Inhaltsübersicht

Abkürzungsverzeichnis	XVII
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	XIX
1. Einleitung	1
2. Motive zur Durchführung von und zur Teilnahme an Personal- entwicklungsmaßnahmen	9
3. Personalentwicklungsmaßnahmen als Austauschbeziehungen	23
4. Mechanismen zur Reduzierung der aus der Austauschbeziehung resultierenden Risiken	45
5. Machttheoretische Überlegungen zum Abschluß von Rückzahlungsvereinbarungen	59
6. Der Einfluß von Rückzahlungsklauseln auf die Handlungsalternativen des Arbeitnehmers bei konfliktärem Verlauf der Austauschbeziehung	67
7. Folgen des Organisationsaustritts	79
8. Ausgewählte Alternativen zur Rückzahlungsklausel	105
9. Nutzwertanalyse zur Beurteilung der vertraglichen Effizienz der behandelten Alternativen	115
10. Schlußbetrachtung	141
Anhang	145
Literatur- und Quellenverzeichnis	163

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XVII
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	XIX
1. Einleitung	1
1.1. Zielsetzung der Arbeit	1
1.2. Vorgehensweise	2
1.3. Empirischer Bezug	4
2. Motive zur Durchführung von und zur Teilnahme an Personal- entwicklungsmaßnahmen	9
2.1. Personalentwicklung als Substitut zur Personalbeschaffung auf berufsfachlichen Teilarbeitsmärkten	9
2.1.1. Kennzeichen eines berufsfachlichen Teilarbeitsmarkts	9
2.1.2. Praxisbeispiel: Personalentwicklungsmaßnahmen als Reaktion auf die Situation auf dem Teilarbeitsmarkt für Softwareentwickler	12
2.2. Weitere Gründe für die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen ..	15
2.3. Individuelle Personalentwicklungsziele der Mitarbeiter aus mikropolitischen Sicht	18
3. Personalentwicklungsmaßnahmen als Austauschbeziehungen	23
3.1. Bilaterales Ressourceninteresse als Grundlage der Austauschbeziehung	23
3.2. Risiken der Akteure im Rahmen der Austauschbeziehung	27
3.2.1. Grundsätzliche Risikostruktur der Austauschbeziehung	27
3.2.2. Wesentliche Risiken des an der Personalentwicklungsmaßnahme teilnehmenden Mitarbeiters	31
3.2.2.1. Irrtum hinsichtlich des Qualifizierungspotentials	31

3.2.2.2. Irrtum hinsichtlich des mit der Personalentwicklungsmaßnahme in Aussicht genommenen neuen Tätigkeitsbereichs	34
3.2.3. Wesentliche Risiken der die Personalentwicklungsmaßnahme durchführenden Unternehmung	36
3.2.3.1. Kostenwirkungen	36
3.2.3.1.1. Kosten der Personalentwicklungsmaßnahme	36
3.2.3.1.2. Kosten der Fluktuation	39
3.2.3.2. Verlust an Human- und Sozialkapital	40
4. Mechanismen zur Reduzierung der aus der Austauschbeziehung resultierenden Risiken	45
4.1. Vertrauen als impliziter Vertragsbestandteil	45
4.2. Austrittsbarrieren in Form von rechtlichen Vertragskonstruktionen als Vertrauenssurrogat	49
4.2.1. Die Verschärfung des expliziten Vertrags durch Rückzahlungsklauseln	49
4.2.2. Ausgestaltungsformen und Anwendungsfälle der Rückzahlungsklausel	50
4.2.3. Gründe für die Nichtvereinbarung von Rückzahlungsklauseln	57
5. Machttheoretische Überlegungen zum Abschluß von Rückzahlungsvereinbarungen	59
5.1. Vertragsfreiheit versus Kontrahierungszwang	59
5.2. Kollektivrechtliche Machtkorrektive	62
6. Der Einfluß von Rückzahlungsklauseln auf die Handlungsalternativen des Arbeitnehmers bei konfliktärem Verlauf der Austauschbeziehung	67
6.1. Der konfliktäre Verlauf der Austauschbeziehung	67
6.2. Die Überprüfung der Teilnahmeentscheidung als mögliche Konfliktreaktion des Arbeitnehmers	69
6.2.1. Abkehr von der Organisation durch Organisationsaustritt	70
6.2.2. Alternative Formen des Rückzugsverhaltens des Arbeitnehmers	75

