

**Skript zur Vorbereitung  
auf die Prüfung  
zum Geprüften Bilanzbuchhalter/  
zur Geprüften Bilanzbuchhalterin**

nach der Bilanzbuchhalterprüfungsverordnung – BibuchhhFPrV vom 25.Oktober 2015

Dieses Skript soll einen „Roten Faden“ durch die Bilanzbuchhalterprüfung im bearbeiteten

Handlungsbereich:

**Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit  
mit  
internen und externen Partnern  
sicherstellen**

aufzeigen.

Vers.1.0 (Stand: 01.09.2018)

Dozent:

Ralph Bürger

Dipl. Betriebswirt (FH)

Ausbilder (IHK)

Gepr. Bilanzbuchhalter (IHK)

- 1. Mit internen und externen Partnern situationsgerecht kommunizieren sowie Präsentationstechniken zielgerichtet einsetzen.**
  - 1.1 Kommunikation
    - 1.1.1 Im Team und zwischen den Abteilungen
    - 1.1.2 Mit externen Partnern
    - 1.1.3 Interkulturelle Anforderungen
    - 1.1.4 Konflikt und Stresssituationen
  - 1.2 Präsentationen zielgruppengerecht durchführen
- 2. Kriterien für die Personalauswahl festlegen und begründen sowie bei der Personalrekrutierung mitwirken**
  - 2.1 Unternehmensziele und die Anforderungen an das Personalmanagement
  - 2.2 Personalbedarf im eigenen Aufgabenbereich
  - 2.3 Aufgabenprofile für erforderliches Personal im eigenen Aufgabenbereich
  - 2.4 Prozesse der Personalbeschaffung
  - 2.5 Personalauswahl
- 3. Den Personaleinsatz planen und steuern**
  - 3.1 Operative Personaleinsatzplanung
  - 3.2 Prozesse der Personalbetreuung und Personalverwaltung
- 4. Führungsmethoden**
  - 4.1 Verantwortliche Organisationseinheit und Führungsverhalten
  - 4.2 Führungsaufbau
- 5. Berufsausbildung planen und durchführen**
  - 5.1 Anforderungen an die Ausbilder und den Ausbildungsbetrieb
  - 5.2 Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildungsbetrieb
  - 5.3 Betriebliche Ausbildungsabläufe
  - 5.4 Die Ausbildung
  - 5.5 Prüfungsvorbereitung und Prüfungsteilnahme
- 6. Die berufliche Entwicklung und Weiterbildung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen fördern**
  - 6.1 Personalentwicklungsplanung
  - 6.2 Personelle und betriebliche Maßnahmen

6.3 Erfolgskontrolle und Anpassung

## **7. Arbeits- und Gesundheitsschutz**

7.1 Arbeitsschutz im Betrieb

7.2 Gesundheitsschutz

7.3 Unterweisungen und Dokumentation im Arbeits- und Gesundheits-schutz

## 1. Mit internen und externen Partnern situationsgerecht kommunizieren sowie Präsentationstechniken zielgerichtet einsetzen.

### 1.1 Kommunikation

In diesem Zusammenhang wird unter Kommunikation der Austausch von Informationen zwischen Menschen verstanden. Führung ist ohne Kommunikation nicht denkbar<sup>1</sup>.

In der personalen Kommunikation wird in **verbale** und **nonverbale Kommunikation** unterschieden.

Die verbale Kommunikation bezieht sich vor allem auf Informationen der Inhaltsebene in einem Gespräch.

Die nonverbale Kommunikation vollzieht sich als Informationsvermittlung z.B. durch Mimik und Gestik.

#### 1.1.1 Im Team und zwischen den Abteilungen

Die Gestaltung von Kommunikation im Team und zwischen den Abteilungen wird durch die Organisation des Betriebes (Aufbauorganisation) und/oder durch die Gestaltung von Geschäftsprozessen (Ablauforganisation) maßgeblich mit beeinflusst.

Wichtig ist auch die Motivation der Mitarbeiter\*innen und die damit zusammenhängende Feedback-Kultur der Führungskräfte im Unternehmen.

Voraussetzung für ein **wertschätzendes Kommunikationsverhalten** im Team und zwischen den Abteilungen ist eine Kommunikationspolitik, die dieses ermöglicht. Eine solche Kommunikation benötigt fast immer ein Teammitglied oder Abteilungsmitglied, der/die **Moderation** der Kommunikation übernimmt.

#### 1.1.2 Mit externen Partnern

Auch in der Kommunikation mit externen Partnern ist die Organisation des Betriebes und/oder die Gestaltung der Geschäftsprozesse von Bedeutung. Insbesondere wird in der Kommunikation mit externen Partnern die **Motivation** der Mitarbeiter\*innen **über Handlungsspielräume** positiv bzw. negativ beeinflusst.

Das persönliche Kommunikationsverhalten beeinflusst direkt die Beziehung der externen Partner zum Unternehmen.

#### 1.1.3 Interkulturelle Anforderungen

Durch die **Globalisierung** der wirtschaftlichen Beziehungen, werden interkulturelle Kenntnisse in Bezug auf die Kommunikation immer wichtiger. Als Beispiele wären hier Zeitverschiebung, Sprachbarrieren (verbal und non-verbal) zu nennen.

Die **Zeitverschiebung** macht möglicherweise neue Arbeitszeitmodelle im Unternehmen notwendig, da beispielsweise zwischen Frankfurt am Main und New York eine Zeitverschiebung von sechs Stunden besteht.

Auch wenn man die **Sprache** eines internationalen Partners sicher beherrscht, ist es auch notwendig, die **non-verbale Kommunikation** zu kennen. Z.B. ist das Verbeugen als Dankesausdruck und Respekt in China und Japan obligatorisch. In Deutschland würden Sie als Inländer Verwunderung hervorrufen.

---

1 Rahn; Unternehmensführung; 8.Auflage 2012

Interkulturelle Unterschiede bestehen auch auf der **Sachebene** und der **Beziehungsebene**. Auf der Beziehungsebene kann z.B. die Lautstärke Kommunikationsstörungen hervorrufen.

#### 1.1.4 Konflikt und Stresssituationen

*Im Unternehmen bedeutet **Konflikt**, das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o.Ä.<sup>2</sup>*

Nach Kurt Faller werden vier Konfliktarten unterschieden:

Beziehungskonflikte – Verteilungskonflikte – Strukturelle Konflikte – Kulturelle Konflikte (z.B. bei Wertvorstellungen)

Konfliktursachen im Unternehmen können beispielsweise sein:<sup>3</sup>

- Persönliche Reibungen (Bsp. persönliche Spannungen)
- Probleme in der Organisation des Unternehmens (Bsp. Aufstiegsmöglichkeit)
- Technische Entwicklung (Bsp. Einführung neuer Software)
- Arbeitsbedingungen (Bsp. Umgebungseinflüsse am Arbeitsplatz, Arbeitsaufkommen)
- Lohnverhältnisse
- Führungsverhalten (z.B. Macht)
- Gerüchte

Zur **Konfliktlösung** bedarf es deeskalierender Lösungsstrategien. Hierzu zählen nach Berkel diverse Regeln:

Erregung kontrollieren - Vertrauen herstellen – Offen kommunizieren – Konflikt lösen – Vereinbarung treffen – Persönlich verarbeiten

Unter **Stress** versteht man die Beanspruchung (Auswirkung der Belastungen) des Menschen durch innere und äußere Reize oder Belastungen (objektive, auf den Menschen einwirkende Faktoren sowie deren Größen und Zeiträume). Diese können sowohl künstlich als auch natürlich, sowohl biotisch als auch abiotisch sein, sowohl auf den Körper als auch die Psyche des Menschen einwirken und letztlich als positiv oder negativ empfunden werden oder sich auswirken.<sup>4</sup>

Die Ursachen von Stress können denen der Konfliktursachen sehr ähnlich sein.

