
Existenzgründerseminar – Nachgründungsphase

Themenkreis 13: Personal

in Zeitz



Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

1

Existenzgründerseminar – Nachgründungsphase – MSV-Projekt: Themenkreis Personal

Allgemeine Grundlagen

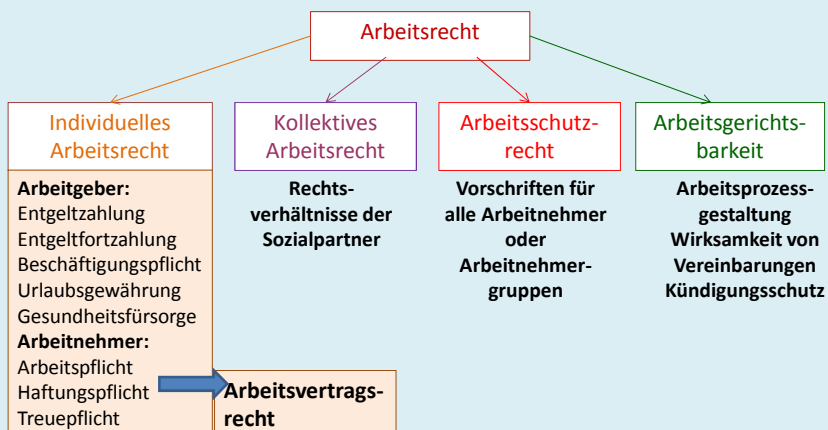
Grundzüge des Personalrechts



Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

2

Grundlagen des Arbeitsrechts und der Personalwirtschaft in Unternehmen



Arbeitsvertragsrecht = unternehmensbezogenes Personalrecht

Grundsatz:

Aufgrund des Arbeitsvertrags ist der Arbeitnehmer verpflichtet, die vertragsgemäße Arbeitsleistung zu erbringen; der Arbeitgeber hat als Gegenleistung eine Vergütung zu gewähren. Die Höhe der Vergütung richtet sich nach der Vereinbarung im Arbeitsvertrag oder nach einem anzuwendenden Tarifvertrag. Ist keine Vergütung vereinbart, so ist die für vergleichbare Tätigkeiten übliche Vergütung zu leisten.

Leistungsverpflichtungen im Arbeitsvertragsrecht

Daneben können im Arbeitsvertrag weitere Leistungspflichten vereinbart werden. Soweit Inhalt, Zeit und Ort der Arbeitsleistung im Arbeitsvertrag nicht konkretisiert sind, unterliegt deren Bestimmung dem Direktionsrecht des Arbeitgebers, das dieser nach billigem Ermessen ausüben kann.

**Mein Boß wird von der Weisheit verfolgt.
Doch er ist schneller**



Die Wahrheit über die Bremer Stadtmusikanten
In Hierarchien sitzen die größten Esel oben!

Allgemeine Grundlagen

Personalplanung, -beschaffung und -auswahl - Personalbuchführung

Das sind die Grundelemente des Personalmanagements

Grundbegriffe im Personalmanagement

| | |
|-------------------|---|
| Führung | Führung wird vorwiegend funktional verstanden und bezieht sich auf die personenbezogene Personalorientierung und damit auf die Steuerung des menschlichen Verhaltens |
| Leitung | Leitung wird vorwiegend instrumental verstanden und enthält die prozessbezogene Sachorientierung und damit die Steuerung der Organisationseinheiten und des Mitteleinsatzes |
| Management | Management wird als Personen-, Sach- sowie Organisations- und Umweltorientierung verstanden. Im Management geht es im Wesentlichen darum, zu entscheiden, was zu geschehen hat. |
| Personal | Personal ist das Humankapital einer Organisation bzw. Verwaltung. Geschultes und motiviertes Personal ist die entscheidende Grundlage, auf die ein Management zurückgreift und die Organisation dem Ziel zuführt. |



Aufgabenfelder des Personalmanagements

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffung
- Personalauswahl
- Einführung und Einarbeitung (Onboarding)
- Personaleinsatz und -erhaltung
- Personalbeurteilung
- Personalentwicklung
- Personalfreisetzung



Personalentwicklung und –bedarf

Grundlage jeder Personalentwicklung ist eine langfristige
Personalbedarfsplanung !

Der Personalbedarf ist die Anzahl arbeitsplatzorientierter Mitarbeiter, um die
anstehenden Aufgaben des Unternehmens erfüllen zu können.

Personalbedarf ist

die Zahl der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens (je nach Leitungsmodell
und Struktur) unter Beachtung fachlicher Anforderungen wie
technische, wirtschaftliche und Verwaltungsqualifikationen, erworben an
Universitäten, Hochschulen, Fachschulen oder aus der Techniker Ausbildung bzw.
Meister und Facharbeiter



Personalentwicklung und –bedarfsplanung

Grundlage jeder Personalentwicklung ist eine langfristige
Personalbedarfsplanung !

Personalbedarf ist

die Zahl der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens für Führungsaufgaben
unter Beachtung fachlicher Anforderungen und Führungseigenschaften

Personalbedarf sind

Entwicklungspotentiale des vorhandenen Personals für zukünftige Aufgaben, die
selbst aus dem Unternehmen heraus entwickelt werden können

Personalbedarf sind die

Anforderungen an Personal, das für zukünftige Aufgaben qualitativ benötigt wird
und nicht aus dem Unternehmen heraus selbst entwickelt werden kann

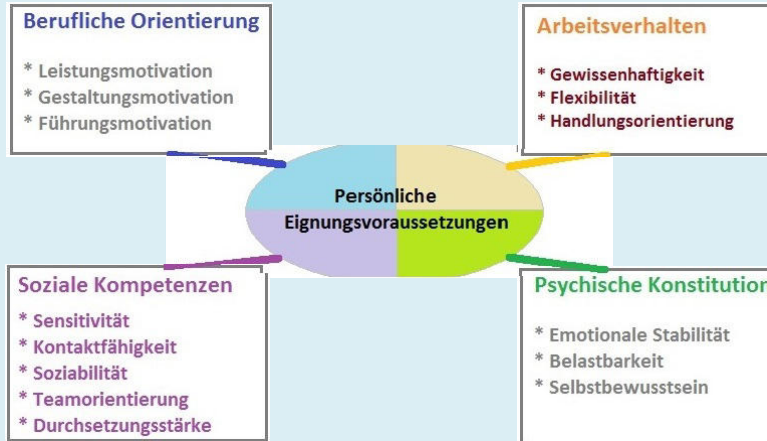
Personalbedarf ist die

Ableitung der Personalbedarfsplanung aus der Demografie „im Unternehmen“



Die Mitarbeiterauswahl

(Quelle: Bochumer Inventar zur Eignungsmessung)



Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

11

Personalbeschaffung

- persönliche Ansprache und „Weitersagen“
- Anzeige
- Angebote des Arbeitgeberservice der Agentur und des Jobcenters
- Übernahme von Arbeitnehmern aus anderen Unternehmen oder von Bildungsträgern
- Abwerbung
- Berufsausbildung



Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

12

Was verstehen wir unter Personalbuchführung?**Die Personalbuchführung umfasst im Wesentlichen:**

- die Einrichtung der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung
- die Erstellung der laufenden Lohn- und Gehaltsabrechnungen
- die Lohnsteueranmeldungen
- die An- und Abmeldung von Mitarbeitern
- die laufenden Meldungen an die Krankenkassen
- die Krankenkassenbeitragsnachweise
- die Jahresmeldungen an Finanzverwaltung, Krankenkassen und Berufsgenossenschaften
- die Reisekostenabrechnungen
- und die vermögenswirksamen Leistungen

Durch die **Auslagerung der Personalbuchhaltung sparen Sie Personal- und Sachkosten im Unternehmen** und gewinnen steuerliche Rechtssicherheit.