7. Folgen des Organisationsaustritts	79
7.1. Die Zwangsläufigkeit des durch die Rückzahlungsklauseln latent begründeten Machtprozesses: Die Reaktion des betroffenen Arbeitgebers.....	79
7.2. Aspekte der potentiellen arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzung.....	81
7.3. Die Vertragskontrolle der Rückzahlungsklauseln durch die Arbeitsgerichtsbarkeit.....	84
7.3.1. Vertragsfreiheit versus Artikel 12 Grundgesetz.....	84
7.3.2. Beweislast des Arbeitgebers für die Angemessenheit der Rückzahlungsverpflichtung.....	87
7.3.3. Der entscheidungsrelevante Sachverhalt des „beruflichen Vorteils“ des Arbeitnehmers.....	97
7.3.3.1. Bestandteile des „beruflichen Vorteils“ des Arbeitnehmers	97
7.3.3.2. Die Feststellung des „beruflichen Vorteils“ des Arbeitnehmers	100
8. Ausgewählte Alternativen zur Rückzahlungsklausel.....	105
8.1. Rechtliche Kündigungserschwernisse.....	105
8.2. Direkte Eigenbeteiligung der Mitarbeiter.....	107
8.2.1. Finanzielle Eigenanteile	107
8.2.2. Zeitliche Eigenanteile.....	110
9. Nutzwertanalyse zur Beurteilung der vertraglichen Effizienz der behandelten Alternativen.....	115
9.1. Der Kriterienkatalog als Ausgangsbasis der Nutzwertanalyse.....	116
9.1.1. Minimierung des mit einer Personalentwicklungsmaßnahme für das Unternehmen verbundenen Kostenrisikos.....	117
9.1.2. Rechtliche Bindung des an der Personalentwicklungsmaßnahme teilnehmenden Mitarbeiters an das Unternehmen	118
9.1.3. Einfluß auf die innere Bindung des an der Personalentwicklungs- maßnahme teilnehmenden Mitarbeiters an das Unternehmen.....	120

9.1.4. Wirkungen auf das Arbeitgeberimage	122
9.1.5. Die Kriteriengewichte	124
9.2. Alternativenspezifische Effizienzbetrachtung	125
9.2.1. Die Effizienz von Rückzahlungsklauseln	126
9.2.2. Die Effizienz von rechtlichen Kündigungerschwernissen	128
9.2.3. Die Effizienz von finanziellen Eigenanteilen	130
9.2.4. Die Effizienz von zeitlichen Eigenanteilen	131
9.2.5. Die Effizienz der Nullalternative	133
9.2.6. Zielertragsmatrix	134
9.3. Nutzenbestimmung	135
9.3.1. Zielwertmatrix	135
9.3.2. Nutzwert der Alternativen	135
9.3.3. Alternative Nutzwertrechnungen	137
10. Schlußbetrachtung	141
Anhang	145
Literatur- und Quellenverzeichnis	163

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1:	Risiken im Zusammenhang mit der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	28
Abbildung 2:	Auswirkungen des Verhältnisses zwischen impliziten und expliziten Vertragsregeln auf das Ausmaß der Ungewißheitszone innerhalb einer Austauschbeziehung.....	48
Abbildung 3:	Der Einfluß von Austrittsbarrieren auf die wahrgenommene Einfachheit des Ausscheidens	71
Tabelle 1:	Größe und Branchenzugehörigkeit der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen.....	6
Tabelle 2:	Zuordnung von individuellen Personalentwicklungszielen zu mikropolitisch interpretierten Interessenklassen	20
Tabelle 3:	Einzelkostenplan des Instituts der deutschen Wirtschaft zur Erfassung von Weiterbildungskosten.....	37
Tabelle 4:	Entscheidungsvoraussetzung für die Vergabe von Vertrauen.....	47
Tabelle 5:	Verbreitungsgrad von Rückzahlungsklauseln	52
Tabelle 6:	Mit Rückzahlungsklauseln versehene Personalentwicklungsmaßnahmen.....	54
Tabelle 7:	Gesamtkosten der mit Rückzahlungsklauseln versehenen Personalentwicklungsmaßnahmen.....	56
Tabelle 8:	Abwicklung der Rückzahlungsverpflichtung bei Kündigung durch den Mitarbeiter.....	80
Tabelle 9:	Maximaler Bindungszeitraum nach Abschluß einer Personalentwicklungsmaßnahme	92
Tabelle 10:	Maximaler Rückzahlungsanteil	93
Tabelle 11:	Kostenarten der mit Rückzahlungsklauseln belegten Personalentwicklungsmaßnahmen.....	94
Tabelle 12:	Bedeutung des Kriteriums „Minimierung des mit einer Personalentwicklungsmaßnahme für das Unternehmen verbundenen Kostenrisikos“.....	118

Tabelle 13:	Bedeutung des Kriteriums „Rechtliche Bindung des an der Personalentwicklungsmaßnahme teilnehmenden Mitarbeiters an das Unternehmen“	120
Tabelle 14:	Bedeutung des Kriteriums „Einfluß auf die innere Bindung des an der Personalentwicklungsmaßnahme teilnehmenden Mitarbeiters an das Unternehmen“	122
Tabelle 15:	Bedeutung des Kriteriums „Wirkungen auf das Arbeitgeberimage“	124
Tabelle 16:	Kriteriengewichtung je Bewertungskreis	125
Tabelle 17:	Beurteilung der Rückzahlungsklausel	126
Tabelle 18:	Beurteilung rechtlicher Kündigungserschwernisse	128
Tabelle 19:	Beurteilung finanzieller Eigenanteile	130
Tabelle 20:	Beurteilung zeitlicher Eigenanteile	131
Tabelle 21:	Beurteilung der Nullalternative	133
Tabelle 22:	Zielertragsmatrix	134
Tabelle 23:	Zielwertmatrix	135
Tabelle 24:	Rangfolge der Vorteilhaftigkeit	136
Tabelle 25:	Rangfolge der Vorteilhaftigkeit (Alternativrechnung)	138
Tabelle 26:	Rangfolge der Vorteilhaftigkeit: Ergebnisse der Einzelanalyse	139