

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	LV
Tabellenverzeichnis	LVII
1 Personalmanagement als strategischer Wertschöpfungsfaktor	1
G. Dachrodt et al.	
1.1 Grundlagen des Personalmanagements	2
1.1.1 Einführung in das Personalmanagement	2
1.1.2 Geschichtliche Entwicklung des Personalmanagements	3
1.1.3 Rollen und Handlungsfelder im Personalmanagement	9
1.2 HR-Studium und in Deutschland	10
1.2.1 Praxisbeispiel eines Personalmanagement-Studiengangs	12
1.2.2 Studieninhalte und Verlauf	13
1.2.3 Aus- und Weiterbildung von Personalmanagern	19
1.3 Outplacement	21
1.3.1 Entwicklung des Outplacements	22
1.3.2 Ablauf des Outplacements	23
1.3.3 Unternehmensinterne Outplacementberatung	24
1.3.4 Transfergesellschaften, Transfermaßnahmen und Transferkurzarbeitergeld	24
1.4 Outsourcing der Personalarbeit	28
1.5 Personalarbeit als Profit-Center	32
1.6 Personalcontrolling	34
1.6.1 Aufgabenfelder des Personalcontrollings	37
1.6.2 Konfliktfelder des Personalcontrollings	37
1.6.3 Organisation des Personalcontrollings	38
1.6.4 Instrumente des Personalcontrollings	39
1.6.5 Faktoren einer erfolgreichen Umsetzung des Personalcontrollings	43
1.6.6 Stand des Personalcontrollings	44

1.6.7	Betriebsvereinbarung zum Personalcontrolling	45
1.6.8	Balanced Scorecard	46
1.7	Fluktuation	49
1.8	Einfluss der Neuen Medien auf die Personalarbeit	54
1.8.1	E-Recruiting und Bewerbermanagementsysteme	56
1.8.2	Vorteile des E-Recruitings	59
1.8.3	Nachteile des E-Recruitings	60
1.8.4	Datenschutz und Datensicherheit bei E-Recruitingsystemen	62
1.8.5	Personalsuche im Internet	63
1.8.6	E-Learning/Blended Learning	63
1.8.7	Social Media	65
1.9	Internationalisierung des Personalmanagements	69
1.9.1	Personalrekrutierung	70
1.9.2	Auslandsentsendung von Mitarbeitern: Expats	70
1.9.3	Personalentwicklung	71
1.9.4	Personalreporting	72
1.9.5	Unternehmenskultur	73
1.9.6	Arbeitssicherheit	74
1.9.7	Gesundheitsförderung	74
1.9.8	Zusammenarbeit	75
1.10	Trends für die Personalfunktion in 2020	77
1.10.1	Einleitung	77
1.10.2	Historische Entwicklung	77
1.10.3	Einflussfaktoren zukünftiger Personalarbeit	79
1.10.4	Wertewandel	80
1.10.5	Technologisierung	82
1.10.6	Demografischer Wandel	83
1.10.7	Maßnahmenableitung	86
1.10.8	Work-Life-Balance; Vereinbarkeit von Familie und Beruf	87
1.10.9	Lebenslanges Lernen und Führungskräfteentwicklung	87
1.10.10	Wissensmanagement; Wissenstransfer	87
1.10.11	Betriebliches Gesundheitsmanagement	88
1.10.12	Nachwuchssicherung	88
1.10.13	Unternehmenskultur	89
1.10.14	Fazit	89
2	Der Wertschöpfungsbeitrag des Menschen bei der Leistungserstellung	91
	H.-G. Dachrodt et al.	
2.1	Menschenführung – Führungsstile	92
2.1.1	Dirigistischer Führungsstil (autoritär)	93
2.1.2	Patriarchalischer Führungsstil (autoritär)	94

2.1.3	Führungsstil: Laissez-faire	94
2.1.4	Kooperativer Führungsstil	94
2.2	Führungsgrundsätze aus Sicht der kooperativen Führung	95
2.3	Stilelemente in der Führung	96
2.4	Führungseigenschaften des Vorgesetzten und Behandlung der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter	96
2.5	Betriebsklima und Führungsstil	97
2.6	Organisation der Führung	97
2.6.1	Organisatorische Vorbedingungen	97
2.6.2	Stellvertretung im Unternehmen	98
2.6.3	Delegation von Entscheidung und Verantwortung	99
2.6.4	Kontrolle der Mitarbeiter	100
2.6.5	Kommunikation und Information	100
2.6.6	Information: Zusammenarbeit und Hierarchie I	100
2.6.7	Information: Zusammenarbeit und Hierarchie II	100
2.6.8	Information: Zusammenarbeit und Hierarchie III	102
2.6.9	Stab und Linie im Betrieb	102
2.6.10	Teamarbeit	103
2.6.11	Brainstorming	103
2.6.12	Einweisen neuer Mitarbeiter	104
2.6.13	Anerkennung und Kritik	104
2.6.14	Mitarbeiterbesprechungen	105
2.7	Menschenkenntnis – Die Beurteilung von Mitarbeitern	105
2.7.1	Die Einschätzung von Mitarbeitern nach Menschentypen	105
2.7.2	Streben nach Erfolg	106
2.7.3	Verhaltensweisen und -regeln im persönlichen Umgang mit den Mitmenschen	108
2.7.4	Verhaltensweisen und Auftreten bei Verhandlungen und Gesprächen	109
2.7.5	Keinen verpassten Gelegenheiten nachtrauern	110
2.8	Unternehmenskultur – Das Ergebnis gelungener Leitbildarbeit!	110
2.9	Unternehmenskultur und Unternehmensleitbild	113
2.9.1	Leitbilder im Unternehmen	113
2.9.2	Aufgaben und Funktionen von Leitbildern	115
2.9.3	Leitbildentwicklung und Kommunikation	117
2.9.4	Die Rolle der Führung	126
2.9.5	Herausforderungen und Grenzen	127
2.10	Leitsätze der Dillingen Hütte	130
2.11	Unternehmensleitlinien der Saarstahl AG	132
2.12	Führungsgrundsätze der Saarstahl AG	134

2.13	Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung – Corporate Social Responsibility (CSR)	136
2.13.1	Vorbemerkungen	136
2.13.2	Begriffsdefinition und Anwendungsbereich	137
2.13.3	Wesentliche Entwicklungslinien und Rahmenbedingungen zu Vereinbarung einer nationalen CSR-Strategie	137
2.13.4	Gemeinsames Verständnis von CSR in Deutschland	138
2.13.5	Wesentliche Aspekte der Einführung und Umsetzung von CSR in den Unternehmen	139
2.13.6	Kommunikation von CSR	141
2.13.7	Resümee und Ausblick	141
2.14	Der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und die Überwachung von Unternehmen	143
2.15	Ethikrichtlinie der SHS-Gruppe (SHS – Stahl-Holding-Saar)	155
3	Kommunikation	165
	H.-G. Dachrodt et al.	
3.1	„Morgens halb zehn in Deutschland“ oder: warum interne Kommunikation entscheidend wichtig ist	166
3.1.1	Eine Hinführung zum Thema	166
3.1.2	Interne Kommunikation und Motivation bedingen einander	167
3.1.3	Mitarbeiter sind Multiplikatoren	168
3.1.4	Funktionen interner Kommunikation	169
3.1.5	Ganz wichtig: Das Gefühl	169
3.1.6	Probleme der internen Kommunikation	170
3.1.7	Die Währung ist Aufmerksamkeit	170
3.1.8	Wirkungsfelder der internen Kommunikation	171
3.1.9	Alles nicht neu	171
3.2	„Interne Öffentlichkeitsarbeit“ im Betrieb – „Tue Gutes und rede darüber“	171
3.2.1	Information für jeden	172
3.2.2	Versprechen der Information	172
3.2.3	Information als Aufgabe der Unternehmensleitungen	172
3.2.4	Sammlung von Nachrichten	173
3.2.5	Aufbereitung der Nachrichten	174
3.2.6	Bedeutung der Sprache	174
3.2.7	Darstellung der Erfolge	174
3.2.8	Tatsachenbehauptungen müssen stimmen	175
3.2.9	Unterschiedliche Formen der Öffentlichkeitsarbeit	175
3.2.10	Betriebszeitung	176
3.2.11	Einheitliches Erscheinungsbild der Veröffentlichungen des Unternehmens	178

3.3	Redner und Rhetorik	179
3.3.1	Aufreten in Versammungen	179
3.3.2	Mittel der Rhetorik	179
3.3.3	Redearten	180
3.4	Die Führungskraft als Verhandlungspartner des Betriebsrates	182
3.4.1	Voraussetzungen erfolgreichen Verhandelns	183
3.4.2	Grundsätze der Verhandlungsführung	183
3.4.3	Mentale Grundeinstellung	184
3.4.4	Verhandlungsvorbereitung	185
3.4.5	Zielsetzung	186
3.4.6	Bestimmung des Verhandlungsgegenstands	187
3.4.7	Fragestellungen	188
3.4.8	Verhandlungsvorbereitung	188
3.4.9	Vorbereitung der Argumente	189
3.4.10	Vorbereitung auf Gegenargumente	189
3.4.11	Verhandlungstechnik	190
3.5	Betriebsversammlung	192
3.5.1	Begriffsbestimmungen	193
3.5.2	Teilversammlung	194
3.5.3	Abteilungsversammlung	195
3.5.4	Betriebsversammlung	197
3.5.5	Geschäftsführung	200
3.6	Betriebs- und Abteilungsversammlungen	201
3.6.1	Regelmäßige Betriebs- und Abteilungsversammlungen	202
3.6.2	Einberufung von Versammlungen	202
3.6.3	Berichte	204
3.6.4	Durchführung von Versammlungen	209
3.7	Zeitpunkt und Verdienstausfall	211
3.7.1	Zeitpunkt der Betriebsversammlungen	211
3.7.2	Verdienstausfall und Entgeltanspruch	213
3.7.3	Weitere, im BetrVG nicht vorgesehene Versammlungen	216
3.8	Themen der Betriebs- und Abteilungsversammlungen	216
3.8.1	Themen der Versammlungen	217
3.8.2	Parteipolitische Betätigung	217
3.8.3	Tätigkeitsbericht des Betriebsrats	219
3.8.4	Bericht des Arbeitgebers	219
3.8.5	Freie Meinungsäußerung der Teilnehmer	219
3.8.6	Checkliste für die Themen, die auf der Betriebsversammlung behandelt werden können	220

3.9	Beauftragte der Verbände	223
3.9.1	Teilnahmerecht	223
3.9.2	Teilnahme eines Beauftragten des Arbeitgeberverbands	225
3.9.3	Teilnahme anderer Vertreter	225
3.10	Stellung der Gewerkschaften und Vereinigungen der Arbeitgeber	226
3.10.1	Allgemeines	226
3.10.2	Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit – Förderung der Unternehmenskultur	226
3.10.3	Vertrauensvolle Zusammenarbeit zum Erreichen wirtschaftlicher und sozialer Ziele	229
3.10.4	Misstrauen gegenüber dem reinen Shareholder-Value	229
3.10.5	Co-Management	231
3.10.6	Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit – Gesetzliche Verpflichtung	231
3.10.7	Zusammenwirken der Verbände	232
3.10.8	Gegnerfreiheit	236
3.10.9	Unabhängigkeit	237
3.10.10	Tarifwilligkeit	237
3.10.11	Arbeitskampfbereitschaft	237
3.10.12	Mächtigkeit	238
3.10.13	Anerkennung der Verfassungsordnung	241
3.10.14	Arbeitgebervereinigungen	241
3.10.15	Spitzenorganisationen	242
3.10.16	Tariffähigkeit von Nichtkoalitionen	242
3.10.17	Zusammenarbeit der Organe der Betriebsverfassung mit den Koalitionen	244
3.10.18	Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes	245
3.10.19	Zugangsrecht der Gewerkschaften zum Betrieb (Abs. 2)	245
3.10.20	Die Koalitionspolitische Betätigung von Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen (Abs. 3)	248
3.11	Grundsätze für die Zusammenarbeit	250
3.11.1	Allgemeines	250
3.11.2	Monatsgespräche	250
3.11.3	Friedenspflicht	251
3.11.4	Gewerkschaftliche Betätigung von Betriebsratsmitgliedern	253
3.11.5	Gewerkschaftliche Werbung im Betrieb	254
3.12	Allgemeine Aufgaben	255
3.12.1	Allgemeines	256
3.12.2	Allgemeine Aufgaben des Betriebsrats	257
3.12.3	Unterrichtung des Betriebsrats, Vorlage von Unterlagen (Abs. 2)	262
3.12.4	Einblicksrecht in die Bruttolohn- und Gehaltslisten (Abs. 2)	264

