

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur sechsten Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXV
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	11
1.4 Personalwirtschaftliche Theoriebildung.....	12
1.4.1 Struktur einer allgemeinen personalwirtschaftlichen Theorie.....	12
1.4.2 Anleihen bei fachfremden Theorien.....	13
1.4.2.1 Ein Überblick über diskussionswürdige Theorien	13
1.4.2.2 Die modifizierte Transaktionskostentheorie für die Personalwirtschaft	17
1.4.3 Kunstlehren	22
1.4.4 Zur ideengeschichtlichen und empirisch-theoretischen Ausrichtung der Personalwirtschaft.....	22
1.4.4.1 Vorbemerkung	22
1.4.4.2 Frühe Vorläufer.....	23
1.4.4.3 Der Beginn der Personalwirtschaftslehre	24
1.4.4.4 Zwischenergebnis und empirisch-theoretische Ausrichtung.....	25
1.5 Konzeption einer Personalwirtschaftslehre	27
2 Ziele, Problemfelder, Objekte und Träger des Funktionsfelds unternehmerische Personalwirtschaft.....	29
2.1 Überblick.....	29
2.2 Personalwirtschaftliche Ziele	29
2.3 Personalwirtschaftliche Problemfelder	32
2.4 Objekte und Träger der Personalwirtschaft.....	34
3 Mitbestimmung als Restriktion unternehmerischer Personalwirtschaft ..	37
3.1 Überblick.....	37
3.2 Institutionelle Vorschriften	40
3.2.1 Organe der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsrecht	40

3.2.1.1	Betriebsversammlung und nationale Betriebsräte	40
3.2.1.2	Der Europäische Betriebsrat	41
3.2.1.3	Wirtschaftsausschuss, Einigungsstelle und Jugendvertretung.....	42
3.2.1.4	Sprecherausschuss.....	42
3.2.1.5	Sonstige Ausschüsse	43
3.2.1.6	Interessenvertretung durch die Organe	43
3.2.2	Der Arbeitsdirektor	44
3.3	Mitbestimmungsziele und -felder	45
3.4	Tarifpartner, Tarifverträge und betriebliche Mitbestimmung	47
3.4.1	Tarifpartner	47
3.4.2	Tarifverträge und Mitbestimmung	48
3.4.3	Reform von Tarif- und Betriebsverfassung.....	49
3.5	Mitbestimmungsmanagement	50
4	Theoretische Grundlagen für das Medienmanagement in der Personalwirtschaft	53
4.1	Überblick.....	53
4.2	Abgrenzungen, Prämissen, Theoriestructur und Rechtsgrundlagen	53
4.3	Grundbausteine des Medienmanagements	54
4.3.1	Die Investitionsentscheidung	54
4.3.2	Aufbau von Medienkompetenz	55
4.4	Informationssicherheit und Datenschutz.....	56
4.5	Sicherung der Informationswahrheit.....	56
4.6	Aufbau von Vertrauen.....	57
4.7	Ergebnis	58
5	Organisation der Personalwirtschaft	59
5.1	Überblick.....	59
5.2	Grundlagen.....	59
5.3	Zentrale Organisationsmuster	62
5.4	Dezentrale Organisationsmuster	63
5.4.1	Grundlagen.....	63
5.4.2	Dezentrale Personalabteilungen	64
5.4.3	Das Referentensystem.....	64
5.4.4	Führungskräfte	65
5.4.5	Mitarbeiter.....	66
5.4.6	Die virtuelle Personalabteilung	66
5.5	Dienstleistungs- und Wertschöpfungszentren sowie Marktifikationen.....	67
5.6	Outsourcing.....	69
5.7	Systematische Zusammenfassung, Mitbestimmungsauswirkungen und offene Probleme der Organisation.....	71
6	Die Informationsbasis der Personalwirtschaft	75
6.1	Überblick.....	75
6.2	Informationen als Grundlage personalwirtschaftlicher Entscheidungen	77
6.3	Unternehmerische Arbeitsmarktforschung	78
6.3.1	Ziele, Gegenstände und Anwendungsgebiete der Arbeitsmarktforschung.....	78
6.3.2	Der unternehmungsexterne Arbeitsmarkt	80
6.3.3	Der unternehmensinterne Arbeitsmarkt	82

6.3.4	Instrumentarium und Informationsquellen unternehmerischer Arbeitsmarktforschung.....	82
6.4	Unternehmerische Personalforschung.....	86
6.4.1	Ziele, Gegenstände und Probleme der Personalforschung	86
6.4.2	Methoden der Personalforschung.....	89
