

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	17
<i>Prof. Dr. Dieter Wagner</i>	
Vorwort zur zweiten Auflage	19
<i>Prof. Dr. Dieter Wagner</i>	
Vorwort	21
<i>Prof. Dr. Dieter Wagner</i>	
1 Personalplanung	25
<i>Prof. Dr. Achim Seisreiner</i>	
1.1 Relevanz der Personalplanung für Unternehmen	25
1.1.1 Definition	25
1.1.2 Relevanz	25
1.2 Personalplanung als Komponente der Unternehmensplanung	26
1.2.1 Integration der Personalplanung	26
1.2.2 Stellung in der Praxis	28
1.3 Planungsebenen der Personalplanung	29
1.3.1 Differenzierung nach unterschiedlichen Ebenen	30
1.3.2 Differenzierung nach dem Planungshorizont	30
1.3.3 Differenzierung nach Ziel- und Ausführungsplanung	31
1.3.4 Differenzierung nach Gesamt- und Teilplanung	32
1.4 Problemzonen der Personalplanung	34
1.4.1 Starke Umsetzungsorientierung	34
1.4.2 Defizite der strategischen und normativen Gestaltungsplanung	36
1.4.3 Gesetzlicher Rahmen als Handlungssubstitut	37
1.4.4 Arbeitsunzufriedenheit als Mangelfolgeschaden	38
1.5 Herausforderungen der Personalplanung	40
1.5.1 Umgang mit Komplexität	40
1.5.2 Notwendigkeit zur Modellierung	42
1.6 Dimensionen der Personalplanung	43
1.6.1 Personalplanung ad rem	43
1.6.2 Personalplanung ad personam	45
1.6.3 Personalplanung ad verecundiam	46
1.6.4 Personalplanung ad antiquitatem	48
1.7 Entwicklung eines Personalplanungsmodells	51
1.7.1 Komplexität als wesentliche Determinante	51
1.7.2 Mögliche Umwelttypen	54

1.7.3	Situative Grundmodelle	56
1.7.4	Status quo der betrieblichen Praxis	59
1.8	Möglichkeiten und Grenzen einer KI-basierten Personalplanung	61
1.8.1	Ad rem: Aufgaben- und stellenorientierte Planung	62
1.8.2	Ad personam: Individuen, Präferenzen, Autonomie	63
1.8.3	Ad verecundiam: Kompetenzen, Eignung, Validität	65
1.8.4	Ad antiquitatem: Stabilität, Routinen, Pfadtreue	67
1.8.5	Querschnittliche Grenzen von KI-gestützten Verfahren in der Personalplanung ..	69
1.8.6	Rechtliche Grenzen in Deutschland	70
1.8.7	Fazit: Einsatz von KI-gestützten Verfahren in der Personalplanung	71
1.9	Zusammenfassung und Ausblick	72
1.10	Literatur	74
2	Personalstrategie als Erfolgsfaktor	79
	<i>Prof. Dr. Gunther Olesch</i>	
2.1	Es beginnt mit visionärem Management	79
2.2	Strategische Kompetenzen des HR-Managements	83
2.3	HR als modernes Service Center	91
2.3.1	Prozessorientiertes HR-Management	91
2.3.2	Prozessorganisation als Zukunft	93
2.4	HR als Businesspartner	94
2.5	Vom Business Partner zum Steering Partner	96
2.6	HR-Face-Organisation	98
2.6.1	HR und das Prinzip Markt	101
2.6.2	Zukunftsgerichtete HR-Organisation	102
2.7	Positionierung von HR innerhalb der Geschäftsleitung	105
2.7.1	Das Verschwinden der Arbeitsdirektoren	105
2.7.2	Der Weg in die Unternehmensleitung	107
2.7.3	Der HR-Manager als Steering Partner	107
2.7.4	Der HR-Manager als Generalist	108
2.7.5	Der HR-Manager als Visionär	108
2.7.6	Der HR-Manager als Begeisterer	108
2.7.7	Zukunftschancen für HR-Manager	109
2.8	Zusammenfassung	109
2.9	Literatur	110
3	Employer Branding und Personalmarketing: Grundlagen und Strategien der Personalgewinnung	111
	<i>Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch, Prof. Dr. Sascha Armutat, Prof. Dr. Wolfgang Jäger</i>	
3.1	Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt – die Arbeitswelt im Medienwandel	111
3.2	Employer Branding als Ausgangspunkt der Personalgewinnung	114

