

# Herzlich Willkommen!!

***„Modernes Arbeiten, bis dass die Kündigung uns scheidet?!“ - Fachvorträge zum Arbeitsrecht***

**Montag, 02. Februar 2026 - 17.30 Uhr - Mensa dbb**

**dbb-detmold.de**

# **Betriebsbedingte Kündigung: Wer muss gehen?**

## **Rechtliche Grundlagen, Praxisfälle und Alternativen im Unternehmen**

**Sophia Barth**

HR Managerin für Personal / Grundsatzfragen  
Weidmüller Interface GmbH & Co. KG

**Rechtsanwalt Dr. Sören Kramer**

Fachanwalt für Arbeitsrecht  
BRANDI Rechtsanwälte Partnerschaft mbB

# Betriebsbedingte Kündigung: Wer muss gehen?

Das Unternehmen Weitmüller GmbH steht vor einer wirtschaftlich schwierigen Situation. Aufgrund rückläufiger Aufträge soll 1 Stelle im Produktionsbereich abgebaut werden. 4 vergleichbare MitarbeiterInnen stehen zur Auswahl. **Wer soll gekündigt werden?**

Nr.	Mitarbeiter/in	Alter	Betriebs- zugehörigkeit	Familie / Kinder
1	Betriebsratsmitglied	45 Jahre	10 Jahre	keine Kinder
2	Schwerbehinderte (90 %)	38 Jahre	5 Jahre	keine Kinder
3	Junger Familienvater	31 Jahre	2 Jahre	3 Kinder, verheiratet
4	Verwitwete Frau	61 Jahre	15 Jahre	keine unterhaltspflichtigen Kinder

# BRANDI

## RECHTSANWÄLTE

### DIE BETRIEBSBEDINGTE KÜNDIGUNG

Vortrag im dbb am 02.02.2026

Dr. Sören Kramer

# SOZIALE RECHTFERTIGUNG DER KÜNDIGUNG

- **Vorprüfung:**

- Anwendungsbereich des KSchG eröffnet?**

- AV besteht länger als sechs Monate und
    - AG beschäftigt mehr als zehn Mitarbeiter (exkl. Auszubildende)

## § 1 Abs. 2 KSchG:

- Kündigung ist sozial gerechtfertigt, wenn
  - durch dringende betriebliche Erfordernisse bedingt
  - zum Zeitpunkt des Kündigungsausspruchs
- Folge: Gestaltbarkeit durch Arbeitgeber

## **Außerbetriebliche Gründe**

- nicht vom Unternehmer beeinflussbar
- z.B. Auftragsmangel, Umsatzrückgang, Drittmittelkürzung
- durch Gericht voll überprüfbar

## **Innerbetriebliche Gründe**

- Gründe die von innen auf den Betrieb einwirken
- z.B. Rationalisierungsmaßnahmen, Umstrukturierung

## Unternehmerische Entscheidung

- Entscheidung, wie Betrieb zukünftig zu führen ist
- z.B. Beschluss über
  - Stilllegung einer Betriebsabteilung
  - Fremdvergabe von Aufgaben (Outsourcing)
- **Aber nicht:** Beschluss über Kündigung selbst

- Grundsatz der freien Unternehmerentscheidung
- Ausnahme:
  - ggf. gebunden durch außerbetriebliche Gründe
  - offensichtlich unsachlich
  - willkürlich

## Wegfall des Weiterbeschäftigungsbedürfnisses

- Kausale Folge der Unternehmerentscheidung
- dauerhafter Wegfall
- spätestens mit Ablauf der Kündigungsfrist

## 1. Schritt: Personenkreis

- alle vergleichbaren Arbeitnehmer (**betriebsbezogen**)
- Ausnahme Sonderkündigungsschutz, z.B. nach
  - § 17 MuSchG
  - § 18 BEEG
  - § 15 KSchG
  - Tarifvertrag

## **Vergleichbarkeit:**

- Versetzung mgl. ohne Änderung des Arbeitsvertrages (rechtliche Austauschbarkeit)
- Arbeitnehmer muss – ggf. nach Einarbeitung – qualifiziert sein, andere gleichwertige Tätigkeit zu übernehmen (tatsächliche Austauschbarkeit)
- nur horizontale Vergleichbarkeit

