

## Betriebsführung

### Themenumfang

Betriebsorganisation

Kommunikation

**Personalwirtschaft**

Projektmanagement

Qualitätsmanagement

Betriebsabrechnung

Marketing

Recht

Finanzierung

Steuern

# Betriebsführung

Personalwirtschaft

## Personalwirtschaft

Planung  
Bedarf  
Beschaffung  
Beurteilung  
Entwicklung  
Verwaltung  
Freisetzung



# Betriebsführung

Personalwirtschaft

## Personalwirtschaft

### Planung

Bedarf

Beschaffung

Beurteilung

Entwicklung

Verwaltung

Freisetzung



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalplanung

Teil der Unternehmensplanung

Maßnahmen die sicherstellen, daß für die

nahe, mittlere und ferne Zukunft

notwendige Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele zur Verfügung stehen

Qualität, Quantität und betriebliche, ggf. auch gesetzliche  
Randbedingungen sind planungsrelevant

Planungsgegenstand

Zusatzbedarf

Veränderungen → Arbeitszeit, Wachstum,..

Ersatzbedarf

Veränderungen → Abwanderung, Fehlzeiten, Pensionierung,..

Einschränkungen

Veränderung → Konjunktur, Rationalisierung,..



# Betriebsführung

Personalwirtschaft

## Personalwirtschaft

Planung

**Bedarf**

Beschaffung

Beurteilung

Entwicklung

Verwaltung

Freisetzung



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

### Personalbedarf

Bedarf nach  
und

Quantität  
Qualität



Quantität

Zukünftiger Personalbedarf = aktueller Bestand + Zugänge – Abgänge  
häufige Rechengröße = Manntage, oder FTE`s (FullTimeEquivalent)

(Planungsbezug auf Stelle oder Organisationseinheiten)

Qualität

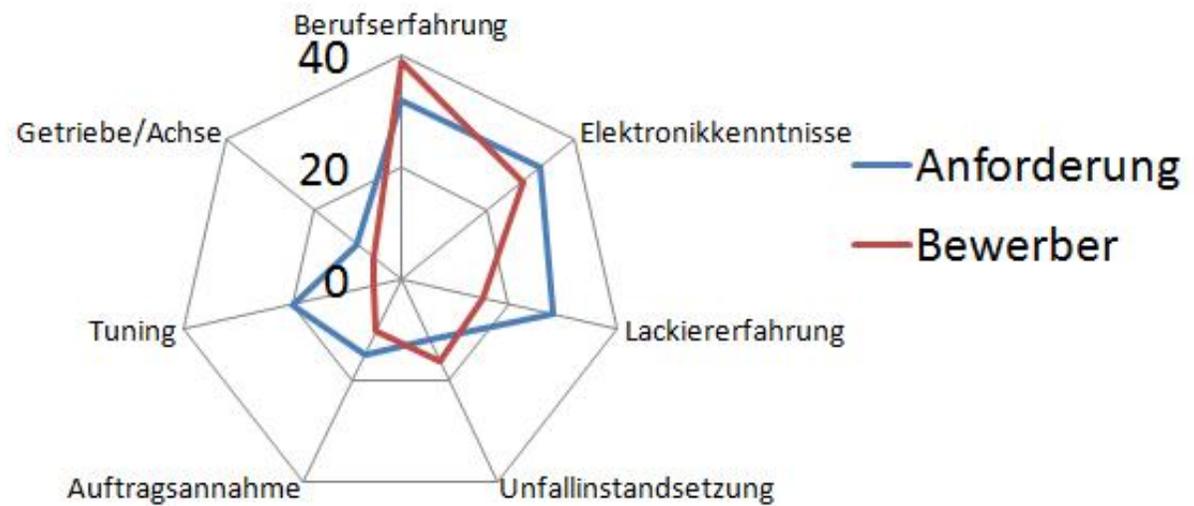
Etablierung von Qualifikations-/fähigkeitsprofilen

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalbedarf

Qualifikationsprofil  
(Beispiel)



Personalbedarf

Betriebsführung

Personalwirtschaft

Charakterprofil  
(Beispiel)

Aus einer Fülle von Forschung aus dem Bereich, wie **Menschen einander beschreiben**, sind fünf grundlegende Dimensionen der Persönlichkeit entsprungen. Im Englischsprachigen bezeichnet man sie manchmal als das OCEAN-Modell,

- O (Openness=Offenheit für Erfahrungen)
- C (Conscientiousness=Gewissenhaftigkeit)
- E (Extraversion)
- A (Agreeableness=Umgänglichkeit)
- N (Neurotizismus)

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalbedarf

Charakterprofil

Personen mit hohen Offenheitswerten geben häufig an, dass sie ein reges Fantasielieben haben, ihre positiven und negativen Gefühle deutlich wahrnehmen sowie an vielen persönlichen und öffentlichen Vorgängen interessiert sind. Sie beschreiben sich als **wissbegierig, intellektuell, fantasievoll, experimentierfreudig und künstlerisch** interessiert. Bereitschaft, bestehende Normen kritisch zu hinterfragen und auf neuartige soziale, ethische und politische Wertvorstellungen einzugehen. Sie sind **unabhängig in ihrem Urteil**, verhalten sich häufig unkonventionell, erproben neue Handlungsweisen und **bevorzugen Abwechslung**.

Personen mit niedrigen Offenheitswerten neigen demgegenüber eher zu **konventionellem Verhalten und zu konservativen Einstellungen**. Sie ziehen Bekanntes und Bewährtes dem Neuen vor und sie nehmen ihre emotionalen Reaktionen eher gedämpft wahr.

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalbedarf

Charakterprofil  
(Beispiel)

Personen mit hohen Gewissenhaftigkeitswerten handeln  
organisiert, sorgfältig, planend, effektiv, verantwortlich,  
zuverlässig und überlegt.

Personen mit niedrigen Gewissenhaftigkeitswerten handeln  
unsorgfältig, unachtsam und ungenau.

