

## Rechtssicherheit im Trennungsprozess

Der finanzielle und auch der Image-Schaden für Ihr Unternehmen kann erheblich sein, wenn Sie im Falle notwendiger Auflösungen von Beschäftigungsverhältnissen Rechtssicherheit vermissen lassen und – wie vielfach noch heute Praxis – Entscheidungen überstürzt und „aus dem Bauch heraus“ treffen.

Bitte informieren Sie sich durch Scrollen bis zum Ende des beispielhaft verkürzten Gliederungspunktes über notwendige Maßnahmen zur Personalfreisetzung.

### 4 Prozessbeschreibungen

:

#### 4.10 Personalfreisetzung - PFS

Vor einer Entlassung ist zu prüfen, ob Kündigungsschutz bzw. sogar Sonderkündigungsschutz besteht.

##### 4.10.1 Kündigungsschutz

Beim Kündigungsschutz sind die aktuellen gesetzlichen Regelungen zu prüfen (Kündigungsschutzgesetz). Zu Beachten sind u.a.:

- Die Dauer des Arbeitsverhältnisses: Nicht länger als 6 Monate (Probezeit) => kein Kündigungsschutz.
- Die Betriebsgröße: Nicht mehr als 5 Mitarbeiter (ohne Auszubildende) => kein Kündigungsschutz.

:

##### b) Kündigungsfristen

Die ordentliche Kündigung eines Arbeitsverhältnisses kann grundsätzlich nur unter Einhaltung einer Kündigungsfrist ausgesprochen werden. Das heißt, dass zwischen dem Zugang der Kündigung und der Beendigung des Arbeitsverhältnisses eine bestimmte Zeit vergehen muss. Das gilt sowohl für die Kündigung durch den Arbeitgeber als auch für die Kündigung durch den Arbeitnehmer.

Nach BGB ist grundsätzlich eine Kündigungsfrist von vier Wochen zum 15. eines Monats oder zum Monatsende einzuhalten. Dies gilt sowohl für die Kündigung durch den Arbeitgeber als auch für die Kündigung durch den Arbeitnehmer. Hat ein Betrieb weniger als zwanzig Arbeitnehmer, kann vereinbart werden, dass auch zu einem anderen Zeitpunkt gekündigt werden kann.

Zugunsten des Arbeitnehmers verlängert sich die Kündigungsfrist, wenn er länger als zwei Jahre bei einem Betrieb beschäftigt ist. Die Kündigung ist dann auch nur noch jeweils zum Monatsende zulässig.

:

Zu Beachten sind die aktuellen gesetzlichen Regelungen, u.a. zur Dauer des Bestehens des Arbeitsverhältnisses wie folgt (Stand 2012):

Dauer des Bestehens	Kündigungsfrist	Bemerkungen
< 6 Monate	2 Wochen	Probezeit
≥ 6 Monate < 2 Jahre	4 Wochen	zum 15. oder zum Monatsende
≥ 2 Jahre < 5 Jahre	1 Monat	nur zum Monatsende

:

##### 4.10.3 Änderungskündigung: Fortführung der Beschäftigung

mit Formular FM 10-PFS-20 Änderungskündigung

=> Textvorlage

Die Änderungskündigung ist eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses, verbunden mit dem Angebot, das Arbeitsverhältnis zu geänderten Bedingungen fortzusetzen. Mit der Änderungskündigung versucht der Kündigende, die Arbeitsbedingungen zu seinen Gunsten zu ändern (z. B. Kündigung durch den Arbeitgeber, falls der Arbeitnehmer nicht einer Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz zustimmt).

Änderungskündigungen sind zulässig. Sie haben nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit Vorrang vor Beendigungskündigungen. Deshalb haben Änderungskündigungen große praktische Bedeutung.

:

Die Änderungskündigung bedarf zwingend der Schriftform. Als Vorlage kann das Formular FM 10-PFS-20 Änderungs-Kündigung dienen. Hinweise zur Übergabe bzw. zur Zustellung siehe Gliederungspunkt 4.10.8 Zugang der Kündigung.