## **2. Schritt: Auswahlentscheidung**

- Betriebszugehörigkeit
- Lebensalter
- Unterhaltspflichten
- Schwerbehinderung

keine herausragende Bedeutung einzelner Kriterien

## Beurteilungsspielraum

- Beurteilungsspielraum des Arbeitgebers
- „ausreichende“ Berücksichtigung genügt
- Ausnahme: „deutlich“ schutzwürdigere Arbeitnehmer
- „Punktesystem“

## Fallbeispiel:

Der Arbeitgeber plant den Abbau einer von vier Stellen im Bereich Produktion. Folgende vier Mitarbeiter verrichten allesamt identische Tätigkeiten und erzielen eine annähernd gleiche Vergütung, sind also vergleichbar im Sinne der sozialen Auswahl:

Nr.	Mitarbeiter/In	Alter	BZ	Fam-stand	Kinder
1	BR-Mitglied	45	10	ledig	keine
2	Schwerbehinderte	38	5	ledig	keine
3	junger Familienvater	31	2	verh.	drei
4	verwitwete Frau	61	15	verwitwet	ohne UHP

**Fallbeispiel:****Punkteschema (nach BAG)**

Lebensjahre: 1  
BZ: 2  
verheiratet? 8  
pro Kind: 5  
schwerbehind.: 5

Nr.	Mitarbeiter/In	Alter	BZ	Fam-stand	Kinder	Punkte (ges.)
1	BR-Mitglied	45	10	ledig	keine	65
2	Schwerbehinderte	38	5	ledig	keine	53
3	junger Familienvater	31	2	verh.	drei	43
4	verwitwete Frau	61	15	verwitwet	ohne UHP	91

### **3. Schritt:**

#### **Vorrang berechtigter betrieblicher Interessen (§ 1 Abs. 3 S. 2 KSchG)**

- Herausnahme von Leistungsträgern
- Sicherung einer ausgewogenen Personalstruktur
- Überalterung vorbeugen
- z.B. Sozialauswahl nur innerhalb vom Arbeitgeber gebildeter – geeigneter – Altersgruppen

## **Dringlichkeit**

- Verhältnismäßigkeitsgrundsatz
- „Zwangslage“ beim Arbeitgeber erforderlich
- Kündigung „unvermeidbar“
- notwendige Folge der betrieblichen Erfordernisse

## Kein anderer freier Arbeitsplatz

- anderer **freier** Arbeitsplatz
- unternehmens-, aber grds. nicht konzernbezogen
- ggf. auch geänderte (schlechtere) Arbeitsbedingungen; aber: kein „Anspruch auf Beförderung“
- Vergleichbarkeit
- ggf. zumutbare Umschulung oder Fortbildung
- keine Verpflichtung zur Schaffung eines neuen Arbeitsplatzes

## Interessenabwägung?

- ja, aber....
- keine Überprüfung der Unternehmerentscheidung „durch die Hintertür“
- ist Kündigung betriebsbedingt, ist Interessenabwägung i.d.R. pro Arbeitgeber

# BETRIEBSRATSANHÖRUNG

- Einleitung durch Arbeitgeber
- grds. formfrei

Empfehlung:

- Schriftliche Anhörung, mündliche Erläuterung der Kündigungsgründe bei Übergabe;
- „Standardformular“ verwenden?

