

Hans Jürgen Drumm

Personal- wirtschaft

Fünfte, überarbeitete
und erweiterte Auflage

Mit 80 Abbildungen

fj Springer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur fünften Auflage.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XXIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXVII
Leitideen und Aufbau des Buchs.....	1

Teül. Grundlagen.....7

1. Theoretische Ansätze und Konzeptionen einer Personalwirtschaftslehre.....	9
1.1. Überblick.....	9
1.2. Erkenntnisleitende Interessen.....	10
1.3. Ziel und Gegenstand der Personalwirtschaftslehre.....	12
1.4. Personalwirtschaftliche Theoriebildung.....	12
1.4.1. Struktur einer allgemeinen personalwirtschaftlichen Theorie.....	12
1.4.2. Anleihen bei fachfremden Theorien.....	14
1.4.2.1. Ein Überblick über diskussionswürdige Theorien.....	14
1.4.2.2. Die modifizierte Transaktionskostentheorie für die Personalwirtschaft.....	19
1.4.3. Kunstlehren.....	26
1.4.4. Zur ideengeschichtlichen und empirisch-theoretischen Ausrichtung der Personalwirtschaft.....	26
1.4.4.1. Vorbemerkung..... [^]	26
1.4.4.2. Frühe Vorläufer..... [\]	27
1.4.4.3. Der Beginn der Personalwirtschaftslehre *.....	28
1.4.4.4. Zwischenergebnis und empirisch-theoretische Ausrichtung.....	30
1.5. Konzeption einer Personalwirtschaftslehre.....	32
2. Ziele, Problemfelder, Objekte und Träger unternehmerischer Personalwirtschaft.....	35
2.1. Überblick.....	35
2.2. Personalwirtschaftliche Ziele.....	36
2.3. Personalwirtschaftliche Problemfelder.....	39
2.4. Objekte und Träger der Personalwirtschaft.....	41
3. Mitbestimmung als Restriktion unternehmerischer Personalwirtschaft.....	45
3.1. Überblick.....	45
3.2. Institutionelle Vorschriften.....	49
3.2.1. Organe der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsrecht.....	49
3.2.1.1. Betriebsversammlung und nationale Betriebsräte.....	49
3.2.1.2. Der Europäische Betriebsrat.....	49
3.2.1.3. Wirtschaftsausschuss, Einigungsstelle und Jugendvertretung.....	51

3.2.1.4.	Sprecherausschuss.....	52
3.2.1.5.	Sonstige Ausschüsse.....	52
3.2.1.6.	Interessenvertretung durch die Organe.....	53
3.2.2.	Der Arbeitsdirektor.....	54
3.3.	Mitbestimmungsziele und -felder.....	54
3.4.	Tarifpartner, Tarifverträge und betriebliche Mitbestimmung.....	57
3.4.1.	Tarifpartner.....	57
3.4.2.	Tarifverträge und Mitbestimmung.....	58
3.4.3.	Reform von Tarif- und Betriebsverfassung.....	60
3.5.	Mitbestimmungsmanagement.....	61
4.	Organisation der Personalwirtschaft.....	65
4.1.	Überblick.....	65
4.2.	Grundlagen.....	65
4.3.	Zentrale Organisationsmuster.....	69
4.4.	Dezentrale Organisationsmuster.....	71
4.4.1.	Grundlagen.....	71
4.4.2.	Dezentrale Personalabteilungen.....	72
4.4.3.	Das Referentensystem.....	72
4.4.4.	Führungskräfte.....	73
4.4.5.	Mitarbeiter.....	74
4.4.6.	Die virtuelle Personalabteilung.....	74
4.5.	Dienstleistungs- und Wertschöpfungscentren sowie Marktfiktionen..	76
4.6.	Outsourcing.....	78
4.7.	Systematische Zusammenfassung, Mitbestimmungsauswirkungen und offene Probleme der Organisation.....	81
5.	Die Informationsbasis der Personalwirtschaft.....	85
5.1.	Überblick.....	85
5.2.	Informationen als Grundlage personalwirtschaftlicher Entscheidungen.....	88
5.3.	Unternehmerische Arbeitsmarktforschung.....	89
5.3.1.	Ziele, Gegenstände und Anwendungsgebiete der Arbeitsmarktforschung.....	89
5.3.2.	Der unternehmungsexterne Arbeitsmarkt.....	92
5.3.3.	Der unternehmunginterne Arbeitsmarkt.....	94
5.3.4.	Instrumentarium und Informationsquellen unternehmerischer Arbeitsmarktforschung.....	95
5.4.	Unternehmerische Personalforschung.....	100
5.4.1.	Ziele, Gegenstände und Probleme der Personalforschung.....	100
5.4.2.	Methoden der Personalforschung.....	103
5.4.2.1.	Ein systematischer Überblick.....	103
5.4.2.2.	Personalbestands- und bewegungsstatistiken.....	105
5.4.2.3.	Arbeitsmedizinische Untersuchungen.....	106
5.4.2.4.	Testverfahren.....	107
5.4.2.5.	Laufende Beobachtung und Befragung des Personals.....	112
5.4.2.5.1.	Laufende Beobachtung.....	112