Allgemeine Grundlagen

Personalmanagement und -führung



Aufgabe und Zweck des Personalmanagements sind:

- Steuerung von Organisationsprozessen und -abläufen
- Gestaltung von Organisations- / Produktionsprozessen und -abläufen
- Umsetzung der Outputsteuerung durch die Mitarbeiter
- Einbindung der Fähigkeiten, Qualifikationen, Motivationen und Charaktere der Mitarbeiter in die Unternehmensprozesse
- Der richtige „Chef“ ist Moderator

Der Regelkreis

Zielsetzung = Einordnung in das entsprechende Gesellschaftssystem)

Planung = auf der Grundlage der 6-W-Regel, Vorbereitung

Was ist grundsätzlich alles zu tun? (Regelwerk, Schritte zum Ergebnis – einzubeziehende Partner)

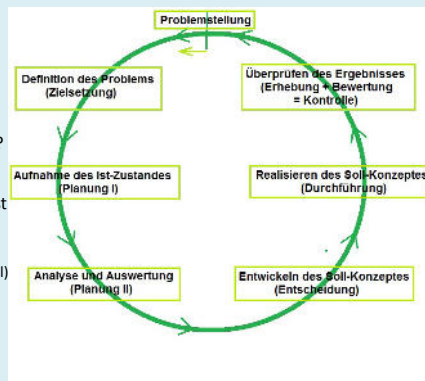
Warum muss diese Aufgabe gelöst werden? (Zeithorizont)

Womit soll der Mitarbeiter ausgestattet werden? (Arbeitsmittel)

Wer soll bei der Ausführung mitwirken? (Teambildung)

Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden? (Arbeitsmethoden)

Wann soll die Aufgabe begonnen und wann soll sie beendet werden? (Zeitraumen)



Kontrolle = Feststellungen, ob und wie Geplantes realisiert wurde, durch **Erheben** und anschließendes **Bewerten**)

Durchführung = Abläufe, Grundsätze, Strukturen, Techniken, Methoden, usw.

Entscheidung = über den rationalsten Weg zum Ziel

Jedes Personalmanagement in einem Unternehmen muss von zwei Hauptmerkmalen getragen werden:

- Zielorientierung – Ziele müssen erreichbar bestimmt sein
- Zweckbindung – „Das Ziel bestimmt den Weg!“ und den Zweck der Organisation (Kernaufgabe des Unternehmens)



Funktionen der Zielbeschreibung

- ⇒ Die Legitimation, das Ziel muss von den Mitgliedern des Unternehmens getragen sein
- ⇒ Das Ziel ist erforderlich, damit die Mitglieder des Unternehmens wissen, was zu leisten ist
- ⇒ Mit der Zielerreichung war das Unternehmen erfolgreich, der Regelkreis war richtig als Weg untersetzt

Das Ende der Planung ist eine Entscheidung!



Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

17

Wer vom Ziel nicht weiß,
kann den Weg nicht haben,
wird im selben Kreis
all sein Leben traben;

kommt am Ende hin,
wo er hergerückt,
hat der Menge Sinn
nur noch mehr zerstückt.

Christian Morgenstern, 1871 – 1914

Kurz gefasst:

„Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden!“



Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

18

Das Fazit ist nicht ganz ernst gemeint!

... und aus dem Chaos sprach eine Stimme zu mir:
„Lächle und sei froh, denn es könnte schlimmer kommen.“
Und ich lächelte und war froh, und es kam schlimmer.

**Begriffsbestimmungen**

Personalwirtschaft ist die wissenschaftliche Disziplin in der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit dem bestmöglichen Einsatz des Faktors Personal beschäftigt.

Personalwesen ist eher die traditionelle, vorwiegend auf Verwaltungsaspekte ausgerichtete Personalarbeit, die überwiegend kurzfristig angelegt ist. Standardisierte Vorgehensweisen stehen im Mittelpunkt.

Personalführung ist ein kommunikativer Prozess, der darauf ausgerichtet ist, das Verhalten der Belegschaft zielorientiert zu beeinflussen. Die Personalführung ist Teil der Unternehmensführung und beteiligt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Führungskräfte.



Existenzgründerseminar – Nachgründungsphase – MSV-Projekt: Themenkreis Personal

Personalmanagement (PM) umfasst alle mitarbeiterbezogenen Gestaltungsaufgaben, einschließlich Verwaltung - Das wird unter personalwirtschaftlichen Maßnahmen verstanden. Es ist integrierter Teil des Gesamtmanagements.

Träger des PM sind Personalabteilung, Unternehmensführung, Führungskräfte und Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind ein entscheidendes Potenzial zur Zielerreichung sowie Innovationen in Unternehmen, Erfolg und Wachstum hängen von der Qualität des Personals ab (Human-Ressourcen).

Management ist der prozessorientierte Aspekt der Gestaltung personalwirtschaftlicher Faktoren und der Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter.



Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

21

Existenzgründerseminar – Nachgründungsphase – MSV-Projekt: Themenkreis Personal

Die Ressource Personal

Aufgaben- und Entscheidungsträger mit Kompetenz und Verantwortung, Entscheidungen werden getroffen

Jeder Mitarbeiter ist ein Individuum, das eigenständige Ziele und Vorstellungen einbringt

Mitarbeiter schließen sich zu Koalitionen zusammen

Personal kostet, ist aber auch der Gewinnbringer



Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

22

Ziele des PM**Formale Zielbestimmungen sind:**➤ **wirtschaftliche Ziele**

- Bereitstellung und optimaler Einsatz der Ressource Personal,
- Notwendige Anzahl von Mitarbeitern mit passender Qualifikation,
- Quantitative Unterdeckung der Arbeitsleistung am Arbeitsmarkt decken,
- gegen qualitative Defizite Personalentwicklungsmaßnahmen ergreifen,
- Steigerung der Arbeitsleistung

➤ **soziale Ziele**

- Interessen, Erwartungen und Forderungen der Mitarbeiter und Teams,
- Verbesserung materieller und immaterieller Verhältnisse

**Personalführung ist:**

- ☞ ein kommunikativer Prozess, der darauf ausgerichtet ist, das Verhalten der Belegschaft zielorientiert zu beeinflussen. Die Personalführung ist Teil der Unternehmensführung und beteiligt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Führungskräfte.



