

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort zur zweiten Auflage .....  | 15        |
| Vorwort .....  | 17        |
| <b>1 Personalplanung .....</b>   | <b>21</b> |
| 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        |
| <b>2 Personalstrategie als Erfolgstreiber .....</b>                      | <b>63</b> |
| 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        |
| <b>3</b> | <b>Personalmarketing und Personalgewinnung</b><br><b>(-beschaffung und -auswahl) .....</b>             | <b>97</b> |
| 3.1      | Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt –<br>die Arbeitswelt im Medienwandel .....                      | 98        |
| 3.2      | Personalmarketing (auch Employer Branding) als Rahmen und<br>Ausgangspunkt der Personalgewinnung ..... | 101       |
| 3.3      | Personalgewinnung und Personalbeschaffung finden immer mehr<br>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<br>(Recruiting) .....                    | 154       |
| 3.7      | Literatur .....  | 160       |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>4</b> | <b>Der Arbeitsvertrag</b> .....                                     | 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 Zeugnisanspruch .....                                 | 196 |
| <b>5</b> | <b>Mitarbeiterbindung</b> .....                                     | 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        |
| <b>6</b> | <b>Entgeltmanagement</b> .....   | <b>229</b> |
| 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<br>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        |
| <b>7</b> | <b>Betriebliche Personalzusatzleistungen im Entgeltmanagement</b> .....      | <b>251</b> |
| 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<br>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        |
| <b>8</b> | <b>Deferred Compensation</b> .....  | <b>309</b> |
| 8.1      | Personalzusatzleistung mit Rechtsanspruch: Die betriebliche<br>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        |
| <b>9</b> | <b>Talent und Performance Management</b> .....  | <b>353</b> |
| 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        |
| <b>10</b> | <b>Personalentwicklung</b> .....   | <b>431</b> |
| 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,<br>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        |
| <b>11</b> | <b>Motivation und Führung</b> .....  | <b>545</b> |
| 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<br>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        |
| <b>12</b> | <b>Personalcontrolling</b> .....  | <b>625</b> |
| 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<br>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        |
| <b>13</b> | <b>Die Kündigung aus arbeitsrechtlicher Sicht</b> .....   | <b>647</b> |
| 13.1      | Frist- und Formfordernisse 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 –<br>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 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>14</b> | <b>Kollektives Arbeitsrecht</b>   | 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    | Tarifbindung  | 722 |
| 14.3.4    | Wirkung des Tarifvertrags   | 724 |
| <br>      |   |     |
| <b>15</b> | <b>Personalforschung für die Praxis: Evidence-based HRM und HR Analytics</b>          | 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:<br>Rapid Evidence Assessment | 757 |
| 15.6      | HR Analytics: Ergänzung durch unternehmensspezifische Daten                           | 760 |
| 15.7      | Fazit   | 762 |
| 15.8      | Literatur   | 763 |
| <br>      |   |     |
| <b>16</b> | <b>Demografieorientiertes Personalmanagement</b>                                      | 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 |

## Inhaltsverzeichnis

---

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 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 |