



ZEIT AKADEMIE

Prof. Dr. Antje G. I. Tölle

ARBEITSRECHT

Grundlagen für Führungskräfte

IMPRESSUM

Buch zum Video-Seminar der ZEIT Akademie Corporate

AUTORIN: Prof. Dr. Antje G. I. Tölle

PROJEKTLEITUNG: Stephanie Wilde

REDAKTION: Myriam Salome Apke

GRAFISCHE UMSETZUNG: Martin Schoberer und Verena Kiesinger

FOTOGRAFIEN: Felix Amsel

ILLUSTRATIONEN: Jonas Kalmbach

KORREKTORAT: Uta Kleimann, Ulrich Paasch

© ZEIT Akademie GmbH, Hamburg 2021

www.zeitakademie.de

INHALT

1. AUFGABEN UND VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRAFT	06	4. FEHLVERHALTEN ERKENNEN UND BEGEGNEN	35
2. DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DEM BETRIEBSRAT	16	5. DIE WEGE TRENNEN SICH	44
3. ARBEITS- UND AUSZEIT	24		
		Die Dozentin	53
		Gesetze und ihre Abkürzungen	54



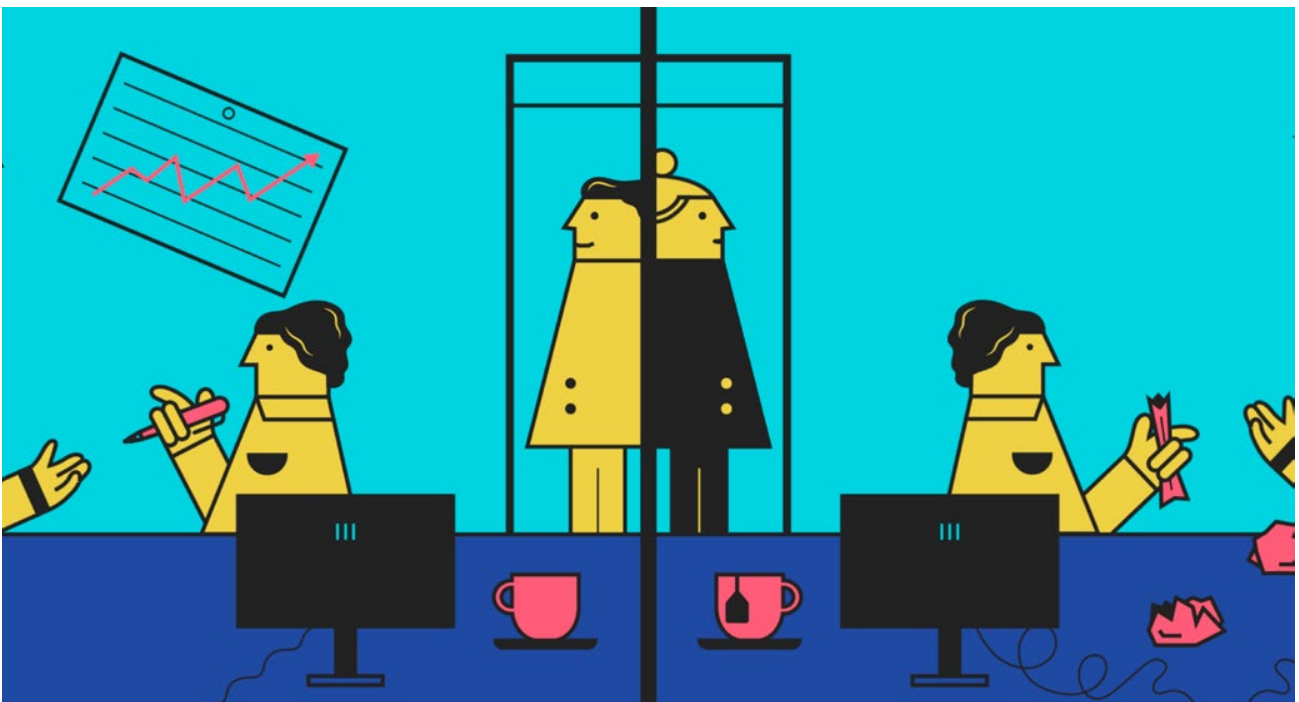
AUFGABEN UND VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRAFT

