

Reiner Müller

# Personalmanagement - Teil I

4. aktualisierte Auflage: - Rechtliche Rahmenbedingungen als Grundlage personalwirtschaftlichen Handelns -

Die Entstehung dieses Buches wurde von meiner Frau Silvia Gropp unterstützt. Sie hat durch ihre explizite Mitarbeit, durch Recherchen, Korrekturen und inhaltliche Hinweise einen wichtigen Beitrag zur Entstehung geleistet. Ein besonderer Dank gilt ihrem Verständnis und ihrer geduldigen Unterstützung.

# **Personalmanagement**

## **Teil 1:**

**Rechtliche Rahmenbedingungen als Grundlage personalwirtschaftlichen Handelns**

## **Teil 2:**

**Funktionsbereiche des Personalmanagements - eine prozessorientierte Betrachtung**

## **Teil 3:**

**Vertiefungsthemen und Übungen zu ausgewählten Funktionsbereichen der Personalwirtschaft**

Von  
Reiner Müller  
Diplom Kaufmann

## **Der Autor**

Studium an der Universität Mannheim; Schwerpunkte: Arbeits- und Wirtschaftsrecht sowie Personalmanagement mit Abschluss Diplom-Kaufmann. Danach arbeitete er langjährig als Personalreferent und Abteilungsleiter im Personal- und Sozialwesen zweier international tätiger Konzernunternehmen (Chemie- u. IT-Branche). Vor ca. 10 Jahren wechselte er in den Bildungssektor und arbeitet derzeit als Dozent und Tutor für verschiedene Hochschulen (Bachelor / Master) und Bildungsinstitute; als Prüfer und Korrektor ist er im Rahmen der Abnahme von Prüfungen bei der Industrie- und Handelskammer aktiv. Des Weiteren ist er als Gesellschafter eines Consulting-Unternehmens mit der Beratung von Unternehmen im Rahmen von arbeitsrechtlichen und personalwirtschaftlichen Fragestellungen betraut.

Oftersheim, im November 2020

*Reiner Müller*

# Inhaltsverzeichnis

## **Abschnitt 1: Bedeutung und Einordnung des Bereiches Human Resources (HR)**

1. Human Resources (HR)
  - 1.1 Definition
  - 1.2 Ziele
  - 1.3 Rahmenbedingungen

## **Abschnitt 2: Allgemeines Schuldrecht als Ausgangsbasis**

2. Begriffe und Grundlagen der Rechtsordnung
  - 2.1 Funktionen des Rechts
  - 2.2 Rechtsgebiete - öffentliches und privates Recht
  - 2.3 Willenserklärungen als rechtliche Äußerung
  - 2.4 Arten von Rechtsgeschäften
  - 2.5 Antrag und Annahme als Willenserklärungen
    - 2.5.1 Zustandekommen von Verträgen
    - 2.5.2 Voraussetzungen eines wirksamen Antrages
    - 2.5.3 Aufforderung zur Abgabe eines Antrages
  - 2.6 Gesetzliche Formvorschriften bei Rechtsgeschäften
    - 2.6.1 Grundsatz und Funktionen
    - 2.6.2 Formtypen
    - 2.6.3 Rechtsfolgen des Formverstoßes

