

Berufliche Entwicklung und
Weiterbildung fördern



Personalentwicklung - Definition

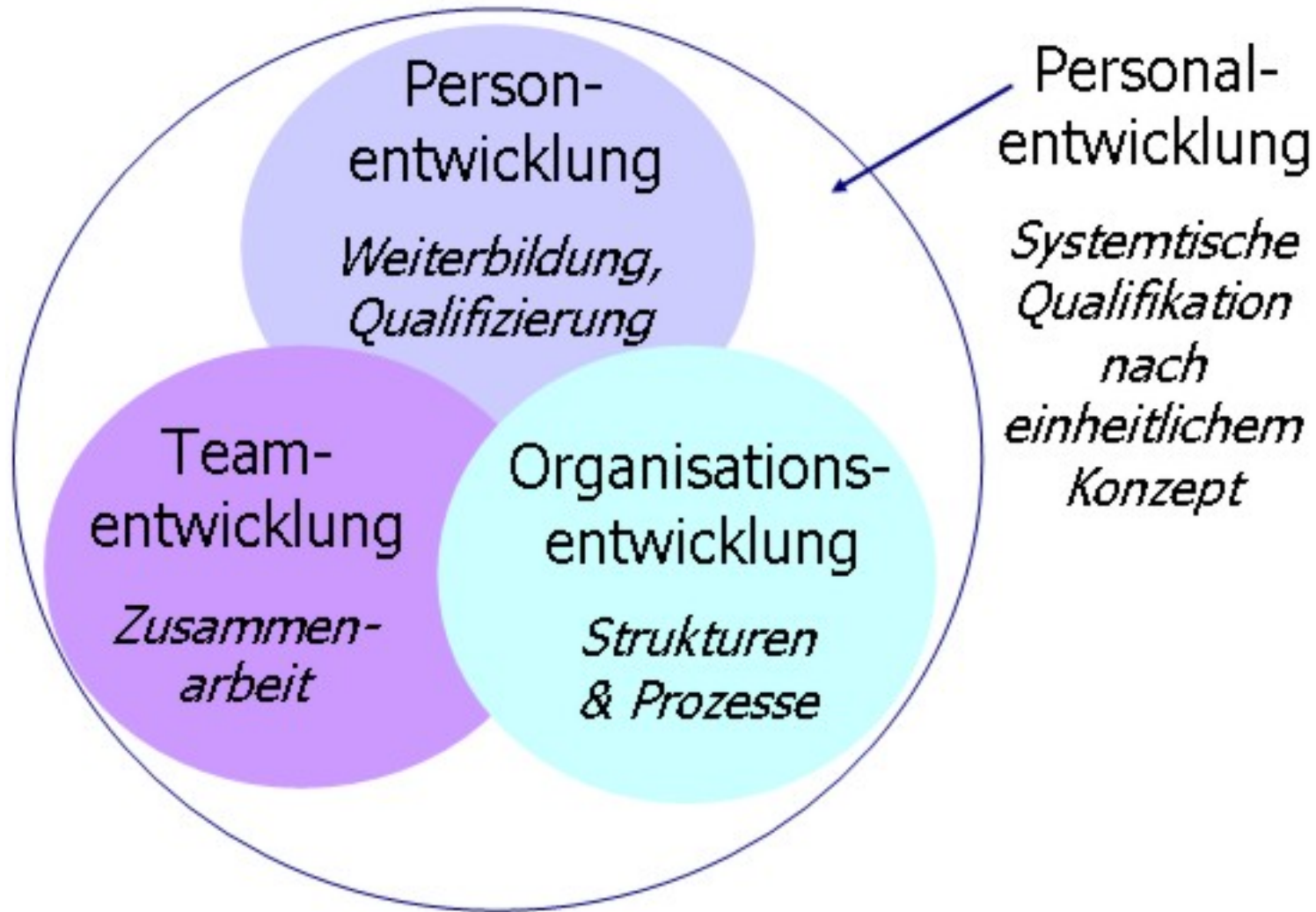
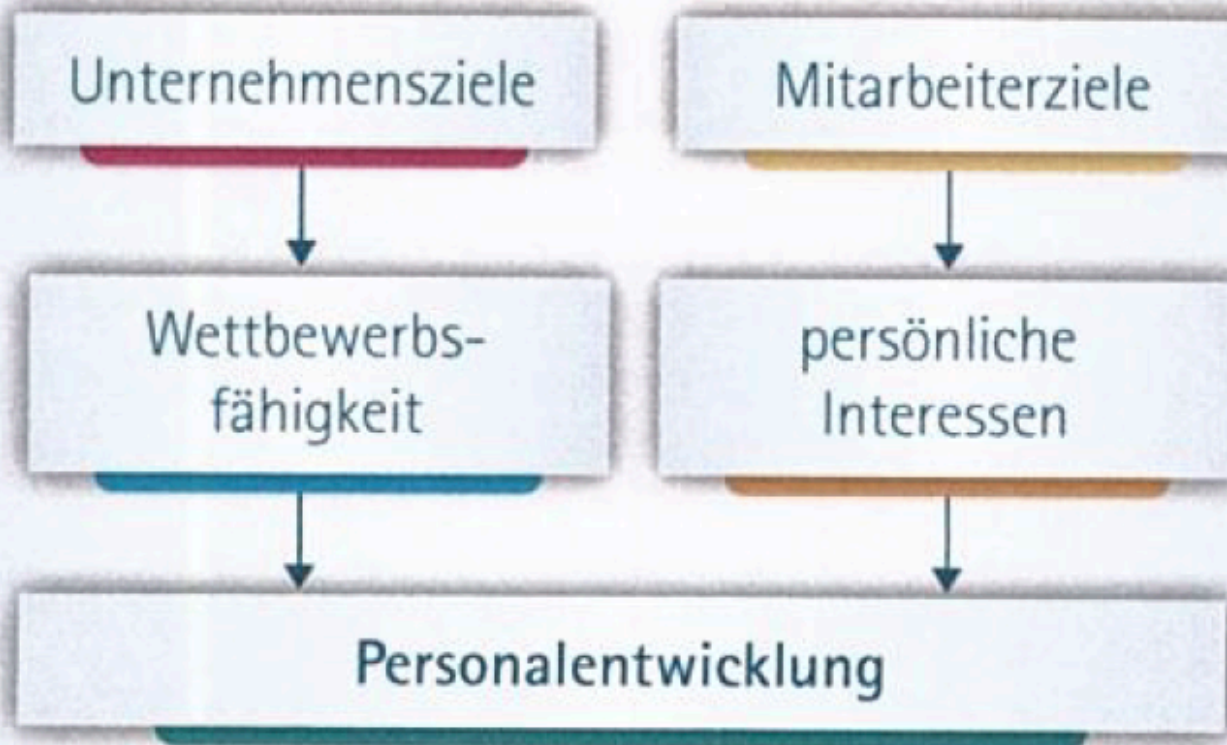


Abb. 6.1: Personalentwicklung



Ziele der Personalentwicklung aus Sicht des Unternehmens

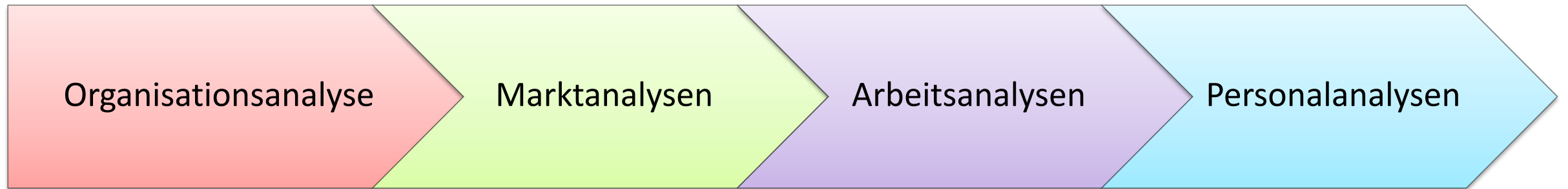
- Langfristige Sicherung von Fach- und Führungskräften
- Auswahl der qualifizierten Mitarbeiter aus dem vorhandenen Angebot
- Erhaltung und Förderung der Qualifikation der Mitarbeiter
- Anpassung an die Erfordernisse der Technologie und Marktverhältnisse
- Ermittlung von Nachwuchskräften und Ermittlung des Führungspotentials
- Förderung des Nachwuchses hinsichtlich Ihrer Fach-, Management- und Sozialkompetenz
- Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation, Senkung der Fluktuation

Ziele der Personalentwicklung

Sicht der Mitarbeiter

- Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Erfordernisse des Arbeitsplatzes
- Optimierung der persönlichen Qualifikation in der Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz -> Optimierung von Einkommen, Position und Prestige
- Aktivierung bisher nicht genutzter persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten
- Verbesserung der Verwendungs- und Laufbahnmöglichkeiten
- Sicherung der Existenzgrundlage im Hinblick auf Risiken durch technischen und sozialen Wandel
- Erhöhung der individuellen Mobilität am Arbeitsmarkt
- Übernahmen höherer Verantwortung

Personalentwicklung - Bedarfsermittlung



Organisationsanalyse

Marktanalysen

Arbeitsanalysen

Personalanalysen

- Organisationsstruktur einschließlich der Unternehmensziele
- Organisationsprozesse (z. B. wie erfolgt die Kommunikation im Unternehmen?)
- Unternehmensplanunterlagen (z. B. welche Geschäftsfelder sollen zukünftig bearbeitet werden?)
- Methoden und Instrumente: Befragungen, Dokumentationsanalysen,
- Expertenurteile, Fluktuationsanalysen usw.