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalbedarf

Charakterprofil  
(Beispiel)

Personen mit hohen Extraversionswerten sind **gesellig, aktiv, geschäftig, personenorientiert, herzlich, optimistisch und heiter**. Sie sind zudem empfänglich für Anregungen und Aufregungen.

Introvertierte Personen sind **zurückhaltend** bei sozialen Interaktionen, **gerne allein und unabhängig**. Sie können auch sehr aktiv sein, aber weniger in Gesellschaft.

Personalbedarf

Betriebsführung

Personalwirtschaft

Charakterprofil

Ein zentrales Merkmal von Personen mit hohen Verträglichkeitswerten ist ihr Altruismus. Sie begegnen anderen mit **Verständnis, Wohlwollen und Mitgefühl**, sie sind bemüht, anderen **zu helfen**, und überzeugt, dass diese sich ebenso hilfsbereit verhalten werden. Sie neigen zu **zwischenmenschlichem Vertrauen**, zur **Kooperativität und zur Nachgiebigkeit**.

Personen mit niedrigen Verträglichkeitswerten sind im Gegensatz dazu als **antagonistisch, egozentrisch und misstrauisch** gegenüber den Absichten anderer Menschen. Sie verhalten sich eher **kompetitiv als kooperativ**.

Somit scheint die verträgliche Seite der Dimension eindeutig sozial erwünschter zu sein. Dennoch darf nicht vergessen werden, dass die Fähigkeit, für eigene Interessen zu kämpfen, in vielen Situationen hilfreich ist.

Personalbedarf

Betriebsführung

Personalwirtschaft

Charakterprofil

Personen mit einer hohen Ausprägung in Neurotizismus erleben **häufiger Angst, Nervosität, Anspannung, Trauer, Unsicherheit und Verlegenheit**. Zudem bleiben diese Empfindungen bei ihnen **länger** bestehen und werden **leichter ausgelöst**. Sie tendieren zu **mehr Sorgen um ihre Gesundheit, neigen zu unrealistischen Ideen** und haben Schwierigkeiten, auf **Stresssituationen angemessen zu reagieren**.

Personen mit niedrigen Neurotizismuswerten sind eher **ruhig, zufrieden, stabil, entspannt und sicher**. Sie erleben **seltener negative Gefühle**.

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalbedarf

Charakterprofil  
(Beispiel)

Gesamt 48 Fragen  
Hier Beispiel

5. Ist originell, entwickelt neue Ideen :

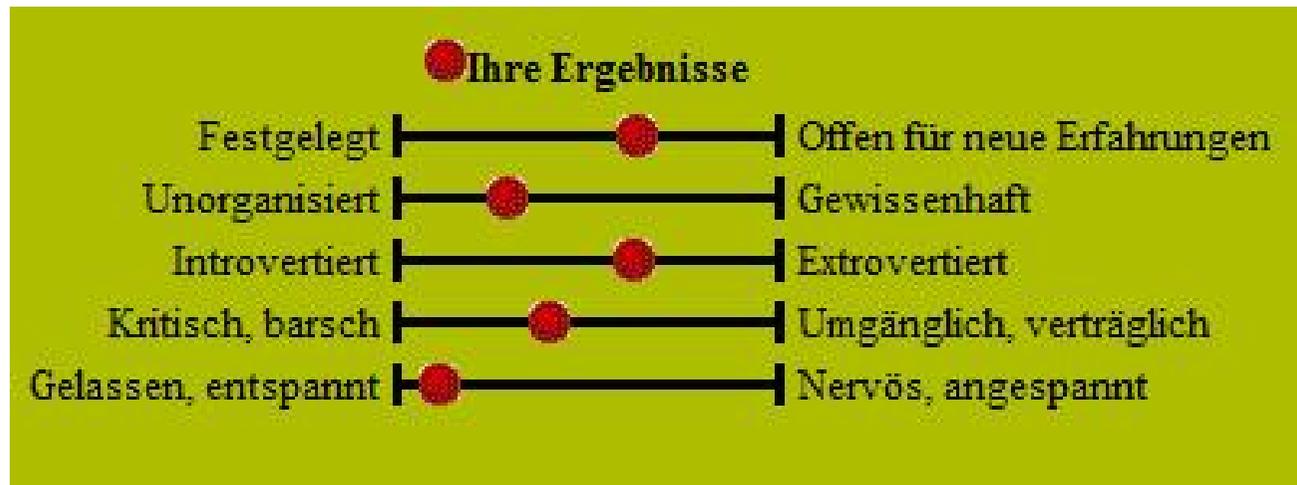
Unzutreffend      1 2 3 4 5      Zutreffend

Personalbedarf

Betriebsführung

Personalwirtschaft

Charakterprofil  
(Beispiel)







Personalbedarf  
Semiogramm

Betriebsführung

Personalwirtschaft

Wertefeld:	Ihr Werteprofil:	Erläuterungen:
familiär	-	Familie als Basis des menschlichen Miteinanders. Suche nach Geborgenheit, Frieden und Stabilität.
sozial	- -	Streben nach Gemeinschaft und vertrauensvollen, harmonischen Beziehungen zu den Mitmenschen.
religiös		Orientierung an christlichen Aussagen sowie am Glauben. Christliche Solidarität als grundlegende Wertehaltung.
materiell	- -	Streben nach Besitz, Konsum und finanzieller Sicherheit. Demonstration von Wohlstand, Prestige und Status.
verträumt		Idealistische Grundhaltung. Träumen von einer besseren Welt. Bezug zur Natur.
lustorientiert		Streben nach sinnlich-leidenschaftlichen Erfahrungen. Positives Verhältnis zum Körperlichen und zur Sexualität.
erlebnisorientiert	+++	Suche nach Abenteuern und neuen Herausforderungen sowie nach Erfahrungen mit großer emotionaler Erlebnisqualität.
kulturell		Intellektuelle Grundhaltung, die ihren Ausdruck im Interesse an Literatur, Theater, Kunst und Musik findet.
rational	+++	Pragmatismus und Nähe zu wissenschaftlicher Präzision; Orientierung an dem, was man sehen, fühlen und messen kann.
kritisch		Hinterfragen von Zusammenhängen; Wahrgenommene Realität wird kritisch durchleuchtet.
dominant		Streben nach Macht und Einfluss, aber auch Bereitschaft zur Unterordnung und Akzeptanz gesellschaftlicher Hierarchien.
kämpferisch		Dynamische, offensive Grundhaltung. Dinge werden voran getrieben, Konflikte werden angenommen. Streben nach Veränderungen.
pflichtbewusst	+	Disziplin, Pflichterfüllung und Arbeitsmoral. Positive Einstellung zur bestehenden Ordnung, tüchtig und gleichzeitig bescheiden.
traditionsverbunden		Orientierung an traditionellen Tugenden wie Heimatverbundenheit, Ehre, Moral und Standhaftigkeit.