#### 4.10.4 Kündigung verhaltensbedingt: Beendigung der Beschäftigung

mit Formular FM 10-PFS-30 Kündigung verhaltensbedingt ordentlich

=> Textvorlage

Die Ursachen für verhaltensbedingte Kündigungen liegen im persönlichen Auftreten des Arbeitnehmers begründet. Dabei kann es sich um Verstöße gegen betriebliche Regelungen, Arbeitsanweisungen u.ä. handeln, es können aber auch Defizite in der sozialen Kompetenz zur Kündigung führen (Diebstahl, sexuelle Belästigungen, Alkohol, Handgreiflichkeiten u.a.). Auch falsche Angaben bei der Einstellung gemäß Formular FM 03-PBU-40 Selbstauskunft Bewerber können zur verhaltensbedingten Kündigung führen. Die Belastung des Betriebes durch das Verhalten des Arbeitnehmers ist dabei zu berücksichtigen. Auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit spielt eine Rolle. Je länger das Arbeitsverhältnis bisher störungsfrei gedauert hat, umso strengere Anforderungen sind an eine verhaltensbedingte Kündigung zu stellen.

Zu beachten ist, dass vor einer verhaltensbedingten Kündigung das zu missbilligende Verhalten in der Regel zunächst abzumahnern ist (siehe Formulare FM 07-PBT-70 Abmahnung und FM 07-PBT-75 2. Abmahnung).

:

Gründe für eine verhaltensbedingte Kündigung fristgerecht (alternativ fristlos) nach Abmahnung können u.a. sein (Reihenfolge ist keine Rangfolge):

- wiederholte Verstöße gegen betriebliche Regelungen
- Nichteinhaltung betrieblicher Rauchverbote
- unsachgemäße Kritik an Arbeitgeber und Vorgesetzten

:

#### Außerordentliche Kündigung

mit Formular FM 10-PFS-32 Kündigung verhaltensbedingt außerordentlich

=> Textvorlage

Die außerordentliche Kündigung, auch fristlose Kündigung genannt, kann aus wichtigem Grund ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist erfolgen. Ein wichtiger Grund für eine außerordentliche Kündigung ist immer dann gegeben, wenn Tatsachen vorliegen, aufgrund derer dem Arbeitgeber unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls und unter Abwägung der Interessen beider Vertragsteile, die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses mit dem Arbeitnehmer bis zum Ablauf der Kündigungsfrist oder bis zur vereinbarten Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht zugemutet werden kann (Gründe s.o.).

- Bei einer fristlosen Kündigung ist u.a. unbedingt zu beachten:

Der Arbeitgeber muss die fristlose Kündigung innerhalb einer Frist von 2 Wochen aussprechen. Die Frist beginnt mit dem Zeitpunkt, in dem er von den für die Kündigung maßgebenden Tatsachen erfahren hat. Auf Kündigungsgründe, von denen der Arbeitgeber bereits länger als 2 Wochen Kenntnis erlangt haben, kann er sich nicht mehr berufen, auch dann nicht, wenn diese als fristlose Kündigungsgründe anerkannt gewesen wären. Er hat dann nur die Möglichkeit, eine ordentliche Kündigung unter Einhaltung der Kündigungsfrist auszusprechen.

:

#### 4.10.7 Kündigung ohne Angabe von Gründen

mit Formular FM 10-PFS-38 Kündigung neutral mit Freisetzung

=> Textvorlage

mit Formular FM 10-PFS-39 Kündigung neutral ohne Freisetzung

=> Textvorlage

Es ist nicht ratsam, in einem Kündigungsschreiben ausführlich und umfangreich die Gründe für die Kündigung darzulegen. Je umfangreicher die Begründung, desto angreifbarer ist die Kündigung. Trifft nur ein Grund nicht zu, ist die gesamte Kündigung unwirksam.

Es gibt keine Pflicht, in einer Kündigung Gründe aufzuführen. Wichtig ist, dass die Gründe mit dem Mitarbeiter kommuniziert und nachvollziehbar im Unternehmen dokumentiert werden. Dazu gehören z.B. Audits, die Auswertung von Qualifizierungs- und Zielvereinbarungen, dokumentierte Personalgespräche und Abmahnungen.

:

Tipp: Eine Kündigung ohne Gründe lässt für einen möglichen Rechtsstreit alles offen.

#### 4.10.8 Zugang der Kündigung

Es ist zwingend erforderlich, Zugang und Erhalt der Kündigung nachzuweisen. Vorzugsweise erfolgt das bei der persönlichen Übergabe durch Unterschrift auf der Kopie, die dann zu den Akten genommen wird. Wenn der Mitarbeiter die Unterschrift verweigert, muss ein Zeuge hinzugezogen werden, der mit seiner Unterschrift die Übergabe der Kündigung bestätigt.

