

# HANSER



## Leseprobe

zu

## Arbeitsrecht für Führungskräfte

von Mike Schulz  
und Helmut Hofbauer

ISBN (Buch): 978-3-446-45188-9

ISBN (E-Book): 978-3-446-45357-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45188-9>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	7
<b>2</b>	<b>Abmahnung</b> .....	9
2.1	Rechtliche Grundlagen .....	9
2.1.1	Normierung und Definition .....	9
2.1.2	Häufige Abmahnungsgründe .....	10
2.1.3	Funktionen der Abmahnung und Musterbeispiel .....	11
2.2	Tipps, Fehlerquellen & häufige Fragen .....	13
2.2.1	Formale Hinweise und Sachverhaltsaufklärung .....	13
2.2.2	Taktische und strategische Erwägungen .....	17
2.2.3	Respektloses Verhalten – ein Abmahnungsgrund? .....	22
2.2.4	Wie führe ich ein Abmahnungsgespräch? .....	23
2.2.5	Umgang mit Reaktionen des Mitarbeiters .....	26
<b>3</b>	<b>Kündigung, allgemein</b> .....	31
3.1	Rechtliche Grundlagen .....	31
3.1.1	Form und Inhalt .....	31
3.1.2	Beteiligung des Betriebsrats .....	39
3.1.3	Allgemeiner und Besonderer Kündigungsschutz ..	40
3.1.4	Zugang der Kündigung .....	43
3.2	Tipps, Fehlerquellen & häufige Fragen .....	45
3.2.1	Das Kündigungsgespräch .....	45
3.2.2	Umgang mit Reaktionen des Mitarbeiters .....	48

---

<b>4</b>	<b>Verhaltensbedingte Kündigung</b> .....	55
4.1	Rechtliche Grundlagen .....	55
4.1.1	Ordentliche verhaltensbedingte Kündigung .....	55
4.1.2	Fristlose verhaltensbedingte Kündigung .....	60
4.2	Tipps, Fehlerquellen & häufige Fragen .....	62
4.2.1	Strategische Hinweise bei der fristlosen Kündigung ...	62
4.2.2	Straftaten und außerdienstliches Fehlverhalten .....	64
4.2.3	Was tun bei dem Verdacht eines Fehlverhaltens? .....	66
4.2.4	Strategie: Aufhebungsvertrag anstelle der verhaltensbedingten Kündigung? .....	67
<b>5</b>	<b>Betriebsbedingte Kündigung</b> .....	71
5.1	Rechtliche Grundlagen .....	71
5.1.1	Unternehmerische Entscheidung und Wegfall des Beschäftigungsbedürfnisses .....	73
5.1.2	Weiterbeschäftigungsmöglichkeit – freie Arbeitsplätze	74
5.1.3	Sozialauswahl .....	76
5.2	Tipps, Fehlerquellen & häufige Fragen .....	79
5.2.1	Gibt es einen Anspruch auf Abfindung? .....	79
5.2.2	Leistungsträger sichern! .....	80
5.2.3	Was tun bei Ablehnung einer freien Stelle? .....	81
<b>6</b>	<b>Personenbedingte Kündigung</b> .....	83
6.1	Rechtliche Grundlagen .....	83
6.1.1	Hauptanwendungsfall: Krankheit .....	84
6.1.2	Fallgruppen der personenbedingten Kündigung wegen Krankheit .....	86
6.2	Tipps, Fehlerquellen & häufige Fragen .....	91
6.2.1	Prozessbeschäftigungsverhältnis anbieten! .....	91
6.2.2	Verdacht: Mitarbeiter „macht blau“ .....	94

---

6.2.3	Keine Abmahnung im Vorfeld erforderlich	96
6.2.4	Betriebliches Eingliederungsmanagement nutzen!	96
<b>7</b>	<b>Personalgespräch</b>	99
7.1	Rechtliche Grundlagen	99
7.1.1	Inhalte des Personalgesprächs	99
7.1.2	Ort und Zeit des Personalgesprächs	99
7.2	Tipps, Fehlerquellen & häufige Fragen	101
7.2.1	Pflicht zur Teilnahme am Personalgespräch: Ja oder nein?	101
7.2.2	Personalgespräch während Krankheit?	103
7.2.3	Umgang mit Reaktionen des Mitarbeiters	104
<b>8</b>	<b>Weisungsrecht</b>	107
8.1	Rechtliche Grundlagen	107
8.1.1	Inhalt und Reichweite des Weisungsrechts	107
8.1.2	Grenzen des Weisungsrechts	109
8.2	Tipps, Fehlerquellen & häufige Fragen	112
8.2.1	Ist außerdienstliches Verhalten vom Weisungsrecht umfasst?	112
8.2.2	Den Chefkoch zur Reinigungskraft machen?	113
8.2.3	Wenn das Weisungsrecht nicht weiterhilft ...	115
8.2.4	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats beachten!	116
8.2.5	Weisungsrecht und Arbeitszeitgesetz	118
8.2.6	Umgang mit Reaktionen des Mitarbeiters	120
	<b>Literatur</b>	124
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	125

