

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Inhaltsverzeichnis .....	7

## 1. Grundlagen der betrieblichen Personalwirtschaft

1.1 Personalwirtschaft im Rahmen der Unternehmenspolitik .....	21
1.1.1 Begriff und Träger der Personalwirtschaft .....	21
1.1.2 Eigenschaften des Produktionsfaktors Arbeit .....	22
1.1.3 Bedeutung der Personalwirtschaft.....	22
1.1.4 Personalpolitik .....	24
1.1.4.1 Begriff und Einordnung in die Unternehmenspolitik .....	24
1.1.4.2 Zielausrichtung des Unternehmens .....	26
1.1.4.3 Zielsetzung der betrieblichen Personalwirtschaft.....	26
1.1.4.4 Personalpolitische Grundsätze .....	28
1.2 Aufgabenstellung der betrieblichen Personalwirtschaft .....	29
1.3 Organisation der betrieblichen Personalwirtschaft .....	32
1.3.1 Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft .....	32
1.3.2 Zentralisierung oder Dezentralisierung.....	33
1.3.3 Organisatorische Untergliederung der Personalwirtschaft .....	34
1.4 Personalwirtschaft als Dienstleistung .....	36
1.4.1 Aufgaben des Personalleiters.....	36
1.4.2 Customer Relationship Management (CRM).....	36
1.4.3 Personal als Wortschöpfungscenter .....	38
1.4.4 Personalwesen als Geschäftsprozess.....	38
1.4.4.1 Ablauf.....	38
1.4.4.2 Anwendungen .....	38
1.4.4.3 Prozessziele.....	39
1.4.4.4 Gestaltungsgrundsätze .....	39
1.4.4.5 Problemfaktoren bei der Prozesseinführung.....	39
1.4.4.6 Verbesserung von Geschäftsprozessen .....	40
1.4.4.7 Prozessgestaltung .....	40
1.4.4.8 Prozessbewertung .....	41
1.4.4.9 Veranschaulichung des Dienstleistungsprozesses .....	41

## 2. Personalplanung

2.1 Grundlagen der Personalplanung.....	43
2.1.1 Menschliche Arbeitsleistung .....	43
2.1.1.1 Formen der Arbeit .....	43
2.1.1.2 Bestimmungsfaktoren menschlicher Leistung .....	44
2.1.2 Bedeutung der Personalplanung .....	44
2.1.2.1 Ziel der Personalplanung .....	44
2.1.2.2 Gründe für Personalplanung.....	45
2.1.2.3 Einbindung der Personalplanung in die Unternehmensplanung.....	46

2.1.3	Aufgaben der Personalplanung .....	47
2.1.4	Determinanten der Personalplanung .....	48
	2.1.4.1 Interne Determinanten .....	48
	2.1.4.2 Externe Determinanten .....	49
2.1.5	Hilfsmittel der Personalplanung .....	49
	2.1.5.1 Stellenpläne .....	50
	2.1.5.2 Stellenbesetzungspläne .....	50
	2.1.5.3 Stellenbeschreibungen .....	51
	2.1.5.4 Nachfolge- und Laufbahnpläne .....	55
	2.1.5.5 Urlaubspläne .....	55
	2.1.5.6 Sonstige Hilfsmittel .....	55
2.2	Arten der Personalplanung .....	56
2.3	Personalbedarfsplanung .....	57
2.3.1	Eigenschaften der Personalbedarfsplanung .....	57
2.3.2	Bedarfsarten .....	57
2.3.3	Methoden der Personalbedarfsplanung .....	59
	2.3.3.1 Berechnungsschema für die Personalbedarfsplanung .....	59
	2.3.3.2 Personalbedarfsplanung nach der Kennzahlenmethode .....	61
	2.3.3.3 Stellenplanmethode .....	61
	2.3.3.4 Personalbedarfsplanung aufgrund von Arbeitsstudien .....	62
	2.3.3.5 Sonstige Methoden .....	63
2.4	Personalabbauplanung .....	63
2.4.1	Ursachen für Personalüberhang .....	64
2.4.2	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	64
2.4.3	Abbaumaßnahmen .....	64
	2.4.3.1 Maßnahmen ohne Reduzierung der Gesamtbelegschaft (indirekt) .....	65
	2.4.3.2 Maßnahmen mit Reduzierung der Gesamtbelegschaft (direkt) .....	66
2.4.4	Vergleich der Abbaumaßnahmen .....	68
2.4.5	Flankierende Maßnahmen .....	68
2.5	Personalkostenplanung .....	68
2.5.1	Aufteilung der Personalkosten .....	69
2.5.2	Aufgaben der Personalkostenplanung .....	69
2.6	Personaleinsatzplanung .....	70
2.6.1	Zielsetzung des Personaleinsatzes .....	71
2.6.2	Erstellung eines Personaleinsatzplanes .....	72
2.6.3	Einfluss der Arbeitszeit auf den Personaleinsatz .....	73
	2.6.3.1 Flexible Arbeitszeit .....	73
	2.6.3.2 Job-sharing und Teilzeitarbeit .....	74
	2.6.3.3 Schichtarbeit .....	74
	2.6.3.4 Gleitende Arbeitszeit (GLAZ) .....	75
	2.6.3.5 Rollierendes System .....	76
	2.6.3.6 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ) .....	76
	2.6.3.7 Vertrauensarbeitszeit .....	76
2.7	Mitwirkung des Betriebsrats bei der Personalplanung .....	76

