



PERSONAL

Arbeitsrecht | Mitarbeiterführung | Lohnsteuer

AKTUELL

TOP-THEMA

SCHWANGERSCHAFT

Von welchem Referenzzeitraum berechnen Sie Ihre Zahlungen, wenn eine Mitarbeiterin schwangerschaftsbedingt ausfällt? Die neuen Grundsätze des Bundesarbeitsgerichts. Seiten 6-7

ÜBERSTUNDEN

Seit Jahren beschäftigt das Thema Überstundenzuschläge für Teilzeitkräfte die Gerichte. Ein neues Urteil verschärft die Situation, insbesondere für tarifgebundene Arbeitgeber. Seite 4

PERSONALABBAU

Abfindungsangebote im Rahmen eines Freiwilligenprogramms können zum reibungslosen Personalabbau beitragen. 3 Tipps, damit nicht die falschen Mitarbeiter gehen. Seite 5

E-AUTOS 2026

Stellen Sie Ihren Mitarbeitern Elektro- oder Hybridfahrzeuge zur privaten Nutzung zur Verfügung? Dann sollten Sie die neuen Regeln zur Erstattung der Ladekosten kennen. Seite 8



Schreckgespenst Personalabbau

Liebe Leserin, lieber Leser,

der Start ins neue Jahr ist schwierig. Jedes dritte deutsche Unternehmen plant für 2026 einen Stellenabbau. Das hat eine aktuelle Konjunkturumfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) ergeben. Falls auch Ihr Unternehmen betroffen ist, sollten Sie jedoch vor betriebsbedingten Kündigungen die Alternativen prüfen:

Hier kommt zunächst Kurzarbeit in Betracht. Dessen maximale Bezugsdauer wurde immerhin per Verordnung auf 24 Monate verlängert. Eigentlich hätte zum 1.1.2026 eine Rückkehr zum regulären 12-Monats-Zeitraum erfolgen sollen. Kurzarbeit ermöglicht Ihnen bei vorübergehenden Arbeitsausfällen entsprechende Gehaltskürzungen. Eine Alternative sind Freiwilligenprogramme, bei denen Sie Ihren Mitarbeitern Aufhebungsverträge mit Abfindung anbieten. Doch solche Programme sollten wohldosiert sein. Wie Sie dabei vorgehen, lesen Sie auf **Seite 5**.

Ich wünsche Ihnen die Kraft und den Überblick, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen.

Mit besten Grüßen

Hildegard Gemünden
Chefredakteurin

Hildegard Gemünden ist seit mehr als 20 Jahren als Chefredakteurin, Autorin und Beraterin tätig. Sie ist spezialisiert auf Arbeits-, Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht sowie eine moderne Mitarbeiterführung.

INHALT

KÜNDIGUNG / BEFRISTUNG

3 „Irrtum“ bei der Zeiterfassung: abmahnen oder kündigen?

Eine neue Position reicht nicht für eine erneute Befristung

VERGÜTUNG

4 Teilzeitkräfte dürfen bei Überstundenzuschlägen nicht benachteiligt werden – auch nicht per Tarifvertrag

FREIWILLIGENPROGRAMME

5 Abfindung statt Kündigung: So gelingt der Personalabbau geräuschlos und effektiv

TOP-THEMA SCHWANGERSCHAFT

6–7 Geänderte Rechtsprechung: Sind 3 oder 12 Monate für Mutterschutzlohn und Mutterschaftsgeld maßgeblich?

LOHNSTEUER & SOZIALVERSICHERUNG

8 E-Autos: So rechnen Sie den Strom für Mitarbeiter nach neuesten Vorgaben betriebsprüfungssicher ab

LESERFRAGEN

9 Kündigungszustellung per Bote und Datenschutz: Darf der Bote die Kündigung wirklich lesen?

Können wir unserer langjährigen Mitarbeiterin kündigen?

EMPLOYER BRANDING

10 Erfolgreiche Personalarbeit 2026: Mit 7 Kennzahlen messen Sie, was gut läuft und was zu verbessern ist

IMPRESSUM Personal aktuell: Die neuesten Entwicklungen: Arbeitsrecht, Lohnsteuer, Sozialversicherung und Mitarbeiterführung ISSN 1618–0356, PVSt: G 55137 VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn, **Telefon:** 0228 / 9 55 01 60, **Telefax:** 0228 / 36 96 480, **E-Mail:** kunden-dienst@vnr.de, **Sitz:** Bonn, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop, Bonn, Herausgeber/redaktionell verantwortlich: Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Adresse s. o., **Chefredakteurin:** Hildegard Gemünden, Bonn, **Autorin:** Britta Schwalm (bs), Schwabstedt, **Produktmanagerin:** Isabell Reppel, Bonn, **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen, **Druck:** PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstraße 39, 71272 Renningen; Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier; **Erscheinungsweise:** 14-täglich, Bezug: direkt beim Verlag und über den Fachbuchhandel.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf geschlechterspezifische Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen in den grundsätzlichen Hinweisen gelten daher gleichermaßen für alle Geschlechter. Alle Angaben in Personal aktuell wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen.

Bildernachweis: Titelseite & S. 6: © AdobeStock_Dusan Petkovic

© 2025 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

„Irrtum“ bei der Zeiterfassung: abmahnen oder kündigen?

Vor allem für Mitarbeiter im Außendienst ist es oft leicht, tatsächlich nicht geleistete Arbeitszeiten zu erfassen. Wegen eines solchen Arbeitszeitbetrugs dürfen Sie in der Regel kündigen. Aber gilt das auch, wenn der Mitarbeiter behauptet, sich nur geirrt zu haben? Darum geht es im Urteil des Landesarbeitsgerichts (LAG) Mecklenburg-Vorpommern vom 9.9.2025 (5 SLa 9/25).



Der Fall: Mitarbeiterin „verlängert“ Außerhaustermin

Eine seit ca. drei Jahren bei einem Bauamt beschäftigte Mitarbeiterin musste gelegentlich dienstlich das Innenministerium aufsuchen. Für die Strecke, die sie entweder von ihrer Wohnung oder von ihrer Dienststelle zu Fuß zurücklegte, brauchte sie jeweils rund 20 Minuten. Die Arbeitszeit begann dann mit Verlassen der Wohnung bzw. der Dienststelle. Für Arbeitszeiten, die sie deshalb nicht elektronisch per Chip an ihrer Dienststelle erfasste, konnte sie bei ihrem Vorgesetzten eine Nachbuchung beantragen.