3.12.5	Informationsbeschaffung durch den Betriebsrat	268
3.12.6	Hinzuziehung von Sachverständigen gem. § 80 Abs. 3 BetrVG	269
3.12.7	Geheimhaltungspflicht (Abs. 4)	272
3.12.8	Muster – Betriebsvereinbarungen zu § 80 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG	273
3.13	Geheimhaltungspflicht	279
3.13.1	Allgemeines	279
3.13.2	Geheimhaltungspflicht	280
3.13.3	Erfasster Personenkreis	280
3.13.4	Voraussetzungen für die Schweigepflicht	280
3.13.5	Schweigepflicht innerhalb betriebsverfassungsrechtlicher Gremien	281
4	Errichtung, Wahl, Amtszeit und Geschäftsführung des Betriebsrats	285
	W. Koberski et al.	
4.1	Errichtung von Betriebsräten	286
4.1.1	Allgemeines	286
4.1.2	Geltungsbereich des BetrVG	286
4.1.3	Betriebsbegriff	288
4.1.4	Betriebsratsfähige Betriebe	290
4.1.5	Vermutungsregelung (§ 1 Abs. 2 BetrVG)	291
4.2	Abweichende tarifvertragliche Regelungen	293
4.2.1	Allgemeines	294
4.2.2	Betriebsrat kraft Vereinbarung	295
4.2.3	Vereinbarung anderer Strukturen	298
4.2.4	Vereinbarung zusätzlicher Gremien und Vertretungen	298
4.2.5	Vorrang tarifvertraglicher Vereinbarungen	299
4.2.6	Wahl eines unternehmenseinheitlichen Betriebsrats	299
4.2.7	Zeitpunkt	300
4.2.8	Vereinbarte Organisationseinheiten und Betriebsbegriff	300
4.2.9	Muster: Tarifvertrag zu § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG	300
4.3	Betriebsteile, Kleinstbetriebe	304
4.3.1	Allgemeines	305
4.3.2	Betriebsteile	305
4.3.3	Kleinstbetriebe (Abs. 2)	307
4.4	Arbeitnehmer	307
4.4.1	Allgemeines	308
4.4.2	Arbeitnehmerbegriff	309
4.4.3	Einschränkungen des Arbeitnehmerbegriffs	312
4.4.4	Leitende Angestellte	313

4.5	Wahlberechtigung	316
4.5.1	Allgemeines	317
4.5.2	Wahlberechtigung	317
4.5.3	Betriebszugehörigkeit	318
4.6	Wählbarkeit	319
4.6.1	Allgemeines	320
4.6.2	Passives Wahlrecht	320
4.6.3	Dauer der Betriebszugehörigkeit	320
4.6.4	Verlust der Wählbarkeit	321
4.6.5	Abweichungen von der sechsmonatigen Betriebszugehörigkeit	321
4.7	Zahl der Betriebsratsmitglieder	321
4.7.1	Allgemeines	322
4.7.2	Zahl der Betriebsratsmitglieder	322
4.8	Ermäßigte Zahl der Betriebsratsmitglieder	324
4.8.1	Allgemeines	324
4.8.2	Abweichungen von der Mitgliederzahl des Betriebsrats	324
4.8.3	Fehlen von Wahlbewerbern	324
4.9	Zeitpunkt der Betriebsratswahlen	325
4.9.1	Allgemeines	325
4.9.2	Turnusmäßige Betriebsratswahlen	325
4.9.3	Wählen außerhalb des Vier-Jahres-Zeitraums	326
4.9.4	Verknüpfung mit dem Vier-Jahres-Zeitraum	328
4.10	Wahlvorschriften	328
4.10.1	Allgemeines	329
4.10.2	Geheime und unmittelbare Wahl (Abs. 1)	329
4.10.3	Verhältniswahl und Mehrheitswahl	330
4.10.4	Ein-Personen-Betriebsrat	331
4.10.5	Wahlvorschläge	331
4.11	Vereinfachtes Wahlverfahren für Kleinbetriebe	332
4.11.1	Allgemeines	333
4.11.2	Zweistufiges Wahlverfahren (Abs. 1)	333
4.11.3	Wahlvorschläge (Abs. 2)	334
4.11.4	Bestellung des Wahlvorstandes (Abs. 3)	335
4.11.5	Demokratisches Wahlverfahren	335
4.11.6	Dauer des vereinfachten Wahlverfahrens	335
4.11.7	Die Options-Regel (Abs. 5)	336
4.12	Zusammensetzung nach Beschäftigungsarten und Geschlechter	336
4.12.1	Allgemeines	337
4.12.2	Zusammensetzung nach Organisationsbereichen	337
4.12.3	Zusammensetzung nach Beschäftigungsarten	338
4.12.4	Zusammensetzung nach Geschlechtern	338

4.13	Bestellung des Wahlvorstands	339
4.13.1	Allgemeines	340
4.13.2	Bestellung des Wahlvorstandes durch den Betriebsrat	340
4.13.3	Entsendungsrecht der Gewerkschaften	343
4.13.4	Bestellung des Wahlvorstandes durch das Arbeitsgericht	344
4.13.5	Bestellung des Wahlvorstandes durch den Gesamt- oder Konzernbetriebsrat	345
4.14	Bestellung des Wahlvorstands in Betrieben ohne Betriebsrat	345
4.14.1	Allgemeines	346
4.14.2	Bestellung des Wahlvorstandes durch den Gesamt- oder Konzernbetriebsrat (Abs. 1)	346
4.14.3	Wahl des Wahlvorstandes durch eine Betriebsversammlung (Abs. 2)	347
4.14.4	Bestellung durch das Arbeitsgericht (Abs. 4)	348
4.15	Bestellung des Wahlvorstands im vereinfachten Wahlverfahren	349
4.15.1	Allgemeines	350
4.15.2	Bestellung des Wahlvorstandes in Betrieben mit Betriebsrat	350
4.15.3	Bestellung des Wahlvorstandes in betriebsratslosen Betrieben	350
4.16	Vorbereitung und Durchführung der Betriebsratswahl	351
4.16.1	Allgemeines	351
4.16.2	Aufgaben des Wahlvorstandes	352
4.16.3	Wahlauftschreiben	354
4.17	Zuordnung der Leitenden Angestellten bei Wahlen	358
4.17.1	Allgemeines	359
4.17.2	Zuordnungsverfahren	359
4.17.3	Regelmäßige Wahlen des Betriebsrats und des Sprecherausschusses	359
4.17.4	Keine zeitgleiche Einleitung der Wahlen des Betriebsrats und des Sprecherausschusses	360
4.17.5	Vermittlungsverfahren	361
4.18	Wahlanfechtung	362
4.18.1	Allgemeines	363
4.18.2	Nichtigkeit der Wahl	363
4.18.3	Wahlanfechtung	364
4.18.4	Anfechtungsberechtigung	365
4.18.5	Anfechtungsfrist	365
4.18.6	Neuwahl des Betriebsrats	366
4.19	Wahlschutz und Wahlkosten	366
4.19.1	Allgemeines	366
4.19.2	Wahlschutz	366
4.19.3	Wahlkosten	367

4.20	Artszeit des Betriebsrats	368
4.20.1	Allgemeines	369
4.20.2	Regelmäßige Amtszeit und deren Beginn	369
4.20.3	Ende der Amtszeit	369
4.21	Übergangsmandat	370
4.21.1	Allgemeines	370
4.21.2	Voraussetzungen des Übergangsmandates	371
4.22	Restmandat	372
4.22.1	Allgemeines	372
4.22.2	Inhalt des Restmandates	372
4.22.3	Kosten des Restmandates	373
4.23	Weiterführung der Geschäfte des Betriebsrats	373
4.23.1	Allgemeines	373
4.24	Erlöschen der Mitgliedschaft im Betriebsrat	374
4.24.1	Allgemeines	374
4.24.2	Beendigung der Mitgliedschaft	375
4.25	Ersatzmitglieder für den Betriebsrat	377
4.25.1	Allgemeines	377
4.25.2	Ersatzmitglied	377
4.25.3	Nachrück-Verfahren	378
4.26	Vorsitzender des Betriebsrats	380
4.26.1	Einleitung	380
4.26.2	Wahl des Betriebsratsvorsitzenden und seines Stellvertreter	380
4.26.3	Aufgaben und Befugnisse des Betriebsratsvorsitzenden	382
4.27	Betriebsausschuss	385
4.27.1	Allgemeines	386
4.27.2	Bildung, Zusammensetzung und Aufgaben des Betriebsausschusses	386
4.27.3	Wahl von Ersatzmitgliedern für den Betriebsausschuss	387
4.27.4	Aufgaben und Befugnisse des Betriebsausschusses	387
4.28	Übertragung von Betriebsratsaufgaben auf Ausschüsse	390
4.28.1	Übertragung von Aufgaben auf Ausschüsse nach § 28 BetrVG	390
4.28.2	Bildung von Betriebsausschüssen	390
4.28.3	Entscheidung über die Bildung von Ausschüssen	391
4.28.4	Übertragung von Aufgaben	392
4.28.5	Verschiedene Ausschüsse	392
4.28.6	Organisation der Ausschüsse	400
4.29	Übertragung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen	402
4.29.1	Neues Arbeitnehmerbild	402
4.29.2	Neuregelungen im Überblick	402
4.29.3	Rahmenvereinbarung	403
4.29.4	Muster – Rahmenvereinbarung zur Aufgabendelegation	404

4.30	Einberufung der Betriebsratssitzungen	406
4.30.1	Einberufen von Betriebsratssitzungen	406
4.30.2	Information an die Belegschaft und an den Arbeitgeber	410
4.30.3	Teilnahme weiterer betriebsverfassungsrechtlicher Gremien/Personen an der Betriebsratssitzung	411
4.30.4	Verlangen auf Einberufung einer Betriebsratssitzung	412
4.31	Betriebsratssitzungen	413
4.31.1	Organisation von Betriebsratssitzungen	413
4.31.2	Geheimhaltungspflicht der Betriebsratsmitglieder	414
4.32	Teilnahme der Gewerkschaften an Betriebsratssitzungen	415
4.32.1	Teilnahme von Gewerkschaftsbeauftragten	415
4.32.2	Teilnahmeberechtigung des Gewerkschaftsbeauftragten über die Geschäftsordnung des Betriebsrats	416
4.33	Teilnahme der Schwerbehindertenvertretung an Betriebsratssitzungen	416
4.33.1	Teilnahmerecht der Schwerbehindertenvertretung	416
4.34	Beschlüsse des Betriebsrats	417
4.34.1	Beschlüsse des Betriebsrats	418
4.34.2	Erforderliche Stimmenmehrheiten	418
4.34.3	Abstimmungsmehrheiten im Betriebsrat	418
4.34.4	Geheime Wahl	420
4.34.5	Ordnungsgemäße Beschlussfassung	420
4.35	Sitzungsniederschrift	421
4.35.1	Sitzungsniederschrift	421
4.35.2	Einsichtnahme in die Unterlagen	423
4.36	Aussetzung von Beschlüssen	424
4.36.1	Aussetzung von Beschlüssen	424
4.37	Geschäftsordnung des Betriebsrats	425
4.37.1	Geschäftsordnung des Betriebsrats	425
4.38	Ehrenamtliche Tätigkeit, Arbeitsversäumnis	426
4.38.1	Ehrenamtliche Tätigkeit des Betriebsrats	427
4.38.2	Betriebsübliche Entwicklung	427
4.38.3	Anspruch auf Arbeitsbefreiung	428
4.38.4	Schulungen von Betriebsratsmitgliedern	431
4.38.5	Anspruch des Betriebsrats auf Ausstattung mit Literatur	432
4.38.6	Eigentum an Sachmitteln	433
4.38.7	Aneignung der erforderlichen Kenntnisse	433
4.38.8	Abgrenzung des Schulungsanspruchs zwischen § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG	433
4.38.9	Schulungsanspruch nach § 37 Abs. 6 BetrVG	435
4.38.10	Entscheidung über die Erforderlichkeit	436
4.38.11	Beurteilungsspielraum für den Betriebsrat	437
4.38.12	Entscheidungskompetenz des Betriebsrats	437

