

# **Arbeitsrecht für Personalleiter, HR Mitarbeiter und Führungskräfte**

## **Teil 2 – Konflikte im Arbeitsverhältnis und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen**

**Dr. Markus Diepold**  
Rechtsanwalt  
Fachanwalt für Arbeitsrecht

**Isabelle Puhl**  
Rechtsanwältin

# Inhaltsverzeichnis

|                                                        |
|--------------------------------------------------------|
| <b>Teil 1: Bestandsschutz von Arbeitsverhältnissen</b> |
|                                                        |
| <b>Teil 2: Pflichtverletzungen</b>                     |
|                                                        |
| <b>Teil 3: Leistungsmängel wegen Krankheit</b>         |
|                                                        |
| <b>Teil 4: Umgang mit Low Performern</b>               |
|                                                        |
| <b>Teil 5: Taktisches Vorgehen</b>                     |
|                                                        |
|                                                        |

# Arbeitsrecht für Personaler und Führungskräfte

## Teil 1: Bestandsschutz von Arbeitsverhältnissen

- Anwendung des Kündigungsschutzgesetzes
- Schutz außerhalb des Kündigungsschutzgesetzes
- Formerfordernisse
- Fristen

# Bestandsschutz

## Kündigungsschutzgesetz: Anwendungsbereich

### **Persönlich** ( § 1 Abs. 1 KSchG)

Bestand des  
Arbeitsverhältnisses von  
mehr als 6 Monaten in  
demselben Betrieb oder  
Unternehmen

### **Betrieblich** ( § 23 Abs. 1 S. 2 bis 4 KSchG)

I.d.R. mehr als 10  
Vollzeitarbeitnehmer (bei  
Beginn des  
Arbeitsverhältnisses ab  
dem 01.01.2004)

(bis 20 Stunden: 0,5 FTE)  
(bis 30 Stunden: 0,75  
FTE)  
(darüber hinaus: 1 FTE)

### **Territorial**

Arbeitsverhältnisse /  
Betriebe in der  
Bundesrepublik  
Deutschland

(i.d.R. entscheidend:  
Arbeitsort)

# Bestandsschutz

## Kündigungsschutzgesetz: Basics

*Sozial ungerechtfertigt ist die Kündigung, wenn sie nicht durch Gründe, die in der Person oder in dem Verhalten des Arbeitnehmers liegen, oder durch dringende betriebliche Erfordernisse, die einer Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers in diesem Betrieb entgegenstehen, bedingt ist.*



**Personenbedingte Kündigung**



**Verhaltensbedingte Kündigung**



**Betriebsbedingte Kündigung**

# Bestandsschutz

## Sonstiger Kündigungsschutz

- Sittenwidrigkeit, § 138 BGB, z. B. Kündigung aus Rachsucht.
- Treuwidrigkeit, § 242 BGB, z. B. weil Pflichtverstoß bereits abgemahnt wurde.
- Maßregelung, § 612a BGB, weil AN in zulässiger Weise Rechte ausgeübt hat.
  - Aktuelles Beispiel: § 36 Hinweisgeberschutzgesetz: „*Gegen hinweisgebende Personen gerichtete Repressalien sind verboten*“
  - Ein Whistleblower darf nicht wegen des Whistleblowings gekündigt werden.
- Diskriminierung, § 7 Abs. 1 AGG, weil AN wegen „*Rasse[...] ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität*“ gekündigt wird.
- Kündigung wegen des Betriebsübergangs, § 613a Abs. 4 BGB.

# Bestandsschutz

## Sonderkündigungsschutz (1/3)

Besonders  
schutz-  
bedürftige  
Personen

Beispiele:

- Schwerbehinderte Menschen, § 168 SGB IX;
- Frauen während Schwangerschaft und im Mutterschutz, § 17 MuSchG;
- Personen in Elternzeit, § 18 BEEG, Pflegezeit, § 5 PflegezeitG oder Familienpflegezeit, § 2 FPfZG i. V. m. § 5 PflegeZG;
- Abgeordnete, Art. 48 Abs. 2 GG.

Besondere  
betriebliche  
Amtsträger

Beispiele

- Betriebsverfassungsrechtliche Amtsträger (Betriebsräte, Kandidaten, Wahlvorstände), § 15 Abs. 1-3b KSchG i.V.m. § 103 BetrVG;
- Datenschutzbeauftragter, § 6 Abs. 4 BDSG;
- Immissionsschutzbeauftragter, § 58 Abs. 2 BImSchG;
- Abfallbeauftragter, § 55 Abs. 3 KrW-/AbfG).

# Bestandsschutz

## Sonderkündigungsschutz (2/3)

### Wie weit reicht der Sonderkündigungsschutz?

- **Ausschluss des Rechts zur ordentlichen Kündigung:** bei betrieblichen Amtsträgern, z. B. Betriebsräten, Datenschutzbeauftragten.  
Achtung: bei betriebsverfassungsrechtlichen Amtsträgern muss zusätzlich der Betriebsrat der Kündigung zustimmen; bei Zustimmungsverweigerung kommt eine gerichtliche Ersetzung in Betracht.
- **Vorherige behördliche Zustimmung:** Der Arbeitgeber kann die Kündigung erst mit Zustimmung, z. B. des Integrationsamts, aussprechen. Andernfalls ist die Kündigung unwirksam.  
Prüfungsmaßstab beachten: Die Bewertungsmaßstäbe werden z. T. durch Rechtsverordnung konkretisiert, z. B. durch die „Allgemeine Verwaltungsvorschrift zum Kündigungsschutz bei Elternzeit“.

# Bestandsschutz

## Sonderkündigungsschutz (3/3)

### Beispielsfall: Kündigung einer schwerbehinderten Person

- **Kündigung aus betriebsbedingten Gründen; Integrationsamt weist den Antrag mit der Begründung zurück, die unternehmerische Entscheidung sei nicht richtig umgesetzt.**  
Integrationsamt soll nur prüfen, ob und inwieweit die Kündigung durch eine etwaige Schwerbehinderung oder eine etwaige Gleichstellung des jeweiligen Arbeitnehmers bedingt ist.  
Keine volle Rechtmäßigkeitsprüfung!
- **Kündigung eines Low Performers; Integrationsamt weist den Antrag mit der Begründung zurück, die Schwerbehinderung sei als Ursache der Low Performance unzureichend berücksichtigt worden.**  
Die Einwände des Integrationsamts können – je nach Einzelfall – erheblich sein.

# Bestandsschutz

## Formerfordernis (1/2)



### § 623 BGB

Kündigung muss  
handschriftlich  
unterzeichnet  
sein!!!

- Eine formunwirksame Kündigung ist nichtig. Die Kündigung muss dann erneut ausgesprochen werden:
  - Die Kündigungsfrist ist ab dem Zugang der neuen Kündigungserklärung zu berechnen.
  - Kritisch bei Fällen des § 626 Abs. 2 BGB! Hier droht Fristversäumnis.

# Bestandsschutz

## Formerfordernis (2/2)



### § 174 BGB

Unverzügliche  
Zurückweisung  
der Kündigung bei  
fehlendem Ver-  
tretungsnachweis

- Bei Stellvertretung muss grds. die Vollmachtsurkunde vorgelegt werden, die ebenfalls der strengen Schriftform entsprechen muss. Die Kündigung ist sonst bei unverzüglicher Zurückweisung nichtig. Das gilt nicht bei:
  - Kenntnis von der Vertretungsberechtigung (z. B. Personalleiter mit umfassenden Befugnissen)
  - Gesetzlicher Vertretung, z. B. Geschäftsführern oder Prokuristen mit entsprechender Hinterlegung im Handelsregister.

**EMPFEHLUNG:** In Zweifelsfällen immer die Vertretungsregelung im Handelsregister befolgen.

# Bestandsschutz

## Kündigungsfristen

- Mindestens 4 Wochen zum 15. oder zum Ende des Kalendermonats (§ 622 Abs. 1 BGB).
- Ab einer Betriebszugehörigkeit von zwei Jahren gelten automatisch längere gesetzliche Fristen (§ 622 Abs. 2 BGB).
- Arbeitsvertraglich können jederzeit längere, aber keine kürzeren Fristen vereinbart werden („Günstigkeitsvergleich“).

**EMPFEHLUNG:** Regelung, dass eine Verlängerung der gesetzlichen Fristen auch zugunsten des Arbeitgebers gilt.

1. *zwei Jahre, einen Monat zum Monatsende,*
2. *fünf Jahre, zwei Monate zum Monatsende,*
3. *acht Jahre, drei Monate zum Monatsende,*
4. *zehn Jahre, vier Monate zum Monatsende,*
5. *zwölf Jahre, fünf Monate zum Monatsende,*
6. *15 Jahre, sechs Monate zum Monatsende,*
7. *20 Jahre, sieben Monate zum Monatsende*

# Arbeitsrecht für Personaler und Führungskräfte

## Teil 2: Pflichtverletzungen

- Übersicht von Maßnahmen
- Abmahnung
- Außerordentliche Kündigung

# Pflichtverletzungen

## Arten

### Verletzung von Hauptleistungspflichten

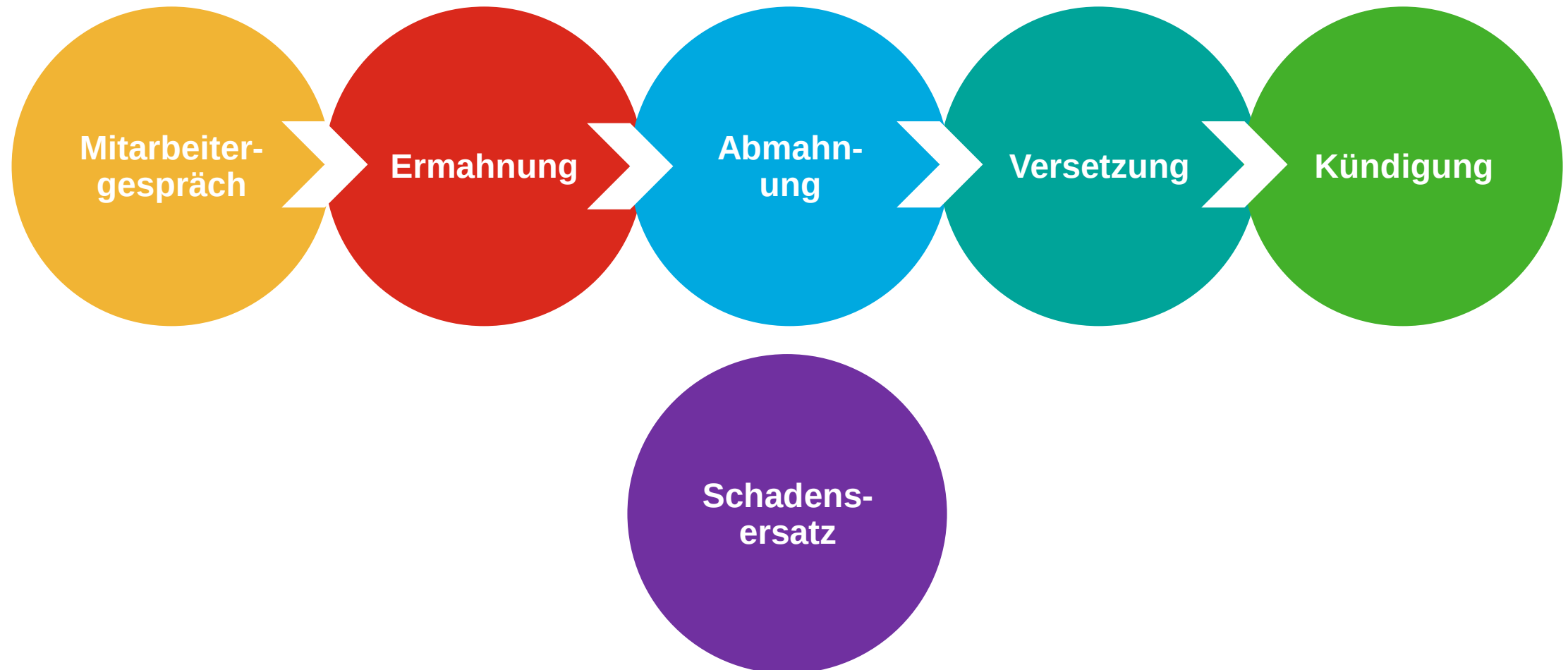
- ➔ Betrifft die Erbringung der Arbeitsleistung, z. B.
  - Nichtleistung (AN fehlt unentschuldigt);
  - Schlechtleistung (AN leistet nicht so, wie er soll);
  - Minderleistung (AN leistet weniger als er müsste).

### Verletzung von Nebenleistungspflichten

- ➔ Betrifft Treue und Rücksichtnahme, z. B.
  - Schutz des Eigentums und Vermögens des Arbeitgebers;
  - Vertraulichkeitspflichten;
  - Schutz vor Rufschädigung;
  - Wahrung des Betriebsfriedens.

