



westend Law

Dr. Joachim Reiff

Die verhaltensbedingte Kündigung

Alles was Sie über die verhaltensbedingte Beendigung eines Arbeitsverhältnisses wissen müssen

**Mit Übersicht
kündigungs-
relevanter
Fallgruppen**





Die verhaltensbedingte Kündigung

Antworten auf die 10 häufigsten Fragen zur verhaltensbedingten Beendigung eines Arbeitsverhältnisses.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
1. Was sind die Voraussetzungen einer verhaltensbedingten Kündigung?	3
2. Welche Gründe berechtigen zum Ausspruch der verhaltensbedingten Kündigung?	4
3. Welche Besonderheiten gibt es bei der Kündigung eines sog. Low Performers?	10
4. Was ist bei Ausspruch einer Abmahnung zu beachten?	11
5. Wann ist eine Abmahnung entbehrlich?	13
6. Wer muss arbeitgeberseitig die Kündigung aussprechen?	13
7. Welche Förmlichkeiten und Fristen sind zu beachten?	13
8. Steht besonderer Kündigungsschutz der verhaltensbedingten Kündigung entgegen?	14
9. Welche Folgen hat eine verhaltensbedingte Kündigung für den Bezug von Arbeitslosengeld?	15
10. Wie läuft ein gerichtliches Kündigungsschutzverfahren ab?	15
Fazit	16



Einleitung

Eine verhaltensbedingte Kündigung ist eine arbeitgeberseitige Kündigung, die das Arbeitsverhältnis unter Einhaltung der Kündigungsfrist beendet. Die verhaltensbedingte Kündigung beendet im Gegensatz zur außerordentlichen Kündigung das Arbeitsverhältnis nicht mit sofortiger Wirkung. Grund der Kündigung ist ein Vertragsverstoß eines Arbeitnehmers.

Die Wirksamkeit der verhaltensbedingten Kündigung hat sich an den Vorschriften des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) zu messen. Ein „wichtiger Grund“ – wie bei einer außerordentlichen Kündigung – ist zur Rechtfertigung der verhaltensbedingten Kündigung nicht notwendig. Gleichzeitig ist aber auch nicht jede Vertragsverletzung geeignet, eine verhaltensbedingte Kündigung zu rechtfertigen. Oftmals ist der Grad des Verstoßes so gering, dass nur eine Abmahnung als angemessene Sanktion in Betracht kommt. Etwas anderes wiederum gilt, wenn es zuvor schon eine „einschlägige“ Abmahnung gegeben hat.

Für den Arbeitgeber stellen sich vor Ausspruch der verhaltensbedingten Kündigung stets die gleichen Fragen: Wann ist die verhaltensbedingte Kündigung wirksam? Welche Schwere muss der Vertragsverstoß haben? Sind die Sozialdaten des Arbeitnehmers zu berücksichtigen und wie? Muss zuvor eine Abmahnung ausgesprochen werden? Wie kann man sich von einem Low Performer trennen? Wer muss im arbeitsgerichtlichen Verfahren was beweisen und wie läuft ein solches Verfahren ab? Diese und weitere Fragen wird der vorliegende Ratgeber beantworten.

Was sind die Voraussetzungen einer verhaltensbedingten Kündigung?

Eine Kündigung aus verhaltensbedingten Gründen ist gerechtfertigt, wenn das dem Arbeitnehmer vorgeworfene Verhalten eine Vertragspflicht verletzt. Durch diese Pflichtverletzung muss das Arbeitsverhältnis derart beeinträchtigt sein, dass dem Arbeitgeber eine andere Beschäftigung des Arbeitnehmers nicht mehr zugemutet werden kann und letztlich aufgrund einer Abwägung der Interessen beider Parteien eine Lösung des Arbeitsverhältnisses billigenwert und angemessen ist.

Entscheidend ist nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts, ob das Fehlverhalten des Arbeitnehmers im Einzelfall geeignet ist, einen ruhig und verständig urteilenden Arbeitgeber zur Kündigung zu bestimmen. Damit scheidet z.B. ein erstmaliger Verstoß mit Bagatelldarakter aus.

- **Objektiver Grund**
Wie bei einer fristlosen Kündigung muss bei der verhaltensbedingten Kündigung ein Grund vorliegen, der an sich geeignet ist, eine ordentliche Kündigung zu rechtfertigen. Ein solcher Grund ist insbesondere ein rechtswidriger und schuldhafter Verstoß gegen die Haupt- oder Nebenpflichten aus dem Arbeitsvertrag. Ob hierdurch eine Störung des Betriebsfriedens oder der Ordnung im Betrieb hervorgerufen wurde, ist irrelevant. Unwichtig ist auch, ob die Vertragsverletzung vorsätzlich oder nur fahrlässig verursacht wurde. Die einzelnen Fallgruppen von Vertragsverstößen werden unten in Frage 2 dargestellt.



- Negative Prognose

Leistungsstörungen können nur dann eine verhaltensbedingte Kündigung rechtfertigen, wenn sie künftige Vertragsverstöße des Arbeitnehmers befürchten lassen. Mit der verhaltensbedingten Kündigung soll nicht primär ein Fehlverhalten der Vergangenheit sanktioniert, sondern das Risiko weiteren Fehlverhaltens ausgeschlossen werden. Entscheidend ist damit, ob eine Wiederholungsgefahr besteht oder das vergangene Fehlverhalten sich auch künftig belastend auf das Arbeitsverhältnis auswirkt. Daher darf der Arbeitgeber erst kündigen, wenn ein vertragsgerechtes Verhalten des Arbeitnehmers zukünftig nicht mehr zu erwarten ist. Der Arbeitgeber muss zuvor Maßnahmen zur Vermeidung der Kündigung ergriffen haben. Wurde bspw. eine Abmahnung ausgesprochen und setzt sich der Arbeitnehmer hierüber hinweg, ist dies ein Beleg dafür, dass der Arbeitnehmer zu einem vertragsgerechten Verhalten nicht mehr zurückkehrt (siehe zur Abmahnung insbesondere unten Frage 5). Einer Wiederholungsgefahr bedarf es nicht, wenn sich das in der Vergangenheit liegende Verhalten derart störend auf das Arbeitsverhältnis auswirkt, dass eine Abwägung der Interessen zu dem Ergebnis führt, dass nur noch der Ausspruch der Kündigung die angemessene Reaktion sein kann. In solchen Fällen kann auch eine Abmahnung entbehrlich sein. Interessenabwägung zu Gunsten Arbeitgeber Unabhängig vom Grad des Vertragsverstößes ist ferner eine Interessenabwägung vorzunehmen. Hierbei ist zu prüfen, ob aufgrund der Gesamtumstände des Einzelfalles das Interesse

