

Grundlagen der Personalwirtschaft

WS 2017/2018 – Hochschule Ludwigshafen – FB III

Literaturhinweise:

- Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement, Berlin, 2012
- Jung, Hans: Personalwirtschaft, Wiesbaden, 2010
- Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, Ludwigshafen, 2015
- Bröckermann, Reiner: Personalwirtschaft, Stuttgart, 2016

Inhalt:

1. Grundbegriffe der Personalwirtschaft
 - 1.1. Begriffe
 - 1.2. Aufgabenfelder der Personalwirtschaft
 - 1.3. Personalpolitische Grundsätze
 - 1.4. Ziele der Personalwirtschaft
 - 1.5. Akteure der Personalwirtschaft
 - 1.6. Bedeutungswandel in der Personalwirtschaft
2. Personalplanung
 - 2.1. Ziel, Bedingungen, Ablauf
 - 2.2. Personalbestandsplanung
 - 2.3. Personalbedarfsplanung
3. Personalbeschaffung
 - 3.1. Interne Personalwerbung
 - 3.2. Externe Personalwerbung Personalmarketing
 - 3.3. Bewerbungs- und Auswahlprozess
 - 3.4. Rechtsfragen im Bewerbungsverfahren/ AGG
4. Personalentlohnung
 - 4.1. Rechtsgrundlagen: Gesetze, Tarifverträge, ...
 - 4.2. Entgeltformen
 - 4.3. Betriebliche Sozialleistungen
 - 4.4. Die Entgeltabrechnung
5. Personalfreistellung
 - 5.1. Interne Personalfreistellung
 - 5.2. Externe Personalfreistellung (Auflösungsvertrag, Kündigungen)
6. Personalführung
 - 6.1. Motivationstheorien
 - 6.2. Mitarbeiterführung

1. Grundbegriffe der Personalwirtschaft

1.1 Begriff

Häufig synonym verwendete Begriffe:

Personalwirtschaft, Personalmanagement, Personalwesen, Human Resources (HR) Management

Definitionen:

„Personalwirtschaft ist die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen.“ (Olfert, 2008, S. 24)

„Personalwirtschaftslehre befasst sich mit dem arbeitenden Menschen und damit mit den personellen und sozialen Aufgaben im Unternehmen. Es berücksichtigt somit:

- Die Unternehmensbedürfnisse: bestmögliche Versorgung des Unternehmens mit geeigneten Mitarbeitern.
- Die Mitarbeiterinteressen: sollen den Zielen und den Unternehmensbedürfnissen nicht entgegenstehen; Mitarbeiter müssen betreut, entwickelt, gefördert, verwaltet und entlohnt werden.“

(Jung, 2008, S. 4)

„Die Personalwirtschaft umfasst alle Tätigkeiten, die dazu dienen, die Planung, die Beschaffung und den zielgerichteten und effizienten Einsatz der Mitarbeiter eines Unternehmens sicher zu stellen.“ (Schaefer Kunz, 2004, S. 1561)

„Personalwirtschaft kann als die betriebswirtschaftliche Mitarbeiterversorgung verstanden werden. Betriebswirtschaftliche Mitarbeiterversorgung heißt vor allem, die Verfügbarkeit der Mitarbeiter und die Wirksamkeit ihres Arbeitseinsatzes sicherzustellen.

Personalwirtschaft beinhaltet ausschließlich den personellen Aspekt der Systemgestaltung und der Prozesssteuerung. Letztere ist gleichzusetzen mit der Steuerung des Verhaltens der Mitarbeiter, erstere mit der Schaffung von Regeln und Bedingungen, nach denen zum einen die Verhaltenssteuerung gelenkt und zum anderen das Mitarbeiterverhalten direkt beeinflusst versucht wird.“ (Rump, Skript Personalwirtschaft FH LU)

Daraus können folgende Ziele und Aufgaben abgeleitet werden:

1.2 Aufgabenfelder der Personalwirtschaft

(siehe Kapitelüberschriften)

→ Personalwirtschaft ist eine Querschnittsfunktion!

Die Personalwirtschaft tangiert alle Unternehmensbereiche. Personalprobleme sind deshalb nicht allein auf das betriebliche Feld „Personalwesen“ oder die Personalabteilung beschränkt.

→ Die Aufgaben der Personalwirtschaft werden durch den Rahmen, den die **Personalpolitik** im Zusammenspiel mit Unternehmensphilosophie und -politik vorgibt, beeinflusst.

1.3 Personalpolitische Grundsätze im Einklang mit Unternehmensstrategie und Unternehmenszielen

Es ist Aufgabe der Geschäftsleitung, sich bei der Festlegung der Unternehmensstrategie und der Unternehmensziele Gedanken zu machen, welche Anforderungen an das Personal gestellt werden und welchen Stellenwert das Personal und dementsprechend die Personalabteilung im Unternehmen einnehmen soll. Davon ist auch abhängig, welche Aufgaben erledigt werden und inwieweit die Personalleitung bei der Gestaltung von Unternehmensstrategien mitwirken kann.

In der Unternehmenspolitik wird festgelegt, wie die angestrebten Unternehmensziele in den einzelnen Bereichen des Unternehmens erreicht werden sollen. Dabei werden sowohl Teilziele als auch Endziele festgelegt. Um die Ziele zu erreichen ist es wichtig, festzulegen, in welcher Art und Weise die Aufgaben erledigt werden sollen. Dabei sollen einheitliche Strategien, Methoden und Vorgehensweisen eingehalten werden. Dies hat auch Einfluss auch die Personalabteilung, da sie einen Teilbereich des Unternehmens darstellt, der mit den anderen Aufgabenbereichen wie z.B. Entwicklung, Produktion und Vertrieb verbunden ist.

In der Personalpolitik werden die Unternehmensziele, die den Faktor Personal betreffen, ausgearbeitet, weiterentwickelt und umgesetzt. Die daraus resultierenden Grundsätze werden dann je nach Bedarf in der Unternehmenssatzung, der Betriebsordnung, in Richtlinien oder Arbeitsanweisungen festgelegt. Personalpolitische Grundsätze sollten immer schriftlich definiert werden, um der Bedeutung einen entsprechenden Ausdruck zu geben. Es geht nicht darum, möglichst viele Grundsätze festzulegen. Viel mehr sollte überlegt werden, welche Grundsätze sich im Unternehmen tatsächlich dauerhaft realisieren lassen und für welche ausreichend Kapazitäten zur Verfügung stehen. Mit einer vorausschauenden Personalpolitik und etwas Phantasie können viele Chancen für das Unternehmen genutzt werden, z.B. die Reduzierung von Arbeitnehmerkündigungen oder der Aufbau einer Kultur der Transparenz und Weitergabe von Wissen im Unternehmen.

→ Definition Personalpolitik:

„Die Personalpolitik ist ein Teil der Unternehmenspolitik. Sie nimmt die Unternehmenspolitik in sich auf, sie richtet sich an der Unternehmenspolitik aus, aber sie bestimmt die Unternehmenspolitik auch entscheidend. **Die Personalpolitik umfasst alle grundlegenden Entscheidungen für die Personalwirtschaft.**“ (Bertelsmann, 2002, S. 144)

→ Die Personalpolitik wirkt sich aus in

- Grundsatzerklärungen, Unternehmenssatzungen, -leitsätzen oder –zielen
- Geschäfts-, Betriebs-, oder Arbeitsordnungen
- Arbeitsanweisungen oder Organisationsrichtlinien
- In mündlicher Form als Unternehmenstradition oder selbstverständliche Haltung

1.4 Ziele der Personalwirtschaft

Wirtschaftliche Ziele:

orientieren sich am Wirtschaftlichkeitsprinzip und haben vor allem ökonomischen Hintergrund:

- **Bereitstellung des zur betrieblichen Leistungserstellung benötigten Personals nach quantitativen, qualitativen, zeitlichen und lokalen Erfordernissen**
- Steigerung der Arbeitsleistung
- Senkung der Personalkosten für beschäftigtes Personal
- Abbau der nicht zwingend benötigten Stellen
- Nutzung der Kenntnisse und Fertigkeiten sowie der Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter
- Steigerung der Mitarbeiterleistung durch Verbesserung des Leistungsprozesses und der Motivation

Soziale Ziele:

sind auf die Menschen im Betrieb ausgerichtet und dienen zur Erfüllung deren Bedürfnisse und Erwartungen. Auch humanitäre Ziele genannt. Sie beziehen sich auf das Arbeitsumfeld.

- Gestaltung der Arbeitsaufgabe abwechslungsreich und dem Mitarbeiter angepasst
- Gestaltung des Arbeitsplatzes sicher und ergonomisch
- Gestaltung der Arbeitszeit flexibel und an den menschlichen Rhythmus angepasst
- Gestaltung Personalentlohnung gerecht und angemessen hoch
- Gestaltung der Personalentwicklung durch Fortbildung, Bildungsurlaub und Aufstiegschancen
- Gestaltung der Personalführung kooperativ und gerecht
- Schaffung eines guten Betriebsklimas

→ Herstellung einer harmonischen Beziehung zwischen den Zielen des Unternehmens und den Interessen der Mitarbeiter.

Häufig bestehen zwischen den einzelnen Zielen Beziehungen, d.h. wird ein Ziel angestrebt kann sich dies auf ein anderes Ziel positiv, negativ oder – wenn keine Zielbeziehung besteht – gar nicht auswirken.

→ komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele:

Komplementäre Ziele:

- Erhöhung des Zielerreichungsgrades für Ziel A führt gleichzeitig zur Erhöhung des Zielerreichungsgrades für Ziel B
- Beispiel: Die Erfüllung der Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter (z.B. das Streben der Mitarbeiter nach Arbeitsplatzsicherheit) kann nur dann erreicht werden, wenn die Existenz der Unternehmung gesichert ist.
- Und umgekehrt kann die Existenz der Unternehmung wiederum nur durch betriebliche Leistungen gesichert werden, die wiederum nur erstellt werden können, wenn die Mitarbeiter ihre Arbeitskraft dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Das tun sie nur, wenn ihre Erwartungen, Bedürfnisse, Interessen zu einem gewissen Ausmaß erfüllt werden.
- Beispiel: Die ergonomische und gesundheitsfördernde Ausstattung von Arbeitsplätzen wirkt sich positiv auf die Mitarbeitermotivation. Wirtschaftlich betrachtet stellt eine solche Investition kurzfristig Kosten dar, wirkt sich kurzfristig also negativ aus. Langfristig gesehen, können durch die

Investition die Krankheitstage der Mitarbeiter/innen reduziert werden. Hierdurch spart das Unternehmen langfristig wiederum Kosten ein.

Indifferente Ziele:

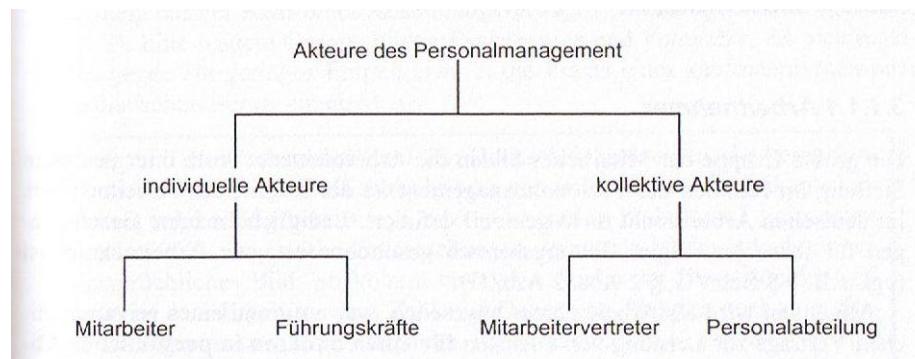
- Die Erfüllung eines Ziels hat keinen Einfluss auf die Erreichung eines anderen Ziels
- z.B. Einführung eines kooperativen Führungsstils erfüllt den Wunsch der Mitarbeiter nach mehr Kooperation, eine direkte Auswirkung auf wirtschaftliche Ziele ist nicht unbedingt zu erwarten.
- Aber: Durch die Einführung des kooperativen Führungsstiles wird ggf. die Leistungsmotivation der Mitarbeiterinnen gesteigert – hinsichtlich der Leistungsmotivation wäre der Führungsstil demnach ein komplementäres Ziel.

konkurrierende Ziele:

- Erhöhung des Zielerreichungsgrades für ein Ziel führt zu einer Verminderung des Zielerreichungsgrades für ein anderes Ziel
- Bsp.: Bei Auftrags-/ Produktionsrückgang sind personalwirtschaftliche Anpassungen unvermeidbar (Abbau von Überstunden, Kurzarbeit, Entlassungen), soziale Ziele (Sicherung der Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten) können nicht weiter verfolgt werden
- Aber: Was kurzfristig zu einer Verschlechterung der Kosten-Leistungs-Relation führt, kann sich langfristig gesehen positiv auswirken, z.B. Verbesserung des Betriebsklimas führt zu Senkung der Fluktuation und Krankheitstagen

1.5 Akteure

Die Personalwirtschaft betrachtet:



(Holtbrügge, 2007, S. 37)

Mitarbeiter:

Die erste Gruppe der Mitarbeiter teilt sich wiederum in unterschiedliche Teilgruppen, je nachdem, welchen rechtlichen und sozialen Status sie haben:

a) Arbeitnehmer

§ 611a BGB - Arbeitsvertrag

(1) Durch den Arbeitsvertrag wird der Arbeitnehmer im Dienste eines anderen zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet. Das Weisungsrecht kann Inhalt, Durchführung, Zeit und Ort der Tätigkeit betreffen. Weisungsgebunden ist, wer nicht im Wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann. Der Grad der persönlichen Abhängigkeit hängt dabei auch von der Eigenart der jeweiligen Tätigkeit ab. Für die Feststellung, ob ein Arbeitsvertrag vorliegt, ist eine Gesamtbetrachtung aller Umstände vorzunehmen. Zeigt die tatsächliche Durchführung des Vertragsverhältnisses, dass es sich um ein Arbeitsverhältnis handelt, kommt es auf die Bezeichnung im Vertrag nicht an.

(2) Der Arbeitgeber ist zur Zahlung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.

§5 Absatz 1 Satz 1 Betriebsverfassungsgesetz

„Arbeitnehmer im Sinne dieses Gesetzes sind Arbeiter und Angestellte einschließlich die zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten, unabhängig davon, ob sie im Betrieb, im Außendienst oder mit Telearbeit beschäftigt werden.“)

Arbeitnehmer sind also Personen, die

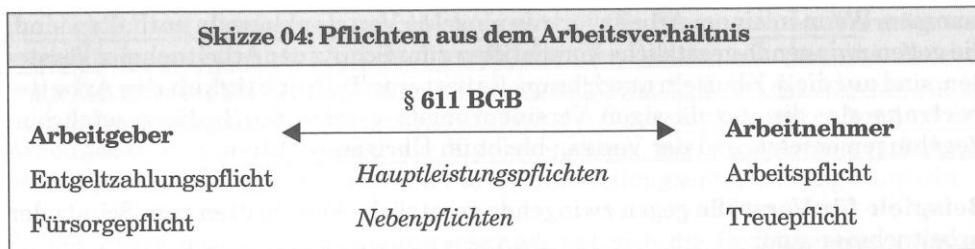
- Auf privatrechtlicher Grundlage, dem Arbeitsvertrag
- Von einem anderen, dem Arbeitgeber
- Gegen die Zusage einer Gegenleistung, dem Arbeitsentgelt
- Die Leistung eines Dienstes (Arbeit) schulden
- Und zu diesem Arbeitgeber in einem persönlichen Abhängigkeitsverhältnis stehen:
Weisungsgebundenheit des ArbN (Arbeitnehmers) hinsichtlich Art, Umfang, Ausführung, Zeit und Ort sowie Eingliederung in den Betriebsablauf des ArbG (Arbeitgebers)

→ **Der Arbeitsvertrag:**

Ein Arbeitsvertrag ist die individuelle Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, durch die die wechselseitigen Rechte und Pflichten konkretisiert werden.

Im Allgemeinen stellt das Gesetz nur sehr geringe Anforderungen an den konkreten Inhalt der Vereinbarung. Dies liegt daran, dass hinsichtlich vieler arbeitsvertraglicher Regelungsaspekte ohnehin zwingende oder doch zumindest dispositive gesetzliche Vorgaben bestehen, die immer dann greifen, wenn die Parteien zu einem bestimmten Punkt nichts vereinbart haben. Hierzu gehören z. B. die Regelungen zum Mindesturlaub nach dem Bundesurlaubsgesetz oder zur Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Konkretisierung der von dem Arbeitnehmer zu verrichtenden Tätigkeit hinsichtlich Inhalt, Ort und Zeit letztlich vom Arbeitgeber durch Ausübung seines Weisungsrechts vorzunehmen ist.

Pflichten der Vertragsparteien



Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis nach Steckler/ Schmidt, 2004, Seite 60

Übersicht 05: Pflichten des Arbeitnehmers aus dem Arbeitsverhältnis	
Hauptleistungspflicht <i>2.1.</i> = Arbeitspflicht gem. § 611 BGB	Nebenpflichten <i>2.2.</i> = Treuepflicht gem. § 241 Abs. 2 BGB
<ul style="list-style-type: none"> - Art der Arbeit laut Arbeitsvertrag i. V. mit dem Direktionsrecht - Arbeitszeit laut Arbeitsvertrag i. V. mit dem Arbeitszeitgesetz, ggf. dem Ju-gendarbeitsschutzgesetz und anderen Arbeitszeitregelungen - Höchstpersönlichkeit und Unübertrag-barkeit der Verpflichtung zur Erbrin-gung der Arbeitsleistung gem. § 613 BGB 	<ul style="list-style-type: none"> - Wahrung des Betriebsfriedens - Einhaltung der betrieblichen Ordnung - Unterlassen schädigender Handlungen - Verschwiegenheit und Geheimhaltung - Unterlassen von Wettbewerb - Anzeige drohender Schäden etc.
Wegfall der Arbeitspflicht: <ul style="list-style-type: none"> - Unmöglichkeit gem. § 275 BGB - Annahmeverzug gem. § 615 BGB - Verhinderung gem. § 616 BGB - gesetzliche Freistellungsregelungen - rechtmäßiger Streik etc. 	
Rechtsfolgen bei Verletzung der Arbeitspflicht: <ul style="list-style-type: none"> - Verlust des Vergütungsanspruchs - Kündigung des Arbeitsverhältnisses <i>Frischlos</i> gem. § 626 BGB oder aus verhaltens-bedingten Gründen - Schadensersatzanspruch gem. § 628 Abs. 2 BGB oder gem. § 280 Abs. 1 BGB 	Rechtsfolgen bei Verletzung der Treuepflicht: <ul style="list-style-type: none"> - Unterlassungsanspruch nach vorheriger Abmahnung Kündigung des Arbeitsverhältnisses aus verhaltens-bedingten Gründen - Schadensersatzanspruch gem. § 280 Abs. 1 BGB unter Beachtung der Haftungs-begrenzung für Arbeitnehmer

Pflichten des Arbeitnehmers nach Steckler/ Schmidt, 2004, Seite 66

Hauptleistungspflicht des Arbeitnehmers ist die Erbringung der geschuldeten Arbeitsleistungen. Sie ist nicht auf andere Personen übertragbar. Der konkrete Inhalt der Arbeitspflicht richtet sich nach den getroffenen Vereinbarungen unter Beachtung der zwingenden gesetzlichen tariflichen oder betrieblichen Regelungen. Aus dem Arbeitsverhältnis erwachsen allerdings auch Nebenpflichten des Arbeitnehmers. Ihm obliegt eine auf §242 BGB beruhende Treuepflicht, die im Arbeitsvertrag eine im Vergleich zu anderen Vertragsformen starke Ausprägung findet, weil das Arbeitsverhältnis ein besonderes Vertrauen voraussetzt (u.a. Verschwiegenheitspflicht, keine Schmiergeldannahme, Wettbewerbsverbot etc.).

Übersicht 06: Pflichten des Arbeitgebers aus dem Arbeitsverhältnis	
Hauptleistungspflicht: Entgeltzahlungspflicht gem. § 611 BGB	Nebenpflichten: Fürsorgepflicht gem. § 241 Abs. 2 BGB
<ul style="list-style-type: none"> - Zahlung der Vergütung in der vereinbarten Form - weitergehende freiwillige Leistungen sind möglich 	<ul style="list-style-type: none"> - Schutz der Persönlichkeit des Arbeitnehmers, insbesondere Wahrung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts, - Beachtung der Unfallverhütungs- und der Arbeitsschutzvorschriften, - Beschäftigungspflicht, - Abführung von Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen, - Wahrung des informationellen Selbstbestimmungsrechts, z. B. durch sorgfältige Verwahrung der Personalakte, - Sicherung des Arbeitnehmereigentums, - Wahrung der vermögensrechtlichen Interessen.
Entgeltzahlungspflicht ohne Arbeitsleistung: <ul style="list-style-type: none"> - Betriebsstörungen, wenn der Arbeitgeber das Betriebsrisiko zu tragen hat, - Annahmeverzug des Arbeitgebers gem. § 615 BGB, - unverschuldete Krankheit des Arbeitnehmers, - Urlaub, - Feiertage, - vorübergehende Verhinderung des Arbeitnehmers gem. § 616 BGB, - Mutterschaft, - Betriebsratstätigkeit, - Freistellung des Arbeitnehmers von der Arbeitspflicht, - Weiterbildung (Bildungsurlaub) nach Maßgabe der Ländergesetze. 	