Organisationsanalyse

Marktanalysen

Arbeitsanalysen

Personalanalysen

- Arbeitsmarktanalysen (Altersstruktur, Verfügbarkeit von Beschäftigungsgruppen, Stellenentwicklungen, Tätigkeitsstrukturen, Beschäftigungsverhalten)
- Bildungsmarkt (Träger von Bildungseinrichtungen, Angebot an Bildungsinhalten, Zertifizierung)
- Methoden und Instrumente: Statistiken auswerten, Befragungen durchführen, Primär- und Sekundäranalysen



Organisationsanalyse

Marktanalysen

Arbeitsanalysen

Personalanalysen

- Aufgabenanalysen
- Anforderungsanalysen
- Methoden und Instrumente: Zeit und Bewegungsstudien. Prüfung der Arbeitszufriedenheit, Lernbedarfsanalyse durch Expertengespräche,
- Beobachtungen und Befragungen.

Organisationsanalyse

Marktanalysen

Arbeitsanalysen

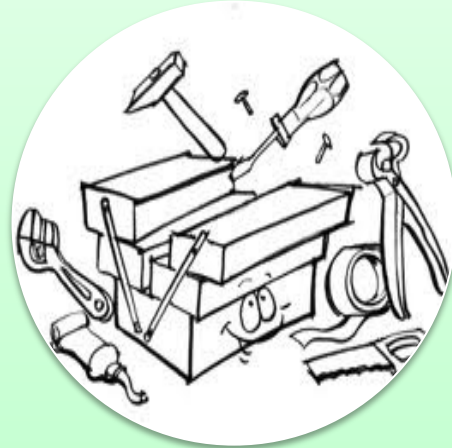
Personalanalysen

- **Analyse-Kriterien:** bisher gezeigtes vergangenes Leistungsverhalten, Zielerreichungsgrade, Potenziale, Erfahrungen, bisherige Entwicklungen, Entwicklungsvorstellungen, Auftreten, sprachlicher Ausdruck, Teamverhalten, Stärken und Schwächen analysieren
- **Methoden und Instrumente:** Leistungsbeurteilungsverhalten, Potenzialanalysen, Assessmentcenter, Testverfahren, Auswahlverfahren, Verhaltensbeobachtungen.



Fachkompetenz

- Ausbildungsstand
- Fachkenntnisse
- Betriebswirtschaftliches Wissen
- Technisches Wissen
- Spezialwissen
- Fachkenntnisse (Beruf&Branche)
- Arbeitsqualität
- Arbeitsmenge



Methodenkompetenz

- Zeitmanagement
- Präsentationstechnik
- Moderationstechnik
- Vernetztes Denken & Handeln
- Lern- & Arbeitstechniken
- Entscheidungstechniken
- Problemlösungstechniken



Sozialkompetenz

- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Zusammenarbeit
- Anpassungsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Kundenorientiertes Verhalten