# Pflichtverletzungen

Übersicht mögliche Maßnahmen



# Pflichtverletzungen

## Maßnahme: Ermahnung

- Umgangssprachlich auch als Rüge oder Verwarnung bezeichnet.
- Arbeitnehmer wird darauf hingewiesen, dass sein Verhalten nicht mit seinen arbeitsvertraglichen Verpflichtungen vereinbar ist und er dies in Zukunft ändern muss.
- Es fehlt bei der Ermahnung aber – anders als bei der Abmahnung – die Androhung arbeitsrechtlicher Konsequenzen für den Wiederholungsfall.



Für den Ausspruch einer Kündigung ist eine bloße Ermahnung weitgehend unerheblich.

# Pflichtverletzungen

## Maßnahme: Abmahnung (1/6)



- Abmahnung hat erhebliche Bedeutung für die Wirksamkeit einer verhaltensbedingten Kündigung. Bei dem Ausspruch einer Kündigung gilt der Grundsatz der **Verhältnismäßigkeit**.
  - Es gibt nach dem BAG keine absoluten Kündigungsgründe.
  - Kündigung setzt voraus, dass es keine milderer Mittel gibt, um **zukünftige Vertragsstörungen (Prognose)** zu vermeiden.
    - Sehr häufiges Missverständnis:  
Es wird nur auf das vergangene Fehlverhalten abgestellt. Entscheidend ist jedoch, ob dem Arbeitgeber die weitere Zusammenarbeit mit dem Arbeitnehmer zumutbar ist.
    - Grundsätzlich ist nach dem BAG (Urt. v. 21.06.2012 – 2 AZR 153/11) davon auszugehen, dass die mit der Abmahnung verbundene Androhung erfolgreich ist.



# Pflichtverletzungen

## Maßnahme: Abmahnung (2/6)

- Der Abmahnung kann aber diese Eignung im Ausnahmefall fehlen, so dass sie entbehrlich sein kann. Es gibt (nur) zwei Fallgruppen nach dem BAG (z. B. Urt. v. 24.03.2011 – 2 AZR 282/10), in denen der vorherige Ausspruch einer Abmahnung entbehrlich ist:



### Fallgruppe 1:

Verhaltensänderung des Arbeitnehmers ist in Zukunft selbst nach einer Abmahnung nicht zu erwarten.

### Fallgruppe 2:

Es liegt eine schwere Pflichtverletzung vor, deren Hinnahme durch den Arbeitgeber offensichtlich ausgeschlossen ist.

# Pflichtverletzungen

## Maßnahme: Abmahnung (3/6)



- BAG: Ob eine Abmahnung vor Ausspruch einer Kündigung entbehrlich ist, ist eine Frage des **Einzelfalles**. In die Abwägung miteinzubeziehen sind zum Beispiel (Urt. v. 09.06.2011 – 2 AZR 381/10):
  - Grad des Verschuldens bei der Pflichtverletzung (Vorsatz oder z. B. einfache Fahrlässigkeit).
  - Gezielte Planung der Pflichtverletzung, insb. Ausnutzen fehlender Überwachungsmöglichkeiten des Arbeitgebers („Heimlichkeit“).
  - Höhe eines etwaigen Schadens.
  - „Vorgeschichte des Arbeitsverhältnisses“ – Dauer des Arbeitsverhältnisses und dessen störungsfreier Verlauf.

# Pflichtverletzungen

## Maßnahme: Abmahnung (4/6)



- Die beiden Ausnahmefälle zur Entbehrlichkeit der Abmahnung werden von dem BAG restriktiv angewendet.
  - Abmahnung erforderlich:
    - Smartphone-Fotos auf der Toilette (LAG Saarbrücken vom 4.5.2016 – 2 Sa 10/15).
    - XING-Profil als Freiberufler neben dem Arbeitsvertrag als Konkurrenztaetigkeit (LAG Köln vom 7.2.2017 – 12 Sa 745/16).
    - Unbewusste geschäftsschädigende Äußerungen (BAG vom 18.12.2014 – 2 AZR 163/14).
    - Pfandbonentscheidung (BAG vom 10.6.2010 – 2 AZR 541/09).
    - Keine Entbehrlichkeit durch Summierung von Einzel-Pflichtverstößen (LAG Köln vom 6.9.2018 – 6 Sa 64/18).
    - Privattelefonate im OP (BAG vom 25.10.2012 – 2 AZR 495/11).

# Pflichtverletzungen

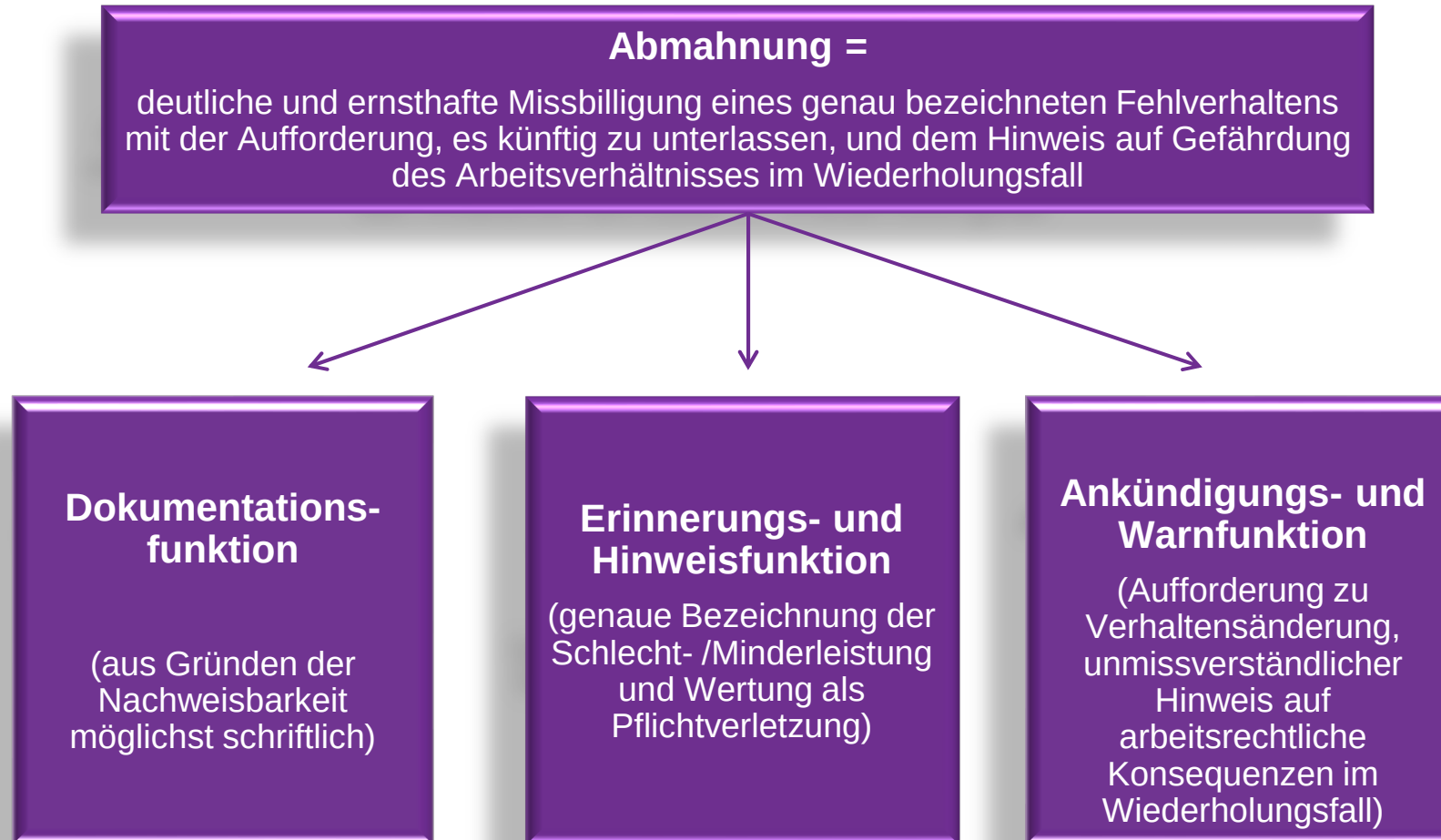
## Maßnahme: Abmahnung (5/6)



- Keine Abmahnung erforderlich:
  - Manipulation von Akten, um Fehlverhalten zu vertuschen (BAG vom 23.1.2014 – 2 AZR 638/13).
  - Bestimmungswidrige Einlösung von Rabattcoupons (BAG vom 16.12.2010 – 2 AZR 485/08)
  - Missbrauch des Arbeitszeiterfassungssystems (BAG vom 9.6.2011 – 2 AZR 381/10).
  - Zukleben des Mundes von Schülern mit Tesa (BAG vom 19.4.2012 – 2 AZR 381/10).
  - Tätlicher Angriff auf Arbeitskollegen (LAG Köln vom 12.12.2017 – 4 Sa 291/17; BAG vom 18.09.2008 - 2 AZR 1039/06).
  - Entwendung einer 1-Liter Flasche (ca. EUR 40) „dringend benötigten“ Desinfektionsmittels während Corona-Pandemie (LAG Düsseldorf vom 14.01.2021 – 5 Sa 483/20).
  - Verbreitung ausländerfeindlicher Pamphlete in Dienstkleidung (LAG Sachsen vom 27.2.2018 – 1 Sa 515/17).

# Pflichtverletzungen

Maßnahme: Abmahnung (6/6)



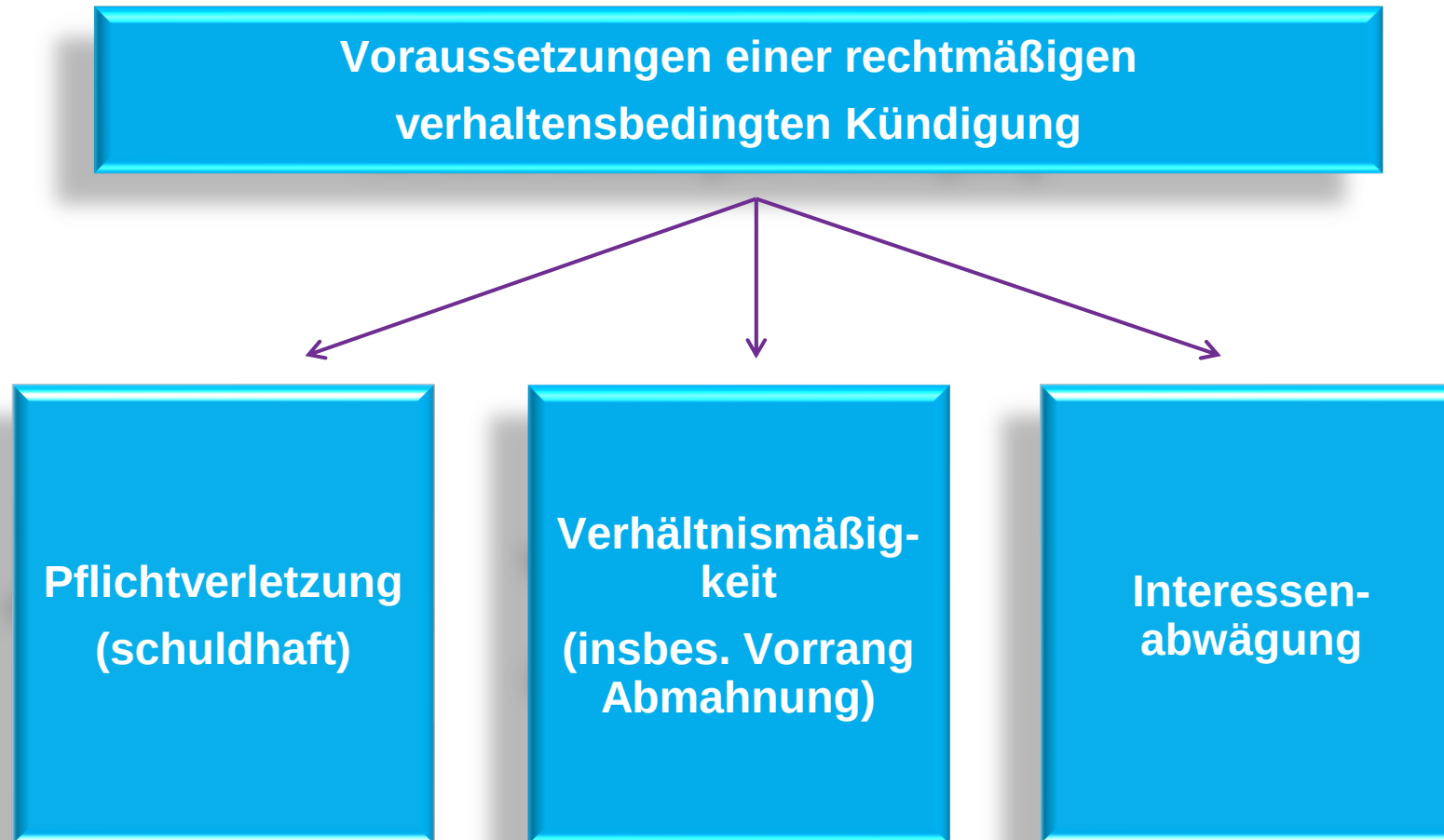
# Pflichtverletzungen

## Maßnahme: Versetzung

- Zuweisung einer anderen Tätigkeit – s.o. zu Maßnahmen bei unverschuldeten Leistungsmängeln.
- Ist die Zuweisung einer anderen Tätigkeit eine unzulässige Maßregelung (§ 612a BGB)?
  - Versetzung ist grds. nur nach § 106 GewO auf die Ausübung „billigen Ermessens“ zu prüfen.
  - An ein Fehlverhalten anknüpfende „Sanktion“ des Arbeitgebers unterfällt nicht dem Maßregelungsverbot (§ 612a BGB).