---

# 1 Einleitung

Als Führungskraft mit Personalverantwortung benötigen Sie auch als Nichtjurist ergänzend zu Ihren Führungskompetenzen fundierte Kenntnisse im Arbeitsrecht. Als disziplinarischer Vorgesetzter vertreten Sie den Arbeitgeber. Neben der methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenz erfordert diese Rolle auch arbeitsrechtliches Know-how, da Sie im Zusammenhang mit der Mitarbeiterführung spezielle Herausforderungen und Fragestellungen erwarten. Gerade in konfliktträchtigen Situationen müssen Sie nicht nur kompetent agieren, sondern auch juristisch professionell handeln. Im Hinblick auf Führung gilt: Dort wo Sie „Klarheit“ besitzen, können Sie auch einen klaren Standpunkt beziehen. Diese Klarheit strahlen Sie auch aus, was wiederum die Akzeptanz bei Ihrem Gegenüber erhöht. Anders formuliert: In den Aspekten Ihres Führungshandelns, in denen Sie unsicher sind, agieren Sie auch nicht überzeugend. Das heißt:

Arbeitsrechtliches Wissen stärkt Sie in Ihrer Führungsrolle!

Das für Sie als Führungskraft in diesem „Pocket-Power-Band“ zusammengestellte „Know-how“

- ▶ lässt Sie als selbstbewusstere und souveränere Führungskraft agieren,
- ▶ stärkt Ihre Überzeugungskraft,
- ▶ verleiht Ihnen Mittel und Werkzeuge, wie Sie konfliktträchtige arbeitsrechtliche Situationen meistern,
- ▶ versetzt Sie in die Lage, mit der Personalabteilung auf „Augenhöhe“ zu diskutieren bzw. der Personalabteilung selbst Vorschläge zur weiteren Vorgehensweise zu unterbreiten,

- ▶ gibt Ihnen Entscheidungshilfen an die Hand, um im Einzelfall sich für die zielführendste arbeitsrechtliche Maßnahme zu entscheiden und diese umzusetzen,
- ▶ bewahrt Sie vor Fehlern durch das Aufzeigen von typischen Fehlerquellen,
- ▶ eröffnet Ihnen neuen Gestaltungsspielraum durch das Aufzeigen von Tipps und Tricks und
- ▶ bereitet Sie auf mögliche Reaktionen der Mitarbeiter in vielen arbeitsrechtlich relevanten Situationen vor und zeigt auf, wie Sie damit umgehen können.

Dieser Pocket-Power-Band vermittelt Ihnen grundlegendes arbeitsrechtliches Handwerkszeug für die gängigsten konfliktträchtigen Situationen: für den Ausspruch von **Abmahnungen** und **Kündigungen**, das Führen von **Personalgesprächen** sowie die Ausübung Ihres **Weisungsrechts**. Jedes Kapitel ist praxisnah unterteilt in zwei Kategorien:

- ▶ rechtliche Grundlagen,
- ▶ Tipps, Fehlerquellen & häufige Fragen.

Der Umgang mit den Reaktionen des Mitarbeiters spielt dabei eine zentrale Rolle.

Folgende Symbole weisen Sie auf Besonderheiten hin:



: Achtung



: Tipp



: Merke

---

## 2 Abmahnung

**Fallbeispiel:** A ist Abteilungsleiter in der Auftragssteuerung eines Industrieunternehmens. Die 20 Mitarbeiter in seinem Team arbeiten in einem Zweischichtsystem. Beginn und Ende der jeweiligen Schicht werden in monatlich neu erstellten Dienstplänen geregelt. Mitarbeiter M kommt in letzter Zeit öfter unpünktlich. Dies führt zunehmend zu Diskussionen und Unruhe im Team sowie zu Ärger und Frustration bei den restlichen 19 Kollegen, die stets pünktlich zur Arbeit erscheinen und die Tätigkeiten des M notgedrungen miterledigen. Vermehrt fallen Aussagen wie „Man kann hier ja machen, was man will“ oder „Der tanzt dem Chef auf der Nase herum“. A ist, nicht zuletzt aufgrund der Stimmung in der Abteilung, nicht weiter bereit, die Unpünktlichkeit des M zu dulden, und überlegt, gegenüber M eine Abmahnung auszusprechen. A ist sich unsicher, ob das geht, und wenn ja, was er zu beachten hat.