Pflichten des Arbeitgebers nach Steckler/ Schmidt, 2004, Seite 76

Die Hauptleistungspflicht des Arbeitgebers besteht in der Zahlung der Vergütung für die geleistete Arbeit. Sie steht im Austausch- oder Gegenseitigkeitsverhältnis zur Arbeitspflicht des Arbeitnehmers. Die Höhe der Vergütung richtet sich nach der Vereinbarung im Arbeitsvertrag, soweit nicht ein Tarifvertrag anwendbar ist. Neben der Pflicht, den Arbeitnehmer auch tatsächlich zu beschäftigen und ihn nicht willkürlich gegenüber anderen Arbeitnehmern zu benachteiligen, stellt die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers eine wichtige Nebenpflicht dar (z.B. Schutz von Leben und Gesundheit des Arbeitnehmers). Ihm obliegen außerdem Sorgfaltspflichten im Hinblick auf die korrekte Berechnung des Gehalts sowie allgemeine Auskunfts- und Hinweispflichten gegenüber dem Arbeitnehmer.

Das Weisungs- bzw. Direktionsrecht des Arbeitgebers:

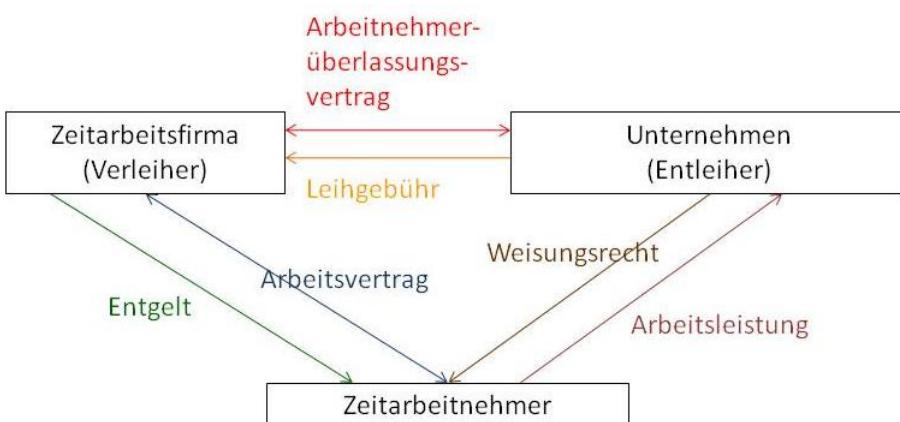
§ 106 GewO - Weisungsrecht des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber kann Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen näher bestimmen, soweit diese Arbeitsbedingungen nicht durch den Arbeitsvertrag, Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung, eines anwendbaren Tarifvertrages oder gesetzliche Vorschriften festgelegt sind. Dies gilt auch hinsichtlich der Ordnung und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb. Bei der Ausübung des Ermessens hat der Arbeitgeber auch auf Behinderungen des Arbeitnehmers Rücksicht zu nehmen.

Das Direktionsrecht ist das Weisungsrecht des Arbeitgebers, die im Arbeitsvertrag nur rahmenmäßig umschriebene Leistungspflicht im Einzelnen nach **Zeit, Art und Ort** sowie **Pflichten hinsichtlich des Verhaltens und der Ordnung** zu bestimmen. Meist werden diese Pflichten im Arbeitsvertrag nur

allgemein umrissen. Die Einzelheiten der Arbeit (z. B. Ort, Zeit, Art und Reihenfolge der Arbeiten) werden häufig erst später bestimmt. Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, den Anordnungen des Arbeitgebers über die Einzelheiten der Arbeitsleistung und über die notwendige Ordnung und das Verhalten im Betrieb innerhalb des Rahmens, der durch den Arbeitsvertrag festgelegt wird, Folge zu leisten, soweit nicht durch Gesetz, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder Einzelvertrag die Einzelheiten der Arbeitsleistung oder der Ordnung im Betrieb bereits festgelegt sind. Zudem darf die Weisung des Arbeitgebers nicht gegen gesetzliche Vorschriften verstößen. Das Ausmaß des Direktionsrechts kann sehr unterschiedlich sein. Es hängt von der konkreten Regelung der Aufgaben des Arbeitnehmers im Arbeitsvertrag ab. (Quelle: Haufe.de)

b) Leiharbeiter



Leiharbeitnehmer bzw. Zeitarbeitnehmer haben somit einen Arbeitsvertrag mit der Zeitarbeitsfirma, stellen ihre Arbeitskraft jedoch dem entliehenden Unternehmen zur Verfügung.

Welche Vor- und Nachteile der Zeitarbeit aus Unternehmersicht kennen Sie?

Vorteile	Nachteile

Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes zum 01.04.2017, insbesondere:

- Überlassungshöchstdauer bis zu 18 Monate beim gleichen Entleiher, danach mind. 3 Monate und 1 Tag nicht bei diesem Entleiher
- Equal Pay nach 9 Monaten
- Kein Einsatz in bestreikten Betrieben

c) Arbeitnehmerähnliche/ Selbständige

- Kein persönliches und wirtschaftliches Abhängigkeitsverhältnis
- Keine Eingliederung in den Betriebsablauf
- Freie Gestaltung der Arbeitszeit und Inhalt der Tätigkeit

→ freier Dienstvertrag / Honorarvertrag

Beispiele: freie Mitarbeiter bei Zeitungen, Handelsvertreter, Referenten

Beschäftigte, die zwar als Selbständige oder Handelsvertreter bezeichnet werden, aber in die wirtschaftliche Abhängigkeit eines Auftraggebers geraten, sind als arbeitnehmerähnliche Personen anzusehen. → arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Vorschriften finden Anwendung, d.h. das Unternehmen muss diese wie Arbeitnehmer behandeln

Führungskräfte/ Leitende Angestellte

„Leitender Angestellter ist, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb

1. Zur selbständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt ist oder
2. Generalvollmacht oder Prokura hat und die Prokura auch im Verhältnis zum Arbeitgeber nicht unbedeutend ist oder
3. Regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebs von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt, wenn er dabei entweder die Entscheidungen im Wesentlichen frei von Weisungen trifft oder sie maßgeblich beeinflusst; dies kann auch bei Vorgaben insbesondere aufgrund Rechtsvorschriften, Plänen oder Richtlinien sowie bei Zusammenarbeit mit anderen leitenden Angestellten gegeben sein.“ (§5 III 2 BetrVG)

Leitende Angestellte vertreten die Arbeitgeberinteressen. Somit können leitende Angestellte das Verhalten ihrer Mitarbeiter direkt und indirekt beeinflussen. I.d.R. sind dies die geschäftsführenden Personen.

Mitarbeitervertreter

a) **Betriebsrat**

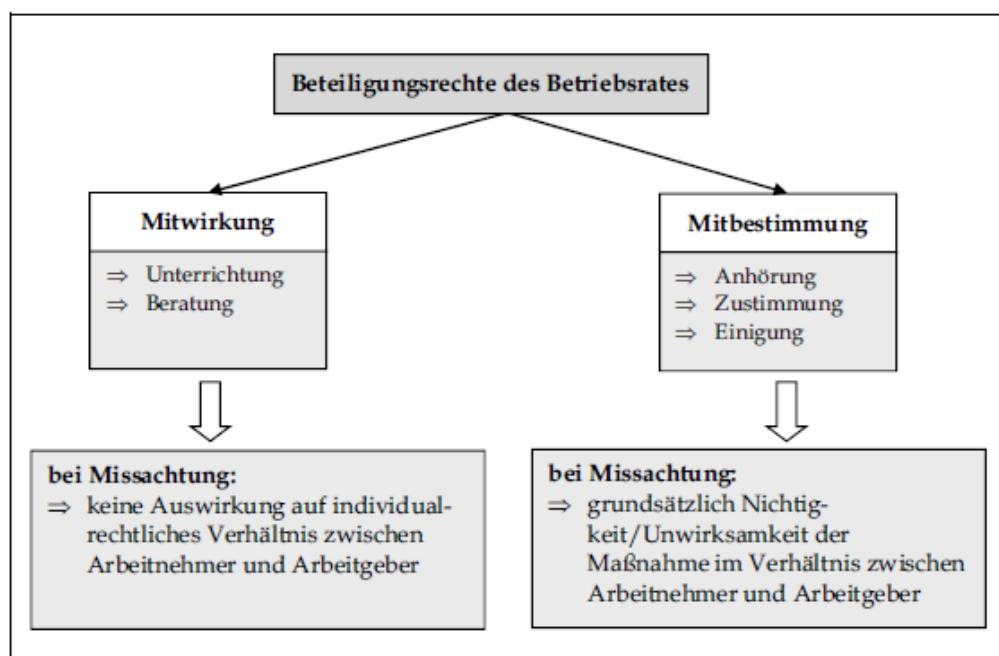
Begriff

Der Betriebsrat ist die von den Arbeitnehmern eines Betriebs gewählte betriebliche Interessenvertretung, der vor allem in sozialen Angelegenheiten Mitbestimmungsrechte zustehen. Die Rechte des Betriebsrats sind von denen der Gewerkschaften zur trennen, deren Aufgabe es ist, die Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer durch Tarifverträge zu regeln.

Die Errichtung, Wahl, Befugnisse und Rechte des Betriebsrats sind im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt. Daneben finden sich vereinzelt Rechte des Betriebsrats auch in anderen Gesetzen wie in §17 KSchG, §9 ASiG oder §14 AÜG.

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) regelt die Rechte und Pflichten des Betriebsrats:

- §1 BetrVG: In Betrieben mit in der Regel mehr als fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, werden Betriebsräte gewählt.
- Ausgenommen: Religionsgemeinschaften und ihre karitativen und erzieherischen Einrichtungen sowie Tendenzbetriebe
- Wahlberechtigt sind alle Arbeitnehmer, die das 18. Lebensjahr vollendet haben. Werden Arbeitnehmer eines anderen Arbeitgebers zur Arbeitsleistung überlassen, so sind diese wahlberechtigt, wenn sie länger als 3 Monate im Betrieb eingesetzt werden. (§7 BetrVG)
- Wählbar sind alle Wahlberechtigten, die 6 Monate dem Betrieb angehören [...] (§8 BetrVG)
- Amtszeit: 4 Jahre (§21 BetrVG)
- §9 BetrVG regelt die die Anzahl der Mitglieder des Betriebsrats, die von der Anzahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer abhängt
- Ab einer Anzahl von 200 Arbeitnehmern muss eine festgesetzte Mindestzahl von Betriebsratsmitgliedern von der Arbeit freigestellt werden. (§38 BetrVG)



Beteiligungsrechte des Betriebsrats und deren Wirkungsgrad (Becker, 2011, S. 24)

Die wichtigsten Aufgaben/ Rechte

- **Allgemeine Aufgaben** §80 BetrVG: „BR hat darüber zu wachen, dass die zugunsten der ArbN geltenden Gesetze, Verordnungen,..., Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden.“
- **Soziale Angelegenheiten** §§87 BetrVG ff , z.B. Mitbestimmungsrechte § 87 BetrVG: Arbeitszeit, Entgelt, Urlaub, soziale Einrichtungen...
- **Personelle Angelegenheiten** §§92 BetrVG ff: Personalplanung, Ausschreibung von Arbeitsplätzen, ...
- **Personelle Einzelmaßnahmen** §§99 BetrVG ff: Einstellungen, Eingruppierung, Versetzung, Umgruppierung, Kündigungen...

Angelegenheiten nach § 87 Abs. 1 BetrVG, in denen erzwingbare Mitbestimmungsrechte gelten

Der Betriebsrat hat in den folgenden Angelegenheiten mitzu bestimmen:

- 1 Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb.
- 2 Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage.
- 3 Vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit.
- 4 Zeit, Ort und Art der Auszahlung der Arbeitsentgelte.
- 5 Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplans sowie die Festsetzung der zeitlichen Lage des Urlaubs für einzelne Arbeitnehmer, wenn zwischen dem Arbeitgeber und den beteiligten Arbeitnehmern kein Einverständnis erzielt wird.
- 6 Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen.
- 7 Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften
- 8 Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen, deren Wirkungsbe reich auf den Betrieb, das Unternehmen oder den Konzern beschränkt ist.
- 9 Zuweisung und Kündigung von Wohnräumen, die den Arbeitnehmern mit Rück sicht auf das Bestehen eines Arbeitsverhältnisses vermietet werden, sowie die allge meine Festlegung der Nutzungsbedingungen.
- 10 Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung.
- 11 Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte einschließlich der Geldfaktoren.
- 12 Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen.
- 13 Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit. Gruppenarbeit im Sinne dieser Vorschrift liegt vor, wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt.

(Becker, 2011, S. 26)



b) Jugend- und Auszubildendenvertretung

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) ist die Vertretung der Jugendlichen unter 18 Jahren und der zur Berufsausbildung Beschäftigten (Auszubildende, Praktikanten, Werkstudenten) unter 25 Jahren in einem Betrieb oder einer Behörde. Sie arbeitet eng mit dem Betriebsrat bzw. der Personalvertretung zusammen und wirkt auf die Berücksichtigung der Belange der Jugendlichen unter 18 Jahren und der zur Berufsausbildung Beschäftigten unter 25 Jahren hin.

In Betrieben mit Betriebsrat und mit in der Regel mindestens 5 Arbeitnehmern, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder die zu ihrer Berufsausbildung beschäftigt sind und das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, werden Jugend- und Auszubildendenvertretungen gewählt (§60 Abs.1 BetrVG).

Personalabteilung

Die Personalabteilung hat folgende Aufgaben:

- Für personalwirtschaftliche Kernaufgaben hat die Personalabteilung die volle und ungeteilte Zuständigkeit und Verantwortung. Dazu zählen vor allem Maßnahmen der Personalverwaltung.
- Konsultationsaufgaben umfassen Maßnahmen, die die Personalabteilung in Abstimmung mit der jeweiligen Fachabteilung wahrnimmt. (Bsp.: Personalbeschaffung)
- Richtlinienaufgaben beinhalten die Erstellung, Kontrolle und Anpassung von personalpolitischen Richtlinien, denen die Fachabteilungen zu genügen haben.

- Dienstleistungsaufgaben werden von der Personalabteilung im Auftrag von anderen Abteilungen wahrgenommen. (Bsp.: Personalentwicklung)

(Holtbrügge, 2007, S. 51)

1.6 Bedeutung(swandel)

Phase	Zeit	Schwerpunkte
Verwaltungsphase	Ab 1950	Personalverwaltung betriebliche Sozialleistungen
Etablierungsphase	Ab 1960	Zusätzlich: Personalbeschaffung betriebliches Bildungswesen Arbeitsplatzgestaltung
Humanisierungsphase	Ab 1975	Zusätzlich: Arbeitsorganisation Partizipation Personalentwicklung Mitarbeiterführung Personalbetreuung
Ökonomisierungsphase	Ab ca. 1985	Zusätzlich: Personalcontrolling EDV im Personalbereich Flexibilisierung Organisationsentwicklung Unternehmenskultur
Restrukturierungsphase	Ab 1995	Zusätzlich: dezentrale Personalarbeit Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit Internationalisierung Qualitatives Personalcontrolling Management des Wandels

→ Aktuelle und zukünftige Herausforderungen in der Personalarbeit/ Megatrends:

Demografische Entwicklung	Technisch-ökonomische Entwicklungen	Gesellschaftliche Entwicklungen
<ul style="list-style-type: none"> • Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften • Schrumpfung der Gesellschaft • Verknappung der Nachwuchskräfte • Verlängerung der Lebensarbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalisierung / Internationalisierung • Digitalisierung / Industrie 4.0 • Beschleunigung bei gleichzeitiger Komplexität • Innovationsdruck + Kostendruck • Wissens- und Innovationsgesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung für Nachhaltigkeit • Diversität / Vielfalt • Feminisierung • Individualisierung • Wertewandel • Work-Life-Balance als Lebensentwurf • Urbanisierung • Polarisierung der Gesellschaft

Abbildung: Megatrends in der Arbeitswelt¹

Digitale Transformation:



Abbildung: Ebenen der Digitalisierung²

¹ Jutta Rump / David Zapp / Silke Eilers, 2017: Erfolgsformel: Arbeiten 4.0 und Führung 4.0, abgerufen unter http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitsschwerpunkte-downloads/digitalisierung/Erfolgsformel-Arbeiten-4.0-und-FuCC88hrung-4.0_NEU_2.pdf

² ebenda

- Produkte/ Prozesse/ Ressourcen werden zunehmend immateriell, neue Geschäftsmodell und Wertschöpfungsketten entstehen
- basiert zunehmend auf dem Wissen und den Fähigkeiten der Mitarbeitenden
- Innovationsfähigkeit durch Wissen, Kompetenz und Kreativität ist Wettbewerbsfaktor, insbesondere in Ländern mit hohem Lohnniveau

„Technische Innovationen werden seit jeher von Geschäftsmodell- und Prozessinnovationen begleitet. Häufig wird jedoch unterschätzt: Technische Innovationen und Prozessinnovationen bedürfen IMMER sozialer Innovationen und sozialer Transformation.“³

→ Zusammenspiel Prozess – Technik - Mensch

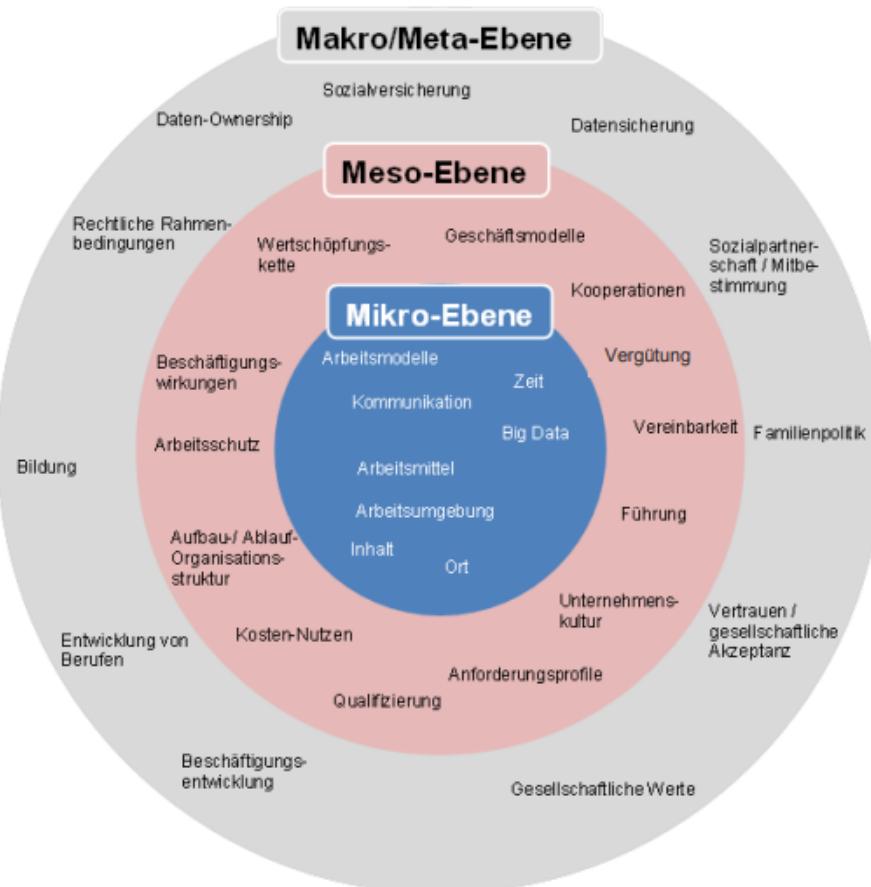


Abbildung: Mögliche Handlungsfelder des Systems Arbeit/ Arbeiten 4.0⁴

→ Auswirkungen auf der Mikroebene, d.h. arbeitsplatzbezogen:

- zunehmende Arbeitsverdichtung
- höhere Arbeitsgeschwindigkeit
- höhere Komplexität
- stärkere Interaktion Mensch und Maschine → einerseits Automatisierung von Arbeitsschritten, andererseits Entlastungseffekte für MA

³ ebenda

⁴ ebenda

Entkopplung der Arbeit von Zeit und Ort/ mobiles Arbeiten → einerseits Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssituation, andererseits brauchen MA hohes Maß an Selbstmanagement und Selbstdisziplin (MA sollen mit der ausgeweiteten Erreichbarkeit umgehen können und ihre Verfügbarkeit unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange und ihrer eigenen Möglichkeiten regeln) sowie verbindliche Regelungen durch das Unternehmen

→Auswirkungen auf die Mesoebene im Betrieb (Führung, Organisation,...)