5.4.2.5.2.	Laufende Befragung	113
5.4.2.6.	Ansätze der Leistungsbeurteilung	115
5.4.2.6.1.	Grundlagen	115
5.4.2.6.2.	Methodik	116
5.4.2.6.3.	Analytische Ansätze	119
5.4.2.6.4.	Probleme	124
5.4.2.7.	Das Mitarbeitergespräch	125
5.4.2.8.	Die Assessment-Center-Technik	128
5.4.2.8.1.	Idee und Ziele	128
5.4.2.8.2.	Methodik	130
5.4.2.8.3.	Beurteilungskriterien	132
5.4.2.8.4.	Validierungsprobleme	133
5.4.2.8.5.	Leistungsfähigkeit der ACT	134
5.4.3.	Personalforschung und Mitbestimmung	135
5.5.	Unternehmerische Arbeitsforschung	137
5.5.1.	Ziele, Gegenstände und Probleme der Arbeitsforschung	137
5.5.2.	Methoden der Arbeitsforschung	140
5.5.2.1.	Räumliche Arbeitsstudien	140
5.5.2.2.	Zeitliche Arbeitsstudien	140
5.5.2.3.	Ergonomische Arbeitsstudien	144
5.5.2.4.	Anforderungsermittlung und Arbeitswertstudien	147
5.5.2.5.	Studien zur Arbeitssituation und -strukturierung	149
5.5.3.	Arbeitsforschung und Mitbestimmung	151
5.6.	Personalinformationssysteme (PIS)	153
5.6.1.	Ziel, Gegenstand und Aufgaben von Personalinformationssystemen	153
5.6.2.	Typen und Hardwarekonfigurationen von PIS	155
5.6.3.	Personalorientierte Informationen	157
5.6.4.	Organisationsorientierte Informationen	159
5.6.5.	Softwarelösungen und integrative Ansätze	160
5.6.6.	Datensicherung und Datenschutz	161
5.6.7.	Implementations- und Akzeptanzbedingungen	164
5.6.8.	Personalinformationssystem und Mitbestimmung	166
5.7.	Multimedia, Portale und Wissensmanagement	168
6.	Arbeitszeitgestaltung	171
6.1.	Überblick	171
6.2.	Arbeitszeitgestaltung als betriebswirtschaftliches Problem	172
6.2.1.	Wiederentdeckung der Ressource Arbeitszeit	172
6.2.2.	Ziele und allgemeine Probleme der Arbeitszeitgestaltung	173
6.2.3.	Struktur und Lösungsansätze des betriebswirtschaftlichen Problems	175
6.3.	Periodenarbeitszeitgestaltung	177
6.3.1.	Grenzen und Dauer der Arbeitszeit	177
6.3.2.	Arbeitszeitmodelle	179
6.3.3.	Pausenregelungen	182
6.3.4.	Voll- und Teilzeitarbeit	184
6.3.5.	Ein- und Mehrschichtarbeit	187

6.3.6.	Flexibilisierung der Periodenarbeitszeit.....	191
6.3.6.1.	Grundidee und Ziel.....	191
6.3.6.2.	Formen der Arbeitszeitflexibilisierung.....	193
6.3.6.3.	Arbeitszeitkonten und Zeit-Wertpapier.....	196
6.3.6.4.	Vergütung und Cafeteria-Prinzip.....	197
6.3.6.5.	Auswahl von Flexibilisierungsalternativen.....	198
6.4.	Lebensarbeitszeitgestaltung.....	200
6.4.1.	Das starre Modell der Dreiteilung des Lebens.....	200
6.4.2.	Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit.....	202
6.4.2.1.	Ansätze für das gesamte Personal.....	202
6.4.2.1.1.	Vorbemerkung.....	202
6.4.2.1.2.	Die Phase des Berufseinstiegs.....	203
6.4.2.1.3.	Die Phase der Berufsausübung.....	204
6.4.2.1.4.	Die Phase des Berufsaustritts.....	205
6.4.2.1.4.1.	Grundlagen.....	205
6.4.2.1.4.2.	Modelle.....	207
6.4.2.1.4.3.	Akzeptanz und Auswahl.....	210
6.4.2.2.	Flexible Lebensarbeitszeitgestaltung für berufstätige Frauen.....	211
6.4.2.2.1.	Die Grundproblematik.....	211
6.4.2.2.2.	Voraussetzungen einer Problemlösung.....	213
6.4.2.2.3.	Ansätze zur Lösung der sechs Teilprobleme.....	214
6.5.	Arbeitszeit, Mitbestimmung und Rechtsvorschriften.....	219
7.	Zusammenfassung.....	223
8.	Aufgaben zur Lernkontrolle und kritischen Reflexion.....	225
Teil II.	Das Personal als Leistungsträger.....	229
1.	Personalplanung als zentrale personalwirtschaftliche Funktion.....	231
1.1.	Die Notwendigkeit der Personalplanung und ihre transaktionskostentheoretische Einordnung.....	231
1.1.1.	Planungsnotwendigkeit.....	231
1.1.2.	Transaktionskostentheoretische Einordnung der Personalplanung.....	233
1.2.	Personalplanung im Planungszusammenhang.....	236
1.3.	Zusammenfassung.....	237
2.	Personalbedarfsplanung.....	239
2.1.	Überblick.....	239
2.2.	Qualitative Personalbedarfsplanung.....	241
2.2.1.	Ziel, Gegenstand und Methodik qualitativer Personalbedarfsplanung.....	241
2.2.2.	Umfeldszenarien und strategische Pläne als Informationsbasis.....	245

