

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
1 Personalplanung	19
1.1 Personalplanung als Komponente der Unternehmensplanung	20
1.1.1 Integration der Personalplanung	21
1.1.2 Stellung in der Praxis	22
1.2 Ebenen der Personalplanung	23
1.2.1 Differenzierung nach dem Planungshorizont	24
1.2.2 Differenzierung nach Ziel- und Ausführungsplanung	25
1.2.3 Differenzierung nach Gesamt- und Teilplanung	26
1.3 Problemzonen der Personalplanung	28
1.3.1 Starke Umsetzungsorientierung	28
1.3.2 Defizite der strategischen und normativen Gestaltungsplanung	30
1.3.3 Gesetzlicher Rahmen als Handlungssubstitut	31
1.3.4 Arbeitsunzufriedenheit als Mangelfolgeschaden	32
1.4 Herausforderungen der Personalplanung	33
1.4.1 Umgang mit Komplexität	33
1.4.2 Notwendigkeit zur Modellierung	35
1.5 Dimensionen der Personalplanung	36
1.5.1 Personalplanung ad rem	37
1.5.2 Personalplanung ad personam	38
1.5.3 Personalplanung ad verecundiam	40
1.5.4 Personalplanung ad antiquitatem	41
1.6 Entwicklung eines Personalplanungsmodells	44
1.6.1 Komplexität als wesentliche Determinante	44
1.6.2 Mögliche Umwelttypen	47
1.6.3 Situative Grundmodelle	48
1.6.4 Status quo der betrieblichen Praxis	51
1.7 Zusammenfassung und Ausblick	54
1.8 Literatur	55
2 Personalstrategie als Erfolgstreiber	61
2.1 Es beginnt mit visionärem Management	62
2.2 Strategische Kompetenzen des HR-Managements	65
2.3 HR als modernes Service Center	70
2.3.1 Prozessorientiertes HR-Management	70
2.3.2 Prozessorganisation als Zukunft	72

2.4	HR als Businesspartner	75
2.5	Vom Business Partner zum Steering Partner	77
2.6	HR-Face-Organisation	78
2.6.1	HR und das Prinzip Markt	82
2.6.2	Marketing für Personaldienstleistungen	84
2.6.3	Insourcing von HR-Aufgaben	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	93
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	Web 2.0 und Social Media	111
3.3.4	HR-Karriere-/Recruitingvideos	116
3.3.5	Mobile Recruiting	121
3.3.6	Active Sourcing/Recruiting	123
3.4	Bewerbersauswahl	126
3.4.1	Vorauswahl	128
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	144
3.4.6	Probezeit	146
3.5	Controlling der Personalbeschaffung und -auswahl	146
3.6	Organisation des Personalmarketings und der Personalgewinnung (Recruiting)	153
3.7	Literaturverzeichnis	159

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	176
4.2.1	Zustandekommen des Arbeitsvertrags	176
4.2.2	Beendigung des Arbeitsvertrags	177
4.2.3	Probleme in der Durchführung	177
4.3	Der Arbeitsvertrag aus formaler Sicht	179
4.3.1	Das Nachweisgesetz	179
4.3.2	Arbeitgeber	180
4.3.3	Arbeitnehmer/sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	181
4.3.4	Tätigkeit und Arbeitsort	182
4.3.5	Arbeitsentgelt	183
4.3.6	Arbeitszeit	183
4.3.7	Urlaub	184
4.3.8	Weitere formale Bestimmungen	185
4.3.9	Probearbeit	185
4.4	Der Arbeitsvertrag aus monetärer Sicht	186
4.4.1	Die Vergütungspflicht	186
4.4.2	Weitere Vergütungsbestandteile	187
4.4.3	Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen als Vergütungsgrundlage	187
4.5	Der Arbeitsvertrag und weitere gesetzliche Ergänzungen	188
4.5.1	Das Diskriminierungsverbot (AGG)	188
4.5.2	Arbeitnehmer und Datenschutz	189
4.5.3	Richterliche Rechtsgestaltung	189
4.6	Vertragliche Nebenpflichten	190
4.6.1	Treue- und Fürsorgepflicht	190
4.6.2	Schutz von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen	190
4.6.3	Arbeitsschutzvorschriften als Vertragspflichten	191
4.6.4	Nachweise und Zeugnisanspruch	195
5	Mitarbeiterbindung	197
5.1	Einleitung	198
5.2	Wozu Mitarbeiterbindung?	198
5.2.1	Ökonomische Betrachtung	198
5.2.2	Ethische Betrachtung	201
5.3	Was ist unter Mitarbeiterbindung zu verstehen?	202
5.4	Wen sollten Unternehmen binden?	204

