Vorlesungsbegleiter

Personalmanagement

DHBW Mannheim, SS 2018

Steffen Schwind

Sämtliche Informationen aus diesem Dokument beruhen auf folgenden Quellen:

Kolb, M.; Personalmanagement (2010), Gabler Verlag Wiesbaden

Haufe Personal Office Premium (04/2012)

Inhaltsverzeichnis

1 Teure Entscheidung - Risiken der Personalauswahl 3

2 Bewerbergespräche 8

3 Mitarbeiterführung und -entwicklung - Gesamtprozess 20

4 Prozess der Personalentwicklung 23

5 Das Mitarbeitergespräch als Teil der Personalführung 29

6 Arbeitszeugnis, Aufbau und Bestandteile 44

7 Mitarbeitermotivation 48

8 Fehlzeitenmanagement 63

9 Das betriebliche Eingliederungsmanagement 75

10 Personalcontrolling - Grundlagen 83

11 Arbeitsvertrag 95

12 Befristete Arbeitsverhältnisse: Was müssen Arbeitgeber beachten? 98

13 Arbeitsvergütung 100

14 Lohn- und Gehaltsabrechnung 122

15 Die Abmahnung 123

16 Kündigung 139

17 Verhaltensbedingte Kündigung 143

# Teure Entscheidung - Risiken der Personalauswahl

**Einführung**

"Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital". Wie oft hören wir diesen Satz oder sprechen ihn selbst aus. Wenn Mitarbeiter das wertvollste Kapital eines Unternehmens sind, dann ist es entscheidend, dass in unserem Unternehmen die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz motiviert zum Unternehmenserfolg beitragen.

Der erste Schritt, dieses Ziel zu erreichen ist eine erfolgsorientierte und in den einzelnen Schritten prozessoptimierte **Personalauswahl**. Damit wird jede Personalentscheidung zum Schlüsselprozess für den Unternehmenserfolg.

Der Wert der richtigen Investitionen in den Prozess der **Personalauswahl** sind unter anderem in der besonderen Problematik von Personalentscheidungen begründet: Kompetenz, Erfahrungen und Motive von Mitarbeitern stellten sich erst mit der Zeit heraus. Rechtliche Rahmenvorgaben gewähren Arbeitnehmern zum Teil weitreichenden Schutz und schränken die Handlungsmöglichkeiten für Arbeitgeber stark ein.

Es gilt also Fehler und Fehlentscheidungen am Anfang der Prozesskette auszuschalten oder zumindest zu reduzieren. Investitionen an Zeit und Geld für Auswahl und Platzierung neuer Mitarbeiter müssen so gezielt wie möglich eingesetzt werden, denn Personalentscheidungen sind mit hohen und oft langfristigen Kosten verbunden. Sparen Sie am Anfang des Prozesses, werden Sie später evtl. nicht nur in teure Qualifikations- und Fortbildungsmaßnahmen investieren müssen.

Wo die offensichtlichen und versteckten Kosten der **Personalauswahl** liegen, zeigt der nachfolgende Beitrag.

**1 Teure Entscheidungen**

Personalentscheidungen sind dann teuere Entscheidungen, wenn es sich um Fehlentscheidungen handelt.

Die effiziente Gestaltung der **Personalauswahl** muss das Ziel haben, Investitionen dort zu tätigen, wo der Nutzen für das Unternehmen am höchsten ist und Risiken am unproblematischsten abgewendet werden können: Am Anfang der Investitionsentscheidung.

Die inzwischen fast alltäglichen Diskussionen um Rationalisierung, Tarifabschlüsse und Personalkosten verdeutlichen, dass durch die gestiegenen Lohn-, Gehalts- und Lohnnebenkosten der Personalbestand zum belastenden Fixkostenfaktor für Unternehmen geworden ist.

Die Gesetzgebung, z. B. Kündigungsschutzgesetz, Entgeltfortzahlungsgesetz und Betriebsverfassungsgesetz, führt auf Seiten der Arbeitnehmer zur sozialen Absicherung, auf Seiten der Arbeitgeber aber zu einer Erhöhung des **Personalauswahl-** und Einstellungsrisikos.

Mitarbeiter, die die Anforderungen einer Position nicht erfüllen, können nicht einfach gekündigt werden. Sie bleiben häufig ohne den erwarteten Nutzen für das Unternehmen in ihrer Position. Als Unternehmen sind Sie vielleicht gezwungen, eine weitere Position zu besetzen, um die gewünschte Leistung zu erreichen.

Hohe Kosten entstehen aber auch durch Mitarbeiterfluktuation. Viele Personalfachleute sagen, dass ein Mitarbeiter, je nach Position, erst nach zwei bis drei Jahren gewinnbringend für das Unternehmen arbeitet. Mit einem Jahr Einarbeitungszeit kann in fast jeder Position gerechnet werden. Verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen in dieser Zeit, hat das Unternehmen zwar investiert, die Einstellung war für das Unternehmen selbst aber nicht gewinnbringend. Die kostenintensive Personalsuche und Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters beginnt von vorne.

Bei Personalentscheidungen geht es darum, von Anfang an die richtigen Schritte einzuleiten und umzusetzen.

Gespräche mit Personalverantwortlichen verdeutlichen immer wieder die Schwierigkeit das "richtige Personal" zu finden. Selbst wenn die Anzahl der Bewerbungen hoch ist, wird die richtige Auswahlentscheidung nicht unbedingt leichter. Die hohe Arbeitslosigkeit erhöht bei den Stellensuchenden oft die Bereitschaft, sich sehr breit, auch auf augenscheinlich nicht passende Positionen, zu bewerben.

Darüber hinaus haben auch die Bewerber dazugelernt. Dank vielfältiger Publikationen wissen sie, wie sie sich bestmöglichst präsentieren. Der Personalverantwortliche hat bis hierhin aber schon relativ viel investiert, im ungünstigsten Fall ist die Einstellung eines ungeeigneten Mitarbeiters bereits erfolgt.

Auf der anderen Seite bestehen in verschiedenen Fachbereichen und Branchen aufgrund eines deutlichen Fachkräftemangels erhebliche Probleme, qualifiziertes Personal zu finden. Trotz eines attraktiven Stellenangebots erhalten Arbeitgeber nur sehr wenige Bewerbungen. Im Interesse des Unternehmenserfolges sollte die Konsequenz nicht die sein, dass man sich für einen Kandidaten, ohne das sichere Gefühl, dass er der Richtige ist, entscheidet. Nicht selten ist genau diese Stelle nach wenigen Monaten schon wieder neu zu besetzen.

Nur für bestimmte Positionen kann die Strategie, Mitarbeiter erst einmal mit einem befristeten Vertrag einzustellen, erfolgsversprechend und kostenneutral sein. Unter Berücksichtigung der Einarbeitungskosten, Informations- und Reibungsverluste kann diese Strategie in die Irre führen. Eine fehlgelaufene **Personalauswahl** kostet deutlich mehr als die reinen Anzeigenkosten.

**2 Offensichtliche und versteckte Kosten der Personalsuche**

Nicht alle mit der **Personalauswahl** verbundenen Kosten lassen sich eindeutig festlegen und exakt in Zahlen ausdrücken. Die nachfolgende Übersicht gibt Ihnen einen Eindruck davon, welche Umstände berücksichtigt werden müssen:

**Übersicht 1: Kosten der Personalauswahl**

Einzelposten

* Kosten der Stellenausschreibung
* Evtl. Beraterkosten
* Personalkosten der sachbearbeitenden Mitarbeiter (Arbeitszeit):

◦ Erfassen der Bewerbungen

◦ Schreiben der Eingangs- oder Zwischenbescheide

◦ Telefongespräche bei Bewerberanfragen

◦ Verschicken von Informationsmaterial

◦ Koordinationsaufgaben (Bewerbungsumlauf, Terminabstimmung etc.)

◦ Schreiben der Einladungen zum Vorstellungsgespräch

◦ Vorbereiten der Vorstellungsgespräche

◦ Betreuung der Bewerber vor und nach den Vorstellungsgesprächen

◦ Schreiben der Absagen

◦ Anfertigen des Arbeitsvertrages

* Porto-/Materialkosten:

◦ Eingangs- und Zwischenbescheide

◦ Informationsmaterial

◦ Einladungen zum Vorstellungsgespräch

◦ Absagen

* Personalkosten für die Durchsicht und Auswertung der eingegangenen Bewerbungen
* Erstattung der Bewerberauslagen
* Personalkosten für die Vorstellungsgespräche:

◦ Personalverantwortlicher

◦ Mitarbeiter Fachabteilung

◦ Sekretariat

* Sonstige Kosten:

◦ Telefongebühren

◦ Personalkosten der Mitarbeiter in der Poststelle

◦ Bewirtungskosten

◦ Materialkosten (Papier, Briefumschläge, Informationsmaterial)

* Kosten für während der Bewerberauswahl nicht erledigte andere Arbeiten
* Evtl. Mehrarbeitskosten
* Kosten der Einarbeitung neuer Mitarbeiter
* Kosten der Mehrarbeit der einarbeitenden Kollegen
* Kosten für während der Einarbeitung nicht erledigtes Tagesgeschäft.

Diese Investitionen entstehen in der Regel bei jeder Personalsuche, variieren mit Position und der Anzahl der eingehenden Bewerbungen. Alle Investitionen sind sinnvoll, wenn ein neuer kompetenter Mitarbeiter gewonnen werden kann. Nicht zu vertreten ist, wenn diese Kosten aufgrund immer wieder neu notwendig gewordener Suchaktivitäten bis zur erfolgreichen Besetzung einer Position entstehen.

Bei nur einmaliger Fehlbesetzung der Stelle können die möglichen Folgekosten durch die notwendige Trennung, die erneut notwendige Suche und die doppelte Einarbeitungszeit, mindestens mit dem 1,5-fachen des Jahresgrundgehalts anzusetzen sein.

**3 Reibungsverluste und Fehler im Prozess: noch mehr Kosten**

Der Prozess der Personalsuche und -auswahl ist vielschichtig und umfasst viele Einzelentscheidungen. Auf dem Weg zum Ziel liegt mehr als eine Fehlerquelle, die den Erfolg des gesamten Prozesses schnell in Frage stellen können. Dadurch steigen nicht nur die Kosten, sondern auch der Ärger bei allen Beteiligten. Nicht zuletzt sinkt möglicherweise die Akzeptanz der Personalabteilung, als kompetenter Partner in Sachen **Personalauswahl**.

Die nachfolgenden Übersichten geben einen Einblick in die Auswirkungen von Fehleinschätzungen.

**Übersicht 2: Auswirkungen mangelnder zwischenmenschlicherKompetenzen**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Mangelnde Team- und Kooperationsfähigkeit | | Mangelnde Führungskompetenzen | | Mangelnde Kommunikationskompetenzen / interne Kundenorientierung | | Mangelnde Kommunikationskompetenzen / externe Kundenorientierung | |
| ⇓ | verzögerte Integration | ⇓ | mangelnde Zusammenarbeit im Kollegen-Team | ⇓ | Informationsdefizite und -verluste | ⇓ | Informationsdefizite und -verluste |
| ⇓ | Unstimmigkeiten im Team (Mobbing) | ⇓ | mangelnde Zusammenarbeit im Mitarbeiterteam | ⇓ | verringerte Leistungsfähigkeit | ⇓ | Reklamationen |
| ⇓ | Leistungsverlust durch Reibungen | ⇓ | verzögerte Integration | ⇓ | verzögerte Integration ins Unternehmen | ⇓ | Kundenbeschwerden |
| ⇓ | gestörter Informationsfluss | ⇓ | Störungen im Informationsfluss | ⇓ | Reibungsverluste | ⇓ | mangelhafte Auftragserfüllung |
| ⇓ | erhöhter Informationsverlust | ⇓ | Leistungsverlust im Mitarbeiterteam | ⇓ | fehlerhafte Aufgabenerfüllung | ⇓ | Kunden­verluste |
| ⇓ | Mangelnde Unterstützung durch die Kollegen | ⇓ | Mobbing |  | |  | |
| ⇓ | Mehrbelastung der Kollegen | ⇓ | verzögerte Einarbeitung |  | |  | |
| ⇓ | | ⇓ | | ⇓ | | ⇓ | |
| Trennung vom Mitarbeiter / Eigenkündigung des Mitarbeiters  Mehrbelastung der Kollegen  Mehrbelastung durch notwendige Weiterbildung  Neubesetzung der Position | | | | | | | |

**Übersicht 3: Auswirkungen mangelnder fachlicher Kompetenzen**

|  |
| --- |
| ⇓ Mangelnde oder fehlende fachliche Kompetenzen |
| ⇓ Überforderung |
| ⇓ Verlängerte Einarbeitung |
| ⇓ Verzögerte selbstständige Aufgabenerfüllung |
| ⇓ Mehrbelastung der Kollegen |
| ⇓ Mehrbelastung der Führungskraft |
| ⇓ Überstundenkosten |
| ⇓ Kosten für Fehlleistungen und Versäumnisse |
| ⇓ Demotivation |
| ⇓ Mehrkosten für Weiterbildung und Nachschulung / Ausfallkosten |
| ⇓ Reibungsverluste durch Ärger im Team |
| ⇓ |
| Trennung vom Mitarbeiter / Eigenkündigung des Mitarbeiters |
| Mehrbelastung der Kollegen |
| Mehrbelastung durch notwendige Weiterbildung |
| Neubesetzung der Position |

**Kompetente Stellenbesetzung**

Erfolgreich ist die **Personalauswahl** dann, wenn es zügig gelingt, den Mitarbeiter zu finden, bei dem Kompetenzen und Motivation zu den Positions- und Unternehmensanforderungen und Zielen passen und der sich schnell und reibungslos ins Team integriert. Diese Übereinstimmung wird zum langfristigen Leistungs-, Zufriedenheits- und Erfolgsfaktor auf Seiten des Mitarbeiters und zum Gewinnfaktor auf Seiten des Unternehmens.

**Erfolgreiche und zielorientierte Personalauswahl heißt:**

* Kundenorientierung im gesamten Prozess im Sinne eines erfolgreichen Personalmarketings
* Sichere und zielgenaue Anforderungsanalyse als Basis der erfolgreichen Besetzung
* Zügige Neubesetzung
* Schnelle Integration des neuen Mitarbeiters ins Team und Unternehmen dank passender sozialer Kompetenzen
* Schnelle Einarbeitung und Leistungserbringung dank passender fachlicher Qualifikation des neuen Mitarbeiters.

**4 Zuständigkeiten bei der Personalauswahl**

Nicht selten findet man in Unternehmen Situationen, in denen Personalentscheidungen nicht zügig und reibungslos getroffen werden können, da es unmöglich erscheint, dass sich verschiedene, am Prozess beteiligte Entscheidungsträger auf ein optimiertes Vorgehen bei Personalauswahlfragen einigen können.

Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sind Personalentscheidungen das falsche Thema für Kompetenzgerangel zwischen Fachabteilung, Personalabteilung und Betriebsrat, und zwar egal, ob dieses zwischen Personal- und Fachabteilung oder mit dem Betriebsrat ausgetragen wird.

Unnötiges Kompetenzgerangel kann durch klare Regeln und Absprachen von Anfang an vermieden werden. Verantwortlichkeiten müssen benannt, Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche festgelegt werden:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | Wer gibt in welcher Form mit welchen Informationen den Auftrag zur Besetzung einer Position an wen? |
| 2. | Wer muss einem Antrag zu Besetzung einer Position zustimmen? Was gilt hier bei Neubesetzungen, was gilt für Nachfolgebesetzungen? |
| 3. | Wer informiert wann in welcher Form den Betriebsrat? Wie wird er einbezogen? |
| 4. | Wann müssen die notwendigen Informationen weitergegeben werden, wenn ein bestimmter Einstellungstermin gewünscht ist? |
| 5. | Wer entscheidet, auf welchem Weg die Position ausgeschrieben wird? |

Personalentscheidungen sollten sorgfältig vorbereitet werden. Es empfiehlt sich, ein kurzes, leicht und schnell handhabbares Schriftstück zu erstellen, das den gewünschten Prozess abbildet und absichert.

Klären Sie, welche Informationen Sie benötigen:

* Anfordernde Abteilung
* Abteilungsleitung
* Neubesetzung, Grund der Besetzung
* Nachfolgebesetzung, Grund der Besetzung
* Gewünschter Einstellungstermin
* Fachliche Qualifikationsanforderungen
* Zwischenmenschliche Qualifikationsanforderungen
* Sonstige Anforderungen
* Gibt es Vorschläge zur Besetzung der Position (interne, externe Kontakte)?

Die benötigten Informationen können in einem Personalanforderungsformular umgesetzt werden. Liegen nicht alle Informationen vor, wird die Stelle nicht besetzt, der Antrag geht zurück in die Fachabteilung. Dies soll dazu führen, dass möglichst alle notwendigen Informationen auf einmal an die Personalabteilung weitergegeben werden.

In der Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen sollten Missverständnisse von Anfang an durch klare (schriftliche) Absprachen und Regeln vermieden werden.

Nicht nur bei der Besetzungsanfrage und b ei der Stellenausschreibung sind klare Absprachen von Vorteil. Gleiches gilt für den weiteren Prozess der Auswahl:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | Wer wird in welcher Form in die Vorauswahl einbezogen? |
| 2. | Wer ist in welcher Form in Auswahlgespräche oder Auswahlverfahren einbezogen? |
| 3. | An wen müssen die Ergebnisse wann in welcher Form kommuniziert werden? |

Häufig scheitern Gespräche mit Bewerbern an den Terminen. Termine mit der Fachabteilung sollten so früh wie möglich abgestimmt werden. Die an der Auswahlentscheidung beteiligten Mitarbeiter sollten sich genügend Zeit für das Bewerbungsgespräch nehmen. Durch eine strukturierte Planung des Bewerbungsgesprächs und einen pünktlichen Beginn unter Beteiligung von Fachvorgesetzten und ggf. einzelnen Mitarbeitern der Abteilung wird dem Bewerber Wertschätzung entgegengebracht. Ein positives Personalmarketing besteht nicht nur aus gut gestalteten Anzeigen, sondern umfasst auch die Art der Kommunikation und des Umgangs mit Bewerbern.

Gelingt es nicht, sich im Gesamtprozess als attraktiver Arbeitgeber darzustellen, verwundern Absagen von Bewerbern mit hohem Marktwert nicht. Das gilt ganz besonders für kleine und mittlere Unternehmen, die eine geringe Marktbekanntheit haben.

Die Möglichkeiten, geeignetes Personal zu finden, sind heute vielfältiger denn je. Welcher Weg und welches Medium für den jeweiligen Arbeitgeber das Richtige ist, ist abhängig von der Branche, den Leistungen als Arbeitgeber, dem Standort und der zu besetzenden Position hinsichtlich der fachlichen Anforderungen, aber auch hinsichtlich der hierarchischen Einordnung der Position.

Auch die internen Möglichkeiten der Stellenbesetzung sollten nicht außer Acht gelassen werden. Sie bieten Chancen, an die oft erst auf den zweiten Blick gedacht wird.

# Bewerbergespräche

**Einführung**

Ohne Zweifel ist das Bewerbergespräch nach wie vor die wichtigste Methode bei der Auswahl neuer Mitarbeiter. Das heißt aber nicht, dass Personalauswahlgespräche immer so geführt werden, dass am Ende ein umfassender Eindruck des Bewerbers und alle notwendigen Informationen gewonnen wurden. Wie wichtig das richtige Führen von Bewerbergesprächen ist, wird deutlich, wenn man sich bewusst macht, dass sie langfristige, weitreichende Konsequenzen zur Folge haben - im positiven wie im negativen Sinne. Personalentscheidungen sind folglich mit hohen Kosten verbunden. Fehler bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern sind teure Fehler.

Das nachfolgende Kapitel weist auf die wesentlichen Gestaltungsmerkmale und Gefahren bei Personalauswahlgesprächen hin. Es werden Hilfestellungen gegeben, wie Bewerbergespräche zu einer umfassenden Entscheidungsgrundlage für Personalauswahlentscheidungen werden.

**1 Struktur und Phasen des Bewerbergesprächs**

Für die erfolgreiche Gestaltung eines Bewerbergespräches sind 3 Phasen zu unterscheiden:

* die Vorbereitungsphase,
* der Vorstellungstermin (**Personalauswahl-Interview**),
* die Nachbereitung des Gesprächs.

Alle 3 Phasen erfordern besondere Sorgfalt. So kann z. B. eine mangelnde Investition in die Vorbereitungsphase zu einer schlechten Vergleichbarkeit der Bewerbergespräche führen. Wenn im Vorstellungstermin selbst mit mangelnder Sorgfalt vorgegangen wird, kann sich dies z. B. negativ auf die Außenpräsentation des Unternehmens auswirken. Infolgedessen könnte ein passender Kandidat das Interesse an einer Zusammenarbeit verlieren.

**2 Gesprächsvorbereitung**



Die Vorbereitung der Auswahlgespräche beginnt umgehend nach Abschluss der Vorauswahl. Die Vorbereitung umfasst:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | Erarbeiten bzw. Anpassen des Interviewleitfadens entsprechend der Anforderungsanalyse und der offenen Fragen nach Durchsicht der Bewerbungsunterlagen |
| 2. | Gesprächseinstieg und Gesprächsablauf überlegen |
| 3. | Informieren und einladen der am Gespräch beteiligten Kollegen aus der oder den Fachabteilungen, ggf. Terminabsprache mit der Unternehmensleitung |
| 4. | Absprache des Gesprächsablaufs zwischen allen Beteiligten. Klären, wer die Gesprächsführung übernimmt und wer zu welchen Fachgebieten welche Fragen stellt |
| 5. | Zusammenstellen der Informationen, die über das Unternehmen und die zu besetzende Position an die Kandidaten weitergegeben werden soll. Zusammenstellen der Informationsmaterialien (Firmenprospekte, Geschäftsbericht etc.), die an sie aushändigt werden können |

Checkliste: Informieren des Bewerbers über Unternehmen und Position

|  |  |
| --- | --- |
| Informationen über das Unternehmen |  |
| Rechtsform |  |
| Mutter-/Tochter-/Schwesterfirmen |  |
| Hauptsitz, Niederlassungen im In- und Ausland |  |
| Produktpalette, Dienstleistungen |  |
| Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, z. B. Umsatz |  |
| Wettbewerbssituation, Marktanteile, Zukunftserwartungen­ |  |
| Anzahl der Mitarbeiter |  |
| Unternehmensphilosophie, -kultur |  |
| Aussagen zu sonstigen wichtigen Punkten |  |
| Informationen über die Position |  |
| Aufgaben- und Verantwortungsbereich |  |
| Organisatorische Einordnung, hierarchische ­Einordnung |  |
| Kollegen-, Führungs- und Umfeldstruktur |  |
| Erwartungen an den Stelleninhaber |  |
| Besondere Herausforderungen der Position |  |
| Einarbeitung/Einarbeitungsplan |  |
| Entwicklungsmöglichkeiten |  |
| Vertragliche Informationen |  |
| Gewünschter Eintrittstermin |  |
| Vertragliche Besonderheiten |  |
| Einkommen (tarifvertragliche Bindung) |  |
| Probezeit |  |
| Sozialleistungen (betriebliche Altersversorgung, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, VWL, Verpflegungsleistung etc.) |  |
| Sonstige Leistungen (Dienstwagen, Gewinn- oder Kapitalbeteiligung etc.) |  |
| Weiterbildungsmöglichkeiten |  |

**3 Personalauswahl-Interviews**

Das Interview - richtig eingesetzt - ist ein geeignetes Instrument, um umfassende Informationen über Bewerber zu erhalten.

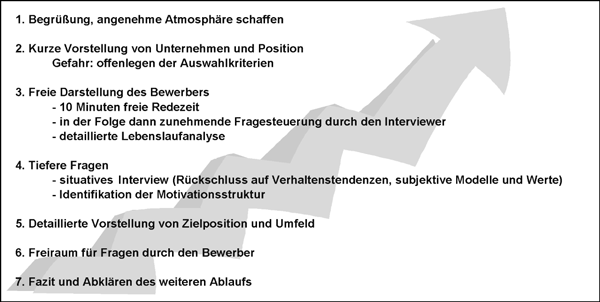
**3.1 Aufbau und Ablauf des Interviews**

Einige Aspekte einer effizienten Interviewführung lassen sich sehr einfach umsetzen. Der erste Punkt ist der Interview-Aufbau bzw. der Ablauf des Interviews. In vielen Unternehmen beginnt das Gespräch mit einer Beschreibung des Unternehmens und der zu besetzenden Position. Erst im Anschluss daran erfolgen die Darstellung und das Gespräch über den Bewerber.

Dieses Vorgehen ist im Sinne eines umfangreichen Informationsgewinns nicht zu empfehlen. Nicht nur in der Gesprächsführung erfahrene Kandidaten haben es anhand der erhaltenen Informationen über Unternehmen und Position leicht, ihre eigenen Aussagen an das, was sie gehört haben, anzupassen. So machen Sie es Bewerbern leicht, sich selbst entsprechend der gehörten Anforderungen zu "verkaufen". Problematisch dabei ist, dass es Bewerbern mit einer geschickten Selbstdarstellung so gelingt, ihre etwaigen fachlichen Defizite und negative Persönlichkeitsmerkmale zu verdecken.

**Praxis-Tipp**

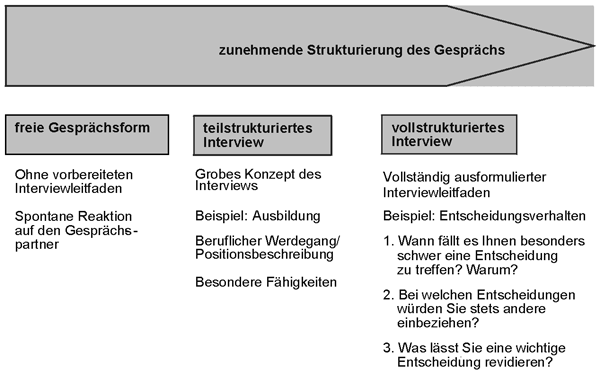
**Zunächst gegenseitig vorstellen** Die Unternehmens- und Positionsvorstellung zu Beginn des Gesprächs sollte sehr knapp und auf das Notwendige beschränkt sein. Beginnen Sie das Interview mit einer Kontaktphase, in der Sie und Ihre Kollegen sich kurz vorstellen. Hier können Sie die Position, um die es geht, kurz nennen und auf wesentliche Merkmale des Unternehmens eingehen. Direkt im Anschluss daran sollte sich der Kandidat vorstellen und seinen Werdegang ausführlich darstellen. Erst wenn Sie alle wesentlichen Informationen über den Bewerber gewonnen haben, stellen Sie Ihr Unternehmen und die zu besetzende Position ausführlich vor.



**3.2 Interviewformen**

Ziel eines jeden Bewerbergesprächs ist zu erfahren, inwieweit die definierten Anforderungen durch einen Bewerber erfüllt werden.

Wie gut dieses Ziel erreicht wird, hängt zu großen Teilen von der Art der Gesprächsführung und dem Strukturierungsgrad des Gesprächs ab. Der Strukturierungsgrad gibt an, inwiefern anhand einer mehr oder weniger umfangreichen Vorbereitung die Voraussetzungen geschaffen werden, für jedes Gespräch vergleichbare Rahmenbedingungen herzustellen. Eine strukturierte Gesprächsführung stellt auch sicher, dass wirklich in jedem Gespräch alle erforderlichen Informationen erfragt werden. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Variationsbreite von "frei" bis "strukturiert" im Bewerbergespräch.



**3.2.1 Freies Interview**

Häufig scheuen Gesprächsführer davor zurück, ihre Auswahlgespräche zu standardisieren oder zu strukturieren. Sie fürchten, dass dadurch eine künstliche Situation entsteht. Allerdings stellt ein Vorstellungsgespräch für einen Bewerber immer eine besondere, stressbesetzte und künstliche Situation dar, sodass Befürchtungen dieser Art nicht angebracht sind.

Dem freien Interview liegt kein strukturierter und geplanter Gesprächsablauf zugrunde.

Im Vordergrund der Überlegungen zum Bewerbergespräch steht die Frage, wie möglichst viele Informationen gewonnen werden können. Der Umfang der Informationen ist im "freien Interview" erfahrungsgemäß am geringsten.

Das "freie Interview" birgt verschiedene Gefahrenquellen, die den Informationsgewinn einschränken:

* es wird im Vorfeld nicht definiert, welche Informationen unbedingt erfragt werden müssen
* der Interviewverlauf ist in hohem Maße personen- und situationsabhängig
* es werden nicht jedem Bewerber alle relevanten Fragen gestellt; je nach Gesprächsverlauf werden wesentliche Fragen vergessen
* der Gesprächsleiter läuft immer Gefahr, selbst den größten Redeanteil zu haben, anstatt das Gespräch überwiegend durch Fragen zu steuern
* die aufgenommenen Informationen unterliegen in großem Umfang der Gefahr der subjektiven Verzerrung

Zu empfehlen ist deshalb eher ein teilstrukturiertes oder strukturiertes Interview. Der damit verbundene Vorbereitungsaufwand macht sich durch den deutlich verbesserten und größeren Informationsgewinn schnell bezahlt. Wurde bereits in der Vergangenheit ein teilstrukturierter oder strukturierter Interviewleitfaden entwickelt, reduziert sich der Vorbereitungsaufwand für zukünftige Gespräche auf die Anpassung der Fragen zu positionsspezifischen Fähigkeits- oder Kompetenzbereichen.

**3.2.2 Das teilstrukturierte Interview**

Die Verwendung eines Interviewleitfadens ist nicht gleichzusetzen mit einer "steifen" oder unpersönlichen Gesprächsatmosphäre. Der Interviewleitfaden führt vielmehr immer wieder zum Ziel der maximalen Informationsgewinnung. Er verhindert ein Abschweifen in "Nebengespräche" und zu umfangreiche Redezeiten durch den Interviewführer. Darüber hinaus sind die gewonnenen Informationen für alle Bewerber in breiterem Umfang vergleichbar, was die Qualität der Auswahlentscheidung deutlich erhöht.

Im teilstrukturierten Interview werden vorbereitete Fragen anhand einer Checkliste abgearbeitet, die gewährleistet, dass nichts Wesentliches vergessen wird. Die Form der Fragestellung kann von Gespräch zu Gespräch variieren.

**3.2.3 Das strukturierte Interview**

Das strukturierte Interview enthält konkret ausformulierte Fragen, die jedem Bewerber gestellt werden. Damit kann der höchste Grad der Standardisierung und Vergleichbarkeit von Auswahlgesprächen erreicht werden. Durch ein strukturiertes Interview wird gewährleistet, dass allen Bewerbern die gleichen Fragen gestellt werden, die Gesprächsbedingungen also für alle Gesprächspartner identisch sind. Führen verschiedene Personen Auswahlgespräche für ein und dieselbe Position, ist ein strukturierter Interviewleitfaden zu empfehlen. Die Gefahr der subjektiven Gesprächsverzerrung durch den Gesprächsführer wird mit dem Interviewleitfaden deutlich reduziert.

**3.2.4 Das situative Interview**

Eine weitere Steigerung des persönlichen Informationsgewinns und damit eine Verbesserung der Qualität der Auswahlentscheidung kann mit sogenannten "situativen Interviews" erreicht werden.

Im situativen Interview verlassen die Gesprächspartner die Ebene, auf der lediglich "abstrakt" über das Verhalten des Bewerbers und seine Fähigkeiten geredet wird. Bei dieser Interviewform wird dem Bewerber eine konkrete Situation vorgestellt. Hier bietet es sich an, eine kritische Situation oder schwierige Alltagssituation zu nehmen und den Kandidaten zu fragen, was er in dieser Situation tun würde.

**Praxis-Beispiel**

**Konkrete Situation schildern** "Sie sind Mitarbeiter der Firma X in der Position Y. Es präsentiert sich Ihnen folgende Situation: … Wie würden Sie vorgehen"?

Nach der Situationsbeschreibung wird dem Kandidaten ein Moment Zeit gegeben, um sich in die Situation zu versetzen. Aufbauend auf seinen Darstellungen, kann sein Verhalten vertiefend hinterfragt werden.

Auf diese Weise können die Reaktionen des Kandidaten zu den wichtigsten, erfolgsentscheidenden Situationen der zu besetzenden Position abgefragt werden. Der Personalverantwortliche oder Fachvorgesetzte kann sich ein Bild darüber machen, ob die (natürlich immer noch theoretisch) geschilderten Verhaltensweisen des Bewerbers denjenigen eines erfolgreichen Mitarbeiters entsprechen. Sie erfahren mehr darüber, ob der Kandidat die Kompetenzen und Fähigkeiten mitbringt, die "Muss-Anforderungen" der Position sind.

Diese Form des Interviews kann weiter ausgebaut werden, wenn mit dem Bewerber zu der geschilderten Situation ein Gespräch in Form eines Rollenspiels geführt wird.

**Praxis-Beispiel**

**Rollenspiel** "Sie haben uns gerade geschildert, dass Sie aufgrund der oben beschriebenen Situation ein Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter führen würden. Wir möchten dieses Gespräch jetzt gerne mit Ihnen führen. Ich übernehme dabei die Rolle Ihres Mitarbeiters, Sie sind meine Führungskraft. Sind Sie damit einverstanden"?

Indem mit dem Kandidaten eine spezifische Gesprächssituation simuliert wird, kann das konkrete Verhalten des Bewerbers beurteilt werden. Es wird ersichtlich, ob sich sein Verhalten mit seinen Aussagen über sein Verhalten deckt.

**Praxis-Tipp**

**Fähigkeiten möglichst frühzeitig abfragen** Zwischen theoretischen Aussagen und dem tatsächlichen Tun bzw. zwischen Behauptungen und tatsächlichem Können liegen häufig große Differenzen. Nach Möglichkeit sollten die Fähigkeiten des Bewerbers deshalb bereits im Vorstellungsgespräch geprüft werden.

**3.3 Interviewleitfaden**

Der nachfolgend wiedergegebene Interviewleitfaden kann als Leitfaden für ein strukturiertes Interview, aber auch für ein teilstrukturiertes Interview, genutzt werden. Im teilstrukturierten Interview können die Fragen lediglich als "Checkliste" verwendet werden, von denen im Einzelfall auch abgewichen werden kann. Die konkrete Formulierung der Fragen kann natürlich auch beim strukturierten Interview variieren.

Die aufgezeigte Grundstruktur des Interviewleitfadens sollte auf jeden Fall an den eigenen Bedarf für verschiedene Positionen angepasst werden. Der Leitfaden lässt sich schnell um weitere Fragen, die für eine bestimmte Position wesentlich sind, ergänzen.

|  |
| --- |
| **Interviewleitfaden** |

**1. Gesprächsbeginn**

**Begrüßung des Bewerbers**

* Gestalten Sie eine Kontaktphase, nehmen Sie die Spannung aus der Situation

◦ "Haben Sie gut hierher gefunden?"

◦ "Mit welchem Verkehrsmittel sind Sie angereist?"

* Stellen Sie die anwesenden Gesprächspartner vor
* Stellen Sie dem Kandidaten den ungefähren Gesprächsablauf vor
* Klären Sie, ob es vom Bewerber zum bisher Gesagten noch Fragen gibt

Bevor Sie mit konkreten Fragen beginnen, können Sie den Bewerber bitten, frei etwas über sich, seinen Lebenslauf oder seine bisherige berufliche Entwicklung zu erzählen. Bitten Sie ihn, hierbei eigene Schwerpunkte zu setzen. Während der Ausführung des Bewerbers sollten Sie sich bereits Notizen machen, welche Aspekte seiner Aussagen Sie später durch gezielte Fragen noch einmal vertiefen wollen.

**2. Fragen zum Unternehmen**

* Wie haben Sie sich auf dieses Gespräch/diesen Tag vorbereitet?
* Was wissen Sie über unser Unternehmen?
* Was wissen Sie über unsere Produkte/Dienstleistungsangebote?
* Welche Produkte glauben Sie, sind unsere erfolgreichsten?
* Welche Produkte stellen sich aus Ihrer Sicht in Zukunft eher schwierig dar?
* Was wissen Sie über den Markt, in dem wir uns bewegen?
* Was wissen Sie über unseren Wettbewerb?

**3. Persönliche Situation des Bewerbers**

Ausbildung/Beruflicher Werdegang:

* Bitte schildern Sie uns in kurzen Sätzen Ihren bisherigen Lebens- und Ausbildungs-/Berufsweg

◦ schulischer Werdegang

◦ berufliche Ausbildung/Studium

* Was hatte den größten Einfluss auf Ihre Berufswahl?
* Haben Sie Praktika absolviert? In welchen Unternehmen?

◦ auf wessen Initiative?

* Welche beruflichen Tätigkeiten haben Sie bis jetzt nach der Ausbildung ausgeübt?

◦ Aufgaben und Aufgabenschwerpunkte

◦ Verantwortlichkeiten, Kompetenzen

◦ Länge der Tätigkeit

◦ Beförderungen

◦ Besondere Aufgaben

◦ Weiterbildungsaktivitäten

* Wer oder was hatte den größten Einfluss auf Ihre berufliche Entwicklung?
* Was haben Sie während der einzelnen Stationen Ihres Berufslebens gelernt, wovon Sie noch heute profitieren?
* Wenn Sie könnten, was würden Sie heute anders machen?

**4. Aktuelle Position/neue Position**

* Schildern Sie bitte einen typischen Tagesablauf in Ihrer letzten Position.
* Was von Ihrer Tätigkeit bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber würden Sie vermissen?
* Warum wollen Sie sich jetzt verändern?
* Was haben Sie aus unserer Anzeige herausgelesen, und was erwarten Sie von der Aufgabenstellung?
* Welche Ziele haben Sie für Ihre neue Position?
* Was wollen Sie in der von uns angebotenen Position erreichen?
* Wo liegen aus Ihrer Sicht Problempunkte in der von uns angebotenen Aufgabe?

**5. Persönliches**

* Was hat dazu beigetragen, dass Sie bisher beruflich erfolgreich waren?
* Wenn Sie sich selbst jemandem beschreiben müssten, der Sie nicht kennt, wie und mit welchen Eigenschaftsbegriffen würden Sie sich darstellen?
* Was sind Ihre Stärken im Vergleich zu anderen?
* Wie kommen Sie zu diesem Eindruck, in welchen Arbeitssituationen hat sich das gezeigt?
* Nennen Sie bitte persönliche Optimierungsbereiche, Bereiche, in denen Sie noch an sich arbeiten, sich noch verbessern wollen?
* Zum Ausbau welcher Kompetenzen/Fähigkeiten haben Sie sich in der Vergangenheit Weiterbildungsmaßnahmen gewünscht?
* Warum haben Sie sie nicht besucht?

**6. Arbeitsverhalten**

* Gab es Situationen, in denen Sie Entscheidungen treffen mussten, die mit einer großen Tragweite für Sie persönlich verbunden waren?
* Beschreiben Sie bitte Ihre Vorgehensweise bei schriftlich zu bearbeitenden Aufgabenstellungen.
* Welche Routinearbeiten gibt es in Ihrer jetzigen Aufgabenstellung und wie gehen Sie damit um?
* Was ist Ihnen im Bezug auf Ihre Arbeitsumgebung wichtig?
* Wie würden Sie Ihren Arbeitsstil bezeichnen?
* Wenn es in Ihrem Aufgabengebiet zu Arbeitsablaufproblemen oder Arbeits­engpässen kommt, was sind die Gründe dafür?

**7. Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten**

* In welchen Situationen stimmen Sie sich mit Ihrem jetzigen Vorgesetzten ab und in welchen nicht?
* Gab es schon einmal ernstliche Meinungsunterschiede zwischen Ihnen und einem Vorgesetzten von Ihnen? Was waren die Gründe dafür?
* Gibt es einen Vorgesetzten, der Sie sehr beeindruckt hat und warum hat er Sie beeindruckt?

**8. Leistungsbereitschaft**

* Welche Situationen sind für Sie stressbehaftet?
* Was tun Sie, um sich zu entspannen?
* Was motiviert Sie, Leistung zu bringen?
* Was sind Ihre persönlichen Zielvorstellungen für das laufende Jahr?
* Was tun Sie, um diese Ziele zu erreichen?
* Welche beruflichen Pläne haben Sie kurz-, mittel- und langfristig?

**9. Sonstiges**

* Wie viele Stunden arbeiten Sie in der Woche?
* Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Arbeitszeit?
* Welche Erwartungen haben Sie an Ihr Einkommen?
* Welche Erwartungen haben Sie an Ihre weitere berufliche Entwicklung?

**10. Fragen für Bewerber auf eine Führungsposition**

* Mussten Sie schon einmal eine Gruppe von Kollegen und Mitarbeitern für eine bestimmte Aufgabe zusammensetzen und koordinieren? Was war Ihnen dabei wichtig und wie sind Sie vorgegangen?
* Wie informieren Sie sich über den Leistungsstand Ihrer Mitarbeiter?
* Wie verschaffen Sie sich Kenntnis über die Arbeitsbelastung Ihrer Mitarbeiter?
* Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?
* Welche Aufgaben delegieren Sie? Wie gehen Sie dabei vor?
* Wie informieren Sie Ihre Mitarbeiter über die zu erreichenden Ziele?
* Wie betreiben Sie konkrete Personalentwicklung mit Ihren Mitarbeitern?
* In jeder Arbeitsumgebung gibt es schwierige Kollegen. Bitte schildern Sie uns einen solchen von Ihnen erlebten Fall und wie Sie damit umgegangen sind!
* Gibt es Situationen im Umgang mit Mitarbeitern, in denen Sie ungeduldig werden?

**11. Fragen für Bewerber auf eine Vertriebsposition**

* Was wissen Sie über unsere Vertriebsstruktur?
* Welche Absatzaufgaben sehen Sie?
* Was lieben Sie am Außendienst und worauf würden Sie gerne verzichten?
* Was würden Ihre Kunden über Sie als Verkäufer sagen, wenn ich einen von ihnen jetzt anrufen würde?
* Beschreiben Sie uns bitte ein typisches Verkaufsgespräch Ihrer letzten Position!
* Worin lagen Schwierigkeiten, Ihrem Kundenkreis die von Ihnen vertriebenen Produkte zu verkaufen?
* Was war Ihr größter Verkaufserfolg?
* Worin sehen Sie Ihre Erfolgspotenziale als Verkäufer?
* Schildern Sie bitte einmal eine Situation, in der Sie es mit einem unzufriedenen Kunden zu tun hatten?
* Wie gehen Sie mit Situationen um, in denen Sie sich unsicher sind, was Ihr Kunde von Ihnen erwartet?
* In jedem Bereich gibt es Kunden, mit denen man auf Anhieb besser oder schlechter zurechtkommt. Wann schätzen Sie Kunden als schwierig ein und wie verhalten Sie sich im Umgang mit ihnen?

**12. Information des Bewerbers über Unternehmen, Aufgabe und Position**

Nachdem der Bewerber Ihnen einen umfassenden Eindruck von seiner Person gegeben hat, informieren Sie ihn über Ihr Unternehmen und die zu besetzende Position. Die Informationen, die Sie weitergeben, sollten so umfangreich sein, dass der Bewerber für sich einschätzen kann, ob Unternehmen und Position seinen Vorstellungen entsprechen. Zurückgehaltene Informationen, Informationen, die nicht oder nur teilweise der Realität entsprechen oder Versprechungen, die nicht sicher eingehalten werden können, führen unter Umständen dazu, dass der neue Mitarbeiter unter falschen Voraussetzungen die neue Position antritt. Die folgende Enttäuschung über die realen Bedingungen oder nicht eingehaltene Zusagen können leicht dazu führen, dass der Mitarbeiter demotiviert wird, seine Leistungen für das Unternehmen reduziert oder die Position wieder aufgibt.

Beschreiben bzw. erläutern Sie:

* das Unternehmen/Mitarbeiterzahl und -struktur
* die hierarchischen Ebenen und die Einordnung der infrage stehenden Position
* die Produktpalette/Dienstleistungen
* die Entwicklung des Marktes
* die Position und die damit verbundenen Aufgaben
* vertragliche Fragen

**13. Gesprächsende**

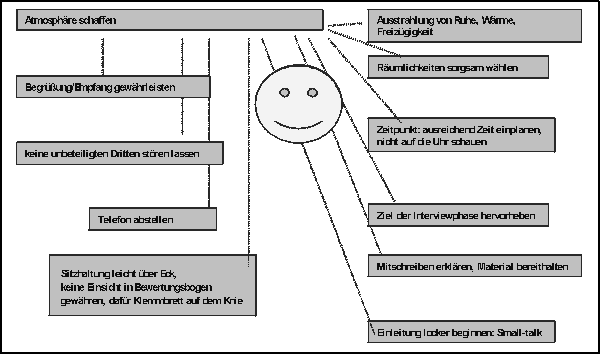
* Prüfen Sie, ob alle Fragen geklärt sind.
* Fassen Sie das Gespräch noch einmal in seinen wesentlichen Punkten zusammen.
* Teilen Sie dem Kandidaten mit, welches die nächsten Schritte im Auswahlprozess sind und wann er/sie mit einer weiteren/konkreten Nachricht von Ihnen rechnen kann.
* Bedanken Sie sich für das Gespräch und verabschieden Sie sich.

**4 Bewerbergespräche gestalten**

Für alle Interviewformen gilt, dass der größte Informationsgewinn erreicht wird, wenn verschiedene Frageformen eingesetzt werden und ein möglichst breites Verhaltensspektrum erfasst wird. Es empfiehlt sich, Fragen zu kombinieren, z. B.

* zu vergangenem Verhalten "Was haben Sie getan als …"
* zu aktuellem Verhalten "Was tun Sie, wenn …"
* zu hypothetischem Verhalten "Wie würden Sie sich verhalten, wenn …" (situatives Interview)
* zu Wissen und konkreten Kenntnissen.

**Abbildung: Interviews gestalten**



**5 Gesprächsnachbereitung**

Nach dem Gespräch geht es darum, die Eindrücke festzuhalten und auszuwerten. Wurde das Gespräch unter Beteiligung mehrerer Kollegen geführt, sollten diese sich untereinander über ihre wesentlichen Eindrücke austauschen und zu einer gemeinsamen Einschätzung des Kandidaten kommen. Dies ist besonders wichtig, wenn mehrere Gespräche geplant sind. Das Gespräch Revue passieren zu lassen und zu bewerten ist umso wichtiger, wenn mehrere Gespräche direkt nacheinander geführt werden sollen. Wenn die Eindrücke nicht unmittelbar nach dem Gespräch festgehalten werden, besteht die Gefahr der Verzerrung und des Vergessens.

Die Notizen zu wesentlichen Eindrücken erleichtern es auch, eine differenzierte Auswahlempfehlung an übergeordnete Stellen zu geben. Es ist leichter, das Gespräch Revue passieren zu lassen und zu einer ganzheitlichen Beurteilung des Kandidaten zu kommen, wenn die Eindrücke anhand der dokumentierten Gesprächsnotizen jederzeit erklärbar und nachvollziehbar sind.

Wurde basierend auf einer Anforderungsanalyse ein Kompetenzprofil erstellt, sollte die Beurteilung der einzelnen Kompetenzen hier eingetragen werden. Das Kompetenzprofil sollte auch um die fachlichen Fähigkeiten ergänzt werden: so kann für jeden Kandidaten ein differenziertes Stärken-/Schwächen-Profil erarbeitet werden. Alle Profile können anschließend mit dem Anforderungsprofil und den anderen Profilen verglichen werden. Diese Vergleiche erleichtern eine möglichst objektive, kompetenzbasierte Auswahlentscheidung. Die Profilergebnisse lassen sich darüber hinaus gut an weitere, nicht am Gespräch beteiligte, Entscheidungsträger kommunizieren. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass für jeden Kandidaten eine Aussage dahingehend getroffen werden kann, welche Kompetenzen er durch entsprechende Weiterbildungen und Trainings für eine erfolgreiche Positionsbesetzung noch erwerben/vertiefen muss.

Bei aller fachlichen Eignung muss natürlich auch die persönliche Übereinstimmung vorhanden sein. Die "Chemie" im Team und zum Vorgesetzten muss stimmen.

**6 Informationsbedürfnis und Schutz der Persönlichkeit**

Dem Bedürfnis nach einem möglichst umfangreichen Informationsgewinn des Unternehmens stehen in bestimmten Bereichen rechtliche Grenzen entgegen. Hier sind besonders die Regelungen zum Datenschutz im Personalwesen zu beachten. Nicht alles, was der Arbeitgeber wissen möchte, darf er auch fragen. Nicht alle Fragen müssen vom Bewerber wahrheitsgemäß beantwortet werden. Hier stellt die Rechtsprechung den Schutz der Persönlichkeit des Bewerbers über das Informationsbedürfnis des Arbeitgebers. Bestimmte Fragen dürfen nur gestellt werden, wenn eine besondere und eindeutige Beziehung zur auszuübenden Tätigkeit besteht.

Viele Bewerber wissen, dass sie diese Fragen nicht beantworten bzw. nicht wahrheitsgemäß beantworten müssen. Das bekannteste Beispiel ist wohl die Frage nach einer Schwangerschaft. Eine falsche Antwort hat für die Bewerberinnen - von wenigen Ausnahmen abgesehen - keine rechtlichen Folgen.

**6.1 Unzulässige Fragen**

Es dürfen keine Fragen gestellt werden, die gegen das Recht auf Schutz der Persönlichkeit verstoßen. Darüber hinaus beschränkt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) das Fragerecht des Arbeitgebers noch weiter. § 1 des AGG verbietet die Benachteiligung aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität.

* Fragen nach **Partei-, Kirchen-, Gewerkschafts- oder Betriebsratszugehörigkeit:** Erlaubt sind diese Fragen nur, wenn es sich beim Unternehmen um einen sog. "Tendenzbetrieb" handelt, d. h. um eine Partei, eine Kirche oder eine Gewerkschaft.
* Fragen nach dem **Alter**: Die Frage darf rechtlich gesehen gestellt werden. Das Alter eines Bewerbers darf jedoch, im Regelfall, nicht als Einstellungskriterium verwendet werden. Ausnahmen (§ 10 AGG) bestehen, wenn das Kriterium des Alters objektiv und angemessen durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist, z. B. Festsetzung eines Höchstalters für die Einstellung aufgrund von spezifischen Ausbildungsanforderungen.
* Fragen nach den **finanziellen Verhältnissen:** Diese Fragen sind nur bei leitenden Angestellten und Personen in Vertrauensstellung, z. B. Schaltertätigkeit in einer Bank erlaubt.
* Fragen nach dem **bisherigen Gehalt:** Es handelt sich hierbei um eine zulässige Frage. Gefragt werden darf nur dann, wenn die Angabe direkte Rückschlüsse auf die Qualifikation der Bewerbers (z. B. bei Verkäufern) erlaubt. Nicht wahrheitsgemäße Angaben berechtigen den Arbeitgeber dann zur Vertragsanfechtung.
* Fragen nach **Lohnpfändungen**.
* Fragen nach **Vorstrafen:** Danach darf nur gefragt werden, wenn es sich um eine Vertrauensstellung, z. B. beim Sicherheitsdienst handelt oder die Strafe mit der zu verrichtenden Tätigkeit, z. B. Verkehrsdelikte bei Kraftfahrern, zu tun hat.
* Frage nach einer **Schwangerschaft** oder nach der **Familienplanung:** Die Frage darf auch dann nicht gestellt werden, wenn sich nur Frauen auf die Position bewerben. Eine Ausnahme besteht dann, wenn die Stelle für eine schwangere Frau mit gesundheitlichen Risiken (z. B. bei Kontakt mit chemisch schädigenden Stoffen) verbunden ist oder wenn es gesetzliche Regelungen gibt, die die Beschäftigung einer schwangeren Frau verbieten. (z. B. Nacht- und Schichtarbeit).
* Fragen nach **Krankheiten:** Fragen zu vorangegangenen und aktuellen Erkrankungen des Bewerbers sind generell nicht zulässig. Dies gilt auch für Fragen nach einer HIV-Ansteckung. Ausnahmen bestehen bei berufsrelevanten Krankheiten mit andauernden oder aktuellen Tätigkeitseinschränkungen. Während nach einer HIV-Infizierung nicht gefragt werden darf, können Sie, sofern es beruflich relevant ist, nach einer AIDS-Erkrankung fragen (z. B. in Heilberufen oder beim Umgang mit Lebensmitteln).
* Fragen nach **Abstammung, Herkunft, Rasse und ethnischer Zugehörigkeit:** Diese Fragen sind laut AGG Indiz für eine Diskriminierung und dürfen daher nicht gestellt werden.
* Leistung von **Wehr- oder Zivildienst**.
* Fragen nach **Familienverhältnissen**: Fragen, die sich auf Scheidungen, getrennte Lebensverhältnisse oder außereheliche Lebensgefährten beziehen, sind unzulässig. Nach Kindern und Ehepartner darf gefragt werden. Diese Informationen braucht der Arbeitgeber, um den Anforderungen des Finanzamts und der Sozialversicherung zu genügen. Bei kirchlichen Arbeitgebern sind diese Regelungen zum Teil umstritten.
* Fragen bezüglich der **Familienplanung**: Ob ein Bewerber die Absicht hat in der Zukunft zu heiraten oder Kinder zu bekommen, darf nicht erfragt werden. Auch Männern darf diese Frage nicht gestellt werden, da diese ebenfalls Anspruch auf Erziehungsurlaub stellen können. Laut § 7 des AGG macht sich der Arbeitgeber auch dann strafbar, wenn er eine zukünftige Familienplanung lediglich annimmt und diese Annahme zur Entscheidungsfindung heranzieht (z. B. bei einer jungen, verheirateten Bewerberin).
* Fragen nach **laufenden Ermittlungsverfahren** und **Vorstrafen**: Grundsätzlich sind Fragen diesbezüglich unzulässig. Sie dürfen nach Vorstrafen fragen, wenn diese direkt relevant für die zu besetzende Stelle sind. Laufende Ermittlungsverfahren dürfen nur erfragt werden, wenn bereits ein Ermittlungsverfahren Zweifel an der persönlichen Eignung des Bewerbers aufkommen lässt (z. B. wenn ein Kassierer eingestellt werden soll, gegen den aktuell ein Verfahren wegen Unterschlagung läuft).
* Fragen nach **Hobbies** und Privatleben: Grundsätzlich darf der Arbeitgeber keine Fragen zu persönlichen Interessen und Freizeitvorlieben des Bewerbers stellen, sie sind nur soweit zulässig, wie die Freizeitgestaltung einen direkten Schluss auf besondere Qualifikationen zulässt (z. B. Sportartikelverkäufer).

**6.2 Zulässige Fragen**

Zulässig sind Fragen nach

* allen **positionsrelevanten Merkmalen**, die für die Durchführung des Arbeitsverhältnisses und für die ordnungsgemäße Erbringung der vertraglich geschuldeten Leistung von Bedeutung sind,
* dem **beruflichen Werdegang** und der **Vorbildung**: Bei unrichtiger Beantwortung kann der Arbeitsvertrag angefochten werden,
* **familiären Daten**, die für das Finanzamt und die Sozialversicherung von Relevanz sind,
* der **Staatsangehörigkeit**: Der Arbeitgeber muss prüfen können, ob eine Arbeitsgenehmigung notwendig ist und ggf. ob diese existiert,
* **Gründen der Bewerbung**, Wechselmotivation,
* **nachvertragliche Wettbewerbsverbote, Konkurrenzklauseln**.
* **Schwerbehinderung:** Der Bewerber braucht von sich aus nicht darauf hinzuweisen, außer er kann die geforderte Arbeit nicht leisten. Nach einer Schwerbehinderung darf aber gefragt werden. Der Bewerber muss wahrheitsgetreu antworten.
* **Nebentätigkeit** und **Mehrfachbeschäftigung.**
* **einer noch ausstehenden Einberufung zum Wehr- oder Zivildienst.**

# Mitarbeiterführung und -entwicklung - Gesamtprozess

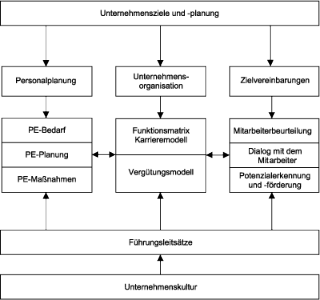
**Zusammenfassung**

Im Idealfall hängen die Prozesse der Mitarbeiterführung und -entwicklung im Unternehmen eng zusammen. Beide Prozesse gehören zu den elementaren Aufgaben einer jeden Führungskraft und werden in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und der Personalfunktion durchgeführt.

Der Gesamtprozess soll sowohl der Erreichung der Unternehmensziele und -planung wie der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter dienen.

Dieses Spannungsfeld ist häufig von Interessenskonflikten gekennzeichnet, die sich nur durch gemeinsam definierte Grundsätze der Führungs- und Unternehmenskultur regeln lassen.

Weiterhin erleichtert eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen den Interessensgruppen die Zusammenarbeit und lässt viele Konflikte erst gar nicht entstehen.



Überblick zur Mitarbeiterführung und -entwicklung

**1 Führungsleitsätze**

Die Führungsleitsätze spiegeln ein Stück Unternehmenskultur wider und geben Auskunft darüber, wie die Mitarbeiter geführt, gefördert, entlohnt und beteiligt werden. Häufig wird auch die Vorbildfunktion der Führungskraft betont.

Die Erarbeitung und Umsetzung von Führungsleitsätzen kann nur gelingen, wenn alle Betroffenen beteiligt werden, entsprechend ihrer definierten Rolle mitarbeiten und Verantwortung übernehmen.

Wenn die Initiative von Ihnen als Personalfunktion ausgeht, überzeugen Sie zunächst die Unternehmensleitung von der Notwendigkeit niedergeschriebener, gemeinsam getragener Führungsleitsätze. Wie aufwändig die Erarbeitung selbst ist, hängt von der Unternehmensgröße und der jeweiligen Situation des Unternehmens ab.

Bei sehr kleinen Unternehmen, deren Führung lediglich aus der Unternehmensleitung besteht, reicht es aus, wenn die gelebten Grundsätze von der Führung aufgeschrieben und mit allen diskutiert werden. Dazu bietet sich z. B. die regelmäßig stattfindende Mitarbeiterinformationsveranstaltung an. Die Anregungen und Ergänzungen können im Anschluss eingearbeitet werden und die fertig gestellten Leitsätze an alle verteilt werden.

Bei Unternehmen, deren Struktur mehrere Führungskräfte aufweist, muss zunächst einmal ein gemeinsames Führungsverständnis erarbeitet werden. Dazu sollte sich das Führungsteam, Vertreter der Mitarbeiter, die Personalfunktion und - wenn vorhanden - ein Vertreter des Betriebsrats mit einem Moderator zurückziehen. Die Gruppe sollte nicht mehr als zwölf Personen umfassen, d. h. es können bei größeren Unternehmen auch nur Vertreter der Führungskräfte teilnehmen.

Die Moderation wird typischerweise von der Personalfunktion oder einem externen Berater übernommen.

Die meisten Führungsleitsätze beschäftigen sich mit allen oder einem Teil der folgenden Inhalte:

* Grundeinstellung gegenüber dem Mitarbeiter
* Führungskultur und Vorbildfunktion der Führungskräfte
* die wichtigsten Führungsaufgaben (Information und Kommunikation, Steuerung, Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter)
* Erfolg und Leistungsverhalten
* Mitarbeiterentwicklung
* Mitarbeiterbeteiligung
* Entlohnung

Die Erfahrung zeigt, dass man lieber weniger (drei bis fünf), dafür aber umso treffendere und akzeptierte Leitsätze formulieren sollte, denn der Nutzen liegt nicht in deren Erarbeitung, sondern einzig und allein in der Umsetzung der Leitsätze.

**Unsere Empfehlung**

Wenn Sie mit Führungsleitsätzen arbeiten, werden Sie schnell feststellen, dass es sich bereits in der Erarbeitungsphase um einen sehr dynamischen Prozess handelt, der gesteuert und begleitet werden muss. Insbesondere sollten Sie darauf achten, dass realistische und umsetzbare Leitsätze entstehen. Sonst verschwinden die Arbeitsergebnisse bald in der Schublade und kommen nicht zur Anwendung - und das richtet mehr Schaden als Nutzen an, denn Sie verlieren Ihre Glaubwürdigkeit.

Realistisch und umsetzbar sind die Leitsätze dann, wenn Sie direkt ableiten können, wie ein Leitsatz sich in Ihrem Prozess und den Konzepten zur Mitarbeiterführung und -entwicklung auswirkt. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Reihe typischer Führungsleitsätze und ihre Auswirkungen auf die Unternehmenspraxis der Mitarbeiterführung und -entwicklung.

**Typische Führungsleitsätze und Auswirkungen auf Personalprozesse**

|  |  |
| --- | --- |
| Beispiel-Leitsatz | Betroffene Personalthemen |
| Wir fördern und nutzen das Potenzial unserer Mitarbeiter | Potenzialanalyse und -entwicklung, Coaching durch Führungskräfte, Personalentwicklung, Entwicklungsperspektiven |
| Wir kommunizieren offen miteinander und lösen Konflikte in direktem Kontakt | Gesprächsführung, Kommunikationsfähigkeiten aller Mitarbeiter, Konfliktmanagement |
| Wir informieren umfassend und direkt | Interne und externe Kommunikation, Mitarbeiterinformation |
| Wir erfüllen unsere Ziele selbständig und ergebnisorientiert | Zielvereinbarungsprozess, Information zu Ergebnissen, Delegationsverhalten |
| Wir beteiligen unsere Mitarbeiter am Erfolg | Erfolgsorientierte Vergütung, Information, Zielvereinbarungen |
| Wir praktizieren kurze Entscheidungswege zum Nutzen unserer Kunden und zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen | Delegation, Prozessmanagement, Kontinuierliche Verbesserungsprozesse |

Auch bei den Themen Führung und Personalentwicklung spielen die Vorgaben des AGG eine Rolle[1]. Vielleicht möchten Sie in diesem Zusammenhang auch über einen Verhaltenskodex nachdenken.

**2 Rollenverteilung**

Im Prozess der Mitarbeiterführung und -entwicklung gibt es verschiedene Rollen, die einen unterschiedlichen Fokus innehaben und unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen haben. Selbst wenn die Rollen nicht "offiziell" definiert sind, sind sie doch unbewusst in jedem Unternehmen vorhanden und werden auch je nach Situation deutlich sichtbar - meistens in Form von Interessensbekundungen oder Konflikten. Z. B. möchte ein Mitarbeiter, nachdem er eine bestimmte Funktion über Jahre erfolgreich ausgefüllt hat, gerne eine neue Aufgabe und/oder mehr Verantwortung übernehmen. Die Führungskraft hat hingegen das Interesse, den Mitarbeiter in der bestehenden Funktion zu halten, um das Nachfolgeproblem zu vermeiden und die Kontinuität zu erhalten.

Was passiert? Entweder der Mitarbeiter verlässt das Unternehmen mehr oder weniger frustriert und die Führungskraft hat das Nachfolgeproblem dann auch, oder es gibt einen kontinuierlichen Prozess der Personalentwicklung, der bei vorhandenen Möglichkeiten, eine neue Aufgabe für den Mitarbeiter und einen Nachfolger in der Funktion bietet. Dabei ist natürlich nicht ausgeschlossen, dass ein Mitarbeiter trotzdem auf eigenen Wunsch das Unternehmen verlässt, weil er für sich woanders eine interessantere Aufgabe sieht. Diese Möglichkeit muss immer mit bedacht werden. Damit also Führungskraft und Mitarbeiter ihre Aufgaben und Interessen im Prozess der Mitarbeiterführung und -entwicklung umsetzen können, werden unter stützende und regelnde Funktionen und eine ständige Kommunikation zwischen den Beteiligten benötigt.

Folgende Rollen und Aufgaben sind standardmäßig im Unternehmen vorhanden:

**2.1 Die Unternehmensleitung**

* schafft Rahmenbedingungen (verabschiedet auch das Budget) und bietet Gelegenheiten für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter
* Information und Kommunikation der Unternehmensziele und -entwicklung

**2.2 Die Führungskraft**

* unterstützt und bietet Gelegenheiten für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter
* Information und Kommunikation der Unternehmensziele und -entwicklung im eigenen Führungsbereich
* vereinbart Ziele
* Unterstützung bei der Erreichung der Mitarbeiterziele
* gibt Feedback und ist Coach
* eskaliert Konflikte, die Führungskraft und Mitarbeiter alleine nicht lösen können
* stellt eine diskriminierungsfreie Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter sicher

**2.3 Der Mitarbeiter**

* ist verantwortlich für seine persönliche Entwicklung und
* die Erreichung der vereinbarten Ziele

**2.4 Die Personalfunktion**

* stellt Instrumente und Prozesse bereit
* berät und unterstützt zu allen Personalentwicklungsthemen
* stellt eine diskriminierungsfreie Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten sowie deren saubere Dokumentation sicher.

**2.5 Der Betriebsrat**

Die Rolle des Betriebsrats ist, wenn ein solcher vorhanden ist, durch das Betriebsverfassungsgesetz abgestuft geregelt. Bei den Beteiligungsrechten des Betriebsrats ist zwischen einem bloßen Informationsrecht, einem Anhörungs-, Beratungs- und Initiativrecht, einem Zustimmungs- bzw. Widerspruchsrecht und der stärksten Form der Beteiligung, einem Mitbestimmungsrecht zu unterscheiden. Auf die einzelnen Beteiligungsrechte wird in den folgenden Kapiteln eingegangen.