### 3. Personalbeschaffung

3.1 Grundlagen der Personalbeschaffung .....	79
3.1.1 Personalmarketing.....	79
3.1.1.1 Ziele des Personalmarketing .....	79
3.1.1.2 Konzept des Personalmarketing .....	79
3.1.1.3 Instrumente des Personalmarketing .....	81
3.1.1.4 Erstellung eines Personalmarketingkonzepts .....	82
3.1.1.5 Internationales Personalmarketing .....	82
3.1.2 Ablauf der Personalbeschaffung .....	83
3.1.2.1 Personalanforderung .....	83
3.1.2.2 Anforderungsprofil.....	84
3.1.2.3 Modalitäten .....	85
3.1.2.4 Beschaffungspotenzial.....	85
3.1.2.5 Beteiligte .....	86
3.2 Innerbetriebliche Möglichkeiten der Personalbeschaffung .....	86
3.2.1 Möglichkeiten der internen Stellenbesetzung.....	87
3.2.1.1 Interne Stellenausschreibung .....	87
3.2.1.2 Versetzung.....	88
3.2.1.3 Systematische Personalentwicklung .....	88
3.2.2 Beurteilung der innerbetrieblichen Personalbeschaffung .....	89
3.3 Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung.....	89
3.3.1 Beschaffung über die Arbeitsverwaltung .....	90
3.3.2 Private Arbeitsvermittlung.....	91
3.3.3 Beschaffung über Stellenanzeigen.....	92
3.3.3.1 Inhalt der Anzeige .....	92
3.3.3.2 Gestaltung der Anzeige.....	93
3.3.3.3 Zeitpunkt der Anzeige .....	94
3.3.3.4 Anzeigenträger.....	94
3.3.4 Internet .....	95
3.3.4.1 Internet-Stellenanzeige .....	95
3.3.4.2 Internet-Bewerbung .....	96
3.3.4.3 Elektronische Bewertungsauswertung.....	97
3.3.4.4 Vorteile der Online-Entwicklung .....	97
3.3.5 Beschaffung über Personalleasing.....	98
3.3.5.1 Begriff.....	98
3.3.5.2 Bedeutung.....	99
3.3.6 Beschaffung über Personalberater .....	100
3.3.7 Kontakt zu Bildungsträgern .....	100
3.3.8 Sonstige Instrumente.....	101
3.4 Auswahlverfahren .....	102
3.4.1 Grundsätze der Personalauswahl .....	102
3.4.2 Maßnahmen der Personalauswahl.....	103
3.4.2.1 Auswahlinstrumente.....	103
3.4.2.2 Ablauf der Personalauswahl .....	104
3.4.2.3 Analyse der Bewerbungsunterlagen .....	105
3.4.2.4 Analyse des Schriftbilds.....	108

