

BankPersonaler-Handbuch

**Personalmanagement und Arbeitsrecht
in Banken und Sparkassen**

Zitiervorschlag:

Autor in: Kuhn/Thaler (Hrsg.), BankPersonaler-Handbuch, RdNr. XX.

Ausgewählte Abbildungen können Sie unter www.FC-Heidelberg.de im Menüpunkt »Mein FCH« mit dem Zugangscode cA543 herunterladen.

ISBN:	978-3-943170-96-2
© 2016	Finanz Colloquium Heidelberg GmbH Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg www.FC-Heidelberg.de info@FC-Heidelberg.de
Titelfoto:	depositphotos.com/vicnt2815
Satz:	Finanz Colloquium Heidelberg
Druck:	STRAUSS GmbH, Mörlenbach

BankPersonaler-Handbuch

Personalmanagement und Arbeitsrecht in Banken und Sparkassen

Christine Becht

Assessorin

GSK STOCKMANN + KOLLEGEN, Heidelberg

Dr. Peter Robert Becker

Arbeitspolitiker

Daimler AG, Mannheim

Wolfgang Böhm

Rechtsanwalt

Fachanwalt für Arbeitsrecht

GSK STOCKMANN + KOLLEGEN, Heidelberg

Marina Eilert, M.A.

Stv. Personalleiterin

Verbundsparkasse Emsdetten-Ochtrup

Dr. Harald Feiler

Rechtsanwalt

GSK STOCKMANN + KOLLEGEN, Frankfurt am Main

Onur Imat, LL.B.

Assistent der Geschäftsführung

AGL Service- und Beteiligungsgesellschaft mbH, Hannover

Kathrin Kohl

Rechtsanwältin

Fachanwältin für Arbeitsrecht

GSK STOCKMANN + KOLLEGEN, Heidelberg

Dr. Philipp M. Kuhn (Hrsg.)

Rechtsanwalt

Fachanwalt für Arbeitsrecht

GSK STOCKMANN + KOLLEGEN, Heidelberg

Dipl.-Kfm. Markus Lunau
Berater Personalmanagement
GuideCom, Münster

Bernadette Lux
Personalleiterin
Aktion Mensch e.V. Bonn

Marcus Michel
Geschäftsführer
FCH Personal GmbH, Heidelberg

Dipl.-Wirt.-Inf. Björn Hendryk Skall
Berater Lösungsintegration
GuideCom, Münster

Markus Speier
Geschäftsleiter
Oberverwaltungsgericht für das Land Nordrhein-Westfalen, Münster

Dr. Michael Thaler (Hrsg.)
Stv. Leiter Personalmanagement
Sparkasse Rhein-Nahe, Bad Kreuznach

Dr. Michael Thygs
Leiter Produktentwicklung und -einführung
GuideCom, Münster

Regina Waldhecker, B.A.
Werkstudentin Personalmanagement
Sparkasse Rhein-Nahe, Bad Kreuznach

Rolf Walz
Bereichsleiter Personal
Sparkasse Rhein-Nahe, Bad Kreuznach

Prof. Dr. Stefan Zeranski
Professur Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement, Dekan der Brunswick
European Law School (BELS), Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften,
Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Wolfenbüttel

Inhaltsübersicht

A. Künftige Herausforderungen an die Personalarbeit in der Kreditwirtschaft	1
I. Gesellschaftliche Herausforderungen (<i>Thaler</i>)	3
II. Arbeitsrechtliche Herausforderungen (<i>Kuhn</i>)	17
III. Aufsichtsrechtliche Herausforderungen für das Personalmanagement in der Finanzwirtschaft (<i>Lux/Zeranski</i>)	20
IV. Anforderungen an das Personal in Leitungs- und Schlüsselpositionen in Leasingunternehmen (<i>Imat</i>)	49
V. Herausforderungen der MaRisk für die Personalarbeit (<i>Michel</i>)	76
B. Personalmanagement und -führung in Kreditinstituten	85
I. Personalmanagement: Rollenbild und Zielsetzung (<i>Eilert/Thaler</i>)	87
II. Personalstrategie, Planung und Controlling (<i>Thaler/Walz</i>)	92
III. Anforderungsanalyse und Personalauswahl (<i>Thaler/Waldbecker</i>)	119
IV. Ganzheitliche Mitarbeiterführung und Personalentwicklung (<i>Eilert/Thaler</i>)	138
V. Mitarbeiterbindung in regionalen Kreditinstituten (<i>Thaler</i>)	164
VI. Transformationsprozesse und Personalumbau (<i>Speier</i>)	179
VII. IT-Prozessunterstützung eines integrierten Personalmanagements (<i>Lunau/Skall/Thygs</i>)	201
VIII. Gesundheitsmanagement & Work-Life-Balance (<i>Becker</i>)	219
C. Einstellen von Mitarbeitern (<i>Becht/Kohl/Kuhn</i>)	237
I. Vorbemerkung – Allg. Vorgaben des europäischen Arbeitsrechts	239
II. Personalplanung und -entwicklung	241
III. Abschluss und Inhalt eines Arbeitsvertrages	258

D. Datenschutz, Compliance und Geldwäsche <i>(Becht/Böhm/Feiler/Kohl)</i>	353
I. Datenschutzbeauftragter	355
II. Compliance	363
III. Geldwäsche	402
E. Störungen im Arbeitsverhältnis <i>(Becht/Kuhn)</i>	417
I. Hauptpflichtverletzung	420
II. Nebenpflichtverletzung	422
III. Krankheitsfall des Arbeitnehmers	434
IV. Private E-Mails/Dienstfahrzeug	442
V. Präventiv: Abwehr von Pflichtverletzungen	444
VI. Repressiv: Reaktion auf Pflichtverletzungen	450
F. Beendigung von Arbeitsverhältnissen <i>(Becht/Kohl/Kuhn)</i>	457
I. Kündigungserklärung	459
II. Abmahnung	468
III. Weiterbeschäftigungsanspruch und Wiedereinstellungs- anspruch	475
IV. Ordentliche Kündigung	476
V. Besonderer Kündigungsschutz	513
VI. Außerordentliche Kündigung	520
VII. Änderungskündigung	529
VIII. Massenentlassungen	540
IX. Kündigungsschutzklage	543
X. Einvernehmliche Beendigung von Arbeitsverhältnissen	545
XI. Abwicklung beendeter Arbeitsverhältnisse	552
XII. Nachvertragliches Wettbewerbsverbot	558

G. Umstrukturierungen (<i>Becht/Böhm</i>)	567
I. Voraussetzungen eines Betriebs(teil-)übergangs nach § 613a BGB	570
II. Unterrichtungspflichten gegenüber Arbeitnehmern und Betriebsrat	576
III. Widerspruchsrecht	578
IV. Folgen des Betriebsüberganges für das einzelne Arbeitsverhältnis	580
V. Folgen für den Betriebsrat – Rest- und Übergangsmandat nach §§ 21a, 21b BetrVG	582
VI. Kündigungsverbot und Einschaltung einer Transfergesellschaft	583
VII. Personalanpassungsmaßnahmen bei Umstrukturierungen	584
VIII. Betriebsübergang als Betriebsänderung im Sinne des BetrVG	590
H. Literaturverzeichnis	593
I. Stichwortverzeichnis	605