Weiterhin kann der Betriebsrat je nach der üblichen Zusammenarbeit im Unternehmen von der Personalfunktion und der Unternehmensleitung in alle wichtigen Prozesse aktiv mitarbeitend oder informativ unterstützend einbezogen werden.

# Prozess der Personalentwicklung

**1 Personalentwicklungsplanung**

Die Personalentwicklungsplanung leitet sich aus der Personalbedarfsplanung ab und macht Aussagen darüber, welche Funktionen in welcher Qualität und Quantität heute und in Zukunft im Unternehmen benötigt werden und aus eigener Kraft mit den bestehenden Mitarbeitern entwickelt werden sollen.

Dabei können Sie mit verschiedenen Szenarien durchaus gleichzeitig konfrontiert sein:

* Es werden ganz neue Funktionen und Kompetenzen benötigt (z. B. wenn Ihr Unternehmen bisher nur produziert hat und jetzt einen eigenen Vertrieb aufbauen möchte).
* Es wird eine größere Anzahl der bestehenden Funktionen und Kompetenzen benötigt (z. B. wenn Ihr Unternehmen weitere Geschäftsstellen in anderen Städten eröffnen möchte).
* Es sollen bestehende Funktionen und Kompetenzen weiterentwickelt werden (z. B. wenn die Software-Entwicklung Aufgaben in der Kundenberatung übernehmen soll).
* Es werden bestimmte Funktionen und Kompetenzen nicht mehr benötigt (z. B. wenn Sie Ihre Logistik auslagern).
* Es ist für bestimmte Funktionen eine Fluktuation geplant, die aus eigenen Reihen nachbesetzt werden soll (z. B. werden Nachfolger für bestimmte Fach- oder Führungs-Positionen benötigt).

Die Deckung des Personalentwicklungsbedarfs sollte mit den Maßnahmen zur Personalgewinnung und - falls erforderlich - auch mit der Personalabbauplanung abgeglichen werden. So können Sie

* vermeiden, dass Sie Mitarbeiter freisetzen, deren Kompetenz Sie an anderer Stelle benötigen und
* sicherstellen, dass Bedarf, den Sie nicht mit bestehenden Mitarbeitern decken können, bei der Gewinnung von neuen Mitarbeitern berücksichtigt wird.

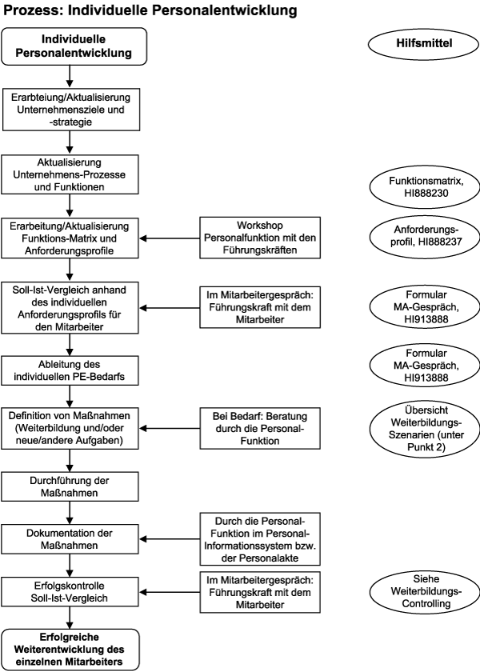
Grundlage aller Maßnahmen zur Personalentwicklung sollten immer die Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie sein. Der Prozess der Personalentwicklung stellt sicher, dass die daraus abgeleiteten Anforderungen an die fachlichen Qualifikationen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter erfüllt werden. Dass es dabei auch auf die Einstellung und Motivation der Mitarbeiter ankommt, zeigt nochmal deutlich den Bezug der Personalentwicklung zum Führungsprozess und zur Mitarbeiterzufriedenheit.

Bevor Sie also mit der Planung von Maßnahmen zur Personalentwicklung beginnen, sollten Sie die Ziele für Ihre Arbeit definieren. Dabei sind verschiedene Ebenen zu betrachten:

* Individuum
* Team
* Führungskräfte

**2 Individuelle Personalentwicklung**

Die individuelle Personalentwicklung beschäftigt sich mit der systematischen und gezielten Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters.



Ablaufdiagramm Individuelle Personalentwicklung

Im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden zunächst Ziele für die Entwicklung definiert, der gegenwärtige Entwicklungsstand und dann aus dem Soll-Ist-Vergleich der Anforderungen der individuelle Personalentwicklungs-Bedarf ermittelt. Zur Deckung dieses Bedarfs werden dann gemeinsam geeignete Maßnahmen definiert und geplant. Diese Maßnahmen werden selbstständig oder mit Unterstützung der Personalfunktion umgesetzt und nach Abschluss auf ihren Erfolg hin überprüft.

**Folgende Hilfsmittel sollten für diesen Prozess von der Personalfunktion zur Verfügung gestellt werden:**

* Anforderungsprofil für den Arbeitsplatz des Mitarbeiters

Arbeitshilfen: Anforderungsprofil

* Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung, Gesprächsleitfaden und Dokumentationsvorlage

Arbeitshilfen: Gesprächsleitfaden

* Katalog möglicher PE-Maßnahmen (siehe

**Die Führungskraft bringt in das Gespräch ein:**

* Unternehmensziele und Ziele des Führungsbereichs
* Aktuelle und zukünftige Anforderungen am Arbeitsplatz des Mitarbeiters
* Mögliche Entwicklungsperspektiven für den Mitarbeiter[1]

**Der Mitarbeiter bringt in das Gespräch ein:**

* Eigene Anforderungen und Entwicklungsziele

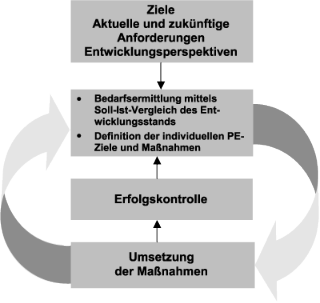
Arbeitshilfen: Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch

* Unterstützungsbedarf durch Führungskraft und Personalfunktion

**Unsere Empfehlung**

Viele Unternehmen haben inzwischen Mitarbeitergespräche eingeführt, in denen sowohl die Ziele für das aktuelle Geschäftsjahr wie die individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart werden. Teilweise wird weiterhin im Rahmen des Gesprächs eine Potenzialeinschätzung zur möglichen zukünftigen Entwicklung des Mitarbeiters durchgeführt. Bevor Sie also formale Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitern einführen - legen Sie unbedingt fest, welche Inhalte in welchem Gespräch behandelt werden sollen.Mehr zum MitarbeitergesprächMehr zu Zielvereinbarungen Mehr zu Potenzialerkennung und -entwicklung

Der gesamte Prozess ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.



Prozess der individuellen Personalentwicklung

Es ist üblich, die Gesprächsergebnisse zu dokumentieren. Hierfür stellt die Personalfunktion ein entsprechendes standardisiertes Formular zur Verfügung und legt die Kopien in der Personalakte ab. Eine weitere Serviceleistung der Personalfunktion kann die zeitnahe Vorlage des personalisierten Formulars sein, die als Erinnerung für die Führungskraft dient, das Gespräch auch wirklich zu führen.

Arbeitshilfen: Mitarbeitergespräch

**Wichtig**

Bei der individuellen Personalentwicklung steht der einzelne Mitarbeiter im Mittelpunkt. Wie bei keinem anderen Personalentwicklungs-Prozess haben Sie hier die Chance, auf den Mitarbeiter einzugehen, seine Bedürfnisse und Ziele zu erfahren und ihn für seine Weiterentwicklung mitverantwortlich zu machen. Wenn es Ihnen hier gelingt, die Interessen des Unternehmens, der Führungskraft und des Mitarbeiters "unter einen Hut" zu bringen, ist Ihnen ein wesentlicher Beitrag zur Motivation und zum Erfolg - und damit zur Bindung dieses Mitarbeiters an Ihr Unternehmen gelungen.

Je nach Unternehmensgröße und Entwicklungsbedarf sollten Sie die geplanten Maßnahmen zusammengefasst nach Unternehmensbereichen in einer Übersicht zusammenstellen. Das erlaubt Ihnen, Ihre eigenen Aktivitäten für den benötigten Unterstützungsbedarf besser zu planen und weiter hin einen Überblick zum benötigten Budget zu erhalten. Sollte im Rahmen der Budgetplanung ein bereichsbezogenes Personalentwicklungs-Budget definiert worden sein, sollten Sie an dieser Stelle auch überprüfen, inwieweit das genehmigte Budget für die geplanten Maßnahmen ausreichend ist.

Sie als Personalfunktion können auch für eine wirtschaftliche Abwicklung gleichartigen Bedarf zusammenfassen und z. B. durch eine Inhouse-Maßnahme anstelle eines mehrfachen externen Seminarbesuchs Kosten einsparen und gleichzeitig die Wirksamkeit der Maßnahme erhöhen (Förderung des Teamgedankens, bessere Abstimmung der Trainingsinhalte auf die Unternehmensbedürfnisse). Die Übersicht dient damit auch dem Abstimmungsprozess zwischen Unternehmensleitung, Bereichsleitungen und Controlling.

Arbeitshilfen: Maßnahmenplanung- und Budgetierung Personalentwicklung

**3 Teamentwicklung**

Wenn sich Anforderungen im Unternehmen verändern, sind in der Regel auch die Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit in Teams betroffen.

Teams sollten sich daher wenigstens einmal im Jahr abseits vom Tagesgeschäft mit sich selbst, ihren Zielen, ihrer Leistung und ihrer Zusammenarbeit beschäftigen. Die Moderation der Veranstaltung kann in der Regel durch den Teamleiter oder die Teammitglieder durchgeführt werden. Eine solche Team-Veranstaltung sollte Workshop-Charakter haben, d. h. alle arbeiten aktiv an den Themen und Ergebnissen mit.

Oft wird der Bedarf an Teamentwicklung für die Personalfunktion erst offenkundig, wenn Konflikte zwischen der Führungskraft und dem Team oder zwischen Teammitgliedern soweit eskaliert sind, dass das Team diese ohne externe Hilfe nicht mehr lösen kann.

In diesem Fall sollten Sie die Moderation einer Teamentwicklung-Veranstaltung möglichst einem externen Berater übertragen, der als "neutraler Dritter" Konflikte und Themen frei ansprechen kann und auch die vertrauliche Behandlung der Informationen aus der Veranstaltung glaubhaft garantieren kann.

Typische Inhalte einer Teamentwicklung:

* Teamziele, -organisation und Aufgabenverteilung,
* Information und Kommunikationsprozesse im Team,
* Verbesserung der Kunden- und Service-Orientierung,
* Lernen voneinander und gegenseitige Unterstützung,
* Spielregeln für den Umgang miteinander,
* Umgang mit aktuellen Konflikten.

Wichtigster Erfolgsfaktor für eine Teamentwicklung ist die Akzeptanz der Maßnahme durch die Teamleitung und die Teammitglieder, denn nur diese können letztlich die Umsetzung in die tägliche Arbeit und Zusammenarbeit sicherstellen.

**Unsere Empfehlung**

Nutzen Sie für Teamentwicklungen auch spezialisierte Testverfahren[1]. Via Fragebogen messen diese Verfahren die persönlichen Präferenzen der Teammitglieder und das meist noch nicht "gehobene" Potenzial eines Teams auf der persönlichen Ebene. Gleichzeitig vermitteln sie ein Modell und eine gemeinsame Sprache für Verhalten und Zusammenarbeit im Team, die auch bei konkreten Anlässen im Alltag eine wertvolle Hilfe sein können.Teamentwicklungen haben sich auch als Unterstützung von neuen und bestehenden Projektteams bewährt. Es ist hinreichend bekannt, dass der Projekterfolg nicht nur von fachlichen und betriebswirtschaftlichen Faktoren abhängt, sondern ebenso davon, wie gut die Projektbeteiligten zusammenarbeiten. Werden Information und Kommunikation über Ziele, Aufgaben- und Rollenverteilung sowie Spielregeln in der Zusammenarbeit vernachlässigt, können Konflikte und Probleme in der Projektabwicklung auftreten, die durch eine Teamentwicklung zu Beginn hätten vermieden werden können.

**4 Führungskräfte**

Die Führungskräfte eines Unternehmens - und zwar alle - von der Unternehmensleitung bis zur Gruppen- oder Teamleitung - sind im Prozess der Personalentwicklung in dreierlei Hinsicht von hoher Bedeutung:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | **Individuelle Entwicklung** - Von ihren eigenen fachlichen und persönlichen Kompetenzen hängt der Unternehmenserfolg und die weitere Unternehmensentwicklung ab. |
| 2. | **Mitarbeiterführung** - Von ihrer Mitarbeiterführungskompetenz hängt es ab, wie gut die Qualität der Personalentwicklungsprozesse und damit der Kompetenzen der Mitarbeiter wirklich ist. |
| 3. | **Nachfolge** - Führungskräfte entwickeln sich weiter, übernehmen neue Aufgaben, gehen in Rente, verlassen das Unternehmen - Ereignisse, die eine geeignete Nachfolgeregelung erforderlich machen und den Bedarf an Führungsnachwuchs wecken. |

Anders ausgedrückt: Wenn es Ihnen nicht gelingt, die Führungskräfte im Prozess der Personalentwicklung zu gewinnen und verantwortlich zu machen, wird es fast unmöglich sein, die gesteckten Personalentwicklungsziele zu erreichen!

Als kleines oder mittelständisches Unternehmen haben Sie hierbei einen nicht zu unterschätzenden Vorteil gegenüber großen Konzernen:

Die Gruppe der Führungskräfte ist in der Regel überschaubar und Sie können dadurch eine bessere und zeitnahe Beteiligung sowie eine individuelle Betreuung der betroffenen Personen sicherstellen.

**4.1 Individuelle Entwicklung**

Zunächst gilt für die Führungskräfte ebenfalls der Prozess der individuellen Personalentwicklung wie oben beschrieben. Die persönlichen Personalentwicklungsziele je Führungskraft ergeben sich aus dem Soll-Ist-Vergleich des Entwicklungsstands. Weiterhin sollte für jüngere Führungskräfte eine Potenzialanalyse durchgeführt werden, um diese Zielgruppe rechtzeitig auf weitergehende Führungsaufgaben und Verantwortung vorzubereiten[1].

**4.2 Mitarbeiterführung**

Neben einer individuellen Entwicklung, die "von unten nach oben" definiert wird, sollen die Führungskräfte im Rahmen der Mitarbeiterführung die im Unternehmen gültigen Führungsleitsätze und/oder die gewünschte Führungskultur umsetzen und durch ihr Führungs- und Vorbildverhalten die Erreichung der Unternehmensziele sowie die Personalentwicklung der Mitarbeiter "von oben nach unten" sicherstellen.

Der Prozess "von oben nach unten" definiert zunächst die gemeinsam getragenen Standards wie z. B. Führungsleitsätze und Instrumente der Mitarbeiterführung (Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen, Potenzialanalyse etc.)[1].

Hierfür sollten Sie Vertreter der Unternehmensleitung und der Führungskräfte an einen Tisch holen und gemeinsam ein Ihrem Unternehmen entsprechendes Konzept erarbeiten. Als Unterstützung kann es hilfreich sein, für diesen Prozess einen externen Berater hinzuzuziehen, der die Moderation der Besprechungen bzw. Workshops übernimmt und zusätzlichen fachlichen Input leistet.

**So gehen Sie vor**

Die hierfür erforderlichen Elemente sind als Prototypen und Muster im vorliegenden Handbuch alle bereits enthalten. Sie können diese auf Ihr Unternehmen zuschneiden und mit bestehenden Instrumenten in einen einheitlichen Prozess integrieren.

Der eigentlich schwierige Teil schließt sich an die Definitionsphase an, wenn es darum geht, das erarbeitete Konzept in die Unternehmenspraxis umzusetzen.

Während die Definitionsphase oft in vier bis acht Wochen abgeschlossen ist, kann die Umsetzungsphase 12-24 Monate dauern - je nach Anzahl der Führungskräfte und dem persönlichen Entwicklungsstand der betroffenen Personen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung sollten folgende Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden:

* **Wissen** - Die Führungskräfte und Mitarbeiter sollten zunächst das Konzept kennen lernen und wissen, worum es geht, was bezweckt ist und wie das Ganze funktionieren soll. Hierfür bieten sich Informationsveranstaltungen und im Anschluss interne Seminare zur Wissensvermittlung an.
* **Wollen** - Die Akzeptanz für das Thema Mitarbeiterführung spielt eine ganz wichtige Rolle für den Umsetzungserfolg. Wenn zwar jeder weiß, was gewünscht ist, aber keiner das Konzept wirklich will, wird die Umsetzung im Sande verlaufen oder mit größeren Widerständen behaftet sein und letztlich scheitern. Für die Akzeptanz ist wichtig, dass Ihr Konzept machbar und nützlich für alle Beteiligten ist. Die Unternehmensleitung muss glaubhaft dahinter stehen und als Vorbildfunktion die Vorreiterrolle übernehmen.
* **Können** - Auch nach bester Wissensvermittlung und bei bestem Willen wird sich der Erfolg in der Mitarbeiterführung nur einstellen, wenn das Gelernte angewendet und geübt wird. Für viele Führungskräfte ist das eine Gratwanderung zwischen dem eigenen Stil und den gewünschten Standards. Hier empfiehlt sich individuelle Betreuung und bei Bedarf Coaching zur Unterstützung bei der Anwendung on-the-job und des nachhaltigen Erfolgs.
* **Dürfen** - Hier geht es um die richtigen Rahmenbedingungen. Viele Vorhaben zur Verbesserung der Mitarbeiterführung scheitern an der mangelnden Ermächtigung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Damit ist gemeint: Wenn die Ansätze zur Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung ernst gemeint sind, dann werden von den Betroffenen entsprechende Handlungs- und Entscheidungsspielräume benötigt, die unter Umständen über das hinausgehen, was bisher im Unternehmen üblich war. So können dann z. B. nicht mehr alle Entscheidungen über Personal einsatz und -entwicklung von der Unternehmensleitung alleine getroffen werden, sondern die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter müssen im Vorfeld mit einbezogen werden. Wenn nicht, fühlen sich die betroffenen Personen schnell übergangen und die Akzeptanz für das gesamte Personalentwicklungs-System ist gefährdet.

Sind alle Führungskräfte befähigt und ermächtigt, die einheitlichen Instrumente anzuwenden, besteht die Aufgabe der Personalfunktion darin, die Führungskräfte bei Problemfällen zu beraten, neue Führungskräfte zu qualifizieren und in den Prozess zu integrieren sowie die Instrumente in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln.

**4.3 Nachfolge**

Gewünscht ist hier zum richtigen Zeitpunkt den geeigneten Nachfolger für eine vakante Führungsposition verfügbar zu haben. Ein Wunsch, der in der Praxis meist nicht 100% erfüllbar ist. Wie Sie Nachwuchspotenzial erkennen und fördern können, finden Sie ausführlich beschrieben unter Potenzial­erkennung und -förderung.

Das Wichtigste bei der Nachfolgeplanung ist, darauf vorbereitet zu sein. D. h. den zukünftigen Bedarf zu kennen und zu wissen, welche Weiterentwicklungen die gegenwärtigen Führungskräfte für sich planen. Eine Nachfolgeregelung werden Sie im Zweifelsfall immer finden, es kommt nur darauf an, wieviel Zeit Ihnen dafür zur Verfügung steht. Daher sollten Sie neben der formalen Personalbedarfsplanung und den individuellen Gesprächen zur Personalentwicklung immer in direkter Kommunikation mit den Führungskräften stehen und frühzeitig Signale für den Wunsch nach einem nächsten Karriereschritt oder einfach nach einer neuen Aufgabe aufzunehmen.

So verhindern Sie, dass alle plötzlich überrascht sind, wenn eine Führungskraft das Unternehmen verlassen möchte oder nach einer neuen Aufgabe strebt.

# Das Mitarbeitergespräch als Teil der Personalführung

**Einführung**

Wesentliche Anforderungen der Personalführung bestehen darin, guten Mitarbeitern attraktive unternehmensinterne Perspektiven aufzuzeigen sowie dem Führungs- und Entwicklungsauftrag gerecht zu werden. Besonders relevant werden diese Anforderungen vor dem Hintergrund flacher Hierarchien, zunehmend selbstständig agierender und anspruchsvoller werdender Mitarbeiter, die zu Recht viel von ihrem Unternehmen und ihren Vorgesetzten erwarten.

Der Erfolg eines Unternehmens basiert auf dem Wissen, der Begeisterung und der Motivation seiner Mitarbeiter. Nur durch seine Mitarbeiter unterscheidet sich ein erfolgreiches Unternehmen von anderen Unternehmen.

Der ständige unmittelbare Kontakt zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern hat einen ausschlaggebenden Einfluss auf den Führungserfolg des Vorgesetzten. Die wichtigsten Führungsfragen wie Zielvereinbarung, Lob und Anerkennung, Kritik und Beurteilung, die Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter sowie dessen Einsatz und Förderung bleiben in der Regel einem Gespräch und der Erörterung unter vier Augen vorbehalten.

**1 Personalführung durch Mitarbeitergespräche**

Die Personalführung ist eine unerlässliche Teilaufgabe eines jeden Vorgesetzten, gleichgültig welcher hierarchischen Ebene er angehört. Als Personalführung wird die Art und Weise bezeichnet, wie Vorgesetzte den Umgang mit ihren Mitarbeitern gestalten, um Ziele durchzusetzen und die Betriebsaufgabe zu erfüllen.

**Praxistipp:**

Indem Sie Ihre Mitarbeiter "führen" stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben optimal erfüllen und somit einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und der Ziele Ihrer Organisationseinheit leisten.

Vorgesetzte haben viele Dinge in Einklang zu bringen. Die Gesamtaufgabe umfasst zahlreiche Teilaufgaben, die sich in zwei Gruppen darstellen lassen. Die sachbezogenen Aufgaben (= sachliche Führungsaufgabe) ergeben sich direkt aus der Betriebsaufgabe. Diese arbeitsplatzabhängigen Aufgaben werden in der Regel ausreichend wahrgenommen.

Die mitarbeiterbezogenen Aufgaben (= personelle Führungsaufgaben) ergeben sich aus der Tatsache, dass die Erfüllung von Sachaufgaben nur unter Beteiligung von Menschen vollzogen werden kann. Wem aber Menschen unterstellt sind, der hat die Pflicht, die daraus erwachsenden Aufgaben wahrzunehmen. Dieser für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter sehr wichtige Bereich der Personalführung wird häufig vernachlässigt.

Personalführung wird wesentlich vor dem Hintergrund der jeweiligen Zielsetzung, der Teilaufgaben und dem Verhalten der Mitarbeiter bestimmt.

**Praxistipp:**

Hilfreich ist es, dass Sie sich in diesem Zusammenhang zunächst mit der vorhandenen Unternehmensstruktur und der Führungskultur in Ihrem Unternehmen beschäftigen. Diese tragen maßgeblich zur Kompetenz und zur Zufriedenheit sowie zur Motivation Ihrer Mitarbeiter bei.

|  |  |
| --- | --- |
| Welche Faktoren tragen zur Kompetenz und Zufriedenheit und folglich zur Motivation der Mitarbeiter bei? | |
| Faktoren, die in der Unternehmensstruktur liegen: | Faktoren, die auf die Führungskultur zurückzuführen sind: |
| * Faire angemessene Bezahlung * Gestaltung des Arbeitsplatzes * Sicherheit des Arbeitsplatzes * Berufliche Perspektiven * Möglichkeiten der Weiterbildung | * Transparente Abläufe * Konkrete Informationen * Klare Aufgabenzuordnung * Übernahme von Verantwortung * Anerkennung der eigenen Fähigkeiten * Angenehmes Betriebsklima * Respektvoller Umgang |

Eine einheitliche Führungskultur ist der Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens. Sie ist gekennzeichnet durch:

* Positives Menschenbild
* Offene Kommunikation
* Vertrauensvolle Zusammenarbeit
* Delegation von Verantwortung
* Fehler machen und daraus lernen
* Kooperatives Verhalten.

**Hinweis**

Werden Sie sich bewusst, dass Ihre Mitarbeiter die zuständigen Fachkräfte sind, die die eigentliche Arbeit im Unternehmen verrichten. Sie sind als Vorgesetzter in erster Linie verantwortlich für die klare Strukturierung des Arbeitsalltags und die Entwicklung neuer Perspektiven.

Für den Vorgesetzten gilt: Gute Führungskompetenz ist wichtiger als gute Fachkompetenz! Zu den grundsätzlichen Führungsaufgaben zählen:

* Vereinbaren von Zielen mit den Mitarbeitern (entsprechend der übergeordneten Ziele der Organisationseinheit und der Unternehmensziele)
* Einsetzen der Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse
* Definition der Regeln zur Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern
* Organisation und Koordination des Arbeitsablaufs in der Organisationseinheit
* Rahmenbedingungen für selbstständiges Arbeiten schaffen
* klare Informationen und Rückmeldungen geben
* Beteiligung der Mitarbeiter im Prozess der Entscheidungsfindung
* Kontinuierliche Überprüfung der Leistungen der Mitarbeiter
* Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter
* Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter
* Aussprechen von "Lob" und "Kritik"
* Verbesserungsvorschläge anregen
* Mitarbeiter ermutigen, Neues auszuprobieren.

Zur Wahrnehmung einer Vielzahl der genannten Führungsaufgaben bieten sich folgende Instrumente an:

* Karriereplanung/Laufbahnplanung
* Mitarbeitergespräch
* Mitarbeiterbeurteilung
* Zielvereinbarung und Anreizstrukturen
* Vorgesetztenbeurteilung
* Coaching.

Dieser Beitrag konzentriert sich auf das Mitarbeitergespräch als unerlässliches Instrument erfolgreicher Personalführung. Das Mitarbeitergespräch dient der Verbesserung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses, fördert Offenheit und gegenseitiges Verständnis und erleichtert die Zusammenarbeit. Gute Mitarbeiter erwarten, dass der Vorgesetzte mit ihnen spricht: Über ihre Ziele, ihre Aufgaben, ihre Leistungen, ihre Stärken und ihr Verbesserungspotenzial.

**Hinweis**

Mitarbeitergespräche gehören zum beruflichen Alltag jeder Führungskraft. Sie geben der Führungskraft und den Mitarbeitern Orientierung, Identifikation und Klarheit für das Erreichen von Sachzielen und für die Personalentwicklung. Damit entspricht das Mitarbeitergespräch dem Gedanken der Förderung und Führung von Mitarbeitern.

**2 Der Begriff des Mitarbeitergesprächs**

Der Begriff Mitarbeitergespräch wird in der betrieblichen Praxis in doppelter Bedeutung verwendet. Im engeren Sinne wird in einigen Unternehmen mit dem Begriff Mitarbeitergespräch das jährlich stattfindende Jahresgespräch oder das Beurteilungsgespräch bezeichnet. Im Rahmen dieser Ausführungen wird die Definition weiter gefasst und der Begriff Mitarbeitergespräch als Oberbegriff für alle Gespräche verwendet, die der Vorgesetzte mit seinem Mitarbeiter führt.

**Definition:**

Zum Mitarbeitergespräch zählen alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und nachgeordneten Mitarbeitern, die über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgehen und folglich einen ganz bestimmten vorher definierten Zweck verfolgen.

Kommunikation, die im direkten Zusammenhang mit der Erledigung der Arbeit steht, wie z. B. laufende Arbeitsanweisungen des Vorgesetzten oder das Einholen von Informationen durch den Mitarbeiter zur Erledigung seiner Arbeitsaufgabe, fallen im Rahmen dieser Ausführungen nicht unter den Begriff Mitarbeitergespräch. Das gut geführte Mitarbeitergespräch ist ein Zweckgespräch, das mit einer ganz bestimmten Absicht geführt wird. Damit geht es weit über die Routinekommunikation im Unternehmen hinaus.

**Folgende Merkmale charakterisieren das Mitarbeitergespräch:**

Mitarbeitergespräche können zu regelmäßigen, geplanten Terminen (z. B. Beurteilungs-, Zielvereinbarungs- oder Fördergespräche) sowie anlassbezogen (z. B. Feedbackgespräche) stattfinden.

Mitarbeitergespräche werden i. d. R. vom direkten disziplinarischen Vorgesetzten geführt. Nur in Ausnahmefällen wird diese Aufgabe vom nächst höheren Vorgesetzten oder von Mitarbeitern der Personalabteilung wahrgenommen.

Mitarbeitergespräche sind zumeist Vier-Augen-Gespräche. In Einzelfällen (z. B. bei Gesprächen mit disziplinarischem Inhalt) kann es vorkommen, dass der Vorgesetzte oder der Mitarbeiter eine weitere Person zum Gespräch hinzuzieht (z. B. den nächst höheren Vorgesetzten, einen Mitarbeiter der Personalabteilung, ein Mitglied des Betriebsrates). In bestimmten, vom Gesetz genannten Fällen, kann der Mitarbeiter die Teilnahme eines Betriebsratsmitglieds verlangen (§ 82 Abs. 2 BetrVG).

Mitarbeitergespräche haben immer einen bestimmten Sachinhalt und eine Zielsetzung.

**Übersicht: Inhalt des Mitarbeitergesprächs**

|  |  |
| --- | --- |
| Sachinhalt | Zielsetzung |
| **Informationen weitergeben**, die für die Arbeit des Mitarbeiters erforderlich sind.  Führungsentscheidungen und Arbeitsanweisungen erläutern.  Informationen und Rückmeldungen über die Durchführung betrieblicher Maßnahmen gewinnen. | ⇒ **Information** |
| **Sachaufgaben besprechen**, um den Mitarbeiter in der Erfüllung einer Aufgaben zu unterstützen.  Unzureichende Leistungen kritisieren und verbessern.  Mitarbeiter in betrieblichen und persönlichen Fragestellungen unterstützen. | ⇒ **Beratung** |
| **Ziele vereinbaren**.  Gute Leistungen anerkennen.  Kompetenzen und Verantwortung übertragen.  Mitarbeiter fördern und entwickeln. | ⇒ **Motivation** |
| **Kenntnisse** des Mitarbeiters nutzen.  Disziplinarische Fragestellungen lösen.  Mitarbeiter im Prozess der Entscheidungsfindung beteiligen. | ⇒ **Problemlösung** |

Mit Blick auf die Inhalte wird deutlich: Mitarbeitergespräche sind Führungsaufgaben und daher nicht delegierbar. Allenfalls können Teile der Gesprächsvorbereitungen, wie z. B. das Zusammentragen und Aufbereiten von Informationen oder das Organisieren von Besprechungsräumen von anderen Mitarbeitern wahrgenommen werden.

Die nachfolgende Checkliste beinhaltet einen Überblick über die Vielzahl der Anlässe, die in einem Gespräch mit dem Mitarbeiter erörtert und beleuchtet werden können.

**Checkliste: Anlass für ein Mitarbeitergespräch**

|  |
| --- |
| * Hat der Mitarbeiter alle Informationen, die er zu Erfüllung seiner Arbeitsaufgabe benötigt? * Weiß der Mitarbeiter, wie zufrieden ich mit seiner Leistung bin? * Informiert mich mein Mitarbeiter über alle für mich wichtigen Belange? * Weiß ich, wie zufrieden mein Mitarbeiter mit mir als seinem Vorgesetzten ist? * Schiebe ich aktuell zu klärende Punkte vor mir her, die für die Zusammenarbeit wichtig sind? * Hat es Missverständnisse in der letzten Zeit gegeben? Sind diese ausgeräumt? * Gibt es Schwierigkeiten sachlicher und/oder persönlicher Art? * Gibt es Störfaktoren in der Zusammenarbeit, die beseitigt werden müssen? * Habe ich zu meinem Mitarbeiter ein gutes Verhältnis, einen "heißen Draht" oder ist das Verhältnis eher schlecht? * Gibt es Qualifikationsbedarf beim Mitarbeiter? * Stelle ich Leistungsdefizite und Motivationsrückstände fest? * Motiviere ich den Mitarbeiter, sich bedarfsbezogen weiterzubilden? * Kommen neue Anforderungen und neue Aufgabeninhalte auf den Mitarbeiter zu? * Soll der Mitarbeiter andere Aufgaben übernehmen? * Braucht der Mitarbeiter Unterstützung, weil er durch Krankheit beeinträchtigt ist? * Habe ich als Vorgesetzter ein "offenes Ohr" für eventuell vorhandene berufliche oder persönliche Probleme des Mitarbeiters? * Gibt es Hinweise auf Suchtprobleme des Mitarbeiters? * Liegen ungeklärte Fehlzeiten vor? * Habe ich als Vorgesetzter Fehler gemacht, zu denen ich selbstkritisch Stellung beziehen sollte? * Muss ich auf das soziale Verhalten meines Mitarbeiters Einfluss nehmen? |

**3 Nutzen für Unternehmen, Vorgesetzte und Mitarbeiter**

Ein gut geführtes Mitarbeitergespräch bringt dem Unternehmen, den Vorgesetzten und den Mitarbeitern eine Reihe von Vorteilen.

**3.1 Nutzen für das Unternehmen**

Durch gemeinsame Vereinbarungen werden die Aufgaben des Unternehmens und der einzelnen Organisationseinheit noch besser erfüllt.

Der Gedankenaustausch verbessert die Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen. Durch die Einbeziehung des Wissens und der Erfahrung der Mitarbeiter verstärkt sich die Identifikation mit den Aufgaben der Organisationseinheit und in der Folge mit der Zielsetzung des Unternehmens. Die betriebliche Leistungsfähigkeit wird gesteigert und geschäftspolitische Zielsetzungen werden erfolgreich realisiert.

Die Mitarbeiter werden am betrieblichen Geschehen beteiligt und werden dieses Vertrauen mit Engagement und Übernahme von Verantwortung quittieren. Das Mitarbeitergespräch als Instrument kooperativer Personalführung wird langfristig ein Arbeitsklima auf Basis gegenseitigen Vertrauens gewährleisten.

Durch das Mitarbeitergespräch kann eine entwicklungsorientierte Führungskultur im Unternehmen geschaffen werden. Die Realisierung von Entwicklungsmaßnahmen führt dazu, dass sich das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter sowie deren Einsatzmöglichkeiten erhöht, Nachwuchsprobleme reduziert werden und die Nachfolgeplanung erleichtert wird.

Nutzen für die Vorgesetzten:

Vorgesetzte werden in ihrer Aufgabe der Personalführung und Personalentwicklung unterstützt.

Mitarbeitergespräche bieten eine gute Gelegenheit, die von den Mitarbeitern erbrachten Leistungen zu besprechen und zu würdigen. Regelmäßige Mitarbeitergespräche führen zu einer guten Übersicht über die Motivation und Leistung der Mitarbeiter.

Durch die Gespräche ergeben sich wertvolle Rückmeldungen über die eigene Vorgesetztenrolle.

Der offene Dialog erhöht die Kooperationsbereitschaft und das Verständnis der Mitarbeiter für Probleme, Missverständnisse und Vorurteile werden abgebaut, Gerüchte werden vermieden und Hierarchieebenen überwunden, das Wir-Gefühl und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit werden gefördert.

**3.2 Nutzen für die Mitarbeiter**

Die Ziele und Aufgaben der Abteilung werden besser verstanden; dadurch ergibt sich die Möglichkeit, selbst gestaltenden Einfluss zu nehmen.

In einem angenehmen Arbeitsklima können wesentliche Angelegenheiten besprochen werden; die dafür erforderliche Zeit wird eingeräumt. Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, seine beruflichen Ziele, Vorstellungen und Wünsche zu artikulieren.

Durch Rückmeldungen erhält der Mitarbeiter die Gelegenheit, sich selbst besser kennenzulernen, die Erwartungen des Vorgesetzten und die eigene Qualifikation zu verbessern. Möglichkeiten beruflicher Weiterentwicklung können erörtert und konkrete Maßnahmen im Hinblick auf eine mitarbeiterorientierte Qualifizierung vereinbart werden.

**3.3 Ziele des Mitarbeitergesprächs**

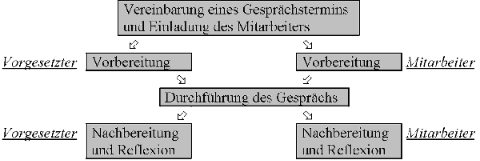
Aufgrund der Bedeutung von Mitarbeitergesprächen für das Unternehmen, die Vorgesetzten und die Mitarbeiter wird das Mitarbeitergespräch in vielen Unternehmen als wirkungsvolles Führungs- und Personalentwicklungsinstrument institutionalisiert.

**Übersicht: Ziele des Mitarbeitergespräches**

|  |
| --- |
| * Information des Mitarbeiters über seine Leistungserfüllung * Austausch über Zusammenarbeit * Klärung von Aufgabenverantwortlichkeiten und Anforderungen * Herausarbeitung fördernder und hemmender Umstände bei der Aufgabenerfüllung * Klärung von Störfaktoren in der Zusammenarbeit * Rückmeldung für Mitarbeiter und den Vorgesetzten * Pflege des persönlichen Kontakts * Standortbestimmung zu beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten * Coaching des Mitarbeiters * Delegation, Kontrolle, Zielvereinbarung |

**4 Ablauf eines Mitarbeitergesprächs**

Der Erfolg eines Mitarbeitergesprächs stellt sich nicht von alleine ein. Die Planung der Gesprächsstruktur ist wesentliche Voraussetzung, um den Erfolg dieses Führungsinstrumentes sicherzustellen.



Für das Gelingen eines erfolgreichen Mitarbeitergespräches tragen sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter Verantwortung. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die sorgfältige Vorbereitung beider Gesprächspartner.

**Hinweis**

Nutzen Sie zur Vorbereitung bereits vorhandene Hilfsmittel:

* Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen
* Beurteilungsbogen
* Zielsetzungsmatrizen
* Gesprächsleitfaden und Fragenkataloge.

Zur zielorientierten Vorbereitung erweisen sich Checklisten für beide Gesprächspartner als sinnvoll. Dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter sind die inhaltlichen Schwerpunkte des Gespräches bekannt, wodurch ein optimaler Gesprächsverlauf sichergestellt wird.

Für Mitarbeitergespräche gibt es kein starres, allgemeingültiges Ablaufschema. Sie müssen unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation, der entsprechenden Zielsetzungen sowie der individuellen Eigenheiten der Gesprächspartner geführt werden. Aus diesem Grund kann es keine Mustergliederung geben.

Die nachfolgende Übersicht skizziert "einen roten Faden", der genügend Spielraum gibt, im Einzelfall flexibel zu reagieren und die Aktionen der entsprechenden Zielsetzung des Mitarbeitergesprächs anzupassen.

|  |  |
| --- | --- |
| Vorgehensweise | Inhalt/Aktion |
| Vorbereitung | * Einladung (Ort, Zeit, Thema) * Informationen beschaffen * Unterlagen vorbereiten * Eigene Interessenlage klären * Zielsetzung des Gesprächs klären * Vorgehensweise skizzieren |
| Gesprächseröffnung | * Zielsetzung/Zweck erläutern * Konstruktives Klima schaffen * Inhalte/Ablauf skizzieren |
| Gesprächsdurchführung | * **A Ergebnisse**: Bestandsaufnahme der vorangegangenen Periode, zum Beispiel: Arbeitsergebnisse, Grad der Zielerreichung, fördernde/hemmende Faktoren, Anerkennung/Kritik, Stärken/Verbesserungsmöglichkeiten * **B Zielvereinbarung**: Planung der kommenden Periode: Abteilungs-, Mitarbeiterziele, Zielvereinbarung, Rahmenbedingungen, Unterstützungsmöglichkeiten * **C Förderung/Entwicklung**: Qualifizierungsbedarf, Entwicklungsmaßnahmen, berufliche Perspektiven |
| Gesprächs­abschluss | * Dokumentation des Ergebnisses * Absprachen, Vereinbarungen * Offene Fragen |
| Nachbereitung | * Information/Abstimmung mit dem nächsthöheren Vorgesetzten und/oder Personalabteilung * Änderungen/Korrekturen * Offene Punkte klären * Vereinbarte Maßnahmen einleiten, organisieren, überwachen * Reflexion des Gespräches |

Die Gesprächsergebnisse sowie die vereinbarten Maßnahmen werden schriftlich in einem Gesprächsprotokoll und/oder Maßnahmenplan festgehalten und von beiden Gesprächspartnern unterzeichnet. Das Original verbleibt beim Vorgesetzten, eine Kopie erhalten der Mitarbeiter und die Personalabteilung.

**Praxistipp:**

In der betrieblichen Praxis wird der Reflexion der Mitarbeitergespräche in der Regel wenig Aufmerksamkeit geschenkt, gleichermaßen von Vorgesetzten- wie von Mitarbeiterseite. Sie gewinnen wertvolle Entscheidungshilfen für zukünftige Gespräche, indem Sie sich folgenden Fragen stellen:

* Wie habe ich mich während des Mitarbeitergespräches gefühlt?
* Wie war die Gesprächsatmosphäre? Entspannt, harmonisch?
* Bin ich mit dem Ergebnis zufrieden?
* Wie hat mein Gesprächspartner auf meine Fragen bzw. kritische Anmerkungen reagiert?
* Was will ich beim nächsten Mitarbeitergespräch verbessern/verändern?

**5 Die besondere Gesprächssituation im Mitarbeitergespräch**

Jedes Mitarbeitergespräch ist eine individuelle Gesprächssituation. Die allgemeinen Regeln der Gesprächsführung gelten auch für Mitarbeitergespräche. Darüber hinaus kommunizieren Sie als Vorgesetzter mit Ihren Mitarbeitern in unterschiedlichen Funktionen und Aufgaben (als Leiter der Abteilung, als Kollege, als Fachexperte usw.).

**Praxis-Beispiel**

Ein Kollege berichtet seinem Bekannten: "Wir verstehen uns alle sehr gut in unserer Abteilung. Bei uns herrscht so ein gutes Arbeitsklima, dass ein Außenstehender nicht merkt, wer eigentlich die Funktion der Abteilungsleitung inne hat!"Eine solche Äußerung vermittelt den Eindruck, dass die Grenzen in der Abteilung unklar sind.

Die Kenntnis der bestehenden Rangunterschiede beeinflussen das Gespräch beim Mitarbeiter wie beim Vorgesetzten. Die Gesprächspartner stehen in ihrem Verhältnis nicht auf gleicher Ebene. Die Kommunikationsliteratur spricht von einer asymmetrischen Beziehung. Daran ändert sich auch nichts, wenn sich immer mehr Vorgesetzte um einen partnerschaftlichen (kooperativen) Führungsstil bemühen. Beiden Gesprächspartnern ist während des gesamten Gesprächsverlaufs immer bewusst, dass dem Mitarbeiter kein Mit-Entscheidungsrecht, sondern lediglich ein Mit-Wirkungsrecht eingeräumt wird. Letztendlich ist es der Vorgesetzte, der aufgrund seiner hierarchischen Funktion Anweisungen erteilen und Entscheidungen treffen kann, die der Mitarbeiter akzeptieren muss.

Dieses Rollenverhältnis kann im Verlauf des Mitarbeitergespräches zu folgenden negativen Auswirkungen führen:

* Mitarbeiter haben Hemmungen, alle Gedanken offen auszusprechen.
* Mitarbeiter schweigen, wenn sie abweichende Auffassungen haben, um nicht zu widersprechen oder formulieren ihre Beiträge insgesamt vorsichtiger.
* Mitarbeiter werden durch suggestive Formulierungen von Seiten des Vorgesetzten veranlasst, dessen Meinung zu übernehmen.
* Vorgesetzte halten Monologe und lassen es erst gar nicht zu einem echten Meinungsaustausch kommen. Dadurch erhöht sich der Redeanteil der Vorgesetzten drastisch.
* Das Gespräch hat nur Alibifunktion, da der Vorgesetzte seine Entscheidung vorab bereits getroffen hat.

**Hinweis**

Verleugnen Sie nicht die hierarchische Position, die Sie gegenüber Ihrem Gesprächspartner einnehmen. Auch der Mitarbeiter wird diese nicht aus den Augen verlieren.

Auch wenn die Initiative für ein Mitarbeitergespräch von beiden Seiten ausgehen kann, so trägt der Vorgesetzte eine besondere Verantwortung für eine erfolgreiche Gesprächsführung.

Die Führungsgespräche sollten daher sach- und beziehungsgerecht auf den Punkt gebracht werden durch

* Sensibilität und Empathie
* Zielklarheit und Unmissverständlichkeit
* Strategische Gesprächsplanung und situatives Reaktionsvermögen
* Verwendung von Checklisten zur Vorbereitung und Durchführung
* Identifikation von Ressourcen und Entwicklung von Engagement
* Einsatz von Gesprächspsychologie und Körpersprache.

**Praxistipp:**

Ein Vorgesetzter zeichnet sich nicht durch die freundlich-kollegiale "Chef-Rolle" aus! Berücksichtigen Sie vielmehr folgende Aspekte:Nehmen Sie sich Zeit für die Anliegen Ihrer Mitarbeiter. Bringen Sie im Gespräch die notwendige Geduld auf, um den Mitarbeiter ausreichend zu Wort kommen zu lassen.Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, wenn diese ihr Anliegen vortragen, z. B. durch aktives Zuhören oder den Einsatz von Fragetechniken.Greifen Sie die Vorschläge, Bedenken und Sichtweisen Ihrer Mitarbeiter auf und setzen Sie sich mit diesen auseinander.Kein Gespräch ohne Ergebnis! Treffen Sie mit Ihren Mitarbeitern Vereinbarungen und achten Sie auf deren Umsetzung.

**6 Die richtige Vorbereitung**

Die Bedeutung der Vorbereitung auf ein Gespräch wird häufig unterschätzt. Der Vorgesetzte neigt mit Blick auf das Tagesgeschäft schnell zu der Ansicht, die wesentlichen Aspekte des Gesprächsthemas eigentlich im Kopf zu haben und verzichtet daher auf die Vorbereitung. Doch nicht immer ist Verlass auf eine umfassende Gesprächsroutine oder die Fähigkeit zur Improvisation.

Durch eine angemessene Vorbereitung wird sichergestellt, dass

* sich die Gesprächsdauer in einem angemessenen Rahmen hält,
* sie sich nicht auf der Beziehungsebene festfahren,
* die Gesprächsziele erreicht werden oder man ihnen zumindest näher kommt und
* das Gespräch mit einem für beide Seiten akzeptablen Ergebnis endet.

**6.1 Organisatorische Vorbereitung**

Die Frage, ob schriftlich oder mündlich eingeladen wird, hängt vom jeweiligen Gesprächsanlass ab. Zu Gesprächen, die in einem festen Turnus stattfinden, wie z. B. Zielvereinbarungs-, Jahres- oder Beurteilungsgespräch empfiehlt sich die schriftliche Einladung. Gesprächsanlässe wie z. B. Feedback-Gespräche, Rückkehrgespräche usw. werden in der Regel mündlich vereinbart. Wichtig ist vor allem, dass der Mitarbeiter rechtzeitig und vollständig informiert wird, und zwar über Zeitpunkt, Ort und Anlass des Gespräches. So kann sich auch der Mitarbeiter entsprechend auf das Gespräch vorbereiten.

Termin und Ort sollten so gewählt werden, dass das Gespräch in Ruhe und ohne Unterbrechungen geführt werden kann. Die eigentliche Gesprächsdauer hängt vom jeweiligen Anlass und den beteiligten Personen ab; einen Richtwert gibt es nicht.

**Praxistipp:**

Planen Sie nicht nur Zeit für Ihre eigenen Themen ein, sondern auch für die Anliegen Ihres Gesprächspartners.

Die meisten Mitarbeitergespräche werden in der Regel im Büro des Vorgesetzten geführt. Das Gespräch sollte am Besprechungstisch oder in einem geeigneten Besprechungsraum stattfinden. Damit wird dem Mitarbeiter signalisiert, dass das Gespräch eine besondere Bedeutung hat.

Auch der Arbeitsplatz des Mitarbeiters kann als Gesprächsort gewählt werden, vorausgesetzt, die notwendige Ruhe herrscht und die Vertraulichkeit ist sichergestellt. Durch das Gespräch am Arbeitsplatz wird dem Gespräch ein Stück der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation, die für viele Mitarbeiter gesprächshemmend wirkt, entzogen, sodass Vertrauen auf Seiten des Mitarbeiters geschaffen wird.

Die wichtigsten Aspekte der organisatorischen Gesprächsvorbereitung sind in der nachfolgenden Checkliste zusammengefasst:

**Checkliste: Organisatorische Gesprächsvorbereitung**

|  |
| --- |
| * Wann findet das Gespräch statt? * Ist genügend Zeit eingeplant? * Wo findet das Gespräch statt? * Wurde (falls nötig) ein Besprechungsraum gebucht? * Ist der Besprechungsraum vorbereitet? * Sind Störungen, Unterbrechungen ausgeschlossen? * Wurde der Mitarbeiter rechtzeitig informiert über   ◦ Termin und Ort,  ◦ Gesprächsinhalt,  ◦ notwendige Vorbereitungen?   * Sind alle nötigen Unterlagen vorbereitet und zusammengestellt? * Stehen die notwendigen Hilfsmittel zur Verfügung (z. B. Visualisierungshilfen, Block)? * Bestehen faire Sitzverhältnisse? * Gibt es weitere Gesprächsteilnehmer? * Sind diese über Zeitpunkt, Ort und Inhalt des Gesprächs informiert? * Wer übernimmt welchen Gesprächsteil? |

**6.2 Inhaltliche Gesprächsvorbereitung**

Das Mitarbeitergespräch ist ein Zweckgespräch, das mit einer ganz bestimmten Absicht geführt wird. Besonders deutlich wird dies durch die Vielzahl der verschiedenen Gesprächsanlässe. Vorgesetzter und Mitarbeiter verfolgen im Mitarbeitergespräch ganz bestimmte Ziele, die sie erreichen wollen. Je mehr Klarheit über das verfolgte Ziel besteht, umso besser kann die Gesprächsführung darauf ausgerichtet werden und umso leichter kann überprüft werden, ob das Ziel auch erreicht wurde. Am Ende des Gesprächs sollte jeder Gesprächsteilnehmer das Gefühl haben, etwas erreicht zu haben.

Außerdem muss das Gesprächsziel realistisch sein, d. h. im Mitarbeitergespräch müssen rechtlich mögliche und persönlich zumutbare Ziele vertreten werden. Um über die notwendige Flexibilität zu verfügen, sollten die Zielsetzungen vor dem Gespräch dahingehend vorbereitet werden, dass sowohl ein wünschenswertes Maximalziel als auch ein mindestens zu erreichendes Minimalziel formuliert wird. Für den Fall, dass die ursprüngliche Zielrichtung aufgrund neuer, sich erst im Gespräch ergebender Tatbestände dennoch nicht verfolgt werden kann, sollten Alternativziele definiert werden. Dadurch wird sichergestellt, dass dem Mitarbeiter am Ende des Gesprächs auf jeden Fall eine Zusage erteilt werden kann, sodass das Gespräch nicht ohne ein Ergebnis für beide Gesprächspartner abschließt.

Nachfolgend ist ein Beispiel über mögliche Zielsetzungen im Mitarbeitergespräch aufgeführt.

**Beispiel: Gehaltsgespräch**

Ein Mitarbeiter, der außerhalb der tariflichen Gehaltserhöhungen schon lange nicht mehr berücksichtigt wurde, hat um ein Gehaltsgespräch gebeten. Wegen der angespannten wirtschaftlichen Situation möchte der Vorgesetzte mit einer sehr niedrigen oder ganz ohne eine Gehaltserhöhung durchkommen und überlegt sich deshalb Alternativen, um den Mitarbeiter zufrieden zu stellen.

* Maximalziel: Weder finanzielle noch sonstige Zusagen.
* Minimalziel: Kleine Erhöhung des Entgelts, die die bestehenden Relationen in der Arbeitsgruppe nicht zerstört.
* Alternativziele: Großzügige Genehmigung der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen oder neue, attraktivere Abgrenzung des Aufgabengebiets mit späterer Auswirkung auf das Gehalt.

Die nachfolgende Checkliste enthält die wesentlichen Aspekte der inhaltlichen Gesprächsvorbereitung. Sie kann zu jedem beliebigen Gesprächsanlass als Orientierungshilfe herangezogen werden.

**Checkliste: Inhaltliche Gesprächsvorbereitung**

|  |
| --- |
| * Ist der Gesprächsanlass genau definiert? * Sind alle notwendigen Informationen verfügbar? * Habe ich mich mit den relevanten Fakten vertraut gemacht? * Habe ich alle Themen notiert, die ich im Gespräch ansprechen möchte? * Welche Zielsetzung (Maximalziel) verfolge ich? * Was will ich mindestens erreichen (Minimalziel) und welche Alternativen gibt es darüber hinaus (Alternativziele)? * Wie gliedere ich das Gespräch? * Wie argumentiere ich, um mein Ziel zu erreichen? * Mit welchen Einwänden muss ich rechnen? |

**6.3 Vorbereitung auf den Gesprächspartner**

Auch ein Sachgespräch wird nie ohne Emotionen verlaufen, denn schließlich sprechen zwei Menschen miteinander und nicht zwei Roboter. Je besser das Verhältnis zum Gesprächspartner ist, umso eher kann das Gespräch auf der Sachebene geführt werden, d. h. die Inhalte werden besser verstanden und miteinander besprochen. Der Gesprächsabschluss endet mit einer Lösung, einer Einigung oder einer Entscheidung.

**Checkliste: Vorbereitung auf den Gesprächspartner**

|  |
| --- |
| * Welche Einstellung habe ich zu meinem Gesprächspartner (Vorurteile, Sympathie, Antipathie …)? * Wie schätze ich unsere Beziehung zueinander ein - auch aus seiner Sicht? * Wie verliefen frühere Gespräche mit diesem Mitarbeiter? * Was weiß ich über meinen Gesprächspartner (persönliche Situation, Gemeinsamkeiten, Hobby, Lieblingsthemen, Eigenarten …)? * Welche Ziele und Motive verfolgt der Mitarbeiter? * Bei welchen Aspekten muss ich mit Zustimmung rechnen, wann mit Einwänden? * Wie reagiere ich, wenn das Gespräch zu emotional wird? * Wie hole ich das Gespräch von der Beziehungsebene auf die Sachebene zurück? |

Das nachfolgende Formular dient als "roter Faden" für die schriftliche Vorbereitung Ihrer Mitarbeitergespräche und greift die wesentlichen Aspekte der oben dargestellten inhaltlichen Gesprächsvorbereitung und der Vorbereitung auf Ihren Gesprächspartner auf. Da das Formular nicht auf einen konkreten Gesprächsanlass zielt, kann es zur Vorbereitung sämtlicher Mitarbeitergespräche verwendet werden. Auch im eigentlichen Mitarbeitergespräch kann das Formular als Orientierungshilfe Verwendung finden.

|  |
| --- |
| Gesprächsvorbereitung |
| Anlass: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Gesprächspartner: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Ort: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Termin/Uhrzeit: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Zielsetzung des Gesprächs:  Maximalziel: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Teilziele: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Alternativzeile: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Minimalziel: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Meine wichtigsten Argumente:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Grobgliederung des Gesprächs:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Der Gesprächspartner:  Besondere berufliche/persönliche Situation: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Besondere Eigenarten: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Mögliche Einwände: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Erfahrungen aus früheren Gesprächen: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

**Hinweis**

Effiziente Gespräche zeichnen sich durch eine gute Vorbereitung beider Gesprächspartner aus. Vergessen Sie nicht, auch Ihrem Mitarbeiter eine entsprechende Unterlage zu dessen Vorbereitung zur Verfügung zu stellen. Entsprechende Fragenkataloge entnehmen Sie bitte dem Beitrag "Das Jahresmitarbeitergespräch".

**7 Die häufigsten Fehler beim Mitarbeitergespräch**

Viele Vorgesetzte gehen formalen Gesprächen mit ihren Mitarbeitern aus dem Weg oder reduzieren sie auf ein Minimum. Die Gründe hierfür sind vielfältig und reichen von eigener Zeitknappheit bis hin zur Furcht vor emotionalen Reaktionen des Mitarbeiters.

Die folgende Übersicht enthält schwerwiegende Fehler des Vorgesetzten und ihre Auswirkungen auf das Mitarbeitergespräch.

|  |  |
| --- | --- |
| Fehler des Vorgesetzten beim ­Mitarbeitergespräch | Auswirkungen auf das Mitarbeitergespräch |
| Der Gesprächstermin wird zu kurzfristig angesetzt. | Beide Gesprächspartner sind aufgrund von Zeitmangel nicht oder nur ausreichend vorbereitet. |
| Für das Gespräch wird zu wenig Zeit eingeplant. | Der Mitarbeiter fühlt sich nicht ernst genommen. Der Vorgesetze gerät in Hektik, Termindruck, Stress. |
| Das konkrete Thema (= Gesprächsanlass) wird nicht bekannt gegeben. | Der Mitarbeiter ist nicht oder nur unzureichend auf das Thema vorbereitet. |
| Der Vorgesetzte ist nicht ausreichend vorbereitet. | Das Gespräch verläuft unstrukturiert, gibt dem Mitarbeiter wenig bzw. keine Orientierung. Der Mitarbeiter stellt die Ernsthaftigkeit des Gespräches in Frage. |
| Der Vorgesetzte lässt Unterbrechungen, z. B. Telefonate, zu. | Der Mitarbeiter fühlt sich nicht ernst genommen. Der Vorgesetzte läuft Gefahr, den roten Faden zu verlieren. |
| Der Mitarbeiter wird unterbrochen, der Vorgesetzte hört nicht oder nur unzureichend zu. | Der Mitarbeiter empfindet dieses Verhalten als Desinteresse gegenüber seiner Person. Demotivation und Frustration sind mögliche Konsequenzen. |
| Der Vorgesetzte trifft (vorschnell) eine Entscheidung, ohne dass er mit dem Mitarbeiter alle Einzelheiten ­besprochen hat. | Der Mitarbeiter fühlt sich nicht in die Entscheidungsfindung eingebunden, er interpretiert die Entscheidung als "von oben herab" getroffen. |
| Der Vorgesetzte spielt seine hierarchische Stellung und seine größere Gesprächserfahrung aus. | Der Mitarbeiter hat aufgrund mangelnder Redegewandtheit Angst, dem Vorgesetzten seine ehrliche Meinung mitzuteilen. |
| Der Vorgesetzte beendet das Mitarbeitergespräch ohne Ergebnis. | Der Mitarbeiter hat den Eindruck, dass das Gespräch nur eine Alibifunktion hat. |

**8 Ausgewählte Gesprächsanlässe**

Ca. 90 % des Führungsalltags ist Kommunikation. Die Bandbreite formaler Anlässe von Führungskommunikation ist sehr groß. Sie reicht von Beurteilungs-, Förder- und Zielvereinbarungsgesprächen über Kritik- und Abmahnungsgespräche bis hin zur Kündigungsunterredung.

In der nachfolgenden Übersicht wird eine Vielzahl von Gesprächen skizziert, die grundsätzlich in der Verantwortung des unmittelbaren direkten Vorgesetzten liegen. Mitarbeitergespräche werden in der Regel vom direkten Vorgesetzten wahrgenommen und sind nicht delegierbar. Gespräche, die von der entsprechenden Funktion in der Personalabteilung initiiert werden, sind als solche gekennzeichnet.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ausgewählte Gesprächsanlässe von A-Z | Wesentliche Zielsetzungen aus Sicht des Vorgesetzten | Auswirkungen auf die Personalführungsarbeit |
| **Abmahnungs-**  **Gespräch**  Personalfunktion | * Ernsthafte Verwarnung des Mitarbeiters als Reaktion auf die Verletzung der Arbeitspflicht. * Aufforderung, das Fehlverhalten abzustellen. | Personalfreisetzung |
| **Alkohol- und Drogensucht** | * Gründe für die Sucht erfahren. * Hilfsmöglichkeiten aufzeigen. * Konsequenzen aufzeigen, z. B. in Bezug auf die Arbeitssicherheit. | Personaleinsatz |
| **Austrittsgespräch**  Personalfunktion | Informationen vom ausscheidenden Mitarbeiter zu erhalten, z. B. in Bezug auf:   * Unternehmen * Arbeitsplatz * Arbeitsumfeld, -klima * Stärken und Schwächen der Personalführung | Personalfreisetzung |
| **Beurteilungsgespräch** (regelmäßig) | * Rückmeldung von Leistung und Verhalten * Überprüfung von vereinbarten Zielen * Erläuterung von Entwicklungsmöglichkeiten | Personalentwicklung  Personalentlohnung |
| **Einarbeitungs­gespräch** (regelmäßig, während der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters) | * Fortschritte des Mitarbeiters kennen lernen * Unterstützung des Mitarbeiters * Qualifizierungsbedarf erkennen | Personaleinsatz |
| **Einführungsgespräch** (am ersten Tag des neuen Mitarbeiters) | * Informationen über das Unternehmen geben * Informationen über den neuen Arbeitsplatz geben * Erwartungen des Mitarbeiters kennenlernen * Eigene Erwartungen aufzeigen | Personaleinsatz |
| **Feedbackgespräch** (regelmäßig) | * Interesse an der Arbeit des Mitarbeiters zeigen * Rückmeldung zur Arbeitsleistung geben * Lob und Anerkennung geben * Verbesserungen erläutern und diskutieren | Personalentwicklung |
| **Fehlzeitengespräch** | * Interesse an der Arbeitsleistung des Mitarbeiters zeigen * Gründe und Ursachen der Abwesenheit identifizieren * Gemeinsam Verbesserungsvorschläge entwickeln | Abbau von Fehlzeiten, Verbesserung des Betriebsklimas |
| **Fördergespräch/**  **Personalentwicklungsgespräch/**  **Aufstiegsgespräch** | * Fähigkeiten, Neigungen und Potenziale des Mitarbeiters identifizieren * Informationen über betriebliche Perspektiven geben * Erforderliche Förder- und Bildungsmaßnahmen abstimmen | Personalentwicklung Laufbahnplanung, Nachfolgeplanung |
| **Fortbildungs­gespräch** | * Den Mitarbeiter auf das Training einstimmen * Ziele des Trainings besprechen * Erwartungen an das Training für die Umsetzung im Arbeitsalltag konkretisieren | Personalentwicklung |
| **Gehaltsgespräch** | * Informationen und Argumente des Mitarbeiters für eine Gehaltserhöhung sammeln * Wertschätzung der Arbeitsleistung verdeutlichen * Über das Verfahren informieren | Entlohnung |
| **Jahresgespräch** | * Informationen über die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters sammeln * Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter aufnehmen * Reflexion des letzten Jahres durch den Mitarbeiter | Personalentwicklung |
| **Konfliktgespräch** | * Informationen über den Konflikt gewinnen * Lösungsideen einbringen * Vereinbarungen treffen, den Konflikt beizulegen * Handelt es sich um ein Gespräch mit beiden Konfliktparteien, Moderation übernehmen | Konfliktmanagement |
| **Kritikgespräch** | * Konkrete Missstände (Arbeitsleistung, Verhalten) ansprechen * Sichtweise des Mitarbeiters kennen lernen * Den Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen motivieren | Personaleinsatz |
| **Probezeitgespräch, -beurteilung** | * Rückmeldung von ersten Arbeitsergebnissen * Zielvorgaben herausstellen * Ressourcen des Mitarbeiters verdeutlichen und verstärken | Personaleinsatz |
| **Rückkehrgespräch** | * Dem Mitarbeiter die Wiederaufnahme der Arbeit erleichtern * Informationen über die wichtigsten Geschehnisse während seiner Abwesenheit geben | Abbau von Fehlzeiten, Verbesserung des Betriebsklimas |
| **Transfergespräch/ Evaluierungs­gespräch** | * Bewertung des Seminars durch den Mitarbeiter kennen lernen * Möglichkeiten, das Gelernte in den betrieblichen Alltag umzusetzen, vereinbaren * Den Mitarbeiter unterstützen | Personalentwicklung |
| **Versetzungsgespräch** | * Gründe für die Versetzung mitteilen * Verständnis für die schwierige Situation zeigen * Vorteile der Versetzung herausstellen | Personalentwicklung |
| **Zielvereinbarungs­gespräch** | * Zielerreichung in der Vergangenheit reflektieren * Zukünftige Ziele vereinbaren * Voraussetzungen zur Zielerreichung abstimmen (Abläufe, Qualifikation) * Vereinbarte Ziele messbar machen | Personalentwicklung  Personalführung |

In der betrieblichen Praxis werden aufgrund unternehmensspezifischer Gegebenheiten häufig unterschiedliche Begriffe für ein- und dieselbe Gesprächsart verwendet.

**9 Gesprächsleitfaden**

Der nachfolgend abgebildete Gesprächsleitfaden unterstützt Sie in Ihrer Vorbereitung auf nahezu alle Mitarbeitergespräche. Daher kann er Ihnen auch nicht die inhaltliche Argumentation abnehmen. Er trägt jedoch dazu bei, "in der Hitze der Debatte" das Gespräch zu strukturieren, wesentliche Gesprächsteile nicht zu vergessen und das Gesprächsziel nicht aus den Augen zu verlieren. Darüber hinaus lässt er genügend Spielraum für unerwartete Richtungsänderungen im Gespräch.