# Betriebsführung

Personalwirtschaft

## Personalwirtschaft

Planung

Bedarf

**Beschaffung**

Beurteilung

Entwicklung

Verwaltung

Freisetzung



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

### Personalbeschaffung

#### Interne und externe Quellen

Intern durch

Personalentwicklung  
Versetzung  
innerbetr. Ausschreibung

gezielte Vorbereitung auf eine Aufgabe  
entsprechend Qualifikation an andere Stelle  
Aufforderung zur Bewerbung an Mitarbeiter

Vorteile

Aufstiegschancen  
Betriebsbindung  
geringe Beschaffungskosten  
schnellerer Vorgang  
bessere Beurteilungsmöglichkeit  
Motivation

Nachteile

beschränkte Auswahl  
Konfliktpotential (Neid)  
nicht quantitativ neutral  
Verkumpelung  
kein „neues Blut“



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

### Personalbeschaffung

#### Interne und externe Quellen

Extern durch	Initiativbewerber (passive Beschaffung) Jobbörsen Arbeitsagentur Personalvermittler Stellenausschreibung Unternehmenskontaktmessen Personalleasing
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



#### Vorteile

Große Auswahl  
„neues Blut“  
Qualifikationsvergleich  
Zu Beginn keine Fortbildungskosten

#### Nachteile

höhere Beschaffungskosten  
höheres Fehlbesetzungsrisiko  
Anlernverluste  
Demotivation qualifizierter vorhandener Mitarbeiter

## Personalbeschaffung

### Vorgehensweise (Ablauf)

### Stellenbeschreibung

verbindliche Festlegung der Einordnung in die Organisation  
Ziele, Aufgaben und Kompetenzen  
Unterstellungs- und Vorgesetztenverhältnisse

### Arbeitsplatzbeschreibung

Objektive Beschreibung des Ist-Standes, Aufgabenbereiche, Hauptaufgabe

### Anforderungsprofil

Mindesteigenschaften, Soll-Eigenschaften, Qualifikation, Erfahrung  
(graphische Aufzeichnung günstig, siehe Personalbedarf)

### Stellenausschreibung

innerbetrieblich oder extern  
Informationsinhalt: Stellenbezeichnung, Kurzbeschreibung Tätigkeit,  
Arbeitsort, Zugehörigkeit zur Organisation, Arbeitszeit  
erforderliche Qualifikation, ggf. Vergütung

### Stellenanzeige

Printmedien (teuer), Internet (schnell, preiswert), Agentur(en)  
**AGG beachten !!**

## Betriebsführung

Personalwirtschaft



### § 1 Ziel des Gesetzes

Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

### Personalbeschaffung

### Bewerbungen

Anschreiben, Lebenslauf, Foto, Referenzen, Zeugnisse  
Sortierung nach Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil  
„weiche“ Faktoren dürfen gelten (Optik, Sympathie,..)  
Ergebnis → Einladung zum Vorstellungsgespräch  
(Hilfsmittel DIN 33430, Beurteilungen)



### Anschreiben

Analyse gibt Auskunft über die Ernsthaftigkeit der Bewerbung und lässt Rückschlüsse auf die Individualität des Bewerbers zu  
\* Persönliche Ansprache, \* Auseinandersetzung mit dem Unternehmen  
\* Auseinandersetzung mit der Arbeit, \* Motivation, \* derzeitige Beschäftigung, \* sprachlicher Ausdruck, \* Grund für die Bewerbung glaubhaft, \* Eintrittstermin, \* logischer Aufbau

### Vorstellungsgespräch

gewinnen eines persönlichen Eindrucks, ggf. Einstellungstest  
Bewerber ist wahrheitspflichtig bei : Berufsausbildung, Vorstrafen (laufende Ermittlungen nicht), Krankheit sofern für die Arbeit von Belang (drohende Arbeitsunfähigkeit, Ansteckungsgefahr), Schwerbehinderung sofern von Belang  
Absage → Begründung, nicht herabwürdigend, höflich, Unterlagen zurück

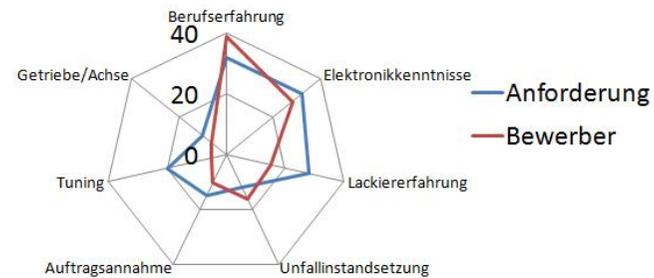
## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalbeschaffung

Auswertung

Eindrücke objektivieren, mit Fakten parallelisieren  
Ist-Profil anlegen (siehe Personalbedarf)



Probearbeiten

ggf. vereinbaren

Arbeitsvertrag

Informationen dazu im Teil Recht

# Betriebsführung

Personalwirtschaft

## Personalwirtschaft

Planung

Bedarf

Beschaffung

**Beurteilung**

Entwicklung

Verwaltung

Freisetzung



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

### Personalbeurteilung



## Betriebsführung

Personalwirtschaft



### Personalbeurteilung

#### Beurteilung nach Abschluss eines Dienstverhältnisses

Geläufige Form der Mitarbeiterbewertung → Arbeitszeugnis, auch Zwischenzeugnis, z.B. bei Wechsel des Vorgesetzten oder bei Versetzung

#### Laufende Mitarbeiterbewertung

Zur Lohnfindung, zur Feststellung von Entwicklung, Optimierung des Einsatzes, Leistungsstand, Stärken und Schwächen, Weiterbildungsbedarf,...