2.2.3.	Prognosen zukünftiger Tätigkeitsfelder, Aufgaben und Arbeitsbedingungen.....	247
2.2.4.	Ableitung von Anforderungen auf zukünftigen Tätigkeitsfeldern	251
2.2.4.1.	Ableitungsgrundsätze.....	251
2.2.4.2.	Verhaltensorientierte Merkmale.....	252
2.2.4.3.	Kenntnisse und Fähigkeiten.....	253
2.2.5.	Bündelung von Aufgaben und Anforderungen.....	254
2.2.5.1.	Die Grundidee der Bündelung.....	254
2.2.5.2.	Bündelungskriterien.....	255
2.2.5.2.1.	Das Berufsbild.....	255
2.2.5.2.2.	Spezialisierung versus Generalisierung.....	255
2.2.5.2.3.	Ganzheitlichkeit.....	256
2.2.5.2.4.	Ähnlichkeit und Synergie.....	257
2.2.6.	Der qualitative Personalbedarf.....	258
2.3.	Quantitative Personalbedarfsplanung.....	260
2.3.1.	Ziel, Gegenstand und Methodik quantitativer Personalbedarfsplanung.....	260
2.3.1.1.	Ziel und Gegenstand.....	260
2.3.1.2.	Methodik.....	263
2.3.2.	Das Grundmodell der Entscheidungstheorie als Leitbild.....	265
2.3.3.	Zeitabhängige, statistische Ansätze.....	267
2.3.4.	Kausale, produktionswirtschaftliche Ansätze.....	270
2.3.4.1.	Die Grundidee und deren Umsetzung in multiple und einfache Regression.....	270
2.3.4.2.	Verbrauchsfunktionen und -koeffizienten.....	272
2.3.4.3.	Lineare Planungsmodelle und Simulationsmodelle.....	276
2.3.5.	Organisatorische Ansätze.....	279
2.3.6.	Außengesteuerte Bedarfsbestimmung.....	280
2.4.	Personalbedarfs- und Personalkostenplanung.....	280
2.5.	Personalbedarfsplanung und Mitbestimmung.....	283
3.	Personalbestandsplanung	285
3.1.	Überblick.....	285
3.2.	Qualitative Personalbestandsplanung.....	286
3.2.1.	Ziel, Gegenstand und Funktionen qualitativer Personalbestandsplanung.....	286
3.2.2.	Methodik qualitativer Personalbestandsplanung.....	287
3.3.	Quantitative Personalbestandsplanung.....	289
3.3.1.	Ziele, Gegenstand und Funktionen quantitativer Personalbestandsplanung.....	289
3.3.2.	Methodik quantitativer Personalbestandsplanung.....	290
3.4.	Personalbestandsplanung und Mitbestimmung.....	294
4.	Personalfreisetzungsplanung	295
4.1.	Überblick.....	295
4.2.	Gründe, Ziele, Gegenstände und Probleme der Personalfreisetzungsplanung.....	296
4.3.	Methodik der Personalfreisetzungsplanung.....	301