**Leitfaden zum Mitarbeitergespräch**

|  |
| --- |
| **Einleitung**   * Höflichkeit und Freundlichkeit sind - unabhängig vom Gesprächsanlass - Grundvoraussetzungen eines jeden Gesprächs. * Gehen Sie auf den Mitarbeiter zu, begrüßen Sie ihn und danken Sie ihm für sein Kommen. * Setzen Sie sich mit ihm an einen geeigneten Tisch und unterstreichen Sie so die Bedeutung des Gesprächs. * Überprüfen Sie, ob der Mitarbeiter "gedanklich anwesend" ist. * Stellen Sie einen persönlichen Kontakt her und tragen Sie so zu einem positiven und offenen Gesprächsklima bei. |
| **Darstellung des Gesprächsanlasses**   * Umreißen Sie den Gesprächsanlass und die Gesprächsziele. * Stellen Sie dar, wie Sie im Gespräch vorgehen werden. * Nennen Sie den Zeitrahmen. |
| **Die Sichtweise des Mitarbeiters**   * Idealerweise haben Sie den Mitarbeiter bei der Vereinbarung des Gesprächstermins veranlasst, sich selbst vorzubereiten. * An dieser Stelle geben Sie ihm zunächst Gelegenheit, seine Sichtweise darzustellen. * Unterbrechen Sie ihn in diesem Gesprächsabschnitt nicht, sondern machen Sie sich Notizen zu Punkten, auf die Sie später eingehen wollen. |
| **Ihre eigene Sichtweise**   * Fragen Sie jedoch nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben. * Stellen Sie nun Ihre eigene Meinung dar, indem Sie seine Ausführungen bestätigen, korrigieren oder weiterführen. |
| **Frustrationen abbauen**   * Geben Sie dem Mitarbeiter Gelegenheit, seinen Gefühlen unumwunden Luft zu machen. * Achten Sie an dieser Stelle nicht auf Sachlichkeit, sondern akzeptieren Sie die Emotionalität seiner Ausführungen. * Kommentieren Sie diese Äußerungen nicht. * Leiten Sie zum Kerngespräch über. |
| **Das sachliche Kerngespräch**   * Arbeiten Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Unterschiede in den einzelnen Sichtweisen heraus. * Suchen Sie gemeinsam nach Ursachen für diese unterschiedliche Betrachtungsweise. * Suchen Sie nach Lösungen, die für beide Gesprächspartner akzeptabel sind. * Seien Sie offen für die Sichtweise des Mitarbeiters und versuchen Sie, diese nachzuvollziehen. * Reden Sie nicht um den "heißen Brei" herum, sondern bringen Sie Ihre eigene Meinung deutlich zum Ausdruck und beziehen Sie Stellung. * Seien Sie so flexibel, Ihre eigene Meinung zu ändern, wenn sich im Gespräch entsprechende Aspekte ergeben. * Fassen Sie zusammen und sichern Sie Zwischenergebnisse. * Behalten Sie das Gesprächsziel vor Augen. |
| **Abschluss des Gesprächs**   * Fassen Sie alle wichtigen Punkte noch einmal kurz zusammen. * Vereinbaren Sie Ergebnisse und halten Sie diese schriftlich fest (Wer macht was bis wann?). * Zeigen Sie noch einmal die Differenzen und die vereinbarten Kompromisse auf. |
| **Gesprächsauswertung**   * Welche Maßnahmen müssen Sie veranlassen? * Welche Gesprächsziele haben Sie erreicht? * Welche neuen Erkenntnisse haben Sie über Ihren Gesprächspartner gewonnen und was sollten Sie bei zukünftigen Gesprächen beachten? * Welches Bild hat der Gesprächspartner von Ihnen gewinnen können? * Haben Sie sich im Gespräch richtig verhalten, bzw. was würden Sie beim nächsten Mal anders machen? |

# Arbeitszeugnis, Aufbau und Bestandteile

**Kurzbeschreibung**

Diese Tabelle bietet die wichtigsten Erläuterungen zu den Bestandteilen, die ein qualifiziertes Arbeitszeugnis enthalten sollte.

**Vorbemerkung**

Beurteilungskriterien und unterstützende Fragen erleichtern beim Erstellen eines Arbeitszeugnisses die Bewertung des einzelnen Arbeitnehmers.

**Erläuterungen zur Zeugniserstellung**

* Dokument in Textverarbeitung übernehmen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Zeugnisüberschrift** | **Z E U G N I S** | |
| **Einleitung** | Herr / Frau ............... war vom ............... bis zum ............... in unserem Unternehmen als ............... beschäftigt. | Herr Dipl.-Kfm. / Frau Dipl.-Kffr. ............... war vom ............... bis zum ............... in der Abteilung ............... in unserer Unternehmensgruppe als ............... tätig. |
| **Unternehmenbeschreibung**  An dieser Stelle geht es nicht darum, ihr Unternehmen mit blumigen Worten zu verkaufen. Der nächste Arbeitgeber sollte vor allem eine Vorstellung von Art, Organisation und Größe Ihrer Firma bekommen. Auch Informationen über Produkte, Jahresumsatz, Marktstellung und Konzernzugehörigkeit finden in der Unternehmensbeschreibung einen guten Rahmen. Die Formulierungen sollten auch außerhalb der Branche verstanden werden.  Unterstützende Fragen:   * Was will der nächste Arbeitgeber über das (ehemalige) Unternehmen seines Bewerbers wissen? * Kann er beurteilen, ob sich der Bewerber auch in seinem Unternehmen zurechtfinden würde? | | |
| **Tätigkeitsbeschreibung**  Bei der Beschreibung des Aufgabenbereiches sind dem Zeugnisaussteller enge Grenzen gesetzt. Alle Tätigkeiten, die der Mitarbeiter im Laufe seiner Unternehmenszugehörigkeit ausgeübt hat, sind vollständig und verständlich zu beschreiben. Für das Zeugnis relevant sind vor allem die Aufgaben, die etwas über die Kenntnisse und Fertigkeiten des Arbeitnehmers aussagen. Die Aufgaben sollten in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit / Wertigkeit aufgeführt werden. Achten Sie darauf, dass die Tätigkeitsbeschreibungen branchenübergreifend verständlich sein sollten. Sorgen Sie für das richtige Verhältnis zwischen Tätigkeitsbeschreibung und Leistungsbeschreibung. Andernfalls entsteht leicht der Eindruck, der Arbeitnehmer habe zwar eine Vielzahl von Aufgaben gehabt, im Ergebnis aber nichts zustande gebracht.  Unterstützende Fragen:   * Hat sich der Arbeitsbereich während des Arbeitsverhältnisses verändert? * Wurde der Mitarbeiter z. B. befördert? Dann sind die einzelnen Stationen der beruflichen Entwicklung darzustellen. | | |
| **Fachwissen**  Fachwissen ist das Spezialwissen, aufgrund dessen es dem Arbeitnehmer möglich ist, seine Arbeit durchzuführen. Das kann im Einzelnen sehr unterschiedlich ausfallen. Einer hochspezialisierten Molekularbiologin muss hier im Detail ihr Wissen und Können testiert werden, bei einem Sachbearbeiter ist dies nicht unbedingt erforderlich.  Unterstützende Fragen:   * Hat der Mitarbeiter neben dem reinen Fachwissen auch die praktischen Fähigkeiten, die das jeweilige Berufsbild mit sich bringt? * Hat der Mitarbeiter Berufserfahrung gesammelt? | | |
| **Weiterbildung**  Die Bewertung der "Weiterbildung" ist optional und hat sehr viel mit der Motivation des Arbeitnehmers zu tun. Bewerten Sie, ob Ihr Mitarbeiter bereit war, seine Fachkenntnisse stetig zu erweitern bzw. zu ergänzen. Beurteilen Sie, ob die Weiterbildung aus eigenem Antrieb in Angriff genommen wurde.  Unterstützende Fragen:   * Ist er interessiert an seinem Job? * Verfolgt er mit, was sich in der Branche tut? * Kann er mit modernen Arbeitsmitteln umgehen? * Ist er bereit, sich fehlende Erfahrungen/Qualifikationen aus eigenem Antrieb anzueignen? * Kann er das in der Weiterbildung Gehörte auch umsetzen? * Hat die Investition in Weiterbildungsmaßnahmen sowohl dem Arbeitnehmer als auch dem Unternehmen etwas gebracht? * Hat der Mitarbeiter an einer längeren Schulung mit einer offiziellen Prüfung teilgenommen? | | |
| **Auffassungsgabe und Denkvermögen**  Auffassungsgabe und Denkvermögen haben mit Flexibilität und Lernfähigkeit zu tun. Hier geht es um eigenständiges Denken und das Finden von konstruktiven Lösungen. Bewerten Sie daher vor allem die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und praktikable Lösungen zu finden.  Unterstützende Fragen:   * Wie schnell begreift der Arbeitnehmer Änderungen im Arbeitsablauf? * Muss man ihm alles mehrfach erklären? * Wie gut kann er den Arbeitsablauf analysieren? * Wie verschafft er sich einen Überblick über die zur Lösung nötigen Parameter? * Zeigt er Kreativität beim Finden der Lösung? * Plant er sein Handeln? * Kommuniziert er seine Lösungen selbstständig? | | |
| **Leistungsbereitschaft**  Bei der Leistungsbereitschaft geht es um Einsatzwillen und Eigeninitiative. Bewerten Sie an dieser Stelle den Grad des Pflichtbewusstseins Ihres Mitarbeiters, mit dem er sein Arbeitsaufkommen und auch darüber hinausgehende Aufgaben ableistet.  Unterstützende Fragen:   * Ist er bereit, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen oder besteht er strikt auf sein abgestecktes Aufgabengebiet? * Achtet der Mitarbeiter übermäßig auf die vorgeschriebenen Arbeitszeiten oder gibt es eine Bereitschaft, Überstunden zu machen, wenn viel Arbeit anfällt? * Macht der Mitarbeiter von sich aus Vorschläge, Arbeitsspitzen abzufangen? * Strukturiert er seine Aufgaben und Arbeitsabläufe so, dass er Optimales leisten kann? * Schafft er es, seine Aufgaben auch unter erschwerten Umständen zuverlässig und pünktlich zu erledigen? * Arbeitet er effizient, hat er einen hohen Anspruch an Arbeitsqualität und würdigt die Leistungen anderer bzw. spricht Minderleistungen offen an? | | |
| **Belastbarkeit**  Die Belastbarkeit bezeichnet den Einsatzwillen des Arbeitnehmers auch unter stärkstem Arbeitsanfall. Belastend können nicht nur die Arbeitsmenge, sondern auch die Arbeitsumstände (Temperatur, Lärm, Geruch, usw.) und die psychischen Anforderungen (Umgang mit Krankheit oder Tod, erhöhte Aufmerksamkeit bei Werksschutz oder Feuerwehr, Nacht- und Schichtdienst) sein. Lassen Sie auch solche Umstände entsprechend in Ihre Bewertung mit einfließen. Gerade in Führungsfunktionen oder Tätigkeiten mit starkem Termin und/oder Entscheidungsdruck (z.B. Projektleiter) treten Belastungssituationen häufig auf.  Unterstützende Fragen:   * Kann man von dem Mitarbeiter verlangen, auch über einen längeren Zeitraum entsprechende Leistung zu bringen? * Zeigt er Ausdauer oder sind nur kurze Hochleistungen zu erwarten? | | |
| **Arbeitsweise**  Menschen arbeiten sehr unterschiedlich: Die einen gehen planvoll vor, die anderen fangen sofort mit der Arbeit an, wieder andere warten auf Anweisungen. Dies ist keine Wertung, denn für die verschiedenen Arbeitsplätze sind unterschiedliche Anforderungen gesucht. Lassen Sie an dieser Stelle durchaus auch Teamfähigkeit und kommunikative Fähigkeiten in die Bewertung mit einfließen. Zur Arbeitsweise gehört nämlich nicht nur die Vorgehensweise, sondern auch die Interaktion mit den Kollegen.  Unterstützende Fragen:   * Können Sie die Arbeitsweise Ihres Mitarbeiters - je nach Tätigkeit - mit den folgenden Eigenschaften beschreiben? * sorgfältig? * gewissenhaft? * ergebnisorientiert? * präzise? * verantwortungsbewusst? | | |
| **Zuverlässigkeit**  Je höher und verantwortungsvoller eine Stelle angesiedelt ist, desto selbstverständlicher wird man davon ausgehen können, dass die Person "zuverlässig" ist. Bei einem Geschäftsführer ist eine Erwähnung der "Zuverlässigkeit" fast schon Hohn, bei einem Auszubildenden aber eine wichtige Aussage.  Unterstützende Fragen:   * ist der Mitarbeiter loyal? * genau? * verschwiegen? * eventuell auch treu? | | |
| **Arbeitsergebnis**  Jeder Arbeitgeber beschäftigt seine Mitarbeiter nicht zuletzt, um ein gutes Arbeitsergebnis im Unternehmen zu erzielen. Deshalb nimmt die Beurteilung des Arbeitsergebnisses, neben der zusammenfassenden Leistungsbeurteilung eine Schlüsselrolle im Arbeitszeugnis ein. Hier wird Bilanz gezogen über die erbrachten Leistungen des Arbeitnehmers. Die Bewertung der Arbeitsqualität sollte sich an der Position des zu Beurteilenden orientieren.  Unterstützende Fragen:   * Wie konnte der Arbeiternehmer seine Aufgaben in der Praxis umsetzen? * Welchen Nutzen hatte das Unternehmen durch die erzielten Erfolge? | | |
| Nur bei Führungskräften!  **Führungsfähigkeit**  Bei Führungskräften mit Sicherheit die wichtigste Kompetenz! Hier geht es in erster Linie um die Bewertung der Eigenschaften wie **Mitarbeiterführung**, Teamsteuerung, Motivation, Integrationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Überzeugungskraft und Verhandlungsgeschick. Berücksichtigen Sie bei der Beurteilung, dass neben fachlicher Expertise und methodischem Wissen es oft die Soft Skills sind, die über Erfolg oder Misserfolg einer Führungskraft entscheiden!  Unterstützende Fragen:   * Können Sie Einfühlungsvermögen, Achtung vor dem Gesprächspartner, aber auch Durchsetzungsstärke in der Sache bestätigen? * Ist er in der Lage, seine Aufgaben zu planen, zu übertragen und die Durchführung sachlich zu kontrollieren? * Kommuniziert die Führungskraft deutlich und respektvoll seine Erwartungshaltung und schafft die entsprechenden Rahmenbedingungen für eine gute Teamleistung? * Wie gut kann der Zeugnisadressat seine Mitarbeiter ihren individuellen Fähigkeiten entsprechend integrieren? * Wie konnte er mit Konflikten und Kritik umgehen? | | |
| **Zusammenfassende Leistungsbeurteilung**  Das ist die zentrale Aussage des Zeugnisses - hierauf schauen die Personalprofis als erstes. Sofort erkennt man, wie viel Potenzial der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer zutraut, welche persönlichen Fähigkeiten man erkannt, welches Wissen man gesehen hat, wie man das Sozialverhalten einschätzt. Achten Sie darauf, dass die Durchschnittsnote aller zuvor bewerteten Kriterien in etwa die Note der zusammenfassenden Leistungsbeurteilung ergibt.  Unterstützende Fragen:   * Hat der Mitarbeiter die Erwartungen erfüllt? * Waren Sie mit den Leistungen des Mitarbeiters zufrieden? | | |
| **Verhalten**  Das soziale Verhalten am Arbeitsplatz hat in Zeiten der flachen Hierarchien an Bedeutung gewonnen. Konnte man früher noch von klaren Stellenbeschreibungen und genauen Kompetenzzuweisungen ausgehen, müssen Mitarbeiter heute in Projekten und Teams unterschiedliche Rollen einnehmen können. Auch die kommunikativen Fähigkeiten sind dadurch stärker gefordert. Grundsätzlich wird hier das persönliche Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern beurteilt.  Unterstützende Fragen:   * Kann der Arbeitnehmer mit diesen kommunizieren, verhandeln, verkaufen? | | |
| **Beendigungsgrund und Schlussformel** | | |
| <Ort>, den ............... | | |
| Unterschrift Abteilungsleiter | | |

# Mitarbeitermotivation

**Einführung**

Viel zu häufig sind Mitarbeiter nicht ausreichend bei der Sache, desinteressiert, demotiviert, machen "Dienst nach Vorschrift" oder verbringen zu viel Arbeitszeit mit persönlichen Machtkämpfen oder privaten Gesprächen. Nach Untersuchungen von Wirtschaftsinstituten leisten motivierte Mitarbeiter bis zu 30 % mehr als ihre desinteressierten Kollegen. Die potenziellen Möglichkeiten von Mitarbeitern werden nicht ausreichend genutzt. Dabei gibt es viele Methoden, Mitarbeiter durch Anreize zu motivieren und an ihren Betrieb zu binden.

**1 Motivierte Mitarbeiter leisten mehr**

Wenn man rein statistisch davon ausgeht, dass durchschnittlich nur 80 % der Energien der Mitarbeiter für den Betrieb genutzt werden, dann ist leicht zu errechnen, dass bei motivierten Mitarbeitern entweder jeder 5. Mitarbeiter eingespart oder bis zu 20 % Umsatzsteigerungen erreicht werden könnten.

Alle Anreizsysteme haben vor allem das Ziel, Mitarbeiter so zu motivieren, dass sie ihr Wissen und Können möglichst effektiv und optimal für die Firma einbringen und neue Positionen nur mit den besten Mitarbeitern besetzt werden.

Anreizsysteme setzen Zeichen und verdeutlichen, dass der Arbeitgeber Leistungen unterstützt und fördert. Leistungsbereite Mitarbeiter werden leistungsorientierte Systeme immer akzeptieren und befürworten. Anreizsysteme setzen aber auch regelmäßige Bewertungen voraus, damit entschieden werden kann, welcher Mitarbeiter welche Förderungen und Anreize erhalten soll. Dadurch verdeutlichen und offenbaren leistungsorientierte Anreizsysteme auch, welche Mitarbeiter besonders an die Firma gebunden werden sollen.

Leistungsorientierte Anreizsysteme bewirken bei Mitarbeitern arbeitsorientiertes Denken und mehr Disziplin. Dort wo Leistung honoriert wird, bleibt weniger Zeit für private Machtkämpfe, Gerüchte und andere Bösartigkeiten. Auch das Betriebsklima wird verbessert, ohne dass darauf direkt eingegangen und eingewirkt wird.

Schnüren Sie sich daher, je nach Ihren Möglichkeiten und konzeptionellen Vorstellungen, Ihr betriebliches Anreizpaket für Ihre Mitarbeiter. Das beste Anreizsystem ist das, das eine wirtschaftlich vertretbare und vernünftige Mischung aus den unterschiedlichen Anreizmethoden differenziert anbietet, ohne zu viel Verwaltungsaufwand zu bescheren.

Investieren Sie u. U. vorab Zeit und Energie, eventuell bestehende Motivationsprobleme zu identifizieren und zu analysieren (s. hierzu Checkliste: Motivationsprobleme, vier Schritte zur Diagnose).

**2 Unterscheiden Sie sich von der Konkurrenz**

Sich von der Konkurrenz zu unterscheiden, wird immer schwieriger. Viele Produkte sind entsprechend der Preisklasse qualitativ relativ gleich oder bestehende qualitative Unterschiede werden kaum wahrgenommen. Anreizsysteme haben nicht nur direkten Einfluss auf das Arbeits- und Sozialverhalten der Mitarbeiter, sondern einige weitere positive Nebeneffekte.

**Die Vorteile von Anreizsystemen:**

* Zufriedene Mitarbeiter leisten mehr.
* Potenziale der Mitarbeiter werden mehr genutzt.
* Das Betriebsklima wird verbessert.
* Das Unternehmen gewinnt die besseren Mitarbeiter.
* Die Mitarbeiter wirken als positiver Werbeträger.
* Das Image der Firma wird verbessert.
* Der Bekanntheitsgrad und der Umsatz werden erhöht.

**3 Betriebliche Anreize, Gerechtigkeit und Erwartungen**

Anreize sind offene und flexible Instrumentarien zur Steuerung und Förderung der Motivation, aber auch zur positiven Grundeinstellung der Mitarbeiter zu der Arbeit. Flexible Instrumentarien bleiben sie jedoch nur, solange sie freiwillige Leistungen der Firma bleiben und von den Mitarbeitern nicht rechtlich eingefordert werden können. Die betrieblichen Anreize sollten daher nicht zur "betrieblichen Übung", also einklagbar, werden.

Alle Anreize sollten daher immer freiwillige Leistungen und flexible Instrumentarien zur Förderung der besten und guten Mitarbeiter der Firma sein. Betonen Sie immer wieder den einmaligen und besonderen Charakter einer bestimmten Förderung. Keine der besonderen Leistungen an Mitarbeiter darf zur Selbstverständlichkeit werden.

**Hinweis**

Anreize sind nur so lange für alle Mitarbeiter anspornend und motivierend, wie sie nach Maßgabe des Machbaren und nach Abwägung klarer Kriterien auch gerecht sind. Willkürliche oder aus privater Vorliebe zu bestimmten Mitarbeitern verteilte Anreize und Förderungen gefährden das gesamte Konzept der Anreize und wirken demotivierend. Es sollte daher sehr darauf geachtet werden, dass man durch die Förderung eines Mitarbeiters nicht gleichzeitig andere Mitarbeiter zurücksetzt oder verletzt.

Wenn Sie Leistungs- und Anreizsysteme in Ihrem Betrieb einführen, sollten Sie gerade zu Anfang darauf achten, dass Sie keine zu hohe Erwartungshaltung bei den Mitarbeitern erzeugen.

**Wichtig**

Leistung soll sich lohnen, aber: Wecken Sie keine Erwartungen, die Sie nicht einhalten können.

Sie sollten grundsätzlich überlegen, alle zusätzlichen Zahlungen leistungsgerecht zu verteilen. Dies sollte auch für das Weihnachts- und Urlaubsgeld gelten. Bei den meisten Firmen sind solche Zahlungen "betriebliche Übung", also einklagbare Rechte, geworden. Wenn es Ihnen jedoch beispielsweise mit Hinweis auf die rückläufigen Umsätze und im Einverständnis mit der Belegschaft gelingt, diese Gelder für das laufende Jahr etwas zu reduzieren oder teilweise anders zu kompensieren, dann haben Sie die Regel der "betrieblichen Übung" gebrochen. Nach einem bestimmten Zeitraum können Sie dann auch diese Gelder schrittweise und leistungsgerechter verteilen.

In jedem Fall kann bei Arbeitsverträgen mit neuen Mitarbeitern überlegt werden, Weihnachts- und Urlaubsgeld nicht mehr automatisch zu garantieren.

**Hinweis**

Bedenken Sie, dass die Arbeit der Mitarbeiter in der Personalabteilung nicht einfacher wird, wenn es zunehmend unterschiedliche Kategorien von Mitarbeiterförderungen und Vertragsregelungen gibt.

Die **Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats** sind natürlich zu beachten. Oft ist es sinnvoll, gemeinsam mit dem Betriebsrat Betriebsvereinbarungen zu bestimmten Themen (z. B. flexible Arbeitszeit, Vorschlagswesen, Anreizsysteme, Provisionsgrundlagen u. Ä.) zu verhandeln.

**4 Kategorien zur Förderung der Motivation**

Es gibt viele Möglichkeiten, Mitarbeiter durch besondere Firmenleistungen, Vergünstigungen, Geschenke, Privilegien, Gratifikationen oder andere Zuwendungen und Aufmerksamkeiten an den Betrieb zu binden. Je nach Möglichkeiten, betrieblichen Interessen und Konzepten sowie der jeweiligen Situation vor Ort, können die Förderungen als bescheidenere und möglichst kostengünstige Basisanreize für alle Mitarbeiter, außergewöhnliche Anerkennungen von individuellen Leistungen, bis hin zu besonderen Anreizen für Teams gefächert und angemessen eingesetzt werden. Darüber hinaus gibt es weitere Methoden Mitarbeiter zu motivieren, überdurchschnittliche Leistungen und besonderes Engagement zu erbringen und sie an den Betrieb zu binden.

**Die wichtigsten Kategorien für Anreizsysteme:**

* Basisanreize für alle Mitarbeiter
* Anerkennung für besondere Leistungen einzelner Mitarbeiter
* Anerkennung für besondere Leistungen von Teams
* Anreize durch Anerkennung und Respekt
* Anreize durch mehr Eigenverantwortung
* Anreize durch Aufstiegschancen
* Anreize durch Betriebskultur und gemeinsame Werte

Bitte beachten Sie auch die tabellarische Übersicht aller möglichen Anreize am Ende dieses Beitrags!

**Wichtig**

Bei allen Anreizen ist zu bedenken, dass auch "geldwerte Leistungen" der Steuer- und ggf. der Sozialversicherungspflicht unterliegen.

Den führungskräften kommt bei der Mitarbeitermotivation eine Schlüsselrolle zu. Nutzen Sie hierzu unsere Checkliste.

**4.1 Basisanreize für alle Mitarbeiter**

Anreize, die sich auf alle Mitarbeiter gleichermaßen beziehen, setzen Zeichen der mitarbeiterorientierten Personalführung und verdeutlichen den Grundsatz und den guten Willen der Firma, den Mitarbeitern etwas Besonderes bieten zu wollen. Basisanreize an alle Mitarbeiter verdeutlichen nach innen, aber auch nach außen, dass die Mitarbeiter mehr als üblich in den Mittelpunkt der Unternehmensplanung gestellt werden. Der Arbeitgeber fördert seine Mitarbeiter, damit sie ihr Bestes für die Firma geben. Je mehr die Mitarbeiter sich für die Firma einsetzen, desto mehr können die Mitarbeiter gefördert werden. Es ist ein Kreislauf, der zum gegenseitigen materiellen Nutzen führt. Je rationaler und konstruktiver dieser Kreislauf organisiert wird, desto größer ist der gegenseitige Vorteil.

**4.2 Anerkennung für besondere Leistungen einzelner Mitarbeiter**

Die gezielte Unterstützung von besonderen Leistungen einzelner Mitarbeiter verdeutlicht, dass das Unternehmen ein Leistungsbetrieb ist. Wer etwas leistet, wird belohnt und wer leistungsbereit ist, wird sich bei diesem Unternehmen bewerben. Es empfiehlt sich daher, die Grundgehälter entsprechend der Positionen, auf dem unteren Level zu halten und die Gehälter durch erbrachte Leistungen zu ergänzen. Leistungsbereite Mitarbeiter werden dieses System schätzen.

Für das gute Betriebsklima, das auch für effektive und gute Leistungen verantwortlich ist, sollte der Arbeitgeber jene Mitarbeiter unterstützen und fördern, die ein vorbildliches Sozialverhalten zeigen und sich für den Auf- und Ausbau des Betriebsklimas engagieren.

Halten Sie alle Festlichkeiten und Anerkennungen, die sich nicht auf Leistungen, sondern auf Zeiträume beziehen, relativ kurz. Geburtstage, persönliche Jubiläen und ähnliche "Verdienste" sollten menschlich durchaus beachtet, aber leistungsmäßig nicht übergebührlich gelobt werden - 30 Jahre bei einer Firma gearbeitet zu haben, muss nicht immer und automatisch ein Verdienst sein.

Bei der Beurteilung von besonderen Leistungen einzelner Mitarbeiter sollten nicht nur die für die Firma objektiven Verbesserungen und Vorteile bewertet werden. Basis der Bewertung, Förderung und Gewährung von gestaffelten Anreizen sollten alle Leistungen von Mitarbeitern sein, die über "ihren eigenen Schatten springen". Jeder Mitarbeiter sollte entsprechend seiner Vorbildung und Position nach unterschiedlichen Maßstäben bewertet werden. Ähnlich wie bei den jährlichen Beurteilungen, bei denen die Leistungen und Bewertungen nicht immer an optimalen Kriterien, sondern oft an den Erwartungen eines Mitarbeiters an seine bestimmte Position gemessen werden, sollten die Anreize gestaffelt werden.

Von Lehrlingen, Abteilungsleitern, Konstrukteuren, Prokuristen, Arbeitern, Sachbearbeitern, Verkäufern, Telefonisten oder Fahrern werden unterschiedliche Leistungen erwartet. Wichtig ist, ob der Einzelne sein persönlich Bestes gibt. Das allein ist der Maßstab für die Förderungen und Anreize. Bewertungen von Leistungen müssen also an persönlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter gemessen werden.

Wenn ein Mitarbeiter den Anforderungen an seine Arbeiten gar nicht gewachsen ist, dann hat die Firma für diese Position den falschen Mitarbeiter ausgesucht.

**Wichtig**

Bewerten Sie jeden Mitarbeiter nach seinen persönlichen Fähigkeiten und persönlichen Anstrengungen für Ihre Firma.Achtung: Fehleinschätzungen der persönlichen Leistungen, Anstrengungen werden von den Kollegen selbst wohl registriert!

**4.3 Anerkennung für besondere Leistungen von Teams**

Es wird heute immer mehr erkannt, dass die Arbeitsergebnisse in vielen Arbeitsbereichen optimaler sind, wenn man sie als Gruppenarbeit oder Teamarbeit organisiert. Dort wo Teamarbeit praktiziert wird, spiegelt es sich jedoch nur selten ausreichend in den Beurteilungs- und Anerkennungssystemen wider. Teamarbeit ist gewünscht, honoriert werden aber nur Einzelleistungen. Der Widerspruch ist deutlich.

Beurteilen Sie daher bei Teamarbeit nicht nur die Fähigkeit Einzelner im Team arbeiten zu können, sondern bewerten, honorieren und fördern Sie auch ein Team als Ganzes. Erst wenn Sie die gesamte Arbeit eines Teams bewerten und sich dies für jeden einzelnen Mitarbeiter eines Teams auch in Form von Anerkennungen auswirkt, greifen die erwünschten Selbstregularien im Team. Das heißt, dass Schwachstellen in einem Team von seinen Mitgliedern selbst erkannt und korrigiert werden. Dies sind oft Schwachstellen, die der Vorgesetzte nie erkennt oder sehen würde. Erst die Teamarbeit, bei der auch der Einzelne im Team nicht unter den Schwachstellen seines Teams leiden oder Nachteile tragen möchte, ermöglicht solche Korrekturen.

Auch bei der Teamarbeit sollten Sie nicht nur die fachlichen Leistungen bewerten und fördern. Teams, die gegenseitig kämpfen und schlecht übereinander reden, können sehr viel konstruktive Arbeitskraft binden. Aus diesem Grund sollten Teams auch nach ihrer Bereitschaft zur positiven Kooperation mit andern Mitarbeitern und Teams bewertet werden.

**Wichtig**

Teams sollten auch als Ganzes bewertet werden. Selbstregulierende Korrekturen im Team werden nur durch die Unzufriedenheit der Besten im Team korrigiert. Und wenn diese Besten wirklich die Besten sind, wird der Vorgesetzte von den Details der Regulierung im Team nie etwas erfahren.Selbstverständlich können - und sollten - Sie Ihre Top-Leistungsträger darüber hinaus auch über Einzel-Leistungsanreize fördern. Ein leistungsorientiertes Gehalt der Leistungsträger trägt ihren Erfolgen zusätzlich Rechnung.

**4.4 Anreize durch persönliche Anerkennung und Respekt**

Jeder Mitarbeiter schätzt es, wenn er als persönliches Individuum wahrgenommen und als Mensch beachtet wird. Überall dort, wo Mitarbeitern mehr oder weniger deutlich gesagt wird "Du bist hier, um zu arbeiten und nicht um zu denken", fühlen sich viele Mitarbeiter herabgesetzt und gedemütigt. Die meisten Mitarbeiter können wesentlich mehr leisten, wenn sie mehr Handlungs-, Entscheidungs- und Verantwortungsräume bekommen.

Jeder Mensch hat das Bedürfnis nach Anerkennung. Dort wo Vorgesetzte ihren Mitarbeitern das Gefühl vermitteln können, dass sie als Menschen beachtet und respektvoll behandelt werden, wird ein Umfeld geschaffen, in dem Mitarbeiter mehr Freude an der Arbeit haben, also auch motivierter sind. Den persönlich, respektvollen Ton kann man auch bei Kritikgesprächen wahren. Eine der Möglichkeiten - auch für Leiter von Personalabteilungen - den Mitarbeitern zu zeigen, dass sie als Menschen wahrgenommen werden, sind beispielsweise schriftliche Grüße zu Geburtstagen von Mitarbeitern, ihren Ehegatten, Lebenspartnern und Kindern, Gratulationen zu Hochzeiten, zu Jubiläen, zur Geburt von Kindern, zur Einschulung von Kindern oder Kondolenzgrüße bei Todesfällen in der Familie.

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter bei passender Gelegenheit wie es ihnen geht, wie es der Familie und den Kindern geht. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach ihren persönlichen Interessen und nach den Problemen bei ihrer Arbeit. Begegnen Sie Ihren Mitarbeitern nicht nur als distanzierter Vorgesetzter, sondern auch als Mensch. Wahren Sie die berufliche Distanz, aber ermöglichen Sie den einfachen und unkompliziert zwischenmenschlichen Kontakt.

**Wichtig**

Menschen können mehr leisten als Arbeitskräfte.

**4.5 Anreize durch mehr Eigenverantwortung**

Nicht jeder Mitarbeiter kann und will selbstständig arbeiten, aber die Mehrzahl der Mitarbeiter wird sich durch zunehmende Eigenverantwortung mehr geachtet und gefordert fühlen.

**Praxis-Beispiel**

Aufwand und Nutzen mancher Betriebsabläufe stehen häufig, z. B. bei der Genehmigung von Arbeitsmitteln (Austausch defekter Bohrer, Schraubendreher u. Ä.), in keinem wirtschaftlichen Verhältnis. Die oft aufwändigen Verwaltungswege - oft sind für Mitarbeiter bis zu drei Unterschriften von Vorgesetzten notwendig, um einen verlorenen oder defekten Hammer ersetzt zu bekommen - sind unverhältnismäßig.Es wäre vernünftiger, z. B. ein Budget für Werkzeuge und Verschleißteile für einzelne Mitarbeiter festzulegen, das sie selbstständig zu verwalten haben, als diese kleinen Investitionsentscheidungen von den Unterschriften mehrerer Vorgesetzter abhängig zu machen. Mitarbeiter, die ihr - aus den letzten Jahren oder einem Mittelwert errechneten - Budget für Verschleißteile nicht verbrauchen, könnten an den eingesparten Geldern über einen Bonus beteiligt werden. Wenn ein solches System für Mitarbeitergruppen oder Teams eingeführt wird, dann achten die Mitarbeiter auch untereinander auf den sorgsamen Umgang mit Verschleißteilen/Werkzeugen.

Beziehen Sie die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse dieser Art mit ein. Entwickeln Sie Teamprozesse. Organisieren Sie mit Ihren Mitarbeitern kurze Workshops zu ausgewählten Problemthemen. Je häufiger es Ihnen gelingt, Mitarbeiter eigenverantwortlich in Betriebsabläufe einzubeziehen und möglichst alle Fähigkeiten und Potenziale zu nutzen, desto motivierter sind die Mitarbeiter und desto mehr werden sie sich für den Betrieb einsetzen.

**Merke:**

Mitarbeiter fordern, soll auch heißen: Mitarbeiter fördern.

**4.6 Anreize durch Aufstiegschancen und Titel**

Mitarbeiter möchten beruflich weiterkommen und aufsteigen. Bei vielen kleineren und mittleren Unternehmen sind die Aufstiegschancen jedoch eher begrenzt. Auch wenn Unternehmen nicht zu viel aus dem Beamtenrecht lernen sollten, wenn sie am Markt überleben wollen, so hat sich dort doch auch eine Systematik herausgebildet, die auch Vorbild für die freie Wirtschaft sein kann: Das Beamtenrecht bietet sehr differenzierte Gehalts- und Aufstiegsmöglichkeiten. Auch kleinere und mittlere Firmen sollten überlegen, ob sie in diesem Bereich Anreize schaffen können, indem sie klare Wege und Möglichkeiten des beruflichen Aufstiegs definieren.

Es gibt vor allem bei den KMUs  viele Beispiele, wo Mitarbeiter seit über 15 Jahren auch bei größter Anstrengung keine Möglichkeit eines beruflichen Aufstiegs hatten und sich ihr Gehalt seit der Zeit ihrer Einstellung nicht an die gestiegenen Kosten angepasst hat.

Dabei ist es besonders wichtig, den einzelnen Gehaltsgruppen und Karrierestufen Bezeichnungen zu geben, die gut und "wichtig" klingen und dem persönlichen Prestige förderlich sind. Im Vertrieb beispielsweise könnten Mitarbeiter, mehr nach Leistung denn nach Betriebszugehörigkeit die Titel "Junior Consultant", dann "Consultant", dann "Junior Consultant für die Region XY", dann "Senior Consultant für die Region XY", dann "Senior Consultant", dann "Chief Consultant" und dann "International Chief Consultant" usw. erhalten. Das deutsche Beamtenrecht kennt für seine Beamten immerhin 16 Vergütungsstufen und "Titel", die jedoch nicht nach Leistung, sondern nach Ausbildung und Jahren erreicht werden. Vielleicht reichen für die Wirtschaft etwa die Hälfte an Titeln innerhalb einer Berufsgruppe aus, die aber auch an entsprechende Leistungen geknüpft werden sollten.

**4.7 Anreize durch Betriebskultur und gemeinsame Werte**

Es gibt Firmen, die vornehmlich katholische oder protestantische Mitarbeiter einstellen oder Firmen, die religiös weniger dogmatisch gebunden sind. Andere Firmen verabschieden Betriebsvereinbarungen gegen Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigungen oder entwickeln Unternehmensleitbilder, die ethische und moralische Normen und Werte als Unternehmensziele festlegen und als Maßstäbe für Arbeits- und Sozialverhalten in der Firma vorgeben.

Betriebskulturen und gemeinsame ethische Werte setzen Maßstäbe und Richtlinien für Arbeits- und Sozialverhalten und sie vermitteln den Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit. Gemeinsame Werte erzeugen - wie früher im Familienbetrieb - das Gefühl der Geborgenheit und nicht nur zu einer Firma sondern "zu einer Familie" zu gehören.

Alle Formen von Betriebskulturen tragen zur Reduktion von destruktivem und für Firmen unwirtschaftlichem Arbeits- und Sozialverhalten bei. Betriebskulturen ermöglichen strenge Sanktionen gegen alle Formen von negativen und destruktiven Verhaltensweisen im Betrieb. Viele Mitarbeiter fühlen sich bei festgelegten Werten und Kulturen sicherer und sind dadurch zu besseren Leistungen fähig und innerlich bereit.

**Wichtig**

Werte wie konstruktives Zusammenarbeiten, Fairness, Respekt und Freundlichkeit gehören in das Unternehmensleitbild.

**5 Vorschläge und praktische Beispiele**

Es gibt viele Techniken und Strategien, durch die Sie die Mitarbeiter stärker motivieren und für die Arbeit begeistern können. Das Ausmaß, in dem Sie die Mitarbeiter beeinflussen können, liegt vornehmlich an Ihrer konzeptionellen Planung und konsequenten praktischen Umsetzung. Selbstverständlich kann es durch charismatische oder persönliche Eigenschaften von Vorgesetzten erheblich gesteigert werden. Nutzen Sie möglichst viele Anreize außerhalb der gängigen Vergütungssysteme.

**Anreizkategorien für Mitarbeiter:**

* Sachliche Anreize und individuelle Hilfen,
* psychologische Anreize,
* Arbeitszeiten und Arbeitsplatz (-design, -ausstattung),
* Bildungsangebote,
* Freizeit-, Kultur- und Sportangebote,
* gemeinsame Aktivitäten mit Mitarbeitern.

**5.1 Sachliche Anreize und persönliche Hilfen**

**Verpflegung**

Das Essen in der Kantine oder in der Umgebung Ihres Betriebs bietet für viele Mitarbeiter immer ausreichend Gesprächsstoff. Das ist kein Wunder, denn Essen und Trinken gehören bei Menschen zu den Grundbedürfnissen. Wichtige Verbesserungen beim Kantinenessen und den Öffnungszeiten können häufig durch die Privatisierung der Kantine erreicht werden. Private Pächter haben meist ein höheres wirtschaftliches Interesse daran, ihre Kunden durch die Qualität ihrer Angebote und durch flexible Öffnungszeiten zufrieden zu stellen. Vegetarische Kost und die Auswahl mehrerer Gerichte zur Mittagszeit sowie Kaffee und Kuchen und andere Kleinigkeiten am Nachmittag sind für private Pächter selbstverständlich. Wünsche für besondere Gerichte könnten durch Umfragen ermittelt werden.

Um die Attraktivität der Kantine zu erhöhen, können die Pächter subventioniert werden. Sie können auch kostenlose (Wasser) oder stark verbilligte Getränke (Säfte) anbieten. Es lohnt sich, bei der Aufstellung von Getränkeautomaten auf eine hochwertige, gesunde Produktpalette zu achten.

Wenn keine eigene Kantine vorhanden ist, gibt es viele andere Möglichkeiten, den Mitarbeitern vergünstigte Tarife bei unterschiedlichen Restaurants oder Bäckereien anzubieten. Verhandeln Sie mit dem Bäcker, Restaurant oder der Imbissbude in der Nähe über günstige Tarife und Preise für Ihre Mitarbeiter. Noch bessere Preise erhalten Sie, wenn Sie sich mit anderen Firmen aus der Umgebung zusammenschließen.

**Angebote zur Gesundheit**

Bieten Sie Ihren Mitarbeitern unterschiedliche Gesundheitsdienste an. Das könnte beispielsweise ein betriebsärztlicher Service sein, den Sie an einigen Tagen oder auch stundenweise in Ihrem Betrieb einrichten. Der Betriebsarzt könnte Grippeschutz- oder andere Impfungen, Vorsorgeuntersuchungen und andere medizinische Untersuchungen anbieten. Je nach Ausstattung des Untersuchungszimmers, können Art und Umfang der möglichen Untersuchungen durch den Betriebsarzt erweitert werden.

Fachkräfte können im Betrieb Kurse über Suchtpräventionen sowie über den Umgang und die Gefahren durch Alkohol durchführen oder Informationsveranstaltungen zu diversen Gesundheits- und Ernährungsthemen (z. B. Bluthochdruck, Vollwerternährung, Vorbeugung von Herz- und Kreislauferkrankungen u. v. a. m.) anbieten.

Außerdem kann ein Betrieb für seine Mitarbeiter aus einer breiten Palette Angebote des Betriebssports machen, (z. B. Gymnastik- oder Meditationskurse, Organisation von Handball-, Volleyball- oder Fußballspielen, Fahrradausflüge, Lauftreffs oder Wanderungen u. a.).

**Wichtig**

Etablieren Sie ein geeignetes Kommunikations-Tool (z. B. im Intranet oder einem gesonderten "Schwarzen Brett"), über das Kurse, Spiele und Trainingszeiten kommuniziert werden. Hier können Mitarbeiter dann auch z. B. Sport-Partner per Aushang suchen/finden.

Organisieren Sie einmal jährlich Gesundheitstage, an denen Erste-Hilfe-Kurse, Kurse für Rückenschule und Gymnastik sowie Massagen, Gesundheits-Check-Upps, Vollwert-Kochkurse, Infos über gesunde und ergonomische Arbeitsplätze sowie Unfallverhütung angeboten werden.

Beteiligen Sie sich z. B. - bei allen Mitarbeitern zu einem kleinen Teil, bei ausgewählten Mitarbeitern zu einem größeren Teil - an den Kosten für ein Abo im Fitness-Studio, an einer Jahreskarte für das Schwimmbad oder Sauna, an einem Abo für Massage oder Rückengymnastik oder an den Kosten der Mitgliedsbeiträge in Sportvereinen für sportlich aktive Mitarbeiter.

Wenn Sie mehrere Abo's kaufen, lassen sich i. d. R. gute Rabatte oder Gruppentarife aushandeln. Auch hier gilt natürlich: Wenn Sie selbst nicht genügend "Verhandlungsmacht" haben, sprechen Sie umliegende Firmen an und bündeln Sie Ihre Kräfte!

Sprechen Sie mit der Allgemeinen Ortskrankenkasse (AOK) oder anderen Krankenkassen, die zu den unterschiedlichsten Gesundheitsthemen Kurse und Informationsmaterialien - für Mitglieder in der Regel sehr preiswert oder auch kostenlos - anbieten. Viele Krankenkassen bieten Unternehmen Referenten an, die in der Firma zu unterschiedlichen gesundheitsfördernden und prophylaktischen Maßnahmen Vorträge halten oder bei der Gestaltung von gesunden und ergonomischen Arbeitsplätzen beraten.

Bedenken Sie bei allen längerfristigen Angeboten, dass Ihre Mitarbeiter immer auch ihren eigenen Obolus an den Kosten tragen. Nach dem psychologischen Grundsatz "was nichts kostet, das ist nichts", kann das Interesse auch bei anfänglicher Begeisterung schnell abnehmen.

Legen Sie auch die Veranstaltungsprogramme der Krankenkassen, Volkshochschulen u. a. in Ihrem Betrieb aus.

**Kinderbetreuung**

Bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Kinder betreuen zu lassen oder bei der Betreuung behilflich zu sein. Unterstützung bei der Kinderbetreuung hilft Ihnen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten bzw. ihnen die schnellere Rückkehr in den Beruf zu ermöglichen.

Möglichkeiten, bei der Betreuung von Kindern zu helfen, sind z. B. Zuschüsse für Kindergärten, Tagespflegestellen oder Spielstuben. Je nach Anzahl der Kinder Ihrer Mitarbeiter können Sie auch überlegen, Ihre Mitarbeiter bei der Organisation und Finanzierung einer betrieblichen Tagespflegestelle zu unterstützen.

Wenn in der Firma für die Kinderbetreuung kein Platz ist, erkundigen Sie sich nach nahe gelegenen Einrichtungen wie Grundschule, Kirchengemeinde oder Sportverein, deren Vereinsräumlichkeiten während der normalen Arbeitszeiten oft nicht voll ausgenutzt sind.

Vielleicht bietet es sich für Sie auch an, die Kinderbetreuung in einer Gemeinschaftsaktion mit benachbarten Firmen zu organisieren oder ein "Plätzekontingent" im Betriebskindergarten des Nachbarunternehmens zu kaufen.

**Hilfen bei privaten Anliegen von Mitarbeitern**

Mitarbeiter freuen sich darüber, wenn die Personalabteilung Hilfestellung und Informationen anbietet, die sie durch ihre tägliche Arbeit ohnehin hat oder durch ihre Kontakte leicht erhalten kann. Hier bietet sich an:

**Beratungsangebote der Personalabteilung:**

* Vermittlung von Ausbildungsplätzen für Kinder von Mitarbeitern,
* Vermittlung von Praktikumsplätzen für Kinder von Mitarbeitern,
* Hilfen bei Arbeitsplatzsuche von Ehegatten und Kindern,
* Hilfe bei Haus- und Wohnungssuche,
* Hilfe beim Lesen und Interpretieren von Zeugnissen,
* allg. Beratung über private Versicherungen,
* allg. Beratung bei Kreditgeschäften,
* allg. Beratung bei Bausparverträgen,
* allg. Beratung bei Arbeitnehmersparzulagen,
* allg. Beratung für den Lohnsteuerjahresausgleich.

Je nach Knowhow und Kapazität der Personalabteilung und Ihrer Bereitschaft, diese Angebote als Instrument zur Mitarbeitermotivation einsetzen zu wollen, könnte diese Liste um weitere Punkte ergänzt werden.

Die o. g. Hilfen sind nicht nur praktische Unterstützungen für private Anliegen von Mitarbeitern, vielmehr setzen sie auch Zeichen und sind Ausdruck dafür, dass Sie - im Rahmen Ihrer Möglichkeiten - Ihren Mitarbeitern "helfen, wo es geht". Ihre Mitarbeiter sind durch solche Zeichen nicht mehr "nur Arbeitnehmer" der Firma, sondern sie werden aufgewertet: Von Arbeitern zu Mitmenschen.

In den - langsam aussterbenden - früheren typischen Familienbetrieben waren solche Hilfen mehr oder weniger üblich. Firmeninhaber fühlten sich für private Anliegen ihrer Mitarbeiter verantwortlich und die Mitarbeiter waren Teil der Firmenfamilie. Erst moderne Aktiengesellschaften und andere neuere Gesellschaftsformen, bei denen auch Vorgesetzte nur "ihren Job machen", schafften diese heute "normale" anonyme Distanz zwischen Führungsriege und Mitarbeitern.

**Praxistipp:**

Nutzen Sie das Knowhow der Personalabteilung für Ihre Mitarbeiter.

**Zinsgünstige Kredite an Mitarbeiter**

Gewähren Sie den Mitarbeitern zinsgünstige oder zinsfreie Kredite, wenn es die besonderen Lebensumstände rechtfertigen. Selbstverständlich sollte sich das Höchstmaß an möglichen Krediten an dem monatlichen Einkommen und der Kündigungsfrist orientieren, damit die Rückzahlung gewährleistet ist.

Grundsätzlich sollten Kredite nur in besonderen Situationen vergeben werden. Sie sollten nicht zum Standardprogramm der besonderen Anreize für Mitarbeiter zählen, da längerfristige Verschuldungen auch zu neuen Problemen führen können. Aber es gibt immer Notfälle.

**Mitarbeiterrabatte für eigene Produkte**

Wenn Sie Produkte oder Dienstleistungen herstellen/vertreiben, an denen auch Ihre Mitarbeiter Interesse haben, bieten sich vielfältige Möglichkeiten. Bieten Sie Ihre Produkte mit geringen, vielleicht auch gestaffelten, Rabatten als Basisangebot für alle Mitarbeiter und höhere Rabatte, für besondere Arbeitsleistungen einzelner Mitarbeiter oder Teams an. Damit bei prozentualen Rabatten gewährleistet ist, dass nur für den Eigenverbrauch eingekauft wird, sollten bestimmte Obergrenzen und/oder Wiederverkaufsverbote festgelegt werden.

Ähnliche, auch gestaffelte, Vergünstigungen können durch die allgemeine oder leistungsbezogene Vergabe von Wertgutscheinen gegeben werden. Wenn Sie z. B. angestaubte Ausstellungsstücke, Auslaufmodelle oder leicht beschädigte Produkte haben, die schlecht verkauft werden können, können Sie diese Produkte besonders günstig an ausgewählte Mitarbeiter abgeben.

**Praxistipp:**

Bitte beachten Sie immer, dass einzelne Mitarbeiter grundsätzlich und immer alle Ihre gut gemeinten Angebote "nach allen Regeln der Kunst" egoistisch ausnutzen werden. Aber es geht nicht um diese einzelnen Mitarbeiter, sondern um eine Firmenpolitik, die insgesamt zum Wohle aller Beteiligten führen soll.

**Verbilligte Abgabe der bereits amortisierten Hardware**

Natürlich muss das Firmenequipment stets auf dem neuesten Stand sein - eine ideale Gelegenheit, "zwei Fliegen mit einer Klappe" zu schlagen: Sie geben Ihre "veraltete" Hardware oder andere Investitionsgüter kostenlos oder zu erschwinglichen Preisen an interessierte Mitarbeiter ab und haben so auch gleich die Entsorgungsfrage gelöst. Die Mitarbeiter wiederum freuen sich über das Schnäppchen, und gewinnen z. B. auch zuhause weiterhin an PC-Routine.

**Gründen Sie eine "Einkaufsfamilie"**

Schließen Sie sich mit anderen Firmen zusammen und gründen Sie für alle Mitarbeiter dieser Firmen eine Einkaufsfamilie, die zu günstigeren Konditionen einkaufen kann. Dieses System ist um so wirkungsvoller, je mehr Firmen daran beteiligt sind, die Güter vertreiben, die für private Haushalte von Interesse sind. Dadurch können die Mitarbeiter bei allen Firmen, die zur Einkaufsfamilie gehören, preiswerter einkaufen, der Umsatz der beteiligten Firmen steigt.

Grundsätzlich eignet sich dieses Modell eher für Anreize an alle Mitarbeiter, nicht nur für die Besten, weil Sie die günstigen Einkaufskonditionen erst durch die Beteiligung vieler Kunden erhalten. Es kann jedoch auch überlegt werden, ähnlich wie bei Kreditkarten, eine "normale" und eine "goldene" Einkaufskarte für Ihre Einkaufsfamilie einzuführen, wenn das angebracht erscheint.

**Vermitteln Sie günstige Angebote umliegender Firmen an die Mitarbeiter**

Autohändler, Reisebüros, Restaurants, Fachgeschäfte für Bekleidung und viele andere Unternehmen haben bei ihren Kalkulationen für ihre besonderen Kunden immer einige Prozentpunkte Spielraum. Sprechen Sie diese Unternehmen an und fragen Sie nach vergünstigten Einkaufskonditionen für Ihre Mitarbeiter. Wenn Sie andere Firmen aus der Umgebung in eine solche Aktion einbeziehen, können Sie die Rabatte sicherlich noch erhöhen. Viele Firmen sind gerne bereit, einige Prozentpunkte Preisnachlass zu geben, wenn sie dadurch ihren Kundenstamm erweitern können.

**Private Nutzung des Internets**

Das, was früher die betrieblichen Kosten für private Telefongespräche ausmachten, sind heute - wenn keine Flatrate gegeben ist - die Kosten für die private Nutzung des Internets. Insgesamt dürften die Computerspiele dabei nur einen kleinen Teil ausmachen. Überall dort, wo Mitarbeiter Zugang zum Internet haben, sollten daher konkrete Vorgaben und verbindliche Regelungen für die private Nutzung des Internets getroffen werden. Wenn Computerspiele in der Firma beliebt sind, dann sollten Sie darauf jedoch auch konstruktiv reagieren.

Vereinbaren Sie daher klare Konditionen und Zeiten, **außerhalb der Arbeitszeit**, zu denen das Internet für private Zwecke genutzt werden kann.

**Privilegien für gute Mitarbeiter**

Privilegien sind in der Regel Vergünstigungen von Mitarbeitern auf längere Zeit. Sie dürfen daher nur an Mitarbeiter vergeben werden, von denen man auch für einen längeren Zeitraum überzeugt ist, dass sie vorbildliche Leistungen erbringen. Das große Problem bei Privilegien ist, dass hier längerfristige Vorzüge gewährt werden, bei denen man nie sicher sein kann, ob sie längerfristig wirklich immer gerechtfertigt sind. Die Vergabe von Privilegien sollte daher nicht das wichtigste Instrumentarium zur Förderung von Mitarbeitern sein und gut bedacht werden. Einmal gegebene Privilegien wie beispielsweise der Parkplatz direkt vor der Firma wieder zurückzunehmen, kann zu erheblichen Enttäuschungen führen, demotivieren und einem Sozialabstieg gleich kommen.

Privilegien sind oft mit bestimmten Positionen verbunden und beziehen sich beispielsweise auf die Größe des Büros, des Schreibtischs, des Bürostuhls, auf die Büroausstattung, auf die Nutzung des Dienstwagens, auf den nahe gelegenen Parkplatz für das Auto, oder die Bahnfahrt 1. Klasse.

Privilegien sind in der Regel auch Statussymbole. Sie werden von allen Mitarbeitern auch als Symbole der Rangordnung wahrgenommen und geneidet. Privilegien sind starre Vergünstigungen und eignen sich nur begrenzt als flexible Instrumente zur Honorierung von Leistungen.

**Wichtig**

Privilegien sind Vergünstigungen, die Sie kaum rückgängig machen können.

**Geschenke für besondere Leistungen**

Geschenke sind als Anreize für Mitarbeiter besonders geeignet. Sie sind einmalige Firmenleistungen und deutliche Zeichen der Anerkennung für erbrachte Leistungen.

Konzipieren Sie Ihr besonderes Geschenke-Programm (Incentives-Programm), das z. B. aus einer Woche Skiurlaub in der Schweiz, einem Freiflug nach New York, einem Urlaubswochenende in Amsterdam, einigen zusätzlichen Urlaubstagen, einer Kiste Sekt oder Wein, Rabatten beim Autokauf, einem besonderen Pokal, Gutscheine für Theater-, Kino- und Sportveranstaltungen oder einem Restaurantbesuch für zwei Personen und/oder vielen anderen Dingen bestehen kann.

Wenn Ihre Geschenke auch noch einen persönlichen Bezug zu dem betreffenden Mitarbeiter haben, ist die Wirkung besonders groß. Vielleicht schenken Sie dem begeisterten Radfahrer ein hochwertiges Rad-Zubehör oder dem Schachspieler besondere Schachfiguren. Achten Sie darauf, dass der Wert Ihrer Geschenke in einem vernünftigen Verhältnis zu den erbrachten Leistungen und zu anderen Geschenken steht.

Bei bemerkenswerten Verbesserungsvorschlägen und anderen den Umsatz besonders fördernden Ideen und Aktivitäten können Geschenke Ihr reguläres Prämiensystem für Verbesserungsvorschläge sehr gut - und vor allem auf einer sehr persönlichen Ebene - ergänzen.

**Geschenke für besondere Freundlichkeit**

Da das Betriebsklima einen besonders großen Einfluss auf die Motivation vieler Mitarbeiter hat, ist es auch zu empfehlen, die Mitarbeiter, die in ihrem Sozialverhalten besonders freundlich, positiv und konstruktiv sind, z. B. durch Geschenke zu fördern. Durch solche Maßnahmen danken Sie nicht nur diesen Mitarbeitern, sondern verdeutlichen zugleich allen anderen Mitarbeitern, dass positives und konstruktives Sozialverhalten gewünscht ist und unterstützt wird.

Bei solchen Unterstützungen sollte nicht nur eine Person ausgewählt werden, weil die Maßstäbe für vorbildliches Sozialverhalten nicht ganz eindeutig sind und die eine ausgewählte Person von anderen Mitarbeitern dadurch auch leicht ausgegrenzt werden könnte.

Wählen Sie beispielsweise einmal jährlich drei der freundlichsten Mitarbeiter aus, lassen Sie die Belegschaft die drei freundlichsten Mitarbeiter selbst wählen oder befragen Sie Ihre Kundschaft!

**Praxistipp:**

Geschenke sind um so wirkungsvoller, je genauer sie den persönlichen Interessen des Mitarbeiters entsprechen.

**5.2 Psychologische Anreize**

Nutzen Sie auch die Möglichkeiten psychologischer Anreize. Damit sind alle Anreize gemeint, die entweder kostenlos oder sehr preiswert sind, aber für die betroffenen Mitarbeiter eine psychologisch unterstützende, anerkennende und aufwertende Wirkung haben.

Viele Menschen sind z. B. sehr stolz, wenn sie Visitenkarten haben und an Geschäftsfreunde, aber auch Freunde und Bekannte verteilen können. Die von Ihren Mitarbeitern verteilten Visitenkarten sind auch Aushängeschild für Ihr Unternehmen.

Psychologisch besonders wirkungsvoll sind auch gut und wichtig klingende Berufsbezeichnungen. Machen Sie z. B. aus der "Telefonistin" eine "Kundenvermittlerin" oder einen "Call-Agenten", aus dem "Sachbearbeiter" in der Personalabteilung einen "Spezialist für Personalverwaltung", aus dem "Techniker" einen "Spezialist für E-Technik" oder aus dem "Sachbearbeiter" in der Buchhaltung einen "Controller". Anglizismen - die viele private Freunde nicht verstehen - sind hier besonders geeignet.

Urkunden, Auszeichnungen, Anerkennungen und Würdigungen bei Ansprachen und anderen Anlässen sowie besondere Dankesschreiben sind weitere psychologische Anreize, die ihre Wirkung in der Regel nicht verfehlen und Sie wenig kosten. Menschen, deren Leistungen beachtet werden und Anerkennung finden, werden sich immer für ihren Betrieb einsetzen und überdurchschnittlich motiviert sein.

**5.3 Arbeitszeiten und Arbeitsplätze**

Die Zeiten dogmatisch festgeschriebener Arbeitszeiten und unverrückbarer Arbeitsplätze sind schon lange vorbei. Dort wo es für Ihren Betrieb wirtschaftlich entweder Vorteile oder zumindest keine Nachteile ergibt, sollten Sie alle denkbaren Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle sowie alle gewünschten Einzellösungen überprüfen und kalkulieren. Das Einführen unterschiedlicher Formen flexibler Arbeitszeiten und Arbeitsplätze kommt in vielen Fällen den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegen und ist ein sehr geeignetes Instrumentarium zur Motivation von Mitarbeitern.

Es lohnt sich, die Möglichkeiten und Varianten von flexiblen Arbeitszeiten, Mobilzeiten, Arbeitszeitkonten, reduzierte Arbeitszeitbudgets, Teilzeitarbeiten, Altersteilzeitarbeit, unbezahltem Urlaub, Job-Rotationen, Job-Sharing oder die Einrichtung von Tele- und Heimarbeitsplätzen u. Ä. zu prüfen.

**Praxistipp:**

Viele flexible Arbeitszeit-Modelle sind auch betriebswirtschaftlich sehr interessant!

**5.4 Bildungsangebote**

Die positiven Auswirkungen von regelmäßigen Schulungen von Mitarbeitern werden oft unterschätzt. Organisieren Sie selbst firmeninterne Bildungsangebote, die auf die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind. Grundsätzlich sind alle internen Bildungsangebote, die sich wirklich auf die besondere Situation Ihrer Firma beziehen, besser als viele externe Angebote.

Suchen Sie sich professionelle Berater und Dozenten, die stundenweise über wichtige Themen Ihrer Firma informieren können. Entwickeln Sie Ihre Führungsriege auch zu Ausbildern und Referenten und bitten Sie Ihre Abteilungsleiter, zweimal pro Woche 15 Minuten über wichtige betriebliche Fragestellungen und Probleme zu referieren und Vorschläge für Problemlösungen zu präsentieren. Vielleicht richten Sie auch verschiedene Arbeitskreise oder Erfahrungs-Austauschgruppen ein? Insbesondere Mitarbeiter, die im Außendienst unterwegs sind - und somit "Einzelkämpfer" und von den täglichen Betriebsabläufen etwas abgeschnitten sind - schätzen diese Angebote ganz besonders.

Heute gibt es viele Bildungsangebote über das Internet (Web und E-Learning). Manche dieser Angebote fördern Wissen, das privaten Interessen von Mitarbeitern entspricht, andere Bildungsangebote vermitteln den Mitarbeitern Wissen, das für die Entwicklung der Firma interessant ist. Entscheiden Sie daher, welche Bildungsangebote Sie finanziell unterstützen wollen, welche Bildungsangebote Sie in diesem Rahmen innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit für Ihre Firma oder für Ihre Mitarbeiter ermöglichen und fördern wollen oder für welche Bildungsangebote Sie die nicht immer preiswerten Materialien und den PC zur Verfügung stellen wollen.

Eine weitere hochgeschätzte Form der persönlichen Weiterentwicklung - die auch dem Betrieb zugute kommt - ist das Coaching. So können Sie z. B. Ihren Top-Leistungsträgern ein bestimmtes "Coaching-Kontingent" finanzieren.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an externen Fortbildungsangeboten der Industrie- und Handelskammern, der Volkshochschulen, der Interessenverbände der Wirtschaft oder andere Bildungseinrichtungen. Fortbildung ist wichtig, aber sollte auch wirtschaftlich effektiv organisiert sein.

**5.5 Freizeit-, Kultur- und Sportangebote**

Die Nutzungsmöglichkeiten von Freizeit-, Kultur- und Sportangeboten als Anreize sind vielfältig. Die Palette reicht von der Unterstützung oder dem Angebot von Kochkursen, zu denen andere Mitarbeiter zum Essen eingeladen werden können, über Freikarten oder prozentuale Beteiligungen für Volkshochschulkurse, Schwimmbad- oder Saunabesuche, Theater-, Konzert-, Kino-, Sport- oder anderen Veranstaltungen bis zur - zeitlich befristeten - Ausgabe von Abos. Für Mitarbeiter, die Sie besonders fördern wollen, können Sie entsprechend gesteigerte Vergünstigungen und Angebote machen.

Seien Sie kreativ und gehen Sie - der besseren Wirkung halber - auf die persönlichen Hobbys und Interessen von Mitarbeitern ein.

**5.6 Gemeinsame Aktivitäten mit Mitarbeitern**

Organisieren Sie möglichst regelmäßig gemeinsame Aktivitäten und Veranstaltungen mit den Mitarbeitern wie z. B. Betriebsfeiern, Betriebsausflüge, Weihnachtsfeiern, Sommerfeste, Picknicks, Grillpartys und Feierlichkeiten zu besonderen Anlässen. Gemeinsame Aktivitäten - gerade auch außerhalb der Arbeit - bringen Menschen persönlich näher, helfen andere Mitarbeiter besser zu verstehen und fördern den gegenseitigen Respekt und die Kommunikation im Betrieb.

**Wichtig**

Gemeinsame außerbetriebliche Aktivitäten mit Kollegen fördern die Kommunikation und den "Spaß-Faktor" im Betrieb.

**6 Gratifikationen nach jährlicher Beurteilung**

Entwickeln Sie sich ein Gratifikations-System, nach dem die Mitarbeiter entsprechend ihrer jährlichen Leistungsbeurteilung belohnt werden. Belohnen Sie die Mitarbeiter z. B. mit Wertgutscheinen für Messebesuche, Ausstellungen, Galerien, Restaurant- oder Kinobesuche oder für andere o. g. Veranstaltungen. Wertgutscheine können z. B. auch an Mitarbeiter gegeben werden, die im Laufe des Jahres keine Krankheitstage hatten.