Führungsformen

- ➔ Führung nach unten, praktisch als Führung im engeren Sinn zu verstehen, wobei der Wille der „Heeresleitung“ in die nächsten Ebenen nach unten durchgesetzt wird
- ➔ Führung nach oben, hier wird die Führungskraft von ihrem Team beeinflusst, mit der Reflexion der Führungskraft auf das Team, kann diese häufig besser überzeugen und leiten
- ➔ Führung ohne direkte Hierarchiebeziehung (lateral = seitlich) ist dadurch gekennzeichnet, dass sich gleichberechtigte Organisationsmitglieder im Prozess gegenseitig befruchten und gegenseitig steuern (nicht „Chef herausstellen“)
- ➔ Selbstführung ist die Fähigkeit, sich selbst zu steuern, um zum „Vorbild“ zu werden und andere mitzunehmen. Maßstab ist hier nicht die Quantität der Aufgabenerfüllung der Führungskraft selbst, sondern die Qualität und Effizienz [Nietzsche: „Dem wird befohlen, der sich nicht selbst gehorchen kann!“]



! Führen ist die zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens und des Erlebens von Gruppen oder von Einzelpersonen innerhalb einer Organisation

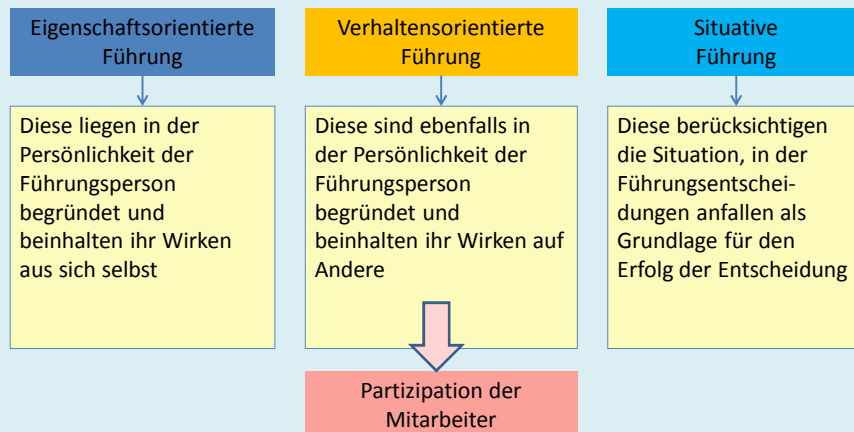
- Führung ist zielgerichtet
- Führung bezieht sich auf „das Erleben“, was Emotionen, Motivationen und Bewertungen der Aufgabenerfüllung beinhaltet und das Gesamtverhalten gestaltet
- Führung bezieht sich auf Menschen und Menschengruppen mit ihrem jeweils individuellen Lebensumfeld
- Führung ist Beeinflussung



Führung und Management sind nicht zu verwechseln, schon gar nicht gleichzusetzen

- Führung betont die Einflussnahme auf die Mitarbeiter, ist also vorrangig psychologische Komponente
- Management bezieht weitere Einflussgrößen, wie Finanzen, Infrastruktur, Technologie sowie die Möglichkeiten, Ressourcen in Anspruch zu nehmen, mit ein
- Führungsziele sind zu definieren; „Das Ziel bestimmt den Weg“
- Führungsziele liegen stets im Bereich des erwarteten Verhaltens und Erlebens

Die Bedeutung einer Führungspersönlichkeit bemisst sich schließlich daran, wie gut sie beeinflussen kann



Eigenschaftsorientierte Führung beinhaltet

- Fachkompetenz
- Intelligenz (klassische Form, die ein hohes analytisches Denkvermögen verlangt; emotionale Form erkennt, versteht und beeinflusst die Emotionen anderer)
- Fähigkeit, Visionen zu vermitteln
- Motivation nach „Macht“



Verhaltensorientierte Führung beinhaltet die Wirkung auf Andere

- Gewissenhaftigkeit
- Offenheit und Ehrlichkeit
- Selbstbewusstsein
- Teamfähigkeit (wie viele Entscheidungen dürfen Mitarbeiter treffen – Partizipation)

Diese Führungsperson sucht Erklärungen für Erfolge oder Misserfolge von Führungskräften aus deren Verhalten selbst (nicht Aussitzen von Entscheidungen – das hat Fremdbestimmung als Folge, gute Entscheidungen zügig treffen)



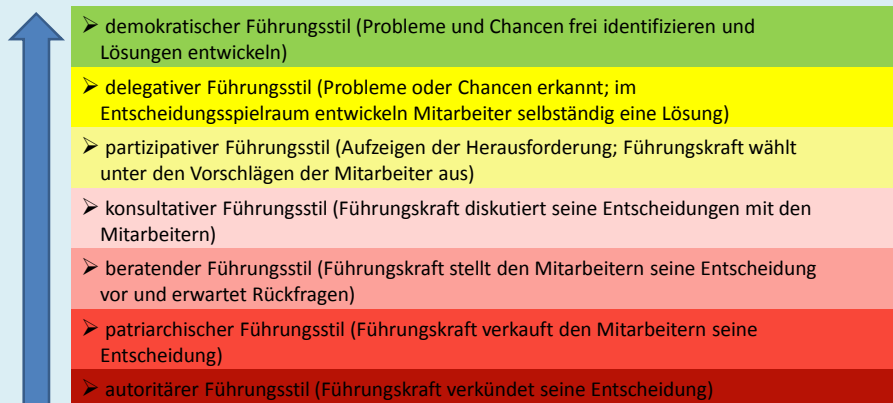
Situative Führung

Diese berücksichtigt die Situation, in der Führungsentscheidungen anfallen als Grundlage für den Erfolg der Entscheidung; bei vergleichbarem Führungsverhalten kann es bei unterschiedlichen Situationen bis hin zu diametral entgegengesetzten Ergebnissen kommen

- verfügbare Zeit
- Komplexität der Aufgabe
- Motivationsgrad
- Dependenz, d.h. die Abhängigkeit der Geführten von der Mitgliedschaft im Team
- Arbeitskultur
- Qualität der Beziehung zu den Geführten



Führung mit oder ohne Partizipation der Mitarbeiter



Direkte Führungsinstrumente

- Lob und Anerkennung
- Kritik und Rückmeldung
- Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung
- Aufbau von Vertrauen
- Erwartungsmanagement und gemeinsame Karriereplanung
- Arbeitsgestaltung; Aufgabenzuordnung (Rollenverteilung)
- Partizipation bei Entscheidungen
- Delegation von Verantwortung mit Entscheidungsspielraum [!?!]
- Verhandlung, ggfls. Manipulationstechniken
- Überzeugungs- und Durchsetzungsverhalten / -vermögen



Indirekte Führungsinstrumente

- Personalauswahl
- Teamgestaltung
- Teamentwicklung
- Wettbewerb zwischen Mitarbeitern
- Kontroll- und Anreizsysteme
- Regeln und Normen (z.B. für Arbeitsabläufe)
- Gestaltung der Arbeitsumgebung
- Konfliktniveau im Umfeld



Die unterschiedlichen Rollen einer Führungskraft

- | | |
|-------------------------|---|
| Beziehungspflege | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Repräsentant ➤ Führer ➤ Koordinator |
| Informationen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informationssammler ➤ Informationsverteiler ➤ Informant von externen Gruppen |
| Entscheider | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unternehmer ➤ Krisenmanager ➤ Ressourcenmanager ➤ Verhandlungsführer |



Welche Aufgaben muss eine Führungskraft angehen?

