

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	15
Vorwort	17
1 Personalplanung	21
1.1 Personalplanung als Komponente der Unternehmensplanung	22
1.1.1 Integration der Personalplanung	23
1.1.2 Stellung in der Praxis	24
1.2 Ebenen der Personalplanung	25
1.2.1 Differenzierung nach dem Planungshorizont	26
1.2.2 Differenzierung nach Ziel- und Ausführungsplanung	27
1.2.3 Differenzierung nach Gesamt- und Teilplanung	28
1.3 Problemzonen der Personalplanung	30
1.3.1 Starke Umsetzungsorientierung	30
1.3.2 Defizite der strategischen und normativen Gestaltungsplanung	32
1.3.3 Gesetzlicher Rahmen als Handlungssubstitut	33
1.3.4 Arbeitsunzufriedenheit als Mangelfolgeschaden	34
1.4 Herausforderungen der Personalplanung	35
1.4.1 Umgang mit Komplexität	35
1.4.2 Notwendigkeit zur Modellierung	37
1.5 Dimensionen der Personalplanung	38
1.5.1 Personalplanung ad rem	39
1.5.2 Personalplanung ad personam	41
1.5.3 Personalplanung ad verecundiam	42
1.5.4 Personalplanung ad antiquitatem	43
1.6 Entwicklung eines Personalplanungsmodells	46
1.6.1 Komplexität als wesentliche Determinante	47
1.6.2 Mögliche Umwelttypen	49
1.6.3 Situative Grundmodelle	51
1.6.4 Status quo der betrieblichen Praxis	54
1.7 Zusammenfassung und Ausblick	57
1.8 Literatur	59
2 Personalstrategie als Erfolgstreiber	63
2.1 Es beginnt mit visionärem Management	64
2.2 Strategische Kompetenzen des HR-Managements	67
2.3 HR als modernes Service Center	76
2.3.1 Prozessorientiertes HR-Management	76
2.3.2 Prozessorganisation als Zukunft	78

2.4	HR als Businesspartner	79
2.5	Vom Business Partner zum Steering Partner	81
2.6	HR-Face-Organisation	83
2.6.1	HR und das Prinzip Markt	86
2.6.2	Zukunftsgerichtete HR-Organisation	87
2.7	Positionierung von HR innerhalb der Geschäftsleitung	90
2.7.1	Das Verschwinden der Arbeitsdirektoren	90
2.7.2	Der Weg in die Unternehmensleitung	92
2.7.3	Der HR-Manager als Steering Partner	92
2.7.4	Der HR-Manager als Generalist	92
2.7.5	Der HR-Manager als Visionär	93
2.7.6	Der HR-Manager als Begeisterer	93
2.7.7	Zukunftschancen für HR-Manager	94
2.8	Zusammenfassung	94
2.9	Literatur	94
3	Personalmarketing und Personalgewinnung	
	(-beschaffung und -auswahl)	97
3.1	Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt – die Arbeitswelt im Medienwandel	98
3.2	Personalmarketing (auch Employer Branding) als Rahmen und Ausgangspunkt der Personalgewinnung	101
3.3	Personalgewinnung und Personalbeschaffung finden immer mehr online statt	105
3.3.1	Karrierewebsites und Jobbörsen	106
3.3.2	Die Onlinestellenanzeige – das Medium Nummer 1	108
3.3.3	Social Media	110
3.3.4	Karriere- und Recruitingvideos	112
3.3.5	Mobile Recruiting	117
3.3.6	Active Sourcing/Recruiting	119
3.3.7	Digitales Recruiting	121
3.4	Bewerberauswahl	126
3.4.1	Vorauswahl	129
3.4.2	Das Interview	133
3.4.3	Psychologische Testverfahren	138
3.4.4	Assessment-Center	141
3.4.5	Situative Verfahren und Arbeitsproben	145
3.4.6	Probezeit	146
3.5	Controlling der Personalbeschaffung und -auswahl	147
3.6	Organisation des Personalmarketings und der Personalgewinnung (Recruiting)	154
3.7	Literatur	160

