M|A|V

Mitarbeitende Aktiv Vertreten

BEWÄHRTE QUALITÄT 20 JAHRE

Rechtssicheres Praxiswissen für die Mitarbeitervertretung in kirchlichen & sozialen Einrichtungen



SEITE 4
ELTERNZEIT
Kündigungsschutz gilt auch bei Stückelung der Elternzeit

SEITE 6–7
PRÄSENTISMUS
Warum Sie nicht krank zur Arbeit gehen sollten

NR. 16 | SEPTEMBER 2026

AD UVA



Maria Markatou, Rechtsanwältin & Chefredakteurin

In meiner eigenen Kanzlei in München berate ich Arbeitnehmende und Arbeitnehmervertretungen im Arbeitsrecht. Daher kenne ich die Herausforderungen Ihrer Arbeit wirklich gut. Umso mehr freue ich mich, Ihnen mit meinen Beiträgen praxisnahe und alltagstaugliche Lösungen für die MAV präsentieren zu dürfen.

Editorial

Liebe Mitarbeitervertretung,

Arbeitsrecht ist niemals nur ein Gesetzestext. Es bestimmt unseren Alltag, unsere Gesundheit, unsere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und letztlich auch unsere Würde am Arbeitsplatz. Die derzeitigen Reformpläne der Bundesregierung zeigen einmal mehr, wie schnell sich die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt verändern können. Beschäftigte haben Angst vor längeren Arbeitstagen und einer schleichenden Aushöhlung bewährter Schutzstandards. Gerade jetzt braucht es Menschen, die genau hinschauen. Die Fragen stellen, bevor Entscheidungen getroffen werden. Menschen, die nicht nur Gesetze kennen, sondern auch die Lebenswirklichkeit der Kolleg*innen.

Genau das ist Ihre Aufgabe als MAV. MAV-Arbeit bedeutet, die Interessen der Beschäftigten mit Augenmaß und Verantwortungsbewusstsein zu vertreten. Sie bedeutet, darauf zu achten, dass Veränderungen fair gestaltet werden und niemand auf der Strecke bleibt. Ihre Arbeit wird in diesen Zeiten sicher nicht leichter, aber sie ist wichtiger denn je!

Maria Markatou

Chefredakteurin

Inhalt

AKTUELLES URTEIL

Kirchliche Dienstgebenden: Gleichbehandlung... 3

Schwierigkeiten der fiktiven Beförderung 3

ARBEITSRECHT

Elternzeit schützt Beschäftigte umfassend 4

GESUNDHEITSSCHUTZ

So wird Ihr Urlaub wirklich erholsam 5

SCHWERPUNKTTHEMA

Präsentismus: Wer krank ist, soll sich auch auskurieren ..... 6+7

KOMMUNIKATION

Wie Sie Ihre MAV-Gespräche optimieren 8

WISSENSWERTES

Neue Tatsachen = neue Anhörung 9

Darf die gesamte MAV auf Schulung? 10

AMTSFÜHRUNG

Auch Vorsitzende dürfen Nein sagen 11

HÄTTEN SIE'S GEWUSST?

Krankheitsbedingte Kündigung ohne BEM? 12

Weitere Autoren:



Dr. Michael Tillmann, Rechtsanwalt

Seit mittlerweile mehr als 20 Jahren beschäftige ich mich als Anwalt mit dem Arbeitsrecht von A wie Abmahnung über K wie Kündigung bis Z wie Zeugnis. Gesetzgeber und Rechtsprechung sorgen dafür, dass es nie langweilig wird.



Norbert Lypiak, Heilerziehungspfleger & Autor

Seit 21 Jahren bin ich Mitarbeitervertreter, seit ca. 10 Jahren für die MAV freigestellt. Dabei habe ich verschiedenste Veränderungen z. B. im Tarif BAT-KF begleitet. Gerne stehe ich Ihnen mit meinem Wissen und meinen Erfahrungen zur Seite.

Arbeitslohn | Lesezeit 2 Minuten

Gleichbehandlung bei kirchlichen Dienstgebenden

Kirchliche Dienstgebende unterliegen den Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR). Dort ist auch die Höhe der Vergütung geregelt. Einzelne Mitarbeitergruppen können bei Vorliegen eines sachlichen Grundes eine höhere Vergütung erhalten. Ohne sachlichen Differenzierungsgrund kann diese Abweichung für Dienstgebende teuer werden (Bundesarbeitsgericht, 23.4.2026, Az. 6 AZR 216/25).

Der Fall: Eine Kinderkrankenschwester ist in der Einrichtung „K D" tätig. Dort werden schwerstbehinderte Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene (überwiegend Pflegegrad 4) betreut. Die Belegschaft besteht aus 14 Gesundheits- bzw. Kinderkrankenpfleger*innen und 7 Heilerziehungspfleger*innen. Die Pflegekräfte werden nach Entgeltgruppe P 7 der Anlage 32, die Heilerziehungspfleger*innen aber nach Entgeltgruppe S 8b der Anlage 33 bezahlt. Die Stellenbeschreibungen sind nahezu identisch. Eine gutachterliche Stellenbewertung hat bestätigt, dass sich die tatsächlichen Tätigkeiten unabhängig von der Ausgangsqualifikation nicht unterscheiden. Trotzdem wollte der Dienstherr das Gehalt der Krankenschwester nicht anpassen, also klagte sie.

Die Kinderkrankenschwester bekommt mehr Geld

Das Urteil: Die Krankenschwester gewann. Der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz sagt, dass Beschäftigte in vergleichbarer Lage gleichbehandelt werden müssen. Gewährt ein*e Arbeitgeber*in einer Arbeitnehmergruppe freiwillig Vorteile, ist das erlaubt, wenn er*sie dafür sachliche Gründe hat. Hier war es so, dass die Dienststellenleitung Heilerziehungspfleger*innen bewusst mehr bezahlt hat. Damit hat sie bewusst ein Ungleichgewicht geschaffen, obwohl alle Beschäftigtengruppen miteinander vergleichbar sind. Das hat sogar ein hausinternes Gutachten ergeben. Der*Die Arbeitgebende hatte keinen sachlichen Differenzierungsgrund.

FAZIT

Die Motivation entscheidet

Ungleichbehandlungen sind im Arbeitsleben erlaubt, solange man diese rechtfertigen kann. Hätten die Heilerziehungspfleger*innen inhaltlich mehr geleistet als die Kinderkrankenschwester, wäre der Fall anders ausgegangen. Für Sie als MAV bedeutet das, dass Sie immer nachfragen müssen. Warum gibt es Unterschiede? Ist die Unterscheidung nachvollziehbar? Falls ja, dann ist es so – falls nein, dann muss korrigiert und alle müssen gleich behandelt werden.

Benachteiligungsverbot | Lesezeit 1 Minute

Schwierigkeiten der fiktiven Beförderung

Sie dürfen wegen Ihres Amtes weder Vorteile erlangen noch benachteiligt werden, z. B. finanziell. Damit das gewährleistet wird, ist Ihre hypothetische Karriere ohne Amt nachzuzeichnen. Klingt einfach, ist im Einzelfall aber schwierig. Der Fall aus der freien Wirtschaft ist auf Sie als MAV übertragbar (Bundesarbeitsgericht (BAG), 15.4.2026, Az. 7 AZR 114/25).

