



# PERSONAL

Arbeitsrecht | Mitarbeiterführung | Lohnsteuer

## AKTUELL

# ARBEITSVERTRAG

TOP-THEMA

## ARBEITSVERTRAG

Im Lauf der Zeit kommt es in den meisten Betrieben zu einem Sammelsurium an Arbeitsverträgen mit unterschiedlichen Klauseln. Warum Sie eine Vereinheitlichung nur bedingt anstreben sollten. Seiten 6-7

### Mehr Sicherheit mit jeder Ausgabe

Greifen Sie jederzeit auf folgende Inhalte zu:

- Muster & Vorlagen,
- aktuelle Arbeitshilfen und
- das komplette Archiv.



[www.personalwissen.de/login](http://www.personalwissen.de/login)

### BETRIEBSRAT

Darf eine gekündigte Mitarbeiterin für den Betriebsrat kandidieren? Kann eine bestimmte Mitarbeitergruppe einen eigenen Betriebsrat wählen? Neue Urteile bringen Klarheit. Seite 3

### PERSONALABBAU

Manche Vorgesetzte verteilen unter ihren Mitarbeitern noch Wohltaten, obwohl Einsparungen und Personalabbau angesagt sind. So gehen Sie als Arbeitgeber dagegen vor. Seite 4

### FEHLZEITEN

Vergessen Sie Anwesenheitsprämien und Karenztage. Eine neue Studie zeigt einen einfachen und freundlichen Weg, die Zahl der Montags- und Freitagskranken zu senken. Seite 10



„Ich kann mich auf  
mein Bauchgefühl  
verlassen“

Liebe Leserin, lieber Leser,

in der Personalarbeit geht es immer um Menschen, da entscheiden wir gern aus dem Bauch heraus und vertrauen auf unsere Menschenkenntnis. Ob die Entscheidung oder Maßnahme richtig war, lässt sich nachträglich kaum prüfen. Im schlimmsten Fall trägt Ihr Unternehmen die Konsequenzen in Form von verärgerten und unmotivierten Mitarbeitern.

Dabei können Sie durchaus auch in der Personalarbeit experimentieren, wie die Studie auf Seite 10 zum Thema Fehlzeiten zeigt. Hier ist es gelungen, die typischen Eintageserkrankungen vor und nach dem Wochenende drastisch zu reduzieren – und zwar ohne Druck, Kontrollen oder finanzielle Anreize.

Ganz wichtig für eine solche Studie: Die Teilnehmer dürfen nicht wissen, dass sie an einem Experiment teilnehmen, denn dieses Wissen würde ihr Verhalten beeinflussen. Außerdem brauchen Sie eine Kontrollgruppe, die Sie der Maßnahme nicht aussetzen, um Ergebnisse vergleichen zu können. In dem Experiment sollte es auch nicht um Geldanreize gehen, denn sonst drohen entsprechende Forderungen von Kollegen.

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

### BETRIEBSRAT

- 3** Betriebsratswahl 2026: Diese 3 Urteile sollten Sie kennen

### UMSTRUKTURIERUNG

- 4** Personalabbau geplant: Wer als Vorgesetzter jetzt noch Kapazitäten aufbaut, riskiert nicht immer die Kündigung

### GLEICHBEHANDLUNG

- 5** Sagen Sie Bewerberinnen mit muslimischem Kopftuch nicht gleich ab, sonst wird es teuer

### TOP-THEMA

- 6–7** Endlich einheitliche Arbeitsverträge: Warum mehr Gehalt als Anreiz nur bedingt funktioniert

### LOHNSTEUER & SOZIALVERSICHERUNG

- 8** Das Finanzamt verlangt die Energiepreispause zurück? In diesen Fällen sollten Sie sich wehren!

### LESERFRAGEN

- 9** Wie viel alten Urlaub müssen wir gewähren, wenn ein Mitarbeiter nach mehr als 3 Jahren Arbeitsunfähigkeit zurückkehrt?
- Nur noch 10 Mitarbeiter: Können wir jetzt einfach kündigen?

### NEUE STUDIE

- 10** Fehlzeiten senken: Ein einfacher Brief machts möglich

**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:** kundendienst@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; **Herstellung/leitung:** Sebastian Gerber, Bonn; **Druck:** Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim; 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 © AdobeStock\_Gina Sanders; S. 6: AdobeStock\_ Stockfotos-MG

© 2026 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

# Betriebsratswahl 2026: Diese 3 Urteile sollten Sie kennen

Pünktlich zu den anstehenden regulären Betriebsratswahlen, die in diesem Jahr noch bis Ende Mai stattfinden, haben die Gerichte drei relevante Entscheidungen getroffen. Hier sind die wichtigsten Erkenntnisse, damit die Wahlen bei Ihnen möglichst reibungslos und ordnungsgemäß verlaufen. Denn nur so sind Sie vor einer Anfechtung und einer drohenden Wahlwiederholung sicher.



## Fall 1: Eine gekündigte Mitarbeiterin kandidiert für den Betriebsrat

Siemens Energy hatte einer Betriebsrätin mit Zustimmung des Betriebsrats fristlos gekündigt. Trotzdem wollte diese bei der nun anstehenden Betriebsratswahl erneut für den Betriebsrat kandidieren. Deshalb erhob sie nicht nur Kündigungsschutzklage, sondern beantragte auch im Eilverfahren, den Betrieb schon vor der Entscheidung über die Kündigung bis zur Betriebsratswahl im März 2026 wieder betreten zu dürfen und Zugang zum E-Mail-Server sowie zur elektronischen Kommunikationsplattform zu erhalten.

Jahren 2022 und 2023 in Remote-Cities wie Braunschweig, Kiel und Bremen jeweils ein Betriebsrat gewählt. Der Arbeitgeber focht die Wahlen an, weil die Remote-Cities weder Betriebe noch selbstständige Betriebsteile seien, in denen ein Betriebsrat gewählt werden könne.

## § Das Urteil: Liefergebiet ist kein Betrieb

Der Arbeitgeber bekam bei den betroffenen Landesarbeitsgerichten und nun auch beim Bundesarbeitsgericht (BAG) Recht: Ein Betriebsrat kann zwar auch in einem selbstständigen Betriebsteil gewählt werden, sofern dieser über ein Mindestmaß an organisatorischer Selbstständigkeit gegenüber dem Hauptbetrieb verfügt. Die Zusammenfassung der Fahrer zu einem Liefergebiet mit eigenem Dienstplan genügt hierfür jedoch nicht (BAG, 28.1.2026, 7 ABR 23/24, 26/24 und 40/24).