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

### Personalbeurteilung

#### Kriterien

- Fachkompetenz (und deren Anwendung)
- Arbeitsleistung
- Arbeitsweise
- Qualität, Erfolg
- Motivation
- Belastbarkeit
- Stärken, Schwächen
- Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Kunden



#### Methoden

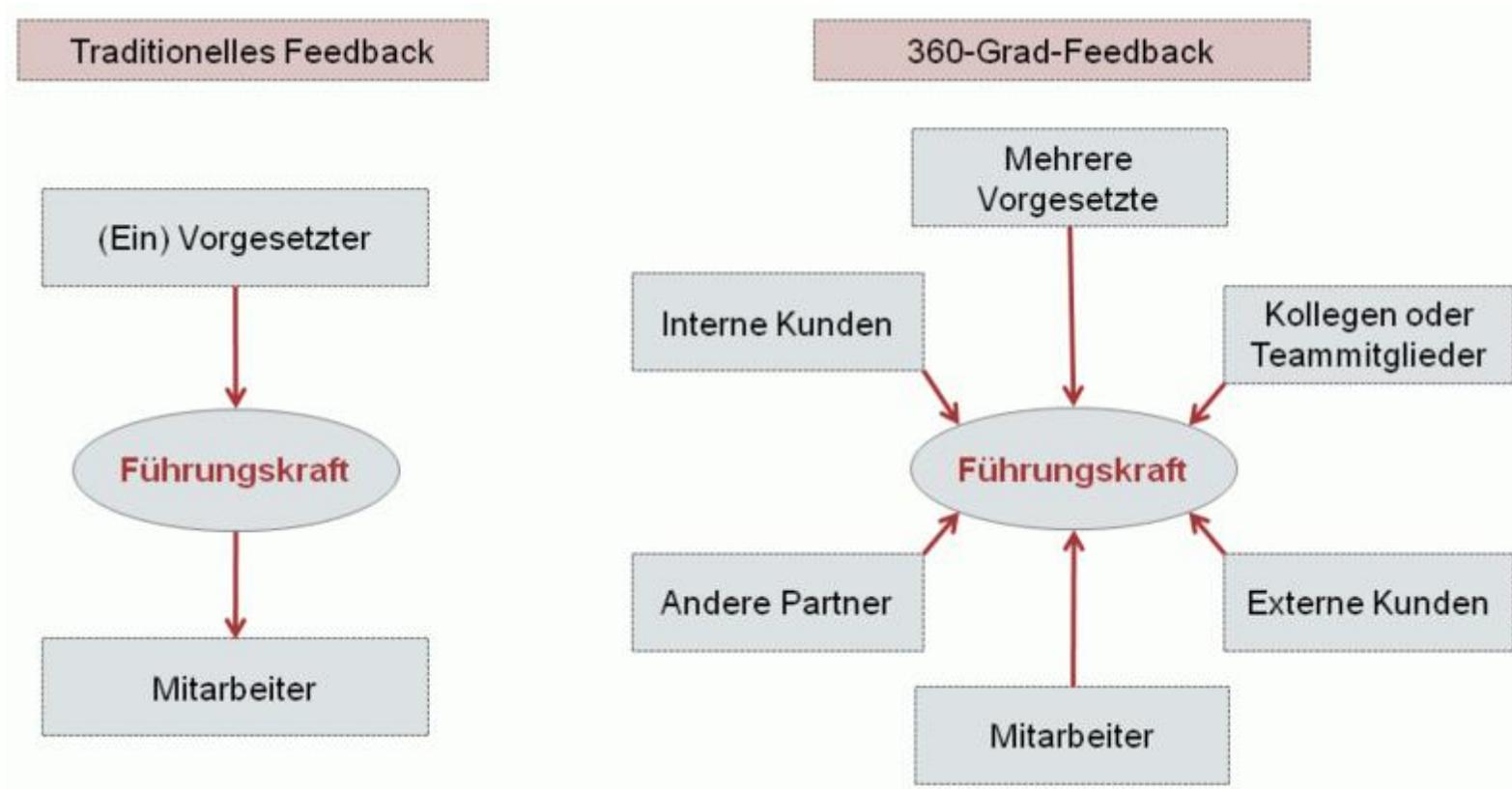
- Mitarbeitergespräch
- Audit
- Gruppengespräch

# Betriebsführung

Personalwirtschaft

## Personalbeurteilung

## Methoden



## Betriebsführung

Personalwirtschaft



Personalbeurteilung

Fehler aus Beobachtung

„erster Eindruck“

täuscht (häufig)

Selektive Wahrnehmung

Eigene Wertvorstellungen, Körperschmuck, Frisur, etc...

Momentaufnahme

Verallgemeinern von Einzelbeobachtungen

Verhalten einer Person

grüßt nicht, kann einem nicht in die Augen schauen,....

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalbeurteilung

Mitbestimmung

**Personalvertretung (Betriebsrat) hat Mitbestimmungsrechte bei Planung und Durchführung von Leistungsbeurteilung !!**



### **§ 94 Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze**

- (1) Personalfragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.
- (2) Absatz 1 gilt entsprechend für persönliche Angaben in schriftlichen Arbeitsverträgen, die allgemein für den Betrieb verwendet werden sollen, sowie für die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze.

## Betriebsverfassungsgesetz

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalbeurteilung

Fehler aus Vorurteil

Sozialstatus

Chef muss kompetent sein

Ähnlichkeit

Sieht aus wie Brad Pitt....

Vorbeurteilung

Gleiche Verhaltensweise wie früher..

