

business4school

Wirtschaft für die Schule



BusinessCollege  
Wirtschaft im  
Unternehmen

Göttingen,  
Februar bis Juni 2021

# Personal

---

Ulrich Herfurth, Rechtsanwalt in Hannover und Brüssel,

Göttingen, 26. April 2021

## **Personal - Übersicht**

>> Kapitel Personalmanagement

>> Kapitel Arbeitsrecht

# Personalmanagement

---

## **Personalmanagement - Überblick**

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffung
- Personalauswahl
- Arbeitsgestaltung
- Personalmotivation
- Vergütung
- Personalentwicklung
- Personalfreistellung

## **Personalbedarfsplanung**

### Quantitative Bedarfsermittlung

- Schätzverfahren (bei kleinen und mittleren Unternehmen)
- Kennzahlen (z.B. Mitarbeiter je Verkaufsfläche)
- Personalbemessungsmethoden (REFA-Verfahren, MTM Zeitmessungen)
- Stellenpläne
- Budgetierung

### Qualitative Bedarfsermittlung

- Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofil, Eignungsprofil

### Personalentwicklungsplan

## **Personalbeschaffung**

### Interne Personalbeschaffung

- Mehrarbeit, Arbeitsverdichtung, Aufgabenveränderung
- Versetzung, Teilzeit zu Vollzeit
- Übernahme von Auszubildenden

## **Personalbeschaffung**

### Externe Personalbeschaffung

- Anzeigen Print /Online (Stepstone, Monster), eigene Website
- Social Media (Facebook, Xing, LinkedIn) / Active Sourcing
- Ausbildungs- und Personalmessen
- Staatliche Arbeitsvermittlung / Arbeitsagentur
- Private Personalvermittlung
- Zeitarbeit
- Freie Mitarbeiter

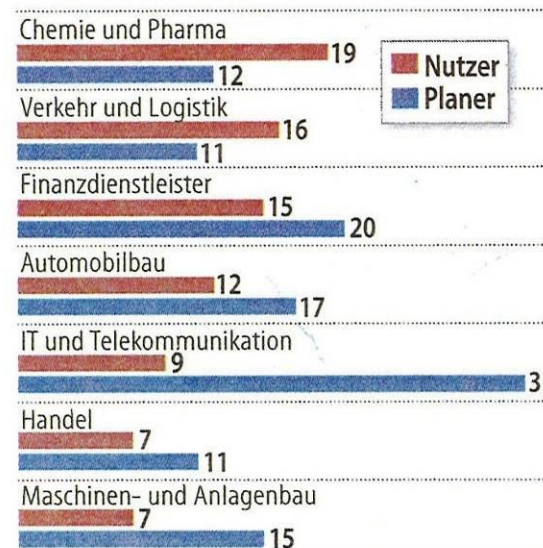


### Einsatz von massenhafter Datenanalyse im Personalwesen

Wenige Unternehmen nutzen derzeit „Big Data“ im Mitarbeitermanagement<sup>1)</sup> (Angaben in Prozent)



Anteil der Nutzer und Planer in einzelnen Branchen (Angaben in Prozent)



Datenquellen für übergreifende digitale Analysen im Mitarbeitermanagement (Angaben in Prozent)

- Werden digital gesammelt und genutzt
- Sollen künftig digital gesammelt und genutzt werden
- Keine digitale Sammlung, derzeit keine Nutzung geplant

#### Interne Quellen

(z.B. Stammdaten, Weiterbildungstage, Krankheitstage)



#### Externe Quellen

(z.B. Arbeitsmarktdaten, Analystenreports, öffentliche Daten aus sozialen Netzwerken)



1) n=408 Personalentscheider aus deutschen Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern, 2) in Implementierungs- und Testphase erster Projekte/in Analyse- und Informationsphase, 3) Einsatz diskutiert, aber noch nicht konkret geplant  
 Quelle: LinkedIn/Bitkom Research GmbH; F.A.Z.-Grafik Kaiser

## Personalauswahl

- Bewerbungsunterlagen:  
Papier, Online, Mail (siehe Übersicht)
- Vorstellungsgespräch:  
freies Gespräch / strukturierte oder teilstrukturierte Interviews /  
standardisierte Bewerbungsgespräche, eingeschränktes  
Fragerecht des Arbeitgebers
- Psychologische Eignungsuntersuchungen:  
(Intelligenztests, Persönlichkeitstests / Bochumer Inventar zur  
berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung)
- Assessment Center (AC):  
multipler Einsatz von Personalauswahlinstrumenten wie  
Postkorbübung, Gruppendiskussion, Rollenspiel, Präsentation,  
Fallstudie