## § Das Urteil: Nur Zugang zum Betrieb

Gekündigte Mitarbeiter, die Kündigungsschutzklage erhoben haben, sind zum Betriebsrat wählbar und müssen die Möglichkeit haben, Wahlwerbung zu machen. Das Gericht verpflichtete den Arbeitgeber daher, der Mitarbeiterin bis einschließlich 5.3.2026 werktags von 11 bis 14 Uhr Zugang zum Betrieb zu gewähren. Ein Zugang zum E-Mail-Server und zur elektronischen Kommunikationsplattform hingegen sei für die Wahlwerbung nicht erforderlich und ginge zu weit. Diesen muss der Arbeitgeber nicht gewähren (Arbeitsgericht (ArbG) Nürnberg, 15.1.2026, 9 BVGa 3/26).



## Fall 3: Weit verstreute Standorte

Ein Unternehmen mit Zentrale in Köln betreibt deutschlandweit mehrere Servicecenter sowie Standorte in Hürth und Nürnberg. Aufgrund einer Betriebsvereinbarung, wonach alle Betriebsstätten einen einheitlichen Betrieb bilden, hatten seit 2010 alle Arbeitnehmer an den Betriebsratswahlen am Hauptstandort Köln teilgenommen. Inzwischen hält der Arbeitgeber die Betriebsvereinbarung jedoch für unwirksam. Er stellte deshalb beim Arbeitsgericht (ArbG) Köln einen Eilantrag, für die nun anstehende Betriebsratswahl rund 100 Mitarbeiter von der Wählerliste zu streichen, weil diese an von Köln weit entfernten Standorten tätig sind.

## § Das Urteil: Alle dürfen wählen

Der Eilantrag hatte keinen Erfolg. Nach Auffassung des Gerichts steht nicht fest, dass die vom Wahlvorstand aufgestellte Wählerliste fehlerhaft ist. Deshalb verwies das Gericht den Arbeitgeber auf die Möglichkeit, die Wahl nachträglich anzufechten. Andernfalls wären rund 100 Arbeitnehmer für geraume Zeit ohne Betriebsrat (ArbG Köln, 28.1.2026, 9 BVGa 2/26).

## Beim aktiven Wahlrecht sieht es anders aus

Ein gekündigter Mitarbeiter darf bis zum Ende der Kündigungsfrist an der Betriebsratswahl als Wähler teilnehmen. Danach gilt das nur, wenn Sie ihn im Rahmen eines Kündigungsschutzverfahrens weiterbeschäftigen. Nach einer außerordentlichen Kündigung besteht daher in der Regel kein aktives Wahlrecht. Dagegen ist ein ordentlich oder außerordentlich gekündigter Mitarbeiter auch nach Ablauf der Kündigungsfrist noch als Kandidat für den Betriebsrat wählbar, sofern er Kündigungsschutzklage erhoben hat und das Verfahren am Wahltag nicht abgeschlossen ist.



## Fall 2: Betriebsratswahl im Liefergebiet

In diesem Fall geht es um Auslieferungsfahrer von Lieferando, die in sogenannte Remote-Cities (Liefergebiete) mit jeweils eigenem Dienstplan eingeteilt sind. Die Fahrer kommunizieren mit ihrem in Berlin ansässigen Arbeitgeber überwiegend per App. In Berlin befinden sich auch die Zentralfunktionen wie der für die Fahrer zuständige Personalbereich. In den Remote-Cities sind neben den Fahrern keine weiteren Mitarbeiter beschäftigt. Trotzdem wurde in den

## Tipp



Sie können jederzeit durch das Arbeitsgericht prüfen lassen, ob eine betriebsratsfähige Einheit vorliegt (§ 18 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)). Nutzen Sie diese Möglichkeit rechtzeitig und nicht erst kurz vor den Betriebsratswahlen.



# Personalabbau geplant: Wer als Vorgesetzter jetzt noch Kapazitäten aufbaut, riskiert nicht immer die Kündigung

Wenn Umstrukturierungen und ein Abbau von Arbeitsplätzen anstehen, sind Führungskräfte kontraproduktiv, die ihren Mitarbeitern noch großzügig Wohltaten genehmigen und den Personalabbau damit unnötig erschweren sowie verteuern. Doch genau damit sollten Sie rechnen, denn manche Vorgesetzte stellen sich im Loyalitätskonflikt zwischen Ihnen als Arbeitgeber und ihren Mitarbeitern auf die Seite der Mitarbeiter. Unter welchen Voraussetzungen Sie ein solches Verhalten mit einer Kündigung ahnden können, zeigt das Urteil des Landesarbeitsgerichts (LAG) Düsseldorf vom 14.5.2025 (4 SLa 539/24).



## Der Fall: Vorgesetzter genehmigt Elternteilzeit und mehr

In einem Konzernunternehmen wurde ein Bereich zu Ende Mai 2024 geschlossen. Gerüchte hierzu gab es schon länger. Etwa 30 Führungskräfte wurden hierüber am 15.2.2024 vertraulich informiert – darunter auch eine im betroffenen Bereich beschäftigte Führungskraft. Noch vor der allgemeinen Bekanntgabe genehmigte diese Führungskraft unter anderem eine vorzeitige Rückkehr aus der Elternzeit in Vollzeit sowie mehrere Anträge auf Elternteilzeit mit 32 Stunden pro Woche bis in die Jahre 2026/2027, obwohl mit den betreffenden Mitarbeitern bereits Elternzeiten ohne Arbeit vereinbart waren, die im Jahr 2024 geendet hätten.

Der Arbeitgeber kündigte dem Mitarbeiter deshalb fristlos, hilfsweise fristgemäß. Er habe seine Pflichten in schwerwiegender Weise verletzt. Durch seine Genehmigungen habe er dem Unternehmen einen erheblichen Vermögensschaden verursacht, obwohl er wusste, dass ab Juni kein Bedarf mehr an der Arbeitskraft der Mitarbeiter bestünde. Mit der Bewilligung der Elternteilzeiten sei zudem besonderer Kündigungsschutz einhergegangen.