Auch hier kann die **Prävention** eine gute Umgangsstrategie sein: Das, was verhindern werden kann, muss nicht zeitintensiv bearbeitet werden.

Eine unübersichtliche Sammlung von **Methoden zur Prävention** in Konflikt- und Stresssituationen existiert als Literatur und im Internet.

Allen Strategien gemeinsam ist zunächst das Erkennen der **persönlichen Stärken und Schwächen** und damit auch der Belastungsgrenze, die jeder Mensch individuell empfindet.

---

2 Duden

3 Rahn, a.a.O.

4 <https://de.wikipedia.org/wiki/Stress> (entn.25.8.2018)

15Darüber hinaus haben sich aus zahlreichen Studien allgemeingültige Strategien entwickelt, die zur positiven Prävention beitragen. Dies wären beispielweise der Umgang mit Ernährung und Bewegung.

## 1.2 Zielgruppengerechte Präsentationen

Für eine zielgruppengerechte Präsentation ist die **Vorbereitung** m.E. der wichtigste Schritt zum Gelingen.

Die Vorbereitung umfasst folgende Punkte:

- Identifikation der Zielgruppe (n)
- Identifikation der Ziele
- Aufbereitung des Inhaltes der Präsentationen
- Gedankliche Vorwegnahme des Ablaufs
- Organisatorische Maßnahmen

Für das **Auftreten während der Präsentation** hilft das folgende Zitat nicht weiter:

„Das menschliche Gehirn ist eine großartige Sache: Es funktioniert vom Augenblick der Geburt an – bis zu dem Moment, wo man aufsteht, um eine Rede zu halten.“ (Mark Twain)

Dennoch kann das Auftreten geübt werden. Auf folgendes sollte während des Übens geachtet werden:

- Die Haltung (nicht gebeugt, feste Schritte, fester schulterbreiter Stand)
- Die Gestik (Wichtig sind die Hände: nicht verstecken; nicht in die Hosentaschen oder verschränken;
- Der Gesichtsausdruck (Begeisterung für das Thema beeinflusst die Mimik positiv)
- Der Blickkontakt (freundlich alle Zuhörer gleichermaßen anschauen; den Vortrag nicht in Richtung Folien an der Wand halten)
- Die Stimme (Laut, deutlich und langsam sprechen; Mit der Stimme werden auch Emotionen transportiert)
- Sprache, Wörter und Sätze (strukturiert, klare Worte, kurze Sätze)

Welche **Medien, Hilfsmittel bzw. Techniken** für einen Vortrag eingesetzt werden sollten, wird stark von den Zielen und der Zielgruppe für die Präsentation beeinflusst.

Als Medien für die richtige Präsentations- und Vortragstechnik eignen sich Overhead-Projektoren, Flipcharts oder auch die Metaplan-Methode. Außerdem können Wandplakate und Arbeitsmaterialien zum Einsatz kommen, um Kommunikationsinhalte sichtbar zu machen. Auch Produkte und Flyer schaffen es so, auf offene Ohren beim Zuhörer zu stoßen.<sup>5</sup>

---

5 Stangl, W. (2018); <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/Praesentation/medieneinsatz.shtml> (26.8.2018)

Die Visualisierung lässt sich auch mittels einer Präsentationssoftware und einem Projektor sehr gut realisieren. Insbesondere kann hierbei mit dem Wechsel von Gestaltungselementen wie Text, Graphiken und Multimedia das Interesse des Publikums gefördert werden.

## 2. Kriterien für die Personalauswahl festlegen und begründen sowie bei der Personalrekrutierung mitwirken

### 2.1 Unternehmensziele und die Anforderungen an das Personalmanagement

Jedes Unternehmen wirtschaftet anhand verschiedener Ziele, die es im Rahmen der Unternehmensstrategie herausgearbeitet hat. Nach diesen Zielen richten sich die Anforderungen an das Personalmanagement.

Koordiniert werden muss dabei beispielsweise das Personalmarketing, die Personalführung, die Personalbindung und die Fachkräftesicherung.

Da mit der Personalwerbung auch das Unternehmensimage vermarktet wird, verwendet *Wöhe* in diesem Zusammenhang den Begriff Personalmarketing.<sup>6</sup>

Die Personalwerbung hat hiernach eine **Informationsfunktion** und eine **Motivationsfunktion**.

Bei der strategisch ausgerichteten **mittelbaren Personalwerbung** wird das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber dargestellt. Unternehmensvorteile können dabei sein:

Hohe Arbeitsplatzsicherheit – Work-Life-Balance – Interne Aufstiegsmöglichkeiten  
– Hohe Sozialstandards (z.B. Gesundheitsprävention)

Die **unmittelbare Personalwerbung** zielt auf die zeitnahe Besetzung des Personalbedarfs mittels Stellenausschreibungen ab. Als Informationen werden dabei Anforderungsprofil der Stelle und allgemeine Arbeitsbedingungen angegeben und sollen zur Bewerbung anregen.<sup>7</sup>

Die Personalführung ist eng mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen verknüpft.



Maslow, A.H., Human Motivation, 1954, S.80 ff.

6 Wöhe; Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaft; 26.Aufl. 2016; S.130

7 Wöhe; a.a.O.; S.131

In Zeiten, in denen ein Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt herrscht, wird die Fachkräftesicherung, unter anderem durch die Personalbindung, zunehmend wichtig.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind dann an ein Unternehmen gebunden, wenn sie positive Erfahrungen machen und ihre Erwartungen an den Job vom Unternehmen erfüllt werden. Die Maßnahmen der Mitarbeiterbindung können auf einer affektiven, rationalen und normativen Ebene ansetzen und zu positiven Erfahrungen führen. Der Verlust von wertvollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist für das Unternehmen immer sehr kostspielig.<sup>8</sup>

## 2.2 Personalbedarf im eigenen Aufgabenbereich

Die Ermittlung des Personalbedarfs im eigenen Aufgabenbereich setzt eine Analyse der Aufgaben voraus. Danach erst kann eine **Personalbestands-** und die **Personalbedarfsanalyse** erfolgen.

Der Bedarf an Personal kann durch die Schaffung einer neuen Stelle, den Ersatz für eine bestehende Stelle oder auch zur Überbrückung entstehen.