3.4.2.5	Auswertung von Referenzen.....	108
3.4.2.6	Arbeitsproben.....	109
3.4.2.7	Personalbogen.....	109
3.4.2.8	Biografischer Fragebogen.....	110
3.4.2.9	Vorstellungsgespräch.....	110
3.4.2.10	Einstellungstests.....	117
3.4.2.11	Assessment-Center.....	118
3.4.2.12	Ärztliche Untersuchung.....	119
3.4.2.13	Einstellungsentscheidung.....	120
3.4.3	Rechtliche Sonderfragen bei der Personalbeschaffung und -auswahl.....	120
3.4.3.1	Abwerbung.....	120
3.4.3.2	Sorgfaltspflicht bei Bewerbungsunterlagen.....	120
3.4.3.3	Ersatz der Vorstellungskosten.....	120
3.4.3.4	Mitwirkung des Betriebsrats bei Einstellungen.....	121
3.4.3.5	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG).....	122
3.4.4	Abschluss des Arbeitsvertrages.....	123
3.4.4.1	Form des Arbeitsvertrages.....	123
3.4.4.2	Inhalt des Arbeitsvertrages.....	124
3.5	Aufgaben systematischer Einführung.....	126
3.6	Ablauf systematischer Einführung.....	126
3.6.1	Einstellungsfomalitäten.....	126
3.6.2	Einarbeitung.....	127
3.6.3	Einführungsprogramm.....	127

## 4. Personalbeurteilung

4.1	Ziele und Aufgaben der Personalbeurteilung.....	130
4.1.1	Ziele der Beurteilung.....	130
4.1.2	Aufgaben der Beurteilung.....	131
4.2	Arten und Anlässe der Personalbeurteilung.....	131
4.2.1	Unterteilung der Personalbeurteilung.....	131
4.2.2	Anlässe der Personalbeurteilung.....	132
4.3	Phasen der Personalbeurteilung.....	133
4.3.1	Beobachtung.....	133
4.3.2	Beschreibung.....	133
4.3.3	Bewertung.....	133
4.3.4	Beurteilungsgespräch.....	133
4.3.5	Auswertung.....	133
4.4	Fehlerquellen bei der Personalbeurteilung.....	134
4.5	Das Beurteilungsgespräch.....	134
4.6	Beurteilungsverfahren.....	135
4.6.1	Beurteilungskriterien.....	135
4.6.2	Beurteilungsfomulare.....	136
4.6.3	Dokumentation.....	137
4.7	Personalbeurteilung und Betriebsverfassungsgesetz.....	137

## 5. Personalentwicklung

5.1 Grundlagen der Personalentwicklung .....	139
5.1.1 Bedeutung der Personalentwicklung .....	139
5.1.2 Ziele der Personalentwicklung .....	140
5.1.2.1 Ziele für das Unternehmen .....	140
5.1.2.2 Ziele für den Mitarbeiter .....	140
5.1.2.3 Ziele für die Gesellschaft .....	141
5.1.3 Aufgaben und Möglichkeiten der Personalentwicklung .....	141
5.1.4 Unterteilung der Personalentwicklung .....	141
5.1.4.1 Berufsausbildung .....	141
5.1.4.2 Umschulung .....	142
5.1.4.3 Fortbildung .....	142
5.1.4.4 Weiterbildung .....	143
5.1.5 Beteiligte an der betrieblichen Bildung .....	143
5.2 Ermittlung des Fortbildungsbedarfs .....	144
5.2.1 Ursachen für Fortbildungsbedarf .....	145
5.2.2 Informationswege .....	145
5.2.3 Auswertung des Fortbildungsbedarfs .....	146
5.3 Planung und Durchführung der Aus- und Fortbildung .....	146
5.3.1 Planung der Ausbildung .....	146
5.3.1.1 Ausbildungsbedarf .....	146
5.3.1.2 Ausbildungsvoraussetzungen .....	147
5.3.1.3 Erstellung des betrieblichen Ausbildungsplans .....	149
5.3.2 Planung der Fortbildung .....	151
5.3.2.1 Inhaltsplanung .....	151
5.3.2.2 Interne und externe Durchführung .....	151
5.3.2.3 Festlegung von Zeit und Ort .....	153
5.3.3 Didaktische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen .....	153
5.3.3.1 Formulierung von Lernzielen .....	153
5.3.3.2 Lernzielarten .....	154
5.3.4 Methodische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen .....	155
5.3.4.1 Unterweisungsprinzipien .....	155
5.3.4.2 Unterweisungsmethode .....	155
5.3.4.3 Medieneinsatz .....	157
5.3.4.4 E-Learning .....	157
5.4 Individuelle Förderung .....	158
5.4.1 Potenzialanalyse .....	158
5.4.1.1 Instrumente der Potenzialanalyse .....	158
5.4.1.2 Fragen und Merkmale der Potenzialanalyse .....	159
5.4.1.3 Stärken-/Schwächenprofil .....	159
5.4.1.4 Personal-Portfolio .....	160
5.4.2 Entwicklungskonzepte .....	160
5.4.2.1 Nachwuchskräfteförderung .....	160
5.4.2.2 Qualifizierungsprogramme .....	162
5.4.2.3 Laufbahnplanung .....	162
5.4.2.4 Nachfolgeplanung .....	164