AUFGABEN UND VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRAFT

Die Rolle der Führungskraft

Als Führungskraft wird allgemein eine Person bezeichnet, die Führungsaufgaben in einem Unternehmen wahrnimmt, also eine oder mehrere leitende Aufgaben in den Bereichen Planung, Organisation oder Kontrolle hat. Zum Kreis der Führungskräfte eines Unternehmens zählen zum Beispiel die Geschäftsführung, Vorstände und leitende Angestellte.

Allerdings ist der Begriff Führungskraft kein juristisch feststehender Begriff. Trotz der fehlenden gesetzlichen Definition wird er in der Praxis jedoch oft verwendet, wobei zwischen der sogenannten **fachlichen Führung** und der **disziplinarischen Führung** unterschieden wird. Je nach Organisation wird fachliche bzw. disziplinarische Führung von einer oder von verschiedenen Personen wahrgenommen.



ZWEI ARTEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Die fachliche Führungskraft (links) behält den Überblick über inhaltliche Aufgaben; die disziplinarische Führungskraft hingegen übernimmt arbeitsrechtlich die Verantwortung und kümmert sich etwa um Gehaltsfragen, Arbeitszeit oder andere vertragliche Vereinbarungen

AUFGABEN UND VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRAFT



TIPP

Die fachliche Führungskraft kümmert sich um die inhaltliche Ausgestaltung der Aufgaben im Team und motiviert alle Mitglieder zu bestmöglichen Leistungen; die disziplinarische Führungskraft kontrolliert regelmäßig die Arbeitsleistung, überwacht die Einhaltung der Arbeitszeiten und genehmigt Urlaubs- oder Teilzeitanträge. Sie führt außerdem Mitarbeiter*innengespräche und darf in der Regel auch Abmahnungen und Kündigungen aussprechen.

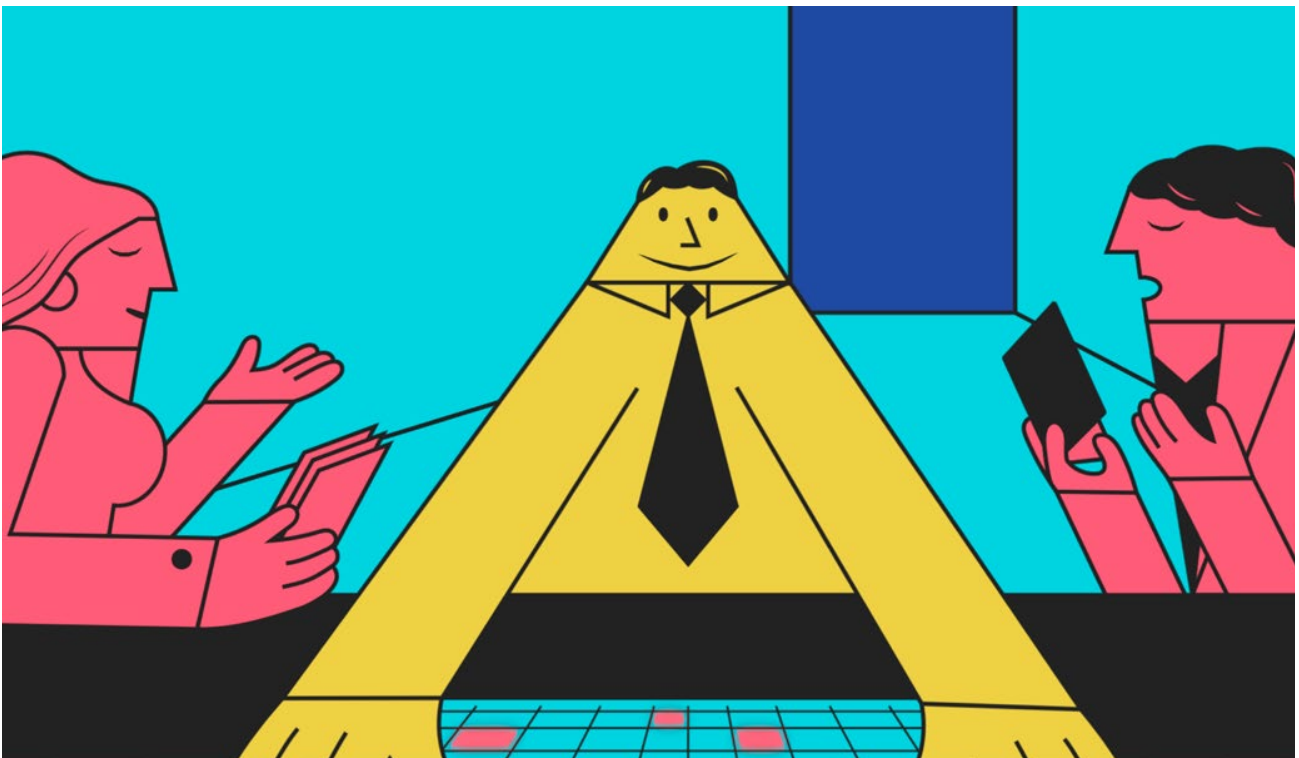
Zusammengefasst: Die **disziplinarische Führungskraft** besitzt mehr **arbeitsrechtliche Verantwortung**, was auch mit einer **Haftung** einhergehen kann.