4.38.13	Muster – Schreiben des Betriebsrats wegen Teilnahme an einer Schulungs- und Bildungsveranstaltung und Antwortschreiben des Arbeitgebers	438
4.38.14	Anspruch auf einen Seminarbesuch nach § 37 Abs. 7 BetrVG	441
4.38.15	Beschluss des Betriebsrats	441
4.38.16	Schulungsveranstaltungen der Gewerkschaften	442
4.38.17	Schulungsveranstaltungen der Arbeitgeber	442
4.38.18	Schulungsveranstaltungen sonstiger Träger	442
4.38.19	Inhalt und Dauer der Schulungen nach § 37 Abs. 6 BetrVG .	442
4.38.20	Der Schulungsanspruch	443
4.38.21	Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten	444
4.38.22	Ersatzmitglieder – Besuch von Schulungen	444
4.38.23	Schulungsanspruch nach § 37 Abs. 6 BetrVG	444
4.38.24	Inhalt und Dauer der Schulungen nach § 37 Abs. 7 BetrVG .	445
4.39	Freistellungen	446
4.39.1	Freistellungen nach § 38 BetrVG	447
4.39.2	Muster – Schreiben an den Arbeitgeber wegen Freistellung eines Betriebsratsmitglieds von der beruflichen Tätigkeit	448
4.39.3	Muster: Schreiben des Arbeitgebers an den Betriebsrat wegen Freistellung eines Betriebsratsmitglieds von der beruflichen Tätigkeit	449
4.39.4	Weisungsfreiheit freigestellter Betriebsratsmitglieder	450
4.39.5	Ersatzfreistellung	450
4.39.6	Zusätzliche Freistellung	452
4.40	Sprechstunden des Betriebsrats	453
4.41	Kosten und Sachaufwand des Betriebsrats	454
4.41.1	Kosten und Sachaufwand des Betriebsrats	455
4.41.2	Kostenübernahme für einen beauftragten Rechtsanwalt	457
4.42	Umlageverbot	458
5	Gesamt- Konzern- Europa- Weltbetriebsrat	461
	W. Koberski und V. Engelbert	
5.1	Voraussetzungen der Errichtung, Mitgliederzahl und Stimmengewicht des Gesamtbetriebsrats	462
5.1.1	Allgemeines	463
5.1.2	Bildung des Gesamtbetriebsrats	463
5.2	Ausschluss von Gesamtbetriebsratsmitgliedern	467
5.2.1	Keine Auflösung des Gesamtbetriebsrates	467
5.2.2	Gründe für einen Ausschluss	467
5.2.3	Prüfung durch das Arbeitsgericht	468

5.3	Erlöschen der Mitgliedschaft im Gesamtbetriebsrat	469
5.3.1	Allgemeines	469
5.3.2	Erlöschen der Mitgliedschaft	469
5.4	Zuständigkeit des Gesamtbetriebsrats	470
5.4.1	Allgemeines	470
5.4.2	Zuständigkeit des Gesamtbetriebsrats	471
5.4.3	Voraussetzungen	471
5.4.4	Zuständigkeitsfrage im Bereich der sozialen Angelegenheiten	473
5.5	Geschäftsführung des Gesamtbetriebsrats	474
5.5.1	Allgemeines	475
5.5.2	Geschäftsführung des Gesamtbetriebsrats	475
5.5.3	Ort der Gesamtbetriebsratssitzung	476
5.6	Teilnahme der Gesamtschwerbehindertenvertretung	476
5.6.1	Teilnahmerecht der Gesamtschwerbehindertenvertretung .	477
5.6.2	Enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	478
5.7	Betriebsräteversammlung	479
5.7.1	Einberufung zur Betriebsräteversammlung	479
5.7.2	Meinungsfreiheit in der Betriebsräteversammlung	480
5.7.3	Berichte	482
5.8	Errichtung des Konzernbetriebsrats	487
5.8.1	Allgemeines	488
5.8.2	Rechtliche Voraussetzungen für die Errichtung des Konzernbetriebsrats	488
5.8.3	Konzernbegriff	489
5.8.4	Abhängige und herrschende Unternehmen	489
5.8.5	Weisungsgebundenheit und Abhängigkeit	490
5.8.6	Mehrfache Konzernbildung – Konzern im Konzern .	491
5.8.7	Beteiligung der Arbeitnehmerschaft im Konzern	492
5.8.8	Konzernbetriebsräte im mehrstufigen Konzern	492
5.8.9	Amtszeit des Konzernbetriebsrats	494
5.8.10	Auflösung des Konzernbetriebsrats	494
5.9	Zusammensetzung des Konzernbetriebsrats, Stimmengewicht .	494
5.9.1	Allgemeines	495
5.9.2	Entsendungsrecht und Abberufung	495
5.9.3	Stimmengewichtung	496
5.9.4	Abweichende Regelungen durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung	496
5.9.5	Streitigkeiten	497
5.10	Ausschluss von Konzernbetriebsratsmitgliedern	497
5.10.1	Ausschluss aus dem Konzernbetriebsrat	497
5.10.2	Grobe Pflichtverletzung	497
5.10.3	Ausschlussantrag	498

5.11	Erlöschen der Mitgliedschaft im Konzernbetriebsrat	498
5.11.1	Allgemeines	498
5.11.2	Erlöschensgründe des § 57	499
5.12	Zuständigkeit des Konzernbetriebsrats	500
5.12.1	Allgemeines	500
5.12.2	Rechtsstellung des Konzernbetriebsrats	501
5.12.3	Zuständigkeit des Konzernbetriebsrats	501
5.12.4	Zuständigkeit des Konzernbetriebsrats kraft Auftrags	503
5.12.5	Verhandlungspartner des Konzernbetriebsrates	504
5.13	Geschäftsführung des Konzernbetriebsrats	505
5.13.1	Allgemeines	505
5.13.2	Geschäftsführung des Konzernbetriebsrats	506
5.13.3	Konstituierung des Konzernbetriebsrats	506
5.13.4	Ausschuss zur Führung der laufenden Geschäfte	506
5.13.5	Vertretung des Konzernbetriebsrats	506
5.13.6	Kosten der Tätigkeit des Konzernbetriebsrats	508
5.14	Teilnahme der Konzernschwerbehindertenvertretung	508
5.15	Euro BR	509
5.15.1	Gesetz über Europäische Betriebsräte	509
5.16	Weltbetriebsrat	536
5.16.1	Internationalisierung des Volkswagen-Konzerns	536
5.16.2	Europäischer Volkswagen Konzernbetriebsrat	537
5.16.3	Gründung des Weltkonzernbetriebsrats	538
6	Jugend- und Auszubildendenvertretung	543
	W. Koberski und V. Engelbert	
6.1	Errichtung und Aufgabe der Jugend- und Auszubildendenvertretung	544
6.1.1	Allgemeines	544
6.1.2	Errichtung der Jugend- und Auszubildendenvertretung	545
6.1.3	Rechtliche Voraussetzungen	546
6.1.4	Streitigkeiten	547
6.2	Wahlberechtigung und Wählbarkeit	548
6.2.1	Allgemeines	548
6.2.2	Aktives Wahlrecht	548
6.2.3	Passives Wahlrecht	548
6.3	Zahl der Jugend- und Auszubildendenvertreter, Zusammensetzung der Jugend und Auszubildendenvertretung	549
6.3.1	Allgemeines	549
6.3.2	Anzahl der Mitglieder der Jugend- und Auszubildendenvertretung	550
6.3.3	Verteilung der Sitze	551

6.4	Wahlvorschriften	551
6.4.1	Grundsätze zur Wahl der Jugend- und Auszubildendenvertretung	552
6.4.2	Bestellung des Wahlvorstands	552
6.4.3	Erlass des Wahlausschreibens	553
6.4.4	Regelungen zur Gleichstellung der Geschlechter	556
6.4.5	Einreichung und Prüfung von Wahlvorschlägen	557
6.4.6	Wahlvorbereitende Maßnahmen	558
6.4.7	Vorgehensweise des Wahlvorstands/Betriebsrats	560
6.4.8	Feststellung der Sitzverteilung	563
6.4.9	Einzuberufen der konstituierenden Sitzung	564
6.4.10	Wahlkosten, Wahlschutz	564
6.5	Zeitpunkt der Wahlen und Amtszeit	566
6.5.1	Regelmäßige Wahlen zur Jugend- und Auszubildendenvertretung	566
6.5.2	Vorzeitige Neuwahl der Jugend- und Auszubildendenvertretung	567
6.5.3	Vollendung des 25. Lebensjahres	568
6.6	Geschäftsführung der Jugend- und Auszubildendenvertretung	568
6.6.1	Allgemeines	569
6.6.2	Verweisungsnormen	569
6.6.3	Eigene Sitzungen	569
6.6.4	Schulungs- und Bildungsveranstaltungen	569
6.6.5	Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	574
6.6.6	Kosten	574
6.7	Aussetzung von Beschlüssen des Betriebsrats	574
6.7.1	Aussetzung von Betriebsratsbeschlüssen	575
6.7.2	Begründung des Antrags auf Aussetzung	575
6.8	Teilnahme an Betriebsratssitzungen	576
6.8.1	Allgemeines	576
6.8.2	Stimmrecht der Jugend- und Auszubildendenvertretung im Betriebsrat	578
6.9	Teilnahme an gemeinsamen Besprechungen	579
6.9.1	Besprechungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber	579
6.9.2	Einladung zu den Besprechungen	579
6.9.3	Streitigkeiten	580
6.10	Sprechstunden der Jugend- und Auszubildendenvertretung	580
6.10.1	Allgemeines	580
6.10.2	Voraussetzungen zur Einrichtung von Sprechstunden	581
6.10.3	Kosten der Sprechstunden	582
6.10.4	Streitigkeiten	582

6.11	Allgemeine Aufgaben	582
6.11.1	Allgemeines	583
6.11.2	Aufgaben	583
6.11.3	Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	588
6.11.4	Streitigkeiten	589
6.12	Jugend- und Auszubildendenversammlung	589
6.12.1	Allgemeines	590
6.12.2	Jugend- und Auszubildendenversammlung	590
6.13	Voraussetzungen der Errichtung, Mitgliederzahl, Stimmengewicht	591
6.13.1	Allgemeines	592
6.13.2	Verhältnis zum Gesamt-Betriebsrat und zu den Jugend- und Auszubildendenvertretungen	593
6.13.3	Bildung einer Gesamt-Jugend- und Auszubildendenvertretung	593
6.13.4	Zusammensetzung	593
6.13.5	Abstimmungen	594
6.13.6	Abweichende Regelungen durch Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen	594
6.14	Geschäftsführung und Geltung sonstiger Vorschriften	594
6.14.1	Allgemeines	594
6.14.2	Sitzungen	595
6.14.3	Aufgabenbereiche	595
6.14.4	Entsendung von Mitgliedern zu einer Schulung	596
6.14.5	Streitigkeiten	596
6.15	Voraussetzung der Errichtung, Mitgliederzahl, Stimmengewicht	596
6.16	Geschäftsführung und Geltung sonstiger Vorschriften	598
7	Persönlichkeitsrechte und Schutz der Beschäftigten	599
	H.-G. Dachrodt et al.	
7.1	Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen	600
7.1.1	Allgemeines	600
7.1.2	Gleichbehandlung, Benachteiligungsverbot	601
7.1.3	Schutz des Persönlichkeitsrechts (Abs. 2 S. 1)	608
7.1.4	Förderung der Selbstständigkeit und Eigeninitiative (Abs. 2 S. 2)	612
7.2	Schutzbestimmungen	612
7.2.1	Allgemeines	613
7.2.2	Schutz der Betriebsverfassungsorgane und ihrer Mitglieder (S. 1)	613
7.2.3	Benachteiligungs- und Begünstigungsverbot	614
7.3	Schutz Auszubildender in besonderen Fällen	614
7.3.1	Allgemeines	615