An einem Tag im Oktober 2023 ging die Mitarbeiterin morgens von ihrer Wohnung zum Innenministerium. Nach ihrer Rückkehr in der Dienststelle ließ sie einen Arbeitsbeginn um 7:00 Uhr buchen, obwohl sie das Ministerium laut dessen Wachbuch erst um 8:15 Uhr erreichte. Als der Arbeitgeber sie fragte, was sie im Ministerium gemacht habe, ließ die Mitarbeiterin den strittigen Arbeitsbeginn von 7:00 Uhr auf 7:30 Uhr korrigieren und begründete dies mit einem Irrtum. Der Arbeitgeber kündigte ihr dennoch, wogegen die Mitarbeiterin klagte: Weil ihr nur ein Irrtum unterlaufen sei, hätte der Arbeitgeber sie zunächst abmahnen müssen.



Das Urteil: Irrtum ist nicht plausibel

Ein Mitarbeiter, der seine Arbeitszeit vorsätzlich falsch erfasst, missbraucht Ihr Vertrauen als Arbeitgeber. Die Pflichtverletzung wiegt so schwer, dass Sie in der Regel ohne vorherige Abmahnung fristgemäß oder sogar fristlos kündigen dürfen.

Das galt auch im Urteilsfall. Denn es war nicht plausibel, dass die Mitarbeiterin kurz nach der Rückkehr von ihrem Außerhaustermin nicht mehr wusste, wann sie dorthin aufgebrochen war und dass sie Tage später in der Lage war, dies zu korrigieren. Weil auch keine anderen Gründe, z. B. eine lange Betriebszugehörigkeit, für die Mitarbeiterin sprachen, war die Kündigung ohne vorherige Abmahnung wirksam.

Muster-Abmahnung gesucht?

Falls Sie Ihren Mitarbeiter in einer vergleichbaren Situation zunächst abmahnen wollen – z. B. weil der Irrtum glaubhaft oder der Mitarbeiter schon lange bei Ihnen beschäftigt ist – finden Sie hier eine Muster-Abmahnung: link.personalwissen.de/pnl2613



Eine neue Position reicht nicht für eine erneute Befristung

Ein sachgrundlos befristeter Arbeitsvertrag ist nur wirksam, wenn Sie den Mitarbeiter zuvor noch nicht beschäftigt haben – es sei denn, die frühere Beschäftigung war ganz anders geartet, sehr kurz oder sie liegt sehr lange zurück. Eine andere Position reicht aber nicht, um eine „ganz anders geartete“ Beschäftigung zu begründen (Arbeitsgericht (ArbG) Köln, 9.10.2025, 12 Ca 2975/25).



Der Fall: Erst Filmvorführer, dann Mitarbeiter im Marketing

Ein Kinobetreiber hatte einen Filmvorführer befristet für ein Jahr beschäftigt. Nach vier Tagen Unterbrechung folgte eine weitere Befristung für ein Jahr, diesmal mit einer Beschäftigung im Marketing mit gleicher Arbeitszeit und geringfügig besserer Vergütung. Als der Arbeitgeber sich von dem Mitarbeiter trennen wollte, klagte dieser auf Unwirksamkeit der zweiten Befristung. Der Arbeitgeber hielt die Befristung ohne Sachgrund für wirksam, weil es sich um eine ganz anders geartete Tätigkeit handle.



Das Urteil: Befristung unwirksam

Zwei Positionen sind nur dann ganz anders geartet, wenn sie sich in den geforderten Kenntnissen und Fähigkeiten wesentlich unterscheiden. Solche Unterschiede gab es hier nicht. Denn die Aufgaben im Marketing erforderten wie die Aufgaben als Filmvorführer keine besondere Qualifikation. Gegen eine ganz anders geartete Tätigkeit sprach auch die ähnliche Vergütung. Die Befristung war daher unwirksam und der Mitarbeiter befindet sich in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis.

Das bedeutet für Sie: Verzichten Sie möglichst auf sachgrundlose Befristungen mit ausgeschiedenen Mitarbeitern.



Teilzeitkräfte dürfen bei Überstundenzuschlägen nicht benachteiligt werden – auch nicht per Tarifvertrag

Etliche Arbeits- und Tarifverträge sehen vor, dass Teilzeitkräfte anders als Vollzeitkräfte zunächst keine Überstundenzuschläge erhalten, wenn sie über ihre vertragliche Arbeitszeit hinaus arbeiten. Die Diskussion, ob solche Regelungen Teilzeitkräfte unzulässig benachteiligen und deshalb unwirksam sind, beschäftigt die Gerichte schon seit Jahren. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) beendet diese Diskussion nun mit seinem auf den ersten Blick überraschenden Urteil vom 26.11.2025 (5 AZR 118/23).



Der Fall: Überstundenzuschlag ab der 41. Wochenstunde

Ein im bayerischen Groß- und Außenhandel mit 30,8 Stunden pro Woche beschäftigter Arbeitnehmer meinte, er werde als Teilzeitkraft unzulässig benachteiligt. Denn der maßgebliche Tarifvertrag sah einen Überstundenzuschlag von 25 % ab der 41. Arbeitsstunde pro Woche vor. Für bis zu 9,2 Zusatzstunden pro Woche erhielt er deshalb keinen Zuschlag – gegenüber 1,5 Zusatzstunden bei Vollzeitkräften mit tariflich 38,5 Stunden pro Woche. Weil er zu 80 % einer Vollzeitkraft beschäftigt war, meinte er, auch nur 80 % von 1,5 = 1,2 Zusatzstunden ohne Zuschlag leisten zu müssen. Für darüber hinaus geleistete Arbeit klagte er auf Zahlung des Überstundenzuschlags.

Der Arbeitgeber hielt dagegen, die tarifliche Regelung sei gültig. Der Überstundenzuschlag solle die Belastungen ausgleichen, die entstehen, wenn ein Mitarbeiter mehr als 40 Stunden pro Woche arbeite.



Das Urteil: Schwelle für Überstundenzuschläge ist anzupassen ...

Das BAG gibt dem Mitarbeiter recht – anders als noch die ersten beiden Instanzen: Die tarifliche Regelung für Überstundenzuschläge benachteiligt Teilzeitkräfte unzulässig, weil sie keine Absenkung der Schwelle für die Gewährung der Zuschläge entsprechend der Arbeitszeit vorsieht.

Diese Benachteiligung ist auch nicht sachlich gerechtfertigt. Das Argument, dass eine wöchentliche Arbeitszeit von mehr als 40 Stunden zu einer besonderen gesundheitlichen Belastung führe und deshalb möglichst vermieden werden sollte, reicht jedenfalls nicht. Denn auch bei Teilzeitkräften führt Mehrarbeit typischerweise zu einer Belastung, die zu berücksichtigen ist.