Inhaltsverzeichnis

A. Zukünftige Herausforderungen an die Personalarbeit in der Kreditwirtschaft	1
I. Gesellschaftliche Herausforderungen	3
1. Demografischer Wandel	3
2. Wertewandel	5
3. Digitalisierung und Wissensgesellschaft	8
4. Globalisierung	11
5. Fazit	14
II. Arbeitsrechtliche Herausforderungen	17
III. Aufsichtsrechtliche Herausforderungen für das Personalmanagement in der Finanzwirtschaft	20
1. Einleitung	20
2. Ausgewählte BCBS- und ESA-Regelungen zur Personaleignung in Finanzinstitutionen im Licht der EU Bankenunion	23
a) Corporate Governance Regelungen von BCBS und EBA	23
b) Fit & Proper Regelungen der EBA	34
c) Fit & Proper Regelungen der ESMA	37
3. Ausgewählte Fit & Proper Aspekte der Personaleignung in Finanzinstitutionen im Licht der Niedrigzinsphase	39
a) SREP und BaFin-Prüfungsansätze beim Fit & Proper Check	39
b) Fit & Proper Policy für Leitungs- und Schlüsselfunktionen	41
c) Fit & Proper Beurteilung der Leitungs- und Schlüsselfunktionen	42
4. Zusammenfassung, Ausblick und Praxistipps	47
5. Praxistipps	48

IV.	Anforderungen an das Personal in Leitungs- und Schlüsselpositionen in Leasingunternehmen	49
1.	Einleitung	49
2.	Begriffliche und inhaltliche Abgrenzung	51
a)	Überblick über Leasinggesellschaften und Leasingvertragsformen	51
b)	Überblick über Wertschöpfung und Wettbewerb in der Leasingbranche	54
c)	Überblick über das Finanz- und Risikomanagement in Leasingunternehmen	56
d)	Überblick über Leitungs- und Schlüsselfunktionen in Leasingunternehmen	58
3.	Best-Practice-Orientierung für die Personalbeurteilung und -prüfung in einer Leasinggesellschaft	60
a)	Anforderungen an das Personal mit Leitungs- und Schlüsselfunktionen in Leasingunternehmen nach dem GmbHG	60
b)	Anforderungen an das Personal mit Leitungs- und Schlüsselfunktionen in Leasingunternehmen nach dem AktG	61
c)	Bankaufsichtliche Empfehlungen und Leitlinien zur Personalbeurteilung von Leitungs- und Schlüsselfunktionen	63
d)	Zwischenergebnis: Checkliste zur Personalbeurteilung von Leitungs- und Schlüsselfunktionen	64
4.	Prüfung der persönlichen Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und von Schlüsselfunktionen im Risikomanagement in Leasingunternehmen	67
a)	Personalprüfung von Bewerbern für die Geschäftsführung in Leasingunternehmen	67
b)	Personalprüfung von Bewerbern für die Niederlassungsleitung in Leasingunternehmen	69
c)	Personalprüfung von Bewerbern für das Finanz- und Risikomanagement in Leasingunternehmen	70

d)	Zwischenergebnis: Checklisten zur Prüfung des Leitungs- und Schlüsselpersonals in Leasingunternehmen	72
5.	Zusammenfassung und Ausblick	73
6.	Abkürzungsverzeichnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.	Abbildungsverzeichnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
8.	Tabellenverzeichnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
V.	Herausforderungen der MaRisk für die Personalarbeit	76
1.	MaRisk 2016	76
2.	AT 7.1. Personal in den MaRisk	77
a)	Quantitative und qualitative Personalausstattung	77
b)	Qualifikation der Mitarbeiter	79
c)	Vertretung und Nachfolge	80
3.	Die NEUEN MaRisk – Konsequenzen für das Personalmanagement	81
B.	Personalmanagement und -führung in Kreditinstituten	85
I.	Personalmanagement: Rollenbild und Zielsetzung	87
1.	Rollenbild des Personalmanagements und Selbstverständnis	87
2.	Zielsetzung des Personalmanagements und der Mitarbeiterführung	89
II.	Personalstrategie, Planung und Controlling	92
1.	Von der Geschäftsstrategie zur Personalstrategie	92
2.	Strategische und operative Personalplanung	99
3.	Personalcontrolling und Risikofrüherkennung	104
4.	Personalrisiken messen, analysieren und steuern	112
III.	Anforderungsanalyse und Personalauswahl	119
1.	Anforderungsprofile entwickeln und umsetzen	120
2.	Auswahlprozess von Verfahren der Eignungsdiagnostik	126
a)	Biografischer Ansatz	126
b)	Simulationsansatz	126

c)	Eigenschafts- oder Konstruktansatz	127
3.	Methoden und Instrumente der Eignungsdiagnostik	130
a)	Eine schriftliche Vorabinformation für den Bewerber	132
b)	Die Durchführungsbedingungen	133
c)	Das Verhalten der Rollenspieler	133
d)	Verhaltensanker und Beobachtungsbogen	134
4.	Schulungen der Auftragnehmer und Mitwirkenden	135
IV.	Ganzheitliche Mitarbeiterführung und Personalentwicklung	138
1.	Ganzheitliche Mitarbeiterführung	138
2.	Auswahl und Gestaltung von Führungsinstrumenten	140
3.	Grundlagen und Methoden der Personalentwicklung	143
4.	Gestaltung von zielgruppenbezogenen PE-Konzepten	149
a)	Beraterausbildung (Retail)	149
b)	Trainee-Programme (Kredit)	152
c)	Entwicklungsprogramme für Führungskräfte	155
5.	PE-Transfer und PE-Evaluationsebenen	160
V.	Mitarbeiterbindung in regionalen Kreditinstituten	164
1.	Grundlagen und Zielsetzung der Mitarbeiterbindung	164
2.	Untersuchung zur Mitarbeiterbindung – best practice	166
3.	Maßnahmen für eine zielgruppenspezifische Bindungsförderung	171
a)	Handlungsfeld 1: Förderung einer mitarbeiterorientierten Kultur auf Gesamthausebene	171
b)	Handlungsfeld 2: Gestaltung einer systematischen Personalentwicklung im Stabs-/MF Bereich	173
c)	Handlungsfeld 3: Förderung der Work-Life-Balance und Erholung v.a. für Frauen im Vertrieb	174
d)	Handlungsfeld 4: Motivationsförderliche Gestaltung der Bezahlung v.a. für Nachwuchskräfte	175
e)	Handlungsfeld 5: Förderung einer ganzheitlichen Führung v. a. in den Stabs-/MF Bereichen	176
f)	Handlungsfeld 6: Erweiterung der Handlungsspielräume für erfahrene Mitarbeiter im Vertrieb	177