7.3.2	Schutz vor einer ordentlichen Kündigung	615
7.3.3	Mitteilungspflicht des Arbeitgebers	616
7.3.4	Verlangen auf Weiterbeschäftigung	616
7.3.5	Befreiung von der Weiterbeschäftigung durch das Arbeitsgericht	618
7.3.6	Streitigkeiten	619
7.4	Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)	619
7.4.1	Ziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	619
7.4.2	Historische Entwicklung	620
7.4.3	Organisation	620
7.4.4	Beispielhafte Themen des BGM	621
7.4.5	Programme mit dem Ziel einer Änderung des Lebensstils	625
7.4.6	Früherkennungsprogramme	626
7.4.7	Die Gesundheitsschicht	628
7.4.8	Fazit und Ausblick	629
7.5	Umgang mit Mobbing und Konflikten am Arbeitsplatz	629
7.5.1	Definition	630
7.5.2	Rechtsvorschriften	631
7.5.3	Mobbingursachen	633
7.5.4	Mobbinghandlungen und ihre Auswirkungen	634
7.5.5	Handlungshilfen für Management und Vorgesetzte	636
7.5.6	Abgrenzung zwischen Konflikt und Mobbing	637
7.5.7	Konstruktive Konfliktlösung durch Mediation	638
7.5.8	Umgang mit Mobbing in der Praxis	639
7.5.9	Schlussfolgerungen	640
7.6	Mutterschutz	640
7.6.1	Gesetz zum Schutz der erwerbstätigen Mutter (Mutterschutzgesetz – MuSchG)	641
7.7	Freistellungsanspruch des Arbeitnehmers von der Arbeitsleistung bei der Erkrankung eines Kindes	650
7.7.1	Anspruch durch die gesetzliche Krankenversicherung	650
7.7.2	Der gesetzliche Anspruch durch das Bürgerliche Gesetzbuch	653
7.8	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG)	653
7.8.1	Elterngeld	654
7.8.2	Elternzeit	657
7.8.3	Kündigungsschutz	659
7.8.4	Rückkehr aus der Elternzeit	660
7.8.5	Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz – BEEG)	660
7.9	Bildungsurlaub/Bildungsfreistellung	678
7.9.1	Gesetzliche Regelungen der Bundesländer zu Bildungsurlaub/zur Bildungsfreistellung	680

7.9.2	Einzelheiten zu den Landesregelungen zu Bildungsurlaub/zur Bildungsfreistellung	681
7.9.3	Bildungsurlaubs-Gesetz für NRW	686
7.10	Pflichten des Arbeitgebers nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz	691
7.10.1	Reichweite des Gesetzes	691
7.10.2	Tipp	693
7.10.3	Benachteiligungen im Einzelnen	694
7.10.4	Pflichten des Arbeitgebers	697
7.10.5	Rechtsfolgen bei Benachteiligung	699
7.10.6	Tipps	700
7.10.7	Checklisten	701
7.10.8	Tipps für Bewerbungsgespräche	701
7.10.9	Zulässige und unzulässige Fragen	701
7.10.10	Fazit	702
7.10.11	Auszüge aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	703
7.11	Moderne Personalpolitik – nicht ohne die Frauen	711
7.11.1	Gleichstellung von Männern und Frauen – was aus Sicht der Personalverantwortlichen zu tun ist	714
7.11.2	Gender Pay Gap bei der Entlohnung von Männern und Frauen	715
7.11.3	Familienfreundliche Arbeitszeiten	720
7.11.4	Frauen in Führungspositionen	721
7.11.5	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	723
8	Individual und Beschwerderechte des Arbeitnehmers	727
	H.-G. Dachrodt et al.	
8.1	Unterrichtungs- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers	728
8.1.1	Allgemeines	728
8.1.2	Inhalt der Unterrichtungspflicht	729
8.1.3	Durchführung der Unterrichtungspflicht	730
8.1.4	Unterrichtung bei Veränderungen im Arbeitsbereich	731
8.1.5	Anhörung der Arbeitnehmer in betriebsratslosen Betrieben (Abs. 3)	731
8.1.6	Unterrichtung bei neuen Techniken (Abs. 4)	731
8.1.7	Verletzung der Informationspflicht durch den Arbeitgeber	733
8.2	Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers	733
8.2.1	Allgemeines	734
8.2.2	Anhörungs- und Stellungnahmerecht	734
8.2.3	Erörterungen des Arbeitsentgelts, der Leistungen und der beruflichen Entwicklung (Abs. 2)	735

8.2.4	Beteiligungsrechte des Betriebsrates	737
8.2.5	Streitigkeiten	738
8.3	Die Personalakte	738
8.3.1	Allgemeines	738
8.3.2	Begriff der Personalakte	738
8.3.3	Aufbewahrung der Personalakten	739
8.3.4	Inhalt der Personalakten	740
8.3.5	Die elektronische Personalakte	741
8.3.6	Datenschutzbestimmungen	742
8.3.7	Einblicksrecht des Arbeitnehmers	743
8.3.8	Beteiligung des Betriebsrats	744
8.3.9	Schweigepflicht des Betriebsrats	745
8.3.10	Erklärungen des Arbeitnehmers zu seiner Personalakte	747
8.3.11	Streitigkeiten	748
8.3.12	Muster – Betriebsvereinbarung über die Einsichtnahme in die Personalakte	748
8.4	Beschwerderecht des Arbeitnehmers	749
8.4.1	Allgemeines	749
8.4.2	Beschwerderecht	749
8.5	Behandlung von Beschwerden durch den Betriebsrat	751
8.5.1	Allgemeines	751
8.5.2	Beschwerde beim Betriebsrat	751
8.6	Ergänzende Vereinbarungen durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung	752
8.6.1	Allgemeines	752
8.6.2	Einzelheiten des Beschwerdeverfahrens	752
8.6.3	Muster – Betriebsvereinbarung über das Beschwerdeverfahren	753
8.7	Vorschlagsrecht der Arbeitnehmer	754
8.7.1	Allgemeines	754
8.7.2	Reglungsbereich	754
9	Betriebsvereinbarungen	757
	H.-G. Dachrodt et al.	
9.1	Betriebsvereinbarungen	758
9.1.1	Allgemeines	758
9.1.2	Durchführung gemeinsamer Beschlüsse (Abs. 1)	758
9.1.3	Betriebsvereinbarung	759
9.2	Freiwillige Betriebsvereinbarungen	770
9.2.1	Allgemeines	770
9.2.2	Durch Betriebsvereinbarung freiwillig regelbare Angelegenheiten	771

9.2.3	Arbeitsunfälle und Gesundheitsschädigungen	771
9.2.4	Betrieblicher Umweltschutz	771
9.2.5	Errichtung von Sozialeinrichtungen	772
9.2.6	Förderung der Vermögensbildung	772
9.2.7	Integration ausländischer Arbeitnehmer	773
9.2.8	Vorrang einer Betriebsvereinbarung gegenüber dem Einzelarbeitsvertrag	773
9.2.9	Unmittelbare und zwingende Geltung	774
9.2.10	Muster: Gesamtbetriebsvereinbarung zu § 88 BetrVG über den Besuch längerfristig erkrankter Belegschaftsmitglieder .	775
10	Soziale Angelegenheiten	777
H.-G. Dachrodt et al.		
10.1	Vorbemerkungen	779
10.1.1	Sinn der gesetzlichen Regelung	779
10.1.2	Angelegenheiten mit kollektivem Bezug	780
10.1.3	Geltungsbereich des Mitbestimmungsrechts	780
10.1.4	Zuständigkeit des Betriebsrats	781
10.1.5	Ausgestaltung des Mitbestimmungsrechts als Initiativrecht .	781
10.1.6	Einschränkung durch Gesetz und Tarifvertrag	782
10.1.7	Erzwingbare Mitbestimmung	782
10.2	Ordnung des Betriebs und Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb .	782
10.2.1	Mitbestimmungspflichtige Angelegenheiten	782
10.2.2	Kollektiver Bezug	783
10.2.3	Einzelfälle	783
10.3	Arbeitszeit und Pausen	802
10.3.1	Dauer und Lage der Arbeitszeit	803
10.3.2	Muster einer Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit .	807
10.3.3	Arbeitszeitgesetz (ArbZG)	817
10.4	Kurzarbeit und Mehrarbeit	830
10.4.1	Verfahren bei Mehrarbeit (Überstunden)	830
10.4.2	Duldung von Überstunden (Entgegennahme und Bezahlung)	832
10.4.3	Vorübergehende Verlängerung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten	833
10.4.4	Kurzarbeit	834
10.4.5	Muster von Betriebsvereinbarung zur Mehrarbeit	843
10.5	Auszahlung der Arbeitsentgelte	847
10.5.1	Inhalt des Mitbestimmungsrechts	847
10.5.2	Kontoführungsgebühren	848
10.5.3	Muster einer Betriebsvereinbarung über bargeldlose Entgeltzahlung	849
10.6	Urlaubsgrundsätze und Urlaubsplan	850

10.6.1	Regelungsinhalte	850
10.6.2	Einführung von Betriebsferien	851
10.6.3	Unbezahlter Sonderurlaub für Angehörige einer Arbeitnehmergruppe (Gastarbeiter)	852
10.6.4	Muster einer Betriebsvereinbarung über Urlaubsgrundsätze	854
10.6.5	Die wesentlichen Vorschriften des Bundesurlaubsgesetzes .	857
10.7	Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen	861
10.7.1	Rechtliche Beteiligungsmöglichkeiten	861
10.7.2	Einzelbeispiele zu technischen Einrichtungen	863
10.7.3	Begriff der technischen Einrichtungen	868
10.7.4	Einsatz neuer Technologien in Produktion und Verwaltung .	872
10.7.5	Allgemeine Auswirkungen der neuen Technologien	873
10.7.6	Telearbeit	874
10.7.7	Musterbetriebsvereinbarungen	879
10.8	Gesundheits- und Arbeitsschutz	889
10.8.1	Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG	890
10.8.2	Verfahrensregeln für die Mitwirkung	892
10.8.3	Gesundheitsschutz	895
10.8.4	Betriebsvereinbarungen	897
10.8.5	Einigungsstelle	898
10.8.6	Checkliste einer Betriebsvereinbarung zu § 87 Abs. 1 Nr. 7 i. V. m. § 89 BetrVG	898
10.9	Betrieblicher Umweltschutz	920
10.9.1	Umweltschutz in den Betrieben und Unternehmen	920
10.9.2	Regelungen beim Umgang mit Gefahrstoffen	922
10.9.3	Muster einer Betriebsvereinbarung über den Einsatz und Umgang mit Gefahrstoffen	925
10.9.4	Mutterschutzverordnung (MuSchArbV)	928
10.10	Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen	933
10.10.1	Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG)	933
10.11	Sozialeinrichtungen	936
10.11.1	Musterbetriebsvereinbarungen zu Sozialeinrichtungen .	937
10.12	Betriebliche Altersversorgung	953
10.12.1	Bedeutung	953
10.12.2	Aktueller Verbreitungsgrad	954
10.12.3	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG)	955
10.12.4	Kollektive Zusagen	961
10.12.5	Durchführungswege	962