Der Arbeitgeber muss dem Mitarbeiter den Überstundenzuschlag daher zahlen, sobald dieser mehr als 1,2 Zusatzstunden pro Woche leistet. Die Vorinstanz, das Landesarbeitsgericht (LAG) Nürnberg, muss nun noch ermitteln, in welchem Umfang der Mitarbeiter seit April 2020 – auf diesen Zeitraum bezog sich die Klage – Überstunden von mehr als 1,2 Stunden pro Woche geleistet hat. Für diese Überstunden wird der Arbeitgeber dann den Zuschlag von 25 % nachzahlen müssen.

... und den Tarifvertragsparteien ist keine Gelegenheit zur Nachbesserung zu geben

Die aktuelle BAG-Entscheidung erscheint überraschend, weil das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) in seinen Beschlüssen vom 11.12.2024 (1 BvR 1109/21 und 1 BvR 1422/23) eine Korrektur von Tarifverträgen durch das BAG für unzulässig erklärt hat: Die Gerichte müssen die verfassungsrechtlich geschützte Tarifautonomie beachten. Sie dürfen sachlich nicht gerechtfertigte Ungleichbehandlungen in Tarifverträgen in ihren Urteilen daher nicht selbst beseitigen, sondern sie müssen den Tarifvertragsparteien Gelegenheit geben, den Tarifvertrag nachzubessern.

Allerdings ging es in diesen Beschlüssen um Tarifverträge, die gegen den Gleichheitsgrundsatz aus Art. 3 Grundgesetz (GG) verstießen, weil sie für Mitarbeiter mit regelmäßiger Nachtarbeit einen geringeren Nachtzuschlag vorsahen als für Mitarbeiter mit gelegentlicher Nachtarbeit.

Im aktuellen Fall geht es hingegen um einen Verstoß gegen das Diskriminierungsverbot von Teilzeitkräften nach § 4 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG). Weil dieses Verbot auf europarechtlichen Vorgaben beruht und von den nationalen Gerichten zu beachten ist, hat das BAG den Tarifvertragsparteien keine Gelegenheit zur Nachbesserung gegeben, sondern selbst entschieden, dass die Grenze, ab der Überstundenzuschläge gezahlt werden, für Teilzeitkräfte entsprechend ihrer Arbeitszeit anzupassen ist.

Achtung



Entsprechend hat das Gericht bereits im Fall eines bei der Post befristet beschäftigten Mitarbeiters entschieden: Er sei auch ohne Änderung des Tarifvertrags wie seine unbefristet beschäftigten Kollegen zu behandeln (BAG, 13.11.2025, 6 AZR 131/25).



Meine Empfehlung!

Reduzieren Sie die Schwelle, ab der Sie Überstundenzuschläge zahlen, bei Teilzeitkräften entsprechend ihrer Arbeitszeit

Es hat für Sie als Arbeitgeber hier keinen Sinn mehr, sich auf einen Rechtsstreit einzulassen. Falls Sie nicht an einen Tarifvertrag gebunden sind, der Überstundenzuschläge vorschreibt, können Sie zudem die Überstundenzuschläge für neue Mitarbeiter generell streichen. Denn es gibt kein Gesetz, das Ihnen die Zahlung von Überstundenzuschlägen vorschreibt.

Abfindung statt Kündigung: So gelingt der Personalabbau geräuschlos und effektiv

In Anbetracht der aktuell schwierigen wirtschaftlichen Lage steht im Jahr 2026 in vielen Unternehmen das Thema Personalabbau auf der Agenda. Wenn auch Ihr Unternehmen betroffen ist, kann es für Sie empfehlenswert sein, dass Sie zunächst ein sogenanntes Freiwilligenprogramm auflegen. Darin bieten Sie Ihren Mitarbeitern Aufhebungsverträge mit Zahlung einer Abfindung an und vermeiden so betriebsbedingte Kündigungen. Erfahren Sie hier, wie Sie erreichen, dass nicht zu viele und nicht gerade die falschen Mitarbeiter zugreifen.

Ihr Betrieb profitiert vom Freiwilligenprogramm

Geringes Prozessrisiko: Mitarbeiter, die einem Aufhebungsvertrag freiwillig zustimmen, haben in der Regel keinen Grund, anschließend zu klagen – anders als bei betriebsbedingten Kündigungen, die durch die hier erforderliche Sozialauswahl zudem noch eine zusätzliche Angriffsfläche bieten.

Freie Auswahl der betroffenen Mitarbeiter: Im Rahmen eines Freiwilligenprogramms brauchen Sie zumindest in Betrieben ohne Betriebsrat soziale Kriterien nicht zu berücksichtigen. Sogar mit Mitarbeitern, die beispielsweise wegen Schwangerschaft oder einer Schwerbehinderung besonderen Kündigungsschutz genießen, können Sie Aufhebungsverträge schließen. Und: Der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz gilt nicht in Bezug auf Aufhebungsverträge. Wenn Sie einem Mitarbeiter einen Aufhebungsvertrag anbieten, heißt das nicht, dass auch sein Kollege Anspruch auf ein solches Angebot hat.

Sie bleiben als Arbeitgeber attraktiv: Selbst in Zeiten des Personalabbaus kann es für Sie an anderer Stelle wichtig sein, neue Mitarbeiter zu gewinnen. Auch hierfür ist ein geräuschloser Personalabbau per Freiwilligenprogramm hilfreich. Das gilt insbesondere, wenn Sie Ihren Mitarbeitern den Ausstieg durch Leistungen wie Outplacement-Beratungen, Weiterbildungen oder Altersteilzeitangebote für rentennahe Jahrgänge zusätzlich erleichtern.

3 Tipps, damit Ihr Freiwilligenprogramm zum gewünschten Ergebnis führt

1. Begrenzen Sie Ihr Angebot

Sie wollen sicher nicht, dass plötzlich zu viele Mitarbeiter Ihr Abfindungsangebot annehmen und Ihr Unternehmen verlassen. Deshalb sollten Sie Ihr Angebot nicht zu hoch ansetzen und es zeitlich befristen. Ergänzend können Sie das sogenannte Windhundprinzip nutzen und Ihr Angebot beispielsweise auf die ersten 100 Mitarbeiter beschränken, mit denen Sie sich auf einen Aufhebungsvertrag einigen können. Nebeneffekt: Sie bauen einen gewissen Entscheidungsdruck für Ihre Mitarbeiter auf.

2. Setzen Sie auf doppelte Freiwilligkeit

Auch wenn Sie sorgfältig überlegen, für welche Mitarbeitergruppen Sie das Freiwilligenprogramm öffnen, können darunter Mitarbeiter fallen, von denen Sie sich nicht trennen wollen. Daher sollten Sie in Ihrem Angebot den Abschluss von Aufhebungsverträgen nicht nur von der Zustimmung des Mitarbeiters abhängig

machen, sondern auch von Ihrer eigenen. So haben Sie bis zum Schluss die Möglichkeit der Feinsteuerung.