3.3	Personalgewinnung und Personalbeschaffung finden zunehmend online statt	118
3.3.1	Karrierewebsites und Jobbörsen	119
3.3.2	Die Onlinestellenanzeige – das Medium Nummer 1	120
3.3.3	Social Media	122
3.3.4	Karriere- und Recruitingvideos	124
3.3.5	Mobile Recruiting	129
3.3.6	Active Sourcing/Recruiting	131
3.3.7	Digitales Recruiting	133
3.4	Bewerberauswahl	139
3.4.1	Vorauswahl	141
3.4.2	Das Interview	146
3.4.3	Psychologische Testverfahren	151
3.4.4	Assessment-Center	154
3.4.5	Situative Verfahren und Arbeitsproben	157
3.4.6	Probezeit	159
3.5	Controlling der Personalbeschaffung und -auswahl	160
3.6	Organisation des Employer Brandings und der Personalgewinnung	167
3.7	Literatur	173
4	Der Arbeitsvertrag	177
	<i>Prof. Dr. Rupert Felder</i>	
4.1	Der Arbeitsvertrag als Grundlage des Arbeitsverhältnisses	177
4.1.1	Der Arbeitsvertrag und seine Regelungsinhalte	178
4.1.2	Sonderformen für Beamte, Richter und Soldaten	182
4.1.3	Werkvertrag	183
4.1.4	Weitere Formen der Zusammenarbeit	185
4.2	Der Arbeitsvertrag aus arbeitsrechtlicher Sicht	192
4.2.1	Zustandekommen des Arbeitsvertrags	193
4.2.2	Beendigung des Arbeitsvertrags	193
4.2.3	Probleme in der Durchführung	194
4.3	Der Arbeitsvertrag aus formaler Sicht	195
4.3.1	Das Nachweisgesetz	195
4.3.2	Arbeitgeber	197
4.3.3	Arbeitnehmer/sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	197
4.3.4	Tätigkeit und Arbeitsort, mobiles Arbeiten	198
4.3.5	Arbeitsentgelt, Benefits	199
4.3.6	Arbeitszeit	200
4.3.7	Urlaub	201
4.3.8	Weitere formale Bestimmungen	202
4.3.9	Probearbeit	203

4.4	Der Arbeitsvertrag aus monetärer Sicht	203
4.4.1	Die Vergütungspflicht	203
4.4.2	Weitere Vergütungsbestandteile	204
4.4.3	Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen als Vergütungsgrundlage	205
4.4.4	Entgelttransparenzgesetz	205
4.5	Der Arbeitsvertrag und weitere gesetzliche Ergänzungen	206
4.5.1	Das Diskriminierungsverbot (AGG)	206
4.5.2	Arbeitnehmer und Datenschutz	207
4.5.3	Richterliche Rechtsgestaltung, Billigkeitsprüfung	208
4.6	Vertragliche Nebenpflichten	209
4.6.1	Treue- und Fürsorgepflicht	209
4.6.2	Schutz von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen	209
4.6.3	Arbeitsschutzvorschriften als Vertragspflichten	209
4.6.4	Nachweise und Zeugnisanspruch	213
5	Mitarbeitendenbindung	215
	<i>Prof. Dr. Stephan Bültel</i>	
5.1	Einleitung	215
5.2	Wozu Mitarbeitendenbindung?	216
5.2.1	Ökonomische Betrachtung	216
5.2.2	Ethische Betrachtung	218
5.3	Was ist unter Mitarbeitendenbindung zu verstehen?	219
5.4	Wen sollten Unternehmen binden?	221
5.5	Wie entsteht Mitarbeitendenbindung?	223
5.5.1	Ursachen für Arbeitgeberwechsel	223
5.5.2	Das Investment Model of Commitment	224
5.5.3	Zufriedenheit als zentrale Einflussgröße	225
5.5.4	Einfluss der Qualität verfügbarer Alternativen	230
5.5.5	Eintritts-, Verbleibe- und Austrittsentscheidungen	232
5.5.6	Die Bedeutung von Gerechtigkeit	233
5.6	Wie lässt sich die Bindung von Mitarbeitenden erhöhen?	234
5.6.1	Gestaltungsparameter des Retention Managements	235
5.6.2	Instrumente des Retention Managements	239
5.7	Welche Trends werden die Mitarbeitendenbindung der Zukunft prägen?	241
5.7.1	Mitarbeitendenbindung unter Remote- und Hybridbedingungen	241
5.7.2	Künstliche Intelligenz und HR-Tech als Enabler der Mitarbeitendenbindung	242
5.8	Fazit	244
5.9	Literatur	244