Jüngere hochqualifizierte Arbeitskräfte kommen „plötzlich“ in Verantwortung gegenüber älteren Mitarbeitern „im Bestand“

- Verbündete / Vertrauenspersonen finden
- Netzerkennung
„Wer über ein enges Netzwerk verfügt, hat eher einen Freund, der einem Gerüchte steckt.“



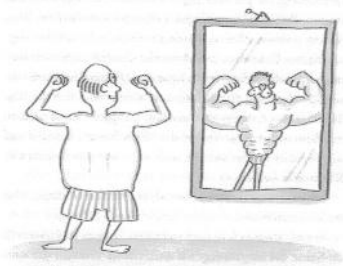
Die wichtigsten Evaluationsgrundsätze einer Führungskraft sind:

- Selbsteinschätzung durch die Teamleitung
- Selbsteinschätzung durch das Team, gemeinsame Auswertung
- Analyse der Mängel im Prozess und in der Prozesssteuerung mit dem Ziel der Verbesserung
- Kontrollen sind auf das Wesentliche zu konzentrieren
- wurden die Standards angewendet, Kontrollstandards sind allerdings keine „Bibel“, sie sind Hilfsmittel, deren jeweilige Einzelbedeutung variieren kann
- Einrichtung einer Kontrollhierarchie

Die Führungskraft

- Welche Instrumente...
- Welche Instrumente...
- Wie gut beherrsche ich diese Instrumente?
ganz persönliche Frage!
- Wo setze ich Prioritäten?
- Wie kann ich meine Instrumente
„verschärfen“?

Evaluierung?



Hier meine
Instrumente?
entwickeln und

**Jede Führungskraft lebt ein „Menschenbild“!
Welches habe ich vom Anderen?**



Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

39

Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung – Die Mitarbeiterauswahl

Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind deren größtes Kapital, nämlich das Humankapital. Elemente bei der Besetzung von Funktionen sind:

Fachwissen für die zu erfüllende Aufgabe (Qualifikation)

Allgemeinwissen zur Einordnung der Aufgabe in einen Gesamtprozess und zur allgemeinen Kommunikation mit „unbekannten“ Dritten

soziale Kompetenz (Führungseigenschaften, Teamfähigkeit, Charakter, Kommunikationsfähigkeit)

Auftreten gegenüber Dritten privat bzw. für die Organisation

Die richtige Mitarbeiterauswahl erfolgt nach der höchsten positiven Schnittmenge dieser Elemente.



Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

40


Existenzgründerseminar – Nachgründungsphase – MSV-Projekt: Themenkreis Personal

Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung – Die Mitarbeiterführung **Empfehlungen an die Führungskraft – verbale und nonverbale Kommunikation**

Vertrauen haben
 Demotivation vermeiden und Eigenmotivation fördern
 Bedeutung klar machen und Sinn vermitteln
 Voraussetzungen für den Erfolg der Mitarbeiter schaffen
 Vorbild sein
 delegieren und umfassend informieren
 herausfordernde Ziele vereinbaren
 Gespräche intensiv führen
 Feedback geben und Leistung anerkennen
 Mitarbeiter fördern und unterstützen



Quelle: Kolb, M. Personalmanagement, Grundlagen und Praxis des Human Resources Management, 2010 S. 426

 Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
 Oberbürgermeister a.D.
 www.volkmar-kunze.de


41

Existenzgründerseminar – Nachgründungsphase – MSV-Projekt: Themenkreis Personal

Motivation

Unter Motivation wird eine emotionale Aktivität verstanden, die darauf ausgerichtet ist, ein bestimmtes Ziel oder ein wünschenswertes Zielobjekt zu erreichen. Sie ist die Gesamtheit der Motive, die zur Handlungsbereitschaft führen.

Motive sind die Beweggründe des menschlichen Verhaltens. Motivation bestimmt die Richtung, die Stärke und die Dauer unseres Leistungsverhaltens. Mitarbeiter werden motiviert, wenn sie spüren, dass sich die Organisation um sie bemüht. Das führt zu einer größeren Übereinstimmung von Potential und Leistung.

 Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
 Oberbürgermeister a.D.
 www.volkmar-kunze.de

42

Motivation

Das Potential eines Mitarbeiters erschließt sich aus:

- seinen intellektuellen Fähigkeiten,
- seinem Engagement,
- seiner Flexibilität,
- seiner Lernbereitschaft.

Hauptelemente

Die Person

Der Mensch **ist** motiviert (Charakter, Antrieb, Drang, Wille, Wunsch, Streben, Ehrgeiz, Eigeninteressen usw.)

Die Situation

Der Mensch **wird** motiviert (Anreiz, Anregung, Anerkennung, Ermächtigung, Prämie, Möglichkeiten, Ziele, Bedürfnisse usw.). Die Motivation der Mitarbeiter erfolgt grundsätzlich über die Bedürfnisse!

Motivation

So lange Ihr so
tut, als würdet Ihr
mich richtig
bezahlen, tue ich
so, als würde ich
richtig

Machen ist so etwas, wie wollen – nur
krasser!

Der Neid ist die dümmste Form der
Anerkennung

(Wilhelm Busch)

KAFFEE
ERREICHT
STILLEN,
KOMMT
MOTIVATION
NIEMALS HIN.
quadraeophics.com

Allgemeine Grundlagen

Arbeits- und Tarifvertragsrecht



Begriffsbestimmung

§ 611 Vertragstypische Pflichten beim Dienstvertrag

(1) Durch den Dienstvertrag wird derjenige, welcher Dienste zusagt, zur Leistung der versprochenen Dienste, der andere Teil zur Gewährung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.

(2) Gegenstand des Dienstvertrags können Dienste jeder Art sein.

§ 611a 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.



Ein **Arbeitsvertrag** ist dementsprechend ein privatrechtlicher, **gegenseitiger** Vertrag zweier Vertragspartner zur Begründung eines Arbeitsverhältnisses. Der Arbeitsvertrag ist ein Unterfall des Dienstvertrags nach den §§ 611 ff des BGB.

Es gibt einen "freien Dienstvertrag" und einen „unselbständigen Dienstvertrag“ = Arbeitsvertrag

Der Arbeitsvertrag wird als ein Dienstvertrag i.S.d. § 611 BGB qualifiziert, der darauf angelegt ist, ein Dauerschuldverhältnis mit eingeschränkter Abhängigkeit zu begründen.

Vertragspartner

Arbeitgeber kann jede natürliche Person und jede - privatrechtliche oder öffentlich-rechtliche – juristische Person sein.

Arbeitnehmer kann nach herrschender Meinung (allgemeine Rechtsauffassung) nur eine natürliche Person sein.



Abgrenzung zum Werkvertrag

§ 631 Vertragstypische Pflichten beim Werkvertrag

(1) Durch den Werkvertrag wird der Unternehmer zur Herstellung des versprochenen Werkes, der Besteller zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.

(2) Gegenstand des Werkvertrags kann sowohl die Herstellung oder Veränderung einer Sache als auch ein anderer durch Arbeit oder Dienstleistung herbeizuführender Erfolg sein.

§ 632 Vergütung

(1) Eine Vergütung gilt als stillschweigend vereinbart, wenn die Herstellung des Werkes den Umständen nach nur gegen eine Vergütung zu erwarten ist.

§ 633 Sach- und Rechtsmangel

(1) Der Unternehmer hat dem Besteller das Werk frei von Sach- und Rechtsmängeln zu verschaffen.



Die Wirksamkeit eines Arbeitsvertrages

Angebot und Annahme

Ein Arbeitsvertrag kommt wie jeder gegenseitiger Vertrag durch Angebot und Annahme zustande:

„Ein Arbeitsverhältnis kommt durch Arbeitsvertrag zu Stande. Für den Abschluss eines Arbeitsvertrags bedarf es zweier korrespondierender Willenserklärungen, des Angebots (Antrag) und der Annahme, §§ 145 ff. BGB“

Die Willenserklärungen können auch **konkludent, d.h. stillschweigend** erfolgen:

„Ein Vertrag kann durch übereinstimmendes schlüssiges Verhalten (Realofferte und deren konkludente Annahme) zustande kommen“ .