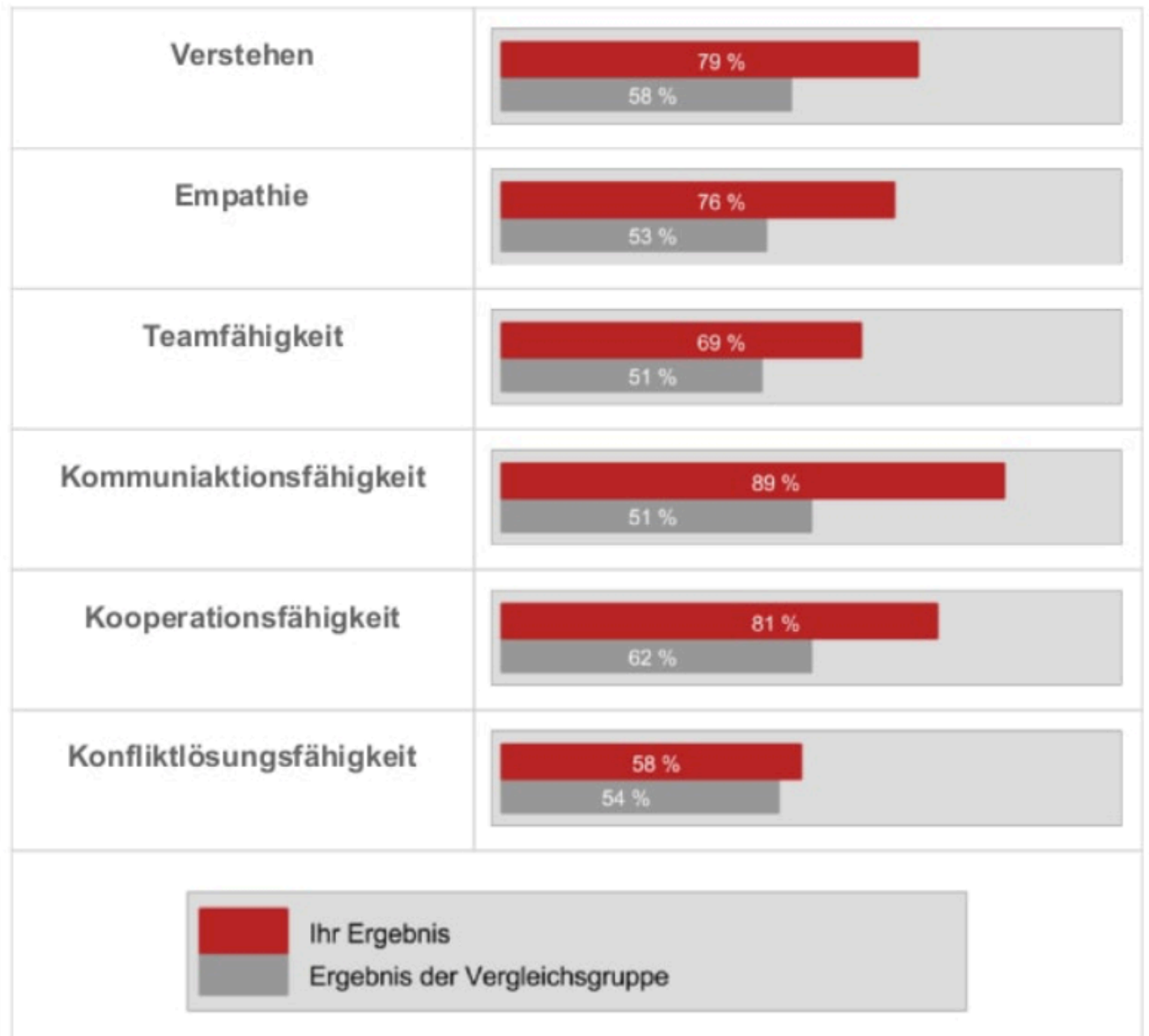
Persönlichkeitskompetenz

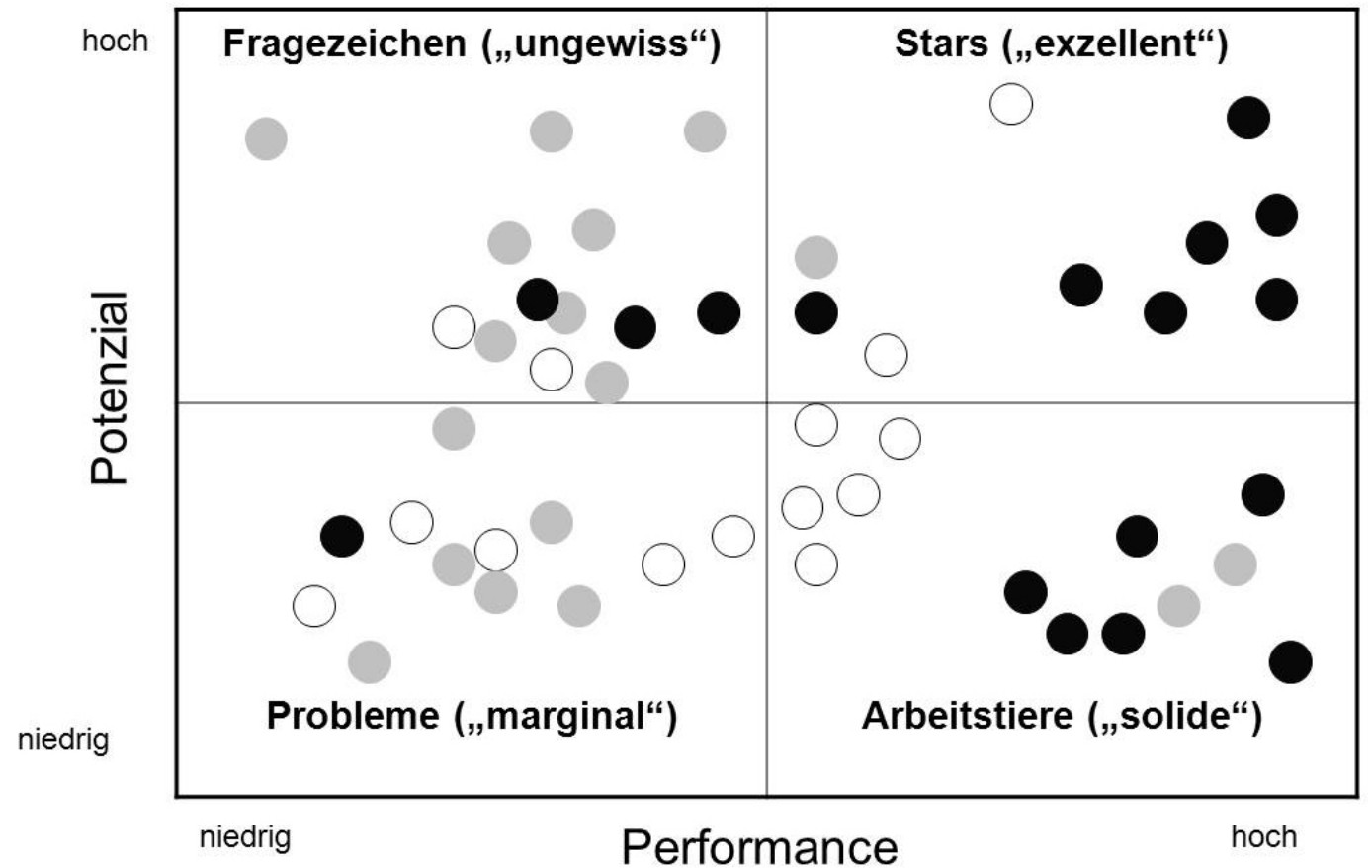
- Motivation
- Lernbereitschaft
- Selbstständigkeit
- Umgang mit Veränderungen
- Selbstvertrauen
- Belastbarkeit, Ausdauer
- Zuverlässigkeit
- Eigenverantwortung
- Initiative
- Anstand, Höflichkeit
- Empathie

Berufliche Handlungskompetenz

Potenzialanalyse & -profil

	1	2	3	4	5	6	7
	gering						hoch
	ausgeprägt						ausgeprägt
Arbeitsstil							
Handlungsorientierung schnell umsetzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detailorientierung detailgenau und korrekt sein, ist wichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikobereitschaft Neuartiges und Risikobehaftetes ausprobieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziales Verhalten							
Einfühlung geduldig sein und anderen Aufmerksamkeit schenken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taktische Orientierung strategisch und taktisch vorgehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktorientierung schnell auf andere zugehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktorientierung offen Meinungsunterschiede/Konflikte austragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamorientierung lieber in der Gruppe arbeiten, Kompromisse eingehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungsmotivation Einfluss ausüben wollen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönlichkeit							





- **Fortbildung**

- Erhaltungsfortbildung
- Erweiterungsfortbildung
- Anpassungsfortbildung
- Aufstiegsfortbildung

- **Weiterbildung**

- Generelle Erweiterung der Bildung über die berufsspezifischen Bereiche der Fortbildung

Personalentwicklungsmaßnahmen

Into the job

- als Hinführung zu einem neuen Aufgabenbereich oder einem neuen Beruf (z.B. Praktika, Einführungs- oder Hospitanzprogramme)

on the job

- als direkte Lernsituation am Arbeitsplatz; ermöglicht ein hohes Maß an Eigenaktivität (z.B. Job Rotation, Coaching, Mentoring, teilautonome Arbeitsgruppen)

off the job

- als außerhalb des Arbeitsplatzes stattfindende Maßnahmen (Fortbildungen, Kongresse, Vorträge, Workshops)

near the job

- als arbeitsplatznahes Training in Lern- oder Projektgruppen, die sich komplexen, abteilungsübergreifenden Themen in Organisationen beschäftigen (z.B. Projektarbeit, Qualitätszirkel, Innovationszirkel, Lernwerkstatt)

along the job

- als karrierebezogene Entwicklung (z.B. Potentialanalyse, Laufbahnplanung)

out off the job

- als Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit und Vorbereitung auf ein Verlassen des Unternehmens (z.B. Altersteilzeit, gleitender Ruhestand, Pensionierung, Outplacementberatung)

Interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen:

	interne Maßnahmen	externe Maßnahmen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none">- Berücksichtigung spezieller betrieblicher Bedürfnisse möglich- bei hoher Teilnehmerzahl geringere Kosten- zeiteffektiver- Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">- intensiver überbetrieblicher Erfahrungsaustausch möglich- ungestörte Lernatmosphäre- höherer Freizeitwert
Nachteile	<ul style="list-style-type: none">- mögliche Störungen wegen Erreichbarkeit- höherer Planungsaufwand- Räume und Ausstattung müssen zur Verfügung stehen.- keinerlei Freizeitwert	<ul style="list-style-type: none">- höhere Kosten durch Unterkunfts-, Verpflegungs- und Fahrtkosten- Teilnehmer sind auch in Notfällen nicht erreichbar.- zeitintensiv

Interne und **externe** Maßnahmen

- An Maßnahmen im **außerbetrieblichen** Sektor werden vor allem angeboten:
 - offene ein- oder mehrtägige Seminare
 - Lehrgänge mit Zertifikatsabschluss oder mit dem Ziel einer
 - öffentlich-rechtlichen Prüfung
 - Maßnahmen zur Umschulung oder zur beruflichen Rehabilitation sowie
 - Fernunterricht und Fernstudium.
- Seminare sind - im Unterschied zu Lehrgängen - auf einen kurzen Zeitraum begrenzt; ein spezielles Thema wird besonders intensiv bearbeitet – mit überwiegend teilnehmeraktivierenden Methoden.

Interne und externe Maßnahmen

- **Innerbetrieblich** kann sich der Betrieb z. B. auf folgende Aktivitäten stützen:
 - interne Fach- und Führungsseminare
 - Besuch von Messen, Ausstellungen und Kongressen
 - Einrichtung einer innerbetrieblichen Fachbibliothek
 - Training vor Ort (on-the-Job)
 - Abonnement von Fachzeitschriften
 - Beteiligung an Betriebsbesichtigungen.

Konzeptentwicklung zur Umsetzung

Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung



Quellen zur Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs

- Leistungsbeurteilung
- Potentialbeurteilung
- Personalakte
- Personalstammdatei/Personalstammkartei
- Personalentwicklungsdatei/Personalentwicklungskartei
- Personalinformationssystem
- Mitarbeiterbefragung
- Vorgesetztenbefragung
- Tests

- Die Ausrichtung an den übergeordneten Unternehmenszielen erfüllt dabei eine Rechtfertigungsfunktion für tendenziell steigende Bildungskosten aufgrund steigender Anforderungen an die Mitarbeiter. Darauf aufbauend lassen sich folgende Unterziele ableiten:
 - Schaffung von Transparenz bezüglich der Bildungskosten und –nutzen
 - Planung, Kontrolle und Informationsversorgung zur Steuerung der betrieblichen Bildung
 - Erhöhung von Effektivität und Effizienz

Strategisches und operatives Bildungscontrolling

- Das **strategische Bildungscontrolling** weist einen langfristigen Planungshorizont von mindestens **drei Jahren** auf. Es befasst sich mit **Zielen, Planung** und **Kontrolle** der **Bildungsarbeit im Sinne der strategischen Unternehmensziele**. Der Ausbau und Erhalt von strategischen Wettbewerbsvorteilen durch qualifizierte Human Ressourcen steht im Vordergrund.
- Das **operative Bildungscontrolling** befasst sich mit der kurzfristigen Steuerung der betrieblichen Bildung in einem Zeithorizont von meist **bis zu einem Jahr**. Hier erfolgt die Umsetzung strategischer Ziele in Maßnahmen und Aktionen. Das Ziel ist die Umsetzung einer Planung beginnend mit der **Bildungsbedarfsermittlung**, der **Maßnahmenplanung** und **–umsetzung** bis hin zur **Erfolgskontrolle**. Dabei hat das operative Bildungscontrolling die Aufgabe, die betrieblich erforderliche Bildungsarbeit möglichst wirtschaftlich umzusetzen.

Prozess des Bildungscontrollings

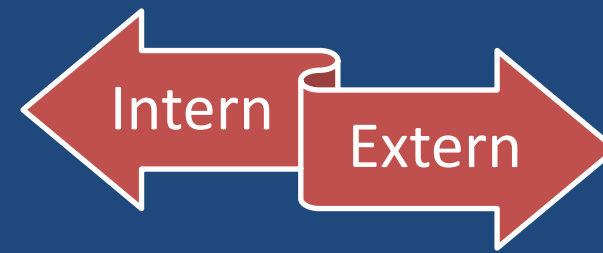
- **Quantitatives Bildungscontrolling**

- Bildungsinvestitionen im Rahmen der Budgetierung,
- das Volumen des Weiterbildungsbedarfs und
- die Frequentierung verschiedener Maßnahmen.
- die Zuordnung der Gesamtkosten einer Weiterbildungsmaßnahme zu den einzelnen Teilprozessen der Wertschöpfungskette und
- die Kontrolle der gesamten Weiterbildungskosten eines Unternehmens.