# Pflichtverletzungen

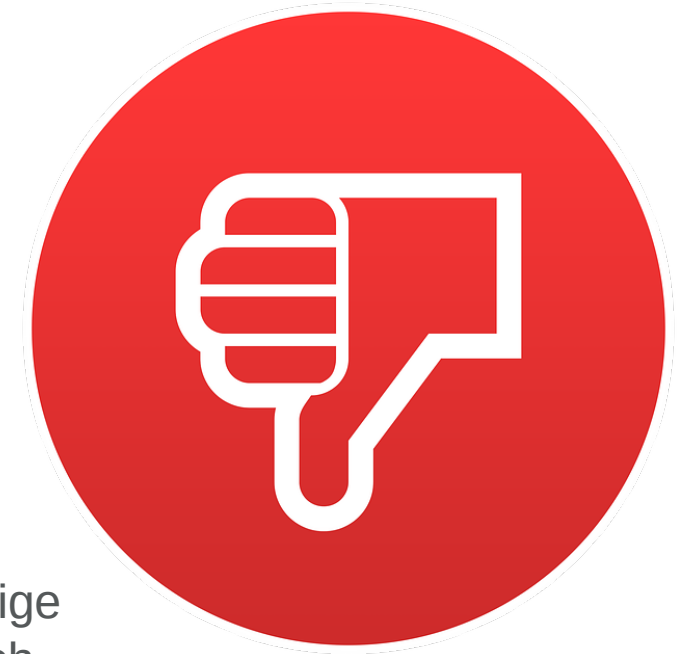
Maßnahme: Verhaltensbedingte Kündigung (1/6)



# Pflichtverletzungen

## Maßnahme: Verhaltensbedingte Kündigung (2/6)

- Grundsatz der Verhältnismäßigkeit, dargestellt anhand der Emmely-Entscheidung des BAG (v. 10.06.2010 – 2 AZR 541/09):
  - Es gibt keine absoluten Kündigungsgründe (Bienenstich-Fall).
  - Kündigung setzt voraus, dass es keine milderen Mittel gibt, um zukünftige Vertragsstörungen zu vermeiden. In Betracht kommt damit grundsätzlich die Abmahnung.
  - Grundsätzlich ist nach dem BAG (Urt. v. 21.06.2012 – 2 AZR 153/11) davon auszugehen, dass die mit der Abmahnung verbundene Androhung erfolgreich ist (s.o.).
  - Der Abmahnung kann aber diese Eignung im Ausnahmefall fehlen, so dass sie entbehrlich sein kann.



# Pflichtverletzungen

## Maßnahme: Verhaltensbedingte Kündigung (3/6)

Kontrollfragen, die man sich bei der Prüfung des Erfordernisses einer Abmahnung stellen muss:

- Wie lange verlief das Arbeitsverhältnis ungestört?
- Bedarf es einer Klarstellung der vertraglichen Pflichten?
- Hat der Arbeitnehmer Unrechtsbewusstsein? Kennt er die drohenden Konsequenzen bei einer Pflichtverletzung?
- Wurde die Pflichtverletzung „heimlich“ begangen? Hat der Arbeitnehmer fehlende Überwachungsmöglichkeiten ausgenutzt? Hat er besonderes Vertrauen missbraucht?
- Liegt eine gezielte Vermögensschädigung vor?



# Pflichtverletzungen

## Maßnahme: Verhaltensbedingte Kündigung (4/6)

- Sonderfall der außerordentlichen fristlosen Kündigung –  
Wahrung der zweiwöchigen Ausschlussfrist:
  - Die außerordentliche Kündigung ist nur wirksam, wenn sie vor Ablauf von zwei Wochen nach Kenntniserlangung erfolgt.
  - Entscheidend ist die Kenntniserlangung des Kündigungsberechtigten von dem Kündigungssachverhalt.
  - Kündigungsberechtigter ist derjenige, der die Entscheidung über die Kündigung trifft.
- ✓ Wichtig: Dokumentation und Fristenmanagement



# Pflichtverletzungen

## Maßnahme: Verhaltensbedingte Kündigung (5/6)

- Beginn der Ausschlussfrist:
  - Bei "Dauertatbeständen" treten fortlaufend neue kündigungsrelevante Tatsachen ein: Verfristung ist nicht möglich (Beispiel: unentschuldigtes Fehlen, Wettbewerbsverstoß).
  - Soll die außerordentliche Kündigung auf wiederholte Verstöße gestützt werden (kein Dauertatbestand!), beginnt die Frist mit dem letzten Verstoß.
  - Zur Aufklärung des Sachverhalts dürfen Ermittlungsmaßnahmen durchgeführt werden. Diese müssen aber mit der gebotenen Eile erfolgen und sinnvoll sein.



# Pflichtverletzungen

## Maßnahme: Verhaltensbedingte Kündigung (6/6)

- Beteiligung des Betriebsrates muss innerhalb der zweiwöchigen Frist abgeschlossen sein.
- Muss die Zustimmung zu einer Kündigung eingeholt werden (z. B. wegen einer Schwerbehinderung), muss
  - die Zustimmung innerhalb der zweiwöchigen Frist beantragt sein und
  - die Kündigung unverzüglich nach Zustimmung oder Zustimmungsfiktion ausgesprochen werden.



# Arbeitsrecht für Personaler und Führungskräfte

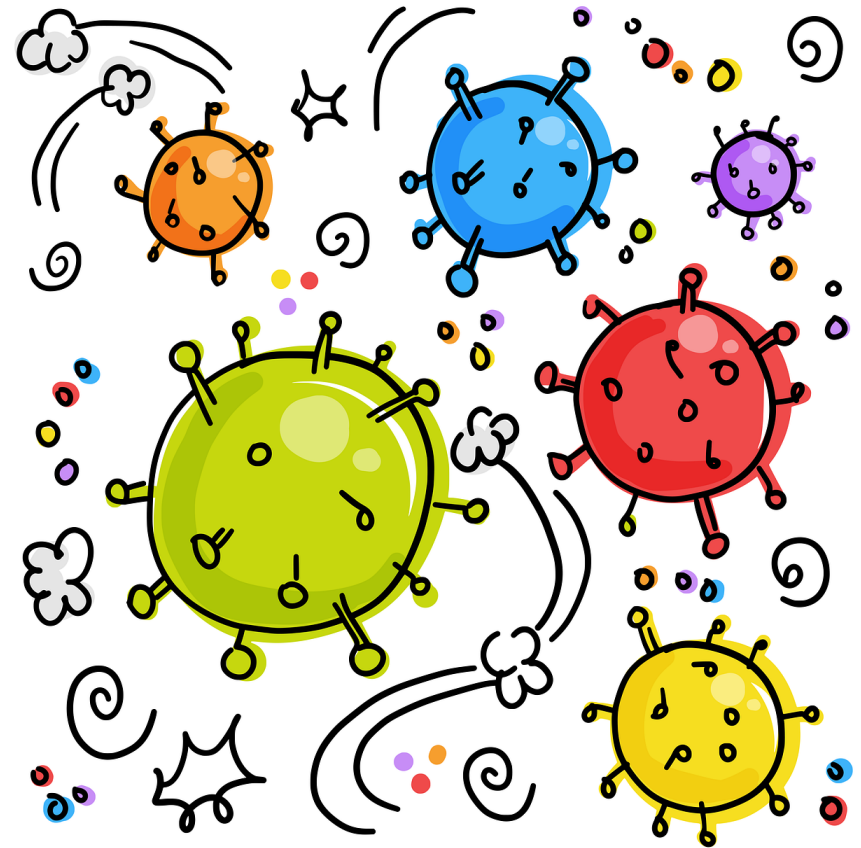
## Teil 3: Leistungsmängel wegen Krankheit

- Häufige Kurzzeiterkrankungen
- Langzeiterkrankungen

# Leistungsmängel wegen Krankheit

## Überblick: Krankheit und Arbeitsunfähigkeit (1/3)

- Unter Krankheit ist jeder regelwidrige körperliche oder geistige Zustand zu verstehen, vgl. BAG, Urt. v. 09.10.2002 – 5 AZR 443/01.
- Arbeitsunfähig ist, wer aufgrund von Krankheit seine nach dem Arbeitsvertrag geschuldete Arbeitsleistung nicht mehr oder nur unter der Gefahr der Verschlimmerung der Erkrankung ausführen kann, vgl. BAG, Urt. v. 29.01.1992 – 5 AZR 37/91.
- Nicht jede Krankheit führt zur Arbeitsunfähigkeit.

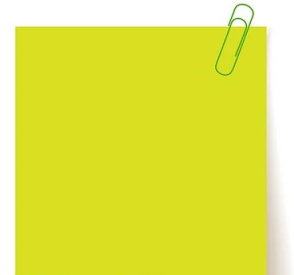
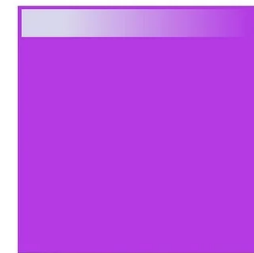
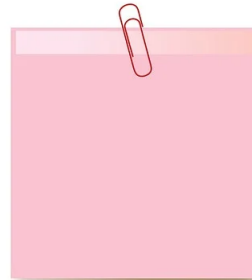
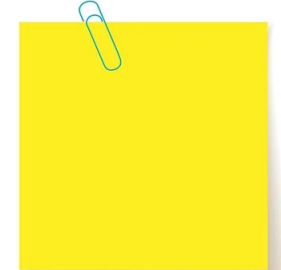
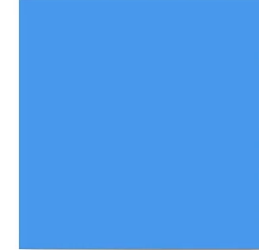


# Leistungsmängel wegen Krankheit

## Überblick: Krankheit und Arbeitsunfähigkeit (2/3)

Den Arbeitnehmer treffen bei Auftreten einer (krankheitsbedingten) Arbeitsunfähigkeit folgende Pflichten:

- Anzeigepflicht
- Nachweispflicht
- Pflicht zur Gesunderhaltung?
- Auskunftspflicht über Erkrankungen und Beeinträchtigungen des Arbeitsverhältnisses?



# Leistungsmängel wegen Krankheit

## Überblick: Krankheit und Arbeitsunfähigkeit (3/3)

- Pflicht zur Gesunderhaltung?
  - Vertragliche Nebenpflicht des Arbeitnehmers, sich nicht mutwillig die Arbeitskraft zu nehmen.
  - Ausschluss der Entgeltfortzahlung bei verschuldeter Arbeitsunfähigkeit.
- Auskunftspflicht über Erkrankungen und Beeinträchtigungen des Arbeitsverhältnisses?
  - Grds. erstreckt sich Auskunftspflicht nur auf „Ob“ der Arbeitsunfähigkeit und Dauer.
  - (+) Wenn Anforderungen der Arbeitspflicht objektiv nicht (mehr) erfüllt werden können.
  - (+) wenn Entgeltfortzahlung aufgrund des Vorliegens mehrerer Erkrankungen für mehr als 6 Wochen begehrt wird (Auskunftspflicht über Grundursachen von Erkrankungen).

# Leistungsmängel wegen Krankheit

## Überblick: Behinderung

- § 2 SGB IX: *Menschen mit Behinderungen leiden unter einer Beeinträchtigung, die sie an der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate hindern kann. Eine Beeinträchtigung nach Satz 1 liegt vor, wenn der Körper- und Gesundheitszustand von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweicht.*
- Menschen sind schwerbehindert, wenn bei ihnen ein Grad der Behinderung von wenigstens 50 vorliegt.
- Schwerbehinderten Menschen gleichgestellt werden sollen Menschen mit Behinderungen mit einem Grad der Behinderung von weniger als 50, aber wenigstens 30, bei denen die sonstigen Voraussetzungen vorliegen.



# Leistungsmängel wegen Krankheit

Übersicht mögliche Maßnahmen



# Leistungsmängel wegen Krankheit

## Maßnahme: Medizinischer Dienst der Krankenkassen

- Arbeitgeber kann Untersuchung durch MDK (§ 275 SGB V) beantragen.
- Krankenkassen sind bei geschilderten Zweifeln an Arbeitsunfähigkeit verpflichtet, MDK einzuschalten.
  - Problem: Krankenkassen agieren häufig erst nach Ablauf des Entgeltfortzahlungszeitraumes von 6 Wochen.
- Entzieht sich der Arbeitnehmer bewusst der Untersuchung = Indiz für vorgetäuschte Arbeitsunfähigkeit (vgl. LAG Hamm. v. 29.01.2003 – 18 Sa 1137/02: Erschütterung des Beweiswerts der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung).