VI.	Transformationsprozesse und Personalumbau	179
1.	Kulturelle Basis und Veränderungsprozesse	179
2.	Personalumbau und Transfermanagement	186
a)	Zentrale Instrumente der internen Personalvermittlung	191
b)	Ein Überblick zu zentralen Erfolgsfaktoren für die interne Personalvermittlung	196
c)	Fazit und Perspektiven zur Weiterentwicklung	199
VII.	IT-Prozessunterstützung eines integrierten Personal- managements	201
1.	Herausforderungen und Anforderungen an eine integrierte HR-Software	202
2.	Fundierte Auswahl einer Softwareunterstützung	206
3.	Prozess der Softwareeinführung	208
4.	Beispielhafte Abbildung von Personalentwicklungs- und Personalplanungsprozessen mit Percos	210
a)	Personalentwicklung mit Percos	210
b)	Personalplanung mit Percos	216
VIII.	Gesundheitsmanagement & Work-Life-Balance	219
1.	Der Wandel der Lebens- und Arbeitswelt als Herausforderung	219
2.	Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement als Chance	221
a)	Best-Practice Beispiel: Daimler AG	223
b)	Integrationsmanagement	224
c)	Ganzheitliches Konzept zur psychischen Gesundheit	225
3.	Work-Life-Balance (WLB)	226
a)	Ressourcen zur Steigerung der Work-Life- Balance	227
b)	Implementierung eines betrieblichen WLB- Managements in der Praxis	230

C. Einstellen von Mitarbeitern	237
I. Vorbemerkung – Allg. Vorgaben des europäischen Arbeitsrechts	239
II. Personalplanung und -entwicklung	241
1. Personalsuche aus juristischer Sicht	241
a) Anforderungsprofil	242
b) Ausschreibung	242
2. Anbahnung des Arbeitsverhältnisses: Background-Checks	247
a) Informationsbeschaffung durch den Arbeitgeber	247
b) Weitere Informationsquellen	252
c) Rechtsfolgen bei unzulässiger Informationsbeschaffung	254
3. Anwerbung und Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer	255
4. Neuregelung des Beschäftigtendatenschutzes	257
III. Abschluss und Inhalt eines Arbeitsvertrages	258
1. Formale Voraussetzungen	258
2. Befristung des Arbeitsverhältnisses	259
a) Rechtsgrundlagen	260
b) Formen befristeter Arbeitsverträge	260
c) Inhaltliche Anforderungen	261
d) Formale Anforderungen	263
e) Beendigung befristeter Verträge	264
f) Befristung im öffentlichen Dienst	264
3. Freie Mitarbeiter	265
a) Abgrenzungskriterien	265
b) Sonderfall: Arbeitnehmerähnliche Personen	267
c) Sonderfall: Handelsvertreter	267
4. Teilzeitarbeit	268
a) Der allgemeine Teilzeitanpruch	268
b) Die Geltendmachung des Anspruchs	269
c) Erörterungsanspruch nach § 8 Abs. 3 TzBfG	270
d) Mitteilung der Entscheidung	270
e) Entgegenstehende betriebliche Gründe	271

XV

II.	Compliance	363
1.	Aufsichtsrechtliche Grundlagen von Compliance-Vorkehrungen	363
a)	MaRisk-Compliance	363
b)	WpHG-Compliance	378
2.	Arbeitsrechtliche Gesichtspunkte von Compliance-Vorkehrungen	385
a)	Verbindlichkeit von Compliance-Regelungen für Mitarbeiter	385
b)	Arbeitsrechtliche Stellung des Compliance-Beauftragten	392
c)	Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen zur Vermeidung und zum Aufspüren von Verstößen gegen die Regeln	396
d)	Reaktionen bei Verstößen gegen die Regeln	398
III.	Geldwäsche	402
1.	Aufsichtsrechtliche Grundlagen der Geldwäsche- und Kriminalprävention	402
a)	Verpflichtung zu Präventionsmaßnahmen hinsichtlich Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstigen strafbaren Handlungen	402
b)	Allgemeine Pflichten zur Geldwäsche- und Kriminalprävention	403
c)	Besondere Pflichten zur Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung	405
d)	Besondere Pflichten zur Kriminalprävention	408
e)	Geldwäschebeauftragter bzw. Leiter der zentralen Stelle zur Kriminalprävention (§ 25h Abs. 9 KWG)	409
f)	Auslagerung (Outsourcing)	410
g)	Vorschau: Änderungen infolge der vierten EU-Geldwäscherichtlinie	410

2.	Arbeitsrechtliche Gesichtspunkte der Geldwäsche- und Kriminalprävention	411
a)	Verbindlichkeit von Regelungen zur Geldwäsche- und Kriminalprävention für Mitarbeiter	411
b)	Arbeitsrechtliche Stellung des Geldwäschebeauftragten	411
c)	Unterrichtung der Mitarbeiter	413
d)	Zuverlässigkeit der Beschäftigten	413
e)	Kontrollen	416
E.	Störungen im Arbeitsverhältnis	417
I.	Hauptpflichtverletzung	420
1.	Nichtleistung	420
2.	Schlechtleistung	421
3.	Rechtsfolgen der Hauptpflichtverletzung	421
II.	Nebenpflichtverletzung	422
1.	Verschwiegenheitspflicht	422
a)	Bankgeheimnis und Datenschutz	423
b)	Arbeitsvertragliche Sicherung	424
2.	Verbot der Vorteilsnahme, Bestechung und Korruption	424
a)	Vorteilsnahme, Bestechung, Korruption	424
b)	Arbeitsvertragliche Regelung	425
3.	Nebentätigkeit	425
4.	Wettbewerbsverbote im bestehenden Arbeitsverhältnis	426
a)	Allgemeines	426
b)	Inhalt und Umfang	426
c)	Ausnahmen	428
d)	Rechtsfolgen bei Verstößen	428
5.	Verbot des Insiderhandels	429
6.	Exkurs: Abwerbung durch Head Hunter/Konkurrenten	430
a)	Zulässigkeit der Abwerbung durch Head Hunter	430
b)	Verhinderung der Abwerbung	432

III.	Krankheitsfall des Arbeitnehmers	434
1.	Nachweispflicht	434
2.	Pflicht zur Krankheitsvorsorge	436
3.	Entgeltfortzahlung	437
a)	Krankheit	437
b)	Arbeitsunfähigkeit	438
c)	Verschulden	439
d)	Tarifvertragliche Sonderregelungen	440
IV.	Private E-Mails/Dienstfahrzeug	442
1.	Private Nutzung des EDV-Systems, insb. Versenden von E-Mails zu privaten Zwecken	442
a)	Rechtslage bei Verbot der privaten Nutzung	442
b)	Rechtslage bei Gestattung der privaten Nutzung	443
2.	Private Nutzung eines Dienstwagens	444
V.	Präventiv: Abwehr von Pflichtverletzungen	444
1.	Kontrolle und Überwachung	445
a)	Mögliche Kontrollmaßnahmen	445
b)	Mitbestimmung des Betriebsrates	447
2.	Vertragsstrafe	448
VI.	Repressiv: Reaktion auf Pflichtverletzungen	450
1.	Dialog	450
2.	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	451
3.	Geltendmachung von Unterlassungsansprüchen	451
4.	Schadensersatz	452
a)	Schädigung des Arbeitgebers	452
b)	Eigene Schäden des Arbeitnehmers	455
c)	Schädigung von Dritten	455