- **Qualitatives Bildungscontrolling**

- Einstellung der Mitarbeiter zu Bildungsmaßnahmen,
- Leistungs- und Potentialbeurteilungen und
- das Organisationsklima.
- Überprüfung der dargebotenen Inhalte, Trainerkompetenzen und didaktische Vorgehensweise, Seminarbeurteilungsbögen, Follow-Up oder Transferkontrolle.

Benchmarking



- Maßnahmen umsetzen
- Maßnahmen kontrollen

UMSETZEN

- Daten erfassen
- Daten überprüfen

ERHEBEN

- Lösungen suchen
- Alternativen erarbeiten
- Maßnahmen ableiten

OPTIMIEREN

- Kennzahlen auswerten
- Probleme erkennen
- Mit den Besten selektiv vergleichen
- Von den Besten lernen

ANALYSIEREN

Return on Invest

- Begriff wird im Bildungscontrolling anders genutzt wie in der BWL üblich
 - Wie hat den TN das Seminar gefallen?
 - Was haben die TN gelernt?
 - Wenden die TN das Erlernte an?
 - Welche Geschäftsergebnisse wurden erzielt?
 - Wie hoch ist der Return on Investment?

Formel: Return on Investment (RoI) 

$$\text{RoI} = \frac{\text{Nutzen} - \text{Kosten}}{\text{Kosten}} \cdot 100$$

Die vorgeschlagene Formel ist allerdings kritisch zu sehen: Sie kann nicht wirklich exakt sein, denn die Feststellung des Nutzens ist mit der erforderlichen Genauigkeit kaum möglich. Die Kosten lassen sich dagegen vergleichsweise einfach und genau ermitteln, hier kann eine exakte quantitative Größe eingesetzt werden.

Learning Scorecard

Balanced Scorecard – Perspektiven

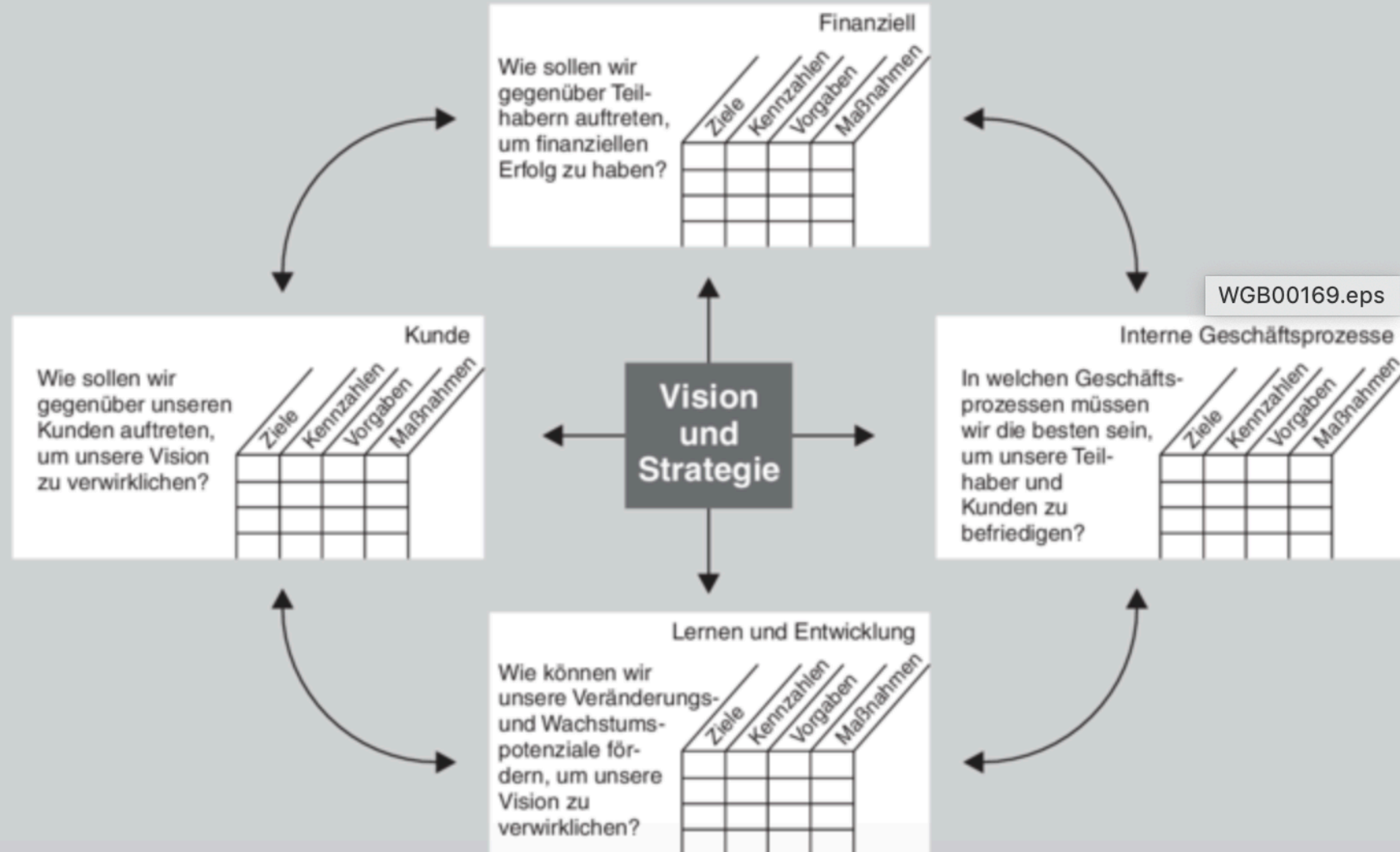
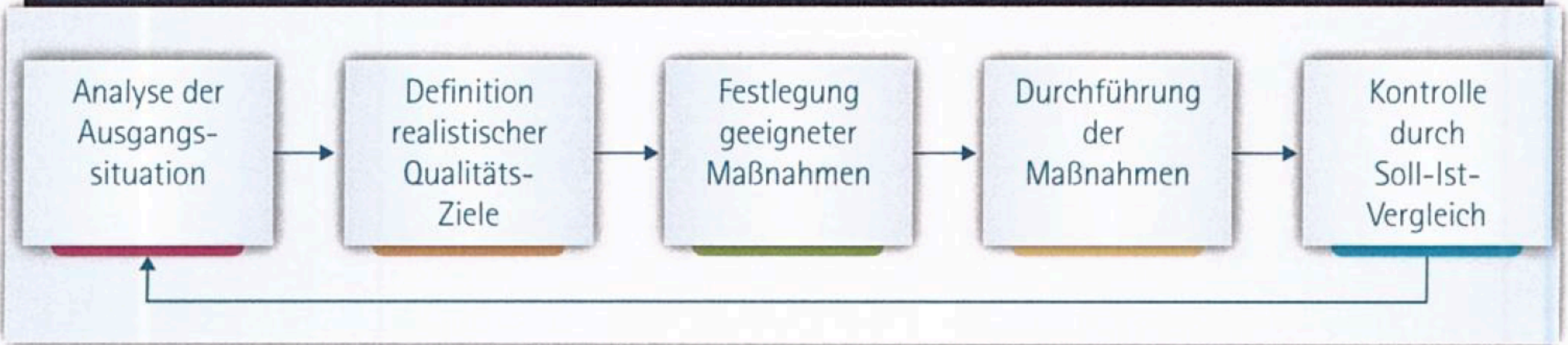


Abb. 6.2: Ablauf des Qualitätsmanagements



Personaleinsatz und
Personalsteuerung



Operative Personaleinsatzplanung

Merke: Personaleinsatz



Die Eingliederung der Beschäftigten in den Arbeitsprozess wird als Personaleinsatz bezeichnet. Die Anforderungen des Unternehmens und die Interessen und Möglichkeiten der Beschäftigten sollen in Übereinstimmung gebracht werden. Dabei sind erwartete Über- und Unterdeckungen zu berücksichtigen.

- Zusammenstellung von Teams
- Sicherung der notwendigen quantitativen Arbeitsleistung
- Bereitstellung von Reservekapazitäten, z.B. Krankheit, Urlaub
- Berücksichtigung von persönlichen Interessen, z.B. bei den Arbeitszeiten
- Berücksichtigung von gesetzlichen Vorschriften und betrieblichen Vereinbarungen

Personaleinsatzplanung - Schichtpläne

Schichtpläne legen fest, welche Mitarbeiter zu welcher Zeit arbeiten.

	Vorteil	Nachteil
fester Rhythmus	Gerechte Arbeitsverteilung ist einfach.	Mitarbeiterwünsche sind schwer realisierbar.
flexibler Rhythmus	Mitarbeiterwünsche sind realisierbar.	Gerechte Arbeitsverteilung ist schwierig.