Unterrichtung des Betriebsrats, vertreten durch den Betriebsratsvorsitzenden

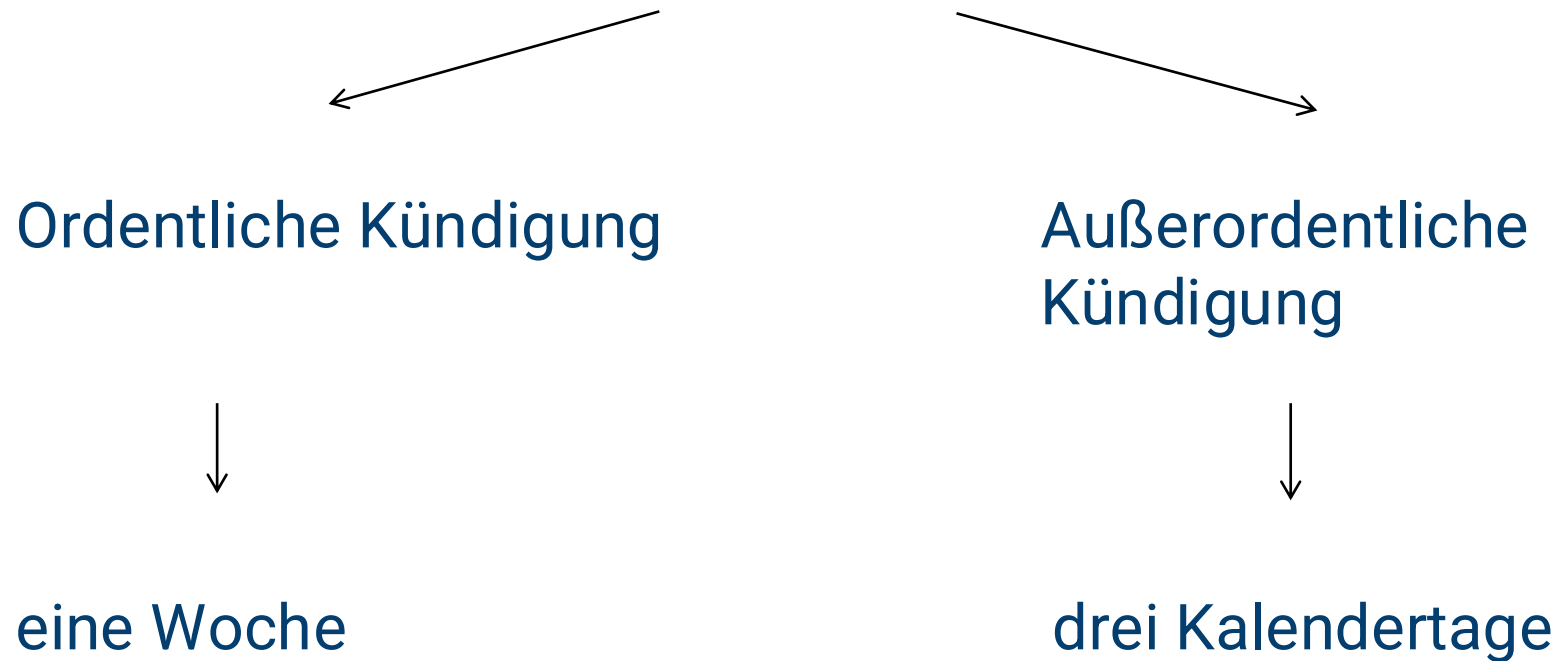


Unterrichtung grundsätzlich während der Arbeitszeit



Problemfälle: Betriebsratsvorsitzender und Stellvertreter sind verhindert

## **Frist zur Abgabe einer Stellungnahme des Betriebsrats**



Fristen können einvernehmlich verlängert, aber nicht verkürzt werden!