des Arbeitgebers an der Beendigung dasjenige Interesse des Arbeitnehmers an einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses überwiegt. Hierbei sind auf Seiten des Arbeitnehmers die Sozialdaten (Dauer der Betriebszugehörigkeit, Alter, Unterhaltsverpflichtungen oder Schwerbehinderung) genauso zu berücksichtigen wie die Art, Schwere und Häufigkeit des vorgeworfenen Fehlverhaltens, der Grad des Verschuldens, früheres Verhalten des Arbeitnehmers, Mitverschulden des Arbeitgebers oder die Dauer des ungestörten Verlaufs des Arbeitsverhältnisses. Auf Seiten des Arbeitgebers können folgende Umstände berücksichtigt werden: Betriebsablaufstörungen, Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit des Betriebes, Eintritt eines Vermögensschadens, große Wiederholungsgefahr, Reputationsverlust des Unternehmens in der Öffentlichkeit oder Schutz der übrigen Belegschaft. Die Interessenabwägung kann letztlich auch das Ergebnis haben, dass eine außerordentliche Kündigung angemessen sein kann. Ist der Arbeitgeber unsicher, ob eine außerordentliche Kündigung einer gerichtlichen Überprüfung standhält, empfiehlt es sich, eine außerordentliche Kündigung und gleichzeitig eine hilfsweise ordentliche Kündigung auszusprechen.

- Verhältnismäßigkeit

Für die Rechtmäßigkeit der verhaltensbedingten Kündigung ist außerdem notwendig, dass der Arbeitgeber sie nicht durch mildere Maßnahmen vermeiden konnte. Hierzu gehört bspw. die Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz oder in eine andere Abteilung. In Betracht kommen kann auch eine Weiterbeschäftigung



tigung auf einem freien Arbeitsplatz zu schlechteren Bedingungen. Die anderweitige Beschäftigung ist dem Arbeitgeber nur zumutbar, wenn der Arbeitnehmer das beanstandete Verhalten auf dem neuen Arbeitsplatz nicht fortsetzen wird. Eine Versetzung kann daher nur sinnvoll sein, wenn ein Arbeitnehmer mit einem Kollegen ständig Streit hat. Weniger zweckmäßig ist eine Versetzung, wenn ein Arbeitnehmer seine Tätigkeit ständig zu spät aufnimmt oder gegen seine Pflichten im Krankheitsfall verstößt.

Welche Gründe berechtigen zum Ausspruch der verhaltensbedingten Kündigung?

Genauso wie bei der außerordentlichen Kündigung gibt es auch bei der verhaltensbedingten Kündigung keine absoluten Kündigungsgründe. Dennoch haben sich bestimmte Fallgruppen herauskristallisiert, die geeignet sind, eine ordentliche Kündigung zu rechtfertigen. Diese sollen im Folgenden dargestellt werden.

Achtung: Es wird lediglich aufgezeigt, ob und unter welchen Voraussetzungen eine Pflichtverletzung an sich geeignet ist, einen verhaltensbedingten Grund darzustellen. Die Entscheidung über die Rechtswidrigkeit der Kündigung ist nur unter Berücksichtigung der jeweiligen Umstände des Einzelfalles möglich. Daher kann die nachfolgende Aufzählung nur als erste Orientierung dienen.

- Ein vom Arbeitnehmer geäußelter **Abkehrwille** rechtfertigt keine ordentliche Kündigung. Dies gilt auch für Maßnahmen, die eine Existenzgründung oder Begründung eines anderen Ar-

beitsverhältnisses vorbereiten sollen. Nur wenn zu solchen Vorbereitungshandlungen Vertragsverletzungen hinzukommen (wie z.B. die Abwerbung von Kollegen oder Kunden, Verrat von Betriebs- oder Geschäftsgeheimnissen), kann dies eine Kündigung rechtfertigen. Die Entgegennahme eines ersten kurzen Kontaktaufnahmeversuchs eines Headhunters ist nicht rechtswidrig. Die Führung eines längeren telefonischen Abwerbungstelefonats während der Arbeitszeit ist nicht nur wettbewerbswidrig, sondern verletzt auch den Arbeitsvertrag. Der Arbeitnehmer stört hierdurch obliegende Arbeitsverpflichtung und kann den Betriebsablauf unangemessen stören. Nach vorheriger Abmahnung ist daher eine verhaltensbedingte Kündigung denkbar.

- Das **Abwerben eines Kollegen** ist erst unzulässig, wenn besondere Umstände das Verhalten des Abwerbenden rechts- oder sittenwidrig machen. Dies ist der Fall, wenn der Abwerbende den Kollegen zu einem rechtswidrigen Vertragsbruch anhält, wenn er systematisch den Willen an sich nicht wechselbereiter Kollegen zu beeinflussen versucht oder er den Arbeitgeber schädigen möchte.
- **Alkoholmissbrauch** im Betrieb kann eine verhaltensbedingte Kündigung rechtfertigen, wenn der Missbrauch die Hauptpflicht des Arbeitnehmers zur Arbeitsleistung beeinträchtigt oder wenn der Missbrauch zur Verletzung von Nebenpflichten führt. Letzteres ist beispielsweise der Fall, wenn der Arbeitnehmer wegen des Alkoholgenusses sich oder andere Kollegen gefährden könnte. Unerheblich ist hierbei, ob der



Arbeitnehmer alkoholisiert zur Arbeit erscheint oder erst im Betrieb Alkohol zu sich nimmt. Ist der Arbeitnehmer alkoholkrank, scheidet in der Regel eine verhaltensbedingte Kündigung aus. In Betracht kommt dann eine krankheitsbedingte Kündigung. In der Regel wird vor Ausspruch einer verhaltensbedingten Kündigung wegen Alkoholmissbrauchs eine erfolglose Abmahnung erforderlich sein. Verstößt ein Arbeitnehmer gegen ein betriebliches Alkoholverbot, kann – gegebenenfalls nach erfolgloser Abmahnung – eine verhaltensbedingte Kündigung sozial gerechtfertigt sein. Bei Berufskraftfahrern, Kranführern oder Chirurgen besteht auch ohne ausdrückliche Anordnung ein generelles Alkoholverbot. Unter Umständen kann schon ein einmaliger Verstoß gegen das Alkoholverbot während der Arbeitszeit eine verhaltensbedingte, wenn nicht sogar außerordentliche, Kündigung rechtfertigen.

