

## **Leistungsträger – Hoffnungsträger in der Krise**

### **Referenten:**

**Dr. Ehrenfried Goericke**, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

RWT ANWALTSKANZLEI GMBH

**Bettina Lutz**, Diplom-Kauffrau

RWT PERSONALBERATUNG GMBH

# Leistungsträger - Hoffnungsträger in der Krise

RWT Kolleg  
13. Oktober 2009

## Wirtschaftskrise und Beendigung von Arbeitsverhältnissen

- ◆ "Wenn die Aufträge und die Arbeit weniger werden,  
kann ich durch Entlassung den Personalstand an die  
Arbeitsmenge anpassen."
  - stimmt
  - stimmt nicht
  - weiß nicht

## Fehlerhafte Sozialauswahl bedingt Unwirksamkeit einer Kündigung

- ◆ Unwirksam ist eine Kündigung, wenn im Rahmen einer betriebsbedingten Kündigung eine **fehlerhafte Sozialauswahl** getroffen wurde, also
  - einem schutzbedürftigeren
  - vor einem weniger schutzbedürftigen Arbeitnehmer gekündigt wird,
  - ohne dass dessen Weiterbeschäftigung durch
    - **betriebstechnische,**
    - **wirtschaftliche oder**
    - **sonstige berechnigte betriebliche Belange bedingt ist** (§ 1 Abs. 3 S. 1, 2 KSchG).

## Kündigungsschutz hat keinen Auslandsbezug

- ◆ Die Voraussetzungen des Betriebsbegriffs i. S. d. § 23 Abs. 1 S. 2 KSchG müssen im **Inland** erfüllt werden
- ◆ Unterhält ein **ausländisches Unternehmen in Deutschland eine Niederlassung, werden die im Ausland tätigen Arbeitnehmer nicht in die maßgebliche Beschäftigtenzahl eingerechnet**

## KSchG muss Anwendung finden

- ◆ Arbeitsverhältnisse
- ◆ in demselben Betrieb oder Unternehmen
- ◆ länger als sechs Monate bestanden hat
- ◆ Soziale Rechtfertigung
- ◆ **Dies gilt nicht für Kleinbetriebe i. S. d. § 23 Abs. 1 KSchG.**

## Unterbrechung der Beschäftigung kann Kündigungsschutz lösen

- ◆ Auf die einzuhaltende Wartezeit ist die Frist eines früheren Arbeitsverhältnisses
- ◆ zu demselben Arbeitgeber bei erneuter Begründung eines Arbeitsverhältnisses
- ◆ nur **anzurechnen**, wenn die **Unterbrechung verhältnismäßig kurz** war
- ◆ und zwischen beiden Arbeitsverhältnissen ein **enger sachlicher Zusammenhang** besteht

## LAG Hamm nennt Höchstgrenze

- ◆ Unterbrechung des rechtlichen Bestandes eines Arbeitsverhältnisses für die Dauer von **acht Monaten** löst einen engen sachlicher Zusammenhang zwischen den Arbeitsverhältnissen (*LAG Hamm* 13.12.1997 NZA-RR 1999, 26).

## Kündigungsschutz nicht abdingbar

- ◆ Der durch § 1 Abs. 4 KSchG gewährte allgemeine Kündigungsschutz ist **zwingendes Recht**
- ◆ Vorherige abweichende Vereinbarungen zum Nachteil des Arbeitnehmers sind unwirksam (*LAG Hamm* 4.3.2005 LAGE § 117 BGB 2002 Nr. 1)
- ◆ Das Verbot erfasst einzelvertragliche Vereinbarungen und kollektivvertragliche Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen
  - z. B. die Vereinbarung einer längeren Wartefrist
  - Die Festlegung eines Mindestalters als zusätzlicher Voraussetzung für den Eintritt des Kündigungsschutzes.