4.3.1.	Informationsbasen und Grundmodell der Personalfreisetzungsplanung.....	301
4.3.2.	Personalverwendungsalternativen bei reaktiver Freisetzungsplanung.....	304
4.3.2.1.	Die Personalverwendungsalternativen im Überblick.....	304
4.3.2.2.	Abbau von Überstunden und Kurzarbeit.....	304
4.3.2.3.	Entlassungen.....	305
4.3.2.4.	Entlassung mit Outplacement-Beratung.....	306
4.3.2.5.	Entlassung mit Attitüden-Strategien.....	307
4.3.2.6.	Entlassung in Kombination mit dem Verlagsmodell.....	307
4.3.2.7.	Umsetzung.....	308
4.3.2.8.	Durchsetzbarkeit und Freisetzungsvolumen.....	308
4.3.3.	Personalverwendungsalternativen bei antizipativer Freisetzungsplanung.....	309
4.3.3.1.	Die Personalverwendungsalternativen im Überblick.....	309
4.3.3.2.	Natürliche Fluktuation.....	310
4.3.3.3.	Fluktuationsförderung.....	311
4.3.3.4.	Mobilitätsförderung.....	312
4.3.3.5.	Selbständige Existenzen.....	313
4.3.3.6.	Placement.....	313
4.3.3.7.	Leiharbeit.....	314
4.3.3.8.	Langfristurlaub.....	314
4.3.3.9.	Arbeitszeitverkürzungen.....	315
4.3.3.10.	Umsetzungsstrategien.....	315
4.3.3.11.	Management-Buy-out.....	316
4.3.3.12.	Beschäftigungspläne und-gesellschaften.....	317
4.3.3.13.	Durchsetzbarkeit und Freisetzungsvolumen.....	319
4.3.4.	Sozialplanwirkungen reaktiver und antizipativer Verwendungsalternativen.....	319
4.4.	Personalfreisetzungsplanung und Mitbestimmung.....	322
5.	Personalbeschaffung und-Zuweisung.....	327
5.1.	Überblick über die Planung und Ausführung der Personalbeschaffung.....	327
5.2.	Ziel, Gegenstand und Probleme der Personalbeschaffungs- planung.....	330
5.3.	Beschaffungsalternativen.....	332
5.3.1.	Die Wahl zwischen interner Arbeitsmarktfiktion und externem Arbeitsmarkt.....	332
5.3.2.	Unternehmungsinterne Personalbeschaffung.....	334
5.3.3.	Unternehmungsexterne Personalbeschaffung.....	338
5.3.3.1.	Ziele und Grundlagen.....	338
5.3.3.2.	Passive und aktive Beschaffungswege.....	339
5.3.3.3.	Beschaffungsmittel, -Zeitpunkte und -orte.....	345
5.3.3.4.	Auswahl einer Beschaffungsalternative.....	347
5.3.4.	Personalmarketing.....	349
5.3.4.1.	Begriff, Ziele und Gegenstände des Personalmarketing.....	349
5.3.4.2.	Informationsbasen des Personalmarketing.....	352

5.3.4.3.	Arbeitsmarktorientierte Information über Wettbewerbsvorteile	355
5.4.	Bewerbersauswahl und -einstellung.....	358
5.4.1.	Bewerbersauswahl.....	358
5.4.1.1.	Ziel, Gegenstand, Methode und Probleme der Bewerbersauswahl.....	358
5.4.1.2.	Die Informationsbasis der Bewerbersauswahl.....	359
5.4.1.3.	Regeln für die Bewerbersauswahl.....	364
5.4.2.	Bewerbereinstellung.....	368
5.5.	Planung und Ausführung der Personalzuweisung.....	371
5.5.1.	Ziel, Gegenstand, Methode und Probleme der Personalzuweisung.....	371
5.5.2.	Ausgewählte Zuweisungsregeln und -modeile.....	374
5.6.	Personalbeschaffung, Bewerbersauswahl, Personaleinstellung, Personalzuweisung und Mitbestimmung.....	377
6.	Personalausbildung und Personalentwicklung.....	381
6.1.	Überblick.....	381
6.2.	Planung und Ausführung der Berufsausbildung im dualen System.....	383
6.2.1.	Ziel und Gegenstand der Berufsausbildung im dualen System.....	383
6.2.2.	Grundlagen und Struktur des dualen Systems.....	386
6.2.3.	Institutionalisierung und Planung der Berufsausbildung in der Unternehmung.....	392
6.2.3.1.	Institutionalisierung unternehmerischer Berufsausbildung.....	392
6.2.3.2.	Planung unternehmerischer Berufsausbildung.....	394
6.3.	Planung und Ausführung der Personalwirtschaft.....	398
6.3.1.	Ursachen, Ziele, Gegenstand, Formen und Probleme der Personalentwicklung.....	398
6.3.1.1.	Ursachen.....	398
6.3.1.2.	Begriff, Ziele, Adressaten und transaktionskostentheoretische Einordnung der Personalentwicklung.....	400
6.3.1.3.	Gegenstand, Formen und Probleme der Personalentwicklung.....	402
6.3.2.	Ansatzpunkte zu einer instrumenteilen Theorie der Personal- entwicklung.....	405
6.3.3.	Informatorische Grundlagen der Personalentwicklung und Bestimmung des Entwicklungsbedarfs.....	411
6.3.3.1.	Grundlagen.....	411
6.3.3.2.	Deckungslücken und Entwicklungsbedarf.....	412
6.3.4.	Auswahl von Entwicklungsadressaten und -maßnahmen.....	414
6.3.4.1.	Auswahl der Entwicklungsadressaten.....	414
6.3.4.2.	Auswahl der Entwicklungsmaßnahmen.....	417
6.3.4.3.	Virtuelle Personalentwicklung.....	421
6.3.5.	Kontrolle des Entwicklungserfolgs.....	425
6.3.5.1.	Grundlagen.....	425
6.3.5.2.	Kontrollmodelle.....	427
6.3.6.	Organisatorische und zeitliche Aspekte der Personalentwicklung.....	429
6.3.7.	Finanzierung und Transaktionskosten der Personalentwicklung.....	433