**Schematisches Beispiel für ein Gratifikations-System**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Note der Leistungsbeurteilung | Wert der Gutscheine | Kosten der Gutscheine (bei 20 % Ermäßigung) |
| 1 | 150 EUR | 120 EUR |
| 1,5 | 125 EUR | 100 EUR |
| 2 | 100 EUR | 80 EUR |
| 2,5 | 75 EUR | 60 EUR |
| 3 | 50 EUR | 40 EUR |

Je nach Anzahl an Mitarbeitern oder Umfang an Wertgutscheinen, die Sie bei anderen Firmen kaufen, erhalten Sie unterschiedlich hohe Ermäßigungen. Nach diesem Grundmuster können selbstverständlich auch Prämien oder Geschenke, gestaffelt und je nach dem speziellen Konzept, vergeben werden.

Bewährt haben sich auch die Veröffentlichung von "success stories" im Intranet oder in der Mitarbeiterzeitschrift.

**7 Mit Anreizsystemen werben**

Wenn Sie Ihr spezielles Leistungs- und Anreizsystem praktisch umgesetzt und einige Erfahrungen gesammelt haben, sollten Sie Ihr Modell auch werbemäßig nutzen und "vermarkten". Veröffentlichen Sie Artikel über Ihre positiven Erfahrungen in Fachzeitschriften, Magazinen und Zeitungen.

Geben Sie Ihrem Modell einen Namen oder einen Slogan wie "Leistung hat Vorfahrt", "Fairness geht vor" oder "top ist in" und setzen Sie diesen Slogan werbemäßig auf Ihrem Briefkopf, den Visitenkarten und bei allen Werbemaßnahmen so ein, dass es zur positiven Imagebildung Ihrer Firma beiträgt.

**8 Tabellarische Übersicht und Beispiele für Anreize zur Motivation von Mitarbeitern**

In jedem Betrieb können motivierende Anreize zu unterschiedlichen Personengruppen gegeben werden.

**Basisanreize der Firma an alle Beschäftigte**

**Anreize für Gruppen/Teams von Mitarbeitern z. B. für:**

* Besondere Leistungen
* Gute Ideen
* Fair Play.

**Anreize für einzelne Mitarbeiter z. B. für:**

* Besondere oder gute Leistungen
* Jährliche Gesamtbeurteilung
* Vorbildliches Sozialverhalten
* Keine / wenige Krankheitstage.

**Übersicht und Beispiele von Anreizsystemen für unterschiedliche Zielgruppen:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Art der Anreize zur Motivation von Mitarbeitern (alphabetisch) | Für alle Mitarbeiter | | für Teams | | für einzelne Mitarbeiter | |
|  | sehr geeignet | geeignet | sehr geeignet | geeignet | sehr geeignet | geeignet |
| **Anerkennungen** |  |  |  |  |  |  |
| Verbale Anerkennung | X |  | X |  | X |  |
| Urkunden | X |  | X |  | X |  |
| Auszeichnungen | X |  | X |  | X |  |
| **Arbeitszeiten und Arbeitsplätze** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten |  | X |  | X | X |  |
| **Aufstiegschancen** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten |  |  |  |  | X |  |
| **Beratung der Personalabteilung** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten | X |  |  |  | X |  |
| **Betriebskultur** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten | X |  |  |  |  |  |
| **Bildungsangebote** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten |  | X | X |  | X |  |
| **Bonusse** |  |  |  |  |  |  |
| bei besonderen Leistungen |  |  |  | X | X |  |
| bei sorgsamem Umgang mit Materialien und Verschleißteilen |  |  | X |  | X |  |
| **(leistungsabhängige) Geldleistungen** |  |  |  |  |  |  |
| Weihnachtsgeld |  | X |  |  |  |  |
| Urlaubsgeld |  | X |  |  |  |  |
| Geldprämien |  |  | X |  | X |  |
| **Gemeinsame Aktivitäten** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten | X |  | X |  |  |  |
| **Gratifikationen nach Beurteilungen** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten |  | X | X |  | X |  |
| **Eigenverantwortung fördern** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten |  | X | X |  | X |  |
| **Verpflegung in Kantine und Betrieb** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten | X |  |  |  |  |  |
| **Geldzuschüsse** |  |  |  |  |  |  |
| Internetnutzung |  |  |  |  | X |  |
| Kinderbetreuung | X |  |  |  |  |  |
| An- und Abfahrt zum Betrieb |  | X |  | X | X |  |
| **Geschenke** |  |  |  |  |  |  |
| Internetnutzung | X |  |  |  |  |  |
| Jobticket | X |  |  |  |  |  |
| Reisen |  |  |  | X | X |  |
| **Gesundheitsdienste** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten | X |  |  |  | X |  |
| **Kinderbetreuung** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten | X |  |  |  |  |  |
| **Kleinere und psychologische Anreize** |  |  |  |  |  |  |
| Visitenkarten |  | X |  |  | X |  |
| Berufstitel |  | X |  |  | X |  |
| Pokale |  |  | X |  | X |  |
| **Kredite** |  |  |  |  |  |  |
| zinslose Kredite |  |  |  |  |  | X |
| zinsgünstige Kredite |  |  |  |  |  | X |
| **Privilegien** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten |  |  |  |  |  | X |
| **Rabatte** |  |  |  |  |  |  |
| Privates Auto |  |  |  |  | X |  |
| Versicherungen |  |  |  |  | X |  |
| eigene Produkte | X |  |  |  |  |  |
| Produkte umliegender Firmen | X |  |  |  |  |  |
| **Sachleistungen** |  |  |  |  |  |  |
| Internetnutzung |  |  |  |  | X |  |
| betriebseigene Ressourcen |  |  |  |  | X |  |
| **Teilhaberschaften am Betrieb** |  |  |  |  |  |  |
| alle Varianten |  |  |  |  | X |  |
| **Wertgutscheine für** |  |  |  |  |  |  |
| Restaurants, Cafés, etc. |  | X | X |  | X |  |
| Spaß- und Fun-Veranstaltungen |  | X | X |  | X |  |
| Messen, Theater-, Kunst-, Sport- und Kulturveranstaltungen |  | X | X |  | X |  |

**Wichtig**

Bedenken Sie bei allen Anreizen, dass geldwerte Leistungen der Steuer- und ggf. der Sozialversicherungspflicht unterliegen.

**9 Praktische Umsetzung**

Da Geschäftsführer/Betriebsleiter mit der Konzeption und Umsetzung nur einiger der hier genannten Beispiele zur Motivation der Mitarbeiter zeitlich völlig überfordert wären, sollte für die Konzepterstellung und Umsetzung ein Mitarbeiter oder ein Mitarbeiterteam beauftragt werden.

Dabei können die vielen in diesem Beitrag vorgelegten Vorschläge nicht zeitgleich angegangen werden. Das Risiko für Fehlschläge wäre viel zu groß. Jede Firma sollte sich zunächst einzelne angemessene Elemente motivationsfördernder Instrumente heraussuchen und Schritt für Schritt praktisch umsetzen. Nach dem Prinzip: "Trial and Error" (Versuch und Irrtum) ist nicht jedes Instrument für jeden Betrieb gleichermaßen wirkungsvoll.

# Fehlzeitenmanagement

**Einführung**

Fehlzeiten, insbesondere hohe Krankenstände, haben in der Praxis gravierende Auswirkungen auf Unternehmen. Um die Krankheitszeiten zu reduzieren, ist es erforderlich, die Unternehmenssituation genau zu betrachten. Umso genauer die Ursachen diagnostiziert werden, desto effektiver können Maßnahmen zur Verbesserung der Situation erarbeitet und umgesetzt werden.

**1 Definition von Fehlzeiten**

Wenn von Fehlzeiten gesprochen wird, muss zunächst unterschieden werden, ob es sich dabei um Krankheitszeiten, Sonder- oder Zusatzurlaub oder um Absentismus handelt. Unter Absentismus sind die Zeiten zu verstehen, in denen der Mitarbeiter aufgrund seiner persönlichen Einstellung bzw. seiner Motivation vom Arbeitsplatz fern bleibt. Bei den Krankheitszeiten und beim Absentismus ist zu prüfen, ob die Fehlzeiten abhängig oder unabhängig vom Arbeitsplatz auftreten.

**2 Auswirkungen von Fehlzeiten**

Fehlzeiten haben enorme Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen. Zu diesen gehören:

* Kosten durch Produktionsausfälle,
* Kosten für Umsetzungen/Versetzungen,
* Kosten für zusätzliche Arbeitnehmer,
* Kosten für deren Einarbeitung,
* Kosten für die Entgeltfortzahlung,
* Kosten für die Organisation/veränderte Arbeitsplanung,
* Opportunitätskosten,
* Lieferschwierigkeiten,
* Konventionalstrafen und Schadensersatzleistungen.

**Praxis-Beispiel**

Im Jahr 2009 waren die Mitarbeiter durchschnittlich 14,4 Tage krank geschrieben[1]. Dies bedeutet bei einem Mitarbeiter, dessen Personalkosten inklusive Sozialversicherungsbeiträge jährlich 45.000 EUR betragen:45.000 EUR : 365 Tage × 14,4 Tage = 1.775,34 EUR1.775,34 EUR : 14,4 Tage = 123,29 EUR pro Krankheitstag. In diesen Ausfallkosten, welche 3,4 % des Gesamtbruttogehalts betragen, sind noch keine weiteren Folgekosten und Kosten für Produktionsausfälle, die wie oben erwähnt entstehen können, berücksichtigt. Je nach Unternehmen und Position betragen die täglichen Ausfallkosten bis zu 500 EUR und mehr!

**Merke:**

Die Kosten für krankheitsbedingte Fehlzeiten übernimmt während der ersten 6 Wochen (wegen ein und derselben Krankheit) der Arbeitgeber, danach die Sozialversicherung.

Aufgrund der enormen Auswirkungen auf ein Unternehmen ergibt sich daraus die Aufgabe, die Fehlzeiten im Unternehmen transparent zu machen, sie hinsichtlich ihrer Entstehung und Auswirkung zu untersuchen und Möglichkeiten zur Reduzierung und damit auch zur Kostensenkung zu finden.

**3 Berechnung von Fehlzeiten**

Die statistische Auswertung der Fehlzeiten erfolgt üblicherweise softwaregestützt. Sehr gerne werden die betrieblichen Fehlzeiten mit anderen Unternehmen und den Veröffentlichungen der Krankenkassen verglichen. Zu beachten ist immer, welche Kennzahlen verwendet werden. Die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall bemisst sich immer nach Kalendertagen, welche daher auch bei der Berechnung zu Grunde gelegt werden sollten.

**Formel:**

Durchschnittliche Krankheitstage pro Jahr × 100 : 365 Kalendertage = X %

Die ermittelten Fehlzeiten sollen im Unternehmen transparent gemacht werden (vgl. Abschnitt 5).

**4 Ursachen von Fehlzeiten**

Wenn die Ursachen von Fehlzeiten analysiert werden sollen, ist es wichtig, im Vorfeld die Mitarbeiter zu informieren. Nur Mitarbeiter, die in die Gesamtproblematik involviert sind und die wissen, um was es geht, nennen die wirklichen Gründe und geben Aufschlüsse für das Unternehmen. Darüber hinaus ist es ohnehin unerlässlich, bei den Mitarbeitern eine Sensibilität für das Thema zu erzeugen: Fehlzeiten sind teuer, dies wird selten im vollen Maß von der Belegschaft realisiert. Mehr Zahlen-Transparenz erzeugt in der Regel bereits ein gesteigertes Verantwortungsbewusstsein bei den Arbeitnehmern mit den entsprechend positiven Auswirkungen.

Bei der Ursachenermittlung ist zu unterscheiden, ob die Fehlzeiten aus betrieblichen oder außerbetrieblichen Gründen resultieren. Bei den betrieblichen Gründen ist zwischen Aspekten, die das Gesamtunternehmen, die Arbeitsgruppe oder den einzelnen Arbeitsplatz betreffen, zu unterscheiden. Bei den außerbetrieblichen Gründen ist zu differenzieren zwischen personen- und umweltbedingten Einflüssen.

**4.1 Betriebliche Gründe**

Auf das Gesamtunternehmen bezogen:

* Unternehmensphilosophie und -kultur,
* Stellung des Unternehmens am Markt,
* wirtschaftliche Gesamtsituation,
* Betriebsgröße,
* Organisation des Unternehmens,
* Rahmenbedingungen,
* Entgeltsystem/monetäre Anreize,
* Personalstruktur.

Auf die Abteilung/das Team bezogen:

* Organisation der Abteilung/des Teams,
* Betriebs-/Abteilungszugehörigkeit,
* Arbeitsklima, Team-Zusammenhalt,
* Motivation,
* Wertschätzung,
* Führungsstil,
* Ressourcenverteilung,
* Mobbing/ungelöste Konflikte (z. B. Diskriminierung).

Auf den Arbeitsplatz bezogen:

* Arbeitsplatzgestaltung, Ergonomie,
* Umgang mit Sicherheitsvorschriften und Gesetzen, Arbeitsunfälle,
* Arbeitsbedingungen (Raumklima, schädliche externe Einflüsse wie Lärm, Gase, Licht o. Ä.),
* Arbeitszeiten, Schichtarbeit,
* Arbeitsplatzrisiko/-sicherheit,
* einseitige, statische oder dynamische Tätigkeit,
* Inhalte der Arbeitsaufgabe,
* Unter-/Überforderung,
* Kompetenzen/Verantwortungsbereich,
* Entwicklungsmöglichkeiten,
* Anteil Reisetätigkeit,
* Stellung im Unternehmen.

**4.2 Außerbetriebliche Gründe**

Auf die Person des Mitarbeiters bezogen:

* Qualifikation,
* (soziale) Stellung im Betrieb,
* Alter,
* Geschlecht,
* Familienstand, Kinder,
* Nationalität,
* Konstitution/Belastbarkeit, evtl. Behinderung, Ernährungsverhalten,
* erbliche oder chronische Krankheiten,
* privates Umfeld,
* Freizeitverhalten,
* Nebentätigkeiten,
* zusätzliche Verpflichtungen,
* Fahrtzeit zum Arbeitsplatz.

Auf die Umwelt bezogen:

* Wetter/Klima/Jahreszeiten,
* wöchentliche/monatliche Schwankungen,
* Umwelteinflüsse,
* gesetzliche Regelungen, z. B. Regelung der Entgeltfortzahlung,
* gesellschaftliche Normen.

Um die Ursachen zu erfassen, ist es denkbar sowohl eine mündliche als auch schriftliche Befragung durchzuführen. Inhalte der Befragung sollten sein: Fragen zur gesundheitlichen Situation der Arbeitnehmer, Interesse der Mitarbeiter an Gesundheitsförderungsmaßnahmen, Situation im Gesamtunternehmen, in der Arbeitsgruppe, am Arbeitsplatz, Belastungen des Mitarbeiters. Wichtig ist, dass die Einflussfaktoren entsprechend analysiert werden und geeignete Maßnahmen zur Reduzierung gefunden werden.

Da die Aufgabenstellung sehr komplex ist und den Mitarbeitern Vertraulichkeit zugesichert werden sollte, empfiehlt sich u. U. die Hinzuziehung eines externen Beraters.

**5 Gesundheitsbericht erstellen**

Dem Gesundheitsbericht können Angaben über den Gesundheitszustand der Mitarbeiter entnommen werden. Im Gesundheitsbericht können folgende Daten enthalten sein:

* Krankheitsstatistik des Betriebes,
* Auskunft der Krankenkasse,
* Informationen des Betriebsarztes,
* Informationen des Sicherheitsbeauftragten,
* Informationen der Berufsgenossenschaft.

**Krankheitsstatistik des Betriebes**

Die Darstellung und Veröffentlichung von abteilungs- bzw. bereichsbezogenen Krankheitszeiten bewirkt häufig eine stärkere Betroffenheit und Identifikation der Mitarbeiter. Zusätzlich können Vergleiche sowohl unternehmensintern als auch mit anderen (möglichst vergleichbaren) Firmen durchgeführt werden, um zu sehen, wo das Unternehmen steht (vgl. Abschnitt 3).

**Praxistipp:**

Um die Aussagekraft der Statistik zu verbessern, empfiehlt es sich, sowohl die Krankheitszeiten hinsichtlich ihrer Dauer und ihrer Verteilung im Jahresverlauf als auch in der Verteilung auf einzelne Wochentage zu betrachten.Dabei hat sich gezeigt, dass eine graphische Darstellung der Fehlzeiten im Regelfall besser wirkt als die ausschließliche Vermittlung von Zahlen.

**Auskunft der Krankenkasse**

Einige Krankenkassen bieten den Unternehmen an, sie über die betrieblichen Krankenstände zu informieren. Das anonyme Ergebnis gibt Auskunft über die Häufigkeit, die Verteilung der Krankheitszeiten und die Krankheitsdiagnose. In Betrieben unter 50 Arbeitnehmern in einer Krankenkasse wird der Bericht ohne Angabe der Krankheitsdiagnose erstellt.

**Achtung**

In dem Bericht werden nur Krankheitszeiten berücksichtigt, für die eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorliegt.

Aufgrund der genannten Aspekte kann es aufschlussreicher sein, die eigene Auswertung heranzuziehen, die auch die Zeiten ohne Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung berücksichtigt.

**Informationen des Betriebsarztes**

Der Betriebsarzt hat die Aufgabe, den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz und die für die Unfallverhütung verantwortlichen Personen in allen Fragen des Gesundheitsschutzes zu unterstützen und zu beraten (er unterliegt jedoch der Schweigepflicht!).

**Informationen der Sicherheitsfachkraft**

Mit der Einführung des Gesetzes über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit, kurz Arbeitsschutzgesetz, wurde eine weitere Möglichkeit geschaffen, die Krankheitszeiten im Unternehmen zu reduzieren. Dabei ist es Aufgabe der Fachkraft für Arbeitssicherheit und des Betriebsarztes, mögliche Gefährdungen festzustellen und diese durch entsprechende Verbesserungsmaßnahmen zu reduzieren oder zu beseitigen und den Unternehmener bei der Durchführung von Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten zu unterstützen. Zu berücksichtigen sind sowohl körperliche als auch psychische Gefährdungen. Des Weiteren müssen Arbeitsraum, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, Arbeitsstoffe, Arbeitsabläufe, Arbeitsverfahren und die Arbeitszeit beurteilt werden. Dazu gehört auch die Analyse von Bildschirmarbeitsplätzen und Arbeitsplatzbegehungen.

**Informationen der Berufsgenossenschaft**

Die Berufsgenossenschaften veröffentlichen regelmäßig Daten zur Anzahl der Unfallanzeigen, zu aufgetretenen Berufskrankheiten und zu den Belastungen am Arbeitsplatz.

Aus allen diesen Daten können Zahlen und Fakten entnommen werden, die Referenzpunkte bei der Erstellung eines Gesundheitsberichts liefern.

**6 Maßnahmen zur Reduzierung festlegen**

Bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Senkung von Krankheitszeiten sollte jedes Unternehmen auf vielfältige Methoden zurückgreifen. Der Kreativität des einzelnen Unternehmens sind dabei keine Grenzen gesetzt.

**Hinweis**

Bei der Festlegung der Maßnahmen ist zu prüfen, in wie weit dazu die erforderlichen Kapazitäten vorhanden sind und welche Maßnahmen für das einzelne Unternehmen passend sind.

Im Wesentlichen können Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung den Bereichen:

* Information,
* Kontrolle,
* Fehlzeiten- und Rückkehrergespräche,
* Wiedereingliederung,
* Belohnung,
* Bestrafung,
* betriebliche Gesundheitsförderung - Prävention,

zugeordnet werden.

**6.1 Information**

Wem die Erstellung eines Gesundheitsberichts (vgl. Abschnitt 5) zu umfangreich ist, kann auch dadurch eine Wirkung im Unternehmen erzeugen, dass die Fehlzeiten von einzelnen Teams, Abteilungen und Bereichen miteinander verglichen werden und die Mitarbeiter darüber informiert werden. Häufig kann so bereits eine erste Reduzierung der Fehlzeiten erfolgen.

**6.2 Kontrolle**

Um dem Mitarbeiter zu signalisieren, dass die Krankheitszeiten nicht einfach so akzeptiert werden, haben sich die Maßnahmen:

* Anruf am 1. oder 2. Krankheitstag,
* Fehlzeitenschreiben (oder Genesungsgruß persönlich vorbeibringen!),
* Vorlage der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ab dem 1. Krankheitstag,
* Einschaltung des medizinischen Dienstes,
* Untersuchung durch den Betriebsarzt

bewährt. Bei dem Verdacht, dass ein Mitarbeiter in Wirklichkeit gar nicht arbeitsunfähig ist, scheuen Sie sich nicht, das Kontrollrepertoire einzusetzen. Lassen Sie sich vom Mitarbeiter telefonisch sein Einverständnis geben, dass bei wichtigen geschäftlichen Rückfragen zu Hause angerufen werden darf. Sie vermitteln dem Mitarbeiter so das Gefühl, dass Sie a) an ihn denken, b) ihn brauchen und c) sich ein eigenes Bild von seiner Erkrankung machen wollen.

**6.3 Fehlzeiten- und Rückkehrergespräche**

Unabhängig davon, ob der Mitarbeiter das erste Mal krankheitsbedingt ausgefallen ist oder sich seine (Kurz-)Erkrankungen häufen, der Vorgesetzte sollte auf jeden Fall **immer** direkt ein Gespräch führen. Selbstverständlich je nach Erkrankung und deren Dauer mit den entsprechenden Inhalten und Konsequenzen. Vielleicht können Sie sich sogar auf eine in Ihrem Betrieb vorhandene Betriebsvereinbarung stützen und sich so sicher sein, dass auch der Betriebsrat Maßnahmen der Fehlzeitenreduzierung unterstützt.

**Gesprächsleitfaden**

Bei der Vorbereitung auf das Gespräch sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

* Führen Sie das Rückkehrergespräch gleich am ersten Tag nach Erkrankung.
* Führen Sie das Gespräch unter vier Augen.
* Machen Sie keine Ausnahmen - führen Sie mit jedem Rückkehrer ein Gespräch.
* Bereiten Sie sich gut vor.

Grundlegende Gesprächsinhalte:

* Positiver Einstieg: Freude darüber zum Ausdruck bringen, dass der Mitarbeiter wieder gesund ist.
* Information des Mitarbeiters über die betrieblich relevanten Vorkommnisse während der Abwesenheit.
* Zeigen Sie dem Mitarbeiter, dass er vermisst wurde und informieren Sie über den Verlauf der Vertretung und ggf. offener Punkte, die dringend erledigt werden müssen.
* Erkundigen Sie sich nach seiner gesundheitlichen Verfassung, ggf. der Krankheitsursache (Fürsorgepflicht) und ob er wieder uneingeschränkt einsatzbereit ist.

Das Hauptziel des Gespräches bei einmaliger/seltener Erkrankung ist der Appell an das Verantwortungsgefühl des Mitarbeiters (auch als "Vorbeugung"). Durch den Ausdruck von Wertschätzung für den Mitarbeiter und seine Arbeitsleistung wird i. d. R. eine gewisse Motivation erzielt.

Wenn andere Gründe als eine echte, unvermeidbare Erkrankung hinter der Abwesenheit des Mitarbeiters vermutet werden, sollten die Gesprächsinhalte u. U. ergänzt werden.

**Häufige Kurzerkrankungen**

Bei manchen Mitarbeitern gibt es ein Muster von häufigen Kurz-Erkrankungen (vorzugsweise vor/nach Wochenenden oder Feiertagen). Diese Information sollte zunächst als ein Signal gewertet werden. Meist sind diese ein Symptom für Unzufriedenheit, schlechte Arbeitsbedingungen, private Probleme, Über- oder Unterforderung. Ziel des Gesprächs muss dann sein:

* die Ursachen herauszufinden,
* gemeinsam mit dem Mitarbeiter Lösungen zu erarbeiten (ggf. Betriebsrat einbinden!),
* die Maßnahmen in einem schriftlichen Kurzprotokoll festzuhalten und gemeinsam deren Umsetzung zu überprüfen.

Wenn diese Bemühungen nicht fruchten und sich die häufigen Kurzerkrankungen zum echten Problem entwickeln, gibt es zwei Möglichkeiten:

1. Der Mitarbeiter ist gesundheitlich ernsthaft und längerfristig beeinträchtigt. Wenn der Betrieb auf die Erkrankung keinen Einfluss nehmen kann, müssen Sie sich nun überlegen, ob der Mitarbeiter noch "tragbar" ist. Falls nicht, muss über die Einholung eines gesundheitlichen Gutachtens nachgedacht werden, um eine Zukunftsprognose zu erhalten. Eine andere Möglichkeit ist die Überprüfung der arbeitsrechtlichen Situation mit dem Ziel der Kündigung. Hier sollten Sie eng mit dem Betriebsrat zusammenarbeiten. Manchmal kann die Lösung z. B. auch in einer (vorübergehenden) Versetzung oder Reduzierung der Wochenarbeitszeit liegen.

2. Die Gründe der Erkrankung sind - trotz aller Anstrengungen - betrieblich nicht zu lösen. Hier gilt es, die Kontrollmaßnahmen zu verstärken und ausführliche Gesprächsprotokolle anzufertigen, im Wiederholungsfall über Abmahnung, Versetzung oder letztendlich die Kündigung nachzudenken. Auch hier sollten Sie sich rechtlich genauestens informieren und den Betriebsrat einbeziehen.

**Gespräch nach verdächtiger Fehlzeit**

Sobald ein begründeter Verdacht vorliegt, dass ein Mitarbeiter seiner Pflicht zur Erbringung der Arbeitsleistung vorsätzlich nicht nachgekommen ist, sollte diesem nachgegangen werden. Wenn er sich bestätigt, fällt dieses Verhalten unter Entgeltfortzahlungsbetrug. Ihr Ziel ist es daher, zunächst die Sachlage zu klären:

* Konfrontieren Sie den Mitarbeiter sachlich und ruhig mit den vorliegenden Zeugenaussagen.
* Hören Sie sich seine eventuelle Gegendarstellung an.
* Je nach Ausmaß des Vergehens: Rügen Sie den Mitarbeiter schriftlich, mahnen Sie ab oder bereiten Sie die Kündigung vor.

**Hinweis**

Beziehen Sie jeweils unbedingt den Betriebsrat mit ein, fertigen Sie ggf. ein Protokoll an und informieren Sie sich genau über die arbeitsrechtliche Sachlage.

**Standardisierte Rückkehrgespräche**

In der Praxis zeigt sich, dass die Einführung eines so genannten Stufen-Modells zur Reduzierung von Krankheitszeiten Erfolg bringt. Dies bedeutet, dass nach jedem Arbeitsunfähigkeitsfall ein Gespräch mit dem Mitarbeiter geführt wird. Erfolgt eine erneute Arbeitsunfähigkeit innerhalb von sechs Monaten, ändert sich der Inhalt und Gesprächspartner, d. h. die Bedeutung nimmt zu, um so dem Mitarbeiter die Wichtigkeit seiner Anwesenheit und Gesundheit aufzuzeigen. Wenn zwischen den einzelnen Krankheitstagen mehr als sechs Monate liegen, beginnt der 4-Stufen-Prozess von vorne. Inhalt jeden Gesprächs muss sein: Information, Befragung und Ergebnis. Folgender Ablauf ist denkbar:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Stufe | Inhalt | Teilnehmer |
| 1 | * Information, was im Zeitraum der Abwesenheit geschehen ist * Information, welche Aufgaben/Projekte anstehen * Informationen, wer die Krankheitsvertretung übernommen hat * Gesundheitszustand und Krankheit erfragen * Ggf. Unterstützung anbieten * Vertrauen bilden | Mitarbeiter,  direkter Vorgesetzter |
| 2 | * Information, was im Zeitraum der Abwesenheit geschehen ist * Information, welche Aufgaben/Projekte anstehen * Informationen, wer die Krankheitsvertretung übernommen hat * Gesundheitszustand und Krankheit hinterfragen * Ursachen erforschen * Nach eingeleiteten Maßnahmen erkundigen | Mitarbeiter,  direkter Vorgesetzter |
| 3 | * Information, was im Zeitraum der Abwesenheit geschehen ist * Information, welche Aufgaben/Projekte anstehen * Informationen, wer die Krankheitsvertretung übernommen hat * Auswirkungen auf Kollegen/Abteilung/Unternehmen aufzeigen * Gesundheitszustand und Krankheit hinterfragen * Ursachen hinterfragen * Möglichkeit der betrieblichen Unterstützung prüfen * Lösungen suchen * Maßnahmen und Termine definieren | Mitarbeiter,  direkter Vorgesetzter,  nächsthöherer Vorgesetzter |
| 4 | * Information, was im Zeitraum der Abwesenheit geschehen ist * Information, welche Aufgaben/Projekte anstehen * Informationen, wer die Krankheitsvertretung übernommen hat * Belastung für Kollegen/Abteilung/Unternehmen aufzeigen * Kosten darstellen * Gesundheitszustand und Krankheit hinterfragen * Ursachen hinterfragen * Maßnahmen überprüfen und definieren * Verbindliche Lösungen erarbeiten * Zukunftsprognose * Konsequenzen darstellen * Ggf. Termin für weiteres Gespräch vereinbaren | Mitarbeiter,  nächsthöherer Vorgesetzter  Personalleitung |

**Hinweis**

Wichtig ist, dass das Stufenmodell immer individuell auf das Unternehmen, dessen Kultur, Führungsstil und Bedürfnisse angepasst wird.

**6.4 Betriebliches Eingliederungsmanagement**

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist gesetzliche Pflicht und gilt für alle Arbeitgeber unabhängig davon, ob das Unternehmen ein Handwerksbetrieb, ein Kleinunternehmen, ein mittelständisches Unternehmen oder ein Konzern ist. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, mit jedem Beschäftigten, der länger als 6 Wochen arbeitsunfähig ist - unabhängig vom Grund der Erkrankung - ein betriebliches Eingliederungsmanagement durchzuführen.

Ziel des betrieblichen Eingliederungsmanagements ist es, Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten.

**6.4.1 Beteiligte**

Beteiligt sind in erster Linie Arbeitgeber und Mitarbeiter. Das betriebliche Eingliederungsmanagement kann nur mit Zustimmung des Mitarbeiters durchgeführt werden. Der Mitarbeiter ist berechtigt, das betriebliche Eingliederungsmanagement jederzeit abzubrechen. Weitere Beteiligte sind:

Intern

* Betriebs- oder Personalrat
* Schwerbehindertenvertretung
* Betriebsarzt

Extern:

* Krankenkassen
* Unfallversicherung/Berufsgenossenschaft
* Rentenversicherungsträger
* Integrationsamt
* Agentur für Arbeit

In Unternehmen ab ca. 200 Mitarbeitern macht es Sinn ein Integrationsteam zu bilden, welches für das betriebliche Eingliederungsmanagement und die Erarbeitung der individuellen Programme verantwortlich ist.

**Hinweis**

Für die Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements können Arbeitgeber von dem Integrationsamt oder Rehabilitationsträger eine Prämie erhalten.

Für das betriebliche Eingliederungsmanagement sollte ein standardisiertes Konzept erarbeitet werden, was folgende Fragen beantwortet:

* Wie wird die Arbeitsunfähigkeit erfasst?
* Was unternimmt das Unternehmen zur Gesundheitsförderung?
* Wer ist Ansprechpartner für das betriebliche Eingliederungsmanagement?
* Welcher Ablauf gilt für das Unternehmen?
* Welche Maßnahmen gibt es, wie werden diese umgesetzt und kontrolliert?

**6.4.2 Ablauf des betrieblichen Eingliederungsmanagements**

Das betriebliche Eingliederungsmanagement besteht aus folgenden Schritten:

* Erstgespräch
* Besprechung der Situation
* Erstellen eines Maßnahmenplans
* Umsetzen der Maßnahmen
* Evaluierung der Maßnahmen

Im Einzelnen bedeutet das:

**Erstgespräch**

Das Erstgespräch findet durch telefonischen, schriftlichen oder mündlichen Kontakt mit dem Mitarbeiter statt. In dem Gespräch wird der Mitarbeiter über das betriebliche Eingliederungsmanagement im Unternehmen informiert und erklärt, welche Möglichkeiten zur Verfügung stehen. Je nachdem ob der Mitarbeiter Interesse am betrieblichen Eingliederungsmanagement hat, wird ein Gesprächstermin vereinbart. Wenn der Mitarbeiter das betriebliche Eingliederungsmanagement ablehnt, sollte dies unbedingt dokumentiert und in der Personalakte erfasst werden.

**Hinweis**

Wichtig ist, dass der Mitarbeiter seinem Ansprechpartner vertraut.

Im persönlichen Gespräch, welches üblicherweise zwischen Mitarbeiter, direktem Vorgesetzten und der für das betriebliche Eingliederungsmanagement zuständigen Person stattfindet, wird besprochen

* welche Ursachen die Erkrankung hat,
* welche Auswirkungen sie auf den Betrieb und Arbeitsplatz hat,
* welche Einschränkungen seitens des Mitarbeiters vorhanden sind,
* welche Ziele der Mitarbeiter verfolgt,
* wie der Mitarbeiter eingesetzt werden könnte.

Wenn der Mitarbeiter dem betrieblichen Eingliederungsmanagement zustimmt, wird ein nächster Termin vereinbart.

**Besprechung der Situation**

Basierend auf den Informationen des Erstgesprächs wird festgelegt, wie die betriebliche Eingliederung erfolgen soll und wie das Unternehmen den Mitarbeiter unterstützen kann. Inhalt ist:

* Profil des Mitarbeiters in Bezug auf seine Qualifikation, Potenziale, Gesundheit und persönlichen Ziele.
* Angebot des Unternehmens wie bspw. stufenweise Wiedereingliederung, Qualifizierungsmaßnahmen, Veränderung der Arbeitszeit, des Arbeitsplatzes, der Arbeitsumgebung oder Arbeitsversuche.

**Erstellen eines Maßnahmenplans**

Der Maßnahmenplan ist die Grundlage, auf der das betriebliche Eingliederungsmanagement stattfindet, und muss von allen Beteiligten akzeptiert und getragen werden. Im Maßnahmenplan wird festgelegt, wer was bis wann macht. Die Umsetzbarkeit muss garantiert sein.

**Umsetzen der Maßnahmen**

Die vereinbarten Maßnahmen werden dann in der Praxis umgesetzt. Es wird dokumentiert, inwieweit die Umsetzung möglich ist und welche Resultate erzielt worden sind. Sollte es Probleme bei der Umsetzung geben, sind diese zu besprechen und neue, modifizierte Maßnahmen festzulegen.

**Evaluierung der Maßnahmen**

* Die Ergebnisse aus dem Maßnahmenplan werden ausgewertet und überlegt, inwieweit das Unternehmen sein Konzept optimal ausgerichtet hat. In einem Abschlussgespräch mit dem Mitarbeiter und seinem direkten Vorgesetzten kann geklärt werden, was ihm besonders geholfen hat und wo er Probleme hatte in der Umsetzung. Danach sollte die Dauer und Häufigkeit der Krankheitszeiten vom betroffenen Mitarbeiter besonders beachtet werden, um so möglicherweise schnell reagieren zu können.

**6.5 Belohnung**

Eine andere Form zur Reduzierung der Krankheitszeiten stellt die Gewährung von besonderen Leistungen dar, in deren Gunst nur diejenigen Mitarbeiter kommen, die keine oder geringe Fehlzeiten hatten. In der Praxis sind dies häufig monetäre Anreize wie (Anwesenheits-)Prämien, Gratifikationen und Gewinnbeteiligungen.

**Hinweis**

Bei der Gewährung von Belohnungen für keine oder geringe Fehlzeiten ist abzuwägen: Führt es u. U. dazu, dass Mitarbeiter krank am Arbeitsplatz erscheinen, ihre normale Leistung nicht erbringen, aber dafür andere Mitarbeiter infizieren?

**6.6 Arbeitsrechtliche Konsequenzen**

In einigen wenigen Fällen ist es auch denkbar, Abmahnungen oder eine personenbedingte Kündigung wegen Krankheit auszusprechen. Aussichten auf Erfolg bestehen häufig nur bei unentschuldigtem Fehlen oder im Einzelfall (wenn beträchtliche Fehlzeiten und eine negative Gesundheitsprognose vorliegen).

**Achtung**

Informieren Sie sich in diesem Fall detailliert über die rechtlichen Möglichkeiten.

**6.7 Prävention**

Die betriebliche Gesundheitsförderung gewinnt immer mehr an Bedeutung, da die Prävention von Krankheiten i. d. R. effektiver und kostengünstiger realisiert werden kann als etwaige Nachsorge.

**7 Betriebliche Gesundheitsförderung**

Um die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern, kann eine breite Palette verschiedener Methoden eingesetzt werden.

**7.1 Schulungen**

Seminare zur Reduzierung der Krankheitszeiten sollen die Mitarbeiter sensibilisieren und können einerseits für die Mitarbeiter, andererseits für die Vorgesetzten eines Unternehmens durchgeführt werden.

Die Durchführung von Seminaren im Bereich Rückenschule, Bewegung, Ernährung, Mobbing, Suchtprophylaxe oder in den Bereichen Stressreduzierung, Zeitmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Teambildung und Wahrnehmung ist für alle Mitarbeitergruppen geeignet.

Für Führungskräfte empfiehlt es sich, zusätzlich Seminare zum Führungsverhalten, zur Motivation, zum Umgang mit und Gesprächsführung bei Konflikten sowie Coaching anzubieten.

**7.2 Betriebsaktivitäten**

Die Einrichtung von diversen Bewegungsprogrammen und Sportgruppen wie beispielsweise:

* Rückenschule, Lauftreff, Ballspielmannschaften und -turniere,
* Einrichtung eines betriebseigenen Fitnessraums, Duschmöglichkeiten,
* finanzielle Unterstützung der Mitgliedschaft im Fitness-Studio.

**Hinweis**

Betriebsfeste und Betriebsausflüge verbessern häufig das Arbeitsklima und führen so auch zu einer Reduzierung der Fehlzeiten.

**7.3 Medizinische Unterstützung**

Zusätzliche Angebote wie z. B.

* Massagen durch externe Masseure,
* Gesundheits-Check-Ups und medizinische Beratung,
* Mitarbeiter-Grippe-Schutzimpfungen,

zeigen in der Praxis durchaus eine gute Resonanz.

**7.4 Sozialer Dienst**

Die Einrichtung eines sozialen Dienstes, der als Ansprechpartner sowohl für geschäftliche als auch private Schwierigkeiten funktioniert. Das betriebliche Sozialwesen wird in den nächsten Jahren eine neue Renaissance erleben.

**7.5 Ernährung**

Zu den betrieblichen Präventionsmaßnahmen kann es auch gehören, dass in der Kantine qualitativ hochwertige, frische und schonend zubereitete Ware angeboten wird, die Mitarbeiter mit den erforderlichen Vitaminen und Mineralien versorgt.

**Praxistipp:**

Auch Unternehmen, die keine eigene Kantine haben, können die Mitarbeiter mit Vitaminen versorgen. Die Abgabe von diversem Obst je nach Saison oder das temporäre Einrichten einer Saftbar ist ein Signal für die Wertschätzung und hebt gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter.Dabei können an der Pforte diverse Sorten angeboten werden, die der Mitarbeiter oder auch der Besucher direkt mitnehmen kann.

Im Ernährungsbereich bieten die Krankenkassen ein vielfältiges Angebot an: von der Ernährungsberatung über die Unterstützung der Mitgliedsfirmen bei der Durchführung von Vollwert- oder Gesundheitstagen in der Kantine bis hin zum Vollwert-Single-Kochkurs. Nutzen Sie diese Angebote bzw. informieren Sie Ihre Mitarbeiter entsprechend!

**7.6 Gesundheitsüberprüfung**

Die Mitarbeiter sollten regelmäßig vom Betriebsarzt untersucht werden. Krankheitssymptome können so möglichst rechtzeitig erkannt und deren Ursachen beseitigt werden, bevor eine ernsthafte, langandauernde Erkrankung eintritt.

Grundsätzlich sollte bei jeder Neueinstellung eine Überprüfung des Gesundheitszustands stattfinden. Dies gilt insbesondere bei besonderen Arbeitsplatzerfordernissen (z. B. schwere körperliche Belastungen oder Bildschirmarbeitsplätze).

**7.7 Gefährdungsbeurteilung**

Nach dem Arbeitsschutzgesetz sind die Unternehmen verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsplätze vorzunehmen.

Hierzu sollte eine Arbeitsplatzanalyse durchgeführt werden (vgl. Abschnitt 5) unter Berücksichtigung ungünstiger Arbeitsbedingungen, wie Lärm, Schadstoffe usw.

**7.8 Optimierung der Arbeitsbedingungen**

Zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen gehört das Begehen der Arbeitsplätze mit dem Ziel, sowohl das Arbeitsumfeld als auch den Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen zu verbessern.

**Hinweis**

Fast 70 % der Bundesbürger klagen im Verlauf eines Jahres über Rückenschmerzen, 15 % haben tägliche Beschwerden. Das ist ein Anstieg um 30 % in den letzten 8 Jahren.[1] Jeder dritte ist nach der Arbeit erschöpft und rund 54 Mio. Bundesbürger geben Kopfschmerzen als gravierende Gesundheitsstörung an, zunehmend auch Kinder und Jugendliche.[2]

Besonders häufig sind Skelett-, Muskel- und Atemwegserkrankungen Verursacher von Fehlzeiten. Deren Reduzierung (aber auch anderer Krankheitsbilder) kann nachhaltig auch durch folgende Maßnahmen (je nach Tätigkeit) gefördert werden:

* Einschränkung von Nachtarbeit,
* Abbau von Schaukel-Wechseldiensten und Überstunden,
* Einführung von Vertrauensarbeitszeit oder flexiblen Arbeitszeitmodellen,
* Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens,
* Aufwendungen für eine ergonomischere Einrichtung der Arbeitsplätze,
* Verbesserungen am Raumklima (Beleuchtung und Belüftung).

**7.9 Förderung der Mitarbeiter**

Die individuelle Förderung von Mitarbeitern, das Aufzeigen von Perspektiven und die gezielte Nutzung von Ressourcen erzeugen eine höhere Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Je stärker sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, desto zufriedener, leistungsfähiger und auch gesünder sind sie.

**Hinweis**

Mitarbeiter, die sich gebraucht und geschätzt fühlen, sind weniger krank.

**7.10 Befragung der Mitarbeiter**

Eine mündliche oder schriftliche Befragung der Mitarbeiter gibt häufig interessante Aufschlüsse über allgemeine Gesundheitsbeschwerden, die Arbeitszufriedenheit, die Auslastung, die Arbeitsbelastung, die Ressourcen, die Motivation, den Führungsstil und das Arbeitsklima. Zu überlegen ist dabei, in welcher Form die Befragung erfolgen soll.

**Hinweis**

Wenn ein Unternehmen sich entscheidet, die Mitarbeiter zu befragen, sollten folgende Grundsätze eingehalten werden:

* Befragung mithilfe standardisierter Fragebögen,
* anonyme Durchführung und Auswertung,
* Veröffentlichung der Befragungsergebnisse,
* Ergreifung entsprechender Maßnahmen.

Siehe auch Beitrag "Mitarbeiterbefragungen".

**7.11 Einrichtung eines Gesundheitszirkels**

Sinn und Zweck des Gesundheitszirkels ist es, Betroffene zu Beteiligten zu machen, indem sie Vorschläge zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung unterbreiten. Dazu trifft sich eine Gruppe von ca. 6 Personen (Sicherheitsfachkraft, Betriebsarzt, Vertreter des Betriebsrats, Moderator - z. B. Verantwortlicher der Personalabteilung) regelmäßig. Fallweise können zusätzliche Experten der Krankenkassen, Berufsgenossenschaft o. Ä. hinzugezogen werden.

Dabei muss berücksichtigt werden, ob bereits im Vorfeld ein Gesundheitsbericht erstellt oder eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wurde. Sollte dies der Fall sein, existiert eine gute Grundlage, um Verbesserungsideen zu sammeln und einen gemeinsamen Umsetzungsplan zu erarbeiten. Aber auch neue gesetzliche Auflagen können im Rahmen eines Gesundheitszirkels bearbeitet und umgesetzt werden. Die Ergebnisse der Arbeit und die beschlossenen Maßnahmen sowie der Zeitpunkt der Umsetzung sollten zunächst mit der Geschäftsleitung abgestimmt und im Anschluss allen Mitarbeitern bekannt gegeben werden.

**Wichtig**

Gesundheitszirkel können nur erfolgreich arbeiten, wenn Arbeitgeber bereit sind, in die Gesundheitsförderung zu investieren und Änderungen zeitnah umzusetzen.

**Praxistipp für Kleinbetriebe:**

Auch Kleinbetriebe können einen Gesundheitszirkel einrichten oder Maßnahmen zur Gesundheitsförderung anbieten, indem sie mit gleichgesinnten Firmen kooperieren[1].

# Das betriebliche Eingliederungsmanagement

**Einführung**

Durch das "Gesetz zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen" vom 23.4.2004[1] wurde das im Neunten Buch des Sozialgesetzbuchs (SGB IX) geregelte Schwerbehindertenrecht novelliert. Das Gesetz ist am 1.5.2004 in Kraft getreten und enthält auch Regelungen, die außerhalb des Schwerbehindertenrechts von Bedeutung sind. Der Gesetzgeber hat in § 84 Abs. 2 SGB IX die Verpflichtung des Arbeitgebers zur Durchführung eines "betrieblichen Eingliederungsmanagements" eingeführt. Nach Auffassung der Bundesregierung sollten die bisherigen Verfahrensregelungen zur betrieblichen Prävention fortentwickelt werden, um insbesondere durch Gesundheitsprävention das Arbeitsverhältnis möglichst dauerhaft zu sichern. Durch geeignete Präventionsmaßnahmen soll Erkrankungen, die letztlich zum Verlust des Arbeitsplatzes führen können, entgegengewirkt werden ("Rehabilitation statt Entlassung")[2].

**1 Inhalt der (Neu-)Regelung**

**1.1 Zielgruppe/geschützter Personenkreis**

§ 84 Abs. 2 SGB IX bezieht sich auf alle Beschäftigten, die innerhalb des Zeitraums von einem Jahr (nicht Kalenderjahr!) länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind. Zur Zielgruppe gehören damit sowohl

* "langzeiterkrankte" Arbeitnehmer, d. h. Arbeitnehmer, deren Arbeitsunfähigkeit länger als sechs Wochen in einem Jahr andauert,

als auch

* "mehrfacherkrankte" Arbeitnehmer, d. h. Arbeitnehmer, die in der Summe mehr als sechs Wochen in einem Jahr krank sind.

**1.2 Geltung auch für nicht schwerbehinderte Menschen**

Nach dem Wortlaut von § 84 Abs. 2 SGB IX gilt die Regelung für "*Beschäftigte*". Der Begriff des Beschäftigten ist umfassend, er erfasst nicht nur Schwerbehinderte, sondern **alle Arbeitnehmer** im Betrieb, unabhängig von einer Behinderung. Die Einordnung der Vorschrift in das im SGB IX geregelte Schwerbehindertenrecht ist insoweit irreführend und systemwidrig.

**1.3 Verpflichtete Arbeitgeber**

Zur Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements sind **alle** Arbeitgeber verpflichtet. Auf  die Betriebsgröße kommt es grundsätzlich nicht an. Insbesondere ist die Kleinbetriebsgrenze des § 23 KSchG in diesem Zusammenhang grundsätzlich ohne Bedeutung. Eine Ausnahme könnte allenfalls für Betriebe zu machen sein, die weniger als fünf ständige wahlberechtigte Arbeitnehmer im Sinne von § 1 Abs. 1 BetrVG haben, von denen drei als Betriebsrat wählbar sind. In diesen Betrieben oder Dienststellen kann kein Betriebsrat gewählt oder Personalrat gebildet werden. Da nach dem Wortlaut von § 84 Abs. 2 SGB IX Gesprächspartner des Arbeitgebers im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements in erster Linie der Betriebsrat oder der Personalrat ist (vgl. Abschnitt 1.4), könnte man folgern, dass in nicht betriebsratsfähigen Betrieben keine Pflicht zur Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements besteht. Ausgehend vom Sinn und Zweck des betrieblichen Eingliederungsmanagements, nämlich als Präventionsmaßnahme Erkrankungen, die letztlich zum Verlust des Arbeitsplatzes führen können, entgegen zu wirken, sollte dieses allerdings auch in nicht betriebsratsfähigen Betrieben durchgeführt werden.

**1.4 Sonstige Beteiligte**

Verantwortlich für die Durchführung des Eingliederungsmanagements ist zunächst der **Arbeitgeber**. Nach dem Wortlaut von § 84 Abs. 2 SGB IX ist sein Gesprächspartner die zuständige Interessenvertretung i. S. v. § 93 SGB IX, d. h. der **Betriebsrat** oder der **Personalrat**[1]. Sonstige Interessenvertretungen der Mitarbeiter, z. B. die bei kirchlichen Arbeitgebern existierenden Mitarbeitervertretungen (MAV), werden von § 84 Abs. 2 SGB IX nicht erfasst.

Bei schwerbehinderten Menschen hat der Arbeitgeber außerdem die **Schwerbehindertenvertretung** hinzuzuziehen (§ 94 SGB IX).

Auch der/die **betroffene Beschäftigte** ist (selbstverständlich) zu beteiligen und muss der Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements zustimmen.

Soweit erforderlich wird vom Arbeitgeber der **Werks- oder Betriebsarzt** hinzugezogen. Kommen Leistungen zur Teilhabe (§ 33 SGB IX) oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben (§ 102 Abs. 1 Nr. 3 SGB IX) in Betracht, werden vom Arbeitgeber die örtlichen gemeinsamen **Servicestellen** (§ 23 SGB IX) oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das **Integrationsamt** (§ 102 SGB IX) hinzugezogen.

**1.5 Betriebe ohne Betriebs-/Personalrat**

Nach dem Wortlaut von § 84 Abs. 2 SGB IX ist Gesprächspartner des Arbeitgebers in erster Linie der Betriebs- oder Personalrat. Der betroffene Beschäftigte soll lediglich "beteiligt" werden. Daher ist fraglich, ob die Verpflichtung zur Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements auch für Arbeitgeber in betriebsratslosen Betrieben besteht. Die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements bestehen allerdings losgelöst von der Existenz einer Arbeitnehmervertretung. Es geht bei der gesetzlichen Neuregelung insbesondere nicht darum, dem Betriebsrat ein weiteres Beteiligungsrecht einzuräumen. Vielmehr soll der Arbeitgeber zur Hilfestellung zur Vermeidung eines krankheitsbedingten Arbeitsplatzverlustes verpflichtet werden. Im Hinblick auf den möglichen Zusammenhang zwischen betrieblichem Eingliederungsmanagement und krankheitsbedingter Kündigung ist es für die Praxis dringend anzuraten, ein betriebliches Eingliederungsmanagement auch in Betrieben durchzuführen, in denen kein Betriebsrat besteht, insbesondere wenn der Ausspruch einer krankheitsbedingten Kündigung denkbar ist (hierzu Abschnitt 6.1).

**1.6 Die Jahresfrist**

Ein betriebliches Eingliederungsmanagement ist durchzuführen, wenn ein Beschäftigter **innerhalb eines Jahres** länger als sechs Wochen arbeitsunfähig ist. Maßgebend ist dabei nicht das Kalenderjahr; entscheidend ist vielmehr der Zeitraum von jeweils zwölf (vorangegangenen) Monaten[1].

**1.7 Der Sechs-Wochen-Zeitraum**

Voraussetzung für die Verpflichtung zur Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements ist, dass ein Beschäftigter innerhalb der vergangenen zwölf Monate **länger als sechs Wochen** arbeitsunfähig war. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um eine ununterbrochene Arbeitsunfähigkeit oder um wiederholte Arbeitsunfähigkeiten handelt.

**1.7.1 Ununterbrochene Arbeitsunfähigkeit**

Die Voraussetzung der ununterbrochenen Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen innerhalb von zwölf Monaten ist problemlos zu bestimmen. Es handelt sich dabei um einen Dauertatbestand.

**1.7.2 Wiederholte Arbeitsunfähigkeit**

Auch eine wiederholte Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen innerhalb von zwölf Monaten verpflichtet zur Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements. Bei der Bestimmung der Gesamtdauer der Arbeitsunfähigkeit wird richtigerweise - wie im Urlaubsrecht - nur auf die (Wochen-)Tage abzustellen sein, an denen eine Arbeitspflicht besteht. Arbeitet ein Arbeitnehmer in der Fünf-Tage-Woche, ist die Sechs-Wochen-Grenze am 31. Arbeitstag überschritten. Ein an zwei Tagen pro Woche tätiger Teilzeitbeschäftigter ist am 13. Arbeitstag länger als sechs Wochen arbeitsunfähig, ein an drei Tagen tätiger Beschäftigter am 19. Fehltag.

**2 Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements**

Die Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements hat nach dem Wortlaut von § 84 Abs. 2 SGB IX zum Ziel,

* bestehende Arbeitsunfähigkeit möglichst zu überwinden,
* erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen,
* den Arbeitsplatz zu erhalten.

Durch geeignete Prävention soll Erkrankungen, die letztlich zum Verlust des Arbeitsplatzes führen könnten, entgegengewirkt werden. Durch einen frühzeitigen Zugang zu den Betroffenen und eine frühzeitige Intervention soll es gelingen, den weit überwiegenden Teil chronisch kranker oder behinderter Menschen erfolgreich wieder einzugliedern. Durch den dauerhaften Erhalt des Arbeitsverhältnisses soll einerseits bei dem Beschäftigten Leid vermieden werden, andererseits werden die Arbeitgeber von erheblichen Kosten entlastet. Weiteres Ziel ist es, Frühverrentungen vorzubeugen und damit einen wesentlichen Beitrag zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit zu leisten[1].

Über die kurzfristigen Zielsetzungen

* Überwindung von Arbeitsunfähigkeit,
* Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit,
* Schutz von akut bedrohten Arbeitsverhältnissen

hinaus geht es bei den vom Arbeitgeber zu ergreifenden präventiv wirkenden Maßnahmen mittel- und langfristig um

* den Erhalt und die Förderung der Gesundheit,
* die Vermeidung von chronischen Erkrankungen, Behinderungen sowie die Eingrenzung der Folgen,
* die dauerhafte Sicherung des Arbeitsplatzes.

**3 Pflichten der Beteiligten**

**3.1 Pflichten des Arbeitgebers**

Der Arbeitgeber hat zunächst die Pflicht, mit dem Betriebs- oder Personalrat "zu klären", wie die durch das betriebliche Eingliederungsmanagement verfolgten Ziele erreicht werden können. Bei Vorliegen der Voraussetzung ist die Schwerbehindertenvertretung, der Werks- oder Betriebsarzt und die örtlichen gemeinsamen Servicestellen der Rehabilitationsträger, sowie bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzuzuziehen.

Da die Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements nur mit Zustimmung und Beteiligung des betroffenen Beschäftigten möglich ist, ist der Arbeitgeber verpflichtet, diesen zu informieren. Die Information muss sich insbesondere auf die Ziele des Eingliederungsmanagements und die dafür erhobenen und verwendeten Daten, d. h. in der Regel mindestens die Fehlzeitenaufstellung, erstrecken.

Welche inhaltlichen Anforderungen an die gesetzlich vorgesehene "Klärung" der Möglichkeiten zur Überwindung der Arbeitsunfähigkeit, Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit und Erhaltung des Arbeitsplatzes zu stellen sind, ist § 84 Abs. 2 SGB IX nicht zu entnehmen. Gleiches gilt für die Antwort auf die Frage, wann eine solche "Klärung" als erfolgt anzusehen ist. Zu möglichen Maßnahmen vgl. die Ausführungen unter Abschnitt 4.

**3.2 Pflichten des Beschäftigten**

Der Beschäftigte ist weder arbeits- noch sozialrechtlich zur Zustimmung und Mitwirkung am betrieblichen Eingliederungsmanagement verpflichtet. Allerdings können sich aus dem Arbeitsvertrag oder Betriebsvereinbarungen bestimmte Pflichten ergeben. Verweigert der Beschäftigte seine Zustimmung zu und seine Mitwirkung bei dem betrieblichen Eingliederungsmanagement, kann sich dies allerdings arbeitsrechtlich im Falle des Ausspruchs einer krankheitsbedingten Kündigung unter Umständen im Rahmen der anzustellenden Interessenabwägung (vgl. hierzu Abschnitt 6.1) zu seinen Lasten auswirken. So­zialrechtlich kann sich die Verweigerung über §§ 60 ff. SGB I auf Sozialleistungsansprüche des Beschäftigten auswirken.

**3.3 Pflichten des Betriebs- oder Personalrats**

Der Betriebs- oder Personalrat hat gem. § 84 Abs. 2 Satz 7 SGB IX darüber zu wachen, dass der Arbeitgeber die ihm gesetzlich obliegenden Verpflichtungen erfüllt. Über die gesetzlich normierte Überwachungspflicht hinaus ist der Betriebs- oder Personalrat verpflichtet, in dem Verfahren zur Klärung der Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann, mitzuwirken. Ob und inwieweit die konkrete (organisatorische) Gestaltung des betrieblichen Eingliederungsmanagements der (zwingenden) Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 BetrVG unterliegt, ist streitig (vgl. Abschnitt 5).

**3.4 Pflichten der Rehabilitationsträger und Servicestellen**

Die Servicestellen (§ 23 SGB IX) haben im Zusammenhang mit der Leistungserbringung der Rehabilitationsträger in erster Linie koordinierende und beratende Funktion. Einzelheiten sind bislang noch ungeklärt. Die Rehabilitationsträger haben teilweise bereits **Gemeinsame Empfehlungen**

* zur Sicherung der Zusammenarbeit bei der Prävention,
* für Maßnahmen, die geeignet sind, den Eintritt einer Behinderung zu vermeiden sowie über die statistische Erfassung der Anzahl, des Umfangs und der Wirkungen dieser Maßnahmen,
* zur Einbindung von Hausärzten, Fachärzten und Betriebs- oder Werksärzten in die Einleitung und Ausführung von Leistungen zur Teilhabe,
* zu einem Informationsaustausch mit behinderten Beschäftigten, Arbeitgebern und den Betriebs- oder Personalräten zur möglichst frühzeitigen Erkennung des individuellen Bedarfs voraussichtlich erforderlicher Leistungen zur Teilhabe

erarbeitet.

Die Servicestellen (und bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt) wirken darauf hin, dass die erforderlichen Leistungen oder Hilfen unverzüglich beantragt und innerhalb von drei Wochen (Frist nach § 14 Abs. 2 Satz 2 SGB IX) erbracht werden. Während der Dauer der Gewährung der Leistungen oder Hilfen soll der Arbeitsplatz erhalten bleiben.

**4 Mögliche Maßnahmen**

In Betracht kommen (individuelle) Maßnahmen wie z. B.

* ein Mitarbeitergespräch,
* eine Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufanalyse,
* eine ärztliche Untersuchung des Betroffenen.

Allgemein kommen alle Strategien in Betracht, die die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten können. Dazu zählen Maßnahmen:

* der beruflichen Qualifizierung,
* des Arbeits- und Gesundheitsschutzes inklusive der menschengerechten Gestaltung der Arbeit und der Gesundheitsförderung und
* einer betriebsnahen Rehabilitation.

Betriebliches Eingliederungsmanagement kann bei Bedarf demnach Maßnahmen der Prävention (z. B. Aufdeckung von Fehlbeanspruchungen und Leistungsveränderungen; Vermeidung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren, gesundheitlichen Beeinträchtigungen und arbeitsbedingten Erkrankungen), Gesundheitsförderung (Abbau von Belastungsrisiken am Arbeitsplatz; Verhaltensprävention) und der Rehabilitation (Suche nach geeigneten Einsatzmöglichkeiten und Tätigkeitsbereichen) umfassen.

Im Mittelpunkt stehen dabei Maßnahmen der Früherkennung (Erkennung von Krankheitsvor- und -frühstadien) und nachsorgende Maßnahmen der medizinischen Rehabilitation einschließlich der stufenweisen Wiedereingliederung und der beruflichen Rehabilitation bzw. Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben.

**5 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats**

Ob der Betriebsrat im Zusammenhang mit der Organisation und Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements ein Mitbestimmungsrecht in sozialen Angelegenheiten nach § 87 Abs. 1 BetrVG hat, ist ungeklärt.

**5.1 Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG**

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG hat der Betriebsrat (zwingend) mitzubestimmen bei Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer. Bei der Führung von Gesprächen mit Arbeitnehmern über krankheitsbedingte Fehlzeiten besteht nicht grundsätzlich ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ist die Führung formalisierter Krankengespräche mit einer nach abstrakten Kriterien ermittelten Mehrzahl von Arbeitnehmern jedoch gem. § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG mitbestimmungspflichtig, da es dabei um das Verhalten der Arbeitnehmer in Bezug auf die betriebliche Ordnung geht[1]. Analog dieser Rechtsprechung könnte man für die Gestaltung des betrieblichen Eingliederungsmanagements ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats annehmen[2]. Berücksichtigt man allerdings, dass das betriebliche Eingliederungsmanagement  nach dem Wortlaut von § 84 Abs. 2 SGB IX in erster Linie eine klärende Erörterung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat darstellt, an welcher der Arbeitnehmer lediglich zu beteiligen ist, könnte man eine der dem Beschluss des BAG zu den Krankenrückkehrgesprächen vergleichbare Situation und damit auch ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG verneinen. Da für den Arbeitgeber bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen die Pflicht zur Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements besteht, ist ein eventuelles Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats auch aufgrund des Einleitungssatzes von § 87 Abs. 1 BetrVG aber jedenfalls wegen des Bestehens einer gesetzlichen Regelung eingeschränkt.

**5.2 Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG**

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Ausfüllung von Regelungen über den Gesundheitsschutz. Sind z. B. verschiedene Möglichkeiten zum Schutz der Arbeitnehmer vor Gesundheitsschäden denkbar (beispielsweise säurefeste Arbeitskleidung oder Spritzschutz an der Maschine), ist in der Regel ein Mitbestimmungsrecht eröffnet. Stellt der Betriebsrat in diesem Fall einen Verstoß gegen gesetzliche Arbeitsschutznormen oder Unfallverhütungsvorschriften fest, so hat er zunächst den Arbeitgeber gemäß § 80 BetrVG darauf hinzuweisen und auf Abhilfe zu drängen. Nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG kann der Betriebsrat sodann eine Einigung bezüglich einer Regelung mit dem Arbeitgeber (z. B. Anschaffung säurefester Arbeitskleidung) verlangen und notfalls erzwingen. Die Durchführung, d. h. u. a. auch die konkrete Beschaffung bestimmter Materialien, obliegt allein dem Arbeitgeber. Ihm verbleibt im Rahmen der mit dem Betriebsrat getroffenen Regelung ein gewisses Auswahlermessen, soweit es den Gesundheitsschutz bzw. die Verhütung von Arbeitsunfällen nicht mehr tangiert[1]. Sieht man das betriebliche Eingliederungsmanagement als Maßnahme des Gesundheitsschutzes an, könnten nach § 84 Abs. 2 SGB IX konkretisierende Regelungen nur mit Zustimmung des Betriebsrats getroffen werden[2]. Gegen die Annahme eines Mitbestimmungsrechts nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG spricht allerdings, dass Gegenstand des betrieblichen Eingliederungsmanagements in der Regel nicht der abstrakte Gesundheitsschutz im Betrieb ist, sondern der Gesundheitszustand eines einzelnen Arbeitnehmers. Insofern könnte man den für die Annahme eines Mitbestimmungsrechts notwendigen kollektiven Bezug verneinen.

**6 Folgen bei Nichteinführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements**

**6.1 Krankheitsbedingte Kündigung**

Die Rechtsfolgen bei Nichteinführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements auf eine etwa ausgesprochene krankheitsbedingte Kündigung sind streitig. Zur rechtlichen Beurteilung der Wirksamkeit einer krankheitsbedingten Kündigung hat das BAG ein dreistufiges Prüfungsschema entwickelt. Danach ist zunächst eine **negative Prognose** hinsichtlich des voraussichtlichen Gesundheitszustands erforderlich. Die bisherigen und nach der Prognose zu erwartenden Auswirkungen des Gesundheitszustands des Arbeitnehmers müssen weiter zu einer **erheblichen Beeinträchtigung der betrieblichen Interessen** führen. Sie können durch Störungen im Betriebsablauf oder wirtschaftliche Belastungen hervorgerufen werden. In der dritten Stufe ist im Rahmen einer **Interessenabwägung** dann zu prüfen, ob die erheblichen betrieblichen Beeinträchtigungen zu einer billigerweise nicht mehr hinzunehmenden Belastung des Arbeitgebers führen[1].

Die krankheitsbedingte Kündigung ist - wie jede Kündigung - zukunftsbezogen und stellt keine Sanktion für Fehlverhalten in der Vergangenheit dar. Maßgeblich ist die Prognose hinsichtlich der **künftigen** Arbeitsfähigkeit. Es spricht viel dafür, dass der Arbeitnehmer die für die soziale Rechtfertigung der krankheitsbedingten Kündigung notwendige negative Prognose durch den Hinweis auf ein vom Arbeitgeber nicht durchgeführtes betriebliches Eingliederungsmanagement zumindest erschüttern kann. Das betriebliche Eingliederungsmanagement soll nämlich gerade der Klärung der Frage dienen, wie künftige Arbeitsunfähigkeit verhindert werden kann.