Ob Sie als fachliche oder als disziplinarische Führungskraft einzuordnen sind, können Sie Ihrem Arbeitsvertrag entnehmen. Sie können aber auch in der Personalabteilung nachfragen, falls Sie unsicher sind. Diese Information hilft Ihnen, Ihren Aufgaben- und Kompetenzbereich abzugrenzen, und gibt Ihnen einen Hinweis auf Ihre gegebenenfalls bestehende Haftung. Denn nur wer arbeitsrechtliche Verantwortung trägt, also im disziplinarischen Sinne führt, kann unter Umständen haften.

Leitende Angestellte

Leitende Angestellte nehmen typische Funktionen der Arbeitgeber*innen wahr. Sie können eigene unternehmerische Entscheidungen treffen und repräsentieren die Organisation. Dies setzt ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber*innen und leitenden Angestellten

voraus. Trotz dieser Nähe sind leitende Angestellte juristisch weiterhin als Arbeitnehmer*innen einzuordnen, was sie von Vorstandsmitgliedern von Aktiengesellschaften, Gesellschafter*innen von Personengesellschaften und oft auch von der GmbH-Geschäftsführung unterscheidet (vgl. etwa § 5 Abs. 2 BetrVG).



DIE BESONDERE ANGESTELLTENGROPPE

Leitende Angestellte zählen zu den Führungskräften eines Unternehmens. Typische leitende Angestellte sind zum Beispiel Prokuristen oder Personalleiter

Wer zur Gruppe der leitenden Angestellten zählt, ist innerhalb der arbeitsrechtlichen Gesetze nicht einheitlich geregelt: Das Betriebsverfassungsgesetz (§ 5 Abs. 3, 4 BetrVG) charakterisiert leitende Angestellte dadurch, dass sie entweder selbstständig zur Einstellung und Entlassung von Mitarbeiter*innen berechtigt sind oder eine bedeutende Generalvollmacht oder Prokura besitzen oder aber regelmäßig andere Aufgaben wahrnehmen, die für den Bestand und die Entwicklung des Betriebs von Bedeutung sind (§ 5 Abs. 3 BetrVG, mit weiteren Zweifelsfall-Indikatoren in § 5 Abs. 4 BetrVG). Nur einer dieser drei Punkte muss im jeweiligen Arbeitsvertrag festgehalten sein, damit Beschäftigte zur Gruppe der leitenden Angestellten zählen.