5.5	Wie entsteht Mitarbeiterbindung?	206
5.5.1	Ursachen für Arbeitgeberwechsel	206
5.5.2	Das Investment Model of Commitment	207
5.5.3	Zufriedenheit als zentrale Einflussgröße	207
5.5.4	Einfluss der Qualität verfügbarer Alternativen	212
5.5.5	Eintritts-, Verbleibe- und Austrittsentscheidungen	215
5.5.6	Die Bedeutung von Gerechtigkeit	216
5.6	Wie lässt sich die Bindung von Mitarbeitern erhöhen?	217
5.6.1	Gestaltungsparameter des Retention Managements	218
5.6.2	Instrumente des Retention Managements	222
5.7	Fazit	224
5.8	Literatur	224
6	Entgeltmanagement	229
6.1	Personalpolitik und Entgeltpolitik	230
6.1.1	Gleichbehandlung und Leistungsprinzip	230
6.1.2	Demografieorientiertes Personalmanagement	233
6.1.3	Arbeitszeitpolitik und Work Life Balance	234
6.1.4	Zukunft der Arbeitswelt	235
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	241
6.3.2	Leistungs- und Erfolgsvergütung	242
6.3.3	Zusatzleistungen	247
6.4	Tendenzen des Entgeltmanagements	248
6.5	Literatur	250
7	Betriebliche Personalzusatzleistungen im Entgeltmanagement	251
7.1	Einführung	252
7.1.1	Definition der wichtigsten Begriffe	254
7.1.2	Höhe der Personalzusatzleistungen	256
7.1.3	Arten der Personalzusatzleistungen	257
7.2	Ziele der Vergabe von Personalzusatzleistungen	264
7.2.1	Historische Entwicklung	264
7.2.2	Zielaspekte aus Arbeitgebersicht	266
7.2.3	Die Attraktivität der Zusatzleistungen aus Arbeitnehmersicht	270
7.2.4	Sozialleistungsmarketing	271
7.3	Individualisierung von Personalzusatzleistungen	274
7.3.1	Die Cafeteria-Idee	274
7.3.2	Attraktivität und Wirtschaftlichkeit des Entgeltsystems	276
7.3.3	Möglichkeiten und Grenzen der Individualisierung	279

7.4	Freiwillige Personalzusatzleistungen als Gegenstand des Entgeltmanagements	283
7.4.1	Aufmerksamkeiten	284
7.4.2	Beihilfen und Unterstützungen	285
7.4.3	Betriebssport	286
7.4.4	Betriebsveranstaltungen	287
7.4.5	Computer-/Telekommunikationseinrichtungsüberlassung	289
7.4.6	Darlehen an Arbeitnehmer	291
7.4.7	Deputate/Rabatte	292
7.4.8	Dienstfahrzeug zur privaten Nutzung	293
7.4.9	Fahrtkostenzuschüsse	296
7.4.10	Gesundheitsförderung	297
7.4.11	Kindergartenzuschuss	298
7.4.12	Mitarbeiterkapitalbeteiligung	299
7.4.13	Mahlzeiten/Getränke/Restaurantschecks	299
7.4.14	Weitere Sachbezüge/Warengutscheine	301
7.4.15	Unfallversicherung	303
7.5	Personalzusatzleistung mit Rechtsanspruch: Die betriebliche Altersversorgung	304
7.5.1	Grundlagen der betrieblichen Altersversorgung	306
7.5.2	Entgeltumwandlung	308
7.5.3	Zusagearten	310
7.5.4	Die Durchführungswege	311
7.5.5	Unverfallbarkeit	322
7.5.6	Insolvenzschutz	323
7.5.7	Rentabilität der betrieblichen Altersversorgung	324
7.6	Literatur	327
8	Talent und Performance Management	329
8.1	Talent Management	330
8.1.1	Externe Zielgruppen	330
8.1.2	Interne Zielgruppen	333
8.1.3	Arten von Potenzialprogrammen	336
8.1.4	Analyse von Potenzial und Performance	338
8.1.5	Auswahl	349
8.1.6	Zeitgemäße Qualifizierung	351
8.2	Performance Management	357
8.2.1	Führen mit Zielen	358
8.2.2	Variable Vergütung	366
8.2.3	Langfristige Vergütung	379
8.2.4	Betriebliche Zusatzleistungen (Benefits)	384
8.2.5	Fazit	404
8.3	Literaturangaben	404