10.12.6	Entgeltumwandlung	965
10.12.7	Leistungsformen	968
10.12.8	Einstandspflicht des Arbeitgebers (§ 1 Abs. 1 Satz 3 BetrAVG)	969
10.12.9	Änderung und Beendigung von Versorgungszusagen	969
10.12.10	Arbeitsrechtliche Schwerpunkte des BetrAVG	974
10.12.11	Muster-Gesamtbetriebsvereinbarung zur betrieblichen Altersversorgung mit Entgeltumwandlung	988
10.12.12	Muster einer Gesamtbetriebsvereinbarung zur Altersteilzeit	989
10.13	Zuweisung und Kündigung von Wohnräumen	994
10.13.1	Wohnräume	994
10.13.2	Einschränkung des Mitbestimmungsrechts im persönlichen Geltungsbereich	995
10.13.3	Muster einer Betriebsvereinbarung in Wohnungsangelegenheiten	998
10.14	Betriebliche Lohngestaltung	999
10.14.1	Begriffsabgrenzung – Betriebliche Lohngestaltung (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG)	999
10.14.2	Mitbestimmungspflichtige Maßnahmen	1000
10.14.3	Betriebliche Lohngestaltung	1001
10.14.4	Beispiele für Regelungsinhalte einer Betriebsvereinbarung zur Prämienentlohnung	1006
10.14.5	Anrechnung übertariflicher Leistungen	1007
10.14.6	Einschränkungen des Mitbestimmungsrechts bei freiwilligen Leistungen	1010
10.14.7	Entgelt für außertarifliche Angestellte	1011
10.14.8	Inhalte einer Betriebsvereinbarung zu materiellen Arbeitsvertragsinhalten für AT-Angestellte	1011
10.14.9	Muster einer Betriebsvereinbarungen im AT-Bereich	1011
10.15	Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte (§ 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG)	1029
10.15.1	Definition „Akkord“	1029
10.15.2	Prämien	1030
10.15.3	Vergleichbare leistungsbezogene Entgelte	1031
10.15.4	Mitbestimmungsrecht bei der Prämienentlohnung	1032
10.15.5	Geldfaktor bei Leistungsentgelten	1032
10.15.6	Mitbestimmungsrecht bei freiwilligen leistungsbezogenen Entgelten	1035
10.16	Betriebliches Vorschlagswesen (§ 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG)	1036
10.16.1	Vorbemerkung	1036
10.16.2	Umfang und Grenzen des Mitbestimmungsrechts	1044
10.16.3	Form – und Wirksamkeitsvoraussetzung der Mitbestimmung	1047

10.16.4	Steuern und Sozialversicherungsrecht	1048
10.16.5	Muster einer Betriebsvereinbarung zu § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG über das betriebliche Vorschlagswesen	1049
10.17	Durchführung von Gruppenarbeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG)	1060
10.17.1	Die betriebsverfassungsrechtlichen Grundlagen	1061
10.17.2	Gründe für Gruppenarbeit	1062
10.17.3	Definition der Gruppenarbeit	1063
10.17.4	Grundsätzliche Zielrichtung der Gruppenarbeit	1065
10.17.5	Erfolgsfaktoren für Gruppenarbeit	1066
10.17.6	Häufige Fehler bei der Einführung von Gruppenarbeit	1074
10.17.7	Muster einer Betriebsvereinbarung zur Durchführung teilautonomer Gruppenarbeit	1075
11	Arbeits- und betrieblicher Umweltschutz	1083
	U. Rothe und H.-G. Dachrodt	
11.1	Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit	1084
11.2	Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)	1085
11.2.1	Pflichten des Arbeitgebers (§§ 3–14 ArbSchG)	1085
11.2.2	Pflichten und Rechte der Beschäftigten (§§ 15–17 ArbSchG)	1088
11.3	Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)	1088
11.4	Unfallversicherung nach dem Siebten Buch Sozialgesetzbuch (SGB VII)	1091
11.5	Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)	1092
11.6	Mitwirkungsrecht des Betriebsrats im Rahmen der Gefahrstoffverordnung	1093
11.6.1	Überblick	1093
11.6.2	Zusätzliche Schutzmaßnahmen	1095
11.6.3	Messung von Gefahrstoffen am Arbeitsplatz	1097
11.7	Aufgaben des Betriebsrats für den Arbeitsschutz	1099
11.7.1	Rahmenbedingungen für die betriebliche Arbeitsschutzpolitik	1099
11.7.2	Gesetzlicher Arbeitsschutzauftrag des Betriebsrats	1102
11.7.3	Zusammenarbeit des Betriebsrats mit anderen Stellen	1105
11.7.4	Arbeitsschutzbehörden und gewerbeärztlicher Dienst	1106
11.7.5	Berufsgenossenschaftlicher Präventionsauftrag	1108
11.8	Vorgehensweise – Konzept	1111
11.8.1	Arbeitsschutz als gemeinsame Aufgabe	1111
11.8.2	Muster – Grundsätze zur Arbeitssicherheit	1112
11.8.3	Bestandsaufnahmen über den Arbeitsschutzstatus des Unternehmens/Betriebs	1113
11.8.4	Wichtige Anschriften für den Arbeitsschutz sind:	1114

11.9	Betrieblicher Umweltschutz	1115
11.9.1	Allgemeines	1116
11.9.2	Adressat der Umweltschutzanforderungen	1118
11.9.3	Neue Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes	1119
11.9.4	Betrieblicher Umweltschutz – Definition	1123
11.9.5	Zusammenfassung	1124
11.10	Auszug aus dem Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG)	1124
12	Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	1133
	H.-G. Dachrodt und V. Engelbert	
12.1	Rechte des Betriebsrats bei der Gestaltung von Arbeitssystemen	1134
12.1.1	Autonome Arbeitsgestaltung	1134
12.1.2	Schutz vor negativen Rationalisierungsfolgen	1135
12.1.3	Weitere flankierende Regelungsmöglichkeiten	1136
12.1.4	Planung von Arbeitssystemen als Gegenstand von § 90 BetrVG	1137
12.1.5	Vertretung des Arbeitgebers bei betriebsverfassungsrechtlichen Aufgaben	1139
12.1.6	Aspekte und Bedeutung der geplanten Maßnahme	1140
12.1.7	Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe	1141
12.1.8	Kriterien zur Beurteilung von Planungswirkungen	1142
12.1.9	Bestand von Arbeitsverhältnissen	1142
12.2	Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	1143
12.2.1	Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	1143
12.2.2	Arbeitssysteme als Gegenstand	1144
12.2.3	Menschengerechte Gestaltung der Arbeit	1145
12.2.4	Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse	1147
12.2.5	„Korrigierendes“ Mitbestimmungsrecht	1149
12.2.6	Einschränkung von Belastungen	1151
12.2.7	Maßnahmen gegen schädigende Belastungen	1152
12.2.8	Gestaltung von Arbeit und Technik als umfassende Aufgabe	1152
13	Personalplanung	1155
	H.-G. Dachrodt und V. Engelbert	
13.1	Personalplanung	1156
13.2	Begriff und Bedeutung der Personalplanung	1156

13.3	Unterteilung der Personalplanung	1157
13.3.1	Qualitative Personalplanung	1157
13.3.2	Quantitative Personalplanung	1157
13.4	Sinn und Zweck der Personalplanung	1158
13.5	Grundvoraussetzungen einer Personalplanung	1158
13.6	Personalplanung im System des Betriebsverfassungsrechts	1158
13.7	Unterrichtung durch den Arbeitgeber	1159
13.7.1	Der Begriff „rechtzeitig“	1159
13.7.2	Der Begriff „umfassend“	1159
13.7.3	Vorlage von Unterlagen	1161
13.7.4	Beratungsrecht des Betriebsrats	1163
13.7.5	Initiativrechte des Betriebsrats	1163
13.8	Entscheidungsrechte in der Personalplanung	1164
13.9	Leitende Angestellte	1164
13.10	Organisationsform des Personalplanungsprozesses	1164
13.10.1	Stellung des Wirtschaftsausschusses zur Personalplanung	1164
13.10.2	Zuständigkeit von Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat	1165
13.10.3	Die Hinzuziehung von Sachverständigen	1166
13.11	Nichteinhaltung der Vorschriften über die Personalplanung	1166
13.12	Muster einer Betriebsvereinbarung zur Personalplanung	1166
13.13	Einzelpläne der Personalplanung	1169
13.13.1	Personalbedarfsplan	1171
13.13.2	Stellenplan	1172
13.13.3	Stellenbesetzungsplan	1172
13.13.4	Der Personalbeschaffungsplan	1174
13.13.5	Personaleinsatzplan	1175
13.13.6	Aus- und Fortbildungsplan	1177
13.13.7	Personalentwicklungsplanung	1177
13.13.8	Personalausbildungsplanung	1180
13.13.9	Personalabbauplanung	1182
13.13.10	Personalkostenplan	1185
13.13.11	Personalpolitikplanung	1185
13.14	Beispiel eines Konzeptes für eine qualitative Personalentwicklungsplanung	1185
13.14.1	Qualitative Personalentwicklungsplanung	1185
13.14.2	Grundlagen	1186
13.14.3	Personenbezogene Informationen	1187
13.14.4	Zielvereinbarungsgespräch	1188
13.14.5	Einschätzung von Mitarbeiterpotenzialen	1189
13.14.6	Nachfolgeplanung und zusätzlicher Personalbedarf	1190
13.14.7	Strukturelle/unternehmensbezogene Informationen	1190

13.14.8	Ermittlung/Analyse (Personalentwicklungsgespräch)	1190
13.14.9	Zusammenstellung der Ergebnisse	1191
13.14.10	Durchführung individueller Maßnahmen	1192
13.14.11	Erfolgskontrolle von Qualifizierungsmaßnahmen	1192
13.14.12	Fazit	1192
13.15	Inhalt Personalentwicklungsgespräch – „Ist-Erfassung“ (Statisch)	1193
13.15.1	Allgemeine Informationen	1193
13.15.2	Aufgaben	1193
13.15.3	Übergreifende Erfahrungen/Kenntnisse	1193
13.15.4	Gegenüberstellung Anforderungsprofil Stelle/Eignungsprofil Mitarbeiter („Beurteilung“)	1193
13.15.5	Zukunftsbezogene Datenerfassung (Dynamisch)	1194
14	Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze	1195
	H.-G. Dachrodt und V. Engelbert	
14.1	Personalfragebogen	1196
14.1.1	Begriffsbestimmung	1196
14.1.2	Angaben im Personalfragebogen	1197
14.1.3	Schutzzweck	1198
14.1.4	Inhalt des Mitbestimmungsrechts	1198
14.1.5	Frage nach Vorstrafen	1199
14.1.6	Voraussetzungen für die Anwendung des § 94 BetrVG	1200
14.1.7	Kein Initiativrecht des Betriebsrats	1200
14.1.8	Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats	1200
14.1.9	Einigungsstelle	1201
14.1.10	Strafvorschriften bei Nichtbeachtung der Bestimmungen	1201
14.2	Muster eines zweigeteilten Personalfragebogens	1201
14.2.1	Personalfragebogen 1 (vor der Einstellung auszufüllen)	1201
14.2.2	Personalfragebogen 2 (nach der Einstellung auszufüllen)	1203
14.2.3	Ergänzende Fragen zum künftigen Beschäftigungsverhältnis	1205
14.2.4	Besondere Anforderungen an die Formulierung von Personalfragebögen	1205
14.3	Beurteilungsgrundsätze und Betriebsverfassung	1206
14.3.1	Definition des Begriffes „Beurteilungsgrundsätze“	1206
14.3.2	Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats	1207
14.4	Organisation der Beurteilung	1207
14.4.1	Voraussetzung für die Einführung eines Beurteilungsverfahrens	1207
14.4.2	Anwendungsgebiet des Beurteilungsverfahrens	1208
14.5	Muster – Beurteilungsbogen für Arbeitnehmer (einschließlich Führungskräfte)	1208

