

## Doppelvorlesung 6

**Ziel: Personalbeschaffung und Personalfreisetzung als Eckpunkte der Personalwirtschaft kennen**

- 1 Übersicht: Inhalte und Aufgaben der Personalwirtschaft
- 2 Vertiefung: Personalbeschaffung
- 3 Vertiefung: Personalfreisetzung

## Inhalte und Aufgaben der Personalwirtschaft (Übersicht)

Arbeitsrecht

### Personalbeschaffung

Personalauswahl

Personaleinarbeitung

Personaleinsatz („Personalpflege“)

Personalführung

Gestaltung der Arbeitsorganisation

Betriebliches Vorschlagswesen / Ideenmgmt. / KAIZEN

Arbeitszeitgestaltung

Entgeltpolitik / Incentive-Politik

Gesundheitsförderung

Entsendungen / Reisekostenabrechnung

Personaladministration / Personaldatenpflege (--> SAP)

### Personalfreisetzung

Personalplanung und -controlling

## Ausgangspunkt: Personalbedarfsplanung

Personalbeschaffung knüpft an die Personalbedarfsplanung an und setzt deren Ergebnis quantitativ, qualitativ und zeitlich um.

“Aufgabe der Personalbeschaffung ist die Gewinnung von Mitarbeitern zur Beseitigung von personeller Unterdeckung in der Planungsperiode, die nach Quantität, Qualität, Zeitpunkt, Dauer und Einsatzort geschieht“ (Olesch, 1989).

Zentrale Fragen:

- grundsätzlich: “Make or buy”, insbesondere bei Führungspositionen  
--> aus den eigenen Reihen oder von extern ?
- “Aktualität” / Bereitstellen ohne Verzögerung bei unvorhersehbaren Ereignissen
- Personal muß gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen entsprechen
- Wirtschaftlichkeit der Personalbeschaffung

# Personalbeschaffung

## Vorüberlegungen

- Wer wird gesucht ?
- Welche Konditionen gelten ?
- Wie ist der besondere Hintergrund der Stelle? →
- Wo wird gesucht ?
- Wie wird gesucht ?
- Wie wird ausgewählt ?
- Wann muß der neue Mitarbeiter spätestens zur Verfügung stehen ?
- Wo wird er gebraucht ?
- Wer nimmt am Beschaffungsvorgang teil und wie ist die Rollen-/ Funktionsverteilung ? →
- Wie wird evaluiert ?

**Neu-, Mehr-, Ersatz-,  
Nachhol-, Zusatzbedarf ?**

**Struktur-, Prozess-,  
Ergebnisevaluation**

# Personalbeschaffung

## Voraussetzungen für effektive Personalbeschaffung

- Analyse des internen und externen Arbeitskräftepotentials
  - s. Ausführungen zur Personalplanung
- Schaffung organisatorischer Voraussetzungen (z.B. einheitliche Formulargestaltung)
- Anknüpfung an das Corporate Design der Firma
  - einheitliches Anzeigen-Layout etc.  
(Zusammenarbeit mit interner oder externer PR-Abteilung empfohlen)
- Kenntnis des betrieblichen Incentives
  - Direktversicherungen, Unfallversicherungen, Dauer der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall (insb. falls > 42 Tage), Dienstwagenregelungen, Titel- und Unterschriftenordnung, Einarbeitungsprogramm für neue Mitarbeiter, besondere Entgeltkomponenten, Pensionskassen...
- Kenntnis der Unternehmenssituation
  - Umsatz, Umsatzrendite, Auftragseingang, Kopffzahlen im In- und Ausland, Hauptkonkurrenten, Geschäftspolitik, ggf. Ergebnis der Geschäftstätigkeit...

aber auch

„Gute Personalers kennen mehr als nur die Personalabteilung.“

## Personaleinstellung als Investition

“Personalbeschaffung ist eine betriebswirtschaftliche Investition, die sich genau wie Investitionen in Maschinen rechnen muss.”

- Inputkosten in Form von Entgelt und Nebenkosten muß ein Output in Form von Arbeitsleistung entgegenstehen
- Worin liegt der Hauptunterschied zwischen Maschinen- und Humaninvestitionen, wenn sie an den Zeitpunkt des Return on Investment denken ?
  - bei Maschinen: größter Nutzen unmittelbar nach Anschaffung, danach Abschreibung
  - bei Menschen: Nutzen erst nach Einarbeitungszeit (kann bei komplexen Aufgabenstellungen - z.B. im Engineering von Chemieanlagen - bis zu 2 Jahren dauern)