6.3.8.	Entwicklungstrends.....	436
6.4.	Personalausbildung, Personalentwicklung und Mitbestimmung.....	43 8
7.	Zur Implementation und Akzeptanz von Konzeptionen und Methoden der Personalplanung, -beschaffung, -freisetzung, -entwicklung und -ausbildung.....	443
7.1.	Überblick.....	443
7.2.	Die Genese von Implementations- und Akzeptanzproblemen.....	443
7.3.	Das Akzeptanztheorem als methodischer Lösungsansatz.....	444
7.3.1.	Das Akzeptanztheorem für formale Personalplanungsmethoden. . .	444
7.3.2.	Das Akzeptanztheorem für nichtformale Personalplanungsmethoden.....	446
7.4.	Offene Probleme.....	447
8.	Zusammenfassung.....	449
9.	Aufgaben zur Lernkontrolle und kritischen Reflexion.....	453
Teil III.	Das Personal als Träger von Bedürfnissen und Werten.....	457
1.	Bedürfnisse, Werthaltungen und Motivation der Mitarbeiter.....	459
1.1.	Überblick.....	459
1.2.	Leistungsverhalten, Mitarbeiterbedürfnisse, Werthaltungen und Motivation.....	460
1.2.1.	Grundprobleme.....	460
1.2.2.	Der psychologische Vertrag.....	462
1.2.3.	Motivation und Leistung.....	464
1.3.	Anreize im Prozess der Motivation.....	467
2.	Motivationstheorien.....	471
2.1.	Überblick.....	471
2.2.	Inhaltstheorien der Motivation.....	472
2.2.1.	Die Theorie der Bedürfnishierarchie von Abraham H. Maslow.....	472
2.2.2.	Die ERG-Theorie von Clayton P. Alderfer.....	473
2.2.3.	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg.....	475
2.2.4.	Die Motivationstheorie von David C. McClelland.....	477
2.3.	Prozesstheorien der Motivation.....	480
2.3.1.	SIR-Theorien.....	480
2.3.2.	Gleichgewichtstheorien.....	481
2.3.3.	Die entscheidungsorientierte Motivationstheorie von Viktor H. Vroom.....	482
2.3.4.	Die Motivationstheorie von Lyman W. Porter und Edward E. LawlerHI.....	484
2.3.5.	Das erweiterte Motivationsmodell von Heinz Heckhausen.....	487

2.4.	Zum Nutzen von Motivationstheorien.....	490
3.	Führungstheorien	493
3.1.	Überblick.....	493
3.2.	Grundlagen von Führungstheorien und Führungskonzeptionen.....	497
3.2.1.	Menschenbilder.....	497
3.2.1.1.	Menschenbilder von Mitarbeitern und Führungskräften als Grundlage von Führungstheorien.....	497
3.2.1.1.1.	Genese von Menschenbildern und ältere Typologien.....	497
3.2.1.1.2.	Die Typologie von Weinert.....	499
3.2.1.2.	Typen von Vorgesetzten.....	501
3.2.2.	Führungsforschung und Führungstheorien.....	503
3.2.2.1.	Die Entwicklung der Führungsforschung.....	503
3.2.2.2.	Die allgemeine Struktur situationsorientierter Führungstheorien.....	504
3.3.	Ausgewählte Führungstheorien.....	506
3.3.1.	Die Theorie von Douglas McGregor.....	506
3.3.2.	Die Theorie Z von William G. Ouchi.....	507
3.3.3.	Die Kontingenztheorie von Fred E. Fiedler.....	508
3.3.4.	Die 3-D-Theorie von William J. Reddin.....	509
3.3.5.	Die situative Lebenszyklustheorie der Führung von Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard.....	511
3.3.6.	Die Weg-Ziel-Theorie von Oswald Neuberger.....	512
3.3.7.	Die Eigenschaftstheorie der Führung.....	515
3.3.8.	Ein probabilistisches Theoriemodell der Führung.....	517
3.3.8.1.	Das personen- und motivationsorientierte Theoriemodell des Führungsprozesses.....	517
3.3.8.2.	Organisatorisch sachorientierte Führung.....	520
3.3.8.3.	Kritik der Modelle.....	522
3.4.	Zur Verwendbarkeit von Führungstheorien.....	523
4.	Führungskonzeptionen	525
4.1.	Überblick.....	525
4.2.	Ziel, Struktur, Abgrenzung, transaktionskostentheoretische Würdigung, Inhalte und Konstruktion von Führungskonzeptionen.....	527
4.2.1.	Ziel, Strukturelemente und Abgrenzungen.....	527
4.2.2.	Die formale Struktur.....	529
4.2.3.	Transaktionskostentheoretische Würdigung.....	530
4.2.4.	Inhalte.....	531
4.2.5.	Die Konstruktion einer Führungskonzeption.....	533
4.3.	Ausgewählte ein- und mehrdimensionale Führungskonzeptionen.....	537
4.3.1.	Eindimensionale Führungskonzeptionen.....	537
4.3.2.	Mehrdimensionale Führungskonzeptionen.....	540
4.3.2.1.	Das Managerial-Grid-Modell.....	540
4.3.2.2.	Kooperative Mitarbeiterführung.....	542
4.3.2.3.	Symbolische Führung.....	544