5.4.2.5	Coaching.....	164
5.4.2.6	Mentoring.....	166
5.5	Evaluierung.....	167
5.5.1	Grundlagen.....	167
5.5.2	Evaluierungssystem.....	168
5.5.3	Absicherung des Lernerfolgs.....	168
5.5.4	Kontrolle des Anwendungserfolgs.....	169

## 6. Personalführung

6.1	Führungsverhalten als Schlüsselqualifikation.....	171
6.1.1	Führungsaufgaben.....	171
6.1.2	Anforderungen an die Führungskraft.....	173
6.1.3	Werte und Normen.....	174
6.1.4	Selbstbild und Fremdbild.....	174
6.1.5	Macht und Autorität.....	175
6.2	Leistungsbereitschaft und Motivation.....	175
6.2.1	Einflussgrößen des Verhaltens.....	175
6.2.2	Bedeutung der Motivation.....	176
6.2.3	Motivationstheorie.....	177
6.2.4	Bedeutung für das Unternehmen.....	179
6.2.5	Motivationsprozess.....	179
6.2.6	Motivationsfördernde Maßnahmen.....	180
6.3	Gruppenpsychologie.....	181
6.3.1	Gruppenstrukturen und -merkmale.....	181
6.3.2	Formelle und informelle Gruppen.....	184
6.3.3	Teamarbeit.....	186
6.4	Führungsstil.....	186
6.4.1	Führungserwartungen.....	187
6.4.1.1	Erwartungen des Vorgesetzten.....	187
6.4.1.2	Erwartungen der Mitarbeiter.....	188
6.4.2	Autoritäre und kooperative Führung.....	189
6.4.2.1	Autoritärer Führungsstil.....	189
6.4.2.2	Kooperativer Führungsstil.....	190
6.4.2.3	Laissez-faire-Führung.....	193
6.4.3	Verhaltensgitter.....	194
6.4.4	3-D-Konzept von Reddin.....	196
6.4.5	Referenzmodell.....	197
6.4.6	Kontingenzmodell von Fiedler.....	199
6.5	Führungskonzepte und -mittel.....	200
6.5.1	Führungsgrundsätze als Rahmen.....	200
6.5.2	Führungskonzepte.....	202
6.5.2.1	Management-by-Objectives (MbO).....	204
6.5.2.2	Management-by-Exception (MbE).....	206
6.5.2.3	Management-by-Systems (MbS).....	208
6.5.2.4	Weitere Management-by-Methoden.....	208

6.5.3	Führungsmittel.....	209
6.5.4	Gesprächsführung.....	214
6.5.4.1	Fördergespräch.....	215
6.5.4.2	Beratungsgespräch.....	216
6.5.4.3	Kritikgespräch.....	216
6.5.4.4	Sonstige Gespräche.....	217
6.6	Information und Kommunikation.....	217
6.6.1	Informationsübertragung.....	217
6.6.2	Störungen im Kommunikationsprozess.....	218
6.7	Umgang mit Konflikten.....	219
6.7.1	Konfliktursachen.....	219
6.7.2	Konfliktarten.....	219
6.7.3	Handhabung von Konflikten.....	219
6.7.4	Vermeidung von Konflikten.....	220