Außerdem kann der Arbeitnehmer im Rahmen der auf der dritten Stufe notwendigen Interessenabwägung geltend machen, dass bei (rechtzeitiger) Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements die Kündigung hätte vermieden werden können.

Schließlich könnte vom gekündigten Arbeitnehmer eingewandt werden, dass die Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements gegenüber der krankheitsbedingten Kündigung ein milderes Mittel darstellt, das vor Ausspruch der Kündigung zunächst auszuschöpfen ist. Der Ausspruch einer krankheitsbedingten Kündigung ohne zuvor durchgeführtes oder erfolglos versuchtes betriebliches Eingliederungsmanagement könnte gegen den ultima-ratio-Grundsatz verstoßen, da ein milderes Mittel zur Verfügung steht. Der Ausspruch der krankheitsbedingten Kündigung wäre deshalb nicht erforderlich und damit unverhältnismäßig gewesen.

Da die Rechtmäßigkeit krankheitsbedingter Kündigungen seit 1.5.2004 mit großer Wahrscheinlichkeit daran zu messen ist, ob zuvor im Rahmen eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (erfolglos) versucht wurde, den Bestand des Arbeitsverhältnisses durch Maßnahmen der Prävention zu sichern, empfiehlt es sich aus Arbeitgebersicht dringend, die sich aus § 84 Abs. 2 SGB IX ergebende Verpflichtung zur Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements zu erfüllen.

Kündigungsrechtlich folgenlos bleibt die Nichtdurchführung allerdings wohl in Kleinbetrieben im Sinne von § 23 KSchG, da insoweit das KSchG und damit die von der Rechtsprechung zu § 1 KSchG entwickelten Grundsätze keine Anwendung finden. Ein gekündigter Arbeitnehmer könnte sich deshalb auch nicht erfolgreich auf einen Verstoß gegen den ultima-ratio-Grundsatz berufen.

**6.2 Erzwingung durch den Betriebsrat**

Nach dem Wortlaut von § 84 Abs. 2 SGB IX kann der Betriebsrat die Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements verlangen. Nach § 84 Abs. 2 Satz 7 SGB IX hat er darüber zu wachen, dass der Arbeitgeber die ihm nach dieser Vorschrift obliegenden Verpflichtungen erfüllt. Kommt der Arbeitgeber dem Verlangen nicht nach, kann der Betriebsrat dies im arbeitsgerichtlichen Beschlussverfahren erzwingen.

**6.3 Erzwingung durch den Beschäftigten**

Nach dem Wortlaut von § 84 Abs. 2 SGB IX ist der Beschäftigte am betrieblichen Eingliederungsmanagement (lediglich) zu beteiligen. Im Gegensatz zur Position des Betriebsrats sieht das Gesetz für den Beschäftigten ein Durchsetzungsrecht nicht vor.

**6.4 Schadensersatzanspruch des Beschäftigten**

Grundsätzlich denkbar wäre, dass der Beschäftigte gegen den das betriebliche Eingliederungsmanagement pflichtwidrig nicht durchführenden Arbeitgeber einen Schadensersatzanspruch geltend macht. Um erfolgreich zu sein, müsste der Beschäftigte allerdings nachweisen, dass ihm durch die Pflichtverletzung des Arbeitgebers ein Schaden (z. B. der Gesundheitsschaden oder der Verlust des Arbeitsplatzes) entstanden ist, der bei Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements nicht entstanden wäre. Ob dies gelingt, ist zweifelhaft und wäre in jedem Einzelfall zu prüfen.

**6.5 Staatliche Sanktionen**

Das Gesetz sieht für den Fall des Verstoßes gegen die Pflicht zur Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements keine Sanktion vor. Insbesondere ist die Nichtdurchführung nicht bußgeldbewehrt.

**7 Betriebliche Integrationsvereinbarungen/Finanzielle Förderung**

Nach § 83 Abs. 1 SGB IX sind die Arbeitgeber zum Abschluss einer Integrationsvereinbarung mit den Schwerbehindertenvertretungen sowie den betrieblichen Interessenvertretungen i. S. v. § 93 SGB IX, d. h. dem Betriebs- oder Personalrat verpflichtet. Dieses Instrument soll die Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben verbessern. Hierzu hat das Gesetz Regelungsgegenstände vorgegeben, zu denen Vereinbarungen zwischen den Beteiligten getroffen werden sollen. Nach der Neufassung des § 83 Abs. 2 Nr. 5 SGB IX gehören dazu auch Regelungen zur Durchführung der betrieblichen Prävention (betriebliches Eingliederungsmanagement) und zur Gesundheitsförderung.

Über Integrationsvereinbarungen kann auch im Konzern verhandelt werden, § 97 Abs. 6 Satz 1 SGB IX. Die Konzernschwerbehindertenvertretungen sind dann auch abschlussbefugt.

Gemäß § 84 Abs. 4 SGB IX können die Rehabilitationsträger und die Integrationsämter Arbeitgeber, die ein Eingliederungsmanagement einführen, fördern. Begünstigt werden alle öffentlichen und privaten Arbeitgeber,

* die ihre Beschäftigungsquote erfüllt haben,
* über eine Schwerbehindertenvertretung verfügen, § 93 SGB IX,
* und eine schriftliche Vereinbarung über die Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements durch eine Integrationsvereinbarung oder eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen haben.

Die Vergabe einer Prämie ist davon abhängig, dass deren Inhalte deutlich über die gesetzlichen Mindestvorgaben hinausgehen und möglichst konkrete Regelungen beinhalten.

**8 Fazit**

Die Wirkungen von § 84 Abs. 2 SGB IX können aufgrund der bisherigen kurzen Laufzeit und der deshalb noch fehlenden praktischen Erfahrungen derzeit noch nicht verlässlich eingeschätzt werden. Unzweifelhaft ist für die Arbeitgeber mit der Verpflichtung zur Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements eine Erhöhung des Verwaltungs- und Dokumentationsaufwands verbunden. Frühzeitiges Handeln bei der Erkennung von gesundheitlichen Störungen bei Mitarbeitern und der Einleitung betrieblicher präventiver und rehabilitativer Maßnahmen kann sich (auch) aus betriebswirtschaftlicher Sicht (Reduzierung der Entgeltfortzahlung, bessere Motivation und Leistungsbereitschaft) lohnen. Ob die (Neu-)Regelung dazu beiträgt, dass der Arbeitgeber tatsächlich mehr und bessere Informationen über die Arbeitsunfähigkeit seiner Beschäftigten und deren Gründe erhält, und sich dadurch die Arbeitsunfähigkeitszeiten (weiter) verringern und die Gesundheit der Beschäftigten sich verbessert, bleibt abzuwarten.

Individualarbeitsrechtlich kommt der Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements und dessen Dokumentation insbesondere wegen der nicht unwahrscheinlichen Auswirkungen auf die Wirksamkeit einer krankheitsbedingten Kündigung eine besondere Bedeutung zu. Arbeitgeber sind gut beraten, die sich aus § 84 Abs. 2 SGB IX ergebenden Verpflichtungen zu erfüllen, wenn sie nicht Gefahr laufen wollen, dass eine entsprechende Kündigung bereits wegen des nicht durchgeführten betrieblichen Eingliederungsmanagements sozial ungerechtfertigt ist. Insoweit bleiben die ersten Entscheidungen der Arbeitsgerichte abzuwarten.

Kollektivrechtlich ist die Frage des Bestehens von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats noch ungeklärt. Insgesamt erscheint es aber kaum möglich, ein System eines betrieblichen Eingliederungsmanagements erfolgreich zu installieren, ohne den Betriebsrat verantwortlich einzubinden und das einzuhaltende und durchzuführende Verfahren in einer Betriebsvereinbarung zu regeln.

**9 Checkliste**

**Ablaufschema des betrieblichen Eingliederungsmanagements im Einzelfall**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Feststellung, dass die zeitlichen Grenzen der Arbeitsunfähigkeit des Beschäftigten im Sinne von § 84 Abs. 2 SGB IX überschritten sind   |  |  | | --- | --- | | 1. | innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen ununterbrochen arbeitsunfähig | | 2. | innerhalb von zwölf Monaten wiederholt arbeitsunfähig; Summe der einzelnen Arbeitsunfähigkeitszeiten liegt über sechs Wochen. | |
| 2. | Information des betroffenen Beschäftigten über die beabsichtigte Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements und dessen Ziele   |  |  | | --- | --- | | 1. | bei noch fortbestehender Arbeitsunfähigkeit: Überwindung der Arbeitsunfähigkeit | | 2. | bei Arbeitsfähigkeit: Vermeidung künftiger Arbeitsunfähigkeit | | 3. | sowohl bei noch bestehender als auch bei überwundener Arbeitsunfähigkeit: Erhaltung des Arbeitsplatzes. | |
| 3. | Information des betroffenen Beschäftigten über die zur beabsichtigten Durchführung des Eingliederungsmanagements erhobenen und verwendeten Daten[1], z. B.   |  |  | | --- | --- | | 1. | Fehlzeitenaufstellung[2] | | 2. | Daten über die Gesundheit des Beschäftigten, z. B. Angaben über die Krankheitsursache und den Krankheitsverlauf[3] | | 3. | Situations- und Vergleichsanalysen. | |
| 4. | Einholung der (schriftlichen) Zustimmung des Beschäftigten[4].  Bei Zustimmungsverweigerung: Dokumentation der Weigerung. |
| 5. | Beiziehung/Auswahl der zu beteiligenden Akteure   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | 1. | Klärung (unter Beteiligung des Beschäftigten)   |  |  | | --- | --- | | 2. | mit dem Betriebs- oder Personalrat, | | 3. | bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, |   wie bestehende Arbeitsunfähigkeit überwunden, künftiger Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann | | 4. | bei Zustimmungsverweigerung durch den Beschäftigten: Information an unter a. genannte Akteure | | 5. | falls erforderlich: Werks- oder Betriebsarzt zuziehen | | 6. | evtl. örtliche gemeinsame Servicestellen oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzuziehen. | |
| 6. | Evaluation/Abschluss des Eingliederungsmanagements, wenn die Arbeitsunfähigkeitszeiten des Beschäftigten unter die Sechs-Wochen-Grenze gesunken sind. |

# Personalcontrolling - Grundlagen

**Zusammenfassung**

**Überblick**

Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen wird das Personalcontrolling meist durch den Personalbereich abgedeckt, da die Einstellung eines Personalcontrollers erst ab einer Firmengröße von mehr als 500 Mitarbeitern sinnvoll ist. Mitunter werden die benötigten Zahlen auch vom Unternehmenscontroller bereitgestellt, falls das Unternehmen keine eigene Personalabteilung hat. Ist jedoch ein Personalbereich vorhanden, sollte die Aufgabe nicht an das Controlling delegiert werden.

**1 Personalcontrolling als Unternehmensaufgabe**

**1.1 Mit Personalcontrolling die Zukunft gestalten**

Das Personalcontrolling hat nicht einzelne Mitarbeiter im Fokus, sondern Mitarbeitergruppen oder alle Mitarbeiter im Unternehmen. Es übernimmt mehr steuernde als kontrollierende Aufgaben. Hier werden Mitarbeiterzahlen ermittelt, Kosten strukturiert, Kennzahlen erhoben, Risiken minimiert oder verschiedenste Bedarfe ermittelt. Aus diesem Grund benötigt das Personalcontrolling als Grundlage aussagefähige und hochaktuelle Mitarbeiterinformationen, um im Bedarfsfall gesicherte Informationen vorliegen zu haben und daraus entsprechende Entscheidungen für die Zukunft ableiten zu können. Das Personalcontrolling ist oft das Stiefkind im Personalbereich, weil Aufwand und Nutzen im ersten Schritt nicht augenscheinlich sind. Aber nicht nur für langfristige Planungen ist das Personalcontrolling ein wichtiges Element, welches häufig unterschätzt wird. Es geht nicht nur darum, Zahlen, Fakten und Daten aus der Vergangenheit zusammenzustellen, sondern auch Aussagen über künftige Zustände zu treffen. Somit hilft das Personalcontrolling bei den bestehenden Daten (z. B. Kosten pro Mitarbeiter, Fluktuation im Unternehmen, ...), bei zukünftigen Daten (z. B. vorzeitigem Ruhestand, Ende der Ausbildung, ...) und auch bei prognostischen Informationen (z. B. Austritte aufgrund der Fluktuation der letzten Jahre).

**1.2 Management Information System (MIS)**

Personalcontrolling spielt beim Erfolgsmonitoring und im Bereich Geschäftsprozessmanagement eine wichtige Rolle. Hier erhalten Personal- und Unternehmensleitung wichtige Rückmeldungen zu quantitativen und qualitativen (Fehl-)Entwicklungen. So überrascht es nicht, dass schon 2005 77,2 % der mittelständischen Unternehmen als Maßnahme zur Sicherstellung und Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit die Einführung eines Management Information Systems (MIS) bzw. Personalcontrollingaktivitäten planten[1] und dass die MIS gerade in den letzten Jahren zunehmend an Nachfrage erlebt hat.. Daran anschließend haben sich knapp 95 % der Unternehmen dem Thema Effizienzsteigerungen verschrieben.

Sie brauchen im Personalcontrolling bestimmte Kennzahlen, damit Sie eine Aussagefähigkeit der Personaldaten in Bezug auf Soll/Ist haben und die Abweichungen definieren können. Im Personalcontrolling müssen Sie hier die Informationen zusammentragen, um eine Transparenz zu haben und um Ihre notwendigen Handlungsschritte festzulegen, damit Sie eine sinnvolle Steuerung der Zukunft sicherstellen. Daraus können Sie dann auch eventuell vorhandenes Optimierungspotenzial ableiten. Damit betrifft das Personalcontrolling nicht nur die buchhalterische Seite, sondern ist auch zukunfts-, aktions- und managementorientiert.

|  |  |
| --- | --- |
| Unterstützende Dienstleistungsfunktion, Subsystem der Führung, mit Planung und Kontrolle, Informationsaufbereitung als Basis für Entscheidungen | |
| **3. Stufe** | **managementorientiert** |
|  |  |
| Analyse der Abweichungsursachen, Aufzeigen von Schwachstellen und Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse mit Verbesserungsvorschlägen | |
| **2. Stufe** | **zukunfts- und aktionsorientiert** |
|  |  |
| Rechnungslegung mit Darstellung der Abweichung - aber keine Ursachenanalyse und nicht vorausschauend | |
| **1. Stufe** | **buchhaltungsorientiert** |

Da die anderen Rahmendaten im Controlling eher Prozesse und Aufgaben betreffen, ist die Praxis im Personalcontrolling nicht so einfach, weil hier Menschen die Grundlage der Daten bilden.

**1.3 Die Geschäftsleitung muss dahinter stehen**

Wenn man im Unternehmen Personalcontrolling implementieren möchte, ist es wichtig von Anfang an die Geschäftsführung mit einzubinden, da im laufenden Prozess immer wieder die Unterstützung des Managements notwendig sein wird. Ist die Bereitschaft der Geschäftsführung zum Thema nicht vorhanden, muss anders vorgegangen werden, als wenn die Geschäftsführung der Initiator für die Einführung des Personalcontrollings ist. Bei fehlender Bereitschaft ist es wichtig, im ersten Schritt die Notwendigkeit des Themas aufzuzeigen, um die Zustimmung der Geschäftsführung zu erwirken. Auch sollte deutlich herausgearbeitet werden, warum im Unternehmen Personalcontrolling eingeführt werden soll und welcher Mehrwert intern erhofft wird. Grundsätzlich schafft das Personalcontrolling Transparenz, berät die Geschäftsführung und interpretiert vorliegende Personaldaten, um Entscheidungen vorzubereiten und Fehlentscheidungen zu vermeiden. Sind diese Rahmenbedingungen erarbeitet worden, muss geklärt werden, wer im Unternehmen diese Aufgabe übernehmen soll und ob diese Person hierfür ausreichend qualifiziert ist. Denn im Vergleich zum klassischen Controlling müssen beim Personalcontrolling auch weiche Faktoren wie Zufriedenheit der Mitarbeiter berücksichtigt werden, was im Anforderungsprofil des Personalcontrollers abgebildet werden sollte. Bei kleineren und mittelständischen Unternehmen übernimmt die Aufgabe häufig der Personalverantwortliche oder der Controller. Ab welcher Unternehmensgroße ein Personalcontroller eingesetzt werden sollte, hängt sehr von den individuellen Gegebenheiten im jeweiligen Unternehmen ab. Als Faustregel aber gilt, dass sich meist erst ab einer Unternehmensgröße von 1000 Mitarbeiter der Einsatz eines Personalcontrollers (in Vollzeit) lohnt. Das Personalcontrolling sollte in ein Konzept eingebettet sein, welches die Ziele, die notwendigen Daten und die Einbindung von Schnittstellen beinhaltet. Um den Erfolg zu sichern, muss der Personalcontroller mit den notwendigen Kompetenzen, einem Budget und einer klaren Aufgabendefinition ausgestattet sein.

**1.4 Welche Kennzahlen werden benötigt?**

Bevor man definiert, welche Kennzahlen aufbereitet werden sollen, stellt sich zuerst die Frage, wofür die Aussagen relevant sein sollen und was mit der Information angefangen und erreicht werden möchte. Da es im Personalcontrolling ungefähr 60 verschiedene Kennzahlen gibt, steht der Zeit- und Kostenaufwand eines kleinen und mittelständischen Unternehmens, alle 60 Kennzahlen pro Quartal oder pro Monat aufzubereiten, in keiner Relation zum erwarteten Ergebnis. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich gemeinsam mit der Geschäftsleitung auf die wichtigsten Kennzahlen und den benötigten Berichtsrhythmus zu verständigen. Manche Kennzahlen müssen vielleicht pro Monat vorliegen, andere wiederum reichen pro Quartal. Bei anderen reicht es jährlich oder dann, wenn ein besonderes Ereignis eintritt. Hier kann keine sinnvolle Regel aufgestellt werden, da die Entscheidung über die Kennzahlen stark von dem einzelnen Unternehmen abhängt. Ist Ihre Altersstruktur im Unternehmen sehr gemischt oder homogen? Haben Sie ein betriebliches Vorschlagswesen? Wollen Sie im laufenden Geschäftsjahr eher abbauen oder Mitarbeiter einstellen? Sieht Ihre Planung vielleicht verstärkt Personalentwicklung in diesem Geschäftsjahr vor? Ehe im Unternehmen nicht klar fixiert ist, welche Personalstrategie im laufenden Geschäftsjahr verfolgt wird, ist die Entscheidung über Kennzahlen willkürlich. Aufgrund der vielfältigen Kennzahlen müssen Sie im Vorfeld folgende Fragen für das Controlling stellen:

* Welche Aussagen zum Thema Personalcontrolling brauchen wir?
* Welchen Vorteil verschafft uns diese Information in Bezug auf Verbesserungen?
* Welche Kennzahlen sind dieses Jahr wichtig für uns und welche brauchen wir immer?
* Was können wir im Unternehmen aus diesen Kennzahlen ableiten?

Welche Kennzahlen wichtig sind, hängt von der Unternehmensbranche und vor allem von der Personalstrategie ab, die sich wiederum aus der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen ableitet[1]. Die Personalkennzahlen sind entweder strategische oder operative Kennzahlen.

**Praxis-Tipp**

**Kennzahlen definieren**Definieren Sie gemeinsam mit der Unternehmensleitung, welche Aussagen zu welchem Zeitpunkt in Bezug auf das Personal in Form von Kennzahlen getroffen werden sollen. Reduzieren Sie gemeinsam die Kennzahlen auf ein notwendiges Minimum.

Auch wenn das Personalcontrolling oft das ungeliebte Kind im Personalbereich ist, geben die jeweiligen Kennzahlen Auskunft über den Ist-Zustand, damit bei Zielabweichungen frühzeitig Handlungsalternativen in die Wege geleitet werden können. Die Anwendung von Kennzahlen unterstützt die Systematisierung von Informationen, damit

* man für die notwendige Datenselektion wichtige Information von unwichtiger Information unterscheiden kann,
* die Zusammenhänge der Zahlen und deren gegenseitige Abhängigkeit im Personalbereich deutlich werden,
* eine Bestandsaufnahme in Bezug auf Stärken und Schwächen eines Teilbereichs vorgenommen werden kann.

**1.5 Vier Hauptfunktionen des Personalcontrollings**

Das Personalcontrolling hat vier Hauptfunktionen, die nicht isoliert voneinander betrachtet werden können:

* ermitteln und informieren,
* planen,
* steuern,
* kontrollieren.

Im Personalcontrolling müssen Sie Informationen quantifizieren, in Kennzahlen systematisieren und miteinander in systematischen Zusammenhang bringen. Betrachten Sie deshalb die einzelnen Kennzahlen nicht isoliert. Es verleitet Sie leicht dazu, den Handlungsbedarf zu einseitig zu sehen und wichtige Details zu übersehen.

Das Personalcontrolling unterstützt Sie, Veränderungen im Personalbereich frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig Interventionen zu entwickeln. Hierfür brauchen Sie als Grundlage Instrumente, damit Sie die Zielerreichung oder Abweichung hiervon schnell einschätzen können.

Mit dem Personalcontrolling müssen Sie die notwendigen Daten und Zahlen zur Verfügung haben, damit Planung, Kontrolle und Entscheidung im Personalbereich überhaupt vorbereitet und dargestellt werden können. Nur über den Abgleich von Soll- und Ist-Zahlen innerhalb eines bestimmten Zeitraums wird Ihnen deutlich, inwieweit Sie Korrekturen vornehmen müssen oder nicht. Zu folgenden Themen sind Kennzahlen im Personalcontrolling wichtig:

* Personalbedarf und -struktur,
* Personalbeschaffung,
* Personaleinsatz,
* Personalleistung,
* Personalentwicklung,
* Personalkosten und -kostenkontrolle,
* Personalabbau.

**2 Grundlagen des Personalcontrolling**

**2.1 Personalcontrolling Ansätze**

Im Personalcontrolling gibt es drei unterschiedliche Ansätze. Deshalb sollte im Unternehmen zunächst die Entscheidung getroffen werden, welcher Ansatz favorisiert wird:

* **Kostenanalytischer Ansatz:**Bei diesem Ansatz stehen die Kosten personalwirtschaftlicher Maßnahmen im Vordergrund und werden nach Kostenarten aufgeschlüsselt. Hierunter sind nicht nur Entgeltkosten zu verstehen, sondern auch Kosten wie Teilnahmegebühren pro Schulung, Annoncen, Zeiteinsatz für Bewerberinterviews oder Mitarbeitergespräche. Der Aufwand zur Erhebung dieser Daten hängt vom Entwicklungsstand des jeweiligen betrieblichen Rechnungswesens ab. Nur wenn das Rechnungswesen diese Daten ohne besonderen Erfassungsaufwand bereitstellen kann, macht dieser Ansatz Sinn. Grundsätzlich ist zu sagen, dass dieser Ansatz sich sehr an den Kosten des Mitarbeiters orientiert und sich damit auch etwas einseitig darstellt.
* **Human Resources Accounting:**Beim Human Resources Accounting werden die Kosten, welche ein Mitarbeiter verursacht, mit Hilfe der Investitionsrechung bewertet. Dies bedeutet, dass der Mitarbeiter als langfristig nutzbares Anlagegut betrachtet wird und für jeden Mitarbeiter ein Zeitwert mit einer Nutzungsdauer berechnet wird. Wie bei einer Investitionsrechnung werden alle Ausgaben in Bezug auf den Mitarbeiter auf verschiedenen Konten abgeschrieben (Beschaffungs-, Einarbeitungs-, und Weiterbildungskosten). Die Gefahr bei diesem Ansatz ist, dass der Mensch mehr als Objekt betrachtet wird. Bei diesem Ansatz ist es auch wichtig, eine sensible und verantwortungsvolle Informationspolitik im Unternehmen zu betreiben, damit die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, nur noch als Investition wahrgenommen zu werden.
* **Kennzahlenorientierter Ansatz:**Dieser Ansatz fokussiert auf Kennzahlen und will durch systematische und permanente Bildung verschiedener Kennzahlen aussagefähige Informationen gewinnen und interpretieren. Werden im Unternehmen gemeinsam zu erhebende Kennzahlen festgelegt, ist der Mehraufwand nur am Anfang zu sehen. Bei wiederholter und systematischer Anwendung der Kennzahlen ist der Aufwand deutlich niedriger.

Bei einem Vergleich der drei Ansätze ist der kennzahlenorientierte Ansatz eine sinnvolle Alternative zu den beiden Anderen.

**2.2 Personalinformationssystem**

Eine wichtige Grundlage der Daten sind die Personalstammdaten, welche häufig in einem Personalinformationssystem hinterlegt sind. Diese Daten beziehen sich immer auf die Gegenwart bezogen auf den einzelnen Mitarbeiter. Normalerweise sind die Daten immer konstant und somit aktuell. Hier werden nur Änderungen vorgenommen, wenn sich an diesen Daten beim Mitarbeiter etwas ändert (z. B. Entgelt, Adresse, Familienstand, ...). Man unterscheidet verschiedene Daten:

Stammdaten (ändern sich eher selten) wie

* Personalnummer,
* Name,
* Private Adresse,
* Geburtsdatum,
* Eintritt- und Austrittsdatum des Mitarbeiters,
* Kündigungsfrist,
* Kostenstelle des Mitarbeiters,
* Schwerbehinderung,
* Jobtitel.

Entgeltdaten (sind häufiger Veränderungen unterworfen) wie

* Fixes Entgelt,
* Variables Entgelt,
* Entgeltgruppe/-art.

Zeitdaten (haben sehr oft Veränderungen) wie

* Krankheit,
* Urlaub,
* Arbeitszeiterfassung,
* Weiterbildung.

Des Weiteren müssen auch die Organisationsdaten vorliegen. Diese zeigen den Unternehmensaufbau wie Standort, Planstellen pro Team, Mitarbeiteranzahl pro Bereich und sind in ihrer Aussage unabhängig von bestimmten Personen. Die Mitarbeiterdaten müssen im nächsten Schritt mit den Organisationsdaten in Verbindung gebracht werden, um aussagefähige Informationen zu generieren. Aus diesem Grund muss ein Mitarbeiter einem bestimmten Bereich zugeordnet werden, um Mitarbeiterdaten und Organisationsdaten überhaupt aussagerelevant nutzen zu können. Beides muss immer auf dem aktuellen Stand sein, um inhaltliche korrekte Soll/Ist-Vergleiche mit absoluten Zahlen oder Verhältniszahlen anstellen zu können.

**2.3 Softwareunterstützung**

Am Markt gibt es verschiedene Softwareprodukte, welche das Personalcontrolling im Unternehmen professionell unterstützen. Die Entscheidung, ob für die Ziele, die mit dem Personalcontrolling verfolgt werden, der Kauf und Einsatz einer speziellen Software notwendig ist, muss individuell in jedem Unternehmen entschieden werden. Hier stehen Aufwand und Kosten dem Mehrwert und der Funktionalität gegenüber. Es gibt einige Produkte, welche Schnittstellen zu Personalinformationssystemen anbieten, um die Daten, welche benötigt werden, direkt aus dem Personalinformationssystem zu generieren.

Bei der Entwicklung einer eigenen Software müssen auch hier Kosten und Nutzen abgewogen werden. Die Entwicklung eines eigenen Programms wird sich vermutlich für kleinere und mittelständische Unternehmen weniger lohnen, da nicht nur der Aufwand der Entwicklung berücksichtigt werden sollte, sondern auch die Weiterentwicklung und Systemverantwortung. Hier empfiehlt es sich, auf bewährte und kostengünstige Produkte am Markt zurückzugreifen.

**2.4 Arbeitsrechtliche Aspekte**

Bei der Erfassung, Verarbeitung und Nutzung von personenbezogenen Daten sind arbeits- und datenschutzrechtliche Grundsätze zu beachten. Als personenbezogene Daten gelten alle Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbaren natürlichen Person.

Die personenbezogene Datenerhebung erfolgt gewöhnlich durch Mitwirkung des Mitarbeiters, so dass sein Einverständnis gegeben ist. Zu beachten ist hierbei das Fragerecht des Arbeitgebers. Der Arbeitgeber darf nur Daten einfordern, die einen unmittelbaren Bezug zum konkretren Arbeitsverhältnis aufweisen. Sein Informationsinteresse muss gegenüber dem verfassungsmäßigen Recht des Mitarbeiters auf informationelle Selbstbestimmung überwiegen. Anderenfalls hat der Mitarbeiter ein Recht auf Verheimlichung bzw. auf Lüge, ohne dass hieraus arbeitsrechtliche Sanktionen erwachsen können. Unbedenklich sind demnach beispielsweise die Speicherung von Angaben über Geschlecht, Familienstand, Ausbildung und sofern für das Arbeitsverhältnis relevant, über Sprachkenntnisse. Unrechtmäßig gewonnene Daten dürfen hingegen nicht verwertet werden. Neben dem individuellen Schutzrecht des Mitarbeiters ist das kollektive Beteiligungsrecht der Arbeitnehmervertretung und die Beteiligung des Datenschutzbeauftragten zu beachten. Werden personenbezogene Daten elektronisch gespeichert, kommt ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG in Betracht. In einer Betriebsvereinbarung sind sinnvollerweise Angaben über den Zweck der Datenspeicherung, die Art der Auswertungen sowie die Zugriffsberechtigungen und gegebenenfalls Schnittstellen zu anderen elektronischen Systemen sowie eine Auflistung der gespeicherten personenbezogenen Daten enthalten.

Arbeitshilfe: Musterbetriebsvereinbarung über die Einführung von IT-Systemen im Unternehmen (Die Muster-BV enthält auch Formulierungsvorschläge zu den Themen Erheben, verarbeiten und Nutzen von Arbeitnehmerdaten, Verwendung von Personalfragebögen und Leistungs- und Verhaltenskontrollen.)

Bei einer formalisierten Personaldatenerhebung unter Verwendung von Personalfragebögen ist die Mitbestimmung nach § 94 Abs. 1 BetrVG zu berücksichtigen. Die Missachtung der Beteiligungsrechte hat wiederum eine Erhebungs- und Verarbeitungssperre zur Folge.

**3 Reports und Reporting**

**3.1 Vergangenheit/Gegenwart oder Zukunft**

Reports im Personalcontrolling haben entweder die Vergangenheit/Gegenwart (z. B. Fluktuation im letzten Geschäftsjahr) oder die Zukunft (z. B. Entwicklung der Fluktuation im neuen Geschäftsjahr) im Fokus. Während die Aussagen zur Vergangenheit und Gegenwart fundiert sind, befindet man sich bei zukünftigen Aussagen häufig im prognostischen Bereich. Bei den Reports müssen im Unternehmen vereinbart werden, welcher Report wie häufig erstellt und an wen im Unternehmen weitergeleitet werden soll. Neben den regelmäßigen standardisierten Reports werden in der Praxis auch ungeplante Reports auf Anfrage oder einmalige Auswertungen angefordert. Der Arbeitsaufwand ist bei allen Reports, welche außer der Reihe erstellt werden, immer am höchsten. Hier ist besonders darauf zu achten, dass auch einmalige Reports nicht per Hand erstellt werden müssen. Ziel ist, jeden Report zu einem späteren Zeitpunkt wieder einmal generieren zu können, falls es notwendig sein sollte.

**Praxis-Tipp**

**So wenig wie möglich, so viel wie nötig**Die Anzahl der Reports hängt von den Bedürfnissen im Unternehmen ab. Generell sollte es so wenig Reports wie möglich geben, aber so viele wie nötig. Vereinbaren Sie, welche Reports regelmäßig standardisiert aufbereitet werden sollen. Je personenbezogener die Daten im jeweiligen Report sind, desto sensibler muss mit diesen Daten umgegangen werden.

**3.2 Was genau wird gebraucht?**

Ehe ein außerplanmäßiger Report erstellt wird, sollte im Vorfeld genau geklärt werden, was der interne Kunde wirklich möchte, bzw. für welche Entscheidung der Report als Basis gilt. Zahlen, wie die Anzahl der Mitarbeiter in einem bestimmten Bereich, lassen schon genügend Spielraum für individuelle Interpretationen. Ist es für den Report wichtig, die Köpfe oder die Kapazitäten zu erfassen? Sind hier nur festangestellte Mitarbeiter zu erfassen oder auch Aushilfen? Aus diesem Grund muss der Auftragnehmer genau verstehen, welche Informationen der Auftraggeber wirklich von ihm möchte, damit er zum einen die richtige Information aufbereitet und zum anderen Mehrarbeit vermeidet. Die aufbereiteten Daten sollten das unternehmensinterne Design aufweisen und im Aufbau standardisiert sein, um auch hier einen professionellen Eindruck zu hinterlassen.

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße kennt man nicht mehr alle Mitarbeiter mit Namen. Nicht nur aus diesem Grund ist es wichtig, dass der Geschäftsführung ein monatlicher Report über alle relevanten Informationen aus dem Personalcontrolling vorliegt.

Zunächst wird intern abgestimmt, zu welchem Stichtag der Report erstellt werden soll. Hier bietet sich als Stichtag für die Daten der letzte Arbeitstag in einem Monat oder der erste Arbeitstag des folgenden Monats an. Aber ein monatlicher Report zum Monatsanfang ist um einen Monat aktueller als ein Report zum Ende des Monats und sollte deshalb im Personalcontrolling für den Monatsanfang terminlich gesetzt werden. Im monatlichen Report werden die Ist- und Planwerte gegenübergestellt und die Abweichungen absolut (Zahlenwert) oder relativ (Prozentsatz) angegeben. Deshalb enthält der monatliche Report auf alle Fälle folgende Zahlen:

* Plan-Kapazität pro Organisationseinheit,
* Ist-Kapazität pro Organisationseinheit,
* Abweichung des Plans vom Ist (absolut gesehen),
* Abweichung des Plans vom Ist (relativ gesehen).

Für die Geschäftsführung reichen häufig kumulierte Daten aus, während die Management-Ebene unter der Geschäftsführung ihre Daten detaillierter benötigt. Trotzdem sollten beide Informationen zum Ein- und Ausblenden in einer Übersicht zur Verfügung stehen, um zusätzlichen Mehraufwand zu vermeiden. Auf der Bereichsebene werden weiterführende Informationen eingearbeitet wie z. B.

* Anzahl der Aushilfen und Praktikanten,
* Anzahl der Auszubildenden,
* Mitarbeiter in Teilzeit, Mutterschutz und Elternzeit,
* Anteil Männer und Frauen,
* Anteil Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter.

Welche Daten im monatlichen Bereich genau benötigt werden, sollte gemeinsam mit dem Management definiert und wenn nötig adaptiert werden. Grundsätzlich muss aber die Entscheidung erfolgen, ob der Report eher auf Kapazitäten oder Kosten im Unternehmen fokussiert ist. Mitarbeiter in Mutterschutz oder Fortbildungen verursachen zwar Kosten, sind aber der verfügbaren Kapazität nicht zurechenbar und dürften nicht zum aktiven Personal gezählt werden. Gerade das Management ist häufig weniger an den Kosten als an den Kapazitäten, die zur Erledigung der Auf gaben zur Verfügung stehen interessiert. Gerade im produzierenden Gewerbe kann es sinnvoll sein, mehr kapazitäts- als kostenorientiert zu denken.

**Praxis-Tipp**

**Köpfe versus Kapazitäten**Je weniger Mitarbeiter im Unternehmen in Vollzeit arbeiten, desto sinnvoller ist es, nicht in Köpfen, sondern in Kapazitäten zu denken. Zwei Teilzeitbeschäftigte (50%) sind zwar zwei Mitarbeiter, welche aber nur ein FTE (full-time-equivalent) haben. Auch ist es notwendig zu entscheiden, ob der monatliche Report eher kapazitäts- oder kostenorientiert aufbereitet sein soll.

**3.3 Datenschutz beachten**

Gerade der monatliche Report sollte in seiner Struktur und Aussagekraft so deutlich aufbereitet sein, dass keine Rückfragen in Bezug auf die Interpretation der Daten notwendig sind. Ziel ist, die Plan- und Ist-Daten und eine etwaige Abweichung aufzuzeigen. Auch ist wichtig, das Management darauf hinzuweisen, keine Interpretationen abzuleiten, welche aufgrund der vorliegenden Daten nicht sinnvoll abgeleitet werden können. Je nachdem, welche Information in den jeweiligen Reports enthalten ist, muss ggf. auf die Sensibilität der Daten geachtet werden, da der Bundesdatenschutz dies meistens wesentlich enger sieht als der Mitarbeiter selbst. Gehen Sie proaktiv auf den Datenschutzbeauftragten in Ihrem Unternehmen zu, wenn Sie sich nicht sicher sind, inwieweit die Daten des Reports sensibel im Sinne des Bundesdatenschutzgesetzes sind. Solange aber keine direkten oder indirekten Rückschlüsse auf Mitarbeiter in dem Report möglich sind, ist der Report normalerweise unkritisch.

**Praxis-Tipp**

**Identifikationsnummer vergeben**Wenn Sie im Unternehmen viele Reports erstellen, ist es hilfreich, jedem Standardreport eine Identifikationsnummer zu geben. So können Sie bei Rückfragen jederzeit nachvollziehen, von welchem Report Ihr Gesprächspartner spricht.

**4 Entwicklung unternehmensspezifischer Kennzahlen**

**4.1 Absolute Zahlen und Verhältniszahlen unterscheiden**

Die Kennzahlen helfen Ihnen, mannigfaltige Informationen im Personalbereich zu relevanten Daten zusammenzufassen, wobei hier zwischen absoluten Zahlen und Verhältniszahlen unterschieden werden muss. Kennzahlen helfen, über wichtige Punkte Aussagen zu treffen, diese in Messungen und Skalen darzustellen und tragen dazu bei, dass schnell der Überblick vorliegt.

Die Art der Kennzahlen unterscheidet sich wie folgt:

**Absolute Zahlen** legen Mengen- und Wertgrößen in Form von Summen, Differenzen und Mittelwerte zugrunde, wobei z. B.

* unter **Summe** die Zahl der Mitarbeiter in einem bestimmten Bereich,
* unter **Differenz** die Differenz zwischen der Soll- und Ist-Mitarbeiterzahl im gesamten Unternehmen,
* und unter **Mittelwerte** das durchschnittliche Alter im Unternehmen

verstanden werden könnte.

**Verhältniszahlen** wie Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen setzen Werte in Beziehung zueinander, wobei z. B.

* unter **Gliederungszahlen** die Gesamtmenge zu einer Teilmenge in Beziehung gesetzt wird (Anzahl der Mitarbeiter unter 30 Jahren im Vergleich zum gesamten Unternehmen),
* unter **Beziehungszahlen** verschiedene Wesensarten zueinander in Beziehung gesetzt werden (Verhältnis von Dienstreisen und Bürozeit eines Mitarbeiters pro Jahr),
* und unter **Indexzahlen** gleichartige Werte zu unterschiedlichen Zeiten in Beziehung gesetzt werden (die Mitarbeiterzufriedenheit über die letzten drei Jahre am Benchmark von vor drei Jahren).

Der Zeitraum der Datenerhebung kann statisch oder dynamisch und der Zeithorizont auf die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bezogen sein. Die Zeit zwischen Ursache und Wirkung kann sofort wirksam, verzögert wirksam oder stark verzögert sein. Dies wird am deutlichsten in der Betrachtung von Krankenstand und Fluktuation klar.

**4.2 Stufenweise Aufbereitung von Kennzahlen**

Wie bereits beschrieben, lehnen sich die personalwirtschaftlichen Ziele stark an die jeweilige Strategie im Geschäftsjahr an. So müssen sich auch die Kennzahlen an diesen Zielen und Strategien orientieren und den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen. Je nach Größe, Struktur und Situation des Unternehmens und im Hinblick auf Ziele und Strategien werden verschiedene Kennzahlen gebildet. Die Entwicklung eines maßgeschneiderten **Kennzahlensystems** ermöglicht einen detaillierten Überblick.

Die Entwicklung von Kennzahlensystemen sollte in folgenden Stufen aufbereitet werden[1]:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | Festlegung und Gewichtung der personalwirtschaftlichen Ziele, |
| 2. | Festlegung der Kennzahlen zum Personalcontrolling, |
| 3. | Auswahl der Kennzahlenempfänger, |
| 4. | Sicherung der Informationsquellen und Vergleichsgrundlagen, |
| 5. | Festlegung der Erhebungszeitpunkte und -räume, |
| 6. | Auswahl der Mitarbeiter für die Erstellung der Kennzahlen, |
| 7. | Festlegung der Darstellung der Kennzahlenergebnisse, |
| 8. | Prozesscontrolling und ggf. Anpassungen/Modifikationen. |

Demnach sollte man sich im Vorfeld folgende Fragen für die Auswahl der Kennzahlen stellen:

**Verfügbarkeit** der Daten:

* Sind die für die Kennzahl benötigten aktuellen Daten intern verfügbar?
* Sind die benötigten Vergangenheitsdaten zwecks Zeitvergleichs intern verfügbar?
* Ist die Verfügbarkeit unmittelbar gegeben oder erst über zusätzliche Berechnungen möglich?
* Sind die benötigten Plandaten zwecks Soll-Ist-Vergleichs intern verfügbar?
* Sind Vergleichsdaten aus anderen Unternehmen zwecks Unternehmensvergleichs verfügbar?

**Aufwand/Nutzen** der gewünschten Kennzahl:

* Welcher zeitliche Aufwand ist mit der Kennzahlenermittlung verbunden?
* Welche Kosten sind mit der Ermittlung unmittelbar verbunden?
* Welche Kosten sind mit der Schaffung der Voraussetzung zur Ermittlung der Kennzahl verbunden?
* Welche Probleme werden in dem durch die Kennzahl abgebildeten Bereich vermutet?
* Wie viele Kennzahlen bestehen bereits für die Abbildung des entsprechenden Bereichs?
* Welche Widerstände werden bei den Betroffenen hinsichtlich der Kennzahlenverwertung vermutet?

**Eignung** der Kennzahl für die Erhebung:

* Wie gut bildet die Kennzahl den betreffenden Bereich bzw. die Situation ab?
* Welche Bedeutung kommt dem durch die Kennzahl abgebildeten Bereich oder Ziel zu?
* Welche Fehlerquellen existieren bei der Kennzahlenermittlung?
* In welchem Maß lässt die Kennzahl eine eindeutige Interpretation zu?
* Existieren bereits Erfahrungen der Mitarbeiter des Unternehmens hinsichtlich der Kennzahl?
* Existiert die Kennzahl in vergleichbaren Unternehmen?

**Zweck**, der mit der Kennzahl erreicht werden soll:

* Soll die Kennzahl zur Steuerung und/oder zur Analyse dienen?
* Soll die Kennzahl für die Unternehmensleitung und/oder für einzelne Bereiche bereitgestellt werden?
* Zu welchem Zweck soll die Kennzahl dienen (Analyse von Schwachstellen oder Wirtschaftlichkeit, Messung von Erfolg, Beurteilung von Leistung, …)?
* Soll die Kennzahl für Soll-/Ist-Vergleiche, Zeitvergleiche und/oder Unternehmensvergleiche verwendet werden?
* Soll die Kennzahl regelmäßig oder fallweise ermittelt werden?
* Wie oft soll die Kennzahl ermittelt werden?

**Organisation** und Bereitstellung der Informationen:

* Welche Mitarbeiter sollen die Kennzahl ermitteln?
* Aus welchen Informationsquellen sollen die Kennzahlen ermittelt werden?
* Wer soll die Kennzahlergebnisse auswerten?
* Wem sollen die Ergebnisse weitergeleitet werden?
* Wie sollen die Ergebnisse dokumentiert werden?
* Wer ist für die Einhaltung der Kennzahlenwerte verantwortlich?

Folgende Tabelle zeigt, welche Kennzahlen in ein Personalkennzahlensystem mit einbezogen werden können.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Personalkennzahlensystem | | | | |
| Personalbedarf und -struktur | Personalbeschaffung | Personalentwicklung | Personalkosten u. Vergütung | Führung |
| * Personalplanung * Personalstand * Bruttopersonalbedarf * Nettopersonalbedarf * Arbeitskapazität * Qualifikationsstruktur * Durchschnittsalter * Altersgruppenanalyse * Betriebszugehörigkeit | * Qualifizierte Bewerber pro Stelle * Vorstellungsquote * Einstellquote * Personalbeschaffungskosten pro Eintritt * Produktivität der Personalbeschaffung | * Weiterbildungszeit * Weiterbildungskosten * Beförderungsquote * Anteil Personalentwicklungskosten an den Gesamtpersonalkosten | * Personalkosten pro Mitarbeiter * Personalkosten pro Stunde * Entgeltstruktur * Entgeltgruppenstruktur * Alterversorgungsanspruch pro Mitarbeiter * Aufwand für freiwillige (Zusatz-) Leistungen | * Mitarbeiterzufriedenheitsquote * Fluktuationsrate * Fehlzeitenquote * Verbesserungsvorschlagsrate |

**Praxis-Tipp**

**Gliederungsgruppen und Erhebungszeiträume festlegen**Wenn Sie die Kennzahlen definiert haben, entscheiden Sie, welche Gliederungsgruppen hierfür wichtig sind (z. B. Mitarbeitergruppen, Kostenstellen, Organisationseinheiten, …) und welche Erhebungszeiträume hierfür sinnvoll sind (z. B. jährlich, halbjährlich, monatlich, auf den Einzelfall bezogen, …). Erheben Sie so wenig wie möglich (bzw. sinnvoll!), und nur so oft wie nötig. Dies erleichtert Ihnen Aufwand und spart Zeit.

Arbeitshilfen: Checkliste zur Aufstellung der HR-Kennzahlen für das Geschäftsjahr

Arbeitshilfen: Checkliste Einführung Personalcontrolling

In der Praxis werden Reports auch spontan aufgrund einer Vermutung angefordert.

**Praxis-Beispiel**

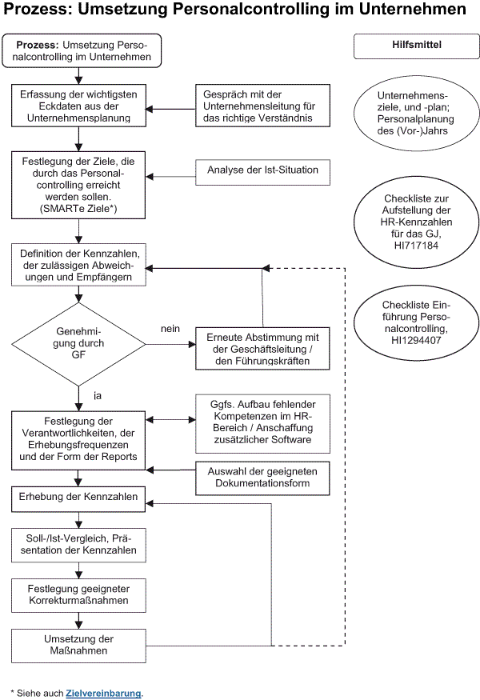
**Fehlzeiten- und Krankheitsquote**Ein Bereichsleiter hat den Eindruck, dass in seinem Bereich die Fehlzeiten- und Krankheitsquote höher ist als im gesamten Unternehmen und möchte seinen Bereich mit den anderen Bereichen in einem Report verglichen haben. Bei diesem Report könnte die Feststellung der Fehlzeiten- und Krankheitsquote vertieft werden, in dem man zusätzlich erhebt, an welchen Wochentagen die Mitarbeiter am häufigsten fehlen.

Aufgrund des Ergebnisses wäre vielleicht die Durchführung von Rückkehrgesprächen eine geeignete Maßnahme zur Reduzierung der Quoten in diesem Bereich. Das Ergebnis wäre aber nur tiefgreifend aussagefähig, wenn der Personalbereich über jede Krankmeldung informiert wird und nicht nur bei der Vorlage von Attesten.

Aus diesem Grund ist es wichtig, im Vorfeld genau zu besprechen, welche Informationen in der Erhebung benötigt werden, um zu einem späteren Zeitpunkt diese Daten auch in einen Report einarbeiten zu können.

**5 Umsetzung des Personalcontrolling**

In der Praxis hat sich zur Einführung des Personalcontrolling folgende Vorgehensweise bewährt.



Wenn nach dieser Reihenfolge vorgegangen wird, kann im Unternehmen in kurzer Zeit ein Personalcontrolling aufgebaut und gelebt werden, welches in sich konsistent und schlüssig ist. Nehmen Sie sich bei den einzelnen Schritten genug Zeit und schließen Sie erst einen Prozesspunkt ab, ehe Sie mit dem nachfolgenden Schritt starten. Gerade bei der Einführung des Personalcontrollings ist es wichtig, eine tragfähige Grundlage zu schaffen, welche nicht durch überstürztes Handeln gefährdet werden sollte. Ziel ist es, ein fundiertes Zahlenwerk zu schaffen, mit welchem Sie das Thema Personal im Unternehmen entsprechend steuern können und auf welchem Sie aufbauen möchten. Ändern sich die Unternehmensziele oder andere wichtige Rahmenbedingungen, ist es wichtig, nicht an einmal verabschiedeten Kennzahlen festzuhalten, sondern ggf. neue Kennzahlen einzuführen, bestehende Kennzahlen wegzulassen oder Reportfrequenzen zu überdenken.

**Praxis-Tipp**

**Redundante Kennzahlen vermeiden**Achten Sie darauf, dass die Kennzahlen einander nicht widersprechen und konsistent sind. Setzen Sie nur Größen in Beziehung, die im Zusammenhang stehen. Vermeiden Sie Redundanz durch zu viele Kennzahlen. Dies kommt häufig vor, wenn deren Aussagekraft im Vergleich zu anderen Kennzahlen sehr ähnlich ist. Spezifizieren Sie genau die Basisdaten Ihrer Erhebung, damit die Fehlerquote minimiert wird. Falsche Basisdaten verändern die Aussagefähigkeit und können in letzter Konsequenz eine Fehlentscheidung zur Folge haben!

# Arbeitsvertrag

**Zusammenfassung**

**Begriff**

Ein Arbeitsvertrag ist die individuelle Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, durch die die wechselseitigen Rechte und Pflichten konkretisiert werden.

**Gesetze, Vorschriften und Rechtsprechung**

**Arbeitsrecht:** Zum Arbeitsvertrag selbst gibt es kein spezielles Gesetz. Regelungen finden sich im Nachweisgesetz, in einigen Vorschriften der Gewerbeordnung (§§ 105, 106) oder im BGB (§§ 305 ff., § 315, §§ 611 ff.). Ergänzend können tarifvertragliche Normen Anwendung finden.

**Praxis-Beispiele**

* Arbeitsvertrag, befristet (Formerfordernisse)
* Arbeitsvertrag, unbefristet (Formerfordernisse)
* Arbeitsvertrag, Direktionsrecht
* Arbeitsvertrag, Freiwilligkeitvorbehalt (Sonderzahlung)
* Arbeitsvertrag, Widerrufsvorbehalt (Dienstwagen)
* Arbeitsvertrag, Rückzahlungsklausel (Fortbildungskosten)
* Arbeitsvertrag, Schriftformklausel (doppelte)
* Arbeitsvertrag, Ausschlussklausel
* Arbeitsvertrag, Befristung ohne Sachgrund
* Arbeitsvertrag, Gleichstellungsabrede

**Arbeitsrecht**

**Zusammenfassung**

**Arbeitsvertrag** und **Arbeitsverhältnis** sind Teil der im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelten Privatrechtsordnung. Die allgemeinen Regeln des BGB finden deshalb grundsätzlich auf den Arbeitsvertrag Anwendung. In Anbetracht der besonderen Erfordernisse und Gegebenheiten des Arbeitslebens hat sich das Arbeitsrecht jedoch zu einem Sonderrecht entwickelt, welches die allgemeinen Regeln des Zivilrechts, insbesondere den Grundsatz der Vertragsfreiheit, in vielen Bereichen modifiziert oder verdrängt. Aus diesem Grunde ist es zum sog. **freien Dienstvertrag** und zum **Werkvertrag** abzugrenzen[1]. Besonders problematisch ist dabei die Abgrenzung zum sog. freien Mitarbeiter.

**Parteien des Arbeitsvertrags** sind der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer.

Das Zustandekommen des Arbeitsvertrags setzt eine Übereinkunft der Parteien über die **wesentlichen Arbeitsbedingungen** voraus. Dies sind insbesondere die wechselseitigen Hauptpflichten der Vertragsparteien (welche Arbeitsleistung für welches Entgelt).

Grundsätzlich besteht **Vertragsfreiheit**, d. h. Arbeitgeber und Arbeitnehmer können die Arbeitsbedingungen grundsätzlich frei vereinbaren, sofern und soweit nicht durch zwingende gesetzliche Vorschriften oder durch für das Arbeitsverhältnis geltende tarifvertragliche Bestimmungen Mindestbedingungen vorgeschrieben sind.

Im Allgemeinen stellt das Gesetz nur sehr geringe Anforderungen an den konkreten Inhalt der Vereinbarung. Dies liegt daran, dass hinsichtlich vieler arbeitsvertraglicher Regelungsaspekte ohnehin zwingende oder doch zumindest dispositive gesetzliche Vorgaben bestehen, die immer dann greifen, wenn die Parteien zu einem bestimmten Punkt nichts vereinbart haben. Hierzu gehören z. B. die Regelungen zum Mindesturlaub nach dem Bundesurlaubsgesetz oder zur Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Konkretisierung der von dem Arbeitnehmer zu verrichtenden Tätigkeit hinsichtlich Inhalt, Ort und Zeit letztlich vom Arbeitgeber durch Ausübung seines Weisungsrechts vorzunehmen ist.

Da ein Arbeitsvertrag in der Regel durch den Arbeitgeber vorformuliert wird, handelt es sich um dessen "**Allgemeine Geschäftsbedingungen**", die der gesetzlichen Kontrolle unterliegen[2]: Der Arbeitgeber darf keine Vertragsklauseln verwenden, die den Arbeitnehmer unangemessen benachteiligen oder für ihn überraschend sind.

**Änderungen**

Selten bleibt ein Arbeitsvertrag bis zu seiner Beendigung unverändert, noch seltener werden diese Änderungen schriftlich festgehalten. Vertragsänderungen können auch stillschweigend, durch schlüssiges Verhalten zustande kommen, z. B. durch die Zahlung eines höheren Lohnes. Wer jedoch eine solche Änderung behauptet, muss sie beweisen, was ohne schriftliche Vereinbarung naturgemäß schwierig ist. So hat das BAG entschieden, dass durch die langjährige Übertragung von Zusatzaufgaben und dadurch bedingter Überschreitung der vereinbarten Arbeitszeit der Inhalt des Arbeitsvertrags noch nicht geändert wird, d. h. der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer diese Zusatzaufgabe jederzeit kraft seines Direktionsrechts wieder entziehen kann[3].

**Form**

Für den **Abschluss des Arbeitsvertrags** gilt der **Grundsatz der Formfreiheit**. Arbeitsverträge können daher grundsätzlich mündlich, schriftlich, ausdrücklich oder durch schlüssiges Verhalten geschlossen werden. Etwas anderes gilt nur dann, wenn ein Gesetz, ein Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung die Einhaltung der Schriftform vorsieht. Allerdings ist auch das Nachweisgesetz zu beachten. Nach dessen Vorgaben hat jeder Arbeitgeber dem Arbeitnehmer binnen eines Monats nach Aufnahme der Arbeit eine unterschriebene Niederschrift über die wesentlichen Arbeitsbedingungen auszuhändigen.

**Mangelhafter oder nichtiger Arbeitsvertrag**

Weist ein Arbeitsvertrag **Mängel oder Unklarheiten** auf, hat zunächst aus Gründen des Bestandsschutzes im Wege der (notfalls ergänzenden) Vertragsauslegung unter Heranziehung der ansonsten geltenden gesetzlichen oder kollektivrechtlichen Regelungen eine Anpassung des Vertrags stattzufinden. Das Gleiche gilt, wenn einzelne Bereiche überhaupt nicht geregelt sind. Stellt sich heraus, dass einzelne Regelungen des Arbeitsvertrags von vornherein nichtig sind, hat dies in der Regel nicht die Nichtigkeit des gesamten Arbeitsvertrags zur Folge, sofern nicht wesentliche Bestandteile des Arbeitsvertrags betroffen sind. Der Arbeitsvertrag gilt dann in seinen wirksamen Bestandteilen, während an die Stelle der unwirksamen die gesetzlichen oder kollektivrechtlichen Regelungen treten.

Wird ein **nichtiger Arbeitsvertrag** durch Arbeitsaufnahme in Vollzug gesetzt, so entsteht nach herrschender Auffassung ein faktisches Arbeitsverhältnis, das rückwirkend nicht mehr beseitigt werden kann.

**Unbefristeter und befristeter Arbeitsvertrag**

Im Arbeitsleben stellt nach wie vor der **unbefristete Arbeitsvertrag** den Regelfall dar. Auf diesen vertraglichen Grundtypus sind in der Regel die arbeitsrechtlichen Sonderregeln zugeschnitten. Der unbefristete Arbeitsvertrag kann durch (fristgemäße oder fristlose) Kündigung oder Aufhebungsvertrag beendet werden. Das Gesetz kennt aber auch den, von vornherein nur befristet geschlossenen Arbeitsvertrag. Ein befristeter Arbeitsvertrag endet zu dem vereinbarten Zeitpunkt, ohne dass es einer Kündigung bedarf.

**Pflichten der Vertragsparteien**

**Hauptleistungspflicht des Arbeitnehmers** ist die Erbringung der geschuldeten Arbeitsleistungen. Sie ist nicht auf andere Personen übertragbar. Der konkrete Inhalt der Arbeitspflicht richtet sich nach den getroffenen Vereinbarungen unter Beachtung der zwingenden gesetzlichen tariflichen oder betrieblichen Regelungen. Aus dem Arbeitsverhältnis erwachsen allerdings auch **Nebenpflichten** des Arbeitnehmers. Ihm obliegt eine auf § 242 BGB beruhende Treuepflicht, die im Arbeitsvertrag eine im Vergleich zu anderen Vertragsformen starke Ausprägung findet, weil das Arbeitsverhältnis ein besonderes Vertrauen voraussetzt. Darüber hinaus trifft ihn z. B. eine Verschwiegenheitspflicht zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen.

Die **Hauptleistungspflicht des Arbeitgebers** besteht in der Zahlung der Vergütung für die geleistete Arbeit. Sie steht im Austausch- oder Gegenseitigkeitsverhältnis zur Arbeitspflicht des Arbeitnehmers. Die **Höhe der** Vergütung richtet sich nach der Vereinbarung im Arbeitsvertrag, soweit nicht ein Tarifvertrag anwendbar ist. Oft sind die Einzelheiten der Vergütungsverpflichtung des Arbeitgebers allerdings nicht unmittelbar im Arbeitsvertrag vereinbart, sondern werden durch einen Tarifvertrag geregelt, der zwischen den Parteien gilt, weil diese tarifgebunden sind oder weil der Tarifvertrag im Arbeitsvertrag in Bezug genommen oder für allgemeinverbindlich erklärt worden ist.

Neben der Pflicht, den Arbeitnehmer auch tatsächlich zu beschäftigen[4] und ihn nicht willkürlich gegenüber anderen Arbeitnehmern zu benachteiligen[5], stellt die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers eine wichtige **Nebenpflicht** dar. Sie hat ihre allgemeine Grundlage in § 242 BGB und kann - in abgeschwächter Form - sogar über die Beendigung des Arbeitsverhältnisses hinaus bestehen. Der Arbeitgeber ist daneben zum Schutz von Leben und Gesundheit des Arbeitnehmers verpflichtet[6]. Ihm obliegen außerdem Sorgfaltspflichten im Hinblick auf die korrekte Berechnung des Gehalts sowie allgemeine Auskunfts- und Hinweispflichten gegenüber dem Arbeitnehmer.

In den Fällen des **Nichtantritts der Stellung oder des verspäteten Antreten** ist die vertraglich geschuldete Arbeitsleistung ganz oder zumindest für die ohne Arbeitsleistung vergangene Zeit unmöglich geworden. In diesem Fall verliert er selbst dann, wenn ihn kein Verschulden trifft, bei Nichtantreten der Stellung den Entgeltanspruch ganz, bei verspätetem Antreten zu einem entsprechenden Teil[7], es sei denn, dass ein Fall der Arbeitsunfähigkeit des Arbeitnehmers vorliegt, für die nach besonderen gesetzlichen Vorschriften[8] Entgeltfortzahlung vorgeschrieben ist.

Tritt der Arbeitnehmer dagegen die Stellung **schuldhaft** nicht an, so verliert der Arbeitnehmer ebenfalls den Anspruch auf das Entgelt. Zudem kann der Arbeitgeber unter den Voraussetzungen des § 280 BGB Schadensersatz verlangen und ggf. vom Vertrag zurücktreten[9]. Tritt der Arbeitnehmer die Stellung schuldhaft **nicht rechtzeitig** an, so verliert er für die versäumte Zeit seinen Entgeltanspruch. Außerdem kann der Arbeitgeber Ersatz des durch die Verspätung entstandenen Schadens verlangen. Schließlich kann er, wenn er an der Erfüllung kein Interesse mehr hat (z. B. wegen der Unzuverlässigkeit des Arbeitnehmers oder weil er inzwischen eine Ersatzkraft einstellen musste), unter den Voraussetzungen des § 323 BGB vom Vertrag zurücktreten.

Eine **vorzeitige Aufgabe der Stellung** liegt vor, wenn der Arbeitnehmer schuldhaft ohne rechtmäßige ordentliche oder außerordentliche Kündigung oder ohne Einhaltung der Kündigungsfrist nicht mehr zur Arbeit erscheint. Für diese Fälle ist anerkannt, dass der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber u. U. Schadensersatz und - soweit im Arbeitsvertrag vereinbart - eine Vertragsstrafe zu leisten hat. Ggf. kann auch der Arbeitgeber außerordentlich kündigen).

# Befristete Arbeitsverhältnisse: Was müssen Arbeitgeber beachten?

**Kurzbeschreibung**

Für Arbeitsverträge, die auf bestimmte Zeit geschlossen werden, gilt das **Teilzeit-** und **Befristungsgesetz** (TzBfG).