Position

Ist befördert worden , muss also gut sein

Letzter Eindruck

Im letzten Rennen perfekt gelaufen, muss ...

Gruppenniveau

Die können doch alle nichts...

Konfliktverhalten

der hat doch keinen Biss

Eigenes Konfliktverhalten

da handele ich mir doch nur Schwierigkeiten ein...



# Betriebsführung

Personalwirtschaft

## Personalwirtschaft

Planung

Bedarf

Beschaffung

Beurteilung

**Entwicklung**

Verwaltung

Freisetzung



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

### Personalentwicklung

Die Kompetenzen der Mitarbeiter auf aktuelle und künftige Anforderungen vorbereiten

#### Bedarfsanalyse

wie lauten die Unternehmensziele, welche Mitarbeiterqualifikationen werden zur Erreichung benötigt ?

#### Potentialanalyse

welche Mitarbeiter bringen die Voraussetzung mit, die erforderliche Qualifikation zu erlangen ? **Wissen, Wollen, Können, Dürfen**

#### Methodenanalyse

mit welchen Maßnahmen entwickle ich meine Mitarbeiter ?



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalentwicklung

Qualifikation (Beispiele)

Fachliche Fähigkeiten

Berufsspezifika

Kostenbewußtsein

Planungswissen

Qualitätsmanagement

Soziale Fähigkeiten

Selbmanagement

Führungskompetenz

Sprachen

Motivationsfähigkeit



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalentwicklung

Methoden

Fort-und Weiterbildung

Hospitation

Beratung

Mentoring

Traineeprogram

Jobrotation

Workshops

Praktikum

Coaching

wir hier zum Beispiel

als Gast(arbeiter) in anderem Unternehmen

externe und interne Berater

„Pate“

Nachwuchskräfte, „Goldfischteich“

Aufgabenwechsel

Neue Aufgaben trainieren

theoretische Kenntnisse praktisch vertiefen

lösungs- und zielorientierte Begleitung



# Betriebsführung

Personalwirtschaft

## Personalwirtschaft

Planung

Bedarf

Beschaffung

Beurteilung

Entwicklung

**Verwaltung**

Freisetzung



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

### Personalverwaltung

Beinhaltet die administrativen routinemäßigen Aufgaben der Personalwirtschaft

### Analytische Tätigkeiten

Sachverhaltsklärung, Entscheidungsvorbereitung

### Informatorische Tätigkeiten

Aufbereitung, Auswertung, Bereithaltung und Bereitstellung von personalrelevanten Daten

### Überwachende Tätigkeiten

Terminverwaltung, arbeitsrechtliche Vorschriften

### Verfahrenstechnische Tätigkeiten

Einstellungen, Entlassungen, Versetzung, Lohn-und Gehaltsabrechnung, Statistik



# Betriebsführung

Personalwirtschaft

## Personalwirtschaft

Planung

Bedarf

Beschaffung

Beurteilung

Entwicklung

Verwaltung

**Freisetzung**



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

### Personalfreisetzung

Betriebliche Situationen erfordern gegebenenfalls die Freisetzung von Personal

### Möglichkeiten

- Kündigung
- Outplacement
- Aufhebung
- Versetzung
- „Goldener Handschlag“
- „Wegloben“
- Mobbing



## Personalfreisetzung

### Kündigung

Outplacement

Aufhebung

Versetzung

„Goldener Handschlag“

„Wegloben“

Mobbing

## Betriebsführung

Personalwirtschaft



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

Kündigung (Arbeitsrecht Deutschland)

Entlassung

Form

Wiedereinstellungsanspruch

Abfindung

Betriebsbedingte Kündigung

Verhaltensbedingte Kündigung

Personenbedingte Kündigung

Widerspruch Betriebsrat

Fristlose Kündigung

Verdachtskündigung

Präklusion



## Betriebsführung

Personalwirtschaft



Personalfreisetzung

Kündigung (Arbeitsrecht Deutschland)

Entlassung

Ist der tatsächliche Vorgang des Ausscheidens eines Arbeitnehmers aus einem Betrieb

Sozialversicherungsrechtliche Konsequenzen, Sperre/Ruhen des ALG-Anspruchs

Massenentlassung müssen dem Arbeitsamt angezeigt werden (mehr als 5 AN innerhalb 30 Tagen, Betriebsgröße >20<60 MA)

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

Kündigung (Arbeitsrecht Deutschland)

Form

Kündigung bedarf der Schriftform

Handschriftlich vom Arbeitgeber unterschrieben

Zeichnung i.A. unwirksam

Hinweis auf unverzügliche Meldung bei der Arbeitsagentur soll enthalten sein

Begründung entbehrlich, außer in Sonderfällen (Schwangere, Auslauf Probezeit)



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

Kündigung (Arbeitsrecht Deutschland)

Wiedereinstellungsanspruch

Kommt in Betracht, wenn sich die für die Kündigung maßgeblichen Umstände so ändern, daß der Kündigungsgrund entfällt

Keine gesetzliche Verankerung, geht auf die Rechtsprechung zurück



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

Kündigung (Arbeitsrecht Deutschland)

Abfindung

Kündigungsschutzgesetz

### **§ 1a Abfindungsanspruch bei betriebsbedingter Kündigung**

(1) Kündigt der Arbeitgeber wegen dringender betrieblicher Erfordernisse nach § 1 Abs. 2 Satz 1 und erhebt der Arbeitnehmer bis zum Ablauf der Frist des § 4 Satz 1 keine Klage auf Feststellung, dass das Arbeitsverhältnis durch die Kündigung nicht aufgelöst ist, hat der Arbeitnehmer mit dem Ablauf der Kündigungsfrist Anspruch auf eine Abfindung. Der Anspruch setzt den Hinweis des Arbeitgebers in der Kündigungserklärung voraus, dass die Kündigung auf dringende betriebliche Erfordernisse gestützt ist und der Arbeitnehmer bei Verstreichenlassen der Klagefrist die Abfindung beanspruchen kann.