- neue Geschäftsmodelle und veränderte Wertschöpfungsketten → neue Formen von Kooperation und Austausch innerhalb eines Unternehmens und zwischen Unternehmen (entlang der Wertschöpfungskette) → strategische Allianzen
- Umgang mit Datenfülle (Big Data und die Kompetenz des Data Mining) sowie Datensicherheit und Daten-Ownerships
- Aufbau- und Ablauforganisation: verstärkt Maschinezu-Maschine Kommunikation innerhalb von Prozessen, Verflachungen von Hierarchien und Implementierung von agilen Organisationsformen mit Delegation von Entscheidungskompetenzen
- Veränderung von klassischen Führungsstrukturen und –kulturen hin zu einer Demokratisierung von Führung (weitere Partizipation) → Mitarbeitendenbildes im Sinne des Unternehmers in eigener Sache, d.h. neben fachlicher Kompetenz und Medienkompetenz ein hohes Maß an Methoden- und Sozialkompetenzen, hohes Maß an Lernbereitschaft und -fähigkeit sowie Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit. → Führungskraft gestaltet Rahmenbedingungen, koordiniert und motiviert
- Veränderung der Belegschaftsstrukturen: Kernbelegschaft und Satelliten (eher hoch qualifizierte Personen, die dem Unternehmen auf Zeit ihre Kompetenzen zur Verfügung stellen)
- Veränderung der Bindung der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber: Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit als Voraussetzung, dass MA Identifikation mit der Aufgabe, dem Arbeitgeber, der Kultur und der Strategie entwickeln⁵

Demografischer Wandel

- Zunahme an älteren Menschen bei gleichzeitiger Reduzierung des Anteils der mittleren und jüngeren Altersgruppen beeinflusst durch drei Faktoren: Geburtenrate, Wanderungssalden, Lebenserwartung
- Auswirkungen:
 - a) Das Durchschnittsalter der Belegschaft steigt an
 - neue Personalentwicklungsmaßnahmen: denn ältere Mitarbeiter lernen anders als jüngere Mitarbeiter und haben andere Kompetenzen
 - Gesundheitsmanagement: Bei älteren Mitarbeitenden sinkt zwar die Häufigkeit der Erkrankungen – jedoch steigt die Dauer der einzelnen Erkrankung stark an → Wie bleiben Mitarbeiter möglichst lange gesund, sodass sie möglichst wenig ausfallen?
 - flexible Personaleinsatzplanung (z.B. Wie kann man Krankheitsausfälle der Mitarbeiter gut kompensieren?, Welche Arbeitszeiten sind für welche Mitarbeiter gut/ schlecht?)
 - b) Zudem stehen auf dem Arbeitsmarkt weniger junge Mitarbeiter zur Verfügung → Dadurch steigende Anforderungen an die Mitarbeitergewinnung im Unternehmen (steigende Personalmarketing- und Recruitingkosten, Employer Branding...) und Mitarbeiterbindungmaßnahmen

⁵ ebenda

- c) Generationenmanagement: Teams unterschiedlicher Generationen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen; ebenso junge Führungskraft führt ältere MA → Konfliktpotenzial

Wertewandel

Baby Boomer Leitende Mitarbeiter	Generation X Führungs- und Fachpersonal	Generation Y / Generation Z Berufseinsteiger / Azubis
Geb. 1946 - 1964	Geb. 1965 - 1980	Geb. nach 1980/ nach 1992
Akzeptieren Autoritäten	Bevorzugen informelle Strukturen	Stellen autoritäre Strukturen in Frage
Hohes Engagement, maximaler Arbeitseinsatz	Fokus auf eigene Vorteile und Erweitern der Kompetenz	„Schlaue“ Mitarbeiter (Versuch, den Aufwand für Resultate zu minimieren)
Arbeiten ist Lebensschwerpunkt: „Leben um zu Arbeiten“	„Arbeiten, um zu leben“; Balance zwischen Berufs- und Privatleben	Kein ausgeprägtes Interesse an Karriere
Einkommen bedeutet Freiheiten und Möglichkeiten	Fokus auf kurzfristigen, wenig auf langfristigen Anreizen und Belohnungen	Einkommen als Voraussetzung zur Pflege eines komfortablen Lebensstils
Wechselbereitschaft, aber meist innerhalb der gleichen Branche	Wechselbereitschaft branchenübergreifend	Integration von Arbeits- und Privatleben
	Fokus darauf, selber etwas zu schaffen	Schätzen lebenslanges Lernen

Abbildung: Generationen und Werte⁶

Hochqualifizierte Nachwuchskräfte legen Wert auf einen eigenen Verantwortungsbereich, sind leistungsbereit und mobil. Bei der Wahl des Arbeitgebers legen sie Wert auf

- Gutes Betriebsklima und Arbeitsbedingungen, zeitliche Flexibilität,
- Gehalt/Cafeteria-System
- Karrieremöglichkeiten und Führungsmodelle

→ Kommunikation als Herausforderung: unterschiedliche Handlungsmuster der verschiedenen Generationen müssen transparent werden

→ Dazu Diversity: Nicht nur unterschiedliche Werte der verschiedenen Generationen sind zu berücksichtigen, sondern auch unterschiedliche Werte verschiedener Kulturen, insbesondere in Unternehmen im internationalen Umfeld/ bei Zusammenarbeit internationaler Teams

⁶ Quelle: <http://www.reif.org/wp-content/uploads/2012/09/Baby-Boomer-vs.-Generation-X-vs.-Generation-Y.jpg>
 Skript Personalwirtschaft
 WS 2018/2019 Hochschule Ludwigshafen
 Micaela Belz

Europäisches Recht

Einflussnahme des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) auf deutsches (Arbeits-)Recht → nationale arbeitsrechtliche Vorschriften stehen hinter europäischen Richtlinien zurück

→ Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV), hierin z.B. geregelt: Arbeitnehmer-Freizügigkeit (Art.45 AEUV), Verbot der Geschlechterdiskriminierung bei der Entlohnung (Art. 157 AEUV)

→ Entscheidungen des EuGH beeinflusst nationale Rechtssprechung

Bsp: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), BGB, Bundesurlaubsgesetz (BurlG),

→ Aktuelle Themen in der Personalarbeit:

- Lebensphasenorientierte Personalpolitik
- Gesundheitsmanagement
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten/ Lebensarbeitszeitkonten/ neue Arbeits(zeit)modelle
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (nicht nur für Frauen)/ Work-Life-Balance/ lebensphasenorientierte Personalpolitik
- Mitarbeitergewinnung und -bindung → Employer Branding, „War for talents“, Personalmarketing
- Lebenslanges Lernen/ Employability
- Neue Führungsmodelle und Anforderungen an Führungskräfte
- Personalentwicklung

2. Personalplanung

2.1. Ziel, Bedingungen, Ablauf

„Personalplanung ist die gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Personalgeschehens im Unternehmen.“ (Olfert, 2008, S. 61)

Ziel:

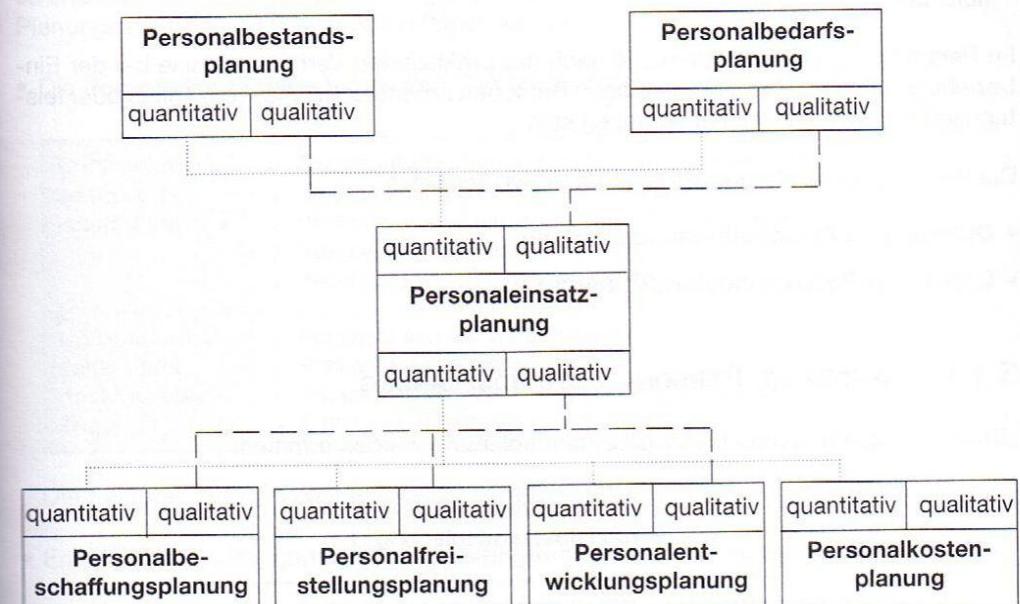
Bereitstellung

- Der richtigen Anzahl der benötigten Mitarbeiter (quantitative Dimension)
- Mit den richtigen Qualifikationen (qualitative Dimension)
- Zum richtigen Zeitpunkt, zu dem die Mitarbeiter benötigt werden (zeitliche Dimension)
- Am richtigen Ort (räumliche Dimension)

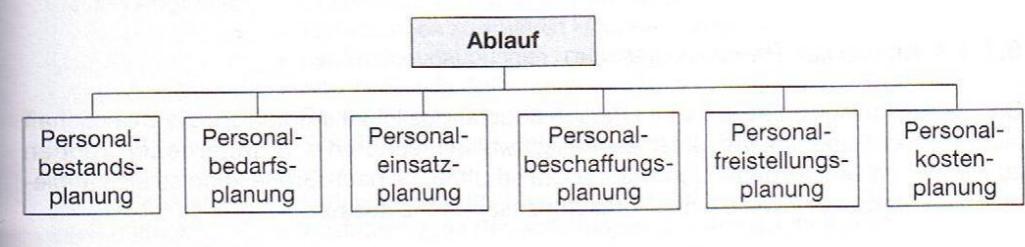
Unter Beachtung

- Der Wirtschaftlichkeit (möglichst geringe Kosten)
- Der Leistungssicherung (Folgen einer Personalunterdeckung?)
- Der Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen
- Der Verbesserung der Innovationsfähigkeit
- Einer angemessenen und gleichbleibenden Arbeitsbelastung der Mitarbeiter

Der Ablauf der Personalplanung kann in folgender Weise skizziert werden:



Dementsprechend werden als Personalplanungen unterschieden:



2.2. Personalbestandsplanung

Die Personalbestandsplanung ermittelt den aktuellen Personalbestand und die Personalveränderungen und prognostiziert den zukünftigen Personalbestand. Es wird unterschieden, ob es sich um Voll- oder Teilzeitbeschäftigte, Leiharbeitnehmer oder Langzeiturlauber (Wehrdienst, Mutterschutz) handelt.

Quantitative Personalbestandsplanung

Informationsquellen: Lohn- und Gehaltslisten, Personalinformationssysteme (z.B. SAP), Stellenpläne usw.

→ Personalzugänge erhöhen den Personalbestand und können meist gut geplant werden:

- Arbeitsantritt nach Einstellung
- Übernahme von Azubis
- Versetzungen aus anderen Abteilungen
- Rückkehrerinnen aus dem Mutterschutz
- Arbeitsaufnahme nach Langzeiterkrankung oder Rentenbezug

→ Personalabgänge verringern den Personalbestand. Die von Arbeitnehmern veranlassten Abgänge können jedoch meist nicht genau geplant werden:

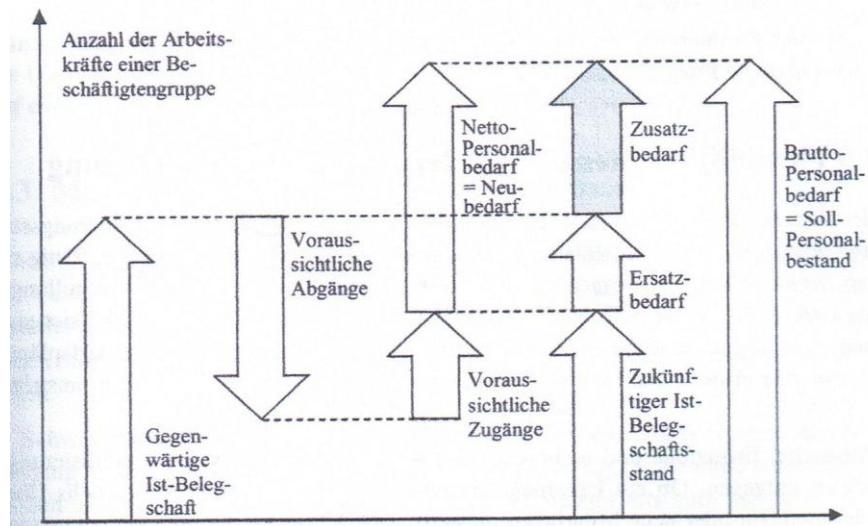
- Ausscheiden aufgrund Kündigungen des Arbeitgebers
- Beendigung befristeter Arbeitsverhältnisse
- Abschluss von Aufhebungsverträgen
- Abstellen zu langzeitigen Fortbildungsmaßnahmen
- Langzeiturlaubungen
- Ordentliche Kündigung durch Arbeitnehmer
- Austritte wegen Pensionierung

$$\begin{array}{l} \text{Aktueller Personalbestand} \\ + \text{Zugänge} \\ - \text{Abgänge} \\ = \text{Zukünftiger Personalbestand} \end{array}$$

Qualitative Personalbestandsplanung

Die qualitative Personalbestandsplanung bezieht sich auf die berufliche Ausrichtung bzw. Qualifikation der Mitarbeiter und deren Fähigkeiten. → Erstellung eines Fähigkeitsprofils, das Kenntnisse (Wissen), Fertigkeiten (Können) und Verhaltensweisen erfasst.

2.3. Personalbedarfsplanung



Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs (Jung, 2008, S. 119)

Bruttopersonalbedarf:

- = Menge aller Personen einer bestimmten Personalkategorie, die zur Leistungserstellung insgesamt benötigt werden, Soll-Personalbestand
- = Einsatzbedarf + Reservebedarf

Einsatzbedarf:

Der Einsatzbedarf leitet sich ab aus dem Bedarf an menschlicher Arbeitsleistung, die zum Erreichen der Unternehmensziele erforderlich ist, d.h. die Zahl der Mitarbeiter, die nach technischen und organisatorischen sowie gesetzlichen und tariflichen Gesichtspunkten erforderlich sind.

Reservebedarf:

Im Reservebedarf werden die unvermeidlichen und vermeidlichen Ausfälle wie Krankheit, Unfall und sonstige Fehlzeiten wie Personalentwicklungszeiten berücksichtigt, meist prozentual anhand einer durchschnittlichen Fehlquote vom Einsatzbedarf.

Nettopersonalbedarf:

- = Bruttopersonalbedarf abzüglich zukünftiger Ist-Personalbestand
- = Ersatzbedarf + Zusatzbedarf
- Bruttopersonalbedarf > Ist-Personalbestand = Unterdeckung → Personalbeschaffung
- Bruttopersonalbedarf < Ist-Personalbestand = Überdeckung → Personalfreistellung

Ersatzbedarf:

- = die Anzahl der Mitarbeiter, die bis zum Ende der Planungsperiode benötigt werden, um den Personalbestand vom Anfang der Planungsperiode zu erreichen.
- = voraussichtliche Abgänge – voraussichtliche Zugänge

Zusatzbedarf:

= ergibt sich aus der positiven Differenz zwischen geplantem Soll-Personalbestand und dem Ist-Personalbestand → Schaffung neuer Arbeitsplätze

→ kurzfristige Personalbedarfsplanung: für ein Jahr/ Folgejahr, Einflussgrößen: Arbeitsproduktivität, tarifliche Arbeitszeiten, verbindliches Produktionsprogramm, hier wird auch der qualitative Bedarf erfasst

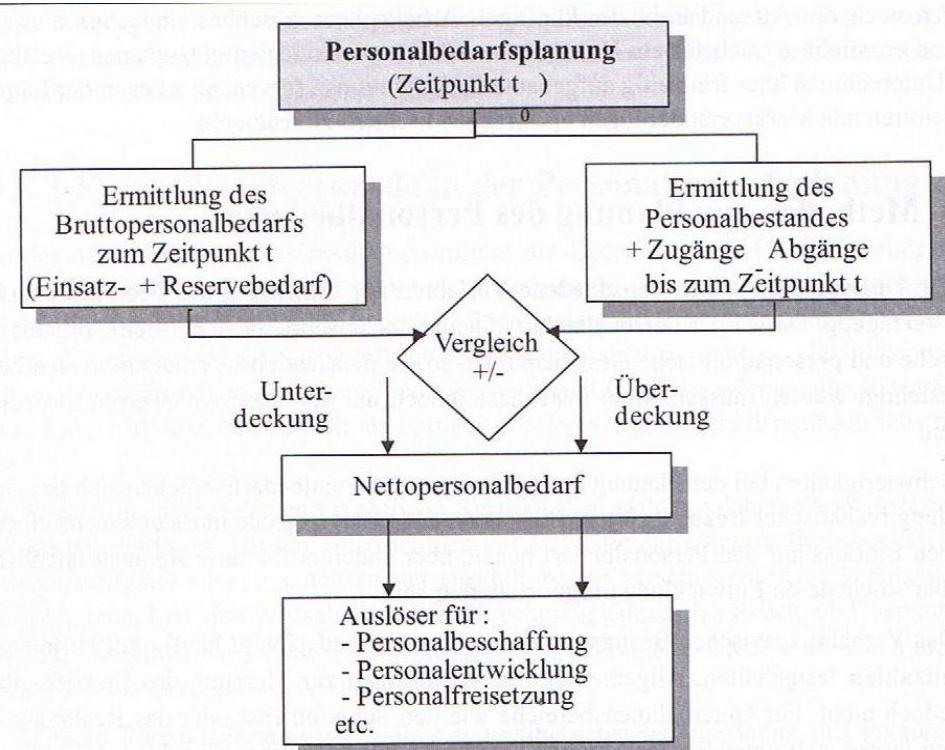
→ mittelfristige Personalbedarfsplanung: Zeitraum 3 – 5 Jahren, Einflussgrößen: technische/ organisatorische Veränderungen in Produktion und Verwaltung, tarifliche Vereinbarungen, nur grobe Erfassung der qualitativen Aspekte

→ langfristige Personalbedarfsplanung: > 5 Jahre, nur Grobplanung möglich, aber wichtig u.a. für Planung der einzustellenden Auszubildenden, Führungskrätenachwuchsplanung, außerdem Beobachtung der Altersstruktur im Unternehmen (Ruhestandsplanung)

Ermittlung des Personalbedarfs:

1. Ermittlung des Bruttopenzialbedarfs (gesamter zukünftiger Personalbedarf)
2. Ermittlung des künftigen Personalbestandes (Prognose der Entwicklung)
3. Ermittlung des Nettopersonalbedarfs (Differenz aus 1. Und 2.)