Das Kündigungsschutzgesetz (§ 14 Abs. 2 KSchG) hingegen definiert leitende Angestellte anders. Demnach sind sie, ähnlich wie Geschäftsführung oder Betriebsleitung, selbstständig zur Einstellung oder Entlassung von Mitarbeiter*innen ermächtigt (§ 14 Abs. 2 KSchG). Für sie gilt grundsätzlich der gesetzliche Kündigungsschutz, allerdings können Arbeitgeber*innen beim Arbeitsgericht beantragen, dass – im Falle einer unwirksamen Kündigung – das Arbeitsverhältnis gegen Zahlung einer Abfindung und ohne weitere Prüfung aufgelöst wird (§§ 14 Abs. 2; 9 Abs. 1 S. 2 KSchG).

Aufgrund der ihnen zugeschriebenen Nähe zur Unternehmensführung werden leitende Angestellte **nicht vom Betriebsrat vertreten** (§ 5 Abs. 3 S. 1 BetrVG). Anstatt eines Betriebsrats können sie einen sogenannten **Sprecherausschuss** bilden, wenn mindestens zehn leitende Mitarbeiter*innen im Betrieb arbeiten (§ 1 SprAuG). Der Sprecherausschuss ist allerdings im Vergleich zum Betriebsrat mit weit weniger Informations- und Konsultationsrechten ausgestattet. Seine Mitglieder dürfen zwar wegen ihrer Tätigkeit nicht benachteiligt werden (§ 2 Abs. 3 S. 2 SprAuG), im Gegensatz zu den Betriebsratsangehörigen

genießen sie jedoch keinen besonderen Kündigungsschutz. Zudem gelten **für leitende Angestellte die Schutzregeln des Arbeitszeitgesetzes nicht** (§ 18 Abs. 1 Nr. 1 ArbZG mit Verweis auf § 5 Abs. 3 BetrVG). Das heißt, leitende Angestellte sind von den Regeln der Höchstarbeitszeit, den gesetzlichen Ruhezeiten und dem Verbot der Sonn- und Feiertagsarbeit ausgenommen.

Haftung von Führungskräften

Grundsätzlich sind Arbeitgeber*innen für die Einhaltung der arbeitsschutzrechtlichen Regeln **verantwortlich**. Wenn es sich dabei um eine juristische Person handelt – etwa eine GmbH oder eine Aktiengesellschaft –, sind die gesetzlichen Vertretungen, also **Vorstand** oder **Geschäftsführung**, haftbar (§ 9 Abs. 1 OWiG). Daneben stehen diejenigen ein, die anstelle der Betriebsinhaber*innen das Unternehmen komplett oder teilweise eigenverantwortlich und selbstständig leiten. Dies können zum Beispiel **Betriebs-, Personal- oder Abteilungsleitende sein** oder andere mit dieser Aufgabe ausdrücklich beauftragte Personen (vgl. § 9 Abs. 2 OWiG). **Diese Führungskräfte sind dann persönlich** für etwa anfallende Bußgelder oder Straftatbestände verantwortlich.

Bußgelder werden beispielsweise fällig, wenn vorsätzlich oder fahrlässig gegen die gesetzlich geltende Höchst-arbeitszeit verstoßen (§ 22 Abs. 1 Nr. 1 ArbZG) oder die für schwangere oder stillende Frauen geltende Tages- und Wochenhöchst-arbeitszeit nicht beachtet wird (§§ 32 Abs. 1 Nr. 1; 4 Abs. 1 S. 1 Mutterschutzgesetz). Oder auch, wenn das Jugendarbeitsschutzgesetz missachtet und Jugendliche zum Beispiel in der Zeit von 20 Uhr abends bis sechs Uhr morgens beschäftigt werden (§ 58 Abs. 1 Nr. 11 Alt. 1 JArbSchG).