(2) Die Höhe der Abfindung beträgt 0,5 Monatsverdienste für jedes Jahr des Bestehens des Arbeitsverhältnisses. § 10 Abs. 3 gilt entsprechend. Bei der Ermittlung der Dauer des Arbeitsverhältnisses ist ein Zeitraum von mehr als sechs Monaten auf ein volles Jahr aufzurunden.

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

Kündigung (Arbeitsrecht Deutschland)

Betriebsbedingte Kündigung



Der Arbeitgeber kann aufgrund eigener Entscheidung über Arbeitsplatzabbau betriebsbedingt kündigen oder seinen Betrieb ganz oder teilweise stilllegen

**Die Kündigung erfordert eine Sozialauswahl vergleichbarer Arbeitnehmer**

Vergleichbare Arbeitnehmer (horizontale Vergleichbarkeit), das sind alle, die im Rahmen des Direktionsrechts versetzt werden könnten.

Kriterien: Dauer Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten, Schwerbehindertenrecht

Betriebsrat kann Auswahlrichtlinien vereinbaren

„Interessenausgleich mit Namensliste“ kann durch AG und BR vereinbart werden

Bei berechtigtem betrieblichem Interesse können einzelne AN ausgenommen werden

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

Kündigung (Arbeitsrecht Deutschland)

Verhaltensbedingte Kündigung

Gerechtfertigt, wenn AN nach Erhalt einschlägiger  
Abmahnungen weiterhin arbeitsvertragswidriges Verhalten zeigt

z.B. häufiges Zuspätkommen



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

Kündigung (Arbeitsrecht Deutschland)

Personenbedingte Kündigung

Gründe liegen in der Person des AN und sind vom ihm nicht beeinflussbar

Abmahnung nicht erforderlich

z.B. langandauernde Krankheit, häufige Kurzerkrankungen,  
Führerscheinentzug bei Kraftfahrern...



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

### Bundesarbeitsgericht

### Sondervergütung - Kürzung bei Krankheit

Gewährt der Arbeitgeber eine Anwesenheitsprämie für ein Quartal nur dann, wenn in diesem Zeitraum kein krankheitsbedingter Fehltag liegt, enthält diese Zusage die Kürzung einer Sondervergütung iS § 4a EFZG. Dem Arbeitnehmer steht deshalb bei krankheitsbedingten Fehlzeiten ein der gesetzlichen Kürzungsmöglichkeit entsprechender, anteiliger Anspruch auf die Anwesenheitsprämie zu.

BAG, Urteil vom 25. 7. 2001 - 10 AZR 502/00

www.beindruckendes.de

KO.K	FKK	LMAA	GEZ	RAF	ZDF	Knappwurst
------	-----	------	-----	-----	-----	------------

**Arbeitsunlustbescheinigung**  
zur Vorlage beim Ausbeuter

Bei verspäteter Vorlage droht Gedächtnisschwund!

Name, Vorname des Malochers

Kfz.-Nr. Lebensberechtigungs-Nr. Stau?

Quacksalber-Nr. IQ gültig bis Datum

Faulenzia vulgaris extrema  
 Libertinismus Libido (Zügellosigkeits-Trieb)  
 Lokalpatriotismus (Kneipenliebhaberei)

Bereitschaftsinsuffizienz (Keine Lust)  
 Rationalisierungsverfügbarkeit  
 Hyperomniaktiv (Vorzettelt)

Arbeitsunlustig seit

Voraussichtlich arbeitsunlustig bis einschließlich

Rumgejaull am

Quacksalberstempel / unleserliche Unterschrift

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Nicht-Krank Prämie

Entgeltfortzahlungsgesetz

§ 4a Kürzung von Sondervergütungen

Eine Vereinbarung über die Kürzung von Leistungen, die der Arbeitgeber zusätzlich zum laufenden Arbeitsentgelt erbringt (Sondervergütungen), ist auch für Zeiten der Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit zulässig. Die Kürzung darf für jeden Tag der Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit ein Viertel des Arbeitsentgelts, das im Jahresdurchschnitt auf einen Arbeitstag entfällt, nicht überschreiten.

www.beeindruckendes.de

KO.K FKK LMAA GEZ RAF ZDF Knappwurst

Arbeitsunlustbescheinigung  
zur Vorlage beim Ausbeuter

Name, Vorname des Malochers

Kfz.-Nr. Lebensberechtigungs-Nr. Stau ?

Quacksalber-Nr. /G gültig bis Datum

Faulenzia vulgaris extrema  Bereitschaftsinsuffizienz (Keine Lust)

Libertinismus Libido (Zügellosigkeits-Trieb)  Rationalisierungsverfügbarkeit

Lokalpatriotismus (Kneipenliebhaberei)  Hyperomniaktiv (Vorzettelt)

Bei verspäteter Vorlage droht Gedächtnisschwund !

Arbeitsunlustig seit

Voraussichtlich arbeitsunlustig bis einschließlich

Rumgejaull am

Quacksalberstempel / unleserliche Unterschrift

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

Kündigung (Arbeitsrecht Deutschland)

Widerspruch Betriebsrat



### § 95 Auswahlrichtlinien

(1) Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über die Richtlinien oder ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet auf Antrag des Arbeitgebers die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

(2) In Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat die Aufstellung von Richtlinien über die bei Maßnahmen des Absatzes 1 Satz 1 zu beachtenden fachlichen und persönlichen Voraussetzungen und sozialen Gesichtspunkte verlangen. Kommt eine Einigung über die Richtlinien oder ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

(3) Versetzung im Sinne dieses Gesetzes ist die Zuweisung eines anderen Arbeitsbereichs, die voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet, oder die mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist. Werden Arbeitnehmer nach der Eigenart ihres Arbeitsverhältnisses üblicherweise nicht ständig an einem bestimmten Arbeitsplatz beschäftigt, so gilt die Bestimmung des jeweiligen Arbeitsplatzes nicht als Versetzung.