Ablauf der Personalbedarfsplanung:



Ablauf der Personalbedarfsplanung (Jung, 2008, S. 122)

Ermittlung des quantitativen Bruttopenzialbedarfs:

- Abhängig von Auftragslage → Fertigungsmenge, Unternehmensplanung (Produktions-, Investitions-, Innovations-, Finanzplanung)

Bruttopenzialbedarf = (Arbeitsmenge * Zeitbedarf pro Arbeitsvorgang)/ Übliche Arbeitszeit pro Arbeitskraft

- Arbeitsmenge = laut Auftragsbestand oder Absatzschätzungen
- Zeitbedarf pro Arbeitsvorgang, z.B. nach Zeitschätzungen oder Vorgabezeiten laut Arbeitszeitstudien
- Übliche Arbeitszeit pro Arbeitskraft = laut Tarifvertrag und/ oder Arbeitsvertrag (Beachtung Differenz zwischen Brutto- und Netto-Arbeitszeit → Reservebedarf)

Qualitative Personalbedarfsermittlung

Der qualitative Personalbedarf wird aus den Aufgaben hergeleitet, welche ein Mitarbeiter zu erfüllen hat, anhand von Stellenbeschreibungen, beruflicher Klassifizierung oder Anforderungsprofile →

Voraussetzung für Personalbeschaffungsmaßnahmen

→ Stellenbeschreibung:

Stellenbezeichnung	Bei ihr sollte neben dem Stellennamen auch eine Stellennummer ausgewiesen werden.
Stelleneinordnung	Hier empfiehlt es sich, eine eindeutige hierarchische Einordnung anzugeben: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorgesetzte Stelle(n) ▶ Nachgeordnete Stelle(n) ▶ Abteilungszugehörigkeit
Stellenaufgaben	Sie sollen als Sachaufgaben der betrieblichen Stelle genau ausgewiesen werden, soweit es sich um Daueraufgaben handelt. Ihr Ausweis ist unterschiedlich tief bzw. detailliert möglich.
Stellenziele	Die im Hinblick auf die wahrzunehmenden Stellenaufgaben anzustrebenden Ziele sind anzugeben, soweit möglich quantitativ .
Stellenbefugnisse	Die der Stelle zugewiesenen Kompetenzen sind z. B.: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Allgemeine Stellenbefugnisse ▶ Unterschriftsbefugnisse ▶ Befugnisse hinsichtlich der Arbeitsordnung oder der Reiseordnung
Stellenverantwortung	Sie sollte sich aus den Stellenaufgaben und den Stellenbefugnissen ergeben und alle Verantwortungen, die der Stelle zugeordnet sind, enthalten.
Stellenanforderungen	Sie zeigen die Erwartungen an den Stelleninhaber , z. B.: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausbildung ▶ Fachkenntnisse ▶ Fähigkeiten ▶ Fertigkeiten ▶ Erfahrungen ▶ Persönliche Eigenschaften

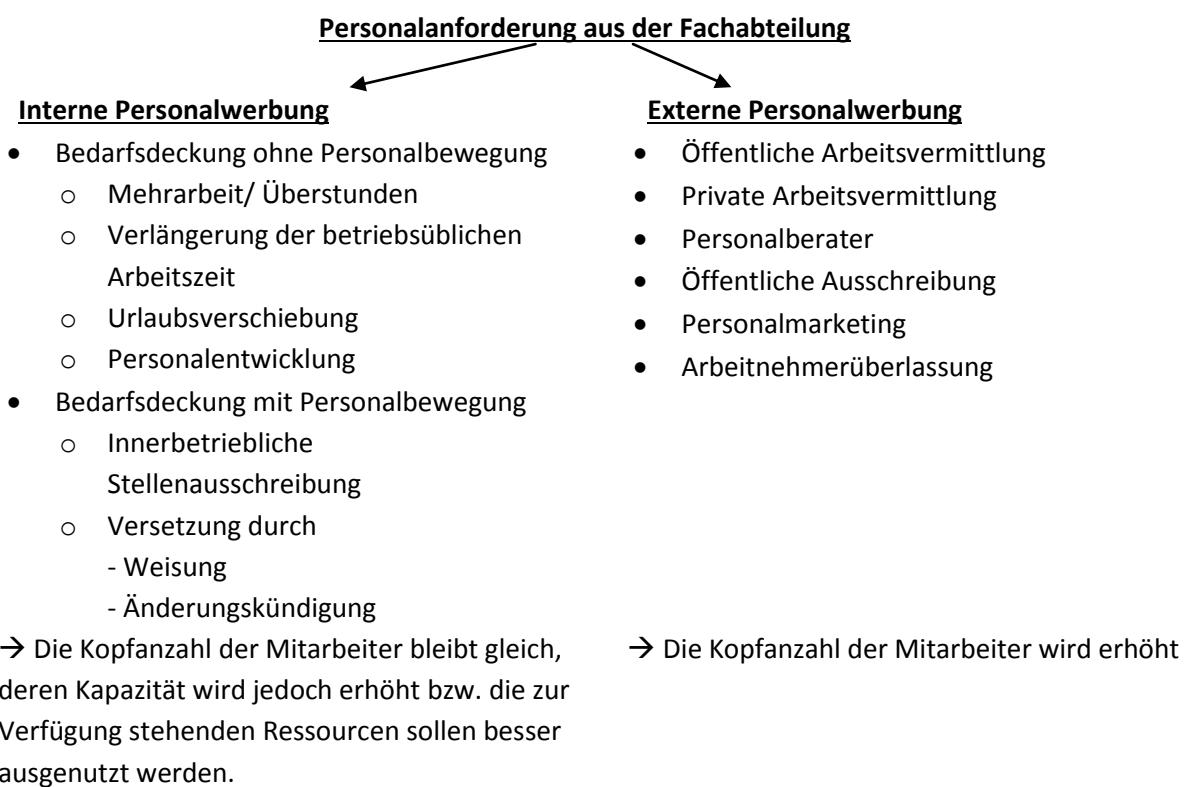
(Olfert, 2008, Seite 83)

3. Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung befasst sich mit der Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte unter qualitativen, quantitativen, zeitlichen und örtlichen Aspekten und baut dabei auf die Personalbedarfsplanung auf. (Olfert, 2008, Seite 101)



Ablauf der Personalbeschaffung:



3.1 Interne Personalwerbung

Die interne Personalwerbung hat zahlreiche Vor- aber auch Nachteile:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">► Der Arbeitnehmer hat Entwicklungs- und Aufstiegschancen► Die Motivation des Arbeitnehmers wird positiv beeinflusst► Die Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen wird verstärkt► Das Betriebsklima wird verbessert► Die Mobilität des Arbeitnehmers wird erhöht► Die Beschaffung des Arbeitnehmers ist rasch möglich► Die Beschaffung des Arbeitnehmers ist kostengünstig► Der Arbeitnehmer kennt das Unternehmen► Das Unternehmen kennt den Arbeitnehmer► Die Einarbeitung des Arbeitnehmers wird erleichtert► Stellen für nachrückende Arbeitnehmer werden vielfach frei	<ul style="list-style-type: none">► Begrenzte Auswahlmöglichkeiten► Betriebsblindheit kann sich ergeben► Hemmung fortschrittlicher Entwicklungen ist möglich► Lediglich eine Verlagerung des quantitativen Personalbedarfes► Ggf. hohe Fortbildungs-/Umschulungskosten► Enttäuschung bei Kollegen/Mitbewerbern► Spannungen/Rivalitäten zwischen potentiellen Bewerbern► Befürchtung des Arbeitnehmers abgelehnt zu werden► Ablehnung wird als Misserfolg empfunden► Angst des Arbeitnehmers vor negativen Reaktionen des Vorgesetzten► Vorgesetzte geben sich gekränkt► Vorgesetzte loben weniger geeignete Mitarbeiter weg

(Olfert, 2008, Seite 107)

Innerbetriebliche Stellenausschreibung:

Vakante Stellen werden innerhalb des Unternehmens z.B. am schwarzen Brett oder einer internen Jobbörse/ Intranet veröffentlicht und interessierte Mitarbeiter/innen können sich hierauf bewerben. Viele Unternehmen nutzen die interne Stellenausschreibung um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Potential zu fördern und Möglichkeiten zu schaffen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemäß ihren Fähigkeiten aber ggf. auch Einschränkungen einzusetzen.

Andererseits kann der Betriebsrat die interne Ausschreibung von freien Stellen fordern gem. §93 BetrVG: „Der Betriebsrat kann verlangen, dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden.“ Ausnahme: Positionen leitender Angestellter müssen nicht innerbetrieblich ausgeschrieben werden.

Hat der Betriebsrat eine innerbetriebliche Stellenausschreibung verlangt, muss das Unternehmen dem Verlangen entsprechen. Erfolgt dies nicht, kann der Betriebsrat nach §99 BetrVG seine Zustimmung zu einer geplanten Einstellung oder Versetzung verweigern.

Außerdem ist es dem Betriebsrat möglich der Einstellung zu widersprechen, wenn

- Mindestanforderungen bei der Ausschreibung unbeachtet bleiben
- Eine Ausschreibung nicht den Vorschriften des AGG entspricht
- Gegen Auswahlrichtlinien gemäß §95 BetrVG verstoßen wurde
- Inner- und außerbetrieblich unterschiedliche Anforderungen genannt wurden

Das Unternehmen kann aber auch parallel zur innerbetrieblichen Ausschreibung externe Beschaffungswege nutzen. Grundsätzlich haben innerbetriebliche Bewerber keinen Vorrang vor externen Bewerbern; dies kann allerdings in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden.

Bsp.: Innerbetriebliche Stellenausschreibung

Innerbetriebliche Stellenausschreibung	
Kennziffer: _____ In (Werk, Filiale) _____ ist ab _____ eine Stelle als _____ zu besetzen.	
Aufgaben: _____ _____ _____	
Fachliche und persönliche Voraussetzungen: _____ _____ _____	
Einstufung in Lohn-/Gehaltsgruppe: _____ Arbeitszeit: _____	
Falls Sie an der Stelle interessiert sind, bewerben Sie sich bitte mit dem in der Personalabteilung erhältlichen Bewerbungsformular unter Angabe der oben genannten Kennziffer bis zum:	
Für Rückfragen steht Ihnen Herr/Frau _____ auch telefonisch unter _____ zur Verfügung.	
Personalleitung (Datum) _____ (Unterschrift) _____	

(Jung, 2008, Seite 141)

Versetzung

§95, Abs. III, BetrVG: „Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches, die voraussichtlich die Dauer von 1 Monat überschreitet oder die mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist.“ Anderer Arbeitsbereich: andere Aufgabe, andere Verantwortung, andere Art der Tätigkeit, andere Einordnung in den Betriebsablauf, ggf. andere Vergütung/ Änderung der Eingruppierung im Tarifvertrag

Eine Versetzung erfolgt entweder durch eine Weisung oder eine Änderungskündigung:

- **Weisung:** Kann nur geschehen, wenn der Arbeitsvertrag mit dem Arbeitnehmer diese zulässt. Der zugewiesene Arbeitsplatz darf dabei in keinem Fall mit einer geringeren Entlohnung verbunden sein.
Bsp: Mit einem Mitarbeiter wurde ein Arbeitsvertrag als kaufmännischer Mitarbeiter geschlossen. Somit kann man ihn per Weisung zum Beispiel von der Buchhaltung in die Entgeltabrechnung versetzen.
Gem. §99 Abs. 2 BetrVG hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht (Anhörung)
- **Änderungskündigung:** Muss erfolgen, wenn der Arbeitsvertrag eine Weisung nicht deckt. Eine Änderungskündigung ist die Kündigung des bestehenden Arbeitsverhältnisses verbunden mit dem Angebot, das Arbeitsverhältnis zu geänderten Bedingungen fortzusetzen.
Bsp: Mit einem Mitarbeiter wurde ein Arbeitsvertrag als Mitarbeiter in der Buchhaltung geschlossen. Um ihn in die Entgeltabrechnung versetzen zu können muss eine

Änderungskündigung erfolgen, folglich muss der Mitarbeiter der Versetzung zustimmen.
Ansonsten greift die Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Der Betriebsrat ist vor jeder (Änderungs-)Kündigung anzuhören. Siehe Kapitel Personalfreisetzung.

Mehrarbeit/ Überstunden:

Überstunden sind die Arbeitszeit, die über die Arbeitszeit, die nach dem Tarifvertrag oder nach dem Einzelarbeitsvertrag zu leisten ist, hinausgeht. Bei flexibler (Teilzeit-)Arbeitszeit handelt es sich um die Arbeitszeit, die den für die regelmäßige Arbeit geschuldeten Rahmen überschreitet. Das ArbZG spricht von Mehrarbeit, die über die gesetzlich zulässige regelmäßige Arbeitszeit hinausgeht. Der Sprachgebrauch ist uneinheitlich.

→ Mehrarbeit/ Überstunden sollten nur zur Abdeckung kurzfristiger Leistungsspitzen/ Kapazitätsengpässen zur Anwendung kommen, da sie zu einer physischen und psychischen Überbelastung der betroffenen Mitarbeiter führen.

→ Der Betriebsrat hat nach §87 Abs.1 Nr.3 BetrVG mitzubestimmen, wenn der Arbeitgeber Überstunden anordnet, die notwendig werden, weil die im Betrieb oder in einzelnen Abteilungen anfallende Arbeit nicht mit den vorhandenen Arbeitskräften erledigt werden kann. Dieses Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats besteht auch dann, wenn der Arbeitgeber nur für einen Arbeitnehmer Überstunden anordnen will. Das Mitbestimmungsrecht entfällt nicht deshalb, weil ein Arbeitnehmer auf Wunsch des Arbeitgebers freiwillig Überstunden leistet. Das Mitbestimmungsrecht erstreckt sich nicht nur auf Beginn und Ende, also auf die zeitliche Lage der Überstunden, sondern auch auf die Frage, ob überhaupt und bejahendenfalls in welchem Umfang und von welchen Arbeitnehmern Überstunden geleistet werden sollen.

Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten bestehen nur dann nicht, wenn sich die beabsichtigten Maßnahmen des Arbeitgebers ausschließlich auf leitende Angestellte im Sinne von §5 Abs.3 Ziffer3 BetrVG beschränken.

Änderung der betriebsüblichen Arbeitszeit:

Arbeitszeiten im Unternehmen werden generell geändert, z.B. von 37,5- auf 39-Stunden-Woche. Dies kann bei tarifgebundenen Unternehmen i.d.R. nur über eine Änderung des Tarifvertrages geschehen.

Bei der Änderung der betriebsüblichen Arbeitszeit sowie bei regelmäßig auftretenden und damit vorhersehbaren Überstunden hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht.

Urlaubsverschiebung

Der Arbeitgeber hat das Recht, eine Urlaubssperre zu verhängen, wenn regelmäßig wiederkehrende und dringende betriebliche Erfordernisse nur dadurch abzusichern sind. So kann er verhindern, dass die Mitarbeiter zu ungünstigen Zeiten Urlaub verlangen. Besteht ein Betriebsrat, ist dieser allerdings an der Entscheidung zu beteiligen. D.h. Urlaub wird dem Mitarbeiter zu gewissen Zeitpunkten im Jahr nicht gewährt, da hier eine besonders hohe Auslastung vorliegt. Bsp.: Urlaubssperre im Einzelhandel im Advent.

Umgekehrt kann es Sinn machen, Betriebsferien einzuführen. Mit Betriebsferien, Betriebsurlaub oder Werksferien wird der Zeitraum bezeichnet, in der alle oder die meisten Arbeitnehmer eines Betriebs geschlossen ihren Erholungsurlaub nehmen und der Betrieb ganz oder teilweise vorübergehend geschlossen wird.

Personalentwicklung

Erhöhung der Qualifikation der Mitarbeiter, um so zu quantitativ und qualitativ besseren Arbeitsergebnissen und zu einem flexibleren Personaleinsatz zu kommen. Dem Mitarbeiter können so bei Bedarf mehr bzw. schwierigere Arbeitsaufgaben übertragen werden.

3.2 Externe Personalwerbung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auswahlmöglichkeit aus vielen Bewerbern ▶ Verwertbarkeit von externen Bewerberkenntnissen/-erfahrungen ▶ Keine Betriebsblindheit ▶ Neue Impulse möglich ▶ Keine Verstrickungen in frühere Entscheidungen/Handlungen ▶ Keine personellen Abhängigkeiten ▶ Größere Anerkennung als interne Bewerber möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Demotivation interner Bewerber ▶ Erhöhte Fluktuation möglich ▶ Beeinträchtigung des Betriebsklimas möglich ▶ Zeitaufwändige Bewerberauslese ▶ Hohe Beschaffungskosten ▶ Höhere Gehaltsforderungen als bei internen Bewerbern möglich ▶ Bewerber kennt das Unternehmen nicht ▶ Bewerber ist dort nicht bekannt

(Olfert, 2008, S.113)

Folgende Fragen müssen bei der Auswahl des Beschaffungsweges berücksichtigt werden:

1. Welches Medium ist am effektivsten? → Effizienz
2. Was kostet mich das Medium? → Kosten
3. Mit welchem Medium erreiche ich möglichst schnell etwas? → Dringlichkeit

Öffentliche Arbeitsvermittlung

Die Hauptaufgabe der **Bundesagentur für Arbeit** und ihrer Einrichtungen für die Unternehmen ist die Arbeitsmarktberatung sowie die Ausbildungs- und **Arbeitsvermittlung** (§3 SGB III).

Die ca. 180 Agenturen mit 660 Jobcentern vermitteln mit regionaler Zuständigkeit insbesondere Tätigkeiten ausführender Art (Hilfsarbeiter, Facharbeiter, Bürohilfskräfte usw.). Zu den Dienstleistungen der BA gehört auch die Veröffentlichung von Stellenangeboten und Stellengesuchen im Internet. So kann ein Arbeitgeber die Bundesagentur zum Beispiel auch mit der Vorauswahl von Bewerbern beauftragen (Vermittlungsauftrag). Diese Leistungen sind für Unternehmen kostenlos.

Die Fachvermittlungsstellen sind vor allem für Bewerber mit Fachhochschul-, Hochschulabschluss und besonders qualifizierte Fach- und Führungskräfte zuständig. Die Zentralstelle für Arbeitsvermittlung

(ZAV) in Bonn übernimmt insbesondere die Arbeitsvermittlung von Fach- und Führungskräften ins Ausland, aber auch aus dem Ausland. Außerdem bietet sie zahlreiche Vermittlungsprogramme für Studenten und junge Berufstätige.

Die Agentur für Arbeit fördert auch finanziell (z.B. Lohnkostenzuschüsse) Unternehmen bei folgenden Themen:

Förderung von Beschäftigten

- Ausbildung
- Weiterbildung
- Arbeitsaufnahme
- Menschen mit Behinderungen
- Geflüchtete Menschen

Weitere finanzielle Hilfen

- Kurzarbeitergeld
- Insolvenzgeld
- Europäischer Globalisierungsfond

Bsp: Einstellung von arbeitslos gemeldeten Personen, wenn von den Bewerbern eine geringere Leistung als üblich zu erwarten ist → Eingliederungszuschuss, bis zu 50 Prozent des zu berücksichtigenden Arbeitsentgelts, Förderdauer bis zu zwölf Monate

Nach dem SGB IX ist der Arbeitgeber verpflichtet, zu prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Mitarbeitern besetzt werden können. Insbesondere arbeitslos oder arbeitssuchend gemeldete schwerbehinderte Menschen sind zu berücksichtigen. Der Arbeitgeber schaltet diesbezüglich die Agentur für Arbeit ein:

§ 81Pflichten des Arbeitgebers und Rechte schwerbehinderter Menschen

(1) Die Arbeitgeber sind **verpflichtet zu prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen**, insbesondere mit bei der Agentur für Arbeit arbeitslos oder arbeitssuchend gemeldeten schwerbehinderten Menschen, **besetzt werden können**. Sie nehmen frühzeitig Verbindung mit der Agentur für Arbeit auf. Die Bundesagentur für Arbeit oder ein Integrationsfachdienst schlägt den Arbeitgebern geeignete schwerbehinderte Menschen vor. Über die Vermittlungsvorschläge und vorliegende Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen haben die Arbeitgeber die Schwerbehindertenvertretung und die in § 93 genannten Vertretungen unmittelbar nach Eingang zu unterrichten. Bei Bewerbungen schwerbehinderter Richter und Richterinnen wird der Präsidialrat unterrichtet und gehört, soweit dieser an der Ernennung zu beteiligen ist. Bei der Prüfung nach Satz 1 beteiligen die Arbeitgeber die Schwerbehindertenvertretung nach § 95 Abs. 2 und hören die in § 93 genannten Vertretungen an. Erfüllt der Arbeitgeber seine Beschäftigungspflicht nicht und ist die Schwerbehindertenvertretung oder eine in § 93 genannte Vertretung mit der beabsichtigten

Entscheidung des Arbeitgebers nicht einverstanden, ist diese unter Darlegung der Gründe mit ihnen zu erörtern. Dabei wird der betroffene schwerbehinderte Mensch angehört. Alle Beteiligten sind vom Arbeitgeber über die getroffene Entscheidung unter Darlegung der Gründe unverzüglich zu unterrichten. Bei Bewerbungen schwerbehinderter Menschen ist die Schwerbehindertenvertretung nicht zu beteiligen, wenn der schwerbehinderte Mensch die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung ausdrücklich ablehnt.

(2) Arbeitgeber dürfen schwerbehinderte Beschäftigte nicht wegen ihrer Behinderung benachteiligen. Im Einzelnen gelten hierzu die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.

(3) Die Arbeitgeber stellen durch geeignete Maßnahmen sicher, dass in ihren Betrieben und Dienststellen wenigstens die vorgeschriebene Zahl schwerbehinderter Menschen eine möglichst dauerhafte behinderungsgerechte Beschäftigung finden kann. Absatz 4 Satz 2 und 3 gilt entsprechend.