6.4.2.1	Ein systematischer Überblick.....	89
6.4.2.2	Personalbestands- und -bewegungsstatistiken.....	90
6.4.2.3	Arbeitsmedizinische Untersuchungen.....	91
6.4.2.4	Testverfahren	92
6.4.2.5	Laufende Beobachtung und Befragung des Personals	96
6.4.2.5.1	Laufende Beobachtung	96
6.4.2.5.2	Laufende Befragung.....	96
6.4.2.6	Ansätze der Leistungsbeurteilung	99
6.4.2.6.1	Grundlagen.....	99
6.4.2.6.2	Methodik	100
6.4.2.6.3	Analytische Ansätze.....	103
6.4.2.6.4	Probleme	107
6.4.2.7	Das Mitarbeitergespräch	107
6.4.2.8	Die Assessment-Center-Technik.....	110
6.4.2.8.1	Idee und Ziele	110
6.4.2.8.2	Methodik	111
6.4.2.8.3	Beurteilungskriterien.....	113
6.4.2.8.4	Validierungsprobleme.....	114
6.4.2.8.5	Leistungsfähigkeit der ACT.....	115
6.4.3	Personalforschung, Mitbestimmung und Medien	116
6.5	Unternehmerische Arbeitsforschung.....	118
6.5.1	Ziele, Gegenstände und Probleme der Arbeitsforschung	118
6.5.2	Methoden der Arbeitsforschung.....	120
6.5.2.1	Räumliche Arbeitsstudien	120
6.5.2.2	Zeitliche Arbeitsstudien	120
6.5.2.3	Ergonomische Arbeitsstudien	123
6.5.2.4	Anforderungsermittlung und Arbeitswertstudien.....	126
6.5.2.5	Studien zur Arbeitssituation und -strukturierung	128
6.5.3	Arbeitsforschung, Mitbestimmung und Medien	128
6.6	Personalinformationssysteme (PIS)	130
6.6.1	Ziel, Gegenstand und Aufgaben von Personalinformationssystemen	130
6.6.2	Typen und Hardwarekonfigurationen von PIS.....	131
6.6.3	ersonalorientierte Informationen	133
6.6.4	Organisationsorientierte Informationen	134
6.6.5	Softwarelösungen und integrative Ansätze	135
6.6.6	Datensicherung und Datenschutz.....	137
6.6.7	Implementations- und Akzeptanzbedingungen	139
6.6.8	Personalinformationssystem und Mitbestimmung	141
6.7	Multimedia, Portale und Wissensmanagement	142
7	Arbeitszeitgestaltung	145
7.1	Überblick.....	145
7.2	Arbeitszeitgestaltung als betriebswirtschaftliches Problem	146
7.2.1	Wiederentdeckung der Ressource Arbeitszeit.....	146

7.2.2	Ziele und allgemeine Probleme der Arbeitszeitgestaltung.....	146
7.2.3	Struktur und Lösungsansätze des betriebswirtschaftlichen Problems.....	148
7.3	Periodenarbeitszeitgestaltung.....	149
7.3.1	Grenzen und Dauer der Arbeitszeit.....	149
7.3.2	Arbeitszeitmodelle.....	151
7.3.3	Pausenregelungen.....	154
7.3.4	Voll- und Teilzeitarbeit.....	155
7.3.5	Ein- und Mehrschichtarbeit.....	158
7.3.6	Flexibilisierung der Periodenarbeitszeit.....	160
7.3.6.1	Grundidee und Ziel.....	160
7.3.6.2	Formen der Arbeitszeitflexibilisierung.....	162
7.3.6.3	Arbeitszeitkonten und Zeit-Wertpapier.....	165
7.3.6.4	Vergütung und Cafeteria-Prinzip.....	166
7.3.6.5	Auswahl von Flexibilisierungsalternativen.....	167
7.4	Lebensarbeitszeitgestaltung.....	168
7.4.1	Das starre Modell der Dreiteilung des Lebens.....	168
7.4.2	Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit.....	170
7.4.2.1	Ansätze für das gesamte Personal.....	170
7.4.2.1.1	Vorbemerkung.....	170
7.4.2.1.2	Die Phase des Berufseinstiegs.....	171
7.4.2.1.3	Die Phase der Berufsausübung.....	172
7.4.2.1.4	Die Phase des Berufsaustritts.....	173
7.4.2.1.5	Flexible Lebensarbeitszeitgestaltung für berufstätige Frauen.....	178
7.4.2.1.6	Die Grundproblematik.....	178
7.4.2.1.7	Voraussetzungen einer Problemlösung.....	179
7.4.2.1.8	Ansätze zur Lösung der sechs Teilprobleme.....	180
7.5	Arbeitszeit, Mitbestimmung, Rechtsvorschriften und Medieneinsatz.....	184
8	Zusammenfassung.....	189
9	Aufgaben zur Lernkontrolle und kritischen Reflexion.....	191
Teil II	Das Personal als Leistungsträger.....	195