## Keine Bestimmung absoluter Wirksamkeitsgründe für Kündigung

- ◆ Unwirksam ist, bestimmte Tatbestände (z. B. den Verstoß gegen ein Rauchverbot, die Beleidigung von Vorgesetzten) zu absoluten Kündigungsgründen zu erklären

## Betriebsbedingte Kündigung er- fordert betriebliche Notwendigkeit

- ◆ Betriebliche Erfordernisse liegen dann vor, wenn Umstände aus dem wirtschaftlichen oder betriebstechnischen Bereich dazu führen, dass die betriebliche Arbeitsmenge so zurückgeht, dass der Beschäftigungsbedarf für einen oder mehrere Arbeitnehmer entfällt.
- ◆ Erforderlich ist eine konkrete Auswirkung auf die Einsatzmöglichkeit des gekündigten Arbeitnehmers.

## Wegfall der Arbeit ...

- ◆ Eine betriebsbedingte Kündigung kann nicht **allein mit der Darlegung rückläufiger wirtschaftlicher Daten gerechtfertigt werden.**
- ◆ Entscheidend ist, dass Arbeitsplätze entsprechend der Zahl der gekündigten Arbeitnehmer weggefallen sind.

## ... und Umsetzung durch Organisationsentscheidung

- ◆ Wegfall des Bedürfnisses der Weiterbeschäftigung
- ◆ Der geringere Arbeitsbedarf wird durch die Neuverteilung der Arbeit auf weniger Mitarbeiter organisiert (Unternehmensentscheidung).

## Keine anderweitige Beschäftigungsmöglichkeit

- ◆ Dringende betriebliche Erfordernisse, die zum Wegfall eines Arbeitsplatzes geführt haben, sind nur dann zur sozialen Rechtfertigung der Kündigung geeignet, wenn keine Möglichkeit einer anderweitigen Beschäftigung besteht.
  - Problem: freie Arbeitsplätze
  - Problem: Verdrängung anderer Arbeitnehmer

## Funktion der Sozialauswahl

- ◆ **Individualisierungsfunktion** der Sozialauswahl
- ◆ Sozial nachrangigen, weil schutzbedürftigen Arbeitnehmer vor einer betriebsbedingten Kündigung zu schützen
- ◆ Kündigung ist sozial ungerechtfertigt, solange ein vergleichbarer Arbeitnehmer im Betrieb vorhanden ist, der sozial weniger schutzbedürftig ist

## Gründe für Ausnahme von der Sozialauswahl

- ◆ Betriebstechnische Bedürfnisse sind Umstände, die **aus Gründen der Aufrechterhaltung der technischen Arbeitsabläufe des Betriebes die Weiterbeschäftigung des konkreten Arbeitnehmers notwendig machen**
  - d. b. technische Abläufe können nicht störungsfrei gesichert werden
  - Wenn der betreffende Arbeitnehmer nicht mehr im Betrieb beschäftigt ist (MünchArbR/*Berkowsky* § 139 Rz. 40 f.)

## Wirtschaftliche Bedürfnisse

- ◆ Wirtschaftliche Bedürfnisse stellen insbesondere solche Umstände dar, die es notwendig machen, im Interesse einer erfolgreichen Verbesserung der Ertragslage des Betriebes bestimmte, d. h. in der Regel leistungsstärkere, besser qualifizierte oder vielfältiger einsetzbare Arbeitnehmer weiter zu beschäftigen.

## Existenzielle Gefährdung des Unternehmens

- ◆ Wirtschaftliche Lage des Betriebes
  - Gute Ertragslage des Betriebes erfordert strengere Maßstäbe an das Vorliegen von berechtigten wirtschaftlichen Bedürfnissen, als bei einem Betrieb, der sich auf Grund Auftragsmangels in der Verlustzone befindet
  - Bei Betrieben in der Verlustzone können **erhebliche Leistungsunterschiede** das Weiterbeschäftigungsbedürfnis bestimmter Arbeitnehmer bedingen (vgl. BAG 24.3.1983 EzA § 1 KSchG Betriebsbedingte Kündigung Nr. 21)

## Kenntnisse, Fähigkeiten und Leistung als betriebliches Bedürfnis

- ◆ Kenntnisse, Fähigkeiten und Leistungen müssen einen "nicht unerheblichen Vorteil" bringen, der bei einer Sozialauswahl nicht zu erreichen wäre
- ◆ Die nicht unerheblichen Vorteile sind darzulegen, eine allgemeine Berufung auf solche Gründe genügt nicht
- ◆ Betriebliche Interessen legt der Arbeitgeber fest, z. B.
  - Führungsstärke
  - Konfliktbereitschaft/-management