(4) Die schwerbehinderten Menschen haben gegenüber ihren Arbeitgebern Anspruch auf

1. Beschäftigung, bei der sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse möglichst voll verwerten und weiterentwickeln können,
2. bevorzugte Berücksichtigung bei innerbetrieblichen Maßnahmen der beruflichen Bildung zur Förderung ihres beruflichen Fortkommens,
3. Erleichterungen im zumutbaren Umfang zur Teilnahme an außerbetrieblichen Maßnahmen der beruflichen Bildung,
4. behinderungsgerechte Einrichtung und Unterhaltung der Arbeitsstätten einschließlich der Betriebsanlagen, Maschinen und Geräte sowie der Gestaltung der Arbeitsplätze, des Arbeitsumfeldes, der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit, unter besonderer Berücksichtigung der Unfallgefahr,
5. Ausstattung ihres Arbeitsplatzes mit den erforderlichen technischen Arbeitshilfen

unter Berücksichtigung der Behinderung und ihrer Auswirkungen auf die Beschäftigung. Bei der Durchführung der Maßnahmen nach den Nummern 1, 4 und 5 unterstützt die Bundesagentur für Arbeit und die Integrationsämter die Arbeitgeber unter Berücksichtigung der für die Beschäftigung wesentlichen Eigenschaften der schwerbehinderten Menschen. Ein Anspruch nach Satz 1 besteht nicht, soweit seine Erfüllung für den Arbeitgeber nicht zumutbar oder mit unverhältnismäßigen Aufwendungen verbunden wäre oder soweit die staatlichen oder berufsgenossenschaftlichen Arbeitsschutzzvorschriften oder beamtenrechtliche Vorschriften entgegenstehen.

(5) Die Arbeitgeber fördern die Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen. Sie werden dabei von den Integrationsämtern unterstützt. Schwerbehinderte Menschen haben einen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung, wenn die kürzere Arbeitszeit wegen Art oder Schwere der Behinderung notwendig ist; Absatz 4 Satz 3 gilt entsprechend.

Private Arbeitsvermittler

Private Arbeitsvermittler führen Arbeitssuchende mit Arbeitgebern zur Begründung eines Arbeitsverhältnisses zusammen. Die private Arbeitsvermittlung ist seit 1994 erlaubt und seit 2002 genehmigungsfrei. Viele **Arbeitsvermittler** arbeiten indirekt für die Agentur für Arbeit, indem sie auf der Basis von Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheinen agieren. Arbeitnehmer, die Anspruch auf Arbeitslosengeld haben, erhalten auf Wunsch von ihrer Agentur für Arbeit einen Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein (§45 SGB III). Voraussetzung für die Ausstellung des Gutscheins ist, dass der Arbeitnehmer nach sechs Wochen innerhalb einer Frist von drei Monaten Arbeitslosigkeit, die dem Tag der Antragstellung auf einen Vermittlungsgutschein unmittelbar vorausgeht, noch nicht vermittelt ist.

Mit dem Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein (AVGS) kann der Arbeitslose bzw. Arbeitnehmer einen privaten Arbeitsvermittler seiner Wahl einschalten. Ist dieser Vermittler bereit, für den Gutscheinbesitzer tätig zu werden, ist er verpflichtet, mit ihm einen schriftlichen Vermittlungsvertrag zu schließen, aus dem insbesondere die Vermittlungsvergütung hervorgeht, die der Arbeitslose bzw. Arbeitnehmer zahlen soll. Der Vermittlungsvertrag bedarf der Schriftform. Erlaubt ist im Hinblick auf die Vergütung für die Arbeitsvermittlung maximal der im Vermittlungsgutschein genannte Betrag. Der vermittelte Arbeitslose bzw. Arbeitnehmer muss diesen Betrag jedoch nicht selbst zahlen. Die Vermittlungsvergütung ist vielmehr kraft Gesetzes bis zur Auszahlung des Gutscheins durch die Agentur für Arbeit an den Vermittler gestundet. Die AVGS werden - einschließlich der darauf entfallenden gesetzlichen Umsatzsteuer - in Höhe von 2.000 EUR ausgestellt und sind dann drei Monate gültig.

Kommt auf Vermittlung des privaten Vermittlers hin innerhalb dieser Zeit ein versicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis mit einer Dauer von mindestens drei Monaten und einer wöchentlichen Arbeitszeit von mindestens 15 Stunden zustande (maßgebend ist der Tag, an dem der Arbeitsvertrag geschlossen wird), erhält der Vermittler den Gutschein ausgezahlt; allerdings in zwei Raten: die erste in Höhe von 1.000 EUR nach sechswöchiger Dauer des vermittelten Beschäftigungsverhältnisses und den Restbetrag, wenn das Beschäftigungsverhältnis mindestens sechs Monate bestanden hat. Wurde lediglich ein Beschäftigungsverhältnis mit einer Dauer von drei bis unter sechs Monaten vermittelt, werden nur 1.000 EUR gezahlt.

Personalberater („Head Hunter“)

Davon zu unterscheiden sind **Personalberater**, die sich auf Arbeitskräfte höherer Hierarchieebenen, also Fach- und Führungskräfte, spezialisiert haben und mit meist hohen Kosten für das Unternehmen verbunden sind. Für den Bewerber sind die Dienstleistungen der Personalberater kostenfrei.

Der Einsatz von Personalberatern ist bei gehobenen und hohen Fach- und Managementpositionen durchaus üblich. Bei hochqualifizierten Fachpositionen werden Personalberater z. B. auch hinzugezogen, wenn die Position nur schwer über Anzeigen besetzt werden kann oder der Rat und die Marktkenntnisse eines Spezialisten erforderlich sind. Gleches gilt, wenn bei der Besetzung der Position eine gewisse Diskretion gewünscht ist.

Für Positionen im Angestelltenbereich sollte die Dienstleistung eines Personalvermittlers in Erwägung gezogen werden, wenn z. B.:

- die Position aufgrund der gewünschten Qualifikation nicht über eine Anzeige besetzt werden kann,
- ein Personalbereich nicht existiert bzw. der Personalbereich temporär oder permanent unterbesetzt ist,
- Diskretion oder Neutralität bei der Stellenbesetzung gewährleistet sein muss,
- in naher Vergangenheit schon erfolglos Anzeigen zur Besetzung der gleichen Position geschaltet wurden.

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen kann die Zusammenarbeit mit Beratern interessant sein, da sie sich damit auch von allen administrativen Aufgaben entlasten und ihre internen Kapazitäten für Kernaufgaben freihalten.

Die Vorteile bei der Beauftragung einer Personalberatung liegen somit darin, dass das suchende Unternehmen zunächst anonym bleiben und auf das Netzwerk der Personalberatung zurückgreifen kann (Direktansprache geeigneter Kandidaten). Zudem kann das Unternehmen von einem großen Erfahrungsschatz des Personalberaters profitieren und somit das Risiko einer Fehlentscheidung minimieren, die in hohen Hierarchieebenen zu gravierenden Folgen führen kann.

Die Dienstleistungen eines Personalberaters umfassen:

- Erstellung von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen
- Gestaltung und Schaltung von Stellenanzeigen
- Auswertung der Bewerbungsunterlagen
- Teilnahme an Vorstellungsgesprächen/ Assessment Center
- Unterstützung beim Entscheidungsprozess

Der gezielten Abwerbung von Mitarbeitern anderer Unternehmen sind jedoch wettbewerbs- und arbeitsrechtliche Grenzen gesetzt.

Personalmarketing

Aufgrund des Mangels an qualifiziertem Personal ist die langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen sowie die Erhöhung der Attraktivität für Bewerber ein Ziel der Personalwirtschaft. Zur Verfolgung dieses Ziels steht beim Personalmarketing die Betrachtung des Arbeitsmarktes bezüglich der Bedürfnisse und Erwartungen der (potentiellen) Arbeitnehmer im Vordergrund.

Das *externe Personalmarketing* bezieht sich auf das neu zu gewinnende Personal und kann durch folgende Elemente beschrieben bzw. unterstützt werden:

- Hochschulrecruiting: Fachvorträge an Hochschulen, Beteiligung auf Absolventenmessen, Vergabe von Praktika und Unterstützung von Seminar- und Bachelor-Arbeiten
- Bekanntheit / Image des Unternehmens (Bsp.: Fair Company, Top Arbeitgeber)
- Anbieten einer interessanten Ausbildung / Studium / Trainee
- Präsenz auf Messen
- Artikel / Annoncen in Fachzeitschriften
- marktübliche Vergütung + X (Incentives, Boni, Zusatzleistungen)
- Bewerbermanagement

Stellenanzeigen

Eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg einer Stellenanzeige ist, dass die für eine Bewerbung in Betracht kommenden Arbeitskräfte die Stellenanzeige überhaupt lesen. Diese Chance ist gegeben, wenn das Unternehmen den Anzeigeträger zielgruppengerecht auswählt, damit nur ein geringer Streuverlust entsteht.

Anzeigenträger:

- Regionale Tages-/ Wochenzeitungen: Arbeitskräfte der unteren bis mittleren Hierarchieebene
- Überregionale Tages-/ Wochenzeitungen: Arbeitskräfte der höheren bis hohen Hierarchie-Ebene
- Fachzeitschriften: Arbeitskräfte mit Spezialkenntnissen

- Internetjobbörsen:
z.B. monster.de, jobstairs.de, stepstone.de, jobmorgen.de
 - Unternehmenseigene Homepage → Karriereseiten
 - Social Media, z.B. Xing, facebook, twitter
- } E-Recruiting

Anzeigentermin:

Damit ein Bewerber sorgsam über das Stellenangebot nachdenken und ein sich anschließendes Bewerbungsverfahren in Ruhe abgewickelt werden kann, empfiehlt es sich, die Stellenanzeige frühzeitig zu schalten. Zudem sollten Ferienzeiten und/ oder Feiertage bedacht werden. In der Zeit Juli/ August sind evtl. viele potenzielle Mitarbeiter im Urlaub; über die Weihnachtsfeiertage ebenso.

Typische Anzeigengestaltung:

Wir sind	Aussagen über das Unternehmen	
	Beispiele:	Standort
	Firmenname und Logo	Größe des Unternehmens
	Geschäftsfelder	Mitarbeiterzahl
	Branche	Führungsstil
Wir haben	Aussagen über die freie Stelle	
	Beispiele:	
	Ausschreibungsgrund	Vertretungsmacht
	Aufgabenbeschreibung	Entwicklungsschancen
	Verantwortungsumfang	
Wir suchen	Aussagen über die Anforderungsmerkmale	
	Beispiele:	
	Berufsbezeichnung	Fähigkeiten
	Ausbildung	Persönliche Eigenschaften
	Kenntnisse	
Wie bieten	Aussagen über die freie Stelle	
	Beispiele:	
	Hinweis auf Entgelt	Gleitende Arbeitszeit
	Sozialleistungen	
Wir bitten	Nennung der Bewerbungsunterlagen	
	Beispiele:	
	Bewerbungsschreiben	Lichtbild
	Lebenslauf	Arbeitsproben
	Zeugnisse	

→ Mit einem Stelleninserat präsentiert man sich als Unternehmen in der Öffentlichkeit. Deshalb sollte die Gestaltung der Stellenanzeige mit dem Firmenimage übereinstimmen (Corporate Identity, die Anzeige einer Werbeagentur darf kreativ sein, während die Stellenanzeige einer Bank Seriosität vermitteln sollte).

Die firmeneigene Homepage:

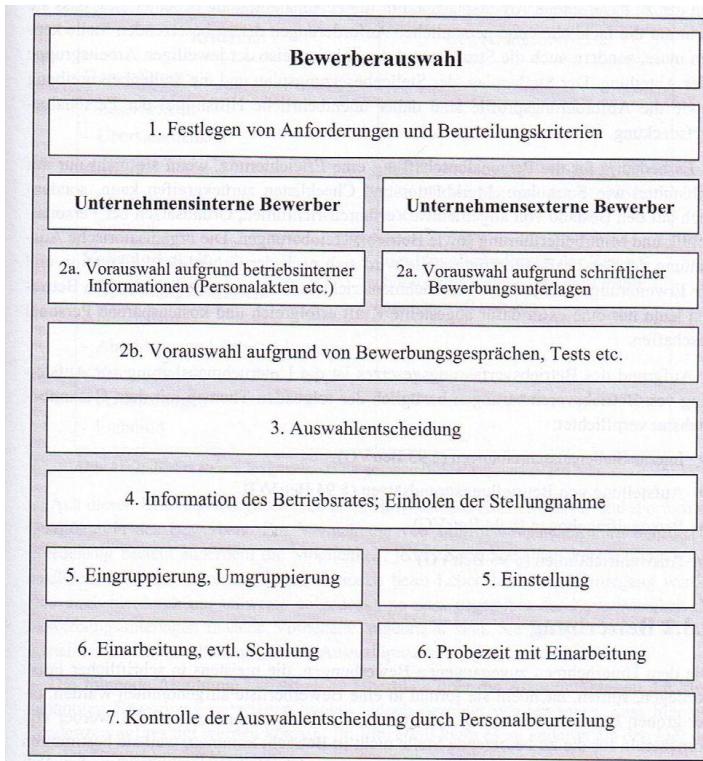
Eine Stellenanzeige auf der firmeneigenen Homepage bietet die Möglichkeit, das Unternehmen wesentlich umfangreicher darzustellen, als dies in Printmedien möglich ist. Zudem bieten die Bewerbungsplattformen der Unternehmen den Bewerbern inzwischen oft die Möglichkeit, sich per E-Mail über neue offene Stellen informieren zu lassen. Die Bewerbung kann dann per E-Mail oder Post vom Bewerber eingeschickt werden (individualisierte Methode). Alternativ kann der Bewerber seine

Bewerbungsdaten direkt per vorgedrucktem Formular (standardisierte Methode) bzw. über eine Bewerbungsplattform hochladen. Die Standardisierung bringt den Vorteil, dass die Bewerbungen schneller bearbeitet werden können und ggf. die Vorauswahl bereits durch Computerprogramme gesteuert wird. Allerdings können individuelle Merkmale der Bewerber nicht berücksichtigt werden. Wichtig bei Stellenangeboten auf der Firmenhomepage ist weiterhin, dass das Unternehmen darauf achtet, die Stellenanzeigen jeweils mit einem Datum zu versehen und die Stellenanzeigen auf dem aktuellen Stand zu halten.

Online-Jobbörsen:

Es wird eine kostenpflichtige Stellenanzeige in einer Online-Jobbörse geschalten; für den Bewerber ist die Nutzung solcher Online-Jobbörsen kostenlos. Die Bewerbung des Interessenten kann dann über E-Mail, über den Link zu einem Online-Formular auf der Homepage des Unternehmens oder aber auch schriftlich erfolgen.

3.3 Bewerbung und Personalauswahlverfahren



(Jung, 2008, S. 153)

Im Rahmen der Bewerberauswahl werden die Bewerber bestimmt, die sich für die zu besetzende Stelle/ die vorgesehenen Aufgaben am besten eignen. Hierzu werden die Kenntnisse und Fähigkeiten der Bewerber mit den Anforderungen der vakanten Stelle verglichen.

→ Voraussetzung: Die Personalabteilung muss die Anforderungen des vakanten Arbeitsplatzes kennen: fachliche und persönliche Anforderungen sowie Struktur und Arbeitsweise der jeweiligen Arbeitsgruppe/ Abteilung.

- Stellenplan, Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil
- Zusammenarbeit der Personalabteilung mit der entsprechenden Fachabteilung

Betriebsinterne Bewerber	Betriebsexterne Bewerber
<ul style="list-style-type: none"> Personalabteilung kann sich auf bereits vorliegende Daten stützen und die Bewährung in augenblicklichen und früheren Positionen prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Daten vorhanden Detaillierte Prüfung der Bewerbungsunterlagen Durchführung von Vorstellungsgesprächen, Assessment Centern, sonstige Eignungstests

3.4 Rechtsfragen, Schutz der Persönlichkeit im Bewerbungsverfahren, AGG

Im Großen und Ganzen hat der Bewerber die Pflicht wahrheitsgemäß und vollständig zu antworten bzw. auch ungefragt Informationen zu geben, wenn diese für das Arbeitsverhältnis wichtig sind (z. B. Wettbewerbsverbote). Auf rechtlich unzulässige Fragen kann der Bewerber die Antwort verneinen oder lügen, ohne dass ihm bei einer späteren Einstellung irgendwelche rechtlichen Konsequenzen drohen können.

Genügt der Bewerber jedoch seiner Offenbarungspflicht nicht, hat das die gleiche Wirkung, als wenn er arbeitsrechtlich zulässige Fragen falsch beantwortet hätte. Das Unternehmen kann den Arbeitsvertrag dann anfechten bzw. fristlos kündigen und ggf. Schadensersatz verlangen.

Das AGG (Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz)

Das AGG im Arbeitsrecht



Verbot der Benachteiligung von Beschäftigten
aus Gründen der Rasse, wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität

beim Zugang zu einem Arbeitsplatz
(z.B. in Stellenanzeigen, Vorstellungsgesprächen)

bei den Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen
(z.B. beim Lohn oder Gehalt, in Teilzeitregelungen, bei Festlegung von Altersgrenzen)

beim beruflichen Aufstieg
(z.B. bei Beförderungen, Leistungsbeurteilungen, Prämienzahlungen)

AGG: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Unter bestimmten Bedingungen kann jedoch eine unterschiedliche Behandlung erlaubt sein: wegen wesentlicher beruflicher Anforderungen, wegen des Alters oder der Religion

Was der Arbeitgeber tun muss

- die Mitarbeiter informieren bzw. schulen
- Benachteiligungen unterbinden
(Überprüfung der betrieblichen Abläufe und Strukturen, von Betriebsvereinbarungen, Arbeits- und Tarifverträgen, Stellenausschreibungen usw.)
- Mitarbeiter auch vor Benachteiligung durch Kollegen, Kunden, Lieferanten schützen
- eine Beschwerdestelle einrichten

Rechte der Beschäftigten

Beschwerde wegen einer Benachteiligung
Verweigerung der Arbeitsleistung, wenn eine Belästigung oder sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz nicht abgestellt wird
Wegen eines Verstoßes gegen das Benachteiligungsverbot kann innerhalb von 2 Monaten Anspruch auf eine Entschädigung bzw. auf Schadensersatz erhoben werden

ZAHLENBILDER

243 815 © Erich Schmidt Verlag

(Stierand, 2007, S.41)

Das AGG kennt somit folgende Diskriminierungsmerkmale:

- Rasse und Ethnische Herkunft
- Geschlecht
- Religion und Weltanschauung
- Behinderung
- Alter
- Sexuelle Identität

Ziel: Schutz vor Diskriminierung im Zivilrechtsverkehr

→ Erweiterung des Schutzes gegen Diskriminierung nicht nur im Arbeitsleben sondern in sämtlichen Bereichen des Zivilrechtsverkehrs (z.B. Mietrecht, Kaufverträge, Arbeitsrecht etc.)

Rechtfertigung, d.h. wann darf entgegen der o.g. Merkmale differenziert werden:

- positive Maßnahmen (§ 5 AGG) um bestehende Nachteile auszugleichen
Beispiel: Frauenquote bei der Telekom, Bemerkung in Stellenanzeigen: Bei gleicher Eignung werden behinderte Bewerber bevorzugt behandelt.
- berufliche Anforderungen (§ 8 AGG)
Beispiel: RTL sucht für eine neue Telenovela eine junge, weibliche Hauptdarstellerin; in einem Mädchen-Internat wird eine Sportlehrerin eingestellt, die auch Nachtdienste zu verrichten hat.
- Beschäftigung durch Religionsgesellschaften und deren Einrichtungen und Vereinigungen zur Pflege einer Religion oder Weltanschauung zur Wahrung ihres Selbstverständnisses (§ 9 AGG)
Beispiele: ein katholisches Krankenhaus braucht keine Muslime einzustellen
- objektive und angemessene Behandlung mit Rechtfertigung durch ein legitimes Ziel (nicht abschließender Katalog gerechtfertigter Behandlungen) (§ 10 AGG)
Beispiel: Förderung der Einstellung benachteiligter Jugendlicher, Förderung der beruflichen Eingliederung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Arten der Diskriminierung:

- Unmittelbare Diskriminierung (§ 3 I AGG)
- Mittelbare Diskriminierung (§ 3 I AGG)
- Belästigung (§ 3 III AGG)
- Sexuelle Belästigung (§ 3 IV AGG)
- Anweisung zur Benachteiligung (§ 3 V AGG)

Rechtsfolgen:

- Schadensersatz und Schmerzensgeld (§ 15 AGG)
- Unwirksamkeit benachteiligender Bestimmungen (§ 7 II AGG)
- Beschwerderecht (§ 13 AGG)
- Leistungsverweigerungsrecht (§ 14 AGG)

Auswirkungen auf die Praxis:

→ bei der Anbahnung von Arbeitsverhältnissen

- neutrale Formulierung der Stellenanzeige in Bezug auf die Diskriminierungsmerkmale des § 1 AGG
- Geschlechts- und altersbezogene Auswahl nach §§ 8, 10 AGG
- Einführung neuer Standards: kein Foto; Lebenslauf ohne Altersangabe; Ausschreibungssprache als Pendant zur Zeugnissprache

→ Im Einstellungsgespräch

- Schon die Auswahl des teilnahmeberechtigten Personenkreises birgt Gefahr der Benachteiligung
- Neutrale Gestaltung des Bewerbergesprächs in Bezug auf die Diskriminierungsmerkmale des § 1 AGG → Einschränkung des Fragerechts

→ Formulierung der Zu- und Absage

- Möglichst neutral
- Absehen von einer Begründung
- Gründe für die (diskriminierungsfreie) Auswahl sollten nach Möglichkeit intern dokumentiert werden

**BILDHÜBSCHE DYNAMISCHE ANWÄLTINNEN ZWISCHEN
25 UND 35 JAHREN MIT DEUTLICH ZWEISTELLIGEN EXAMINA
UND AKZENTFREIEM ENGLISCH GESUCHT.***



www.greenfort.de

* Wie viele Verstöße gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz würde ein solcher Anzeigentext enthalten?