3. Bessern Sie Ihr Angebot bei Bedarf nach

Zeigt sich zum Fristablauf, dass nicht genug Mitarbeiter auf Ihr Abfindungsangebot eingehen, um den angestrebten Personalabbau zu erreichen, können Sie Ihr Angebot verlängern oder ein neues Freiwilligenprogramm mit verbessertem Angebot starten. Mitarbeiter, die bereits einen Aufhebungsvertrag zu den ursprünglichen Konditionen unterzeichnet haben, können dann keine Vertragsanpassung mit höherer Abfindung verlangen (Landesarbeitsgericht (LAG) Köln, 11.3.2025, 7 SLa 512/24).

Beachten Sie das AGG, ...

Sie können zwar frei entscheiden, mit wem Sie welchen Aufhebungsvertrag schließen. Ihre Vertragsfreiheit ist jedoch durch die Diskriminierungsverbote des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) begrenzt. Benachteiligen Sie deshalb mit Ihrem Angebot keine nach dem AGG geschützte Personengruppe (z. B. Frauen oder Behinderte). Andernfalls drohen Schadensersatz- und Entschädigungszahlungen an die benachteiligten Mitarbeiter.

... das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats ...

Falls Sie mehr als 20 volljährige Mitarbeiter beschäftigen und einen Betriebsrat haben, müssen Sie mit diesem über Betriebsänderungen mit erheblichen Nachteilen für einen wesentlichen Teil der Belegschaft beraten (§ 111 ff. Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)). Das Freiwilligenprogramm kann dann Teil eines mit dem Betriebsrat ausgehandelten Interessenausgleichs und Sozialplans sein.

... und die Pflicht zur Massenentlassungsanzeige

Falls Sie innerhalb von 30 Tagen einen erheblichen Stellenabbau planen, kann zudem eine Massenentlassungsanzeige bei der Arbeitsagentur nach § 17 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) erforderlich sein. Berücksichtigen Sie hier auch Aufhebungsverträge, damit im selben Zeitraum erfolgte Kündigungen wirksam sind.

Musterformulierungen für Ihre Aufhebungsverträge gesucht?

Die wichtigsten Klauseln auf einen Blick finden Sie unter link.personalwissen.de/pnl2615.



Geänderte Rechtsprechung: Sind 3 oder 12 Monate für Mutterschutzlohn und Mutterschaftsgeld maßgeblich?

Wenn eine Mitarbeiterin schwanger wird, müssen Sie mit Ausfallzeiten aufgrund von Beschäftigungsverboten während der Schwangerschaft und Stillzeit sowie der gesetzlichen Mutterschutzfristen vor und nach der Entbindung rechnen. Während dieser Ausfallzeiten zahlen Sie Ihrer Mitarbeiterin den sogenannten Mutterschutzlohn bzw. einen Zuschuss zum Mutterschaftsgeld. Deren Berechnung ist kompliziert (siehe Überblick auf Seite 7). Das Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 9.9.2025 (5 AZR 286/24) macht die Berechnung bei Mitarbeiterinnen mit schwankendem Gehalt noch einmal komplizierter.



Mutterschutzlohn und Mutterschaftsgeld werden Ihnen im U2-Umlageverfahren erstattet – soweit Sie nicht zu viel zahlen.



Der Fall: Welcher Referenzzeitraum gilt bei variabler Vergütung?

Die Ausgangssituation: Eine in Teilzeit zu 83 % beschäftigte Flugbegleiterin mit saisonal schwankenden Arbeitszeiten erhielt ein verstetigtes Festgehalt und darüber hinaus die folgenden variablen Vergütungsbestandteile:

- eine Mehrflugstundenvergütung bei mehr als 70 Flugstunden pro Monat,
- eine umsatzabhängige Bordverkaufsprovision sowie
- je 400 € Winterzulage für die Monate November bis Februar.

Die Mitarbeiterin befand sich von März 2020 bis März 2022 in Kurzarbeit und erhielt in dieser Zeit keine Mehrflugstundenvergütungen, minimale Bordverkaufsprovisionen und nur reduzierte Winterzulagen. Im letzten Jahr vor Beginn der Kurzarbeit hingegen betrug die variable Vergütung der Mitarbeiterin bis zu 664,36 € brutto im Monat.

Die schwangerschaftsbedingten Ausfallzeiten: Die Mitarbeiterin wurde im Februar 2022 schwanger, unterlag ab dem 6.4.2022 einem Beschäftigungsverbot und entband am 6.12.2022. Nach Ende der Mutterschutzfrist folgte ab dem 1.2.2023 ein erneutes Beschäftigungsverbot, weil die Mitarbeiterin ihr Kind stillte.

Die Zahlungen des Arbeitgebers: Der Arbeitgeber berechnete den Mutterschutzlohn und den Zuschuss zum Mutterschaftsgeld auf Grundlage eines Referenzzeit-

raums von 12 Monaten vor Beginn der Schwangerschaft bzw. vor Beginn der Schutzfrist. Hierdurch entfiel die variable Vergütung weitgehend. Der Arbeitgeber hielt das für gerechtfertigt, weil die Mitarbeiterin im selben Jahresarbeitszeitmodell beschäftigt war wie die Flugbegleiterin im BAG-Urteil vom 31.5.2023 (5 AZR 305/22). Dort hatte das BAG den 12-Monats-Zeitraum sowohl für den Mutterschutzlohn als auch für den Zuschuss zum Mutterschaftsgeld für maßgeblich erklärt.

Die Klage: Die Mitarbeiterin meinte dennoch, ihr Fall sei anders gelagert, sodass für sie der 3-Monats-Zeitraum nach §§ 18, 20 Mutterschutzgesetz (MuSchG) maßgeblich sei. Dabei schlage insbesondere die Winterzulage von 400 € brutto pro Monat voll zu Buche. Der Arbeitgeber solle ihr deshalb knapp 10.000 € brutto nachzahlen.



Das Urteil: Der Referenzzeitraum hängt nicht vom Arbeitszeitmodell ab

Die Vorinstanz, das Landesarbeitsgericht (LAG) Köln, gab der Mitarbeiterin recht. Die Winterzulage von je 400 € brutto für die Monate November bis Februar führe dazu, dass die 3-Monats-Frist maßgeblich sei. Dem folgte das BAG zwar nicht, auch wenn die Winterzulage bei der Berechnung der Zahlungen zu berücksichtigen ist, weil es sich hierbei nicht um eine Einmalzahlung handelt.

Das BAG folgte aber auch nicht der Auffassung des Arbeitgebers, dass der 12-Monats-Zeitraum allein aufgrund des Jahresarbeitszeitmodells maßgeblich sei.

