

Inhaltsverzeichnis

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

Teil I. 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 Wertschöpfungszentren sowie Marktifikationen..	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 unternehmungsinterne 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.	Personalfreisetzungplanung.....	295
4.1.	Überblick.....	295
4.2.	Gründe, Ziele, Gegenstände und Probleme der Personalfreisetzungplanung	296
4.3.	Methodik der Personalfreisetzungplanung.....	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.	Berberauswahl und -einstellung.....	358
5.4.1.	Berberauswahl	358
5.4.1.1.	Ziel, Gegenstand, Methode und Probleme der Berberauswahl	358
5.4.1.2.	Die Informationsbasis der Berberauswahl	359
5.4.1.3.	Regeln für die Berberauswahl.....	364
5.4.2.	BerberEinstellung.....	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 -modelle	374
5.6.	Personalbeschaffung, Berberauswahl, 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 instrumentellen Theorie der Personal- entwicklung	405
6.3.3.	Informativische 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.....	438
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. Lawler III	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.	Aktienoptionspläne 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 Unternehmensstrategien und personalwirtschaftlichem Umfeld.....	699
1.5.	Restriktionen strategischen Personalmanagements auf einzelnen Funktionsfeldern der Personalwirtschaft.....	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 personalwirtschaftliche 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

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