## § Das Urteil: Keine klaren Anweisungen, keine Kündigung

Führungskräfte dürfen grundsätzlich und insbesondere bei Umstrukturierungen keine Personalentscheidungen treffen, die Ihnen als Arbeitgeber schaden oder Ihre Verhandlungsposition gegenüber Ihren Mitarbeitern schwächen. Führungskräfte haben ihr Verhalten vorrangig an Ihren unternehmerischen Interessen auszurichten und nicht an denen ihrer unterstellten Mitarbeiter. Von daher kann eine Kündigung gerechtfertigt sein, wenn ein Vorgesetzter Arbeitszeitänderungen und Elternteilzeiten genehmigt, von denen er weiß, dass er sie rechtlich gesehen auch ablehnen könnte und dass keinerlei betriebliches Interesse daran besteht. Das gilt erst recht, wenn er darauf hinwirkt, dass seine Mitarbeiter solche Anträge einreichen. Trotzdem hatte die Kündigungsschutzklage im Urteilsfall Erfolg, und das kommt so:

**Keine eindeutige Pflichtverletzung:** Der Arbeitgeber hatte keine Anweisung gegeben, wie mit Anträgen auf Elternteilzeit umzugehen sei. Die Personalabteilung hatte den Vorgesetzten zudem da-

rauf hingewiesen, dass eine Ablehnung der Elternteilzeitanträge nur mit dringendem betrieblichen Grund zulässig sei. Ob ein solcher Grund vorlag, ist jedoch nicht erwiesen, weil die betroffenen Mitarbeiter evtl. anderweitig hätten beschäftigt werden können.

**Unklare Kompetenzen:** Der Vorgesetzte hatte nach seiner Einschätzung nicht die letzte Entscheidung über die Anträge. Er meldete sein Einverständnis lediglich an die Personalabteilung, die diese prüfte und die Vertragsänderungen umsetzte. Der Arbeitgeber hingegen konnte nicht belegen, dass der Vorgesetzte wissen musste, dass er über die Anträge faktisch allein entschied.

**Unklare Informationslage:** Der Vorgesetzte behauptete, er sei davon ausgegangen, dass die Personalabteilung über die Bereichsschließung informiert sei und die Anträge ggf. stoppen werde. Der Arbeitgeber hingegen meinte, der Vorgesetzte habe wissen müssen, dass die Personalabteilung noch nicht informiert war. Er hätte seine Entscheidung deshalb zurückstellen oder abstimmen müssen. Allerdings hatte der Arbeitgeber die Führungskräfte nicht informiert, wer sonst noch von den Schließungsplänen wusste.

**Missbrauch oder Anstiftung nicht erwiesen:** Die betroffenen Mitarbeiter nannten plausible familiäre Gründe für ihre Anträge und wandten sich diesbezüglich schon seit Dezember 2023 an die Personalabteilung, evtl. auch aufgrund bereits bestehender Gerüchte. Der Arbeitgeber konnte daher nicht beweisen, dass die Anträge missbräuchlich erfolgten oder dass der Vorgesetzte die Mitarbeiter hierzu angestiftet hatte. Im Ergebnis war sowohl die fristlose als auch die fristgemäße Kündigung unwirksam.

## Fazit: Klare Kommunikation ist Trumpf!

Das gilt insbesondere, wenn schwierige Umstrukturierungen anstehen. Informieren Sie die eingeweihten Mitarbeiter, wer sonst noch Bescheid weiß und welche Entscheidungen sie jetzt noch treffen bzw. nicht treffen dürfen. Idealerweise vermeiden Sie so Situationen wie im Urteilsfall.

## Krisenkommunikation leicht gemacht

Wenn schwerwiegende Veränderungen im Unternehmen anstehen, reagieren viele Mitarbeiter mit Ablehnung. Wie Sie Ihre Mitarbeiter dennoch ins Boot holen, erfahren Sie unter [tipp.personalwissen.de/pnl2684](https://www.tipp.personalwissen.de/pnl2684)



# Sagen Sie Bewerberinnen mit muslimischem Kopftuch besser nicht gleich ab, sonst wird es teuer

In sehr vielen Bereichen arbeiten Mitarbeiterinnen mit Kopftuch heute ganz selbstverständlich. Einige Unternehmen befürchten aber, hierdurch Unruhe unter den Mitarbeitern oder Verärgerung bei Kunden zu provozieren, sodass sie Bewerberinnen mit Kopftuch von vornherein absagen. Doch hierin liegt in der Regel eine unzulässige Diskriminierung nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), die Entschädigungszahlungen nach sich ziehen kann (Bundesarbeitsgericht (BAG), 29.1.2026, 8 AZR 49/25). Erfahren Sie hier, warum das so ist und wann ein Kopftuchverbot doch zulässig ist.



## Der Fall: Absage wegen Kleiderordnung und Lücken im Lebenslauf

Eine Frau bewarb sich über ein Online-Bewerberportal bei der Gepäck- und Sicherheitskontrolle des Hamburger Flughafens. Auf Nachfrage reichte Sie einen Lebenslauf nach, der ein Foto von ihr mit muslimischem Kopftuch zeigte. Als sie nach wenigen Tagen eine Absage erhielt, vermutete sie eine Benachteiligung aufgrund ihrer Religion und verlangte vom Arbeitgeber mindestens ein Bruttomonatsgehalt in Höhe von 3.500 € als Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG.

Der Arbeitgeber hielt die Forderung aus folgenden drei Gründen für nicht berechtigt:

1. Die Absage sei nicht wegen des Kopftuchs, sondern wegen Lücken im Lebenslauf erfolgt.
2. Eine Konzernbetriebsvereinbarung untersage Kopfbedeckungen aller Art. Weil an der ausgeschriebenen Stelle von der Bundespolizei delegierte Aufgaben wahrgenommen würden, gelte das staatliche Neutralitätsgebot, sodass ein Kopftuchverbot gerechtfertigt und auch erforderlich sei, um Konflikte zu vermeiden.
3. Nicht er, sondern das mit dem Auswahlprozess beauftragte Unternehmen habe der Bewerberin abgesagt. Denn der Arbeitgeber hätte beweisen müssen, dass das Kopftuch für die Absage überhaupt keine Rolle spielte – was er nicht tat.

## § Das Urteil: Der Arbeitgeber muss sich die Absage zurechnen lassen, ...

Denn das von ihm beauftragte Unternehmen handelte nach seinen Vorgaben. Der Arbeitgeber muss daher ggf. die Entschädigung für eine unzulässige Benachteiligung zahlen.