Betriebsverfassungsgesetz

## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

Kündigung (Arbeitsrecht Deutschland)

Fristlose Kündigung

Sofortige Aufhebung des Arbeitsvertrages ohne Frist

Kein Anspruch auf Abfindung

ALG wird temporär nicht gewährt

Aussprechbar wenn die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses für den Kündigenden unzumutbar erscheint

Grund muss im Kündigungsschreiben nicht angegeben werden, aber auf Verlangen unverzüglich schriftlich mitgeteilt werden

Gründe:

Straftat im Betrieb, Untreue, Körperverletzung, Arbeitsverweigerung, grobe Beleidigung, schwerer Vertrauensbruch, Verletzung Arbeitsschutzbestimmungen, Nichtzahlung erheblicher Lohnrückstände



# Betriebsführung

## Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

Kündigung (Arbeitsrecht Deutschland)

Verdachtskündigung

Eine Verdachtskündigung ist, so das Bundesarbeitsgericht, „dann zulässig, wenn sich starke Verdachtsmomente auf objektive Tatsachen gründen, die als Verdachtsmomente geeignet sind, das für die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses erforderliche Vertrauen zu zerstören“. Weiterhin muss der Arbeitgeber alle zumutbaren Anstrengungen unternommen haben, um den Sachverhalt aufzuklären, insbesondere muss er dem Arbeitnehmer Gelegenheit gegeben haben, Stellung zu nehmen.

Stellt sich später die Unschuld des gekündigten Arbeitnehmers heraus, so hat dieser einen Anspruch auf Wiedereinstellung.



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

Kündigung (Arbeitsrecht Deutschland)

Präklusion



Wird eine Kündigung nicht innerhalb von drei Wochen ab Zugang durch eine Klage beim Arbeitsgericht angegriffen, gilt sie als wirksam. Diese Fiktion des Kündigungsschutzgesetzes gilt seit 1. Januar 2004 für alle Kündigungen und alle Unwirksamkeitsgründe (mit Ausnahme des Schriftformmangels), muss also in jedem Fall eingehalten werden.

## Personalfreisetzung

Kündigung

**Outplacement**

Aufhebung

Versetzung

„Goldener Handschlag“

„Wegloben“

Mobbing

## Betriebsführung

Personalwirtschaft



## Betriebsführung

Personalwirtschaft



Personalfreisetzung

Outplacement

Das abgebende Unternehmen finanziert professionelle Hilfe zur Erlangung eines neuen Arbeitsplatzes

Beispiel: Ausscheidende Zeitsoldaten, aber auch immer häufiger in Handwerk und Industrie anzutreffen.

Stichwort : Beschäftigungsgesellschaft

Vorgehensweise Berater erstellen Ist-Qualifikationsprofil und entwickeln ein Soll-Qualifikationsprofil.  
Qualifizierungsmaßnahme  
Bewerbungsstrategie

## Personalfreisetzung

Kündigung  
Outplacement  
**Aufhebung**  
Versetzung  
„Goldener Handschlag“  
„Wegloben“  
Mobbing

## Betriebsführung

Personalwirtschaft



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

### Personalfreisetzung

### Aufhebung

Arbeitsverträge können einvernehmlich gelöst,  
Aufgehoben, beendet werden.

aus Sicht des AN

#### Vorteile

Flexibel, kurzzeitig, keine Fristen

Arbeitszeugnis mitgestalten

Frei aushandelbare Konditionen

Kündigung des AG zuvorkommen, dessen Kündigungsgründe werden nicht bekannt

#### Nachteile

Keine Betriebsratsanhörung

Kündigungsschutzgesetz greift nicht, kein Schutz vor unsozialer Kündigung

Besonderer Kündigungsschutz (Schwangere, Schwerbehinderte) bleibt aussen vor

Sperrzeit ALG

Anwartschaften der betrieblichen Altersversorgung können verloren werden



## Personalfreisetzung

Kündigung  
Outplacement  
Aufhebung  
**Versetzung**  
„Goldener Handschlag“  
„Wegloben“  
Mobbing

## Betriebsführung

Personalwirtschaft



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

Versetzung

Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches

→ Dauer von voraussichtlich mehr als einem Monat

→ Erhebliche Änderung der Umstände zur Leistung der Arbeit

Arbeitsbereich ist räumlich, technisch und organisatorisch definiert  
Horizontale oder vertikale Versetzung

Per Direktionsrecht veranlassbar

Häufig als Druckmittel zur Eigenkündigung durch AN missbraucht



## Personalfreisetzung

Kündigung  
Outplacement  
Aufhebung  
Versetzung  
**„Goldener Handschlag“**  
„Wegloben“  
Mobbing

## Betriebsführung

Personalwirtschaft



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

„Goldener Handschlag“

Geldsumme mit der einem AN die vorzeitige Beendigung  
Des Arbeitsverhältnisses „abgekauft“ werden soll

In den 1980/1990er Jahren staatlich geförderte Programme zu Frühverrentung



## Personalfreisetzung

Kündigung  
Outplacement  
Aufhebung  
Versetzung  
„Goldener Handschlag“  
„Wegloben“  
Mobbing

## Betriebsführung

Personalwirtschaft



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

Personalfreisetzung

„Wegloben“



Neudeutsch „Lobbing“ genannt

Mittel um missliebige und unproduktive Mitarbeiter loszuwerden

AN bleiben nach Beförderung ohne Gehaltserhöhung      durchschnittlich noch 2  
Jahre im Unternehmen

Besonders Führungskräfte sind anfällig für gezielt manipulatives Lob, werden leicht  
Opfer der eigenen Leistungsneurose

Schmeichelattacken muss man erkennen

## Personalfreisetzung

Kündigung  
Outplacement  
Aufhebung  
Versetzung  
„Goldener Handschlag“  
„Wegloben“  
**Mobbing**

## Betriebsführung

Personalwirtschaft



## Betriebsführung

Personalwirtschaft

### Personalfreisetzung

### Mobbing

Ärgern, Schikanieren, Würdeverletzung, Beschimpfung, Kontaktverweigerung, Prügeln, Vorenthalten von Informationen, Kompetenzzug, sinnlose Aufträge, Gerüchte, Lächerlichmachen,....