1	Personalplanung als zentrale personalwirtschaftliche Funktion.....	197
1.1	Die Notwendigkeit der Personalplanung und ihre transaktionskostentheoretische Einordnung.....	197
1.1.1	Planungsnotwendigkeit.....	197
1.1.2	Transaktionskostentheoretische Einordnung der Personalplanung.....	199
1.2	Personalplanung im Planungszusammenhang.....	201
1.3	Zusammenfassung.....	202
2	Personalbedarfsplanung.....	203
2.1	Überblick.....	203
2.2	Qualitative Personalbedarfsplanung.....	204
2.2.1	Ziel, Gegenstand und Methodik qualitativer Personalbedarfsplanung.....	204
2.2.2	Umfeldszenarien und strategische Pläne als Informationsbasis.....	207
2.2.3	Prognosen zukünftiger Tätigkeitsfelder, Aufgaben und Arbeitsbedingungen.....	210
2.2.4	Ableitung von Anforderungen auf zukünftigen Tätigkeitsfeldern.....	212

2.2.4.1	Ableitungsgrundsätze.....	212
2.2.4.2	Verhaltensorientierte Merkmale.....	214
2.2.4.3	Kenntnisse und Fähigkeiten.....	214
2.2.5	Bündelung von Aufgaben und Anforderungen.....	215
2.2.5.1	Die Grundidee der Bündelung.....	215
2.2.5.2	Bündelungskriterien.....	216
2.2.5.2.1	Das Berufsbild.....	216
2.2.5.2.2	Spezialisierung versus Generalisierung.....	216
2.2.5.2.3	Ganzheitlichkeit.....	217
2.2.5.2.4	Ähnlichkeit und Synergie.....	217
2.2.6	Der qualitative Personalbedarf.....	218
2.3	Quantitative Personalbedarfsplanung.....	220
2.3.1	Ziel, Gegenstand und Methodik quantitativer Personalbedarfsplanung.....	220
2.3.1.1	Ziel und Gegenstand.....	220
2.3.1.2	Methodik.....	222
2.3.2	Das Grundmodell der Entscheidungstheorie als Leitbild.....	223
2.3.3	Zeitabhängige, statistische Ansätze.....	226
2.3.4	Kausale, produktionswirtschaftliche Ansätze.....	228
2.3.4.1	Die Grundidee und deren Umsetzung in multiple und einfache Regression..	228
2.3.4.2	Verbrauchsfunktionen und -koeffizienten.....	229
2.3.4.3	Lineare Planungsmodelle und Simulationsmodelle.....	232
2.3.5	Organisatorische Ansätze.....	234
2.3.6	Außengesteuerte Bedarfsbestimmung.....	235
2.4	Personalbedarfs- und Personalkostenplanung.....	235
2.5	Personalbedarfsplanung, Mitbestimmung und Medieneinsatz.....	238
3	Personalbestandsplanung.....	241
3.1	Überblick.....	241
3.2	Qualitative Personalbestandsplanung.....	241
3.2.1	Ziel, Gegenstand und Funktionen qualitativer Personalbestandsplanung.....	241
3.2.2	Methodik qualitativer Personalbestandsplanung.....	242
3.3	Quantitative Personalbestandsplanung.....	244
3.3.1	Ziel, Gegenstand und Funktionen quantitativer Personalbestandsplanung ...	244
3.3.2	Methodik quantitativer Personalbestandsplanung.....	245
3.4	Personalbestandsplanung, Mitbestimmung und Medieneinsatz.....	248
4	Personalfreisetzungsplanung.....	249
4.1	Überblick.....	249
4.2	Gründe, Ziele, Gegenstände und Probleme der Personalfreisetzungsplanung	250
4.3	Methodik der Personalfreisetzungsplanung.....	254
4.3.1	Informationsbasen und Grundmodell der Personalfreisetzungsplanung.....	254
4.3.2	Personalverwendungsalternativen bei reaktiver Freisetzungsplanung.....	256
4.3.2.1	Die Personalverwendungsalternativen im Überblick.....	256
4.3.2.2	Abbau von Überstunden und Kurzarbeit.....	256
4.3.2.3	Entlassungen.....	257
4.3.2.4	Entlassung mit Outplacement-Beratung.....	258
4.3.2.5	Entlassung mit Attitüden-Strategien.....	258
4.3.2.6	Entlassung in Kombination mit dem Verlagsmodell.....	259
4.3.2.7	Umsetzung.....	259

4.3.2.8	Durchsetzbarkeit und Freisetzungsvolumen	260
4.3.3	Personalverwendungsalternativen bei antizipativer Freisetzungsplanung	260
4.3.3.1	Die Personalverwendungsalternativen im Überblick	260
4.3.3.2	Natürliche Fluktuation	261