6	Entgeltmanagement	249
	<i>Prof. Dieter Wagner</i>	
6.1	Personalpolitik und Entgeltpolitik	249
6.1.1	Gleichbehandlung und Leistungsprinzip	249
6.1.2	Demografieorientiertes Personalmanagement	252
6.1.3	Arbeitszeitpolitik und Work-Life-Balance	253
6.1.4	Zukunft der Arbeitswelt	254
6.2	Tarifvertragliche und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen	255
6.2.1	Vom Haustarif bis zum einheitlichen Entgelttarif	255
6.2.2	Mitwirkung des Betriebsrats bei der Arbeits- und Leistungsbewertung	256
6.3	Entgeltkomponenten	257
6.3.1	Basisvergütung	259
6.3.2	Leistungs- und Erfolgsvergütung	260
6.3.3	Zusatzleistungen	265
6.4	Tendenzen des Entgeltmanagements	266
6.5	Literatur	267
7	Betriebliche Personalzusatzleistungen im Entgeltmanagement	269
	<i>Prof. Dr. Achim Grawert</i>	
7.1	Einführung	269
7.1.1	Definition der wichtigsten Begriffe	271
7.1.2	Höhe der Personalzusatzleistungen	273
7.1.3	Arten der Personalzusatzleistungen	275
7.2	Ziele der Vergabe von Personalzusatzleistungen	282
7.2.1	Historische Entwicklung	283
7.2.2	Zielaspekte aus Arbeitgebersicht	284
7.2.3	Die Attraktivität der Zusatzleistungen aus Arbeitnehmersicht	288
7.2.4	Sozialleistungsmarketing	290
7.3	Individualisierung von Personalzusatzleistungen	292
7.3.1	Die Cafeteria-Idee	293
7.3.2	Attraktivität und Wirtschaftlichkeit des Entgeltsystems	294
7.3.3	Möglichkeiten und Grenzen der Individualisierung	298
7.4	Freiwillige Personalzusatzleistungen als Gegenstand des Entgeltmanagements	302
7.4.1	Aufmerksamkeiten	303
7.4.2	Beihilfen und Unterstützungen	304
7.4.3	Betriebssport	305
7.4.4	Betriebsveranstaltungen	306
7.4.5	Computer-/Telekommunikationseinrichtungsüberlassung	309
7.4.6	Darlehen an Arbeitnehmer	311
7.4.7	Deputate/Rabatte	312
7.4.8	Dienstfahrzeug zur privaten Nutzung	314
7.4.9	Fahrtkostenzuschüsse	320

7.4.10	Gesundheitsförderung	322
7.4.11	Kindergartenzuschuss	323
7.4.12	Mitarbeiterkapitalbeteiligung	324
7.4.13	Mahlzeiten/Getränke/Restaurantschecks	325
7.4.14	Weitere Sachbezüge/Warengutscheine	327
7.4.15	Unfallversicherung	331
7.5	Literatur	333
8	Deferred Compensation	337
	<i>Prof. Dr. Achim Grawert</i>	
8.1	Personalzusatzleistung mit Rechtsanspruch: Die betriebliche Altersversorgung	338
8.1.1	Grundlagen der betrieblichen Altersversorgung	340
8.1.2	Entgeltumwandlung	343
8.1.3	Zusagearten	347
8.1.4	Die Durchführungswege	349
8.1.5	Unverfallbarkeit	361
8.1.6	Insolvenzschutz	362
8.1.7	Rentabilität der betrieblichen Altersversorgung	363
8.2	Das Arbeitszeitkonto	367
8.2.1	Arten von Arbeitszeitkonten	368
8.2.2	Das Kurzzeitkonto	369
8.2.3	Das Langzeitkonto	372
8.3	Literatur	382
9	Talent und Performance Management	385
	<i>Prof. Dr. Thomas Doyé und Gerrit Doyé (MBA)</i>	
9.1	Talent Management	385
9.1.1	Externe Zielgruppen	386
9.1.2	Interne Zielgruppen	388
9.1.3	Arten von Potenzialprogrammen	396
9.1.4	Analyse von Potenzial und Performance	398
9.1.5	Auswahl	408
9.1.6	Zeitgemäße Qualifizierung	410
9.2	Performance Management	416
9.2.1	Führen mit Zielen	417
9.2.2	Variable Vergütung	426
9.2.3	Langfristige Vergütung	440
9.2.4	Betriebliche Zusatzleistungen (Benefits)	445
9.2.5	Fazit	464
9.3	Literatur	464

