliche oder wirtschaftliche Interessen des Betriebs erheblich betroffen sein, um die personenbedingte Kündigung zu rechtfertigen. Hier kommt es insbesondere auf die Größe des Betriebs und die jeweiligen Aufgaben der*des Angestellten an.

Wenn der persönliche Grund nicht in einer Erkrankung, sondern etwa in einer fehlenden Leistungsfähigkeit oder -bereitschaft der*des Beschäftigten liegt, ist eine Versetzung auf andere Arbeitsplätze im Unternehmen zu prüfen. Am Ende muss im Einzelfall zwischen den Interessen der Arbeitgeber*innen und denen der zu kündigenden Arbeitnehmer*innen abgewogen werden.

Verhaltensbedingte Kündigung

Kommen wir nun noch zu verhaltensbedingten Kündigungen. Beim Verhalten handelt es sich um Dinge, die Mitarbeiter*innen steuern können. Verhaltensbedingte Kündigungen knüpfen oftmals an Fehlverhalten an. Dabei geht die Rechtsprechung davon aus, dass eine **verhaltensbedingte Kündigung** erst dann **verhältnismäßig** ist, wenn der Pflichtverletzung nicht mit einer Abmahnung begegnet werden kann.

Gerade bei mehreren geringfügigen Verstößen kann es empfehlenswert sein, die letzte Abmahnung als »Letztmalige Abmahnung« zu kennzeichnen, um deutlich zu machen, dass **bei einer Wiederholung des Fehlverhaltens eine Kündigung ernstlich zu befürchten ist**.

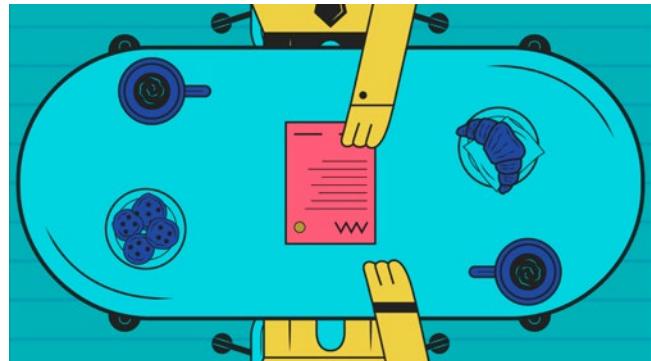
In manchen Situationen kann es jedoch erforderlich sein, ohne vorherige Abmahnung zu kündigen. Zum Beispiel, weil sich Pflichtverletzungen, wie häufiges Zusätzkommen zu Kundenterminen, bereits nachteilig auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ausgewirkt haben. Letztlich müssen Führungskräfte auch hier im Einzelfall entscheiden.

Die außerordentliche Kündigung

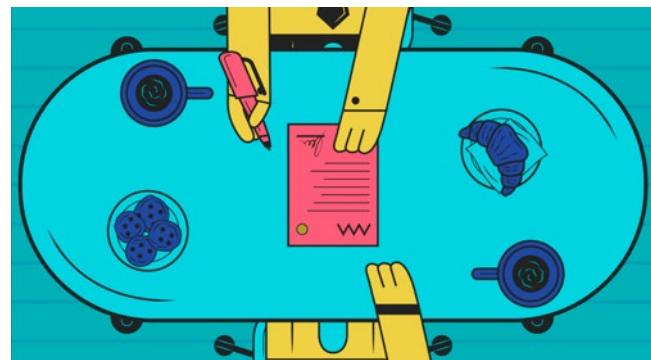
Ein besonderer Fall ist die **außerordentliche Kündigung** (§ 626 BGB). Hier müssen so schwere Pflichtverletzungen aufgetreten sein, dass es unmöglich erscheint, Kündigungsfristen zu berücksichtigen. Beispiele wären etwa die Veruntreuung von Unternehmensgeldern, nachgewiesene sexuelle Belästigungen oder die Weitergabe von Geschäftsgeheimnissen. Bei solchen schweren Verfehlungen geht das Gesetz davon aus, dass Arbeitgeber*innen innerhalb von **zwei Wochen nach Kenntnis der Vorfälle** kündigen müssen. Passiert das nicht, geht die Rechtsprechung davon aus, dass das Vertrauensverhältnis doch nicht so schwerwiegend erschüttert und eine außerordentliche Kündigung ungerechtfertigt ist. Das heißt, **bei einer außerordentlichen Kündigung drängt die Zeit**: Die Voraussetzungen der Kündigung müssen nämlich nicht nur intern dokumentiert, sondern auch vom Betriebsrat mitgetragen werden. Er kann innerhalb von drei Tagen Widerspruch einlegen (§ 102 Abs. 2 S. 3 BetrVG). Passiert das nicht, stimmt er automatisch der Kündigung zu.