### 2.1 Rechtliche Grundlagen

#### 2.1.1 Normierung und Definition

Die arbeitsrechtliche Abmahnung ist spezialgesetzlich bisher nicht normiert, findet aber beispielsweise Erwähnung in § 314 Abs. 2 Satz 1 BGB: „Besteht der wichtige Grund in der Verletzung einer Pflicht aus dem Vertrag, ist die Kündigung erst nach erfolglosem Ablauf einer zur Abhilfe bestimmten Frist oder nach erfolgloser Abmahnung zulässig.“

Das BAG hat die Abmahnung in der Entscheidung vom 18.01.1980 – 7 AZR 75/78 wie folgt definiert: „Eine Abmahnung liegt vor, wenn der Arbeitgeber in einer für den Arbeitnehmer hinreichend deutlich erkennbaren Art und Weise Leistungsmängel beanstandet und damit den Hinweis verbindet,

*dass im Wiederholungsfalle der Inhalt oder der Bestand des Arbeitsverhältnisses gefährdet sei.“*



Die Abmahnung ist grundsätzlich Voraussetzung für den Ausspruch einer verhaltensbedingten Kündigung. Deshalb kommt ihr in der Praxis eine so zentrale Bedeutung zu.

### 2.1.2 Häufige Abmahnungsgründe

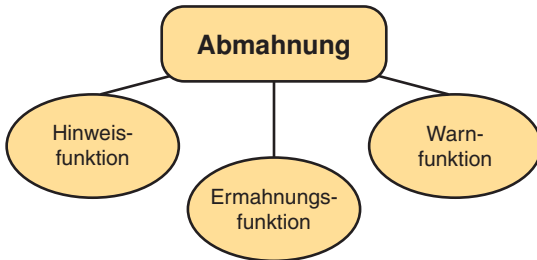
Die Gründe für eine Abmahnung stehen in der Regel im Zusammenhang mit Pflichtverletzungen eines Mitarbeiters im Verhaltens- und Leistungsbereich oder im Vertrauensbereich. Beispielhaft sind zu nennen:

- ▶ unentschuldigtes Fehlen,
  - ▶ unpünktliches Erscheinen am Arbeitsplatz,
  - ▶ eigenmächtiger Urlaubsantritt,
  - ▶ Nichtbefolgung von Arbeitsanweisungen,
  - ▶ mangelhafte Erledigung der übertragenen Aufgaben,
  - ▶ unerlaubte private Internetnutzung während der Arbeitszeit,
  - ▶ verspätete Vorlage der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung,
  - ▶ Arbeitszeitbetrug,
  - ▶ Diebstahl, Untreue,
  - ▶ Verstoß gegen betriebliche Regelungen (z.B. Alkohol- oder Rauchverbot),
  - ▶ Ausübung einer unerlaubten Nebentätigkeit,
  - ▶ Beleidigungen von Vorgesetzten und Kollegen
  - ▶ etc.
-



### 2.1.3 Funktionen der Abmahnung und Musterbeispiel

Die Abmahnung hat drei Funktionen zu erfüllen (vgl. Bild 1):



**Bild 1:** Funktionen einer Abmahnung

#### a) Hinweisfunktion der Abmahnung

Die Abmahnung muss den Hinweis beinhalten, dass ein konkretes Verhalten des Arbeitnehmers beanstandet wird. Dabei muss es sich zwingend um ein vertragswidriges Verhalten, konkret um eine arbeitsvertragliche Pflichtverletzung, handeln. Mit der Hinweisfunktion wird der Zweck verfolgt, dass sich der Arbeitnehmer später nicht auf folgende Argumentation berufen kann: „Wenn ich gewusst hätte, dass mein Fehlverhalten kündigungsrelevante Bedeutung hat, hätte ich es selbstverständlich zukünftig geändert. Die mit meinem Fehlverhalten verbundene Gefährdung des Arbeitsverhältnisses war mir nicht bewusst.“

#### b) Ermahnungsfunktion der Abmahnung

Der Arbeitnehmer wird ermahnt, sich zukünftig vertragsgemäß bzw. sich entsprechend den getroffenen Vereinbarungen zu verhalten. Aus Transparenzgründen bietet es sich an,

konkret zu formulieren, wie sich der Arbeitnehmer zukünftig verhalten soll. Darauf kann verzichtet werden, wenn sich das zukünftig erwartete Verhalten bereits aus dem Verstoß bzw. Fehlverhalten ergibt.