**Vorbemerkung**

Für Arbeitsverträge, die auf bestimmte Zeit geschlossen werden, gilt das **Teilzeit-** und **Befristungsgesetz** (TzBfG). Der Gesetzgeber sieht vor, dass befristete Arbeitsverhältnisse grundsätzlich nur dann wirksam zustande kommen, wenn ein sachlicher Grund die Befristung rechtfertigt. Unter sehr engen Voraussetzungen können befristete Arbeitsverhältnisse ausnahmsweise aber auch ohne Sachgrund wirksam vereinbart werden. Darüber hinaus unterscheidet man Zeitbefristungen, die zu einem vertraglich vorgesehen Zeitpunkt enden, und Zweckbefristungen, die dann enden, wenn ein bestimmter Zweck erreicht wird. Vom Abschluss eines befristeten Arbeitsverhältnisses bis zu seinem Ende sollten die folgenden Punkte beachtet werden:

**Checkliste: Befristete Arbeitsverträge**

* Dokument in Textverarbeitung übernehmen

|  |  |
| --- | --- |
|  | ok? |
| Bei Abschluss des befristeten Arbeitsverhältnisses |  |
| Liegt der befristete Arbeitsvertrag **zum Zeitpunkt der vereinbarten Arbeitsaufnahme in schriftlicher Form** vor[1]? |  |
| Ist **im Fall einer Zweckbefristung** der **Vertragszweck** im Arbeitsvertrag **schriftlich fixiert**? |  |
| Liegt einer der folgenden beispielhaften**sachlichen Gründe** für eine Befristung vor?   * Der betriebliche Bedarf an der Arbeitsleistung besteht nur vorübergehend, * die Befristung erfolgt einmalig im Anschluss an eine Ausbildung oder ein Studium, um den Übergang des Arbeitnehmers in eine Anschlussbeschäftigung zu erleichtern, * der Arbeitnehmer wird zur Vertretung eines anderen Arbeitnehmers beschäftigt, * die Eigenart der Arbeitsleistung rechtfertigt die Befristung, * die Befristung erfolgt zur Erprobung, * in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe, die die Befristung rechtfertigen, * der Arbeitnehmer wird aus Haushaltsmitteln vergütet, die haushaltsrechtlich für eine befristete Beschäftigung bestimmt sind, und er wird entsprechend beschäftigt oder * die Befristung beruht auf einen gerichtlichen Vergleich.   Liegt ein anderer sachlicher Grund vor, der den in § 14 Abs. 1 TzBfG zum Ausdruck kommenden Wertungsmaßstäben entspricht? |  |
| Liegen die folgenden Voraussetzungen für eine **kalendermäßige Befristung** des Arbeitsverhältnisses **ohne Sachgrund** vor? |  |
| * Mit demselben Arbeitgeber bestand in den letzten 3 Jahren kein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis. |  |
| * Die Gesamtdauer der Befristung beträgt (inklusive Verlängerungen) höchstens zwei Jahre. |  |
| * Der einmal befristete Arbeitsvertrag wurde höchstens dreimal verlängert. |  |
| Liegen die folgenden Voraussetzungen für eine **Befristung** des Arbeitsverhältnisses **ohne Sachgrund** mit einem **älteren Arbeitnehmer** vor? |  |
| * Der Arbeitnehmer hat bei Beginn des Arbeitsverhältnisses das 52. Lebensjahr vollendet. |  |
| * Der Arbeitnehmer war unmittelbar vor Beginn des befristeten Arbeitsverhältnisses mindestens vier Monate beschäftigungslos oder er hat Transferkurzarbeitergeld bezogen oder er hat an einer öffentlich geförderten Beschäftigungsmaßnahme teilgenommen. |  |
| * Die Gesamtdauer der Befristung beträgt (inklusive Verlängerungen) höchstens fünf Jahre. |  |
| Liegen die Voraussetzungen für eine **kalendermäßige Befristung** des Arbeitsverhältnisses **ohne Sachgrund** nach einer **Existenzgründung** vor? |  |
| * Es handelt sich um die Neugründung eines Unternehmens, nicht um die bloße Gründung eines weiteren Betriebs innerhalb eines bestehenden Unternehmens oder die bloße Verlegung eines Betriebs. |  |
| * Der Zeitpunkt der vereinbarten Arbeitsaufnahme liegt in den ersten vier Jahren nach Aufnahme der Erwerbstätigkeit. |  |
| * Mit demselben Arbeitgeber bestand in den letzten 3 Jahren kein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis. |  |
| * Die Gesamtdauer der Befristung beträgt (inklusive Verlängerungen) höchsten vier Jahre. |  |
| Soll die Laufzeit des befristeten Arbeitsvertrags verlängert werden: |  |
| * Falls die Anzahl der zulässigen Vertragsverlängerungen begrenzt ist, wurde diese nicht überschritten. |  |
| * Die Verlängerung der Befristung schließt sich unmittelbar an die vorangegangene Befristung an. |  |
| * Die Verlängerung der Befristung wurde vor Ablauf des zu verlängernden Vertrags vereinbart. |  |
| * Im Rahmen der Verlängerung wurde ausschließlich der Beendigungszeitpunkt verändert, nicht jedoch die übrigen Vertragsbedingungen. |  |
| * Die Verlängerung wurde schriftlich vereinbart. |  |
| * Der Betriebsrat wurde nach § 99 BetrVG beteiligt. |  |
| Wurden die im Unternehmen **anwendbaren Tarifverträge** dahingehend geprüft, ob sie besondere Regelungen für befristete Arbeitsverhältnisse enthalten wie z. B. eine andere Höchstdauer für Befristungen oder eine abweichende Anzahl der zulässigen Vertragsverlängerungen? |  |
| Wurde der **Betriebsrat** nach § 99 BetrVG **beteiligt**? |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | ok? |
| Während des befristeten Arbeitsverhältnisses |  |
| Werden die befristet Beschäftigten regelmäßig **über unbefristete Arbeitsplätze informiert**, die besetzt werden sollen? |  |
| Wird dafür Sorge getragen, dass auch befristet Beschäftigte an angemessenen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung und Mobilität teilnehmen können? |  |
| Wird die Arbeitnehmervertretung regelmäßig über die Anzahl der befristet Beschäftigten und ihren Anteil an der Gesamtbelegschaft des Betriebs und des Unternehmens informiert? |  |
| **Soll das befristete Arbeitsverhältnis gekündigt werden**: |  |
| * Liegen die Voraussetzungen für eine **außerordentliche Kündigung** vor? |  |
| * Liegen die Voraussetzungen für eine nur ausnahmsweise zulässige **ordentliche Kündigung** vor? |  |
| |  |  | | --- | --- | |  | * Die Möglichkeit einer ordentlichen Kündigung wurde einzelvertraglich oder im anwendbaren Tarifvertrag vereinbart | |  |
| |  |  | | --- | --- | |  | * Der Betriebsrat wurde nach § 102 BetrVG beteiligt | |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | ok? |
| Kurz vor und nach vereinbartem Befristungsende |  |
| Ist im Fall einer Zweckbefristung der Arbeitnehmer zwei Wochen vor Zweckerreichung **schriftlich über die Zweckerreichung unterrichtet** worden? |  |
| Ist im Fall einer Zeitbefristung **bei Tätigkeit des Arbeitnehmers über das vereinbarte Befristungsende hinaus** unverzüglich **widersprochen** worden[2]? |  |
| Ist im Falle einer Zweckbefristung **bei Tätigkeit des Arbeitnehmers nach Zweckerreichung die Zweckerreichung** unverzüglich **mitgeteilt** worden[3]? |  |
| Wurde der Arbeitnehmer frühzeitig darüber **informiert**, dass er sich spätestens drei Monate vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses persönlich bei der **Agentur für Arbeit** als arbeitsuchend melden muss? |  |

# Arbeitsvergütung

**Zusammenfassung**

**Überblick**

Die Zahlung der vereinbarten Arbeitsvergütung ist die arbeitsvertragliche Hauptleistungspflicht des Arbeitgebers. Sie steht nach § 611 BGB im Austauschverhältnis mit der vom Arbeitnehmer zu erbringenden Arbeitsleistung. Die Arbeitsvergütung erfolgt grundsätzlich in Geld, es können jedoch auch Naturalzuwendungen (Sachbezüge) und andere geldwerte Leistungen als Arbeitsvergütung vereinbart werden.Außerhalb des Geltungsbereichs von Tarifverträgen kann die Höhe der Arbeitsvergütung von den Parteien grundsätzlich frei ausgehandelt werden. Soweit die Arbeitsvertragsparteien im Arbeitsvertrag keine Regelung über die Höhe der Vergütung treffen oder die Vergütungsvereinbarung unwirksam ist, bemisst sich die Vergütungspflicht nach § 612 BGB; danach gilt die für die jeweiligen Dienste übliche Vergütung als vereinbart.Nachfolgend werden die Rechtsgrundlagen der Arbeitsvergütung, ihre verschiedenen Formen und Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie die Auszahlung näher dargestellt.

**Gesetze, Vorschriften und Rechtsprechung**

Die **Rechtsgrundlage** für die Zahlung und die Höhe der Arbeitsvergütung kann sich aus verschiedenen Rechtsquellen ergeben, insbesondere aus:

* dem Arbeitsvertrag (i. V. m. § 611 Abs. 1 BGB bzw. § 612 BGB),
* einem anwendbaren Tarifvertrag,
* einer Betriebsvereinbarung,
* einer einseitigen Arbeitgeberzusage (auch Gesamtzusage),
* aus betrieblicher Übung[1] oder
* aus dem allgemeinen arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz[2].

Die **Entgeltfortzahlung** im Krankheitsfall und an gesetzlichen Feiertagen ist im Entgeltfortzahlungsgesetz (EFZG) geregelt[3]. Gesetzliche Regelungen zum Urlaubsentgelt bei Erholungsurlaub und zur Entgeltfortzahlung bei persönlichen Verhinderungen des Arbeitnehmers finden sich im Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) bzw. in § 616 BGB[4]. Arbeits- und Tarifverträge sowie Betriebsvereinbarungen enthalten hierzu oftmals weitergehende Regelungen.

**1 Grundlagen zur Arbeitsvergütung**

**1.1 Begriff der Arbeitsvergütung**

Unter der **Arbeitsvergütung** sind alle Leistungen des Arbeitgebers zu verstehen, die als **Gegenleistung für die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers** erbracht werden. Soweit in verschiedenen Gesetzen die Begriffe Arbeitslohn, Arbeitsentgelt oder Bezüge verwendet werden, sind diese gleichbedeutend mit dem Begriff Arbeitsvergütung. Teilweise werden auch die Begriffe Gehalt, Bezahlung, Honorar, Gage, Salär oder Aufwandsentschädigung verwendet. Zum weiteren Kreis der Vergütung gehören sonstige Zuwendungen des Arbeitgebers wie z. B. Gratifikationen[1], Anwesenheitsprämien, Vermögenswirksame Leistungen oder (verbilligte) Arbeitgeberdarlehen.

Die Arbeitsvergütung ist abzugrenzen von anderen im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses geleisteten Zahlungen, so vom Aufwendungsersatz wie z. B. Auslagenersatz für Reisekosten oder von Schadensersatzleistungen.

**1.2 Vereinbarung der Vergütung im Arbeitsvertrag**

In der Regel werden Art und Höhe der Arbeitsvergütung im Arbeitsvertrag geregelt. Häufig werden dabei die Vergütungsregelungen eines Tarifvertrags in Bezug genommen. In diesem Fall kann der Arbeitnehmer die Vergütung beanspruchen, die einem Arbeitnehmer im Geltungsbereich dieses Tarifvertrags zusteht. Dabei ist gegebenenfalls im Wege der Auslegung des Arbeitsvertrags zu ermitteln, ob es sich um eine dynamische Verweisung handelt, die sich auf die jeweils aktuelle Fassung des Tarifvertrags bezieht oder um eine statische Verweisung, die die Vergütung meint, die im Zeitpunkt des Vertragsschlusses dem Tarifvertrag entspricht. Im Zweifel wird bei unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen eine dynamische Verweisung gemeint sein[1].

Eine Vergütungsabrede gilt grundsätzlich als **Bruttolohnvereinbarung**, auch wenn die Parteien keine ausdrückliche Vereinbarung hierzu getroffen haben. Die Bruttovergütung ist der Regelfall im Arbeitsrecht. Es bedarf einer besonderen Nettolohnvereinbarung, wenn ausnahmsweise der Arbeitgeber die Sozialversicherungsbeitragsteile des Arbeitnehmers und Steuern übernehmen soll[2].

**Fehlende oder unwirksame Vergütungsabrede**

Fehlt eine ausdrückliche Vereinbarung über die Arbeitsvergütung, kann diese aber stillschweigend geschlossen sein. Eine stillschweigende Vereinbarung kommt nach § 151 BGB dadurch zustande, dass bestimmte Verhaltensweisen den Schluss nahe legen, dass die Vereinbarung von beiden Vertragsparteien in dieser Form gewollt ist, beispielsweise bei unwidersprochenen Gehaltszahlungen[3].

Andernfalls gilt die Vergütung als stillschweigend vereinbart, wenn die Dienstleistung den Umständen nach nur gegen eine Vergütung zu erwarten ist (§ 612 Abs. 1 BGB). Bei Arbeitsleistungen trifft dies i. d. R. zu, es sei denn, es handelt sich ausnahmsweise um eine (kurzfristige) unentgeltliche Gefälligkeit, eine ehrenamtliche Tätigkeit oder familiäre Mitarbeit. Entscheidend sind die objektive Sachlage und die Verhältnisse des Einzelfalls[4]. Umstände, aus denen eine stillschweigende Vergütungsvereinbarung herzuleiten ist, sind insbesondere Umfang und Dauer der Arbeitsleistung, deren regelmäßige Erbringung, eine volle oder überwiegende Beanspruchung der Arbeitskraft und die Verkehrssitte. § 612 BGB ist auch einschlägig, wenn für Sonderleistungen, die über die reguläre Tätigkeit hinausgehen und mit der vereinbarten Vergütung nicht abgegolten sind, eine Vergütungsabrede nicht getroffen wurde[5].

Nach § 138 BGB ist eine getroffene Vergütungsvereinbarung unwirksam, wenn ein auffälliges Missverhältnis zwischen Arbeitsleistung und Vergütung besteht. Dies ist nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) dann anzunehmen, wenn die Vergütung nicht einmal **zwei Drittel** eines in der betreffenden Branche und Wirtschaftsregion **üblicherweise gezahlten Tariflohns** erreicht[6]. Verstößt die Vergütungsvereinbarung gegen den Lohnwuchertatbestand des § 138 BGB, so ist nur die Vergütungsregelung nichtig; der Arbeitsvertrag im Übrigen bleibt wirksam. Die fehlende (nichtige) Bestimmung der Vergütung wird gemäß § 612 Abs. 2 BGB ersetzt durch die übliche Vergütung. Zur Höhe der Arbeitsvergütung nach § 612 Abs. 2 BGB siehe Abschnitt 2.3.

**Keine Einigung über die Vergütung**

Haben sich die Parteien dagegen über die Höhe der Arbeitsvergütung nicht einigen können, liegt ein sog. offener Einigungsmangel vor, der gemäß § 154 Abs. 1 BGB den rechtsgültigen Abschluss eines Arbeitsvertrags verhindert[7]. Damit bleibt zunächst kein Raum für die Anwendung des § 612 Abs. 2 BGB, wonach im Zweifel die übliche Vergütung geschuldet wird. Diese Vorschrift setzt einen bestehenden Arbeitsvertrag voraus. Hat der Arbeitnehmer ohne wirksame vertragliche Grundlage Arbeitsleistungen erbracht, spricht man von einem faktischen Arbeitsverhältnis.

**Missverständnis bei der Vergütungsvereinbarung**

Haben die Vertragsparteien bei ihren Verhandlungen über die Arbeitsvergütung gesprochen, sich dabei jedoch missverstanden, kommt ein versteckter Einigungsmangel nach § 155 BGB in Betracht. In diesem Fall gilt das Vereinbarte, sofern anzunehmen ist, dass der Vertrag auch ohne eine Bestimmung über diesen Punkt geschlossen sein würde. Insbesondere bei einem Einigungsmangel über die Höhe der Arbeitsvergütung (Hauptpflicht des Arbeitgebers) wird zweifelhaft sein, ob davon ausgegangen werden kann, dass der Vertrag dennoch geschlossen worden wäre. Im Zweifel ist hier eher davon auszugehen, dass keine Einigung zustande gekommen ist.

**1.3 Ungleichbehandlung/Diskriminierung**

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Arbeitsvergütung sind die Arbeits- und Tarifvertragsparteien grundsätzlich frei. Dies folgt aus dem zivilrechtlichen **Grundsatz der Vertragsfreiheit** bzw. Koalitionsfreiheit (Art. 9 GG). Sie sind jedoch bei der Ausgestaltung der Vergütung an übergeordnetes Recht gebunden.

**Besondere gesetzliche Vorschriften**

Für alle Arbeitgeber folgt die Pflicht zur Gleichbehandlung bzw. das Verbot von sachlich nicht gerechtfertigter Ungleichbehandlung bzw. Diskriminierung aus besonderen gesetzlichen Vorschriften, etwa aus § 4 Abs. 1 TzBfG (Gleichbehandlung Teilzeitbeschäftigter)[1], aus § 4 Abs. 2 TzBfG (Gleichbehandlung befristet beschäftigter Arbeitnehmer)[2], aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (§§ 7, 1 AGG)[3], in Bezug auf schwerbehinderte Menschen aus § 81 SGB IX[4] und in Bezug auf Leiharbeitnehmer aus § 9 Nr. 2 AÜG[5]. Zu beachten ist ferner der im EG-Vertrag in Art. 141 EGV geregelte Grundsatz der Entgeltgleichbehandlung für Frauen und Männer bei gleicher und gleichwertiger Arbeit[6]. Diese Regelungen sind durchweg zwingender Natur und daher vertraglich nicht abdingbar.

**Allgemeiner Gleichbehandlungsgrundsatz**

Der allgemeine arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz[7] verpflichtet den Arbeitgeber zur prinzipiellen Gleichbehandlung der beschäftigten Arbeitnehmer. Er verbietet eine sachfremde Schlechterstellung einzelner Arbeitnehmer gegenüber anderen Arbeitnehmern in vergleichbarer Lage sowie eine Differenzierung zwischen Arbeitnehmern einer bestimmten Ordnung ohne sachlichen Grund. Unzulässig ist sowohl die willkürliche Schlechterstellung einzelner Arbeitnehmer innerhalb einer Gruppe als auch schon eine sachfremde Gruppenbildung. Den allgemeinen arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz hat der Arbeitgeber grundsätzlich bei allen Arten von Maßnahmen und Entscheidungen zu beachten. In Bezug auf die Arbeitsvergütung bzw. bestimmte Leistungen kann er eine Anspruchsgrundlage für den Arbeitnehmer bilden.

**Wichtig**

**Individuelle Vergütungsvereinbarungen gehen vor**Der **Grundsatz der Vertragsfreiheit** hat im Bereich der **Vergütung** (nur) dann Vorrang vor dem **Gleichbehandlungsgrundsatz**, wenn es sich um individuell vereinbarte Löhne und Gehälter handelt[8]. Außerhalb tariflicher Vergütungssysteme können neu einzustellende Arbeitnehmer daher nicht mit der Begründung eine höhere Vergütung verlangen, anderen vergleichbaren Arbeitnehmern im Betrieb gewähre der Arbeitgeber ein höheres Entgelt. Eine allgemeingültige Anspruchsgrundlage "**Gleicher Lohn für gleiche Arbeit**" kennt die deutsche Rechtsordnung **nicht**[9].Der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz ist jedoch trotz des grundsätzlichen Vorrangs der Vertragsfreiheit im Bereich der Vergütung dann anwendbar, wenn der Arbeitgeber die Leistungen nach einem erkennbaren generalisierenden Prinzip gewährt, wie dies insbesondere bei Gratifikationen häufig der Fall ist[10]. Verboten ist auch, bei der Vergütung anhand der durch das AGG besonders geschützten Merkmale (Geschlecht, Alter, Behinderung usw.) zu differenzieren.

Soweit die Bemessung des Arbeitsentgelts regelhaft geschieht, etwa in **Tarifverträgen, betrieblichen Entgeltordnungen oder Übungen**, ist eine unterschiedliche Behandlung wiederum am allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatz oder entsprechenden spezielleren Gleichbehandlungsgeboten zu messen[11].

Bei **tarifgebundenen Arbeitnehmern** oder bei Vorliegen eines für **allgemeinverbindlich** erklärten Tarifvertrags ist es dem Arbeitgeber verwehrt, durch einzelvertragliche Abreden die tariflichen Lohn- und Gehaltsregelungen zu unterschreiten (näher dazu Abschnitt 2.1).

Mit **nicht tarifgebundenen Arbeitnehmern** kann der Arbeitgeber dagegen eine untertarifliche Vergütung vereinbaren, sofern die Arbeitsmarktlage dies zulässt und die allgemeine Untergrenze des Lohnwuchers[12] nach § 138 BGB nicht erreicht wird.

Für **öffentliche Arbeitgeber** kann sich die Pflicht zur Gleichbehandlung der Arbeitnehmer auch im Bereich der Vergütung aus den allgemeinen und besonderen Gleichheitssätzen (etwa Art. 33 Abs. 2 und 3 GG) und den speziellen Differenzierungsverboten der Verfassung (insbes. Art. 3 Abs. 3 GG) unmittelbar ergeben.

**Teilzeitbeschäftigte**

Von besonderer Bedeutung in der betrieblichen (Vergütungs-)Praxis ist das Diskriminierungsverbot für Teilzeitbeschäftigte - sog. **pro-rata-temporis-Grundsatz**. Nach § 4 Abs. 1 S. 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ist einem teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmer Arbeitsentgelt oder eine andere teilbare geldwerte Leistung mindestens in dem Umfang zu gewähren, der dem Anteil seiner Arbeitszeit an der Arbeitszeit eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers entspricht. Teilzeitbeschäftigte haben damit grundsätzlich Anspruch auf die anteilige Arbeitsvergütung eines Vollzeitbeschäftigten, entsprechend ihrem individuellen Beschäftigungsgrad.

Bei einzelnen Vergütungsbestandteilen kann sich die Frage stellen, ob diese auch nur zeitanteilig zu gewähren sind, oder ob diese unabhängig von der individuellen Arbeitszeitdauer vollumfänglich "pro Kopf" zu gewähren sind. So hat das BAG entschieden, dass Teilzeitbeschäftigte eine Schicht- oder Wechselschichtzulage im öffentlichen Dienst nur anteilig beanspruchen können, weil es nicht auf den Status des "Schichtarbeiters" ankomme, sondern auf die mit der Schichtarbeit konkret verbundenen Erschwernisse, die bei geringerer Arbeitszeitdauer auch entsprechend geringer ausfielen[13]. Eine tarifliche Funktionszulage als zusätzliche Vergütung für eine herausgehobene Tätigkeit können Teilzeitbeschäftigte - in Abgrenzung zu einer tariflichen Erschwerniszulage - im Umfang einer bestimmten durchschnittlichen Stundenzahl gezahlt wird, für Teilzeitbeschäftigte "umzurechnen" ist[14].

**Befristet Beschäftigte**

Einem befristet beschäftigten Arbeitnehmer ist nach § 4 Abs. 2 S. 2 TzBfG Arbeitsentgelt oder eine andere teilbare geldwerte Leistung, die für einen bestimmten Bemessungszeitraum gewährt wird, mindestens in dem Umfang zu gewähren, der dem Anteil seiner Beschäftigungsdauer am Bemessungszeitraum entspricht[15].

**Ungleichbehandlung nach AGG (Diskriminierung)[16]**

Bei der Festsetzung und Gewährung von Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich der Arbeitsvergütung sind Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität unzulässig (vgl. § 7 Abs. 1 AGG i. V. m. § 1 AGG, § 2 Abs. 1 Nr. 2 AGG). Von diesem Diskriminierungsverbot erfasst sind auch mittelbare Benachteiligungen. Eine mittelbare Benachteiligung liegt nach § 3 Abs. 2 AGG vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen wegen eines diskriminierungsrelevanten Grundes gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich. Die Diskriminierungsverbote des AGG bedeuten jedoch kein absolutes Gleichstellungsgebot.

In § 8 AGG ist geregelt, unter welchen allgemeinen Voraussetzungen berufliche Anforderungen eine unmittelbare oder mittelbare Ungleichbehandlung rechtfertigen können. Eine unterschiedliche Behandlung wegen des Alters ist über die allgemeine Regelung in § 8 AGG hinaus gemäß § 10 AGG auch dann zulässig, wenn sie objektiv und angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist; das angewandte Mittel muss angemessen und erforderlich sein. Die Generalklausel des § 10 AGG gilt sowohl für einzelvertragliche als auch kollektivvertragliche Regelungen wie Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge.

Benachteiligungen wegen des Geschlechts können nur nach der allgemeinen Rechtfertigungsregel des § 8 AGG wegen beruflicher Anforderungen ausnahmsweise zulässig sein, oder - bei bestehenden Nachteilen - als positive Maßnahme nach Maßgabe von § 5 AGG. Die Vereinbarung einer geringeren Vergütung für gleiche oder gleichwertige Arbeit wegen eines der im Gesetz genannten Diskriminierungsgründe wird nicht dadurch gerechtfertigt, dass wegen eines dieser Gründe besondere Schutzvorschriften gelten (§ 8 Abs. 2 AGG).

**Rechtsfolgen**

Ein Verstoß gegen das Diskriminierungsverbot führt nach § 7 Abs. 2 AGG i. V. m. § 134 BGB zunächst zur **Unwirksamkeit der Vergütungsabrede**. Die übrigen (benachteiligungsfreien) vertraglichen Regelungen bleiben also regelmäßig wirksam. Bei **Kollektivvereinbarungen** kommt unter Umständen ein Anspruch der benachteiligten Arbeitnehmer auf Gleichstellung mit den übrigen, nicht benachteiligten Arbeitnehmern in Betracht - sog. Anpassung nach oben[17].

**Übertarifliche Leistungen**

Der Grundsatz der Gewährleistung diskriminierungsfreier Beschäftigungsbedingungen ist auch dann zu befolgen, wenn der Arbeitgeber in seinem Betrieb für bestimmte Gruppen von Arbeitnehmern nach einheitlichen Merkmalen übertarifliche Leistungen gewährt. Gewährt der Arbeitgeber eine Zulage, weil sonst bestimmte Arbeitsplätze nicht besetzt werden können, so liegt keine unzulässige Differenzierung vor. Wird dagegen eine solche Zulage beispielsweise deshalb gezahlt, weil Männer nicht bereit sind, zum gleichen Lohn wie die am gleichen Arbeitsplatz unter gleichen Bedingungen tätigen Frauen zu arbeiten, so erfolgt mit einer solchen Zulage eine unzulässige Diskriminierung der Frauen[18].

**1.4 Betriebliche Übung**

Ein Anspruch auf Arbeitsvergütung, insbesondere auf Zusatzvergütungen, kann sich auch aus einer sogenannten betrieblichen Übung ergeben. Darunter wird die regelmäßige Wiederholung bestimmter Verhaltensweisen des Arbeitgebers verstanden, aus denen die Arbeitnehmer schließen können, ihnen solle eine Leistung oder Vergünstigung auf Dauer gewährt werden. Für jährlich an die gesamte Belegschaft geleistete Gratifikationen gilt hierbei die Regel, dass eine dreimalige vorbehaltlose Gewährung durch den Arbeitgeber zur Verbindlichkeit erstarkt und ein einklagbarer Anspruch auf die üblich gewordene Vergünstigung erwächst. Bei anderen Sozialleistungen ist auf Art, Dauer und Intensität der Leistungen im Einzelfall abzustellen[1].

**1.5 Ausbildungsvergütung**

Eine Besonderheit gilt in Berufsausbildungsverhältnissen. Die dem Auszubildenden nach dem Berufsbildungsgesetz (§ 17 BBiG) zu zahlende Ausbildungsvergütung hat regelmäßig 3 Funktionen: Sie soll

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | dem Auszubildenden bzw. seinen Eltern eine finanzielle Hilfe zur Durchführung der Berufsausbildung sein; |
| 2. | die Heranbildung eines ausreichenden Nachwuchses an qualifizierten Fachkräften gewährleisten, und |
| 3. | eine Entlohnung für die im Rahmen des Ausbildungsverhältnisses erbrachten Dienste darstellen[1]. |

Sie stellt damit keine Arbeitsvergütung im eigentlichen Sinn dar, sondern unterliegt den speziellen Regelungen gemäß §§ 17 ff. BBiG[2].

**1.6 Vergütung von Heimarbeitern**

Besonderheiten hinsichtlich der Arbeitsvergütung bestehen bei Heimarbeitern, Hausgewerbetreibenden und diesen Gleichgestellten. Nach den Vorgaben des Heimarbeitergesetzes (§ 4 HAG) errichtet die zuständige Arbeitsbehörde Heimarbeitsausschüsse für die Gewerbezweige und Beschäftigungsarten, in denen Heimarbeit in nennenswertem Umfang geleistet wird. Ein Heimarbeitsausschuss hat nach § 18 HAG insbesondere die Aufgabe, Tarifverträge herbeizuführen und bei Unzulänglichkeit der gezahlten Arbeitsentgelte bindende Festsetzungen für Entgelte und sonstige Vertragsbedingungen zu treffen.

**Praxis-Beispiel**

**Bindende Festsetzungen im Bereich der Heimarbeit**

* Bindende Festsetzung von Entgelten und Vertragsbedingungen für alle Arbeiten und Teilarbeiten zur Herstellung von Artikeln in der Eisen-, Metall-, Elektro- und optischen Industrie in Heimarbeit
* Bindende Festsetzung für die Bürsten-, Besen- und Pinselherstellung
* Bindende Festsetzung des nordrhein-westfälischen Heimarbeitsausschusses für die Herstellung von Artikeln aus Holz oder Schnitzstoff.

Soweit der Auftraggeber, der in den Geltungsbereich einer bindenden Festsetzung fällt, weniger bezahlt, als dort festgesetzt ist, hat der Heimarbeiter einen individualrechtlichen Anspruch auf Nachzahlung des Fehlbetrags. Nach § 24 HAG kann aber auch die Oberste Arbeitsbehörde des Landes oder die von ihr bestimmte Stelle den Auftraggeber auffordern, innerhalb einer in der Aufforderung festzusetzenden Frist den Minderbetrag nachzuzahlen und den Zahlungsnachweis vorzulegen[1].

**2 Höhe der Arbeitsvergütung**

**2.1 Höhe der Arbeitsvergütung aufgrund eines Tarifvertrags**

Soweit sich die Höhe der Arbeitsvergütung aus einem Tarifvertrag ergibt, an den die Vertragsparteien durch beiderseitige Tarifbindung oder aufgrund Allgemeinverbindlichkeitserklärung gebunden sind, dürfen und können sie die dort festgesetzte Höhe nicht unterschreiten, da der Tarifvertrag unmittelbar und zwingend gilt. Nach § 4 Abs. 3 TVG sind abweichende Abmachungen nur zulässig, soweit sie durch den Tarifvertrag gestattet sind oder eine Änderung der Regelungen zugunsten des Arbeitnehmers enthalten (sog. **Günstigkeitsprinzip**). Eine übertarifliche oder anderweitige Entlohnung ist damit jederzeit vereinbar.

Um festzustellen, ob die vereinbarte Vergütung eines Arbeitnehmers günstiger ist als der Tariflohn, muss ein Vergleich angestellt werden. Der Günstigkeitsvergleich zwischen tariflicher und vertraglicher Regelung darf dabei nicht auf eine einzelne, dem Arbeitnehmer vorteilhafte Bestimmung abstellen. Es sind vielmehr alle in einem offensichtlichen inneren Zusammenhang stehenden Normen zu vergleichen (**Gruppenvergleich**)[1]. Es sind daher nur diejenigen Regelungen des Arbeits- und Tarifvertrags, die sich mit der Arbeitsvergütung befassen, miteinander zu vergleichen. Alle anderen Regelungen bleiben unberücksichtigt, auch wenn sich aus ihnen eine andere Beurteilung der Günstigkeit ergibt.

Der Inhalt von Tarifverträgen kann auch durch einzelvertragliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Wege der **Bezugnahme** zum Inhalt des Einzelarbeitsverhältnisses gemacht werden, ohne dass eine der beiden Parteien Mitglied in einer der Tarifvertragsparteien ist. Die Tarifnormen gelten dann als arbeitsvertragliche Bestimmungen im Verhältnis der Arbeitsvertragsparteien[2].

Zu beachten ist, dass hinsichtlich der Struktur einer übertariflichen Vergütung **Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats** bestehen können, etwa bei der Ausgestaltung eines Prämiensystems (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG). Dies gilt für nicht tarifgebundene Arbeitgeber in noch stärkerem Maße, da diese in mitbestimmungsrechtlicher Hinsicht die gesamte Vergütung freiwillig leisten[3]. Die Veränderung oder Beseitigung einzelner Vergütungsbestandteile führt hier regelmäßig zu einem Eingriff in die (mitbestimmungspflichtige) Vergütungsstruktur. Die Höhe der Vergütung unterliegt dagegen keiner Mitbestimmung des Betriebsrats[4].

**2.2 Höhe der Arbeitsvergütung außerhalb des Tarifbereichs**

Soweit für die Arbeitsvertragsparteien wegen fehlender Tarifbindung oder aus anderen Gründen kein Tarifvertrag einschlägig ist, kann grundsätzlich auch untertariflich bezahlt werden. In diesem Fall hat der Arbeitnehmer keinen Anspruch auf Zahlung des Tariflohns, auch nicht aufgrund des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes[1]. Außerhalb des Tarifbereichs können Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Arbeitsvergütung und sonstige Arbeitsbedingungen grundsätzlich frei aushandeln. Zum Schutz der Arbeitnehmer wird dieser **Grundsatz der Vertragsfreiheit** jedoch in den Bereichen durchbrochen, in denen kraft Gesetzes zwingende Lohnuntergrenzen festgelegt sind, z. B. nach dem Arbeitnehmer-Entsendegesetz (AEntG) oder dem Mindestarbeitsbedingungengesetz (MiArbG)[2].

Eine **allgemeine Lohnuntergrenze** ergibt sich aus dem Straftatbestand des (Lohn-)Wuchers gemäß § 291 Abs. 1 Nr. 3 StGB bzw. dem gesetzlichen Verbot sittenwidriger Rechtsgeschäfte nach § 138 BGB. Eine arbeitsvertragliche Entgeltvereinbarung verstößt gegen diesen strafrechtlichen Wuchertatbestand und die guten Sitten i. S. v. § 138 BGB, wenn ein auffälliges Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung vorliegt. Ein auffälliges Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung im Sinne von § 138 Abs. 2 BGB liegt vor, wenn die Arbeitsvergütung nicht einmal **zwei Drittel** eines in der betreffenden Branche und Wirtschaftsregion **üblicherweise gezahlten Tariflohns** erreicht[3]. Ist die zwischen den Parteien getroffene Vereinbarung als "Lohnwucher" einzuordnen so beschränkt sich der Vergütungsanspruch nicht auf die gerade eben noch zulässige Vergütung. Vielmehr tritt an die Stelle der unwirksamen wucherischen Vereinbarung die gemäß § 612 BGB zu bestimmende übliche Vergütung.

**Praxis-Beispiel**

**Sittenwidrige Vertragsabrede**Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbaren den Ausschluss der Vergütungspflicht für die 14-tägige Probezeit, wenn im Anschluss daran kein wirksamer Arbeitsvertrag geschlossen wird[4].

**2.3 Höhe der Arbeitsvergütung nach § 612 Abs. 2 BGB**

Ist die Höhe der Vergütung nicht bestimmt, etwa weil die Arbeitsvertragsparteien hierzu keine Regelung getroffen haben oder eine getroffene Vergütungsvereinbarung unwirksam ist, und sind die Parteien des Arbeitsvertrags nicht an einen Tarifvertrag gebunden, erfolgt die Lückenfüllung für den Vergütungsanspruch durch § 612 Abs. 2 BGB. Danach bemisst sich die Höhe der Vergütung nach der taxmäßigen Vergütung, in Ermangelung einer Taxe nach der üblichen Vergütung.

§ 612 Abs. 2 BGB setzt voraus, dass sich die Arbeitsvertragsparteien zwar über die Entgeltlichkeit der Arbeit einig waren, d. h. eine Vergütung dem Grunde nach ausdrücklich oder stillschweigend vereinbart haben oder dies nach § 612 Abs. 1 BGB anzunehmen ist, jedoch eine Vereinbarung über die konkrete Höhe der Vergütung fehlt oder unwirksam ist. Die Unwirksamkeit einer Vergütungsabrede kann sich dabei u. a. aus § 134 BGB, § 138 BGB, § 4 TzBfG oder daraus ergeben, dass ein vom Arbeitgeber vorformulierter Ausschluss einer Vergütung etwa für Überstunden AGB-rechtlich gemäß §§ 307 ff. BGB unwirksam ist. § 612 Abs. 2 BGB ist auch einschlägig, wenn für Sonderleistungen wie quantitative oder qualitative Mehrleistungen, die über die reguläre Tätigkeit hinausgehen und mit der vereinbarten Vergütung nicht abgegolten sind, eine Vergütungsabrede nicht getroffen wurde[1].

Unter taxmäßiger Vergütung versteht man gesetzlich oder behördlich festgelegte Vergütungssätze. So haben bspw. Rechtsanwälte die Vergütung für ihre Dienstleistung nach dem Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG) zu bemessen. Im Arbeitsrecht gibt es solche taxmäßige Vergütungen indes nicht, sodass in den vorgenannten Fällen die sog. **übliche Vergütung** gemäß § 612 Abs. 2 BGB zu ermitteln ist.

Für Arbeitnehmer ist im Regelfall die **tarifliche Vergütung** die übliche[2]. Die übliche Vergütung ist jedoch nicht in jedem Fall auf den Tariflohn begrenzt. Bei Üblichkeit einer übertariflichen Bezahlung ist diese maßgeblich[3].

Soweit ein Tarifvertrag nicht existiert, ist die **ortsübliche Vergütung** zu ermitteln. Diese bemisst sich nach den Entgelten für gleiche oder ähnliche Dienstleistungen in gleichen oder ähnlichen Gewerben oder Berufen am betreffenden Ort unter Berücksichtigung der persönlichen Verhältnisse des Berechtigten (Lebensalter, Berufserfahrung, Familienstand und Kinderanzahl). Maßgeblich sind die konkreten Umstände des Einzelfalls.

Fehlt es an einer üblichen Vergütung oder lässt sich eine solche nicht feststellen, so steht nach § 316 BGB die Bestimmung der versprochenen Gegenleistung im Zweifel demjenigen Vertragsteil zu, welcher die Gegenleistung zu fordern hat. Dieser hat sie nach billigem Ermessen zu bestimmen (§ 315 Abs. 1 BGB). Seine Bestimmung ist für den anderen Vertragsteil allerdings nur verbindlich, wenn sie der Billigkeit entspricht. Ist dies nicht der Fall, so wird die Bestimmung durch Urteil getroffen (§ 315 Abs. 3 BGB)[4]. Im Streitfall spricht das Gericht den konkreten Betrag nach richterlicher Würdigung aller Umstände nach freier Überzeugung (§ 287 ZPO) zu.

**2.4 Nachträgliche Veränderung der Vergütung**

Nach dem Grundsatz der Vertragsfreiheit können die Arbeitsvertragsparteien grundsätzlich vereinbaren, dass der Arbeitgeber unter bestimmten Voraussetzungen berechtigt sein soll, die Vertragsbedingungen einseitig zu ändern. Dadurch darf jedoch nicht der gesetzliche Schutz gegen Änderungskündigungen überschritten werden. Wenn wesentliche Elemente des Arbeitsvertrags der einseitigen Änderung durch den Arbeitgeber unterliegen mit der Folge, dass das bisherige Gleichgewicht des Vertrags, also der Verhältnisse von Leistung und Gegenleistung, grundlegend gestört wird, ist diese Grenze überschritten[1].

Besonders relevant ist die Frage der nachträglichen Veränderung der Vergütung bei Zusatzvergütungen wie Zulagen oder Zuschlägen (vgl. zu den einzelnen Vergütungsarten Abschnitt 4). Denn gerade bei diesen - nicht selten nach Vertragsabschluss eingeführten - Vergütungen stellt sich die Frage der "Bestandsfestigkeit" gegenüber später eingetretenen Änderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Im Einzelnen ist hier insbesondere Folgendes zu beachten:

* Bei **individualvertraglich zugesicherten Zusatzvergütungen** kann nur eine gemeinsame Vereinbarung der Arbeitsvertragsparteien oder eine einseitige Änderungskündigung[2] des Arbeitgebers den Anspruch auf die entsprechende Zusatzvergütung beseitigen oder ändern. Das Ziel, vertraglich geschuldete Bezüge abzusenken, kann eine Änderungskündigung sozial rechtfertigen, wenn eine andauernd schlechte Ertragslage herrscht und die Senkung eine Betriebsstilllegung oder die Reduzierung der Belegschaft verhindern kann. Der Entschluss des Arbeitgebers, lediglich die Lohnkosten senken zu wollen, ist dagegen nicht ausreichend[3].
* Eine **freiwillige übertarifliche Zulage** darf der Arbeitgeber auch rückwirkend mit Tariflohnerhöhungen verrechnen, wenn keine andere Vereinbarung im Arbeitsvertrag getroffen wurde. Eine solche Anrechnung ist nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts möglich, wenn dem Arbeitnehmer kein selbständiger arbeitsvertraglicher Anspruch auf eine solche Zulage zugesichert worden ist. Allein in der - auch mehrjährigen - tatsächlichen Zahlung der Zulage liege keine vertragliche Abrede dahingehend, dass die Zulage "verrechnungsfest" sein solle[4].
* Die arbeitsvertragliche Vereinbarung von **Widerrufs- oder Anrechnungsvorbehalten** ist grundsätzlich zulässig. Allerdings müssen solche Vorbehalte so ausgestaltet sein, dass der betroffene Arbeitnehmer bereits bei Abschluss des Arbeitsvertrags erkennen kann, was auf ihn "zukommen" kann, etwa durch Erwähnung der Fallgruppen (z. B. wirtschaftliche Notlage), in denen von einem Widerruf Gebrauch gemacht werden kann. Hinsichtlich der Höhe des "Vorbehaltsentgelts" ist zu beachten, dass der widerrufliche Anteil am Gesamtverdienst unter 25-30 % liegt[5].
* Wird im Formulararbeitsvertrag eine monatlich zu zahlende **Leistungszulage** vereinbart, ist eine Vereinbarkeit unwirksam, die jeglichen Rechtsanspruch auf die Zulage ausschließt. Eine solche Klausel benachteiligt nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts den Arbeitnehmer wegen der Aushebelung des gesetzlichen Prinzips der Vertragsbindung unangemessen entgegen den Geboten von Treu und Glauben und ist deshalb gemäß § 307 Abs. 1 Satz 1 BGB unwirksam[6].
* Handelt es sich um eine **Erschwerniszulage**, ist im Zweifel gewollt, dass die Zulage in bisheriger Höhe auch neben einem erhöhten Tariflohn weitergezahlt wird[7]. Der Widerruf einer übertariflichen Erschwerniszulage ist sachbezogen, wenn er aus Anlass einer neuen, eine leistungsgerechten Entlohnung anstrebenden tariflichen Lohnregelung erfolgt, auch wenn die neue Lohnregelung selbst keine Erschwerniszulage vorsieht[8].

**Wichtig**

**Ausübung des Widerrufsrechts unterliegt Beschränkungen**Der Arbeitgeber kann kein Widerrufsrecht nach freiem Ermessen begründen, sondern muss sich im Rahmen billigen Ermessens halten (§ 315 Abs. 1 BGB). Die Vereinbarung eines Widerrufsvorbehalts nach freiem Ermessen ist jedenfalls soweit unzulässig, wie sie sich auf Bestandteile des laufenden Verdiensts bezieht. Es ist anerkannt, dass die Vereinbarung von Widerrufsvorbehalten nicht unbegrenzt zulässig ist und insbesondere nicht zur Umgehung kündigungsrechtlicher Vorschriften führen darf[9].

**Beispiele** für einen unzulässigen Widerruf aufgrund Verstoßes gegen § 315 BGB:

* Widerruf wegen fehlender Motivation nach zuvor erklärter fristloser Kündigung[10];
* Widerruf wegen krankheitsbedingter Fehlzeiten bei ansonsten überdurchschnittlicher Leistung[11];
* Widerruf aufgrund eines um ein Jahr und darüber hinaus zurückliegenden Fehlverhaltens[12];
* Widerruf für die Vergangenheit[13].

**3 Die Grundvergütung des Arbeitnehmers**

Bei der Vergütung des Arbeitnehmers wird nachstehend zwischen der Grundvergütung und eventuellen Zusatzvergütungen unterschieden. Als **Grundvergütung** wird hier die Vergütung verstanden, die dem Arbeitnehmer kraft Arbeits- oder Tarifvertrags für die Leistung der vereinbarten Dienste zusteht, etwa ein bestimmter Monats- oder Stundenlohn.

**Zusatzvergütungen** sind Vergütungsbestandteile, die an besondere (und gegebenenfalls wechselnde) Umstände der Arbeitsleistung anknüpfen und nicht als regelmäßiger Vergütungsbestandteil vereinbart sind, etwa Prämien, Zuschläge und Zulagen (siehe dazu Abschnitt 4).

Welche Vergütungen dem Arbeitnehmer zustehen und auf welcher Grundlage diese zu ermitteln sind, ergibt sich aus der maßgeblichen Rechtsgrundlage, also insbesondere dem Tarifvertrag und/oder dem Individualarbeitsvertrag, bei leistungsbezogenen Vergütungen häufig auch aus betrieblichen Regelungen wie insbesondere einer Betriebsvereinbarung.

Hinsichtlich der Grundvergütung des Arbeitnehmers lassen sich prinzipiell zwei Bezugsgrößen für die Bestimmung der Vergütung erkennen, die sich ihrerseits wiederum in mehrere Vergütungsarten aufteilen:

* Vergütung nach Zeit;
* Vergütung nach Leistung.

Auch anteilige Kombinationen aus mehreren Vergütungsformen sind möglich.

**3.1 Vergütung nach Zeit**

Am weitesten verbreitet ist die sogenannte Zeitvergütung als Basis der Grundvergütung; sie ist zumeist auch Bezugspunkt der tarifvertraglich vereinbarten Grundvergütungen. Die Zeitvergütung richtet sich nach der vereinbarten Dauer der Arbeitsleistung, die in Tarifverträgen üblicherweise als "regelmäßige Arbeitszeit" bezeichnet wird. Die auf der vereinbarten Arbeitszeitdauer basierende Arbeitsvergütung kann als **Stunden-, Tages-, Wochen- oder Monatsentgelt** vereinbart werden. In Tarifverträgen ist die Zahlung eines verstetigten Monatsentgelts, das auf Basis einer monatsdurchschnittlichen Arbeitszeit berechnet wird[1], üblich.

Zur Zeitvergütung zählen auch diejenigen **Zulagen**, die der Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern ohne Rücksicht auf die Leistung zusätzlich gewährt, wie beispielsweise übertarifliche Stundenzuschläge oder Überstundenzuschläge.

Für die Zeitvergütung ist der Wert der Arbeitsleistung des Arbeitnehmers zunächst unerheblich. Die Zeitvergütung unterstellt, dass die Arbeitnehmer die anfallenden Arbeiten mit der gleichen Quantität und Qualität erledigen.

**NeuerungenFormulierungshilfe Zeitvergütung**"Die monatliche Bruttovergütung beträgt … EUR."

Bei Schlechtleistungen des Arbeitnehmers ist der Arbeitgeber darauf angewiesen, gegenüber dem Arbeitnehmer einen Schadensersatzanspruch geltend zu machen und zukünftige Schäden durch eine Kündigung wegen schuldhafter Schlechtleistung abzuwehren[2]. Die Zeitvergütung beinhaltet damit strukturell keinen vergütungsseitigen Anreiz zur Erbringung überdurchschnittlicher Leistungen.

**3.2 Vergütung nach Leistung**

Kennzeichen der Leistungsvergütung ist die Abhängigkeit der Höhe der Vergütung von der individuell erbrachten Arbeitsleistung des Arbeitnehmers. Maßgeblich ist hierbei die vom Arbeitnehmer erbrachte Arbeitsmenge und/oder -qualität. Formen der Leistungsvergütung sind insbesondere der Akkordlohn und der Prämienlohn.

**3.2.1 Akkordlohn**

Die bekannteste Form der leistungsbezogenen Vergütung ist der **Akkordlohn**. Er richtet sich nach der vom Arbeitnehmer erbrachten Arbeitsmenge. In vielen Fällen finden sich neben den reinen Akkordformen auch Mischformen, insbesondere Mindestlohnvereinbarungen, die verhindern sollen, dass die Vergütung eines Akkordarbeiters bei Minderleistung unter eine garantierte Summe absinkt (sog. **Verdienstsicherungsklausel**). Das kennzeichnende Merkmal von Verdienstsicherungsklauseln besteht darin, dass sie in ein Erfolgslohnsystem ein zeitlohnrechtliches Element einfügen. Erzielt der Arbeitnehmer im Akkord nicht innerhalb eines bestimmten Zeitraums eine bestimmte Mindestvergütung, so wird ihm diese trotz seiner Minderleistung ausgezahlt[1].

Wie bei der Vergütung nach Zeitanteilen muss genau geprüft werden, ob der Akkordlohn für die gewünschte Tätigkeit die geeignete Lohnform ist. So kann der rein nach mengenmäßigen Gesichtspunkten ausgerichtete Akkordlohn unerwünschte Anreize zur Vernachlässigung der Arbeitsqualität zugunsten der Quantität erzeugen. Die Einführung des Akkordlohns ist tendenziell dann sinnvoll, wenn die zu verrichtende Tätigkeit hinsichtlich Arbeitsablauf und Qualität stark standardisiert werden kann, so dass eine Messbarkeit der Leistungen des Arbeitnehmers bzw. von Arbeitnehmergruppen gewährleistet ist.

**Achtung**

**Gesetzliche Verbote für Akkordlohn**Im Interesse des Arbeitnehmerschutzes ist für besondere Personengruppen der Einsatz im Akkordbetrieb **nicht** zulässig, nämlich gemäß § 4 Abs. 3 MuSchG für **Schwangere** und gemäß § 23 JArbSchG für **Jugendliche**.

**Formen des Akkordlohns**

Beim Akkordlohn werden

* Geldakkord,
* Zeitakkord und
* Gruppenakkord

unterschieden. Diese Akkordarten unterscheiden sich nach ihrem jeweiligen Anknüpfungspunkt, der einer Arbeitsmenge zugeordnet wird. Beim Geldakkord besteht dieser in einem Geldbetrag, beim Zeitakkord in einer entsprechenden Vorgabezeit pro Arbeitsmenge. Der Gruppenakkord knüpft an die Leistung einer Arbeitnehmergruppe an. Folgende Bemessungskriterien liegen den Akkordlohnformen zugrunde:

|  |  |
| --- | --- |
| Akkordart | Bemessungskriterium |
| Geldakkord | Summe der Leistungseinheiten × Geldfaktor pro Leistungseinheit |
| Zeitakkord | Summe der Leistungseinheiten × Vorgabezeit × 1/60 des Akkordrichtsatzes |
| Einzelakkord | Geld- oder Zeitakkord für einen einzelnen Arbeitnehmer |
| Gruppenakkord | Geld- oder Zeitakkord für eine festgelegte Gruppe von Arbeitnehmern |

Der **Geldakkord** bestimmt sich dadurch, dass die geleistete Arbeitsmenge sich unmittelbar auf die Höhe der Arbeitsvergütung auswirkt. Hierzu wird zunächst die Arbeitseinheit definiert und einem bestimmten Geldfaktor gegenübergestellt. Die Summe der geleisteten Arbeitseinheiten wird dann mit dem Geldfaktor multipliziert und ergibt die Gesamthöhe der Arbeitsvergütung für die Zeit, in der die Leistung erbracht worden ist. Wird pro geleisteter Arbeitseinheit 3 EUR gewährt, erhält der Arbeitnehmer bei 20 Arbeitseinheiten 60 EUR.

Davon unterscheidet sich der **Zeitakkord** dadurch, dass von vornherein einer Arbeitseinheit eine bestimmten Vorgabezeit zugeordnet wird, innerhalb der sie zu erbringen ist. Man geht in diesem Fall also davon aus, dass der Arbeitnehmer innerhalb einer Arbeitsstunde beispielsweise 30 Verkabelungen hergestellt hat. Dafür erhält der Arbeitnehmer eine bestimmte Vergütung nach dem sog. **Akkordrichtsatz**. Darunter versteht man den Stundenverdienst eines Arbeitnehmers bei Normalleistung.

**Praxis-Beispiel**

**Akkordlohnberechnung**Die Tarifvertragsparteien haben für eine bestimmte Tätigkeit eine Vorgabezeit von 3 Minuten und einen Akkordrichtsatz von 8 EUR als Normalleistung vorgesehen. Hat ein Arbeitnehmer diese Tätigkeit in 2 Minuten verrichtet, so leistet er pro Arbeitsstunde 30 Arbeitsvorgänge dieser Art. Seine Stundenvergütung beträgt nach obiger Formel: 30 (Arbeitsvorgänge pro Stunde) × 3 (Vorgabezeit) × 8 EUR : 60 = 12 EUR.

Erbringt ein Arbeitnehmer Tätigkeiten zunächst im Einzel- und dann im Gruppenakkord, kann hierin eine nach § 99 BetrVG mitbestimmungspflichtige Versetzung liegen[2].

**Bestimmung des Akkordlohns**

Die Bemessungsgrundlage beim Akkordlohn ist die Arbeitsmenge (sog. **Bezugsgröße**). Man unterscheidet folgende Arten:

|  |  |
| --- | --- |
| Akkordart | Bemessungskriterium |
| Stückakkord | Anzahl der verarbeiteten Werkstücke |
| Gewichtsakkord | Größe der transportierten Gewichtseinheiten |
| Flächenakkord | Größe der zu bearbeitenden Flächen |
| Maßakkord | Länge einer bestimmten Arbeitsleistung |
| Pauschalakkord | Bestimmte umfassende Arbeitsaufgaben |

Bevor die Arbeitsvergütung nach Akkord eingeführt werden kann, müssen die Akkordkriterien bestimmt werden (sog. **Akkordvorgabe**). Für die Bestimmung der Akkordvorgabe werden mehrere Methoden angewendet:

|  |  |
| --- | --- |
| Methode | Kriterien der Methode |
| Vereinbarung | Freie Vereinbarung der Akkordvorgabe zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufgrund übereinstimmender Vorstellung über die benötigte Zeit |
| Schätzung | Schätzung der benötigten Zeit für eine Arbeitsaufgabe aufgrund bereits vorhandener Erfahrung |
| Arbeitswissenschaftliche Methode | Methodische Ermittlung der für eine bestimmte Arbeitsaufgabe benötigten Zeit nach abstrakten Bewertungsgrundsätzen (Refa-, Bédaux- oder Methods Time Measurement-System) |

**Akkordrevision**

Manchmal kann es vorkommen, dass die einzelnen Arbeitnehmer die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen und hinter den für die Akkordvergütung maßgeblichen Werten zurückbleiben. In diesem Fall müssen diese Werte berichtigt und neu ermittelt werden (sog. **Akkordrevision**). Dies ist insbesondere der Fall, wenn beispielsweise die Akkordvorgabe auf fehlerhafter Vorstellung der Vertragsparteien oder falscher Schätzung beruhte. Durch neue Arbeitsmethoden oder Arbeitsabläufe kann sich die Akkordvorgabe auch nachträglich ändern.

Aus diesem Grund sollten bei der Vereinbarung der Akkordvergütung regelmäßige Kontrollen vorgesehen und durchgeführt werden. Dabei sind die einzelnen Arbeitsvorgänge einer erneuten Begutachtung anhand der zugrunde gelegten Kriterien zu unterziehen. Auch die mit der konkreten Arbeitsaufgabe betrauten Arbeitnehmer sollten befragt werden. In einigen Fällen haben diese bereits eine Verbesserung der Arbeitsleistung durch Änderung der Handgriffe herbeigeführt, die zu einer Anpassung der entsprechenden Kriterien herangezogen und dokumentiert werden sollten. Zur Motivation der Arbeitnehmer können Verbesserungen in diesem Bereich entsprechend honoriert werden.

**3.2.2 Prämienlohn**

Eine weitere Form der Vergütung nach Leistung ist der Prämienlohn. Beim Prämienlohn wird dem Arbeitnehmer eine höhere Vergütung dafür versprochen, dass er eine höhere quantitative oder qualitative Leistung erbringt. Auch andere Zwecksetzungen sind möglich, die nicht auf eine besondere Leistung gerichtet sind, sondern ein vertragsgerechtes Verhalten des Arbeitnehmers honorieren sollen. Hierzu zählen etwa Pünktlichkeits- oder Anwesenheitsprämien. Der Prämienlohn ist dadurch gekennzeichnet, dass die Leistung des Arbeitnehmers bewertet und der zuvor festgesetzten zu erwartenden Normalleistung gegenübergestellt wird[1]. Es können alle vom Arbeitnehmer zu beeinflussenden Bezugsgrößen zur Bewertung herangezogen werden. Bezugsgrößen können beispielsweise sein:

* Arbeitsmenge;
* Arbeitsqualität;
* Zeitersparnis;
* Arbeitsoptimierung.

**Arten des Prämienlohns**

In der Praxis unterscheidet man verschiedene Arten des Prämienlohns. Diese hängen von dem jeweiligen Anknüpfungspunkt (sog. **Bezugsgröße**) ab, für die die Prämie gezahlt werden soll.

|  |  |
| --- | --- |
| Prämienart | Anknüpfungspunkt |
| Anwesenheitsprämie | Vermeidung von Fehlzeiten |
| Ersparnisprämie | Einsparung von Energie und Rohstoffen |
| Güteprämie | Qualität der Arbeitsleistung durch Verminderung des Ausschusses |
| Mengenprämie | Arbeitsmenge |
| Nutzungsprämie | Optimierung der Maschinennutzung |
| Pünktlichkeitsprämie | Pünktlicher Arbeitsbeginn |
| Terminprämie | Einhaltung von Lieferterminen |

Auch **Kombinationen** von Prämienlohnarten sowie von Prämien- und Akkordlohn sind möglich, um negative Auswirkungen der einseitigen Anwendung einer einzigen Vergütungsform zu verhindern.

**Praxis-Beispiel**

**Kombinierte Prämienlohnarten** Verknüpfung der Mengenprämie mit der Güteprämie, da der Arbeitgeber keinen Nutzen davon hat, wenn der Arbeitnehmer zwar über die Normalleistung hinaus arbeitet, dabei aber überproportional viel Ausschussware erzeugt.

Der Prämienlohn tritt in der Praxis in verschiedenen Varianten in Erscheinung:

|  |  |
| --- | --- |
| Variante | Merkmal |
| Selbstständiger Prämienlohn ohne Mindestlohngarantie | Die gesamte Arbeitsvergütung besteht aus dem Prämienlohn. |
| Selbstständiger Prämienlohn mit Mindestlohngarantie | Die gesamte Arbeitsvergütung besteht aus dem Prämienlohn. Es wird jedoch eine bestimmte Arbeitsvergütung als Mindestlohn versprochen. |
| Kombinierter Prämienlohn | Die Arbeitsvergütung setzt sich aus dem normalen Tariflohn und einer Prämie zusammen. |
| Geldprämie | Summe der Leistungseinheiten × Geldfaktor pro Leistungseinheit |

|  |  |
| --- | --- |
| **Variante** | **Merkmal** |
| Zeitprämie | Summe der Leistungseinheiten × Vorgabezeit × 1/60 der Richtzeit |
| Einzelprämie | Honorierung der Arbeitsleistung eines einzelnen Arbeitnehmers |
| Gruppenprämie | Honorierung der Arbeitsleistung einer Gruppe von Arbeitnehmern unter gleichmäßiger Aufteilung auf die einzelnen Arbeitnehmer |
| Terminprämie | Einhaltung von Lieferterminen |

**Bestimmung des Prämienlohns**

Wie beim Akkordlohn müssen zunächst die Voraussetzungen festgelegt werden, unter denen der Prämienlohn gewährt wird. Hierzu ist also die sog. Normalleistung im Gegensatz zur überdurchschnittlichen Leistung zu definieren. Auch hier gibt es verschiedene Methoden zur Bestimmung:

|  |  |
| --- | --- |
| Methode | Kriterien der Methode |
| Vereinbarung | Freie Vereinbarung eines bestimmten erwarteten Leistungsergebnisses |
| Durchschnitt | Ermittlung des Durchschnitts einer Arbeitsleistung |
| Arbeitswissenschaftliche Methode | Ermittlung der Normalleistung durch ein objektives Bewertungsschema |

Die Prämienlohnberechnung erfolgt je nach System durch Vorgabe einer bestimmten Prämie und Erhöhung oder Reduzierung der Prämie je nach konkret erbrachter Arbeitsleistung des einzelnen Arbeitnehmers oder durch Anwendung eines festgeschriebenen Prämienkatalogs.

**3.2.3 Zielvergütungen**

Insbesondere mit Fach- und Führungskräften wird oft vereinbart, dass ein teilweise nicht unerheblicher Teil der Vergütung leistungsbezogen gewährt wird auf Basis einer **Zielvereinbarung** oder Zielvorgabe, mit der die Erreichung individuell vereinbarter Leistungsziele honoriert werden soll, z. B. unternehmensbezogene Umsatz- bzw. Ergebnisziele oder individuelle Innovations- oder Projektziele.

Wird im Arbeitsvertrag eine solche Vergütungsregelung als Rahmenvereinbarung getroffen, z. B. über einen "Bonus", eine "Prämie" oder eine "Jahressonderzahlung", so kann der Arbeitnehmer beanspruchen, dass es dann auch tatsächlich zum Abschluss einer (i. d. R. jährlichen) Zielvereinbarung kommt. Welcher Partei im konkreten Einzelfall die Initiativlast zur Aufnahmen von Zielvereinbarungsgesprächen zukommt, hängt von der konkreten Formulierung des Vertragstextes ab.

Kommt in einem solchen Fall eine Zielvereinbarungsvereinbarung nicht zustande, steht dem Arbeitnehmer nach Ablauf der Zielperiode regelmäßig ein entsprechender Schadensersatzanspruch zu[1]. Der Arbeitgeber darf den Abschluss einer Zielvereinbarung nicht davon abhängig machen, dass der Arbeitnehmer einer Änderung des Arbeitsvertrags zustimmt[2].

Behält sich der Arbeitgeber dagegen vor, die Ziele in Ausübung des Direktionsrechts selbst einseitig festzulegen (sog. Zielvorgabe), so muss die Zielbestimmung nach billigem Ermessen erfolgen (§ 106 GewO); die Ermessensausübung unterliegt der gerichtlichen Kontrolle (§ 315 Abs. 3 BGB).

**3.3 Vergütung durch Sachleistungen**

**3.3.1 Überlassung von Sachmitteln zur privaten Nutzung**

Die Vergütung durch Sachleistungen oder Sachbezüge, insbesondere die Überlassung von Sachmitteln des Arbeitgebers zur privaten Nutzung durch den Arbeitnehmer, ist vor allem im Hinblick auf die zunehmende "Mobilität" von Arbeitnehmern bedeutsam. Die Arbeitsvertragsparteien können gemäß § 107 Abs. 2 GewO jedwede Art von Sachbezügen als Teil des Arbeitsentgelts vereinbaren, wenn dies dem Interesse des Arbeitnehmers oder der Eigenart des Arbeitsverhältnisses entspricht. Die typischen Fälle sind dabei die Überlassung von Firmenfahrzeugen (Dienstwagen, Geschäftswagen) und IT-Geräten (Mobiltelefon, Notebook etc.). Denkbar ist aber auch die Überlassung einer Dienstwohnung. Im Hinblick auf die arbeitsvertragliche Gestaltung sollten hier insbesondere folgende Aspekte geregelt werden:

* Eventuelle Beschränkung der privaten Nutzung (z. B. eine Obergrenze für privat veranlasste Mobilfunkgebühren; Auslandsreisen mit Firmenfahrzeug, Nutzung durch Dritte);
* (Nicht-)Gewährung der Vergütung bei Beendigung bzw. Ruhen des Arbeitsverhältnisses (z. B. bei Elternzeit, Pflegezeit oder längere Arbeitsunfähigkeit);
* Versicherungs- und Sorgfaltspflichten.

Da die Sachbezüge Bestandteil der gesamten Arbeitsvergütung des Arbeitnehmers sind, müssen sie wie die Vergütung in Geld für die Abführung der Sozialversicherungsbeiträge und der Lohnsteuer entsprechend bewertet werden. Die Bewertung kann zum einen durch die Vertragsparteien vorgenommen werden. Soweit diese keine Bewertung vorgenommen haben, werden in der Regel die in der Sozialversicherungsentgeltverordnung (SvEV) aufgeführten Werte herangezogen.

**3.3.2 Kostenlose oder verbilligte Verpflegung während der Arbeitszeit**

Erhält ein Arbeitnehmer eine Vergütung, die aus einem Geldanteil und freier Verpflegung besteht, umfasst der Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall[1] grundsätzlich auch den Naturalanteil. Dieser ist in Geld abzugelten, auch wenn der Arbeitnehmer infolge seiner Erkrankung gehindert ist, die Verpflegung entgegenzunehmen[2]. Trinkgelder, die dem Bedienungspersonal in Gaststätten von den Gästen freiwillig gegeben werden, gehören für Zeiten des Urlaubs, der Arbeitsunfähigkeit und der Betriebsratstätigkeit nicht zu dem vom Arbeitgeber fortzuzahlenden Arbeitsentgelt, es sei denn, es wäre arbeitsvertraglich vereinbart[3].

**3.3.3 Vergütung durch Naturalien**

Während es in früheren Zeiten in bestimmten Wirtschaftszweigen durchaus üblich war, die vom Arbeitnehmer erbrachte Arbeitsleistung in Naturalien, d. h. ohne Zahlung eines Geldbetrags zu vergüten, erfolgt dies heute fast ausschließlich als zusätzliche Entlohnung zu der regulären Vergütung in Geld.

**Praxis-Beispiel**

**Naturalvergütung**

* Abgabe von Bier an Brauereibeschäftigte;
* Gewährung kostenloser Stromlieferungen für Arbeitnehmer eines Energieversorgungsunternehmens.

Der Arbeitgeber darf dem Arbeitnehmer nach Vereinbarung Waren in Anrechnung auf das Arbeitsentgelt überlassen, wenn die Anrechnung zu den durchschnittlichen Selbstkosten erfolgt. Mit durchschnittlichen Selbstkosten ist weder der Einkaufs- noch der Herstellungspreis gemeint, sondern der Verkaufspreis ohne den entsprechenden Gewinnanteil des Arbeitgebers. Die Qualität der Waren muss, soweit nichts anderes vereinbart ist, von mittlerer Art und Güte sein (vgl. § 107 Abs. 2 GewO).

**Achtung**

**Vereinbarung über Sachbezüge**Es gilt weiterhin, dass die Vertragsparteien eine gesonderte Vereinbarung über Sachbezüge als Teil der Arbeitsvergütung treffen müssen. Gegen den Willen des Arbeitnehmers, kann eine solche Vereinbarung nicht getroffen werden. Es muss zudem vereinbart werden, dass der Kaufpreis der Ware auf die Vergütung des Arbeitnehmers anzurechnen ist.

**Unzulässig** ist die Überlassung von Waren an den Arbeitnehmer auf **Kredit** (§ 107 Abs. 2 GewO).

Nach § 107 Abs. 3 GewO kann die Zahlung eines regelmäßigen Arbeitsentgelts nicht für die Fälle ausgeschlossen werden, in denen der Arbeitnehmer für seine Tätigkeit von Dritten ein Trinkgeld erhält. Früher im Gaststättengewerbe durchaus übliche Vertragsklauseln, nach denen das von Dritten gezahlte Trinkgeld die ausschließliche Vergütung darstellen soll, sind damit explizit unzulässig.

**4 Zusatzvergütungen**

**4.1 Begriff und Arten der Zusatzvergütung**

Neben der für die geschuldete Arbeitsleistung in Geld oder als Sachleistung gezahlten Vergütung gehören zum Arbeitsentgelt weitere Zusatzvergütungen, die unter verschiedenen Gesichtspunkten gewährt werden. Ein Rechtsanspruch auf Zusatzvergütungen kann aufgrund gesetzlicher Vorschrift, Tarifvertrag oder Einzelarbeitsvertrag bestehen bzw. entstehen. Auch für die Gewährung von Zusatzvergütungen gilt das allgemeine arbeitsrechtliche Diskriminierungsverbot des AGG[1].