Dies kann etwa der Fall sein, wenn "über einen Zeitraum von mehreren Jahren einvernehmlich Dienstleistung und Vergütung ausgetauscht" werden.

- BAG vom 09.04.2014 - 10 AZR 590/13 - Rn. 26 -



Die Wirksamkeit eines Arbeitsvertrages

Formfreiheit des Arbeitsvertrages

Ein **Arbeitsvertrag** kann **mündlich oder schriftlich** geschlossen werden. Seine Wirksamkeit ist nicht von der Einhaltung einer bestimmten Form abhängig. Auch ohne einen "schriftlichen Vertrag" (im Sinne einer Vertragsurkunde) kann also ein Arbeitsvertrag vereinbart werden.

Bei nicht schriftlich geschlossenen Verträgen ist der Arbeitgeber allerdings nach dem **Nachweisgesetz** verpflichtet, spätestens einen Monat nach dem vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses die wesentlichen Vertragsbedingungen schriftlich niederzulegen, die Niederschrift zu unterzeichnen und dem Arbeitnehmer auszuhändigen.

Regelungsgehalt des Arbeitsvertrags

Der **Regelungsgehalt** des Arbeitsvertrags kann von den Parteien **frei vereinbart** werden, sofern das Arbeitsrecht keine zwingenden Vorschriften vorsieht.



Die Mindestinhalte eines Arbeitsvertrages

Angaben zu den Vertragsparteien

Angaben zu Beginn, Dauer und Ende des Arbeitsvertrags

Befristung , Probezeit, Kündigungsfrist

Angaben zur Arbeitsleistung / Arbeitsaufgabe

*Tätigkeitsbeschreibung , Arbeitszeit und Mehrarbeit, Versetzung;
Urlaub, Feiertage, Freistellung*

Vergütung

*Arbeitsentgelt: Zeitlohn, Akkordlohn oder Festgehalt, Zulagen,
Aufwendungsersatz, vermögenswirksame Leistungen*



Weitere Inhalte eines Arbeitsvertrages

Nebenpflichten

Sorgfaltspflichten, zum Beispiel Pünktlichkeit und Unfallverhütung

Verschwiegenheit und Datenschutz

Verhalten im Krankheitsfalle

Schlussbestimmungen

Verweisung auf einen Tarifvertrag

*Vertragsstrafen, insbesondere für ein Nichteinhalten der Kündigungsfrist
durch den Arbeitnehmer*

Nebentätigkeitsverbot

Salvatorische Klausel



Beendigung eines Arbeitsvertrages

§ 620 Beendigung des Dienstverhältnisses

- (1) Das Dienstverhältnis endet mit dem Ablauf der Zeit, für die es eingegangen ist.
- (2) Ist die Dauer des Dienstverhältnisses weder bestimmt noch aus der Beschaffenheit oder dem Zwecke der Dienste zu entnehmen, so kann jeder Teil das Dienstverhältnis nach Maßgabe der §§ 621 bis 623 kündigen.

§ 622 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) enthält konkrete Kündigungsfristen bei längerfristiger Beschäftigung
- (3) Während einer vereinbarten Probezeit, längstens für die Dauer von sechs Monaten, kann das Arbeitsverhältnis mit einer Frist von zwei Wochen gekündigt werden.

§ 623 Schriftform der Kündigung

Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen durch Kündigung oder Auflösungsvertrag bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform; *die elektronische Form ist ausgeschlossen.*



Beeinflussung der Arbeitsverträge durch das Tarifvertragsrecht

Der Tarifvertrag enthält Rechtsnormen, die den Inhalt, den Abschluss und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen (normativer Teil) regeln und die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien (schuldrechtlicher Teil) festlegen. Zu den Tarifvertragsparteien zählen einzelne Arbeitgeber oder Arbeitgeberverbände einerseits und Gewerkschaften (für die Arbeitnehmer) andererseits.

Je nach dem geregelten Inhalt unterscheidet man Mantel- bzw. Rahmentarifverträge, die die allgemeinen Arbeitsbedingungen regeln. Gehalts- und Lohnverträge, Tarifverträge über Sonderzahlungen, Urlaubsabkommen, Rationalisierungsschutzabkommen werden in der Regel für kürzere Zeiträume abgeschlossen.



Beeinflussung der Arbeitsverträge durch das Tarifvertragsrecht

Tarifverträge regeln den Arbeitsmarkt, in dem sie als Kollektivverträge verbindliche Vorgaben für die individuellen Arbeitsverträge machen. Sie gewährleisten hierdurch arbeitsvertragliche Mindestbedingungen für die vom Tarifvertrag betroffenen Arbeitnehmer. Sie erfüllen vor diesem Hintergrund eine Schutzfunktion für die abhängig Beschäftigten.

Tarifverträge nutzen nicht nur den Beschäftigten. Aus Arbeitgebersicht leisten Tarifverträge einen Beitrag zu einheitlichen Wettbewerbsbedingungen bezogen auf die tarifunterworfenen Unternehmen, diese erhalten damit Planungs- und Kalkulationssicherheit. Hinzu kommt die Friedens- und Ordnungsfunktion der Tarifverträge. Während der Laufzeit der Tarifverträge besteht Friedenspflicht

Beeinflussung der Arbeitsverträge durch das Tarifvertragsrecht

Eine **Tarifbindung besteht in der Regel** nur, soweit einerseits der Arbeitnehmer Mitglied der tarifschließenden Gewerkschaft und andererseits der Arbeitgeber Partei des Tarifvertrags oder Mitglied der tarifschließenden Arbeitgebervereinigung ist. In diesem Fall gilt der Tarifvertrag kraft beiderseitiger Verbandszugehörigkeit.

Ein Tarifvertrag gilt für ein Arbeitsverhältnis **unmittelbar**, also ohne dass seine Geltung noch vertraglich vereinbart werden müsste und **zwingend** mit der Folge, dass vertragliche Abweichungen zum Nachteil des Arbeitnehmers unwirksam sind. **Abweichungen zugunsten des Arbeitnehmers sind möglich.**

Die **Allgemeinverbindlichkeitserklärung (AVE)** eines Tarifvertrags nach § 5 Tarifvertragsgesetz bewirkt, dass die Rechtsnormen dieses Tarifvertrags auch für alle bislang nicht tarifgebundenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer innerhalb des sachlichen und räumlichen Geltungsbereichs des Tarifvertrags verbindlich werden. Die Erklärung erfolgt durch das BM für Arbeit auf Antrag der Tarifparteien, wenn das im öffentlichen Interesse geboten ist.

Allgemeine Grundlagen

Arbeitnehmer- und Arbeitgeberpflichten aus dem Arbeitsverhältnis



Pflichten aus einem Arbeitsverhältnis

Mit der Begründung eines Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitsvertrag entstehen sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber **Haupt- und Nebepflichten** bzw. sonstige Pflichten:

- Fürsorgepflicht (§ 242 BGB)
- Beschäftigungspflicht
- Pflicht zur Urlaubsgewährung
- Gleichbehandlungspflicht und nach § 612a BGB das Maßregelungsverbot:
Der Arbeitgeber darf einen Arbeitnehmer bei einer Vereinbarung oder einer Maßnahme nicht benachteiligen, weil der Arbeitnehmer in zulässiger Weise seine Rechte ausübt.
- Pflicht zum Ersatz von Aufwendungen und Schäden des Arbeitnehmers an seinen bei der Arbeit benutzten Sachen
- Einblick in die Personalakte
- Informationspflicht
- Pflicht zur Zeugniserteilung nach § 630 BGB i.V.m. § 109 GewO



Pflichten aus einem Arbeitsverhältnis

Verletzung von Nebenpflichten (insb. Schutzpflichten)

Wenn der **Arbeitgeber schuldhaft seine Nebenpflichten** aus dem Arbeitsverhältnis **verletzt**, haftet er dem Arbeitnehmer grundsätzlich auf Ersatz des Schadens nach den §§ 280 ff. BGB, früher auch „positiven Vertragsverletzung“ (pVV). Die Haftung des Arbeitgebers findet eine Einschränkung für den Fall eines Arbeits- und Wegeunfalls des Arbeitnehmers.