F. Beendigung von Arbeitsverhältnissen	457
I. Kündigungserklärung	459
1. Bedingungsfeindlichkeit	459
2. Form und Bestimmtheit	460
3. Zugang	461
4. Berechtigung zur Erklärung der Kündigung (Vertretung)	462
5. Beteiligung des Betriebs- oder Personalrats	463
a) Anhörung des Betriebsrates	463
b) Beteiligung des Personalrates	467
6. Fristen und Termine	468
7. Rücknahme der Kündigung	468
II. Abmahnung	468
1. Voraussetzungen der Abmahnung	469
a) Inhaltliche Voraussetzungen	469
b) Formale Voraussetzungen	471
2. Formulierungsbeispiel	473
3. Rechtsfolgen der Abmahnung	474
4. Rechte des Arbeitnehmers	474
III. Weiterbeschäftigungsanspruch und Wiedereinstellungsanspruch	475
1. Weiterbeschäftigungsanspruch gemäß § 102 Abs. 5 BetrVG	475
2. Allgemeiner Weiterbeschäftigungsanspruch	476
IV. Ordentliche Kündigung	476
1. Kündigungen außerhalb des KSchG	477
a) Kündigungsfrist und Kündigungstermin	477
b) Beteiligung Dritter	480
c) Sonderkündigungsschutz	480
2. Allgemeine Kündigungsschranken	481
a) Kündigungsverbot wegen eines Betriebsübergangs	481
b) Verstoß gegen das Diskriminierungs- und Benachteiligungsverbot	482
c) Weitere allgemeine Kündigungsschranken	482

3.	Vertraglicher Kündigungsschutz	483
a)	Kündigungsschutz durch den Arbeitsvertrag	483
b)	Kündigungsschutz durch Tarifvertrag	484
c)	Kündigungsschutz durch Betriebsvereinbarung	485
4.	Klagefrist, § 4 KSchG	485
5.	Allgemeiner Kündigungsschutz nach dem KSchG	485
a)	Anwendungsbereich des KSchG	485
b)	Geltung der allgemeinen Kündigungsvoraussetzungen	486
c)	Rechtsunwirksamkeit sozialwidriger Kündigungen	486
d)	Verhaltensbedingte Kündigung	487
e)	Personenbedingte Kündigung	495
f)	Betriebsbedingte Kündigung	502
6.	Beschäftigungsverbot nach § 34d WpHG	509
a)	Inhalt der Regelung	509
b)	Reaktionsmöglichkeiten des Arbeitgebers auf ein Beschäftigungsverbot	510
V.	Besonderer Kündigungsschutz	513
1.	Betriebs- und Personalräte und andere Personen der Betriebsverfassung und Personalvertretung, §15 KSchG	513
a)	Kündigungsschutzregelung des § 15 KSchG	514
b)	Anwendungsbereich	515
c)	Ausnahmen	515
2.	Schwerbehinderte und Gleichgestellte, §§ 85 ff. SGB IX	515
a)	Geschützter Personenkreis	516
b)	Inhalt des Kündigungsschutzes	516
c)	Relevanz von § 84 SGB IX	517
3.	Mutterschutz, § 9 MuSchG	518
4.	Elternzeit, § 18 BEEG	518
5.	Besondere Beauftragte	519
VI.	Außerordentliche Kündigung	520
1.	Anwendungsbereich	520
2.	Unabdingbarkeit	521

3.	Voraussetzungen	521
a)	Kündigungserklärung	522
b)	Kündigungsbegründung	522
c)	Besonderer Kündigungsgrund	522
d)	Ausschlussfrist	524
4.	Umdeutung	525
5.	Praxisbeispiele	525
a)	Diebstahl	525
b)	Geldwerte Vorteile	525
c)	Vermögensdelikte	526
d)	Geschäfts- und Rufschädigung	526
e)	Konkurrenztätigkeit	527
f)	Unerlaubte Nutzung von Internet/Telefon	527
g)	Außerdienstliches Verhalten	527
h)	Verstoß gegen die arbeitsvertragliche Leistungspflicht	528
i)	Krankheit	529
VII.	Änderungskündigung	529
1.	Elemente der Änderungskündigung	529
a)	Kündigung	530
b)	Änderungsangebot	531
c)	Änderungskündigung/-angebot vor Beendigungskündigung?	532
2.	Reaktionsmöglichkeiten des Arbeitnehmers auf das Änderungsangebot	533
a)	Annahme des Angebots	533
b)	Ablehnung des Angebots	534
c)	Annahme unter Vorbehalt	534
d)	Soziale Rechtfertigung des Änderungsangebots	535
3.	Vergütungsänderung	537
a)	Entgeltabsenkung durch Änderungskündigung	538
b)	Erhöhung der Arbeitszeit bei gleichbleibender Vergütung	540

VIII. Massenentlassungen	540
1. Entlassung	541
2. Massenentlassung	541
3. Unterrichts- und Anzeigepflichten	542
4. Rechtsfolge bei fehlender oder unwirksamer Anzeige	542
IX. Kündigungsschutzklage	543
1. Bedeutung im Rahmen des Kündigungsverfahrens	543
2. Natur der Kündigungsschutzklage	543
3. Klagefrist	543
4. Klagegegenstand	545
X. Einvernehmliche Beendigung von Arbeitsverhältnissen	545
1. Aufhebungsvertrag	545
a) Zustandekommen	545
b) Aufklärungspflichten des Arbeitgebers	547
c) Inhaltskontrolle	547
d) Anfechtung	547
e) Beendigungszeitpunkt	548
f) Rechtsfolgen	550
2. Abwicklungsvertrag	551
XI. Abwicklung beendeter Arbeitsverhältnisse	552
1. Herausgabe von Arbeitspapieren	552
2. Abmeldepflicht	553
3. Quittung und Ausgleichsquittung	553
4. Zeugnis	554
a) Zeugnisanspruch	554
b) Form des Zeugnisses	555
c) Inhalt des Zeugnisses	556
XII. Nachvertragliches Wettbewerbsverbot	558
1. Allgemeines	558
2. Rechtsgrundlagen und betroffener Personenkreis	558
3. Formelle Wirksamkeitsvoraussetzungen	559
4. Inhaltliche Ausgestaltung	559