- die Teilnahme eines Arbeitnehmers an einem rechtmäßigen **Arbeitskampf** rechtfertigt weder eine außerordentliche noch eine ordentliche Kündigung. Bei der Beteiligung an einem rechtswidrigen Streik hat der Arbeitgeber sogar die Möglichkeit, - regelmäßig nach vorhergehender Abmahnung - eine außerordentliche Kündigung auszusprechen. Ist die Rechtswidrigkeit eines Streiks für den Arbeitnehmer hingegen nicht erkennbar, berechtigte die Streikteilnahme nicht zu einer Kündigung.
- Verstößt der Arbeitnehmer wiederholt gegen seine Verpflichtung, die **Arbeitspapiere** (z.B. Lohnsteuerkarte, Meldung zur Sozialversicherung, ggf. Gesundheitszeugnis, ggf. Arbeitserlaub-

nis) vorzulegen, ist nach vorheriger Abmahnung der Ausspruch einer verhaltensbedingten Kündigung zulässig.

- **Verweigert** der Arbeitnehmer trotz Abmahnung die ihm obliegende **Arbeit**, kommt eine verhaltensbedingte Kündigung, ja sogar außerordentliche Kündigung, in Betracht. Die Kündigung ist aber nur dann gerechtfertigt, wenn der Arbeitnehmer nicht nur objektiv, sondern auch rechtswidrig und schuldhaft gegen die Arbeitspflicht verstößt. Dies ist nicht der Fall, wenn der Arbeitnehmer aufgrund einer bestimmten Gesetzeslage oder einer vor-ausgegangen höchsten richterlichen Rechtsprechung zu der Ansicht gelangt ist, eine Arbeit verweigern zu dürfen. Eine schuldhaft falsch erteilte Auskunft eines Rechtsberaters kann dem Arbeitnehmer hingegen zuzurechnen sein und eine Kündigung rechtfertigen.

Auch ein **unbefugtes Verlassen des Arbeitsplatzes** kann nach vorheriger Abmahnung im Wiederholungsfall eine verhaltensbedingte Kündigung rechtfertigen. Verlässt ein Arbeitnehmer hingegen seinen Arbeitsplatz mehrfach längere Zeit vor dem Ende der eigentlichen Arbeitszeit, kann dies auch ohne vorherige Abmahnung eine Kündigung rechtfertigen. In diesem Fall kann sogar ohne Abmahnung eine außerordentliche Kündigung ausgesprochen werden, wenn das vorzeitige Verlassen des Arbeitsplatzes zu beträchtlichen Störungen des Betriebsablaufs führt. Dies gilt ebenso, wenn der Arbeitnehmer wiederholt aus Arbeitsunlust der Arbeit unentschuldigt fernbleibt. Ein derartiges Verhalten ist nach erfolgloser Abmahnung ge-



eignet, eine ordentliche und u.U. auch eine außerordentliche Kündigung zu rechtfertigen.

Eine **eigenmächtige Selbstbeurlaubung** des Arbeitnehmers kann als Arbeitsverweigerung eine verhaltensbedingte, ggf. auch fristlose Kündigung rechtfertigen, ohne dass es einer einschlägigen Abmahnung bedarf. Erschleicht sich der Arbeitnehmer die Gewährung der Freizeit durch Vorspiegelung unwahrer Tatsachen (z.B. angebliche schwere Erkrankung naher Familienangehöriger), berechtigt dies den Arbeitgeber regelmäßig zu einer außerordentlichen oder ordentlichen Kündigung.

Wiederholtes unentschuldigtes Fehlen und wiederholte schuldhaftes Verspätungen des Arbeitnehmers sind als Vertragspflichtverletzungen nach vorheriger Abmahnung geeignet, eine ordentliche verhaltensbedingte Kündigung sozial zu rechtfertigen, ohne dass der Eintritt von Betriebsablaufstörungen näher dargelegt werden muss.

Täuscht ein Arbeitnehmer den Arbeitgeber über verspätete Arbeitsaufnahmen (z.B. durch unrichtige Eintragungen in Zeiterfassungskarten oder durch Vorstempeln), handelt es sich um **Arbeitszeitbetrug**. Bei derartigen Verfehlungen ist vor Ausspruch der Kündigung regelmäßig eine Abmahnung nicht erforderlich und ggf. auch eine außerordentliche Kündigung gerechtfertigt.

- **Außerdienstliches Verhalten** (z.B. Straftaten, Verkehrsverstöße, politische Betätigung) kann eine ordentliche Kündigung nur dann so-

zial rechtfertigen, wenn das Arbeitsverhältnis konkret berührt wird. Ist das außerdienstliche Verhalten nicht vertragswidrig, scheidet zwar eine verhaltensbedingte Kündigung aus. Jedoch kann aus einem außerdienstlichen Verhalten des Arbeitnehmers ggf. geschlossen werden, dass ihm die Eignung für die vertraglich geschuldete Tätigkeit fehlt (z.B. Trunkenheit am Steuer auf einer Privatfahrt bei einem Berufskraftfahrer).

Schulden des Arbeitnehmers gehören zur privaten Lebensführung und sind für sich kein Kündigungsgrund. Führen die Schulden zu Lohnpfändungen, kann in Ausnahmefällen eine ordentliche Kündigung in Betracht kommen, wenn über einen längeren Zeitraum hinweg zahlreiche Lohnpfändungen und dadurch erhebliche Verwaltungsarbeiten beim Arbeitgeber anfallen, die nach objektiver Beurteilung zu wesentlichen Störungen in der betrieblichen Organisation oder im Arbeitsablauf führen.