## ... Indizien für eine Benachteiligung wegen der Religion liegen vor ...

Denn die Bewerberin erhielt die Absage unmittelbar nach Übersendung des Fotos mit Kopftuch. Außerdem hatte das mit dem Auswahlprozess beauftragte Unternehmen bereits einer anderen Bewerberin schriftlich mitgeteilt, dass der Arbeitgeber aufgrund einer Betriebsvereinbarung keine Bewerberinnen mit Kopftuch einstellen werde. Wegen dieser Indizien hätte der Arbeitgeber be-

weisen müssen, dass das Kopftuch für die Absage überhaupt keine Rolle spielte – was er nicht tat. Die Behauptung, die Absage sei wegen Lücken im Lebenslauf erfolgt, genügte hierfür nicht.

## ... und die Benachteiligung war nicht berechtigt

Das Bundesinnenministerium kann für Bundesbeamte zwar das Tragen religiöser Symbole bei der Arbeit per Verordnung verbieten. Ein solches Verbot existiert für Bundespolizisten in der Flugsicherheitskontrolle jedoch nicht. Daher war ein staatliches Neutralitätsgebot nicht zu beachten. Auch das Argument des Arbeitgebers, die häufig konfliktreiche Situation an den Kontrollstellen im Flughafen dürfe nicht durch religiöse Symbole verschärft werden, wirkte nicht. Denn es gab keine objektiven Anhaltspunkte dafür, dass das Tragen von Kopftüchern vermehrt zu solchen Konflikten führte oder diese verschärfte.

Damit war ein Kopftuchverbot sachlich nicht gerechtfertigt und folglich unwirksam. Der Arbeitgeber muss daher die geforderten 3.500 € an die Bewerberin zahlen.

## Kein Kopftuch aus Neutralitätsgründen: Diese 3 Voraussetzungen müssen erfüllt sein

1. Das Verbot betrifft nicht nur das muslimische Kopftuch, sondern sämtliche Symbole religiöser, weltanschaulicher und spiritueller Überzeugungen.
2. Ohne das Verbot hätte Ihr Unternehmen nachweisbar konkrete Nachteile, z. B. durch Störungen des Betriebsfriedens oder weil Kunden sich abwenden.
3. Sie beschränken das Verbot auf die Bereiche, in denen die Nachteile zum Tragen kommen, z. B. auf Mitarbeiter mit Kundenkontakt.

## Keine Chance für AGG-Hopper

Immer wieder machen Scheinbewerber oder AGG-Hopper von sich reden, die es nur auf eine Entschädigung abgesehen haben und nicht auf die Stelle. Wie Sie diesen entgegenwirken, lesen Sie hier: [tipp.personalwissen.de/pnl2685](http://tipp.personalwissen.de/pnl2685)



# Endlich einheitliche Arbeitsverträge: Warum mehr Gehalt als Anreiz nur bedingt funktioniert

Klauseln im Arbeitsvertrag, die vor Jahren wirksam waren, sind heute womöglich aufgrund neuer Gesetze oder Rechtsprechung unwirksam und wahren somit nicht mehr Ihre Interessen als Arbeitgeber. Vertragsanpassungen für neue Mitarbeiter führen dann im Lauf der Zeit zu einer Vielzahl verschiedener Arbeitsverträge im Unternehmen. Wie aber können Sie die Verträge vereinheitlichen? Dass dies gar nicht so einfach ist, zeigt das Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 26.11.2025 (5 AZR 239/24).



Einheitliche Arbeitsverträge sind sinnvoll, aber schwer zu erreichen.



## Der Fall: Mehr Geld für Mitarbeiter mit neuem Vertrag

**Die Vertragsänderung:** Ein Arbeitgeber hatte seiner Belegschaft, die bislang auf der Grundlage unterschiedlicher Arbeitsvertragsmuster beschäftigt war, im Februar 2022 neue, einheitliche Arbeitsverträge angeboten. Diese enthielten Änderungen wie eine an die Rechtsprechung angepasste Verfallklausel, die Möglichkeit zur Anordnung von Kurzarbeit, gleiche Kündigungsfristen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie unterschiedliche Regelungen für gesetzlichen bzw. vertraglichen Urlaub. Darüber hinaus sahen die neuen Verträge eine Gehaltserhöhung von vier Prozent vor. Nur sechs der über 100 Mitarbeiter verweigerten ihre Unterschrift.

**So kam es zur Klage:** Zum 1.1.2023 gewährte der Arbeitgeber den Mitarbeitern mit neuem Vertrag eine weitere Gehaltserhöhung von fünf Prozent. Eine seit 2015 beschäftigte Mitarbeiterin, die im gesamten Januar und Februar 2023 arbeitsunfähig war, erhielt jedoch nur Entgeltfortzahlung auf Basis ihres nicht erhöhten Grundlohns, weil sie den neuen Vertrag nicht unterschrieben hatte. Die Mitarbeiterin meinte allerdings, die letzte Gehaltserhöhung stünde ihr wegen des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes ebenfalls zu und verlangte eine entsprechende Nachzahlung.

**Die Gegenposition des Arbeitgebers:** Die Mitarbeiterin sei mit den Kollegen mit neuem Vertrag nicht vergleichbar. Die Ungleichbehandlung der Mitarbeiter mit altem bzw. neuem Vertrag sei sachlich berechtigt durch sein Interesse als Arbeitgeber, mit einheitlichen und nach aktueller Rechtslage wirksamen Arbeitsverträgen zu arbeiten.

## § Das Urteil: Ungleichbehandlung ist nicht berechtigt

Die Mitarbeiterin konnte ihre Forderung letztlich durchsetzen, obwohl ihre Klage in den ersten beiden Instanzen scheiterte. Das BAG begründet seine Entscheidung so:

**Vergleichbarkeit bezieht sich auf die Tätigkeit, nicht den Arbeitsvertrag**

Der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz ist immer dann zu beachten, wenn Sie Ihren Mitarbeitern eine Leistung gewähren, ohne hierzu vertraglich verpflichtet zu sein. Um eine solche Leistung ging es bei der fünfprozentigen Lohnerhöhung zum 1.1.2023, die in den Arbeitsverträgen nicht vorgesehen war. Diese Lohnerhöhung gewährte der Arbeitgeber den fraglichen Mitarbeitern unabhängig von deren Tätigkeit. Ausschlaggebend war allein der Bestand eines Arbeitsverhältnisses. Damit war die klagende Mitarbeiterin mit den übrigen Mitarbeitern vergleichbar.