Sie als Arbeitgeber müssen vielmehr bei jeder Mitarbeiterin separat prüfen, ob der gesetzlich vorgesehene 3-Monats-Zeitraum geeignet ist, ihren Durchschnittsverdienst abzubilden. Nur wenn dies beispielsweise wegen außergewöhnlich schwankender Vergütung oder der Lage des 3-Monats-Zeitraums und der hier erzielten Vergütung nicht der Fall ist, ist auf den 12-Monats-Zeitraum abzustellen. Führt auch die 12-Monats-Betrachtung nicht zu einem vertretbaren Ergebnis, kommt eine Schätzung des durchschnittlichen Arbeitsentgelts in Betracht (§ 287 Zivilprozessordnung (ZPO)). Können

Sie das durchschnittliche Arbeitsentgelt auch auf diesem Weg nicht ermitteln – z. B. wegen einer sehr kurzen Beschäftigungsdauer oder langer Arbeitsunfähigkeitszeiten der Mitarbeiterin –, dürfen Sie Ihrer Berechnung das durchschnittliche kalendertägliche Arbeitsentgelt eines vergleichbaren Kollegen zugrunde legen (§ 21 Abs. 3 MuSchG).

Im Urteilsfall konnte das BAG nicht abschließend entscheiden, welcher Referenzzeitraum der richtige ist. Denn die Vorinstanzen hatten nicht ermittelt, welche fixe bzw. variable Vergütung die Mitarbeiterin in den 3 bzw. 12 Monaten vor Beginn ihrer Schwangerschaft ohne die Kurzarbeit erzielt hätte. Es hat den Fall deshalb ans LAG Köln zurückverwiesen. Dieses wird nun die fehlenden Daten erheben müssen und auf dieser Grundlage den richtigen Referenzzeitraum und das für die Berechnung des Mutterschutzlohns maßgebliche durchschnittliche Arbeitsentgelt ermitteln.

Vorsicht bei der Berechnung des Zuschusses zum Mutterschaftsgeld

Für die Berechnung des Zuschusses zum Mutterschaftsgeld weist das BAG zudem darauf hin, dass der Referenzzeitraum zumindest dann immer 3 Monate vor Beginn der Schutzfrist beträgt, wenn die Mitarbeiterin in dieser Zeit wegen eines Beschäftigungsverbots nicht gearbeitet hat. Denn der für diese 3 Monate gezahlte Mutterschutzlohn berechnet sich bereits nach dem durchschnittlichen Arbeitsentgelt der Mitarbeiterin, sodass eine Ausweitung des Referenzzeitraums nicht erforderlich ist.

Das Gericht gibt damit ausdrücklich seine im BAG-Urteil vom 31.5.2023 (5 AZR 305/22) vertretene anderslautende Rechtsauffassung auf!

Zu geringe Zahlungen sind riskant, ...

Versuche, den Mutterschutzlohn und/oder den Zuschuss zum Mutterschaftsgeld niedrig zu berechnen, bringen Ihnen als Arbeitgeber nichts. Denn diese Zahlungen werden Ihnen im Rahmen des U2-Umlageverfahrens von der Krankenkasse erstattet. Vielmehr kann Ihre Mitarbeiterin wegen zu geringer Zahlungen eine entsprechende Nachzahlung von Ihnen verlangen. Hierdurch verspätete Zahlungen können zudem dazu führen, dass Ihre Mitarbeiterin während einer späteren Elternzeit weniger Elterngeld bekommt, als ihr eigentlich zustünde. Für diesen Schaden müssen Sie dann zusätzlich einstehen (LAG Düsseldorf, 27.5.2020, 12 Sa 716/19).

... zu hohe Zahlungen genauso

Denn die Krankenkasse wird Ihnen den zu viel gezahlten Betrag nicht erstatten, wenn Sie den Mutterschutzlohn oder den Zuschuss zum Mutterschaftsgeld zu hoch berechnet haben. Beachten Sie daher den folgenden Überblick sowie das Eingangsurteil in Bezug auf den Referenzzeitraum.

Überblick: So berechnen Sie Ihre Zahlungen bei schwangerschaftsbedingten Ausfallzeiten

Mutterschutzlohn bei Beschäftigungsverboten

Darf Ihre Mitarbeiterin wegen eines Beschäftigungsverbots außerhalb der Mutterschutzfristen nicht oder nur eingeschränkt arbeiten, müssen Sie ihr Entgeltfortzahlung in Form des sogenannten Mutterschutzlohns leisten (§ 18 MuSchG). Der Mutterschutzlohn entspricht grundsätzlich dem durchschnittlichen Arbeitsentgelt der Mitarbeiterin in den letzten 3 abgerechneten Kalendermonaten **vor Beginn der Schwangerschaft**. Der Referenzzeitraum kann ausnahmsweise auf 12 Monate ausgedehnt werden (siehe Fall auf Seite 6).

Beim Durchschnittsverdienst berücksichtigen Sie alle regelmäßigen Zahlungen (auch Zulagen wie Gefahren- oder Schmutzzulagen sowie Umsatzprovisionen), aber keinen Aufwendungsersatz (z. B. Reisekosten). Einmalzahlungen wie Weihnachts- oder Urlaubsgeld fließen nicht in die Berechnung des Mutterschutzlohns ein – aber Sie müssen diese dennoch zu den vorgesehenen Terminen zahlen.

Zuschuss zum Mutterschaftsgeld während der gesetzlichen Mutterschutzfristen

Während der gesetzlichen Mutterschutzfristen vor und nach der Entbindung zahlen Sie Ihrer Mitarbeiterin einen Zuschuss zum Mutterschaftsgeld, der dem täglichen Nettoverdienst der Mitarbeiterin abzüglich 13 € entspricht (§ 20 MuSchG). Das gilt auch für privat krankenversicherte Mitarbeiterinnen, die kein Mutterschaftsgeld von der Krankenkasse bekommen, sondern einmalig 210 € vom Bundesamt für soziale Sicherung. Der Zuschuss zum Mutterschaftsgeld ist – anders als der Mutterschutzlohn – steuer- und beitragsfrei.

Den täglichen Nettoverdienst errechnen Sie aus dem durchschnittlichen Arbeitsentgelt der Mitarbeiterin in den letzten 3 abgerechneten Kalendermonaten **vor Beginn der Schutzfrist**. Einmalzahlungen bleiben auch hier unberücksichtigt.