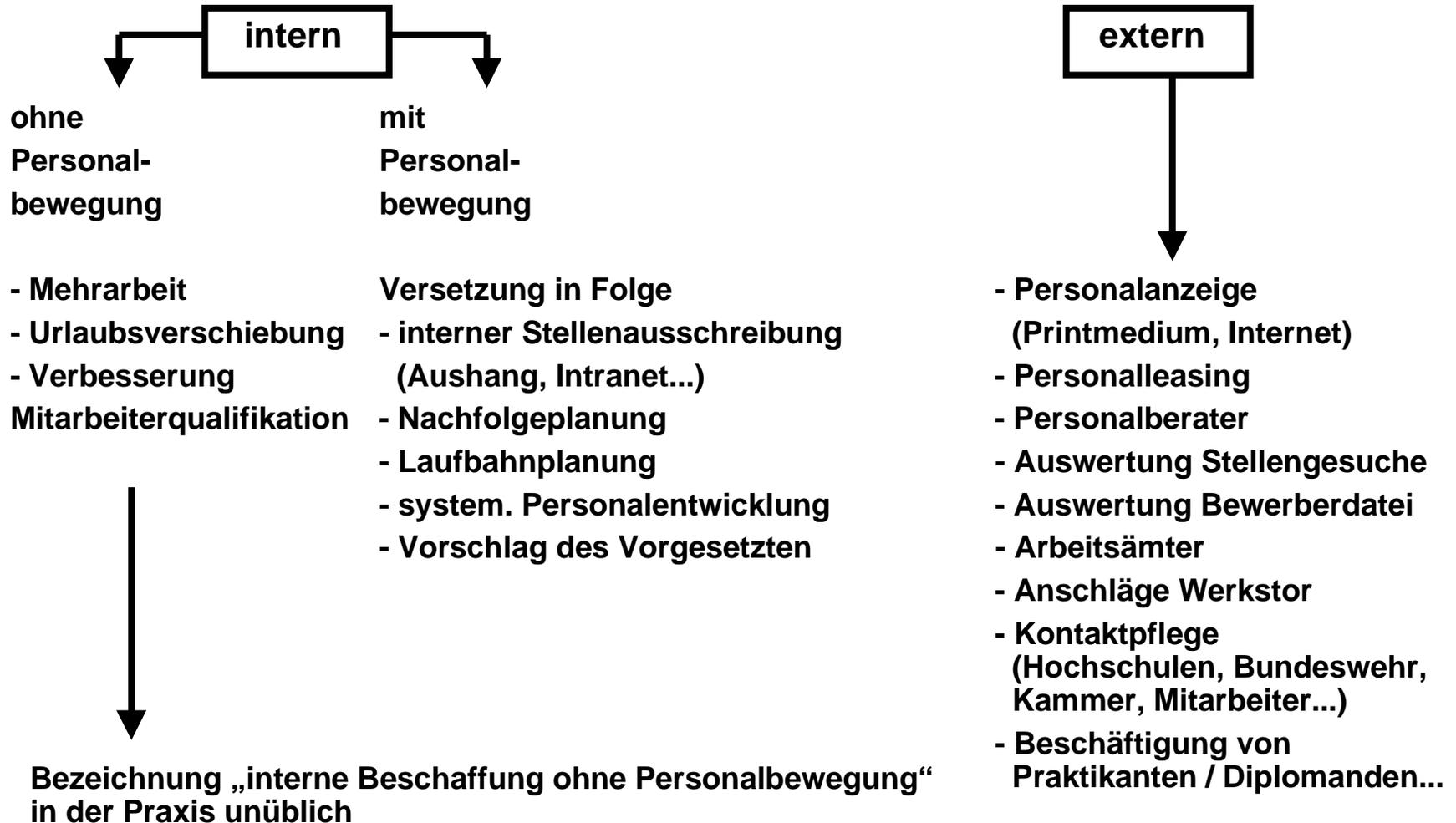
Beschaffung wird meist durch die Personalanforderung des Fachbereiches ausgelöst:

--> Definition von Regeln / keine Arbeit durch Personalmitarbeiter “auf Zuruf”

→ s. Ausführungen: „Modelle der Personalplanung“

# Personalbeschaffung

## Überblick interne und externe Beschaffung



## Interne Beschaffung

im Wege der Versetzung aufgrund von...

- innerbetrieblichen Stellenausschreibungen
  - Vorschlägen von Fachvorgesetzten
  - von Nachfolge- und Laufbahnplanungen
  - systematisch betriebener Personalentwicklung
- Mitbestimmungsrecht des BR bei Versetzungen nach §99 Abs. 1 BetrVG !  
(Zustimmung erforderlich)

### Definition "Versetzung" (§95 Abs. 3 BetrVG)

Versetzung ist „die Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches, die voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet oder die mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist“

# Personalbeschaffung

## Interne Beschaffung:

häufiger Grundsatz: Aufstieg vor Einstieg, aber auch

weniger häufig: „Up or out“ bzw. „Grow or go“

Was sind die Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung ?