Aufhebungsvertrag

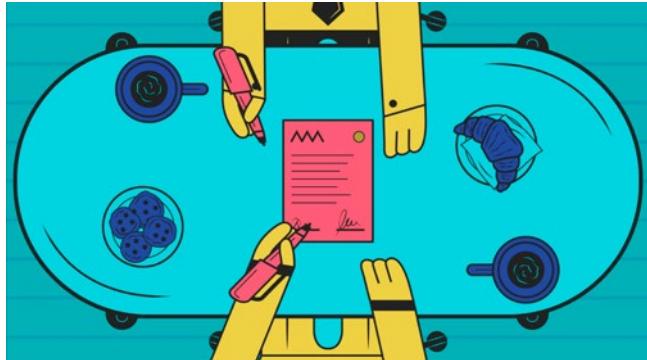
Eine andere Möglichkeit den Arbeitsvertrag zu beenden, ist der **Aufhebungsvertrag**. Da es sich dabei um einen Vertrag handelt müssen – anders als bei der Kündigung, die einseitig ausgesprochen wird – sowohl Arbeitgeber*in als auch Arbeitnehmer*in mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses einverstanden sein.



Er kommt in diversen Situationen in Betracht: Arbeitnehmer*innen können an einem solchen Vertrag interessiert sein, um schneller, als unter Berücksichtigung der Kündigungsfristen möglich, aus seinem Vertrag raus zu kommen.



Arbeitgeber*innen können daran interessiert sein, um die manchmal schwierige Beweislage bei verhaltensbedingten Kündigungen zu umgehen. Letztlich kann ein solcher Vertrag auch im Rahmen eines Sozialplanes geschlossen werden.



Es gibt für diesen Vertrag keine gesetzlich vorgeschriebene Form. Es ist aber ratsam, ihn schriftlich abzuschließen. Darauf hinaus sollten in ihm die wichtigsten Eckpunkte festgehalten sein: Wann endet das Arbeitsverhältnis, was passiert mit Überstunden und Resturlaub, wann werden Gegenstände, wie Laptops oder Mobiltelefonen zurückgegeben.

Bei Abschluss des Vertrags **verlieren Arbeitnehmer*innen den Anspruch auf Arbeitslosengeld I** für bis zu drei Monate. Hintergrund ist, dass sie sozusagen selbst die Arbeitslosigkeit herbeiführen. Arbeitgeber*innen sind aber nicht verpflichtet, auf diesen Nachteil hinzuweisen.

Auslaufphase und Zeugnis

Wenn sich nun die Wege trennen, beginnt – wenn nicht eine fristlose außerordentliche Kündigung ausgesprochen wurde – eine Auslaufphase. Die Führungskraft kann in Absprache mit der Personalabteilung abwägen, ob die*der gekündigte Angestellte bei Fortzahlung der Bezüge bis zum Ablauf des Arbeitsvertrags freigestellt werden sollte. Oft unterliegen gekündigte Beschäftigte einem großen Stress: Angst um die Zukunft und Geldsorgen vermischen sich mit Ärger. Eine produktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit ist dann nicht mehr möglich. Gesetzlich haben Mitarbeiter*innen keinen Anspruch auf Freistellung und Lohnfortzahlung; es kann aber für die Aufrechterhaltung des Betriebsfriedens sinnvoll sein.