ACHTUNG

Gehaltskürzungen im Berechnungszeitraum infolge von Kurzarbeit, Arbeitsausfällen oder unverschuldetem Arbeitsversäumnis dürfen Sie weder beim Mutterschutzlohn noch beim Zuschuss zum Mutterschaftsgeld berücksichtigen (§ 21 Abs. 2 MuSchG). Dauerhafte Änderungen des Arbeitsentgelts, z. B. infolge von Tarifloohnerhöhungen oder wegen eines Wechsels von Voll- in Teilzeit oder umgekehrt, müssen Sie jedoch berücksichtigen, und zwar

- während des gesamten Berechnungszeitraums bei Änderungen während des Berechnungszeitraums bzw.
- ab der Gehaltsänderung, wenn diese nach dem Berechnungszeitraum wirksam wird (§ 21 Abs. 4 MuSchG).

E-Autos: So rechnen Sie den Strom für Mitarbeiter nach neuesten Vorgaben betriebsprüfungssicher ab

Haben auch in Ihrem Unternehmen E-Autos als Firmenwagen Einzug gehalten? Oder denken Sie gerade über eine Einführung nach? Mitarbeiter, die mit einem E-Firmenfahrzeug ausgestattet werden, profitieren ebenso wie ihr Arbeitgeber von Steuererleichterungen. Auch Arbeitgeberleistungen rund um das Aufladen von E-Fahrzeugen sind vergünstigt. Wie weit die steuerliche Förderung geht und welche Voraussetzungen hierfür erfüllt sein müssen, klärt ein aktuelles Schreiben des Bundeszentralamts für Steuern vom 11.11.2025 (GZ: IV C 5 - S 2334/00087/014/013 DOK: COO.7005.100.3.13213586).

Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern das elektrische Aufladen ihres privaten Elektro- oder Hybridelektrofahrzeugs oder ihres zur Privatnutzung überlassenen Firmenwagens im Unternehmen, ist diese Leistung nach § 3 Nummer 46 Einkommensteuergesetz (EStG) lohnsteuerfrei (und damit auch beitragsfrei). Die Steuerbefreiung ist weder auf einen Höchstbetrag noch nach der Anzahl der begünstigten Kraftfahrzeuge begrenzt.

ACHTUNG



Bei Entgeltumwandlung ist die Steuervergünstigung nicht möglich. Sie können also nicht bereits geschuldetes Entgelt in abgabenfreien Ladestrom umwandeln.

Die Steuerbefreiung gilt für Ladestrom,

1. den Ihre Mitarbeiter an einer ortsfesten betrieblichen Einrichtung Ihres Unternehmens beziehen.
2. den Ihre Mitarbeiter an einer ortsfesten betrieblichen Einrichtung eines mit Ihrem Unternehmen verbundenen Unternehmens (im Sinne § 15 Aktiengesetz) beziehen.
3. den Leiharbeitnehmer in Ihrem Betrieb beziehen, wenn Sie Entleiher sind.

Überlassen Sie einem Mitarbeiter eine betriebliche Ladevorrichtung, die der Arbeitnehmer auch privat nutzen kann, ist der Vorteil aus der privaten Nutzung ebenfalls steuerfrei. Das gilt aber nur, wenn Sie die Ladevorrichtung dem Beschäftigten nicht übereignen. Außerdem fällt der Strom aus dieser Ladevorrichtung in diesem Fall nicht unter die Steuerbefreiung.

ACHTUNG



Wenn Sie den geldwerten Vorteil aus der privaten Nutzung eines betrieblichen Kraftfahrzeugs zu privaten Fahrten nach der pauschalen Nutzungswertermittlung (1 %-Regelung) berechnen, ist der geldwerte Vorteil für den vom Arbeitgeber verbilligt oder unentgeltlich gestellten Ladestrom bereits abgegolten. Die Steuerbefreiung nach § 3 Nummer 46 EStG können Sie in diesem Fall nicht anwenden.

Nicht begünstigt ist der geldwerte Vorteil aus dem Aufladen bei einem Dritten oder an einer von einem fremden Dritten betriebenen Ladevorrichtung. Auch auf die Abgabe von Ladestrom an Geschäftsfreunde, deren Arbeitnehmer und Kunden des Arbeitgebers kann die Steuerbefreiung nicht angewendet werden.

Firmenwagen und Stromkostenerstattung

Fahren die Mitarbeiter Ihres Unternehmens private Elektrofahrzeuge oder Hybridelektrofahrzeuge und erstatten Sie ihnen Stromkosten, ist das lohnsteuer- und beitragspflichtiges Entgelt. Anders ist das im Fall von betrieblichen Elektrofahrzeugen oder Hybridelektrofahrzeugen Ihres Unternehmens, die der betreffende Mitarbeiter auch privat nutzen darf. Hier ist Ihre Erstattung der vom Arbeitnehmer selbst getragenen Stromkosten ein steuerfreier (und beitragsfreier) Auslagenersatz nach § 3 Nummer 50 EStG. Für die Berechnung des Auslagenersatzes gilt Folgendes:

1. Ermittlung der tatsächlichen Stromkosten: Der Mitarbeiter muss für die Ermittlung der Stromkosten, die für das Aufladen eines betrieblichen Kraftfahrzeugs von ihm selbst getragen werden, die Strommenge mittels eines gesonderten stationären oder mobilen (z. B. wallbox- oder fahrzeuginternen) Stromzählers nachweisen. Maßgeblich ist grundsätzlich der individuelle Strompreis aus dem Vertrag des Arbeitnehmers mit dem Stromanbieter. Neben dem Einkaufspreis für die verbrauchte Kilowattstunde (kWh) Strom ist auch ein zu zahlender Grundpreis anteilig zu berücksichtigen. Ein Nachweis des individuellen Strompreises im Rahmen eines Eigenbelegs durch den Arbeitnehmer ist nicht zulässig.
2. Soweit der Arbeitnehmer eine häusliche Ladevorrichtung nutzt, die auch durch eine private Photovoltaik-Anlage gespeist wird, können Sie zur Ermittlung der häuslichen Stromkosten auf den vertraglichen (bei Nutzung eines dynamischen Stromtarifs auf den durchschnittlichen monatlichen) Stromkostentarif des Stromanbieters für den Haushalt des Arbeitnehmers abstellen.
3. Strompreispauschale: Sie können im Zeitraum vom 1.1.2026 bis 31.12.2030 zur Vereinfachung der Berechnung in allen Anwendungsfällen (einschließlich der Anwendung bei dynamischem Stromtarif und bei Nutzung einer privaten Photovoltaik-Anlage) den vom Statistischen Bundesamt halbjährlich veröffentlichten Gesamtstrompreis für private Haushalte (Statistik-Code 61243-0001, Durchschnittspreise einschließlich Steuern etc., Link: <https://shorturl.at/rrff7>) zugrunde legen. Stellen Sie dabei für das gesamte Kalenderjahr auf den für das 1. Halbjahr des Vorjahres veröffentlichten Gesamtdurchschnittsstrompreis einschließlich Steuern, Abgaben und Umlagen ab. Runden Sie den Gesamtdurchschnittsstrompreis auf volle Cent ab und multiplizieren Sie ihn mit der nachgewiesenen geladenen Strommenge. Durch die Pauschale sind alle Stromkosten des Arbeitnehmers abgegolten.