# Leistungsmängel wegen Krankheit

## Entgeltfortzahlung – Einheit des Verhinderungsfalles

- Grds. besteht Entgeltfortzahlungsanspruch nur für die Dauer von 6 Wochen aufgrund derselben Krankheit (§ 3 Abs. 1 EFZG), es sei denn
  - Arbeitnehmer war vor der erneuten Arbeitsunfähigkeit mind. 6 Monate nicht infolge derselben Krankheit arbeitsunfähig ODER
  - seit Beginn der ersten Arbeitsunfähigkeit infolge derselben Krankheit ist eine Frist von 12 Monaten abgelaufen.
- BAG vom 11.12.2019 – 5 AZR 505/18: **Arbeitgeber kann Entgeltfortzahlung ggfs. verweigern.**
  - Entgeltfortzahlungsanspruch verlängert sich nicht bei Auftreten einer neuen Erkrankung während einer bestehenden AU (sog. "Einheit des Verhinderungsfalls").
  - Ein einheitlicher Verhinderungsfall ist indiziert, wenn zwischen erster und zweiter AU ein enger zeitlicher Zusammenhang besteht, z. B. weil die bescheinigten AUs zeitlich unmittelbar aufeinanderfolgen oder dazwischen lediglich arbeitsfreie Tage liegen.

# Leistungsmängel wegen Krankheit

## Maßnahme: bEM (1/3)



- Wann muss es durchgeführt werden?
  - § 167 Abs. 2 SGB IX: 6 Wochen innerhalb von einem Jahr (gemeint: 12-Monats-Zeitraum).
  - Es ist keine durchgängige Krankheitsperiode von 6 Wochen erforderlich (BAG, Urt. v. 24.03.2011 – 2 AZR 170/10).
  - Die Initiativlast liegt grds. beim Arbeitgeber. Das gilt auch für die Einbindung der in § 167 Abs. 2 S. 1 SGB IX genannten Stellen (BAG, Beschl. v. 19.11.2019 – 1 ABR 36/18).

# Leistungsmängel wegen Krankheit

Maßnahme: bEM (2/3)



## Verfahrensablauf:

- Ziel: Klärung, auf welchen Ursachen die Arbeitsunfähigkeit beruht und mit welchen Mitteln sie überwunden werden kann.
- Hohe formelle Anforderungen an Einladungsschreiben und Datenschutzhinweise.
- Der Arbeitgeber muss sich erkundigen, d. h. er soll Fragen stellen.
- Eine Pflicht zur Aussage / Rückmeldung / Zustimmung besteht für den Arbeitnehmer nicht.
  - Wenn schon das Verfahren überhaupt von seiner Zustimmung abhängt, kann er erst recht die Antwort auf einzelne Fragen verweigern.

# Leistungsmängel wegen Krankheit

Maßnahme: bEM (3/3)



## Rechtsfolgen eines Verstoßes:

- Keine formelle Wirksamkeitsvoraussetzung für Kündigung.
- Wenn aber kein BEM durchgeführt wurde: Arbeitgeber darf keine darlegungs- und beweisrechtlichen Vorteile in einem Kündigungsschutzverfahren haben.
  - Arbeitgeber kann zwar behaupten, dass es keine alternativen Einsatzmöglichkeiten für den erkrankten Arbeitnehmer gibt.
  - Bestreitet der Arbeitnehmer dies: Arbeitgeber muss umfassend zu Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten vortragen, warum keine Anpassung des bisherigen Arbeitsplatzes möglich ist und warum eine Beschäftigung auf einem anderen leidensgerechten Arbeitsplatz ausscheidet.

# Leistungsmängel wegen Krankheit

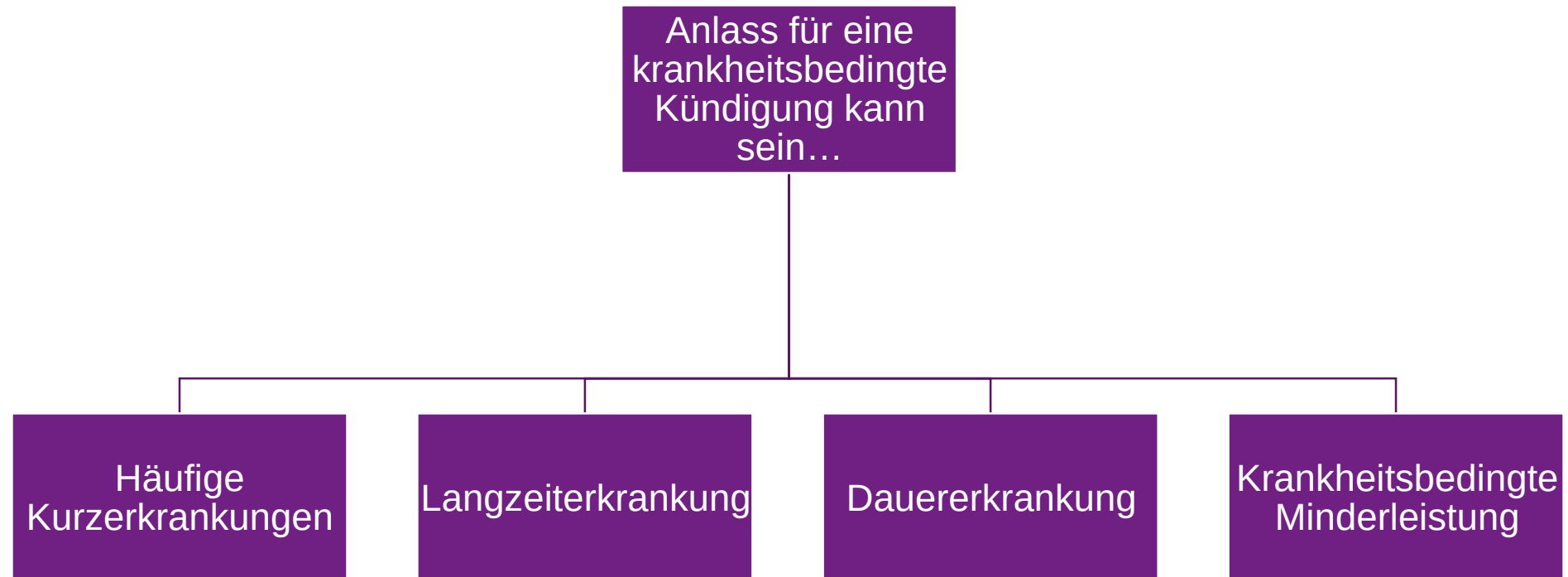
## Maßnahme: Personenbedingte Kündigung (1/8)

- Personenbedingt:  
Arbeitnehmer kann nicht, wie er soll (nicht steuerbares Verhalten).
- Verhaltensbedingt:  
Arbeitnehmer macht es nicht oder nicht wie er soll, obwohl er könnte (steuerbares Fehlverhalten).
- Abgrenzungsprobleme bei Suchterkrankungen und psychischen Erkrankungen.
- Sonderfall: Low-Performer.



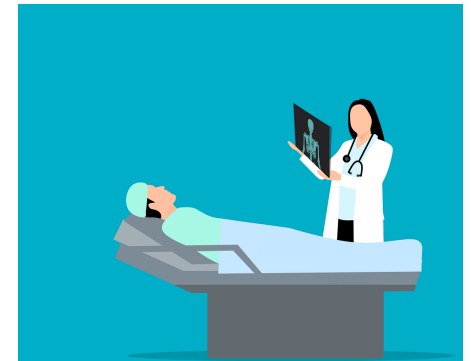
# Leistungsmängel wegen Krankheit

Maßnahme: Personenbedingte Kündigung (2/8)



# Leistungsmängel wegen Krankheit

Maßnahme: Personenbedingte Kündigung (3/8)

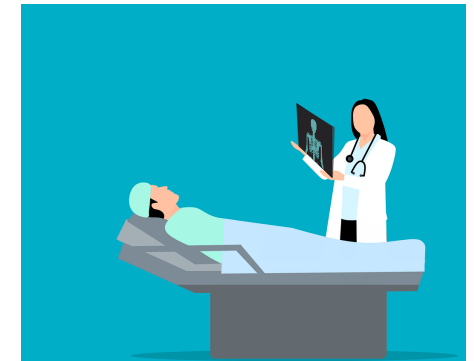


- Entscheidend ist die Störung des Vertragsverhältnisses für die Zukunft, nicht die Störung in der Vergangenheit (Prognoseprinzip).
  - Aus der Vergangenheit kann aber auf die Zukunft geschlossen werden.

Beispiel: Fehlzeiten bei Krankheiten.
  - Wiederholte Fehlzeiten über einen längeren Zeitraum sprechen dafür, dass auch in Zukunft Fehlzeiten zu erwarten sind.
- Es erfolgt eine 3-Stufen-Prüfung.

# Leistungsmängel wegen Krankheit

Maßnahme: Personenbedingte Kündigung (4/8)

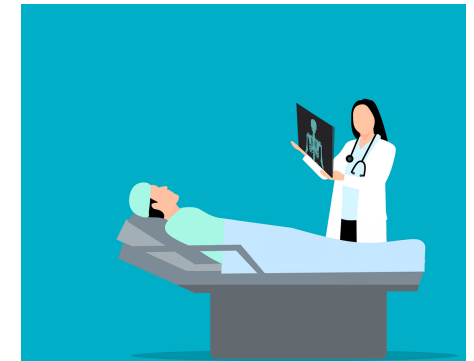


## 1. Schritt: Negative Gesundheitsprognose

- Wiederherstellung der Gesundheit in der Zukunft ist nicht wahrscheinlich.
  - Bei Kurzzeiterkrankungen z. B. mind. 25 % Fehlzeit über einen Zeitraum von 3 aufeinander folgenden Kalenderjahren.
  - Bei Langzeiterkrankungen: kann zum Beispiel bei 1,5 Jahren ununterbrochener Fehlzeit bejaht werden (einzelfallabhängig). Feste Werte gibt es nicht.
  - Achtung bei Nachlassen der Leistungsfähigkeit im Alter:  
Kündigung nur dann gerechtfertigt, wenn der Leistungsabfall gegenüber vergleichbaren älteren Arbeitnehmern erheblich stärker ausfällt.

# Leistungsmängel wegen Krankheit

## Maßnahme: Personenbedingte Kündigung (5/8)



### ➤ Bei dauerhafter Arbeitsunfähigkeit?

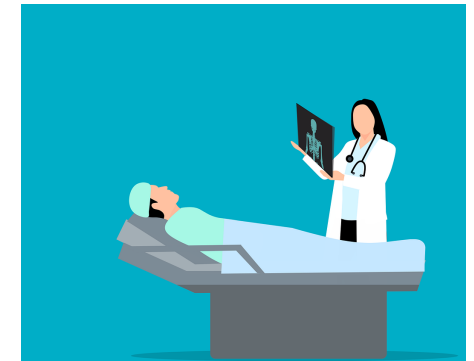
- Die dauerhafte Unfähigkeit indiziert eine negative Prognose hinsichtlich der künftigen Entwicklung des Gesundheitszustands (BAG, Urt. v. 20.11.2014 – 2 AZR 664/13).

### ➤ Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit ist im Kündigungszeitpunkt ungewiss:

- Der dauernden Leistungsunfähigkeit steht es kündigungsrechtlich gleich, wenn im Kündigungszeitpunkt die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit des Arbeitnehmers völlig ungewiss ist (BAG, Urt. v. 20.11.2014 – 2 AZR 664/13).

# Leistungsmängel wegen Krankheit

Maßnahme: Personenbedingte Kündigung (6/8)



## 2. Schritt: Beeinträchtigung betrieblicher Interessen:

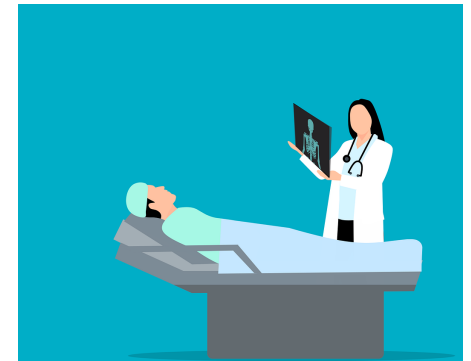
- Der Arbeitgeber muss einen Nachteil erleiden.
- Klassische Beispiele:
  - Belastung des Arbeitgebers durch betriebliche Ablaufschwierigkeiten (z. B. Einsatz von Vertretern / Leiharbeitnehmern etc.).
  - Mehrarbeit anderer Mitarbeiter.
  - Bei Dauererkrankungen genügt nach der Rechtsprechung der Verlust des Weisungsrechts.

## 3. Schritt: Interessenabwägung:

- Die gesamten Umstände sind entscheidend. Klassische Beispiele:
  - Ursache für die Erkrankung (verschuldet/unverschuldet).
  - Dauer des Arbeitsverhältnisses etc.