### Vorteile

- verbesserte Motivation
- höhere Bindung an Betrieb
- weniger Einarbeitungszeit
- geringe Beschaffungskosten
- geringeres Beschaffungsrisiko
- verbessertes Betriebsklima
- schnellere Besetzung
- Stellen werden für Nachwuchs frei, dadurch Spielraum für PE-Maßnahmen

(...)

### Nachteile

- i.d.R. geringeres Potential
- wenig neue Impulse
- ggf. hohe Fortbildungskosten
- ggf. Betriebsblindheit
- Akzeptanzprobleme bei „ehemaligen“ Kollegen / Vorgesetzten
- Gefahr der Beförderungsaufautomatik nach Dauer der Betriebszugehörigkeit
- „Prophet gilt nichts im eigenen Hause“

(...)

## Interne Beschaffung: Innerbetriebliche Stellenausschreibung

- wird oft unter Rückgriff auf evtl. vorhandene --> Stellenbeschreibungen verfasst
- kann vom BR nach §93 BetrVG verlangt werden (gilt nicht für Leitende Positionen)
- BR kann gemäß §99 BetrVG Zustimmung zu Einstellung verweigern, wenn eine nach §93 erforderliche Ausschreibung im Betrieb unterblieben ist

### **Oft Festlegung folgender Punkte im Rahmen einer Betriebsvereinbarung**

- Umfang der Ausschreibung (z.B: Einschluss von Trainee-Stellen ?)
- Kennzeichnung der Ausschreibung (z.B. Nummerierung gemäß Stellenplan)
- Zeitpunkt der Ausschreibung und Dauer des Aushanges
- zu benutzende Medien (Intranet, "Round-E-Mail", Papieraushang...)
- inhaltliche Angaben
  - Stellenbezeichnung, Aufgabenbeschreibung, Anforderungen an den Bewerber, Entgeltgruppe, Abteilung / Bereich...
- zeitlicher Abstand zwischen interner und externer Ausschreibung
- Einzelheiten zum Entscheidungsverfahren (z.B. Bevorzugung von Kandidaten bei vergleichbarer Qualifikation)
- Festlegung des Grundsatzes: "Interne Bewerber werden wie Externe behandelt !"

# Personalbeschaffung

## Externe Beschaffung: Stellenausschreibung (Printmedium, Internet)

**Ausschreibung muss zielgruppenorientiert platziert sein, Bsp.:**

- Führungskräfte: FAZ, Süddeutsche Zeitung, Die Welt
  - Ingenieure: VDI-Nachrichten
  - Kaufleute (insb. für Finanzbereich): Handelsblatt
  - geisteswiss. Fächer / Hochschulpersonal: DIE ZEIT
  - qualifizierte Sachbearbeitung: regionale Presse, z.B.
    - WAZ (Rhein / Ruhr),
    - Hamburger Abendblatt (Hamburg)
    - Rheinische Post (Düsseldorf)
    - Ruhr-Nachrichten (Dortmund)
  - Fachkräfte: Fachzeitschriften (z.B. Personalführung, Beschaffung aktuell, Deutsche Verkehrs-Zeitung)
- Vorteil: relativ preiswert, geringer Streuverlust, z.T. Kombinationen mit Fachartikel möglich
- Nachteil: geringe Umlaufgeschwindigkeit in Unternehmen, nicht alle Mitarbeiter werden tatsächlich erreicht

*Zustimmung des BR auch bei externen Einstellungen erforderlich*

Liste der Redaktionsschlüsse der Printmedien beschaffen (**sog. Personalmedia-Poster**), erscheint alle 2 Jahre bei Management und Karriere - Verlag, Postfach 230246, 40088 Düsseldorf, Tel.: 0211 6914535, Fax: 0211 6914537  
**Vertrieb in 2001: Financial Times Deutschland, Stubbenhuk 3, 20459 Hamburg, Tel.: 040 31990476 (kostenlos)**

## Externe Beschaffung: Stellenausschreibung: Allg. Hinweise (1/4)

**Gehaltsangabe** problematisch, weil: gute und teure Kandidaten melden sich erst nicht  
kein Verhandlungsspielraum mehr  
Konkurrenzfirmen bekommen Hinweise  
Unzufriedenheit der eigenen Mitarbeiter