Unabhängig davon, wie das Vertragsverhältnis endet – einvernehmlich oder im Disput – besitzen Arbeitnehmer*innen einen Anspruch auf ein **Arbeitszeugnis** (§ 109 Abs. 2 GewO). Hierbei wird zwischen einem einfachen und einem qualifizierten Zeugnis unterschieden. Das einfache Zeugnis nennt die Vertragsparteien, die Dauer der Beschäftigung und beschreibt die ausgeführten Tätigkeiten; das qualifizierte Zeugnis enthält dieselben Angaben, zusätzlich wird die Leistung des Beschäftigten bewertet. Einen Anspruch auf ein qualifiziertes Zeugnis hat jeder, der zumindest so lange im Betrieb gearbeitet hat, dass die Leistung bewertet werden kann.

Das Gesetz sieht vor, dass Zeugnisse klar und verständlich zu verfassen sind. Daraus leitet sich ab, dass objektiv, zugleich aber auch wohlwollend beurteilt wird. Wichtig ist, dass das Zeugnis schriftlich verfasst und von zuständigen Vorgesetzten unterzeichnet wird. Die elektronische Form ist ausgeschlossen (§ 109 Abs. 3 GewO)



AUF DEN PUNKT

- In Betrieben mit mehr als zehn Mitarbeiter*innen müssen neben Kündigungsfristen auch Kündigungsgründe eingehalten werden. Diese können betriebs-, personen-, oder verhaltensbedingt sein.
- Betriebsbedingte Kündigungen basieren auf betriebswirtschaftlichen Entscheidungen; personenbedingte Kündigungen können sich aus Eigenschaften und Fähigkeiten von Arbeitnehmer*innen ergeben; verhaltensbedingte Kündigungen knüpfen meist an Fehlverhalten an.
- Wenn Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen einvernehmlich das Arbeitsverhältnis kündigen wollen, wird ein Aufhebungsvertrag geschlossen.
- Egal, wie das Arbeitsverhältnis endet: Mitarbeiter*innen haben Anspruch auf ein Zeugnis.

DOZENTIN



Prof. Dr. Antje G. I. Tölle

ist promovierte Juristin und lehrt Zivilrecht an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Sie ist unter anderem spezialisiert auf das Arbeitsrecht und setzt sich insbesondere mit dem Thema Digitalisierung auseinander. Sie war zudem Referentin im Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft und hat neben ihrer Tätigkeit als Rechtsanwältin auch einige wissenschaftliche Fachartikel veröffentlicht.

GESETZE UND IHRE ABKÜRZUNGEN

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Altersteilzeitgesetz (AltTZG)

Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)

Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)

Arbeitszeitgesetz (ArbZG)

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

Bundeselternzeitgesetz (BEEG)

Bundesurlaubsgesetz (BUrlG)

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)

Entgeltfortzahlungsgesetz (EntgFG)

Entgelttransparenzgesetz (EntgTransG)

Familienpflegezeitgesetz (FPfZG)

Gewerbeordnung (GewO)

Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)

Kündigungsschutzgesetz (KSchG)

Pflegezeitgesetz (PflegeZG)

Ordnungswidrigkeitengesetz (OWiG)

Sozialgesetzbuch (SGB)

Sprecherausschussgesetz (SprAuG)

Teilzeitbefristungsgesetz (TzBfG)

Alle Gesetze finden Sie kostenlos auf der Webseite
des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucher-
schutz: www.gesetze-im-internet.de



ZEIT AKADEMIE