9	Personalentwicklung	407
9.1	Herausforderungen und Anforderungen an die Personalentwicklung	408
9.1.1	Herausforderungen an die Personalentwicklung	408
9.1.2	Anforderungen an die Personalentwicklung	409
9.1.3	Prominente Handlungsfelder zukünftiger Personalentwicklung	411
9.1.4	Ziel und Aufbau des Beitrags	411
9.2	Grundlagen der Personalentwicklung	413
9.2.1	Begriffliche Grundlagen der Personalentwicklung	413
9.2.2	Wissenschaftliche Grundlagen der Personalentwicklung	414
9.2.3	Normative Grundlagen der Personalentwicklung	416
9.3	Inhalte der Personalentwicklung: Bildung, Förderung, Organisationsentwicklung	423
9.3.1	Die Inhalte der Personalentwicklung im Überblick	423
9.3.2	Personalentwicklung im engen Sinne: Bildungsmaßnahmen	424
9.3.3	Personalentwicklung im erweiterten Sinne: Förderung	454
9.3.4	Personalentwicklung im weiten Sinne: Organisationsentwicklung	484
9.4	Methodische Absicherung der Personalentwicklung im Funktionszyklus	488
9.4.1	Der Funktionszyklus im Überblick	488
9.4.2	Die sechs Phasen systematischer Personalentwicklung	490
9.5	Inhaltliche Erweiterung der Personalentwicklung	504
9.5.1	Lebensphasen und Personalentwicklung	505
9.5.2	Lebensformen und Personalentwicklung	506
9.5.3	Lebensstil und Personalentwicklung	507
9.5.4	Lebenslagen und Personalentwicklung	508
9.6	Professionalisierung der Personalentwickler	509
9.6.1	Begriffsabgrenzung	509
9.6.2	Professionalisierung der Personalentwicklung	512
9.7	Zusammenfassung und Ausblick	517
9.8	Literatur	518
10	Motivation und Führung	521
10.1	Einleitung	522
10.1.1	Führung als Aufgabe – Motivation als Ziel	522
10.1.2	Führung als Herausforderung – ein Problemaufriss	523
10.2	Konzeptionelle Modelle	526
10.2.1	Motivationstheoretische Ansätze	527
10.2.2	Führungstheoretische Ansätze	541
10.3	Innovative Führung bei Komplexität – ausgewählte Lösungsansätze	555
10.3.1	Transformationale Führung – Mitarbeiter bei Veränderung auch veränderungsorientiert führen	558
10.3.2	Selbstorganisation – ohne Struktur läuft es nicht (von selbst)	562
10.3.3	Diversity-Management – mit Vielfalt zum wirtschaftlichen Erfolg	566
10.3.4	Werteorientierte Führung – valide Kennzahlen statt schöne Worte	568
10.3.5	Erwartungsmanagement – Personalführung basiert auf Vertrauen	573

10.3.6	Flow-Erleben – Mitarbeiter zur Höchstleistung bringen	576
10.3.7	Führung ist kein Nebenjob – Aufgabenkomplexe ernst nehmen	578
10.3.8	Empowerment und E-Leadership – Delegation und virtuelle Teams	581
10.4	Literaturverzeichnis	587
11	Personalcontrolling und Wertschöpfungsmanagement	593
11.1	Messen, steuern, nachweisen: Worum es beim Personalcontrolling und beim Wertschöpfungsmanagement geht	594
11.1.1	Steuerungsimpulse für eine professionelle Personalarbeit	594
11.1.2	Wertschöpfungsmanagement – Personalcontrolling – wertorientiertes Personalmanagement	595
11.1.3	Entwicklungen	596
11.2	Grundlagen des Personalcontrollings	597
11.2.1	Dimensionen des Personalcontrollings	597
11.2.2	Aufgaben des Personalcontrollings	599
11.2.3	Daten als Basis des Personalcontrollings	600
11.2.4	Instrumente des Personalcontrollings	605
11.3	Grundlagen des wertorientierten Personalmanagements	606
11.3.1	Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags als Aufgabe	606
11.3.2	Konstruktionslogik	607
11.3.3	Wertorientiertes Personalmanagement einführen – Ein Leitfaden	608
11.3.4	Förderliche Rahmenbedingungen	609
11.4	Trends und Tendenzen	609
11.5	Literatur	612
12	Die Kündigung aus arbeitsrechtlicher Sicht	613
12.1	Frist- und Formerfordernisse bei Kündigungen	614
12.1.1	Regelungen über die Kündigungsfristen in § 622 BGB	614
12.1.2	Schriftformerfordernis nach § 623 BGB	615
12.2	Kündigung aus verhaltensbedingten Gründen – fristlose Kündigung	616
12.2.1	Allgemeine Fragen	617
12.2.2	Kündigungsgründe im Leistungsbereich	618
12.2.3	Sonstige verhaltensbedingte Kündigungsgründe	618
12.2.4	Fristlose Kündigung – Verdacht auf eine Straftat	620
12.3	Kündigung aus personenbedingten Gründen – krankheitsbedingte Kündigung	622
12.3.1	Langzeiterkrankungen – objektive Unmöglichkeit zur Erfüllung der Arbeitsleistung	623
12.3.2	Kündigung wegen häufiger Kurzerkrankungen	624
12.3.3	Sonderproblem der Anlasskündigung	626
12.3.4	Betriebliches Eingliederungsmanagement (§ 84 Abs. 2 SGB IX)	627
12.4	Betriebsbedingte Kündigung	628
12.4.1	Dringende betriebliche Erfordernisse	628
12.4.2	Wegfall des Arbeitsplatzes – Fehlende Weiterbeschäftigungsmöglichkeit	630
12.4.3	Die Sozialauswahl nach § 1 Abs. 3 KSchG	630