4.3.3.3	Fluktuationsförderung	262
4.3.3.4	Mobilitätsförderung	263
4.3.3.5	Selbständige Existenzen	263
4.3.3.6	Placement	264
4.3.3.7	Leiharbeit	264
4.3.3.8	Langfristurlaub	264
4.3.3.9	Arbeitszeitverkürzungen	265
4.3.3.10	Umsetzungsstrategien	265
4.3.3.11	Management-Buy-out	266
4.3.3.12	Beschäftigungspläne und -gesellschaften	266
4.3.3.13	Durchsetzbarkeit und Freisetzungsvolumen	268
4.3.4	Sozialplanwirkungen reaktiver und antizipativer Verwendungsalternativen	268
4.4	Personalfreisetzungsplanung, Mitbestimmung und Medieneinsatz	270
5	Personalbeschaffung und –zuweisung	275
5.1	Überblick über die Planung und Ausführung der Personalbeschaffung	275
5.2	Ziel, Gegenstand und Probleme der Personalbeschaffungsplanung	277
5.3	Beschaffungsalternativen	279
5.3.1	Die Wahl zwischen interner Arbeitsmarktfiktion und externem Arbeitsmarkt	279
5.3.2	Unternehmungsinterne Personalbeschaffung	281
5.3.3	Unternehmungsexterne Personalbeschaffung	284
5.3.3.1	Ziele und Grundlagen	284
5.3.3.2	Passive und aktive Beschaffungswege	285
5.3.3.3	Beschaffungsmittel, -zeitpunkte und -orte	289
5.3.3.4	Auswahl einer Beschaffungsalternative	291
5.3.4	Personalmarketing	293
5.3.4.1	Begriff, Ziele und Gegenstände des Personalmarketing	293
5.3.4.2	Informationsbasen des Personalmarketing	295
5.3.4.3	Arbeitsmarktorientierte Information über Wettbewerbsvorteile	297
5.4	Bewerberauswahl und -einstellung	299
5.4.1	Bewerberauswahl	299
5.4.1.1	Ziel, Gegenstand, Methode und Probleme der Bewerberauswahl	299
5.4.1.2	Die Informationsbasis der Bewerberauswahl	301
5.4.1.3	Regeln für die Bewerberauswahl	304
5.4.2	Bewerbereinstellung	308
5.5	Planung und Ausführung der Personalzuweisung	310
5.5.1	Ziel, Gegenstand, Methode und Probleme der Personalzuweisung	310
5.5.2	Ausgewählte Zuweisungsregeln und –modelle	312
5.6	Personalbeschaffung, Bewerberauswahl, Personaleinstellung, Personalzuweisung Mitbestimmung und Medienmanagement	316
6	Personalausbildung und Personalentwicklung	319
6.1	Überblick	319
6.2	Planung und Ausführung der Berufsausbildung im dualen System	321

6.2.1	Ziel und Gegenstand der Berufsausbildung im dualen System.....	321
6.2.2	Grundlagen und Struktur des dualen Systems.....	323
6.2.3	Institutionalisierung und Planung der Berufsausbildung in der Unternehmung	327
6.2.3.1	Institutionalisierung unternehmerischer Berufsausbildung.....	327
6.2.3.2	Planung unternehmerischer Berufsausbildung.....	329
6.3	Planung und Ausführung der Personalentwicklung	332
6.3.1	Ursachen, Ziele, Gegenstand, Formen und Probleme der Personalentwicklung	332
6.3.1.1	Ursachen	332
6.3.1.2	Begriff, Ziele, Adressaten und transaktionskostentheoretische Einordnung der Personalentwicklung	333
6.3.1.3	Gegenstand, Formen und Probleme der Personalentwicklung.....	336
6.3.2	Ansatzpunkte zu einer instrumentellen Theorie der Personalentwicklung.....	338
6.3.3	Informatorische Grundlagen der Personalentwicklung und Bestimmung des Entwicklungsbedarfs.....	342
6.3.3.1	Grundlagen.....	342
6.3.3.2	Deckungslücken und Entwicklungsbedarf.....	343
6.3.4	Auswahl von Entwicklungsadressaten und -maßnahmen	345
6.3.4.1	Auswahl der Entwicklungsadressaten.....	345
6.3.4.2	Auswahl der Entwicklungsmaßnahmen	348
6.3.4.3	Virtuelle Personalentwicklung.....	351
6.3.5	Kontrolle des Entwicklungserfolgs	354
6.3.5.1	Grundlagen.....	354
6.3.5.2	Kontrollmodelle	355
6.3.6	Organisatorische und zeitliche Aspekte der Personalentwicklung.....	357
6.3.7	Finanzierung und Transaktionskosten der Personalentwicklung	360
6.3.8	Entwicklungstrends.....	363