Personaleinsatzplanung - Vertretungspläne

- Eine Vertretungsregelung wird i.d.R. in den Stellenbeschreibung festgelegt, damit bei Abwesenheit des Mitarbeiters und bei kurzfristiger Verhinderung eine Übernahme der Aufgaben problemlos möglich ist.

Arbeitsschutzrecht

```
graph TD; A[Arbeitsschutzrecht] --> B[Allgemeine Schutzvorschriften]; A --> C[Spezielle Schutzvorschriften];
```

Allgemeine
Schutzvorschriften

Spezielle
Schutzvorschriften

Allgemeine Schutzvorschriften - 1

- **Entgeltfortzahlungsgesetz**, das die Fortzahlung der Bezüge bei Krankheit (6 Wochen), Urlaub und an Feiertagen regelt
- **Kündigungsschutzgesetz**, das den AN vor Willkür im Kündigungsfall schützen soll, solange er mindestens 6 Monate im Unternehmen beschäftigt ist und der Betrieb mehr als fünf MA bzw. bei Neueinstellung bis zu 10 Mitarbeiter hat.
- **Arbeitszeitgesetz**, das max. Arbeitszeiten regelt und Sonn- und Feiertage schützt; Grenzen sind täglich 8 Stunden an 6 Tagen (also 48 Wochenstunden), maximal 10 Stunden, wenn ein Ausgleich innerhalb von 6 Monaten erfolgt, zwischen zwei Arbeitseinsätzen müssen mindestens 11 Ruhestunden liegen

Allgemeine Schutzvorschriften - 2

- **Bundesurlaubsgesetz**, das mindestens 24 Werktage (also 4 Wochen) Urlaub vorsieht, Urlaub kann nach einer Vorlaufzeit von 6 Monaten angetreten werden
- **Arbeitssicherheitsgesetz** zur Regelung der Spezialisten (z.B. Sicherheitsfachkraft), deren Aufgabe die Erhaltung der Unversehrtheit der Mitarbeiter ist
- **Arbeitsstättenverordnung**, in der es um die Gestaltung der Arbeitsorte geht.
- **Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz**

Geschützte Rechtsgüter nach dem AGG

Rasse

Ethnische
Herkunft

Geschlecht

Religion

Weltanschauung

Behinderung

Alter

Sexuelle
Identität

Pflichten des Arbeitgebers nach dem ArbSchG im Überblick

Grundpflichten	Besondere Pflichten	Allgemeine Grundsätze
§ 3 ArbSchG	§§ 5 - 14 ArbSchG	§ 4 ArbSchG
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Maßnahmen treffen ▶ Wirksamkeit kontrollieren ▶ Verbesserungspflicht ▶ Vorkehrungs-/Bereitstellungspflicht ▶ Kostenübernahme 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gefährdungsbeurteilung, Analyse, Dokumentation § 5 - 6 ▶ sorgfältige Aufgabenübertragung § 7 ▶ Zusammenarbeit mit anderen Arbeitgebern § 7 ▶ Vorkehrungen bei besonders gefährlichen Arbeitsbereichen § 9 ▶ Erste Hilfe § 10 ▶ arbeitsmedizinische Vorsorge § 11 ▶ Unterweisung der Mitarbeiter § 12 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gefährdungsvermeidung ▶ Gefahrenbekämpfung ▶ Überprüfen des Technikstandes ▶ Planungspflichten ▶ Schutz besonderer Personengruppen ▶ Anweisungspflicht ▶ Diskriminierungsverbot

Spezielle Schutzvorschriften

- Jugendarbeitsschutzgesetz
 - Das Kinderarbeit untersagt und die Arbeit Jugendlicher bis zur Vollendung des 18. Lebensjahr beschränkt;
 - Täglich höchstens 8 Stunden – Wöchentlich höchstens 40 Stunden an 5 Tagen
 - Vor 6 Uhr und nach 20 Uhr besteht ein Beschäftigungsverbot
 - Zwischen 2 Arbeitseinsätzen müssen mindesten 12 Freistunden liegen
 - Täglich 60 Minuten Pause

Spezielle Schutzvorschriften

- Mutterschutzgesetz
 - Kündigungsschutz während der Schwangerschaft, bis 4 Monate nach der Geburt und während der Elternzeit vorsieht
 - 6 Wochen vor und 8 Wochen nach der Geburt besteht ein Beschäftigungsverbot – Mütter können darauf verzichten
 - Gesundheitsgefährdende Arbeiten dürfen vor der Geburt nicht wahrgenommen werden
 - Während der Schutzfrist besteht Anspruch auf Mutterschaftsgeld
 - Alleinarbeit ist nicht zulässig, damit jederzeit rasche Hilfe möglich ist

Spezielle Schutzvorschriften

- Schwerbehindertenrecht, das im Sozialgesetzbuch IX zu finden ist
 - Arbeitgeber mit monatlich durchschnittlich mindestens 20 Arbeitsplätzen verpflichtet ist, mindestens 5 % der Arbeitsplätze mit Schwerbehinderten zu besetzen ist
 - Abweichend davon haben Arbeitgeber mit durchschnittlich weniger als 40 Arbeitsplätzen einen Schwerbehinderten und bei durchschnittlich weniger als 60 Arbeitsplätzen 2 Schwerbehinderte zu beschäftigen
 - Ansonsten ist eine Ausgleichsabgabe von monatlich 125 € (2 bis unter 3 %) bzw. 320 € (unter 2 %) zu entrichten.
 - Vor der Kündigung eines Schwerbehinderten ist eine Verhandlung vor der Integrationsstelle notwendig.

Spezielle Schutzvorschriften

- Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf
 - Bis zu 10 Tagen von der Arbeit fernbleiben können und dafür Lohnersatzleistung (Pflegeunterstützungsgeld) erhalten
 - Über max. 2 Jahre die Arbeitszeit bis zur Hälfte reduziert werden kann; der Entgeltausfall ist auf 50 % beschränkt.
 - Die Regelung gilt nicht für Betriebe unter 26 Mitarbeitern.

Kollektives Arbeitsrecht

```
graph TD; A[Kollektives Arbeitsrecht] --- B[Tarifvertragsrecht]; A --- C[Arbeitskampfrecht]; A --- D[Betriebsverfassungsrecht];
```

Tarifvertrags-
recht

Arbeitskampf-
recht

Betriebsverfassungs-
recht

Die Tarifvertragsparteien haben vom Gesetzgeber die Aufgabe übertragen bekommen, grundsätzliche Regelungen zum Arbeitsverhältnis durch Vertrag, den Tarifvertrag, zu regeln.

- Tarifvertragsparteien sind:
 - Arbeitgeberverbände bzw. einzelne Unternehmen
 - Gewerkschaften
- Tarifverträge haben folgende Funktionen:
 - **Schutzfunktionen**, die verhindern soll, dass der Arbeitgeber seine wirtschaftliche Überlegenheit einseitig ausnutzt
 - **Verteilungsfunktion**, wodurch mittels Entgeltgruppen die Einkommensverteilung zwischen den Arbeitnehmern erfolgt
 - **Ordnungsfunktion**, durch die Arbeitsverträge vereinheitlicht werden; Arbeitgeber und Arbeitnehmer können sich darauf verlassen, dass die Arbeitsbedingungen während der Laufzeit des Tarifvertrages unverändert bleiben
 - **Friedensfunktion**, nach der es den Vertragsparteien untersagt ist, während der Laufzeit einen Arbeitskampf zu führen.

Geltungsbereich Tarifvertrag

- Der Tarifvertrag gilt für einzelne Unternehmen (Haustarif), Branchen bzw. Länder/Bundesgebiet (Flächentarif).
- Tarifverträge gelten grundsätzlich nur für Unternehmen und Arbeitgeber, die tarifgebunden sind, d.h. für Unternehmen, die Mitglied im Arbeitgeberverband und Arbeitnehmer, die Gewerkschaftsmitglieder sind.
- Auf Antrag einer der Tarifvertragsparteien kann der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung einen Tarifvertrag für allgemeinverbindlich erklären. Er gilt dann auch für Arbeitgeber, die nicht verbandsgebunden sind und damit für alle Unternehmen der betreffenden Branche.