Der Fall: Eine Betriebsrätin war ursprünglich als Teilemonteurin in der Entgeltstufe 7 tätig. Seit 1994 ist sie vollständig freigestellt. Im Jahr 2011 wurde ihr eine Stelle als Unterabteilungsleiterin angeboten. Diese lehnte sie wegen ihrer Betriebsratstätigkeit ab. 2017 kam der Arbeitgeber zu der Einschätzung, dass sie ohne ihr Betriebsratsamt voraussichtlich eine Führungsposition erreicht hätte. Deshalb erhielt sie eine höhere Vergütung.

Nach einer späteren Überprüfung vertrat der Arbeitgeber die Auffassung, die Höhergruppierung sei rechtswidrig gewesen, und reduzierte die Vergütung. Die Betriebsrätin klagte.

Das Urteil: Das BAG entschied noch nicht, sondern gab den Fall an die Vorinstanz zur Entscheidung zurück. Das BAG stellte aber schon mal folgende Grundsätze auf: Betriebsratsmitglieder dürfen wegen ihrer Tätigkeit weder benachteiligt noch begünstigt werden. Maßgeblich ist die berufliche Entwicklung, die das Betriebsratsmitglied ohne die Amtsausübung wahrscheinlich genommen hätte. Es gibt keinen Anspruch auf eine fiktive Beförderung allein wegen des Amtes. Es sind Tatsachen vorzutragen, die zeigen, dass man diesen Karriereschritt ohne Amt wirklich gegangen wäre.

FAZIT

Tragen Sie vor!

Möchten Sie eine fiktive Beförderung geltend machen, tragen Sie so viel vor wie möglich. Etwa, dass Sie in der Vergangenheit alle Karriereschritte gemacht haben, dass Sie sich im Amt fortgebildet haben. Je mehr Sie darlegen können, desto mehr Aussicht haben Sie auf Erfolg.

Autorin: Maria Markatou

Kündigungsschutz | Lesezeit 3 Minuten

Elternzeit schützt Beschäftigte umfassend

Viele Eltern nutzen die Elternzeitregelungen. Während der Elternzeit haben die Eltern besonderen Kündigungsschutz. Auch in der Zeit ab Anmeldung der Elternzeit besteht dieser Kündigungsschutz, so steht es in § 18 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG). Was aber, wenn ein*e Mitarbeiter*in seine*ihre Elternzeit aufteilt, besteht dann der vorgelagerte besondere Kündigungsschutz nur bei der ersten Anmeldung der Elternzeit oder vor jedem Abschnitt? Die Antwort kommt vom Bundesarbeitsgericht (BAG, 18.6.2026, Az. 2 AZR 213/25):

§ 18 BEEG

Kündigungsschutz

(1) Der Arbeitgeber darf das Arbeitsverhältnis ab dem Zeitpunkt, von dem an Elternzeit verlangt worden ist, nicht kündigen. Der Kündigungsschutz nach Satz 1 beginnt

1. frühestens acht Wochen vor Beginn einer Elternzeit bis zum vollendeten dritten Lebensjahr des Kindes und

2. frühestens 14 Wochen vor Beginn einer Elternzeit zwischen dem dritten Geburtstag und dem vollendeten achten Lebensjahr des Kindes.

Während der Elternzeit darf der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis nicht kündigen. In besonderen Fällen kann ausnahmsweise eine Kündigung für zulässig erklärt werden. Die Zulässigkeitserklärung erfolgt durch die für den Arbeitsschutz zuständige oberste Landesbehörde oder die von ihr bestimmte Stelle. Die Bundesregierung kann mit Zustimmung des Bundesrates allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Durchführung des Satzes 4 erlassen.

(2) Absatz 1 gilt entsprechend, wenn Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerinnen

1. während der Elternzeit bei demselben Arbeitgeber Teilzeitarbeit leisten oder

2. ohne Elternzeit in Anspruch zu nehmen, Teilzeitarbeit leisten und Anspruch auf Elterngeld nach § 1 während des Zeitraums nach § 4 Absatz 1 Satz 2, 3 und 5 haben.

Der Fall: Ein Techniker im Tiefbauamt beantragte noch in der Probezeit, konkret am 23.7.2024, Elternzeit bis zur Vollendung des 3. Lebensjahres für die Betreuung und Erziehung seiner Tochter. Er teilte die Elternzeit in 4 Abschnitte:

- vom 11.7.2024 bis 10.8.2024
- vom 11.11.2024 bis 10.7.2025
- Währenddessen wollte er nur 3 Tage die Woche arbeiten.
- Die Abschnitte 3 und 4 wollte er 2025 wahrnehmen.

Der Arbeitgeber bewilligte den Elternzeitantrag. Dann kündigte er dem Arbeitnehmer jedoch Anfang Oktober 2024. Die zur Elternzeitkündigung erforderliche Genehmigung hat er nicht eingeholt. Der Arbeitgeber war der Ansicht, dass es sich um eine ganz normale Probezeitkündigung handelte. Der Arbeitnehmer erhob Kündigungsschutzklage. Ab Antragstellung auf Elternzeit (mindestens für 8 Wochen vor Antritt der Elternzeit) bestehe der besondere Kündigungsschutz. Dies gilt vor jedem Elternzeitabschnitt. Der Arbeitgeber hätte hier die besondere Kündigung beachten müssen.

Der Arbeitgeber war dagegen überzeugt, dass der Kündigungsschutz nur einmalig ausgelöst wird, wenn die Abschnitte durch den Arbeitnehmer im Rahmen eines Elternzeitverlangens festgelegt würden. Der Fall landete vor dem BAG.

MEIN TIPP

Zuständige Behörde für Elternzeit

Die für Sie zuständige Behörde für Kündigungen bei der Elternzeit können Sie beim Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) nachsehen: https://urlr.me/g4Edyb

Die Aufsichtsbehörden für den Mutterschutz finden Sie hier: https://urlr.me/Suufzr

Kündigungsschutz gilt vor jedem Teilabschnitt

Das Urteil: Der Beschäftigte gewann. Der besondere Kündigungsschutz nach § 18 Abs. 1 BEEG gilt bei allen Teilabschnitten der von vornherein festgelegten Elternzeit. Sinn und Zweck des vorverlagerten Kündigungsschutzes sei es, Arbeitnehmende davor zu schützen, dass der*die Arbeitgebende ihm*ihr wegen der anstehenden Elternzeit eine Kündigung ausspricht. Diese Gefahr besteht vor jedem Teilabschnitt. Der Arbeitgeber hätte somit auch hier im Fall eine behördliche Genehmigung für die Kündigung einholen müssen. Da er dies unterlassen hat, ist die Kündigung unwirksam.

FAZIT

Dienststellenleitung braucht Genehmigung

Würde der vorgelagerte Kündigungsschutz nicht gelten, hätte eine Aufteilung keinen Charme. Beschäftigte würden diese Möglichkeit nicht nutzen. Als MAV sind Sie vor jeder Kündigung zu hören, auch bei der Elternzeitkündigung. Achten Sie darauf, dass die Dienststellenleitung den vorgelagerten Kündigungsschutz beachtet und keine Kündigung ohne behördliche Genehmigung ausspricht. Ohne Genehmigung ist die Kündigung unwirksam.