**Vertragsangleichung rechtfertigt keine Benachteiligung beim Grundlohn**

Eine Ungleichbehandlung vergleichbarer Mitarbeiter ist zulässig, wenn sie einem legitimen Zweck dient sowie zur Erreichung dieses Zwecks erforderlich und angemessen ist. Eine solche Rechtfertigung konnte das BAG hier jedoch nicht erkennen.

Der Arbeitgeber argumentierte zwar, er habe mit der Lohnerhöhung einen weiteren Anreiz zur Unterzeichnung der neuen Vertragsformulare setzen wollen. Die Mitarbeiter, die die Lohnerhöhung erhielten, hatten die neuen Verträge jedoch schon unterschrieben und konnten daher nichts mehr zu diesem Ziel beitragen. Sie wurden mit der Lohnerhöhung also allein für die Vertragsunterzeichnung belohnt. Eine solche Belohnung rechtfertigt es aber nicht, andere Mitarbeiter dauerhaft von einer Erhöhung des Grundlohns auszuschließen. Denn dieser wird allein als Gegenleistung für die erbrachte Arbeit gezahlt.

Das BAG sah in der Lohnerhöhung auch keine Kompensation für schlechtere Arbeitsbedingungen. Der Ausschluss der Mitarbeiterin von der Lohnerhöhung war daher nicht berechtigt.

Sie erhält nun trotz ihres alten Arbeitsvertrags die Lohnerhöhung und die geforderte Nachzahlung.

## Ob die erste Grundloohnerhöhung gerichtsfest war, ist fraglich

Denn die Mitarbeiterin hatte im Urteilsfall nur die Lohnerhöhung zum 1.1.2023 verlangt und nicht die, die der Arbeitgeber den Kollegen mit Unterzeichnung der neuen Arbeitsverträge gewährte. Zur Sicherheit bieten Sie Ihren Mitarbeitern in vergleichbaren Fällen besser keine pauschale Erhöhung des Grundlohns, sondern eine Kompensation für Nachteile, die der neue Arbeitsvertrag den Mitarbeitern bringt. Bei späteren allgemeinen Lohnerhöhungen oder freiwilligen Sonderzahlungen berücksichtigen Sie dann Mitarbeiter mit Alt- und Neuvertrag gleichermaßen.

## Ein Haustarifvertrag ist auch kein Garant für 100 % einheitliche Arbeitsverträge

Diese Erfahrung musste ein ursprünglich nicht tarifgebundener Arbeitgeber machen, der mit der IG-Metall einen Haustarifvertrag geschlossen hatte. Dieser sah für die Mitarbeiter eine höhere Vergütung, aber auch einige für sie negative Veränderungen vor. Außerdem enthielt der Tarifvertrag eine Klausel, wonach die Mitarbeiter Ansprüche aus dem Tarifvertrag nur dann geltend machen können, wenn sie einen neuen Arbeitsvertrag unterschreiben und damit die Anwendung des jeweils gültigen Tarifvertrags akzeptieren.

Trotzdem konnten einige Mitarbeiter den höheren Tariflohn erfolgreich einklagen, ohne die Nachteile des Tarifvertrags hinnehmen zu müssen. Denn sie waren als IG-Metall-Mitglieder ohnehin tarifgebunden, sodass ihnen der Tariflohn zustand. Weil sie die neuen Arbeitsverträge nicht unterschrieben, blieben für sie aber nach dem Günstigkeitsprinzip die für sie günstigeren Regelungen ihrer alten Arbeitsverträge gültig (BAG, 13.5.2020, 4 AZR 489/19, 490/19 und 643/19).

## Eine Vereinheitlichung per Änderungskündigung funktioniert überhaupt nicht

Sie könnten nun versucht sein, Arbeitsverträge bei ohnehin anstehenden Änderungskündigungen zu aktualisieren und zu vereinheitlichen, z. B. wenn Sie einen Betriebsteil verlagern.

Das ist jedoch nicht zulässig. Denn für Änderungskündigungen gelten dieselben Wirksamkeitsvoraussetzungen wie für Beendigungskündigungen. Mit der Änderungskündigung dürfen Sie daher den Arbeitsvertrag nur so weit ändern, wie dies erforderlich ist, um den Inhalt des Arbeitsvertrags an geänderte Beschäftigungsmöglichkeiten anzupassen. Sie dürfen vom bisherigen Vertragsinhalt nur das ändern, was geändert werden muss, um den Vertrag aufrechtzuerhalten. Jede weitere Änderung wäre sachlich nicht gerechtfertigt und damit unwirksam. Sie würde darüber hinaus nach gefestigter Recht-

sprechung auch zur Unwirksamkeit der gesamten Änderungskündigung führen.

## Meine Empfehlung!

### Setzen Sie vorrangig auf eine regelmäßige Aktualisierung Ihrer Standardverträge für neue Mitarbeiter

Passen Sie Ihren Standardarbeitsvertrag unter Berücksichtigung Ihrer betrieblichen Interessen beispielsweise alle fünf Jahre an die aktuelle Rechtslage an. Bewerbern bieten Sie dann nur noch den neuen Vertrag an. Den bereits vorhandenen Mitarbeitern können Sie anbieten, den neuen Vertrag ebenfalls zu unterschreiben und dies mit einer Kompensationszahlung attraktiv machen. Danach sind weitere Maßnahmen nicht sinnvoll. Akzeptieren Sie es, dass nicht alle Mitarbeiter Ihr Vertragsangebot annehmen.

### Beispiel: Beim Thema Urlaub könnte eine Aktualisierung angezeigt sein

Noch vor wenigen Jahren waren Formulierungen wie die folgende üblich: „Der Urlaubsanspruch des Mitarbeiters beträgt 30 Tage pro Jahr bei fünf Arbeitstagen pro Woche.“ Es wurde nicht weiter zwischen dem gesetzlichen Mindesturlaub von 20 Tagen bei einer Fünftagewoche und dem vertraglichen Zusatzurlaub von im Beispiel 10 Tagen unterschieden.

Die Folge dieser Zusammenfassung: Sie müssen den vertraglichen Zusatzurlaub nach denselben großzügigen Regeln übertragen und abgelten wie den gesetzlichen Mindesturlaub. Unterscheiden Sie hingegen zwischen beiden, können Sie für den vertraglichen Zusatzurlaub vereinbaren, dass dieser am Jahresende bzw. am Ende des Arbeitsverhältnisses verfällt, soweit er nicht vorher genommen wurde.