- **Tätlichkeiten** gegenüber dem Arbeitgeber oder **grobe Beleidigungen** des Arbeitgebers oder dessen Vertreter, die nach Form oder Inhalt eine erhebliche Ehrverletzung für den Betroffenen bedeuten, sind ein wichtiger Grund der eine außerordentliche Kündigung rechtfertigen kann. Umso mehr können sie daher eine ordentliche verhaltensbedingte Kündigung rechtfertigen. Unerheblich ist, ob der Arbeitnehmer innerhalb oder außerhalb des Dienstes handelte. Maßgeblich ist, dass das Vertrauen des Arbeitgebers beeinträchtigt ist.

Beleidigungen oder Bedrohungen gegenüber anderen Mitarbeitern rechtfertigen eine ver-



haltensbedingte Kündigung, wenn durch sie der Betriebsfrieden nachhaltig gestört wird. Im Rahmen der Interessen-abwägung sind die folgenden Umstände zu berücksichtigen: Betrieblicher oder branchenüblicher Umgangston, Bildungsgrad und psychischer Zustand des Arbeitnehmers, Gesprächssituation (Spontanäußerung nach Personalgespräch), Ernsthaftigkeit der beleidigenden Äußerung, Provokation durch den Arbeitgeber sowie Ort und Zeitpunkt des Geschehens.

- Wird der **Betriebsfrieden** durch Handlungen gestört, die das friedliche Zusammenarbeiten der Arbeitnehmer untereinander und mit dem Arbeitgeber erschüttern oder nachhaltig beeinträchtigen und nachteilige betriebliche Auswirkungen etwa durch eine Störung des Arbeitsablaufs haben, kann eine verhaltensbedingte Kündigung gerechtfertigt sein. Allerdings dürfen die Grundrechte des Arbeitnehmers, insbesondere seine Meinungsfreiheit, nicht unverhältnismäßig beschränkt werden. Als vorwerfbar kommt daher bspw. eine verfassungsfeindliche politische Betätigung im Betrieb in Betracht. Das Tragen einer politischen Plakette im Betrieb ist für sich alleine kein Kündigungsgrund, sofern es bspw. nicht zu zahlreichen Beschwerden von Kollegen oder betrieblichen Ablaufstörungen kommt.

Eine ordentliche Kündigung wegen Störung des Betriebsfriedens kann in Betracht kommen bei rechtsextremen Aktivitäten, ausländerfeindlichem Verhalten, Erzählen antisemitischer Witze, Diskriminierung des Arbeitgebers (z.B. durch bewusst wahrheitswidrige Behauptungen auf Flugblättern), Denunzierung von Kollegen, Mobbing, Beleidigungen, sexuellen Belästigungen, Streitigkeiten oder tätlichen Auseinandersetzungen (bei letzteren trifft den Arbeitgeber eine Vermittlungspflicht).

- Auch eine **Druckkündigung** kann eine ordentliche verhaltensbedingte Kündigung rechtfertigen. Eine solche liegt vor, wenn von der Belegschaft, vom Betriebsrat, von einer Gewerkschaft, vom Entleiher (bei einem Leiharbeitsverhältnis) oder von Kunden des Arbeitgebers unter Androhung von Nachteilen (z.B. Androhung von Kündigungen, Verweigerung der Zusammenarbeit; Abbruch der Geschäftsbeziehungen) die Entlassung eines bestimmten Arbeitnehmers verlangt wird.
- Ist ein Arbeitnehmer arbeitsunfähig erkrankt, treffen ihn eine Reihe von Pflichten. Verstöße gegen die Unterrichts-, Nachweis oder Rückmeldepflichten oder die Pflicht zu gesundheits- und heilungsförderndem Verhalten können eine ordentliche oder sogar außerordentliche Kündigung rechtfertigen. In der Regel wird jedoch eine vorherige Abmahnung notwendig sein.
- Das **Vortäuschen einer krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit** ist ein Betrug, soweit Entgeltfortzahlung in Anspruch genommen wird. Gleichzeitig verstößt er gegen seine Arbeitspflicht. In derartigen Fällen kann sogar eine außerordentliche Kündigung gerechtfertigt sein.

Die **Ankündigung des „Krankfeierns“** oder einer zukünftigen Erkrankung für den Fall, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer nicht bestimmte Vergünstigungen gewährt (Urlaub, Freistellung usw.), kann je nach den Umständen eine



außerordentliche oder verhaltensbedingte ordentliche Kündigung rechtfertigen. Das gilt selbst dann, wenn der Arbeitnehmer später tatsächlich erkrankt.

- Nach Maßgabe des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) dürfen Arbeitnehmer aus den dort genannten Gründen ohne sachliche Rechtfertigung nicht diskriminiert werden. Auf **Verstöße gegen das Diskriminierungsverbot**, hat der Arbeitgeber die im Einzelfall geeigneten, erforderlichen und angemessenen Maßnahmen zur Unterbindung wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung zu ergreifen. Stehen geeignete mildere Mittel nicht zur Verfügung, ist der Arbeitgeber in schweren Fällen berechtigt – in Extremfällen sogar verpflichtet –, den benachteiligten Arbeitnehmer zu entlassen. Eine Pflicht zur Kündigung kommt in Betracht bei unerwünschten Verhaltensweisen, die bezwecken oder bewirken, dass die Wünsche des Betroffenen verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.
- Die Sanktionsmöglichkeiten bei **Mobbing durch einen Arbeitnehmer** hängen von den Tatumständen ab. Umfasst der Mobbingvorgang schwere Einzeltaten, können diese schon alleine eine Kündigung rechtfertigen. Dies kommt etwa bei gravierenden Beleidigungen oder anderen Straftaten wie Nötigungen in Betracht (siehe hierzu schon oben).

Der Arbeitgeber hat regelmäßig berechtigte eigene Interessen an der Kündigung, da Mobbinghandlungen erhebliche Auswirkungen auf den Betriebsfrieden und die Produktivität haben können.

Ein Arbeitnehmer, der sich zur Entschuldigung eigener Vertragsverletzungen auf Mobbing berufen will, hat dies durch konkrete Tatsachen zu beweisen, die der Arbeitgeber dann widerlegen muss.

