

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren.....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XV

## Kapitel A.

### „Außertarifliche Angestellte“ – Eine Bestandsaufnahme

I. Einleitung .....	1
II. Abgrenzung zu leitenden Angestellten und tariflichen Ange- stellten. ....	1
1. Außertarifliche Angestellte .....	2
2. Leitende Angestellte .....	2
3. Stellung im Tarifrecht – Abgrenzung zu tariflichen An- gestellten .....	5
III. Schwächen der aktuellen Stellung außertariflicher Ange- stellter .....	6
IV. Risiken der falschen Einordnung von leitenden, außertarif- lichen und tariflichen Angestellten .....	8
1. Verstoß gegen tarifvertragliche Regelungen .....	8
2. Auswirkungen in einem Kündigungsschutzprozess .....	8
3. Betriebsverfassungsrechtliche Konsequenzen einer fal- schen Einordnung .....	9

## Kapitel B.

### Herausforderungen aus dem „War for Talents“

I. Aktuelle Herausforderungen in der betrieblichen Praxis .....	11
II. Folgen für die Vertragsgestaltung/Konditionen .....	12
III. Herausforderungen in der betrieblichen Mitbestimmung....	13
IV. Fazit .....	15

## Kapitel C.

### Neuverortung in Talents

I. Einleitung .....	17
II. Die negative Definition des außertariflichen Angestellten... .	18
1. Die fehlende Tarifbindung.....	18
2. Abgrenzung von leitenden Angestellten i. S. v. § 5 Abs. 3 BetrVG. ....	18

3. Schwächen der bisherigen Abgrenzungskriterien . . . . .	19
4. Weitere Vertiefung der bisherigen negativen Abgrenzung durch den Gesetzgeber. . . . .	20
5. Notwendigkeit einer positiven Abgrenzung . . . . .	21
<b>III. Exkurs: Der außertarifliche Angestellte in anderen Rechtsordnungen . . . . .</b>	<b>21</b>
1. „Cadres“ in Frankreich . . . . .	22
2. Außertarifliche Angestellte in Luxemburg, Italien, Spanien und Belgien . . . . .	22
<b>IV. Vorschlag: Außertarifliche Angestellte als Talents . . . . .</b>	<b>23</b>
1. Keine allgemeingültige Definition, sondern branchen- und unternehmensspezifische Flexibilität . . . . .	23
2. Loslösung vom Begriff des außertariflichen Angestellten . . . . .	23
3. Kriterien zur Abgrenzung der Talents . . . . .	24
<b>V. Schlüsselemente des Talent Managements . . . . .</b>	<b>25</b>
1. Die derzeitige Praxis . . . . .	25
2. Elemente eines effektiven Talent Management Systems. .	26
<b>VI. Die Verortung der Bedeutung des Talent Managements. . . . .</b>	<b>28</b>
1. Die bisherige Zuordnung zum Personalbereich. . . . .	28
2. Talent Management zur Chefsache machen? . . . . .	29
3. Erfolgreiche zukünftige Verortung des Talent Managements . . . . .	29

#### **Kapitel D.**

#### **Außertarifliche Angestellte – Chance für die Mitbestimmung**

<b>I. Einleitung . . . . .</b>	<b>31</b>
<b>II. Betriebsratsarbeit als Karriereentscheidung . . . . .</b>	<b>32</b>
1. Verbindung von Informationen und betriebsverfassungsrechtlichem Einfluss . . . . .	33
2. Betriebsratsvergütung kein zwingendes Hindernis . . . . .	33
3. Entwicklungsmöglichkeiten durch Betriebsratsarbeit mitgestalten . . . . .	34
4. Außertarifliche Angestellte als teilstreigestellte Betriebsratsmitglieder. . . . .	35
<b>III. Talent Management im Fokus moderner Betriebsratsarbeit. . . . .</b>	<b>36</b>
1. Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen . . . . .	36

2.	Betriebsverfassungsrechtliche Flexibilität bei der Schaffung von Anreizsystemen für Talents .....	37
3.	Mitverantwortung des Betriebsrats als Chance .....	38
4.	Mögliche Anreizsysteme für Talents .....	38
5.	Umfassendes Mitbestimmungsrecht bei der Festlegung neuer Gehaltsstrukturen.....	39
6.	Betriebsausschüsse für außertarifliche Angestellte .....	40
IV.	Einführung von Englisch als Betriebssprache .....	41

**Kapitel E.  
Talent Management Framework Policy –  
Checkliste für die Betriebspartner**

I.	Einleitung .....	45
II.	Talent Management Framework.....	46
III.	Talent Management Framework Policy .....	47
1.	Die Policy als HR-Werkzeug.....	47
2.	Bestandsaufnahme: Inhalte von Talent Management Framework Policies.....	48
3.	Checkliste für Betriebspartner – Talent Management Framework Policy .....	52