Wer es weiß, sollte sich bei uns als Rechtsanwältin (m/w) im **Arbeitsrecht** bewerben.
 Wer es nicht weiß, sollte sich dennoch bei uns als Rechtsanwältin (m/w) im **Gesellschafts- / Unternehmensrecht** bewerben, wenn er ansonsten ebenfalls **hochqualifiziert** ist.

Wir freuen uns auf Ihre Antwort, die Sie bitte richten an: Dr. Mark Lemblé oder Dr. Daniel Röder,
GREENFORT Rechtsanwälte, Grüneburgweg 149, 60323 Frankfurt am Main oder an info@greenfort.de

GREENFORT
RECHTSANWÄLTE



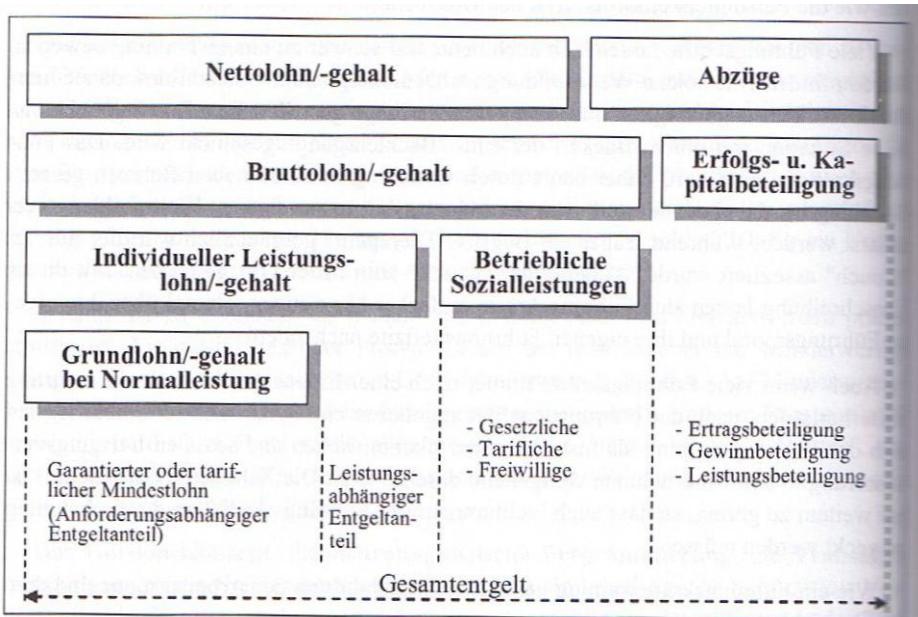
4. Personalentlohnung

Die Personalentlohnung umfasst alle Maßnahmen, die mit der Bereitstellung finanzieller Leistungen des Unternehmens an bzw. für seine Arbeitnehmer zusammenhängen. Sie bildet die Gegenleistung für die von ihnen erbrachten Arbeitsleistungen und kann erfolgen als:

- Geldliche Leistungen, z.B. in Form von Löhnen, Zulagen ...
- Geldwerte Listungen, z.B. in Form privat nutzbarer Dienstfahrzeuge

Im Hinblick auf die Zeit, Ort und Art der Auszahlung des Entgelts besteht ein Mitbestimmungsrecht des BR (§ 87 BetrVG), sofern abschließende gesetzliche oder tarifliche Regelungen nicht bestehen. Weiterhin hat der BR bezüglich der betrieblichen Lohngestaltung ein Mitbestimmungsrecht, insbesondere bei Entlohnungsgrundsätzen, also den Verfahren, nach denen ArbN entlohnt werden.

4.1 Entgeltbestandteile:



(Jung, 2008, Seite 562)

sonstige Gehaltsbestandteile

Arbeitsentgelt ohne Arbeitsleistung

- aufgrund eingetretenen Betriebsrisikos (z.B. Stromausfall, Wasserschaden),
- persönlicher Verhinderung (Silberne/ goldene Hochzeit der Eltern, eigene Hochzeit, Arztbesuche, die außerhalb der Arbeitszeit nicht möglich sind, Sterbefälle, Gerichtliche Ladungen), Urlaubsentgelt
- Entgeltfortzahlung an gesetzlichen Feiertagen §2 EntgFG
- Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall §3 EntgFG
- Entgeltfortzahlung bei Schwangerschaft

Nicht-monetäre Entgeltbestandteile:

- Sachleistungen, wie z.B. kostenloses/ subventioniertes Kantineessen, vergünstigter Bezug der eigenen Produkte/ Dienstleistungen

- Nutzungsgewährungen, wie z.B. betriebliche Einrichtungen (Betriebskindergarten, Sporteinrichtungen), Betriebswohnungen, private Nutzung des Dienstwagens
- Beratungsdienstleistungen, z.B. Steuer-, Rechts-, Anlagenberatungen

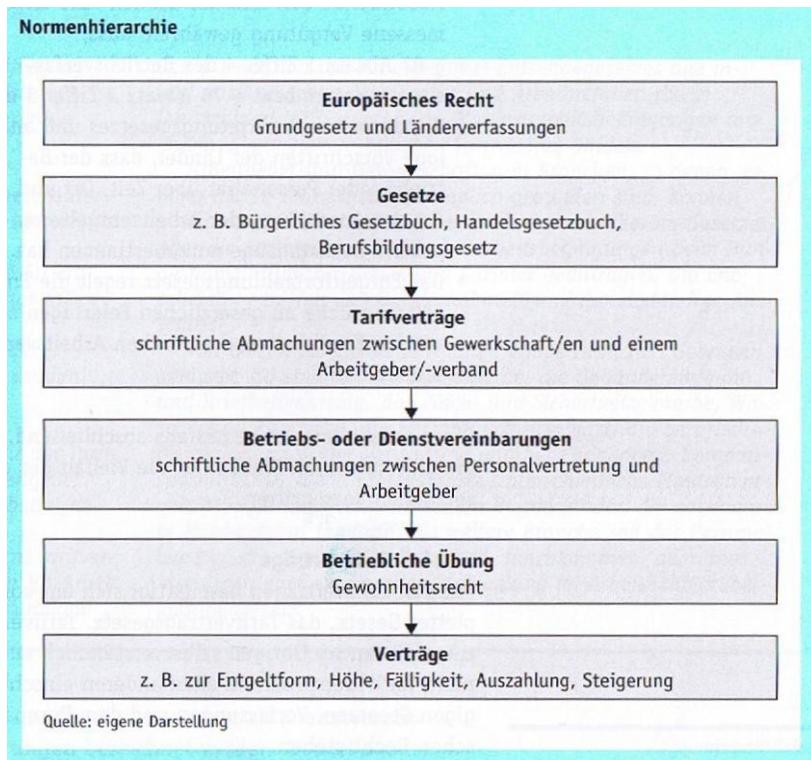
4.2 Problematik Lohngerechtigkeit:

Die Personalentlohnung muss darauf ausgelegt sein, eine möglichst gerechte Verteilung des Entgelts anzustreben. Eine absolute Lohngerechtigkeit gibt es jedoch nicht. Durch Einbeziehung folgender Punkte in den Entgeltfindungsprozess soll eine möglichst gerechte Entgeltstruktur im Unternehmen erreicht werden:

- Anforderungsgerechtigkeit:
Schwierigkeitsgrad der Arbeitsaufgaben soll im Rahmen der Arbeitsbewertung festgestellt und bei der Entlohnung berücksichtigt werden.
- Qualifikationsgerechtigkeit:
Es soll in Betracht gezogen werden, welche Qualifikationen, insbesondere auch Vielseitigkeiten, die Arbeitnehmer aufweisen.
- Leistungsgerechtigkeit:
Einbeziehung einer Leistungsbewertung, die sich auf quantitative und qualitative Leistungen bezieht (z. B. anhand von Zielvereinbarungen)
- Marktgerechtigkeit:
Orientierung an den Gegebenheiten des Arbeitsmarktes, die besonders regional und konjunkturell unterschiedlich sein können.
- Sozialgerechtigkeit:
Soziale Faktoren sollen berücksichtigt werden, z.B. Kinder, Lebensalter, Familienstand

4.3 Rechtsgrundlagen: Gesetze, TV, Betriebsvereinbarungen, Arbeitsverträge

Wie bei sonstigen rechtlichen Fragen, gilt auch in Bezug auf Entgeltfragen die Normenhierarchie der verschiedenen rechtlichen Grundsätze. Mit Normenhierarchie wird die Rangordnung der verschiedenen Normebenen in einem Staat bezeichnet. Innerhalb der Normenhierarchie verdrängt die höhere Norm die niedrigere (*„lex superior derogat legi inferiori“*). D.h. regeln zwei Normen unterschiedlicher Stufe den gleichen Sachverhalt, so gilt die Regelung der höheren Norm. Das wird mit dem Grundsatz Bundesrecht bricht Landesrecht in Art. 31 GG für das Verhältnis von Bundesrecht zu Landesrecht ausdrücklich festgeschrieben.



(Bröckermann, 2009, Seite 187)

Gesetze:

Das Entgelt ist Gegenstand einer kaum überschaubaren Vielzahl von Vorschriften, die über eine ebensolche Vielzahl von Gesetzen verstreut ist, z.B.:

- Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)
- Berufsbildungsgesetz (BBiG)
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)
- Entgeltfortzahlungsgesetz (EntFG)

Seit 01.01.2015 gilt das neue Mindestlohngesetz (MiLoG): Seit dem 1.1.2015 haben alle Arbeitnehmer Anspruch auf Zahlung des gesetzlichen Mindestlohns (anfänglich 8,50 EUR/Stunde). Dieser gilt beispielsweise auch für Praktikanten, soweit es sich um ein freiwilliges Praktikum handelt und länger als drei Monate dauert, genauso wie für Saisonarbeiter und geringfügig Beschäftigte. Daneben gibt es jedoch auch eine Vielzahl an Ausnahmen, die im Mindestlohngesetz zugelassen wurden. So haben zum Beispiel Jugendliche ohne Berufsausbildung und Pflichtpraktikanten keinen Anspruch auf den Mindestlohn, ebenso wie ehrenamtlich Tätige.

Arbeitgeber müssen insbesondere darauf achten, dass nicht alle Vergütungsbestandteile auf diesen Mindest-Stundenlohn angerechnet werden dürfen. So bleiben Sachbezüge generell unberücksichtigt und auch Zulagen und Sonderzahlungen dürfen nur unter bestimmten Voraussetzungen angerechnet werden.

Damit die Zahlung des Mindestlohns auch nachgeprüft werden kann, treffen Arbeitgeber umfangreiche Dokumentationspflichten und Aufzeichnungspflichten. Beginn, Dauer und Ende der täglichen Arbeitszeit sind bis auf wenige Ausnahmen bei allen mindestlohnpflichtigen Arbeitsverhältnissen zu dokumentieren und aufzubewahren. (Haufe.de)

Daneben gelten weiterhin branchenbezogene tarifliche Mindestlöhne, die über dem allgemeinen gesetzlichen Mindestlohn liegen, z.B. durch allgemeinverbindlich erklärte Tarifverträge. Siehe Tarifverträge

Tarifverträge

Ein Tarifvertrag ist ein schriftlicher Vertrag zwischen Koalitionen der Arbeitgeber (Arbeitgeberverband) und der Arbeitnehmer (Gewerkschaft), in dem die Bedingungen von Arbeitsverhältnissen für einen bestimmten Zeitraum und für beide Seiten verbindlich festgelegt werden.

Tarifverträge bestehen aus einem normativen und einem schuldrechtlichen Teil. Der schuldrechtliche Teil regelt die Rechte und Pflichten zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeber(-verband) (Friedenspflicht, Laufzeit des TV).

Im normativen Teil werden betriebliche, betriebsverfassungsrechtliche und arbeitsrechtliche Regelungen getroffen, die direkt auf die jeweiligen Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter wirken, darunter die Bereiche Arbeitszeit und Arbeitsentgelt.

Tarifnorm	Inhalt	Beispiel
Abschlussnormen	<ul style="list-style-type: none"> - Festlegung von Abschluss- geboten - Festlegung von Abschluss- verboten (§ 1 TVG) 	<ul style="list-style-type: none"> - bestimmte Wiedereinstellungs- klauseln und Einstellungsmodali- täten - z. B. Erweiterung der gesetzlichen Beschäftigungsverbote und Be- schäftigungsbeschränkungen für Jugendliche
Inhaltsnormen	<ul style="list-style-type: none"> - Form und Inhalt von Ar- beitsverträgen (§ 1 Abs. 1 TVG) 	<ul style="list-style-type: none"> - Regelung des Entgeltes - Dauer der Arbeitszeit, Urlaubsre- gelungen
Beendigungsnor- men	<ul style="list-style-type: none"> - Beendigung von Arbeits- verhältnissen (§ 1 Abs. 1 TVG) 	<ul style="list-style-type: none"> - Verlängerung der Kündigungsfrist zugunsten des Arbeitnehmers
Betriebsnormen	<ul style="list-style-type: none"> - Regelungen, die sich auf die gesamte Belegschaft beziehen (§ 1 Abs. 1 TVG) 	<ul style="list-style-type: none"> - für alle Mitarbeiter zugängliche Einrichtungen, z. B. Betriebskanti- ne und betriebliche Rauchverbote
Normen zur Be- triebserfassung	<ul style="list-style-type: none"> - Regelung über Betriebsver- fassung und Rechte des Betriebsrates (nur ergän- zende Vereinbarungen) (§ 1 TVG) 	<ul style="list-style-type: none"> - genaue Regelungen zu dem be- trieblichen Beschwerdeverfahren (siehe § 86 BetrVG) - Einrichtung einer tariflichen Schlichtungsstelle (siehe § 76 Abs. 8 BetrVG)
Normen für ge- meinsame Ein- richtungen der Ta- rifvertragsparteien	<ul style="list-style-type: none"> - Form und Inhalt von ge- meinsamen Einrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> - gemeinsame Lohnausgleichskasse

(Becker, 2011, Seite 14)

Voraussetzungen für die Wirksamkeit eines Tarifvertrags sind:

- Die Tariffähigkeit der Tarifvertragsparteien
- Ein entsprechender Geltungsbereich
- Tarifgebundenheit des Arbeitgebers
- Tariflich regelbarer Gegenstand
- Schriftliche Fixierung

Wirkung des Tarifvertrages

Möglichkeiten	Voraussetzungen
Betriebs- und betriebsverfassungsrechtliche Normen (§ 3 Abs. 2 TVG)	- Tarifbindung des Arbeitgebers - Normen mit betriebs- oder betriebsverfassungsrechtlichem Inhalt
Allgemeinverbindlichkeitserklärung (§ 5 TVG)	- Allgemeinverbindlichkeitserklärung durch Bundesministerium für Arbeit und Soziales u. a.
Arbeitsvertragliche Bezugnahme	- Tarifbindung des Arbeitsgebers - Bezugnahmeklausel im Arbeitsvertrag über Anwendbarkeit des Tarifinhaltes

(Becker, 2011, Seite 17)

D.h. grundsätzlich wirken Tarifverträge nur zwischen den Tarifpartnern unmittelbar, d.h. zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaftsmitgliedern. Die Ausdehnung der Wirkung des TV durch Bezugnahme im Arbeitsvertrag ist möglich, dann wirken die Normen des TV auch auf Mitarbeiter, die nicht Mitglied in der Gewerkschaft sind.

Allgemeinverbindlichkeit, § 5 TVG; zuständig ist das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit; der für allgemein verbindlich erklärte TV wirkt im Geltungsbereich für alle Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Hierfür ist Voraussetzung, dass ein allgemeines öffentliches Interesse an der Allgemeinverbindlichkeits-erklärung vorliegt.

Bsp: Der Rahmentarifvertrag für die gewerblich Beschäftigten in der Gebäudereinigung (RTV) ist zwischen dem Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks (BIV) als Spitzenarbeitgeberverband und der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) als Arbeitnehmervertretung geschlossen worden.

Er gilt bundeseinheitlich für alle Betriebe und selbstständige Betriebsabteilungen, die unter seinen Geltungsbereich fallen sowie für alle gewerblichen Arbeitnehmer, die eine der Gebäudereinigung zuzurechnende Tätigkeit ausüben (vgl. § 1 RTV). Umfasst ist dabei jede versicherungspflichtige Tätigkeit, geringfügige Beschäftigung und Ausbildung.

Die Besonderheit des Rahmentarifvertrags für die gewerblich Beschäftigten in der Gebäudereinigung besteht darin, dass er für allgemeinverbindlich erklärt ist. Das heißt, der Rahmentarifvertrag gilt nicht nur zwischen Arbeitgebern, die Innungsmitglieder sind, und Arbeitnehmern, die Gewerkschaftsmitglieder sind, sondern zwischen allen Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Geltungsbereich des Gebäudereiniger-Handwerks.

Der Rahmentarifvertrag enthält Regelungen rund um das Arbeitsverhältnis. Dazu gehören u.a.:

- Arbeitszeitregelungen
- Zuschläge für Mehr-, Nacht- und Feiertagsarbeit
- Entgeltfortzahlung im Krankheitsfalle
- Erholungsurlaub
- Kündigungsbestimmungen
- Ausschlussfristen

Der Rahmentarifvertrag definiert Lohngruppen und Eingruppierung, nicht jedoch die konkrete Vergütungshöhe. Diese befindet sich im Lohntarifvertrag [Anmerkung: derzeit: 9,55 Euro /Std. in der untersten Lohngruppe].

Quelle: **Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks**

Grundsätze des Tarifvertragsrechts:

- Nach dem Günstigkeitsprinzip gemäß §4 Abs. 3 TVG ist es grundsätzlich erlaubt, im einzelnen Arbeitsvertrag günstigere Arbeitsbedingungen zu vereinbaren, als sie der Tarifvertrag enthält → der Tarifvertrag beinhaltet daher Mindestbestimmungen, von ihm darf nur zugunsten des Mitarbeiters abgewichen werden
- Zudem gilt der Grundsatz der Unabdingbarkeit: Arbeitnehmer dürfen nicht auf ihre tariflichen Rechte verzichten.

Betriebsvereinbarungen:

Betriebsvereinbarungen sind schriftliche Abmachungen zwischen dem Betriebsrat und dem jeweiligen Arbeitgeber. Sie ergänzen in der Regel tarifliche Vereinbarungen.

Aber: Die Zulässigkeit von Betriebsvereinbarungen wird durch das Betriebsverfassungsgesetz eingeschränkt: Danach können Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch TV geregelt oder üblicherweise regelt werden, nicht Gegenstand von Betriebsvereinbarungen werden, es sei denn, der TV lässt durch eine sogenannte Öffnungsklausel den Abschluss ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zu.

Betriebliche Übung

Die betriebliche Übung ist eine Art Gewohnheitsrecht. Die Rechtsprechung geht davon aus, dass zusätzliche finanzielle Leistungen eines ArbG an einzelne oder alle Beschäftigten nur bei erstmaliger Gewährung wirklich freiwillig sind. Wird die betreffende Leistung indes mehrfach vorbehaltlos eingeräumt, entsteht den betreffenden Mitarbeitern ein Rechtsanspruch. Die Arbeitgeber können demnach eine zusätzliche finanzielle Leistung nur schwerlich widerrufen, es sei denn,

- sie hätten die Leistungen jeweils in unterschiedlicher Höhe und
- jeweils mit einer anderen Begründung
- unter dem ausdrücklichen Vorbehalt der Einmaligkeit und Freiwilligkeit zugestanden.

Arbeitsvertrag

Das Entgelt kann schließlich insoweit Gegenstand von einzelnen Arbeitsverträgen sein, als

- TV und BV nicht zur Anwendung kommen
- TV oder BV sachlich nicht entgegenstehen und lediglich zugunsten des ArbN abgewichen wird
- Sowie gesetzliche Vorschriften beachtet werden.

4.4 Betriebliche Sozialleistungen

a) Gesetzliche Sozialleistungen

Die gesetzlichen Sozialleistungen sollen die Grundrisiken des Lebens der Arbeitnehmer und deren Familien abdecken. Sie werden vom Gesetzgeber unter dem Sammelbegriff der Sozialversicherung zusammengefasst.