Das Jugendarbeitsschutzgesetz gilt auch für minderjährige Auszubildende. Allerdings ist es sehr schwer, die dort



AUF DEN PUNKT

festgelegten Regeln allgemeingültig zu definieren. Grundsätzlich gilt, dass jugendliche Azubis maximal 40 Stunden pro Woche arbeiten dürfen, wobei acht Stunden am Tag vorgesehen sind. **In Ausnahmefällen darf 30 Minuten länger gearbeitet werden.** In Tarifverträgen können andere Vorgaben definiert sein, sodass geringe Abweichungen möglich sind. An Samstagen, Sonntagen und Feiertagen ist die Beschäftigung laut Jugendarbeitsschutzgesetz verboten. Aber auch da gibt es Ausnahmen, zum Beispiel im Verkehrswesen, in Krankenhäusern oder im Fall von außerbetrieblichen Ausbildungsmaßnahmen.

- »Führungskraft« ist kein feststehender juristischer Begriff.
- Es lässt sich zwischen disziplinarischer und fachlicher Führungskraft unterscheiden.
- Die fachliche Führungskraft kümmert sich um die inhaltliche Ausgestaltung der Aufgaben. Die disziplinarische Führungskraft trägt mehr arbeitsrechtliche Verantwortung. Je nach betrieblicher Organisation sind disziplinarische Führungskräfte manchmal auch haftbar.

Die Aufgaben der Führungskraft

Führungskräfte leiten Beschäftigte bei ihrer Tätigkeit an. Es ist für sie also wichtig zu wissen, wem gegenüber sie ein sogenanntes **Weisungsrecht oder auch Direktionsrecht** besitzen (vgl. auch § 106 GewO). Es erlaubt Führungskräften, den Angestellten **innerhalb der im Arbeitsvertrag festgehaltenen Tätigkeitsbeschreibung Arbeit zu übertragen**, die ihnen je nach Befähigung, Ausbildung und körperlicher Eignung zugemutet werden kann. Dies gilt jedenfalls bei **objektiv betrachtet gleichwertigen Tätigkeiten**. Das heißt, eine dauerhafte Zuweisung geringwertiger Tätigkeiten ist unzulässig, selbst wenn der Lohn weiterhin in gleicher Höhe gezahlt wird. Umgekehrt bedarf es bei dauerhafter oder vorübergehender Übertragung von höherwertigen Tätigkeiten einer Einzelfallentscheidung, inwieweit das Gehalt angepasst wird, weil tarifliche Lohn- eingruppierungen betroffen sein können.

Neben dem Recht, das Tätigkeitsfeld zu bestimmen, können durch das Weisungsrecht auch eine Kleiderordnung vorgegeben, Fortbildungen oder Schulungen angeordnet und auch die Erledigung von Nebenarbeiten, die typischerweise mit dem Tätigkeitsbereich zusammenhängen, angewiesen werden. Dazu können auch Aufräum-, Reinigungs- oder Organisationstätigkeiten zählen. Teil des Weisungsrechts ist zudem, im Rahmen von Tarif- und Arbeitsverträgen oder Betriebsvereinbarungen den Arbeitsort und die Arbeitszeit zu bestimmen.

Wie viele Befugnisse eine Führungskraft durch das Weisungsrecht erhält, regelt der Arbeitsvertrag. Je detaillierter Aufgaben und Arbeitsmodalitäten darin definiert sind, desto weniger Weisungsrechte hat die Führungskraft in der Regel. **Seine Grenze findet das Weisungsrecht in der privaten Lebensgestaltung der Mitarbeiter*innen** und im Einzelfall in deren Religions- und Gewissensfreiheit.

Weisungsrecht gegenüber Leiharbeiter*innen und externen Dienstleistern

In vielen Unternehmen werden sogenannte Leiharbeiter*innen beschäftigt, die von Zeitarbeitsfirmen als kurzfristig verfügbare Arbeitskräfte zur Verfügung gestellt werden. Obwohl diese Beschäftigtengruppe einen Arbeitsvertrag mit der Zeitarbeitsfirma hat, steht der Führungskraft im entleihenden Unternehmen das arbeitsrechtliche Weisungsrecht zu. Detailliert wird das Rechtsverhältnis durch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz geregelt. Darin wird auch geregelt, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes einzuhalten sind.