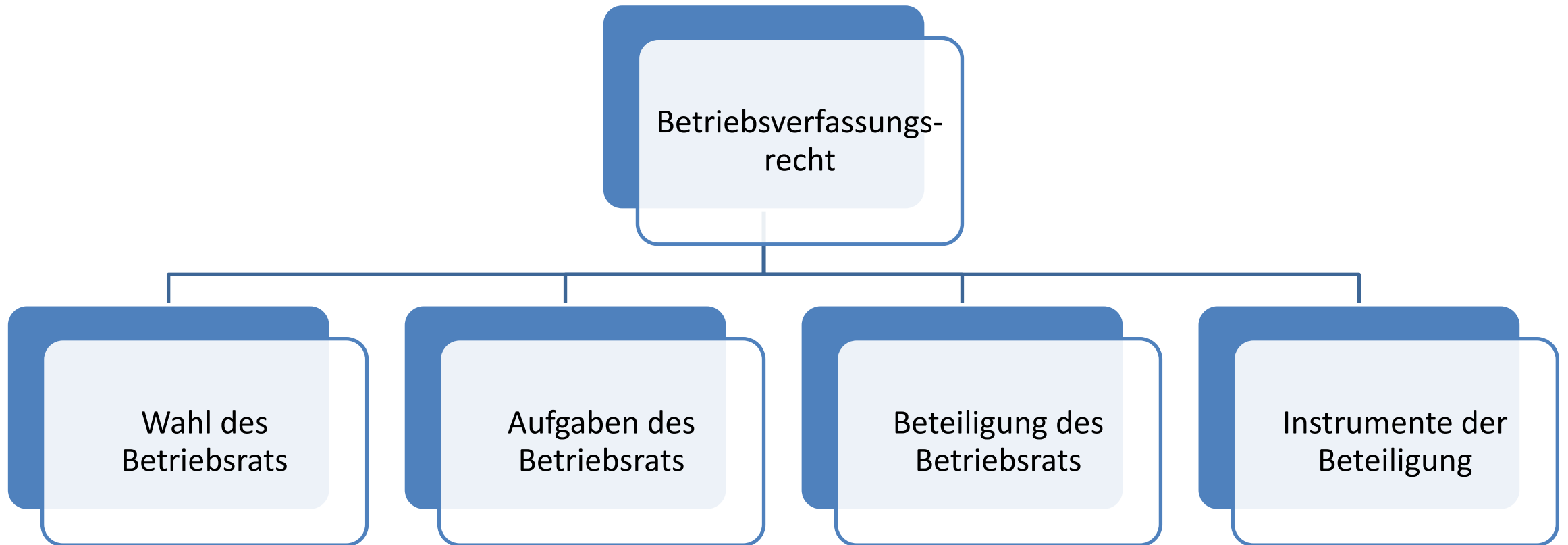
Inhalt Tarifvertrag

- Lohn- und Gehaltstarifvertrag
- Inhaltsnormen zur Regelung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsverträge

Arbeitskampf – Streik & Aussperrung

- Der Streik ist eine planmäßige Arbeitsniederlegungen einer größeren Anzahl von Arbeitnehmern zur Durchsetzung tariflicher Regelungen.
- Aussperrung ist der planmäßige Ausschluss von Arbeitnehmern von der Arbeit durch den Arbeitgeber. Der Arbeitgeber kann mit einer Abwehraussperrung auf einen Streik reagieren.

Betriebsverfassungsrecht



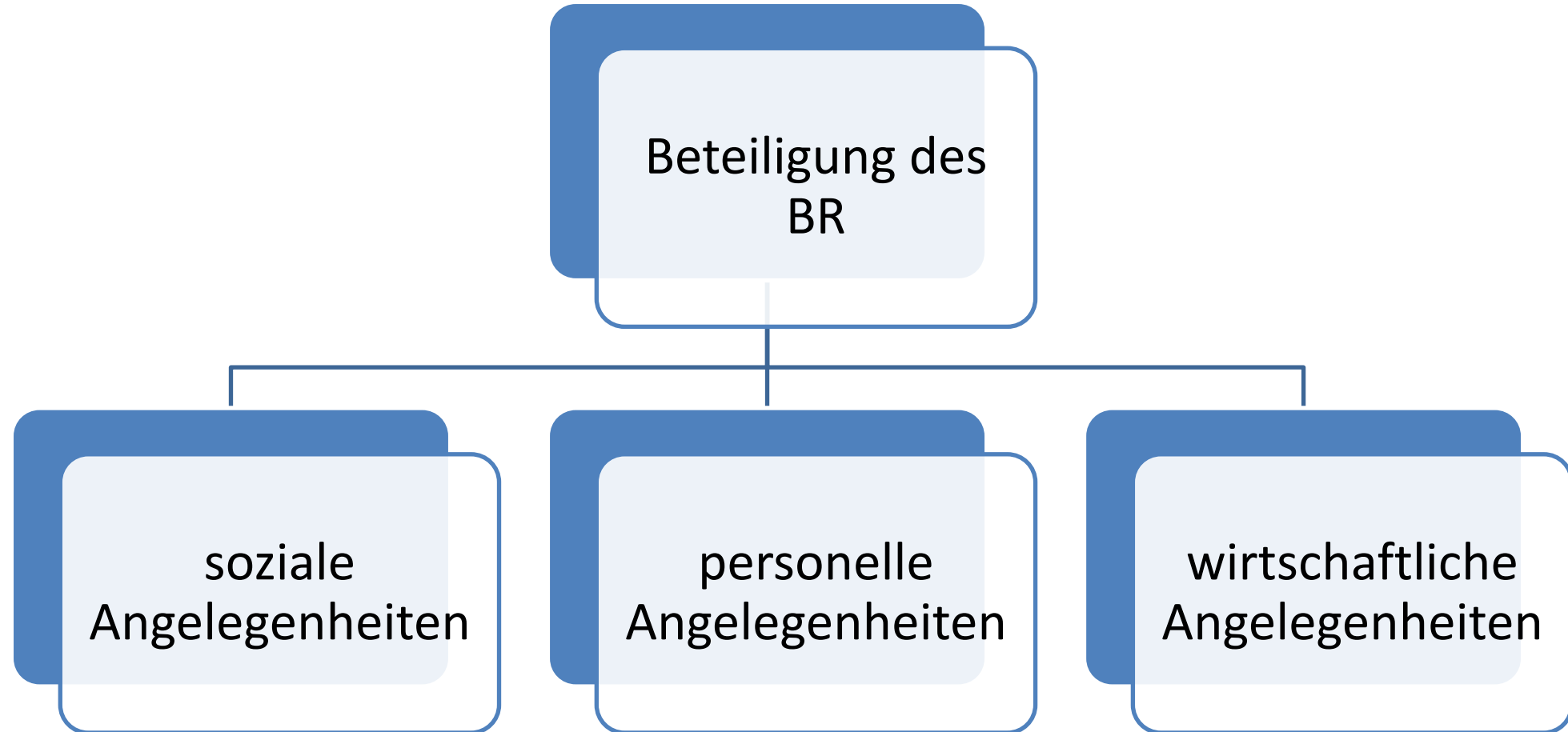
Wahl des BR

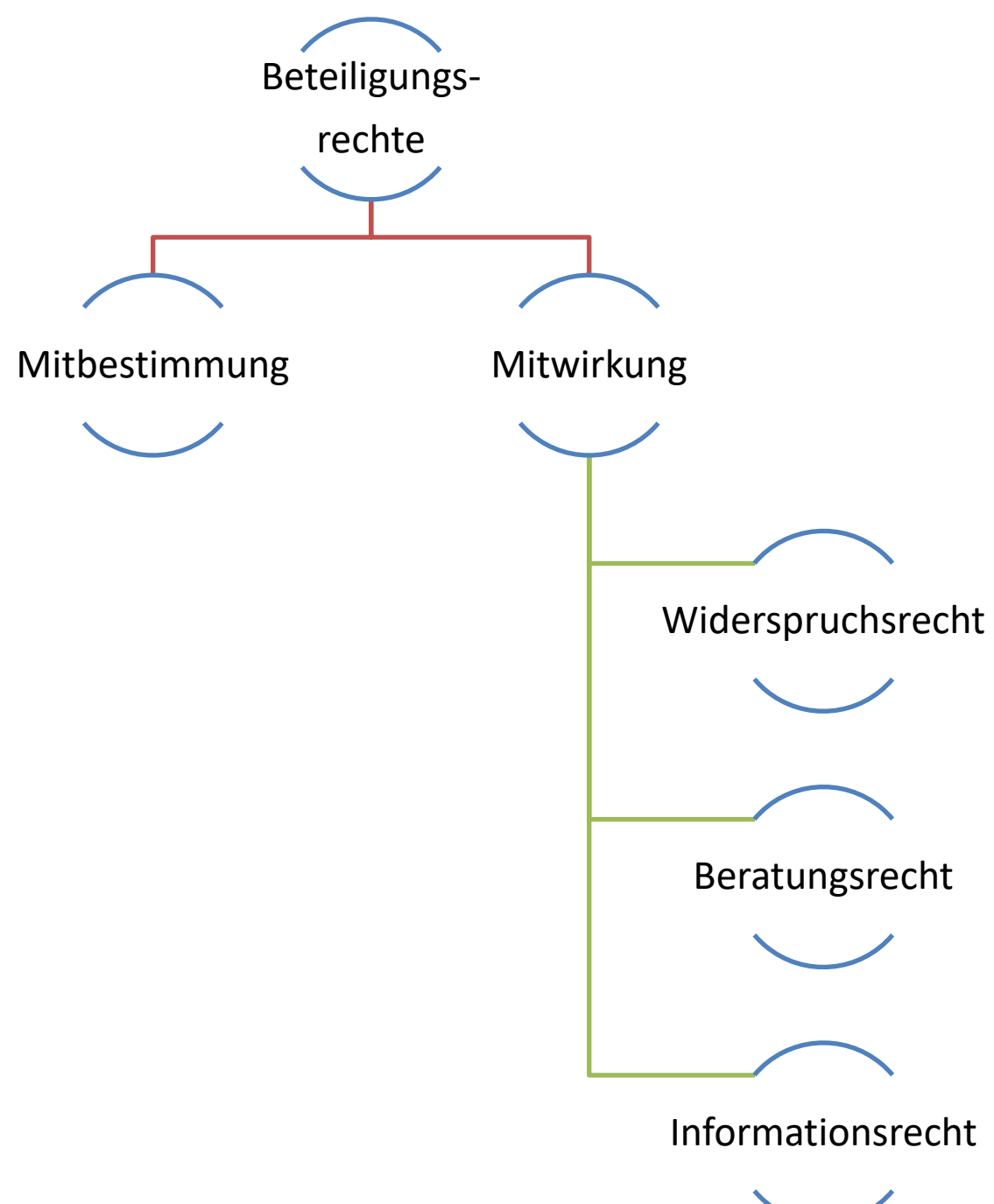
- Unternehmen ab 20 MA einen BR
- Wahl alle 4 Jahre
- BR-Mitglieder von 3 bei 21-50 MA ...
- Ab 200 MA kann der Vorsitzende des BR freigestellt werden
- Kündigungsschutz als Kandidat und während der Wahlperiode und 1 Jahr danach