## Personalauswahl - Bewerbung

Unterlagen	Kriterien	Bedeutung		
		<i>hoch</i>	<i>mittel</i>	<i>gering</i>
Anschreiben	<i>Form, Aussagen, Motivation, Erwartungen</i>			
Lebenslauf	<i>Form Inhalt (häufiger Stellenwechsel, Beschäftigungsdauer etc.)</i>			
Foto				
Zeugnisse:				
▪ Schule / Ausbildung	<i>Dauer, Noten, Interessen</i>			
▪ Weiterbildung	<i>Fachgebiete, Bewertungen</i>			
▪ Arbeit	<i>Tätigt, Leistung, Führung</i>			
Referenzen				
Personalbogen				

## Personalauswahl - Bewerbung

Unterlagen	Kriterien	Bedeutung		
		hoch	mittel	gering
Anschreiben	<i>Form, Aussagen, Motivation, Erwartungen</i>	X	X	
Lebenslauf	<i>Form Inhalt (häufiger Stellenwechsel, Beschäftigungsdauer, etc.)</i>	X	X	
Foto				X
Zeugnisse:				
▪ Schule / Ausbildung	<i>Dauer, Noten, Interessen</i>		X	
▪ Weiterbildung	<i>Fachgebiete, Bewertungen</i>	X		
▪ Arbeit	<i>Tätigkt, Leistung, Führung</i>	X		
Referenzen			X	
Personalbogen			X	

## Personal - Arbeitsgestaltung

- **Arbeitsstrukturierung:**  
Aufgabenerweiterung, Aufgabenbereicherung, Job Rotation, Teilautonome Arbeitsgruppen / Gruppenarbeit
- **Arbeitsplatzgestaltung:**  
anthropometrisch (Maße), arbeitsphysiologisch (z.B. Beleuchtung, Luft), bewegungstechnisch, sicherheitstechnisch
- **Arbeitszeitgestaltung:**  
Dauer und Lage der Arbeitszeit, Normalarbeitszeit, Mehrarbeit / Überstunden, Schichtarbeit, Kurzarbeit, (Akkordarbeit)
- **Flexible Gestaltungsformen:**  
Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Variable Arbeitszeit, Arbeitszeitkonten, HomeOffice
- **Selbststeuerung der Arbeitszeit ( Vertrauensarbeitszeit, Autonomie)**

## **Personal - Motivation**

Beeinflussung des Leistungsverhaltens; Mitarbeitermotivation abhängig von den 4 Faktoren

- Individuelles Können
- Persönliches Wollen
- Soziales Dürfen
- Situative Bedingungen

Motivation und Anreize

- Intrinsische Motivation (Neugier, Interesse)
- Extrinsische Motivation (materielle Anreize z: Geld, und immaterielle Anreize z.B. Verantwortung)

## **Personal - Vergütung**

- Qualifikationsgerechtigkeit
- Anforderungsgerechtigkeit (analytische/ summarische Arbeitsbewertung)
- Leistungsgerechtigkeit (leistungsorientierte Vergütung: Akkordlohn, Prämienlohn, Leistungszulage, Zielbonus, Erfolgsbeteiligung an Ertrag, Gewinn oder Leistung, Mitarbeiterbeteiligungssysteme, Stock Options)
- Marktgerechtigkeit
- Sozialgerechtigkeit
- Input-orientierte Vergütung
- Output-orientierte Vergütung

## Personal - Erfolgsbeteiligung

Erfolgsbeteiligung an		
Leistung	Ertrag	Gewinn
Produktion	Umsatz, Bruttoertrag	Bilanzgewinn
Produktivität	Wertschöpfung	Ausschüttungsgewinn
Kostensparnis	Nettoertrag	Substanzwachstum



## **Personalentwicklung**

- **Personalbildung:**  
Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Persönlichkeitskompetenz,
- **Ausbildung und Fortbildung:**  
Erhaltung des Wissens, Erweiterung, Anpassung, Aufstieg
- **Systematische Personalentwicklung:**  
Bedarfsanalyse, Durchführung der Personalentwicklung und Kontrolle (Kostenkontrolle, Rentabilitätskontrolle, Erfolgskontrolle)
- **Personalförderung:**  
Führungslaufbahn, Fachlaufbahn, Projektlaufbahn  
Nachfolgeplanung