6.4	Personalausbildung, Personalentwicklung, Mitbestimmung und Medieneinsatz	364
7	Zur Implementation und Akzeptanz von Konzeptionen und Methoden der Personalplanung, -beschaffung, -freisetzung, -entwicklung und -ausbildung.....	367
7.1	Überblick.....	367
7.2	Die Genese von Implementations- und Akzeptanzproblemen	367
7.3	Das Akzeptanztheorem als methodischer Lösungsansatz	368
7.3.1	Das Akzeptanztheorem für formale Personalplanungsmethoden.....	368
7.3.2	Das Akzeptanztheorem für nichtformale Personalplanungsmethoden.....	369
7.4	Offene Probleme	370
8	Zusammenfassung.....	371
9	Aufgaben zur Lernkontrolle und kritischen Reflexion.....	375
Teil III	Das Personal als Träger von Bedürfnissen und Werten.....	379
1	Bedürfnisse, Werthaltungen und Motivation der Mitarbeiter.....	381
1.1	Überblick.....	381

1.2	Leistungsverhalten, Mitarbeiterbedürfnisse, Werthaltungen und Motivation	382
1.2.1	Grundprobleme	382
1.2.2	Der psychologische Vertrag	384
1.2.3	Motivation zur Leistung	385
1.3	Anreize im Prozess der Motivation	388
2	Motivationstheorien	391
2.1	Überblick.....	391
2.2	Inhaltstheorien der Motivation	392
2.2.1	Die Theorie der Bedürfnishierarchie von Abraham H. Maslow	392
2.2.2	Die ERG-Theorie von Clayton P. Alderfer	393
2.2.3	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg	394
2.2.4	Die Motivationstheorie von David C. McClelland	396
2.3	Prozesstheorien der Motivation.....	398
2.3.1	SIR-Theorien.....	398
2.3.2	Gleichgewichtstheorien.....	399
2.3.3	Die entscheidungsorientierte Motivationstheorie von Viktor H. Vroom	400
2.3.4	Die Motivationstheorie von Lyman W. Porter und Edward E. Lawler III	402
2.3.5	Das erweiterte Motivationsmodell von Heinz Heckhausen	405
2.4	Zum Nutzen von Motivationstheorien	407
3	Führungstheorien.....	409
3.1	Überblick.....	409
3.2	Grundlagen von Führungstheorien und Führungskonzeptionen	412
3.2.1	Menschenbilder	412
3.2.1.1	Menschenbilder von Mitarbeitern	412
3.2.1.1.1	Genese von Menschenbildern und ältere Typologien	412
3.2.1.1.2	Die Typologie von Weinert.....	414
3.2.1.2	Typen von Vorgesetzten	416
3.2.2	Führungsforschung und Führungstheorien.....	417
3.2.2.1	Die Entwicklung der Führungsforschung	417
3.2.2.2	Die allgemeine Struktur situationsorientierter Führungstheorien	418
3.3	Ausgewählte Führungstheorien.....	420
3.3.1	Die Theorie von Douglas McGregor.....	420
3.3.2	Die Theorie Z von William G. Ouchi	420
3.3.3	Die Kontingenztheorie von Fred E. Fiedler	421
3.3.4	Die 3-D-Theorie von William J. Reddin.....	422
3.3.5	Die situative Lebenszyklustheorie der Führung von Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard.....	423
3.3.6	Die Weg-Ziel-Theorie von Oswald Neuberger	425
3.3.7	Die Eigenschaftstheorie der Führung.....	427
3.3.8	Ein probabilistisches Theoriemodell des Führungsprozesses	429
3.3.8.1	Das personen- und motivationsorientiertes Theoriemodell des Führungsprozesses	429
3.3.8.2	Organisatorisch sachorientierte Führung	430
3.3.8.3	Kritik der Modelle.....	433
3.4	Zur Verwendbarkeit von Führungstheorien	433

4	Führungskonzeptionen	435
4.1	Überblick.....	435
4.2	Ziel, Struktur, Abgrenzung, transaktionskostentheoretische Würdigung, Inhalte und Konstruktion von Führungskonzeptionen	436
4.2.1	Ziel, Strukturelemente und Abgrenzungen	436
4.2.2	Die formale Struktur	438
4.2.3	Wirkungen der Soziokultur in Führungskonzeptionen.....	439
4.2.4	Transaktionskostentheoretische Würdigung	440
4.2.5	Inhalte	441
4.2.6	Die Konstruktion einer Führungskonzeption	443
4.3	Ausgewählte ein- und mehrdimensionale Führungskonzeptionen.....	444