14.6	Sinn und Zweck der systematischen Mitarbeiterbeurteilung	1210
14.6.1	Voraussetzungen für die Einführung eines Beurteilungsverfahrens	1210
14.6.2	Gründe für eine Beurteilung	1211
14.6.3	Wann und wie oft soll beurteilt werden?	1211
14.6.4	Wer soll beurteilt werden?	1211
14.6.5	Wer soll beurteilen?	1212
14.6.6	Detaillierte Beschreibung der Merkmale	1213
14.7	Die verschiedenen Beurteilungsmodelle	1213
14.7.1	Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten	1213
14.7.2	Beurteilung der Mitarbeiter untereinander	1219
14.7.3	Beurteilung des Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter	1219
14.7.4	Beurteilung durch Selbstbeurteilung	1220
14.7.5	Beurteilung durch alle Beteiligten	1220
14.8	Beurteilungsfehler	1221
14.8.1	Die Gauß'sche Normalverteilungskurve	1221
14.8.2	Anwendung der Normalverteilung	1221
14.8.3	Tatsächliche Normalverteilung	1222
14.8.4	Überbewertung der höheren Lohn- und Gehaltsgruppen	1223
14.8.5	Freie Beschreibung der Beurteilung	1224
14.8.6	Die Anwendung der Normalverteilung	1225
14.9	Das analytische Beurteilungsverfahren	1226
14.9.1	Beurteilungskriterien	1226
14.9.2	Gewichtung der Kriterien	1227
14.9.3	Bewertung der Kriterien	1227
14.9.4	Ergebnis der Beurteilung	1228
14.9.5	Weitere analytische Verfahren	1231
14.9.6	Muster einer Betriebsvereinbarung über Beurteilungsgrundsätze gem. § 94 Abs. 2 BetrVG	1232
14.10	Leistungsbeurteilung für außertarifliche Angestellte (System nach Dr. Strombach)	1243
14.10.1	Ziel	1243
14.10.2	Ausgangspunkt	1243
14.10.3	Methode	1244
14.11	Das Arbeitszeugnis	1254
14.11.1	Die Geschichte der Zeugnisformulierungen	1256
14.11.2	Beurteilungskriterien	1256
14.11.3	Der Rechtsanspruch	1257
14.11.4	Voraussetzungen für die Zeugnisausstellung	1257
14.11.5	Anspruch auf Ausstellung eines Zwischenzeugnisses	1257
14.11.6	Geheimzeichen in Zeugnissen	1258
14.11.7	Stellenwert von Zeugnissen	1258

14.11.8	Form des Zeugnisses	1259
14.11.9	Unterschriftenregelung im Arbeitszeugnis	1259
14.11.10	Wer soll das Zeugnis schreiben?	1259
14.11.11	Die Zeugnisarten	1260
14.11.12	Zeugnisinhalte	1261
14.11.13	Der Schadenersatzanspruch	1262
14.11.14	Zeugnisformulierungen und ihre Bedeutung	1262
14.11.15	Beurteilung der Leistungen und Gesamtbenotung	1263
14.11.16	Weitere beachtenswerte Zeugnisformulierungen	1264
14.11.17	Formulierungsvorschläge	1264
14.11.18	Schlussabsatz	1266
14.11.19	Beispiel eines Zeugnisses mit Zeugnisanalyse	1267
14.11.20	Zusammenfassung – Arbeitszeugnisse	1270
14.11.21	Hinweis für Zeugnisschreiber	1271
15	Berufsbildung	1273
V. Engelbert und H.-G. Dachrodt		
15.1	Berufsbildung als gemeinsame Aufgabe im Unternehmen	1274
15.2	Stellung der Berufsausbildung im Unternehmen	1275
15.2.1	Berufsbildendes Schulwesen	1276
15.2.2	Duales System in der Berufsausbildung	1278
15.3	Abschluss einer Betriebsvereinbarung	1279
15.3.1	Muster – Rahmenbetriebsvereinbarung zur Durchführung einer Verbundausbildung	1279
15.4	Vierter Teil. Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer	1281
15.4.1	Beratungs-, Vorschlags- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	1282
15.4.2	Betriebliche Berufsbildungsmaßnahme	1283
15.4.3	Träger einer Berufsbildungsmaßnahme	1283
15.4.4	Begriff der Berufsbildung	1283
15.4.5	Qualifikationsvermittlung durch den Arbeitgeber	1285
15.4.6	Bildung als gesellschaftspolitischer Auftrag der Unternehmen	1285
15.4.7	Bereitschaft zur Mobilität	1285
15.4.8	Ziel der Qualifikationsvermittlung	1285
15.4.9	Maßnahmen der Berufsbildung	1286
15.4.10	Gestaltung der Fortbildung	1286
15.4.11	Teilnehmerkreis für Bildungsmaßnahmen	1286
15.4.12	Muster: Beurteilungsbogen Seminare	1287
15.4.13	Training on the job	1288
15.4.14	Die Nützlichkeit von Traineeprogrammen	1288
15.4.15	Externe Bildungsmaßnahmen	1289

15.4.16	Eigene Fortbildung im fremden Konzern	1289
15.5	Methoden der Qualifikationsvermittlung	1289
15.5.1	Lernmethoden	1289
15.5.2	Aktives Lernen mit technischen Hilfsmitteln	1290
15.5.3	Einflussgrößen für den Qualifikationserfolg	1290
15.6	Betriebliches Bildungswesen in der Industrie	1290
15.6.1	Muster – Betriebsvereinbarung zu beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen	1291
15.7	Kosten der Bildungsmaßnahmen	1297
15.8	Weiterbildung als Prozess lebenslangen Lernens	1298
15.9	Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen	1298
15.9.1	Begriff der Berufsbildung	1299
15.9.2	Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung	1300
15.9.3	Teilnahme an Maßnahmen der Berufsbildung	1300
15.9.4	Vorschlagsrecht des Betriebsrats	1301
15.10	Aufgaben und Ziele der Berufsausbildung	1302
15.10.1	Aufstiegsfortbildung	1304
15.10.2	Auszug aus dem Gesetz zur Förderung der beruflichen Aufstiegsfortbildung (Aufstiegsfortbildungsförderungsge- setz – AFBG)	1304
15.11	Rahmenbedingungen der Ausbildungsplanung	1317
15.11.1	Bestandteile der Ausbildungsordnungen	1318
15.11.2	Ausbildungsordnung als staatliche Vorgabe	1319
15.11.3	Entstehung von Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrplänen	1320
15.11.4	Betrieblicher Ausbildungsplan	1320
15.12	Auswahl und Einstellung von Auszubildenden	1322
15.13	Lernen in der Ausbildung	1323
15.13.1	Voraussetzungen des Lernens	1323
15.13.2	Bestimmung von Lernzielen und Lerninhalten	1325
15.13.3	Leistungskontrollen in der Ausbildung	1326
15.13.4	Muster – Betriebsvereinbarung über den Lernzielnachweis für Auszubildende	1327
15.14	Außerordentliche Kündigung im Berufsausbildungsverhältnis (§ 22 BBiG, § 4 S. 1 KSchG)	1330
15.15	Auszug aus dem Berufsbildungsgesetz (BBiG)	1331
16	Einstellungen und Versetzungen	1341
	V. Engelbert und H.-G. Dachrodt	
16.1	Innerbetriebliche Ausschreibung von Arbeitsplätzen	1342
16.1.1	Vorbemerkung	1342

16.1.2	Sinn und Aufgabe der innerbetrieblichen Stellenausschreibung	1342
16.1.3	Begriffsbestimmung	1343
16.1.4	Inhalt der innerbetrieblichen Stellenausschreibung	1344
16.2	Beteiligung des Betriebsrats	1345
16.2.1	Zuständigkeit	1345
16.2.2	Ausschreibungsgrundsätze und Ausschreibungsdauer	1346
16.2.3	Außenbetriebliche Bewerber	1346
16.2.4	Bevorzugung interner Bewerber	1347
16.2.5	Ausschreibungspflicht	1347
16.2.6	Übertragung der Rechte auf einen Ausschuss	1347
16.3	Streitigkeiten	1347
16.4	Abschluss einer Betriebsvereinbarung	1348
16.5	Muster – Betriebsvereinbarung über die Durchführung innerbetrieblicher Stellenausschreibungen	1349
16.6	Auswahlrichtlinien	1351
16.7	Richtlinien über die personelle Auswahl bei Kündigungen	1352
16.7.1	Soziale Auswahl	1352
16.7.2	Anforderungsprofile sind keine Auswahlrichtlinien	1354
16.8	Begriff der Versetzung	1354
16.8.1	Zuweisung eines anderen Arbeitsbereichs	1355
16.8.2	Versetzungsbegriff des Betriebsverfassungsgesetzes	1356
16.8.3	Handlungsanleitungen für Versetzungen gem. § 95 Abs. 3 BetrVG mit Beispielen	1357
16.9	Muster – Betriebsvereinbarung zu Auswahlrichtlinien bei personellen Einzelmaßnahmen	1360
16.10	Bewerberauswahl	1363
16.10.1	Der demografische Rahmen	1363
16.10.2	Besondere Zielgruppen bei der Bewerberauswahl	1363
16.10.3	Auswahlverfahren	1365
16.11	Personelle Einzelmaßnahmen	1367
16.11.1	Vorbemerkung	1368
16.12	Einstellung	1370
16.12.1	Arbeitsverhältnis	1370
16.12.2	Arbeitsvertrag	1370
16.12.3	Muster: Befristeter Arbeitsvertrag für eine 450 €-Kraft	1372
16.12.4	Muster: Arbeitsvertrag für eine Tarifangestellte	1376
16.12.5	Muster: Arbeitsvertrag für einen außertariflichen Angestellten	1381
16.12.6	Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats	1387
16.12.7	Checklisten für die Einstellung	1388

16.12.8	Muster: Anhörung des Betriebsrats wegen geplanter Einstellung	1389
16.12.9	Personalbogen für die Personalakte (nach Einstellung)	1390
16.12.10	Einstellungen über Personalberatungsunternehmen	1391
16.12.11	Die Einstellung von Schülerpraktikanten	1391
16.13	Eingruppierung	1394
16.13.1	Neueinstellung und Eingruppierung	1395
16.13.2	Checkliste zur Eingruppierung	1396
16.14	Umgruppierung	1396
16.14.1	Begriff der Umgruppierung	1396
16.14.2	Checkliste zur Umgruppierung	1398
16.14.3	Muster: Anhörung des Betriebsrats wegen geplanter Umgruppierung	1398
16.15	Versetzung	1399
16.15.1	Der Begriff „Versetzung“	1399
16.15.2	Abgrenzung mitbestimmungspflichtiger Versetzungen zu mitbestimmungsfreien Umsetzungen	1402
16.15.3	Sonderfall: Arbeitnehmer mit ständig wechselndem Arbeitsplatz	1403
16.15.4	Checkliste zu Versetzungen	1404
16.16	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Einstellung, Ein- und Umgruppierung sowie Versetzung	1404
16.17	Besonderheiten der Informationserteilung bei Einstellungen und Eingruppierungen	1408
16.17.1	Vorzulegende Bewerbungsunterlagen	1408
16.17.2	Beschreibung des zu besetzenden Arbeitsplatzes	1409
16.17.3	Vorgesehene Eingruppierung	1410
16.17.4	Informationen über die Auswirkungen der geplanten Maßnahme	1410
16.17.5	Umfang der Informationspflicht des Arbeitgebers	1410
16.18	Stellungnahme des Betriebsrats	1411
16.18.1	Zustimmung des Betriebsrats	1411
16.18.2	Allgemeines	1411
16.18.3	Beispiel eines Zustimmungsschreibens des Betriebsrats an den Arbeitgeber zu einer beabsichtigten Einstellung gem. § 99 BetrVG	1412
16.18.4	Zustimmungsverweigerung des Betriebsrats	1413
16.18.5	Zustimmungsverweigerung gem. § 99 Abs. 2 Nr. 2 BetrVG .	1415
16.18.6	Zustimmungsverweigerung gem. § 99 Abs. 2 Nr. 3 BetrVG .	1418
16.18.7	Zustimmungsverweigerung gem. § 99 Abs. 2 Nr. 4 BetrVG .	1421
16.18.8	Zustimmungsverweigerung gem. § 99 Abs. 2 Nr. 5 BetrVG .	1423