**Kapitel F.  
Moderne Grading- und Vergütungssysteme**

I.	Einleitung .....	57
II.	Grading- und Vergütungssysteme als Grundlage eines Equal Pay-Ansatzes.....	58
1.	Der Begriff „Equal Pay“ .....	58
2.	Umsetzung von Equal Pay.....	59
a)	Begriffsbestimmung.....	59
b)	Vor- und Nachteile von Grading- und Vergütungssystemen.....	59
c)	Schaffung individueller Leistungsanreize .....	60
3.	Entwicklung von Equal Pay im Zuge der Nachhaltigkeitsberichterstattungen nach der CSRD.....	60
III.	Rechtsfragen zu Grading-Systemen .....	62
1.	Einführung und Anpassung von Grading- und Vergütungssystemen .....	62
2.	Anwendung von Grading- und Vergütungssystemen .....	64

3.	Betriebliche Mitbestimmung bei der betrieblichen Lohn-gestaltung .....	65
IV.	Gehaltsanpassungen und Gehaltstransparenz .....	66
1.	Transparenz durch eigenständige Regelungen .....	66
2.	Die Rolle von Gehaltserhöhungen in Zeiten hoher Infla-tion .....	67
V.	Vergütung nach Leistung – Absicherung von Spitzenleistun-gen .....	69
VI.	Die Berücksichtigung von Talents in der Krise .....	71

### **Kapitel G.**

#### **Modernes Talent Management in der Mitbestimmung**

I.	Einleitung .....	73
II.	Maßnahmen des Talent Managements und betriebliche Mit-bestimmung .....	74
III.	Einzelne Maßnahmen und Mitbestimmungsrechte .....	75
1.	Unterrichtungs- und Beratungsrecht des Betriebsrats bei der Personalplanung .....	75
2.	Festlegung von Beurteilungskriterien und -verfahren .....	76
3.	Ausgestaltung von Fragebögen und Auswahl von Assessment Centern .....	78
4.	Talent-Pool als Auswahlsystem für Einstellungen, Ver-setzungen und Umgruppierungen .....	79
5.	Versetzung von Talents .....	82
6.	Änderungen der Betriebsorganisation/Einführung neuer Leitungsebenen .....	83
7.	Weitere mögliche Mitbestimmungsrechte .....	84
IV.	Praktische Umsetzung durch Betriebsvereinbarungen zum Talent Management .....	85
1.	Vorteile von Betriebsvereinbarungen .....	85
2.	Konfliktlösungsmechanismen .....	87
3.	Schranken einer Betriebsvereinbarung zum Talent Management .....	87
4.	Zuständiges Betriebsratsgremium .....	88
V.	Datenschutzrechtliche Aspekte .....	89

## **Kapitel H. Talent Management trotz Krise**

I.	Auswirkungen von Wirtschaftskrisen auf das Talent Management .....	91
1.	Auswirkungen von Personalabbaumaßnahmen auf das Talent Management .....	91
2.	Auswirkungen von weiteren Sparmaßnahmen auf das Talent Management .....	91
II.	Verschärfung der Auswirkungen durch Künstliche Intelligenz oder Metaverse? .....	92
1.	Künstliche Intelligenz .....	92
2.	Metaverse .....	93
III.	Typische Instrumente für Talent Management in der Krise ..	93
1.	„Herkömmlicher“ Personalabbau .....	93
2.	Kurzarbeit .....	94
3.	Monetäre „Retention“ – Bleibeprämie .....	96
4.	Arbeitszeitabsenkungsprogramme .....	97
5.	Ergänzende Maßnahmen wie Sabbaticals und Workation ..	97
IV.	Neuer Ansatz: Wertschätzende Restrukturierung und Mitgestaltung durch Talents .....	98
1.	Wertschätzende Restrukturierung .....	98
2.	Mitgestaltung durch Talents .....	101
V.	Fazit .....	104

## **Kapitel I. Talent Management und Compliance**

I.	Compliance – Umgang mit Talents vor und in der Krise .....	105
1.	Vertragsgestaltung zur Absicherung der außertariflichen Angestellten .....	106
2.	Krisenkommunikation mit Talents .....	106
II.	Compliance-Krise durch „fehlerhaftes“ Talent Management .....	107
1.	Talent Management und Gleichbehandlung .....	107
2.	Talent Management und Institutsvergütungsverordnung ..	107
3.	Talent Management und Datenschutz .....	108
III.	Fazit .....	108

## **Zusammenfassung und Ausblick**

Kapitel A. Außertarifliche Angestellte – Eine Bestandsaufnahme .....	111
Kapitel B. Herausforderungen aus dem „War for Talents“ .....	112

Kapitel C. Neuverortung in „Talents“ .....	112
Kapitel D. Außertarifliche Angestellte – Chance für die Mitbestimmung .....	113
Kapitel E. Talent Management Framework Policy – Checkliste für die Betriebspartner .....	114
Kapitel F. Moderne Grading- und Vergütungssysteme .....	114
Kapitel G. Modernes Talent Management in der Mitbestimmung .....	115
Kapitel H. Talent Management trotz Krise .....	116
Kapitel I. Talent Management und Compliance .....	116
Literaturverzeichnis .....	119
Stichwortverzeichnis .....	125
Danksagung .....	131