→ deshalb: keine Zahlen, sondern bestenfalls Umschreibung

## Anzeigentermin

- Vorlaufzeit (Bearbeitungszeit der Anzeige, Dauer des Auswahlverfahrens, Einarbeitungszeiten der Mitarbeiter)
- Kündigungsfristen (von den gesetzlichen Fristen bis 1 Jahr zum Kalenderjahr bei Führungskräften)
- Jahreszeitpunkt:
  - Ende des 1. Quartals: günstig
  - 2. Quartals: günstig, falls nicht Schulferien
  - 3. / 4 Quartal: weniger günstig, da evtl. Nichtbezahlung bzw. Rückforderung der Weihnachtsgartifikation
- Häufigkeit der Anzeige besser einmalig und gut / keine "Anzeigenserien" vor Testschaltung
- Tag der Anzeige

## Externe Beschaffung: Stellenausschreibung: Allg. Hinweise (2/4)

### Anzeigenlayout:

- Fließsatz: Kleinanzeige, i.d.R. einspaltig: billig (meist Preis nach Worten/Zeilen)
- gesetzte Anzeige: i.d.R. mehrspaltig, strukturiert teuer (meist Preis nach mm)
- in Einklang mit dem Corporate Design (Schriftart, Firmenlogo, Farben), z.B.:
  - grüner Vaillant-Hase
  - blauer Thyssen-Bogen
- nützlich: Angabe des sog. Claims, z.B.:
  - Dresdner Bank. Die Beraterbank.
  - Ford. Die tun was.
- empfehlenswert: “Eyecatcher” / “Eyestopper”, der zu einer hohen Wiedererkennungswahrscheinlichkeit beim Interessenten führt, z.B.
  - rothaarige junge Damen bei allen ARCOR-Anzeigen (Claim: “The Telephone People”)
  - wehende Fahnen bei allen Hellweg-Inseraten (Claim: “Die Profi-Baumärkte”)

## Externe Beschaffung: Stellenausschreibung: Allg. Hinweise (3/4)

### Anzeigenplatzierung:

- Hinwirken auf “best place”: auf den ersten Seiten des Stellenteils **rechts oben**
- bei Anzeigenschaltungen über Agenturen i.d.R. nicht zu beeinflussen
- bei direktem Kontakt zur (lokalen) Zeitung und langen Vorlaufzeiten höhere Wahrscheinlichkeit
- manchmal (unbeeinflussbare) Doppelung von Anzeigen in einer Ausgabe durch die Zeitung
  - >bevor Seitenteile leer bleiben, erscheinen einige Anzeigen doppelt
- bei Internet-Anzeigen: Erhöhen der Aufmerksamkeit durch “Banner” auf der Homepage des Internet-Anbieters (**sollte bei der Vertragsgestaltung mit dem Anbieter vereinbart werden**)

# Personalbeschaffung

## Externe Beschaffung: Stellenausschreibung: Allg. Hinweise (4/4)

**Anzeigengröße:** muß in Relation stehen zur

- Position, Wichtigkeit, Lage am Arbeitsmarkt, Medium, Konkurrenz ähnlicher Anzeigen, Budget
- Faustformel: Anzeigenkosten sollten zwischen 1 (günstig) und 2 Monatsgehältern (teuer) liegen

**Anzeigenart:** offen: Name des inserierenden Unternehmens wird genannt  
Chiffre: abzuraten, wenn kein Ansprechpartner genannt wird; wirkt "dubios"  
Chiffre über Personalberater: professionelle Alternative zur reinen  
Chiffre-Anzeige

- in Form eines "Briefkasten-Services" (preiswert)
- in Form eines "Vorauswahl-Services" (teuer)
- in Form eines "Full-Services" (sehr teuer)

## Externe Beschaffung: Stellenausschreibung: AIDA-Schema

engl:	<b>A</b> ttention	dt.:	<b>A</b> ufmerksamkeit erregen
	<b>I</b> nterest		<b>I</b> nteresse des Lesers festhalten
	<b>D</b> esire		<b>D</b> rang verstärken, sich über die Anzeige zu orientieren
	<b>A</b> ction		<b>A</b> ktion (Bewerbungsschreiben) herbeiführen

- sollte überlegt gestaltet und getextet werden  
grundsätzlich "Schnellschuß-Anfragen" seitens der Fachbereiche ablehnen !

engster Zeitrahmen:

Montag: - Text und Layout, Entwurf

Dienstag: - interne Abstimmung mit dem Fachbereich  
- E-Mail (ggf. Fax) an Agentur

Mittwoch: - Layout und Satzerstellung durch Agentur  
- Rücksendung der Korrekturfahne durch Agentur  
idealerweise in Form einer Datei



Mailing an Internet-Anbieter, falls Anzeige zeitgleich im Internet erscheinen soll



Sicherstellung, dass Internet- und Printmediumauftritt optisch identisch sind

- ggf. Korrektur / Freigabe durch Personalwesen

Samstag: - Erscheinen der Anzeige

# Personalbeschaffung

## Externe Beschaffung: Stellenausschreibung: 5 Grundbausteine

### - Wir sind....

Firmenname, Größe, Umsatz, Standort, Hauptprodukte...