Der **Arbeitgeber gerät in Annahmeverzug**, wenn er das Arbeitsangebot des Arbeitnehmers nicht annimmt oder ablehnt. Er bleibt in diesen Fällen gemäß §615 BGB zur Zahlung des Arbeitslohnes verpflichtet, ohne dass der Arbeitnehmer die durch den Annahmeverzug verlorene Arbeitszeit nacharbeiten muss

Die **Haftung des Arbeitnehmers** für von ihm verschuldete Schäden des Arbeitgebers (Nebenpflichten des Arbeitnehmers) ist abweichend vom allgemeinen Schuldrecht geregelt: bei leichter Fahrlässigkeit haftet er gar nicht, bei mittlerer Fahrlässigkeit nur quotal und nur bei grober Fahrlässigkeit oder Vorsatz (im Prinzip) in voller Höhe.



Arbeitnehmerhaftung

Bei der Haftung für Schäden, die der **Arbeitnehmer in Ausführung betrieblicher Verrichtungen dem Arbeitgeber zugefügt hat**, ist ein innerbetrieblicher Schadensausgleich durchzuführen. Eine **Beschränkung der Arbeitnehmerhaftung** gilt nicht nur bei gefahrgeneigter Arbeit, sondern für alle Arbeiten, die durch den Betrieb veranlasst sind und aufgrund eines Arbeitsverhältnisses geleistet werden. **Das Schadensrisiko ist allerdings Teil des Betriebsrisikos des Arbeitgebers.**

Man unterscheidet:

Die „leichte“ (einfache) Fahrlässigkeit ist für den Arbeitnehmer die mildeste Stufe für ein unerhebliches, vernachlässigendes Verschulden.

Bei **normaler bzw. mittlerer Fahrlässigkeit** wird eine vollständige Haftungsfreistellung abgelehnt. Die Aufteilung richtet sich nach Billigkeits- und Zumutbarkeitsgesichtspunkten.

Jemand handelt **grob fahrlässig**, wenn er die erforderliche Sorgfalt nach den gesamten Umständen in ungewöhnlich hohem Maße verletzt und unbeachtet lässt.

Vorsatz!



Allgemeine Grundlagen

Arbeitsleistung und Entlohnung



Der **Arbeitnehmer schuldet** dem Arbeitgeber **die vereinbarte Arbeitsleistung** nach **Inhalt** und **Umfang**.

Durch den Arbeitsvertrag ist derjenige, welcher Dienste zusagt, zur Leistung der versprochenen Dienste verpflichtet. Das können Dienste jeder Art sein.

Leistungsstörungen im Arbeitsrecht werden grundsätzlich nach den Regeln über Leistungsstörungen im allgemeinen Schuldrecht abgewickelt. Allerdings führt die besondere wirtschaftliche und soziale Abhängigkeit des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber zu Modifikationen der Haftung des Arbeitnehmers.



Der **Arbeitgeber schuldet** dem Arbeitnehmer für die vereinbarte Arbeitsleistung nach Inhalt und Umfang **den vereinbarten Lohn**. (§ 612 BGB)

- (1) Eine Vergütung gilt als stillschweigend vereinbart, wenn die Dienstleistung den Umständen nach nur gegen eine Vergütung zu erwarten ist.
- (2) Ist die Höhe der Vergütung nicht bestimmt, so ist bei dem Bestehen einer Taxe die taxmäßige Vergütung, in Ermangelung einer Taxe die übliche Vergütung als vereinbart anzusehen.

Die Vergütung **ist nach der Leistung** der „Dienste“ zu entrichten. Ist die Vergütung nach Zeitabschnitten bemessen, so ist sie nach dem Ablauf der einzelnen Zeitabschnitte zu entrichten. (§ 614 BGB)

Der **Arbeitgeber gerät in Verzug**, wenn er den vereinbarten Lohn nicht zum vereinbarten Zeitpunkt zahlt. Wurde keine Vereinbarung über den Zahlungszeitpunkt getroffen, ist das Arbeitsentgelt gemäß § 614 BGB zum Ende des Vergütungszeitraums (in den meisten Fällen eines Monats) zu zahlen.



Wird die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers unmöglich, ist nach dem Verschulden zu differenzieren:

- **verschuldet der Arbeitnehmer** die Unmöglichkeit, so verliert er den Anspruch auf Arbeitslohn, sofern nicht – wie beispielsweise bei Schwangerschaft der Arbeitnehmerin – das Risiko durch ein Spezialgesetz (hier das Mutterschutzgesetz) auf den Arbeitgeber verlagert wurde (z.B. Verletzung Suchtmittelverbot).
- **Verschuldet der Arbeitgeber** die Unmöglichkeit, so behält der Arbeitnehmer seinen Anspruch auf Arbeitslohn (z.B. fehlende Arbeitsmittel).
- **Hat keine der Parteien die Unmöglichkeit zu vertreten**, beispielsweise bei Stromausfall, so beurteilt sich nach den Grundsätzen über die Betriebsrisikolehre, ob der Lohnzahlungsanspruch fortbesteht oder nicht (§615 Satz 3 BGB).



Tariflohn oder Mindestlohn

Ist das Arbeitsverhältnis innerhalb eines Tarifvertrages vereinbart, ist der im Tarifvertrag festgeschriebene übliche Arbeitslohn (Tariflohn) zu zahlen.

Ist das Arbeitsverhältnis außerhalb eines Tarifvertrages vereinbart, ist der branchenübliche Arbeitslohn zu zahlen, soweit nicht Umstände vorliegen, nach denen der Arbeitgeber entweder nicht in der Lage ist, diesen Arbeitslohn zu zahlen oder im Arbeitsvertrag ein anderer Arbeitslohn vereinbart wurde.

Der zu vereinbarende Arbeitslohn darf nicht unter dem gesetzlichen Mindestlohn liegen.

Seit dem 1. Januar 2015 gilt aufgrund des Mindestlohngesetzes (MiLoG) ein allgemeiner gesetzlicher Mindestlohn. **Der Mindestlohn beträgt 2017/2018 8,84 € je Zeitzunde.** Daneben gibt es in mehreren Branchen spezielle Branchenmindestlöhne. Diese gehen dem allgemeinen Mindestlohn vor, wenn sie höher als der allgemeine Mindestlohn sind (§ 1 Abs. 3 MiLoG).