5.	Karenzentschädigung	561
6.	Zeitpunkt des Abschlusses	563
7.	Grenzen des Wettbewerbsverbots	564
8.	Rechtsfolgen bei rechtswidrigen Wettbewerbsverbot	565
G.	Umstrukturierungen	567
I.	Voraussetzungen eines Betriebs(teil-)übergangs nach § 613a BGB	570
1.	Betrieb/Betriebsteil	570
2.	Übergang	571
3.	Neuer Inhaber	572
4.	Durch Rechtsgeschäft	573
5.	Outsourcing und Betriebsübergang	574
a)	Motive für Outsourcing	574
b)	Arbeitsrechtliche Rechtsfolgen von Outsourcing	575
c)	Rechtliche Gestaltung von Outsourcing- Maßnahmen	575
II.	Unterrichtungspflichten gegenüber Arbeitnehmern und Betriebsrat	576
III.	Widerspruchsrecht	578
IV.	Folgen des Betriebsüberganges für das einzelne Arbeitsverhältnis	580
1.	Übergang des Arbeitsverhältnisses	580
2.	Übergang von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen	581
3.	Haftung des Veräußerers	582
V.	Folgen für den Betriebsrat – Rest- und Übergangsmandat nach §§ 21a, 21 b BetrVG	582
VI.	Kündigungsverbot und Einschaltung einer Transfergesellschaft	583
VII.	Personalanpassungsmaßnahmen bei Umstrukturierungen	584
1.	Kündigungsmöglichkeiten im Rahmen des Betriebsüberganges	585

2.	Sozialauswahl	586
3.	Änderungskündigung	587
a)	Die Änderungskündigung im Rahmen von Umstrukturierungen	587
b)	Massenänderungskündigung	588
c)	Beteiligung von Betriebsrat und Personalrat	589
VIII.	Betriebsübergang als Betriebsänderung im Sinne des BetrVG	590
1.	Beteiligungsrechte des Betriebsrates	590
2.	Zeitpunkt der Beteiligung des Betriebsrates	590
3.	Beispiele einer Betriebsänderung	591
4.	Interessenausgleich und Sozialplan	591
5.	Einigungsstellenverfahren	592
H.	Literaturverzeichnis	593
I.	Stichwortverzeichnis	605

A.

**Künftige Herausforderungen an die Personalarbeit in
der Kreditwirtschaft**

A. Künftige Herausforderungen an die Personalarbeit in der Kreditwirtschaft

I. Gesellschaftliche Herausforderungen

1. Demografischer Wandel

Die Arbeitswelt in Kreditinstituten befindet sich, ausgelöst vom demografischen Wandel, dem Wertewandel und der technischen Entwicklung in Form der Digitalisierung verbunden mit einem Wandel hin zur Wissensgesellschaft unter den Bedingungen der Globalisierung in einem grundlegenden Veränderungsprozess. Dies bedeutet einen rasanten und tiefgreifenden Wandel der Arbeitsbedingungen und damit der Personalarbeit. Für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber gleichermaßen. 1

Die Folgen des demographischen Wandels wie alternde Belegschaften, ein sinkender Anteil an Nachwuchskräften und eine insgesamt schrumpfende Erwerbsbevölkerung sind in aller Munde. So ist bis zum Jahr 2030 von einer Schrumpfung der Altersgruppe der 20- bis unter 65-jährigen (Bevölkerung im Erwerbsalter) um ca. acht Millionen Menschen von 50 auf 42 Millionen auszugehen. 2

Bei einer jährlichen Zuwanderung nach Deutschland von 100.000 Personen, wird das Erwerbspersonenpotenzial bis zum Jahr 2050 wahrscheinlich auf ca. 33 Mio. Menschen absinken (vgl. Rump, Eilers & Wilms, 2011). 3

Zählen heute knapp 20% der Erwerbspersonen zu den 20-30 Jährigen, ca. 50% zu den 30-50 Jährigen und etwa 30% zu den 50-65 Jährigen, werden bereits 2025 über 40% der Erwerbstätigen zu der Altersgruppen 50plus zählen. 4

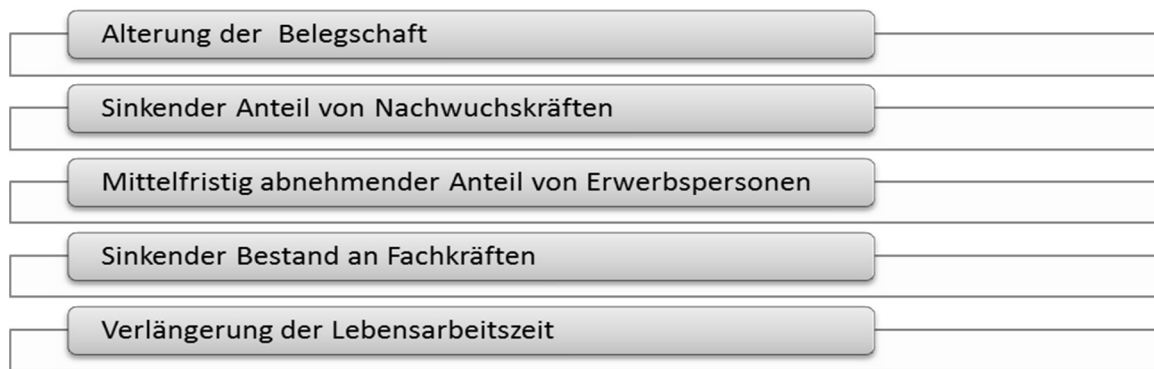


Abbildung 1: Demografischer Wandel auf einen Blick (vgl. Rump 2014)

- 5 Diesen Trend versuchen nach einer aktuellen Studie des DGFP (2015) die Unternehmen durch Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, Einführung eines Gesundheitsmanagements, strategischer Personalplanung sowie Personalentwicklung zu begegnen, wie die Abbildung 2 veranschaulicht.