Autorin: Maria Markatou

Entspannter Urlaub | Lesezeit 3 Minuten

Gut erholt aus dem Urlaub zurück: So gelingt Ihnen und Ihren Kolleg*innen echte Entspannung

Der Arbeitsalltag ist durch die vielen Aufgaben, Projekte, Abstimmungen und Gespräche oft sehr anstrengend – für Sie als MAV in Ihrer Doppelbelastung und auch für Ihre Kolleg*innen. Nun ist die Urlaubszeit da und soll die wichtige und nötige Erholung bringen. Doch oft schleicht sich selbst im Urlaub das Gefühl innerer Unruhe ein. Warum fällt es so schwer, im Urlaub wirklich abzuschalten? Folgende Informationen helfen Ihnen und auch Ihren Kolleg*innen, gestärkt und mit neuer Energie aus dem Urlaub zurückzukehren.

Wussten Sie, dass unser Gehirn unerledigte Aufgaben besonders gut abspeichert? Dies ist auch als Zeigarnik-Effekt bekannt. Unser Gehirn denkt auch dann, wenn wir nicht am Arbeitsplatz und eigentlich im Urlaub sind, an offene Projekte, ungelöste Konflikte oder anstehende Entscheidungen. Vielleicht kennen Sie das Gefühl – oder hören es von Kolleg*innen –, dass einige selbst im Urlaub das Gefühl haben, nicht richtig abschalten zu können, weil die Gedanken um das kreisen, was noch zu tun ist.

MEIN TIPP

Achten Sie auf sich

Für Sie als Interessenvertretung ist das besonders relevant: Ihre Arbeit ist oft mit langfristigen Prozessen verbunden, die nicht einfach „abgeschlossen" werden können. Doch genau das macht echte Erholung so wichtig – für Sie und für Ihr Team. Denn nur wenn alle mental abschalten, können sie neue Energie tanken.

Es ist wichtig, dass Sie sich diesen Zusammenhang bewusst machen.

Eine gute Vorbereitung hilft für einen entspannten Urlaub

Damit der Zeigarnik-Effekt weder Sie noch Ihre Kolleg*innen im Urlaub einholt, hilft eine gute Vorbereitung. Nehmen Sie sich vor der Abreise Zeit, um gemeinsam mit Ihren Kolleg*innen folgende Punkte zu klären:

1. **Offene Aufgaben delegieren oder dokumentieren**
   Klären Sie, wer in Ihrer Abwesenheit Ansprechperson für dringende Angelegenheiten ist. Notieren Sie den Stand wichtiger Projekte, damit Sie nach dem Urlaub nahtlos weitermachen können.
2. **Klare Absprachen treffen**
   Informieren Sie Ihre Kolleg*innen und die Geschäftsführung über Ihre Erreichbarkeit – oder besser: über Ihre Nichterreichbarkeit. Ein klares „Ich bin im Urlaub und nicht verfügbar" signalisiert auch dem eigenen Gehirn: Jetzt ist Pause. Dafür gibt es auch den Abwesenheitsassistenten im E-Mail-Programm.
3. **Eine „To-do-Liste für danach" erstellen**
   Schreiben Sie auf, was nach dem Urlaub als Erstes ansteht. Das gibt Ihrem Kopf die Sicherheit, dass nichts in Vergessenheit gerät – und alle können loslassen.

Im Urlaub: Schalten Sie bewusst ab

Auch wenn die Vorbereitung stimmt, kann es im Urlaub selbst schwerfallen, den Arbeitsmodus auszuschalten. Manche Gedanken kreisen auch im Urlaub noch um das ein oder andere Projekt.

Diese Tipps helfen Ihnen, wirklich zur Ruhe zu kommen

- **Rituale schaffen:** Beginnen Sie den Tag mit einer Aktivität, die nichts mit Arbeit zu tun hat – sei es ein Spaziergang, ein gutes Buch oder ein ausgiebiges Frühstück. Das signalisiert dem Gehirn: Jetzt ist Freizeit.
- **Digital Detox:** Legen Sie feste Zeiten fest, in denen Sie nicht auf E-Mails oder Nachrichten schauen. Noch besser: Schalten Sie Benachrichtigungen komplett aus. Die Welt dreht sich auch ohne Sie weiter.
- **Achtsamkeit üben:** Nehmen Sie sich bewusst Zeit, den Moment zu genießen. Ob beim Wandern, am Strand oder bei einem Besuch im Museum – konzentrieren Sie sich auf das, was Sie gerade tun, statt mit Ihren Gedanken in der Zukunft oder Vergangenheit zu hängen.

Ein sanfter Einstieg

Der erste Tag nach dem Urlaub kann hart sein. Vieles ist liegen geblieben und wartet auf Sie. Sorgen Sie gut für sich, indem Sie:

- **einen Puffer einplanen**
  Nehmen Sie sich am ersten Arbeitstag nicht zu viel vor. Sortieren Sie zunächst E-Mails und Prioritäten, bevor Sie in die operativen Aufgaben einsteigen.
- **sich realistische Ziele setzen**
  Sie werden nicht alles auf einmal schaffen – und das ist in Ordnung. Setzen Sie sich für die erste Woche nach dem Urlaub kleine, machbare Ziele.

FAZIT

Batterien aufladen

Ein Urlaub ist keine Luxusangelegenheit, sondern eine Notwendigkeit, damit Sie und die Kolleg*innen langfristig leistungsfähig und motiviert bleiben. Wenn Sie sich bewusst auf die Erholungszeit vorbereiten, im Urlaub wirklich abschalten und die Rückkehr gelassen angehen, können Sie sich wieder mit voller Energie für Ihre Kolleg*innen einsetzen.

Autorin: Brigitte Ganzmann

Gesundheit | Lesezeit 8 Minuten

Präsentismus vermeiden: Wer krank ist, soll nicht arbeiten, sondern sich auskurieren

Die Arbeitnehmenden in Deutschland sind zu viel und zu lange krank, sie arbeiten zu wenig, sie sind faul … – das ist NICHT meine Meinung, aber die der derzeitigen deutschen Bundesregierung. Die telefonische Krankschreibung wird abgeschafft, den „gelben Schein" sollen Beschäftigte schon am ersten Tag der Arbeitsunfähigkeit (AU) vorlegen müssen. Ganz ehrlich: Durch diese Maßnahmen wird der Krankenstand vielleicht kurzfristig sinken, aber dann wieder in die Höhe schnellen. Warum? Weil Beschäftigte sich krank zur Arbeit schleppen werden, um dann irgendwann richtig lange auszufallen. Wer Krankheiten verschleppt, wird irgendwann richtig krank. Und hier kommen Sie ins Spiel: Sagen Sie Nein zu Präsentismus, wer krank ist, soll auch in Zukunft zu Hause bleiben.

Was ist Präsentismus?

Unter Präsentismus verstehen Expert*innen die Anwesenheit am Arbeitsplatz, obwohl der*die betroffene Kolleg*in sich krank fühlt. Ein Aspekt, der häufig bei der Erhebung von Fehlzeiten nicht berücksichtigt wird. Oft ist es so, dass eine Dienststellenleitung die Fehlzeiten und die damit verbundenen Kosten erhebt, aber nicht die Kosten, die durch Fehler, Leistungsminderung oder auch Ansteckungsgefahr durch anwesende kranke Kolleg*innen entstehen.