- Übt ein Arbeitnehmer eine **ungenehmigte genehmigungspflichtige oder verbotene Nebentätigkeit bzw. Nebenbeschäftigung** aus, wozu auch eine Tätigkeit unter Überschreitung der Höchstarbeitszeitgrenzen des ArbZG gehört, rechtfertigt dies nach vorheriger Abmahnung regelmäßig eine verhaltensbedingte Kündigung. In schwerwiegenden Fällen kann auch eine außerordentliche Kündigung in Betracht kommen, etwa bei einer Tätigkeit während einer krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit oder während des Erholungsurlaubs.
- **Privattelefonate** sind angesichts des Umstands, dass bestimmte private Angelegenheiten (Vereinbarung von Arzt- und Behördenterminen usw.) häufig nur schwer außerhalb der Arbeitszeit erledigt werden können, verbreitet von Arbeitgebern akzeptiert, wenn sie sich in einem maßvollen Rahmen bewegen. Dieser Rahmen ist überschritten, wenn die Gespräche besondere Kosten etwa durch Auslandsgespräche oder durch besonders teure Rufnummern auslösen und die Arbeitsleistung hierdurch erheblich beeinträchtigen. Privattelefonate können regelmäßig nur nach einer sie verbietenden betrieblichen Regelung und

einer einschlägigen Abmahnung Kündigungsgrund sein. Unerlaubt und heimlich geführte umfangreiche Privattelefonate auf Kosten des Arbeitgebers kommen dagegen auch ohne Abmahnung sogar als Grund für eine außerordentliche Kündigung in Betracht. Gleiches gilt für die Nutzung von Sex-Hotlines während der Arbeitszeit nach Vornahme technischer Manipulationen.

Ähnliche Maßstäbe gelten für die **private Nutzung betrieblicher Computeranlagen** und des betrieblichen **Internetanschlusses**. Der Arbeitnehmer kann nicht davon ausgehen, dass der Arbeitgeber die Einrichtung von Dateien mit pornografischem oder strafbarem Inhalt billigen wird. Nach dem Bundesarbeitsgericht kommt bei fehlenden betrieblichen Regelungen über die Privatnutzung eine verhaltensbedingte Kündigung ohne vorherige Abmahnung nur bei exzessiver Privatnutzung in Betracht, nicht aber bei einer unerlaubten Nutzung für wenige Minuten. Zwar veranlasst die Internetnutzung durch den Arbeitnehmer angesichts der üblichen Flatrates für den Arbeitgeber keine zusätzlichen Kosten. Die Internetnutzung löst jedoch Gefahren der Virenfizierung aus, kann betriebsnotwendige Speicherkapazität blockieren und zu Arbeitszeitbetrug führen.

- **Strafbare Handlungen** des Arbeitnehmers kommen dann als verhaltensbedingte Gründe für eine ordentliche Kündigung in Betracht, wenn sie zugleich einen Verstoß gegen arbeitsvertragliche Pflichten bewirken. Außerdienstlich begangenen Straftaten stellen einen Kündigungsgrund dar, wenn sie sich unmittelbar

auf die Eignung des betreffenden Arbeitnehmers auswirken und hierdurch eine personenbedingte Kündigung rechtfertigen können.

Bei Arbeitnehmern in besonderer Vertrauensstellung, insbesondere bei solchen, die mit der Wahrnehmung von Aufsichtsfunktionen betraut sind, kann auch die unterlassene Meldung strafbarer Handlungen anderer Arbeitnehmer ein verhaltensbedingter Kündigungsgrund sein.

Begeht der Arbeitnehmer in Ausübung oder bei Gelegenheit der Arbeitsleistung (z.B. Diebstähle oder Tötlichkeiten gegenüber Arbeitskollegen oder Kunden des Arbeitgebers) oder in den Geschäftsräumen des Arbeitgebers Straftaten, wird das Arbeitsverhältnis regelmäßig erheblich beeinträchtigt. Insgesamt hängt es maßgeblich von den Umständen des Einzelfalles ab, ob ein wichtiger Grund für eine außerordentliche Kündigung oder ein verhaltensbedingter Grund für eine ordentliche Kündigung vorliegt. Eine Abmahnung ist im Allgemeinen entbehrlich, da der Arbeitnehmer nicht mit einer Billigung durch den Arbeitgeber rechnen kann.

Den Ratgeber zur außerordentlichen Kündigung finden Sie ebenfalls unter <http://www.westendlaw.de>

Welche Besonderheiten gibt es bei der Kündigung eines sog. Low Performers?

Ein Arbeitnehmer schuldet prinzipiell eine Arbeitsleistung, die er bei angemessener Anspannung seiner individuellen Kräfte und Fähigkeiten erbringen

kann. Der Arbeitnehmer muss also tun, was er soll, und zwar so gut, wie er kann. Die Arbeitspflicht orientiert sich hierbei an der jeweiligen Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers. Diese muss er ausschöpfen.

Eine unterdurchschnittliche Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers (sog. „Low Performer“) kann auf unterschiedlichen Ursachen beruhen. Neben Krankheiten kommen als Ursachen ein altersbedingtes Nachlassen der Leistungsfähigkeit, fehlende Motivation und mangelnde Bereitschaft oder Fähigkeit zum Erwerb des notwendigen Fachwissens in Betracht.

Leistungsdefizite können eine Kündigung aus personenbedingten Gründen sozial rechtfertigen, wenn der Arbeitnehmer zwar sein subjektives Leistungspotential ausschöpft, dieses aber den Anforderungen des Arbeitsplatzes nicht gerecht wird und keine angemessene Gegenleistung für die arbeitsvertragliche Vergütung ist.

Eine verhaltensbedingte Kündigung kommt dagegen in Betracht, wenn der Arbeitnehmer die persönliche und fachliche Qualifikation besitzt, sein oben beschriebenes subjektives Leistungspotential aber nicht ausschöpft und damit pflichtwidrig handelt. Für eine verhaltensbedingte Kündigung erforderlich ist nämlich eine pflichtwidrige Fehl-, Schlecht- oder Minderleistung.

Maßgeblich sind die Umstände des jeweiligen Arbeitsplatzes sowie die Zahl, die Art, die Schwere und die Folgen der Minderleistungen. Ist eine bestimmte Fehlerquote arbeitsplatzspezifisch und auch bei Kollegen des Low Performers vorhanden, kann nur eine beträchtliche, das vertragliche Austauschverhältnis erheblich störende Überschreitung dieser Quote

eine verhaltensbedingte Kündigung rechtfertigen. Eine gegenüber dem Abteilungsschnitt dreifach höhere Fehlerquote ist ein geeignetes Indiz für schuldhaftige Minderleistungen. Ferner kann von einer erheblichen Minderleistung ausgegangen werden, wenn die Leistungen des Arbeitnehmers die Durchschnittsleistung vergleichbarer Arbeitnehmer um mindestens ein Drittel unterschreiten.