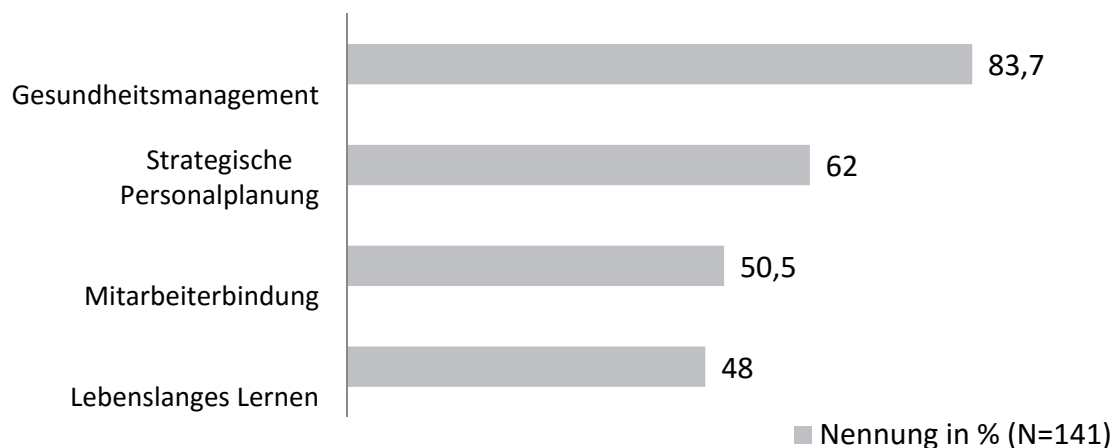
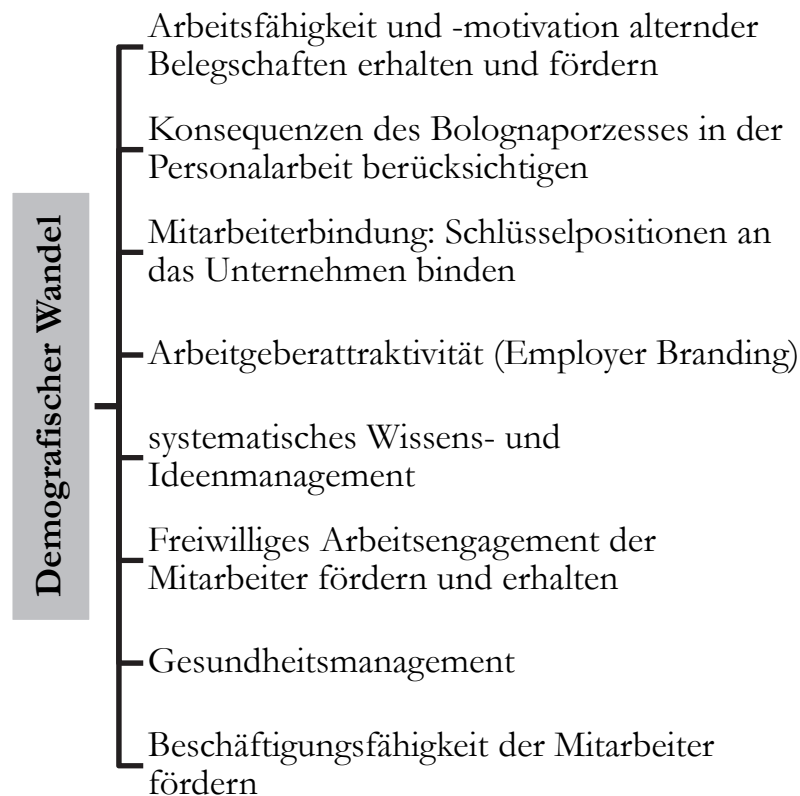


Abbildung 2: Maßnahmen zum demografischen Wandel (nach DGFP, 2015)

- 6 Unter Berücksichtigung der DGFP Studie werden folgende Aufgabenstellungen des Trends »demografischer Wandel« laut der befragten Topmanager und HR-Experten als zentral erachtet:



*Abbildung 3: Empirische Zusammenhänge: Demografischer Wandel & HR-Trends
(nach DGFP, 2011)*

Betrachtet man die Zusammenhänge der DGFP Erhebung zwischen dem demografischen Wandel und den Aufgabenschwerpunkten des Personalbereichs wird schnell ersichtlich, dass die Mitarbeiterbetreuung und -bindung (vgl. Kapitel B. V.), das Gesundheitsmanagement (vgl. Kapitel B. VIII.) und die Personalentwicklung (vgl. Kapitel B. IV) an Bedeutung gewinnen werden. 7

2. Wertewandel

Die Werte und Haltungen der Arbeitnehmer unterliegen einer steten Veränderung hin zu mehr Autonomie und Selbstbestimmung. Dabei sollte man nicht nur den viel beschriebenen Wandel durch die Generation Y in den Fokus nehmen. Vielmehr ist es ein Wandel über alle gesellschaftlichen Bereiche und Generationen hinweg der auch zu einer Neuordnung der bestehenden Arbeitswelt führen wird. 8

Die Arbeitnehmer erwarten Wertschätzung, die Vermittlung von Sinn bei den übertragenen Aufgaben und die Gewährung von Handlungsspielräumen, die es Ihnen ermöglicht, Ideen und kreative Lösungsansätze einzubringen. Für die 9

Realisierung und Umsetzung von Ideen und Konzepten zur motivationsförderlichen Arbeitsgestaltung kommt gerade der Führung und dem Personalmanagement eine zentrale Rolle zu. Bei der Arbeitsgestaltung in Betrieben sollten zukünftig Kunden-, Mitarbeiter- und Arbeitgeberinteressen im Sinne einer hohen Arbeitsleistung bei gleichzeitiger Work-Life-Balance durch Formen der Institutionalisierung lebensphasenorientierter Modelle stärker integriert und die Entwicklung sowie Potenzialförderung als wichtigste Führungsaufgaben gelebt werden. Wenn die Unternehmen und Führungskräfte so handeln, sorgen sie nicht nur für eine positive Gestaltung der Arbeitsverhältnisse für die Generation Y, sondern laden alle Generationen ein im offenen Dialog und Miteinander die Arbeits- und Lebenswelt zu gestalten.

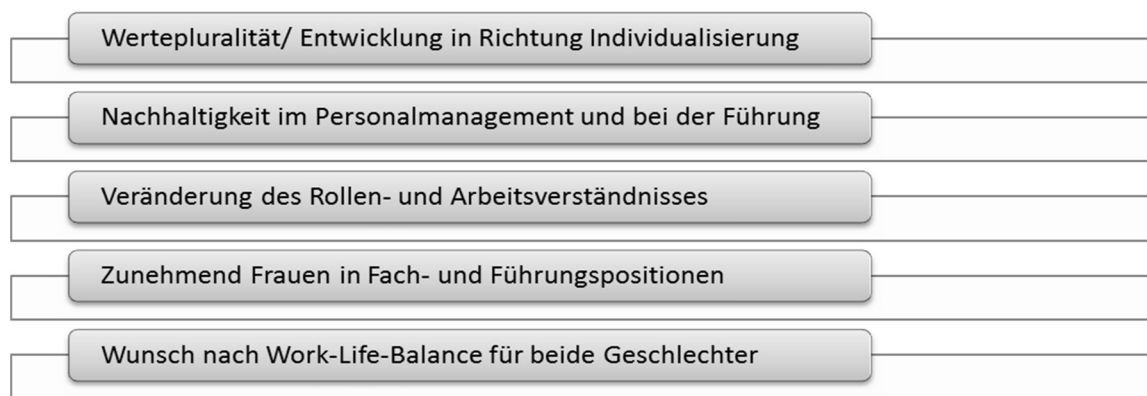


Abbildung 4: Wertewandel auf einen Blick (vgl. Rump 2014)

- 10 Im Umgang mit dem Wertewandel legen die Unternehmen nach einer repräsentativen Befragung der deutschen Gesellschaft für Personalführung (2015) bisher den Fokus auf die Weiterentwicklung ihrer Führungskräfte sowie die Umsetzung von Unternehmens- und Führungsleitlinien, Förderung der Mitarbeiterpartizipation und Diversity Management (vgl. Abbildung 5).