„Kündigungszustellung per Bote und Datenschutz: Darf der Bote die Kündigung wirklich lesen?“

FRAGE



Wir wollen einem Mitarbeiter kündigen, der schon lange krank ist und mit dem es in der Vergangenheit einige Differenzen gab. Deshalb ist uns eine rechtssichere Zustellung der Kündigung besonders wichtig. Allgemein wird ja empfohlen, die Kündigung von einem Boten übergeben bzw. in den Hausbriefkasten werfen zu lassen. Allerdings muss der Bote das Kündigungsschreiben lesen, damit er bezeugen kann, welches Schreiben er übergeben oder eingeworfen hat. Wir fragen uns, wie es hier mit dem Datenschutz aussieht: Darf der Bote das Kündigungsschreiben einfach so lesen?

ANTWORT



Ihre Frage ist sehr berechtigt. Sie haben zwei Möglichkeiten, dem Problem des Datenschutzes zu begegnen:

1. Der Bote ist einer Ihrer Mitarbeiter

Am einfachsten ist es, wenn Sie beispielsweise einen Mitarbeiter Ihrer Personalabteilung als Boten einsetzen. Denn er ist kein „Dritter“ im Sinne von Art. 4 Nr. 10 Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Wenn er die Kündigung mit den Kontaktdaten des Mitarbeiters liest, liegt daher keine Datenübermittlung vor, sondern nur eine interne Datenverarbeitung. Diese ist gemäß § 26 Abs. 1 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) zulässig, weil sie zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses erforderlich ist.

2. Der Bote ist ein „Externer“

Auch wenn Sie auf einen externen Boten zurückgreifen müssen, ist das Datenschutzproblem lösbar. Der Bote ist kein „Auftragsverarbeiter“ gemäß Art. 4 Nr. 8 DSGVO, weil er nicht mit der Verarbeitung personenbezogener Daten betraut wird, sondern mit der Zustellung der Kündigung. Weil er kein „Auftragsverarbeiter“ ist, müssen Sie mit ihm auch keine Vereinbarung über die Auftragsverarbeitung nach Art. 28 DSGVO schließen.

Der externe Bote ist vielmehr selbst „Verantwortlicher“ gemäß Art. 4 Nr. 7 DSGVO. Die Übermittlung und Offenlegung des Kündigungsschreibens an ihn wird gerechtfertigt sein, weil sie erforderlich ist, um das Kündigungsschreiben zuzustellen und dies nachzuweisen. Allerdings müssen Sie den externen Boten schriftlich zur Vertraulichkeit verpflichten und Ihren Noch-Mitarbeiter über die Datenweitergabe spätestens mit der Kündigung informieren.



Meine Empfehlung!

Fügen Sie dem Kündigungsschreiben ein weiteres Schreiben mit den entsprechenden Hinweisen bei. Darin informieren Sie Ihren Mitarbeiter,

- wer der Bote ist,
- dass er das Kündigungsschreiben zum Zweck der Übermittlung erhalten und zum Zweck der nachweislichen Zustellung geleistet hat und
- dass er sich schriftlich zur Vertraulichkeit verpflichtet hat.

„Können wir unserer langjährigen Mitarbeiterin kündigen?“

FRAGE



Wir sind ein Kleinbetrieb mit acht Mitarbeitern. Einer seit 20 Jahren bei uns beschäftigten, inzwischen 60-jährigen Mitarbeiterin würden wir gern kündigen, weil sie immer wieder krank und wenig leistungsfähig ist. Ist das möglich?

ANTWORT



Ja, weil Sie nicht mehr als 10 Mitarbeiter beschäftigen, gilt für Ihre Mitarbeiterin die Kleinbetriebsklausel nach § 23 Kündigungsschutzgesetz (KSchG). Demnach können Sie Ihrer Mitarbeiterin ohne sachlich rechtfertigenden Grund kündigen – unabhängig von ihrem Alter und ihrer Beschäftigungsdauer. Es spielt auch kei-

ne Rolle, ob die Fehlzeiten für eine krankheitsbedingte Kündigung reichen.

Sie müssen lediglich die gesetzliche Kündigungsfrist nach § 622 Abs. 2 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) beachten. Diese beträgt bei 20 Jahren Betriebszugehörigkeit sieben Monate zum Ende eines Kalendermonats.

Fragen an die Redaktion



Sie haben noch Fragen?
Schreiben Sie mir:

redaktion@personal-aktuell.de



Erfolgreiche Personalarbeit 2026: Mit 7 Kennzahlen messen Sie, was gut läuft und was zu verbessern ist

Finden Sie schnell die richtigen Mitarbeiter und wie gelingt Ihnen deren Einarbeitung? Und wie zufrieden und loyal sind Ihre vorhandenen Mitarbeiter? Ein erfolgreiches Employer Branding, also die Positionierung Ihres Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber, ist entscheidend, wenn Sie Mitarbeiter gewinnen und halten wollen. In Anbetracht des technologischen Wandels und des bevorstehenden Ausscheidens der Boomer-Generation bleibt das Employer Branding trotz oder auch wegen der aktuell angespannten Lage eine relevante Größe. Dessen Erfolg sollten Sie aber nicht nach Bauchgefühl einschätzen, sondern mithilfe der folgenden Kennzahlen messen.

Erheben Sie dazu zunächst den Istzustand als Ausgangslage und ermitteln Sie dann beispielsweise halbjährlich oder bei einer erneuten Stellenausschreibung die Vergleichswerte. So erkennen Sie leicht, wo Sie ansetzen können, um Ihr Employer Branding zu optimieren, und ob Ihre Maßnahmen eine Verbesserung bringen.

Kennzahlen zum Einstellungsverfahren

1. Anteil der ungeeigneten Bewerbungen

Ermitteln Sie für jede ausgeschriebene Stelle, wie viele von den eingehenden Bewerbungen Sie sofort wegen mangelnder Eignung aussortieren. Je höher der Prozentsatz ist, desto größer ist der Bedarf, die Stellenausschreibungen zu überarbeiten. Am besten unterscheiden Sie noch zwischen fachlich und menschlich ungeeigneten Bewerbungen. So sehen Sie, wo es die größten Missverständnisse gibt bzw. ob Sie in den richtigen Medien aktiv sind.