Wenn eine persönliche Übergabe gegen Unterschrift im Unternehmen nicht möglich ist, muss der Weg der Zustellung gewählt werden. Eine Kündigung nur per Einschreiben ist dabei immer mit einem Risiko behaftet. Für einen rechtssicheren Nachweis wird folgende Verfahrensweise empfohlen:

- Ein Kurierdienst wird schriftlich mit dem Dokumententransport beauftragt.
- Bei der Abholung erhält der Kurier die Kündigung unkuvertiert vorgelegt.

:

#### 4.10.10 Abfindung

Eine Abfindung zahlt der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer als sozialen Ausgleich für den Verlust seines Arbeitsplatzes. Eine Verpflichtung seitens des Arbeitgebers besteht i.A. dazu nicht. Abfindung werden aber freiwillig u.a. gezahlt, um (Reihenfolge = Häufigkeit)

- die Belegschaft zu reduzieren
- Umstrukturierungen durchzuführen

:

Die Zahlung einer Abfindung ist nicht sinnvoll, wenn u.a.

- der Arbeitnehmer selbst gekündigt hat
- der Arbeitnehmer um einen Aufhebungsvertrag bittet

:

Die Höhe der Abfindung liegt im Ermessen des Arbeitgebers und ist verhandelbar. Als Faustformel wird empfohlen: Ein halbes Brutto-Monatsgehalt je Beschäftigungsjahr. Dabei sind Zeiträume über 6 Monate auf ein volles Jahr aufzurunden. Die Höhe einer Abfindung hängt auch vom Verhandlungsgeschick ab. Es ist durchaus sinnvoll, dem Arbeitnehmer zu einer niedrigen Abfindung andere Leistungen anzubieten, u.a.

- ein besonders wohlwollendes Zeugnis, welches die Vermittlungschancen erhöht
- sofortige Freistellung zur Jobsuche
- Verzicht auf Wettbewerbsverbot

:

Achtung: Wenn ein Arbeitgeber einem Arbeitnehmer eine Abfindung gewährt, handelt es sich regelmäßig um steuerpflichtigen Arbeitslohn (aktuelle gesetzliche Vorschriften beachten).

#### 4.10.12 Abschlusszeugnis: Beurteilung des Mitarbeiters

mit Formular FM 10-PFS-53 Abschlusszeugnis

=> Textvorlage

Wenn die Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter beendet wird, muss der Arbeitgeber ihm auf Wunsch ein Arbeitszeugnis erstellen. Ein einfaches Zeugnis, das lediglich Angaben über die Art und die Dauer der Beschäftigung enthalten muss, ist schnell erstellt. Da ein qualifiziertes Arbeitszeugnis zusätzlich Angaben über die Leistung und Führung des Mitarbeiters enthalten muss, erfordert seine Erstellung erheblich mehr Zeit. Und ist das Zeugnis dann erstellt, hat der Mitarbeiter – was in der Praxis häufig der Fall ist – Änderungswünsche. Um hierbei Arbeit und Zeit zu sparen, kann der Mitarbeiter gebeten werden, einen Zeugnisentwurf zu erstellen. Soweit dieser den Tatsachen entspricht, kann der Entwurf in das zu fertigende Zeugnis übernommen werden.

Für eine Ausfertigung ohne vorherige Rücksprache mit dem Mitarbeiter werden 2 Varianten empfohlen:

1. Erstellung unter deutlicher Abweichung von vorgefertigten Formulierungen,

Eine Beurteilung von sehr guten Mitarbeitern wird entsprechend positiv ausfallen und kann deshalb durchaus frei formuliert werden. Es wird aber empfohlen, wenigstens die Schlussformel im Zeugniscode zu formulieren. Wichtig ist bei dem frei formulierten Zeugnis, dass nicht zufällig und unwissentlich Formulierungen verwendet werden, die nach Zeugniscode negativ belastet sind. Alternativ können natürlich auch gute und sehr gute Mitarbeiter nach dem Zeugniscode beurteilt werden.