## Beendigung des Verfahrens

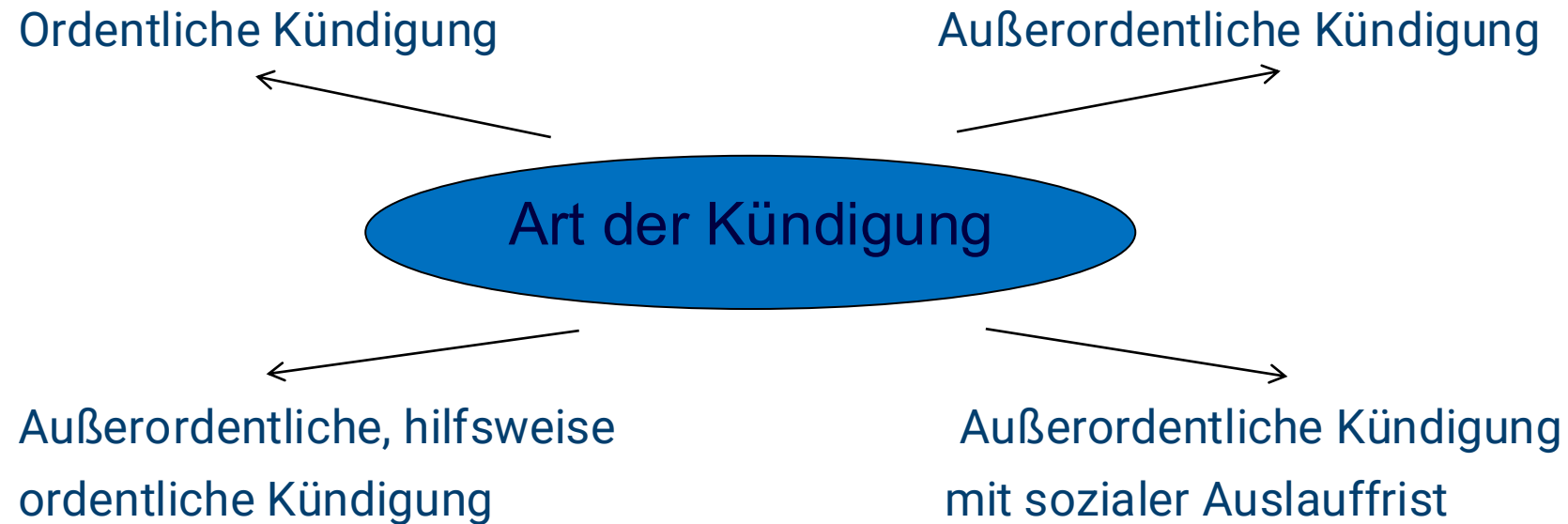
### Fristablauf

#### Abschließende Stellungnahme des Betriebsrats vor Ablauf

- Vorsicht bei nicht eindeutigen Äußerungen des Betriebsrats,
- z.B.: „Wir werden zur Kündigung nicht Stellung nehmen.“

## Mindestangaben zur Person des zu Kündigenden

- Namen („alle Arbeitnehmer der Abteilung XY“ nicht ausreichend)
- Alter
- Betriebszugehörigkeit
- Privatanschrift
- Familienstand
- Kinderzahl
- Sonderkündigungsschutz



➔ Kündigungsfrist bzw. geplanten Kündigungstermin nennen!



## Genaue Umschreibung des Kündigungssachverhalts

Betriebsrat muss ohne eigene Nachforschungen in die Lage versetzt werden, die Stichhaltigkeit der Kündigungsgründe zu überprüfen.



## Grundsatz der „subjektiven Determination“

Arbeitgeber muss dem Betriebsrat die Gründe mitteilen, die ihn zum Ausspruch der Kündigung veranlassen und aus seiner subjektiven Sicht den Kündigungsentschluss tragen.

### **Wirksame Anhörung:**

- Betriebsrat kann Kündigung nicht verhindern
- Ggf. Anspruch des AN auf vorläufige Weiterbeschäftigung

### **Unterbliebene oder fehlerhafte Anhörung:**

- Kündigung unwirksam
- Keine Heilung möglich

# SONDERKÜNDIGUNGSSCHUTZ

Gesetz

Tarifvertrag

Betriebsvereinbarungen

Arbeitsvertrag

- **Persönliche Umstände**

- Mutterschutz
- Elternzeit
- Pflegezeit
- Schwerbehinderung  
(Zustimmung Inklusionsamt **und** Beteiligung Schwerbehindertenvertretung!)
- Azubi

- **Amt**

- BetrVG
- diverse Betriebsbeauftragte

# MASSENENTLASSUNG

### Voraussetzungen (§ 17 KschG):

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, der Agentur für Arbeit Anzeige zu erstatten, bevor er

1. in Betrieben mit in der Regel mehr als 20 und weniger als 60 Arbeitnehmern mehr als 5 Arbeitnehmer,
  2. in Betrieben mit in der Regel mindestens 60 und weniger als 500 Arbeitnehmern 10 vom Hundert der im Betrieb regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmer oder aber mehr als 25 Arbeitnehmer,
  3. in Betrieben mit in der Regel mindestens 500 Arbeitnehmern mindestens 30 Arbeitnehmer
- innerhalb von 30 Kalendertagen entlässt.

