

Inhaltsverzeichnis

0	Einleitung	1
0.1	Forschungsinteresse	1
0.2	Zentrale Fragestellungen	4
0.3	Vorgehensweise	5
0.4	Fallbezogene Einführung	7
0.5	Zusammenfassung	12
I	THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN	
1	Der Begriff der Flexibilisierung im entwicklungsorientierten (Personal-) Management	14
1.1	Das Konzept des Entwicklungsorientierten Managements (EOM)	15
1.1.1	Basiskomponenten des EOM	16
1.1.2	Gestaltungsperspektiven des Entwicklungsorientierten Managements ...	19
1.1.3	Voraussetzungen der entwicklungsorientierten Gestaltung	23
1.1.4	Gestaltungsleistung entwicklungsorientierter Managementinstrumente ..	24
1.1.5	Kritische Würdigung des EOM-Ansatzes	26
1.2	Das Konzept des Entwicklungsorientierten Personalmanagements (EOPM)	28
1.2.1	Funktionen des Personalmanagements im Kontext entwicklungsorientierter Gestaltung	31
1.2.2	Wechselbeziehungen zwischen den Funktionen	34
1.2.3	Rahmenbedingungen des EOPM	36
1.2.4	Ebenen einer entwicklungsorientierten Personalpolitik	38
1.2.5	Kritische Würdigung des EOPM-Ansatzes / Zusammenfassende Gegenüberstellung EOM und EOPM anhand wesentlicher Analysekriterien	39
1.3	Zwischen Stabilität und Flexibilität – auf der Suche nach dem „optimalen Gleichgewicht“	42

2	Personalmanagement im internationalen Unternehmen – zwischen globaler Konformität und lokaler Identität.....	48
2.1	Das „Besondere“ des Internationalen Personalmanagements I – eine idealtypische Annäherung	50
2.1.1	Idealtypen internationaler Orientierung.....	51
2.1.2	IPM – perspektivische Differenzierung idealtypischer Strategien	52
2.1.3	IPM – besondere Flexibilisierungserfordernisse idealtypischer strategischer Orientierung	53
2.2	Das „Besondere“ des Internationalen Personalmanagements II – strategische Orientierung im Kontext struktureller und kultureller Einflüsse.....	59
2.2.1	Strukturen des Internationalen Personalmanagements.....	59
2.2.2	Strategien und Strukturen.....	61
2.2.3	Internationales Personalmanagement im Spannungsfeld zwischen Landes- und Organisationskultur	62
2.2.4	Strategien und Kulturen.....	64
2.2.5	Besondere Flexibilisierungserfordernisse im Internationalen Personalmanagement – Konsequenzen einer analytisch differenzierten Betrachtung	67
3	Funktionen der Personaleinsatzgestaltung im Rahmen des Internationalen Personalmanagements.....	71
3.1	Aktivierungswirkung?	71
3.2	Lenkungswirkung?	72
3.3	Bindungswirkung?.....	73
4	Funktionen der Personalvergütungsgestaltung im Rahmen des Internationalen Personalmanagements.....	74
4.1	Aktivierungswirkung?	75
4.2	Lenkungswirkung?	76
4.3	Bindungswirkung?.....	78

5	Kopplungsbeziehungen internationaler Personaleinsatz- und Personalvergütungsgestaltung	79
5.1	Kopplung von Aktivierungs- und Lenkungswirkung	79
5.2	Kopplung von Lenkungs- und Bindungswirkung.....	81
5.3	Rückkopplung von Bindungs- und Aktivierungsfunktion.....	82
5.4	Rückkopplung von Bindungs- und Lenkungsfunktionen.....	84
6	Instrumente internationaler Personaleinsatzgestaltung und ihre immanenten Flexibilisierungspotentiale	90
6.1	Langfristige Entsendungen.....	91
6.2	Kurzfristige Entsendungen	96
6.3	Internationale Trainings („Abordnungen“) / virtuelle Auslandseinsätze	99
6.4	Zusammenfassung.....	106
7	Instrumente internationaler Personalvergütungsgestaltung und ihre immanenten Flexibilisierungspotentiale	109
7.1	Fixgehaltssysteme.....	110
7.2	Bonussysteme.....	114
7.3	Aktienbasierte Vergütung.....	119
7.4	Zusammenfassung.....	130
8	Externe Rahmenbedingungen internationaler Personaleinsatzgestaltung	133
8.1	Rechtlicher Rahmen.....	134
8.1.1	Arbeitsrechtliche Bestimmungen	134
8.1.2	Steuerrechtliche Bestimmungen.....	136
8.2	Gesellschaftlicher Wertewandel	138
9	Externe Rahmenbedingungen internationaler Personalvergütungsgestaltung	140
9.1	Rechtlicher Rahmen.....	140