MEIN TIPP

Sie können handeln

Die Pläne der Bundesregierung müssen Sie nicht klaglos hinnehmen. Vereinbaren Sie z. B. mit Ihrem*Ihrer Dienstherr*in, dass AU-Bescheinigungen immer noch erst am 2. oder 3. Tag vorgelegt werden müssen. Das nimmt Druck von den Beschäftigten. Denn die Dienststellenleitung zeigt so, dass sie hinter den Beschäftigten steht. Zudem: Wer am ersten Tag schon in der Arztpraxis erscheint, der wird dann meist für eine ganze Woche krankgeschrieben und kommt nicht am nächsten oder übernächsten Tag wieder gesund in die Arbeit. Ihr*e Dienstherr*in hat also rein gar nichts von dieser Maßnahme!

Die Gründe für Präsentismus

Wieso gehen so viele Kolleg*innen krank zum Arbeiten? Was treibt sie an? Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- **Angst um den Arbeitsplatz:** Ein Grund ist sicherlich die Angst um den Arbeitsplatz, gerade jetzt in der doch wirtschaftlich sehr schwierigen Lage. Aus diesem Grund gehen auch in Krisenzeiten die Krankmeldungen oft zurück. Auch die Kolleg*innen mit befristeten Verträgen gehen häufiger krank zur Arbeit. Die Kolleg*innen wollen einfach keinen schlechten Eindruck hinterlassen und ihre weitere Beschäftigung nicht riskieren.
- **„Der Kollege macht das auch so"-Kultur:** Geht der eine Kollege oder die Führungskraft mit offensichtlichen Schmerzen zur Arbeit, erhöht dies natürlich den Druck bei den anderen, auch krank noch zur Arbeit zu gehen.
- **Personenbezogene Aufgaben / dünne Personaldecke:** Häufig ist eine Abteilung so knapp besetzt, dass Aufgaben und Prozesse nur einem*einer Kolleg*in vertraut sind. Fehlt ein*e Kolleg*in aufgrund von Krankheit, kann eine*r aus dem Team die Aufgaben oft nicht übernehmen. Ihr Verantwortungsgefühl und die Kollegialität treiben die Kolleg*innen dann krank zur Arbeit.
- **Erkrankungen:** Bei manchen Erkrankungen wie z. B. psychischen Störungen kann es durchaus sinnvoll sein, wenn die Kolleg*innen „krank" zur Arbeit kommen. Arbeit hat viele gesundheitsförderliche Aspekte, gibt dem Leben einen Sinn und gliedert vor allem den Tagesablauf. Zudem haben die Kolleg*innen Angst, wegen einer Erkrankung stigmatisiert zu werden.
- **Rollenkonflikte:** Gerade Mütter oder Väter unter den Kolleg*innen sind hiervon betroffen. War man bereits wegen eines kranken Kindes eine Woche zu Hause, möchte niemand der Kolleg*innen gleich noch eine Woche dranhängen, um den eigenen grippalen Infekt auszuheilen.

MEIN TIPP

Gesundheitsmanagement stärken

Um den Krankenstand zu senken, helfen meines Erachtens restriktivere und strengere Regeln nur bedingt. Was aber auf jeden Fall hilft, ist ein gut durchdachtes betriebliches Gesundheitsmanagement. Und genau das sollten Sie anstoßen bzw. mit Ihrem*Ihrer Dienstherr*in aufgreifen und durchführen. Zum Themenkreis Gesundheitsmanagement gehören auch die Themen Betriebliches Eingliederungsmanagement, Präventionsverfahren und Inklusion. Wenn in der Dienststelle nur ein bisschen ganzheitlich gedacht wird, lassen sich viele Krankheitszeiten vermeiden.

Welche Folgen hat Präsentismus?

Die Folgen von Absentismus, also abwesenden, kranken Kolleg*innen, sind schnell zusammengefasst: Die Aufgaben bleiben liegen und/oder die anderen Kolleg*innen müssen mehr arbeiten. Zudem kostet Abwesenheit den*die Arbeitgeber*in Geld. Die Folgen von Präsentismus sind nicht so leicht zu erfassen. Denn um mit Sicherheit sagen zu können, dass Beschäftigte die anderen angesteckt haben, weniger gearbeitet haben …, müssten Sie eigentlich eine wissenschaftliche Erhebung machen. Das können Sie natürlich

nicht. Aber wir alle haben Erfahrungen, mit uns selbst, mit unseren Kindern – es gibt Infekte, die schleppt das eine Kind aus dem Kindergarten ein und im Nu muss da die ganze Familie durch. Anders ist das auch nicht im Betrieb bzw. in der Dienststelle. Es wird ja nicht umsonst jeden Winter wieder gewarnt, dass man in der Grippezeit Menschenansammlungen meiden soll. Denken Sie nur an die Coronazeit zurück, hier mussten wir in Quarantäne. Diese Zeiten sind Gott sei Dank vorbei – nicht aber die Zeit von Viren und Bakterien, die wir genau so schnell und einfach weitergeben können wie das Coronavirus.

WICHTIG

Pläne der Regierung sind noch nicht in Kraft

Die Abschaffung der telefonischen Krankschreibung, die Teilkrankschreibung, die Vorlagepflicht einer AU-Bescheinigung ab dem ersten Krankheitstag – das sind die Pläne der Bundesregierung mit Stand Juli 2026. Eine Gesetzesänderung hat es aber noch nicht gegeben, es wurde auch noch kein Datum genannt, zu dem die Neuregelungen in Kraft treten sollen. Daher gelten derzeit noch die alten gewohnten Regelungen!

Wie packen Sie als MAV das Thema Präsentismus an?

Als MAV möchten Sie sinnvoll und auch zielgerichtet handeln – schließlich sind Ihre Ressourcen begrenzt. Dies ist beim Thema Präsentismus gar nicht so einfach. Es gibt trotz aller Schwierigkeiten einige gute Ansatzpunkte, die Sie verfolgen können:

- Informieren Sie Ihre Dienststellenleitung über die Folgen von Präsentismus.
- Reden Sie mit der Arbeitssicherheit und dem betriebsärztlichen Dienst. Hier werden Sie sicherlich Verbündete finden. Auch die Arbeitssicherheit ist daran interessiert, Arbeitsunfälle aufgrund von Krankheit zu vermeiden.
- Nehmen Sie die anwesenden Kolleg*innen in den Fokus. Um den Präsentismus zu reduzieren, ist dies der richtige Weg. Verbringen Sie nicht zu viel Zeit damit, sich um die abwesenden Kolleg*innen zu sorgen.
- Sie können ganz systematisch vorgehen und per Fragebogen alle Kolleg*innen zum Thema Präsentismus befragen. Ziel sollte dabei sein, die Gründe für die Anwesenheit trotz Krankheit herauszufinden. Dann können Sie gezielter gegen die Gründe vorgehen.
- Ein wichtiger Schritt ist, die Gesundheitskompetenz der Kolleg*innen zu erhöhen, damit diese gesundheitsbewusste Entscheidungen treffen. Setzen Sie sich dafür ein, dass das Thema Achtsamkeit zum Standardseminar der Personalentwicklung wird. Ein achtsamer Umgang mit sich selbst verhindert eher, dass die Kolleg*innen krank zur Arbeit gehen.
- Wie immer, wenn es um das Thema Gesundheit geht, ist die Haltung der Führungskraft entscheidend – als Vorbild und als Multiplikator. Sorgen Sie dafür, dass alle Führungskräfte zum Thema Präsentismus geschult werden. Wichtig ist, dass gerade Führungskräfte, die ja selbst oft krank zur Arbeit kommen oder zu schnell wieder am Arbeitsplatz sind, hier kein gutes Vorbild abgeben. Eins ist klar: Wenn der*die Vorgesetzte sich die Zeit nimmt, wieder ganz gesund zu werden, dann können die Kolleg*innen in der Dienststelle dies auch mit ruhigem Gewissen tun. Differenzieren Sie dabei auch je nach Krankheit, mit einem leichten Schnupfen muss man nicht daheimbleiben, mit Fieber aber schon!