Unterscheide:

- Anzeigepflicht ggü AA: § 17 Abs. 1 KSchG
- Konsultationsverfahren mit BR: § 17 Abs. 2 KSchG
- Zusammenführung beider Verfahren: § 17 Abs. 3 KSchG

# INTERESSENAUSGLEICH / SOZIALPLAN

- Voraussetzung: **Betriebsänderung**  
(z.B.: Stilllegung des Betriebs, Betriebseinschränkung, insbes. Massentlassung)
- **Interessenausgleich** regelt das „Ob“ und das „Wie“ der Betriebsänderung  
**nicht erzwingbar**
- **Sozialplan** regelt die finanziellen Kompensationen des Arbeitgebers für die den Arbeitnehmern infolge der Betriebsänderung entstehenden Nachteile  
**erzwingbar (ggf. Einigungsstelle)**

Achtung:

Bei ausgebliebenem Versuch eines Interessenausgleichs:

- Ansprüche auf Nachteilsausgleich
- Unterlassungsanspruch des Betriebsrates (einstweilige Verfügung!)

# ABSCHLIESSENDE HINWEISE

## Keinen Akteur vergessen?

Betriebsrat

Agentur  
für Arbeit

Wirtschafts-  
ausschuss



Behörden

Schwerbehinderten-  
vertretung

Öffentlichkeit

Gewerkschaft

## Faktoren richtig einschätzen!



## Daten aktualisieren!

Neue freie Stellen?

Mitarbeiterdaten



Sozialauswahl

Sonderkündigungsschutz?

## Nicht die Geduld verlieren...

Interessenausgleich / Sozialplan

Konsultation



Behörden

Anhörung

Agentur für Arbeit



VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT



# Flexibel handeln – Arbeitsplätze sichern

Agile Personalsteuerung in herausfordernden Zeiten

Sophia Barth  
Personal / Grundsatzfragen  
Detmold, 02.02.2026

**Weidmüller** 

# Agenda



**01**

**Ausgangssituation - Die Auslastung sinkt**

**02**

**Maßnahmen zur Auslastungssicherung**

- Arbeitsorganisatorische Maßnahmen
- Personelle bzw. qualifikatorische Maßnahmen
- Arbeitszeit- und kostenbezogene Maßnahmen

**03**

**Priorisierung in der Praxis**

**04**

**Kurzarbeit**

**05**

**Beteiligung der Arbeitnehmervertretung**

**06**

**Fazit**

# Ausgangssituation - Die Auslastung sinkt

## Aktuelle wirtschaftliche Lage

- Rückgang der Auftragsvolumina in mehreren Bereichen
- Unvorhersehbare Markt- und Nachfrageentwicklungen
- Steigender Kostendruck bei gleichzeitig sinkender Auslastung

## Auswirkungen auf das Unternehmen

- Ungleichverteilung der Ressourcen: einige Bereiche über-, andere unterausgelastet
- Reduzierte Produktivität und Effizienzverluste
- Zunehmende wirtschaftliche Belastung aufgrund fixer Personal- und Betriebskosten

## Risiken bei anhaltender Unterauslastung

- Kurzfristig: Gewinnschmälerung und Budgetrestriktionen
- Mittelfristig: strukturelle Anpassungsnotwendigkeiten
- Langfristig: mögliche Personalanpassungen bis hin zu betriebsbedingten Kündigungen

# Übersicht

## Arbeitsorganisatorische Maßnahmen

Arbeitsorganisatorische Maßnahmen umfassen alle Veränderungen in der Struktur, Organisation und Verteilung der Arbeit innerhalb des Unternehmens, um vorhandene Kapazitäten besser auszunutzen. Sie zielen darauf ab, Mitarbeitende effizienter in anderen Tätigkeiten, Abteilungen oder Projekten einzusetzen, ohne den Personalbestand zu reduzieren.

## Personelle bzw. qualifikatorische Maßnahmen

Personelle oder qualifikatorische Maßnahmen zielen darauf ab, Mitarbeitende durch Weiterbildung, Umschulung oder Kompetenzentwicklung so zu qualifizieren, dass sie in anderen Bereichen, Rollen oder Tätigkeitsfeldern eingesetzt werden können. Sie erweitern die interne Mobilität und steigern die Einsatzbreite der Belegschaft

## Arbeitszeit- und kostenbezogene Maßnahmen

Arbeitszeit- und kostenbezogene Maßnahmen umfassen alle Instrumente, die die Arbeitszeit oder Personalkosten temporär oder dauerhaft anpassen, ohne Arbeitsverhältnisse zu beenden. Sie entlasten das Unternehmen finanziell und tragen dazu bei, Beschäftigung bei schwankender Auslastung zu sichern.