4.3.1	Eindimensionale Führungskonzeptionen	444
4.3.2	Mehrdimensionale Führungskonzeptionen	446
4.3.2.1	Das Managerial-Grid-Modell.....	446
4.3.2.2	Kooperative Mitarbeiterführung	448
4.3.2.3	Symbolische Führung	449
4.4	Führungsgrundsätze	451
4.5	Führungsinstrumente.....	452
4.5.1	Abgrenzungen und Funktionen	452
4.5.2	Organisatorische Führungsinstrumente.....	453
4.5.3	Personale Führungsinstrumente	456
4.5.3.1	Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeitergespräch.....	456
4.5.3.2	Anreizsysteme.....	457
4.5.3.2.1	Allgemeine Eigenschaften von Anreizsystemen	457
4.5.3.2.2	Anreizsysteme für ausführendes Personal und für Führungskräfte.....	460
4.6	Virtuelle Führung.....	462
4.7	Nutzen und offene Probleme von Führungskonzeptionen	464
4.8	Zum Nutzen von Führungskonzeptionen	465
5	Individualisierte Ansätze der Führung	467
5.1	Überblick.....	467
5.2	Individualisierte Führung	468
5.2.1	Ausgangspunkt, Ziele, transaktionskostentheoretische Würdigung und Problematik individualisierter Führung	468
5.2.1.1	Ausgangspunkt der Individualisierung.....	468
5.2.1.2	Ziel und transaktionskostentheoretische Würdigung individualisierter Führung.....	470
5.2.1.3	Problematik individualisierter Führung	471
5.2.2	Ein methodischer Ansatz zur Individualisierung von Führung.....	472
5.2.2.1	Vorgehensweise	472
5.2.2.2	Führungssituation.....	474
5.2.2.3	Führungsleitbild	475
5.2.2.4	Führungsverhalten und -instrumente.....	475
5.2.2.5	Verhaltenswirkungen	478
5.2.3	Differenzierung der Führung nach Alter und Geschlecht	478
5.2.4	Unternehmenskultur als Individualisierungshilfe	480
5.2.5	Möglichkeiten und Grenzen der Individualisierung von Führung	482
5.3	Selbstführung.....	483

6	Vergütungssysteme	485
6.1	Überblick.....	485
6.2	Grundlagen, Ziele, transaktionskostentheoretische Würdigung, Formen, Probleme und Struktur der Vergütung	486
6.2.1	Grundlagen der Vergütung.....	486
6.2.2	Ziele und transaktionskostentheoretische Würdigung der Vergütung	488
6.2.3	Formen der Vergütung	489
6.2.4	Probleme der Vergütung	490
6.2.5	Entstehungs- und Verwendungsstruktur der Vergütung	492
6.3	Leistungslöhne	493
6.3.1	Grundlöhne	493
6.3.1.1	Der Akkordlohn	493
6.3.1.2	Der klassische Zeitlohn.....	494
6.3.1.3	Der Potenziallohn.....	497
6.3.2	Zusatzlöhne.....	499
6.4	Die gespaltene Vergütung.....	501
6.5	Soziallöhne.....	503
6.5.1	Ziele der Sozialentlohnung, Quellen von Soziallohnansprüchen und Auswahl von Soziallohnalternativen.....	503
6.5.1.1	Ziele	503
6.5.1.2	Anspruchsgrundlagen.....	505
6.5.1.3	Alternativenwahl.....	506
6.5.2	Soziallohnalternativen.....	508
6.5.2.1	Überblick.....	508
6.5.2.2	Betriebliche Altersversorgung	509
6.6	Die aufgeschobene Vergütung	513
6.7	Ganzheitliche Vergütungspakete	515
6.8	Vergütung und Mitbestimmung sowie ausgewählte Rechtsvorschriften	517
7	Erfolgs- und Vermögensbeteiligung des Personals	519
7.1	Überblick.....	519
7.2	Erfolgsbeteiligung.....	520
7.2.1	Ziele, Voraussetzungen und Probleme der Erfolgsbeteiligung	520
7.2.1.1	Ziele	520
7.2.1.2	Voraussetzungen	522
7.2.1.3	Probleme	523
7.2.2	Alternativen der Erfolgsbeteiligung.....	524
7.2.2.1	Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung	524
7.2.2.1.1	Bemessungsgrundlagen.....	524
7.2.2.1.2	Verteilungslösungen.....	526
7.2.2.2	Aktioptionspläne für Führungskräfte	529
7.3	Vermögensbeteiligung	532
7.3.1	Ziele, Voraussetzungen und Probleme der Vermögensbeteiligung.....	532
7.3.1.1	Ziele	532
7.3.1.2	Voraussetzungen	533
7.3.1.3	Probleme	534
7.3.2	Alternativen der Vermögensbeteiligung	535