Häufig arbeiten Führungskräfte aber auch mit einzelnen betriebsfremden Personen eng zusammen, etwa mit Grafik-Freelancer*innen, UX-Designer*innen oder Berater*innen, die in das Team einbezogen werden. **Diesen Personen gegenüber reicht das Weisungsrecht nur so weit, wie der geschlossene Vertrag es vorsieht.**

Eine andere Personengruppe in Unternehmen sind externe Dienstleister, die beispielsweise mit dem Sicherheits- und Facilitymanagement oder dem Kantinenservice beauftragt werden. Diesen Drittanbietern gegenüber haben Führungskräfte kein Weisungsrecht. Nur innerhalb der vertraglich vereinbarten Leistungskonkretisierung sind Weisungen zulässig.



TIPP

Informieren Sie sich, wer in Ihrem Unternehmen zentrale*r Ansprechpartner*in für die externen Dienstleister ist, und bringen Sie eventuelle Anliegen dort vor. So vermeiden Sie mögliche Konflikte.

Der Gleichbehandlungsgrundsatz

Mit dem Weisungsrecht verbunden ist der **Gleichbehandlungsgrundsatz** im Arbeitsrecht. Er gebietet Arbeitgeber*innen, keine einzelnen Angestellten oder Angestelltengruppen **willkürlich von begünstigenden Maßnahmen** auszuschließen. Dieser Grundsatz ist vor allem bei generalisierten Entscheidungen zu berücksichtigen, zum Beispiel bei angeordneten Betriebsferien am Jahresende, leistungsunabhängigen Gratifikationen oder Regelungen zum Freizeitausgleich bei Überstunden. Kommt es bei solchen generellen Entscheidungen zu Differenzierungen zwischen Mitarbeiter*innen, müssen diese sachlich gerechtfertigt erscheinen, etwa nach der im Betrieb ausgeübten Tätigkeit, dem Familienstand oder dem Bestehen des Arbeitsverhältnisses zu einem bestimmten Stichtag.

Weiterhin erlaubt es die Vertragsfreiheit, individuelle Leistungen oder Vergünstigungen – im Rahmen der gegebenenfalls geltenden Tarifverträge – zu vereinbaren. Aber auch diese Freiheit findet ihre Grenze, wenn gleiche oder gleichwertige Arbeit nach den Merkmalen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität differenziert wird (§ 1 AGG). **Vor einer Diskriminierung aufgrund dieser Merkmale schützt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (§ 7 AGG).**

Demnach ist eine unterschiedliche Behandlung nur wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit (§ 8 AGG), der Arbeit in einer Religionsgemeinschaft (§ 9 AGG) oder aus objektiven Gründen des Lebensalters (§ 10 AGG) zulässig.