## 7. Entgeltpolitik

7.1	Gerechte Entlohnung.....	222
7.1.1	Grundlagen gerechter Entgeltpolitik.....	222
7.1.2	Bestimmungsfaktoren der Entgeltpolitik.....	222
7.1.3	Regelung der Entgeltpolitik.....	224
7.2	Arbeitsbewertung.....	225
7.2.1	Grundlagen der Arbeitsbewertung.....	225
7.2.2	Summarische Arbeitsbewertung.....	225
7.2.2.1	Begriff.....	225
7.2.2.2	Rangfolgeverfahren.....	226
7.2.2.3	Lohngruppenverfahren.....	226
7.2.3	Analytische Arbeitsbewertung.....	226
7.2.3.1	Begriff.....	226
7.2.3.2	Anforderungsarten.....	227
7.2.3.3	Reihung und Stufung.....	228
7.2.3.4	Gewichtung.....	229
7.2.3.5	Rangreihenverfahren.....	229
7.2.3.6	Stufenverfahren.....	230
7.2.3.7	Beispiel für eine analytische Arbeitsbewertung.....	231
7.3	Entlohnungsformen.....	232
7.3.1	Geld- und Naturallohn.....	233
7.3.2	Zeitlohn.....	233
7.3.2.1	Begriff.....	233
7.3.2.2	Anwendung.....	234
7.3.2.3	Arten.....	234
7.3.2.4	Beurteilung.....	234
7.3.3	Akkordlohn.....	235
7.3.3.1	Begriff.....	235
7.3.3.2	Anwendung.....	235
7.3.3.3	Arten.....	235
7.3.3.4	Beurteilung.....	236

7.3.4	Prämienlohn .....	237
	7.3.4.1 Begriff.....	237
	7.3.4.2 Anwendung .....	237
	7.3.4.3 Arten .....	238
	7.3.4.4 Beurteilung.....	238
7.3.5	Sonderformen.....	239
	7.3.5.1 Pensumentgelt .....	239
	7.3.5.2 Erfolgsbeteiligung .....	239
	7.3.5.3 Sonstige .....	239
7.3.6	Lohnermittlung und kostenmäßige Aufbereitung .....	240
	7.3.6.1 Lohnermittlung .....	240
	7.3.6.2 Kostenmäßige Aufbereitung.....	240
7.4	Mitwirkung des Betriebsrats bei der betrieblichen Entgeltpolitik.....	241

## 8. Betriebliche Sozialpolitik

8.1	Aufgaben betrieblicher Sozialpolitik.....	243
8.2	Möglichkeiten der betrieblichen Sozialpolitik .....	244
	8.2.1 Betriebliche Sozialleistungen/-maßnahmen .....	244
	8.2.2 Betriebliche Sozialeinrichtungen .....	245
	8.2.3 Betriebliche Altersversorgung.....	245
8.3	Sozialpolitik und Ertragslage des Unternehmens .....	246
8.4	Rechtliche Gestaltung der sozialen Maßnahmen .....	248
8.5	Innen- und Außenwirkung der Sozialpolitik.....	248
8.6	Abbau betrieblicher Sozialleistungen.....	249
	8.6.1 Überprüfung betrieblicher Sozialleistungen.....	249
	8.6.2 Änderung betrieblicher Sozialleistungen .....	249
	8.6.3 Abbau von Sozialleistungen .....	250

## 9. Personalverwaltung

9.1	Durchführung der Personalverwaltung .....	251
	9.1.1 Grundlagen der Personalverwaltung .....	251
	9.1.2 Aufgaben und Ziele der Personalverwaltung.....	252
	9.1.3 EDV im Personalwesen.....	252
	9.1.3.1 Vorteile der EDV .....	253
	9.1.3.2 Anwendungsgebiete der EDV .....	253
	9.1.4 Datenschutz.....	253
	9.1.4.1 Ziele des Datenschutzes.....	253
	9.1.4.2 Regelungsbereiche des Datenschutzes .....	254
	9.1.5 Entgeltabrechnung .....	254
	9.1.5.1 Aufgaben der Abrechnung .....	254
	9.1.5.2 Notwendige Informationen .....	255
	9.1.5.3 Bruttolohnberechnung.....	256
	9.1.5.4 Bestandteile des Bruttolohns .....	256
	9.1.5.5 Einmalzahlungen .....	257

9.1.5.6	Nettolohnberechnung.....	258
9.1.5.7	Berechnung des Auszahlungsbetrages .....	260
9.1.5.8	Bearbeitung nach Abrechnung.....	260
9.1.5.9	Abrechnungsbeispiele.....	261
9.2	Hilfsmittel der Personalverwaltung .....	264
9.2.1	Personalakte.....	264
9.2.1.1	Begriff.....	264
9.2.1.2	Zweck.....	265
9.2.1.3	Inhalt .....	265
9.2.1.4	Elektronische Personalakte .....	266
9.2.1.5	Arbeitsrechtliche Handhabung der Personalakte.....	267
9.2.2	Personalkartei.....	268
9.2.3	Personaldatei.....	268
9.2.4	Personaldatenbank.....	269
9.3	Personalstatistik.....	269
9.3.1	Aufgaben der Personalstatistik.....	269
9.3.2	Personalstatistik als Steuerungsinstrument.....	269
9.3.3	Arten der Personalstatistik.....	270
9.3.3.1	Personalstruktur.....	270
9.3.3.2	Personalbewegungen .....	271
9.3.3.3	Anwesenheits- und Abwesenheitszeiten.....	271
9.3.3.4	Personal- und Sozialaufwand .....	272
9.3.3.5	Personalbeschaffung und -entwicklung .....	272
9.4	Personalcontrolling .....	273
9.4.1	Aufgaben des Personalcontrollings .....	273
9.4.2	Elemente des Personalcontrollings .....	273