Bei qualitativen Mängeln kommt es nicht nur auf die Zahl der Fehler an, sondern auf die Art, die Schwere und die Folgen der Leistungsmängel.

Eine Kündigung wegen Minderleistungen setzt weiter voraus, dass kein milderes Mittel zur Wiederherstellung der Vertragsparität zur Verfügung steht. In Betracht kommen insoweit eine Umorganisation des Arbeitsablaufs, die Beschäftigung auf einem anderen Arbeitsplatz oder – bei quantitativen Minderleistungen und ggf. nach einer Änderungskündigung – unter Reduzierung der Vergütung auf dem alten Arbeitsplatz. Weiter sind dem Arbeitgeber zumutbare Hilfestellungen zu Gunsten des Arbeitnehmers zu prüfen. Dies können etwa Umschulungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen sein.

Im Rahmen der durchzuführenden Interessenabwägung ist der Schutzwürdigkeit älterer und langjährig beschäftigter Arbeitnehmer Rechnung zu tragen. Einen normalen altersbedingten Abfall der Leistungsfähigkeit hat der Arbeitgeber wohl hinzunehmen. Nur wenn der Leistungsabfall gegenüber vergleichbaren Arbeitnehmern erheblich stärker in Erscheinung tritt, kommt eine Kündigung in Betracht.



Darlegungs- und beweisbelastet für das Vorliegen der Leistungsmängeln sowie der vorherigen Abmahnung ist der Arbeitgeber. Die einzelnen Leistungsmängel sind so konkret wie möglich zu bezeichnen, und zwar unter Schilderung der konkreten Pflichtverletzungen sowie unter Darlegung der Zahl, der Art, der Schwere und der Folgen der einzelnen Fehler. Durch pauschale Beurteilungen oder Bewertungen über die von einem Arbeitnehmer erbrachten Arbeitsleistungen genügt der Arbeitgeber seiner Darlegungslast nicht. Zu einem schlüssigen Vortrag gehört vielmehr die Darlegung, worin das Versagen eines Arbeitnehmers letzten Endes besteht, welche Fehl- oder Schlechtleistungen ihm vorgeworfen werden und welche Mängel in der fachlichen oder persönlichen Qualifikation vorliegen. Darauf hat der Arbeitnehmer sich qualifiziert einzulassen. Er muss die Richtigkeit oder die Aussagekraft der Feststellungen des Arbeitgebers konkret bestreiten. Außerdem muss er entlastende Gesichtspunkte, wie altersbedingten Leistungsabfall oder betriebliche Ursachen, plausibel darlegen.

Was ist bei Ausspruch einer Abmahnung zu beachten?

Wegen des oben schon angesprochenen Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes ist in der Regel vor Ausspruch einer Kündigung ein konkretes Fehlverhalten mit einer Abmahnung zu sanktionieren.

Die Abmahnung ist grundsätzlich formfrei. Sie kann daher auch mündlich ausgesprochen werden. Aus Beweisgründen sollte sie jedoch stets schriftlich festgehalten und entsprechend unter Zeugen oder gegen Empfangsbestätigung übergeben werden.

Der Vertragspartner muss der Abmahnung zweifelsfrei entnehmen können, welches pflichtwidrige Verhalten vorgeworfen wird, wie er sein Verhalten in Zukunft zu gestalten hat und welche Sanktionen ihm drohen, wenn er sich nicht entsprechend verhält. Der Arbeitnehmer muss also sehr deutlich und ernsthaft ermahnt und aufgefordert werden, ein genau bezeichnetes Fehlverhalten zu ändern. Ferner ist er darauf hinzuweisen, dass er bei wiederholtem Vertragsverstoß mit der Kündigung des Arbeitsverhältnisses rechnen muss.

Abmahnungsberechtigt ist jede Person, die dem Vertragspartner gegenüber weisungsbefugt ist. Dies kann neben dem Dienstvorgesetzten auch der unmittelbare Fachvorgesetzte sein. Abmahnungsberechtigt ist auch ein vom Arbeitgeber hierzu ausdrücklich bevollmächtigter Rechtsanwalt.

Die Abmahnung ist betriebsverfassungsrechtlich mitbestimmungsfrei. Der Betriebsrat muss also vor der Abmahnung weder angehört noch unterrichtet werden.

Es gibt keine Ausschlussfrist, innerhalb derer die Abmahnung ausgesprochen werden muss. Das Recht auf Abmahnung kann aber verloren gehen, wenn der Arbeitnehmer sich nach einer Verfehlung längere Zeit vertragstreu verhalten hat und aus den Umständen des Einzelfalles folgt, dass auf eine alte Verfehlung nicht mehr zurückgegriffen wird. Dies kann der Fall sein, wenn der Arbeitgeber durch sein Verhalten zu erkennen gibt, dass für ihn die Angelegenheit „beendet ist“ und er von seinem Abmahnungsrecht keinen Gebrauch mehr machen möchte. Das Recht aus der Abmahnung kann verwirken, wenn sich der Vertragspartner nach Ausspruch der Abmahnung längere Zeit

vertragstreu verhalten hat. Gleiches gilt, wenn der Abmahnungsberechtigte weitere Pflichtverletzungen unbeanstandet hingenommen hatte und sich der Vertragspartner daher auf den Fortbestand des Arbeitsverhältnisses eingerichtet hat. Ist das Recht aus der Abmahnung verwirkt, bedarf eine Kündigung einer erneuten vergeblichen Abmahnung.

Wann ist eine Abmahnung entbehrlich?

Bei Vertragsverletzungen im Verhaltens- und Leistungsbereich ist eine vergebliche Abmahnung grundsätzlich erforderlich. Der Arbeitgeber muss dem Arbeitnehmer anschließend hinreichend Gelegenheit und Zeit geben, sein Verhalten zu ändern.