Die **Personalbestandsplanung** geht vom aktuellen-Bestand des Personals aus und ermittelt unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Zu- und Abgänge den Personalbestand des Unternehmens. Da für viele Unternehmen der Personalbestand einen großen (wenn nicht sogar der größte) Kostenfaktor darstellt, ist hier ein ständiges Personalcontrolling gefordert.<sup>9</sup>

**Aufgabe der Personalbedarfsermittlung** ist es, den für eine vorgegebene Aufgabe erforderlichen Personalbedarf zu überprüfen und festzustellen. Ziel ist es dabei, eine zeitgerechte Aufgabenerledigung mit angemessener Auslastung der Aufgabenträger zu erreichen. Einer Personalbedarfsermittlung sollen eine Aufgabenkritik sowie eine Geschäftsprozessoptimierung vorausgehen. Denn Personalbedarfsermittlungen sollen nur im Umfeld optimierter Prozesse und Organisationsstrukturen durchgeführt werden, nur dies ergibt den wirklichen Bedarf. Verbesserungspotenzial ist im Vorfeld zu realisieren, damit die Veränderungen bei der Ermittlung des Personalbedarfs ihre Wirkung zeigen können. Die Personalbedarfsermittlung setzt dann auf den Ergebnissen vorangegangener Organisationsuntersuchungen auf und bildet den tatsächlich erforderlichen künftigen Personalbedarf ab.<sup>10</sup>

Eine **Personalbedarfsanalyse** kann auch mit Hilfe von **Kennzahlen** durchgeführt werden. Diese Methode stellt den Personalbedarf zum Umfang der Arbeit dar. Es gilt eine Beziehung zwischen den Komponenten herauszufinden und in einer einfachen Kennzahl zu formulieren. Eine der gebräuchlichsten Kennzahlen für eine Bedarfsberechnung ist die Produktivität der Arbeit. Die Ergebnisgröße, wie zum Beispiel die Gesamtbuchungssätze, werden dabei in eine Beziehung zur Zahl der Beschäftigten oder der Arbeitszeit gesetzt. Durch das Kennzahlverfahren wird ein Zusammenhang zwischen der Bezugsgröße und dem Personalbedarf hergestellt. Die Personalbedarfsanalyse hat Auswirkungen auf den Stellenplan eines Unternehmens.

---

8 <https://www.business-wissen.de/hb/warum-mitarbeiterbindung-wichtig-ist-und-wie-sie-funktioniert/> (entn: 25.8.2018)

9 Vgl. Rahn, a.a.O., S.119

10 [https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/5\\_Personalbedarfsermittlung/51\\_Grundlagen/grundlagen-node.html](https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/5_Personalbedarfsermittlung/51_Grundlagen/grundlagen-node.html) (26.8.2018)



Ein **Stellenplan** fasst alle Arbeitsstellen im Unternehmen zusammen. Bei sehr vielen Stellen erfolgt dies meist in Form einer Liste, andernfalls reicht eventuell auch eine grafische Aufbereitung in Form eines Organigramms aus. Wichtig ist zunächst: Der Stellenplan umfasst sämtliche Arbeitsstellen, also auch diejenigen, die vielleicht gerade überhaupt nicht besetzt sind.<sup>11</sup>

In einem Stellenplan kommen im Prinzip keine Namen vor, denn ein Personenbezug liegt hier nicht vor. Der Stellenplan hat auch dann noch Gültigkeit, wenn sich die Besetzung einer Stelle verändert, beispielsweise weil ein Mitarbeiter versetzt wird oder aus dem Unternehmen ausscheidet.<sup>12</sup>

### 2.3 Anforderungsprofile für erforderliches Personal im eigenen Aufgabenbereich

Für jede Stelle sollte eine klar definierte **Stellenbeschreibung** vorliegen.

In der Stellenbeschreibung werden für jede einzelne Stelle die hierarchische Einordnung, die Aufgabenbeschreibung, die Befugnis- und Verantwortungszuweisung und das qualitative Anforderungsprofil festgelegt.<sup>13</sup>

Zu den formalen organisatorischen Angaben gehören beispielsweise die Bezeichnung der Stelle, die Einordnung im Organigramm, Über- und Unterstellungsverhältnis, Gehaltsgruppenzugehörigkeit, etc.

### 2.4 Prozesse der Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung kann innerhalb des Unternehmens oder auch außerhalb des Unternehmens erfolgen.

Als Vorteile der **internen Personalbeschaffung** wären hier z.B. die geringeren Personalbeschaffungskosten, die kurzfristige Besetzung der Stelle, Kenntnisse über Betriebszusammenhänge des neuen Stelleninhabers und die möglicherweise bessere Eignungsbeurteilung zu nennen.

Vorteile der externen Personalbeschaffung wären z.B. der/die externe Bewerber/in bringt neue Ideen und Arbeitsmethoden in das Unternehmen ein, die Bewerberauswahl kann objektiv erfolgen und der/die Bewerber/in geht die Aufgabe ohne „Betriebsbelastung“ an.

Eine Unterdeckung des Personalbedarfs kann durch unbefristete Neueinstellungen, befristete Neueinstellungen und/oder Personalleasing (Leiharbeit) erfolgen.<sup>14</sup>

Im Bereich der **externen Personalbeschaffung** nimmt die Stellenausschreibung eine wichtige Rolle ein. Neben der

---

11 <https://www.personal-wissen.de/2395/stellenplan-erstellen-so-gehts/> (26.8.2018)

12 <https://www.personal-wissen.de/2395/stellenplan-erstellen-so-gehts/> (26.8.2018)

13 Wöhe, a.a.O., S.109

14 Wöhe, a.a.O., S.130

unternehmensspezifischen und individuellen Gestaltung sind folgende Inhalte wichtig:

- Vorstellung des Unternehmens in einer kurzen Einleitung (z.B. Branche, Mitarbeiterzahl, Produkt- und Leistungsspektrum)
- Bezeichnung und Beschreibung der zu besetzenden Stelle – geschlechts- und altersneutral. (z.B. Beschreibung der Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten, Vollmachten)
- Erwartete Kompetenzen des/der Bewerbers/in
  - fachliche Kompetenz (bspw. Ausbildung, Berufserfahrung, Weiterbildung)
  - persönliche Merkmale (bspw. Teamfähigkeit, Belastbarkeit)*Merke: keine Angabe zum gewünschten Alter des/der Bewerbers/in.*
- Angaben zur Kontaktaufnahme (bspw. Ansprechpartner, Email-Adresse)
- Bewerbungsschluss

Qualifizierte Mitarbeiter/innen sind bei einem derzeit andauernden Fachkräftemangel begehrt. Oft ist eine Stellenausschreibung in den bekannten Medien nicht erfolgreich. Daher ist die Suche nach neuen Mitarbeiter\*innen auf weiteren Wegen zu empfehlen.

**Wichtige Quellen** können dabei z.B. persönliche Netzwerke, die Arbeitsagentur, soziale Netzwerke (Xing, Facebook, etc.), Jobmessen, Auszubildendenbörsen oder auch die Unterstützung durch Personalberatungen sein.

## 2.5 Personalauswahl

**Bei der Personalauswahl wird die Eignung der Bewerber\*innen analysiert,** um den Personalbedarf mit den Bewerbern/innen zu decken, welche die Anforderungen der zu besetzenden Stellen am besten erfüllen.<sup>15</sup>

Im **ersten Schritt**, nach Eingang der Bewerbungen (heute meist als Online-Bewerbung), erfolgt eine Vorauswahl.

Die folgende Abbildung enthält die wichtigsten Unterlagen zur Beurteilung einer Bewerbung:

---

15 Wöhe, a.a.O., S.131

## Unterlagen zur Beurteilung der Bewerbung

Bewerbungsschreiben	Lebenslauf;ggf.Foto
Schulzeugnisse Allgemein Berufsschule	Zeugnisse zur Berufsausbildung / Studium
Arbeitszeugnisse	Zeugnisse über Fort- u. Weiterbildung Umschulung z.B. Bilanzbuchhalter/in
Ggf. Referenzen	

Im **zweiten Schritt**, werden die vorausgewählten Bewerber\*innen in der Regel zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen, um einen persönlichen Eindruck zu gewinnen. In der Praxis werden Bewerbungsgespräche als freie Gespräche geführt, weniger als strukturierte Interviews.