2. Erstellung mit vorgefertigten Formulierungen („Zeugniscode“).

Eine frei formulierte Beurteilung von Mitarbeitern, mit deren Leistungen der Arbeitgeber nicht zufrieden ist, würde automatisch negativ ausfallen, aber: wahr und wohlwollend muss ein Zeugnis abgefasst sein. Dazu dienen die Beurteilung in 5 Schritten und der folgende „Zeugniscode“ mit 5 - 6 Bewertungsstufen.

**Schritt 1. Die Leistungsbereitschaft:** Wie motiviert zeigte sich der Mitarbeiter? Stichwort: Engagement, Initiative, Einsatzbereitschaft.

sehr gut	Sie / Er zeigte stets Eigeninitiative, großen Fleiß und Eifer.
gut	Sie / Er zeigte stets Initiative, Fleiß und Eifer.
befriedigend	Sie / Er zeigte Fleiß und Eifer.
ausreichend	Sie / Er zeigte in ausreichendem Maß Fleiß und Eifer.
mangelhaft	Sie / Er zeigte nach Anweisung Fleiß und Eifer.

:

**Schritt 5. Zusammenfassung:** Das Interesse der meisten Zeugnisleser richtet sich ganz besonders auf die zusammenfassenden Zufriedenheitsfloskeln. Deshalb ist es empfehlenswert, sich hier streng an die allgemein gültigen Formulierungen zu halten. Es ist auch ausreichend, die Tätigkeiten aufzuzählen und nur die zusammenfassende Beurteilung vorzunehmen, d.h. es müssen nicht immer zwingend aus allen 4 vorgenannten Schritten Formulierungen verwendet werden. Bei der Zusammenfassung können auch 6 Bewertungsstufen verwendet werden.

Die zusammenfassende Leistungsbeurteilung in 6 Stufen und 2 Varianten:

sehr gut	Ihre / Seine Aufgaben hat sie / er stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erfüllt.
	Wir waren mit ihren / seinen Leistungen außerordentlich zufrieden.
gut	Ihre / Seine Aufgaben hat sie / er stets zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt.
	Wir waren mit ihren / seinen Leistungen voll und ganz zufrieden.
befriedigend	Ihre / Seine Aufgaben hat sie / er zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt.
	Ihre / Seine Aufgaben hat sie / er stets zu unserer Zufriedenheit erfüllt.
ausreichend	Ihre / Seine Aufgaben hat sie / er zu unserer Zufriedenheit erfüllt.
	Wir waren mit ihren / seinen Leistungen zufrieden.
mangelhaft	Ihre / Seine Aufgaben hat sie / er zumeist zu unserer Zufriedenheit erfüllt.
	Sie / Er hat unsere Erwartungen größtenteils erfüllt.
ungenügend	Sie / Er hat sich bemüht, ihre / seine Aufgaben zufriedenstellend zu erledigen.
	--

Die zusammenfassende Führungsbeurteilung in 6 Stufen und 2 Varianten:

:

Als Vorlage steht das Formular FM 10-PFS-53 Abschlusszeugnis zur Verfügung. Die zusammenfassenden Formulierungen entsprechen dem Zeugniscode „gut“.

:

#### 4.10.15 Statistische Erhebungen

mit Formular FM 10-PFS-70 Fragebogen Kündigungsgrund

=> Kopiervorlage

Wenn ein Mitarbeiter (meist überraschend) kündigt, können die Gründe für das Unternehmen durchaus interessant sein (vorzugsweise, wenn mehrere gute Mitarbeiter relativ zeitnah kündigen). Dem Mitarbeiter fällt es erfahrungsgemäß im Gespräch schwer, die wahren Gründe zu benennen. Die Kündigung an sich (statt das Aushandeln eines Aufhebungsvertrages) deutet ja schon auf ein gestörtes Vertrauensverhältnis hin.

:

Der Fragebogen wird zweckmäßigerweise mit dem Zeugnis ausgereicht. Ein adressierter und frankierter Umschlag fördert die Rücksendung des Fragebogens. Der Mitarbeiter sollte eine Begründung für die Bitte, das Formular zeitnah auszufüllen, erhalten, z.B.

- Ableitung von Veränderungen im Unternehmen (bei Angabe von betrieblichen Ursachen)
- eine gewisse Sicherheit, dass die Gründe nicht im Unternehmen zu suchen sind (bei Angabe von privaten Ursachen)

: