KALENDERWOCHE 43–44|2026

PERSONAL AKTUELL

Arbeitsrecht | Mitarbeiterführung | Lohnsteuer



TOP-THEMA

ÜBERSTUNDEN

Engagierte Mitarbeiter sind gut. Im Übereifer eigenmächtig geleistete Überstunden brauchen Sie in der Regel aber trotzdem nicht zu bezahlen.

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

DATENSCHUTZ ...

... gilt auch für Sie als Arbeitgeber. Ein heimlich aufgezeichnetes Personalgespräch ist daher ein Kündigungsgrund. Seite 3

LEIH-/ZEITARBEIT

Sie haben einen Leiharbeitnehmer in ein Arbeitsverhältnis übernommen? Die Kündigungsfrist verlängert sich nicht. Seite 5

RECRUITING

Immer mehr Unternehmen öffnen sich für Quereinsteiger. So gelingen Ihnen Suche und Integration. Seite 10

PERSONALWISSEN



Für unseriöse Arbeitgeber soll es teuer werden

Liebe Leserin, lieber Leser,

Wer als Arbeitgeber seine Arbeitnehmer beim Sozialleistungsbetrug unterstützt – z. B. indem er Beschäftigungen gar nicht, nicht vollständig oder nur zum Schein meldet – soll künftig für die zu Unrecht gezahlten Sozialleistungen wie Grundsicherung oder Wohngeld haften. Außerdem wollen die Behörden verstärkt gegen Schwarzarbeit und Mindestlohnbetrug vorgehen. Insbesondere Beschäftigungen mit sehr geringer Arbeitszeit bis 15 Stunden pro Woche sollen daher intensiver geprüft und der Datenaustausch zwischen den Behörden verstärkt und automatisiert werden.

Ich rechne damit, dass dieser Beschluss der Bundesregierung von Ende September zügig umgesetzt wird. Dagegen ist nichts zu sagen. Aber wo bleiben die schon lange versprochenen Reformen, die Sie als seriösen Arbeitgeber entlasten? Stichpunkte: Flexibilisierung der Arbeitszeit, bei Befristungen und beim Kündigungsschutz. Oder die Entbürokratisierung des Datenschutzes. Bleibt zu hoffen, dass es auch hier bald vorangeht.

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

3 Mitarbeiter zeichnet Personalgespräch heimlich auf: Das ist ein Kündigungsgrund

4 Wer unterschreibt die Kündigung? Hier ist Genauigkeit gefragt – auch wenn es um den Geschäftsführer einer GmbH geht

LEIH-/ZEITARBEIT

5 Leiharbeitskraft „übernommen“: Das sind die Konsequenzen

Die wichtigsten Regeln der Leiharbeit im Überblick

TOP-THEMA

6 Überstunden: Wer aus eigenem Antrieb mehr arbeitet als vereinbart, geht leer aus

7 Regeln Sie Überstunden im Arbeitsvertrag – so gehts

LOHNSTEUER & SOZIALVERSICHERUNG

8 Mitarbeiterbeteiligung: Wie Sie Abgabenfreiheit sicherstellen

Vorsicht: Diese Gutscheine können zur Abgabenfalle werden

LESERFRAGEN

9 Dürfen wir für unseren Mitarbeiter mit schwankenden Arbeitszeiten trotz Aktivrente ein Arbeitszeitkonto führen?

Besteht ein Urlaubs(abgeltungs)anspruch für die Dauer der Elternzeit?

RECRUITING

10 Wenn Fachkräfte mit den passenden Abschlüssen fehlen: So finden und integrieren Sie die richtigen Quereinsteiger

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, Michael Schrader, 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:** Vanessa Gronau, Bonn, **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen; **Herstellungsleitung:** 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_MQ-Illustrations

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

Mitarbeiter zeichnet Personalgespräch heimlich auf: Das ist ein Kündigungsgrund

Die Frage, inwieweit Sie als Arbeitgeber Ihre Mitarbeiter heimlich oder offen überwachen dürfen, beschäftigt die Gerichte immer wieder. Aber auch für Ihre Mitarbeiter gibt es diesbezüglich Grenzen (Landesarbeitsgericht (LAG) Baden-Württemberg, 3.6.2026, 21 Sa 63/25).

Der Fall: Ein ausführliches „Gedächtnisprotokoll“

Die Zusammenarbeit mit einem seit dem 1.9.2023 beschäftigten Mitarbeiter gestaltete sich schwierig. Deshalb fand am 2.6.2025 ein Personalgespräch statt, an dem der Mitarbeiter und drei Personen vonseiten des Arbeitgebers teilnahmen. Während des Gesprächs, das etwa eine Stunde dauerte, lag das Smartphone des Mitarbeiters mit nach unten gedrehtem Display auf dem Tisch.

Im Nachgang übersandte der Mitarbeiter per E-Mail ein Protokoll des Gesprächs an die übrigen Gesprächsteilnehmer mit der Bitte um Durchsicht und Stellungnahme. Das Protokoll umfasste acht Seiten in kleiner Schrift. Es gab die Aussagen der Gesprächsteilnehmer in wörtlicher Rede wieder und enthielt zahlreiche Schreib- und Grammatikfehler, Äußerungen wie „ganz genau, okay“ und teilweise sinnfreies Kauderwelsch.

Der Arbeitgeber vermutete daher, dass der Mitarbeiter das Gespräch heimlich aufgezeichnet und von einer KI habe transkribieren lassen. Er bat den Mitarbeiter daher am 4.6.2025 per E-Mail um eine Stellungnahme zu diesem Vorwurf. Der Mitarbeiter berief sich auf sein gutes Gedächtnis. Der Arbeitgeber hielt dies nicht für glaubhaft und kündigte dem Mitarbeiter am 16.6.2025 fristlos, hilfsweise fristgemäß mit Zustimmung des Betriebsrats. Hiergegen klagte der Mitarbeiter.

§ Das Urteil: Heimliche Aufzeichnung kann fristlose Kündigung rechtfertigen ...

Neben dem Recht am eigenen Bild gehört zu den Persönlichkeitsrechten auch das Recht am eigenen Wort: Jedermann darf selbst bestimmen, ob und wer sein Wort aufnimmt bzw. die Aufnahme abspielt.

Deshalb kann eine fristlose Kündigung an sich gerechtfertigt sein, wenn ein Mitarbeiter ein Personalgespräch aufzeichnet, ohne vorher die Zustimmung aller Gesprächsteilnehmer eingeholt zu haben. Dasselbe gilt für den durch objektive Tatsachen begründeten dringenden Verdacht einer heimlichen Aufzeichnung.

Dieser dringende Verdacht lag hier vor

- wegen des Umfangs des Protokolls und der darin enthaltenen wörtlichen Rede,
- wegen der im Protokoll enthaltenen Fehler, die für die sonstige Korrespondenz des Mitarbeiters untypisch waren, und
- weil das Smartphone während des Gesprächs auf dem Besprechungstisch lag.

Die Behauptung des Mitarbeiters, das Protokoll aus seinem Gedächtnis angefertigt zu haben, war lebensfremd und konnte den Verdacht nicht entkräften.

... und auch die weiteren Voraussetzungen einer fristlosen Verdachtskündigung waren erfüllt

Eine Kündigung wegen des dringenden Verdachts einer schweren Pflichtverletzung setzt voraus, dass Sie den Mitarbeiter innerhalb einer Woche ab Bekanntwerden der Vorwürfe anhören. Entkräftet der Mitarbeiter die Vorwürfe dann nicht, muss eine fristlose Kündigung innerhalb von zwei weiteren Wochen erfolgen. Eine fristgemäße Kündigung ist auch noch später möglich.

Diese Fristen hatte der Arbeitgeber hier eingehalten. Insbesondere war die Anhörung ordnungsgemäß erfolgt. Denn der Arbeitgeber hatte dem Mitarbeiter sämtliche Verdachtsmomente offengelegt und ihm somit Gelegenheit gegeben, den Vorwurf zu entkräften.

In Anbetracht der Schwere des Vorwurfs und der nicht einmal zweijährigen Betriebszugehörigkeit spielte auch keine Rolle, dass der Mitarbeiter fünf Kindern zum Unterhalt verpflichtet war. Im Ergebnis war die fristlose Verdachtskündigung wirksam.

Meine Empfehlung!

Nehmen Sie die Anhörung in vergleichbaren Fällen schriftlich vor

Dann können Sie bei Bedarf vor Gericht beweisen, dass und mit welchen konkreten Fakten Sie den Mitarbeiter konfrontiert haben. Bitten Sie ihn in Ihrem Anhörungsschreiben um eine Stellungnahme innerhalb von beispielsweise vier bis fünf Tagen.

Wann beginnt die 2-Wochen-Frist ...

... für eine fristlose Kündigung, wenn Ihr Mitarbeiter zu dem Zeitpunkt, an dem Ihnen die Vorwürfe bekannt werden, krank oder in Urlaub ist oder wenn es um einen sogenannten Dauertatbestand wie beharrliche Arbeitsverweigerung geht? Das erfahren Sie hier: tipp.personalwissen.de/pnl26313.

Wer unterschreibt die Kündigung? Hier ist Genauigkeit gefragt – auch wenn es um den Geschäftsführer einer GmbH geht

Es ist ärgerlich und unnötig, wenn eine an sich zulässige Kündigung an Formalien scheitert. Zu diesen Formalien gehört auch die Unterschrift: Diese muss dem Mitarbeiter nicht nur im Original auf Papier vorliegen. Sie muss auch durch die richtige Person bzw. die richtigen Personen erfolgen (Bundesarbeitsgericht (BAG), 7.5.2026, 2 AZR 130/25).

Der Fall: 2 von 3 Aufsichtsräten unterschreiben die Kündigung

Der aus drei Personen bestehende Aufsichtsrat einer GmbH hatte am 7.8.2023 einstimmig beschlossen, den Geschäftsführer der GmbH abzuberufen und seinen Geschäftsführeranstellungsvertrag zu kündigen. Wenige Tage später unterschrieben die Aufsichtsratsvorsitzende und ein weiteres Aufsichtsratsmitglied die Kündigung zum 31.10.2023. Die Kündigung ging dem Geschäftsführer am 14.8.2023 zu.

Der Geschäftsführer wies die Kündigung jedoch zurück, zunächst durch ein Schreiben an die drei Aufsichtsratsmitglieder vom 18.8.2023 und dann durch eine am 31.8.2023 beim Gericht eingereichte Klage: Die Kündigung sei unwirksam, weil laut Gesellschaftsvertrag der Aufsichtsrat als Gremium für die Kündigung zuständig sei und den beiden Unterzeichnern die Vollmacht gefehlt habe.

§ Das Urteil: Eine Vollmacht wäre erforderlich gewesen …

Ihre Arbeitnehmer können eine Kündigung zurückweisen, wenn diese nicht vom Arbeitgeber selbst unterschrieben wurde, sondern von einem Bevollmächtigten und

- der Bevollmächtigte der Kündigung weder eine Originalvollmacht beigefügt hat noch
- typischerweise zur Kündigung berechtigt ist, z. B. als Personalleiter, noch
- der Mitarbeiter bereits über die Vollmacht informiert wurde (§ 174 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)).

Das BAG hat im Urteilsfall nun festgestellt, dass diese Vorschrift analog gilt, wenn einzelne Mitglieder des Aufsichtsrats eine Kündigung für den hier zuständigen Aufsichtsrat als Gremium unterschreiben. Der Geschäftsführer musste nicht davon ausgehen, dass die Aufsichtsratsvorsitzende den Aufsichtsrat vertritt. Im Urteilsfall hätten also entweder alle drei Aufsichtsratsmitglieder die Kündigung unterschreiben oder der Kündigung eine auf die Unterzeichner lautende Vollmachtsurkunde im Original beigefügt werden müssen.

… und die Zurückweisung erfolgte rechtzeitig

Die Zurückweisung einer Kündigung muss unverzüglich erfolgen, d. h. in der Regel innerhalb einer Woche ab Zugang der Kündigung. Lässt Ihr Mitarbeiter grundlos mehr Zeit verstreichen, spielt die evtl. fehlende Vollmachtsurkunde für die Wirksamkeit der Kündigung keine Rolle mehr. Im Urteilsfall hatte der Geschäftsführer die Kündigung jedoch nach vier Tagen und damit rechtzeitig zurückgewiesen. Im Ergebnis war die Kündigung daher unwirksam.

Meine Empfehlung!

Fügen Sie der Kündigung im Zweifel eine Originalvollmacht bei

Das gilt insbesondere, wenn beispielsweise Ihr Rechtsanwalt, ein Abteilungsleiter oder ein Personalsachbearbeiter die Kündigung unterschreibt. Denn Sie können die Vollmachtsurkunde nicht nachreichen, sondern müssen ggf. erneut kündigen.

In diesen Fällen können Sie auf die Vollmachtsurkunde verzichten

Die Kündigung unterschreiben Sie als Arbeitgeber selbst.	✓
Die Kündigung unterschreibt jemand, der aufgrund seiner Stellung hierzu berechtigt ist, z. B. ein Personalleiter, Prokurist oder Geschäftsführer.	✓
Sie haben vor der Kündigung die Namen der zur Kündigung berechtigten Personen im Unternehmen bekannt gemacht, z. B. im Intranet.	✓

ACHTUNG

Es reicht nicht, wenn Sie im Unternehmen nur die Positionsbezeichnungen derjenigen bekannt geben, die Kündigungen vornehmen dürfen (z. B. Abteilungsleiter Einkauf). Die Bekanntmachung muss vielmehr namentlich erfolgen (Landesarbeitsgericht (LAG) Rheinland-Pfalz, 13.2.2020, 5 Sa 311/19).

Muster-Kündigungsschreiben gesucht?

Ein Muster für eine fristlose, hilfsweise fristgemäße Kündigung, mit der Sie unnötige Zahlungen nach einem evtl. verlorenen Kündigungsschutzprozess vermeiden, finden Sie unter tipp.personalwissen.de/pnl26314. Hier erfahren Sie auch, wann Sie die Kündigungsgründe nennen müssen und wann Sie besser darauf verzichten.

Leiharbeitskraft „übernommen“: Das sind die Konsequenzen

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen Zeit-/Leiharbeitskräfte einsetzen, sollten Sie die folgenden beiden Fälle kennen. Sie sind für Sie dann relevant, wenn Sie einen Leiharbeitnehmer als Arbeitnehmer oder im Rahmen eines Betriebsübergangs übernehmen.

Fall 1: Der Leiharbeitnehmer wird in ein Arbeitsverhältnis übernommen

Hier geht es um eine ganze Reihe von Leiharbeitnehmern, die von ihrem Einsatzbetrieb in ein Arbeitsverhältnis übernommen wurden. Als ihr Betriebsstandort geschlossen wurde, wurden die zu zahlenden Abfindungen in einem Sozialtarifvertrag geregelt: 1,5 Bruttomonatsgehälter pro Jahr der Betriebszugehörigkeit. Die Leiharbeitskräfte verlangten nun, dass auch ihre früheren Einsatzzeiten im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung als Betriebszugehörigkeit berücksichtigt werden.

§ Das Urteil: Keine Betriebszugehörigkeit als Leiharbeitnehmer

Betriebszugehörig ist nach der ständigen Rechtsprechung nur, wer als Arbeitnehmer im Unternehmen beschäftigt ist. Beschäftigungszeiten bei einem anderen Arbeitgeber (hier: dem Verleiher) bleiben unberücksichtigt. Das gilt selbst dann, wenn Sie einen entliehenen Mitarbeiter nahtlos in ein Arbeitsverhältnis übernehmen. Im Urteilsfall braucht der Arbeitgeber deshalb die Vorbeschäftigungszeiten als Leiharbeitnehmer nicht bei der Berechnung der Abfindungen zu berücksichtigen (Bundesarbeitsgericht (BAG), 23.7.2026, 6 AZR 34/26 u. a.).

Das Urteil bedeutet für Sie auch: Während der ersten sechs Monate als Ihr Arbeitnehmer genießt Ihr vorheriger Leiharbeitnehmer keinen allgemeinen Kündigungsschutz. Und die Zeit als Leiharbeitnehmer bleibt bei der Berechnung der Kündigungsfrist nach § 622 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) unberücksichtigt.

Fall 2: Der Leiharbeitnehmer arbeitet beim Betriebserwerber weiter

Ein Leiharbeitnehmer wurde in der Logistikabteilung eines Unternehmens eingesetzt – auch nachdem diese im Rahmen eines Betriebsübergangs in ein eigenständiges Unternehmen ausgegliedert wurde. Als der Überlassungsvertrag endete, klagte der Mitarbeiter auf Weiterbeschäftigung. Er sei Arbeitnehmer des Entleihers, weil die Höchstüberlassungsdauer von 18 Monaten insgesamt überschritten sei. Das BAG legte den Fall dem Europäischen Gerichtshof vor. Dieser möge klären, ob die Höchstüberlassungsdauer eines ansonsten unverändert eingesetzten Leiharbeitnehmers mit einem Betriebsübergang neu beginnt oder nicht.

§ Das vorläufige Ergebnis: Kein Neubeginn der Höchstüberlassungsdauer

Der Generalanwalt beim EuGH kommt in seinen Schlussanträgen vom 11.6.2026 (C-136/25) zu dem Ergebnis, dass mit einem Betriebsübergang die Höchstüberlassungsdauer nicht neu beginnt. Weil der EuGH den Schlussanträgen seines Generalanwalts in der Regel folgt, sollten Sie dies schon jetzt berücksichtigen: Betriebsveräußerer und -erwerber gelten als derselbe Entleiher.

Die wichtigsten Regeln der Leiharbeit im Überblick

Überlassungserlaubnis und -vertrag: Sie dürfen Leiharbeitskräfte nur von einer Zeitarbeitsfirma entleihen, die eine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung von der Agentur für Arbeit hat. Die Überlassung vereinbaren Sie in einem schriftlichen „Arbeitnehmerüberlassungsvertrag“ mit der Zeitarbeitsfirma. Fehlt diese Bezeichnung, ist die Überlassung illegal.

Überlassungshöchstdauer: Denselben Mitarbeiter dürfen Sie nur für höchstens 18 Monate entleihen. Nach einer Unterbrechung von mehr als drei Monaten beginnt eine neue 18-Monatsfrist. Durch Tarifvertrag kann jedoch von der Überlassungshöchstdauer – wie auch vom folgenden Equal-Pay-Grundsatz – abgewichen werden.

Equal Pay: Der Leiharbeitnehmer hat Anspruch auf die gleiche Bezahlung und die gleichen wesentlichen Arbeitsbedingungen wie vergleichbare Arbeitnehmer des Einsatzbetriebs. Diese sind im Arbeitnehmerüberlassungsvertrag offenzulegen.

Drohendes Arbeitsverhältnis: Verstöße gegen die o. g. Regeln führen dazu, dass der entliehene Mitarbeiter Ihr Arbeitnehmer wird. Außerdem drohen ein Bußgeld und die Haftung für Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge.

Beteiligung des Betriebsrats (sofern vorhanden): Wie bei einer Einstellung, darüber hinaus legen Sie den Arbeitnehmerüberlassungsvertrag und eine Kopie der Überlassungserlaubnis vor.

Überstunden: Wer aus eigenem Antrieb mehr arbeitet als vereinbart, geht leer aus

Das ist der Klassiker: Am Ende des Arbeitsverhältnisses behauptet Ihr Mitarbeiter, er habe etliche Überstunden geleistet und Sie müssten diese bezahlen. Aber ist das wirklich so? Erfahren Sie hier, mit welchen Argumenten Sie eine solche Forderung in vielen Fällen abwehren können.

Der Fall: Ein (über)engagierter Schulleiter

Der Rektor einer Grundschule in Niedersachsen hatte in den Jahren 2015/2016 an einer Studie zur Ermittlung der Arbeitsbelastung von Lehrkräften teilgenommen. Ergebnis: Er arbeitete im Durchschnitt knapp neun Stunden pro Woche über die vorgesehenen 40 Stunden hinaus. Hierfür verlangte er zunächst einen Freizeitausgleich. Nachdem er im Jahr 2022 im noch laufenden Verfahren in den Ruhestand ging, verlangte er die Bezahlung der bis dahin geleisteten Überstunden – knapp 55.000 €.

Der Arbeitgeber (sprich: Dienstherr) verweigerte die Zahlung aus folgenden Gründen:

- Der Mitarbeiter habe nur die Arbeitszeiten in den Jahren 2015/2016 erfasst, nicht jedoch die in den Folgejahren. Im Anschluss an die Studie habe es Maßnahmen gegeben, um die Arbeitsbelastung zu reduzieren.
- Der Mitarbeiter sei für eventuelle Überstunden selbst verantwortlich. Er habe in einem Interview im Jahr 2019 schließlich selbst erklärt, dass er eine Vielzahl von Tätigkeiten freiwillig wahrnehme, z. B. Gespräche mit Schulpsychologen, Kindertagesstätten und anderen Schulleitern.

§ Das Urteil: Mitarbeiter kann seine Arbeitszeit nicht selbst erhöhen

Beim Niedersächsischen Oberverwaltungsgericht (OVG) hatte der Schulleiter noch teilweise Erfolg. Es kürzte seine Forderung um ein Drittel, weil die laut Studie geleisteten Überstunden nicht sämtlich dem Land Niedersachsen als Arbeitgeber anzulasten seien.

Das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) kommt in seinem Urteil vom 17.9.2026 (2 C 19.25) jedoch zu einem anderen Ergebnis: Der Schulleiter geht leer aus. Denn bei Lehrkräften und auch Schulleitern wird lediglich die Unterrichtszeit festgelegt. Die Differenz zur vertraglich vereinbarten Arbeitszeit von bei einer Vollzeitkraft beispielsweise im Durchschnitt 40 Stunden pro Woche steht dann für andere Aufgaben zur Verfügung, z. B. Unterrichtsvorbereitung, Korrekturen, Elterngespräche und ggf. Leitungsaufgaben.

Wenn dem Schulleiter die für die zusätzlichen Aufgaben verfügbare Zeit nicht ausgereicht hat, hätte er dem Arbeitgeber seine Überlastung anzeigen und vor allem seine Aufgaben priorisieren und ggf. zurückstellen müssen. Das gilt für Schulleiter in besonderer Weise, da diese ihre Arbeit in großem Umfang eigenverantwortlich gestalten und teilweise delegieren können. Jedenfalls durfte der Schulleiter seine wöchentliche Arbeitszeit nicht eigenständig erhöhen und hierfür eine Bezahlung verlangen.

Auf die Frage, ob die Arbeitszeiten von Lehrkräften und Schulleitern insgesamt erfasst werden müssen, kommt es dabei ausdrücklich nicht an. Denn eigenmächtig geleistete Überstunden sind unabhängig von der Arbeitszeiterfassung nicht zu bezahlen.