(Jung, 2008, Seite 605)

Die Unfallversicherung:

- Träger: hauptsächlich Berufsgenossenschaften, auch Ausführungsbehörden des Bundes und der Länder, Unfallversicherungsverbände der Gemeinden
- Versichert sind alle Arbeitnehmer, Personen in der Aus- und Fortbildung sowie für das Gemeinwohl tätige Personen
- Versicherungsschutz bei Arbeits- und Wegeunfällen sowie bei Berufskrankheiten
- Allein vom Arbeitgeber finanziert; je höher die Unfallgefahr im Unternehmen, umso höher ist der Beitrag

Die Krankenversicherung

- Träger: Orts-, Betriebs-, Innungs-, Ersatz- und berufsständische Krankenkassen
- Alle Arbeitnehmer, Auszubildende, Studenten und weitere
- Die Beiträge werden jeweils zur Hälfte von Arbeitnehmer und Arbeitgeber getragen

Die Pflegeversicherung

- Träger: wie bei Krankenversicherung
- Alle Arbeitnehmer, Auszubildende, Studenten und weitere

- Finanzierung jeweils zur Hälfte von Arbeitnehmer und Arbeitgeber; aber Zusatzbeitrag für Kinderlose über 23 Jahre

Die Arbeitslosenversicherung

- Träger: Bundesagentur für Arbeit
- Alle Arbeitnehmer, Auszubildende und weitere sind versichert und erhalten bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen Arbeitslosengeld
- Die Beiträge werden jeweils zur gleichen Hälfte von Arbeitgeber und Arbeitnehmer getragen

Die Rentenversicherung

- Träger: Landes- und Bundesversicherungsanstalten
- Alle Arbeitnehmer, Auszubildende, Studenten und weitere
- Die Beiträge werden jeweils zur gleichen Hälfte von Arbeitgeber und Arbeitnehmer getragen

b) sonstige Sozialleistungen

Oftmals bieten Unternehmen ihren Mitarbeitenden weitere Sozialleistungen an. Diese sind zum Teil gesetzlich oder in Tarifverträgen geregelt, zum Teil stellen diese freiwillige Leistungen des Unternehmens dar. Gründe für den Arbeitgeber, freiwillige Sozialleistungen anzubieten:

- Freiwillige Sozialleistungen steigern die Leistung, die Arbeitsmoral, die Betriebsverbundenheit und das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensleitung
- Sie fördern die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt
- Sie können den Einfluss der Gewerkschaft verringern
- Sie können für das Unternehmen zu Steuerersparnissen führen

Insbesondere fallen hierunter:

- Lohn- und Gehaltszuschläge,
z. B. Überstundenzuschlag, Nacht-, Sonn- und Feiertagszuschlag, Schichtzuschlag, Erschwerniszuschlag
- Prämien, Provisionen = Leistungsbezogene zusätzliche Vergütungen
- Sonderzahlung und Gratifikation
- Betriebliche Altersversorgung
- weitere Zuwendungen wie Umzugskostenübernahme, Vermögenswirksame Leistungen, Verpflegungszuschüsse, Reisekostenersatz, Länderzulagen für MA im Auslandseinsatz, Arbeitgeberdarlehen, Private Nutzung eines Dienstwagens, Beihilfen zu besonderen Anlässen (Hochzeit, Geburt), Mietzuschüsse/ Werkwohnungen, Fahrtkostenzuschüsse / Job Ticket bzw. Maxx Ticket
- Erfolgsbeteiligung = Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenerfolg

4.5 Die Entgeltabrechnung

Bruttoentgelt
- Lohnsteuer/Kirchensteuer
- Solidaritätszuschlag
- Krankenversicherung
- Pflegeversicherung
- Arbeitslosenversicherung
- Rentenversicherungsbeitrag
= Nettoentgelt

(Jung, 2008, Seite 671)

Die Faktoren, die den Betrag der Lohn- und Kirchensteuer bestimmen, ergeben sich aus der Lohnsteuerklasse, der Anzahl der Kinder, sowie dem Steuerfreibetrag und dem Kirchensteuersatz (abhängig vom Bundesland).

Steuerklasse I:	Betrifft ledige u. geschiedene Arbeitnehmer sowie verwitwete Arbeitnehmer, sofern sie nicht den Steuerklassen II oder III unterliegen
Steuerklasse II:	Betrifft ledige, geschiedene und verwitwete Arbeitnehmer, die Anspruch auf den Entlastungsbetrag für Alleinerziehende haben.
Steuerklasse III:	Betrifft verheiratete u. verwitwete Arbeitnehmer, letztere jedoch nur für das Kalenderjahr im Anschluss an das Todesjahr des Ehegatten
Steuerklasse IV:	Betrifft verheiratete Arbeitnehmer, sofern beide Ehegatten Arbeitslohn erhalten
Steuerklasse V:	Betrifft einen Ehepartner (anstelle von Steuerklasse IV), sobald der andere Ehepartner in Steuerklasse III eingestuft ist
Steuerklasse VI:	Betrifft Arbeitnehmer, die mit ihren zweiten und weiteren Lohnsteuerkarten parallel von mehreren Arbeitgebern Lohn erhalten

Kirchensteuer

Zusätzlich zur Lohnsteuer ist bei allen Arbeitnehmern, die einer kirchensteuerberechtigten Konfession angehören, auch Kirchensteuer zu berechnen, einzubehalten und an das Finanzamt abzuführen.

Beschränkt steuerpflichtige Arbeitnehmer zahlen keine Kirchensteuer.

Die Kirchensteuer wird prozentual von der angefallenen Lohnsteuer erhoben, wobei in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich hohe Prozentsätze gelten. Die Kirchensteuerpflicht beginnt mit der Taufe, dem Kircheneintritt oder dem Zuzug.

Die Kirchensteuer beträgt in Prozent der Einkommensteuer:

in Baden-Württemberg und Bayern	8%
in allen anderen Bundesländern	9%

Solidaritätszuschlag

Der Solidaritätszuschlag beträgt derzeit 5,5 Prozent der Einkommensteuer.

Schema einer Entgeltabrechnung (Lohn-/Gehaltsabrechnung)

Bruttolohn / -gehalt

- + Vermögenswirksame Leistung des Arbeitgebers
- + Sonstige (geldliche) Bezüge (z.B. Weihnachts-/Urlaubsgeld, Gratifikationen ...), teilweise steuerfrei
- + Sachbezug (Geldwerter Vorteil), z.B. private PKW-Nutzung

Steuer- und sozialversicherungspflichtiger Bruttolohn bzw. -gehalt

- Lohnsteuer
- Kirchensteuer
- Solidaritätszuschlag
- Sozialversicherungsbeiträge
 - Krankenversicherung
 - Rentenversicherung
 - Arbeitslosenversicherung
 - Pflegeversicherung

Nettolohn / -gehalt

- Vermögenswirksame Anlage
- Vorschuss
- Sachbezug
- Lohn- bzw. Gehaltspfändung

Auszahlungsbetrag

5. Personalfreistellung

5.1. interne Personalfreistellung

In Kapitel 3 – Personalbeschaffung - haben Sie Maßnahmen zur internen Personalbeschaffung kennengelernt. Diese können Sie äquivalent zur Personalfreistellung nutzen. Zudem können Sie sich auch Maßnahmen des Personaleinsatzes zur Beseitigung eines Personalüberhangs bedienen. Somit ergibt sich folgende Übersicht:

- ❖ Zeitliche Anpassung:
 - Vorrübergehende Anpassung:
 - Abbau von Mehrarbeit
 - Kurzarbeit
 - Gestaltung des Urlaubs
 - Längerfristige Anpassung:
 - Schaffung von Teilzeitstellen
 - Allgemeine Arbeitszeitverkürzung
 - Flexibilisierung der Arbeitszeit
- ❖ Örtliche Anpassung: insbesondere Versetzungen

5.2. externe Personalfreistellung

Ein bestehendes Arbeitsverhältnis kann auf unterschiedliche Weise beendet werden. Unter anderem gibt es folgende Beendigungsmöglichkeiten:

- Auflösungsvertrag
- Zeitablauf
- Kündigung
 - a) Auflösungsvertrag
 - Einigung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, das Arbeitsverhältnis einvernehmlich zu beenden
 - § 623 BGB: Schriftform
 - Interessen beider Seiten können unabhängig von weiteren Gesetzen berücksichtigt werden, z.B. hinsichtlich Kündigungsfristen, Abfindung, vor allem aber Vermeidung gerichtlicher Auseinandersetzungen
 - b) Zeitablauf
 - falls das Arbeitsverhältnis auf bestimmte Zeit eingegangen wurde (befristeter Arbeitsvertrag)
 - Befristungsmöglichkeiten:
 - Ohne sachlichen Grund:
 - Bis zur Dauer von 2 Jahren
 - Maximal 3malige Verlängerung innerhalb dieser 2 Jahre (§ 14 TzBfG)
 - Arbeitnehmer über 52 Jahre: max. 5 Jahre Befristung möglich (aber derzeit strittig, EU → Diskriminierung)
 - Ansonsten mit sachlichem Grund
 - Das Arbeitsverhältnis endet grundsätzlich durch Fristablauf, ohne dass es einer Kündigung bedarf

- Aber: Sofern das befristete Arbeitsverhältnis nach Fristablauf von den Arbeitsvertragsparteien einvernehmlich festgesetzt wird, gilt es auf unbestimmte Zeit verlängert → Dies kann auch stillschweigend erfolgen. So ist es z.B. ausreichend, wenn der Arbeitnehmer mit Kenntnis des Arbeitgebers im Betrieb weiterarbeitet. (§625 BGB)

c) Kündigung

= eine einseitige, empfangsbedürftige Willenserklärung

Voraussetzungen der Kündigung:

- Eine Kündigung bedarf der Schriftform § 623 BGB
- Der Betriebsrat ist vor jeder Kündigung zu hören. Der Arbeitgeber hat ihm die Gründe für die Kündigung mitzuteilen. Eine ohne Anhörung des Betriebsrats ausgesprochene Kündigung ist unwirksam. § 102 BetrVG
 - Bei einer ordentlichen Kündigung: Betriebsrat hat eine Woche Zeit, dem Arbeitgeber Bedenken schriftlich mitzuteilen.
 - Bei einer außerordentlichen Kündigung hat der Betriebsrat lediglich 3 Tage Zeit.
 - Äußert sich der Betriebsrat nicht, gilt seine Zustimmung als erteilt.
 - Hat der Betriebsrat einer ordentlichen Kündigung widersprochen und hat der Arbeitnehmer Kündigungsschutzklage erhoben, so muss der Arbeitgeber den Arbeitnehmer auf dessen Verlangen bis zum Abschluss des Rechtsstreits bei unveränderten Bedingungen weiter zu beschäftigen. § 102 Absatz 5 BetrVG
- Ultima-Ratio-Prinzip/ Grundsatz der Verhältnismäßigkeit: Die Kündigung muss das letzte Mittel zur Lösung eines arbeitsrechtlichen Konflikts darstellen.
 - Es bedarf einer sorgfältigen Abwägung zwischen den Interessen des Arbeitnehmers und denen des Arbeitgebers.
 - Der Arbeitgeber muss vor dem Ausspruch einer Kündigung stets die Möglichkeiten zumutbarer Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen sowie Versetzungsmöglichkeiten (Änderungskündigung) prüfen.
- Beachtung von Kündigungsverbote/ Sonderfälle:
 - § 9 MuSchG: Kündigung gegenüber einer **Arbeitnehmerin während der Schwangerschaft** und bis zum Ablauf von 4 Monaten nach der Entbindung ist unzulässig bzw. nur mit Zustimmung der Gewerbeaufsicht.
 - § 18 BEEG: Kündigungsverbot für **Elternzeitberechtigte**, ab dem Zeitpunkt ab dem Elternzeit verlangt wird und während der Elternzeit
 - § 15 KSchG: Ausschluss der ordentlichen Kündigung für **Mitglieder des Betriebsrates** und der **Jugend- und Auszubildendenvertretung** während der Amtszeit (4 Jahre) und das darauf folgende Jahr, also für insgesamt 5 Jahre → §103 BetrVG: Die außerordentliche Kündigung des Betriebsrates/ der Jugend- und Auszubildendenvertretung bedarf der Zustimmung des Betriebsrates (kann ggf. durch das Arbeitsgericht ersetzt werden)
 - §85 SGB IX: Die Kündigung des Arbeitsverhältnis eines **schwerbehinderten Menschen** durch den Arbeitgeber bedarf der vorherigen Zustimmung des Integrationsamtes.
- Der Zugang der Kündigung muss gegeben sein. Das heißt, die Kündigung muss in verkehrsüblicher Weise in die tatsächliche Verfügungsgewalt des Empfängers oder eines Empfangsberechtigten

gelangen und der Kündigungsempfänger muss die Möglichkeit der Kenntnisnahme vom Inhalt des Kündigungsschreibens erhalten haben.

→ Aus Beweisgründen für den Zugang sollte die Kündigungserklärung in der betrieblichen Praxis dem Arbeitnehmer regelmäßig in Anwesenheit eines Zeugen persönlich übergeben werden.

- Beachtung der Kündigungsfristen:

§ 622 BGB

Kündigungsfristen bei Arbeitsverhältnissen

(1) Das Arbeitsverhältnis eines Arbeiters oder eines Angestellten (Arbeitnehmers) kann mit einer Frist von vier Wochen zum Fünfzehnten oder zum Ende eines Kalendermonats gekündigt werden.

(2) Für eine Kündigung durch den Arbeitgeber beträgt die Kündigungsfrist, wenn das Arbeitsverhältnis in dem Betrieb oder Unternehmen

1. zwei Jahre bestanden hat, einen Monat zum Ende eines Kalendermonats,
2. fünf Jahre bestanden hat, zwei Monate zum Ende eines Kalendermonats,
3. acht Jahre bestanden hat, drei Monate zum Ende eines Kalendermonats,
4. zehn Jahre bestanden hat, vier Monate zum Ende eines Kalendermonats,
5. zwölf Jahre bestanden hat, fünf Monate zum Ende eines Kalendermonats,
6. 15 Jahre bestanden hat, sechs Monate zum Ende eines Kalendermonats,
7. 20 Jahre bestanden hat, sieben Monate zum Ende eines Kalendermonats.

(3) Während einer vereinbarten Probezeit, längstens für die Dauer von sechs Monaten, kann das Arbeitsverhältnis mit einer Frist von zwei Wochen gekündigt werden.

(4) Von den Absätzen 1 bis 3 abweichende Regelungen können durch Tarifvertrag vereinbart werden. Im Geltungsbereich eines solchen Tarifvertrags gelten die abweichenden tarifvertraglichen Bestimmungen zwischen nicht tarifgebundenen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, wenn ihre Anwendung zwischen ihnen vereinbart ist.

(5) Einzelvertraglich kann eine kürzere als die in Absatz 1 genannte Kündigungsfrist nur vereinbart werden,

1. wenn ein Arbeitnehmer zur vorübergehenden Aushilfe eingestellt ist; dies gilt nicht, wenn das Arbeitsverhältnis über die Zeit von drei Monaten hinaus fortgesetzt wird;
2. wenn der Arbeitgeber in der Regel nicht mehr als 20 Arbeitnehmer ausschließlich der zu ihrer Berufsbildung Beschäftigten beschäftigt und die Kündigungsfrist vier Wochen nicht unterschreitet.

Bei der Feststellung der Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer sind teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer mit einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von nicht mehr als 20 Stunden mit 0,5 und nicht mehr als 30 Stunden mit 0,75 zu berücksichtigen. Die einzelvertragliche Vereinbarung längerer als der in den Absätzen 1 bis 3 genannten Kündigungsfristen bleibt hiervon unberührt.

(6) Für die Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitnehmer darf keine längere Frist vereinbart werden als für die Kündigung durch den Arbeitgeber.

Eine Kündigung ist zudem nur wirksam, wenn sie **sozial gerechtfertigt** ist (§1 KSChG). Sozial gerechtfertigt ist eine Kündigung, wenn sie durch personenbedingte, verhaltensbedingte oder betriebsbedingte Gründe rechtfertigt ist.

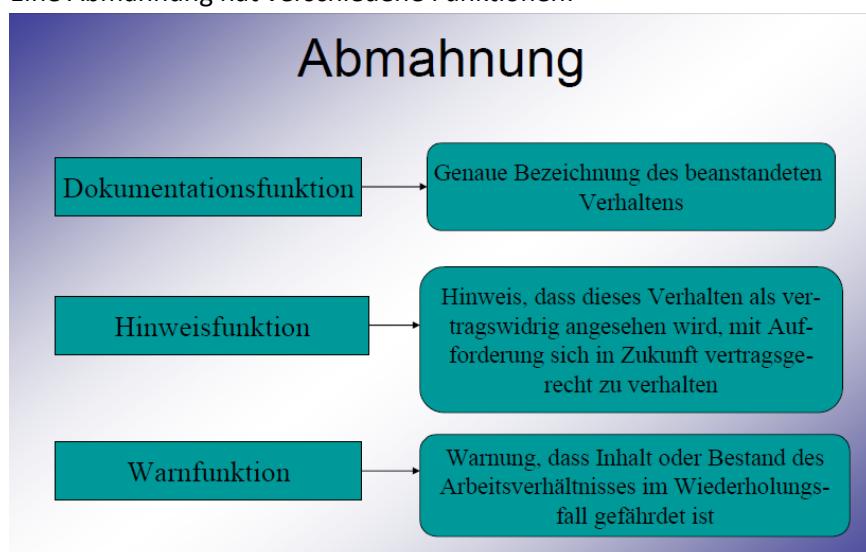
Arten	Ordentliche/ fristgemäße Kündigung	Außerordentliche/ fristlose Kündigung
Gründe	<ul style="list-style-type: none"> • personenbedingt • verhaltensbedingt • betriebsbedingt 	Bei Vorliegen eines wichtigen Grundes (§626 BGB)
Wirkung:	→ Das Arbeitsverhältnis endet mit Ablauf der jeweiligen Kündigungsfrist	→ Das Arbeitsverhältnis endet mit sofortiger Wirkung.

Personenbedingte Kündigung

- Fehlen bzw. Verlust von persönlichen Eigenschaften und Fertigkeiten des Arbeitnehmers, was eine Weiterbeschäftigung unmöglich macht.
- Beispiele für Gründe:
 - Fehlen oder Auslaufen der Arbeitserlaubnis ausländischer Mitarbeiter
 - Fehlende Eignung für die Arbeitsleistung: Entzug der Fahrerlaubnis bei LKW-Fahrer, geringere Leistungsfähigkeit nach Krankheit oder altersbedingt
 - Krankheit (1. Langanhaltende Krankheit, 2. Häufige Kurzerkrankungen, 3. Krankheitsbedingte Minderung der Leistungsfähigkeit), Suchterkrankungen → bei schwerwiegender Beeinträchtigung betrieblicher Interessen, negative Zukunftsprognose, Betriebliches Eingliederungsmanagement

Verhaltensbedingte Kündigung

- schuldhafte Vertragsverletzungen oder schädigendes dienstliches(ggf. auch außerdienstliches) Verhalten des Arbeitnehmers, sofern letzteres für das Arbeitsverhältnis von Bedeutung ist.
 - Voraussetzung: Abmahnung - enthält die Aufforderung, ein bestimmtes Verhalten zu unterlassen unter Androhung von Rechtsfolgen
- Eine Abmahnung hat verschiedene Funktionen:⁷



⁷ <http://www.diag-mav-muenster.de/Regios/RE%20Vortrag%20Richartz%20Kuendigung%20Arbeitsvertrag.pdf>
 Skript Personalwirtschaft
 WS 2018/2019 Hochschule Ludwigshafen
 Micaela Belz

- Eine Kündigung ist erst nach wiederholtem Verstoß gegen die arbeitsvertraglichen Pflichten zulässig
 - Der Arbeitnehmer muss die Gelegenheit zur Besserung bekommen.
- Beispiele für Gründe:
 - Arbeitsverweigerung/ unentschuldigtes Fehlen/ Zuspätkommen
 - fehlender Leistungswille
 - Verletzung von Alkohol-/ Rauchverboten im Betrieb
 - Missachtung von Arbeitsschutzvorschriften
 - Störung des Betriebsfriedens/ des Betriebsablaufes
 - private Ferngespräche/ Internetnutzung
 - Meinungsäußerungen gegen Tendenzbetriebe

Betriebsbedingte Kündigung

- Betriebliche Gegebenheiten, die einer Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers entgegenstehen.
- Der Personalbestand wird einem veränderten Arbeitsablauf oder einer veränderten betrieblichen Struktur/ Produktionsablauf angepasst. Entscheidung der Unternehmensführung.
- Gründe:
 - Einschränkung/ Umstrukturierung/ Stilllegung des Betriebs
 - Einstellung/ Umstellung der Produktion
 - Änderung der Arbeits-/ Produktionsmethoden
 - Rationalisierungsmaßnahmen
 - Absatzschwierigkeiten/ Auftragsmangel
- Voraussetzung: Arbeitgeber hat unter den für eine Kündigung in Frage kommenden Arbeitnehmern eine Sozialauswahl zu treffen §1 Absatz III KSchG. Ohne die erforderliche Sozialauswahl ist die Kündigung unwirksam.
- Die Sozialauswahl erfolgt in 3 Stufen:
 1. Festlegung des betroffenen Arbeitnehmer-Kreises
 2. Feststellung der relevanten Sozialdaten der Arbeitnehmer: Dauer der Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltpflichten, Schwerbehinderung

In die soziale Auswahl können Arbeitnehmer nicht mit einbezogen werden, deren Weiterbeschäftigung insbesondere wegen ihrer Fähigkeiten, Kenntnissen und Leistungen zur Leistungssicherung des Betriebs oder zur Sicherung einer ausgewogenen Personalstruktur im berechtigten betrieblichen Interesse liegt.