WICHTIG

Reden Sie Ihren Kolleg*innen ins Gewissen

Präsentismus ist das eine. Die Kolleg*innen, die gerne mal am Brückentag, zur Ferienverlängerung oder am Freitag/Montag „zu Hause bleiben", das andere. Sprechen Sie mit diesen Kolleg*innen, Blaumachen geht kurz oder lang auf Kosten der ganzen Belegschaft. Die Kolleg*innen müssen den Ausfall reinarbeiten und bei der Dienststellenleitung wird Misstrauen geschürt, dahingehend, dass „alle Beschäftigten Blaumacher sind". Das muss nicht sein, denn die Leidtragenden sind die wirklich Erkrankten.

Autorin: Maria Markatou



Gesprächsführung | Lesezeit 3 Minuten

Die 4 Seiten einer Nachricht: Damit verbessern Sie Ihre Kommunikation

Die Kommunikation ist ein zentraler Baustein Ihrer Arbeit als MAV. Trotz allen guten Willens entstehen jedoch hin und wieder Missverständnisse. Das Modell der 4 Seiten einer Nachricht von Friedemann Schulz von Thun hilft Ihnen, solche Kommunikationsschwierigkeiten zu verstehen und Ihre Beratung einfühlsamer und zielgerichteter zu gestalten.

Die 4 Seiten einer Nachricht hat der Psychologe Friedemann Schulz von Thun in den 1970er-Jahren entwickelt, um die Komplexität menschlicher Kommunikation zu verdeutlichen. Sein Ansatz baut auf der Erkenntnis auf, dass jede Nachricht nicht nur eine Information, sondern auch Gefühle, die Beziehung zwischen den Gesprächspartner*innen und eine versteckte Aufforderung enthält.

Das Kommunikationsquadrat ist bis heute ein Standardmodell der Kommunikationspsychologie.

Die 4 Seiten einer Nachricht

Kerninhalt dieses Modells ist, dass jede unserer Äußerungen gleichzeitig 4 Botschaften enthält: die Sachebene, die Selbstoffenbarung, die Beziehungsebene und den Appell.

- Auf der Sachebene geht es um die reine Information, also um die Fakten.
- Die Selbstoffenbarung zeigt, was der*die Sprechende über sich selbst preisgibt: Gefühle, Werte oder Bedürfnisse.
- Die Beziehungsebene verrät, wie der*die Sprechende zum*zur Empfänger*in steht und was er*sie über die Beziehung denkt.
- Der Appell schließlich ist die Aufforderung oder der Wunsch, der in der Nachricht steckt.

BEISPIEL

Aus dem Alltag

Stellen Sie sich vor, ein Kollege sagt zu Ihnen: „Der Chef hat mich heute wieder vor allen bloßgestellt." Was hören Sie?

- **Sachebene: Der Vorgesetzte hat den Kollegen in Gegenwart anderer kritisiert.**
- **Selbstoffenbarung: Der Kollege fühlt sich gedemütigt, vielleicht auch wütend oder beschämt.**
- **Beziehungsebene: Er vertraut Ihnen genug, um dieses erlebte Unrecht anzusprechen.**
- **Appell: Er wünscht sich, dass Sie als MAV sich für ihn einsetzen oder ihm helfen, die Situation zu klären.**

Die 4 Seiten einer Nachricht im Alltag nutzen

Als MAV können Sie gezielt auf diese Ebenen eingehen. Fragen Sie etwa: „Was genau ist passiert?" (Sachebene), „Wie haben Sie sich dabei gefühlt?" (Selbstoffenbarung) oder „Was wünschen Sie sich von mir in dieser Situation?" (Appell). So signalisieren Sie, dass Sie nicht nur die Worte, sondern auch die Bedürfnisse und die Beziehungsebene verstehen.



Schulen Sie Ihre Wahrnehmung für die 4 Seiten

In Ihrer täglichen Arbeit geht es oft um sensible Themen wie Nachteilsausgleiche, Arbeitsplatzanpassungen oder Konflikte mit Vorgesetzten. Das Modell hilft Ihnen, präziser zuzuhören und gezielter zu reagieren. Wenn Sie z. B. eine Kollegin beraten, die sich über einen abgelehnten Höhergruppierungsantrag beschwert, können Sie die 4 Seiten nutzen, um ihre Aussage zu entschlüsseln:

- **Sachebene:** Welche Fakten liegen vor?
- **Selbstoffenbarung:** Wie fühlt sie sich dabei? Vielleicht enttäuscht oder wütend?
- **Beziehungsebene:** Fühlt sie sich von Ihnen verstanden oder muss sie erst Vertrauen aufbauen?
- **Appell:** Möchte sie, dass Sie sie aktiv unterstützen, oder braucht sie zunächst nur ein offenes Ohr?

Indem Sie alle Ebenen berücksichtigen, vermeiden Sie, dass sich Ihre Kolleg*innen missverstanden fühlen. Gleichzeitig können Sie klare Lösungswege aufzeigen, die sowohl die sachlichen als auch die emotionalen Aspekte berücksichtigen.

FAZIT

Kraftvoll und klärend

Die 4 Seiten einer Nachricht sind ein mächtiges Werkzeug, um die Kommunikation in Ihrer Rolle als MAV zu verbessern. Probieren Sie es aus – ob in der Beratung, im Gespräch mit den anderen Gremiumsmitgliedern oder zu Hause. Sie werden merken, dass Sie damit Ihre Kommunikationskompetenz deutlich verbessern können.

Wenn Sie mehr über das hilfreiche und bewährte Kommunikationsmodell von Schulz von Thun erfahren möchten, dann schauen Sie sich z. B. ein kurzes Erklärvideo in der ARD-Mediathek dazu an: https://link.adiuva.de/4Seiten

Autorin: Brigitte Ganzmann

Mitbestimmung | Lesezeit 3 Minuten

Neue Tatsachen = neue Anhörung

Als MAV sind Sie vor jeder Kündigung anzuhören. Treten zum bereits bekannten Sachverhalt neue Tatsachen hinzu, kann dies für Ihre Dienststellenleitung bedeuten, dass sie ein ganz neues Anhörungsverfahren einleiten muss (Schlichtungsstelle nach dem Mitarbeitervertretungsgesetz der Evangelischen Kirche von Westfalen, 10.2.2026, Az. 2 M 39/25).