Das Urteil gibt auch für Sie als Arbeitgeber in der Privatwirtschaft wichtige Hinweise

Auch für Sie als Arbeitgeber in der Privatwirtschaft gilt: Sie brauchen nur von Ihnen veranlasste Überstunden zu bezahlen. Das sind Überstunden,

- die Sie ausdrücklich angeordnet oder
- nachträglich gebilligt oder
- über einen längeren Zeitraum bewusst geduldet haben oder
- die erforderlich waren, um die geschuldete Arbeit zu erledigen.

Die Beweislast hierfür liegt beim Mitarbeiter. Die seit einigen Jahren bestehende Pflicht zur Arbeitszeiterfassung ändert daran nichts, denn diese dient nur dem Gesundheitsschutz (Bundesarbeitsgericht (BAG), 4.5.2022, 5 AZR 359/21). Und auch Ihre Mitarbeiter können nicht eigenmächtig die vereinbarte Arbeitszeit überschreiten, um vielleicht sinnvolle, aber nicht erforderliche Arbeiten zu erledigen. Außerdem muss Ihr Mitarbeiter konkret mit Datum und Uhrzeit angeben, wann er Überstunden geleistet und was er in dieser Zeit getan hat.

Wenn es jedoch konkrete Anhaltspunkte dafür gibt, dass Ihr Mitarbeiter tatsächlich von Ihnen veranlasste Überstunden

geleistet hat, ist es an Ihnen, dem mit konkreten Argumenten entgegenzutreten. Das wäre etwa der Fall bei einer Pflegekraft, die Überstundenvergütung für nachts nicht genommene Pausen verlangt, hierzu ihre Dienstpläne vorlegt und behauptet, dass Pausen nachts wegen fehlender Ersatzkraft nicht genommen werden könnten. Dann reicht es nicht, wenn Sie argumentieren, die Pflegekraft könne ihre Pause nach freiem Ermessen nehmen. Sie müssen vielmehr konkret vortragen, dass nachts doch eine Ersatzkraft vorhanden ist bzw. warum eine zur freien Verfügung stehende Pause auch ohne Ersatzkraft möglich ist.

Meine Empfehlung!

Kontrollieren Sie die Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiter zumindest stichprobenartig und unterbinden Sie nicht gewollte Überstunden. Das gilt insbesondere für Überstunden, die zur Überschreitung der gesetzlich zulässigen Arbeitszeiten führen. Denn die Aufsichtsbehörden können hier drastische Bußgelder verhängen.

Wie lange dürfen Ihre Mitarbeiter maximal arbeiten ...

... und welche Pausen- und Ruhezeiten sind zu beachten? Einen Überblick hierüber finden Sie hier: **tipp.personalwissen.de/pnl26317.**

Mit diesen Argumenten können Sie die Vergütung für angebliche Überstunden verweigern

- Der Mitarbeiter gibt nicht Datum und Uhrzeit der Überstunden an und was er zu der Zeit getan hat.
- Sie können belegen, dass der Mitarbeiter zur behaupteten Zeit nicht gearbeitet hat.
- Die Überstunden waren für die zugewiesenen Aufgaben nicht erforderlich.
- Sie haben die Überstunden nicht angeordnet bzw. nicht genehmigt und Sie haben diese unterbunden, sobald Sie davon erfahren haben.

Regeln Sie Überstunden im Arbeitsvertrag – so gehts

Überstunden liegen gelegentlich in Ihrem betrieblichen Interesse. Damit Sie diese bei Bedarf anordnen können und trotzdem die Kostenkontrolle behalten, sind die folgenden Klauseln im Arbeitsvertrag sinnvoll.

Überstundenverpflichtung:

Der Mitarbeiter verpflichtet sich, bei betrieblichen Erfordernissen bis zu ... Überstunden pro Woche/Monat (maximal 25 % der vereinbarten Arbeitszeit) auf Anordnung des Arbeitgebers zu erbringen, wenn ihm dies unter Berücksichtigung seiner persönlichen Interessen zumutbar ist. Der Arbeitgeber hat hierbei die Anforderungen des Arbeitszeitschutzes zu beachten.

Genehmigungsvorbehalt:

Leistet der Mitarbeiter Überstunden ohne ausdrückliche Anordnung des Arbeitgebers, ist er verpflichtet, sich diese nachträglich innerhalb einer Woche vom direkten Vorgesetzten genehmigen zu lassen.

Pauschalabgeltung:

Der Mitarbeiter erhält zu seinem Grundgehalt eine Pauschale in Höhe von ... €, mit der bis zu ... eventuell geleistete Überstunden pro Monat (maximal 10 % der vereinbarten Arbeitszeit) abgegolten sind. Der Anspruch auf den Mindestlohn bleibt hiervon unberührt.

ACHTUNG

Mitarbeiter, deren Gehalt über der Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung von derzeit 8.450 € pro Monat liegt, können nach der Rechtsprechung keine Überstundenvergütung erwarten. Hier dürfen Sie in den Arbeitsvertrag eine Klausel aufnehmen, wonach *„Überstunden mit dem Gehalt abgegolten sind“.*

Freizeitausgleich:

Überstunden, die von dem Mitarbeiter zusätzlich zu den bereits pauschal abgegoltenen Überstunden geleistet worden sind, werden in das Arbeitszeitkonto eingestellt (höchstens 50 % der vereinbarten Arbeitszeit) und spätestens innerhalb von 12 Kalendermonaten nach Wahl des Arbeitgebers durch Freizeitausgleich oder Zahlung der Vergütung abgegolten.

Mitarbeiterbeteiligung: Wie Sie Abgabenfreiheit sicherstellen

Vermögensbeteiligungen für Mitarbeiter an Unternehmen sind nach § 3 Nr. 39 Einkommensteuergesetz (EStG) in bestimmten Grenzen lohnsteuer- und beitragsfrei. Das gilt allerdings nur, wenn alle Mitarbeiter ohne Ausnahme profitieren können (Finanzgericht – FG – Düsseldorf vom 23.7.2026 – 8 K 12/22 H(L)).