Punkteschema zur Durchführung der sozialen Vorauswahl	
I. Dauer der Betriebszugehörigkeit:	
bis 10 Dienstjahre:	je Jahr 1 Punkt
ab dem 11. Dienstjahr:	je Jahr 2 Punkte
Es werden nur Zeiten der Betriebszugehörigkeit bis zum vollendeten 55. Lebensjahr berücksichtigt (d.h. es können maximal 70 Punkte erreicht werden).	
II. Lebensalter	
für jedes volle Jahr:	1 Punkt (maximal 55 Punkte)
III. Unterhaltsverpflichtungen/Familienstand	
verheiratet:	8 Punkte
je unterhaltsberechtigtes Kind:	4 Punkte
Schwerbehinderung bis 50 GdB:	5 Punkte
über 10 GdB für je 10 weitere GdB:	1 Punkt
Die endgültige Auswahl erfolgt unter Abwägung eines weiteren, oben nicht genannter Gesichtspunktes, einer eventuellen Schwerbehinderung des Arbeitnehmers.	

(Jung, 2008, Seite 335)

3. Auswahl der zu kündigenden Arbeitnehmer

- Gesetzlicher Abfindungsanspruch unter den Voraussetzungen des §1a KSchG: Kündigt der Arbeitgeber wegen dringender betrieblicher Erfordernisse und erhebt der Arbeitnehmer bis zum Ablauf der Frist (3 Wochen) keine Kündigungsschutzklage, hat der Arbeitnehmer mit dem Ablauf der Kündigungsfrist Anspruch auf Abfindung. Die Höhe der Abfindung beträgt 0,5 Monatsverdienste für jedes Jahr des Bestehens des Arbeitsverhältnisses.

Außerordentliche Kündigung:

- Kann nur aus wichtigem Grund erfolgen § 626 BGB
- D.h. das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist derart gestört, dass eine Weiterbeschäftigung bis zum Ablauf der regulären Kündigungsfrist nicht zumutbar ist.
- Die Kündigung kann nur innerhalb einer Kündigungserklärungsfrist von 2 Wochen ausgesprochen werden, nachdem der Kündigende von dem wichtigen Grund erfahren hat, der ihn zur Kündigung berechtigt.
- Sofern im Zeitpunkt der Kündigung ein wichtiger Grund fehlt, kann eine außerordentliche Kündigung gemäß §140 BGB in eine ordentliche Kündigung umgewandelt werden, wenn die Kündigungserklärung erkennen lässt, dass das Arbeitsverhältnis auch in diesem Fall beendet werden soll.
- Beispiele:
- Straftaten wie Diebstahl oder Unterschlagung
 - Alkoholmissbrauch (insbesondere Kraftfahrer, Vorgesetzte)
 - Arbeitsverweigerung/ längeres unentschuldigtes Fehlen
 - Schwerwiegende Nichteinhaltung von Arbeitssicherheitsbestimmungen
 - Schwerwiegende Beleidigungen gegenüber Vorgesetzten/ Kollegen/ Kunden; auch bei Handgreiflichkeiten
 - Private Ferngespräche in größerem Umfang
 - Private Internetnutzung in größerem Umfang und insbesondere bei Nutzung pornografischer/ rechtswidriger Inhalte/ Downloads
 - Vorgetäuschte Krankheit/ AUB wird nicht vorgelegt
 - Nebentätigkeiten im Urlaub

Ablauf der Kündigung:

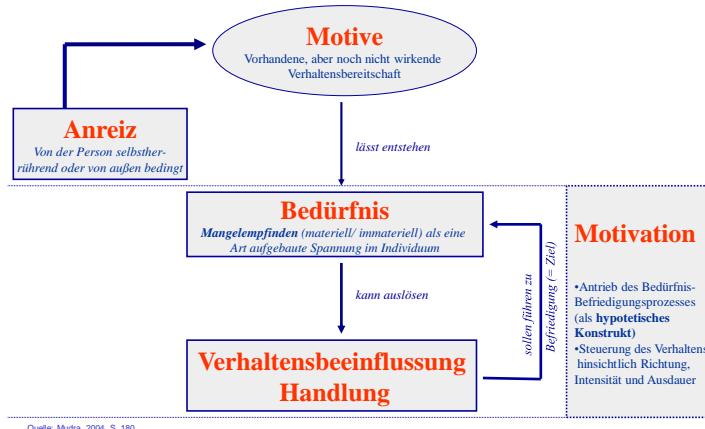
Übersicht 08: Ablauf der Kündigung im Arbeitsverhältnis	
ordentliche Kündigung gem. §§ 622 BGB Beendigung eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses zum Ablauf der gesetzlichen, tarifvertraglichen oder einzelvertraglichen Kündigungsfrist	außerordentliche Kündigung gem. § 626 BGB Beendigung eines Arbeitsverhältnisses - befristet oder unbefristet - mit sofortiger Wirkung oder mit einer Auslauffrist aus wichtigem Grund .
1. Beachtung von Kündigungsverboten , z. B. nach dem Mutterschutzgesetz,	
2. Beachtung besonderer Kündigungsausschlüsse , z. B. für die ordentliche Kündigung von Berufsausbildungsverhältnissen durch den Ausbildungsbetrieb nach Ablauf der Probezeit,	
3. Beachtung besonderer Zustimmungserfordernisse , z. B. bei einer außerordentlichen Kündigung von Mitgliedern der Betriebsvertretungen Einholung der Zustimmung des Betriebsrats gem. § 103 BetrVG.	
4. Beachtung von Kündigungsfristen und Kündigungsschutz: Soziale Rechtfertigung der Kündigung nach dem Kündigungsschutzgesetz : Überprüfung der Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten (Änderungskündigung), Rechtfertigungsgründe für die personenbedingte, die verhaltensbedingte oder die betriebsbedingte Kündigung.	Einhaltung der Kündigungserklärungsfrist von 2 Wochen nach Kenntnisnahme von dem wichtigen Grund. Interessenabwägung , ob die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses bis zum Ablauf der Kündigungsfrist oder bis zu dem vereinbarten Beendigungszeitpunkt nicht zumutbar ist.
5. Abmahnung im Fall der verhaltensbedingten Kündigung,	
6. Sozialauswahl im Fall einer betriebsbedingten Kündigung.	
7. Anhörung des Betriebsrats gem. § 102 BetrVG: Widerspruchsfrist von einer Woche	Widerspruchsfrist von drei Tagen
8. Abgabe und Zugang einer schriftlichen Kündigungserklärung	
9. Kündigungsschutzklage binnen 3 Wochen nach Zugang der Kündigungserklärung.	

(Steckler/ Schmidt, 2004, Seite 132)

6. Personalführung

6.1 Motivationstheorien

Motivation hat seinen Ursprung in dem lateinischen Begriff *movere* = bewegen. „Unter Motivation versteht man die Vorgänge und Faktoren, die menschliches Verhalten auslösen bzw. verständlich machen.“⁸ Laut von Rosenstiel lässt sich die Motivation in Grenzen entwickeln.⁹ Wie man anhand des einfachen Motivationsablaufmodells erkennen kann, wird Motivation als intra-individueller Antrieb zur Bedürfnisbefriedigung angesehen.



Einfaches Motivationsablaufmodell

Abbildung: Einfaches Motivationsablaufmodell¹⁰

Wenn ein Motiv mittels geeignetem Anreiz angeregt wird, entsteht ein Bedürfnis. Dadurch können Verhaltensweisen beeinflusst und Handlungen ausgelöst werden. Der Antrieb für das Verhalten bzw. die Handlung kann sowohl von innen (intrinsisch) als auch von außen (extrinsisch) kommen.¹¹

⁸ Jung, 2008, Seite 367

⁹ von Rosenstiel, 2003, Seite 223

¹⁰ Mudra, 2004, Seite 181

¹¹ Mudra, 2004, Seite 180

7.1.1 Bedürfnispyramide nach Maslow



Maslow ging davon aus, dass alle Menschen in ihrer Bedürfnisstruktur vom Grundsatz her gleich sind und unterstellt einen hierarchischen Aufbau der Bedürfnisse, d.h. die jeweils nächste Stufe wird erst dann angesteuert, wenn das darunter liegende Bedürfnis befriedigt wurde.¹² Die insgesamt fünf Stufen unterteilen sich in die drei Defizitbedürfnisse: Physiologische Bedürfnisse (z.B. Hunger, Durst), Sicherheitsbedürfnisse (Geborgenheit, Stabilität, Struktur) und Kontaktbedürfnisse (Gruppe, Partnerschaft) sowie zwei Wachstumsbedürfnisse: Bedürfnis nach Bestätigung und Wertschätzung und Bedürfnis nach Selbsterfüllung.¹³ Kann eine Führungskraft den Mitarbeiter anhand seiner Lebenssituation einer entsprechenden Hierarchiestufe zuordnen, kann er daraus Schlüsse ziehen, mit welchen Anreizen er den Mitarbeiter am ehesten motivieren kann.¹⁴

7.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Herzberg besagt in seiner Zwei-Faktoren-Theorie, dass es nicht nur den Zustand der Unzufriedenheit und Zufriedenheit gibt, sondern auch einen „neutralen“ Zustand: So genannte Hygienefaktoren sorgen dafür, dass es keine Unzufriedenheit gibt. Sie schaffen allerdings auch nicht wirklich Zufriedenheit bzw. Motivation.¹⁵ Demzufolge haben positive Einstellungen des Mitarbeiters zur Arbeit andere Ursachen als negative Einstellungen.¹⁶ Als Hygienefaktoren (auch Dissatisfaktoren oder extrinsische Faktoren genannt) gelten beispielsweise:¹⁷ Bezahlung, zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz, Führungsstil, Unternehmenspolitik und -verwaltung, physische Arbeitsplatzbedingungen. So genannte Motivatoren (Satisfaktoren bzw. intrinsische Faktoren), die dazu dienen die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, sind beispielsweise die Anerkennung von Leistungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Entfaltungsmöglichkeiten, persönliche Verantwortung am Arbeitsplatz sowie der Arbeitsinhalt an sich.¹⁸

Daraus lässt sich schließen, dass eine Führungskraft Mitarbeiter motivieren kann, indem sie zum einen auf das Vorhandensein geeigneter Hygienefaktoren achtet, z.B. eine angemessene Bezahlung und gute

¹² Mudra, 2004, Seite 182 sowie Jung, 2008, Seite 383

¹³ Mudra, 2004, Seite 182

¹⁴ Laufer, 2006, Seite 123

¹⁵ Jung, 2008, Seite 391

¹⁶ Jung, 2008, Seite 391

¹⁷ Jung, 2008, Seite 391

¹⁸ Mudra, 2004, Seite 183f sowie Jung, 2008, Seite 391

Arbeitsbedingungen. Zum anderen kann die Führungskraft die Motivatoren gezielt zur Steigerung der Motivation einsetzen, in dem sie dem Mitarbeiter zum Beispiel eine höhere Verantwortung überträgt.

Vergleicht man die Modelle von Maslow und Herzberg sieht man die Ähnlichkeiten: Maslows Defizitmotive entsprechen weitgehend den Hygienefaktoren von Herzberg.¹⁹ Mitarbeiter sind demnach nur bedingt durch äußere Reize wie angemessene Bezahlung und gewisse Sicherheit motivierbar. Nur wenn man die intrinsischen Motive der Mitarbeiter anspricht, sie also begeistert, z.B. durch Entfaltungsfreiheit und Verantwortung, wird man auf lange Sicht Mitarbeiter erfolgreich motivieren können.

7.1.3 X-Y-Theorie nach Mc Gregor

Dualistisches Menschenbild von McGregor	
Theorie X	Theorie Y
<ul style="list-style-type: none"> • angenehme Arbeit • eine Kontrolle und Strafe • afördern • Aggressivität • Kritik • Schlechtheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Afördern • Geduld • Zufriedenheit • Selbstkontrolle und Eigeninitiative • sichtlich • Verantwortungsvolken • Fachwissen • Kreativität

Quelle: McGregor, D. (1960): The human Side of Enterprises. S. 33 ff. u. 47 f.

Die X-Y-Theorie nach Mc Gregor handelt von den Einstellungen der Führungskraft ihren Mitarbeitern gegenüber bzw. deren Menschenbild sowie das daraus resultierende Führungsverhalten.²⁰

Das Menschenbild nach der Theorie X beschreibt den Mitarbeiter als einen Menschen mit einer angeborenen Faulheit und Abneigung gegen Arbeit, der gezwungen, kontrolliert und notfalls bestraft werden muss.²¹ Die Führungskraft ist also den Mitarbeitern gegenüber negativ und skeptisch eingestellt, woraus ein durch Kontrolle geprägtes Führungsverhalten resultiert. Dem Mitarbeiter wird somit auch keine Verantwortung übertragen.

Das Menschenbild nach der Theorie Y zeichnet eine Führungskraft, die dem Mitarbeiter gegenüber positiv eingestellt ist und die Arbeit als eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung gesehen wird.²² Zur Erreichung von Zielen, denen sich der Mitarbeiter verpflichtet fühlt, entwickelt er Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Auch Verantwortung wird nicht gescheut, sondern sogar gesucht.²³ Das Führungsverhalten ist hier entsprechend durch Übertragung von Verantwortung und selbstständigem Arbeiten sowie das Entgegenbringen von Vertrauen geprägt.

¹⁹ Pelz, 2004, S. 112

²⁰ Jung, 2008, Seite 395

²¹ Laufer, 2006, Seite 125

²² Von Rosenstiel, 2003, Seite 137

²³ Von Rosenstiel, 2003, Seite 137

„Mc Gregors Theorien zeigen besonders deutlich, inwieweit das Führungsverhalten durch das Bild des Menschen, das der Führende hat, beeinflusst wird.“²⁴ Zudem tendiert diese Motivationstheorie dazu, zur selbsterfüllenden Prophezeiung zu werden: Sieht eine Führungskraft seine Mitarbeiter entsprechend dem Menschenbild der Theorie X, wird er wenig Verantwortung delegieren, die Mitarbeiter eng kontrollieren und wenig Vertrauen in seine Mitarbeiter haben. Das Verhalten der Mitarbeiter wird sich wohl langfristig so entwickeln, dass es dem der Theorie X entspricht.²⁵ Daher sollten die Führungskräfte ihren Mitarbeitern gegenüber positiv wie in Theorie Y eingestellt sein. Wie Laufer betont, bringe man nur mit dieser Überzeugung den Mitarbeitern das nötige Vertrauen entgegen, das eine fundamentale Voraussetzung dafür ist, dass sie Eigenverantwortlichkeit und Engagement entwickeln.²⁶

7.2 Mitarbeiterführung

**Führung ist,
wenn Mitarbeiter wollen, was sie sollen !**

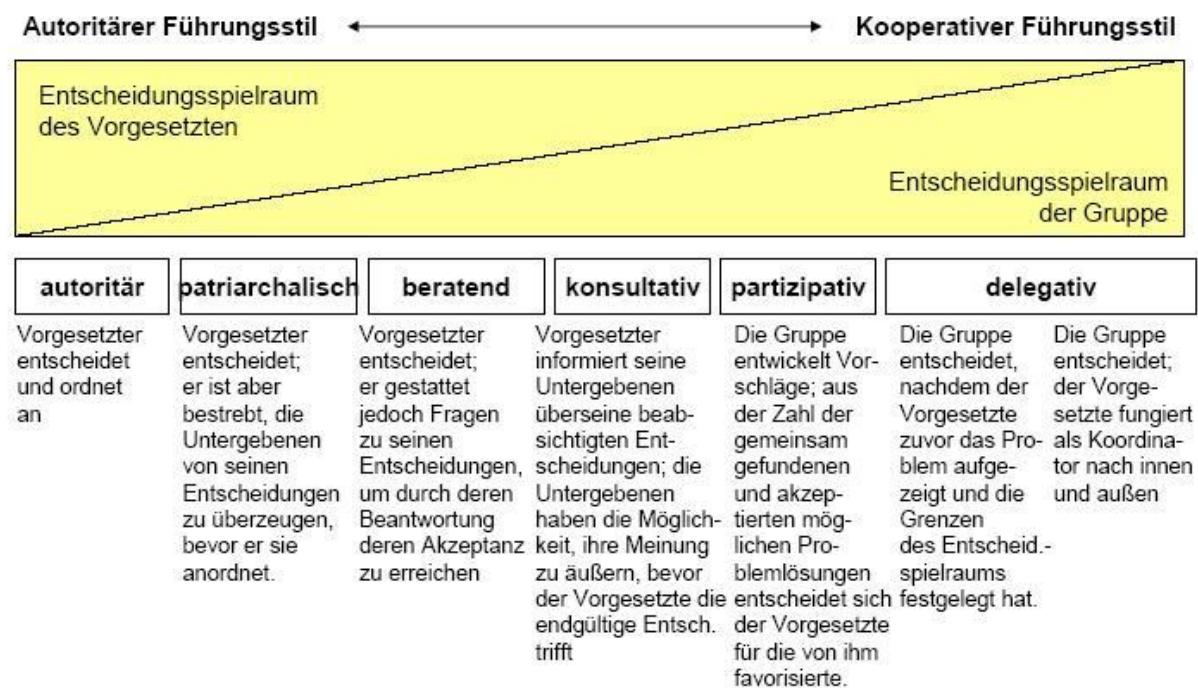
- Unter Führung versteht man die *persönliche Einflußnahme* auf das Verhalten anderer zur Erreichung bestimmter Ziele
- Unter „Mitarbeiterführung“ werden *alle Aktivitäten* des Vorgesetzten verstanden, mit denen er seine Mitarbeiter im Sinne der Aufgaben beeinflußt.
- **Mitarbeiterführung erfolgt immer mit Hilfe von Kommunikation und Interaktion zwischen Führer und Geführten.**
 - **Kommunikation:** Allgemeine und umfassende Bezeichnung für Prozesse, die einen Sender, Empfänger, einen Kommunikationskanal (z.B. Sprache) eine (inhaltlich bestimmbare) Botschaft oder Nachricht aufweisen (Fröhlich 1991, 206). Oft wird Kommunikation auch einfach als (wechselseitiger) Austausch von Informationen bezeichnet.
 - **Interaktion:** Ein wechselseitiges soziales Handeln von zwei oder mehr Personen, wobei jeder der Partner sich in seinem Handeln daran orientiert, dass der andere sich in seinem Handeln auf das vergangene, gegenwärtige oder zukünftige Handeln des ersten bezieht (Bahrdt 1990, 37).
- Mitarbeiterführung kann mit unterschiedlichen Führungsstilen erfolgen. „Unter Führungsstil wird ein Führungsverhalten verstanden, das an einer einheitlichen methodischen Grundhaltung orientiert ist. Es handelt sich um **situationsunabhängige, regelmäßig wiederkehrende Verhaltensmuster des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter**“ (Hentze 1995, 185).

²⁴ Jung, 2008, Seite 397

²⁵ Von Rosenstiel, 2003, Seite 137

²⁶ Laufer, 2006, Seite 126

Führungsstile nach Tannenbaum / Schmidt (1958)



Situativer Führungsstil als realistisches Führungskonzept: (aus: das 1x1 der Persönlichkeit, DISG-

Persönlichkeitsmodell von Friedbert Gay/ Lothar J. Seiwert)

Anpassung des Führungsverhaltens entsprechend

1. den Bedürfnissen der Person
2. den Erfordernissen der Situation





Dirigierender Führungsstil:

- spezifische Beschreibungen geben
- Qualitätsmaßstäbe klar bestimmen
- Anweisungen, wie etwas gemacht werden muss
- Mitarbeiter bei Ausführung eng überwachen
- Rückmeldung über die Leistung geben

Trainierender Führungsstil:

- erläutern und um weitere Ideen bitten
- Durchführungsplan entwickeln und ihn mit dem Mitarbeiter besprechen
- erbrachte Leistungen bewerten und gemeinsam besprechen
- bei Bedarf spezifische Anweisungen geben

Unterstützender Führungsstil:

- Mitarbeiter coachen, damit er die richtigen Entscheidungen treffen kann
- Mitarbeiter an Zielsetzung und Problemlösung beteiligen
- Mitarbeiter ermutigen, etwas neues zu wagen
- Unterstützung, Ideen anbieten, wenn der Mitarbeiter darum bittet

Delegierender Führungsstil:

- große Vertrauensspanne geben und wenige Kontrollen
- Mitarbeiter die eigene Leistung bewerten lassen
- für außergewöhnliche Fälle Berater und Ansprechpartner sein
- dem Mitarbeiter gestatten, eigene Pläne, Methoden zu entwickeln