# Leistungsmängel wegen Krankheit

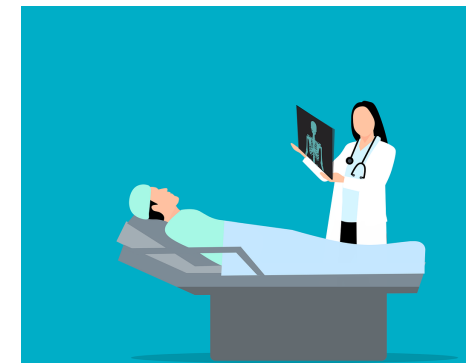
Maßnahme: Personenbedingte Kündigung (7/8)



- **Achtung:** Auch hier ist der **Verhältnismäßigkeitsgrundsatz** zu beachten.
  - Es darf kein milderer Mittel bestehen, z. B. Weiterbeschäftigung auf einem freien oder leidensgerechten Arbeitsplatz.
  - Durchführung des Verfahrens über das betriebliche Wiedereingliederungsmanagement (s.o.).
  - Berücksichtigung von betrieblichen Ursachen (z.B. Arbeitsunfällen).

# Leistungsmängel wegen Krankheit

Maßnahme: Personenbedingte Kündigung (8/8)



- **Sonderfall: Freimachen eines leidensgerechten Arbeitsplatzes**

- **Verhältnismäßigkeitsgrundsatz:** Verpflichtung des Arbeitgebers, den Arbeitnehmer nach Möglichkeit zur Vermeidung einer Kündigung auf einem anderen – leidensgerechten – Arbeitsplatz weiterzubeschäftigen.
  - Falls möglich, muss eine geeignete Stelle **durch Ausübung des Direktionsrechts** (§ 106 GewO) „freigemacht“ werden (BAG, Urt. v. 20.11.2014 – 2 AZR 664/13).
  - Aber: Nur Verpflichtung aufgrund Direktionsrecht, kein Freimachen im Wege einer Kündigung.
  - Keine weitergehende Verpflichtung bei einer Schwerbehinderung.

# Arbeitsrecht für Personaler und Führungskräfte

## Teil 4: Umgang mit Low Performern

- **Leistungspflicht**
- **Abgrenzung zwischen verhaltens- und personenbedingten Gründen**
- **Mildere Mittel zur Kündigung**
- **Betriebsbedingte Kündigung als Alternative?**

# Umgang mit Low Performern

## Leistungspflicht (1/6)

- Wann liegt ein Leistungsmangel vor?

**Bundesarbeitsgericht: „Der Arbeitnehmer muss tun, was er soll, und zwar so gut wie er kann.“**

- „*muss tun, was er soll*“: Inhalt der geschuldeten Leistung richtet sich nach dem Arbeitsvertrag / dem Weisungsrecht.
- „*so gut wie er kann*“: subjektives Leistungsvermögen des Arbeitnehmers ist entscheidend.
  - ✓ Kein objektiver Maßstab, da der Arbeitsvertrag keine "Erfolgshaftung" beinhaltet.
  - ✓ Ein Arbeitnehmer schuldet nur das "Wirken", nicht das "Werk".
  - ✓ Keine Bestimmbarkeit des Leistungsvermögens durch den Arbeitgeber.
  - ✓ Arbeitnehmer schuldet die Qualität und Quantität, die er unter angemessener Anspannung seiner Kräfte und Fähigkeiten zu erbringen in der Lage ist.

# Umgang mit Low Performern

## Leistungspflicht (2/6)

### Arten der Leistungsmängel

|                         |                                                                                                                                      |                                                                                                                                         |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Minderleistung</b>   | Der Mitarbeiter erbringt eine mengenmäßig unzureichende Arbeitsleistung.<br>(Abweichung von der Leistung vergleichbarer Mitarbeiter) | Vertriebserfolge eines Vertriebsmitarbeiters erreichen nur 40 % bis 50 % des Durchschnitts anderer vergleichbarer Vertriebsmitarbeiter. |
| <b>Schlechtleistung</b> | Der Mitarbeiter leistet eine unzureichende Arbeitsgüte.<br>(Abweichung von der Fehlerquote vergleichbarer Mitarbeiter)               | Der Entwickler erstellt Programme mit überdurchschnittlicher Fehlerhäufigkeit.                                                          |
| <b>Nichtleistung</b>    | Der Mitarbeiter erbringt keine Arbeitsleistung.                                                                                      | Der Assistent erscheint nicht zur Arbeit.                                                                                               |

# Umgang mit Low Performern

## Leistungspflicht (3/6)

Der "Soll-Ist-Vergleich":

| Soll                        | Ist                                | Vergleich                   |
|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Was soll er tun?            | Was hat er tatsächlich getan?      | Welche Folgen hatte das?    |
| Wie soll er es machen?      | Wie hat er es tatsächlich gemacht? | Welche Folgen hatte das?    |
| Wie soll er sich verhalten? | Wie hat er sich verhalten?         | Was ist daraufhin passiert? |

# Umgang mit Low Performern

## Leistungspflicht (4/6)

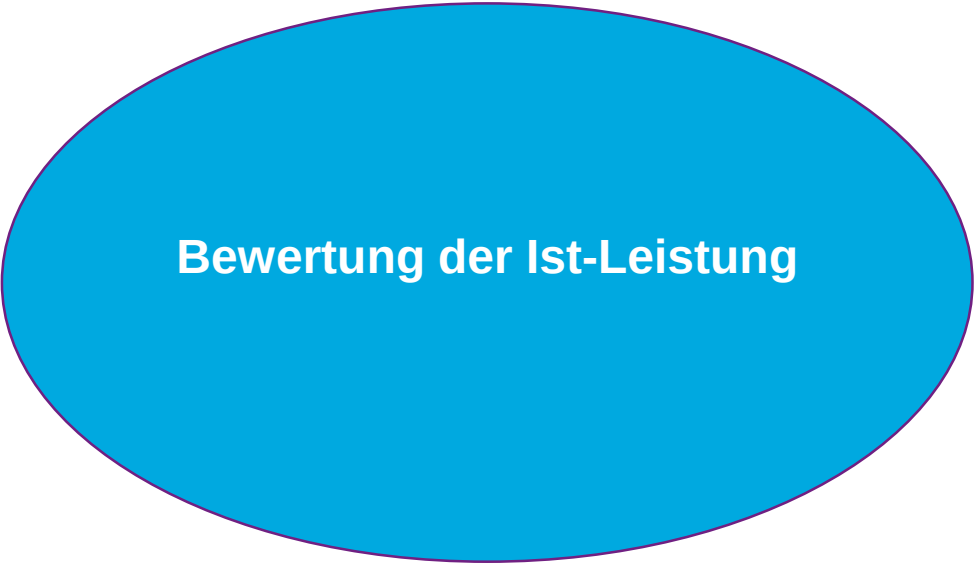
**Problem der  
„Soll-Leistung“:**

**Welche Leistung ist  
"normal", welche  
unzureichend und welche  
überdurchschnittlich?**

- Durchschnittsleistung vergleichbarer Kollegen:
  - ✓ Aufgabenstellung der Kollegen.
  - ✓ Normalleister.
- Eigene frühere (Durchschnitts-)Leistung des betroffenen Arbeitnehmers:
  - ✓ Signifikanter Rückgang der Leistung, ohne dass dies durch Veränderungen der Umstände der Arbeit erklärbar ist.

# Umgang mit Low Performern

## Leistungspflicht (5/6)



**Bewertung der Ist-Leistung**

- Abweichungen zur Soll-Leistung können unter Toleranzgrenze fallen.
- Jedem Arbeitnehmer unterlaufen schon einmal Fehler, jeder Mensch unterliegt Leistungsschwankungen.
- Auch bei unterdurchschnittlichen Leistungen kann der Arbeitnehmer seine persönliche Leistungsfähigkeit zu 100% ausschöpfen.
- Leistungsmängel müssen daher – um eine Kündigung rechtfertigen zu können – über einen bestimmten Zeitraum erfolgen und eine gewisse Erheblichkeitsschwelle überschreiten.

# Umgang mit Low Performern

## Leistungspflicht (6/6)

Beispiele für Leistungsmängel:

| Quantifizierung der Minder- bzw. Schlechtleistung                                                                                        | Entscheidung                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ca. dreimal so viele Packfehler einer Lager- und Versandarbeiterin.                                                                      | BAG v. 17.01.2008 – 2 AZR 536/06:<br>Grundsätzliche Eignung als <b>Kündigungsgrund</b> , da qualitativ erheblich unterdurchschnittliche Leistung.                                                    |
| Keinerlei Akquisitionserfolg eines Business Development Executive (BDE) trotz Bestehens der Möglichkeit, Geschäftsabschlüsse zu tätigen. | BAG v. 03.06.2004 – 2 AZR 386/03 :<br><b>Kündigungsgrund</b> , da das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung nachhaltig gestört ist.                                                              |
| Minderleistung von deutlich mehr als 1/3 eines vergleichbaren Kommissionierers.                                                          | BAG, Urteil vom 11.12.2003, NZA 2004, S. 784:<br>Grundlegende Störung des Leistungsgleichgewichts über <b>Zeitraum von zwei Jahren</b> und daher grundsätzliche Eignung als <b>Kündigungsgrund</b> . |

# Umgang mit Low Performern

## Ursachen (1/2)

Kann der Arbeitnehmer etwas für den Leistungsmangel oder nicht? Macht der Arbeitnehmer „willentlich“ etwas falsch, d.h. er kann sein Verhalten aktiv beeinflussen („steuern“).

- Klassische Beispiele für steuerbares Verhalten:
  - gezielte Schlechtleistung
  - Arbeitsverweigerung
  - unbefugtes Verlassen des Arbeitsplatzes
  - eigenmächtiger Urlaubsantritt

# Umgang mit Low Performern

## Ursachen (2/2)

- Klassische Fälle von nicht steuerbarem Verhalten:
  - Alkoholerkrankung
  - Schaden aufgrund plötzlicher Bewusstlosigkeit

## Abgrenzungsschwierigkeiten?

- „Alkoholkonsum“: Gesteuert oder Erkrankung?
- Low Performer: „Bewusst“ schlecht arbeiten oder kann der Arbeitnehmer nicht besser, obwohl er seine gesamte Arbeitskraft abrufen?

# Umgang mit Low Performern

## Darlegungs- und Beweislast

1. Arbeitgeber muss zu Leistungsmängeln vortragen.
  - Üblicherweise: Unterschreitung um ein Drittel.
2. Arbeitnehmer muss hierauf darlegen und beweisen, weshalb er gleichwohl seiner persönlichen Leistungsfähigkeit entspricht.
3. Arbeitgeber muss diese Umstände widerlegen.

# Umgang mit Low Performern

## Checkliste

1. Dokumentation der Schlechtleistung
  - Problematisch: Fehlende Messbarkeit oder fehlende Vergleichsgruppe
2. Ergründung der Ursachen für Low Performance
3. Angebot von Hilfestellungen
4. Formulierung konkreter Ziele und Vorgaben
5. Ggfs. (vorsorgliche) Abmahnung und Prüfung anderer milderer Mittel

**Die Vorbereitung einer Low-Performance-Kündigung ist äußerst zeitaufwendig!**

# Umgang mit Low Performern

## Alternativen



**Alternative einer  
betriebsbedingten  
Kündigung?**

- Low-Performer Kündigungen sind risikobehaftet und bedürfen i.d.R. einer langen Vorbereitungszeit.
- Bei anerkannter Schwerbehinderung besteht eine zusätzliche Hürde, falls ein Bezug zur Schwerbehinderung möglich ist.
- Prüfung, ob konkrete Stelle deshalb ggfs. aus betriebsbedingten Gründen entfallen kann?
  - ✓ Unternehmerische Entscheidung zum Wegfall der Stelle.
  - ✓ Keine Nachbesetzung und keine sonstigen Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten.
  - ✓ Sozialauswahl.

# Arbeitsrecht für Personaler und Führungskräfte

## Teil 5: Taktisches Vorgehen

- Aufhebungsvertrag / Abwicklungsvertrag
- Freistellung
- Reduzierung des Anspruchs auf Annahmeverzugslohn

# Taktisches Vorgehen

## Aufhebungsvertrag / Abwicklungsvertrag / Vergleich (1/6)

### Aufhebungsvertrag

- Arbeitsverhältnis endet aufgrund des Vertrages.
- Ausspruch einer Kündigung ist nicht erforderlich.

### Abwicklungsvertrag

- Arbeitsverhältnis endet aufgrund einer vorherigen Kündigung. Vertrags regelt nur die Modalitäten.
- Klageverzichtsklausel bzgl. Kündigung aufzunehmen.

### Gerichtl. Vergleich

- Arbeitsverhältnis endet aufgrund einer vorherigen Kündigung. Vergleich regelt nur die Modalitäten.
- Entweder im schriftlichen Verfahren oder Termin.
- Grds. kostenneutral.

# Taktisches Vorgehen

## Aufhebungsvertrag / Abwicklungsvertrag / Vergleich (2/6)

### Typische Inhalte (1/2)

- ✓ Beendigungsdatum; ordnungsgemäße Abrechnung bis dahin.
- ✓ Freistellung (dazu sogleich).
- ✓ Etwaig ausstehende variable Vergütungsbestandteile: Fälligkeit regeln!
- ✓ Abfindung: Vorteil für beide Seiten – Abfindung ist sozialversicherungsfrei.
- ✓ Herausgabepflichten: Konkrete Gegenstände benennen.