## 10. Personalabbau

10.1	Beendigung des Arbeitsverhältnisses .....	275
10.1.1	Aufhebungsvertrag .....	275
10.1.2	Abmahnung .....	276
10.1.3	Kündigung .....	277
10.1.3.1	Ordentliche Kündigung.....	277
10.1.3.2	Außerordentliche Kündigung.....	278
10.1.3.3	Kündigungsschutz.....	279
10.2	Mitwirkung des Betriebsrats bei der Kündigung .....	279
10.3	Abwicklung des Austritts und Zeugniserteilung .....	281
10.3.1	Abwicklung des Austritts.....	281
10.3.2	Zeugniserteilung .....	282
10.4	Betriebsänderungen, Betriebsaufgabe .....	284
10.4.1	Rationalisierungsmaßnahmen mit Personalreduzierung.....	284
10.4.2	Interessenausgleich und Sozialplan .....	285
10.4.2.1	Interessenausgleich .....	285
10.4.2.2	Sozialplan.....	286

10.4.3 Rationalisierungsschutzabkommen .....	287
10.4.4 Betriebsübergang .....	288

## 11. Personelle Betreuung besonderer Personengruppen

11.1 Beschäftigung älterer Mitarbeiter.....	289
11.1.1 Begriff und Leistungsbild .....	289
11.1.2 Maßnahmen .....	290
11.2 Beschäftigung leistungsgeminderter Mitarbeiter .....	291
11.3 Wiedereingliederung verschiedener Personenkreise.....	291
11.3.1 Frauen mit Berufspausen .....	292
11.3.2 Rückkehrer aus dem Ausland.....	292

## 12. Arbeitsrecht

12.1 Individuelles Arbeitsrecht.....	293
12.1.1 Arbeitsvertragsrecht .....	293
12.1.1.1 Begründung des Arbeitsverhältnisses .....	294
12.1.1.2 Inhalt des Arbeitsverhältnisses.....	295
12.1.1.3 Beendigung des Arbeitsverhältnisses .....	296
12.1.2 Arbeitsschutzrecht .....	301
12.1.2.1 Allgemeine Schutzvorschriften .....	301
12.1.2.2 Spezielle Schutzvorschriften .....	302
12.2 Kollektives Arbeitsrecht .....	302
12.2.1 Tarifvertragsrecht.....	303
12.2.1.1 Tarifautonomie.....	303
12.2.1.2 Geltungsbereich .....	303
12.2.1.3 Inhalt.....	304
12.2.2 Arbeitskampfrecht.....	304
12.2.2.1 Streik.....	305
12.2.2.2 Aussperrung .....	305
12.2.3 Betriebsverfassungsrecht .....	305
12.2.3.1 Wahl des Betriebsrats .....	305
12.2.3.2 Aufgaben des Betriebsrats .....	306
12.2.3.3 Beteiligung des Betriebsrats.....	306
12.2.3.4 Beteiligungsinstrumente .....	308
12.3 Berufsbildungsrecht.....	309
12.3.1 Berufsbildungsgesetz .....	309
12.3.2 Ausbildungsordnung.....	309
12.3.3 Ausbildereignungsverordnung .....	310
12.4 Arbeitsgerichtsbarkeit .....	310
12.4.1 Arbeitsgericht.....	310
12.4.2 Landesarbeitsgericht .....	310
12.4.3 Bundesarbeitsgericht.....	310

---

<b>Wiederholungsfragen</b> .....	313
<b>Fallstudien – Aufgaben</b> .....	335
<b>Wiederholungsfragen – Lösungen</b> .....	347
<b>Fallstudien – Lösungen</b> .....	407
<b>Glossar</b> .....	431
<b>Literaturempfehlungen</b> .....	445
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	447