Aufgaben des BR

- Verfolgung von Mitarbeiterbeschwerden
- Überwachung der Einhaltung von rechtlichen Vorschriften
- Förderung und Sicherung der Beschäftigung
- Wahrnehmung von Antragsrechten
- Anregungen der Arbeitnehmer entgegennehmen
- Förderung älterer Arbeitnehmer, Schwerbehinderter, ausländischer Arbeitnehmer und der Gleichstellung von Mann und Frau
- Förderung des Arbeitsschutzes

Beteiligung des BR





Mitbestimmung

- Mitbestimmung ist ein starkes Recht, denn wenn der Betriebsrat nicht zustimmt, ist die Entscheidung unwirksam. Im Vordergrund stehen Entscheidungen im Rahmen sozialer Angelegenheiten, u.a.
 - Regelung der Betriebsordnung
 - Urlaubsregelung
 - Vorschlagswesen
 - Beginn und Ende der Arbeitszeit
 - Entlohnungsgrundsätze
 - Akkord- und Prämiensätze
 - Pausenregelung
 - Soziale Einrichtungen
 - Betriebliche Bildungsmaßnahmen

Mitwirkung - Widerspruchsrecht

Mitwirkung ergibt sich zunächst bei personellen Angelegenheiten als Widerspruchsrecht. Dies bedeutet bei personellen Einzelmaßnahmen, wie

- Einstellung
- Versetzung
- Ein- und Umgruppierungen
- Kurzarbeit

Dass ein Widerspruch des Betriebsrats durch ein Urteil des Arbeitsgerichts ersetzt werden kann. Kündigungen können auch dann ausgeführt werden, wenn der Betriebsrat widerspricht; sie sind nur dann unwirksam, wenn der Betriebsrat nicht ordnungsgemäß angehört wurde.

Mitwirkung - Beratungsrecht

Mitwirkung ergibt sich des weiteren bei wirtschaftlichen Angelegenheiten als Beratungsrecht, z.B. bei

- Einführung neuer Arbeits- und Rationalisierungsmethoden
- Darstellung der wirtschaftlichen und finanziellen Lage
- Darstellung der Produktions- und Absatzlage

ebenso für

- Arbeitsplatzgestaltung
- Personalplanung
- Betriebsänderungen, für die ein Interessenausgleich angestrebt wird.

Entscheidungen des AG sind hier wirksam mit der Beratung, auch wenn der BR nicht zustimmt.

Mitwirkung - Informationsrecht

Mitwirkung im wirtschaftlichen Bereich als Informationsrecht, z.B. bei der Einstellung Leitender Angestellter; Information des BR reicht, damit die Entscheidung des AG wirksam wird.

In Personalfragen hat der Betriebsrat unterschiedlich starke Mitwirkungsrechte, die das Betriebsverfassungsgesetz regelt:

Recht	Beschreibung	Gesetzesstellen
Informationsrecht	Informations- und Beratungsrecht in grundsätzlich allen Bereichen, v. a. in wirtschaftlichen Angelegenheiten	§ 105 BetrVG
Anhörungsrecht	vor jeder Arbeitnehmerkündigung	§ 102 BetrVG
Zustimmungsverweigerungsrecht	Der Arbeitgeber muss bei Einstellungen und Versetzungen die Zustimmung des Betriebsrates einholen.	§ 99 BetrVG
Mitbestimmungsrecht	Das Mitwirkungsrecht greift bei allen Fragen der Arbeitszeitgestaltung, der Urlaubsplanung, bei Richtlinien der Personalpolitik und bei Fragen der Qualifizierung.	§§ 87, 91, 94, 95, 97, 98, 112 BetrVG

Beteiligungsinstrumente

Betriebsvereinbarung

Einigungsstelle

Interessenausgleich

Sozialplan

Betriebsvereinbarung

Eine BV ist ein Vertrag, den der BR mit dem Arbeitgeber zur Regelung von Fragen, die im Zuständigkeitsbereich des BR liegen.

Dies gilt besonders für

- Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen und Gesundheitsschädigungen
- Errichtung von Sozialeinrichtungen
- Regelungen zur Altersvorsorge
- Urlaubspläne

BV gelten für alle AG eines Unternehmens ohne Rücksicht auf den Inhalt von Arbeitsverträgen. Eine BV kann gewöhnlich mit einer Frist von drei Monaten gekündigt werden, es sei denn, eine andere Frist wurde vereinbart.

Einigungsstelle

Die Einigungsstelle wird bei Streitigkeiten zwischen BR und Arbeitgeber in Mitbestimmungsfragen eingesetzt. Sie besteht aus der gleichen Anzahl von internen und externen Vertretern des BR und des Arbeitgebers und wird durch einen unparteiischen Vorsitzenden ergänzt.

Ziel ist, eine von beiden Seiten getragene Lösung zu finden; falls dies nicht gelingt, sorgt der Vorsitzende für eine Mehrheitsentscheidung, einen sog. Spruch, der für das Unternehmen bindend ist.

Errichtung einer Einigungsstelle

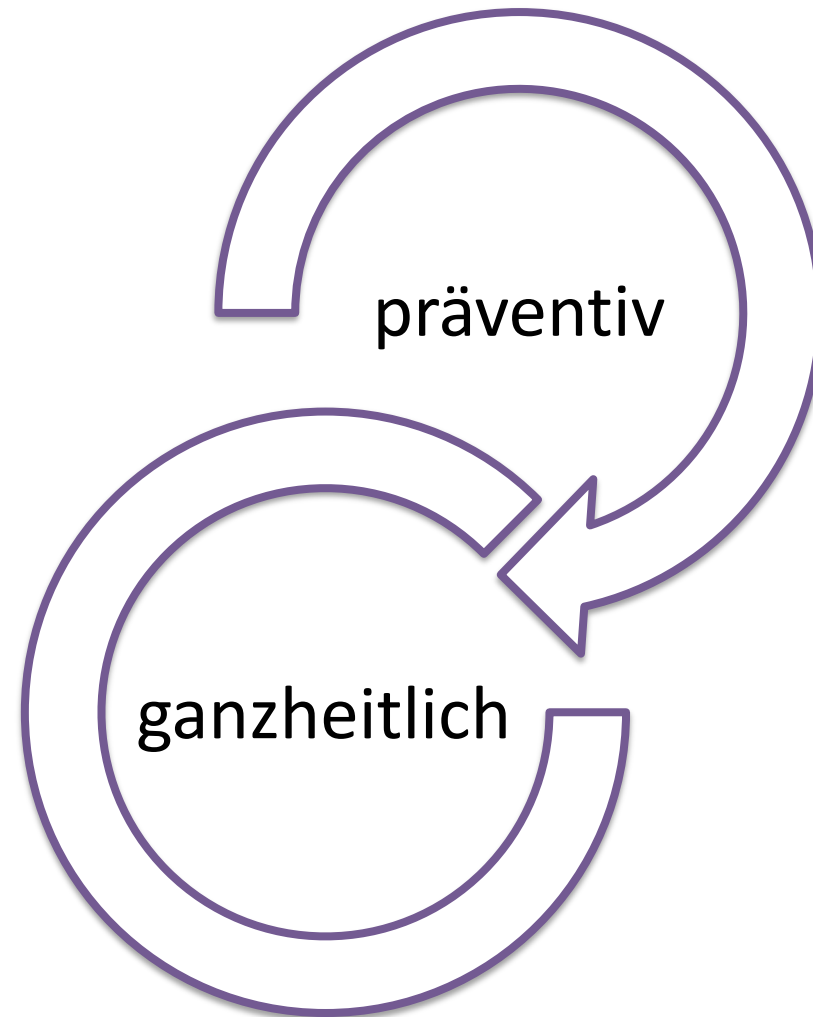
- wird die Einigungsstelle auf Antrag tätig; Anrufung durch den Arbeitgeber oder den Betriebsrat ([§ 76 Abs. 5 BetrVG](#)),
- ruft der Betriebsrat die Einigungsstelle an, so ist ein Betriebsratsbeschluss erforderlich,
- die anrufende Seite schlägt den unparteiischen Vorsitzenden vor. Dies sind i. d. R. Personen, die nicht dem Betrieb angehören und kein persönliches oder wirtschaftliches Interesse an dem Betrieb haben. In der Praxis sind dies meist Arbeitsrichter,
- die anrufende Seite schlägt die Anzahl der Beisitzer vor und benennt die Beisitzer der eigenen Seite (interne, BR-Mitglieder und/oder externe, z.B. Rechtsanwalt, Gewerkschaftssekretär), die Beisitzer der Gegenseite werden von ihr benannt,
- Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat über den unparteiischen Vorsitzenden sowie über die Anzahl der Beisitzer notwendig,
- keine Einigung – Entscheidung durch das Arbeitsgericht ([§ 76 Abs. 2 Sätze 2 und 3 BetrVG](#)).