### - Wir haben...

Grund der Vakanz, Aufgabenbereich, Verantwortung, Kompetenzen...

### - Wir suchen...

**Berufs- bzw. Stellenbezeichnung (m/w !)**, Alter, Ausbildung, Fertigkeiten, Berufserfahrung, Kenntnisse...

### - Wir bieten...

Arbeitszeitregelungen, soz. Leistungen, Dienstwagen, ggf. Gehaltshöhe (z.B. BAT-Einstufungen)...

### - Wir bitten...

spät. Bewerbungstermin, erwünschte Unterlagen, Kennzeichen, zu Händen von...  
...Tel.-Nr, Mailadresse, Homepage des Unternehmens

## Externe Beschaffung: Stellenausschreibung: „Stilblüten“

„...unseren Erfolg verdanken wir nicht zuletzt unseren Mitarbeitern.“

„...kann die Position einer Abteilungsleiterin bekleidet werden.“

„Geboten werden: Dauerstellung und die üblichen Sozialleistungen.“

„Diese Aufgaben vergüten wir mit einem entsprechenden Lohn.“

„Die Dotierung entspricht der Aufgabenstellung.“

„Für Menschen, die wirklich Geld verdienen wollen...“

„Die Abteilung ist modernst ausgestattet.“

„Mindestvoraussetzung: Mittlere Reife oder Berufsausbildung oder Abitur oder vergleichbare Qualifikation.“

(...)

# Personalbeschaffung

## Externe Beschaffung: Personalberater

### bei „Full Service“:

- Anzeigenschaltung,
- Vorauswahl
- Präsentation geeigneter Kandidaten
- Mitwirkung bei Entscheidungsfindung

Kosten zwischen 10 und 40% der Jahresbezüge des Kandidaten (plus Spesen)

--> auch deshalb Anforderungen an die zu besetzende Vakanz genau beschreiben !

wichtig: Staffelung des Honorars

- 1/3 bei Auftragserteilung
- 1/3 für Präsentation mind. 5 geeigneter Kandidaten
- 1/3 bei Unterzeichnung des Arbeitsvertrages
- Vereinbarung der kostenlosen Ersatzbeschaffung bei Kündigungen während der Probezeit oder Rückzahlung des Honorars (Gewährleistungen und Haftungen)

wichtig: Kooperation mit seriösen Personalberatern

- Wie lange auf dem Markt ? Spezialisiert auf einen Teilmarkt ?
- Worauf begründet sich seine Berufserfahrung ?
- Welche Referenzen kann er geben ?

hilfreich: Anfertigung eines “Stellen-” und Anforderungsprofils für Personalberater



## Externe Beschaffung: Personalberater: Gründe für die Einschaltung

- Unternehmen möchte nach außen nicht in Erscheinung treten  
(insb. wenn der amtierende Stelleninhaber nicht wissen darf, dass für ihn Ersatz gesucht wird)
  - Gute Personalberatungen beachten die Angabe von Sperrvermerken,  
d.h. die Angabe von Firmen, an die die Bewerbung nicht weitergeleitet werden soll
- zu geringe Man-Power und/oder Fachkompetenz in Sachen Personalbeschaffung
- kein Erfolg der vorangegangenen Anzeigenaktionen
- die Auswahl verlangt besonderes Know-How (z.B. Patentanwälte, Spezialisten für Auslandseinsätze)

# Personalbeschaffung

---

## Externe Beschaffung: Arbeitsamt

- Arbeitsämter oft besser / schneller als ihr Ruf, insbesondere durch verstärkte Einbeziehung Neuer Medien (Internet); oft Sammelstation für Geringqualifizierte
- beste Kenntnis des regionalen Arbeitsmarktes
- Beratung zu Unterstützungsleistungen gegeben  
(z.B. Lohnkostenzuschüsse bei Langzeitarbeitslosen, Einarbeitungsbeihilfen)  
--> Arbeitsamt oft in (1) Arbeitsvermittlung und (2) Leistungsabteilung organisatorisch getrennt
- seit 1994: im Wege der Lizenzvergabe durch das Landesarbeitsamt private Arbeitvermittlung möglich

### **Fachvermittlungsdienste**

in Großstädten vertreten, eher - nicht nur - regional orientiert

### **Landesstellen für Arbeitsvermittlung:**

für Vermittlung von Hochschulabsolventen und Führungskräften

### **Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZVA) , Frankfurt**

für bundesweite Vermittlung von erfahrenen Fach- und Führungskräften

Zentralorgan: "Markt und Chance"