Entbehrlich ist hingegen eine Abmahnung grundsätzlich bei Pflichtverletzungen, die den Vertrauensbereich der Vertragspartner beeinträchtigt. Hierzu gehören Störungen durch unerlaubte Handlungen, wie z.B. Diebstahl, Unterschlagung, Betrug, die Annahme von Schmiergeldern, das Erschleichen oder Abändern von Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen, Tätlichkeiten gegenüber dem Arbeitgeber, grobe Beleidigungen von Vorgesetzten oder des Arbeitgebers, unsittliches Verhalten gegenüber Mitarbeitern oder Auszubildenden, Verrat von Betriebsgeheimnissen oder schwere Verstöße gegen das Wettbewerbsverbot. In solchen Fällen ist eine Abmahnung regelmäßig nicht geeignet, die Störung des Vertrauensverhältnisses zu beseitigen. Etwas anderes gilt nur, wenn es um ein steuerbares Verhalten geht und eine Wiederherstellung des Vertrauens erwartet werden kann oder der Vertragspartner annehmen konnte, sein Verhalten sei nicht vertragswidrig oder werde von der Gegenseite geduldet.

Eine Abmahnung ist auch entbehrlich, wenn sie keinen Erfolg verspricht, weil der Arbeitnehmer hartnäckig oder uneinsichtig bewusst den Arbeitsvertrag über einen längeren Zeitraum verletzt.

Wer muss arbeitgeberseitig die Kündigung aussprechen?

Die Kündigung muss auf Arbeitgeberseite von einem hierzu Berechtigten ausgesprochen werden. Dies ist in der Regel nur der Vorstand, Geschäftsführer, Prokurist oder Personalchef eines Unternehmens.

Hat eine andere Person die Kündigung unterzeichnet, muss sie eine Vollmacht des Vertretungs- bzw. Kündigungsberechtigten bei Übergabe der Kündigung vorlegen. Anderenfalls hat der Arbeitnehmer die Möglichkeit, die Kündigung zurückzuweisen. Eine wirksame Zurückweisung, die wiederum unverzüglich zu erfolgen hat, führt zur Unwirksamkeit der Kündigung.

Um eine Unwirksamkeit der Kündigung schon aus formellen Gründen zu vermeiden, ist schon bei Bestimmung der Kündigungsberechtigung Sorgfalt walten zu lassen.

Welche Förmlichkeiten und Fristen sind zu beachten?

Eine Kündigung ist nur wirksam, wenn sie schriftlich erfolgt. Die Schriftform wiederum ist nur gewahrt, wenn die Kündigung eigenhändig von einem Kündigungsberechtigten handschriftlich unterzeichnet wurde. Mündliche Kündigungen sind daher genauso unwirksam wie Kündigungen per E-Mail, Fax oder SMS.



Eine Begründung ist gesetzlich nicht zwingend vorgeschrieben. Auch die ohne Mitteilung der Kündigungsgründe ausgesprochene Kündigung ist wirksam. Eine Begründungspflicht kann sich allerdings aus dem Arbeitsvertrag, einer Betriebsvereinbarung oder einem Tarifvertrag ergeben. Außerdem hat der Gekündigte einen gesetzlichen Anspruch auf unverzügliche schriftliche Mitteilung der Kündigungsgründe.

Die Kündigungserklärung bedarf nicht einmal die Aufnahme des Beendigungsdatums, also des Ablaufes der ordentlichen Kündigungsfrist. Wird ein Beendigungsdatum in die Kündigung aufgenommen und ist dies falsch, führt dieser Fehler nicht zur Unwirksamkeit der Kündigung. Die Kündigung beendet in diesem Fall das Arbeitsverhältnis zu dem objektiv richtigen Beendigungstermin.

Die maßgebliche Kündigungsfrist ergibt sich in der Regel aus dem Arbeitsvertrag, einem Tarifvertrag oder § 622 Abs.2 BGB. Die gesetzlichen Kündigungsfristen orientieren sich an der Dauer des Arbeitsverhältnisses. Aufgrund eines jüngsten Urteils des Europäischen Gerichtshofes sind Betriebszugehörigkeitszeiten, die vor Vollendung des 25. Lebensjahres zurückgelegt wurden, im zur Berechnung der Kündigungsfrist zu berücksichtigen.

Die zweiwöchige Ausschlussfrist zum Ausspruch der Kündigung – analog der außerordentlichen Kündigung – gilt bei der ordentlichen verhaltensbedingten Kündigung nicht. Nichtsdestotrotz empfiehlt es sich, die Kündigung zeitnah nach Bekanntwerden des Sachverhaltes auszusprechen, um Entschlossenheit zu dokumentieren und dem Arbeitnehmer nicht zu signalisieren, sein Fehlverhalten werde akzeptiert.

Steht besonderer Kündigungsschutz der verhaltensbedingten Kündigung entgegen?

Besonderen Kündigungsschutz genießen bspw. Schwangere und Mütter bis zum Ablauf von 4 Monaten nach der Geburt, Arbeitnehmer in Elternzeit, Schwerbehinderte, Betriebsratsmitglieder oder Arbeitnehmer, die Pflegezeit beantragt haben.

Eine Kündigung gegenüber diesem Personenkreis ist nur unter sehr engen Voraussetzungen zulässig, da die vorherige und ausdrückliche Zustimmung der zuständigen Behörde zum Ausspruch der Kündigung einzuholen ist. Im Falle einer Schwangeren oder Mütter bis zum Ablauf von 4 Monaten nach der Geburt oder einem Arbeitnehmer in Elternzeit muss in Hessen das Regierungspräsidium der Kündigung zustimmen. Im Falle der beabsichtigten Kündigung eines Schwerbehinderten muss das Integrationsamt zuvor zustimmen. Liegt die jeweilige Zustimmung nicht vor, kann die Kündigung nicht ausgesprochen werden. Wird die Kündigung dennoch ausgesprochen, ist sie offensichtlich unwirksam.

Betriebsratsmitgliedern kann nur außerordentlich gekündigt werden. Die ordentliche Kündigung eines Betriebsratsmitgliedes ist unzulässig. Für die außerordentliche Kündigung eines Betriebsratsmitgliedes ist die ausdrückliche Zustimmung (eine bloße Anhörung genügt nicht) des Betriebsrates zum Ausspruch der außerordentlichen Kündigung notwendig. Wird diese verweigert, muss der Arbeitgeber die gerichtliche Ersetzung der Zustimmung im Rahmen eines Gerichtsverfahrens Geltend machen. Nur eine positive gerichtliche Entscheidung macht für den Arbeitge-



ber den Weg zum Ausspruch der außerordentlichen Kündigung frei.