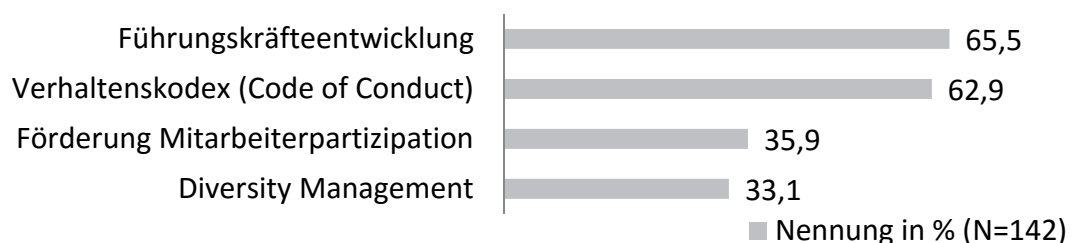


Abbildung 5: Maßnahmen zum Wertewandel (nach DGFP, 2015)

Die unten aufgeführten Aufgabenstellungen des Trends »Wertewandel« werden nach der DGFP Studie von den Befragten als wichtig erachtet: 11

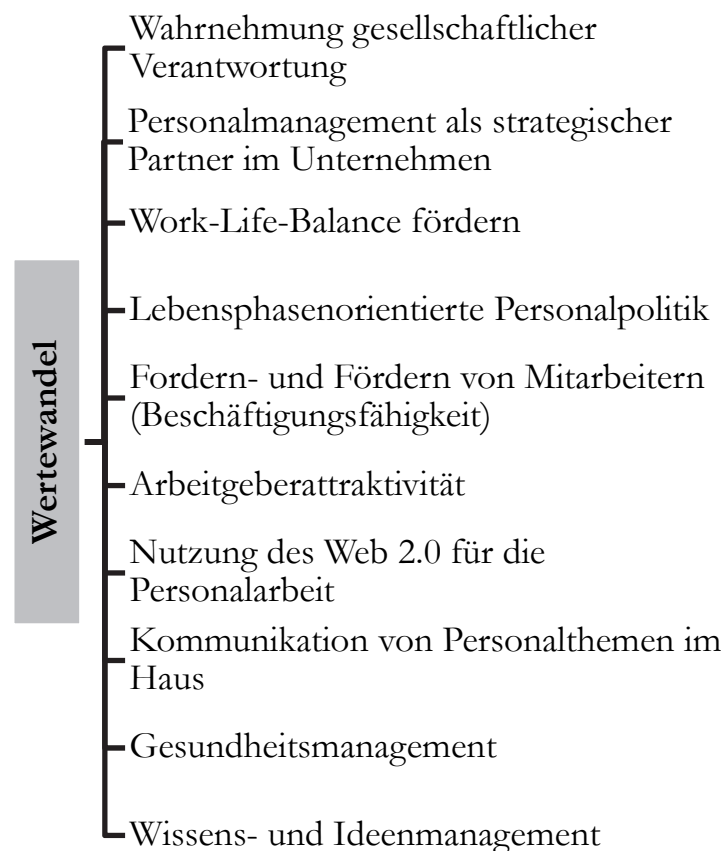


Abbildung 6: Empirische Zusammenhänge: Wertewandel & HR-Trends (nach DGFP, 2011)

Die im Rahmen der DGFP Erhebung vorgebrachten Zusammenhänge des Wertewandels mit der künftigen Bedeutung des Corporate Social Responsibility verdeutlichen, dass das Personalmanagement die Unternehmen bei der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung (z. B. durch strategische Integration des Personalmanagements in das Unternehmen, eine lebensphasenorientierte Personalpolitik und einer Kommunikation von Personalthemen) unterstützen wird. Des Weiteren gewinnen im Zuge des Wertewandels die Mitarbeiterbindung, die Work-Life-Balance und das Gesundheitsmanagement zunehmend an Bedeutung (vgl. Kapitel A.I, B. V und B. VIII). 12

3. Digitalisierung und Wissensgesellschaft

- 13 Die zunehmende Digitalisierung, Mediatisierung und Mobilisierung prägen die aktuellen und zukünftigen Arbeitnehmer und so auch die Arbeit der HR-Experten.
- 14 In Kreditinstituten besteht die Notwendigkeit den technischen Veränderungen bei oftmals sehr heterogenen Belegschaften – was die »digitale Fitness« angeht – mit entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen zu begegnen. Im Vertrieb müssen die Mitarbeiter auf die digitalen Kanäle intensiv vorbereitet werden und zwar fachlich/technisch als auch vertrieblich. Nur wenn der Kunde in seiner Sprache Produkte wie z. B. die S-App oder Internetfiliale von seinem Berater erklärt bekommt und einen echten Nutzen erkennt, wird die Digitalisierung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive erfolgsversprechend sein. Intern sind große Anstrengungen im Bereich der Anpassungsweiterbildung hinsichtlich der Einführung von Expertensoftware im Rahmen von Prozessstandardisierung und weiterer Differenzierung von Spezialistenwissen zu leisten.
- 15 Berücksichtigt man die Entwicklungen in den Nutzungsgewohnheiten der Kunden gewinnt das Thema Multikanal auch bei regional verorteten Kreditinstituten stark an Bedeutung. Soll das Thema in der Kundenberatung erfolgreich bespielt werden, ist eine Kompetenzerweiterung im Bereich der digitalen Medien auf Gesamthausebene notwendig. Insgesamt sollten das Personalmanagement sowie die Führung eine positive Grundeinstellung vertreten und im Haus fördern. Die zentrale Koordination aller Maßnahmen zur Digitalisierung erscheint sinnvoll, um eine erfolgreiche Information, Partizipation und Sinnstiftung bei allen Teilnehmern und Beschäftigten zu erreichen.
- 16 Gleichzeitig erhöht die vernetzte Arbeitsweise die erfolgreiche Implementierung der neuen Technologien im Haus. Das Wissen hat eine zunehmend kürzere Halbwertszeit und gleichzeitig führen die gesetzlichen und rechtlichen Änderungen zu einem erhöhten Weiterbildungsbedarf. Dieser kann in bestimmten Bereichen relativ schnell, kostengünstig und ortsunabhängig in Form von blended learning gedeckt werden. Hierbei ist es wichtig, dass das Personalmanagement in seiner Querschnittsfunktion den Transfer vom Lern- und Arbeitsfeld begleitet und die Qualitätssicherung in Bezug auf die angebotenen (Online-) Weiterbildung sicherstellt.
- 17 Eine weitere Herausforderung stellt sich im Zusammenhang mit dezentral arbeitenden Personen (z. B. bei wechselnden Projekten) in Bezug auf die Führung und Arbeitsorganisation.

