

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen für das Personalmanagement</b>                                      | <b>1</b>  |
| 1.1 Überblick und Einführung  | 1         |
| 1.2 Besonderheiten und aktuelle Einflüsse – ein erster Überblick.   | 10        |
| Literatur.  | 12        |
| <b>2 Der arbeitsrechtliche Regelungsrahmen.</b>   | <b>15</b> |
| 2.1 Die Ebenen des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens  | 15        |
| 2.2 Mitbestimmung durch Arbeitnehmer  | 17        |
| 2.2.1 Die betriebliche und überbetriebliche Ebene der Arbeitnehmermitbestimmung und deren Zusammenspiel.              | 17        |
| 2.2.2 Mitbestimmung auf Unternehmensebene   | 20        |
| 2.3 Besonderheiten für NPOs   | 20        |
| 2.3.1 Der besondere Fall des Tendenzbetriebes   | 21        |
| 2.3.2 Besonderheiten des kirchlichen Arbeitsrechtes   | 24        |
| 2.3.2.1 Kirchliches Selbstbestimmungsrecht als Grundlage.   | 24        |
| 2.3.2.2 Besonderheiten im Bereich Individualarbeitsrecht  | 25        |
| 2.3.2.3 Besonderheiten im Bereich Kollektivarbeitsrecht.  | 25        |
| 2.3.2.4 Unternehmensmitbestimmung   | 29        |
| Literatur.  | 29        |
| <b>3 Grundlegende theoretische und konzeptionelle Ansätze für das Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen</b> | <b>31</b> |
| 3.1 Überblick   | 31        |
| 3.2 Verhaltenswissenschaftliche Sichtweise  | 32        |
| 3.3 Personalökonomik  | 34        |
| 3.3.1 Ansätze der Neuen Institutionenökonomie   | 35        |
| 3.3.1.1 Theorie der Verfügungsrechte  | 36        |
| 3.3.1.2 Prinzipal-Agenten-Theorie.  | 38        |
| 3.3.1.3 Transaktionskostentheorie   | 44        |
| 3.3.2 Humankapitaltheorie   | 46        |
| 3.4 Ansätze des Non-Profit-SHRM   | 46        |
| Literatur.  | 52        |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>4</b> | <b>Personalbedarfsplanung</b> .....  | 55  |
| 4.1      | Personalbedarfsplanung .....   | 55  |
| 4.1.1    | Grundlagen der Personalbedarfsplanung .....  | 55  |
| 4.1.2    | Rechte der Mitarbeitervertretung im Rahmen der<br>Personalplanung .....  | 60  |
| 4.2      | Ausgewählte Bereiche mit Besonderheiten in NPOs .....  | 61  |
| 4.2.1    | Personalbemessung in der Pflege .....  | 61  |
| 4.2.2    | Personalbedarfsermittlung im Krankenhaus .....   | 63  |
| 4.2.3    | Personelle Anforderungen in der Kindertagesbetreuung .....   | 64  |
|          | Literatur .....  | 66  |
| <b>5</b> | <b>Personalbeschaffung und -auswahl</b> .....  | 69  |
| 5.1      | Employer Branding und Personalmarketing .....  | 69  |
| 5.2      | Personalauswahl .....  | 77  |
| 5.3      | Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalauswahl .....   | 83  |
| 5.3.1    | Beachtung besonderer Loyalitätspflichten bei der<br>Personalauswahl in der evangelischen und katholischen Kirche ..        | 83  |
| 5.3.2    | Mitbestimmung bei der Personalbeschaffung .....  | 87  |
| 5.4      | Gewinnung, Motivation und Bindung von Ehrenamtlichen und<br>Freiwilligen .....   | 88  |
|          | Literatur .....  | 93  |
| <b>6</b> | <b>Motivation und Bindung von Mitarbeitern</b> .....   | 97  |
| 6.1      | Überblick .....  | 97  |
| 6.2      | Unterscheidung und Zusammenspiel von intrinsischer und<br>extrinsischer Motivation .....                                   | 98  |
| 6.3      | Die Bedeutung der inhaltlichen Ausgestaltung der Arbeitstätigkeit<br>für die Motivation und Bindung von Mitarbeitern ..... | 103 |
| 6.4      | Mitarbeiterbindung in Non-Profit-Organisationen .....  | 105 |
|          | Literatur .....  | 108 |
| <b>7</b> | <b>Leistungsstrukturen und Führung in Non-Profit-Organisationen</b> .....  | 111 |
| 7.1      | Rechtsformen und Leistungsstrukturen in Non-Profit-Organisationen .....  | 111 |
| 7.1.1    | Verein .....   | 116 |
| 7.1.2    | GmbH .....   | 118 |
| 7.1.3    | Stiftung .....   | 119 |
| 7.1.4    | Genossenschaft .....   | 121 |
| 7.1.5    | Aktiengesellschaft .....   | 123 |
| 7.1.6    | Überblick und Zusammenfassung .....  | 124 |
| 7.2      | Kodizes im Non-Profit-Sektor und deren Anforderungen<br>an Governance und Leistungsstrukturen .....                        | 124 |
| 7.3      | Führung in Non-Profit-Organisationen .....   | 128 |
| 7.3.1    | Überblick Führungstheorien .....   | 128 |