## ACHTUNG

Unwirksame Klauseln im Arbeitsvertrag entfalten in der Regel keinerlei Wirkung. Beispiel: Ihre Arbeitsverträge sehen vor, dass Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis innerhalb von zwei Monaten geltend zu machen sind und sonst verfallen. Nach der Rechtsprechung muss diese Verfallfrist jedoch mindestens drei Monate betragen. Dann gilt für Ihre Mitarbeiter die gesetzliche Verjährungsfrist von drei Jahren und nicht die an sich zulässige Frist von drei Monaten.

### Muster-Arbeitsvertrag gesucht?

Wenn Sie Ihren Standardarbeitsvertrag aktualisieren wollen, finden Sie in unserem Muster unter [tipp.personalwissen.de/pnl2687](https://www.personalwissen.de/pnl2687) zahlreiche Anregungen zur rechtssicheren Optimierung, z. B. zu Urlaub und Sonderurlaub, Reisekosten, Kurzarbeit und vieles mehr.



# Das Finanzamt verlangt die Energiepreispauschale zurück? In diesen Fällen sollten Sie sich wehren!

Vermutlich haben auch Sie im Jahr 2022 die Energiepreispauschale an Mitarbeiter ausgezahlt und die Leistung mit der abzuführenden Lohnsteuer verrechnet. Nun könnte es passieren, dass Ihr Finanzamt die Energiepreispauschale von Ihnen erstattet verlangt. Ein aktuelles Urteil des Finanzgerichts (FG) Münster vom 10.12.2025 (Az. 6 K 1524/25 E) zeigt, warum Sie diese Forderung genau prüfen sollten.

Ein Unternehmen zahlte an seine Mitarbeiter im August 2022 eine Energiepreispauschale von jeweils 300 €. Diese Leistung rechnete der Arbeitgeber auf die für August 2022 abzuführende Lohnsteuer an. Wie sich bei einer Lohnsteueraußenprüfung herausstellte, hatte ein Teil der begünstigten Mitarbeiter zum damaligen Zeitpunkt aber weder einen Wohnsitz noch einen gewöhnlichen Aufenthalt in Deutschland entsprechend § 1 Abs. 1 Einkommensteuergesetz (EStG).

## Rückzahlung der Pauschale?

Das Finanzamt verlangte vom Arbeitgeber die Zahlungen für diese Mitarbeiter zurück. Die Begründung: Anspruch auf die Pauschale hätten nur Mitarbeiter nach § 1 Abs. 1 EStG gehabt. Das Unternehmen wehrte sich gegen diese Forderung – und bekam vor dem FG Recht.

## Arbeitgeber hatte alles richtig gemacht

Der Arbeitgeber hatte nach Ansicht der Richter weder eine unzutreffende Lohnsteueranmeldung abgegeben noch die Lohnsteuer falsch abgeführt. Die betroffenen Arbeitnehmer standen in einem gegenwärtigen Dienstverhältnis zum Kläger und waren in die Steuerklasse I eingereiht. Deshalb bestand nach dem Gesetzeswortlaut des § 117 Abs. 2 EStG eine Verpflichtung des Klägers zur Auszahlung und Anrechnung der Energiepreispauschale auf die Lohnsteuer.

## Die Prüfung des Wohnsitzes war nicht nötig

Entgegen der Auffassung des Finanzamts war der Arbeitgeber nicht zur Prüfung verpflichtet, ob seine Arbeitnehmer weitere Voraussetzungen erfüllten. Zwar waren zum Bezug der Energiepreispauschale nach § 113 EStG nur unbeschränkt Steuerpflichtige nach § 1 Abs. 1 EStG anspruchsberechtigt. Der Gesetzgeber hat aber darauf verzichtet, in § 117 EStG, der die Auszahlung über den Arbeitgeber regelt, einen Verweis auf § 113 EStG aufzunehmen. § 117 EStG macht die Auszahlung des Arbeitgebers nur vom Vorliegen eines gegenwärtigen ersten Dienstverhältnisses sowie der Einreihung in die Steuerklassen I bis V abhängig. Er knüpft nicht an die unbeschränkte Steuerpflicht der Anspruchsberechtigten an.

## Finanzamt muss sich an die Mitarbeiter wenden

Wenn Sie die Voraussetzungen des § 117 EStG zum Zeitpunkt der Auszahlung der Energiepreispauschale erfüllt haben, können Sie das Finanzamt mit einer entsprechenden Forderung an die betreffenden Mitarbeiter verweisen. Sollte es zu Diskussionen mit Prüfern kommen, verweisen Sie auf das Urteil. Das FG Münster stellt

klar: Wenn die Voraussetzungen des § 117 EStG zum Zeitpunkt der Auszahlung der Energiepreispauschale erfüllt waren, muss die Rückabwicklung im Verhältnis Staat – Arbeitnehmer erfolgen.

## So funktionierte die Abrechnung der Pauschale

Noch bis 31.12.2026 kann die korrekte Auszahlung der Energiepreispauschale im Rahmen einer Lohnsteueraußenprüfung kontrolliert werden. Daher hier nochmals alle Fakten zur betriebsprüfungssicheren Auszahlung der Extra-Leistung:

1. Alle Arbeitnehmer mit Steuerklasse I bis V erhielten die Energiepreispauschale mit der ersten nach dem 31.8.2022 fälligen Lohnzahlung.
2. Auch geringfügig Beschäftigte, deren Arbeitsentgelt nach § 40a Abs. 2 EStG pauschal versteuert wird, bekamen die Pauschale. Diese Mitarbeiter mussten Ihnen schriftlich bestätigen, dass es sich bei dem Minijob um das erste Dienstverhältnis handelt. Diese Bestätigung muss sich in Ihren Lohnunterlagen befinden.
3. In der elektronischen Lohnsteuerbescheinigung haben Sie die Pauschale mit dem Großbuchstaben E ausgewiesen.
4. Ihr Unternehmen erhielt die Auszahlung nicht direkt vom Staat erstattet. Stattdessen haben Sie die Pauschale von der Lohnsteuer abgezogen.

## Abhängig vom Anmeldezeitraum

Die Auszahlung und Abrechnung der Energiepreispauschale richtete sich nach dem Zeitpunkt der Lohnsteuer-Anmeldung 2022 in Ihrem Unternehmen:

1. Bei einer monatlichen Lohnsteuer-Anmeldung haben Sie die Pauschale in der Anmeldung für August angesetzt.
2. Haben Sie die Lohnsteuer vierteljährlich abgezogen, konnten Sie die Auszahlung im Oktober vornehmen und dies über die Lohnsteueranmeldung für das dritte Quartal regeln.
3. Haben Sie 2022 weniger als 1.080 € Lohnsteuer jährlich abgeführt, haben Sie die Lohnsteuer zum 10.1.2023 gemindert. Sie konnten in dem Fall auch komplett auf die Auszahlung verzichten und die Beschäftigten auf ihre Steuererklärung im Jahr 2023 verweisen.