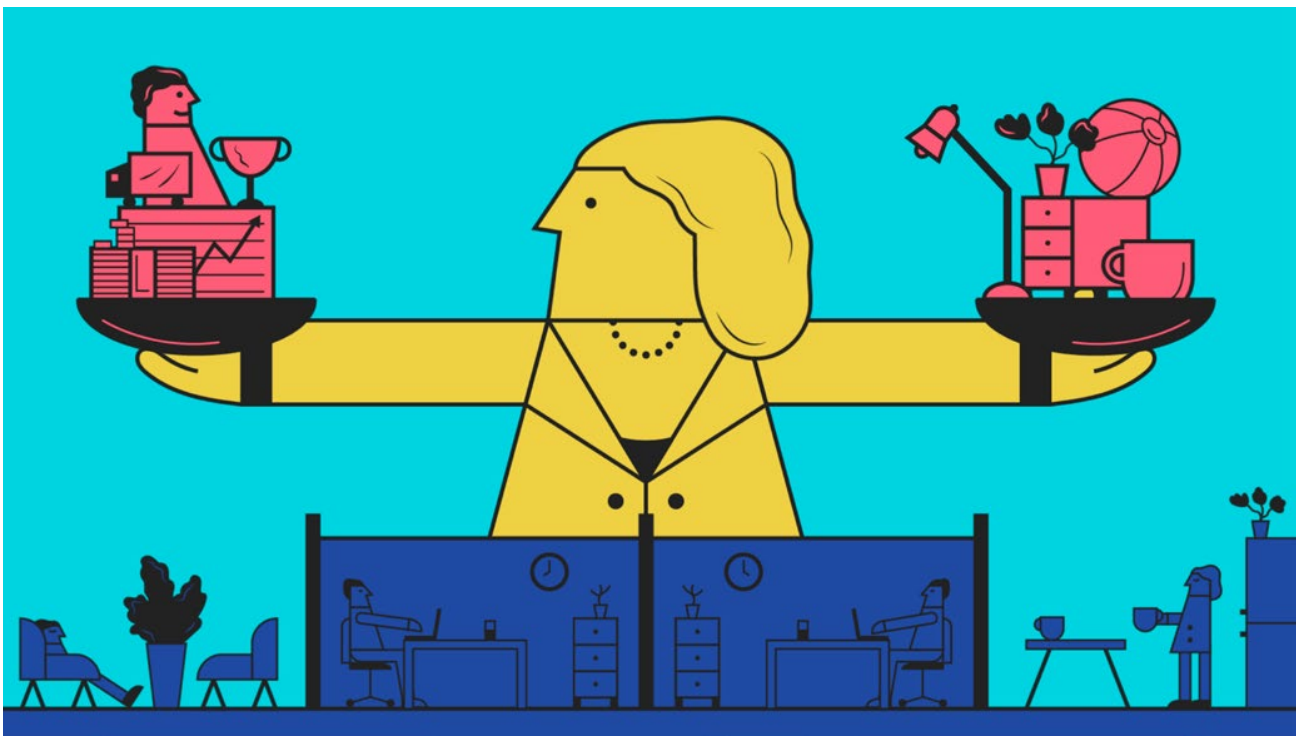
Im Rahmen der Diskriminierungsverbote steht den Mitarbeiter*innen ein **Beschwerderecht** zu (§ 13 Abs. 1 AGG). Unter Umständen haben sie auch einen Anspruch auf **Schadensersatz- oder Schmerzensgeld** (§ 15 Abs. 1, 2 AGG). Außerdem darf ihnen aus der Wahrnehmung ihrer Rechte selbst keine Benachteiligung erwachsen. Es gilt das **Maßregelverbot** (§ 16 Abs. 1 AGG).

Das Verbot, Personen aufgrund des Geschlechts für vergleichbare Tätigkeiten unterschiedlich zu entlohnen, hat sich spezialgesetzlich auch im **Entgelttransparenzgesetz** niedergeschlagen. Demnach besitzen Beschäftigte ab einer Betriebsgröße von mehr als 200 Mitarbeiter*innen einen individuellen Auskunftsanspruch über Entgeltkriterien und Vergleichsentgelte (§§ 10-16 EntgTranspG). Für Unternehmen mit in der Regel mehr als 500 Mitarbeiter*innen gelten zudem noch freiwillige Prüfverfahren und Berichtspflichten, um sicherzustellen, dass das gesetzliche Entgeltgleichheitsgebot eingehalten wird (§§ 17-22 EntgTranspG).

Fürsorgepflichten und Arbeitsschutz

Arbeitgeber*innen und damit auch **Führungskräfte tragen eine Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten eines Unternehmens**, deren Umfang je nach Arbeitsumfeld und Tätigkeit variiert. Verallgemeinert gesagt haben Arbeitgeber*innen ihre Rechte aus dem Arbeitsverhältnis so auszuüben und die im Zusammenhang mit dem

Arbeitsverhältnis stehenden Interessen der Arbeitnehmer*innen so zu wahren, wie dies unter Berücksichtigung der Belange des Betriebs und der Interessen der gesamten Belegschaft nach Treu und Glauben billigerweise möglich ist. Das heißt, Führungskräfte stehen in besonderer Verantwortung, Schadensersatzansprüchen vorzubeugen und gleichzeitig die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen zu achten und zu wahren.