Der Fall: Die Dienststellenleitung eines kirchlichen Krankenhausträgers beantragte am 9.9.2025 bei der MAV die Zustimmung zur ordentlichen krankheitsbedingten Kündigung einer Pflegefachassistentin. Anlass waren erhebliche krankheitsbedingte Fehlzeiten in den Jahren 2022 bis 2025 sowie ein zuvor durchgeführtes Betriebliches Eingliederungsmanagement.

Beschäftigte wird einem schwerbehinderten Menschen gleichgestellt

Während des Mitbestimmungsverfahrens teilte die MAV mit, dass die Mitarbeiterin einen Antrag auf Gleichstellung mit schwerbehinderten Menschen gestellt habe. Tatsächlich wurde die Gleichstellung durch die Agentur für Arbeit mit Wirkung zum 1.10.2025 bewilligt. Der Arbeitgeber erhielt hiervon jedoch erst im Januar 2026 offiziell Kenntnis und leitete die Beteiligung des Integrationsamts sowie der Schwerbehindertenvertretung (SBV) ein.

Die MAV verweigerte ihre Zustimmung zur Kündigung unter Hinweis auf den besonderen Kündigungsschutz nach dem Sozialgesetzbuch IX. Der Arbeitgeber hielt die nachträgliche Einleitung der erforderlichen Beteiligungsverfahren für ausreichend und beantragte die gerichtliche Ersetzung der Zustimmung.

Kündigung ist unwirksam

Das Urteil: Das Kirchengericht gab der MAV recht. Zwar war der ursprüngliche Mitbestimmungsantrag des Arbeitgebers zum Zeitpunkt seiner Stellung ordnungsgemäß, da der Arbeitgeber nur ihm bekannte und für die Kündigung maßgebliche Tatsachen mitteilen muss.

Auch die Zustimmungsverweigerung der MAV war form- und fristgerecht sowie ausreichend begründet. Entscheidend war jedoch, dass sich während des laufenden Verfahrens die maßgeblichen Tatsachen geändert hatten: Durch die Gleichstellung der Mitarbeiterin mit einem schwerbehinderten Menschen galten nun zusätzliche gesetzliche Voraussetzungen für eine wirksame Kündigung. Insbesondere waren die Zustimmung des Integrationsamtes sowie die Beteiligung der SBV erforderlich. Diese Voraussetzungen lagen zum Zeitpunkt der gerichtlichen Entscheidung noch nicht vor.

Das Gericht stellte klar, dass nach einer wesentlichen Änderung der tatsächlichen oder rechtlichen Grundlagen kein laufendes Mitbestimmungsverfahren „nachgebessert" werden kann. Es muss ein neues Mitbestimmungsverfahren eingeleitet werden, damit die MAV ihre Entscheidung auf Grundlage der nun aktuell geltenden rechtlichen Voraussetzungen treffen kann.

Besonders hervorgehoben wurde, dass die schriftliche Begründung der Zustimmungsverweigerung den Umfang des späteren gerichtlichen Verfahrens mitbestimmt. Ändern sich die rechtlichen Anforderungen durch neue Tatsachen, muss die MAV Gelegenheit erhalten, ihre Zustimmung erneut zu prüfen und ggf. neu zu begründen. Dies schützt ihr gesetzlich vorgesehenes Mitbestimmungsrecht, ohne den Arbeitgeber unangemessen zu benachteiligen, da dieser jederzeit ein neues Mitbestimmungsverfahren auf aktualisierter Tatsachengrundlage einleiten kann.

Ändern sich nach Einleitung eines Mitbestimmungsverfahrens wesentliche Tatsachen, die neue rechtliche Anforderungen an die Kündigung begründen, ist ein erneutes Mitbestimmungsverfahren erforderlich. Eine nachträgliche Ergänzung des laufenden Verfahrens genügt nicht.

INFO: MAV und Kündigung

Hier sind Ihre Mitbestimmungsrechte geregelt

§ 42 Buchstabe b MVG-EKD: MAV hat bei der ordentlichen Kündigung nach Ablauf der Probezeit ein eingeschränktes Mitbestimmungsrecht.

§ 41 Abs. 2 MVG-EKD: Hier sind Ihre Zustimmungsverweigerungsgründe geregelt. Bei einer Kündigung können Sie die Zustimmung verweigern, wenn die Kündigung gegen Rechtsvorschriften, arbeitsrechtliche Regelungen oder andere bindende Bestimmungen verstößt.

§ 38 MVG-EKD: Hier ist allgemein Ihr Mitbestimmungsverfahren geregelt, in Bezug auf Unterrichtung der MAV, Fristen …

In der MAVO besteht kein Mitbestimmungsrecht, sondern lediglich ein Anhörungsrecht bei Kündigungen. Maßgeblich ist § 30 MAVO. Sie sind vor jeder ordentlichen oder außerordentlichen Kündigung zu hören. Sonst ist die Kündigung unwirksam.

FAZIT

Sehen Sie genau hin!

Eine Kündigung ohne die Anhörung der MAV ist unwirksam. Genauso unwirksam aber ist eine Kündigung, bei der die Dienststellenleitung andere zwingende rechtliche Voraussetzungen außer Acht lässt, z. B. den Schwerbehindertenschutz. Hier muss sie vor der Kündigung die Zustimmung des Integrationsamts einholen.

Ändert sich im laufenden Anhörungs- und Kündigungsverfahren die rechtliche Bewertung, muss der*die Dienstgebende eine Zäsur machen und Sie erneut anhören. Sonst ist die Kündigung unwirksam.

Autorin: Maria Markatou

Arbeitsbefreiung | Lesezeit 3 Minuten

Darf die gesamte MAV gleichzeitig auf Schulung?

Jedes Mitglied der MAV hat einen Anspruch auf Schulungen. Das ist gesetzlich so geregelt. Aber heißt dies auch, dass die ganze MAV gleichzeitig eine Schulung besuchen darf (Kirchliches Arbeitsgericht Bayern, 16.10.2024, Az. 1 MV g/24)?

Der Fall: Die MAV eines kirchlichen Förderzentrums beantragte, dass alle damaligen 4, später nach dem Austritt eines Mitglieds die verbliebenen 3 MAV-Mitglieder, an einer anerkannten 3-tägigen MAV-Schulung teilnehmen dürfen. Die Schulung vermittelte erforderliche Kenntnisse für die MAV-Arbeit und war nach § 16 MAVO anerkannt.

Der Arbeitgeber lehnte die gleichzeitige Freistellung aller 3 verbliebenen Mitglieder ab. Er argumentierte, dass alle 3 in derselben schulvorbereitenden Einrichtung (SVE) am Vormittag tätig seien und ihre gleichzeitige Abwesenheit zu erheblichen Vertretungsproblemen führen würde. Er erklärte sich jedoch bereit, 2 MAV-Mitglieder aus der SVE sowie das ursprünglich noch der MAV angehörende 4. Mitglied aus einem anderen Bereich freizustellen. Die MAV hielt dagegen, dass sie allein über die Anzahl und Auswahl der Schulungsteilnehmenden entscheide und keine dringenden dienstlichen oder betrieblichen Gründe einer Teilnahme aller Mitglieder entgegenstünden.