## ACHTUNG



Für alle Mitarbeiter war die Energiepreispauschale lohnsteuerpflichtig. Nur bei Minijobbern wurde auf die Besteuerung verzichtet. Für sämtliche Mitarbeiter fielen aber keine Beiträge zur Sozialversicherung an.

– bs

## „Wie viel alten Urlaub müssen wir gewähren, wenn ein Mitarbeiter nach mehr als 3 Jahren Arbeitsunfähigkeit zurückkehrt?“

### FRAGE



Einer unserer Mitarbeiter war seit September 2022 durchgehend arbeitsunfähig und wird voraussichtlich im April an den Arbeitsplatz zurückkehren. Dann möchte er zunächst seinen alten Urlaub nehmen. Für das Jahr 2022 haben wir den Mitarbeiter in einem Schreiben über seinen Urlaubsanspruch informiert und wann dieser verfällt. Für die Jahre 2023, 2024 und 2025 hat er ein solches Schreiben leider nicht erhalten. Müssen wir ihm nun noch den gesamten in dieser Zeit aufgelaufenen Urlaub gewähren? Oder ist der Urlaub trotz des fehlenden Schreibens nach 15 Monaten verfallen?

Für Jahre mit durchgehender Arbeitsunfähigkeit vom Jahresanfang bis zum 31.3. des übernächsten Jahres ist ein solches Hinweisschreiben jedoch nicht erforderlich. Der Urlaubsanspruch verfällt in jedem Fall nach 15 Monaten. Das hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) in seinem Urteil vom 31.1.2023 (9 AZR 107/20) entschieden.

Demnach verfällt der Resturlaub Ihres Mitarbeiters aus 2024 am 31.3.2026. Der Resturlaub aus den Vorjahren ist entsprechend früher verfallen. Auf die fehlenden Urlaubsschreiben kommt es dabei nicht an.

### Den Resturlaub aus 2025 kann Ihr Mitarbeiter noch nehmen

Allerdings sollten Sie den Mitarbeiter nach seiner Rückkehr zügig auf seinen nun noch bestehenden Urlaubsanspruch einschließlich Resturlaub aus 2025 und die Verfallfristen hinweisen. Andernfalls riskieren Sie, dass nicht genommener Urlaub nicht verfällt.

### ANTWORT



#### Für die Jahre 2023 und 2024 war kein Urlaubsschreiben erforderlich

Grundsätzlich kann der Urlaubsanspruch eines Mitarbeiters zwar nur dann verfallen, wenn Sie Ihrer sogenannten Mitwirkungsobliegenheit nachgekommen sind und den Mitarbeiter rechtzeitig auf seinen Urlaubsanspruch und den drohenden Verfall hingewiesen haben. Der Urlaub verfällt dann in der Regel am Jahresende bzw. bei Langzeitkranken nach 15 Monaten, d. h. am 31.3. des übernächsten Jahres.

### Musterschreiben gesucht?

Ein Musterschreiben, mit dem Sie Ihre Mitarbeiter auf offene Urlaubsansprüche und die maßgeblichen Verfallfristen hinweisen können, finden Sie unter [tipp.personalwissen.de/pnl2689](https://www.personalwissen.de/pnl2689)



## „Nur noch 10 Mitarbeiter: Können wir jetzt einfach kündigen?“

### FRAGE



Nachdem ein Mitarbeiter in Rente gegangen ist, beschäftigen wir seit Anfang Februar nur noch zehn Mitarbeiter. Die Grenze für den allgemeinen Kündigungsschutz ist also unterschritten. Können wir einem weiteren Mitarbeiter jetzt sofort kündigen, ohne eine Kündigungsschutzklage zu riskieren?

gungsschutz. Können Sie hingegen begründen, warum Sie künftig mit zehn oder weniger Mitarbeitern auskommen, greift die Kleinbetriebsklausel des § 23 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) sofort und der allgemeine Kündigungsschutz entfällt. Ihr Mitarbeiter könnte aber dennoch gegen die Kündigung klagen. Von daher sollten Sie vielleicht noch ein paar Monate mit der Kündigung warten. Dann können Sie leichter glaubhaft machen, dass Sie die Kleinbetriebsgrenze dauerhaft unterschreiten werden.

### ANTWORT



#### Es kommt darauf an, wie viele Mitarbeiter Sie in der Regel benötigen

Wenn Sie beide Mitarbeiter demnächst wieder ersetzen wollen, liegt Ihr regelmäßiger Beschäftigungsbedarf bei elf Mitarbeitern. Ihre Mitarbeiter genießen dann nach wie vor allgemeinen Kündi-

### Fragen an die Redaktion



Sie haben noch Fragen?  
Schreiben Sie mir:

[redaktion@personal-aktuell.de](mailto:redaktion@personal-aktuell.de)



# Fehlzeiten senken: Ein einfacher Brief machts möglich

Derzeit wird viel über hohe Krankenstände diskutiert und ob diese sich beispielsweise durch Karenztage bei der Entgeltfortzahlung oder eine Abschaffung der telefonischen Krankschreibung reduzieren lassen. Da macht Timo Vogelsang von der Frankfurt School of Finance & Management auf eine Feldstudie aufmerksam, die er 2024/2025 gemeinsam mit einigen Kollegen bei einer deutschen Supermarktkette durchgeführt hat und die einen ganz anderen, einfachen Weg aufzeigt.

## Die Studie: Ein Infobrief für Mitarbeiter mit hohen Fehlzeiten

In der Supermarktkette mit 817 Beschäftigten gab es einen hohen Krankenstand. Die Mitarbeiter waren deshalb bereits verpflichtet, sich beim Vorgesetzten telefonisch krankzumelden sowie ab dem ersten Tag ein ärztliches Attest vorzulegen. Trotzdem gab es noch viele Krankmeldungen für nur einen Tag, die meist auf einen Montag oder Samstag fielen.