Ein Unternehmen unterhielt für seine Beschäftigten ein konzernweites Aktienprogramm. Dabei konnten die Beschäftigten einen Teil ihres Entgelts in Vorzugsaktien investieren und erhielten hierauf einen Bonus in Form weiterer Aktien, die nach dreijähriger Sperrfrist unverfallbar wurden. Die Arbeitgeberin behandelte die daraus resultierenden geldwerten Vorteile als lohnsteuerfrei. Vom Teilnehmerkreis ausgeschlossen waren Beschäftigte mit ruhendem Arbeitsverhältnis, geringfügig Beschäftigte sowie Auszubildende. Im Rahmen einer Lohnsteueraußenprüfung versagte das Finanzamt die Lohnsteuerbefreiung. Die Begründung: Die Mitarbeiterbeteiligung habe nicht allen Arbeitnehmern des Unternehmens offengestanden. Das Unternehmen klagte, scheiterte damit aber vor dem Finanzgericht. Die Revision zum Bundesfinanzhof ist unter dem Aktenzeichen VI R 12/26 anhängig.

So bleibt die Beteiligung abgabenfrei

Arbeitgeber können Beteiligungen von jährlich bis zu 2.000 € lohnsteuer- und beitragsfrei an Mitarbeiter überlassen. Möglich sind Aktien, GmbH-Anteile oder stille Beteiligungen, die Beschäftigte kostenlos oder verbilligt erhalten. Nach dem Fondsstandortgesetz gelten folgende Vorgaben für die Nutzung des Freibetrags:

1. Es geht um eine Beteiligung am Arbeitgeberunternehmen.
2. Die Beteiligung muss allen Arbeitnehmern offenstehen, die mindestens ein Jahr beim Arbeitgeber beschäftigt sind.

Aktienoptionen: Wann fließt der Vorteil zu?

Aktienoptionen verbriefen für den Käufer das Recht, an einem bestimmten Tag zu einem bestimmten Preis Aktien eines Unternehmens zu erwerben (Call-Option) oder zu veräußern (Put-Option). Die unentgeltliche oder verbilligte Gewährung von Arbeitnehmer-Aktienoptionen führt zum Zeitpunkt der Ausübung zu steuerpflichtigem Arbeitslohn. Bei Auseinanderfallen von Optionsausübung und Gutschrift der Aktien im Depot des Arbeitnehmers erhält der Mitarbeiter den geldwerten Vorteil an dem Tag, an dem die Aktien aus dem Depot Ihres Unternehmens oder des Dritten ausgebucht und in das Depot des Arbeitnehmers eingebucht werden. Eine Ausnahme gilt bei der sogenannten Exercise- and Sell-Ausübungsvariante. Hier ist der Zufluss des geldwerten Vorteils bereits zum Zeitpunkt der Ausübung des Optionsrechts bewirkt.

Tipp

Die meisten Entgeltextras müssen Sie Mitarbeitern zusätzlich zum geschuldeten Arbeitsentgelt zahlen, damit sie lohnsteuerfrei bleiben. Das gilt etwa für Gutscheine im Rahmen der Sachbezugsfreigrenze von 50 €. Mitarbeiterkapitalbeteiligungen bleiben auch dann lohnsteuerfrei, wenn sie per Entgeltumwandlung finanziert werden. *– bs*

Vorsicht: Diese Gutscheine können zur Abgabenfalle werden

Gutscheine für Mitarbeiter sind ideal zur Motivation: Sie können wie Geld verwendet werden und dabei lohnsteuer- und beitragsfrei bleiben. Für deren Abgabenfreiheit müssen Sie allerdings jede Menge Voraussetzungen beachten. Ein aktuelles Urteil zeigt eine Vorgabe auf, an die Sie bisher vielleicht noch gar nicht gedacht haben (Sächsisches Finanzgericht – FG – , Urteil vom 11.12.2025, Az. 8 K 484/24).

Für Warengutscheine, die Ihr Unternehmen Mitarbeitern überlässt, dürfen Sie die Sachbezugsfreigrenze von 50 € pro Mitarbeiter und Monat anwenden. Wichtigste Voraussetzung hierfür ist aber: Der Gutschein muss ein Sachbezug sein. Wann das beispielsweise nicht der Fall ist, zeigt die gerade veröffentlichte Entscheidung des FG Sachsen.

Prämienkonto plus Zielgutscheine

Im Streitfall zahlte ein Arbeitgeber für seine Mitarbeiter monatlich Beträge auf ein Prämienkonto ein, das bei einem Dienstleister geführt wurde. Die begünstigten Arbeitnehmer konnten das Guthaben ansparen und bei einer begrenzten Zahl von Handelspartnern gegen sogenannte Zielgutscheine eintauschen. Der Arbeitgeber behandelte die monatlichen Einzahlungen als Warengutscheine und steuerfreie Sachbezüge. Im Rahmen einer Lohnsteueraußenprüfung wurde dies bemängelt. Nach Ansicht der Finanzverwaltung waren die Einzahlungen des Arbeitgebers eine Geldleistung, auf die die Sachbezugsfreigrenze nicht angewendet werden konnte. Entscheidend für diese Einschätzung war, dass die Guthaben auf dem Prämienkonto Mitarbeiter zunächst nicht unmittelbar zum Bezug von Waren oder Dienstleistungen berechtigten. Gegen das Urteil ist seit 20.4.2026 eine Revision beim Bundesfinanzhof anhängig. Sobald es hierzu etwas Neues gibt, erfahren Sie davon in *Personal aktuell*. *– bs*

„Dürfen wir für unseren Mitarbeiter mit schwankenden Arbeitszeiten trotz Aktivrente ein Arbeitszeitkonto führen?“

FRAGE

Wir beschäftigen einen Mitarbeiter, der die Regelaltersgrenze überschritten hat. Sein Gehalt ist deshalb bis zu 2.000 € pro Monat im Rahmen der sogenannten Aktivrente steuerfrei. Nun leistet der Mitarbeiter gelegentlich Überstunden und verdient dann mehr als 2.000 €. Bisher haben wir den übersteigenden Betrag der Lohnsteuer unterworfen. Nun hat er uns gebeten, für ihn ein Arbeitszeitkonto zu führen und sein Gehalt verstetigt auszuzahlen, damit die 2.000-€-Grenze nicht mehr überschritten wird. Wir dachten, das sei bei der Aktivrente nicht zulässig. Wer hat recht?