Ein Betriebsratsmitglied genießt nicht nur während seiner Amtszeit, sondern auch für einen Zeitraum von einem Jahr ab Beendigung der Amtszeit den besonderen Kündigungsschutz. Das Arbeitsverhältnis kann während dieses Jahres nur außerordentlich durch den Arbeitgeber beendet werden. Auch Mitglieder des Wahlvorstandes genießen zeitweise besonderen Kündigungsschutz.

Welche Folgen hat eine verhaltensbedingte Kündigung für den Bezug von Arbeitslosengeld?

Die verhaltensbedingte Kündigung hat regelmäßig einschneidende sozialversicherungsrechtliche Folgen für den Arbeitnehmer. Dieser Folgen sind sich Arbeitnehmer oftmals nicht bewusst und erleben dann böse Überraschungen.

Die Agentur für Arbeit verhängt in der Regel nach Ausspruch einer wirksamen verhaltensbedingten Kündigung eine zwölfwöchige Sperrzeit. Während der Sperrzeit ruhen der Anspruch auf Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe.

Erkrankt der Arbeitslose während der Sperrzeit, so ruht auch ein Anspruch auf Krankengeld. Der Bezugszeitraum des Arbeitslosengeldes wird außerdem um die Dauer der Sperrzeit verkürzt, so dass sich die Dauer des Arbeitslosengeldbezuges bspw. von den eigentlichen 12 Monaten auf insgesamt 9 Monate reduzieren kann.

Wie läuft ein gerichtliches Kündigungsschutzverfahren ab?

Gegen eine Kündigung muss der Arbeitnehmer binnen 3 Wochen ab Zugang der Kündigung Kündigungsschutzklage beim Arbeitsgericht einreichen. Die Klage muss schriftlich erfolgen. Wird die Dreiwochenfrist verpasst, wird die Kündigung unabhängig davon, ob sie unberechtigt war, wirksam.

Nach Einreichung der Kündigungsschutzklage findet nach wenigen Wochen eine obligatorische Güteverhandlung statt. Das Arbeitsgericht soll im Rahmen dieser Verhandlung die Sach- und Rechtslage mit den Parteien erörtern und eine gütliche Einigung herbeiführen.

Wird die gerichtliche Einigung erreicht, ist das Verfahren abgeschlossen. Wird eine Einigung nicht gefunden, wird das Gericht einen sog. Kammertermin anberaumen. Bis zu diesem Kammertermin müssen die Parteien unter Einhaltung strikter Fristen detailliert und unter Beweistritt vortragen.

Dem Arbeitgeber obliegt die Darlegungs- und Beweislast für die von ihm behaupteten verhaltensbedingten Kündigungsgründe. Der Arbeitgeber hat die der Kündigung zugrunde liegenden Umstände zu schildern und die behaupteten Pflichtverletzungen nach Ort, Zeit und genauem Inhalt oder Ablauf näher zu beschreiben. Nicht ausreichend sind hierbei pauschale Werturteile oder Schlagworte wie „häufiges Zuspätkommen“, „Arbeitsverweigerung“ oder „Beleidigungen“. Beruft sich der Arbeitnehmer auf Rechtfertigungsgründe oder trägt er vor, dass er schuldlos gehandelt habe, hat der Arbeitgeber dies



wiederum zu widerlegen. Soweit es sich um abmahnungspflichtige Tatbestände handelt, hat der Arbeitgeber darzulegen, zu welchem Zeitpunkt und wegen welchen vertragswidrigen Verhaltens er den Arbeitnehmer bereits abgemahnt hat.

Kommt auch bis zum Ende des Kammertermins keine Einigung zustande, entscheidet das Arbeitsgericht durch Urteil. Gegen das Urteil kann binnen eines Monats ab Zustellung Berufung eingelegt werden. Das Berufungsverfahren wird vor dem Landesarbeitsgericht geführt.

Fazit

Eine verhaltensbedingte Kündigung sollte nicht vorzeitig ausgesprochen werden. Da die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses das äußerste Sanktionsmittel ist, muss zunächst geprüft werden, ob das Verhalten des Arbeitnehmers nicht zunächst eine Abmahnung rechtfertigt und erst im Wiederholungsfall eine Kündigung ausgesprochen werden sollte. Anderenfalls wird bei mangelnden Erfolgsaussichten des Arbeitgebers eine Trennung nur bei Zahlung einer nicht unerheblichen Abfindung möglich sein.

Da es bei der verhaltensbedingten Kündigung stets auf die Umstände des Einzelfalles ankommt und sich eine höchstrichterliche Kasuistik entwickelt hat, empfiehlt es sich von Anfang an einen Spezialisten schon vor Ausspruch der Kündigung einzubinden.



westend Law

Autor:

Dr. Joachim Reiff
Rechtsanwalt
und Fachanwalt für Arbeitsrecht

Tel. +49 69 9150999-0

Fax +49 69 9150999-99

info@westendlaw.de

<http://www.westendlaw.de>



Weitere kostenlose Ebooks zum Arbeitsrecht:

- Der Aufhebungsvertrag – alles was Sie über die einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses wissen müssen
- Arbeitsrecht in der Wirtschaftskrise – die 20 häufigsten Fragen und Antworten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zum Aufhebungsvertrag, zur betriebsbedingten Kündigung, Abfindung und zum Kündigungsverfahren
- Die Abberufung und Kündigung des GmbH-Geschäftsführers - Das Wichtigste für Gesellschafter und Geschäftsführer
- Die außerordentliche Kündigung des Arbeitsverhältnisses – Antworten auf die 10 häufigsten Fragen zur außerordentlichen Kündigung eines Arbeitsvertrages
- Die verhaltensbedingte Kündigung – Antworten auf die 10 häufigsten Fragen zur verhaltensbedingten Beendigung eines Arbeitsverhältnisses
- Die personenbedingte Kündigung – Antworten auf die 10 häufigsten Fragen zur personenbedingten Beendigung eines Arbeitsverhältnisses
- Mutterschutz und Elternzeit – Das Wichtigste zum Mutterschutz und zur Elternzeit während des Arbeitsverhältnisses
- Instrumente des Arbeitgebers in der Krise – 10 arbeitsrechtliche Handlungsoptionen und ihre wirksame Umsetzung

unter <http://www.westendlaw.de/publikationen>