# Personalbeschaffung

## Externe Beschaffung: Zeitarbeitsfirmen

→ „Leiharbeiter“, „AÜG-Kräfte“, „Fremdarbeitnehmer“

- Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (1972) zielt auf den Schutz der Leiharbeitnehmer
- Arbeitnehmerüberlassung bedarf der Genehmigung durch die Arbeitsverwaltung
- Arbeitnehmerüberlassungsvertrag ist schriftlich zu schließen
- max. Dauer der Ausleihe vorgegeben [12 Monate]; bei Wiederausleihe an denselben Entleiher muss eine Mindestmonatszahl vergehen [3 Monate bei 12 Monaten Ausleihe]

### aus der Sicht des Entleihers:

#### Vorteile

- Überbrückung kurzfristiger Engpässe
- geringe Beschaffungs-/Verwaltungskosten
- kein arbeitsrechtliches Risiko (Mutterschutz, Kündigungsschutz, Lohnfortzahlung...)
- Leiharbeitnehmer kann auf Wunsch des Entleihers ausgewechselt werden  
(Praxis: innerh. der ersten beiden Tage kostenlos)

#### Nachteile

- Einarbeitungsaufwand in Relation zur Einsatzzeit hoch
- i.d.R. höherer Stundensatz als bei „eigenen“ Mitarbeitern
- teilweise geringere Motivation der AÜG-Kräfte

- Praxis: oft „Abwerben“ geeigneter Fremdarbeitnehmer nach de jure nicht erfolgter „Probezeit“ --> selten Belastung des Verhältnisses mit Verleiher, da derzeit „Entleihermarkt“

# Personalbeschaffung

---

## Externe Beschaffung: Sonstige Beschaffungswege

- eigene Homepage
  - Vermittlung durch Mitarbeiter
  - Kontakte zu Schulen und Universitäten
  - Kontakte auf Messen, z.B. Bonding, Konaktiva
  - Verbindungen zur Bundeswehr, insb. zum Berufsförderungsdienst
  - Werkstudenten
  - Einrichtung studentischer Förderkreise
  - Betreuung von Praktikanten, Diplomanden, Doktoranden
  - Aushänge am Werkstor
  - Unternehmensbesichtigungen (“Tag der offenen Tür”)
  - Werbung in regionalen Rundfunksendern
  - Auswerten von Blindbewerbungen
  - “Vormerken” in Bewerberkarteien / -dateien, wenn sich der Kandidat damit einverstanden erklärt
- wichtig:** **Verpflichtung auf §5 des BDSG für alle Mitarbeiter, die mit personenbezogenen schützenswerten Daten umgehen**

# Personalfreisetzung (Übersicht)

## Direkte Maßnahmen

- Altersteilzeit / Frühpensionierung
- Aufhebungsverträge
- Kündigungen / Entlassungen
  - betriebsbedingt
  - verhaltensbedingt
  - in der Person liegend

Soll z.B. mehr als 5 Arbeitnehmern in einem Betrieb mit weniger als 60 Arbeitnehmern innerhalb von 30 Tagen gekündigt werden: Massenentlassung --> Anzeigepflicht Arbeitsamt (§17 KüSchG)

(...)

## Indirekte Maßnahmen

- Einstellungsstopp
- Abbau von Überstunden
- Kurzarbeit
- Verkürzen der Arbeitszeit durch Betriebsvereinbarung
- Vorziehen von Urlaub
- Nichtverlängerung von Zeitverträgen
- Abbau von AÜG-Kräften
- erweiterte Lagerhaltung
- Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen
- Gründung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften
- Vorziehen von Wartungs- und Reparaturarbeiten

**Auch bei Personalfreisetzung:  
Ausgangspunkt = Personalbedarfsplanung !**

(...)

## Sonstige Gründe des Ausscheidens

- mitarbeiterseitige Kündigung
- Erreichen der Altersgrenze
- Tod / Invalidität
- Abgänge in ruhende Arbeitsverhältnisse (Erziehungsurlaub, Bundeswehr etc.)

(...)

## Kündigung

- **außerordentlich:** bei Vorliegen eines wichtigen Grundes (§ 626 BGB), z.B. Arbeitsvertragsbruch, Arbeitsverweigerung, Bekanntgabe von Betriebsgeheimnissen
- **ordentlich:**
  - betriebsbedingt (Masseunzulänglichkeit, Auftragsrückgang, Insolvenz...)
  - verhaltensbedingt (Störung des Betriebsfriedens, Diebstahl...)
    - Fehlverhalten muss ohne zeitliche Verzögerung änderbar sein
    - Rechtsprechung: vor verhaltensbedingter Kündigung Abmahnung erforderlich
  - in der Person liegend, dauerhaft (z.B. Leistungsunfähigkeit durch Dauerkrankheit...)