10	Personalentwicklung	467
	<i>Prof. Dr. Manfred Becker</i>	
10.1	Herausforderungen und Anforderungen an die PE	467
10.1.1	Herausforderungen an die PE	467
10.1.2	Anforderungen an die PE	468
10.1.3	Prominente Handlungsfelder zukünftiger PE	470
10.1.4	Ziel und Aufbau des Beitrags	470
10.2	Grundlagen der PE	472
10.2.1	Begriffliche Grundlagen der PE	472
10.2.2	Wissenschaftliche Grundlagen der PE	473
10.2.3	Normative Grundlagen der Personalentwicklung	475
10.3	Inhalte der Personalentwicklung: Bildung, Förderung, Organisationsentwicklung	481
10.3.1	Die Inhalte der Personalentwicklung im Überblick	481
10.3.2	Personalentwicklung im engen Sinne: Bildung	482
10.3.3	Reformvorschläge für die Berufsausbildung	486
10.3.4	Aufbau eines leistungsstarken Ausbildungsmarketings	487
10.3.5	Immersive Medien in der beruflichen Qualifizierung	488
10.3.6	Personalentwicklung im erweiterten Sinne: Förderung	495
10.3.7	Personalentwicklung im weiten Sinne: Organisationsentwicklung (OE)	519
10.4	Methodische Absicherung der PE im Funktionszyklus	530
10.4.1	Der Funktionszyklus im Überblick	530
10.4.2	Die sechs Phasen systematischer PE	532
10.5	Inhaltliche Erweiterung der PE	543
10.5.1	Lebensphase und PE	543
10.5.2	Lebensform und PE	544
10.5.3	Lebensstil und PE	545
10.5.4	Lebenslage und PE	546
10.6	Professionalisierung der Personalentwickler	547
10.6.1	Begriffsabgrenzung	548
10.6.2	Professionalisierung der PE	550
10.7	Zusammenfassung und Ausblick	551
10.8	Literatur	552
11	Motivation und Führung	555
	<i>Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner</i>	
11.1	Einleitung	555
11.1.1	Führung als Aufgabe – Motivation als Ziel	555
11.1.2	Führung als Herausforderung – ein Problemaufriss	557
11.2	Klassische Modelle – eine Auswahl	560
11.2.1	Motivationstheoretische Ansätze	561
11.2.2	Führungstheoretische Ansätze	574