Für ihre Studie identifizierten die Forscher die 25 % der Mitarbeiter mit den höchsten Fehlzeiten. Da Langzeitkranke nicht berücksichtigt wurden, verblieben 194 Mitarbeiter. Hiervon erhielt eine zufällig ausgewählte Hälfte einen Brief nach Hause mit im Wesentlichen folgendem Inhalt:

„Sie haben im Zeitraum von ... bis ... x-mal wegen Krankheit gefehlt. Das entspricht einer Abwesenheitsquote von y % bezogen auf Ihre Arbeitszeit. Zum Vergleich: 50 % der Mitarbeiter des Unternehmens haben einen Krankenstand von weniger als z %.“

## Das Ergebnis: Weniger Fehlzeiten für einen Tag

Obwohl der Brief keinerlei Bewertungen, Drohungen oder Aufforderungen enthielt, sanken die Krankmeldungen für einen Tag bei den Mitarbeitern, die den Brief erhalten hatten, um 44 Prozentpunkte gegenüber der Kontrollgruppe. Mehrtägige Fehlzeiten blieben dagegen unverändert.

Die eintägigen Fehlzeiten sanken besonders stark

- bei Mitarbeitern, die einen unbefristeten Vertrag hatten oder die kurz vor der Rente standen sowie
- in Filialen mit insgesamt hohen Fehlzeiten oder wo der Vorgesetzte selbst oft fehlt.

## Fazit: Information und Vorbild wirken

Es spricht einiges dafür, dass die Mitarbeiter sich durch die Briefe nicht unter Druck gesetzt fühlten, krank zur Arbeit zu kommen. Denn sonst wären auch die Krankschreibungen für mehrere Tage gesunken, und zwar insbesondere bei Mitarbeitern mit befristetem Vertrag, die auf eine Entfristung hoffen und deshalb einen guten Eindruck machen wollen.

Vielmehr sind die reduzierten Fehlzeiten eher darauf zurückzuführen, dass die Mitarbeiter sich an dem orientieren, was sie für normal halten: Wo alle anderen und insbesondere der Vorgesetzte oft fehlen, halten die Mitarbeiter das für normal und melden sich ebenfalls eher krank, z. B. weil sie nach einer Party noch angeschlagen sind.

Dem können Sie entgegenwirken durch

- Transparenz, indem Sie die Mitarbeiter also über übliche Fehlzeiten informieren;
- eine Unternehmenskultur, die klar macht: Wer krank ist, soll gesund werden. Wer gesund ist, kommt zur Arbeit und bleibt nicht zulasten des Unternehmens und der Kollegen zu Hause;
- Vorgesetzte, die diese Unternehmenskultur vorleben.

## Meine Empfehlung!

**Schicken Sie einen Fehlzeitenbrief wie in der Studie keinesfalls an alle Mitarbeiter**

Denn die Reaktion von Mitarbeitern mit ohnehin geringen Fehlzeiten könnte für Ihr Unternehmen kontraproduktiv sein: „Die anderen fehlen so oft? Dann darf ich das auch!“ Ein solcher Brief an Mitarbeiter mit hohen Fehlzeiten und insbesondere vielen Erkrankungen für einen Tag kann aber durchaus sinnvoll sein.

## Schrauben Sie Ihre Erwartungen nicht zu hoch

Ermitteln Sie einmal für Ihren Betrieb sowohl die Zahl der Krankheitsfälle als auch die Zahl der Krankheitstage pro Jahr. Unterscheiden Sie dabei nach Erkrankungen für einen Tag, für mehrere Tage und für mehr als sechs Wochen. Vermutlich werden Sie feststellen, dass die Erkrankungen für einen Tag zwar einen großen Anteil der Krankheitsfälle ausmachen, aber nur einen geringen Anteil an den Krankheitstagen. Von daher kann eine Reduktion der Eintageserkrankungen den Krankenstand nicht beträchtlich senken. Sie reduziert aber die Frustration bei den Kollegen, die sich solche Krankmeldungen nicht erlauben.

**Die meisten Fehlitage entstehen erfahrungsgemäß durch Langzeiterkrankungen für mehr als sechs Wochen**

Diese haben meist einen medizinischen Hintergrund, sodass sie durch einen Fehlzeitenbrief kaum zu beeinflussen sind. Nehmen Sie hierzu besser die Arbeitsbedingungen und das Führungsverhalten der Vorgesetzten unter die Lupe.

## Sie hoffen auf weniger Blaumacher durch Anwesenheitsprämien?

Diese Hoffnung könnte durch erhöhte Fehlzeiten enttäuscht werden. Das zeigt eine Studie, die Timo Vogelsang vor einigen Jahren betreut hat. Mehr zu den Hintergründen erfahren Sie hier: [tipp.personalwissen.de/pnl26810](http://tipp.personalwissen.de/pnl26810)



## IHRE SERVICES ALS LESER:



### FRAGEN AN DIE REDAKTION

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

[redaktion@personal-aktuell.de](mailto:redaktion@personal-aktuell.de)



### KUNDENSERVICE

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

Telefon: 0228 9550 160

E-Mail: [kundenservice@personalwissen.de](mailto: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](http://www.personalwissen.de/login)

Hilfe zur Aktivierung:

[tipp.personalwissen.de/hilfe-aktivierung](http://tipp.personalwissen.de/hilfe-aktivierung)



### IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

#### Personalabbau per Aufhebungsvertrag

Rechnen Sie genau, bevor Sie  
attraktive Angebote machen

#### Scheinselbstständigkeit

Beitragsnachzahlungen drohen  
trotz zwischengeschaltetem  
Personaldienstleister



# PERSONALWISSEN Update

Impulse, Rechtsprechung und Expertenrat

Live-Webinar zum Thema:

## GEHALTSTOPP, STELLENABBAU, UNRUHE IM TEAM: WIE SIE ALS FÜHRUNGSKRAFT SOUVERÄN DURCH SPANNUNGEN MANÖVRIEREN UND WAHRE KONFLIKTKOMPETENZ BEWEISEN



Teamwork ist überall gefragt. Aber was, wenn es nicht rundläuft? Was zeichnet einen guten Teamplayer aus? Erfahren Sie konkrete Praxisbeispiele aus angespannten Führungssituationen, typische Führungsfehler in Krisenzeiten – und wie Sie mit klarer Kommunikation und Konfliktkompetenz wieder Sicherheit und Vertrauen schaffen.

*Hier kostenlos anmelden:*

[tipp.personalwissen.de/webinar2](http://tipp.personalwissen.de/webinar2)

oder im Onlinebereich unter [www.personalwissen.de/veranstaltungen](http://www.personalwissen.de/veranstaltungen)

P.S.: Webinar verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter [www.personalwissen.de](http://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!