## Kenntnisse sind ...

- ◆ Fakten, die der Arbeitnehmer erlangt hat auf Grund
  - seiner Ausbildung
  - bisherige berufliche Tätigkeit
  - sonstige Lebensführung
    - Schulungen
    - Fortbildung
    - Berufserfahrung
- ◆ Bezug ist immer die arbeitsvertragliche Aufgabenerfüllung

## Fähigkeit ist die...

- ◆ Eignung, die vertragliche Aufgabe zu erfüllen
  - Fachliche Qualifikation für die Durchführung z. B. nur selten anfallender Arbeiten
  - Vielseitige Verwendbarkeit Wahrnehmung von Führungsaufgaben
  - Konfliktlösungsfähigkeiten
  - Körperliche Eignung, wie erheblich geringere Krankheitsanfälligkeit

## Leistungen bezieht sich auf...

- ◆ Umfang und Güte der zu erledigenden Arbeit
  - Leistungsstärke, z. B. bei Akkord über dem Durchschnitt
- ◆ für die Vertragserfüllung besondere Aspekte
  - Besonders gute Beziehungen zu Kunden oder Lieferanten
  - Verwirklichte betriebliche Verbesserungsvorschläge (Innovationsfähigkeit)
  - Spezielle Preisverantwortung im Einkauf
  - Ausgeprägtes Bewusstsein für Unfallrisiken

## Maßgebliche Bestimmung ...

- ◆ **Umstände, die sich auf die Aufrechterhaltung eines geordneten Betriebsablaufs beziehen**
- ◆ Eine im Interesse des Betriebes notwendige **vielseitige Verwendbarkeit**
- ◆ **Erhöhte Kooperationsbereitschaft** (z. B. bei Teamaufgaben) bestimmter Arbeitnehmer
- ◆ Einplanung eines Arbeitnehmers für künftige Führungsaufgaben
- ◆ **Besondere Qualifikationen** wie Sprachen, Fachkenntnisse u. a.

## Maßgebliche Bestimmung ... (2)

- ◆ Persönliche Verbindungen
- ◆ Persönliche Verbindungen zu bestimmten Großkunden oder Lieferanten können u. U. ein berechtigtes betriebliches Bedürfnis für die Weiterbeschäftigung eines sozial stärkeren Arbeitnehmers darstellen (APS/Kiel/ § 1 KSchG Rz. 744).

## Wie viele Spezialisten gibt es?

- ◆ "Die darlegungs- und beweisbelastete Beklagte hat schon nicht im Einzelnen die Kenntnisse und Fähigkeiten vorgetragen, die im betrieblichen Interesse i. S. d. § 1 Abs. 3 Satz 2 KSchG liegen sollen. Dies verdeutlicht auch das nachfolgende Rechenexempel. Die Beklagte will insgesamt 16 der bisher insgesamt 63 in der Härterei beschäftigten Mitarbeiter 'als Spezialisten' ansehen. Nach der Personalmaßnahme sind aber weiterhin 16 der verbliebenen 38 Arbeitnehmer 'Spezialisten'."

## Wer sind Ihre Leistungsträger



... und wie können Sie diese identifizieren

## Fallbeispiel

### **Situation: Restrukturierung der Produktion**

Mehrere Arbeitsgruppen werden zusammengelegt:

Von 7 Meistern können 4 Meister bleiben,

3 müssten lt. Sozialauswahl gehen, darunter kann

1 Leistungsträger aus der Sozialauswahl

herausgenommen werden.

- ◆ Welcher Meister ist der Leistungsträger?
- ◆ Wer muss noch gehen?

## Fallbeispiel

- ◆ Wer ist unverzichtbar?
- ◆ Was macht diese Person/-en unverzichtbar?
- ◆ Welche Anforderungen/Kompetenzen haben Priorität, und muss die Person mitbringen, die diese Stelle (künftig) besetzen soll?

## Wodurch zeichnet sich ein Leistungsträger aus?

- ◆ Diese Frage ist immer bezogen auf die konkrete Aufgabe und Anforderung zu stellen.
- ◆ Die Anforderungen werden aus dem **neuen** Stellenprofil abgeleitet.
- ◆ Das entsprechende Stellen- und Anforderungsprofil muss vom Arbeitgeber erstellt werden.