11.3	Neuere Modelle der Führung und Motivation	589
11.3.1	Selbstbestimmungstheorie	591
11.3.2	Symbolische Führung	598
11.3.3	Emotionale Führung	600
11.3.4	Charismatische Führung	601
11.3.5	Transformationale Führung	602
11.3.6	Werteorientierte Führung	604
11.3.7	(Wirtschafts-)Ethische Führung	608
11.3.8	Dienende Führung (Servant Leadership)	611
11.3.9	Ermächtigende Führung (Empowering Leadership)	613
11.3.10	Leader-Member-Exchange (LMX-Theorie)	614
11.3.11	Adaptive Führung	616
11.3.12	Ambidextrische Führung (Ambidextrous Leadership)	617
11.3.13	Neuronale Führung (Neuroleadership)	621
11.3.14	Drei-K-Modell	624
11.4	Komplexe Situationen – innovative Führung	626
11.4.1	Systemtheorie und Agilität als Mindsetting innovativer Führung	626
11.4.2	Diversity als Garant wirtschaftlichen Erfolgs	631
11.4.3	(Selbst-)Organisation mit System(theorie)	634
11.4.4	Team-Kollaboration statt Gruppen-Kooperation	637
11.4.5	Digitale Transformation durch Leadership-on-top	644
11.4.6	Akzeptanzgewinnung durch Erwartungsmanagement	646
11.4.7	Change-Management: Betroffene zu Beteiligte machen – »Matrix Digital Change«	648
11.4.8	Digitale Arbeitswelt und hybride, digitale Führung	652
11.5	Literatur	658
12	Personalcontrolling	667
	<i>Prof. Dr. Sascha Armutat</i>	
12.1	Messen, steuern, nachweisen – Beiträge des Personalcontrollings	667
12.1.1	Steuerungsimpulse für eine professionelle Personalarbeit	667
12.1.2	Begriffsbestimmungen	669
12.1.3	Entwicklungslinien im Personalcontrolling	669
12.2	Grundlagen des Personalcontrollings	671
12.2.1	Dimensionen des Personalcontrollings	671
12.2.2	Aufgaben des Personalcontrollings	673
12.2.3	Daten als Basis des Personalcontrollings	674
12.2.4	Instrumente des Personalcontrollings	679
12.3	Strategisches Personalcontrolling und wertorientiertes Personalmanagement	680
12.3.1	Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags als Aufgabe	680
12.3.2	Konstruktionslogik	680
12.3.3	Wertorientiertes Personalmanagement einführen – Ein Leitfaden	682
12.3.4	Förderliche Rahmenbedingungen	683

12.4	HR-Analytics – eine Perspektive für das Personalcontrolling	683
12.4.1	Funktion und Einordnung von HR-Analytics:	683
12.4.2	Voraussetzungen für den wirksamen Einsatz von HR-Analytics	684
12.4.3	Anwendungsbeispiel: HR-Analytics zur Analyse von Fluktuationsrisiken	685
12.5	Trends und Tendenzen	686
12.6	Literatur	688
13	Die Kündigung aus arbeitsrechtlicher Sicht	691
	<i>Prof. Dr. Peter Hantel</i>	
13.1	Frist- und Formerfordernisse bei Kündigungen	691
13.1.1	Regelungen über die Kündigungsfristen in § 622 BGB	691
13.1.2	Schriftformerfordernis nach § 623 BGB	692
13.2	Kündigung aus verhaltensbedingten Gründen – fristlose Kündigung	693
13.2.1	Allgemeine Fragen	694
13.2.2	Kündigungsgründe im Leistungsbereich	695
13.2.3	Sonstige verhaltensbedingte Kündigungsgründe	696
13.2.4	Fristlose Kündigung – Verdacht auf eine Straftat	698
13.3	Kündigung aus personenbedingten Gründen – krankheitsbedingte Kündigung	701
13.3.1	Langzeiterkrankungen – objektive Unmöglichkeit zur Erfüllung der Arbeitsleistung	702
13.3.2	Kündigung wegen häufiger Kurzerkrankungen	703
13.3.3	Sonderproblem der Anlasskündigung	705
13.3.4	Betriebliches Eingliederungsmanagement (§ 167 Abs. 2 SGB IX)	706
13.4	Betriebsbedingte Kündigung	707
13.4.1	Dringende betriebliche Erfordernisse	707
13.4.2	Wegfall des Arbeitsplatzes – Fehlende Weiterbeschäftigungsmöglichkeit	708
13.4.3	Die Sozialauswahl nach § 1 Abs. 3 KSchG	709
13.5	Betriebsänderungen – Massenentlassungen	710
13.5.1	Die Betriebsänderung	710
13.5.2	Interessenausgleich – Sozialplan	711
13.5.3	Anzeigepflichten nach § 17 KSchG	712
13.5.4	Nachteilsausgleich (§ 113 BetrVG)	713
13.6	Betriebsübergang nach § 613a BGB und Kündigungsschutz	714
13.6.1	Der Übergang von Rechten und Pflichten	714
13.6.2	Rechtsgeschäftlicher Übergang eines Betriebs oder Betriebsteils	715
13.6.3	Informations- und Widerspruchsrechte nach den §§ 613a Abs. 5, 6 BGB	715
13.6.4	Rechtsprechungsbeispiele	716
13.7	Sonstige kündigungsschutzrechtliche Einzelprobleme	721
13.7.1	Änderungskündigung – Direktionsrecht	721
13.7.2	Kündigungsschutz nach dem Mutterschutzgesetz und dem SGB IX	722
13.7.3	Die außerordentliche Kündigung eines Betriebsratsmitglieds	723
13.7.4	Kündigungsschutz leitender Angestellter und Auflösungsantrag	724