# Arbeitsorganisatorische Maßnahmen

## Zielsetzung:

- Optimierung der Arbeitsverteilung zur besseren Nutzung vorhandener Kapazitäten
- Flexibler Einsatz von Mitarbeitenden, um Unterauslastung gezielt auszugleichen
- Vermeidung von Leerlaufzeiten und Sicherung der Produktivität

Interne Versetzungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedarfsorientierter Einsatz in stärker ausgelasteten Bereichen</li><li>• Nutzung vorhandener Kompetenzen an neuen Einsatzorten</li></ul>
Jobrotation & Aufgabenumbau	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wechselnde Tätigkeitsübernahme zur Erhöhung der Flexibilität</li><li>• Verteilung von Aufgaben zur Auslastungssicherung</li></ul>
Temporäre Projekt- und Sonderaufgaben	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nutzung von Zeiten niedriger Auslastung für strategische oder operative Projekte</li><li>• Aktivierung stillliegender Entwicklungs- oder Verbesserungsinitiativen</li></ul>
Prozess- und Strukturmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimierung bestehender Abläufe zur besseren Kapazitätssteuerung</li><li>• Bündelung oder Neupriorisierung von Aufgaben</li></ul>

# Personelle bzw. qualifikatorische Maßnahmen

## Zielsetzung:

- Erweiterung der Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitenden
- Erhöhung der internen Mobilität durch Qualifikationsaufbau
- Flexibler Ausgleich von Unter- und Überkapazitäten

Weiterbildungen & Qualifizierungsprogramme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gezielte Schulungen zur Stärkung fachlicher Kompetenzen</li><li>• Vorbereitung auf alternative oder zusätzliche Einsatzfelder</li></ul>
Umschulungen & Funktionswechsel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entwicklung neuer beruflicher Fähigkeiten zur Übernahme anderer Rollen</li><li>• Ermöglicht den Wechsel in stärker ausgelastete Bereiche</li></ul>
Kompetenzanalysen & Skill-Mapping	<ul style="list-style-type: none"><li>• Systematische Erfassung vorhandener Fähigkeiten</li><li>• Identifikation von Potenzialen für interne Einsatzmöglichkeiten</li></ul>
Förderung von Multiskilling & Job-Enrichment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bewusster Ausbau mehrerer Tätigkeitsprofile</li><li>• Erhöhung der Flexibilität durch breitere Qualifikationen</li></ul>

# Arbeitszeit- und kostenbezogene Maßnahmen

## Zielsetzung:

- Temporäre finanzielle Entlastung des Unternehmens
- Anpassung der Arbeitszeit an reduzierte Kapazitätsbedarfe
- Sicherung der Beschäftigung während Auslastungsschwankungen

Flexible Arbeitszeitmodelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temporäre Arbeitszeitreduzierungen (freiwillig oder vereinbart)</li><li>• Teilzeitmodelle zur Vermeidung von Leerlaufzeiten</li><li>• Nutzung von Sabbaticals oder individuellen Auszeiten</li></ul>
Abbau von Überstunden & Zeitkontenregulierung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geplanter Abbau von Zeitguthaben</li><li>• Anpassung von Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten</li></ul>
Kurzarbeit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reduzierung der Arbeitszeit bei gleichzeitiger finanzieller Unterstützung durch die Agentur für Arbeit</li><li>• Effektive kurzfristige Maßnahme zur Kostensenkung bei Auftragsrückgang</li></ul>
Freiwillige Programme zur Kostenreduktion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vorruhestandsmodelle, Unbezahlter Urlaub</li><li>• Freiwillige Aufhebungsverträge auf Wunsch der Mitarbeitenden (ohne Druck)</li></ul>

# Nutzen für das Unternehmen

## Arbeitsorganisatorische Maßnahmen

- Besserer Ressourceneinsatz trotz schwankender Nachfrage
- Stärkung interner Mobilität und Flexibilität
- Reduzierung des Risikos betriebsbedingter Kündigungen

## Personelle bzw. qualifikatorische Maßnahmen

- Stärkung der Zukunftsfähigkeit durch qualifizierte Belegschaft
- Reduktion des Risikos betriebsbedingter Kündigungen
- Höhere Anpassungsfähigkeit bei Markt- und Auftragsveränderungen

## Arbeitszeit- und kostenbezogene Maßnahmen

- Schnelle und deutliche Reduktion der Personalkosten
- Hohe soziale Akzeptanz, da Arbeitsplätze erhalten bleiben
- Größere Flexibilität bei temporären Auftragseinbrüchen