Arten des Mindestlohnes

den allgemeinen Mindestlohn auf der Grundlage des Mindestlohngesetzes

Sonderregelungen

- Branchenmindestlöhne durch allgemeinverbindliche Tarifverträge auf der Grundlage des Tarifvertragsgesetzes
- Branchenmindestlöhne durch allgemeinverbindliche Tarifverträge auf der Grundlage des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes
- den Mindestlohn für die Pflegebranche durch Rechtsverordnung auf der Grundlage des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes
- Lohnuntergrenzen für Leiharbeitnehmer auf der Grundlage des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes
- Vergabemindestlöhne nach den Vergabegesetzen der Länder, Vergabemindestlöhne beinhalten keinen individuellen Anspruch der Arbeitnehmer auf ein Mindestentgelt



Allgemeine Grundlagen

Geringfügige Beschäftigte



Eine **geringfügige Beschäftigung** ist ein Beschäftigungsverhältnis, bei dem

- das Arbeitsentgelt eine bestimmte Grenze nicht überschreitet
- oder das nur kurz andauert.

Man spricht auch von einem **Minijob** oder einem **450-Euro-Job**.

Geringfügig Beschäftigte sind in dieser Beschäftigung in der gesetzlichen Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung nicht versicherungspflichtig. Von der Rentenversicherungspflicht können sie sich befreien lassen. Der Arbeitgeber trägt einen pauschalen Beitrag zur Kranken- und Rentenversicherung.



Geringfügige Beschäftigung:

Die wöchentliche Arbeitszeit und die Anzahl der monatlichen Arbeitseinsätze sind bei Minijobs unerheblich. Allerdings gilt als Berechnungsgrundlage der gesetzliche Mindestlohn.

Hat eine Person zwei oder mehrere geringfügig entlohnte Beschäftigungsverhältnisse und beträgt das Entgelt hieraus insgesamt mehr als die Entgeltgrenze, so ist keine dieser Beschäftigungen geringfügig.

Kurzfristige Beschäftigung

Eine kurzfristige Beschäftigung liegt vor, wenn die Beschäftigung aufgrund ihrer Art (z. B. saisonale Arbeit) oder vertraglich innerhalb eines Kalenderjahres auf längstens zwei Monate oder 50 Arbeitstage begrenzt ist. Vom 1. Januar 2015 bis einschließlich 31. Dezember 2018 liegt die Höchstgrenze bei drei Monaten oder insgesamt 70 Arbeitstagen.

Eine kurzfristige Beschäftigung erfüllt dann nicht mehr die Voraussetzungen einer geringfügigen Beschäftigung, wenn die Beschäftigung **berufsmäßig** ausgeübt wird, also für den Betroffenen nicht von untergeordneter wirtschaftlicher Bedeutung ist, und ihr Arbeitsentgelt 450 € im Monat übersteigt. Keine Berufsmäßigkeit liegt vor, wenn die Beschäftigung nur gelegentlich ausgeübt wird.

Nicht Berufsmäßig ist eine kurzfristige Beschäftigung

- von Arbeitnehmern, die zusätzlich eine kurzfristige Beschäftigung ausüben
- von Personen, die nie einer Erwerbstätigkeit nachgegangen sind
- von Schülern, Studenten und Auszubildenden
- zusätzlich zu anderen Minijobs
- Vollzeit/ Halbzeit Arbeitnehmer
- Hausfrauen/ Hausmänner
- von (ehemaligen) Schülern in der Zeit zwischen dem Schulabschluss und der Aufnahme eines Studiums
- neben einer selbstständigen Tätigkeit.

Bei einer kurzfristigen Beschäftigung sind grundsätzlich keine Sozialabgaben zu leisten, jedoch hat der Arbeitgeber die Umlagen U1 (Aufwendungsersatz für Entgeltzahlungen bei Krankheit), U2 (Aufwendungsersatz bei Mutterschaft und Beschäftigungsverboten) sowie eine Insolvenzgeldumlage abzuführen. Das Arbeitsentgelt ist zu versteuern, entweder pauschal oder entsprechend den Angaben auf der Lohnsteuerkarte.

Der Arbeitgeber trägt den Beitrag zur gesetzlichen Unfallversicherung, sowie pauschale Beiträge zur gesetzlichen Kranken- und Rentenversicherung. Trotzdem ist der Arbeitnehmer als geringfügig Beschäftigter nicht krankenversichert, so dass er sich selbst um einen Krankenversicherungsschutz kümmern muss.

Institutionen, Hilfen, Förderung, Qualifizierung

Gesetzliche Fördermöglichkeiten von Arbeitnehmern

Mögliche Partner bei der Förderung von Arbeitnehmern

- Agentur für Arbeit
- Jobcenter
- Integrationsamt beim Landesverwaltungsamt

Mögliche Partner bei der Qualifizierung von Arbeitnehmern

- Bildungszentrum der Industrie- und Handelskammer
- Bildungszentrum der Handwerkskammer
- Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademien, Berufsakademien, örtliche Berufsschulen, private Bildungsträger



Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

73

Förderung von Arbeitnehmern durch die AfA /JobcenterEingliederungszuschuss bei Vermittlungshemmnissen

Gefördert werden unter diesem Gesichtspunkt Gehälter bis zu 50% von Personen, die aufgrund ihrer Person als schwer vermittelbar gelten, ältere Arbeitnehmer ab 50 Jahre, Menschen mit Behinderung oder schlechten Qualifikationen und Langzeitarbeitslose.

Sie möchten jemanden einstellen, der sich auf eine freie Stelle in Ihrem Unternehmen beworben hat? Eigentlich verfügt sie oder er (noch) nicht über die beruflichen Erfahrungen und Kenntnisse, die Sie von Ihrer künftigen Mitarbeiterin oder Ihrem künftigen Mitarbeiter erwarten. Eine Einarbeitung, die über den üblichen Rahmen hinausgeht, ist erforderlich.



Kommunalberatung Dr. Volkmar Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

74

Förderung von Arbeitnehmern durch die AfA /Jobcenter

Eingliederungszuschuss bei Vermittlungshemmnissen

Bei den Eingliederungszuschüssen handelt es sich um **Ermessensleistungen**. Ein Rechtsanspruch auf einen Zuschuss besteht nicht. Der Eingliederungszuschuss wird grundsätzlich nur gezahlt, wenn er zur beruflichen Eingliederung der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers erforderlich ist.

Eingliederungszuschüsse sind **vor der Arbeitsaufnahme** bei der Agentur für Arbeit oder dem Jobcenter zu beantragen. Da ein Eingliederungszuschuss nur gezahlt wird, wenn er zur beruflichen Eingliederung erforderlich ist, sollten Sie auf jeden Fall Kontakt mit der zuständigen Agentur für Arbeit oder dem Jobcenter aufnehmen, bevor Sie die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer einstellen.



Förderung von Arbeitnehmern durch die AfA /Jobcenter

Eingliederungszuschuss bei Vermittlungshemmnissen

In welcher Höhe und für welchen Zeitraum ein Eingliederungszuschuss gezahlt werden kann, wird in jedem Einzelfall von der zuständigen Agentur für Arbeit bzw. dem Jobcenter vor der Einstellung geprüft. Der Eingliederungszuschuss kann bis zu 50 Prozent des zu berücksichtigenden Arbeitsentgelts betragen. Es wird in der Regel das Arbeitsentgelt zugrunde gelegt, das Sie tatsächlich zahlen. Ihr Anteil am Gesamtsozialversicherungsbeitrag wird in pauschalierter Form berücksichtigt.

Die Förderdauer kann bis zu zwölf Monate betragen.



Förderung von Arbeitnehmern durch die AfA /Jobcenter

Eingliederungszuschuss bei Vermittlungshemmnissen

Bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die das 50. Lebensjahr vollendet haben, kann die Dauer der Förderung bis zu 36 Monate mit einer Förderhöhe von bis zu 50 Prozent betragen.