4	Der Arbeitsvertrag	163
4.1	Der Arbeitsvertrag als Grundlage des Arbeitsverhältnisses	164
4.1.1	Der Arbeitsvertrag und seine Regelungsinhalte	165
4.1.2	Sonderformen für Beamte, Richter und Soldaten	168
4.1.3	Werkvertrag	169
4.1.4	Weitere Formen der Zusammenarbeit	171
4.2	Der Arbeitsvertrag aus arbeitsrechtlicher Sicht	177
4.2.1	Zustandekommen des Arbeitsvertrags	177
4.2.2	Beendigung des Arbeitsvertrags	177
4.2.3	Probleme in der Durchführung	178
4.3	Der Arbeitsvertrag aus formaler Sicht	179
4.3.1	Das Nachweisgesetz	180
4.3.2	Arbeitgeber	181
4.3.3	Arbeitnehmer/sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	181
4.3.4	Tätigkeit und Arbeitsort	182
4.3.5	Arbeitsentgelt	183
4.3.6	Arbeitszeit	184
4.3.7	Urlaub	185
4.3.8	Weitere formale Bestimmungen	186
4.3.9	Probearbeit	186
4.4	Der Arbeitsvertrag aus monetärer Sicht	187
4.4.1	Die Vergütungspflicht	187
4.4.2	Weitere Vergütungsbestandteile	188
4.4.3	Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen als Vergütungsgrundlage	188
4.5	Der Arbeitsvertrag und weitere gesetzliche Ergänzungen	189
4.5.1	Das Diskriminierungsverbot (AGG)	189
4.5.2	Arbeitnehmer und Datenschutz	190
4.5.3	Richterliche Rechtsgestaltung	191
4.6	Vertragliche Nebenpflichten	191
4.6.1	Treue- und Fürsorgepflicht	191
4.6.2	Schutz von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen	192
4.6.3	Arbeitsschutzvorschriften als Vertragspflichten	192
4.6.4	Nachweise und Zeugnisanpruch	196
5	Mitarbeiterbindung	199
5.1	Einleitung	200
5.2	Wozu Mitarbeiterbindung?	200
5.2.1	Ökonomische Betrachtung	200
5.2.2	Ethische Betrachtung	203
5.3	Was ist unter Mitarbeiterbindung zu verstehen?	203
5.4	Wen sollten Unternehmen binden?	206
5.5	Wie entsteht Mitarbeiterbindung?	208

5.5.1	Ursachen für Arbeitgeberwechsel	208
5.5.2	Das Investment Model of Commitment	209
5.5.3	Zufriedenheit als zentrale Einflussgröße	209
5.5.4	Einfluss der Qualität verfügbarer Alternativen	214
5.5.5	Eintritts-, Verbleibe- und Austrittsentscheidungen	216
5.5.6	Die Bedeutung von Gerechtigkeit	217
5.6	Wie lässt sich die Bindung von Mitarbeitern erhöhen?	218
5.6.1	Gestaltungsparameter des Retention Managements	219
5.6.2	Instrumente des Retention Managements	223
5.7	Fazit	225
5.8	Literatur	225
6	Entgeltmanagement	229
6.1	Personalpolitik und Entgeltpolitik	230
6.1.1	Gleichbehandlung und Leistungsprinzip	230
6.1.2	Demografieorientiertes Personalmanagement	232
6.1.3	Arbeitszeitpolitik und Work Life Balance	233
6.1.4	Zukunft der Arbeitswelt	234
6.2	Tarifvertragliche und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen	236
6.2.1	Vom Haustarif bis zum einheitlichen Entgelttarif	236
6.2.2	Mitwirkung des Betriebsrats bei der Arbeits- und Leistungsbewertung	237
6.3	Entgeltkomponenten	238
6.3.1	Basisvergütung	240
6.3.2	Leistungs- und Erfolgsvergütung	242
6.3.3	Zusatzleistungen	246
6.4	Tendenzen des Entgeltmanagements	247
6.5	Literatur	249
7	Betriebliche Personalzusatzleistungen im Entgeltmanagement	251
7.1	Einführung	252
7.1.1	Definition der wichtigsten Begriffe	255
7.1.2	Höhe der Personalzusatzleistungen	257
7.1.3	Arten der Personalzusatzleistungen	258
7.2	Ziele der Vergabe von Personalzusatzleistungen	265
7.2.1	Historische Entwicklung	265
7.2.2	Zielaspekte aus Arbeitgebersicht	267
7.2.3	Die Attraktivität der Zusatzleistungen aus Arbeitnehmersicht	271
7.2.4	Sozialleistungsmarketing	272
7.3	Individualisierung von Personalzusatzleistungen	275
7.3.1	Die Cafeteria-Idee	275
7.3.2	Attraktivität und Wirtschaftlichkeit des Entgeltsystems	277