## Änderungskündigung

- Änderung von einzelvertraglichen Bedingungen, z.B. anderer Einsatzort, Arbeitszeitänderungen, andere Versicherungsbedingungen

Um Änderungskündigungen zu vermeiden: im Arbeitsvertrag statt konkreter Angaben möglichst auf übergeordnete Regelwerke verweisen, z.B.:

„Die Höhe Ihrer Unfallversicherungssummen richtet sich nach der Versicherungsrichtlinie.“

„Die Arbeitszeit für außertariflich Beschäftigte ist in der für Sie bindenden Betriebsordnung festgelegt.“

## Kündigung: Schutzbestimmungen (Auswahl)

### Mitbestimmung des Betriebsrates bei Kündigungen (§ 102 BetrVG )

- (1) 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.
- (2) Hat der Betriebsrat gegen eine ordentliche Kündigung Bedenken, so hat er diese unter Angabe der Gründe dem Arbeitgeber spätestens innerhalb einer Woche schriftlich mitzuteilen. Äußert er sich innerhalb dieser Frist nicht, gilt seine Zustimmung zur Kündigung als erteilt. Hat der Betriebsrat gegen eine außerordentliche Kündigung Bedenken, so hat er diese unter Angabe der Gründe dem Arbeitgeber unverzüglich, spätestens jedoch innerhalb von drei Tagen, schriftlich mitzuteilen. Der Betriebsrat soll, soweit dies erforderlich erscheint, vor seiner Stellungnahme den betroffenen Arbeitnehmer hören.

(...)

### Klagemöglichkeit des Arbeitnehmers (§5 KschG)

#### Voraussetzungen

- Im Betrieb oder Unternehmen des Arbeitgebers müssen zum Zeitpunkt des Zugangs der Kündigung ständig mehr als 5 Arbeitnehmer beschäftigt sein.
- Der von der Kündigung betroffene Arbeitnehmer muss zum Zeitpunkt des Zugangs der Kündigung mindestens ein halbes Jahr im Betrieb beschäftigt sein!

### Unzulässigkeit der Kündigung gegenüber Schwangeren bis 4 Monate nach Geburt (§9 MuSchG)

- Ausnahmen müssen bei der für den Arbeitsschutz obersten Landesbehörde beantragt werden (in NRW: beim Regierungspräsidium)

### Unzulässigkeit der Kündigung gegenüber Arbeitnehmerinteressenvertretern (§15 KSchG)

- nach Ablauf der Amtszeit für 1 Jahr besonderer Kündigungsschutz

## Musterklage Kündigungsschutzprozess

An das  
Arbeitsgericht Musterhausen  
Gebrauchsmusterstr. 111  
00070 Musterhausen

Musterhausen, den ..... 20..

Klage der Marion Mustermann, Musterstr. 222, 00070 Musterhausen  
Firma Muster In's Hotels GmbH, Teststr. 123 in 00070 Musterhausen  
gesetzlich vertreten d. d. Geschäftsführer Rudolf Mustermx

- Klägerin -                    gegen  
  
- Beklagte -

Ich bitte um Anberaumung eines Termins zur mündlichen Verhandlung, in der ich beantragen werde:

1. festzustellen, dass das Arbeitsverhältnis der Parteien durch die Kündigung der Beklagten vom 10.11.00 zum 31.12.00 nicht aufgelöst wird, u. über den Kündigungszeitpunkt hinaus zu den vereinbarten Bedingungen fortbesteht,
2. im Falle des Obsiegens mit dem Antrag zu 1.) die Beklagte zu verurteilen die Klägerin bis zum rechtskräftigen Abschluss des Prozesses tatsächlich antragsgemäß weiter zu beschäftigen.

Begründung:

Ich bin am 02.07.1967 geboren, verheiratet und für zwei Kinder unterhaltspflichtig. Bei der Beklagten bin ich seit dem 02.02.1987 als Restaurantfachfrau beschäftigt. Ich erhalte derzeit ein Entgelt von 3200,00 DM brutto, bei einer regelmäßigen Arbeitszeit von 40 Stunden wöchentlich; bzw. 173,33 Stunden monatlich im Durchschnitt.