In sogenannten Bewerbungsrunden können auch **Testverfahren** ( Fähigkeits- und Persönlichkeitstests) zur Anwendung kommen, um die Intelligenz und das Leistungsvermögen des/der Bewerbers/in zu testen. In Persönlichkeitstests soll beispielsweise die Teamfähigkeit, das Durchsetzungsvermögen oder die Konzentrationsfähigkeit getestet werden.

Eine besondere Form eines Persönlichkeitstests ist das **Assessment-Center**. Hier wird der/die Bewerber/in in situativen Übungen, Rollenspielen, Gruppendiskussionen oder auch Einzelgesprächen getestet.

Den **Abschluss der Personalauswahl** bildet der **Arbeitsvertrag** und damit die Einstellung des/der Bewerbers/in mit der anschließenden **Probezeit**. In der Probezeit gelten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer verkürzte Kündigungsfristen.

**Die Personalbeschaffung ist sehr zeitaufwändig und kostenintensiv.** Durch mögliche Fehlentscheidungen auch risikoreich. Eine hohe Fluktuation im Unternehmen führt deshalb auch zu hohen Transaktionskosten. Wöhe empfiehlt deshalb, dass, „in Anbetracht des stark umkämpften Arbeitsmarktsegments der hochqualifizierten Kräfte“ ein Unternehmen seine Anreizinstrumente<sup>16</sup> auf die Gewinnung der Arbeitnehmer\*innen und deren langfristige Bindung an das Unternehmen ausrichten.<sup>17</sup>

16 z.B. Arbeitsentgelt, Führungsstil, Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten, Betriebsklima, etc.

17 Vgl. Wöhe, a.a.O., S. 131

### 3. Den Personaleinsatz planen und steuern

#### 3.1 Operative Personaleinsatzplanung

Die **Personaleinsatzplanung** verfolgt das Ziel, das im Unternehmen anfallende Aufgabenpensum unter Beachtung des ökonomischen Prinzips in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht auf die verfügbaren Mitarbeiter\*innen zu verteilen.<sup>18</sup>

Bei der Personaleinsatzplanung wird ein Interessenausgleich von Arbeitgebern und Arbeitnehmern notwendig.

Die Arbeitgeber würden gerne eine ständige Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter\*innen in Anspruch nehmen, während die Arbeitnehmer\*innen nach Individualisierung streben.

Der Personaleinsatz sollte so geplant werden, dass die vorhandene Arbeitskraft des Betriebes optimal eingesetzt wird.

Beispielweise müssen in einer Zeit des Mangels an qualifizierten Fachkräften die Unternehmen den Bedürfnissen dieser Mitarbeitergruppe entgegenkommen, da sonst die Gefahr besteht, dass diese zur Konkurrenz abwandern.

Beim **Einsatz des Personals** sind im allgemeinen **drei Teilbereiche** zu berücksichtigen:

- Leistungsmerkmale
- Leistungsvoraussetzungen
- Leistungsförderung

Durch ein erhöhtes Arbeitstempo sind psychische und nervliche Belastungen größer geworden und bestimmen so die **Leistungsmerkmale**. In diesem Zusammenhang sind auch die Anforderungen an Führungskräfte hinsichtlich ihres Führungsverhaltens komplexer geworden.

**Voraussetzungen für die Leistungen** der Mitarbeiter\*innen können von inneren sowie äußeren Faktoren bestimmt werden. Der Einfluss auf die äußeren Voraussetzungen wird z.B. durch den Einsatz und die Gestaltung technischer Hilfsmittel, der Ausstattung des Arbeitsplatzes, der Ausstattung des Arbeitsraumes und/oder auch durch das Betriebsklima bestimmt.

**Voraussetzungen** für den Personaleinsatz können aber **durch die Mitarbeiter\*innen selbst** begründet sein. Hier können den Einsatz beispielsweise das fachliche Können, die Leistungsfähigkeit, der Leistungswille oder die Leistungsbereitschaft beeinflussen.

Bei dem Einsatz des Personals ist auch auf die **Leistungsförderung** der Mitarbeiter\*innen zu achten. Diese kann beispielsweise durch eine leistungs- und

---

18 Wöhe, a.a.O., S. 134

marktgerechte Entlohnung, Sinnfindung und -verwirklichung in der betrieblichen Arbeit, Identifikation mit den Arbeitsinhalten und/oder mit dem Betrieb oder auch durch die Leistungsanerkennung durch den Vorgesetzten erfolgen.

Die Bedürfnispyramide nach Maslow (siehe Abb. S.7) macht deutlich, dass die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter\*innen die höchste Motivationsstufe darstellt.

Die **Umsetzung der bisher beschriebenen Maßnahmen** könnte durch individuelle Arbeitszeitmodelle, besondere Schichtpläne oder auch beständige Vertretungsregelungen unterstützt werden. Es genügt in der heutigen Zeit nicht mehr, nur die gesetzlichen Schutzvorschriften, wie Arbeitszeitgesetz oder Bundesurlaubsgesetz, bzw. die tariflichen Mindeststandards einzuhalten. Vielmehr stellen Mitarbeiter\*innen hohe Ansprüche an die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben.

Dies kann, auch wenn damit höhere Personalaufwendungen verbunden sein sollten, zu einer Erhöhung der Produktivität führen. Voraussetzung ist allerdings, dass hochqualifizierte Mitarbeiter\*innen gewonnen, bzw. im Unternehmen gehalten oder Mitarbeiter\*innen zu einer höheren Leistung motiviert werden können.

### 3.2 Prozesse der Personalbetreuung und Personalverwaltung

Die Personalbetreuung und Personalverwaltung findet hauptsächlich mittels **Personalinformationssystemen (PIS)** statt. Dieses Informationssystem dient der Erfassung, Speicherung, Verarbeitung, Pflege, Analyse, Benutzung, Verbreitung, Disposition, Übertragung und Anzeige von Informationen, die die Personalverwaltung betreffen.

Wichtige Aufgabengebiete im Bereich der **Personalverwaltung** sind, das Führen der Personalakten, das Führen und die Pflege verschiedener Statistiken (z.B. Zeiterfassung, Fehlzeiten, Fluktuation, etc.). Das Anwenden des Sozial- und Arbeitsrechts und der Betriebsvereinbarungen sowie die Abwicklung der Lohn- und Gehaltszahlungen und Kontrollmaßnahmen im Personalbereich.

Im Rahmen der Personalbetreuung und Personalverwaltung sind auch die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates und der Datenschutz für die Beschäftigten zu beachten.

Die **Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates** sind umfangreich und ergeben sich hauptsächlich aus dem Betriebsverfassungsgesetz. Beispielsweise darf der Arbeitgeber neue Technologien zur Überwachung der Arbeitnehmerleistung nur mit Einverständnis des Betriebsrates einführen und anwenden.

Insbesondere bei der Personalaktenführung, aber auch sonst im Umgang mit Personaldaten sind die Bestimmungen der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) in Verbindung mit dem Bundesdatenschutzgesetz -Neu (BDSG-Neu) einzuhalten. Im BDSG-Neu ist besonders auf den Beschäftigtendatenschutz zu achten.