# Arbeitsrecht

---

## **Arbeitsrecht - Überblick**

- Unternehmer, Mitinhaber
- Angestellte, Typen von Arbeitsverträgen
- Vollzeit, Teilzeit, Flexibilisierung der Arbeit
- Freie Mitarbeit, Scheinselbständigkeit
- Kündigungsschutz
- Vergütung
- Steuern und Sozialabgaben
- Betriebliche Mitbestimmung
- Tarifparteien

## Arbeitsrecht - Anstellung

- Unternehmer sind keine Angestellten, sondern Selbständige. Ein Geschäftsführer ist meist bei der GmbH angestellt. Er ist sozialversicherungspflichtig, wenn er nicht die unternehmerische Kontrolle (z.B. als Mehrheitsgesellschafter) innehat.
- Angestellte haben einen Arbeitsvertrag mit ihrem Arbeitgeber (§§ 611 a ff. BGB)
- Vollzeit, Teilzeit, unbefristet oder befristet ((§ 14 TzBfG) ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes bis zu 2 Jahren / 4 Jahren für Startups)
- Freie Mitarbeiter sind selbständig und keine Angestellten, sie müssen aber unabhängig sein (Umkehrschluss aus § 5 BetrVG), sonst sind sie scheinselfständig und doch sozialversicherungspflichtig
- Zeitarbeiter (Leiharbeitnehmer) sind beim Verleiher angestellt (§ 1 AÜG) und müssen gleich bezahlt werden wie Angestellte des Betriebs (*equal pay*) (§§ 9 Nr. 2 f. AÜG)

## Der Arbeitsvertrag

- Der Arbeitsvertrag ist grundsätzlich formfrei abzuschließen, sollte aber, im Interesse der Parteien, schriftlich geschlossen werden. (Ausnahme: § 14 Abs. 4 TzBfG); Arbeitgeber hat die Pflicht, spätestens einen Monat nach vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses, die wesentlichen Vertragsbedingungen niederzulegen und die unterzeichnete Niederschrift dem Arbeitnehmer auszuhändigen (§ 2 Abs. 1 NachwG)
- Bis zu 6 Monaten Probezeit mit 14 Tagen Kündigungsfrist (§ 622 Abs. 3 BGB)
- Vertrag regelt Tätigkeit, Vergütung (§ 612 Abs. 1 BGB), Zusatzleistungen, Einsatzort, Urlaub (BUrlG), Krankheitssituation (EntgFG), Verschwiegenheit, Dauer, Beendigung (§ 622 BGB) und anderes
- Gesetzlicher Anspruch auf Teilzeitarbeit (§ 8 TzBfG)
- Keine Diskriminierung wg Geschlecht, Alter, Hautfarbe, Religion etc (§ 1 AGG)
- Weisungen des Arbeitgebers (Direktionsrecht), Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge können zusätzlich das Arbeitsverhältnis bestimmen

## Kündigungsschutz

- Unbefristete Arbeitsverträge sind ordentlich kündbar (§ 622 BGB), aber ...
- Bestimmte Personen sind unkündbar ( z.B. Auszubildende nach Probezeit (§ 22 Abs. 2 BBiG), (werdende) Mütter (§ 9 Abs. 1 MuschG) / Elternzeit (§ 18 Abs. 1 S. 1 BBEG), Pflegezeit (§ 5 Abs. 1 PflegeZG), Betriebsräte (§ 15 Abs. 1, 4 und 5 KSchG, § 103 BetrVG), und andere Sonderfunktionen
- Ordentliche Kündigung nur mit Kündigungsgrund (§ 1 Abs. 2 KSchG), wenn Arbeitsverhältnis länger als 6 Monate bestanden hat und mehr als 10 (in bestimmten Fällen mehr als 5) Arbeitnehmer im Betrieb des Arbeitgebers beschäftigt sind
  - > betriebsbedingt (z.B. Umsatzrückgang)
  - > personenbedingt (z.B. lange Krankheit)
  - > verhaltensbedingt (z.B. Dienstverweigerung)