7.3.2.1	Überblick.....	535
7.3.2.2	Fremdkapitalbeteiligung	536

7.3.2.3	Eigenkapitalbeteiligung	537
7.3.2.3.1	Stille Beteiligung und Kommanditanteil	537
7.3.2.3.2	Belegschaftsaktien	539
7.4	Mitbestimmung bei Erfolgs- und Vermögensbeteiligung	541
8	Zusammenfassung.....	543
9	Aufgaben zur Lernkontrolle und kritischen Reflexion.....	547
Teil IV	Querschnitts- und Metaprobleme der Personalwirtschaft	551
1	Integrierte strategische Personalplanung und integriertes strategisches Personalmanagement.....	553
1.1	Überblick.....	553
1.2	Integrierte strategische Personalplanung*	555
1.2.1	Problemstellung und Vorgehensweise	555
1.2.2	Die methodischen Schritte integrierter Personalplanung	556
1.2.2.1	Die Informationsbasis	556
1.2.2.2	Personalbedarfspotenziale.....	557
1.2.2.3	Potenzialabgleich und Saldenausgleich	557
1.2.2.4	Ressourcenbasierte Spezifitätsanalyse	558
1.2.2.5	Potenzialkorrektur und quantitative Personalplanung.....	558
1.2.2.6	Szenariotest.....	559
1.2.2.7	Revision strategischer Pläne	559
1.2.2.8	Vorläufige Strategieformulierung	559
1.2.2.9	Analyse der Wirkungen vorläufiger Personalstrategien auf den Finanzplan und Formulierung endgültiger Personalstrategien-	559
1.2.3	Verknüpfungen zwischen strategischen und operativen Personalplänen	560
1.2.4	Integrierte Szenarioanalysen als adäquate Informationsba sis	560
1.2.4.1	Risiken und Szenarien.....	560
1.2.4.2	Verknüpfung der Szenariotechnik mit den methodischen Schritten der integrierten Personalplanung.....	562
1.2.4.3	Verknüpfungsanalyse disaggregierter Szenarien und Ansätze zur Komplexitätsreduktion.....	563
1.2.5	Probleme und Grenzen der Szenariounterstützung strategischer Personalplanung	564
1.3	Grundsätze einer Konzeption eines integrierten strategischen Personalmanagements	565
1.3.1	Vorarbeiten, Definition, Prämissen, Ziele und transaktionskostentheoretische Beurteilung einer Konzeption strategischen Personalmanagements	565
1.3.1.1	Vorarbeiten	565
1.3.1.2	Definition und Prämissen.....	566
1.3.1.3	Ziele und transaktionskostentheoretische Beurteilung.....	568
1.3.2	Konzeptionelle Anforderungen	569
1.3.3	Eine Konzeption strategischen Personalmanagements	571
1.3.3.1	Die Bausteine der Konzeption	571
1.3.3.2	Die Schrittfolge der Konzeption	574
1.4	Wechselwirkungen zwischen strategischem Personalmanagement, sonstigen Unternehmungsstrategien und personalwirtschaftlichem Umfeld .	575

1.5	Restriktionen strategischen Personalmanagements auf einzelnen Funktionsfeldern der Personalwirtschaft.....	577
1.6	Unternehmerische Arbeitsmarktpolitik als Beispiel strategischen Personalmanagements.....	580
1.6.1	Grundlagen unternehmerischer Arbeitsmarktpolitik.....	580
1.6.2	Unternehmerische Arbeitsmarktstrategien.....	581
1.6.2.1	Strategien des direkten Arbeitsmarkteingriffs.....	581
1.6.2.2	Strategien indirekter Arbeitsmarktbeeinflussung.....	582
1.7	Offene Probleme.....	584
2	Personalwirtschaftliche Risikoanalysen, Risikomanagement und Personalcontrolling.....	587
2.1	Überblick.....	587
2.2	Personalwirtschaftliche Risikoanalysen.....	589
2.2.1	Grundprobleme.....	589
2.2.2	Vorgehensweise.....	590
2.2.3	Finalität, Ressourcenorientierung, Strategiefit, organisatorisches Lernen und Strategiecontrolling als Grundlagen strategischer Risikoanalyse.....	592
2.2.4	Ziele und Methodik von Risikoanalysen bei operativen Einzelentscheidungen.....	594
2.2.4.1	Risikoanalysen als Teil der dezentralen Entscheidungsvorbereitung.....	594
2.2.4.2	Formale Risikoquellen.....	596
2.2.5	Formale Risikoanalyse.....	599