§ 16 Abs.1 MAVO

Schulung der Mitarbeitervertretung und des Wahlausschusses

Den Mitgliedern der Mitarbeitervertretung ist auf Antrag der Mitarbeitervertretung während ihrer Amtszeit bis zu insgesamt drei Wochen Arbeitsbefreiung unter Fortzahlung der Bezüge für die Teilnahme an Schulungsveranstaltungen zu gewähren, wenn diese die für die Arbeit in der Mitarbeitervertretung erforderlichen Kenntnisse vermitteln, vom Bistum Dresden-Meißen oder dem Diözesan-Caritasverband als geeignet anerkannt sind und dringende dienstliche oder betriebliche Erfordernisse einer Teilnahme nicht entgegenstehen. Bei Mitgliedschaft in mehreren Mitarbeitervertretungen kann der Anspruch nur einmal geltend gemacht werden. Teilzeitbeschäftigten Mitgliedern der Mitarbeitervertretung, deren Teilnahme an Schulungsveranstaltungen außerhalb ihrer persönlichen Arbeitszeit liegt, steht ein Anspruch auf Freizeitausgleich pro Schulungstag zu, jedoch höchstens bis zur Arbeitszeit eines vollbeschäftigten Mitglieds der Mitarbeitervertretung.

MEIN TIPP

Regelungspendant in der evangelischen Kirche

Ihr Schulungsanspruch in der MVG-EKD ist in § 19 Abs. 3 geregelt. Sie erhalten eine Arbeitsbefreiung für Schulungen von bis zu 4 Wochen.

Schulung ja, aber nicht alle Gremiumsmitglieder der MAV auf einmal

Das Urteil: Das Kirchliche Arbeitsgericht Bayern gab der Klage des MAV-Gremiums nur teilweise statt. Es stellte zunächst klar, dass eine Arbeitsbefreiung zur Schulungsteilnahme nach § 16 Abs. 1 MAVO voraussetzt, dass

1. die MAV die Schulungsteilnahme beantragt,
2. die Schulung erforderliche Kenntnisse für die MAV-Arbeit vermittelt,
3. die Schulung diözesan anerkannt ist und
4. keine dringenden dienstlichen oder betrieblichen Erfordernisse entgegenstehen.

Diese Voraussetzungen waren grundsätzlich erfüllt. Das Gericht betonte zudem, dass an das Vorliegen dringender dienstlicher oder betrieblicher Erfordernisse hohe Anforderungen zu stellen sind. Der*Die Arbeitgebende muss organisatorische Schwierigkeiten grundsätzlich hinnehmen und Vertretungen organisieren, wie dies auch bei Urlaub oder Krankheit erforderlich ist. Entscheidend ist, ob die Anwesenheit der betreffenden Mitarbeitenden zwingend notwendig ist.

Im konkreten Fall lagen jedoch besondere Umstände vor. Da alle 3 verbliebenen MAV-Mitglieder gleichzeitig in derselben Einrichtung tätig waren, hätte ihre vollständige Abwesenheit erhebliche personelle Engpässe verursacht. Eine ausreichende Vertretung war nach Auffassung des Gerichts nicht sichergestellt, zumal Berufspraktikanten nicht ohne Weiteres die Aufgaben pädagogischer Fachkräfte übernehmen konnten.

Deshalb durfte der Arbeitgeber die gleichzeitige Freistellung aller 3 MAV-Mitglieder verweigern. Die Freistellung von 2 MAV-Mitgliedern musste er jedoch gewähren. Welche beiden Mitglieder an der Schulung teilnehmen, entscheidet die MAV selbst.

FAZIT

Nein nur bei besonderen Umständen

Schwierigkeiten bei der Vertretungsorganisation reichen für sich allein nicht aus, um eine Schulungsteilnahme abzulehnen. Nur wenn die gleichzeitige Abwesenheit mehrerer MAV-Mitglieder aufgrund besonderer betrieblicher Umstände zu einer unzumutbaren Beeinträchtigung des Dienstbetriebs führt, können dringende betriebliche Erfordernisse einer vollständigen Freistellung entgegenstehen. Die Auswahl der freizustellenden MAV-Mitglieder bleibt dabei aber Sache der MAV, also Ihre Sache im Gremium.

Autorin: Maria Markatou

Führung im Gremium | Lesezeit 3 Minuten

Auch Vorsitzende dürfen Nein sagen

Was verlangen die Beschäftigten vom bzw. von der Vorsitzenden der MAV? Die Person des*der Vorsitzenden soll helfen, Probleme lösen, sich durchsetzen und möglichst immer erreichbar sein. Auch innerhalb des MAV-Gremiums entstehen häufig hohe Anforderungen. Gleichzeitig erwartet die Dienststellenleitung eine*n verlässliche*n Gesprächspartner*in, der*die Lösungen ermöglicht.

Setzen Sie Grenzen

Diese verschiedenen Erwartungen miteinander zu verbinden gehört zu den schwierigsten Aufgaben für die Person des*der Vorsitzenden. Dabei ist eine Fähigkeit besonders wichtig: Sie müssen auch einmal Nein sagen können. Nein zu sagen bedeutet nicht, die verschiedenen Interessen zu ignorieren oder die Zusammenarbeit mit der Dienststelle zu verweigern. Es bedeutet vielmehr, Verantwortung zu übernehmen, Prioritäten zu setzen und die eigenen Möglichkeiten realistisch einzuschätzen.

Für Vorsitzende ist es wichtig, die Grenzen ihres Amtes zu kennen. Wer versucht, jede Erwartung zu erfüllen, übernimmt sich und schwächt langfristig die Arbeit des gesamten Gremiums.

Sie können nicht alle Probleme dieser Welt lösen

Eine häufige Herausforderung für Vorsitzende des MAV-Gremiums besteht darin, dass sie sich für jedes Anliegen der Beschäftigten persönlich verantwortlich fühlen. Natürlich gehört es zu Ihren Aufgaben, die Interessen der Beschäftigten zu vertreten. Sie sind aber nicht die persönliche Ansprechstelle für jedes einzelne Problem. Die MAV ist ein Gremium, das gemeinsam arbeitet.

MEIN TIPP

Geben Sie Aufgaben ab

Übernehmen Sie deshalb nicht automatisch jede Aufgabe selbst. Verteilen Sie Verantwortung innerhalb des Gremiums und beziehen Sie andere Mitglieder ein. Ein Vorsitz, der alles an sich zieht, wird schnell zum Engpass. Dadurch kann die Arbeit des gesamten MAV-Gremiums leiden. Eine gute Führung bedeutet deshalb, Aufgaben abzugeben und anderen Mitgliedern Vertrauen entgegenzubringen.

Erwartungen erfüllen, aber realistisch bleiben

Beschäftigte wenden sich häufig mit großen Hoffnungen an die MAV. Sie erwarten Unterstützung bei Konflikten mit Vorgesetzten, bei Arbeitsbelastungen oder bei persönlichen Problemen. Sie als MAV können aber nicht jedes persönliche Ziel durchsetzen.

Manchmal ist eine gewünschte Lösung rechtlich oder praktisch nicht möglich. In solchen Situationen ist eine offene und ehrliche Kommunikation besonders wichtig.

Erklären Sie Beschäftigten, welche Möglichkeiten bestehen und wo Grenzen liegen. Ein klares Nein ist häufig hilfreicher als eine falsche Hoffnung. Beschäftigte akzeptieren eine begründete Entscheidung eher, wenn sie nachvollziehen können, warum ein bestimmter Weg nicht möglich ist.