7.3.3	Möglichkeiten und Grenzen der Individualisierung	281
7.4	Freiwillige Personalzusatzleistungen als Gegenstand des Entgeltmanagements	285
7.4.1	Aufmerksamkeiten	285
7.4.2	Beihilfen und Unterstützungen	286
7.4.3	Betriebssport	287
7.4.4	Betriebsveranstaltungen	288
7.4.5	Computer-/Telekommunikationseinrichtungsüberlassung	291
7.4.6	Darlehen an Arbeitnehmer	292
7.4.7	Deputate/Rabatte	294
7.4.8	Dienstfahrzeug zur privaten Nutzung	295
7.4.9	Fahrtkostenzuschüsse	298
7.4.10	Gesundheitsförderung	299
7.4.11	Kindergartenzuschuss	300
7.4.12	Mitarbeiterkapitalbeteiligung	301
7.4.13	Mahlzeiten/Getränke/Restaurantschecks	302
7.4.14	Weitere Sachbezüge/Warengutscheine	304
7.4.15	Unfallversicherung	305
7.5	Literatur	306
8	Deferred Compensation	309
8.1	Personalzusatzleistung mit Rechtsanspruch: Die betriebliche Altersversorgung	310
8.1.1	Grundlagen der betrieblichen Altersversorgung	312
8.1.2	Entgeltumwandlung	314
8.1.3	Zusagearten	318
8.1.4	Die Durchführungswege	319
8.1.5	Unverfallbarkeit	331
8.1.6	Insolvenzschutz	332
8.1.7	Rentabilität der betrieblichen Altersversorgung	333
8.2	Das Arbeitszeitkonto	336
8.2.1	Arten von Arbeitszeitkonten	337
8.2.2	Das Kurzzeitkonto	338
8.2.3	Das Langzeitkonto	341
8.3	Literatur	350
9	Talent und Performance Management	353
9.1	Talent Management	354
9.1.1	Externe Zielgruppen	354
9.1.2	Interne Zielgruppen	357
9.1.3	Arten von Potenzialprogrammen	361
9.1.4	Analyse von Potenzial und Performance	363

9.1.5	Auswahl	373
9.1.6	Zeitgemäße Qualifizierung	375
9.2	Performance Management	382
9.2.1	Führen mit Zielen	383
9.2.2	Variable Vergütung	392
9.2.3	Langfristige Vergütung	405
9.2.4	Betriebliche Zusatzleistungen (Benefits)	410
9.2.5	Fazit	429
9.3	Literatur	429
10	Personalentwicklung	431
10.1	Herausforderungen und Anforderungen an die Personalentwicklung	432
10.1.1	Herausforderungen an die Personalentwicklung	432
10.1.2	Anforderungen an die Personalentwicklung	433
10.1.3	Prominente Handlungsfelder zukünftiger Personalentwicklung	435
10.1.4	Ziel und Aufbau des Beitrags	435
10.2	Grundlagen der Personalentwicklung	437
10.2.1	Begriffliche Grundlagen der Personalentwicklung	437
10.2.2	Wissenschaftliche Grundlagen der Personalentwicklung	438
10.2.3	Normative Grundlagen der Personalentwicklung	440
10.3	Inhalte der Personalentwicklung: Bildung, Förderung, Organisationsentwicklung	446
10.3.1	Die Inhalte der Personalentwicklung im Überblick	446
10.3.2	Personalentwicklung im engen Sinne: Bildung	447
10.3.3	Personalentwicklung im erweiterten Sinne: Förderung	479
10.3.4	Personalentwicklung im weiten Sinne: Organisationsentwicklung ..	502
10.4	Methodische Absicherung der Personalentwicklung im Funktionszyklus	518
10.4.1	Der Funktionszyklus im Überblick	518
10.4.2	Die sechs Phasen systematischer Personalentwicklung	519
10.5	Inhaltliche Erweiterung der Personalentwicklung	533
10.5.1	Lebensphase und Personalentwicklung	533
10.5.2	Lebensformen und Personalentwicklung	535
10.5.3	Lebensstil und Personalentwicklung	536
10.5.4	Lebenslagen und Personalentwicklung	537
10.6	Professionalisierung der Personalentwickler	538
10.6.1	Begriffsabgrenzung	538
10.6.2	Professionalisierung der Personalentwicklung	541
10.7	Zusammenfassung und Ausblick	542
10.8	Literatur	543
11	Motivation und Führung	545
11.1	Einleitung	546