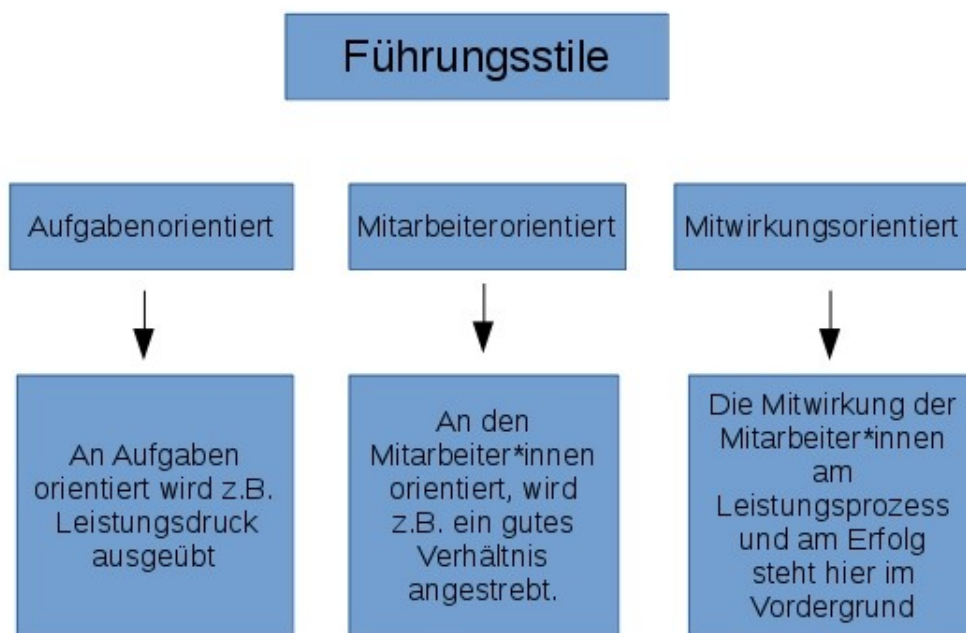
#### 4. Führungsmethoden situationsgerecht anwenden

Für die Analyse der Situation in einer Organisationseinheit und das sich daraus abgeleitete Führungsverhalten ist eine Einteilung in **Aufgaben-, Mitarbeiter- und Mitwirkungsorientierung** notwendig.

Die **Aufgaben einer Führungskraft** innerhalb der verantworteten Organisationseinheit sind: **Planung – Kontrolle – Organisation – Personalführung – Information.** (Führungsteilsysteme.)

Nach der Analyse der Organisationseinheit sind, darauf aufbauend, situationsgerecht die einzelnen Führungsteilsysteme zu koordinieren.

Hierbei kann die verantwortliche Führungskraft, jeweils abgestimmt auf die vorliegende Führungssituation auf **Methoden** zurückgreifen, die den jeweiligen **Führungsstil** unterstützen.



Innerhalb dieser Einteilung nach der Organisation folgt im Einzelnen das Führungsverhalten, der Umgang von Vorgesetzten mit Mitarbeiter\*innen, folgender Einteilung:

- **Autoritärer Führungsstil**  
Mitarbeiter\*innen können die Anweisungen nur akzeptieren und ausführen; Einsatz der legitimierten Macht des/der Vorgesetzten; Kontrolle des/der Vorgesetzten auf ausgeführte Anweisungen erfolgt ohne Ankündigung.
- **Kooperativer bzw. partnerschaftlicher Führungsstil**  
Beteiligung der Mitarbeiter\*innen an Entscheidungen; Selbstkontrolle statt

Fremdkontrolle; Vorgesetzter beteiligt sich an den Handlungen der Gruppe; Autorität wird zum Zweck der gemeinsamen Aufgabenfüllung eingesetzt.

- **Laissez-faire-Stil**

Sehr weitgehende Freiheit der Mitarbeiter\*innen bei Entscheidungen; Komplette Selbstständigkeit bei der Durchführung von Aufträgen; Informationen des Vorgesetzten nur auf Verlangen der Mitarbeiter\*innen.

Führungsmethoden (**Managementtechniken**) bilden den Rahmen für Führungstätigkeiten und Verhaltensweisen.

Wichtige Führungstechniken sind:

- Management by Exceptions (Führung im Ausnahmefall; Normfälle sollen selbstständig gelöst werden)
- Management by Delegation (Führung durch Delegation; Übertragung von Aufgaben)
- Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung; Erarbeitung konkreter Zielvorgaben)
- Management by System<sup>19</sup> (Führung durch Systemsteuerung; Ganzheitlich und computergestützt)

Die beschriebenen Führungstechniken und Führungsstile sind der jeweiligen Situation anzupassen. Dies gilt insbesondere für **Konfliktsituationen**.<sup>20</sup>

Die Führungskraft hat die Aufgabe, zur Bewältigung von Konflikten umfassende Beiträge zu leisten.<sup>21</sup>

Für die Lösung eines Konfliktes kann folgende Vorgehensweise hilfreich sein:

- (1) Ermittlung des Sachverhaltes
- (2) Erforschung der Ursachen und Zusammenhänge
- (3) Festlegung der geeigneten Maßnahmen
- (4) Ausführung der Maßnahmen
- (5) Beobachtung und Kontrolle der Ergebnisse

Oft zeigt sich erst in Konflikten, welchen Möglichkeiten im Rahmen der Führung zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Häufig bietet eine mangelnde Beteiligung an Entscheidungsprozessen Anlass zu Konflikten.

---

19 <https://bwl-wissen.net/definition/management-by-system> (01.09.2018)

20 Siehe Kapitel 1.1.4

21 Rahn, a.a.O., S.175

Beispielsweise könnte in **Mitarbeitergesprächen** ein Förderbedarf und/oder die fehlende Motivation eines Mitarbeiters festgestellt werden.

So stehen der Führungskraft verschiedene Führungsinstrumente zur Verfügung. Beispielsweise dient das **Mitarbeitergespräch** auch dazu, Zielvereinbarungen zu treffen, Kritik (Führungskraft und Mitarbeiter) anzusprechen, Konflikte zu klären oder auch die Motivation der Mitarbeiter\*innen zu erfragen.

Als Motivationsmöglichkeiten könnten monetäre (Arbeitsentgelt, Sozialleistungen, Erfolgs-, Kapitalbeteiligung) und nicht-monetäre Anreize (Führungsstil, Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzgestaltung) herangezogen werden.

Ein weiteres Instrument ist die Personalentwicklung. Hier kann durch **Fördergespräche** festgestellt werden, inwieweit eine Mitarbeiterbildung und/oder eine Mitarbeiterförderung hilfreich wären.

Die **Mitarbeiterbildung** bezieht die Aus- und Weiterbildung, bzw. Umschulung ein, während die **Mitarbeiterförderung** ein Mentoring, Coaching, Outplacement oder auch eine Einarbeitung einbezieht.

Für eine erfolgreiche Führung der **verantworteten Organisationseinheit (z.B. Rechnungswesen)** sind die genannten Führungsinstrumente auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg hin auszurichten.

Hierbei können im Rechnungswesen folgende Instrumente von Bedeutung sein:

**Bereichsziele** in Abstimmung mit dem/der Vorgesetzten und den Mitarbeiter\*innen festlegen. Dabei sind nicht nur Leistungs-, sondern auch Verhaltens- und Zufriedenheitsziele wichtig.

**Anreize schaffen.** Einsatz der allgemeinen Führungsinstrumente, wie bspw. Ermunterungs-, Arbeits-, Aufstiegs-, Entwicklungs-, und/oder Entgeltanreize.

**Informationen weitergeben.** Z.B. Zielvorgaben der obersten Leitung.

**Organisation überprüfen und abstimmen.** Z.B. Möglichkeiten der Verbesserung durch Digitalisierung.

## 5. Berufsausbildung planen und durchführen

### 5.1 Anforderungen an die Ausbilder und den Ausbildungsbetrieb

Es gibt unterschiedliche Grundlagen für die Durchführung der Ausbildung. Zwei der wichtigsten sind das Berufsbildungsgesetz (BBiG) und das Jugendschutzgesetz (JArbSchG).