16.18.9	Die Zustimmungsverweigerung gem. § 99 Abs. 2 Nr. 6 BetrVG	1425
16.18.10	Vorgehensweise bei der Zustimmungsverweigerung	1426
16.19	Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge	1429
16.19.1	Regelungsbedarf und gesetzgeberische Motive	1429
16.19.2	Wesentliche Inhalte des Gesetzes	1430
16.19.3	Information der Arbeitnehmervertretung	1431
16.19.4	Teilzeitanspruch	1431
16.19.5	Betriebsvereinbarungen zur Regelung des Teilzeitanspruchs	1433
16.19.6	Verlängerung der Arbeitszeit	1434
16.19.7	Aus- und Weiterbildung	1434
16.19.8	Kündigungsverbot	1434
16.19.9	Diskriminierungsverbot	1435
16.19.10	Zulässigkeit der Befristung	1436
16.19.11	Information der Arbeitnehmervertretung	1442
16.19.12	Auflösend bedingte Arbeitsverträge	1443
16.19.13	Arbeit auf Abruf	1443
16.19.14	Arbeitsplatzteilung (Job-Sharing)	1444
16.19.15	Sonstiges	1444
16.19.16	Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz – TzBfG)	1445
16.20	Vorläufige personelle Maßnahmen	1452
16.20.1	Vorläufige personelle Maßnahmen	1453
17	Kündigungen	1457
	H.-G. Dachrodt et al.	
17.1	Kündigung	1459
17.1.1	Begriff der Kündigung	1459
17.1.2	Muster: Empfangsbestätigung des Arbeitnehmers für ein Kündigungsschreiben des Unternehmens	1460
17.2	Ordentliche Kündigung	1462
17.2.1	Kündigung aus betriebsbedingten Gründen	1462
17.2.2	Anwendung des Kündigungsschutzgesetzes	1464
17.2.3	Systematik des Kündigungsschutzgesetzes	1465
17.3	Kündigung aus personen- und verhaltensbedingten Gründen	1470
17.3.1	Personenbedingte Kündigungsgründe	1470
17.3.2	Verhaltensbedingte Kündigungsgründe	1472
17.3.3	Verdachts- und Druckkündigung	1476
17.4	Außerordentliche Kündigung	1476
17.5	Änderungskündigung	1480
17.5.1	Änderungskündigung statt Beendigungskündigung	1482
17.5.2	Sozialauswahl	1482

17.5.3	Betriebliches Erfordernis zur Änderung der Arbeitsbedingungen	1483
17.5.4	Betriebsbedingte Änderungskündigung	1486
17.6	Außerordentliche Kündigung	1486
17.6.1	Gesetzliche Vorschriften	1487
17.6.2	Wichtige Gründe	1488
17.6.3	Muster – außerordentliche Kündigung	1496
17.6.4	Außerordentliche Kündigung gemäß § 626 BGB	1497
17.6.5	Außerordentliche Änderungskündigung	1497
17.7	Andere Formen der Beendigung von Arbeitsverhältnissen	1499
17.7.1	Aufhebungsvertrag	1499
17.7.2	Zeitarbeitsvertrag	1503
17.7.3	Sonderfall: Probearbeitsverhältnis	1505
17.8	Kündigungsschutzvorschriften	1506
17.8.1	Inanspruchnahme des Mitbestimmungsrechts durch den Betriebsrat	1506
17.8.2	Mutterschutzgesetz	1506
17.8.3	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG)	1509
17.8.4	Schwerbehindertenrecht	1509
17.8.5	Berufsbildungsgesetz	1516
17.8.6	Arbeitsplatzschutzgesetz	1516
17.9	Kündigungsschutzgesetz	1524
17.9.1	Kündigungsschutzgesetz (KSchG) Text	1524
17.9.2	Anzeigepflichtige Entlassungen (Massenentlassungen)	1536
17.9.3	Sozial ungerechtfertigte Kündigungen	1539
17.9.4	Kündigungseinspruch beim Betriebsrat	1541
17.9.5	Kündigungsschutzklage	1542
17.9.6	Abfindungen bei Verlust des Arbeitsplatzes	1545
17.10	Mitwirkung des Betriebsrats bei Kündigungen	1555
17.10.1	Beratung	1555
17.10.2	Entscheidung	1556
17.10.3	Beschlussfassung	1557
17.10.4	Anhörung des Betriebsrats	1557
17.10.5	Informationsumfang in der Betriebsratsanhörung	1566
17.10.6	Überprüfung der sozialen Auswahl	1568
17.10.7	Bewertungsmaßstäbe für die Auswahlentscheidung	1568
17.10.8	Krankheitsbedingte Fehlzeiten	1569
17.10.9	Krankheitsbedingte Kündigung	1570
17.10.10	Tatbestandsmerkmale der Fallgruppen	1572
17.11	Zustimmungsverweigerung	1576
17.11.1	Bedenken des Betriebsrats gegen die Kündigung	1576
17.11.2	Bedenken und Widerspruch	1577

17.11.3	Fristen	1577
17.11.4	Widerspruch des Betriebsrats	1579
17.11.5	Widerspruch gem. § 102 Abs. 3 Nr. 1 BetrVG	1580
17.11.6	Widerspruch gem. § 102 Abs. 3 Nr. 2 BetrVG	1580
17.11.7	Widerspruch gem. § 102 Abs. 3 Nr. 3 BetrVG	1583
17.11.8	Widerspruch gem. § 102 Abs. 3 Nr. 5 BetrVG	1584
17.11.9	Muster – Schreiben des Arbeitgebers an den Betriebsrat wegen einer beabsichtigten ordentlichen Kündigung	1584
17.12	Kündigungsschreiben des Arbeitgebers	1587
17.13	Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers	1587
17.14	Betriebsvereinbarung über die Anrufung der Einigungsstelle	1589
17.14.1	Allgemeines	1589
17.14.2	Muster – Betriebsvereinbarung zur Erweiterung des Mitbestimmungsrechtes in Kündigungsfällen	1589
17.14.3	Weitere Beteiligungsrechte des Betriebsrats	1591
17.15	Außerordentliche Kündigung und Versetzung von Organvertretern BetrVG Vierter Teil: Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer	
	Fünfter Abschnitt: Personelle Angelegenheiten	
	Dritter Unterabschnitt: Personelle Einzelmaßnahmen	1592
17.16	Allgemeine Schutzbestimmungen	1596
17.17	Kündigungsschutz nach § 15 Abs. 1 KSchG	1597
17.17.1	Kündigungsschutz während der Amtszeit	1597
17.17.2	Nachwirkender Kündigungsschutz	1599
17.18	Schließung von Betrieben und Betriebsabteilungen	1600
17.18.1	Betriebsschließungen	1600
17.18.2	Schließung von Betriebsabteilungen	1602
17.19	Schutz vor außerordentlichen Kündigungen	1603
17.19.1	Geschützter Personenkreis	1603
17.19.2	Voraussetzungen für eine außerordentliche Kündigung	1605
17.19.3	Beteiligung des Betriebsrats	1606
17.19.4	Muster – Zustimmungsantrag des Arbeitgebers zu einer beabsichtigten außerordentlichen Kündigung eines Betriebsratsmitglieds gem. § 103 BetrVG	1608
17.19.5	Ersetzen der Zustimmung durch das Arbeitsgericht	1609
17.19.6	Muster: Zustimmungsersetzungsantrag des Arbeitgebers an das zuständige Arbeitsgericht zu einer beabsichtigten außerordentlichen Kündigung eines Betriebsratsmitglieds gem. § 103 BetrVG	1610
17.20	Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer	1612
17.20.1	Störung des Betriebsfriedens	1612

17.20.2	Verlangen der Entlassung eines betriebsstörenden Arbeitnehmers	1613
17.20.3	Fehlerhafte Anhörung des Betriebsrats	1614
17.20.4	Muster – Stellungnahme des Arbeitgebers zur beantragten Entlassung eines betriebsstörenden Arbeitnehmers gem. § 104 BetrVG	1615
18	Leitende Angestellte	1617
	H.-G. Dachrodt und V. Engelbert	
18.1	Personelle Einzelmaßnahmen bei Leitenden Angestellten	1618
18.1.1	Gesetzliche Definition des Leitenden Angestellten	1618
18.1.2	Rechte des Betriebsrats nach dem BetrVG	1619
18.1.3	Muster: Schreiben an den Betriebsrat wegen Einstellung eines Leitenden Angestellten	1619
18.1.4	Muster: Schreiben an den Betriebsrat wegen beabsichtigter Kündigung eines Leitenden Angestellten	1620
18.1.5	Muster: Schreiben an den Betriebsrat wegen Vertragsänderung eines Leitenden Angestellten	1621
18.2	Sprecherausschüsse für Leitende Angestellte	1622
18.2.1	Errichtung von Sprecherausschüssen	1622
18.2.2	Wahlen des Sprecherausschusses	1622
18.2.3	Größe und Geschäftsführung des Sprecherausschusses	1622
18.2.4	Die Arbeit des Sprecherausschusses	1623
18.2.5	Mitwirkungsrechte des Sprecherausschusses	1623
18.2.6	Erheben von Bedenken	1623
18.2.7	Soziale Angelegenheiten	1624
18.2.8	Versammlung der Leitenden Angestellten	1624
18.2.9	Unternehmenssprecherausschuss, Gesamtsprecherausschuss und Konzernsprecherausschuss	1624
18.3	Gesetz über Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten (Sprecherausschussgesetz – SprAuG)	1624
18.4	Beispiel eines Musterarbeitsvertrags für einen Leitenden Angestellten .	1638
18.5	Beispiel eines Geschäftsführervertrags	1645
19	Management	1653
	H.-G. Dachrodt und G. Dachrodt	
19.1	Der Begriff Management	1654
19.1.1	Der Begriff Management	1655
19.2	Management: Führungskräfte des Unternehmens	1655
19.3	Betriebsverfassung und Führungskräfte	1656
19.4	Abgrenzung des Personenkreises der Führungskräfte	1656
19.4.1	Betriebsrat und Führung	1657

19.5	Hierarchiestufen im Management	1658
19.5.1	Management – Funktionen und Hierarchie	1659
19.6	Die Gesamtheit der Aufgaben und Funktionen des Managements	1660
19.7	Voraussetzungen und Vorbedingungen für die Einzelfunktionen	1660
19.8	Funktion des Managers: Die Zielvereinbarung	1661
19.9	Funktion des Managers: Die Planung	1661
19.10	Planungsgrundsätze	1661
19.11	Planungsarten im Unternehmen (Unternehmensplanung)	1663
19.11.1	Unternehmensplanungsarten	1664
19.12	Funktion des Managers: Die Information	1664
19.13	Funktion des Managers: Die Entscheidung	1665
19.14	Funktion des Managers: Die Motivation	1665
19.15	Funktion des Managers: Die Organisation	1666
19.16	Funktion des Managers: Die Kontrolle	1666
19.17	Funktion des Managers: Die Kooperation	1667
19.18	Managementfunktionen	1668
19.19	Managementsysteme und -konzeptionen im Wandel der Zeit	1669
19.19.1	Management by Objektives (Führung durch Zielvereinbarung)	1669
19.19.2	Management by Motivation (Führung durch Schaffung von Leistungsanreizen)	1670
19.19.3	Management by Results (Führung anhand erzielter Ergebnisse)	1670
19.19.4	Management by Systems (Führung durch Systemdenken)	1670
19.19.5	Management by Exceptions (Führung nach dem Ausnahmeprinzip)	1670
19.19.6	Management by Delegation (Führung durch Delegation von Verantwortung – Beispiel: Das Harzburger Modell)	1671
19.19.7	Management by Participation (Führung durch Beteiligung)	1674
19.19.8	Management by Cooperation (Führung durch Zusammenarbeit und Kommunikation)	1674
19.19.9	Management – Funktionen – Konzeptionen – Systeme	1677
19.20	Normierte Managementsysteme	1678
19.20.1	Qualitätsmanagementsysteme und -normen	1679
19.20.2	Total-Quality-Management (TQM)	1680
19.20.3	EFQM-Modell	1683
19.21	Allgemeine Grundsätze des Managements	1686
19.21.1	Produktivität durch den Menschen	1687
19.21.2	Werte und Führung	1688
19.21.3	Orientierung am Kunden	1689
19.21.4	Grundsatz des Handelns	1690