Die Zusatzvergütungsarten gliedern sich je nach Zielsetzung in:

|  |  |
| --- | --- |
| Zielsetzung | Zusatzvergütung (Beispiele) |
| Ausgleich ungünstiger Arbeitsumstände | Schmutzzulage  Erschwerniszulage  Schicht-/Wechselschichtzulage  Nachtarbeitszuschlag  Sonn- und Feiertagszuschlag |
| Belohnung besonderer Arbeitsqualität | Qualitätsprämien |
| Belohnung besonderer Leistungen | Leistungszulage |
| Ausgleich einer besonderen sozialen Lage | Sozialzulage |
| Förderung eines bestimmten Verhaltens | Anwesenheitsprämie Pünktlichkeitsprämie |

Anspruch auf eine bestimmte Zusatzvergütung besteht nur, solange die der Zusatzvergütung zugrunde liegenden Voraussetzungen auch tatsächlich erfüllt werden. Im Übrigen besteht der Anspruch, solange die Anspruchsgrundlage Gültigkeit hat. Wird die Vergütungszulage aufgrund eines Tarifvertrags oder einer Betriebsvereinbarung gewährt, hat der Arbeitnehmer hierauf Anspruch für die Geltungsdauer der jeweiligen Rechtsgrundlage. Nach Ablauf des Tarifvertrags gelten seine Rechtsnormen weiter, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt werden (§ 4 Abs. 5 TVG). Gleiches gilt nach § 77 Abs. 6 BetrVG für Betriebsvereinbarungen[2].

**Praxis-Tipp**

**Widerrufsvorbehalt**Ist einzelvertraglich eine Zusatzvergütung vereinbart, sollte zur Vermeidung der ansonsten notwendigen Änderungskündigung in den Arbeitsvertrag aufgenommen werden, dass die Zusatzvergütung nur unter Vorbehalt gezahlt wird und in bestimmten Fällen widerrufen werden kann. Dies gilt nicht für tarifvertragliche oder betriebsverfassungsrechtliche Ansprüche, da diese nicht der Disposition der Arbeitsvertragsparteien unterliegen.

Eine weitere Möglichkeit zur Rückführung von Zusatzvergütungen besteht darin, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer im Rahmen seines Direktionsrechts[3] eine anderweitige Tätigkeit zuweist, die der Zulage nicht unterfällt. Wenn der Arbeitnehmer nicht für eine bestimmte Tätigkeit eingestellt worden ist, sondern für einen Aufgabenbereich, der lediglich durch die Benennung der Vergütungsgruppe eingegrenzt wird, erstreckt sich das Direktionsrecht des Arbeitgebers grundsätzlich auf alle Tätigkeiten, die der Vergütungsgruppe zuzuordnen sind, in die der Arbeitnehmer eingruppiert ist. Mithin können dem Arbeitnehmer grundsätzlich alle Tätigkeiten zugewiesen werden, die den Merkmalen dieser Vergütungsgruppe entsprechen, sofern dem nicht ausnahmsweise Billigkeitsgesichtspunkte entgegenstehen[4].

Im Folgenden werden die wichtigsten Zusatzvergütungen näher erläutert:

**4.2 Leistungszulagen**

Leistungszulagen haben den Zweck, besondere Leistungen des Arbeitnehmers zu honorieren, etwa die Übernahme zusätzlicher innerbetrieblicher Funktionen (Funktionszulage). Sie können sich aus tarifvertraglichen, arbeitsvertraglichen oder betrieblichen Regelungen ergeben.

Für die Beseitigung der Leistungszulage gelten die allgemeinen Vorschriften, die sich aus der jeweiligen Rechtsgrundlage ergeben. Ein Anspruch aus einem Tarifvertrag kann nur durch Kündigung und nachfolgende Ersatzregelung (§ 4 Abs. 5 TVG) beseitigt werden, der Anspruch aus einem Arbeitsvertrag nur durch Änderungsvereinbarung der Vertragsparteien oder Änderungskündigung durch den Arbeitgeber.

Soweit die Leistungszulage unter Widerrufsvorbehalt gezahlt wird, reicht hierzu grundsätzlich die einseitige Erklärung des Arbeitgebers, die Zulage ab sofort nicht mehr zahlen zu wollen, aus.

**4.3 Mehrarbeits- und Überstundenvergütung**

Der Begriff der Mehrarbeit bzw. Überstunde ist mit Ausnahme spezialgesetzlicher Bestimmungen gesetzlich nicht festgelegt; die Terminologie ist auch in Tarifverträgen nicht einheitlich. Bei der Klärung der Frage, ob und inwieweit Überstunden bzw. Mehrarbeit vorliegen, müssen also die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen im Einzelfall beachtet werden.

In der Regel versteht man unter Überstunden bzw. Mehrarbeit Arbeitsleistungen, die

* zusätzlich zu dem im Arbeits- bzw. Tarifvertrag festgelegten Umfang der Arbeitszeit geleistet werden, oder
* außerhalb des betrieblich geregelten Arbeitszeitmodells

erbracht werden. Zusätzliche Arbeitsleistungen können auch in Form von Bereitschaftsleistungen erbracht werden, insbesondere durch Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst. Bei der Leistung von Überstunden und Mehrarbeit sind die Grenzen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) zu beachten, insbesondere die Grenze der werktäglichen Höchstarbeitszeit von 10 Stunden und der maximal zulässigen durchschnittlichen Arbeitszeit von 8 Stunden pro Werktag (§ 3 S. 2 ArbZG)[1].

Eine Pflicht zur Erbringung von Überstunden ist allerdings dann gegeben, wenn dies entweder einzelvertraglich (rechtswirksam) vereinbart worden ist, oder wenn betriebliche Umstände den Arbeitgeber ausnahmsweise berechtigen, von seinen Mitarbeitern die Erbringung von Überstunden zu fordern. Soweit der Arbeitnehmer nach seinem Arbeitsvertrag zur Leistung von Überstunden bzw. Mehrarbeit verpflichtet ist, sind diese grundsätzlich zu vergüten. Allerdings muss der Arbeitnehmer im Streitfall die Voraussetzungen für einen solchen Vergütungsanspruch darlegen, Insbesondere muss er beweisen, dass die Überstunden ausdrücklich oder stillschweigend angeordnet oder geduldet waren. Der bloße Hinweis auf Projektarbeit reicht nicht aus, denn aus ihr allein folgt nicht zwangsläufig, dass die angefallene Arbeit nur unter Überschreitung der vertraglich geschuldeten Arbeitszeit erledigt werden konnte. Vielmehr muss der Arbeitnehmer für die einzelnen Überstunden Umstände vortragen, aus denen auf ihre Sachdienlichkeit geschlossen werden kann[2].

Gesetzliche Vorschriften zur besonderen Vergütung von Überstunden bestehen nur im **Berufsausbildungsbereich** gemäß § 17 Abs. 3 BBiG, wonach eine über die vereinbarte regelmäßige tägliche Ausbildungszeit hinausgehende Beschäftigung besonders zu vergüten oder durch entsprechende Freizeit auszugleichen ist[3].

Zusätzlich zur (Grund-)Vergütung für geleistete Mehrarbeits- bzw. Überstunden kann ein Anspruch auf einen besonderen **Zuschlag** begründet sein, wenn dieser arbeits- oder tarifvertraglich vereinbart ist oder sich aus einer betrieblichen Regelung ergibt. Das Arbeitszeitgesetz selbst sieht insoweit keinen Zuschlag vor.

In vielen Fällen finden sich insbesondere bei hohen Gehältern arbeits- oder tarifvertragliche **Abgeltungsklauseln**, nach denen etwaige Überstunden vollständig oder teilweise mit dem Gehalt abgegolten sind. Dadurch ist auch ein Anspruch auf bezahlte Arbeitsbefreiung ausgeschlossen[4]. Allerdings ist die formularmäßige Vereinbarung einer sogenannten pauschalierten Mehrarbeitsabgeltung AGB-rechtlich problematisch. Eine solche Vereinbarung ist nach § 307 Abs. 1 BGB regelmäßig nur dann wirksam, wenn der Klausel konkret entnommen werden kann, wie viele Arbeitsstunden davon erfasst sein sollen.

Statt der besonderen Vergütung sehen einige Tarifverträge auch vor, die geleisteten Überstunden durch bezahlte Freizeit auszugleichen. Je nach Ausgestaltung der Regelung handelt es sich hierbei um ein Wahlrecht zwischen Vergütung und **Freizeitausgleich** oder Überstundenvergütung ausschließlich durch Freizeitausgleich[5].

Soweit weder im Tarifvertrag noch im Einzelarbeitsvertrag eine Vergütung der Überstunden vorgesehen ist, ist durch **Auslegung** zu ermitteln, ob eine solche Vergütung zwischen den Vertragsparteien dennoch gewollt ist. Sofern auch die Auslegung zu keinem Ergebnis führt, sind die Grundsätze anzuwenden, wie sie bei fehlender Vereinbarung über die Arbeitsvergütung insgesamt bereits beschrieben sind. Für die Beurteilung dieser Frage ist § 612 BGB maßgebend (siehe dazu Abschnitt 2.3). Es ist also zu prüfen, ob betriebs- oder branchenüblich Überstundenzuschläge gezahlt werden.

**Teilzeitbeschäftigte**

Besonderheiten gelten für Teilzeitbeschäftigte. In den meisten Tarifverträgen ist ein Überstundenzuschlag für Teilzeitkräfte allenfalls dann vorgesehen, wenn sie Überstunden über die wöchentliche Arbeitszeit von Vollzeitkräften (Regelarbeitszeit) hinaus erbringen. Dies führt dazu, dass die "Überstunden" von Teilzeitkräften für den Arbeitgeber sehr viel preiswerter sind als die der Vollzeitkräfte, da ein Zuschlag nicht zu zahlen ist. Vor dem Hintergrund, dass nach wie vor fast 90 % der Teilzeitbeschäftigten Frauen sind, stellt sich die Frage nach der Beachtung des Verbots der mittelbaren Geschlechterdiskriminierung. Das BAG hat hierzu entschieden, dass eine Ungleichbehandlung nicht vorliegt, da Teilzeitbeschäftigte für die gleiche Anzahl geleisteter Überstunden genau die gleiche Gesamtvergütung erhalten wie Vollzeitbeschäftigte[6].

**Reisezeiten**

Nicht jede Mehrleistung des Arbeitnehmers außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit führt zu einer Überstunden- oder Mehrarbeitsvergütung. So kann für Reisezeiten außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit nicht ohne Weiteres eine besondere Vergütung oder Freizeitausgleich beansprucht werden, wenn solche Reisen in gewissem Umfang mit dem Gehalt abgegolten sind. Dies hat das BAG etwa bei tätigkeitstypischen Dienstreisezeiten eines Betriebsprüfers bejaht (im entschiedenen Fall: ca. 6 Stunden Reisezeit pro Woche).

Ähnlich liegt es mit persönlichen "Rüstzeiten", etwa Wasch- und Umkleidezeiten vor bzw. nach der Arbeitszeit. Der Umstand allein, dass diese Tätigkeiten vom Arbeitgeber veranlasst werden und keinerlei "Privatnützigkeit" für den Arbeitnehmer haben, führt nicht automatisch dazu, dass diese Zeiten als vertragliche Arbeitszeit oder Mehrarbeit anzuerkennen sind. Dies gilt jedenfalls für Arbeitnehmer im Geltungsbereich eines Tarifvertrags, wenn der Tarifvertrag keine entsprechende Vergütungsregelung enthält und den Tarifparteien die tatsächlichen Umstände hinsichtlich solcher Nebenleistungen bekannt waren[7].

**4.4 Zulagen und Zuschläge für Arbeit in ungünstigen Arbeitszeitlagen**

Als weitere Vergütungszuschläge kommen Zulagen für ungünstige Arbeitszeiten vor. Hierzu gehören insbesondere Nachtarbeits-, Schicht-, Samstags- sowie Sonn- und Feiertagszuschläge bzw. -zulagen.

Das Arbeitszeitgesetz bestimmt insoweit nur, dass **Nachtarbeitnehmer** Anspruch auf zusätzliche Vergütung oder bezahlte Freizeit für geleistete Nachtarbeit haben. Der Begriff der Nachtarbeit ist in § 2 ArbZG definiert. Nachtzeit ist danach die Zeit von 23 bis 6 Uhr, in Bäckereien und Konditoreien die Zeit von 22 bis 5 Uhr, wobei Nachtarbeit jede Arbeit ist, die mehr als zwei Stunden der Nachtzeit umfasst. Soweit keine tarifvertraglichen Ausgleichsregelungen bestehen, hat der Arbeitgeber dem Nachtarbeitnehmer für die während der Nachtzeit geleisteten Arbeitsstunden eine angemessene Zahl bezahlter freier Tage oder einen angemessenen Zuschlag auf das ihm hierfür zustehende Bruttoarbeitsentgelt zu gewähren (§ 6 Abs. 5 ArbZG). Das BAG hält bei Vollarbeit insoweit einen Zuschlag von 25 % für angemessen; besteht die Nachtarbeit bloß aus Bereitschaftsdienst oder Arbeitsbereitschaft, kann ein geringerer Wert angemessen sein[1].

Im Übrigen ist das Arbeitszeitgesetz "vergütungsneutral", in dem es keine Zuschläge für bestimmte Arbeitszeiten oder Arbeitsformen (z. B. Schichtarbeit) regelt. Als Rechtsgrundlage arbeitszeitbezogener Zusatzvergütungen kommen daher insbesondere der **Tarifvertrag** und der **Einzelarbeitsvertrag** in Betracht.

**Praxis-Beispiel**

**Tarifliche Wechselschichtzulage**Ständige Wechselschichtarbeit ist mit einer monatlichen Zulage von 105 EUR zu vergüten (vgl. § 8 Abs. 5 TVöD).

**4.5 Zulagen für ungünstige Arbeitsbedingungen**

Zu den Vergütungszuschlägen gehören ebenfalls die Zulagen für ungünstige Arbeitsbedingungen (sog. **Erschwerniszulagen**). Ihre Rechtsgrundlage kann sich aus einem Tarifvertrag oder einem Einzelarbeitsvertrag ergeben. Nachfolgend werden die wichtigsten Zulagen aufgeführt:

* Bildschirmarbeitszulage;
* Entfernungszulage;
* Gefahrenzulage[1];
* Heimzulage[2];
* Lärmzulage;
* Schmutzzulage[3];
* Zulage für gesundheitsschädigende Arbeiten;
* Zulage für psychische Belastungen.

Mitunter sind die einzelnen Vergütungszulagen zu schwer voneinander abzugrenzen. Insbesondere bei der Erschwerniszulage sind die Grenzen mitunter fließend. So wird beispielsweise die Arbeit an einem Textverarbeitungsautomaten als reine zur Tätigkeit gehörende Funktionszulage eingeordnet. Diese Einordnung erfolgte anhand der üblichen Auslegungsmethoden von Tarifverträgen[4].

Nach ständiger Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts kann der Arbeitgeber übertarifliche Zulagen im Falle einer Tariflohnerhöhung grundsätzlich auf den Tariflohn anrechnen, es sei denn, dass dem Arbeitnehmer aufgrund einer vertraglichen Abrede die Zulage als selbstständiger Lohnbestandteil neben dem jeweiligen Tariflohn zustehen soll[5].

Statt der Gewährung von Zulagen wurde bei erschwerten Arbeitsbedingungen gelegentlich auch die Möglichkeit der Verkürzung der Arbeitszeit tarifvertraglich vorgesehen[6].

**4.6 Sozialzulagen**

In der betrieblichen Praxis existieren auch sog. Sozialzulagen. Sie werden bei Vorliegen besonderer sozialer Sachverhalte, wie beispielsweise der Anzahl der unterhaltsberechtigten Kinder, gezahlt. Sie gehören nicht zu den Leistungszulagen, da sie nicht an eine besondere Leistung des Arbeitnehmers anknüpfen. Der Anspruch auf eine Sozialzulage kann sich aus Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder dem Arbeitsvertrag ergeben. Er kann aber auch aus betrieblicher Übung erwachsen, wenn die Sozialzulage über mehrere Jahre vorbehaltlos an den Arbeitnehmer gezahlt wird. In diesem Fall kann sich der Arbeitgeber nur durch Änderungskündigung von ihr befreien[1].

Vor allem aus dem inzwischen weitgehend abgelösten Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) und dem Bundesmanteltarifvertrag (BMTG) sind sog. Orts- bzw. Familienzuschläge bekannt, die vom Familienstand und der Anzahl der Kinder abhängen. Ist der Ehepartner jedoch ebenfalls im öffentlichen Dienst beschäftigt, wird der entsprechende Zuschlag beiden Ehepartnern nur hälftig gezahlt. Sollen **teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer** eine allein am Familienstand und der Kinderzahl orientierte tarifliche Sozialzulage entsprechend ihrer Arbeitszeit nur anteilig erhalten, so muss dies im Tarifvertrag ausdrücklich bestimmt sein. Ansonsten erhalten sie die ungekürzte Zulage[2].

**4.7 Besonderheiten bei Gruppenarbeit**

Eine besondere Eigenart des Arbeitslebens stellt die Gruppenarbeit dar. Ein Gruppenarbeitsverhältnis liegt dann vor, wenn die Arbeitsleistung von mehreren Arbeitnehmern nur als Gruppe erbracht werden kann. Es wird hierbei je nach Ausgestaltung zwischen Betriebsgruppe und Eigengruppe unterschieden.

Eine **Betriebsgruppe** umfasst eine Gruppe von Arbeitnehmern, von denen jeder einzelne einen eigenständigen Arbeitsvertrag mit dem Arbeitgeber geschlossen hat und vom Arbeitgeber zu einer Gruppe zusammengestellt worden ist. Zwischen dem Arbeitgeber und dem einzelnen Gruppenmitglied besteht daher unmittelbar ein Arbeitsvertrag mit allen Rechten und Pflichten[1]. Damit hat das Mitglied einer Betriebsgruppe gegen den Arbeitgeber auch einen unmittelbaren Anspruch auf die Arbeitsvergütung. Es kann jedoch eine Vereinbarung getroffen werden, dass die Gesamtvergütung der Gruppe an den Gruppensprecher ausgezahlt wird, der diese entsprechend der Anzahl der Mitglieder aufteilt. Besteht eine solche Vereinbarung nicht, benötigt der Gruppensprecher eine Empfangsbevollmächtigung der Arbeitnehmer seiner Gruppe.

**Achtung**

**Besonderheiten bei Betriebsgruppen**Ohne eine solche Vereinbarung kann der Arbeitnehmer seine Arbeitsvergütung vom Arbeitgeber nochmals fordern, auch wenn dieser bereits an den Gruppensprecher geleistet hat.

Eine **Eigengruppe** ist dadurch gekennzeichnet, dass der Arbeitgeber einen entsprechenden Vertrag mit der gesamten Arbeitnehmergruppe abschließt, die dem Arbeitgeber ihre Dienste zumeist als Gesellschaft bürgerlichen Rechts, aber auch in anderen Gesellschaftsformen anbietet (z. B. Maurer- und Putzkolonnen). Auch in diesem Falle können die einzelnen Arbeitnehmer in ein unmittelbares Vertragsverhältnis zum Arbeitgeber treten, wenn die entweder die Rechtsform der Gesellschaft oder eines nicht rechtsfähigen Vereins aufweisende Eigengruppe den Arbeitsvertrag im Namen der einzelnen Gruppenmitglieder abschließt[2]. Es gelten dann die Grundsätze der Betriebsgruppe. Soweit jedoch zwischen Arbeitgeber und Eigengruppe ausschließlich ein Dienst- oder Werkvertrag abgeschlossen wurde, mit dem die Gruppe eine bestimmte Leistung oder einen bestimmten Erfolg verspricht, findet das Arbeitsrecht zwischen den Vertragspartnern keine Anwendung. Hier ist der Arbeitgeber lediglich Auftraggeber der Leistung und zur Zahlung der Gesamtvergütung nur an den Gruppensprecher verpflichtet. Zum Schutz der Gruppenmitglieder ist bei unklarer Vereinbarung davon auszugehen, dass auch zwischen dem Auftraggeber und dem einzelnen Gruppenmitglied ein Vertrag in Form eines separaten Arbeitsvertrags geschlossen werden soll, durch den das Arbeitsrecht Anwendung findet.

Bei Vereinbarung einer Gesamtvergütung für die Gruppe und gleichzeitiger Anwendbarkeit eines Tarifvertrages kann es dann zu einer Konkurrenzsituation kommen, wenn bei Aufteilung der Gesamtvergütung auf die Gruppenmitglieder der Tariflohn für den einzelnen unterschritten wird. Wurde der Tarifvertrag für allgemeinverbindlich erklärt oder besteht allseitige Tarifbindung, wird die Gesamtvergütung bis zu dem Betrag aufgestockt, der dem tariflichen Mindestlohn für alle Gruppenmitglieder entspricht. Ist nur ein Mitglied der Gruppe tarifgebunden, so erhöht sich die vereinbarte Gesamtvergütung nicht. Es ist Sache der Gruppe, das Entgelt so unter sich zu verteilen, dass der Tarifgebundene daraus seinen Tariflohn erhält. Das hat zur Folge, dass die Übrigen sich mit einem geringeren Bruchteil des Gesamtentgelts abfinden müssen[3].

**5 Auszahlung der Arbeitsvergütung**

Die Modalitäten zur Auszahlung der Arbeitsvergütung ergeben sich unmittelbar aus dem zwischen den Vertragsparteien geschlossenen Arbeitsvertrag. Gläubiger des Vergütungsanspruchs ist daher grundsätzlich der Arbeitnehmer.

Als Ausnahmen sind zulässig:

* Lohnpfändung eines Dritten aufgrund vollstreckbaren Titels,
* Abtretung eines Teils der Arbeitsvergütung an einen Dritten;
* Auszahlung an den gesetzlichen Vertreter aufgrund fehlender Ermächtigung des geschäftsunfähigen oder in der Geschäftsfähigkeit beschränkten Arbeitnehmers zur Arbeitsaufnahme;
* Auszahlung an einen Dritten aufgrund Empfangsbevollmächtigung unter den Voraussetzungen der §§ 167, 172  BGB (auch Ehepartner, Verwandte oder Arbeitskollegen bedürfen einer Vollmacht);
* Auszahlung an den Erben bei Tod des Arbeitnehmers.

Hinsichtlich der vom Arbeitgeber abzuführenden **Steuern und Sozialversicherungsbeiträge** leistet der Arbeitgeber die Arbeitsvergütung mit befreiender Wirkung gegenüber dem Arbeitnehmer an die zuständigen Einziehungsstellen (Krankenkassen). Der Arbeitgeber kann sich also gegenüber dem Lohnanspruch des Arbeitnehmers auf die Erfüllung der Vergütungsschuld berufen, wenn er die Beiträge abgeführt hat. Dies gilt auch dann, wenn die Abgaben und Beiträge falsch berechnet wurden. Der Arbeitnehmer ist dann darauf angewiesen, eventuelle Rückforderungsansprüche gegenüber den Finanzbehörden bzw. den Sozialversicherungsträgern gelten zu machen[1].

**5.1 Fälligkeit der Arbeitsvergütung**

§ 614 BGB bestimmt, dass die Vergütung nach der Leistung der Dienste zu entrichten ist. Soweit die Vergütung nach Zeitabschnitten bemessen ist, so ist sie nach Ablauf der einzelnen Zeitabschnitte zu entrichten. Daraus folgt, dass der Arbeitnehmer für den vereinbarten Zeitraum zunächst vorleistungspflichtig ist. Bei Vereinbarung eines Wochenlohns hat der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung also zunächst für eine Woche zu erbringen. Dann erst erwächst sein Anspruch auf Auszahlung der Arbeitsvergütung. In Arbeitsverträgen findet sich daher in aller Regel eine dem Gesetz entsprechende Klausel, dass das Arbeitsentgelt am Ende des Monats zu zahlen ist.

**Praxis-Beispiel**

**Fälligkeitsvereinbarung**"Die Vergütung wird jeweils am Letzten eines Monats fällig."

Etwas anderes gilt allerdings für Naturalleistungen (Sachbezüge). Diese Vergütungsbestandteile sind bei Fehlen einer vertraglichen Regelung je nach den Umständen des Einzelfalls zu entrichten. Handelt es sich um die Sachbezüge "Unterkunft" und "Verpflegung", so ergibt sich naturgemäß ein anderer Fälligkeitszeitpunkt, nämlich der Beginn des Monats bzw. der Beginn der Woche o. Ä.

**5.2 Zahlungsort**

Der Ort der Auszahlung der Arbeitsvergütung ergibt sich in der Regel ebenfalls aus dem Arbeitsvertrag oder den Umständen des Arbeitsverhältnisses. In der Regel wird die bargeldlose Auszahlung der Arbeitsvergütung auf das Girokonto des Arbeitnehmers vereinbart. Hierbei ist der Arbeitgeber gemäß § 270 Abs. 1 BGB gehalten, das Geld auf seine Gefahr und seine Kosten dem Arbeitnehmer zu übermitteln. Damit trägt der Arbeitgeber auch das Risiko der Falschüberweisung.

Der **Betriebsrat** hat nach § 87 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG mitzubestimmen, ob Lohn oder Gehalt bar oder bargeldlos gezahlt werden sollen[1]. Sollen Löhne oder Gehälter auf Bankkonten der Arbeitnehmer überwiesen werden, erstreckt sich das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats auch auf die Frage, ob und in welchem Umfang die hierfür entstehenden Kosten vom Arbeitgeber zu erstatten sind[2].

Ist eine derartige Vereinbarung weder einer Betriebsvereinbarung noch dem Arbeitsvertrag zu entnehmen, so hat die Leistung am Wohnsitz des Schuldners zu erfolgen (§ 269 Abs. 1 BGB). An die Stelle des Wohnsitzes tritt bei Arbeitgebern der Ort der Niederlassung, wenn die Verbindlichkeit in seinem Gewerbebetrieb entstanden ist (§ 269 Abs. 2 BGB). Grundsätzlich ist daher die Arbeitsvergütung vom Arbeitnehmer abzuholen (sog. Holschuld).

In Ausnahmefällen kann der Arbeitgeber jedoch verpflichtet sein, die Arbeitsvergütung an den Arbeitnehmer zu übermitteln (sog. Schickschuld). Dies gilt insbesondere dann, wenn die Abholung für den Arbeitnehmer mit unverhältnismäßig hohen Kosten oder besonderen Mühen verbunden ist[3]. Die Vereinbarung der bargeldlosen Überweisung ändert an diesen Grundsätzen nichts (§ 270 Abs. 4 BGB).

**5.3 Abrechnung der Arbeitsvergütung**

§ 108 GewO[1] enthält eine gesetzliche Verpflichtung zur schriftlichen Abrechnung des Arbeitsentgelts. Danach haben alle Arbeitgeber jedem ihrer Arbeitnehmer für jeden Abrechnungszeitraum eine schriftliche Lohnabrechnung zu überreichen. Eine Ausnahme gilt nur für den Fall, dass sich gegenüber dem letzten Abrechnungszeitraum keine Änderung ergeben hat. In diesem Fall kann auf die erneute Erstellung der Lohnabrechnung verzichtet werden.

**6 Verjährung, Verwirkung und Ausschlussfristen**

**6.1 Verjährung von Vergütungsansprüchen**

Nach einem bestimmten, gesetzlich festgelegten Zeitraum kann ein Anspruch nicht mehr geltend gemacht werden, wenn der Schuldner der Leistung die sogenannte Einrede der Verjährung erhebt. Die Verjährung des Anspruchs bewirkt nach § 214 Abs. 1 BGB, dass der Verpflichtete zur Leistungsverweigerung berechtigt ist.

**Wichtig**

**Verjährungseinrede muss geltend gemacht werden**Die Einrede der Verjährung muss vom Schuldner erhoben werden! Ansonsten bleibt er zur Leistung verpflichtet. Bei länger zurückliegender Fälligkeit eines Anspruchs sollte zunächst die Verjährung geprüft werden.

Im Rahmen der Arbeitsvergütung gilt für alle geschuldeten geldwerten Leistungen nach § 195 BGB die **regelmäßige Verjährungsfrist von 3 Jahren**. Gleichgültig ist hierbei die Rechtsgrundlage, auf der der Anspruch beruht.

Gemäß § 201 BGB beginnt die dreijährige Verjährungsfrist mit dem Ende des Jahres, in dem der geltend gemachte Anspruch fällig geworden ist.

**Praxis-Beispiel**

**Verjährungseintritt**Hat der Arbeitnehmer einen Gehaltsanspruch für Mai 2009 erworben, so verjährt dieser Anspruch mit Ablauf des 31.12.2012.

**6.2 Verwirkung von Vergütungsansprüchen**

Neben der Einrede der Verjährung gibt es auch die Möglichkeit, dass der Anspruch auf die bereits fällig gewordene Arbeitsvergütung verwirkt ist. Hat das Gericht festgestellt, dass Verwirkung eingetreten ist, ist der Anspruch erloschen und kann vom Arbeitnehmer nicht mehr geltend gemacht werden.

Die Verwirkung ist ein Unterfall der unzulässigen Rechtsausübung. Voraussetzung der Verwirkung ist, dass der Arbeitnehmer als Gläubiger der Arbeitsvergütung seinen Anspruch über längere Zeit nicht verfolgt, der Arbeitgeber durch dessen Verhalten den Eindruck gewinnt, dass der Arbeitnehmer das Recht nicht mehr geltend macht, und sich entsprechend darauf einrichtet und dem Arbeitgeber die Erfüllung des Anspruchs daher nicht mehr zugemutet werden kann[1].

**Praxis-Beispiel**

**Keine Verwirkung bei vorbehaltener Geltendmachung**Hat ein Arbeitnehmer sich ausdrücklich die Geltendmachung von Ansprüchen auf Überstundenvergütung vorbehalten, so tritt mangels zusätzlicher Umstände keine Verwirkung ein[2].

Im Unterschied zur Verjährung wird die Verwirkung im Rahmen eines Gerichtsverfahrens von Amts wegen geprüft. Es entscheiden dabei stets die Umstände des Einzelfalls, sodass weder eine zeitliche Grenze noch ein besonderer Umstand angegeben werden kann, die generell zur Verwirkung führen.

**Wichtig**

**Verwirkungsumstände im Prozess darzulegen**Der Schuldner der Arbeitsvergütung ist nicht verpflichtet, den Einwand der Verwirkung zu erheben. Der Richter kann die Verwirkung jedoch nur dann prüfen, wenn ihm auch entsprechende Tatsachen vorgetragen werden. Der Arbeitgeber sollte daher bei seit längerem bestehenden und nicht geltend gemachten Ansprüchen selbst zu den Voraussetzungen der Verwirkung etwas vortragen, da der Richter ansonsten keine Veranlassung hat, die Verwirkung zu prüfen.

Bestimmte Anspruchsarten können nicht verwirken. Dazu gehören:

* Ansprüche aus einer Betriebsvereinbarung (§ 77 Abs. 4 Satz 3 BetrVG);
* Ansprüche aus einer bindenden Festsetzung für Heimarbeiter, Hausgewerbetreibende und ihnen Gleichgestellte (§ 19 Abs. 3 Satz 4 HAG);
* Ansprüche aus Tarifvertrag (§ 4 Abs. 4 Satz 2 TVG).

**6.3 Vereinbarung von Ausschlussfristen**

Da sich der Anspruch auf Arbeitsvergütung sehr häufig aus einem Tarifvertrag oder einer Betriebsvereinbarung ergibt, kommt in diesen Fällen eine Verwirkung nicht in Betracht. Aus diesem Grund finden sich in diesen Verträgen häufig sogenannte Ausschlussfristen, die eine ähnliche Wirkung entfalten sollen. Ausschlussfristen sind Fristen, nach deren Ablauf ein Rechtsanspruch erlischt, sofern er nicht zuvor form- und fristgerecht geltend gemacht wird. Ihr Sinn liegt ebenfalls in einer kurzfristigen, möglichst umfassenden Bereinigung offener Fragen.

Die Ausschlussfrist muss im Rahmen von Formulararbeitsverträgen mindestens 3 Monate ab Fälligkeit des Anspruchs betragen. Eine kürzere formulararbeitsvertragliche Ausschlussfrist ist unwirksam mit der Folge, dass der Vergütungsanspruch nur der allgemeinen Verjährungsfrist unterliegt[1].

**Wichtig**

**Verbot treuwidriger Verhaltensweisen**Der Arbeitgeber kann sich nicht auf den Verfall von Vergütungsansprüchen berufen, wenn er den Arbeitnehmer dazu veranlasst hat, diese nicht innerhalb der maßgebenden Frist geltend zu machen[2].

**7 Mitbestimmung des Betriebsrats**

Die Höhe des Arbeitsentgelts unterliegt nicht der Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 BetrVG. Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG sind jedoch die Auszahlungsmodalitäten mitbestimmungspflichtig (Zeit, Ort und Art der Auszahlung der Arbeitsentgelte).

Soweit eine tarifliche Regelung nicht besteht oder ein anzuwendender Tarifvertrag den Arbeitsvertragsparteien die Vereinbarung der Höhe des Entgelts ausdrücklich überlässt, hat der Betriebsrat gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG mitzubestimmen bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung und Änderung von neuen Entlohnungsmethoden[1]. Ein nicht tarifgebundener Arbeitgeber leistet in mitbestimmungsrechtlicher Hinsicht die gesamte Vergütung "freiwillig". Will er einzelne Vergütungsbestandteile beseitigen und verändert sich dadurch die Vergütungsstruktur, hat er den Betriebsrat gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG zu beteiligen[2].

Werden Entgelt oder Entgeltbestandteile leistungsbezogen gezahlt, ist das Mitbestimmungsrecht in § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG zu beachten. Nach dieser Regelung muss der Betriebsrat an der Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte einschließlich der Geldfaktoren beteiligt werden.

Das Mitbestimmungsrecht nach § 87 BetrVG erstreckt sich dabei auch auf die außertariflichen Angestellten, nicht jedoch auf die leitenden Angestellten[3].

# Lohn- und Gehaltsabrechnung

**Zusammenfassung**

**Begriff**

Im Rahmen der Lohn- und Gehaltsabrechnung wird der Lohn bzw. das Gehalt aufgrund der erbrachten Arbeitsleistung eines Arbeitnehmers berechnet. Hierzu gehört nicht nur die Berechnung des korrekten Bruttoentgelts auf Basis der relevanten Tarifverträge, Arbeitsverträge oder gesetzlichen Mindestlöhne. Die aufgrund rechtlicher Vorschriften vom Arbeitgeber zu berechnenden Steuern und Sozialabgaben (Beiträge zur Sozialversicherung) sind ebenfalls in korrekter Höhe zu berechnen und an die zuständigen Institutionen zu zahlen. Über die erfolgte Abrechnung sind in vorgeschriebener Form Dokumentationen, Bescheinigungen für den Arbeitnehmer sowie diverse Meldungen an Dritte zu erstellen.

**Gesetze, Vorschriften und Rechtsprechung**

Das Sozialgesetzbuch IV enthält diverse Vorschriften für Arbeitgeber bezüglich der Abrechnungspflichten und Abführungspflichten (§ 28d SGB IV; § 28e SGB IV), sowie der Meldepflichten (§ 28a SGB IV) im Rahmen einer Entgeltabrechnung. Diverse Rechtsverordnungen regeln auf dieser Basis nähere Details (BVV für die Beitragsberechnung; DEÜV für die Meldungen zur Sozialversicherung).Die Verpflichtung zur Gehaltsabrechnung ergibt sich als Nebenpflicht aus § 241 Abs. 2 BGB i. V. m. § 611; §§ 65f. HGB konkretisiert die Abrechnungspflicht.

**Arbeitsrecht**

**Zusammenfassung**

Die Verpflichtung zur Lohnabrechnung ist Nebenpflicht des Arbeitgebers. Bei der Lohnabrechnung wird der erzielte Lohn für den entsprechenden Lohnabrechnungszeitraum ermittelt und die Beiträge zur Sozialversicherung und die Lohnsteuer abgeführt. Die mit der Lohnabrechnung ermittelten Werte sind vom Arbeitgeber in den Unterlagen festzuhalten und den Einzugsstellen mitzuteilen.

Bei **zeitbestimmter Entlohnung** sind die geleisteten Arbeitszeiten und der zugrunde gelegte Bruttoarbeitslohn aufzuführen und nach Abzug der Steuern und Sozialabgaben der Nettolohn auszuweisen. Bei einer **leistungsabhängigen Vergütung** hat der Arbeitnehmer in analoger Anwendung der Regelungen des Handelsvertreterrechts[1] Anspruch auf eine prüffähige Abrechnung.

# Die Abmahnung

**Zusammenfassung**

**Überblick**

Der Beitrag stellt die Voraussetzungen der Abmahnung dar, die wiederum grundsätzlich Bedingung für eine spätere verhaltensbedingte Kündigung[1] ist. Nach Abgrenzung zur Betriebsbuße und zur Vertragsstrafe wird detailliert beschrieben, wie die Abmahnung gestaltet werden muss, damit erstens der Arbeitnehmer nicht ihre Entfernung aus der Personalakte verlangen kann und zweitens sie im Falle einer späteren verhaltensbedingten Kündigung als ausreichende Warnung anerkannt wird. Erfahrungsgemäß werden hier die meisten Fehler gemacht. Dargestellt wird darüber hinaus, wer abmahnungsberechtigt ist, wie der Zugang der Abmahnung gesichert wird, was bei Betriebsratsmitgliedern beachtet werden muss und zu welchem Zeitpunkt die Abmahnung ausgesprochen werden muss. Schließlich wird erläutert, in welchen Fällen der verhaltensbedingten Kündigung es auf eine Abmahnung ankommt und wo sie entbehrlich ist. Die Beantwortung prozessualer Fragen rundet die Darstellung schließlich ab.

**Gesetze, Vorschriften und Rechtsprechung**

Das grundsätzliche Erfordernis einer Abmahnung vor Ausspruch einer verhaltensbedingten Kündigung ist nirgendwo gesetzlich verankert, sondern beruht auf der ständigen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts. Für die außerordentliche Kündigung gibt es allerdings mittlerweile die Vorschrift des § 314 Abs. 2 BGB, der eine vorherige Abmahnung grundsätzlich verlangt. Im Übrigen kann nur auf § 1 Abs. 2 KSchG zur sozialen Rechtfertigung einer Kündigung und auf § 626 BGB für die außerordentliche Kündigung Bezug genommen werden.

**1 Begriff**

Abmahnung ist die **Missbilligung** gegenüber einem Vertragspartner wegen **eines konkreten Fehlverhaltens** unter **Androhung von Rechtsfolgen für die Zukunft**, sofern das Verhalten nicht geändert wird.

Mit der Abmahnung weist der Gläubiger (in der Regel der Arbeitgeber als Gläubiger der Arbeitsleistung)[1] den Schuldner auf dessen vertragliche Pflichten hin und macht ihn auf eine Verletzung dieser Pflichten aufmerksam; zugleich fordert er ihn für die Zukunft zu einem vertragstreuen Verhalten auf und kündigt, wenn ihm dies angebracht erscheint, individualrechtliche Konsequenzen für den Fall einer erneuten Pflichtverletzung an, insbesondere in Form der Androhung einer Kündigung.

Die Abmahnung wird in der Praxis meist vom Arbeitgeber gegenüber einem Arbeitnehmer ausgesprochen, es kann aber auch umgekehrt sein (z. B. wird vom Arbeitnehmer, bevor er selbst fristlos wegen Zahlungsverzögerungen bei der Lohnzahlung kündigt, verlangt, dass er den Arbeitgeber entsprechend abmahnt). Da der Arbeitnehmer aber selbst grundsätzlich jederzeit ordentlich unter Einhaltung der Kündigungsfrist kündigen kann, beschränkt sich das Erfordernis der vorherigen Abmahnung durch den Arbeitnehmer meist auf diesen Fall.

Die Abmahnung durch den Arbeitgeber ist ein **milderes Mittel** als die verhaltensbedingte Kündigung und geht dieser deshalb grundsätzlich vor. Ein einschlägig abgemahnter Arbeitnehmer kann sich später nicht mehr darauf berufen, er habe gedacht, der Arbeitgeber dulde sein Verhalten, weil dieser nie etwas gesagt habe. Er wird auch nicht mehr einfach behaupten können, künftig sei ein weiterer Pflichtverstoß nicht mehr zu befürchten, weil er ja schon durch die Wiederholung des Pflichtverstoßes trotz Abmahnung gezeigt hat, dass die Annahme einer einmaligen Pflichtverletzung nicht gerechtfertigt ist (negative Prognose bei auf die Zukunft gerichteten Kündigungsgründen). Durch die **Aufnahme der Abmahnung in die Personalakte eines abgemahnten Arbeitnehmers** wird die Pflichtverletzung förmlich dokumentiert, um bei weiteren Pflichtverletzungen herangezogen werden zu können.

**2 Abgrenzungen**

**2.1 Grundsätzliches**

Betriebsbuße, Vertragsstrafe und Abmahnung **fördern nicht die Motivation** des einzelnen Mitarbeiters, sondern bergen die Gefahr in sich, diese negativ zu beeinflussen. Sie strafen, sichern Ersatzansprüche oder bereiten eine verhaltensbedingte Kündigung vor. Deshalb sind diese Maßnahmen mit Bedacht einzusetzen. Da die (erfolglose) Abmahnung aber grundsätzlich einer verhaltensbedingten Kündigung vorausgehen **muss**, kommt es vor allem darauf an, die richtige Entscheidung zur richtigen Zeit zu treffen.

Die Abmahnung ist abzugrenzen zur Betriebsbuße, zur Vertragsstrafe und zur bloßen Ermahnung.

**2.2 Abgrenzung zur Betriebsbuße**

Eine Betriebsbuße liegt dann vor, wenn nicht nur ein vertragswidriges Verhalten des Arbeitnehmers abgemahnt, sondern darüber hinaus eine Maßnahme mit Sanktionscharakter ergriffen wird. Eine spezielle gesetzliche Regelung zur Betriebsbuße gibt es nicht. Gestreift wird die Problematik allerdings von § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG, der Fragen der betrieblichen Ordnung und des Verhaltens der einzelnen Arbeitnehmer im Betrieb dem (echten) Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats unterwirft.

Nach der Rechtsprechung des BAG geht es bei einer Betriebsbuße darum, dass die Erklärung des Arbeitgebers **über die Geltendmachung seines Gläubigerrechts** auf vertragsgemäßes Verhalten des Arbeitnehmers einschließlich der Androhung individualrechtlicher Konsequenzen für den Wiederholungsfall **hinausgeht** und **Strafcharakter** annimmt, also das beanstandete Verhalten **geahndet** wird[1].

In einem Fall über verschieden abgestufte Missbilligungen, die nach besonderen Ausschreibungsrichtlinien des Arbeitgebers für freie Stellen dazu führten, dass der gerügte Arbeitnehmer ein Jahr als für die Beförderungsstelle ungeeignet galt, bezeichnete der 1. Senat des BAG solche "beförderungshemmende Missbilligungen" als Betriebsbußen, denn "sie gehen über das hinaus, was dem Arbeitgeber an individualrechtlichen Mitteln zur Verfügung steht, um auf ein Verhalten des Arbeitnehmers zu reagieren, das er als Verletzung von Pflichten des Arbeitnehmers ansieht"[2].

Von der Rechtsprechung ist die Betriebsbuße zutreffend anerkannt, sofern es sich um ein **Regelwerk zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat** handelt und zur Durchsetzung einer **kollektiven Ordnung (Betriebsbußenordnung)** dient. Ihre Rechtfertigung ergibt sich aus "der den Betriebspartnern (Arbeitgeber und Betriebsrat) in § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG gewährten Befugnis, Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb gemeinsam und in der Regel durch Betriebsvereinbarung normativ zu regeln"[3].

Besteht dagegen kein Betriebsrat, kann die Betriebsbuße nicht vom Arbeitgeber einseitig durch Direktionsrecht eingeführt werden. Es ist allenfalls eine einzelvertragliche Vertragsstrafenregelung denkbar.

Eine Betriebsbuße dient dazu, eine **generelle betriebliche Ordnung durchzusetzen.** Sie ist ein Regelwerk zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat und damit nur möglich, wenn ein Betriebsrat besteht.

Meist wird die Betriebsbußenordnung in eine "**Arbeitsordnung**" eingebettet, die regelt, welches Ordnungsverhalten in welchen Situationen von den Arbeitnehmern gefordert wird. Sie wird zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat als **Betriebsvereinbarung gem. § 77 Abs. 2 BetrVG** abgeschlossen und gilt im Betrieb gemäß § 77 Abs. 4 Satz 1 BetrVG **unmittelbar und zwingend.**

Die Betriebsbuße ist die **Sanktion**, die bei Verletzung der festgelegten generellen betrieblichen Ordnung ausgesprochen wird und dient damit deren Durchsetzung. Sie unterscheidet sich von den **einzelvertraglichen Maßnahmen,** wie zum Beispiel der Abmahnung, dadurch, dass sie das mit dem Betriebsrat zustande gekommene betriebliche Regelwerk **mit darin genannten besonderen Konsequenzen** versieht. Die Abmahnung fordert dagegen nur von **Einzelnen** die Einhaltung der arbeitsvertraglich oder gesetzlich geschuldeten Pflichten unter Androhung von Konsequenzen für den Fall der Wiederholung. Bei einem Pflichtverstoß ist eine Betriebsbuße nur möglich, wenn **vor dem Pflichtverstoß** dieser einschließlich seiner Straffolge **schriftlich** (als Betriebsvereinbarung) **festgehalten** ist[4].

Zu in einer **Betriebsbuße möglichen Maßregelungen** gehören:

* förmliche Beanstandungen in Form von "Rügen", "Verwarnungen" "Verweisen", "strengen Verweisen",
* der zeitweilige Ausschluss von Vergünstigungen,
* Geldbußen,
* die Beförderung verzögernde Missbilligungen (Beförderungssperre),
* Reduzierung einer besonderen außertariflichen Prämie (auf die wegen § 4 Abs. 1 Satz 1 TVG kein tarifvertraglicher oder wegen § 611 Abs. 1 BGB in Verbindung mit dem Günstigkeitsprinzip kein individualrechtlicher Anspruch bestehen darf),
* Auswirkungen in regelmäßigen Beurteilungen,
* Entzug von Vergünstigungen, wie z. B. ermäßigte Flugscheine oder
* ähnliche Disziplinarmittel.

**Keine als Betriebsbußen zulässige Maßnahmen** sind:

* Entlassung aus dem Betrieb. Sie kann keine zulässige Betriebsbuße sein, weil die Kündigungsvorschriften nicht abbedungen werden können.
* Rückgruppierung in eine niedrigere Vergütungsgruppe. Sie ist als Betriebsbuße nicht möglich, weil sie nur unter Verstoß gegen tarifvertragliche oder individualrechtliche Verpflichtungen zustande käme.
* Der Aushang des Namens des betroffenen Arbeitnehmers am Schwarzen Brett nebst Nennung der Verfehlung verstößt gegen das Persönlichkeitsrecht (Ehrverletzung) und ist deshalb nicht zulässig.

Bei der Anwendung einer Betriebsbußenregelung ist erforderlich, dass der Betriebsrat auch bei der **Verhängung der Betriebsbuße im jeweiligen Einzelfall mitbestimmt**[5]. Verstößt der Arbeitnehmer gleichzeitig gegen die geregelte betriebliche Ordnung und gegen die arbeitsvertraglichen Pflichten, kann der Arbeitgeber wählen, welchem Verstoß er begegnen will[6].

**2.3 Abgrenzung zur Vertragsstrafe**

Die Vertragsstrafe dient nicht der Sanktion oder Disziplinierung, sondern der **Sicherung schuldrechtlicher Ansprüche,** im Arbeitsverhältnis grundsätzlich der des Arbeitgebers.

Sie kann gemäß § 339 BGB für den Fall vereinbart werden, dass der Schuldner eine Verbindlichkeit nicht oder nicht in gehöriger Weise erfüllt. Die Vertragsstrafe ist ein besonderes Rechtsinstitut für Schuldverhältnisse und kann demgemäß auch für Arbeitsverhältnisse vereinbart werden.

Vertragsstrafen müssen **besonders vereinbart** werden, grundsätzlich in einem Einzelvertrag, sind aber auch in einem Formularvertrag möglich. Allerdings unterliegen sie als Allgemeine Geschäftsbedingungen der Kontrolle der §§ 305ff. BGB. Nach § 309 Nr. 6 BGB sind u. a. Vertragsstrafenbestimmungen, durch die dem Verwender für den Fall, dass sich der andere Vertragsteil vom Vertrag löst, die Zahlung einer Vertragsstrafe versprochen wird, unwirksam. Andererseits sind nach § 310 Abs. 4 Satz 2 BGB bei der Anwendung der AGB-Vorschriften "die im Arbeitsrecht geltenden Besonderheiten angemessen zu berücksichtigen." Als eine solche "Besonderheit" erkannte das BAG den Umstand an, dass ein Arbeitnehmer zur Erbringung der Arbeitsleistung nach § 888 Abs. 3 ZPO nicht gezwungen werden kann[1]. Auch Tarifverträge können Vertragsstrafen enthalten, sogar durch Betriebsvereinbarung sind entsprechende Regelungen, sofern kein Verstoß gegen § 77 Abs. 3 BetrVG vorliegt, möglich[2]. In solchen Fällen findet eine AGB-Kontrolle wegen §§ 310 Abs. 4 Sätze 1 und 3, 307 Abs. 3 Satz 1 BGB nicht statt.

Vertragsstrafenregelungen müssen **hinreichend bestimmt** sein, damit der Arbeitnehmer ohne weiteres erkennen kann, wann sie greifen.

Bei Vertragsstrafenregelungen ist **zu beachten**:

* als Allgemeine Geschäftsbedingungen müssen sie der AGB-Kontrolle der §§ 305 ff. BGB standhalten;
* sie dürfen nicht gegen das Gesetz verstoßen (§ 134 BGB), z. B. Recht der Freiheit der Berufswahl in Art. 12 GG. Damit darf ein Arbeitnehmer nicht mit einer Vertragsstrafenregelung zur Unterlassung einer ordentlichen Kündigung gezwungen werden, zudem läge ein Verstoß gegen § 622 Abs. 6 BGB vor[3];
* die Höhe der Vertragsstrafe muss in einem angemessenen Verhältnis zum Einkommen des Arbeitnehmers stehen; regelmäßig dürfte eine Vertragsstrafe i. H. eines Bruttomonatsgehalts die höchstzulässige Vertragsstrafe sein; innerhalb der Probezeit kommt es auf die Vergütung für die Dauer der Mindestkündigungsfrist an[4]; im Einzelfall kann die Vertragsstrafe aber auch ein Bruttomonatsgehalt übersteigen, insbesondere wenn der Arbeitgeber auf einen Spezialisten in einem kostenintensiven Projekt angewiesen ist[5];
* die Gründe für die Verwirkung der Vertragsstrafe müssen in der Vertragsstrafenklausel konkret und abschließend angegeben werden. Globale Strafversprechen, die auf die Absicherung aller vertraglichen Pflichten zielen, sind unwirksam[6];
* bei Vertragsstrafen für Dauerverstöße mit mehrfachem Verwirken muss klar definiert werden, wann die Vertragsstrafe neu verwirkt[7];
* im Berufsausbildungsverhältnis ist die Vertragsstrafe unzulässig (§ 5 Abs. 2 Nr. 2 BBiG).

Vertragsstrafen können z. B. zulässig vereinbart werden,

* um den rechtzeitigen Antritt eines Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitnehmer abzusichern. In diesem Fall ist sowohl die außerordentliche als auch die ordentliche Kündigung des Arbeitsvertrags vor Antritt der Arbeit für beide Vertragsseiten ausgeschlossen[8];
* für den Fall einer unzulässigen fristlosen Eigenkündigung des Arbeitnehmers;
* für das schuldhafte Unterlassen der unverzüglichen Anzeige der Arbeitsunfähigkeit gemäß § 5 Abs. 1 Satz 1 EFZG, wobei hier die Vertragsstrafe auf maximal 1 bis 3 Tagesverdienste begrenzt sein sollte.

Unzulässig ist es jedoch, eine Vertragsstrafe für den Fall zu vereinbaren, dass erforderliche Kenntnisse schuldhaft nicht erworben werden[9]. Jedoch gerät der Arbeitgeber, der wegen der so fehlenden Kenntnisse den Arbeitnehmer nicht beschäftigen kann, nicht in Annahmeverzug.

**Wichtig**

**Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats prüfen**Weder die individualrechtliche Vereinbarung noch die Geltendmachung der Vertragsstrafe unterliegen der Mitbestimmung des Betriebsrats. Etwas anderes gilt, wenn die Vertragsstrafe in einer Betriebsvereinbarung als Sanktionsmittel gegen Verstöße gegen die betriebliche Ordnung festgeschrieben wurde. Denn dann handelt es sich zugleich auch um eine mitbestimmungspflichtige Betriebsbuße.

Manchmal werden gemäß § 75c HGB Vertragsstrafen auch für Verstöße gegen ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot vereinbart. Wegen des dortigen Verweises auf die Regelung des § 340 BGB ist eine derartige Vereinbarung zulässig. Da sie innerhalb einer Wettbewerbsvereinbarung getroffen wird, ist die Formvorschrift des § 74 Abs. 1 HGB einzuhalten. Wegen ihrer Abhängigkeit von der Wirksamkeit der Wettbewerbsvereinbarung verfällt bei deren Unwirksamkeit auch die Vertragsstrafenregelung.

Ist die Vertragsstrafe unverhältnismäßig hoch, wird sie dadurch nicht unwirksam, vielmehr kann sie gemäß § 343 BGB herabgesetzt werden. Dies gilt allerdings nicht, wenn eine AGB-Kontrolle nach §§ 305ff. BGB stattfinden muss. Denn dann ist die gesamte Vertragsregelung wegen unangemessener Benachteiligung unwirksam (§§ 307, 306 BGB).

**2.4 Abgrenzung zur Ermahnung**

Von der Abmahnung zu unterscheiden ist die bloße **Ermahnung,** die mündlich oder auch schriftlich ausgesprochen werden kann. Mit der Ermahnung oder Mahnung will der Mahnende den Vertragspartner lediglich zur Einhaltung seiner vertraglichen Pflichten anhalten. Es fehlt die Androhung von Rechtsfolgen für die Zukunft, wie bei der Abmahnung erforderlich. Die Ermahnung wird in der Praxis als **Vorstufe zur Abmahnung** empfohlen, weil sie das mildeste Rügemittel darstellt und damit keine so heftige Reaktion des Arbeitnehmers wie bei der Abmahnung auslöst.

**3 Rechtsgrundlage**

Bei der Abmahnung handelt es sich um die Ausübung eines arbeitsvertraglichen Gläubigerrechts, dessen rechtliche Herkunft das BAG aus der früheren Regelung des § 326 Abs. 1 BGB[1], dem als Dauerschuldverhältnis mit dem Arbeitsrecht ähnlichen Mietrecht und den dortigen §§ 542, 553 BGB[2] und aus Treu und Glauben (§ 242 BGB) in Form des sog. venire contra factum proprium[3] herzuleiten suchte. Mehrheitlich wird zur dogmatischen Rechtfertigung der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz[4] aber auch der Fürsorge- und Treuepflicht herangezogen:

Aus dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit ergibt sich, dass die Kündigung das letzte Mittel im Arbeitsverhältnis **(ultima ratio)** ist, es soll von ihr nur Gebrauch gemacht werden, wenn alle anderen Mittel erschöpft oder sinnlos sind. Denn sie nimmt dem Arbeitnehmer die finanzielle Lebensgrundlage, seine soziale Anerkennung, oft auch seine sozialen Kontakte, dem Arbeitgeber nimmt sie u. U. eingearbeitete Arbeitskräfte. Aus der Fürsorge- und Treuepflicht ergibt sich, dass der Vertragspartner dazu gehalten ist, den anderen "nicht blind ins Verderben rennen", d. h. sein Arbeitsverhältnis aufs Spiel setzen zu lassen. Daraus rechtfertigt sich das Erfordernis, zunächst alle milderen Mittel auszuschöpfen, sofern sie erfolgversprechend sein können. Das bedeutet bei Anwendbarkeit des Kündigungsschutzgesetzes für die verhaltensbedingte, aber auch die fristlose Arbeitgeberkündigung, dass grundsätzlich die Abmahnung vorauszugehen hat. Kündigt der Arbeitgeber, bevor eine notwendige Abmahnung erfolgt ist, verstößt er gegen das "Übermaßverbot". Das Erfordernis einer Abmahnung wird mittlerweile für die außerordentliche Kündigung auch durch § 314 Abs. 2 BGB bestätigt, wobei die genaue Abgrenzung von § 314 Abs. 2 und § 626 BGB noch ungeklärt ist[5].

Eine verhaltensbedingte ordentliche oder fristlose Arbeitgeberkündigung ist grundsätzlich allenfalls dann möglich, wenn zuvor vergeblich abgemahnt wurde, es sei denn, die Abmahnung ist sinnlos oder der Pflichtverstoß zu schwer.

**4 Vorbereitung der Abmahnung**

Zum einen geht es um das Recherchieren und Dokumentieren des Sachverhalts zur Vorbereitung einer eventuellen Kündigung aus Beweislastgründen. Zum anderen stellt sich die Frage, ob vor Ausspruch einer Abmahnung die Anhörung des Arbeitnehmers erforderlich ist.

**4.1 Recherche im Vorfeld**

Die genaue Ermittlung des Sachverhalts ist als Vorarbeit für den Ausspruch der Abmahnung von erheblicher Bedeutung. Da die Abmahnung zur **Vorbereitung der Kündigung** dient (sie schafft eine Prognosegrundlage für die möglicherweise folgende Kündigung[1], muss der Arbeitgeber im Streitfall, der u. U. erst längere Zeit später stattfindet, die Berechtigung der Abmahnung und damit die konkrete Vertragspflichtverletzung **im Einzelnen darlegen und beweisen** können. Es empfiehlt sich daher, den **Vorfall** gründlich zu **recherchieren** und zu **dokumentieren.**

Wenn möglich, sollten **schriftliche Aussagen** der beteiligten Personen eingeholt werden. Das führt auf der einen Seite dazu, dass der Beschwerdeführer sich noch einmal überlegt, ob es wirklich so gewesen ist, denn jetzt zeigt sich, dass an seiner Behauptung festgehalten werden kann und Beschuldigungen nicht ohne Konsequenzen erhoben werden können. Zudem wird in einem späteren Prozess diesen Personen durch Vorhalt der Aussage die **Erinnerung wesentlich leichter** fallen.

**4.2 Anhörung des Arbeitnehmers vor Ausspruch der Abmahnung**

Eine Anhörung des Arbeitnehmers vor Ausspruch einer Abmahnung ist grundsätzlich (rechtlich) nicht erforderlich. Ein Anhörungsrecht ergibt sich auch nicht aus § 82 Abs. 1 BetrVG.

Etwas anderes gilt, wenn der Bundesangestellten-Tarifvertrag auf das Vertragsverhältnis noch Anwendung findet. Gemäß § 13 Abs. 2 BAT muss der betroffene Arbeitnehmer **vor Aufnahme der Abmahnung in die Personalakte gehört werden.** Im TVöD fehlt dazu eine vergleichbare Regelung. Geschieht dies nicht, ist allein deshalb die Abmahnung wieder aus der Personalakte zu entfernen[1]. Allerdings kann in einem solchen Fall nach Anhörung des Arbeitnehmers der Vorgang erneut zum Gegenstand einer Abmahnung gemacht und in die Personalakte aufgenommen werden, wenn nicht inzwischen zu viel Zeit verstrichen ist.

Auch eine wegen § 13 Abs. 2 BAT aus der Personalakte entfernte Abmahnung entfaltet nach Ansicht des BAG die für eine spätere Kündigung erforderliche Warnfunktion[2].

Wenn es auch außerhalb des BAT der Anhörung des Arbeitnehmers rechtlich nicht bedarf, wird dennoch in der Praxis häufig der betroffene Arbeitnehmer vor Ausspruch der Abmahnung angehört und ihm die Möglichkeit eingeräumt, zur beabsichtigten Anhörung Stellung zu nehmen. Schließlich können dadurch Missverständnisse aus dem Weg geräumt werden und der Sachverhalt klärt sich eventuell auch ohne Abmahnung auf.

**5 Form und Inhalt der Abmahnung**

**5.1 Form der Abmahnung**

Die Abmahnung unterliegt keinem Formzwang, kann also auch mündlich ausgesprochen werden. Dies kann aber zu beträchtlichen Beweisproblemen führen, wenn der andere Vertragsteil den Erhalt oder den Inhalt der Abmahnung bestreitet. Eine Abmahnung sollte deshalb grundsätzlich nur **schriftlich** ausgesprochen werden.

Die Abmahnung muss auch nicht unbedingt als "Abmahnung" bezeichnet werden[1], dies ist aber anzuraten.

**5.2 Inhalt der Abmahnung**

Es ist ratsam,

* als Überschrift das Wort "**Abmahnung**" zu verwenden, damit dem Arbeitnehmer auf einen Blick klar ist, um was es geht;
* die Abmahnung **kurzzufassen, d. h. den Vorwurf auf den Punkt zu bringen**, damit der Betroffene in der Lage ist, die Fakten zu erfassen und sofort weiß, was er ändern muss.

In gebotener **Kürze aber Genauigkeit** erfordert daher das als "**Abmahnung**" bezeichnete Schreiben den

* Vorwurf einer ganz **konkreten Pflichtverletzung**

Eine Abmahnung kann nur Wirksamkeit entfalten, wenn sie dem anderen Vertragsteil die Pflichtverletzung klar vor Augen führt, man sagt, sie muss **hinreichend bestimmt** sein. Dem anderen (in aller Regel dem Arbeitnehmer) soll sein Fehlverhalten klar und unmissverständlich vor Augen geführt werden. Zudem hat der Abgemahnte nur bei konkreter Darlegung die Möglichkeit, konkret Stellung zu nehmen und sich zu verteidigen.

Hier werden immer wieder vermeidbare Fehler gemacht, indem oberflächlich und unsubstantiiert nichtssagende Floskeln verwendet werden. Wichtige Punkte sind dabei die Angabe von **Datum, Ort, Uhrzeit und Art der Pflichtverletzung**.

**Praxis-Beispiel**

**Ungenaue Vorwürfe**"Ihr Verhalten ist unmöglich"; "Ihre Leistung lässt zu wünschen übrig"; "Immer wieder kommen Sie zu spät", "Sie stören den Betriebsfrieden", "Sie sind unzuverlässig".

Diese Aussagen sind zu allgemein, sie sind lediglich Schlagworte und machen die Abmahnung **unwirksam**. Das beanstandete Verhalten muss **so genau wie möglich** bezeichnet werden[1].

**Praxis-Beispiel**

**Genauer Vorwurf**"Sie sind am 1.8.2004 erst um 10.15 Uhr zur Arbeit gekommen.", "Sie haben am 12.8.2004 Ihrem Vorgesetzten, Herrn … erklärt, Sie würden seine Anweisung, das Buch … aus dem Lager zu holen, nicht befolgen."

* Hinweis darauf, **was Pflicht gewesen wäre**

In der Praxis kommt auch dieser Punkt oft zu kurz. Häufig streitet man sich erst geraume Zeit später über die inhaltliche Richtigkeit einer Abmahnung. Dann wird auch zwangsläufig die Frage auftauchen, ob überhaupt eine Pflicht bestanden hatte, die verletzt wurde oder ob die Pflichtverletzung vielleicht nur so geringfügig war, dass die Abmahnung gar keine Bedeutung entfalten konnte - das sind Fragen, die nicht zu beantworten sind, wenn nicht in der Abmahnung die Pflicht klar genannt wird. Wird dem Arbeitnehmer z. B. lediglich vorgeworfen, an einem genau angegebenen Tag "zu spät" zur Arbeit gekommen zu sein, ist hieraus nicht zu erkennen, ob es sich um 5 Stunden oder eine Minute handelt. Wenn es allerdings um Beleidigungen oder um sonstige Pflichtverletzungen geht, die sich jedem außenstehenden Dritten bei der Darstellung erschließen, kann dies vernachlässigt werden.

**Praxis-Beispiel**

**Beispiel von oben**"Sie hätten an diesem Tag bereits um 7.30 Uhr mit der Arbeit beginnen müssen."

* Hinweis darauf, dass im **Wiederholungsfall der Inhalt oder der Bestand des Arbeitsverhältnisses gefährdet** ist

Dieses Erfordernis wird in der Praxis überwiegend erkannt. Dennoch kann man auch hier Fehler machen:

Der Arbeitgeber ist nicht gezwungen, die arbeitsvertraglichen Konsequenzen, die bei einer Wiederholung des Fehlverhaltens gezogen werden sollen, konkret zu nennen. Denn der Arbeitnehmer darf nicht darauf vertrauen, dass der Arbeitgeber nacheinander alle denkbaren Konsequenzen ergreift, bevor er die Kündigung ausspricht[2]. Dennoch bietet sich meist an, die Konsequenz "Kündigung" konkret zu nennen, damit der Abgemahnte deutlich erkennt, "jetzt wird es ernst".