Bei behinderten und schwerbehinderten Menschen kann die Förderhöhe bis zu 70 Prozent des Arbeitsentgelts und die Förderdauer bis zu 24 Monate betragen. Nach Ablauf von 12 Monaten mindert sich der Eingliederungszuschuss um 10 Prozentpunkte. Eine Minderung auf weniger als 30 Prozent der Bemessungsgrundlage wird nicht vorgenommen.



Förderung von Arbeitnehmern durch die AfA /Jobcenter

Eingliederungszuschuss bei Vermittlungshemmnissen

Bei **besonders betroffenen schwerbehinderten Menschen** kann die Förderdauer bis zu 60 Monate und ab dem vollendeten 55. Lebensjahr bis zu 96 Monate betragen. Besonders betroffen sind beispielsweise schwerbehinderte Menschen, deren Eingliederung ins Erwerbsleben wegen Art oder Schwere ihrer Behinderung besonders schwierig ist. Der Eingliederungszuschuss mindert sich nach Ablauf von 24 Monaten um 10 Prozentpunkte jährlich. Es erfolgt keine Minderung auf weniger als 30 Prozent der Bemessungsgrundlage.

Die Förderung ist ausgeschlossen, wenn Sie

- ein bestehendes Arbeitsverhältnis beenden, um einen Eingliederungszuschuss zu erhalten.
- beabsichtigen, jemanden einzustellen, der innerhalb der letzten vier Jahre bereits mehr als drei Monate versicherungspflichtig bei Ihnen beschäftigt war.



Förderung von Arbeitnehmern durch die AfA /Jobcenter

Eingliederungszuschuss bei Vermittlungshemmnissen

Es wird grundsätzlich von Ihnen erwartet, dass Sie die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer auch über die Förderdauer hinaus – also ohne Förderung – weiter beschäftigen. Die sogenannte „**Nachbeschäftigungszeit**“ entspricht in der Regel der Förderdauer; sie beträgt längstens zwölf Monate.



Zusätzliche Arbeitsplätze für schwerbehinderte Menschen

Der Partner – das Integrationsamt

Für die **Schaffung neuer Arbeitsplätze für schwerbehinderte Menschen** einschließlich der behinderungsgerechten Gestaltung ihres Arbeitsplatzes können Arbeitgeber Zuschüsse oder Darlehen vom Integrationsamt erhalten.



Zusätzliche Arbeitsplätze für schwerbehinderte Menschen

Der Partner – das Integrationsamt

Arbeitgeber können für die Schaffung **neuer, wenn nötig behinderungsgerecht gestalteter Arbeitsplätze** für schwerbehinderte Menschen Förderung erhalten:

- wenn ohne gesetzliche Verpflichtung oder über die Pflichtquote hinaus eingestellt wird,
- besonders betroffen sind (d. h. Menschen, die einer besonderen Hilfskraft bedürfen, die nur eine verminderte Arbeitsleistung erbringen können oder deren Beschäftigung mit besonderen Aufwendungen für den Arbeitgeber verbunden ist),
- mehr als 12 Monate arbeitslos sind,
- wenn gewährleistet ist, dass die geförderten Plätze für einen nach Lage des Einzelfalls zu bestimmenden langfristigen Zeitraum schwerbehinderten Menschen vorbehalten bleibt,



Zusätzliche Arbeitsplätze für schwerbehinderte Menschen

Der Partner – das Integrationsamt

Der **Zuschuss oder das Darlehen** kann bis zur vollen Höhe der notwendigen Kosten bei angemessener Beteiligung des Arbeitgebers an den Gesamtkosten geleistet werden.



Arbeitnehmer bei Existenzgründung einstellen

Existenzgründer oder Nachfolger, die nicht länger als 2 Jahre am Markt sind und nicht mehr als 5 Angestellte haben, können für neue Mitarbeiter einen Einstellungszuschuss erhalten. Bedingung ist, dass der neue Kollege mindestens 3 Monate arbeitslos war und von der Agentur für Arbeit unterstützt wurde. Weiterhin sollte er ohne die Unterstützung nicht langfristig im Arbeitsmarkt eingegliedert werden können.

Einstellungszuschuss bei Vertretung

Arbeitgeber, die einen Mitarbeiter über einen kurzen Zeitraum ersetzen müssen, weil dieser auf Weiterbildung ist, können sich die Vertretung zwischen 50% und 100% fördern lassen. Auch dies ist eine Ermessensleistung der Agentur für Arbeit und hängt u.a. ab von der Höhe der Weiterbildungskosten des Stammmitarbeiters sowie der eventuellen Minderleistung der Vertretung.



Förderung der beruflichen Weiterbildung Beschäftigter

Das Programm „[WeGebAU](#)“ dient dazu, geringqualifizierte Beschäftigte und Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen als eine Anschubfinanzierung für die Weiterbildung zu fördern.

Der Arbeitnehmerin / dem Arbeitnehmer können die notwendigen Lehrgangskosten ganz oder teilweise erstattet werden. Darüber hinaus kann ein Zuschuss zu den zusätzlich entstehenden übrigen Weiterbildungskosten (z. B. Fahrkosten) gewährt werden, wenn diese zusätzlich entstehen.

Bei geringqualifizierten Beschäftigten, die an Weiterbildungen teilnehmen, welche zu einem Berufsabschluss führen (z.B. Umschulungen, Vorbereitungslehrgänge auf externe Prüfungen) werden die notwendigen Lehrgangskosten in voller Höhe erstattet. Dies gilt unabhängig von der Betriebsgröße.



Förderung der beruflichen Weiterbildung Beschäftigter

Das Programm „**WeGebAU**“ dient dazu, geringqualifizierte Beschäftigte und Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen als eine Anschubfinanzierung für die Weiterbildung zu fördern.

Arbeitgeber können für die berufliche Weiterbildung ihrer Arbeitnehmerin/ ihres Arbeitnehmers einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt erhalten, wenn

- eine gering qualifizierte Beschäftigte im Rahmen des bestehenden Arbeitsverhältnisses unter Fortzahlung des Arbeitsentgeltes einen anerkannten Berufsabschluss oder eine berufsanschlussfähige Teilqualifikation erwirbt und
- wegen der Teilnahme an der Maßnahme die Arbeitsleistung ganz oder teilweise nicht erbringen kann.

Der Arbeitsentgeltzuschuss kann bis zur Höhe der weiterbildungsbedingt ausgefallenen Arbeitszeit erbracht werden.

Merke:

ehe eine der gerade beschriebenen Förderungen durch den Unternehmer beantragt wird, muss sich dieser komplett mit dem Förderprogramm beschäftigen und sich auch die Nebenbestimmungen (z.B. Nachbeschäftigungszeit) erklären lassen,

sonst kann es ein „böses Erwachen“ geben!




Existenzgründerseminar – Nachgründungsphase – MSV-Projekt: Themenkreis Personal

Es gibt zwei Möglichkeiten, Karriere zu machen:
Entweder leistet man wirklich etwas
oder man behauptet, etwas zu leisten.
Die erste Methode ist ratsamer, denn hier ist die Konkurrenz
bei weitem nicht so groß

[Lebensweisheit: Verfasser unbekannt]

**Vielen Dank,
dass Sie mir Ihre Aufmerksamkeit geschenkt haben.**

 Kommunalberatung Dr. Volkmар Kunze
Oberbürgermeister a.D.
www.volkmar-kunze.de

87