11.1.1	Führung als Aufgabe – Motivation als Ziel	546
11.1.2	Führung als Herausforderung – ein Problemaufriss	547
11.2	Konzeptionelle Modelle	550
11.2.1	Motivationstheoretische Ansätze	551
11.2.2	Führungstheoretische Ansätze	565
11.3	Innovative Führung bei Komplexität – ausgewählte Lösungsansätze	581
11.3.1	Transformationale Führung – Mitarbeiter bei Veränderung auch veränderungsorientiert führen	583
11.3.2	Selbstorganisation – ohne Struktur läuft es nicht (von selbst)	589
11.3.3	Diversity-Management – mit Vielfalt zum wirtschaftlichen Erfolg ...	593
11.3.4	Werteorientierte Führung – valide Kennzahlen statt schöne Worte ..	595
11.3.5	Erwartungsmanagement – Personalführung basiert auf Vertrauen ..	600
11.3.6	Flow-Erleben – Mitarbeiter zur Höchstleistung bringen	606
11.3.7	Führung ist kein Nebenjob – Aufgabenkomplexe ernst nehmen	609
11.3.8	Empowerment und E-Leadership – Delegation und virtuelle Teams .	612
11.4	Literatur	618
12	Personalcontrolling	625
12.1	Messen, steuern, nachweisen – Beiträge des Personalcontrollings	626
12.1.1	Steuerungsimpulse für eine professionelle Personalarbeit	626
12.1.2	Begriffsbestimmungen	628
12.1.3	Entwicklungen	628
12.2	Grundlagen des Personalcontrollings	629
12.2.1	Dimensionen des Personalcontrollings	629
12.2.2	Aufgaben des Personalcontrollings	631
12.2.3	Daten als Basis des Personalcontrollings	632
12.2.4	Instrumente des Personalcontrollings	637
12.3	Strategisches Personalcontrolling und wertorientiertes Personalmanagement	638
12.3.1	Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags als Aufgabe	638
12.3.2	Konstruktionslogik	639
12.3.3	Wertorientiertes Personalmanagement einführen – Ein Leitfaden ...	640
12.3.4	Förderliche Rahmenbedingungen	641
12.4	Trends und Tendenzen	642
12.5	Literatur	644
13	Die Kündigung aus arbeitsrechtlicher Sicht	647
13.1	Frist- und Formerfordernisse bei Kündigungen	648
13.1.1	Regelungen über die Kündigungsfristen in § 622 BGB	648
13.1.2	Schriftformerfordernis nach § 623 BGB	649
13.2	Kündigung aus verhaltensbedingten Gründen – fristlose Kündigung	650