---

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 7.3.2     | Empirische Erkenntnisse der NPO-Forschung .....                           | 132 |
|           | Literatur .....   | 133 |
| <b>8</b>  | <b>Entgeltgestaltung</b> .....  | 137 |
| 8.1       | Systematik der Entgeltgestaltung .....                                    | 137 |
| 8.1.1     | Anforderungsorientierte Grundentgeltfindung .....                         | 138 |
| 8.1.2     | Qualifikationsorientierte Verfahren .....                                 | 140 |
| 8.1.3     | Marktorientierte Grundentgeltfindung .....                                | 141 |
| 8.2       | Sozialrechtliches Dreieck und Entgeltfindung in NPOs .....                | 141 |
| 8.3       | Die Bedeutung von Tarifverträgen für die Entgeltgestaltung in NPOs ....   | 142 |
| 8.3.1     | Grundlegendes zur tarifvertraglichen Regelungsebene .....                 | 142 |
| 8.3.2     | Tarifbindung in Deutschland .....   | 144 |
| 8.3.3     | Arbeitskampfmaßnahmen und der kirchliche Sonderweg .....                  | 149 |
| 8.4       | Anreizgestaltung durch leistungsorientierte Vergütung .....               | 151 |
| 8.5       | Mitbestimmungsrechte im Rahmen der Entgeltgestaltung .....                | 153 |
| 8.6       | Die Bedeutung des Mindestlohngesetzes für den Non-Profit-Sektor ....      | 154 |
|           | Literatur .....   | 156 |
| <b>9</b>  | <b>Personalentwicklung in Non-Profit-Organisationen</b> .....             | 159 |
| 9.1       | Einführung in die Personalentwicklung von Non-Profit-Organisationen ....  | 159 |
| 9.2       | Theoretische Ansätze der Personalentwicklung .....                        | 163 |
| 9.2.1     | Humankapitaltheorie .....   | 163 |
| 9.2.2     | Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements ...           | 165 |
| 9.2.3     | Motivationstheoretische Ansätze .....                                     | 166 |
| 9.3       | Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs .....                          | 166 |
| 9.3.1     | Leistungsbeurteilung .....  | 167 |
| 9.3.2     | Mitarbeitergespräch .....   | 168 |
| 9.3.3     | Mitarbeiterbefragung .....  | 170 |
| 9.4       | Ausbildung .....  | 172 |
| 9.5       | Weiterbildung .....   | 174 |
| 9.6       | Beteiligungsrechte des Betriebsrates und der Mitarbeitervertretungen .... | 177 |
| 9.7       | Personalentwicklung im freiwilligen Engagement .....                      | 178 |
| 9.8       | Organisationsentwicklung und Change Management .....                      | 180 |
| 9.9       | Erfolgskontrolle der Personalentwicklung .....                            | 184 |
|           | Literatur .....   | 186 |
| <b>10</b> | <b>Personalkostenrechnung und Personalcontrolling</b> .....               | 189 |
| 10.1      | Personalkostenrechnung und Personalcontrolling .....                      | 189 |
| 10.2      | Einsatz von Kennzahlen im Rahmen des Personalcontrollings .....           | 191 |
| 10.3      | Flexibilisierung von Personalkosten .....                                 | 192 |
|           | Literatur .....   | 196 |