# Taktisches Vorgehen

## Aufhebungsvertrag / Abwicklungsvertrag / Vergleich (3/6)

### Typische Inhalte (2/2)

- ✓ Verschwiegenheitspflichten: Konkrete Formulierung wählen.
- ✓ Wohlverhalten / Social Media: Abstimmung von Kommunikation und Aktualisierung des Profils.
- ✓ Keine Übernahme von Anwaltskosten (§ 12a Abs. 1 Satz 1 ArbGG).
- ✓ Ausgleichsklausel bzw. Erledigung.
- ✓ Bei Vertrag: Annahmefrist setzen.

# Taktisches Vorgehen

## Aufhebungsvertrag / Abwicklungsvertrag / Vergleich (4/6)

### Sozialversicherungsrechtliche Folgen

§ 159 Abs. 1 Satz 1 SGB III:

#### **Arbeitslosengeld-anspruch ruht, wenn**

- sich AN versicherungswidrig verhalten hat,
- ohne einen wichtigen Grund dafür zu haben.

Konkretisierung: Fachliche Weisungen der Bundesagentur für Arbeit

1. Inaussichtstellen oder Ausspruch einer betriebs- oder personenbedingten Arbeitgeberkündigung UND
2. der Arbeitnehmer nicht unkündbar ist UND
3. Wahrung der anwendbaren Kündigungsfrist UND

# Taktisches Vorgehen

## Aufhebungsvertrag / Abwicklungsvertrag / Vergleich (5/6)

### Sozialversicherungsrechtliche Folgen

§ 159 Abs. 1 Satz 1 SGB III:

#### Arbeitslosengeld-anspruch ruht, wenn

- sich AN versicherungswidrig verhalten hat,
- ohne einen wichtigen Grund dafür zu haben.

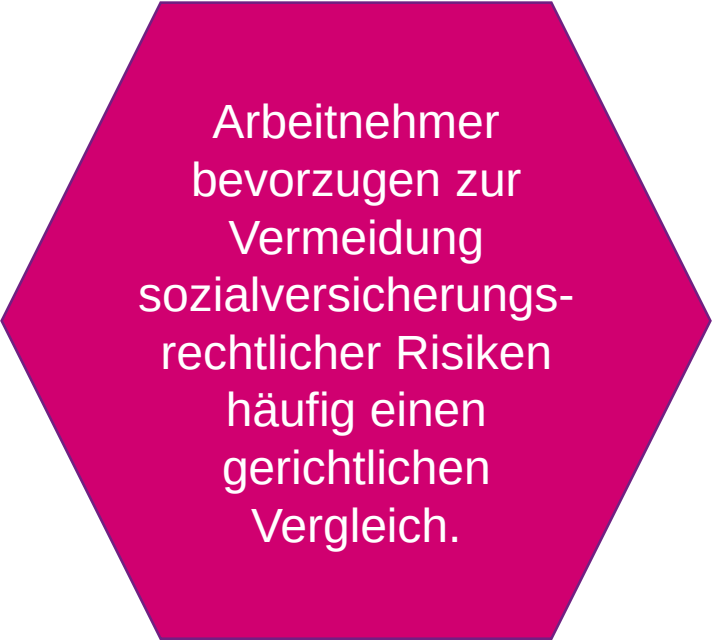
ENTWEDER Variante 1 (keine Rechtmäßigkeitsprüfung der Kündigung): Abfindung von bis zu 0,5 Monatsgehältern für jedes Beschäftigungsjahr

ODER Variante 2 (Rechtmäßigkeitsprüfung der Kündigung): Vermeidung objektiver Nachteile aus der Kündigung für das berufliches Fortkommen ODER sonstige Gründe, aus denen objektiv Nachteile drohten.

# Taktisches Vorgehen

Aufhebungsvertrag / Abwicklungsvertrag / Vergleich (6/6)

## Sozialversicherungsrechtliche Folgen



Arbeitnehmer  
bevorzugen zur  
Vermeidung  
sozialversicherungs-  
rechtlicher Risiken  
häufig einen  
gerichtlichen  
Vergleich.

- ☐ Vergleich kann in der Güte- oder Kammerverhandlung geschlossen werden ODER
- ☐ Jederzeit im schriftlichen Verfahren aufgrund eines vom Gericht protokollierten Vergleichs (§ 278 Abs. 6 ZPO)

**Aus Arbeitgebersicht kostenneutral, da die Gerichtskosten bei einem Vergleichsabschluss entfallen.**

# Taktisches Vorgehen

## Freistellung (1/4)

**Begriff:** Arbeitgeber erklärt, dass Arbeitnehmer nicht mehr zur Arbeit erscheinen und die Arbeitsleistung nicht mehr anbieten muss.

- **Widerruflich:** Nur vorübergehend; Arbeitgeber kann die Freistellung einseitig beenden.
  - Z. B. während einer Ermittlungsmaßnahmen, wenn unklar ist, ob etwaige Vorwürfe gegen den Arbeitnehmer berechtigt sind.
  - Z. B. während laufender Verhandlungen über eine Beendigung.
- **Unwiderruflich:** Auf Dauer. Arbeitgeber kann die Freistellung nicht einseitig zurücknehmen.
  - Bei Ausspruch einer verhaltensbedingten (ordentlichen / fristlosen) Kündigung zwingend.
  - Bei Ausspruch einer betriebsbedingten Kündigung, wenn der Arbeitgeber sich auf den Wegfall des Arbeitsplatzes zu Zeitpunkt X beruft.
  - Abgeltung von Urlaub (dazu sogleich).

# Taktisches Vorgehen

## Freistellung (2/4)

**Ausgangsfrage:** Ist es überhaupt sinnvoll, dass Mitarbeitende bis zum Beendigungszeitpunkt arbeiten?

Personalmangel /  
Restarbeiten

Erforderliche  
Übergabe

Fortlaufendes  
Gehalt

Motivation?

Risiko von  
Krankmeldungen

Schlechte  
Stimmung?

# Taktisches Vorgehen

## Freistellung (3/4)

**Selbst wenn eine Weiterarbeit sinnvoll ist:** Was ist mit den Urlaubsansprüchen?

### § 7 Abs. 4 BUrlG

*Kann der Urlaub wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses ganz oder teilweise nicht mehr gewährt werden, so ist er abzugelten.*

- Der gesetzliche Urlaubsanspruch ist zwingend. Mitarbeitende kann bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht auf den gesetzlichen Urlaub verzichten.
- Möglich ist nur ein Tatsachenvergleich, d.h. Klarstellung dass alle Urlaubstage des Kalenderjahres bereits genommen sind.
- Durch eine unwiderrufliche Freistellung kann Resturlaub abgegolten werden.

# Taktisches Vorgehen

## Freistellung (4/4)

### Formulierungsbeispiel

*Sie bleiben bis zum Beendigungsdatum unter Fortzahlung der monatlichen Bezüge und unter Anrechnung jeglichen bestehenden Resturlaubs und etwaiger Überstunden sowie sonstiger etwaiger Ansprüche auf Freizeitausgleich unwiderruflich von der Verpflichtung zur Arbeitsleistung freigestellt.*

# Taktisches Vorgehen

## Annahmeverzugslohn (1/6)

### § 615 BGB

Anspruch auf  
Annahmeverzug im  
Kündigungs-  
schutzprozess

*Kommt der Dienstberechtigte [Arbeitgeber] mit der Annahme der Dienste [Arbeitsleistung] in Verzug, so kann der Verpflichtete [Arbeitnehmer] für die infolge des Verzugs nicht geleisteten Dienste die vereinbarte Vergütung verlangen, ohne zur Nachleistung verpflichtet zu sein. Er muss sich jedoch den Wert desjenigen anrechnen lassen, was er infolge des Unterbleibens der Dienstleistung erspart oder durch anderweitige Verwendung seiner Dienste erwirbt oder zu erwerben böswillig unterlässt.*

# Taktisches Vorgehen

## Annahmeverzugslohn (2/6)

### § 615 BGB im Kündigungsschutzprozess

- Voraussetzung 1: Bestehen eines Arbeitsverhältnisses, aufgrund dessen der Arbeitnehmer zur Arbeitsleistung verpflichtet ist.
- Steht am Ende des Kündigungsschutzklageverfahrens fest.
- Voraussetzung 2: Arbeitnehmer bietet seine Arbeitsleistung an.
- Nach BAG durch Erhebung Kündigungsschutzklage gewahrt und nach erfolgreicher Kündigungsschutzklage nicht erforderlich.
- Voraussetzung 3: Arbeitnehmer muss leistungsfähig und leistungsbereit sein.
- Im Prozess i.d.R. keine entgegenstehenden Anhaltspunkte.
- Voraussetzung 4: Arbeitgeber nimmt die Arbeitsleistung nicht an.
- Arbeitgeber beschäftigt den Arbeitnehmer nach Ablauf der Kündigungsfrist i.d.R. nicht mehr.

# Taktisches Vorgehen

## Annahmeverzugslohn (3/6)

**Typisches Verhalten im  
Kündigungsschutzprozess?**

Je länger der Prozess dauert, desto größer kann das Annahmeverzugslohnrisiko werden:

- **Anwalt des Arbeitnehmers:**
  - Verzögerung des Rechtsstreits.
  - Argumentation mit dem Annahmeverzugslohnrisiko bei der Verhandlung der Abfindung.
- **Arbeitnehmerfreundliche oder „vergleichsorientierte“ Richter:**
  - Argumentation mit dem Annahmeverzugslohnrisiko im Rahmen der Güteverhandlung.
  - Folge: Unter Umständen später Kammertermin bei Scheitern der Güteverhandlung.

# Taktisches Vorgehen

## Annahmeverzugslohn (4/6)

- § 615 Satz 2 BGB enthält Regelungen über die Reduzierung des Annahmeverzugslohns.
- Im Kündigungsschutzrechtsstreit ist § 11 KSchG einschlägig (BAG v. 06.09.1990 - 2 AZR 165/90):  
*„Die Vorschrift ist eine Sonderregelung zu § 615 S. 2 BGB; sie deckt sich inhaltlich mit jener, trotz des nicht völlig identischen Wortlauts.“*

*„Besteht nach der Entscheidung des Gerichts das Arbeitsverhältnis fort, so muß sich der Arbeitnehmer auf das Arbeitsentgelt, das ihm der Arbeitgeber für die Zeit nach der Entlassung schuldet, anrechnen lassen, [...]“*



### § 11 Ziffer 1 KSchG:

*„was er durch anderweitige Arbeit verdient hat.“*



### § 11 Ziffer 2 KSchG:

*„was er hätte verdienen können, wenn er es nicht böswillig unterlassen hätte, eine ihm zumutbare Arbeit anzunehmen“*

# Taktisches Vorgehen

## Annahmeverzugslohn (5/6)

Definition nach BAG: „Ein Arbeitnehmer unterlässt böswillig iSd § 11 Nr. 2 KSchG anderweitigen Verdienst, wenn [...]

(1) vorsätzlich untätig bleibt und

(2) eine ihm zumutbare anderweitige Arbeit nicht aufnimmt oder die Aufnahme der Arbeit bewusst verhindert.

Maßgebend sind dabei die gesamten Umstände des Einzelfalls.“

Beispielsfälle für böswilliges Unterlassen?

- Arbeitnehmer lehnt grundlos zumutbare Arbeit ab (BAG vom 16.05.2000 – 9 AZR 203/99).
- Arbeitnehmer verhindert, dass ihm zumutbare Arbeit angeboten wird (BAG vom 16.05.2000 – 9 AZR 203/99; BAG vom 07.02.2024 – 5 AZR 177/23).
- Arbeitnehmer zeigt unzureichende Bewerbungsbemühungen (BAG vom 07.02.2024 – 5 AZR 177/23).

# Taktisches Vorgehen

## Annahmeverzugslohn (6/6)



**Mit dieser Rechtsprechung muss „offensiv“ bei Verhandlungen von einvernehmlichen Trennungen argumentiert und Druck aufgebaut werden**

- Arbeitnehmer können bei einem Obsiegen im Kündigungsschutzprozess nicht mehr ohne weiteres einfach 100% der noch nicht gezahlten Vergütung unter Berücksichtigung von § 115 SGB X als Annahmeverzugslohn beanspruchen.
- Recherche nach passenden Stellenausschreibungen, die dem Arbeitnehmer nachweisbar zugesendet werden müssen (erst nach Ablauf der Kündigungsfrist relevant: BAG vom 12.02.2025 – 5 AZR 127/24).
- Spätestens im Streit um den Annahmeverzugslohn Auskunft über Umgang des Arbeitnehmers mit diesen Stellenausschreibungen und etwaigen Vermittlungsvorschlägen der Agentur für Arbeit verlangen (vgl. BAG, Urt. v. 27.05.2020 – 5 AZR 387/19).
- Übersendet der Arbeitnehmer Kopien der Bewerbungsunterlagen: Überprüfung der Bewerbungen (Rechtsschreibfehler, „Qualität“, Vollständigkeit etc.).