13.7.5	Anhörung des Betriebsrats nach § 102 BetrVG	724
13.7.6	Kündigungsschutz und Anspruch auf allgemeine Gleichbehandlung	726
13.7.7	Kündigung während der Probezeit und in Kleinbetrieben	728
13.7.8	Sonderkündigungsschutz außerhalb des KSchG	729
13.7.9	Kündigungsschutz nach Erreichen der Regelaltersgrenze	731
13.8	Aufhebungsverträge	732
13.8.1	Anfechtungsmöglichkeit – Widerrufsmöglichkeit eines Aufhebungsvertrags	733
13.8.2	Sonstige Rechtsprobleme bei Aufhebungsverträgen	734
14	Kollektives Arbeitsrecht	735
	<i>Dr. Judith Hantel, in Zusammenarbeit mit Dr. Ulrich Goldschmidt und Sabine Balzer, LL. M.</i>	
14.1	Übersicht	735
14.2	Betriebsverfassungsrecht	736
14.2.1	Betriebsverfassungsgesetz	736
14.2.2	Schwerpunkt: Betriebliche Mitbestimmung	745
14.2.3	Europäischer Betriebsrat	758
14.2.4	Leitende Angestellte und Sprecherausschüsse	759
14.3	Tarifvertragsrecht	762
14.3.1	Begriff des Tarifvertrags	762
14.3.2	Geltungsbereich des Tarifvertrags	764
14.3.3	Tarifbindung	766
14.3.4	Wirkung des Tarifvertrags	768
15	Personalforschung für die Praxis: Evidence-based HRM und HR-Analytics	771
	<i>Prof. Dr. Heiko Weckmüller und Prof. Dr. Johannes Berger</i>	
15.1	Relevanz der Personalforschung für die Personalpraxis	772
15.2	Personalforschung in betriebliche Entscheidungsprozesse integrieren	773
15.3	Forschungsergebnisse finden und aufbereiten	775
15.4	Etablierte und neue Methoden der Personalforschung	777
15.4.1	Befragungen	778
15.4.2	Feldstudien	782
15.4.3	Experimente	785
15.4.4	Quantitative Fallstudien	792
15.4.5	Metaanalysen	794
15.5	Praxisorientierte Aufbereitung der Forschungsergebnisse: Rapid Evidence Assessment ..	802
15.6	HR-Analytics: Ergänzung durch unternehmensspezifische Daten	806
15.7	Fazit	808
15.8	Literatur	809
16	Demografieorientiertes Personalmanagement	813
	<i>Prof. Dr. Dieter Wagner</i>	
16.1	Personalpolitische Herausforderungen	813

16.1.1	Globalisierung und Internationalisierung	813
16.1.2	Zukunft der Arbeitswelt	815
16.1.3	Soziokultureller Wandel – die Generationen X, Y und Z	816
16.2	Prognosen und Analysen zum demografischen Wandel	820
16.2.1	Daten und Fakten	820
16.2.2	Folgen für die Unternehmen und das Personalmanagement	822
16.3	Personalpolitische Konzepte	823
16.3.1	Diversity Management	824
16.3.2	Handlungsfelder für unterschiedliche Lebensphasen	831
16.4	Personalpolitische Konsequenzen für unterschiedliche Altersgruppen	835
16.4.1	20- bis 35-Jährige	840
16.4.2	35- bis 55-Jährige	843
16.4.3	Über 55-Jährige	846
16.5	Zusammenfassung	850
16.6	Literatur	852
Herausgeber und Autoren		855
Stichwortverzeichnis		861