# Priorisierung der Maßnahmen in der Praxis

## **Abbau von Überstunden / Reduktion von Gleitzeitkonten**

- Ggf. bestehende interne Regelungen beachten / Mitbestimmung des BR

## **Interne Versetzung temporär („interner Mitarbeiterverleih“)**

- Transparente Rahmenbedingungen für Mitarbeiter schaffen
- Auf Freiwilligkeit setzen, Rotationsprinzip nutzen

## **Flexible Arbeitszeitmodelle**

- Sabbatical, Teilzeit, Freistellungen anbieten, ggf. kollektive Arbeitszeitabsenkung

## **Freiwilligen Programme (z.B. Altersteilzeit)**

- Kosten / Nutzen berücksichtigen, Langfristigkeit der Maßnahme beachten

# Kurzarbeit

**Maßnahme zur zeitweisen Überbrückung von Auslastungsdefiziten durch Reduzierung der Arbeitszeit bei finanziellem Ausgleich**

## **Voraussetzungen:**

- **Entgeltausfall** bei mindestens einem Drittel der im betroffenen Betrieb Beschäftigten von mehr als 10 Prozent im Monat.
- **Arbeitsausfall** aus wirtschaftlichen Gründen oder wegen eines unabwendbaren Ereignisses
- **Arbeitsausfall vermeiden** z.B. durch Anwendung der genannten Maßnahmen (insbesondere Überstunden- / Gleitzeitabbau)
- **Der Arbeitsausfall muss vorübergehend sein**

# Kurzarbeit

## Vorteile

### **Sicherung von Arbeitsplätzen und Fachkräften**

Kurzarbeit hilft, Entlassungen zu vermeiden und Know-how im Unternehmen zu halten.

### **Flexibel einsetzbares Instrument in Krisenzeiten**

Unternehmen können ihre Kapazitäten schnell an die wirtschaftliche Lage anpassen.

### **Finanzielle Unterstützung durch den Staat**

Kurzarbeitergeld reduziert den Verdienstaufschlag für Beschäftigte und entlastet Unternehmen.

### **Schnelle Rückkehr zur vollen Produktion möglich**

Es entfällt der Aufwand von Neurekrutierung und Einarbeitung.

## Nachteile

### **Einkommensverlust trotz Kurzarbeitergeld**

Beschäftigte müssen finanzielle Einbußen hinnehmen.

### **Reduzierte Produktivität im Unternehmen**

Geringere Arbeitszeit bedeutet geringere Leistung und mögliche Verzögerungen.

### **Verwaltungsaufwand und Bürokratie**

Meldungen, Dokumentation und Abrechnung verursachen zusätzlichen Aufwand.

### **Mögliche Demotivation oder Unsicherheit**

Kurzarbeit kann als Krisensignal wahrgenommen werden und die Stimmung im Unternehmen belasten.

# Beteiligung der Arbeitnehmervertretung

## Grundprinzip:

Die Beteiligung des Betriebsrats erfolgt gemäß Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und ist bei nahezu allen Maßnahmen zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen mitbestimmungspflichtig.

**Ziel: Transparenz, Schutz der Beschäftigten und gemeinsame Lösungsentwicklung.**

- Hohe Mitbestimmung in allen Maßnahmenkategorien
- Frühzeitige Einbindung → erhöht Akzeptanz & Umsetzungsgeschwindigkeit
- Gemeinsame Lösungsentwicklung stärkt Beschäftigungssicherung und reduziert Konflikte

# Fazit

- **Interne Maßnahmen stehen im Fokus, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden**
- **Maßnahmen ergänzen sich, es gibt nie nur ein Mittel**
- **Die wirksamste Strategie liegt in der abgestuften Kombination ausgewählter / aller Maßnahmen**

✓ **Ziel: Arbeitsplätze schützen und Zukunft gestalten**

Durch proaktives Management, transparente Kommunikation und frühzeitige Umsetzung geeigneter Maßnahmen können Unternehmen Krisen besser abfedern – und gleichzeitig Vertrauen, Stabilität und Perspektiven für Mitarbeitende schaffen.



## Feedback Praxisvorträge Arbeitsrecht 2026



**Auf Wiedersehen !!**