BALANCEAKT

Führungskräfte müssen immer die Waage halten zwischen den Interessen der Arbeitgeber*innen und denen des Teams



AUF DEN PUNKT

Einige Aspekte der Fürsorgepflicht sind gesetzlich jedoch sehr konkret geregelt, beispielsweise im Bereich Arbeitsschutz: Räume oder auch Gerätschaften sind so **abzusichern** und **Arbeitsabläufe** so anzuweisen, dass vorhersehbare und **vermeidbare Lebens- und Gesundheitsgefahren** ausgeschlossen werden (§ 618 Abs. 1 BGB). Hierzu zählt zum Beispiel auch das Thema Brandschutz.

Zusätzlich wird der Bereich Arbeitsschutz noch in diversen Regelwerken für unterschiedliche Tätigkeiten konkretisiert, etwa im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), im Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) und in der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV). Diese sieht beispielsweise einen umfassenden Nichtraucherschutz vor und definiert auch Regeln für Bildschirmarbeitsplätze. Zudem gibt es weitere Regelwerke der Berufsgenossenschaften.

Ein weiteres umfangreiches Thema ist der **Gesundheitsschutz**. Führungskräfte müssen auf Ruhe- und Pausenzeiten achten und stehen in der Verantwortung, die Persönlichkeitsrechte von Arbeitnehmer*innen zu wahren und beispielsweise im Fall von Mobbing einzugreifen. Außerdem müssen Führungskräfte Informationen und Auskunft geben, etwa wenn Angestellte ihre Personalakte einsehen wollen oder Fragen zu Sozialleistungen haben.

- Das Weisungsrecht befähigt Führungskräfte, Mitarbeiter*innen Arbeit zu übertragen, die ihnen nach Befähigung, Ausbildung und körperlicher Eignung zugemutet werden kann.
- Führungskräfte haben zudem eine Fürsorgepflicht und müssen beispielsweise darauf achten, dass die Gesundheits- und Arbeitsschutzrichtlinien eingehalten werden.
- Zudem müssen sie dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter*innen gleichgestellt und gleichberechtigt sind. Gesetzliche Basis ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz.

GESETZE UND IHRE ABKÜRZUNGEN

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)
Altersteilzeitgesetz (AltTZG)
Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)
Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)
Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)
Bundeselternteilzeitgesetz (BEEG)
Bundesurlaubsgesetz (BUrlG)
Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)
Entgeltfortzahlungsgesetz (EntgFG)
Entgelttransparenzgesetz (EntgTransG)
Familienpflegezeitgesetz (FPfZG)
Gewerbeordnung (GewO)
Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)
Kündigungsschutzgesetz (KSchG)
Pflegezeitgesetz (PflegeZG)
Ordnungswidrigkeitengesetz (OWiG)
Sozialgesetzbuch (SGB)
Sprecherausschussgesetz (SprAuG)
Teilzeitbefristungsgesetz (TzBfG)

Alle Gesetze finden Sie kostenlos auf der Webseite
des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucher-
schutz: www.gesetze-im-internet.de

DIE DOZENTIN



Prof. Dr. Antje G. I. Tölle

ist promovierte Juristin und lehrt Zivilrecht an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Sie ist unter anderem spezialisiert auf das Arbeitsrecht und setzt sich insbesondere mit dem Thema Digitalisierung auseinander. Sie war zudem Referentin im Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft und hat neben ihrer Tätigkeit als Rechtsanwältin auch wissenschaftliche Fachartikel veröffentlicht.



ZEIT AKADEMIE

KOMMENTAR
für die Praxis

Däubler
Kittner
Klebe
Wedde
(Hrsg.)

BetrVG

16. Auflage



Däubler
Kittner
Klebe
Wedde
(Hrsg.)

**Arbeitshilfen für den
Betriebsrat**

3. Auflage



Kittner | Zwanziger | Deinert | Heuschmid (Hrsg.)

ARBEITSRECHT

9. Auflage