Den gestiegenen (technischen) Anforderungen gilt es nun aus personalwirtschaftlicher Sicht adäquat zu begegnen, um u. a. den veränderten Erwartungen der Arbeitnehmer gerecht zu werden und gleichzeitig den Bankensektor zukunftssicher auszustatten. Ziel ist es, Attraktivitäts- und Wettbewerbsvorteile zu generieren. 18

Mit dem technologischen Wandel einher geht auch ein Bedeutungszuwachs von Wissen als Wettbewerbsfaktor. Kunden können heute über das Internet viele Informationen und Konditionen zu allen Formen von Bankdienstleistungen einsehen und aufnehmen. 19

Gerade im Firmenkundengeschäft und Private Banking bedeutet dies steigende Anforderungen an die Berater hinsichtlich Wissensaufnahme und Aktualität in den zumeist komplexen Beratungsthemen. 20

Eine durchdachte Infrastruktur zur Wissensbereitstellung und Vermittlung wird damit zur Basis des Erfolgs für alle Kreditinstitute unabhängig von Größe und Standort. 21

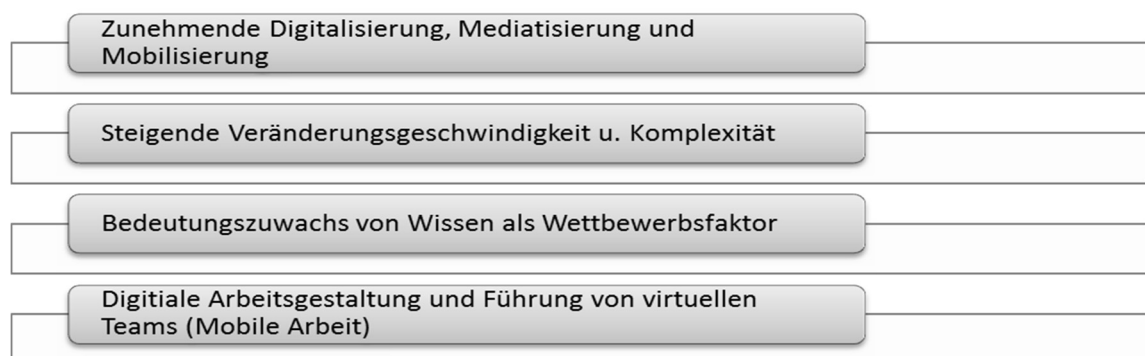


Abbildung 7: Technischer Wandel und Wissensgesellschaft auf einen Blick (vgl. Rump 2014)

Im Umgang mit der technischen Entwicklung und Digitalisierung legen die Unternehmen nach einer repräsentativen Befragung der deutschen Gesellschaft für Personalführung (2015) bisher den Fokus auf Homeoffice-Möglichkeiten, Social Media (Personalrekrutierung) sowie die Personalentwicklung im Bereich der neuen Technologien. 22

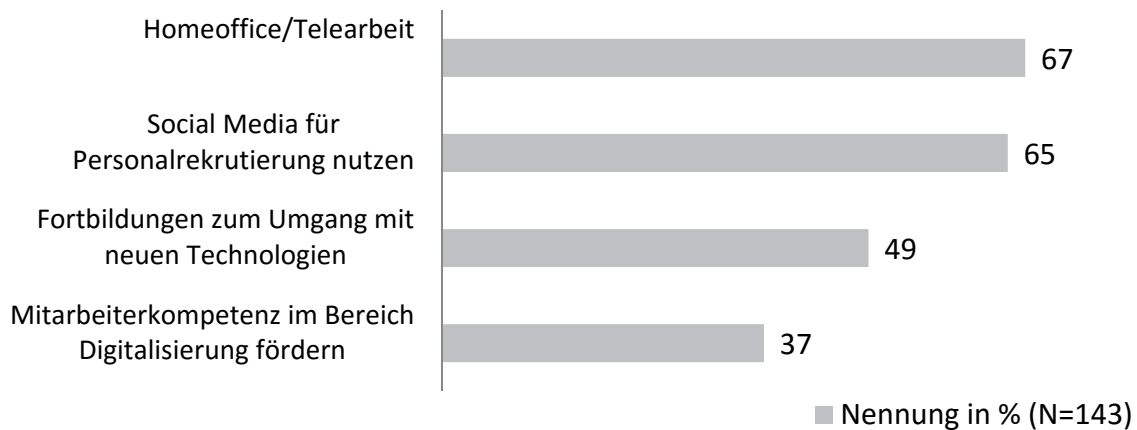


Abbildung 8: Empirische Zusammenhänge: Digitalisierung & HR-Trends (nach DGFP, 2015)

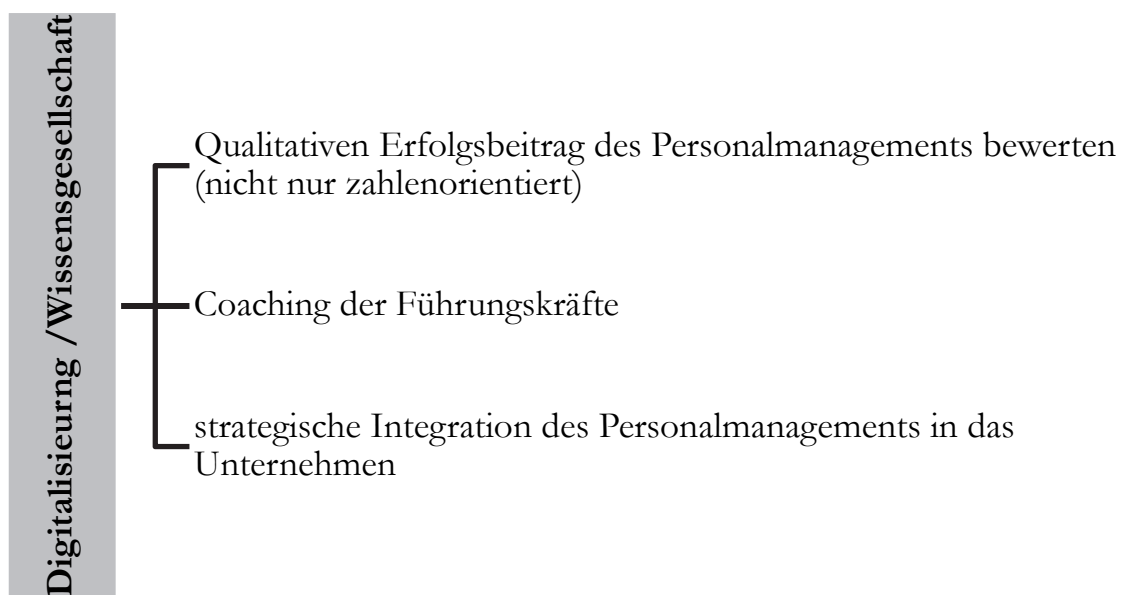


Abbildung 9: Empirische Zusammenhänge: Digitalisierung/ Wissensgesellschaft & HR-Trends (nach DGFP, 2011)

- 23 Betrachtet man die Zusammenhänge der DGFP-Erhebung zwischen der Digitalisierung/Wissensgesellschaft und den Aufgabenschwerpunkten des Personalbereichs (vgl. Abbildung 9) ist sichtbar, dass die Digitalisierung/Wissensgesellschaft für die Führungskräfte(-entwicklung) von hoher Bedeutung ist (vgl. Kapitel IV). Ähnlich wie der Wertewandel birgt die Digitalisierung/Wissensgesellschaft für den Personalbereich die Möglichkeit der Profilierung. (Vgl. DGFP, 2011).