4.4.	Führungsgrundsätze.....	546
4.5.	Führungsinstrumente.....	547
4.5.1.	Abgrenzungen und Funktionen.....	547
4.5.2.	Organisatorische Führungsinstrumente.....	548
4.5.3.	Personale Führungsinstrumente.....	552
4.5.3.1.	Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeitergespräch.....	552
4.5.3.2.	Anreizsysteme.....	553
4.5.3.2.1.	Allgemeine Eigenschaften von Anreizsystemen.....	553
4.5.3.2.2.	Anreizsysteme für ausführendes Personal und für Führungskräfte.....	557
4.6.	Virtuelle Führung.....	560
4.7.	Nutzen und offene Probleme von Führungskonzeptionen.....	562
4.8.	Zum Nutzen von Führungskonzeptionen.....	563
5.	Individualisierte Ansätze der Führung.....	565
5.1.	Überblick.....	565
5.2.	Individualisierte Führung.....	567
5.2.1.	Ausgangspunkt, Ziele, transaktionskostentheoretische Würdigung und Problematik individualisierter Führung.....	567
5.2.1.1.	Ausgangspunkt der Individualisierung.....	567
5.2.1.2.	Ziel und transaktionskostentheoretische Würdigung individualisierter Führung.....	569
5.2.1.3.	Problematik individualisierter Führung.....	570
5.2.2.	Ein methodischer Ansatz zur Individualisierung von Führung.....	572
5.2.2.1.	Vorgehensweise.....	572
5.2.2.2.	Führungssituation.....	573
5.2.2.3.	Führungsleitbild.....	575
5.2.2.4.	Führungsverhalten und -instrumente.....	576
5.2.2.5.	Verhaltenswirkungen.....	579
5.2.3.	Differenzierung der Führung nach Alter und Geschlecht.....	580
5.2.4.	Unternehmenskultur als Individualisierungshilfe.....	582
5.2.5.	Möglichkeiten und Grenzen der Individualisierung von Führung.....	584
5.3.	Selbstführung.....	585
6.	Vergütungssysteme.....	587
6.1.	Überblick.....	587
6.2.	Grundlagen, Ziele, transaktionskostentheoretische Würdigung, Formen, Probleme und Struktur der Vergütung.....	589
6.2.1.	Grundlagen der Vergütung.....	589
6.2.2.	Ziele und transaktionskostentheoretische Würdigung der Vergütung.....	591
6.2.3.	Formen der Vergütung.....	593
6.2.4.	Probleme der Vergütung.....	594
6.2.5.	Entstehungs- und Verwendungsstruktur der Vergütung.....	596
6.3.	Leistungslöhne.....	597
6.3.1.	Grundlöhne.....	597
6.3.1.1.	Der Akkordlohn.....	597

6.3.1.2.	Der klassische Zeitlohn.....	599
6.3.1.3.	Der Potenziallohn.....	602
6.3.2.	Zusatzlöhne.....	605
6.4.	Die gespaltene Vergütung.....	607
6.5.	Soziallöhne.....	610
6.5.1.	Ziele der Sozialentlohnung, Quellen von Soziallohnansprüchen und Auswahl von Soziallohnalternativen.....	610
6.5.1.1.	Ziele.....	610
6.5.1.2.	Anspruchsgrundlagen.....	612
6.5.1.3.	Alternativenwahl.....	614
6.5.2.	Soziallohnalternativen.....	616
6.5.2.1.	Überblick.....	616
6.5.2.2.	Betriebliche Altersversorgung.....	617
6.6.	Die aufgeschobene Vergütung.....	623
6.7.	Ganzheitliche Vergütungspakete.....	626
6.8.	Vergütung und Mitbestimmung sowie ausgewählte Rechtsvorschriften.....	627
7.	Erfolgs- und Vermögensbeteiligung des Personals.....	631
7.1.	Überblick.....	631
7.2.	Erfolgsbeteiligung.....	633
7.2.1.	Ziele, Voraussetzungen und Probleme der Erfolgsbeteiligung.....	633
7.2.1.1.	Ziele.....	633
7.2.1.2.	Voraussetzungen.....	635
7.2.1.3.	Probleme.....	636
7.2.2.	Alternativen der Erfolgsbeteiligung.....	638
7.2.2.1.	Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung.....	638
7.2.2.1.1.	Bemessungsgrundlagen.....	638
7.2.2.1.2.	Verteilungslösungen.....	640
7.2.2.2.	Aktionsoptionspläne für Führungskräfte.....	644
7.3.	Vermögensbeteiligung.....	647
7.3.1.	Ziele, Voraussetzungen und Probleme der Vermögensbeteiligung..	647
7.3.1.1.	Ziele.....	647
7.3.1.2.	Voraussetzungen.....	649
7.3.1.3.	Probleme.....	650
7.3.2.	Alternativen der Vermögensbeteiligung.....	651
7.3.2.1.	Überblick.....	651
7.3.2.2.	Fremdkapitalbeteiligung.....	653
7.3.2.3.	Eigenkapitalbeteiligung.....	654
7.3.2.3.1.	Stille Beteiligung und Kommanditanteil.....	654
7.3.2.3.2.	Belegschaftsaktien.....	655
7.4.	Mitbestimmung bei Erfolgs- und Vermögensbeteiligung.....	658
8.	Zusammenfassung.....	661
9.	Aufgaben zur Lernkontrolle und kritischen Reflexion.....	665