13.2.1	Allgemeine Fragen	651
13.2.2	Kündigungsgründe im Leistungsbereich	652
13.2.3	Sonstige verhaltensbedingte Kündigungsgründe	653
13.2.4	Fristlose Kündigung – Verdacht auf eine Straftat	655
13.3	Kündigung aus personenbedingten Gründen – krankheitsbedingte Kündigung	658
13.3.1	Langzeiterkrankungen – objektive Unmöglichkeit zur Erfüllung der Arbeitsleistung	659
13.3.2	Kündigung wegen häufiger Kurzerkrankungen	660
13.3.3	Sonderproblem der Anlasskündigung	663
13.3.4	Betriebliches Eingliederungsmanagement (§ 167 Abs. 2 SGB IX)	663
13.4	Betriebsbedingte Kündigung	664
13.4.1	Dringende betriebliche Erfordernisse	664
13.4.2	Wegfall des Arbeitsplatzes – Fehlende Weiterbeschäftigungsmöglichkeit	666
13.4.3	Die Sozialauswahl nach § 1 Abs. 3 KSchG	667
13.5	Betriebsänderungen – Massenentlassungen	668
13.5.1	Die Betriebsänderung	668
13.5.2	Interessenausgleich – Sozialplan	669
13.5.3	Anzeigepflichten nach § 17 KSchG	670
13.5.4	Nachteilsausgleich (§ 113 BetrVG)	671
13.6	Betriebsübergang nach § 613a BGB und Kündigungsschutz	672
13.6.1	Der Übergang von Rechten und Pflichten	672
13.6.2	Rechtsgeschäftlicher Übergang eines Betriebs oder Betriebsteils	673
13.6.3	Informations- und Widerspruchsrechte nach den §§ 613a Abs. 5, 6 BGB	673
13.6.4	Rechtsprechungsbeispiele	674
13.7	Sonstige Kündigungsschutzrechtliche Einzelprobleme	679
13.7.1	Änderungskündigung – Direktionsrecht	679
13.7.2	Kündigungsschutz nach dem Mutterschutzgesetz und dem SGB IX ..	680
13.7.3	Die außerordentliche Kündigung eines Betriebsratsmitglieds	681
13.7.4	Kündigungsschutz leitender Angestellter und Auflösungsantrag	682
13.7.5	Anhörung des Betriebsrats nach § 102 BetrVG	683
13.7.6	Kündigungsschutz und Anspruch auf allgemeine Gleichbehandlung	684
13.7.7	Kündigung während der Probezeit und in Kleinbetrieben	687
13.8	Aufhebungsverträge	688
13.8.1	Anfechtungsmöglichkeit – Widerrufsmöglichkeit eines Aufhebungsvertrags	688
13.8.2	Sonstige Rechtsprobleme bei Aufhebungsverträgen	689

14	Kollektives Arbeitsrecht	691
14.1	Übersicht	692
14.2	Betriebsverfassungsrecht	693
14.2.1	Betriebsverfassungsgesetz	693
14.2.2	Schwerpunkt: Betriebliche Mitbestimmung	702
14.2.3	Europäischer Betriebsrat	715
14.2.4	Leitende Angestellte und Sprecherausschüsse	715
14.3	Tarifvertragsrecht	718
14.3.1	Begriff des Tarifvertrags	718
14.3.2	Geltungsbereich des Tarifvertrags	720
14.3.3	Tariffindung	722
14.3.4	Wirkung des Tarifvertrags	724
15	Personalforschung für die Praxis: Evidence-based HRM und HR Analytics	727
15.1	Relevanz der Personalforschung für die Personalpraxis	728
15.2	Personalforschung in betriebliche Entscheidungsprozesse integrieren	730
15.3	Forschungsergebnisse finden und aufbereiten	731
15.4	Etablierte und neue Methoden der Personalforschung	733
15.4.1	Befragungen	734
15.4.2	Feldstudien	738
15.4.3	Experimente	741
15.4.4	Quantitative Fallstudien	748
15.4.5	Metaanalysen	749
15.5	Praxisorientierte Aufbereitung der Forschungsergebnisse:	
	Rapid Evidence Assessment	757
15.6	HR Analytics: Ergänzung durch unternehmensspezifische Daten	760
15.7	Fazit	762
15.8	Literatur	763
16	Demografieorientiertes Personalmanagement	767
16.1	Personalpolitische Herausforderungen	768
16.1.1	Globalisierung und Internationalisierung	768
16.1.2	Zukunft der Arbeitswelt	770
16.1.3	Soziokultureller Wandel – die Generationen Y	771
16.2	Prognosen und Analysen zum demografischen Wandel	775
16.2.1	Daten und Fakten	775
16.2.2	Folgen für die Unternehmen und das Personalmanagement	776
16.3	Personalpolitische Konzepte	778
16.3.1	Diversity Management	779
16.3.2	Handlungsfelder für unterschiedliche Lebensphasen	785

16.4	Personalpolitische Konsequenzen für unterschiedliche Altersgruppen	789
16.4.1	20- bis 35-Jährige	794
16.4.2	35- bis 55-Jährige	797
16.4.3	Über 55-Jährige	800
16.5	Zusammenfassung	805
16.6	Literatur	806
Herausgeber und Autoren		809
Stichwortverzeichnis		813