9.1.1	Arbeitsrechtliche Bestimmungen	141
9.1.2	Steuerliche Bestimmungen.....	142
9.1.3	Gesellschaftsrechtliche Bestimmungen.....	144
9.1.4	Bilanzierungsvorschriften	146
9.2	Gesellschaftlicher Wertewandel	149
10	Flexibilisierungserfordernisse im internationalen In- und Umweltkontext – Zusammenfassung einer analytischen Annäherung	151
II	EMPIRISCHER FALL	
11	Methodische Vorgehensweise	156
11.1	Begründung des Forschungsdesigns	156
11.2	Eingrenzung von Bezugsgruppe und Untersuchungsfeld.....	158
11.3	Datenerhebung.....	160
11.4	Datenauswertung	160
12	Die Schering Gruppe – organisationsbiografische Aspekte	161
12.1	Historie / organisationaler Lebenszyklus	161
12.2	Strategie.....	163
12.3	Struktur.....	166
12.4	Kultur.....	167
12.5	Die Unternehmensfunktion Personal.....	169
13	Die Schering Gruppe – allgemeine unternehmensexterne Rahmenbedingungen im organisationshistorischen Kontext: Anforderungen des weltweiten Pharmageschäftes.....	172
13.1	Innovation.....	173
13.2	Kosten	173
13.3	Konsolidierung/Spezialisierung	174
13.4	Globalisierung / Marktfokus U.S.A.....	175
13.5	Öffentliche Meinung	177

14	Soll-Flexibilität der Internationalen Personaleinsatz- und –vergütungsgestaltung bei Schering.....	178
14.1	Konzernstrategisch intendierte Komplexität	179
14.2	Gestaltungsspezifische Kontrollierbarkeit.....	188
14.3	Zusammenfassung.....	190
15	Die Schering Gruppe – Instrumente der internationalen Personaleinsatzgestaltung im organisationshistorischen Kontext	192
15.1	Fallbeispiel Schering: Long Term („Standard“) Assignments	193
15.2	Fallbeispiel Schering: Short Term Assignments	205
15.3	Fallbeispiel Schering: Secondments (Abordnungen).....	210
15.4	Exkurs?: Die Schering Corporate University – international knowledge sharing and learning across the organization.....	217
16	Die Schering Gruppe – Instrumente der internationalen Personalvergütungsgestaltung im organisationshistorischen Kontext.....	222
16.1	Fallbeispiel Schering: Fixgehaltssysteme.....	222
16.2	Fallbeispiel Schering: Bonussysteme	227
16.2.1	Zum Bonussystem der Schering AG	227
16.2.2	Zum Bonussystem der US-amerikanischen Tochtergesellschaft	230
16.2.3	Zum Bonussystem für die Regionen.....	232
16.2.4	Bonusgestaltung bei Schering – Flexibilisierungseffekte im internationalen Bezug	236
16.3	Fallbeispiel Schering: Aktienbasierte Vergütung	244
16.3.1	Die Schering Aktienoptionspläne.....	245
16.3.2	Fallbeispiel Schering: Internationale Belegschaftsaktienprogramme	258
17	Flexibilitätsaspekte integrierter Instrumentensysteme der Personaleinsatz- und –vergütungsgestaltung bei Schering.....	264
17.1	Die Schering International Transfer Guidelines	264
17.2	Die Schering Total Compensation Matrix	266

18	IST-Flexibilität der internationalen Personaleinsatz- und -vergütungsgestaltung bei Schering.....	269
18.1	Personalaktivierung.....	269
18.2	Personallenkung.....	271
18.3	Personalbindung.....	273
18.4	Kopplungseffekte.....	275
18.5	Rückkopplungseffekte.....	277
18.6	Fallbeispiel Schering: IST-Flexibilität internationaler Personaleinsatz- und -vergütungsgestaltung im Überblick.....	279
19	Personaleinsatz- und –vergütungsgestaltung bei Schering: entwicklungsorientiert? Ein Soll-Ist-Abgleich	280
III	STEUERUNGSDIMENSIONEN DER FLEXIBILISIERUNG INTERNATIONALER PERSONAL(-EINSATZ- UND –VERGÜTUNGS)- GESTALTUNG	
20	Möglichkeiten der Einflussnahme des Internationalen Personalmanagements auf die spezifischen Rahmenbedingungen internationaler Personaleinsatz- und –vergütungsgestaltung	286
20.1	Kontrollierbarkeit instrumentenspezifischer Rahmenbedingungen: Lobbying / Marktabsprachen	288
20.2	Möglichkeiten der Umgehung gestaltungsspezifischer Rahmenbedingungen – Nischen flexibilisierungsorientierter Gestaltungsfreiheit?	295
21	Zur Bedeutung von Ebenen im Rahmen der Steuerung internationaler Personaleinsatz- und -vergütungsgestaltung	300
22	Entwicklungsorientiertes Internationales (Personal-)Management: Ein multidimensionales Steuerungsmodell	307
22.1	Ebenen integrierter Gestaltung.....	307
22.2	intrainstrumentelle Stellschrauben	312

23	Schlussbetrachtung – Grenzen der Erfassung und Gestaltung einer unternehmensoptimalen Flexibilisierung des Internationalen Personalmanagements.....	316
23.1	Forschungsdesiderate.....	316
23.2	Grenzen und Horizonte	318
23.3	Fallbezogener Ausblick	322