Im **BBiG** ist unter anderem festgelegt, welche Voraussetzungen der Betrieb und die für die Ausbildung zuständigen Personen im Betrieb mitbringen müssen.

Außerdem sind hier die Rechte und Pflichten von Arbeitnehmerinnen, Arbeitnehmern und Arbeitgebern festgeschrieben.



Nach dem **JarbSchG** gelten für Jugendliche (15 bis 17 Jahre) besondere Bestimmungen. Diese Bestimmungen betreffen zum Beispiel die Arbeitszeit (sie dürfen in der Regel nicht mehr als acht Stunden täglich und nicht mehr als 40 Stunden wöchentlich arbeiten). Auch die Anzahl der Urlaubstage im Jahr (25 bis 30, je nach Alter) und die Art der Arbeit (keine Fließband- oder Akkordarbeit) sind vorgeschrieben.

Die **Ausbildungsordnung** regelt als Rechtsverordnung beispielsweise die Dauer und die Inhalte der Ausbildung, die Durchführung der Ausbildung oder auch die Zwischen- und Abschlussprüfung.

Die **Ausbilder-Eignungsverordnung** ist eine Verordnung, die aufgrund des Berufsbildungsgesetzes erlassen wurde. Sie regelt, unter welchen Voraussetzungen eine Person als Ausbilder im Sinne des Berufsbildungsgesetzes anerkannt werden kann.

In der Ausbilder-Eignungsverordnung wurden die bis dahin separat bestehenden Vorschriften über die Ausbilder-Eignung in den Bereichen öffentlicher Dienst, Hauswirtschaft, Landwirtschaft und gewerbliche Wirtschaft für das Bundesrecht zusammengefasst.

Einen weiteren Rahmen für die Ausbildung bilden Schutzgesetze. Die wichtigsten sind dabei das Jugendarbeitsschutzgesetz, das Arbeitszeitgesetz und das Bundesurlaubsgesetz, um nur einige zu nennen, die für die Ausbildung beachtet werden müssen.

## 5.2 Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung

Eine Einteilung der Beteiligten und Mitwirkenden an der Ausbildung kann in

- interne
- externen
- und Kooperationen erfolgen.

Als **Interne Partner** wären unter anderen der Ausbilder, die Mitarbeiter\*innen in den Einsatzabteilungen oder auch die Personalabteilung zu nennen.

**Externe Partner** im Rahmen einer Ausbildung sind die Industrie- und Handelskammern beispielsweise für kaufmännische und gewerbliche Ausbildungen. Handwerkskammern für die handwerkliche Ausbildung.

Wenn ein Ausbildungsbetrieb die notwendigen Voraussetzungen als Ausbildender nur teilweise erfüllt, sind beispielsweise **Kooperationen** mit einem anderen Betrieb möglich, um die Anforderungen an eine Ausbildung zu erfüllen. Z.B. kann es sein, dass ein Betrieb keine Inventur vornehmen muss oder die Buchführung nicht im Unternehmen durchführt.

Nicht zuletzt wirkt **der/die Auszubildende** mit Rechten und Pflichten an seiner/ihrer Ausbildung mit.

### 5.3 Betriebliche Ausbildungsabläufe

Der Ausbildungsplan enthält eine zeitliche und eine sachliche Gliederung. Intern kann hier noch eine organisatorische Gliederung entsprechend der Einsatzabteilung hinzugefügt werden.

Die sachliche und zeitliche Gliederung der zu vermittelnden Kenntnisse und Fertigkeiten laut Ausbildungsrahmenplan der Ausbildungsverordnung muss im Ausbildungsplan festgeschrieben werden. Der zeitliche Anteil des gesetzlichen bzw. tariflichen Urlaubsanspruches, des Berufsschulunterrichtes und der Zwischen- und Abschlussprüfung des Auszubildenden ist in den einzelnen zeitlichen Richtwerten enthalten. Änderungen des Zeitumfanges und des Zeitablaufes aus betrieblich oder schulisch bedingten Gründen oder aus Gründen in der Person des Auszubildenden bleiben vorbehalten.<sup>22</sup>

### 5.4 Die Ausbildung durchführen

Lernen kann definiert werden als eine Verhaltensänderung, die

- durch Versuch, Irrtum und zufälligen Erfolg,
- durch Nachahmung oder
- durch Einsicht

bewirkt werden kann.

Lernzielorientierte Berufsausbildung kann nicht während der täglichen Arbeit "nebenbei" erfolgen, sondern muss methodisch und systematisch aufgebaut werden. Man unterscheidet die folgenden Formen der Unterweisung:

- die Unterweisung am Arbeitsplatz,
- das Lehrgespräch,
- den Unterricht und
- das selbstgesteuerte Lernen.<sup>23</sup>

Innerhalb dieser Unterweisungen können verschiedene Mittel, wie beispielsweise Das Vormachen, Das Vorzeigen, Das Vorführen, Die Besichtigung, Das Abbilden, Das Vortragen, Erzählen und Berichten, Das Erklären, Das Fragen und das Wiederholen und Üben zur Anwendung kommen.

---

<sup>22</sup> Ausbildungsplan der IHK Frankfurt am Main für das Berufsbild Bürokauffrau/-kaufmann.

<sup>23</sup> <https://www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/ausbildung/beratung/ausbilderinfos/ausbildungsmethoden/> (01.09.2018)

Als Unterweisungsprinzipien gelten dabei die Aktivierung des Auszubildenden, die Anschaulichkeit und Praxisnähe der Unterweisung. Eine praxisnahe und jugendgemäße Aufgabe sowie die sachliche Richtigkeit.

Die **Bewertungsstrukturen (Feststellen und Messen von Leistungen)** werden nicht nur durch die Zwischen- und Abschlussprüfung vorgegeben. Die Leistungskontrolle sollte regelmäßig und so objektiv wie möglich erfolgen. Fertigkeiten werden gefestigt, indem Auszubildende Aufgaben verrichten, **in denen die zu überprüfenden Fertigkeiten enthalten** sind.

Beispiel: Mehrere Auszubildende planen einen Auszubildenden-Ausflug (gemeinsame Radtour) und führen die Veranstaltung als Projektarbeit durch.

Als Bewertungs- und **Ausbildungsnachweis** dient das **Berichtsheft**. Im Berichtsheft sind die betrieblichen Tätigkeiten, Unterweisungsthemen, Lehrgespräche sowie Themen des Berufsschulunterrichts einzutragen. So erfüllt das Heft eine didaktische Funktion und dient als Kontrollinstrument.

Ausdrücklich erwähnt wird der Ausbildungsnachweis im Berufsbildungsgesetz. Die Pflicht ihn zu führen ist eine der Voraussetzungen für die Zulassung zur Abschlussprüfung. Der Auszubildende muss den Auszubildenden aktiv motivieren, den Nachweis zu führen. Mängel sind aufzuzeigen, auf eine Verbesserung ist im Rahmen der Ausbildungspflicht hinzuwirken.<sup>24</sup>

## 5.5 Prüfungsvorbereitung und -teilnahme

Zur **Abschlussprüfung** wird zugelassen, wer die Ausbildungszeit zurückgelegt hat oder dessen Ausbildungszeit nicht später als zwei Monate nach dem Prüfungstermin endet. Außerdem muss er an vorgeschriebenen Zwischenprüfungen teilgenommen sowie Berichtshefte geführt haben.