Arbeits- und
Gesundheitsschutz



Verhütung von Arbeitsunfällen - § 2 Arbeitsschutzgesetz

- Gründe:
 - Arbeitsunfälle und Erkrankungen erhöhen die Kosten
 - Arbeitsunfälle stören den Betriebsablauf
 - Die Qualität der Arbeit kann durch Überstunden oder Vertretungen gefährdet werden
 - Arbeitsschutz führt zu einem positiven Image und ist damit ein Wettbewerbsvorteil
 - Aus ethischen Gründen müssen Leben und Gesundheit geschützt werden



Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)
- Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV)
- Gefahrenstoffverordnung (GefStoffV)
- Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV)
- Gefahrstoffverordnung (GefStoffV)
- Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)
- Mutterschutzrichtlinienverordnung (MuSchRiV)

Merke: Überwachung des Arbeitsschutzes in Deutschland



Die Überwachung des Arbeitsschutzes erfolgt in Deutschland in einem dualen System:

1. durch **Aufsichtsbehörden**, die im Bund und in den Bundesländern unterschiedlich organisiert sind
2. durch die **Träger der gesetzlichen Unfallversicherung**, insbesondere die gewerblichen Berufsgenossenschaften und die Unfallkassen

Umsetzung von Arbeitsschutzmanagement

- Gefährdungsanalyse
- Verbesserungsprozess und systematische Ermittlung und Bewertung
 - Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
 - Gestaltung, Auswahl und Einsatz von Arbeitsmittel,
 - Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit sowie
 - Unzureichend Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten

Pflicht für jedes Unternehmen

§§ 2, 5 ASiG



§ 2 ASiG

(1) Der Arbeitgeber hat Betriebsärzte schriftlich zu bestellen (...)

§ 5 ASiG

(1) Der Arbeitgeber hat Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Sicherheitsingenieure, -techniker, -meister) schriftlich zu bestellen (...)

Betriebsärzte

- Arbeitsmedizinische Betreuung
- Vorsorgeuntersuchungen
- Berufsgenossenschaft legt die Mindestzahl der Einsatzstunden fest

Fachkraft für Arbeitssicherheit

- Muss bestellt werden von jedem Betrieb
- Unterstützen den Arbeitgeber bei der Durchführung der Arbeitsschutzmaßnahmen
- Berufsgenossenschaft legt die notwendige Zahl der Einsatzstunden fest

Sicherheitsbeauftragte

- Haben keine Weisungsbefugnis
- Ehrenamtlich tätig
- Beraten Vorgesetzte im Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Bei mehr als 20 Beschäftigten muss mindestens ein Sicherheitsbeauftragter bestellt werden

Arbeitsschutzausschuss

- Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten müssen einen Arbeitsschutzausschuss einrichten
- Mind. viermal im Jahr eine Sitzung
- Mitglieder sind:
 - Arbeitgeber oder ein Beauftragter
 - Zwei Betriebsratsmitglieder
 - Betriebsärzte
 - Fachkräfte für Arbeitssicherheit
 - Sicherheitsbeauftragter

- Berufskrankheiten
- Präventive Vorbeugung

- Passiver Gesundheitsschutz
 - Verringerung und Vermeidung von Risiken
- Aktiver Gesundheitsschutz
 - Allgemeine Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz

Verhältnisprävention

- Gezielte Veränderung der technischen, organisatorischen und sozialen Arbeitsumgebung zur Sicherung der physischen und psychischen Gesundheit der MA
- Durch vorbeugende gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze, -stätte und –mittel können Gefahren für die Gesundheit verringert oder ganz beseitigt werden.

Beispiele: Verhältnisprävention



- ergonomische Gestaltung der Arbeitsumgebung
- ergonomische Gestaltung der Arbeitsmittel
- Abbau belastender Arbeitsbedingungen
- Verringerung von Stress am Arbeitsplatz
- Verbesserung des Kooperationsklimas
- größere Selbstständigkeit in den eingeräumten Handlungsspielräumen

Verhaltensprävention

- Einfluss auf das individuelle Gesundheitsverhalten der MA genommen werden
- Durch Information und Maßnahmen zur Stärkung der Persönlichkeit sollen die MA motiviert werden, Risiken zu vermeiden

Beispiele: Verhaltensprävention

- Rückenschule
- Trainings für richtiges Sitzen
- richtiges Verhalten im Straßenverkehr
- Raucherentwöhnungsangebote
- Anti-Stress-Programme

Kooperationen mit Krankenkassen

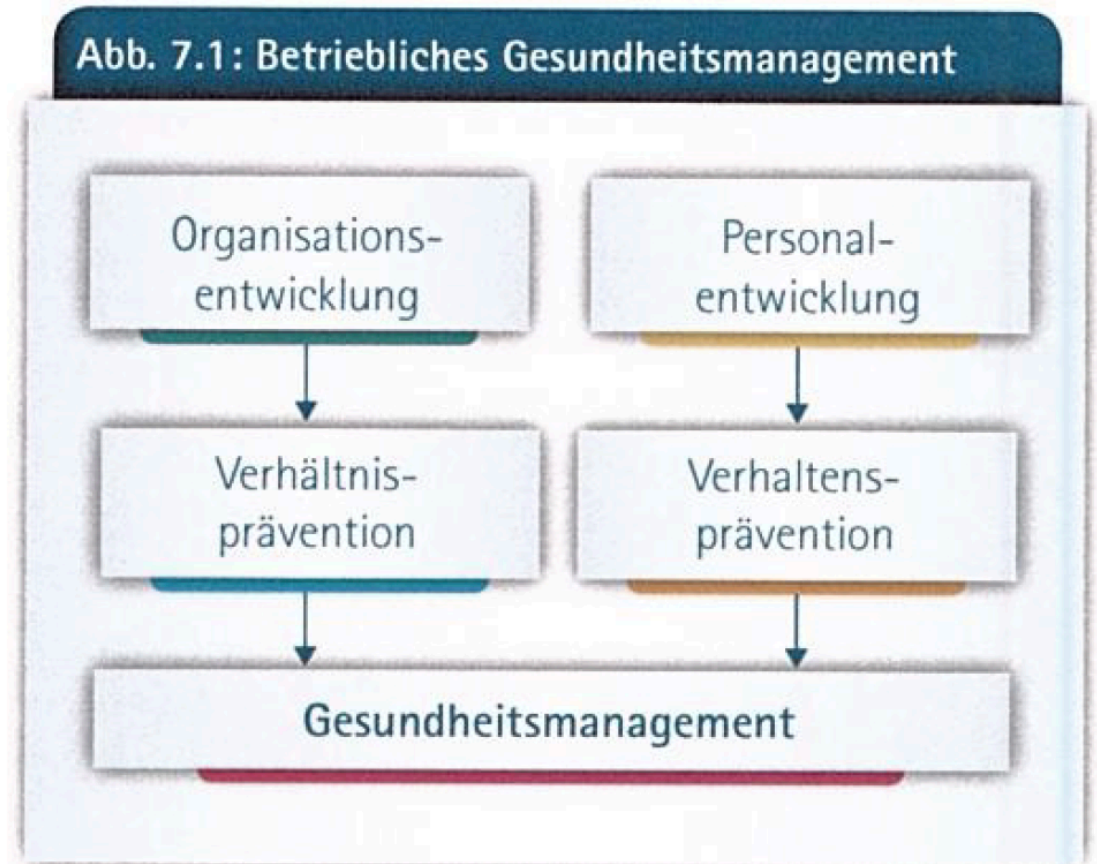
- Krankenkassen unterstützen und begleiten die Unternehmen bei der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Beispiele: Ergänzende betriebliche Gesundheitsförderung

- Unterstützung der Unternehmen durch Analysen und Empfehlungen
- gemeinsame Programme zur integrierten Versorgung
- Abstimmung von Reha- und Wiedereingliederungsplänen
- Informationen über Best Practices
- Durchführung von Erfolgskontrollen
- Informationen zu Finanzierungsmöglichkeiten
- Durchführung von innerbetrieblichem Marketing für das Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Setzt einen mitarbeiterorientierten Führungsstil voraus



Unterweisungen und Dokumentation

- Gefährdungsbeurteilungen schriftlich dokumentieren
- Schutzmaßnahmen und deren Wirksamkeit
- Dokumentation bei Unfällen – Nachweis
- Nachweis der Pflichterfüllung gegenüber der BG