### **c) Warnfunktion der Abmahnung**

Für den Fall zukünftiger gleichartiger Pflichtverletzungen sind weitere arbeitsrechtliche Konsequenzen anzudrohen. Dem Arbeitnehmer muss klar sein, dass Sie als Führungskraft nicht bereit sind, gleichartiges Verhalten zukünftig zu tolerieren bzw. zu dulden. Gleichzeitig ist die Warnfunktion mit der Ankündigung weiterer arbeitsrechtlicher Sanktionen verbunden.

### **d) Musterbeispiel einer Abmahnung**

Die Abmahnung inklusive der dargestellten Funktionen kann im zu Beginn dargestellten Fallbeispiel wie folgt lauten:

*„Sehr geehrter Herr M,  
bedauerlicherweise sehen wir uns gezwungen, Ihnen wegen einer arbeitsvertraglichen Pflichtverletzung eine Abmahnung auszusprechen. Die Abmahnung beruht auf folgendem Sachverhalt: Laut Dienstplan waren Sie am Freitag, den 13.01.2017, für den Dienst ‚TS1‘ eingeplant, welcher um 7.00 Uhr beginnt. Hingegen sind Sie am 13.01.2017 erst um 8.28 Uhr zur Arbeit erschienen, also eine Stunde und 28 Minuten zu spät. Im Interesse eines ungestörten Arbeitsablaufs und des Betriebsfriedens und mit Rücksicht auf die Mitarbeiter, die ihre Arbeit pünktlich antreten, können wir ein solches Fehlverhalten nicht hinnehmen. Mit dem geschilderten Verhalten haben Sie gegen Ihre arbeitsvertragliche Pflicht verstoßen, weshalb wir Sie hiermit abmahnen. Ich fordere Sie daher dazu auf, zukünftig Ihre Arbeit entsprechend der Einteilung im Dienstplan pünktlich aufzunehmen und sich vertragsgemäß zu verhalten.*

---

*Sollte sich eine derartige oder gleichartige Pflichtverletzung wiederholen, müssen Sie mit weiteren arbeitsrechtlichen Konsequenzen, bis hin zu einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses, rechnen. Eine Ausfertigung dieser Abmahnung werden wir Ihrer Personalakte beifügen.*

*Mit freundlichen Grüßen*

A

*Abteilungsleiter“*

## 2.2 Tipps, Fehlerquellen & häufige Fragen

### 2.2.1 Formale Hinweise und Sachverhaltsaufklärung

*Formulieren Sie die Pflichtverletzung so konkret wie möglich*

Achten Sie besonders auf die konkrete Darstellung der Pflichtverletzung und geben Sie Ort, Datum, Uhrzeit, beteiligte Personen usw. genau an. Ansonsten droht die Unwirksamkeit der Abmahnung.

- ▶ **Schreiben Sie nicht:** „Sie kommen in letzter Zeit häufig zu spät, deshalb mahnen wir Sie ab.“ **Schreiben Sie konkret:** „Am 14.03.2017 sind Sie um 7.29 Uhr zum Dienst getreten. Laut Dienstplan war Arbeitsbeginn um 7.00 Uhr. Sie sind daher 29 Minuten zu spät gekommen.“
  - ▶ **Schreiben Sie nicht:** „Sie haben Ihre Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung zu spät abgegeben, deshalb mahnen wir Sie ab.“ **Schreiben Sie konkret:** „Nach § 5 Abs. 1 Satz 2 EntgFZG gilt: ‚Dauert die Arbeitsunfähigkeit länger als drei Kalendertage, hat der Arbeitnehmer eine ärztliche Bescheinigung über das Bestehen der Arbeitsunfähigkeit sowie deren voraussichtliche Dauer spätestens an dem darauffolgenden Arbeitstag vorzulegen.‘ Sie haben sich telefonisch bei Ihrem
-