Teil IV.	Querschnitts- und Metaprobleme der Personalwirtschaft	669
1.	Integrierte strategische Personalplanung und integriertes strategisches Personalmanagement	671
1.1.	Überblick.....	671
1.2.	Integrierte strategische Personalplanung.....	673
1.2.1.	Problemstellung und Vorgehensweise.....	673
1.2.2.	Die methodischen Schritte integrierter strategischer Personalplanung.....	674
1.2.2.1.	Die Informationsbasis.....	674
1.2.2.2.	Personalbedarfspotenziale.....	675
1.2.2.3.	Potenzialabgleich und Saldenausgleich.....	676
1.2.2.4.	Ressourcenbasierte Spezifitätsanalyse.....	677
1.2.2.5.	Potenzialkorrektur und quantitative Personalplanung.....	678
1.2.2.6.	Szenariotest.....	678
1.2.2.7.	Revision strategischer Pläne.....	678
1.2.2.8.	Vorläufige Strategieformulierung.....	678
1.2.2.9.	Analyse der Wirkungen vorläufiger Personalstrategien auf den Finanzplan und Formulierung endgültiger Personalstrategien.....	679
1.2.3.	Verknüpfungen zwischen strategischen und operativen Personalplänen.....	679
1.2.4.	Integrierte Szenarioanalysen als adäquate Informationsbasis.....	680
1.2.4.1.	Risiken und Szenarien.....	680
1.2.4.2.	Verknüpfung der Szenariotechnik mit den methodischen Schritten der integrierten Personalplanung.....	682
1.2.4.3.	Verknüpfungsanalyse disaggregierter Szenarien und Ansätze zur Komplexitätsreduktion.....	684
1.2.5.	Probleme und Grenzen der Szenariounterstützung strategischer Personalplanung.....	685
1.3.	Grundsätze einer Konzeption eines integrierten strategischen Personalmanagements.....	686
1.3.1.	Vorarbeiten, Definition, Prämissen, Ziele und transaktionskostentheoretische Beurteilung einer Konzeption strategischen Personalmanagements.....	686
1.3.1.1.	Vorarbeiten.....	686
1.3.1.2.	Definition und Prämissen.....	687
1.3.1.3.	Ziele und transaktionskostentheoretische Beurteilung.....	689
1.3.2.	Konzeptionelle Anforderungen.....	691
1.3.3.	Eine Konzeption strategischen Personalmanagements.....	694
1.3.3.1.	Die Bausteine der Konzeption.....	694
1.3.3.2.	Die Schrittfolge der Konzeption.....	697
1.4.	Wechselwirkungen zwischen strategischem Personalmanagement, sonstigen Unternehmungsstrategien und personalwirtschaftlichem Umfeld.....	699
1.5.	Restriktionen strategischen Personalmanagements auf einzelnen Funktionsfeldern der Personal Wirtschaft.....	701