2.2.6	Risikokontrollen und allgemeines Risikomanagement.....	599
2.2.7	Risikoberichte.....	601
2.2.8	Besonderheiten des personalwirtschaftlichen Risikomanagements.....	603
2.3	Personalcontrolling.....	604
2.3.1	Unternehmenscontrolling als Bezugsrahmen.....	604
2.3.1.1	Abgrenzungen.....	604
2.3.1.2	Ziel, Gegenstand und Methodik des Unternehmenscontrolling.....	605
2.3.1.3	Disaggregation des Controlling.....	605
2.3.2	Idee, Prämissen, Abgrenzungen, Ziel und Gegenstand des Personalcontrolling.....	607
2.3.2.1	Die Idee des Personalcontrolling.....	607
2.3.2.2	Prämissen, Abgrenzungen und Grundprobleme.....	607
2.3.2.3	Ziele und Gegenstände.....	610
2.3.3	Methodik und Einzelprobleme des Personalcontrolling.....	613
2.3.3.1	Systematik der Methoden.....	613
2.3.3.2	Outputorientierte Methoden.....	614
2.3.3.3	Inputorientierte Methoden.....	616
2.3.3.4	In- und outputorientierte Methoden.....	617
2.3.4	Ausgewählte personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder für ein Personalcontrolling.....	618
2.3.4.1	Auswahlkriterien.....	618
2.3.4.2	Controlling der Personalbereitstellung.....	618
2.3.4.3	Bildungs- und Entwicklungscontrolling.....	620
2.3.4.4	Kritische Würdigung und offene Probleme.....	621

3	Internationalisierung der Personalwirtschaft.....	623
3.1	Überblick.....	623
3.2	Prämissen der Internationalisierung des Personalmanagement.....	624
3.3	Ein theoretischer Bezugsrahmen für die Internationalisierung der Personalwirtschaft.....	627
3.3.1	Stand der Diskussion.....	627
3.3.2	Ein axiomatischer Theorierahmen	628
3.4	Abgrenzung, Ziele und Gegenstände internationalen Personalmanagements	631
3.5	Unternehmensstrategien, Organisationsstrukturen und Unternehmungs- kultur als Bedingungsrahmen internationalen Personalmanagement.....	632
3.5.1	Unternehmensstrategien.....	632
3.5.2	Organisationsstrukturen	636
3.5.3	Unternehmenskultur.....	637
3.5.4	Sonstige Umweltbedingungen	640
3.6	Internationalisierung auf personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern	640
3.6.1	Das Grundproblem: Übertragung von Mustern des Personalmanagement ...	640
3.6.2	Personalbedarf.....	642
3.6.3	Externe Personalbeschaffung, Entsendung und Repatriierung.....	645
3.6.3.1	Externe Personalbeschaffung.....	645
3.6.3.2	Entsendung.....	647
3.6.3.2.1	Entsendungsstrategien.....	647
3.6.3.2.2	Entsendungsprobleme und -lösungen.....	648
3.6.3.3	Repatriierung.....	653
3.6.4	Personalentwicklung	656
3.6.5	Personalführung	659
3.6.6	Vergütung und Erfolgsbeteiligung	660
3.7	Mitbestimmung	662
3.8	Würdigung und offene Probleme	663
4	Personalwirtschaft und Ethik	665
4.1	Überblick.....	665
4.2	Ethische Normen.....	666
4.3	Abgrenzung von Sozialethik, Wirtschaftsethik und Unternehmungsethik....	667
4.4	Unternehmungsethik als Normenrahmen für die Personalwirtschaft.....	669
4.4.1	Ziel und Grundprobleme der Unternehmungsethik.....	669
4.4.2	Die Genese unternehmungsethischer Normen	669
4.4.3	Ausgewählte Normen für personalwirtschaftliches Handeln	672
4.4.4	Die Funktion verantwortungsethischer Normen für die Personalwirtschaftslehre	675
4.5	Ansatzpunkte für ethisches Handeln auf personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern	675
4.5.1	Unternehmens- und personalpolitische Grundsätze	675
4.5.2	Personalplanung	677
4.5.3	Personalentwicklung	678
4.5.4	Personalführung	679
4.5.5	Vergütung und Sozialpolitik	680
4.6	Fazit und offene Probleme	680

5	Zusammenfassung.....	683
6	Aufgaben zur Lernkontrolle und kritischen Reflexion.....	687
	Literaturverzeichnis	691
	Sachverzeichnis.....	771