## Stellenprofil

- ◆ Ziele der Position
- ◆ Aufgaben der Position
- ◆ Kompetenzen
- ◆ Funktionsbezeichnung
- ◆ Organisatorische Eingliederung im Unternehmen
- ◆ Verantwortlichkeiten
- ◆ Erforderliche Ausbildung und Erfahrung

## Anforderungsprofil

- ◆ Formelle Anforderungen
- ◆ Berufserfahrung
  - zeitlich
  - fachlich
  - speziell
- ◆ Führungserfahrung
- ◆ Spezielle Eigenschaften
  - fachlich
  - persönlich

## Profil des Leistungsträgers

- ◆ Kooperationsfähigkeit
- ◆ Teamfähigkeit
- ◆ Vielseitige Verwendbarkeit
- ◆ Flexibilität
- ◆ Führungspotenzial
- ◆ persönliche Kundenbindung
- ◆ Besondere Fachkenntnisse

## Profil des Leistungsträgers

- ◆ Identifiziert sich sehr mit seiner Arbeit
- ◆ Ist bereit für den Erfolg viel zu leisten
- ◆ Sehr selbstständig, steuert sich weitgehend selbst
- ◆ Entscheidungsfreudig, verantwortungsbewusst
- ◆ Ist ehrgeizig, erfolgsorientiert, will der Beste sein
- ◆ Gemeinschafts-, abstimmungs- und konsensorientiert
- ◆ Pragmatisch und gegenwartsorientiert
- ◆ Eher konzeptionell, plant voraus, arbeitet effizient

## Leistungsträger identifizieren – Wie?

- ◆ Im betrieblichen Alltag
- ◆ In speziell geschaffenen Situationen: in Workshops, Mitarbeiter-/Jahresgesprächen, Coachings
- ◆ Beobachten und Einschätzen der Qualitäten des Mitarbeiters/Bewerbers durch: Job Rotation, Projektarbeit, Sonderaufgaben, Assessment-Center
- ◆ Bisherige Leistungsanforderungen bewerten
- ◆ Interesse und das Engagement eines Mitarbeiters für seine bisherige Tätigkeit analysieren

## Leistungsträger identifizieren – Wie?

- ◆ Den Verlauf der bisherigen beruflichen Entwicklung (zeitlich und fachlich) beachten
- ◆ Mit speziellen **objektiven** Testverfahren
  - zur Messung des Arbeits- und Leistungsstil (z. B. mit CAPTain)
  - zur Beurteilung der Mitarbeiter mittels Fragebogen zur beruflichen Motivation (z. B. mit FBBM)

## Die Analyse des Arbeits- und Leistungsstils

zeigt auf ...

- ◆ Stärken und Schwächen des Mitarbeiter
- ◆ Wie gut kennt sich der Mitarbeiter selbst?
- ◆ Wo liegen bei dem Mitarbeiter die Chancen und Risiken?
- ◆ Welche Kompetenzen hat der Mitarbeiter, in welchen Bereichen?

## Die Analyse des Arbeits- und Leistungsstils

umfasst konkret ...

- ◆ Arbeitsleistung
  - ◆ Führungseigenschaften
  - ◆ Entscheidungsfreude
  - ◆ Persönlichkeit
  - ◆ Teamverhalten
  - ◆ Basisbereiche
- ⇒ insgesamt werden 38 Merkmale einer Persönlichkeit direkt und differenziert gemessen

## Die Analyse des Arbeits- und Leistungsstils

als Basis für ...

- ◆ die **objektive** Identifikation von Leistungsträgern

Ihr Mehrwert:

Die Analyse ist darüber hinaus einsetzbar zur

- ◆ Trainingsbedarfsanalyse
- ◆ Erfolgskontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen
- ◆ Durchführung von Mitarbeitergesprächen

## Analyse der beruflichen Motivation

Anhand eines Fragebogens können 14 Motive der Mitarbeiter bestimmt werden, die als Basis zur **objektiven** Identifikation von Leistungsträger herangezogen werden können.