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

# Ansprechpartner



Dr. Markus Diepold  
Rechtsanwalt  
Fachanwalt für Arbeitsrecht  
Partner und Co-Head deutsche  
Arbeitsrechtspraxis

Dentons Europe (Germany) GmbH & Co. KG  
Markgrafenstraße 33  
10117 Berlin

Telefon: 030 26473 607  
Mobil: 0172 319 49 93  
E-Mail [markus.diepold@dentons.com](mailto:markus.diepold@dentons.com)

Dr. Markus Diepold ist Partner des Berliner Dentons Büro und Co-Head der Praxisgruppe Arbeitsrecht in Deutschland. Er ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und berät Unternehmen in allen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts sowie in Fragen des Sozialversicherungsrechts. Er vertritt Unternehmen, Geschäftsführer und Vorstände bundesweit in Prozessen vor dem Arbeitsgericht, Landesarbeitsgericht und Bundesarbeitsgericht sowie dem Landgericht oder Oberlandesgericht.

Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehört die Zusammenarbeit mit Personalabteilungen bei allen täglichen Fragen des Arbeitsrechts sowie bei Restrukturierungen, Fusionen, Insolvenzverfahren und bei Fragen der Bildung von Arbeitnehmervertretungen auf Betriebs-, Unternehmens- und Konzernebene. Der Entwurf von individuellen Vereinbarungen, von Betriebsvereinbarungen, Interessenausgleich und Sozialplänen oder von Tarifverträgen, die Beratung im Kündigungsschutzrecht, die Beratung bei der Gestaltung von Betriebs-übergängen oder die Beratung bei Fragen des Datenschutzes sind nur wenige weitere Beispiele seiner Tätigkeit.



*The Legal 500 Germany, 2019 bis 2024 empfiehlt Dr. Markus Diepold*

Juve Handbuch 2020 bis 2024 empfiehlt Dr. Markus Diepold („oft empfohlen“)

*Best Lawyers, 2019 bis 2024 empfiehlt Dr. Markus Diepold als einen von „Deutschlands besten Anwälten“ für Arbeitsrecht*

# Ansprechpartnerin



Isabelle Puhl  
Rechtsanwältin  
Counsel

Dentons Europe (Germany) GmbH & Co. KG  
Markgrafengasse 33  
10117 Berlin

Telefon: 030 26473 601  
E-Mail [isabelle.puhl@dentons.com](mailto:isabelle.puhl@dentons.com)

Isabelle Puhl ist Counsel im Berliner Dentons-Büro. Sie berät Unternehmen in allen Fragen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts, einschließlich der Vertretung vor Arbeits-, Zivil- und Sozialgerichten. Sie ist spezialisiert auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen für nationale und internationale Mandanten, einschließlich komplexer Vergütungssysteme wie etwa Long Term oder Management Incentive Plans. Isabelle unterstützt Unternehmen bei der Einführung von Richtlinien, u. a. zur Sicherstellung der geltenden Gesetze und der Corporate Governance Standards. Sie verfügt über umfassende Erfahrung im Bereich flexibler Arbeitsmodelle, z. B. bei Mobile Work oder Workation.

Isabelle Puhl berät regelmäßig zu Fragen der Mitbestimmung von Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften, einschließlich des Entwurfs von Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen und vertritt Unternehmen in den Verhandlungen – sofern erforderlich – bis zur Einigungsstelle. Ein Schwerpunkt ihrer Tätigkeit sind Restrukturierungen von Unternehmen und Betrieben sowie die Beratung im Zusammenhang von Akquisitionen, einschließlich etwaiger Betriebsübergänge.

Isabelle Puhl hält regelmäßig In-House-Seminare und externe Fortbildungen im Hinblick auf aktuelle arbeitsrechtliche Fragestellungen.

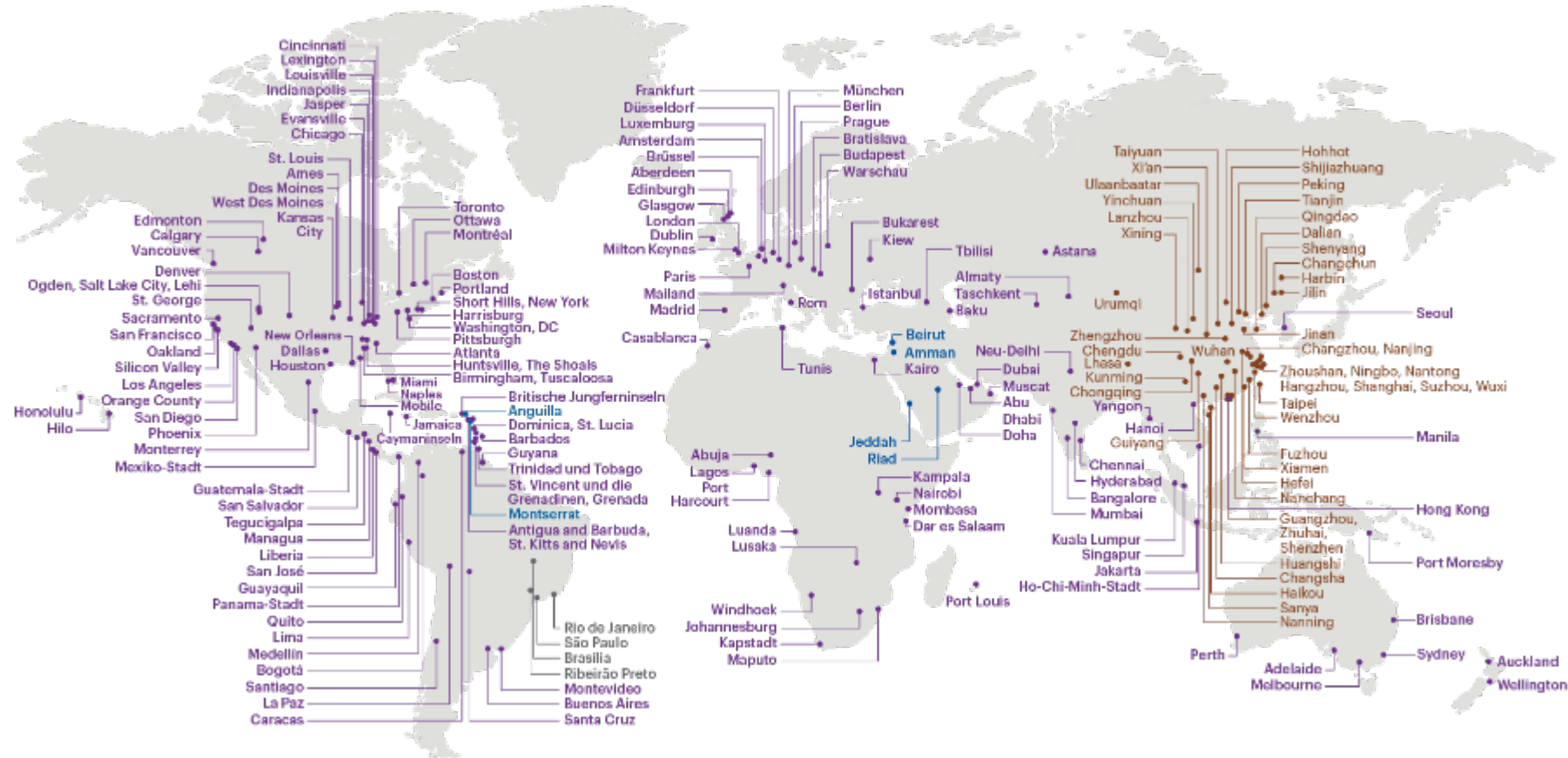
**DENTONS**

# **Die Kanzlei Dentons**



# DENTONS. Global aufgestellt. Lokal exzellent.

Unser globaler Arbeitsrechtsbereich



**450+**  
**Anwälte**  
**im Bereich**  
**Arbeitsrecht**

Bei den lilä markierten Standorten handelt es sich um Dentons Büros.

Bei den blau markierten Standorten handelt es sich um assoziierte Kanzleien, Büros, Gerichtsbarkeiten von anderen Dentons-Büros oder besondere Allianzen, die per Gesetz oder Verordnung vorgeschrieben sind.

Bei den grau markierten Standorten handelt es sich um strategische Allianzen in Brasilien.

大成 ist die bevorzugte Kanzlei, mit der Dentons in China zusammenarbeitet.

Februar 2024

# Arbeitsrecht in Deutschland

## Unser Team



**Dr. Sascha Grosjean**  
Partner, Co-Head Employment  
and Labor Germany, Dusseldorf  
D +49 211 74074 171  
[sascha.grosjean@dentons.com](mailto:sascha.grosjean@dentons.com)



**Dr. Markus Diepold**  
Partner, Co-Head Employment  
and Labor Germany, Berlin  
D +49 30 26473 640  
[markus.diepold@dentons.com](mailto:markus.diepold@dentons.com)



**Frank Lenzen**  
Partner, Frankfurt  
D +49 69 450012 280  
[frank.lenzen@dentons.com](mailto:frank.lenzen@dentons.com)



**Dr. Philipp Byers**  
Partner, München  
D +49 89 244408 455  
[philipp.byers@dentons.com](mailto:philipp.byers@dentons.com)



**Christian Wilhelm Fischer**  
Counsel, München  
D +49 89 244408 463  
[christian.fischer@dentons.com](mailto:christian.fischer@dentons.com)



**Isabelle Puhl**  
Counsel, Berlin  
D +49 30 26473 649  
[isabelle.puhl@dentons.com](mailto:isabelle.puhl@dentons.com)



**Minh Riemann**  
Counsel, Berlin  
D +49 30 26473 651  
[minh.riemann@dentons.com](mailto:minh.riemann@dentons.com)



**Dr. Wiebke Schulz**  
Counsel, Frankfurt  
D +49 69 450012 281  
[wiebke.schulz@dentons.com](mailto:wiebke.schulz@dentons.com)



**Matthias Stelzer**  
Counsel, Berlin  
D +49 30 26473 645  
[matthias.stelzer@dentons.com](mailto:matthias.stelzer@dentons.com)



**Kathrin Wenzel**  
Counsel, München  
D +49 89 244408 417  
[kathrin.wenzel@dentons.com](mailto:kathrin.wenzel@dentons.com)



**Manuela Winkler**  
Counsel, München  
D +49 89 244408 430  
[manuela.winkler@dentons.com](mailto:manuela.winkler@dentons.com)



**Nurdan Adamidis**  
Senior Associate, Frankfurt  
D +49 69 450012 421  
[nurdan.adamidis@dentons.com](mailto:nurdan.adamidis@dentons.com)



**Bernadette Solange Baas**  
Senior Associate, Berlin  
D +49 30 26473 642  
[bernadette.baas@dentons.com](mailto:bernadette.baas@dentons.com)



**Dr. Lukas Jäger**  
Senior Associate, Düsseldorf  
D +49 211 74074 172  
[lukas.jaeger@dentons.com](mailto:lukas.jaeger@dentons.com)



**Anna-Lena Hildebrand**  
Associate, Berlin  
D +49 30 26473 644  
[anna-lena.hildebrand@dentons.com](mailto:anna-lena.hildebrand@dentons.com)



**Dr. Josef Tahmaz**  
Associate, Düsseldorf  
D +211 74074 173  
[josef.tahmaz@dentons.com](mailto:josef.tahmaz@dentons.com)



**Michelle Eiberger**  
Associate, München  
D +49 89 244408 407  
[michelle.eiberger@dentons.com](mailto:michelle.eiberger@dentons.com)

# Unsere Arbeitsrechtspraxis in Deutschland

Als weltweit tätige Wirtschaftskanzlei beraten wir unsere Mandanten in allen relevanten Fragen des Arbeitsrechts. Dazu gehört auch die Beratung in den Rechtsgebieten, die eine Schnittstelle zum Arbeitsrecht haben. Das sind zum Beispiel Fragen aus dem Sozialversicherungsrecht und dem Beschäftigtendatenschutzrecht.

In den anderen Rechtsgebieten (wie z.B. Gesellschaftsrecht oder dem Steuerrecht) arbeiten wir mit den auf dieses Rechtsgebiet spezialisierten Kollegen unserer Kanzlei zusammen. Der Full-Service-Ansatz von DENTONS ermöglicht dies reibungslos.