Die Dienststellenleitung ist nicht Ihr Boss

Auch die Dienststellenleitung möchte häufig schnelle Entscheidungen und unkomplizierte Lösungen. Eine gute Zusammenarbeit mit der Dienststelle ist wichtig. Das heißt aber nicht, dass Sie jede Forderung akzeptieren müssen.

Ihre Aufgabe ist es nicht, Entscheidungen der Dienststelle möglichst schnell umzusetzen. Ihre Aufgabe ist es, die Interessen der Beschäftigten zu vertreten und Beteiligungsrechte konsequent wahrzunehmen. Wenn eine Maßnahme aus Ihrer Sicht problematisch ist, müssen Sie dies deutlich ansprechen.

Ein vorschnelles Nachgeben kann das Vertrauen der Beschäftigten in das Gremium beschädigen. Ein professioneller Umgang bedeutet, sachlich zu bleiben und die eigene Position zu vertreten.

Der Ton macht die Musik

Ein Nein muss kein Konflikt sein. Entscheidend ist die Art und Weise, wie Sie Ihre Entscheidung erklären. Vermeiden Sie persönliche Auseinandersetzungen und begründen Sie Ihre Position mit den Interessen der Beschäftigten, den gesetzlichen Aufgaben der MAV und nachvollziehbaren Argumenten.

Gerade in schwierigen Gesprächen hilft es, nicht nur zu erklären, was nicht möglich ist. Zeigen Sie auch Alternativen auf. Diese Haltung stärkt die Glaubwürdigkeit der MAV gegenüber den Beschäftigten und gegenüber der Dienststellenleitung.

Die eigene Belastungsgrenze erkennen

Viele Vorsitzende engagieren sich mit großer persönlicher Verantwortung. Dieses Engagement ist wichtig für eine erfolgreiche Gremiumsarbeit. Gleichzeitig besteht die Gefahr, die eigenen Grenzen zu überschreiten.

Ständige Erreichbarkeit, zahlreiche Gespräche und schwierige Konflikte können auf Dauer belastend sein. Nehmen Sie Ihre Belastungsgrenzen ernst und nutzen Sie die Unterstützung Ihres Gremiums. Verteilen Sie die Arbeit in der MAV auf mehrere Schultern und überlasten nicht einzelne Personen dauerhaft.

FAZIT

Nein gehört zu einer guten Führung dazu

Sie als Vorsitzende*r müssen auch mal Nein sagen – gegenüber Beschäftigten, gegenüber der Dienststellenleitung und gelegentlich innerhalb des eigenen Gremiums. Ein begründetes und sachlich vorgetragenes Nein schafft Klarheit und zeigt, dass Sie Ihre Rolle ernst nehmen.

Autorin: Maria Markatou

Zugang | Lesezeit 1 Minute

Ohne BEM keine krankheitsbedingte Kündigung

Krankheitsbedingte Kündigungen müssen verhältnismäßig sein. Ohne Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) sind sie das meistens nicht (Bundesarbeitsgericht, 7.5.2026, Az. 2 AZR 184/25).

Der Fall: Ein Arbeitnehmer war seit Mai 2015 bei seinem Arbeitgeber beschäftigt. In den letzten 3 Jahren vor der Kündigung fiel er jeweils länger als 6 Wochen arbeitsunfähig aus. Ein BEM wurde ihm im Oktober 2023 per Einwurf-Einschreiben angeboten.

Nachdem keine Reaktion erfolgt war, erhielt er die krankheitsbedingte Kündigung. Der Mitarbeiter erhob Kündigungsschutzklage und bestritt insbesondere den Zugang der BEM-Einladung.

Das Urteil: Im Endeffekt gewann der Mitarbeiter, weil die krankheitsbedingte Kündigung unverhältnismäßig war. Dies unter anderem deswegen, weil der Arbeitgeber die Einladung zum BEM nicht nachweisen konnte. Ein im Scan-Verfahren erzeugter Auslieferungsbeleg eines Einwurf-Einschreibens ist kein geeigneter Nachweis. Der Arbeitgeber muss sich also so behandeln lassen, als hätte er kein BEM angeboten.

Für Sie als MAV zeigt dieses Urteil zum einen, dass eine krankheitsbedingte Kündigung ohne Einladung zum BEM oft als unwirksam angesehen wird, und zum anderen, dass das Einwurf-Einschreiben keinen Zugangsnachweis liefert. Am besten ist die persönliche Zustellung oder die Zustellung über Gerichtsvollzieher.

Autorin: Maria Markatou

Impressum: Mitarbeitende Aktiv Vertreten

ADIUVA – ein Unternehmensbereich des VNR Verlags für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53177 Bonn | Telefon: 0228/955 01 60 | ISSN 2199-3378 | **Vorstand:** Richard Rentrop, Michael Schrader, Bonn | Amtsgericht Bonn, HRB 8165 | **Redaktionell Verantwortliche:** Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Adresse siehe oben | **Autor*innen:** Maria Markatou, RAin, München; Norbert Lypiak, (Gesamt-)MAV-Vorsitzender, Herne; Brigitte Ganzmann, BGM-Lotsen, Ravensburg | **Lektorat/Schlussredaktion:** Ulrike Floßdorf, Oberdürenbach | **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen | **Gestaltung:** Nina Probst, Projektmanagement für Marketing & Kommunikation | **Bildrechte:** S. 1+7: Rauf – AdobeStock; S. 8: KI-generiert – ADIUVA-Redaktion | **Druck:** Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim | **Erscheinungsweise:** 12 x pro Jahr; Alle Angaben in „MAV – Mitarbeitende Aktiv Vertreten" wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden. Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier. © 2026 by ADIUVA, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau, HRB 8165 | E-Mail (Redaktion): mav@mitbestimmung-heute.de | E-Mail (Kundenservice): service@adiuva.de | Internet: www.adiuva.de

Unser Service für Sie:

Expert*innensprechstunde:
Schreiben Sie uns Ihre individuellen Fragestellungen an: mav@mitbestimmung-heute.de
Sie erhalten in wenigen Werktagen eine konkrete und kompetente Antwort aus unserem Redaktionsteam.

Onlinebereich:
Auf www.adiuva.de erhalten Sie alle Arbeitshilfen zum Download: alle Muster-Schreiben, Dienstvereinbarungen, Checklisten und Übersichten aus Ihren Ausgaben zum Herunterladen. Jetzt einmalig registrieren! Sie benötigen Unterstützung bei der Registrierung? Wenden Sie sich jederzeit an unseren Kund*innendienst: Tel.: 0228 9550160, E-Mail: service@adiuva.de

Netzwerktreffen:
Nutzen Sie einmal pro Jahr die Gelegenheit zum Austausch mit Kolleg*innen und unseren Expert*innen. Profitieren Sie zusätzlich von einem Impulsvortrag zu einem aktuellen Thema.

Folgen Sie ADIUVA auch auf:

Das lesen Sie in der nächsten Ausgabe

AKTUELLE URTEILE
Konflikt oder Mobbing?

DISKRIMINIERUNG
Schwerbehinderung muss nicht offenbart werden

MITBESTIMMUNG
Keine Zulagen ohne Sie