12.5	Betriebsänderungen - Massenentlassungen	632
12.5.1	Die Betriebsänderung	632
12.5.2	Interessenausgleich - Sozialplan	633
12.5.3	Anzeigepflichten nach § 17 KSchG	633
12.5.4	Nachteilsausgleich (§ 113 BetrVG)	634
12.6	Betriebsübergang nach § 613a BGB und Kündigungsschutz	635
12.6.1	Der Übergang von Rechten und Pflichten	635
12.6.2	Rechtsgeschäftlicher Übergang eines Betriebs oder Betriebsteils	636
12.6.3	Informations- und Widerspruchsrechte nach den §§ 613a Abs. 5, 6 BGB	636
12.6.4	Rechtsprechungsbeispiele	637
12.7	Sonstige Kündigungsschutzrechtliche Einzelprobleme	642
12.7.1	Anderungskündigung - Direktionsrecht	642
12.7.2	Kündigungsschutz nach dem Mutterschutzgesetz und dem SGB IX	643
12.7.3	Die außerordentliche Kündigung eines Betriebsratsmitglieds	644
12.7.4	Kündigungsschutz leitender Angestellter und Auflösungsantrag	645
12.7.5	Anhörung des Betriebsrats nach § 102 BetrVG	646
12.8	Aufhebungsverträge	647
12.8.1	Anfechtungsmöglichkeit - Widerrufsmöglichkeit eines Aufhebungsvertrags	648
12.8.2	Sonstige Rechtsprobleme bei Aufhebungsverträgen	648
13	Kollektives Arbeitsrecht	651
13.1	Übersicht	652
13.2	Betriebsverfassungsrecht	653
13.2.1	Betriebsverfassungsgesetz	653
13.2.2	Schwerpunkt: Betriebliche Mitbestimmung	662
13.2.3	Europäischer Betriebsrat	674
13.2.4	Leitende Angestellte und Sprecherausschüsse	674
13.3	Tarifvertragsrecht	677
13.3.1	Begriff des Tarifvertrags	677
13.3.2	Geltungsbereich des Tarifvertrags	678
13.3.3	Tarifbindung	680
13.3.4	Wirkung des Tarifvertrags	682
14	Personalforschung für die Praxis: Evidence-based HRM und HR Analytics	685
14.1	Relevanz der Personalforschung für die Personalpraxis	686
14.2	Personalforschung in betriebliche Entscheidungsprozesse integrieren	688
14.3	Forschungsergebnisse finden und aufbereiten	689
14.4	Etablierte und neue Methoden der Personalforschung	691
14.4.1	Befragungen	692
14.4.2	Feldstudien	696
14.4.3	Experimente	699
14.4.4	Quantitative Fallstudien	706
14.4.5	Metaanalysen	707

14.5	Praxisorientierte Aufbereitung der Forschungsergebnisse: Rapid Evidence Assessment	715
14.6	HR Analytics: Ergänzung durch unternehmensspezifische Daten	718
14.7	Fazit	720
14.8	Literatur	720
15	Demografieorientiertes Personalmanagement	725
15.1	Personalpolitische Herausforderungen	726
15.1.1	Globalisierung und Internationalisierung	726
15.1.2	Zukunft der Arbeitswelt	727
15.1.3	Soziokultureller Wandel – die Generation Y	729
15.2	Prognosen und Analysen zum demografischen Wandel	732
15.2.1	Daten und Fakten	732
15.2.2	Folgen für die Unternehmen und das Personalmanagement	734
15.3	Personalpolitische Konzepte	735
15.3.1	Diversity Management	736
15.3.2	Handlungsfelder für unterschiedliche Lebensphasen	743
15.4	Personalpolitische Konsequenzen für unterschiedliche Altersgruppen	747
15.4.1	20 bis 35-Jährige	752
15.4.2	35 bis 55-Jährige	756
15.4.3	Über 55-Jährige	759
15.5	Zusammenfassung	763
15.6	Literatur	765
Herausgeber und Autoren		767
Stichwortverzeichnis		771