19.22	Management: Kenntnisse und Techniken in der Führung	1690
19.22.1	Festlegung der Entscheidungskriterien	1691
19.22.2	Gewichtung der Kriterien	1693
19.22.3	Maximale Bewertung der Kriterien	1695
19.22.4	Tatsächliche Bewertung der Kriterien	1697
19.23	Analyse der optimalen Stückzahlen und des optimalen Gewinns	1701
19.23.1	Koordinatensystem – Optimale Produktion I	1703
19.23.2	Koordinatensystem – Optimale Produktion II	1704
20	Das Unternehmen als wirtschaftliche Einheit	1705
	H.-G. Dachrodt et al.	
20.1	Rechtsformen der Unternehmung	1707
20.1.1	Einzelunternehmung	1707
20.1.2	Gesellschaftsunternehmungen	1707
20.2	Mitbestimmungsgesetze für die Aufsichtsräte der Unternehmen	1711
20.2.1	Montanmitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG vom 21.05. 1951)	1711
20.2.2	Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz (MitbestErgG)	1714
20.2.3	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie MontanMitbestG vom 21.05. 1951	1714
20.3	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz – MitbestG vom 04.05.1976)	1720
20.3.1	Der Aufsichtsrat	1720
20.3.2	Delegierte	1721
20.3.3	Wahl der unternehmensangehörigen Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer	1722
20.3.4	Ersatzmitglieder	1722
20.3.5	Weitere Vorschriften über das Wahlverfahren sowie über die Bestellung und Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern	1723
20.3.6	Innere Ordnung, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats	1723
20.3.7	Arbeitsdirektor	1724
20.4	Drittelpartizipationsgesetz (DrittelpG)	1724
20.5	Beschäftigungssicherung	1729
20.5.1	Allgemeines	1730
20.5.2	Personalqualifizierung durch betriebliche Weiterbildung	1730
20.6	Wirtschaftsausschuss	1732
20.6.1	Errichtung des Wirtschaftsausschusses	1733
20.6.2	Gegenstände der Unterrichtung	1734
20.6.3	Katalog des § 106 Abs. 3 BetrVG	1734
20.6.4	Funktionen, Wesen und Rechte des Wirtschaftsausschusses .	1738

20.6.5	Unterrichtung anhand von Unterlagen	1740
20.6.6	Grenzen des Informationsanspruchs	1741
20.6.7	Soziale Absicherung der Wirtschaftsausschussmitglieder .	1742
20.7	Bestellung und Zusammensetzung des Wirtschaftsausschusses	1742
20.7.1	Bestellung des Wirtschaftsausschusses	1743
20.7.2	Die Übertragung der Aufgaben auf andere Ausschüsse .	1744
20.7.3	Amtszeit und Geschäftsführung des Wirtschaftsausschusses	1745
20.8	Sitzungen des Wirtschaftsausschusses	1746
20.8.1	Vorlage von Unterlagen	1747
20.8.2	Erläuterung des Jahresabschlusses	1749
20.8.3	Fragerecht	1751
20.8.4	Hinzuziehung eines Gewerkschaftsbeauftragten	1754
20.8.5	Muster – Geschäftsordnung für den Wirtschaftsausschuss .	1754
20.9	Beilegung von Meinungsverschiedenheiten	1756
20.9.1	Beilegung von Meinungsverschiedenheiten	1757
20.9.2	Entscheidung über Rechtsstreitigkeiten	1758
20.9.3	Ermessensentscheidung der Einigungsstelle	1758
20.10	Unternehmensübernahme	1761
20.11	Unterrichtung der Arbeitnehmer	1762
20.11.1	Umfang der Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers gegenüber den Arbeitnehmern	1762
20.11.2	Der Vierteljahresbericht hat zu folgenden Punkten Aussagen zu treffen	1763
20.11.3	Verletzung der Informationspflicht des Unternehmers .	1764
20.12	Betriebsänderungen	1764
20.12.1	Beteilungsrecht des Betriebsrats	1764
20.12.2	Aufgaben des Betriebsrats und seine Beteiligungsrechte bei einer Betriebsänderung	1765
20.13	Interessenausgleich über die Betriebsänderung, Sozialplan	1799
20.13.1	Allgemeines	1800
20.13.2	Interessenausgleich	1801
20.13.3	Sozialplan	1803
20.13.4	Geltungsbereich eines Sozialplans	1805
20.13.5	Regelungsinhalte des Sozialplans	1806
20.13.6	Höhe der Sozialplanleistungen	1808
20.13.7	Rechtswirkungen des Sozialplans	1809
20.13.8	Rationalisierungsschutzabkommen	1809
20.13.9	Muster – Betriebsvereinbarung über einen Interessenausgleich/Sozialplan	1809
20.14	Erzwingbarer Sozialplan bei Personalabbau, Neugründungen	1820
20.14.1	Einschränkung eines erzwingbaren Sozialplans	1821

20.14.2	Befreiung von der Sozialplanpflicht bei Unternehmensneugründungen	1821
20.15	Nachteilsausgleich bei Abweichen von einem Interessenausgleich BetrVG – Vierter Teil: Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer Sechster Abschnitt: Wirtschaftliche Angelegenheiten Zweiter Unterabschnitt: Betriebsänderungen	1823
20.15.1	Nachteilsausgleich bei Abweichen von einem Interessenausgleich	1823
20.15.2	Nachteilsausgleich bei Eintreten anderer wirtschaftlicher Nachteile	1824
20.15.3	Nachteilsausgleich bei Unterlassen eines Interessenausgleichs	1825
21	Tendenzbetriebe und Religionsgemeinschaften	1827
	W. Koberski	
21.1	Allgemeines	1828
21.2	Begriff des Tendenzbetriebes	1828
21.2.1	Tendenzbezogene Zwecke	1829
21.2.2	Einschränkung der Beteiligungsrechte	1831
22	Rechtstreitigkeiten und Meinungsverschiedenheiten	1835
	W. Koberski et al.	
22.1	Einigungsstelle	1836
22.1.1	Allgemeines	1837
22.1.2	Errichtung der Einigungsstelle	1837
22.1.3	Zusammensetzung	1838
22.1.4	Benennung durch das Arbeitsgericht	1839
22.1.5	Rechte und Pflichten	1840
22.1.6	Praxis der Anrufung	1840
22.1.7	Verfahren	1840
22.1.8	Sitzungs- und Verfahrensregeln	1841
22.1.9	Verfahrensarten	1843
22.1.10	Besondere Zuständigkeit	1843
22.1.11	Wirkungen des Spruchs der Einigungsstelle	1845
22.1.12	Gerichtliche Nachprüfung	1845
22.1.13	Tarifliche Schlichtungsstelle	1846
22.1.14	Muster	1846
22.1.15	Verfahren bei Meinungsverschiedenheiten – Die Einigungsstelle	1850
22.2	Kosten der Einigungsstelle	1851
22.2.1	Allgemeines	1851

22.2.2	Kosten	1851
22.2.3	Vergütungsanspruch	1852
22.2.4	Höhe der Vergütung	1852
22.3	Verletzung gesetzlicher Pflichten	1854
22.3.1	Allgemeines	1854
22.3.2	Auflösung des Betriebsrats und Ausschluss von Betriebsratsmitgliedern	1854
22.3.3	Bestellung des Wahlvorstandes	1856
22.3.4	Grobe Verstöße des Arbeitgebers	1856
22.4	Zwangsgeld	1858
22.4.1	Antrag auf Verhängung eines Zwangsgelds	1858
22.5	Straftaten gegen Betriebsverfassungsorgane und ihre Mitglieder Sechster Teil: Straf- und Bußgeldvorschriften	1859
22.5.1	Allgemeines	1860
22.5.2	Schutzvorschriften	1860
22.5.3	Strafverfolgung, Strafzumessung	1861
22.6	Verletzung von Geheimnissen	1862
22.6.1	Allgemeines	1863
22.6.2	Verletzung von Betriebs- oder Geschäftsgeheimnissen	1863
22.6.3	Verletzung von persönlichen Geheimnissen der Arbeitnehmer	1864
22.6.4	Strafverfolgung, Strafzumessung	1864
22.7	Bußgeldvorschriften	1865
22.7.1	Allgemeines	1865
22.7.2	Tatbestandsmäßigkeit	1866
22.8	Exkurs: Aufbau und Organisation der Arbeitsgerichtsbarkeit	1868
22.8.1	Allgemeines	1868
22.8.2	Urteilsverfahren	1869
22.8.3	Beschlussverfahren	1875
22.8.4	Arbeitsgerichtliche Mahnverfahren	1877
22.8.5	Gerichtsorganisation	1878
22.8.6	Prozessvertretung – Prozesskostenhilfe – Beiordnung	1879
22.8.7	Vollstreckung	1881
22.8.8	Kosten	1881
23	Besondere Vorschriften für einzelne Betriebsarten	1883
	H.-G. Dachrodt und V. Engelbert	
23.1	BetrVG Fünfter Teil – Besondere Vorschriften für einzelne Betriebsarten Erster Abschnitt: Seeschifffahrt	1884
23.1.1	Gesetzliche Grundlage – Grundsätze	1884
23.1.2	Gesetzliche Grundlage – Bordvertretung	1885
23.1.3	Gesetzliche Grundlage – Seebetriebsrat	1887

23.2	BetrVG – Fünfter Teil: Besondere Vorschriften für einzelne Betriebsarten Zweiter Abschnitt: Geltung für die Luftfahrt	1889
23.3	BetrVG – Siebenter Teil: Änderung von Gesetzen	1890
23.4	BetrVG – Achter Teil: Übergangs- und Schlussvorschriften	1890
23.4.1	Allgemeines	1891
23.4.2	Regelmäßige Wahlen (Abs. 1 und 2)	1891
23.4.3	Übergangsvorschrift (Abs. 3)	1892
23.4.4	Vereinfachtes Wahlverfahren (Abs. 4)	1892
23.5	BetrVG Achter Teil: Übergangs- und Schlussvorschriften	1892
23.5.1	Allgemeines	1893
23.5.2	Wahlordnungen	1893
23.6	BetrVG Achter Teil: Übergangs- und Schlussvorschriften	1894
23.6.1	§ 127 Verweisungen	1894
23.6.2	§ 128 Bestehende abweichende Tarifverträge	1894
23.6.3	§ 129 (weggefallen)	1894
23.6.4	§ 130 Öffentlicher Dienst	1894
23.6.5	§ 131 (Berlin-Klausel – gegenstandslos)	1895
23.6.6	§ 132 (Inkrafttreten)	1895
24	Arbeit und Gesellschaft im Umbruch	1897
	G. Dachrodt et al.	
24.1	Der Wandel der Wertvorstellungen	1898
24.1.1	Vergleich der Werte Materialismus – Postmaterialismus	1899
24.2	Bedeutung des Wertewandels in der Praxis	1900
24.2.1	Die Sicht der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften	1900
24.2.2	Identifizierung mit dem Unternehmen	1901
24.2.3	Informationen aus dem Betrieb	1901
24.2.4	Veränderte Einstellungen zu den Arbeitsbedingungen	1902
24.2.5	Schlussfolgerungen für die Wirtschaft	1902
24.2.6	Shareholder Value	1902
24.2.7	Die Beeinflussung der Werte	1903
24.3	Demografischer Wandel und Herausforderungen für das Personalmanagement in der Logistikbranche – Erkenntnisse eines Modellprojektes in NRW	1903
24.3.1	Demografischer Wandel in Deutschland	1903
24.3.2	Logistik-Unternehmen und demografischer Wandel	1908
24.3.3	Intelligentes Personalmanagement	1910
24.3.4	Beispiele guter Praxis	1912
24.3.5	Ableitung von Schlussfolgerungen	1916
24.4	Die demografische Entwicklung auf globaler und europäischer Ebene	1916
24.4.1	Die demografische Entwicklung auf globaler Ebene	1917
24.4.2	Die demografische Entwicklung auf europäischer Ebene	1920

24.5	Die demografische Entwicklung in Deutschland	1921
24.5.1	Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Familie und Beruf	1927
24.5.2	Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Lebens- und Familienformen	1927
24.6	Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt	1928
24.6.1	Unternehmerische Maßnahmen zur Vermeidung negativer Konsequenzen des demografischen Wandels	1930
24.7	Demografie – Umsetzung in die Praxis	1933
24.7.1	Tarifvertrag zur Gestaltung des demografischen Wandels .	1934
24.7.2	Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“	1937
24.8	Der Wert der Arbeit	1949
24.9	Die Zukunft der Arbeit	1950
24.9.1	Hat die Arbeit Zukunft?	1951
24.10	Der Sinn der Arbeit	1952
24.11	Zusammenfassende Schlussbemerkungen	1952
	Mitarbeiterverzeichnis	1957