## 2.7 Vertragsgrundsatz „Treu und Glauben“ und Abstraktionsprinzip

### 2.7.1 Grundsatz von „Treu und Glauben“

### 2.7.2 Abstraktionsprinzip

## 2.8 Vertragsarten

## 2.9 Störungen im Vertragsrecht

### 2.9.1 Mängel bei der Abgabe von Willenserklärungen

### 2.9.2 Störungen von Verträgen im Erfüllungsbereich

### 2.9.3 Vertiefendes Falltraining

## **Abschnitt 3: Arbeitsrecht als Grundlage personalwirtschaftlichen Handelns**

### 3. Grundlagen des Arbeitsrechts

#### 3.1 Rechtsquellen und Prinzipien im Arbeitsrecht

##### 3.1.1 Rechtsquellen

##### 3.1.2 Prinzipien im Arbeitsrecht

##### 3.1.3 Direktionsrecht des Arbeitgebers

#### 3.2 Arbeitsgerichtsbarkeit

##### 3.2.1 Die Zuständigkeit der Arbeitsgerichte

##### 3.2.2 Ablauf eines arbeitsgerichtlichen Verfahrens

##### 3.2.3 Arten und Inhalt der Rechtsmittel

##### 3.2.4 Zusammensetzung der Instanzen

##### 3.2.5 Besonderheiten der arbeitsgerichtlichen Verfahren

#### 3.3 Der Begriff des Arbeitnehmers - Arbeitnehmereigenschaft

#### 3.4 Haupt- und Nebenpflichten aus dem Arbeitsverhältnis

- 3.5 Arbeitnehmer als „Low-Performer“
- 3.6 Die Auflösung von Arbeitsverhältnissen
  - 3.6.1 Ordentliche Kündigung
    - 3.6.1.1 Soziale Rechtfertigung einer Kündigung
    - 3.6.1.2 Abmahnung des Arbeitnehmers
    - 3.6.1.3 Anhörung des Betriebsrates bei Kündigungen
    - 3.6.1.4 Anwendung des Kündigungsschutzgesetzes
    - 3.6.1.5 Betriebsbedingte Kündigung - „Sozialkriterien“
  - 3.6.2 Außerordentliche Kündigung
  - 3.6.3 Änderungskündigung
  - 3.6.4 Besonderer Kündigungsschutz
  - 3.6.5 Ausgleichsquittung
- 3.7 Befristung von Arbeitsverträgen
  - 3.7.1 Befristung bei Vorliegen eines sachlichen Grundes
  - 3.7.2 Befristung ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes
- 3.8 Verträge über Teilzeitarbeit
- 3.9 Die vorvertraglichen Rechtsbeziehungen
  - 3.9.1 Diskriminierungssachverhalte
  - 3.9.2 Aufklärungs- und Offenbarungspflichten
  - 3.9.3 Fragerecht des Arbeitgebers
- 3.10 Die Gewährung von Urlaub

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1: Aufbau der Arbeitsgerichtsbarkeit

Anlage 2: Zusammensetzung der Arbeitsgerichte

Anlage 3: Voraussetzungen einer  
krankheitsbedingten Kündigung



---

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher, weiblicher und diverser Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.*

## **Abschnitt 1:**

### **Bedeutung und Einordnung des Bereiches Human Resources (HR)**

# **1. Human Resources (HR)**

## **1.1 Definition**

Personalwesen - Personalwirtschaft - Personalmanagement - Human Resource Management (HRM) sind synonyme Begriffe die den Bereich der Betriebswirtschaft kennzeichnen, der sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit und Personal auseinandersetzt. Das Personalwesen ist eine in allen Organisationen (z. B. Unternehmen) vorhandene Funktion, deren Kernaufgaben die Bereitstellung und der zielorientierte Personaleinsatz sind. In der Personalpraxis beziehen viele Unternehmen außer den Themen Führungs- und Geschäftsprozess auch die Aktion und Emotion des Personals ein.

## **1.2 Ziele**

Modernes Personalmanagement zielt - unter Einbeziehung von Aspekten der Sozial- und Umweltverträglichkeit - auf nachhaltigen Erfolg ab. Dazu sind Methoden und Instrumente des Qualitätsmanagements und eines Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen (Corporate Governance) erforderlich. Der Ordnungsrahmen wird maßgeblich durch Gesetzgeber durch das Rechtssystem bestimmt.

Nur nachhaltiger Erfolg bedeutet für die Personalabteilung der Zukunft Werterhaltung und Wertschöpfung auf lange Sicht.

Beispiele: Hohe Mitarbeiterzufriedenheit verbunden mit höherer Arbeitsproduktivität, kreativere Forschung und Entwicklung, weniger Betriebskosten, eine längere Betriebszugehörigkeit, langfristige Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter ("Talente") und vermehrtes

Interesse hochwertiger Bewerber, weniger Krankenstand und Fehlzeiten, geringere Personalkosten, höhere Leistungen, schnellere Reaktion auf Veränderungen am Markt.

In diesem Zusammenhang stehen die Sicherung der Arbeitsplätze, des Einkommens in ausreichender Höhe und der Arbeitsfähigkeit, die Gestaltung und Verbesserung des Arbeitsklimas und der Führungskultur und die Bündelung aller Kräfte auf das Unternehmensziel.

Manche Anforderungen sind verpflichtend: Erfüllen der Fürsorgepflicht als Arbeitgeber, Arbeitsplatzsicherheit (Brandschutz, Emissionsschutz, Umweltschutz), betriebliche Mitbestimmung.

Personalstrategisch können daraus konkrete Ziele für die Führungskräfte („Leadership“), die Teams und die Mitarbeiter abgeleitet werden.

### **1.3 Rahmenbedingungen**

In einem arbeitsrechtlich geregelten System, wie in Deutschland, muss sich der Bereich Human Resource Management insbesondere mit dem Arbeitsrecht als Gesamtheit aller Rechtsregeln, die sich mit der nichtselbständigen, abhängigen Arbeit beschäftigen, auseinandersetzen.

Es sind zu unterscheiden:

- a. Individuelles Arbeitsrecht, das die Einzelbeziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern regelt. Zu nennen ist hier u. a. das Arbeitsvertragsrecht (z. B. BGB, HGB), das Arbeitsschutzrecht (z. B. MuSchG, JArbSchG, ArbZG, KSchG, Schutz schwerbehinderter Personen im SGB IX).
- b. Kollektives Arbeitsrecht, das die Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat sowie zwischen

Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden als Tarifvertragsparteien regelt (z. B. TVG, BetrVG).

Innerhalb dieses rechtlichen Rahmens müssen des Weiteren sowohl die Bedürfnisse bzw. Ziele der Eigentümer bzw. Anteilseigner (z. B. Aktionäre, sog. Shareholder) als auch verschiedenster Interessensgruppen (z. B. Konkurrenten, Gewerkschaften, Behörden, Kommunen, Politik usw.), also externer Gruppen, die ebenfalls Ansprüche an das Unternehmen haben (sog. Stakeholder) berücksichtigt werden. Um Unternehmensziele zu erreichen, bedarf es zielorientierter Maßnahmen und Ressourcenplanung im Personalbereich und einer geeigneten Unternehmenskultur.

## **Abschnitt 2:**

### **Allgemeines Schuldrecht als Ausgangsbasis**