ANTWORT

Die Meinungen hierzu sind geteilt

Einerseits wird die Auffassung vertreten, ein Arbeitszeitkonto sei für Aktivrentner nicht zulässig, weil der Steuerfreibetrag von 2.000 € nach § 3 Nr. 21 Einkommensteuergesetz (EStG) streng monatsbezogen gilt: Nicht ausgeschöpfte Beträge aus dem einen Monat können nicht in einen anderen Monat übertragen werden.

Andererseits bezieht sich der Freibetrag ausdrücklich auf das zugeflossene Arbeitsentgelt. Wenn Sie mit dem Arbeitszeitkonto ein verstetigtes Arbeitsentgelt von höchstens 2.000 € pro Monat vereinbaren, ist dieses im Auszahlungsmonat der Lohnsteuer zu unterwerfen bzw. der Freibetrag anzuwenden.

Unsere Einschätzung: Die zweite Auffassung ist richtig. Mit einem Arbeitszeitkonto können Sie die Steuerpflicht der Überstundenvergütung für Aktivrentner umgehen. Wenn das verstetigte Arbeitsentgelt aufgrund einer Erhöhung der regelmäßigen Arbeitszeit jedoch über 2.000 € steigt, ist der übersteigende Betrag steuerpflichtig und kann nicht mehr durch nicht ausgeschöpfte Beträge aus Vormonaten ausgeglichen werden.

Vorsicht bei Sonderzahlungen …

In Monaten, in denen Ihr Aktivrentner die 2.000-€-Grenze durch Sonderzahlungen wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld überschreitet, ist der übersteigende Betrag steuerpflichtig.

… und am Ende des Arbeitsverhältnisses

Steuerpflicht gilt auch, soweit das Arbeitszeitkonto Ihres Mitarbeiters am Ende des Arbeitsverhältnisses noch nicht ausgeglichene Überstunden ausweist und sein Gehalt durch deren Bezahlung über 2.000 € steigt. Zahlen Sie eine Abfindung, ist diese in jedem Fall steuerpflichtig. Denn der 2.000-€-Freibetrag gilt nur für sozialversicherungspflichtige Zahlungen und damit nicht für Abfindungen.

„Besteht ein Urlaubs(abgeltungs)anspruch für die Dauer der Elternzeit?“

FRAGE

Eine Mitarbeiterin hat überraschend zum Ende ihrer einjährigen Elternzeit gekündigt. Jetzt verlangt sie Urlaubsabgeltung für den angeblich während der Elternzeit angefallenen Urlaub. Müssen wir bezahlen? Ich dachte, der Urlaub würde entsprechend der Elternzeit gekürzt.

ANTWORT

Sie dürfen den Urlaubsanspruch Ihrer Mitarbeiterin für jeden vollen Kalendermonat Elternzeit um 1/12 kürzen, sofern Sie ihr die Kürzung im bestehenden Arbeitsverhältnis ausdrücklich erklärt haben (Bundesarbeitsgericht (BAG), 19.3.2019, 9 AZR 495/17). Eine fehlende Erklärung sollten Sie daher jetzt zügig nachholen. Wenn es hierfür zu spät ist, weil das Arbeitsverhältnis bereits geendet hat, müssen Sie die Urlaubsabgeltung leisten.

Meine Empfehlung!

Erklären Sie die Urlaubskürzung künftig standardmäßig mit der Bestätigung der Elternzeit, etwa so:

Bestätigung der Elternzeit: *Hiermit bestätige ich Ihre Elternzeit für die Dauer vom … bis … Ihr Urlaubsanspruch wird gemäß § 17 Abs. 1 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz um 1/12 für jeden vollen Kalendermonat Elternzeit gekürzt. Es verbleiben somit … Urlaubstage für das Jahr … und … Urlaubstage für das Jahr …*

Fragen an die Redaktion

Sie haben noch Fragen?
Schreiben Sie mir:

redaktion@personal-aktuell.de

Wenn Fachkräfte mit den passenden Abschlüssen fehlen: So finden und integrieren Sie die richtigen Quereinsteiger

Im Jahr 2026 verlassen erstmals mehr Menschen altersbedingt den Arbeitsmarkt, als junge hinzukommen. Infolge der schwächelnden Wirtschaft können Sie als Arbeitgeber bei der Suche nach neuen Mitarbeitern trotzdem mit einer Vielzahl von Bewerbern rechnen, die aber aufgrund des technischen Fortschritts häufig nicht die richtigen Qualifikationen mitbringen. Für Sie geht es also nun darum, sich für Quereinsteiger zu öffnen, ohne sich zu verzetteln. Erfahren Sie hier, wie Sie in sieben Schritten dabei vorgehen.

1. Setzen Sie im Anforderungsprofil auf Eigenschaften und Fähigkeiten statt auf Abschlüsse

Überlegen Sie, welche Eigenschaften und Fähigkeiten auf welchem Niveau (Grundlagen – Fortgeschrittene – Profi) für eine auszuschreibende Stelle wirklich wichtig sind. Erstellen Sie auf dieser Basis ein neues Anforderungsprofil. Die Bedeutung von Abschlüssen und dem bisherigen Lebenslauf sinkt hierdurch.