Der Arbeitgeber sollte sich selbst nicht in Zugzwang bringen mit dem Hinweis, im Wiederholungsfall werde in jedem Fall gekündigt. Besser ist es, mitzuteilen, bei nochmaligem ähnlichem Pflichtverstoß sei "**mit einer Kündigung zu rechnen**". Denn es ist möglich, dass bei einem Wiederholungsfall der Arbeitgeber aus besonderen, nicht vorhersehbaren Gründen gerne auf eine Kündigung verzichten würde, sich aber durch die Androhung in der vorangegangenen Abmahnung, das nächste Mal in jedem Fall zu kündigen, selbst in Zugzwang gebracht sieht.

Der Arbeitgeber ist nicht gezwungen darauf hinzuweisen, dass Konsequenzen nur bei der Wiederholung eines genau gleichen Vorfalls gezogen werden. Es reicht aus, wenn von der Wiederholung "**ähnlicher Pflichtverletzungen**" oder sogar noch allgemeiner von "**weiteren Pflichtverletzungen**" gesprochen wird.

**Praxis-Beispiel**

**Hinweis auf drohende Kündigung**"Sollten sich diese oder ähnliche Pflichtverletzungen wiederholen, müssen Sie mit arbeitsrechtlichen Sanktionen, insbesondere einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses rechnen."

**Praxis-Beispiel**

**Abmahnung wegen wiederholter Unpünktlichkeit**Datum ………………………AbmahnungSehr geehrte/r Frau/Herr ………………………………….,am Dienstag, dem ………………., sind Sie erst um 9.15 Uhr zur Arbeit erschienen, obwohl Ihre regelmäßige Arbeitszeit/Ihr Schichtdienst um 7.45 Uhr beginnt.Im Interesse der Betriebsdisziplin/eines ungestörten Arbeitsablaufs und mit Rücksicht auf die Mitarbeiter, die pünktlich ihre Arbeit antreten, können wir ein solches Fehlverhalten nicht hinnehmen.Abschließend weisen wir ausdrücklich darauf hin, dass bei weiteren gleichen oder ähnlichen arbeitsvertraglichen Pflichtverletzungen Sie mit arbeitsrechtlichen Sanktionen, insbesondere der Kündigung Ihres Arbeitsverhältnisses rechnen müssen.Mit freundlichen Grüßen

Werden in einem Abmahnungsschreiben **mehrere Pflichtverletzungen** gerügt und trifft nur eine nicht zu, muss **das gesamte Abmahnungsschreiben** auf Verlangen des Arbeitnehmers aus den Personalakten entfernt werden[3].

In der Abmahnung grundsätzlich **nur einen Vorfall rügen**. Bei mehreren Pflichtverletzungen sollten **mehrere Abmahnungen** ausgesprochen werden.

**6 Abmahnungsberechtigte**

Die Abmahnung kann durch den Arbeitgeber selbst, von bevollmächtigten Vertretern wie z. B. Rechtsanwälten[1] und von **Vorgesetzten** ausgesprochen werden. Denn nach der Rechtsprechung des BAG[2] sind alle Mitarbeiter abmahnungsberechtigt, die aufgrund ihrer Aufgabenstellung dazu befugt sind, Anweisungen bezüglich des Orts, der Zeit sowie der Art und Weise der arbeitsvertraglich geschuldeten Arbeitsleistung zu erteilen. Das sind die Personen, an die das Direktionsrecht delegiert wurde. Damit sind grundsätzlich die leitenden Angestellten wie die Abteilungs-, Personal-, Filial-, Zweigstellenleiter, aber auch die Vorgesetzten (z. B. Meister als Fachvorgesetzter) zum Ausspruch von Abmahnungen berechtigt. Da aber die Abmahnung den gerügten Pflichtverstoß als Kündigungsgrund verbraucht, Fehler beim Ausspruch einer Abmahnung gemacht werden können und im Übrigen u. U. der Dokumentationspflicht nicht nachgekommen wird, sollte intern der Kreis der Abmahnungsberechtigten eingeschränkt werden.

**7 Wirksamkeitsvoraussetzungen der Abmahnung**

**7.1 Hinreichende Bestimmtheit der Abmahnung**

Wie bereits unter Abschnitt (Inhalt der Abmahnung) dargelegt, erfordert die Abmahnung zu ihrer Wirksamkeit den **Vorwurf einer ganz konkreten Pflichtverletzung**. Nur dann ist die Abmahnung wirksam.

Es ist **erforderlich**, das beanstandete Verhalten **so genau wie möglich** zu bezeichnen[1].

**7.2 Zugang der Abmahnung und Kenntnisnahme von ihrem Inhalt**

Die Abmahnung ist zwar keine Willenserklärung, gilt aber als **geschäftsähnliche Handlung**, weshalb für ihren Zugang die Regelungen über den Zugang von Willenserklärungen (§§ 130 bis 132 BGB) entsprechend gelten. Hieraus folgt zuerst, dass die Abmahnung allenfalls Wirkung entfalten kann, wenn sie dem Abmahnungsempfänger **tatsächlich zugeht** (vgl. § 130 Abs. 1 BGB).

Bei einer **mündlichen Abmahnung** (auf die man wegen der schwierigen Beweisführung tunlichst verzichten sollte), hierzu zählt auch die telefonische, wird verlangt, dass der Empfänger die mündliche Erklärung auch verstehen kann, weshalb der Zugang z. B. bei Taubheit, Sprachunkenntnis oder Bewusstlosigkeit ausgeschlossen ist.

Eine **schriftliche Abmahnung** unter **Anwesenden** ist mit der Übergabe des Schriftstücks zugegangen.

Unter **Abwesenden** ist sie nach § 130 Abs. 1 S. 1 BGB dann zugegangen, wenn sie in verkehrsüblicher Art **in die tatsächliche Verfügungsgewalt** des Empfängers oder eines anderen, der ihn in der Empfangnahme von Briefen vertreten konnte, **gelangt** und ihm dadurch die Möglichkeit der Kenntnisnahme verschafft ist[1].

Bei der **Abmahnung** gilt zusätzlich eine **Besonderheit**, dass der **reine Zugang nicht ausreicht**. Das BAG fordert als **Wirksamkeitsvoraussetzung** einer Abmahnung, dass über ihren Zugang hinaus auch die **Kenntnis** des Empfängers von **ihrem Inhalt** vorliegt[2].

Das heißt für die betriebliche Praxis: Grundsätzlich muss nicht nur der Zugang einer Abmahnung, sondern auch die **Kenntniserlangung von ihrem Inhalt** bewiesen werden. Bei **ausländischen Arbeitnehmern** ist daher eine **Übersetzung** in die Landessprache angebracht. Erfolgt das Vorlesen durch einen anderen sprachkundigen Arbeitnehmer in der entsprechenden Landessprache, kann dieser ggf. als Zeuge die Übermittlung bestätigen.

Zudem kann man zumindest bei engem zeitlichen Zusammenhang zwischen dem Fehlverhalten und der Übergabe des Abmahnungsschreibens von einem ausländischen Arbeitnehmer verlangen, dass er deutlich macht, wenn er den Inhalt des Schreibens nicht versteht.

Im Übrigen gilt für den **Zugang**: Der, der sich auf die Abmahnung beruft, muss ihren **Zugang** bei Bestreiten **beweisen** (in den meisten Fällen der Arbeitgeber). Allein der Beweis der Aufgabe zur Post begründet jedoch noch keine Vermutung, dass ein einfacher Brief auch tatsächlich zugegangen ist[3]. Wird dagegen die Abmahnung per **Einschreiben** versandt und ist beim Empfänger niemand anzutreffen, geht das Schreiben nicht zu, da in den Briefkasten und damit in die Verfügungsgewalt nicht das Einschreiben selbst, sondern **nur ein Benachrichtigungszettel** gelangt.

Es kommen auch in der Praxis Fälle vor, in denen zwar nicht der Zugang eines Briefkuverts wohl aber **dessen Inhalts bestritten** wird. **Deshalb** muss notfalls der Beweis erbracht werden, dass das Abmahnungsschreiben **in das Kuvert gesteckt** wurde (Sekretärin oder Bote vor Einwurf in den Briefkasten) und es zuging **(z. B. durch Boten).** Den **Empfang** durch persönliche Übergabe sollte man sich am besten **unter Angabe des Datums schriftlich** durch den Empfänger oder einen hinzugezogenen Zeugen **bestätigen** lassen.

Dabei ist zu beachten, dass der **Geschäftsführer** selbst für diese Tätigkeit **ungeeignet** ist, denn er kann später im Prozess nicht als Zeuge auftreten. Da er die Firma selbst kraft Gesetz vertritt (z. B. § 35 Abs. 1 GmbHG bei der GmbH), ist er **Partei**. Wer aber Partei ist, kann nicht gleichzeitig Zeuge sein. Die Vernehmung einer Partei, die den Beweis zu führen hat (hier also Arbeitgeber), ist gem. § 445 ZPO grds. nur mit Zustimmung des Gegners möglich. Von der Möglichkeit, eine Partei gem. § 448 ZPO von Amts wegen zu vernehmen, kann das Gericht nur in Ausnahmefällen Gebrauch machen, wenn es vom Sachverhalt im Sinne dieses Parteivortrags schon "fast überzeugt ist".

Siehe zum Zugang zusätzlich die ausführliche Darstellung im Beitrag Ordentliche Kündigung[4].

**7.3 Besonderheit bei Betriebsratsmitgliedern**

Auch bei Betriebsratsmitgliedern können arbeitsvertragliche Pflichtverstöße abgemahnt werden. Denn auch ein Betriebsratsmitglied hat seine arbeitsvertraglich geschuldeten Pflichten zu erfüllen[1].

Verletzen Betriebsratsmitglieder dagegen (nur) betriebsverfassungsrechtliche Pflichten, kann der Arbeitgeber keine individualrechtliche Gläubigerposition geltend machen, sondern muss sich auf die Mittel des Betriebsverfassungsgesetzes stützen (z. B. § 23 Abs. 1 BetrVG).

Schwieriger wird es, wenn arbeitsvertraglich geschuldete Pflichten und betriebsverfassungsrechtliche Rechte kollidieren. Dies kommt oft vor bei der Frage, ob das Betriebsratsmitglied zu einer bestimmten Zeit arbeiten musste oder erforderliche Betriebsratstätigkeit gemäß § 37 Abs. 2 BetrVG verrichtete. In diesem Fall ist entscheidend, ob es sich **um die Wahrnehmung von Amtsobliegenheiten handelt** oder nicht[2].

Dabei haben Betriebsratsmitglieder bei der Beurteilung der Erforderlichkeit ihrer Betriebsratstätigkeit große Beurteilungsspielräume.

**8 Zeitpunkt der Abmahnung**

Es gibt **keine** so genannte **Regelausschlussfrist**, nach deren Ablauf eine Abmahnung nicht mehr ausgesprochen werden kann[1]. Der Abmahnungsberechtigte kann also frei entscheiden, ob und wann er die Abmahnung aussprechen will.

Allerdings unterliegt das Recht zur Abmahnung wie auch jedes andere Rechtsinstitut der **Verwirkung.** Dieses greift dann, wenn der Abmahnungsberechtigte lange Zeit ohne Reaktion zuwartet (**Zeitmoment**, z. B. 6 Monate bis ein Jahr) und durch sein Verhalten beim betroffenen Vertragspartner der Eindruck geweckt wird, es werde nichts mehr unternommen, die Angelegenheit sei erledigt, sodass nach Treu und Glauben unter Berücksichtigung aller Umstände dem Vertragspartner die Änderung seines Verhaltens nicht mehr zuzumuten ist **(Umstandsmoment)**.

Je länger der Abmahnungsberechtigte zuwartet, um so weniger wird er mit einer Abmahnung überzeugen können. Es entsteht der Eindruck, dem Vorfall werde keine besondere Bedeutung zugemessen, er sei nicht so wichtig.

**Praxis-Tipp**

**Abmahnung sofort aussprechen**Die Abmahnung sollte zügig nach dem Vorfall ausgesprochen werden. Sonst verliert der Vorfall an Bedeutung.

**9 Kündigungsrechtliche Bedeutung der Abmahnung**

**9.1 Pflicht zur vorherigen Abmahnung**

Grundsätzlich gilt: Die Abmahnung geht der (verhaltensbedingten) außerordentlichen oder verhaltensbedingten ordentlichen Kündigung vor. Sie geht auch einer personenbedingten Kündigung vor, wenn es sich um durch den Willen beeinflussbare Kündigungsgründe handelt.

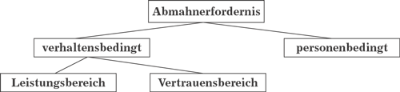
Soll ein Arbeitsverhältnis außerordentlich (meist fristlos) gekündigt werden, richtet sich die Beurteilung der Wirksamkeit einer solchen Kündigung nach § 626 BGB. Erforderlich ist ein "wichtiger Grund", der so wichtig ist, dass selbst die Einhaltung der ordentlichen Kündigungsfrist "**nicht zugemutet**" werden kann.

Will der Arbeitgeber ordentlich (d. h. unter Einhaltung der Kündigungsfrist) kündigen und findet das Kündigungsschutzgesetz Anwendung (§§ 1 Abs. 1, 23 KSchG), muss die Kündigung **sozial gerechtfertigt** sein, sie muss "**bedingt**" sein durch die in § 1 Abs. 2 genannten Kündigungsgründe, damit handelt es sich aber letztlich wieder um die Frage der **Zumutbarkeit**.

Da die Kündigung die einschneidendste arbeitsrechtliche Maßnahme ist, kommt sie nur in Betracht, wenn ein milderes Mittel nicht zumutbar ist. Die Kündigung ist **ultima ratio** (letztes Mittel). Bei Vertragspflichtverletzungen, die ihren Ursprung im Verhalten des Arbeitnehmers haben, ist zu berücksichtigen, dass der Arbeitnehmer künftig sein Verhalten ändern und sich vertragsgemäß verhalten kann. Denn "Verhalten" ist im Gegensatz zu den meisten personenbedingten Gründen wie Krankheit etc. steuerbar. Deshalb ist in solchen Fällen dem Arbeitnehmer erst einmal Gelegenheit zu geben, sein Verhalten zu ändern ohne dass es zum Äußersten der Kündigung kommt, er ist **statt einer Kündigung abzumahnen.**

Geht es allerdings nur um eine ordentliche Kündigung und hat der Arbeitnehmer keinen Kündigungsschutz nach dem KSchG, wird die Kündigung nicht nach Zumutbarkeitskriterien überprüft, d. h. der Arbeitnehmer braucht nicht abgemahnt zu werden.

Anders ist es jedoch, wenn **besonderer Kündigungsschutz** (Schwangerschaft oder Schwerbehinderung) besteht: hier muss zunächst einmal die Zustimmung der Gewerbeaufsicht gemäß § 9 Abs. 3 MuSchG oder des Integrationsamts nach 6 Monaten Betriebszugehörigkeit (§§ 85, 90 Abs. 1 Nr. 1 SGB IX) eingeholt werden, die nur in Ausnahmefällen erteilt wird. Das bedeutet: auch in Kleinbetrieben muss in solchen Fällen abgemahnt werden. Generell ist damit bei besonderem Kündigungsschutz vor einer solchen Kündigung abzumahnen.



Das Abmahnerfordernis gilt zunächst bei **Störungen im Leistungsbereich**[1]. Hierzu gehören die Hauptpflichten (Arbeits- und Vergütungspflicht vgl. § 611 Abs. 1 BGB), aber auch Nebenpflichten im Arbeitsverhältnis (z. B. pflegliches Behandeln des Eigentums des Arbeitgebers, unverzügliche Anzeige der Arbeitsunfähigkeit, schlechte Arbeit[2] etc. Eine Störung im Leistungsbereich liegt zum Beispiel auch bei einem verspäteten Arbeitsantritt vor. Wegen des "ultima-ratio-Prinzips" muss dem Arbeitnehmer vor einer Kündigung durch (mindestens) eine Abmahnung sein Fehlverhalten aufgezeigt (Hinweisfunktion) und für den Fall der Wiederholung eine Kündigung angedroht (Warnfunktion) werden.

Problematischer ist es, wenn der **Vertrauensbereich** betroffen ist.

Auch bei Störungen im Vertrauensbereich ist jedenfalls dann vor der Kündigung eine Abmahnung erforderlich, wenn es um ein steuerbares Verhalten des Arbeitnehmers geht und eine Wiederherstellung des Vertrauens erwartet werden kann.

Zudem zeigt sich, dass die Einordnung der Kündigungsgründe in verschiedene Bereiche (Leistungs-, Verhaltens-, Vertrauensbereich) nicht sonderlich geglückt ist. Die Grenzen sind verwaschen, Konsequenzen hinsichtlich des Abmahnerfordernisses bestehen kaum. Besser ist es, nach Art der Pflichtverletzung zu differenzieren und die Frage zu beantworten, ob die Möglichkeit besteht, dass das vertragswidrige Verhalten durch eine (weitere) Abmahnung abgestellt werden kann oder das Fehlverhalten so schwer wiegt, dass eine Abmahnung entbehrlich ist[3].

Deshalb kann auch eine Abmahnung bei **personenbedingten Gründen** erforderlich sein, wenn der Arbeitnehmer in der Lage ist, die fehlende Fähigkeit und Eignung zur Ausübung der geschuldeten Tätigkeit wieder herzustellen.

**9.2 Wirkung der Abmahnung**

Mit der Abmahnung verzichtet der Abmahnende auf die Kündigung. Damit kann er wegen des von ihm abgemahnten Verhaltens nicht zugleich die Kündigung aussprechen[1]. Nur eine **vergebliche Abmahnung** kann als Kündigungsgrund dienen. Denn sie ist erst die Grundlage für eine negative Prognose der auf die Zukunft gerichteten Kündigungsgründe.

Das erfordert aber

* Kenntniserlangung vom Inhalt der Abmahnung und
* ausreichende Zeit, das Verhalten umzustellen und
* einen **weiteren, ähnlich gelagerten Pflichtverstoß**.

**Wichtig**

**Keine Mehrfachsanktionierung**Ein Fehlverhalten kann nicht zweimal zur Grundlage für eine Sanktion (Abmahnung, Kündigung) gemacht werden. In der Praxis passiert es immer wieder, dass ein Fehlverhalten abgemahnt wird und anschließend doch zum Grund für eine Kündigung genommen wird. Richtigerweise muss hier zunächst ein weiteres Fehlverhalten abgewartet werden. Ebenso kann eine Abmahnung nicht mehr erfolgen, wenn der Arbeitgeber signalisiert hat, dass sich die Sache "erledigt" hat und dies als bloße Ermahnung zu werten ist. Ggf. muss dem Arbeitnehmer klargemacht werden, dass über die Art der Sanktion noch gesondert entschieden wird.

Das BAG differenziert fein zwischen den abgemahnten und damit erledigten Pflichtverletzungen und anderen Pflichtverletzungen, die (noch) nicht sanktioniert wurden. Die Abmahnung ist jedenfalls keine generelle Absolution für sämtliche Pflichtverletzungen, die bis zum Ausspruch der Abmahnung erfolgt sind. Erfährt der Arbeitgeber nach Ausspruch der Abmahnung von weiteren Pflichtverletzungen, die jedoch zeitlich vor Ausspruch der Abmahnung lagen, kann er wegen dieser erneut abmahnen oder ggf. auch kündigen. Damit die Abmahnung nicht als Generalverzicht verstanden werden kann, sollte der Arbeitgeber in der Abmahnung darauf hinweisen, dass durch den Ausspruch der Abmahnung Sanktionen für sonstige Pflichtverletzungen nicht ausgeschlossen sind[2].

**9.3 Entbehrlichkeit der Abmahnung**

Die Abmahnung ist entbehrlich, wenn sie kein geeignetes Mittel ist oder ohnehin eine Negativprognose für die weitere Vertragsbeziehung vorliegt. Sie ist nur dann **geeignetes Mittel**, wenn mit ihr eine Änderung des Verhaltens erzielt werden kann.

Daher ist nicht anzumahnen, wenn

* die **Vertragspflichtverletzung so schwer** war, dass der Arbeitnehmer **unter keinen Umständen damit rechnen konnte**, der Arbeitgeber werde **sie hinnehmen**[1].Beispiele: **Androhen von Arbeitsunfähigkeit**[2], **Tätlichkeiten** wie körperliche[3], **auch sexuelle Attacken** gegenüber Mitarbeitern oder Vorgesetzten[4], **schwere Bedrohung des Arbeitgebers oder von Vorgesetzten, Schmiergeldannahme**[5], **Straftaten gegen das Vermögen** des Arbeitgebers wie Diebstahl (selbst beim Diebstahl geringwertiger Sachen[6]), Unterschlagung, Betrug, Manipulation bei der Zeiterfassung[7], Vortäuschen einer Arbeitsunfähigkeit[8], **Verstoß gegen Wettbewerbsverbot**[9].
* Zudem gilt dies, wenn der Arbeitnehmer bereits ernsthaft ausdrücklich erklärt hat, er werde sein Verhalten **nicht ändern, egal was komme, er also eindeutig nicht gewillt ist, sich vertragsgerecht zu verhalten.**Dies gilt auch, wenn er seine Vertragsverletzungen hartnäckig und uneinsichtig fortsetzt, obwohl er die Vertragswidrigkeit seines Verhaltens kannte; der Arbeitgeber müsste auch hier bei Ausspruch einer Abmahnung mit weiteren erheblichen Pflichtverletzungen rechnen[10]. Bei einer privaten Nutzung in erheblichem zeitlichem Umfang während der Arbeitszeit ist eine vorherige Abmahnung nicht erforderlich[11].

**Praxis-Beispiel**

**Abmahnung entbehrlich**Der Arbeitnehmer verlangt für den 16.8. Urlaub. Der Arbeitgeber muss die Urlaubsgewährung, da Ferienzeit ist und viele Arbeitnehmer sich im Urlaub befinden, verweigern. Der Arbeitnehmer erklärt daraufhin: "Entweder ich bekomme Urlaub, oder ich bin eben krank." Als der Arbeitnehmer am 16.8. tatsächlich nicht erscheint, will der Arbeitgeber die fristlose Kündigung aussprechen.**Lösung**Hier liegt ein Verhalten des Arbeitnehmers vor, das grundsätzlich geeignet ist, eine Kündigung, auch eine fristlose, zu rechtfertigen. Der Vertrauensbereich ist nachhaltig verletzt. Es genügt der einmalige Vorfall, um einen fristlosen Kündigungsgrund "an sich" annehmen zu können, wenn der Arbeitnehmer im Zeitpunkt der Androhung sich tatsächlich nicht krank

**Praxis-Beispiel**

fühlte[12]. Schließlich bringt er ja mit dieser Erklärung zum Ausdruck, wenn der Arbeitgeber nicht nachgebe, werde er, obwohl er nicht krank ist, eine Krankheit zum Schaden des Arbeitgebers (Entgeltfortzahlung) vortäuschen. Das wäre dann ein Betrug.Keine Rolle spielt dabei, ob der Arbeitnehmer an diesem Tag später tatsächlich krank wird. Es kommt nur darauf an, ob der Arbeitnehmer zu einem Zeitpunkt, zu dem er sich objektiv nicht krank fühlte, die Krankheit angedroht hat[13]. Anders kann der Fall beurteilt werden müssen, wenn der Arbeitnehmer bei Ankündigung der Krankheit tatsächlich bereits erkrankt war. Auch dann kann es dem Arbeitnehmer aufgrund des Rücksichtnahmegebots verwehrt sein, die Krankheit und ein sich daraus ergebendes Recht, der Arbeit fernzubleiben, gegenüber dem Arbeitgeber als "Druckmittel" einzusetzen[14].

**9.4 Abmahnungstatbestände bei außerordentlicher Kündigung**

Bei einer außerordentlichen Kündigung muss gemäß § 626 Abs. 1 BGB ein so wichtiger Grund vorliegen, dass nicht einmal die Einhaltung der ordentlichen Kündigungsfrist zumutbar ist. In solchen Fällen ist für den Arbeitnehmer aber auch in aller Regel erkennbar, dass der Arbeitgeber diese schweren Verstöße nicht hinnimmt. Deshalb wird man hier nur dann eine vorherige Abmahnung verlangen können, wenn der Vorfall zwar **an sich einen wichtigen Grund** für eine fristlose Kündigung darstellt, **im Einzelfall diese aber an einer Interessensabwägung** scheitern würde, z. B. Fälle

* des Diebstahls/Unterschlagung geringwertiger Sachen oder geringfügiger Abweichungen bei Spesenabrechnungen bei sehr langen beanstandungsfreien Arbeitsverhältnissen und/oder hohen Unterhaltspflichten[57a],
* nicht gerechtfertigter Pflichtverstöße in ganz besonderen Notlagen, wenn die Chance künftigen vertragsgerechten Verhaltens besteht.

**9.5 Abmahnungstatbestände bei verhaltensbedingter ordentlicher Kündigung**

Störungen im Leistungsbereich sind nach Auffassung des BAG zunächst alle Beeinträchtigungen im Bereich der gegenseitigen Hauptpflichten aus dem Arbeitsvertrag, also einerseits die Pflicht zur Arbeitsleistung, andererseits die Pflicht zur Vergütung, zudem die Störungen im Bereich der Nebenpflichten.

**Praxis-Beispiel**

**Beispiele für Abmahnungstatbestände**

* Alkoholgenuss trotz zulässigem Verbot
* Verletzung der Anzeige- und Nachweispflichten bei Krankheit (§ 5 EFZG)
* Arbeitsverweigerung
* außerdienstliches Verhalten mit negativen Auswirkungen für den Arbeitgeber (z. B. Nebentätigkeit eines Bankkassierers im Nachtgewerbe)
* Beleidigung
* Betriebsfrieden (z. B. Denunzieren von Kollegen, Gehässigkeit, Aufstacheln …)
* unentschuldigtes Fernbleiben von der Arbeit
* Schlecht- und Minderleistung
* Verstoß gegen Schutzpflichten (z. B. nicht rechtzeitiges Verhindern von Ausschuss, Beschädigen von Arbeitgebereigentum)
* Verspätungen

**10 Beteiligungsrechte des Betriebsrats**

Der **Betriebsrat** muss bei Ausspruch der Abmahnung nicht beteiligt, ja nicht einmal vom Ausspruch informiert werden[1], wohl aber bei einer evtl. später beabsichtigten Kündigung (§ 102 BetrVG). Dies kommt daher, weil dem Betriebsrat nur Rechte zustehen, die ihm vom Betriebsverfassungsgesetz zugewiesen sind. Da die Abmahnung aber ein Produkt der Rechtsprechung zum Individualarbeitsrecht ist, gibt es im Betriebsverfassungsgesetz keine Regelung, die sich mit der Abmahnung direkt befasst.

Dennoch wird der Betriebsrat in der Praxis nicht selten über den Ausspruch einer Abmahnung durch den Arbeitgeber informiert. Solche zusätzlichen und freiwilligen Informationen tragen dazu bei, die vom Gesetz geforderte "vertrauensvolle Zusammenarbeit" (vgl. § 2 Abs. 1 BetrVG) zu stärken.

Der abgemahnte Arbeitnehmer kann sich beim Betriebsrat beschweren, wenn er sich durch die Abmahnung benachteiligt oder ungerecht behandelt fühlt (§§ 84 Abs. 1, 85 Abs. 1 BetrVG). In einem solchen Fall ist es Aufgabe des Betriebsrats, zunächst zu prüfen, ob er die Beschwerde für berechtigt erachtet oder nicht. Hält der Betriebsrat die Beschwerde für berechtigt, muss er gemäß § 85 Abs. 1 BetrVG beim Arbeitgeber vorstellig werden und Abhilfe der Beschwerde verlangen. Der Arbeitgeber hat dann dem Betriebsrat über die Behandlung der Beschwerde Bescheid zu geben und eine unberechtigte Abmahnung aus der Personalakte zu entfernen.

Kommt zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat keine Einigung über die Berechtigung der Beschwerde zustande, kann der Betriebsrat gemäß § 85 Abs. 2 BetrVG die Einigungsstelle anrufen, die dann ihrerseits über die Berechtigung der Beschwerde entscheidet.

Gibt der Arbeitnehmer zur Abmahnung eine schriftliche Stellungnahme gemäß § 83 Abs. 2 BetrVG ab (Gegenvorstellung), und will der Arbeitgeber zu einem späteren Zeitpunkt dem Arbeitnehmer kündigen und sich hierbei auch auf die Abmahnung stützen, muss er den Betriebsrat nach § 102 Abs. 1 BetrVG nicht nur über den Inhalt der Abmahnung, sondern auch über den Inhalt der Gegenvorstellung unterrichten, sonst ist die Information unvollständig - mit der Folge der Unwirksamkeit der Kündigung (§ 102 Abs. 1 Satz 2 BetrVG).

**11 Entwertung der Abmahnung durch Zeitablauf**

Haben sich nach Ausspruch der Abmahnung längere Zeit keine gleichgelagerten Vorkommnisse ereignet, verliert die Abmahnung an Bedeutung. Denn sie kann in einem Dauerschuldverhältnis wie dem Arbeitsverhältnis keinen Dauerdruck erzeugen. Der Arbeitnehmer zeigt ja gerade durch sein vertragsgerechtes Verhalten, dass er sich die Abmahnung zu Herzen genommen hat.

Das BAG lehnt die Festlegung bestimmter Fristen ab und vertritt die Ansicht, es komme auf die Umstände des Einzelfalls an[1]. Dies leuchtet ein, gibt es doch Fälle, die so schwer wiegen, dass eine Kündigung sogar ohne Ausspruch einer Abmahnung möglich gewesen wäre (z. B. Tätlichkeiten) und solche, die so unbedeutend sind, dass selbst eine Abmahnung als zu krass empfunden wird (z. B. eine Minute zu spät kommen).

Dennoch wird man zumindest im Normalfall nach 2 bis 3 Jahren eine Abmahnung, wenn sich kein ähnlich gelagerter Fall ereignet hat, aus der Personalakte entfernen müssen. Hierüber sollte der Arbeitnehmer benachrichtigt werden, was durchaus auch ein Ansporn für ihn sein kann. Gemäß § 83 Abs. 1 BetrVG hat der Arbeitnehmer ein Einsichtsrecht in die über ihn geführte Personalakte. Deshalb hat er auch die Möglichkeit zu überprüfen, ob durch Zeitablauf entwertete Abmahnungen entfernt wurden oder sich noch in der Akte befinden. Eine durch Zeitablauf entwertete Abmahnung (wenn sich also mittlerweile keine gleichgelagerten Vorfälle ereignet haben) ist auf Aufforderung durch den Arbeitnehmer zu entfernen. Dies gebietet das Persönlichkeitsrecht.

**12 Bedeutung der Abmahnung im Kündigungsschutzprozess**

**12.1 Grundsätzliches**

Eine wichtige Bedeutung hat die Abmahnung im Kündigungsrecht. Da das Kündigungsrecht im Arbeitsrecht dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit unterliegt, kann die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses stets nur das letzte Mittel (ultima ratio) zur Lösung eines Konflikts zwischen den Arbeitsvertragsparteien sein.

Kann der Arbeitgeber darlegen, dass er bereits ein- oder mehrmals ähnlich gelagerte Pflichtverstöße in der Vergangenheit abgemahnt hat, zeigt sich, dass die Abmahnungen nicht geeignet waren, den Arbeitnehmer zu einem vertragsgerechten Verhalten auf Dauer anzuhalten. Weitere Abmahnungen erscheinen damit sinnlos. Zudem zeigt der nach der letzten Abmahnung erneut eingetretene Pflichtverstoß: es muss mit weiteren Vertragsverstößen gerechnet werden. Damit liegt die bei einer Kündigung erforderliche **negative Prognose** vor. Dabei ist es ausreichend, wenn die jeweiligen Pflichtverletzungen aus demselben Bereich stammen und somit ein innerer Zusammenhang zwischen Abmahnung und Kündigungsgrund besteht[1].

Vor Aussprache einer Kündigung ist daher regelmäßig zu prüfen, ob und welche milderen Mittel zur Beilegung des Problems (meist: ein vertragsgerechtes Verhalten in Zukunft) in Betracht kommen. Aus diesem Grund ist vor einer Kündigung aus verhaltens- oder aus vom Willen beeinflussbaren personenbedingten Gründen in aller Regel zunächst eine Abmahnung auszusprechen, um dem Vertragspartner die Gelegenheit zu geben, die Leistungsmängel abzustellen oder sein Verhalten zu ändern. Auch vor dem Ausspruch einer fristlosen Kündigung ist zu prüfen, ob nicht eine Abmahnung ausgereicht hätte.

Da die Kündigung **letztes Mittel (ultima ratio)** ist und der Arbeitnehmer sein Verhalten beeinflussen kann, muss zunächst darauf aufmerksam gemacht werden, dass man sein Verhalten nicht akzeptieren will und es muss ihm die Möglichkeit gegeben werden, es zu ändern. Nur bei weiteren Vertragsverstößen (nach Abmahnung) wird man zu einer negativen Prognose kommen können. Dies gilt jedenfalls dann, wenn der Arbeitnehmer nicht davon ausgehen muss, dass der Arbeitgeber dieses Verhalten auf keinen Fall akzeptiert.

**12.2 Wie oft muss vor der Kündigung abgemahnt werden?**

Es ist nicht möglich, eine genaue Aussage darüber zu treffen, nach wie vielen Abmahnungen eine Kündigung ausgesprochen werden kann. Das geht schon deshalb nicht, weil

* die Vorfälle unterschiedlich schwer wiegen,
* die Zeitabstände zwischen einzelnen Geschehnissen unterschiedlich sind,
* die einzelnen Geschehnisse voneinander abweichen,
* die Rahmenbedingungen, die zu den Vorfällen führten, verschieden sind,
* die Menschen unterschiedlich sind (manche können durch die Abmahnung an ihre Pflichten erinnert werden, manche reagieren eher mit einer Trotzreaktion, manche sind einfach nur vergesslich.

Grundsätzlich gilt: einer Abmahnung bedarf es nicht mehr, wenn sie den erstrebten Zweck (keine Vertragsverletzung) nicht mehr erreichen kann. Wiederholt der mehrfach Abgemahnte dennoch erneut die gerügte Schlechtleistung, ist eine erneute Abmahnung sinnlos, es kann eine Kündigung ausgesprochen werden.

Auf der anderen Seite ist natürlich erforderlich, dass der wiederholte Vertragsverstoß nicht als geringfügig anzusehen ist (z. B. das vierte Mal eine Minute zu spät) und denselben Unrechtsgehalt aufweist wie der Abmahnung zugrunde lag. Nach Auffassung des LAG Hamm[1] sowie anderer Obergerichte müssen die Wiederholungsfälle für den Ausspruch einer Kündigung zumindest gleichartig sein, etwa häufiges Zuspätkommen, unerlaubtes Fernbleiben von der Arbeit, Verlassen des Arbeitsplatzes, Unzuverlässigkeit oder Unbeherrschtheit, sonst muss jeweils wieder erneut abgemahnt werden.

Liegen nur leichtere Verstöße gegen Verhaltens- oder Leistungspflichten vor (Verstöße gegen die Betriebsordnung, Nichtvorlage der ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung etc.), bedarf es jedenfalls vor Ausspruch einer Kündigung mehrerer Abmahnungen.

Auf jeden Fall einer erneuten Abmahnung bedarf es auch im Wiederholungsfalle dann, wenn zwischen dem abgemahnten Verhalten und der Wiederholung eine längere Zeit unbeanstandeter Vertragserfüllung liegt. Denn in solchen Fällen wird die früher ausgesprochene Abmahnung je nach Zeitverlauf immer schwächer.

Bei mehreren Abmahnungen ist auf der anderen Seite zu beachten, dass nach der Rechtsprechung des BAG[2] zahlreiche Abmahnungen wegen gleichartiger Pflichtverletzungen (im Streitfall 2 mündliche Ermahnungen und 7 schriftliche Abmahnungen wegen verspäteter Arbeitsaufnahme), denen keine weiteren Konsequenzen folgen, die Warnfunktion der Abmahnungen schwächen können. Nach dieser Entscheidung muss der Arbeitgeber in solchen Fällen die letzte Abmahnung vor Ausspruch der Kündigung besonders eindringlich gestalten, um dem Arbeitnehmer klar zu machen, dass ein weiterer gleichgelagerter Pflichtverstoß nunmehr zu einer Kündigung führen wird.

**13 Prozessuale Fragen - Entfernungsanspruch des Arbeitnehmers**

**13.1 Reaktionsmöglichkeiten des Arbeitnehmers**

Die Abmahnung beeinträchtigt den Arbeitnehmer in seinem Persönlichkeitsrecht. Ihm steht das Recht zu, wie folgt auf eine Abmahnung zu reagieren:

* Aufforderung an den Arbeitgeber, die Abmahnung aus der Personalakte zu entfernen,
* Gegenvorstellung gemäß § 83 Abs. 1 BetrVG zu der Personalakte reichen,
* Beschwerde beim Betriebsrat oder auch beim Arbeitgeber wegen ungerechter Behandlung nach §§ 84, 85 BetrVG,
* gar nichts zu tun, aber später bei einem eventuellen Kündigungsschutzprozess vorzutragen, dass die (damalige) Abmahnung zu Unrecht erfolgt sei,
* Klage auf Entfernung der Abmahnung aus der Personalakte.

**13.2 Keine Verpflichtung zur isolierten Klage**

Der Arbeitnehmer kann nicht dazu gezwungen werden, eine in seinen Augen unberechtigte Abmahnung vor Gericht getrennt anzugreifen. Dies leuchtet ohne weiteres ein, wenn man bedenkt, dass durch den Ausspruch der Abmahnung und wegen des dieser zugrunde liegenden Vorfalls das Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ohnehin schon belastet ist - hier kann dem Arbeitnehmer nicht zugemutet werden, dieses gespannte Verhältnis durch Klageerhebung noch weiter zu strapazieren. Davon abgesehen ist Schweigen im Rechtsverkehr allenfalls bei Vollkaufleuten geeignet, Rechtswirkungen hervorzurufen. Deshalb kann auch nicht gesagt werden, dass ein sich gegen eine Abmahnung nicht zur Wehr setzender Arbeitnehmer diese akzeptiert. Aber auch zur Abgabe einer Gegenvorstellung ist der Arbeitnehmer nicht verpflichtet. In diesem Zusammenhang spielen hier auch tarifliche Ausschlussfristen keine Rolle.

**13.3 Prüfungsmaßstab durch das Gericht**

Erhebt ein Arbeitnehmer Klage auf Entfernung einer ausgesprochenen Abmahnung aus der Personalakte, überprüft das Gericht zunächst:

* **formell** ob

◦ Formverstöße das Begehren des Arbeitnehmers rechtfertigen (z. B. fehlende Anhörung vor Aufnahme in die Personalakte aufgrund tarifvertraglicher Regelungen wie § 13 Abs. 2 BAT),

◦ überhaupt eine Abmahnung im arbeitsrechtlichen Sinn vorliegt (z. B. ob die Sanktionsandrohung für den Fall der Wiederholung vorhanden ist);

* **materiell** ob

◦ von mehreren in der Abmahnung enthaltenen Vorwürfen einer nicht zutrifft oder

◦ der konkrete Vorwurf gerechtfertigt ist. Ist dies der Fall, hat das Gericht zu berücksichtigen, dass

◦ ein objektiver Pflichtverstoß für die Abmahnung ausreichend ist, d. h. vom Arbeitnehmer vorgebrachte konkrete Entschuldigungsgründe spielen keine Rolle;

◦ auch geringe Pflichtverstöße zur Abmahnung berechtigen.

**13.4 Entfernungsanspruch des Arbeitnehmers**

Der Arbeitnehmer kann sich gegen eine **unberechtigte** Abmahnung **gerichtlich zur Wehr setzen** und verlangen, diese aus der Personalakte zu **entfernen**[1]. Das Gleiche gilt, wenn die Abmahnung durch Zeitablauf ihre Wirkung verloren hat. Wenn in einem Abmahnungsschreiben mehrere Pflichtverletzungen abgemahnt werden, dies aber nur für einen Teil von ihnen berechtigt ist, so muss das Abmahnungsschreiben auf Verlangen des Arbeitnehmers vollständig aus der Personalakte entfernt werden und kann nicht teilweise aufrechterhalten bleiben. Der Arbeitgeber kann dann aber eine neue Abmahnung, beschränkt auf die zu Recht gerügten Pflichtverletzungen, aussprechen[2].

**13.5 Darlegungs- und Beweislast**

Weil der Arbeitgeber mit der Abmahnung oder der verhaltensbedingten Kündigung Vorwürfe gegen den Arbeitnehmer erhebt, muss er im Bestreitensfall darlegen und beweisen können, dass

* es am … zu einer konkreten Pflichtverletzung durch den betroffenen Arbeitnehmer (oder zu einer von diesem steuerbaren Vertragsbeeinträchtigung) gekommen ist und
* soweit tarifvertraglich vorgeschrieben, dem Arbeitnehmer zunächst Gelegenheit gegeben wurde, zu dem Vorwurf Stellung zu nehmen und
* er am … eine Abmahnung ausgesprochen und
* diese von dem Arbeitnehmer am … zur Kenntnis genommen wurde.

Sollte bereits eine Kündigung im Streit sein, muss der Arbeitgeber zusätzlich darlegen und beweisen können,

* dass sich nach der letzten Abmahnung eine neue, ähnlich gelagerte konkrete Vertragsverletzung durch den Arbeitnehmer am … zugetragen hat und
* eine weitere Abmahnung nicht mehr erfolgversprechend war oder
* der Vorfall so schwerwiegend war, dass der Arbeitnehmer nicht annehmen durfte, der Arbeitgeber werde ihn hinnehmen.

Dabei ist die Darlegungs- und Beweislast abgestuft: Zunächst genügt der Vortrag des Arbeitgebers im Prozess, dass der Arbeitnehmer wegen einer bestimmten Pflichtverletzung abgemahnt wurde unter Hinweis auf die Inhalts- oder Bestandsgefährdung des Arbeitsverhältnisses. Bestreitet das der Arbeitnehmer, muss der Arbeitgeber konkret die Tatsachen darlegen, d. h. er muss vortragen **wann, wer, wo, wegen welcher konkreten Pflichtverletzung, was genau** dem Arbeitnehmer mitgeteilt hat. Nun ist es Sache des Arbeitnehmers sich konkret auf den Vortrag des Arbeitgebers einzulassen. Es reicht nicht mehr aus, einfach "mit Nichtwissen" zu bestreiten (vgl. § 138 Abs. 4 ZPO). Bestreitet aber der Arbeitnehmer den Vortrag konkret (z. B. wegen dieser Pflichtverletzung habe der Arbeitgeber ihn nie gerügt oder: er habe das konkrete Schreiben des Arbeitgebers nie bekommen), muss der Arbeitgeber Beweis für die bestrittene Behauptung anbieten.

**Wichtig**

**Verschulden nicht erforderlichVerschulden** hinsichtlich der Pflichtverletzung muss beim Streit um die Berechtigung der Abmahnung nicht dargelegt und bewiesen werden, denn dieses ist für die Abmahnung nicht Voraussetzung. Es reicht aus, dass ein **objektiver Pflichtverstoß** vorliegt[1].

# Kündigung

**Zusammenfassung**

**Begriff**

Kündigung ist die einseitige Erklärung des Arbeitgebers oder des Arbeitnehmers, dass er das bestehende Arbeitsverhältnis beenden will.Von der Kündigung zu differenzieren ist die **Anfechtung**, die zur Folge hat, dass der Arbeitsvertrag von Anfang an unwirksam (nichtig) ist. Die Kündigung unterscheidet sich auch vom **Aufhebungsvertrag**, in dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer beidseitig die Beendigung des Arbeitsverhältnisses vereinbaren.

**Gesetze, Vorschriften und Rechtsprechung**

Die Vorschriften zur Kündigung sind in erster Linie im BGB und KSchG enthalten. Ergänzend sind in zahlreichen weiteren Gesetzen Kündigungsverbote und -beschränkungen zu beachten (z. B. MSchG, BErzGG, PflegeZG, BetrVG).

**Praxis-Beispiele**

* Kündigung, Zugang im Urlaub
* Kündigung, Schriftform
* Kündigung, durch einen Sachbearbeiter (Vorlage einer Vollmacht)
* Kündigung, betriebsbedingte (Formulierung)
* Kündigung, Änderungskündigung (Zusatzleistungen streichen)
* Kündigung, fristlose Arbeitgeberkündigung (Privatnutzung von Firmeneigentum)
* Kündigung, wegen verspäteter Krankmeldung
* Kündigung, wegen hoher krankheitsbedingter Fehlzeiten
* Kündigung, betriebsbedingte Arbeitgeberkündigung und Sozialauswahl
* Kündigung, Änderungskündigung

**Arbeitsrecht**

**1 Kündigungserklärung**

**1.1 Form der Erklärung**

Nach § 623 BGB bedarf die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses der **Schriftform**. Dieses Schriftformerfordernis ist nur gewahrt, wenn das Kündigungsschreiben vom Kündigenden oder seinem Vertreter **eigenhändig unterzeichnet** ist.

Unterzeichnet ein **Vertreter** die Erklärung, muss das Vertretungsverhältnis in der Urkunde deutlich zum Ausdruck kommen. Dies kann besonders durch einen entsprechenden Zusatz bei der Unterschrift erfolgen*.* Der Wille, als rechtsgeschäftlicher Vertreter zu handeln, wird klassischerweise durch den Zusatz "**i. V.**" für "in Vertretung" zum Ausdruck gebracht. Da jedoch im allgemeinen Sprachgebrauch häufig nicht genau zwischen Vertretung und Auftrag unterschieden wird, folgt nicht bereits aus dem Zusatz "**i. A.**" für "im Auftrag", dass der Erklärende lediglich als Bote gehandelt hat[1]. Maßgeblich dafür, ob eine wirksame Vertretung vorliegt oder nicht, sind letztendlich die Gesamtumstände. Wenn sich hieraus ergibt, dass der Unterzeichner ersichtlich im Namen eines anderen die Kündigung erklärt hat, ist von einem Handeln als Vertreter auszugehen. Ob der Unterzeichner tatsächlich bevollmächtigt war, ist dabei für die Wahrung der Schriftform unerheblich. Hat der Gekündigte Zweifel an einer wirksamen Bevollmächtigung des Unterzeichners, kann er die Kündigung gemäß § 174 BGB unverzüglich zurückweisen. Dann scheidet auch eine nachträgliche Genehmigung nach § 180 Satz 2, § 177 BGB aus. Eine bloße Paraphierung mit einem **Namenskürzel** genügt dem Schriftformerfordernis nicht[2]. Auch durch die **elektronische Signatur** kann die Schriftform nicht ersetzt werden. Die elektronische Form ist nach § 623 BGB für die Kündigung und den Auflösungsvertrag ausgeschlossen. Kündigungen, die nicht schriftlich erfolgen, sind **unwirksam**.

Da nach § 623 BGB auch für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Auflösungsvertrag die Schriftform vorgeschrieben ist, kann eine mangels Schriftform unwirksame mündliche Kündigungserklärung auch nicht als Angebot auf Abschluss eines Aufhebungsvertrags angesehen werden, dem der Erklärungsempfänger der Kündigung zustimmen könnte.

Durch Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder im Arbeitsvertrag kann festgelegt sein, dass eine Kündigung nur durch ein **Einschreiben** erfolgen kann. Diese Formvorschrift hat in der Regel den Zweck, die Beweisführung für die Kündigung zu erleichtern. Für die Wirksamkeit der Kündigung wird es deshalb regelmäßig ausreichen, wenn die Kündigung schriftlich erfolgt, auch wenn eine Kündigung durch Einschreiben vorgeschrieben ist.

**1.2 Zugang der Erklärung**

Die Kündigungserklärung muss der anderen Arbeitsvertragspartei **zugehen**. Eine schriftliche Kündigung geht erst zu, wenn sie so in den Einflussbereich des Kündigungsempfängers gelangt ist, dass er unter normalen Verhältnissen von ihr Kenntnis nehmen kann. Bei Aushändigung eines Kündigungsschreibens (auch z. B. an den zuständigen Mitarbeiter der Personalabteilung) ist die Kündigung also mit der **Übergabe** zugegangen, bei Einwurf in den **Briefkasten** oder das **Postfach** in dem Moment, in dem der Briefkasten oder das Postfach **üblicherweise geleert** wird. Ein an die Heimatanschrift des Arbeitnehmers gerichtetes Kündigungsschreiben geht diesem grundsätzlich auch dann zu, wenn dem Arbeitgeber bekannt ist, dass der Arbeitnehmer während seines **Urlaubs** verreist[1].

**Einschreibebriefe** gehen erst mit der **Aushändigung** durch die Post zu, also noch nicht, wenn ein Benachrichtigungsschein in den Briefkasten geworfen wird mit der Aufforderung, den Einschreibebrief beim Postamt abzuholen. Deshalb kann sich der Zugang der Kündigung durch Einschreiben erheblich verzögern. Verweigert ein als Empfangsbote anzusehender Familienangehöriger des abwesenden Arbeitnehmers die Annahme eines Kündigungsschreibens, so muss der Arbeitnehmer die Kündigung nur dann als zugegangen gegen sich gelten lassen, wenn er auf die Annahmeverweigerung Einfluss genommen hat[2].

Eine besondere Annahme der Kündigung ist nicht erforderlich. Wer die Annahme der Kündigung ohne Grund **verweigert,** muss sich so behandeln lassen, als sei die Kündigung erklärt.

Ist der letzte Tag, an dem eine zu einem bestimmten Zeitpunkt gewollte Kündigung fristwahrend erklärt werden kann, ein **Sonntag**, ein staatlich anerkannter allgemeiner **Feiertag** oder ein **Samstag**, dann führt das nicht dazu, dass die Kündigung auch noch am folgenden Werktag wirksam erklärt werden kann[3]. Der Kündigende muss also entweder den Zugang bereits am vorhergehenden Werktag bewirken oder - falls das nicht möglich ist - die Kündigung am Samstag, Sonntag oder Feiertag zugehen lassen, ggf. durch Boten.

Zwar kann eine zur **Unzeit** erklärte Kündigung unwirksam sein. Aber eine am Sonn- oder Feiertag zugestellte Kündigung ist grundsätzlich nicht allein deswegen als Kündigung zur Unzeit unwirksam. Es müssten dann noch weitere Umstände hinzukommen. Selbst eine Kündigung am Heiligen Abend erfolgt nicht allein deshalb zur Unzeit; dies wäre nur etwa dann der Fall, wenn der Erklärende absichtlich oder aufgrund einer auf Missachtung der persönlichen Belange des Empfängers beruhenden Gedankenlosigkeit einen Zugangszeitpunkt wählt, der den Empfänger besonders beeinträchtigt[4].

Eine Kündigung kann dem Arbeitnehmer auch wirksam zugehen, während er **arbeitsunfähig erkrankt** ist.

Die Kündigung kann zu jeder passenden **Zeit** und an jedem passenden **Ort** erklärt werden, auch außerhalb des Betriebs, auch bereits vor Antritt der Arbeit. Die Kündigungsfrist läuft allerdings erst ab vereinbartem Vertragsbeginn, wenn eine gewisse Mindestbeschäftigung gewollt ist[5].

**1.3 Minderjährige**

Sie bedürfen zur Kündigung im Allgemeinen der Einwilligung des gesetzlichen Vertreters; die Kündigung ist unwirksam, wenn die Einwilligung nicht in schriftlicher Form vorgelegt wird und der Vertragspartner die Kündigung deshalb unverzüglich zurückweist[1]. Ist der Minderjährige) jedoch vom gesetzlichen Vertreter ohne Einschränkung ermächtigt, ein Arbeitsverhältnis einzugehen, so kann er auch ohne Einwilligung des gesetzlichen Vertreters kündigen.

**2 Rücknahme**

Die Kündigung als einseitige, empfangsbedürftige rechtsgestaltende Willenserklärung ist mit ihrem Zugang **bindend**. Sie kann also nach ihrem Zugang ohne Zustimmung des anderen Vertragspartners nicht mehr zurückgenommen werden. Die Erklärung der Rücknahme der Kündigung ist daher als **Angebot des Kündigenden** anzusehen, das alte Arbeitsverhältnis fortzusetzen oder ein neues Arbeitsverhältnis abzuschließen. Dieses Angebot kann der Kündigungsadressat annehmen oder ablehnen. Die Annahme kann auch durch schlüssiges Handeln geschehen, indem die Arbeit einvernehmlich fortgesetzt bzw. wieder aufgenommen wird. Eine rechtsunwirksame Kündigung des Arbeitgebers wird **rückwirkend geheilt,** wenn der Arbeitnehmer binnen 3 Wochen keine Klage erhebt. Das heißt, die Kündigung wird dann wirksam. Auch in diesem Fall ist eine einseitige Rücknahme der rechtsunwirksamen Kündigung durch den Arbeitgeber nicht möglich. Erhebt der Arbeitnehmer keine Kündigungsschutzklage, so bedarf es zur Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses des Einverständnisses des Arbeitnehmers mit der "Rücknahme", was auch außergerichtlich geschehen kann.

**3 Inhalt der Kündigung**

Die Kündigung muss **eindeutig** und **bestimmt** auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses gerichtet sein. Das Wort "kündigen" braucht aber nicht ausdrücklich erwähnt zu werden. Der Zeitpunkt, zu dem das Arbeitsverhältnis endigen soll, muss eindeutig angegeben sein. Das Arbeitsverhältnis kann grundsätzlich nur als Ganzes aufgekündigt werden; eine **Teilkündigung** ist unwirksam. Will der Arbeitgeber oder Arbeitnehmer nur einzelne Arbeitsbedingungen ändern, so bedarf es einer Änderungskündigung.

**4 Anhörung des Betriebsrats**

Der Betriebsrat ist nach § 102 BetrVG vor jeder Kündigung zu hören (Beteiligung des Betriebsrats). Der Arbeitgeber hat ihm die Gründe für die Kündigung mitzuteilen, und zwar bei betriebsbedingter Kündigung einschließlich der Gründe, die zu der sozialen Auswahl nach § 1 Abs. 3 KSchG geführt haben[1]. **Eine ohne die Anhörung des Betriebsrats ausgesprochene Kündigung ist unwirksam**[2]. Dies gilt sowohl für ordentliche wie für außerordentliche Kündigungen. Eine Zustimmung des Betriebsrats zur Kündigung ist allerdings nicht erforderlich. Auch wenn der Betriebsrat Bedenken erhebt oder der Kündigung widerspricht, kann die Kündigung ausgesprochen werden.

Hat der Betriebsrat gegen eine **ordentliche Kündigung** Bedenken, so hat er diese unter Angabe der Gründe dem Arbeitgeber spätestens innerhalb einer Woche mitzuteilen, anderenfalls gilt seine Zustimmung als erteilt. Der Betriebsrat kann der ordentlichen Kündigung außerdem nach § 102 Abs. 2 BetrVG bei Vorliegen folgender Gründe innerhalb einer Woche **widersprechen**:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | Der Arbeitgeber hat bei der Auswahl des zu kündigenden Arbeitnehmers die 4 sozialen Grunddaten Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten und Schwerbehinderung nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt. |
| 2. | Die Kündigung verstößt gegen Auswahlrichtlinien nach § 95 BetrVG über die personelle Auswahl bei Kündigungen. |
| 3. | Der zu kündigende Arbeitnehmer kann an einem anderen Arbeitsplatz im selben Betrieb oder in einem anderen Betrieb des Unternehmens weiterbeschäftigt werden. |
| 4. | Die Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers ist nach zumutbaren Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen möglich. |
| 5. | Eine Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers unter geänderten Vertragsbedingungen ist möglich, und der Arbeitnehmer hat sein Einverständnis hiermit erklärt. |

Kündigt der Arbeitgeber trotz des Widerspruchs des Betriebsrats aus einem der vorgenannten 5 Gründe, so hat er dem Arbeitnehmer mit der Kündigung eine Abschrift der Stellungnahme des Betriebsrats zuzuleiten. Bei frist- und ordnungsgemäßem Widerspruch des Betriebsrats und Erhebung der Kündigungsschutzklage durch den Arbeitnehmer ist dieser auf sein Verlangen bis zum rechtskräftigen Abschluss des Kündigungsschutzverfahrens bei unveränderten Arbeitsbedingungen **weiterzubeschäftigen**, sofern nicht das Arbeitsgericht den Arbeitgeber auf seinen Antrag von dieser Verpflichtung entbindet, weil die Kündigungsschutzklage ohne hinreichende Aussicht auf Erfolg ist oder mutwillig erscheint oder die Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers zu einer unzumutbaren wirtschaftlichen Belastung des Arbeitgebers führen würde oder der Widerspruch des Betriebsrats offensichtlich unbegründet war[3].

Hat der Betriebsrat gegen eine **außerordentliche Kündigung** Bedenken, so hat er diese Bedenken unter Angabe der Gründe dem Arbeitgeber unverzüglich, also ohne schuldhaftes Zögern, spätestens jedoch innerhalb von drei Tagen, schriftlich mitzuteilen[4].

**5 Anhörung des Sprecherausschusses**

Der Sprecherausschuss ist vor jeder Kündigung eines leitenden Angestellten zu hören. Der Arbeitgeber hat ihm die Gründe für die Kündigung mitzuteilen. **Eine ohne Anhörung ausgesprochene Kündigung ist unwirksam**[1]. Für die Äußerungsfristen gilt dasselbe wie beim Betriebsrat.

**6 Frühzeitige Arbeitsuchendmeldung**

Der **Arbeitgeber** soll den Arbeitnehmer vor der Beendigung des Arbeitsverhältnisses frühzeitig über die Notwendigkeit eigener Aktivitäten bei der Suche nach einer anderen Beschäftigung **informieren** sowie darüber, dass sich dieser innerhalb der gesetzlichen Fristen persönlich bei der zuständigen Agentur für Arbeit als arbeitsuchend zu melden hat, und ihn hierzu freizustellen[1]. Der **Arbeitnehmer** ist seit dem 1.7.2003 seinerseits, unabhängig davon, ob er durch den Arbeitgeber hierüber informiert wurde, gegenüber der Agentur für Arbeit verpflichtet, sich spätestens 3 Monate vor dem Ende des Arbeitsverhältnisses als arbeitsuchend zu melden. Liegen zwischen der Kenntnis des Beendigungszeitpunkts und der Beendigung weniger als 3 Monate, hat die Meldung innerhalb von 3 Tagen nach Kenntnis des Beendigungszeitpunkts zu erfolgen. Eine verspätete Meldung als arbeitsuchend führt unabhängig davon, ob der Arbeitgeber hierüber informiert hat, zu einer einwöchigen **Sperrzeit**. Verletzt der Arbeitgeber seine Hinweispflicht, begründet dies keinen Schadensersatzanspruch des Arbeitnehmers[2].

**7 Weiterbeschäftigung während des Kündigungsrechtsstreit**

Der Große Senat des BAG hat entschieden[1]: Außerhalb des § 102 Abs. 5 BetrVG (eingeschränktes Widerspruchsrecht des Betriebsrats bei Kündigungen) hat der gekündigte Arbeitnehmer einen Anspruch auf vertragsgemäße Beschäftigung (Weiterbeschäftigung) über den Ablauf der Kündigungsfrist hinaus (oder bei einer fristlosen Kündigung über deren Zugang hinaus) **bis zum rechtskräftigen Abschluss des Kündigungsschutzprozesses** immer dann, wenn die Kündigung nach Feststellung des Gerichts unwirksam ist und überwiegende schutzwerte Interessen des Arbeitgebers einer solchen Beschäftigung nicht entgegenstehen.

**Bis zum Urteil in erster Instanz** hat der Arbeitnehmer keinen Anspruch auf Weiterbeschäftigung, falls die Kündigung nicht offensichtlich unwirksam ist. Hat der Arbeitnehmer in der ersten Instanz obsiegt, kann die Ungewissheit des weiteren Prozessausgangs bei eingelegter **Berufung** für sich allein ein überwiegendes Gegeninteresse des Arbeitgebers nicht mehr begründen; hinzukommen müssen in diesem Fall vielmehr **zusätzliche Umstände,** aus denen sich im Einzelfall ein überwiegendes Interesse des Arbeitgebers ergibt, den Arbeitnehmer nicht weiter zu beschäftigen, z. B. bei Verdacht des Verrats von Betriebsgeheimnissen oder bei strafbarem oder schädigendem Verhalten des Arbeitnehmers oder bei unzumutbarer wirtschaftlicher Belastung des Arbeitgebers.

# Verhaltensbedingte Kündigung

**Zusammenfassung**

**Begriff**

Findet das Kündigungsschutzgesetz Anwendung, so kann der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis gegenüber dem Arbeitnehmer nur dann rechtswirksam kündigen, wenn die Kündigung durch Gründe bedingt ist, die in der Person (personenbedingt) oder **in dem Verhalten (verhaltensbedingt)** des Arbeitnehmers liegen, oder durch dringende betriebliche Erfordernisse, die einer Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers in diesem Betrieb entgegenstehen (betriebsbedingt). Bei der verhaltensbedingten Kündigung besteht der Kündigungsgrund in einem Verstoß gegen Haupt- oder Nebenpflichten aus dem Arbeitsvertrag.

**Gesetze, Vorschriften und Rechtsprechung**

Die Rahmenbedingungen der verhaltensbedingten Kündigung sind im Kündigungsschutzgesetz (KSchG) enthalten. Nach der Rechtsprechung entscheiden stets die Umstände des Einzelfalls, ob das Verhalten objektiv geeignet ist, eine Kündigung zu rechtfertigen.

**Arbeitsrecht**

**1 Voraussetzungen**

Ein zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber geschlossener Arbeitsvertrag kann - abgesehen von der Möglichkeit einer außerordentlichen Kündigung aus wichtigem Grund - durch ordentliche Kündigung von beiden Seiten beendet werden. Grundsätzlich ist eine Kündigung unter Einhaltung der gesetzlichen oder vertraglichen Kündigungsfrist unbeschränkt möglich. Gilt jedoch das Kündigungsschutzgesetz (Kündigungsschutz), kann eine Kündigung vom Arbeitgeber nur ausgesprochen werden, wenn sie auf personenbedingte, verhaltensbedingte oder betriebsbedingte Gründe gestützt wird, also nach § 1 KSchG "sozial gerechtfertigt" ist.

Eine verhaltensbedingte Kündigung ist gerechtfertigt, wenn ein Verhalten des Arbeitnehmers vorliegt, das **Verhalten an sich also objektiv geeignet** ist, eine Kündigung zu rechtfertigen. Das ist bei allen Verstößen gegen Haupt- oder Nebenpflichten aus dem Arbeitsvertrag der Fall. Außerdem muss die Pflichtverletzung so gravierend sein, dass unter Berücksichtigung des **Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes** die Kündigung unter Berücksichtigung der Dauer der bisherigen Betriebszugehörigkeit gerechtfertigt ist, d. h. es muss eine umfassende Interessenabwägung im Einzelfall stattfinden.

**2 Verhaltensbedingte ­Kündigungsgründe**

In folgenden Fällen kann eine verhaltensbedingte Kündigung gerechtfertigt sein, wobei bedacht werden muss, dass es immer auf die **Umstände des Einzelfalls** ankommt und kein allgemeingültiger Katalog möglicher Kündigungsgründe aufgestellt werden kann:

* Straftaten des Arbeitnehmers gegenüber seinem Arbeitgeber wie beispielsweise Diebstahl von Arbeitsmitteln oder sonstiger im Eigentum des Arbeitgebers stehender Gegenstände. Auch der Diebstahl einer geringwertigen Sache kann an sich ein Kündigungsgrund sein (sog. Bagatellkündigung). Bei der vorzunehmenden Interessenabwägung im Einzelfall sind jedoch alle für das jeweilige Vertragsverhältnis in Betracht kommenden Gesichtspunkte zu bewerten, etwa das gegebene Maß der Beschädigung des Vertrauens, das vom Arbeitnehmer in der Zeit seiner unbeanstandeten Beschäftigung erworbene "Vertrauenskapital" ebenso wie ggf. wirtschaftliche Folgen des Vertrauensverstoßes. Ggf. kann eine Abmahnung als milderes Mittel zur Wiederherstellung des für die Fortsetzung des Vertrags notwendigen Vertrauens in die Redlichkeit des Arbeitnehmers ausreichen[1].
* Arbeitsverweigerung, also die Weigerung, seine arbeitsvertraglichen Pflichten zu erfüllen, aber auch wiederholtes unentschuldigtes Fehlen oder Zuspätkommen.
* Verstöße gegen ein betriebliches Alkoholverbot; Alkoholabhängigkeit kann dagegen ein Grund für eine personenbedingte Kündigung sein.
* Eigenmächtiger Urlaubsantritt oder auch Überschreiten des genehmigten Urlaubs.

**3 Abmahnungserfordernis**

In allen Fällen ist zu beachten, dass das Verhalten des Arbeitnehmers bei einem Fehlverhalten in der Regel abgemahnt werden muss.

Wenn das Vertrauen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber durch das Fehlverhalten nachhaltig und dauerhaft gestört ist, wenn eine Abmahnung von vornherein als aussichtslos angesehen werden muss oder wenn es sich um eine so schwere Pflichtverletzung handelt, dass deren Hinnahme durch den Arbeitgeber offensichtlich ausgeschlossen war, kann eine Abmahnung allerdings **entbehrlich** sein[1]. In derartigen Fällen steht dem Arbeitgeber in der Regel auch das Recht zu, das Arbeitsverhältnis außerordentlich ohne Einhaltung der Kündigungsfrist zu kündigen (Außerordentliche Kündigung).