2. Time to Hire bzw. Time to Fill

Wie lange brauchen Sie von der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung (Time to Hire) bzw. bis zum Arbeitsbeginn (Time to Fill) des neuen Mitarbeiters? Schnelle Reaktionen Ihrerseits können darüber entscheiden, ob ein interessanter Bewerber Sie oder einen anderen Arbeitgeber auswählt. Überprüfen Sie ggf. Ihre internen Prozesse bei der Personalauswahl.

3. Cost per Hire

Wie viele Anzeigen schalten Sie wo und zu welchem Preis, um eine Stelle zu besetzen? Was wenden Sie für Personalberatungen auf? Wie viele Einstellungsgespräche führen Sie mit wie vielen Teilnehmern von Unternehmensseite? Ermitteln Sie die Kosten und was sie Ihnen bringen. Weniger kann mehr sein, muss es aber nicht.

4. Probezeitkündigungen plus ein Jahr

Ermitteln Sie, wie groß der Anteil der Neueinstellungen eines Monats oder eines Jahres ist, der mit einer Probezeitkündigung oder innerhalb eines Jahres nach der Probezeit endet. So prüfen Sie die Qualität Ihrer Einstellungsentscheidungen. Wenn es zu viele Kündigungen während der Probezeit gibt, wurden offenbar nicht die richtigen Bewerber ausgewählt oder sie wurden nicht gut eingearbeitet und integriert.

Fragen Sie sich dann, was Sie hieran ändern können, z. B. durch

- zusätzliche Tests oder Probearbeiten,
- einen anderen Fragenkatalog für das Einstellungsgespräch,

- eine Schulung der Führungskräfte, die Einstellungsentscheidungen treffen, oder
- einen optimierten Onboardingprozess.

Kennzahlen für bestehende Arbeitsverhältnisse

5. Fluktuation: Unterscheiden Sie nach Abteilungen

Für Ihr Employer Branding ist vor allem interessant, wie viele Mitarbeiter selbst kündigen. Die jährliche Fluktuationsrate in Prozent ermitteln Sie dabei nach der folgenden Formel:

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Zahl der Arbeitnehmerkündigungen eines Jahres}}{\text{durchschnittlicher Personalbestand}} \times 100$$

Wenn Sie die Fluktuationsraten vergleichen – unternehmensintern zwischen den Abteilungen, nach Möglichkeit aber auch mit anderen Unternehmen Ihrer Branche –, sehen Sie, ob und wo die Fluktuationsrate zu hoch ist. Abgangsinterviews können Ihnen dann helfen, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen.

6. Fehltag

Der Krankenstand ist – wie die Fluktuation – eine wichtige Messzahl für die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter. Vergleichen Sie auch hier Ihre Ergebnisse unternehmensintern und mit den Werten Ihrer Branche. Zu hohe Werte können vielfältige Ursachen haben, z. B. organisatorischer oder führungstechnischer Art. Diesen Ursachen sollten Sie auf den Grund gehen, z. B. durch Gespräche mit Mitarbeitern und/oder Mitarbeiterbefragungen.

7. „Würden Sie uns weiterempfehlen?“

Einen wichtigen Indikator für die Zufriedenheit, die Loyalität und das Engagement Ihrer Mitarbeiter liefert diese Frage: „Wie wahrscheinlich auf einer Skala von 1 (= sehr unwahrscheinlich) bis 10 (= sehr wahrscheinlich) ist es, dass Sie unser Unternehmen als Arbeitgeber an Freunde oder Bekannte weiterempfehlen?“ Geringe Wahrscheinlichkeiten sind ein Alarmsignal, hohe Wahrscheinlichkeiten dürfen Sie als Kompliment für Ihre Personalarbeit werten.

Meine Empfehlung!

Binden Sie diese Frage alljährlich in eine anonyme Mitarbeiterbefragung ein. Gleichzeitig können Sie ermitteln, wie es um Führung und Kommunikation im Unternehmen steht, und wo Ihre Mitarbeiter sonst noch Verbesserungsbedarf sehen. So gewinnen Sie ein realistisches Bild Ihrer Personalarbeit.

IHRE SERVICES ALS LESER:



FRAGEN AN DIE REDAKTION

Sie haben noch Fragen?
Unsere Rechtsanwälte und Redakteure
helfen Ihnen:

redaktion@personal-aktuell.de



KUNDENSERVICE

Sie haben Fragen rund um Ihr Abonnement
von „Personal aktuell“?

Telefon: 0228 9550 160

E-Mail: kundenservice@personalwissen.de



ONLINEBEREICH

Sie haben Zugriff auf den umfangreichen Onlinebereich

1. Aktuelle Beiträge

Bleiben Sie stets auf dem neuesten Stand und verpassen Sie keine wichtigen Änderungen.

2. Arbeitshilfen und Checklisten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit praktischen Vorlagen und Tools.

3. Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

So einfach geht es:

Registrieren Sie sich für den Onlinebereich unter

www.personalwissen.de/login



IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

Jahresgespräche 2026

Die 10 wichtigsten Fragen, die Sie in Krisenzeiten
wie diesen mit Ihren Mitarbeitern erörtern sollten

Ist Reisezeit Arbeitszeit?

Was das neue EuGH-Urteil für Sie und
Ihre Mitarbeiter bedeutet





PERSONALWISSEN Update

Impulse, Rechtsprechung und Expertenrat

Live-Webinar zum Thema:

JAHRESGESPRÄCHE 2026: FÜHREN, WENN ES SCHWIERIG WIRD – DIE 7+2 WICHTIGSTEN WERKZEUGE FÜR TOP-LEISTUNGEN UND STABILITÄT IM TEAM



In den Jahresgesprächen entscheidet sich direkt zu Beginn, wie stabil, fokussiert und leistungsfähig Ihr Team durchs Jahr geht – besonders dann, wenn es schwierig wird. In diesem Webinar zeigen wir Ihnen, wie Sie Ziele gemeinsam entwickeln, Blockaden lösen, kritisches Feedback so geben, dass es wirklich wirkt, und mit einfachen sprachlichen Hebeln sofort mehr Engagement auslösen.

Hier kostenlos anmelden:

[https://lpm.personalwissen.de/1/15688/
personalwissen-update_webinaranmeldung1/](https://lpm.personalwissen.de/1/15688/personalwissen-update_webinaranmeldung1/)

oder im Onlinebereich unter www.personalwissen.de/veranstaltungen

P.S.: Webinar verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter www.personalwissen.de



IHR EXPERTE: Günter Stein ist Arbeitgeber, Führungskraft und Arbeitsrechts-Insider. Und wer seine Webinare kennt, der weiß: Sowohl in den Webinaren als auch in den Newslettern und Beratungsdiensten spricht er Klartext. Kein Drumherum-Gerede. Kein Sich-Verstecken hinter Juristendeutsch. Nur echte Tipps für Ihre Arbeit als Führungskraft!