Im Rahmen der kaufmännischen Ausbildung erfolgt die Aufforderung zur Anmeldung für die Abschlussprüfung automatisch durch die Industrie- und Handelskammer.

Wenn die Leistungen es rechtfertigen, kann der Auszubildende vor Ablauf seiner Ausbildungszeit zur Abschlussprüfung zugelassen werden. Unter bestimmten Voraussetzungen können ferner Berufstätige ohne Berufsausbildung oder Personen, die in berufsbildenden Schulen oder sonstigen Einrichtungen ausgebildet worden sind, zur Abschlussprüfung zugelassen werden.

Über die Zulassung zur Abschlussprüfung entscheidet die IHK bzw. der Prüfungsausschuss.

Durch die Abschlussprüfung muss festgestellt werden, ob der Prüfungsteilnehmer die erforderlichen Fertigkeiten beherrscht, die notwendigen praktischen und theoretischen Kenntnisse besitzt, Erfahrung hat und mit dem ihm im Berufsschulunterricht vermittelten, für die Berufsausbildung wesentlichen Lehrstoff

---

<sup>24</sup> <https://www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/ausbildung/beratung/ausbilderinfos/ausbildungsnachweis/> (01.09.2018)

vertraut ist. Die Prüfungsanforderungen der Ausbildungsordnung müssen dabei zugrunde gelegt werden. Weitere Einzelheiten können den Prüfungsordnungen entnommen werden.

Bei den für die Prüfung zuständigen Kammern, können alle Formulare im Zusammenhang mit der Ausbildung angefordert werden.

Nach dem Berufsbildungsgesetz **endet das Berufsausbildungsverhältnis** mit dem Ablauf der im Ausbildungsvertrag vereinbarten Ausbildungszeit. Besteht der Auszubildende vor Ablauf der Ausbildungszeit die Abschlussprüfung, so endet das Berufsausbildungsverhältnis bereits mit der Bekanntgabe des Ergebnisses der Prüfung. Dies passiert in der Regel am letzten Prüfungstag.

Auszubildende können von ihren Betrieben die **Verlängerung ihrer Ausbildungsverträge** verlangen, wenn die Prüfungen während der Ausbildung begonnen wurden, die Ergebnisse bei vertraglich vereinbartem Ausbildungsende aber noch nicht vorliegen. Wenn die Bekanntgabe des Prüfungsergebnisses erst nach Ausbildungsende erfolgen kann, haben Auszubildende deshalb die Wahl: Entweder verlangen sie, dass sich der Ausbildungsvertrag verlängert oder mit Zeitablauf endet.<sup>25</sup>

## 6. Die berufliche Entwicklung und Weiterbildung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen fördern

### 6.1 Personalentwicklungsplanung

Die betriebliche **Personalentwicklung** verfolgt das Ziel, qualifizierte Fachkräfte heranzubilden und die Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen den wachsenden Anforderungen einer komplexen Arbeitswelt anzupassen.<sup>26</sup>

Dabei sind verschiedene Arten der Personalentwicklung zu unterscheiden:<sup>27</sup>

- **Ausbildung** (berufsvorbereitend)  
(Erstausbildung, Praktika, Traineeprogramme, Duales Studium)
- **Fortbildung** (berufsbegleitend)  
(Steigerung der allgemeinen und betriebsspezifischen Qualifikation)
- **Umschulung** (berufswechselnd)  
(Anpassung an strukturelle Veränderungen, Vorbeugung gegen betriebliche Kündigungen)
- **Karriereplanung** (aufstiegsvorbereitend)  
(„Kaderschmiede“, Bleibeperspektive für Talente)

Ein Instrument zur Analyse des Leistungspotentials von Mitarbeiter\*innen ist die **Potentialanalyse**.

---

25 <https://www.hannover.ihk.de/ausbildung-weiterbildung/ausbildung/ausbildungsinfos/ende-des-ausbildungsverhaeltnisses.html> (01.09.2018)

26 Wöhe, a.a.O., S.137

27 Wöhe, a.a.O., S.137

Die fundierte und umfassende Beurteilung einer Person in Bezug auf ihre berufliche Kompetenz umfasst zahlreiche Aspekte. Diese orientieren sich weniger an der Vergangenheit als vielmehr an den künftigen Entwicklungschancen, die sie eröffnen. Sie lassen sich in fachliche und menschliche Merkmale unterteilen.

Zu den fachbezogenen Eigenschaften eines aktuellen oder potenziellen Stelleninhabers gehören insbesondere:

- **Methodenkompetenz:** Sie befähigt, bei der Lösung betrieblicher Aufgaben und Probleme systematisch vorzugehen.
- **Fachkompetenz:** Diese Eigenschaft macht das theoretische Wissen über Fachgebiete jederzeit abrufbar für die Anwendung im Beruf.
- **Innovations- beziehungsweise Veränderungskompetenz:** Sie ermöglicht die schnelle Einstellung auf veränderte Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns.

Bei den sozialen Kompetenzen, die im beruflichen Umfeld gefragt sind, handelt es sich insbesondere um:

- Konsequenz bei der Verfolgung beruflicher Ziele und Durchsetzungsfähigkeit
- Team- und Kommunikationsfähigkeit
- Kritikfähigkeit gegenüber Kollegen auf allen Hierarchiestufen, wie zum Beispiel Offenheit für Feedback-Gespräche
- Interkulturelle Kompetenz

Methoden zur Feststellung des Entwicklungspotentials eines/einer Mitarbeiters/in können Fragebögen, Befragungen und Interviews sowie ein Assessment-Center sein.

Die Ziele und Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen können ebenso in Mitarbeitergesprächen besprochen werden.

## 6.2 Personelle und betriebliche Maßnahmen

**Arbeitsplatzbegleitende Maßnahmen (Training-on-the-job)** können für neue Mitarbeiter\*innen z.B. eine umfassende Einarbeitung oder ein Mentoring sein.

Bei einem **Training-off-the-job** stehen interne sowie externe Weiterbildungsmaßnahmen im Vordergrund. Maßnahmen können dabei aber auch ein Coaching z.B. von Führungskräften oder das Outplacement sein.

**Interne Weiterbildungen** sind Weiterbildungsmaßnahmen, die in der Verantwortung des Unternehmens liegen. Dieses ist für die Zielsetzung und die Inhalte zuständig, legt die Teilnehmer\*innenvoraussetzungen fest und ist auch für

die Organisation wie Planung, Durchführung und Evaluation der Maßnahmen verantwortlich.

**Externe Weiterbildungen** sind Weiterbildungsmaßnahmen, die von öffentlichen oder privaten Trägern außerhalb des Unternehmens auf dem freien Markt angeboten werden. Die Seminare oder Workshops können von den Betrieben und Unternehmen für ihre Beschäftigte gebucht werden. Die Anbieter bestimmen die Inhalte und die Maßnahmen werden auch von diesen evaluiert.

Auch für die Beratung der Mitarbeiter\*innen stehen interne und externe Berater\*innen zur Verfügung. Oft sind es **Weiterbildungsbeauftragte** in den Unternehmen, die den Auftrag zur Weiterbildungs-Beratung übernehmen.