1.6.	Unternehmerische Arbeitsmarktpolitik als Beispiel strategischen Personalmanagements.....	704
1.6.1.	Grundlagen unternehmerischer Arbeitsmarktpolitik.....	704
1.6.2.	Unternehmerische Arbeitsmarktstrategien.....	706
1.6.2.1.	Strategien des direkten Arbeitsmarkteingriffs.....	706
1.6.2.2.	Strategien indirekter Arbeitsmarktbeeinflussung.....	707
1.7.	Offene Probleme.....	709
2.	Personalwirtschaftliche Risikoanalysen, Risikomanagement und Personalcontrolling.....	713
2.1.	Überblick.....	713
2.2.	Personalwirtschaftliche Risikoanalysen.....	716
2.2.1.	Grundprobleme.....	716
2.2.2.	Vorgehensweise.....	717
2.2.3.	Finalität, Ressourcenorientierung, Strategiefit, organisatorisches Lernen und Strategiecontrolling als Grundlagen strategischer Risikoanalyse.....	719
2.2.4.	Ziele und Methodik von Risikoanalysen bei operativen Einzelentscheidungen.....	722
2.2.4.1.	Risikoanalysen als Teil der dezentralen Entscheidungsvorbereitung.....	722
2.2.4.2.	Formale Risikoquellen.....	724
2.2.5.	Formale Risikoanalyse.....	728
2.2.6.	Risikokontrollen und allgemeines Risikomanagement.....	729
2.2.7.	Risikoberichte.....	731
2.2.8.	Personalwirtschaftliches Risikomanagement.....	733
2.3.	Personalcontrolling.....	734
2.3.1	Unternehmenscontrolling als Bezugsrahmen.....	734
2.3.1.1.	Abgrenzungen.....	734
2.3.1.2.	Ziel, Gegenstand und Methodik des Unternehmenscontrolling.....	735
2.3.1.3.	Disaggregation des Controlling.....	736
2.3.2.	Idee, Prämissen, Abgrenzungen, Grundprobleme, Ziel und Gegenstand des Personalcontrolling.....	738
2.3.2.1.	Die Idee des Personalcontrolling.....	738
2.3.2.2.	Prämissen, Abgrenzungen und Grundprobleme.....	738
2.3.2.3.	Ziele und Gegenstände.....	742
2.3.3.	Methodik und Einzelprobleme des Personalcontrolling.....	744
2.3.3.1.	Systematik der Methoden.....	744
2.3.3.2.	Outputorientierte Methoden.....	747
2.3.3.3.	Inputorientierte Methoden.....	749
2.3.3.4.	In- und outputorientierte Methoden.....	751
2.3.4.	Ausgewählte personal wirtschaftliche Entscheidungsfelder für ein Personalcontrolling.....	752
2.3.4.1.	Auswahlkriterien.....	752
2.3.4.2.	Controlling der Personalbereitstellung.....	753
2.3.4.3.	Bildungs- und Entwicklungscontrolling.....	754
2.3.4.4.	Kritische Würdigung und offene Probleme.....	756

3.	Internationalisierung der Personalwirtschaft	759
3.1.	Überblick.....	759
3.2.	Prämissen der Internationalisierung des Personalmanagements.....	760
3.3.	Ein theoretischer Bezugsrahmen für die Internationalisierung der Personalwirtschaft.....	764
3.3.1.	Stand der Diskussion.....	764
3.3.2.	Ein axiomatischer Theorierahmen.....	765
3.4.	Abgrenzung, Ziele und Gegenstände internationalen Personalmanagements.....	769
3.5.	Unternehmensstrategien, Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur als Bedingungsrahmen internationalen Personalmanagements.....	770
3.5.1.	Unternehmensstrategien.....	770
3.5.2.	Organisationsstrukturen.....	775
3.5.3.	Unternehmenskultur.....	776
3.5.4.	Sonstige Umweltbedingungen.....	779
3.6.	Internationalisierung auf personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern.....	780
3.6.1.	Das Grundproblem: Übertragung von Mustern des Personalmanagements.....	780
3.6.2.	Personalbedarf.....	782
3.6.3.	Externe Personalbeschaffung, Entsendung und Repatriierung.....	786
3.6.3.1.	Externe Personalbeschaffung.....	786
3.6.3.2.	Entsendung.....	788
3.6.3.2.1.	Entsendungsstrategien.....	788
3.6.3.2.2.	Entsendungsprobleme und-lösungen.....	790
3.6.3.3.	Repatriierung.....	796
3.6.4.	Personalentwicklung.....	800
3.6.5.	Personalführung.....	803
3.6.6.	Vergütung und Erfolgsbeteiligung.....	805
3.7.	Mitbestimmung.....	808
3.8.	Würdigung und offene Probleme.....	809
4.	Personalwirtschaft und Ethik	811
4.1.	Überblick.....	811
4.2.	Ethische Normen.....	813
4.3.	Abgrenzung von Sozialethik, Wirtschaftsethik und Unternehmungsethik.....	814
4.4.	Unternehmungsethik als Normenrahmen für die Personalwirtschaft.....	816
4.4.1.	Ziel und Grundprobleme der Unternehmungsethik.....	816
4.4.2.	Die Genese unternehmungsethischer Normen.....	816
4.4.3.	Ausgewählte Normen für personalwirtschaftliches Handeln.....	820
4.4.4.	Die Funktion verantwortungsethischer Normen für die Personalwirtschaftslehre.....	823
4.5.	Ansatzpunkte für ethisches Handeln auf personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern.....	824
4.5.1.	Unternehmens- und personalpolitische Grundsätze.....	824

Inhaltsverzeichnis	xx)
4.5.2. Personalplanung.....	826
4.5.3. Personalentwicklung.....	827
4.5.4. Personalführung.....	828
4.5.5. Vergütung und Sozialpolitik.....	829
4.6. Fazit und offene Probleme.....	830
5. Zusammenfassung.....	833
6. Aufgaben zur Lernkontrolle und kritischen Reflexion.....	839
Literaturverzeichnis.....	843
Sachverzeichnis.....	927