2. Formulieren Sie Stellenausschreibungen speziell für Quereinsteiger

Nehmen Sie dabei das neue Anforderungsprofil als Grundlage und verzichten Sie auf alles, was „nice to have“ ist, was also nicht zu einer Absage führt, wenn der Bewerber es nicht mitbringt. Weisen Sie in der Stellenausschreibung ausdrücklich darauf hin, dass auch Bewerbungen von Quereinsteigern erwünscht sind.

3. Finden Sie Indikatoren für die benötigten Eigenschaften und Fähigkeiten

Solche Indikatoren können sein:

- Hobbys oder andere berufliche Tätigkeiten mit ähnlichen Anforderungen wie die zu besetzende Stelle
- Onlinetests
- Arbeitsproben
- Verhalten in bestimmten Situationen

4. Prüfen Sie, ob Ihr Kandidat das notwendige Potenzial hat

Analysieren Sie dazu die Lebensläufe der Bewerber. Fühlen Sie ihnen in den Einstellungsgeprächen auf den Zahn. Bitten Sie sie, ihre Fähigkeiten in Tests und/oder Arbeitsproben zu zeigen. Bewerten Sie dann jeweils, inwieweit die Anforderungen erfüllt sind, um die Bewerber vergleichbar zu machen. Achten Sie außerdem darauf, ob der Bewerber interessiert und flexibel genug ist, um den Umstieg zu schaffen.

5. Verhindern Sie einen Praxisschock

Gerade bei Quereinsteigern ist die Gefahr groß, dass sie falsche Vorstellungen von dem haben, was auf sie zukommt. Enttäuschte Erwartungen können dann dazu führen, dass die Zusammenarbeit schon nach kurzer Zeit wieder endet. Zeichnen Sie im Einstellungsverfahren deshalb ein möglichst realistisches Bild, auch wenn Sie dadurch den einen oder anderen Kandidaten verlieren:

- Verzichten Sie – wie bei jedem Bewerber und Mitarbeiter – auf falsche Versprechungen.
- Beschreiben Sie ehrlich, welche Aufgaben auf den neuen Mitarbeiter zukommen, welches Team und welche Unternehmenskultur.
- Bringen Sie die Kandidaten mit ihren künftigen Kollegen zusammen. In solchen Runden wird oft offener gesprochen, als wenn sich nur Bewerber, künftiger Vorgesetzter und Personaler gegenübersitzen.
- Emöglichen Sie Schnuppertage.
- Fragen Sie den Neuling in regelmäßigen Feedbackgesprächen, ob seine Erwartungen erfüllt werden. Das erste Gespräch sollte schon nach zwei bis vier Wochen stattfinden, damit Sie bei Bedarf gegensteuern können.

6. Unterstützen Sie Ihren neuen Mitarbeiter mit den passenden Schulungen

Ein vorbereiteter Arbeitsplatz, funktionierende Technik und eine systematische Einarbeitung: Diese Punkte sind bei jedem neuen Mitarbeiter wichtig, damit das Onboarding gelingt. Ein Quereinsteiger wird darüber hinaus spezielle Schulungen benötigen, in denen er sich fehlende Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen kann. Finden Sie heraus, welche das sind, und integrieren Sie sie in Ihren Einarbeitungsplan.

7. Zeigen Sie eine Karriereperspektive

Geben Sie grundsätzlich auch Quereinsteigern die Chance zum beruflichen Aufstieg. Eruieren Sie außerdem, welche ungewöhnlichen Karrierewege es in Ihrem Unternehmen bereits gibt. Machen Sie solche Erfolgsgeschichten im gesamten Unternehmen, aber auch bei neuen Quereinsteigern publik. Denn Karriereaussichten können gerade nach einem beruflichen Bruch sehr motivieren. Quereinsteiger sollen sich weder als Mitarbeiter zweiter Klasse fühlen noch als solche behandelt werden.

Meine Empfehlung!

Holen Sie die Kollegen ins Boot

Informieren Sie die Teamkollegen, wenn ein Quereinsteiger zu ihnen stößt und inwiefern er eine Bereicherung sein kann. Nur so können sie ihn angemessen unterstützen und von ihm profitieren. Benennen Sie außerdem einen erfahrenen und entsprechend geschulten Kollegen als Paten, der dem Neuling in fachlichen und menschlichen Fragen als Ansprechpartner zur Verfügung steht.

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**

Hilfe zur Aktivierung:

tipp.personalwissen.de/hilfe-aktivierung

IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

Kind krank
Darf Ihr Mitarbeiter zu Hause bleiben, obwohl das Kind nicht bei ihm lebt?

Mindestlohn
Sind auch Provisionen zu berücksichtigen, die nach stornierten Auftrag wieder entfallen?

PERSONALWISSEN Update

Impulse, Rechtsprechung und Expertenrat

LIVE mit Günter Stein

Jede Woche Donnerstag
um 10 Uhr*

*In seltenen Fällen kann sich der Zeitpunkt verschieben. Wir informieren auf unseren Kanälen darüber.

Live-Event mit Günter Stein: Ihr Wochenupdate zu Themen, die Deutschlands Personaler bewegen

- Brandaktuelle News, Urteile und wichtige Entwicklungen im Arbeitsrecht
- Dauer: ca. 15 Minuten
- Teilnahme: kostenlos
- Ohne Anmeldung: Klicken Sie einfach am Donnerstag, 10 Uhr*, auf den Link: tipp.personalwissen.de/update
- Sie erhalten vor Beginn des Events eine kurze Erinnerung per E-Mail
- Live-Event verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter personalwissen.de

Hier kostenlos teilnehmen:

tipp.personalwissen.de/update

PS: 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!