Urheber (Untersuchung IG Metall)

44 %	Kollegen
37 %	Vorgesetzte
10 %	Kollegen und Vorgesetzte gemeinsam
9 %	Untergebe

Folgen (für die Opfer)

Verlust von Lebensqualität, gesundheitliche Probleme, Demotivation, Leistungseinbruch, innere Kündigung, Depressionen,.....

**Mobber sind eine Belastung für das Unternehmen, auch in finanzieller Hinsicht !!**



Fürsorgepflicht

## Betriebsführung

Betriebsübergang § 613 a BGB

### **Betriebsübergang**

Geregelt im Bürgerlichen Gesetzbuch, §613 a

Wechsel des Inhabers eines Betriebes oder Betriebsteils  
durch **Rechtsgeschäft**



### **§ 613 a BGB sichert:**

dass die Arbeitsverhältnisse beim Betriebsübergang auf den neuen Inhaber mit  
übergehen (lückenloser Bestandsschutz)

Bestand des Betriebsrats und seiner Mitbestimmungsrechte

Haftungsregelungen für Arbeitnehmeransprüche gegen den alten und den neuen  
Betriebsinhaber

Nichtumgehung des Kündigungsschutzes

## Betriebsführung

Betriebsübergang § 613 a BGB

### Betriebsübergang

#### § 613 a BGB sichert:

Alle Ansprüche der Arbeitnehmer ( auch betriebl. Altersversorgung, Erworbene Anwartschaften, etc.)



#### Jahresfrist

Der neue Betriebsinhaber kann arbeitsvertragliche Bedingungen nur soweit ändern, wie es der bisherige Arbeitgeber gekonnt hätte.

#### Tarifvertrag

Hat der neue Inhaber einen anderen Tarifvertrag, so gilt dieser (für Mitglieder der abschließenden Gewerkschaft, für Nichtmitglieder gilt der bisherige)

## Betriebsführung

Betriebsübergang § 613 a BGB

### **Betriebsübergang**

#### **noch Tarifvertrag**

Hat der neue Inhaber keine Tarifbindung, gilt der vorherige Tarifvertrag fort

Änderungskündigung nach Jahresfrist möglich.



#### **Betriebsvereinbarung(en)**

- a) Gesamtbetriebsrat im abgebenden Unternehmen als Abschlusspartner:  
Betriebsvereinbarungen gehen über, wenn aufgrund § 50 BetrVG abgeschlossen  
und Betriebsrat im übernehmenden Unternehmen weiter existent
  
- b) Bei Betriebsteilwechsel und Verbleib des Hauptteils im abgebenden Unternehmen  
gehen Betriebsvereinbarungen nicht über, werden jedoch Bestandteil des  
Arbeitsverhältnisses, kündbar nach Jahresfrist

## Betriebsführung

Betriebsübergang § 613 a BGB

### § 613a

#### Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang



(1) Geht ein Betrieb oder Betriebsteil durch Rechtsgeschäft auf einen anderen Inhaber über, so tritt dieser in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Sind diese Rechte und Pflichten durch Rechtsnormen eines Tarifvertrags oder durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, so werden sie Inhalt des Arbeitsverhältnisses zwischen dem neuen Inhaber und dem Arbeitnehmer und dürfen nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Zeitpunkt des Übergangs zum Nachteil des Arbeitnehmers geändert werden. Satz 2 gilt nicht, wenn die Rechte und Pflichten bei dem neuen Inhaber durch Rechtsnormen eines anderen Tarifvertrags oder durch eine andere Betriebsvereinbarung geregelt werden. Vor Ablauf der Frist nach Satz 2 können die Rechte und Pflichten geändert werden, wenn der Tarifvertrag oder die Betriebsvereinbarung nicht mehr gilt oder bei fehlender beiderseitiger Tarifgebundenheit im Geltungsbereich eines anderen Tarifvertrags dessen Anwendung zwischen dem neuen Inhaber und dem Arbeitnehmer vereinbart wird.

## Betriebsführung

Betriebsübergang § 613 a BGB



(2) Der bisherige Arbeitgeber haftet neben dem neuen Inhaber für Verpflichtungen nach Absatz 1, soweit sie vor dem Zeitpunkt des Übergangs entstanden sind und vor Ablauf von einem Jahr nach diesem Zeitpunkt fällig werden, als Gesamtschuldner. Werden solche Verpflichtungen nach dem Zeitpunkt des Übergangs fällig, so haftet der bisherige Arbeitgeber für sie jedoch nur in dem Umfang, der dem im Zeitpunkt des Übergangs abgelaufenen Teil ihres Bemessungszeitraums entspricht.

(3) Absatz 2 gilt nicht, wenn eine juristische Person oder eine Personenhandelsgesellschaft durch Umwandlung erlischt.

(4) Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines Arbeitnehmers durch den bisherigen Arbeitgeber oder durch den neuen Inhaber wegen des Übergangs eines Betriebs oder eines Betriebsteils ist unwirksam. Das Recht zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses aus anderen Gründen bleibt unberührt.

## Betriebsführung

Betriebsübergang § 613 a BGB

(5) Der bisherige Arbeitgeber oder der neue Inhaber hat die von einem Übergang betroffenen Arbeitnehmer vor dem Übergang in Textform zu unterrichten über:



1. den Zeitpunkt oder den geplanten Zeitpunkt des Übergangs,
2. den Grund für den Übergang,
3. die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs für die Arbeitnehmer und
4. die hinsichtlich der Arbeitnehmer in Aussicht genommenen Maßnahmen.

(6) Der Arbeitnehmer kann dem Übergang des Arbeitsverhältnisses innerhalb eines Monats nach Zugang der Unterrichtung nach Absatz 5 schriftlich widersprechen. Der Widerspruch kann gegenüber dem bisherigen Arbeitgeber oder dem neuen Inhaber erklärt werden.