Auf das Arbeitsverhältnis kommen die Tarifverträge des Niedersächsischen Hotel- und Gaststättengewerbe zur Anwendung. Die Beklagte kündigte das Arbeitsverhältnis am 10.11.00 zum 31.12.00 schriftlich auf. Die Kündigung ging mir am 11.11.00 zu. Gegen diese Kündigung wende ich mich mit vorliegender Klage. Ich bestreite, dass die Kündigung sozial gerechtfertigt im Sinne des § 1 Kündigungsschutzgesetz ist und verweise die Beklagte auf ihre substantiierte Darlegungspflicht und Beweislast. Ferner wird die Beklagte aufgefordert, gemäß § 1 Abs. 3 KSchG. die Gründe mitzuteilen, die zu der getroffenen sozialen Auswahl geführt haben.

Ich bestreite, dass vor Ausspruch der Kündigung der Betriebsrat ordnungsgemäß gehört wurde. Möge hierzu die Beklagte substantiiert vortragen und Beweis antreten. Ich biete der Beklagten meine Arbeitskraft zu den vereinbarten Bedingungen, auch über den Kündigungszeitpunkt hinaus, weiterhin an und stehe auf entsprechende Aufforderung zur vertragsgemäßen Arbeitsleistung zur Verfügung. Der Klageantrag zu 2.) rechtfertigt sich aus der neueren Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes und wird als sogenannter uneigentlicher Hilfsantrag gestellt. Um antragsgemäße Entscheidung wird gebeten.

# Personalfreisetzung

## Gesetzliche Kündigungsfristen bei Kündigung durch Arbeitgeber (§622 BGB)

- gelten, soweit tarif- oder einzelvertraglich nichts anderes vereinbart
- Zeiten vor dem 25. Lebensjahr werden nicht berücksichtigt

*für den Arbeitnehmer darf keine längere Kündigungsfrist als für den Arbeitgeber vereinbart werden*

### Dauer des Arbeitsverhältnisses

bis 2 Jahre  
mind. 2 Jahre  
mind. 5 Jahre  
mind. 8 Jahre  
mind. 10 Jahre  
mind. 12 Jahre  
mind. 15 Jahre  
mind. 20 Jahre

in Probezeit (Dauer max. 6 Monate):

### Kündigungsfrist

4 Wochen zum Monatsende / 15. des Monats  
1 Monat zum Ende des Kalendermonats  
2 Monate zum Ende des Kalendermonats  
3 Monate zum Ende des Kalendermonats  
4 Monate zum Ende des Kalendermonats  
5 Monate zum Ende des Kalendermonats  
6 Monate zum Ende des Kalendermonats  
7 Monate zum Ende des Kalendermonats

2 Wochen

## Recht auf Arbeitszeugnis bei Ausscheiden (§ 630 BGB)

- Arbeitnehmer muss Verlangen äußern
- Aufnahme der Beurteilung und Führung setzt zusätzliches Verlangen voraus
- Sorgfaltspflicht
- Wahrheitspflicht
- grundsätzlich wohlwollende Formulierung

### Empfehlungen:

- Betriebsratstätigkeiten oder lange Krankheiten nur in Ausnahmefällen erwähnen  
Bsp.: lange Dauer, deshalb keine korrekte Beurteilung der Arbeitsleistung mehr möglich
- Kündigungsgrund nicht bei personen- oder verhaltensbedingten Kündigungen erwähnen
- ungünstige Angaben (z.B. Abmahnungen) nicht erwähnen
- max. 2 Seiten, Verwendung von Qualitätspapier

bei guten Mitarbeitern: „...**stets** zur voll**st**en Zufriedenheit...“ (obwohl grammatikalisch falsch),  
Bedauernsformel, Wünsche für die Zukunft

## Arbeitszeugnis: Formulierungen, die Ihnen (insb.) in Arbeitgeberfunktion auffallen sollten

„Er hat sich im Rahmen seiner Fähigkeiten eingesetzt.“

„Er hat sich bemüht, den Anforderungen gerecht zu werden.“

„Wir lernten ihn als umgänglichen Kollegen kennen.“

„Er bewies für die Belange der Kollegen (stets) Einfühlungsvermögen.“

„Wir bestätigen gerne, dass Herr Müller mit Fleiß, Ehrlichkeit und Pünktlichkeit an seine Aufgaben herangegangen ist.“

„Er galt im Kollegenkreis als toleranter Mitarbeiter.“

„Er war tüchtig und wusste sich zu verkaufen.“

„Er war stets willens, seine Aufgaben termingerecht zu beenden.“

„Wegen seiner Pünktlichkeit war er stets ein gutes Vorbild.“

„Durch seine Geselligkeit trug er zur Verbesserung des Betriebsklimas bei.“

(...)

auch auffällig: Fehlen von „positionsimmanenten Charakteristika“, z.B.

- Fehlen der Angabe „Ehrlichkeit“ o.ä. bei Kassierern
- Nicht-Erwähnung der Führungstätigkeit bei Führungskräften