Ihr Mehrwert u. a.:

- ◆ Zielorientierte Aufgabendelegation
- ◆ Effiziente Teamzusammensetzung
- ◆ Höhere Arbeitsleistung

## Analyse der beruflichen Motivation

Der **Leistungsträger/die hochqualifizierte Fachkraft** ist motiviert durch:

- ◆ Eigenverantwortung
- ◆ Kreative Gestaltungsräume
- ◆ Eigenen Verantwortungsbereich
- ◆ Selbständigkeit
- ◆ Besondere Herausforderungen
- ◆ Innovationskraft

## Ihr Nutzen aus objektiven Testverfahren

- ◆ Effiziente Identifizierung der Leistungsträger und High Potentials
- ◆ Bürgt für Qualität in der Personalbeurteilung
- ◆ Sichert die Personalentscheidung ab, d. h.
- ◆ Gibt die Sicherheit, die richtigen Mitarbeiter zu behalten
- ◆ Vermeidet (teure) Fehlentscheidungen
- ◆ Minimiert unnötige zusätzliche Prozesskosten

## Was können Sie tun, um auch in Zukunft qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu haben?

## Bei Entlassungen: Imageschaden vermeiden – Wie?

Unterstützung anbieten z. B.

- Standortbestimmung und Potenzialanalyse
  - Was kann ich und wo liegt mein Potenzial?
- Analyse zur beruflichen Motivation
  - Welche beruflichen Motive sind bei mir stärker welche eher schwächer ausgeprägt?
  - Welche Aufgabe/Funktion passt diesbezüglich am besten zu mir?
- Bewerbungscoaching (einzeln oder in Gruppen)
  - Unterlagen, Interview, Stellenauswahl

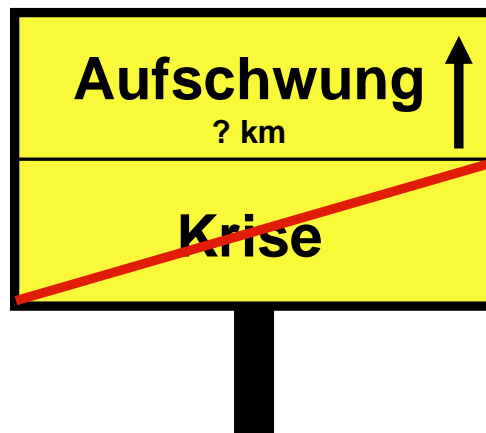
## Beim Mitarbeiterstamm Verständnis erreichen – Wie?

- ◆ Entwicklungsperspektiven kurz-/mittelfristig aufzeigen
- ◆ Transparente Informationen schaffen Vertrauen
- ◆ Statusgespräche führen, regelmäßige Kommunikation
- ◆ Verantwortung auf Leistungsträger übertragen

**Zeigen Sie Ihrem Mitarbeiterstamm, dass Sie  
mit Ihrer Personalpolitik die Zukunft des  
Unternehmens und seine Innovationskraft  
sichern!**

**Der nächste Aufschwung kommt!**

# Machen Sie sich mit Ihren Leistungsträgern auf den Weg!



## RWT Ansprechpartner

### Dr. Ehrenfried Goericke



Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht  
RWT Anwaltskanzlei GmbH

Tel.: 07121 489-235

[ehrenfried.goericke@rwt-gruppe.de](mailto:ehrenfried.goericke@rwt-gruppe.de)

### Bettina Lutz



Diplom-Kauffrau  
RWT Personalberatung GmbH

Tel.: 07121 489-521

[bettina.lutz@rwt-gruppe.de](mailto:bettina.lutz@rwt-gruppe.de)

© RWT Reutlinger Wirtschaftstreuhand GmbH

Rechtsstand 13.10.2009

Der Inhalt dieses Vortrages soll keine abschließenden Informationen zum Vortragsthema bereitstellen oder eine Beratung ganz oder teilweise ersetzen. Auf Wunsch steht die RWT Reutlinger Wirtschaftstreuhand GmbH hierfür gerne zur Verfügung.

Der Vortrag unterliegt urheberrechtlichem Schutz. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der RWT Reutlinger Wirtschaftstreuhand GmbH reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert oder verbreitet werden.