## Kündigungsschutz

- Schlechte Leistung allein ist nicht ohne weiteres Kündigungsgrund
- Bei betriebsbedingter Kündigung muss der Arbeitgeber eine Sozialauswahl treffen (§ 1 Abs. 3 KSchG); Kriterien: Dauer der Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten, Schwerbehinderung
- Recht zur außerordentlichen Kündigung (§ 626 BGB)

## Personal - Vergütung

- Bruttolohn
- Lohnsteuer, Kirchensteuer (Lohnsteuerklassen Grundtabelle für Singles, Splittingtabelle für Ehepartner)
- Sozialabgaben (gesetzliche Rentenversicherung, Pflegeversicherung, Arbeitslosenversicherung, gesetzliche oder private Krankenversicherung, gesamt ca. 44 % des Bruttolohns)
- Je zu 50% als Arbeitgeberanteil und als Arbeitnehmeranteil (paritätisch)
- Betriebliche Unfallversicherung durch Arbeitgeber
- Aber private Versicherungen: private Unfälle, Lebensversicherung, Berufsunfähigkeitsversicherung, Krankenzusatzversicherungen



**Personal - Gehalt, Steuern, Sozialabgaben**

	A	B	C
<b>Gesamtaufwand</b> Arbeitgeber			
./. Arbeitgeberanteil Sozialabgaben ca			
<b>Bruttogehalt</b> Arbeitnehmer	<b>3.000</b>		
./. Steuern, Kl. 3, 2 Kinder, ca	-220		
./. Sozialabgaben (22 %) ca KrankenVers, RentenVers, PflegeVers, ArbeitslosenVers.	-600		
<b>Nettogehalt</b> Arbeitnehmer	<b>2.180</b>		

**Personal - Gehalt, Steuern, Sozialabgaben**

	A	B	C
<b>Gesamtaufwand</b> Arbeitgeber	<b>3.550</b>		
./. Arbeitgeberanteil Sozialabgaben ca	-600		
<b>Bruttogehalt</b> Arbeitnehmer	<b>3.000</b>		
./. Steuern, Kl. 3, 2 Kinder, ca	-220		
./. Sozialabgaben (22 %) ca KrankenVers, RentenVers, PflegeVers, ArbeitslosenVers.	-600		
<b>Nettogehalt</b> Arbeitnehmer	<b>2.180</b>		

## Mitwirkung der Arbeitnehmer

- Betriebsvereinbarungen (§ 77 BetrVG):  
Trifft der Arbeitgeber mit allen Arbeitnehmern im Betrieb oder mit dem Betriebsrat
- Betriebsrat (§ 1 BetrVG):  
wird von den AN des Betriebs gewählt und vertritt alle AN im Betrieb, Informationsrechte, Anhörungsrechte (z.B. bei Kündigung (§ 102 BetrVG)) oder Mitentscheidungsrechte (z. B. §§ 87, 96 ff., 111 ff. BetrVG)
- Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat (§§ 1 ff. MitbestG):  
bei Unternehmen mit mehr als 500 MA geht ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat an die Arbeitnehmer, ab 2000 MA die Hälfte der Sitze, abhängig von Rechtsform des Unternehmens

## Tarifverträge

- Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sind Tarifparteien und können für ihre Mitglieder Tarifverträge zu Vergütung und Rahmenbedingungen vereinbaren (§ 1 f. TVG).
- Bei fehlender Einigung Streikrecht (Grundsatz der Verhältnismäßigkeit) (Art. 9 Abs. 3 GG)
- Tarifverträge binden nur die Mitglieder ihrer Gewerkschaft und die Arbeitgeber in ihrem Arbeitgeberverband (§ 3 TVG)
- Der Staat kann Tarifverträge für allgemeinverbindlich erklären (§ 5 TVG)

# business4school

Wirtschaft für die Schule



**business4school** wurde als Projekt von den Lions Clubs in Göttingen initiiert und wird regional in Kooperation mit der SüdniedersachsenStiftung, den Familienunternehmern, IHK, Wirtschaftsverbänden, Unternehmen und den Hochschulen getragen.

Das Konzept von business4school unterstützt den Unterricht an den Schulen und schafft zusätzliche Wissensangebote. Der Themenkatalog vermittelt das Verständnis von Wirtschaft als Verbraucher, als Bürger und im Unternehmen.

**business4school UG**

[www.business4school.de](http://www.business4school.de)  
[college@business4school.de](mailto:college@business4school.de)