Oft stehen auch öffentliche **Weiterbildungsberatungen** zur Verfügung, deren Inanspruchnahme gefördert wird (z.B. in Hessen über das Portal [www.bildungsberatung-hessen.de/](http://www.bildungsberatung-hessen.de/)). Aber auch Weiterbildungs-Interessenten selbst können unter bestimmten Voraussetzungen eine Förderung für die angestrebte Weiterbildung erhalten. Z.B. nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch (SGB III) bei fehlendem Berufsabschluss, Beschäftigung in kleinen und mittleren Unternehmen.

### 6.3 Erfolgskontrolle und Anpassung

Da die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen relativ schwer und meist nur in längerfristiger Perspektive zu beurteilen ist, hat sich die Diskussion in den letzten Jahren auf die Frage konzentriert, wie die Nachhaltigkeit, also der langfristige Erfolg der Personalentwicklung in ökonomischer und sozialer Hinsicht sicherzustellen und zu messen ist.

Hierfür kommen diverse **Kennzahlen** in Frage, wie z.B. die Quote der Potentialträger, die im Unternehmen bleiben. Oder die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen.

Mittels Feedback-Bögen zu einzelnen Maßnahmen, aber auch zur Personalentwicklung selbst kann die Zufriedenheit festgestellt werden.

Nicht zuletzt sollte die Personalentwicklung und deren Erfolgskontrolle im Qualitätsmanagement des Unternehmens (ISO 9001:2015) fest verankert sein.

## 7. Arbeits- und Gesundheitsschutz

### 7.1 Arbeitsschutz im Betrieb

In Deutschland ist der Arbeitsschutz im Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (ArbSchG) geregelt.

Auf der Grundlage des ArbSchG sind zahlreiche Rechtsverordnungen zum Arbeitsschutz entstanden. So z.B. die ArbeitsstättenVO, die BaustellenVO oder die GefahrstoffVO.

Die **Gefährdungsbeurteilung** ist das zentrale Element im betrieblichen Arbeitsschutz. Sie ist die Grundlage für ein systematisches und erfolgreiches Sicherheits- und Gesundheitsmanagement.<sup>28</sup>

In einem Ratgeber der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) sind Hinweise zur Vorbereitung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zusammengefasst (siehe Fußnote 27).

Zur Gefährdungsanalyse gehört die gesamte Bandbreite der Gefährdungsfaktoren von mechanischen, elektrischen und thermischen Gefährdungen über Gefährdungen durch spezielle physikalische Einwirkungen bis hin zu Gefahrstoffen, biologischen Arbeitsstoffen sowie Brand- und Explosionsgefährdungen. Auch Gefährdungen durch die Arbeitsumgebung, physische Belastungen, psychische Faktoren und Gewalt am Arbeitsplatz werden beurteilt.

Die **Gestaltung der Arbeitszeit** hat großen Einfluss auf Sicherheit und Gesundheit.

Was zeichnet eine menschengerechte Arbeitszeitgestaltung aus? Welche Arbeitszeitmodelle sind unter gesundheitlichen Aspekten empfehlenswert? Und welche eher nicht? Wie kann den Unternehmen bei der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitszeit geholfen werden?

Die **Gefährdungsbeurteilung "Arbeitszeit" der BAUA**

- umfasst die Vorgaben und Prinzipien einer menschengerechten Gestaltung der Arbeitszeit;
- identifiziert Mängel in Gestaltung, Organisation, aber auch im Verhalten der Beschäftigten;
- gibt Hinweise auf entsprechende Maßnahmen zur Beseitigung der Mängel.

Die **Berufsgenossenschaften (BG)** sind für die Einhaltung des Arbeitsschutzes zuständig.

Alle Unternehmen mit mindestens einem Mitarbeiter sind verpflichtet, ihre Beschäftigten dort zu versichern und diese so unter anderem gegen Arbeitsunfälle finanziell abzusichern.

Zu den Aufgaben der zuständigen Berufsgenossenschaft gehört unter anderem auch die Herausgabe der Unfallverhütungsvorschriften, die nach § 15 des Siebten Buchs des Sozialgesetzbuchs erstellt werden und für alle betroffenen Unternehmer verbindlich sind.

Die Unternehmer müssen dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter über die Vorschriften informiert und zur Einhaltung animiert werden.

---

28 [https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefahrungsbeurteilung/\\_functions/BereichsPublikationssuche\\_Formular.html?queryResultId=null&pageNo=0](https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefahrungsbeurteilung/_functions/BereichsPublikationssuche_Formular.html?queryResultId=null&pageNo=0) (01.09.2018)

## 7.2 Gesundheitsschutz im Betrieb

Der betriebliche Gesundheitsschutz beschäftigt sich mit den langfristigen Auswirkungen der Arbeit auf die Gesundheit.

**Passiver Gesundheitsschutz** bedeutet, „Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen.“ Diese Prävention setzt zuerst an den Arbeitsbedingungen an und nicht an den einzelnen Mitarbeitern. Zum Beispiel kann die Arbeit so gestaltet werden, dass der Arbeitende mehr Handlungsspielraum mit den dafür erforderlichen Ressourcen hat und damit seine Tätigkeit selbständiger gestalten kann. Mehr Arbeitszufriedenheit kann Stress, Depressionen oder anderen Beschwerden vorbeugen.

Information über Gesundheitsgefahren und das Einüben gesundheitsgerechten Verhaltens gehören zum **aktiven Gesundheitsschutz**.

Beispiele für weitere Maßnahmen der Verhaltensprävention sind etwa Trainings für richtiges Sitzen, richtiges Tragen (Rückenschule), ein Hautschutzplan oder richtiges Verhalten im Straßenverkehr (Wegeunfall). An Bedeutung gewinnen auch Angebote zur Stress-Bewältigung und zur Bekämpfung von Mobbing. Ebenso dazu gehören der aktive Nichtraucherschutz und Angebote zur Rauchentwöhnung.

Im betrieblichen Gesundheitsschutz bieten sich **Kooperationen mit Krankenkassen und/oder Berufsgenossenschaften** an.

Krankenkassen und Berufsgenossenschaften bieten Unternehmen individuelle Angebote im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung an.

Zur Förderung des Gesundheitsschutzes im Betrieb sollte ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse implementiert werden, um Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich zu gestalten. Sie sollen den Beschäftigten und dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommen.

## 7.3 Unterweisungen und Dokumentationen im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Der Arbeitgeber hat die Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen zu unterweisen. Die Unterweisung umfasst Anweisungen und Erläuterungen, die eigens auf den Arbeitsplatz oder den Aufgabenbereich der Beschäftigten ausgerichtet sind. Die Unterweisung muss bei der Einstellung, bei Veränderungen im Aufgabenbereich, der Einführung neuer Arbeitsmittel oder einer neuen Technologie vor Aufnahme der Tätigkeit der Beschäftigten erfolgen. Die Unterweisung muß an die Gefährdungsentwicklung angepaßt sein und erforderlichenfalls regelmäßig wiederholt werden.<sup>29</sup>

Das Arbeitsschutzgesetz schreibt keine **Dokumentation der Unterweisung** vor. Diverse Spezialvorschriften (z.B. Unfallverhütungsvorschriften BG, Gefahrstoffverordnung) hingegen fordern Angaben zu Inhalt, Teilnehmer, Dauer und

---

29 § 12 ArbSchG



Zeitpunkt der durchgeführten Unterweisung und eine abschließende Bestätigung durch Unterschrift der Unterwiesenen. Zweckmäßig ist die Verwendung eines Formblatts „Unterweisungsnachweis“, das aktenkundig gemacht und bis zur Wiederholungsunterweisung im Arbeitsschutzhandbuch aufbewahrt wird.

ENDE