**Die Brandbreite umfasst, unter anderem (alphabetisch):**

- ✓ **Recht der Arbeitnehmervertretung**  
(aus Arbeitgebersicht)
- ✓ **Arbeitsrecht 4.0**
- ✓ **Betriebsrentenrecht**
- ✓ **Beschäftigtendatenschutzrecht**
- ✓ **HR-Compliance**
- ✓ **Individualarbeitsrecht**
- ✓ **Internationales Arbeitsrecht**
- ✓ **Restrukturierung**
- ✓ **Sozialversicherungsrecht**
- ✓ **Tarifvertragsrecht**
- ✓ **Transaktionsbezogenes Arbeitsrecht**
- ✓ **Vergütung (Compensation & Benetifs)**

# Arbeitsrecht

## Beispiel: Allgemeine individualarbeitsrechtliche Beratung

- ❑ Beratung beim Abschluss und bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen und Dienstverhältnissen (unbefristete/befristete Arbeitsverträge und Dienstverträge, Wettbewerbsverbote, Abfindungs- und Aufhebungsverträge usw.).
- ❑ Gestaltung von Arbeitsbedingungen, insbesondere z.B. Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit mit/ohne Kernarbeitszeit, Schichtmodell, Bereitschaftsdienst, Überstunden, Rufbereitschaft, Bereitschaftsdienste, etc.) oder Workation-Konzepte.
- ❑ Beratung bei der Vorbereitung von Abmahnungen und Kündigungen (verhaltensbedingte, personenbedingte und betriebsbedingte) einschließlich der erforderlichen weiteren Schritte (Beteiligung von Betriebs- und Personalrat, Zustimmungsverfahren bei Integrationsämtern & Gewerbeämtern, Verfahren des betrieblichen Eingliederungsmanagements usw.).
- ❑ Alle sonstigen in einer Personalabteilung anfallenden Fragen im Zusammenhang mit der Begründung, Durchführung und Beendigung von Arbeitsverhältnissen.
- ❑ Durchführung von Führungskräftebildungen und Seminaren zu allen arbeitsrechtlich relevanten Themen.



# Arbeitsrecht

## Beispiel: Vergütung (Compensation & Benefits)

Wir beraten Unternehmen bei der Gestaltung von maßgeschneiderten Vergütungssystemen. Dabei stehen wir Ihnen von der Konzeption über die Verhandlung bis hin zur praktischen Umsetzung des Vergütungssystems zur Seite. Unsere langjährige Erfahrung in der Gestaltung und Verhandlung von betrieblichen Vergütungssystemen als Alternative zu Tarifverträgen wird ergänzt durch die notwendigen Erfahrungen in einer Vielzahl an unterschiedlichen Branchen.

Die Unterstützung von Aufsichtsräten bei der Gestaltung der Vergütungssysteme für Vorstände und Geschäftsführer unter Berücksichtigung der Anforderungen des Gesellschaftsrechts gehört ebenfalls zu unseren Tätigkeitsfeldern. Beispiele sind:

- ❑ Ausarbeitung von variablen Vergütungsmodellen wie z.B. Provisions- und Bonussystemen, STIP oder LTIP's
- ❑ Gestaltung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen, Aktienoptionsmodellen, Phantom-Stocks etc.
- ❑ Beratung bei Cafeteria-Modellen (Job-Ticket, Verzehrgutscheine, Tankgutscheine, Job-Rad etc.) unter Berücksichtigung lohnsteuerrechtlich optimierter Vergütungsbestandteile
- ❑ Beratung im Zusammenhang mit betrieblichen Vergütungsordnungen und der Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmervertretungen
- ❑ Entwurf und Verhandlung von Betriebsvereinbarungen
- ❑ Vertretung vor Gericht bei Streitigkeiten über Vergütungssysteme



# Arbeitsrecht

## Beispiel: Beschäftigtendatenschutzrecht

Wir verfügen über langjährige Erfahrung und umfassendes Know-how in allen Bereichen des Arbeitnehmerdatenschutzes. Nicht zuletzt seit dem Inkrafttreten der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) stehen Unternehmen vor neuen datenschutzrechtlichen Herausforderungen, die einer dynamischen Entwicklung der Rechtsprechung unterliegen.

Wir beraten Arbeitgeber praxisorientiert an der Schnittstelle zwischen Arbeits- und Datenschutzrecht. Dabei schaffen wir keine zusätzlichen Probleme, sondern entwerfen pragmatische und innovative Lösungen, die sich im betrieblichen Alltag umsetzen lassen. Unser Ansatz ist es, den Datenschutz nicht als Hürde zu sehen, sondern für unsere Mandanten Lösungen zu schaffen, die eine Datenverarbeitung ermöglichen und rechtliche Risiken vermeiden. Dabei unterstützen wir Sie vor allem in Bereichen wie:

- ☐ Rechtskonforme Durchführung von Mitarbeiterkontrollen
- ☐ Beratung in Fragen des Arbeitnehmerdatenschutzes im Unternehmen und in der Unternehmensgruppe, insbesondere im Hinblick auf die verschiedenen Rechtfertigungsgrundlagen
- ☐ Erstellung der notwendigen Dokumente zum Beschäftigtendatenschutz (z.B. Informationsschreiben nach Art. 13, 14 DS-GVO, Einwilligungserklärungen, Entwurf von Betriebsvereinbarungen)

- ☐ Entwurf und Umsetzung von IT-Nutzungsvereinbarungen, Internet- und E-Mail-Richtlinien sowie Richtlinien für soziale Medien
- ☐ Entwurf von Kollektivvereinbarungen als datenschutzrechtliche Erlaubnisnorm i.S.d. Art. 88 DSGVO
- ☐ Implementierung von Konzepten zur konzernweiten Verarbeitung von Mitarbeiterdaten
- ☐ Datenübermittlung in Drittländer außerhalb der EU
- ☐ Umgang mit den Rechten der Betroffenen nach der DSGVO, wie z.B. Auskunftsrecht nach Art. 15 DSGVO, Erfüllung der Informationspflichten nach Art. 13 ff. DSGVO
- ☐ Abwehr von Schadensersatzansprüchen aufgrund von vermeintlichen DSGVO-Verletzungen
- ☐ Gestaltung von Löschkonzepten etc.
- ☐ Einrichtung eines Datenschutzmanagementsystems im Unternehmen

# Arbeitsrecht

## Beispiel: Arbeitnehmervertretungsrecht

Rechte und Pflichten des Arbeitgebers kennen, Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten nutzen und im Konfliktfall wissen, was gemacht werden kann und muss. Bei diesen typischen Fragen des Betriebsverfassungsrechts und dem Recht der Arbeitnehmervertretungen (mitbestimmte Aufsichtsräte, Europäische Betriebsräte, SE-Betriebsrat, freiwillige Arbeitnehmervertretungsgremien etc.) können Sie sich auf die Rechtsanwälte der Arbeitsrechtspraxis von Dentons verlassen. Aufgrund der langjährigen Beratung von Unternehmen und Konzernen profitieren unsere Mandanten von den Erfahrungen in den unterschiedlichsten Konstellationen.

- ☐ Beratung bei den Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten von Arbeitnehmervertretungen
- ☐ Vorbereitung von Anträgen an die Arbeitnehmervertretung bei der Wahrnehmung von Beteiligungsrechten (z.B. Einstellung, Versetzung oder Kündigung von Arbeitnehmern)
- ☐ Verhandlung und Gestaltung von Betriebsvereinbarungen auf Betriebs-, Gesamt- und Konzernbetriebsratsebene zu allen relevanten Angelegenheiten
- ☐ Verhandlungen mit Betriebsräten über Organisationsänderungen (Interessenausgleich, Sozialplan, Transfergesellschaften etc.)
- ☐ Vertretung der Arbeitgeberinteressen in Schlichtungsverfahren

- ☐ Vertretung von Arbeitgebern vor den Arbeitsgerichten
- ☐ Beratung bei Fragen der Errichtung von Arbeitnehmervertretungen
- ☐ Beratung des Arbeitgebers im Rahmen von Wahlen zur Arbeitnehmervertretung (z.B. im Hinblick auf das Verbot der Behinderung oder Beeinflussung von Wahlen zur Arbeitnehmervertretung oder die rechtssichere Durchführung von Wahlen, um eine Anfechtung oder Nichtigkeit der Wahl zu verhindern)
- ☐ Prüfung der ordnungsgemäßen Vergütung von Mitgliedern der Arbeitnehmervertretung (Benachteiligungs- und Begünstigungsverbot)
- ☐ Beratung bei der Durchführung von Arbeitnehmerbeteiligungsverfahren nach dem Societas Europaea Gesetz und der Begleitung bei den entsprechenden Beteiligungsrechten eines SE-Betriebsrats
- ☐ Beratung bei der Errichtung von Europäischen Betriebsräten einschl. der Vorbereitung bei der Errichtung des besonderen Verhandlungsgremiums und der Gestaltung der Vereinbarung über die Beteiligungsrechte
- ☐ Beratung bei der Errichtung von freiwilligen Arbeitnehmervertretungen einschl. der Gestaltung der Vereinbarung

# Arbeitsrecht

## Beispiel: Tarifvertragsrecht

Tarifvertragliche Fragestellungen sind Gegenstand einer detaillierten und teilweise komplexen Rechtsprechung. Verhandlungen mit Gewerkschaften haben für Unternehmen langfristige Folgen. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung und Expertise bei der Beratung von Unternehmen und Konzernen können wir Sie in Ihrer Branche im Tarifvertragsrecht umfassend beraten.

- ❑ Beratung bei der gesetzlich vorgeschriebenen Anwendung von Tarifverträgen in den einzelnen Ländern
- ❑ Beratung bei der Begründung und Beendigung der Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband (einschließlich Anerkennungstarifvertrag, OT-Mitgliedschaft usw.)
- ❑ Verhandlung von Tarifverträgen jeglicher Art (Firmentarifvertrag, Verbandstarifvertrag) und aus jeglichem Anlass (erstmaliger Abschluss von Tarifverträgen, Angleichung von Arbeitsbedingungen, Tarifverträge aus Anlass von Unternehmens(teil)verkäufen, Sanierungstarifverträge)
- ❑ Beratung beim Wechsel des Tarifvertrags (z. B. von einem Firmentarifvertrag zu einem Verbandstarifvertrag)
- ❑ Verhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften, ggf. gemeinsam mit dem Arbeitgeberverband, über Umstrukturierungsmaßnahmen und insbesondere über Umstrukturierungsvereinbarungen (z.B. Standortsicherungsvereinbarungen)
- ❑ Beratung im Rahmen von Arbeitskampfmaßnahmen (Friedenspflicht, Warnstreik, Aussperrung, Unterlassungsklagen gegen Arbeitskampfmaßnahmen, Schadensersatzansprüche etc.)
- ❑ Vertretung von Arbeitgeberinteressen vor den Arbeitsgerichten, insbesondere in Verfahren mit Beteiligung von Gewerkschaften
- ❑ Beratung zu den Folgen von Betriebsübergängen im Hinblick auf die Anwendung von Tarifverträgen und Beratung bei der Ablösung von Tarifverträgen in diesem Zusammenhang
- ❑ Beratung bei der Formulierung und Auslegung von Bezugnahmeklauseln in Arbeitsverträgen
- ❑ Allgemeine Beratung bei Ansprüchen aus Tarifverträgen und der Abwehr von entsprechenden Ansprüchen

# Arbeitsrecht

## Beispiel: Restrukturierung

Bei Veränderungen von Unternehmen ist es wichtig, die notwendigen arbeitsrechtlichen Schritte zu kennen, Fehler zu vermeiden und die Veränderungen zeitnah und praktikabel umzusetzen. Veränderungsprozesse müssen ganzheitlich betrachtet werden. Verhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften bedürfen besonderer Expertise, sie sind teilweise sehr komplex. Unsere Rechtsanwälte der Arbeitsrechtspraxis unterstützen Sie mit ihrer langjährigen Erfahrung bei der Vorbereitung und Durchführung von Restrukturierungen, insbesondere bei den folgenden Tätigkeiten:

- ☐ Vorbereitung und Begleitung von Personalabbaumaßnahmen (Festlegung der einzuhaltenden Verfahrensschritte und des möglichen Zeitplans, Durchführung der Sozialauswahl einschließlich der Nutzung der Gestaltungsmöglichkeiten, Erstellung der erforderlichen Unterlagen für die Arbeitnehmervertretungen und Einholung sonstiger Zustimmungserklärungen (z.B. Elternzeit).
- ☐ Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretungen über Organisationsänderungen
- ☐ Verhandlung und Gestaltung von Kollektivvereinbarungen zu allen relevanten Angelegenheiten der Organisationsänderung
- ☐ Restrukturierungen im Insolvenzverfahren (entweder mit einem Insolvenzverwalter oder im Rahmen der Eigenverwaltung)
- ☐ Durchführung von Personalanpassungsmaßnahmen durch (kostenneutrale) Transfergesellschaften zur Vermeidung einer hohen Anzahl von Kündigungsschutzklagen
- ☐ Beratung bei temporären Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten (Kurzarbeit, Altersteilzeit, Leiharbeit)
- ☐ Abstimmung mit Sozialversicherungsträgern und Beantragung von Fördermitteln
- ☐ Beratung bei Insourcing und Outsourcing
- ☐ Vertretung des Arbeitgebers vor den Arbeitsgerichten
- ☐ Begleitung bei der Umwandlung (Verschmelzung, Spaltung, Formwechsel) von Unternehmen und Betrieben, u.a. bei internen Neuorganisationen oder dem Verkauf von Unternehmen, einschl. der Verhandlung von Interessenausgleich, Sozialplan und Tarifverträgen
- ☐ Gestaltung von beabsichtigten (Teil-)Betriebsübergängen zum Zwecke des gewünschten Arbeitnehmerübergangs und der Vermeidung von (Teil-)Betriebsübergängen