

## Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
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	
<b>1</b>	<b>Der Begriff der Flexibilisierung im entwicklungsorientierten (Personal-) Management .....</b>	<b>14</b>
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

<b>2</b>	<b>Personalmanagement im internationalen Unternehmen – zwischen globaler Konformität und lokaler Identität.....</b>	<b>48</b>
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
<b>3</b>	<b>Funktionen der Personaleinsatzgestaltung im Rahmen des Internationalen Personalmanagements.....</b>	<b>71</b>
3.1	Aktivierungswirkung? .....	71
3.2	Lenkungswirkung? .....	72
3.3	Bindungswirkung?.....	73
<b>4</b>	<b>Funktionen der Personalvergütungsgestaltung im Rahmen des Internationalen Personalmanagements.....</b>	<b>74</b>
4.1	Aktivierungswirkung? .....	75
4.2	Lenkungswirkung? .....	76
4.3	Bindungswirkung?.....	78

<b>5</b>	<b>Kopplungsbeziehungen internationaler Personaleinsatz- und Personalvergütungsgestaltung .....</b>	<b>79</b>
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
<b>6</b>	<b>Instrumente internationaler Personaleinsatzgestaltung und ihre immanenten Flexibilisierungspotentiale .....</b>	<b>90</b>
6.1	Langfristige Entsendungen.....	91
6.2	Kurzfristige Entsendungen .....	96
6.3	Internationale Trainings („Abordnungen“) / virtuelle Auslandseinsätze .....	99
6.4	Zusammenfassung.....	106
<b>7</b>	<b>Instrumente internationaler Personalvergütungsgestaltung und ihre immanenten Flexibilisierungspotentiale .....</b>	<b>109</b>
7.1	Fixgehaltssysteme.....	110
7.2	Bonussysteme.....	114
7.3	Aktienbasierte Vergütung.....	119
7.4	Zusammenfassung.....	130
<b>8</b>	<b>Externe Rahmenbedingungen internationaler Personaleinsatzgestaltung .....</b>	<b>133</b>
8.1	Rechtlicher Rahmen.....	134
8.1.1	Arbeitsrechtliche Bestimmungen .....	134
8.1.2	Steuerrechtliche Bestimmungen.....	136
8.2	Gesellschaftlicher Wertewandel .....	138
<b>9</b>	<b>Externe Rahmenbedingungen internationaler Personalvergütungsgestaltung .....</b>	<b>140</b>
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
<b>10</b>	<b>Flexibilisierungserfordernisse im internationalen In- und Umweltkontext – Zusammenfassung einer analytischen Annäherung .....</b>	<b>151</b>
II	EMPIRISCHER FALL	
<b>11</b>	<b>Methodische Vorgehensweise .....</b>	<b>156</b>
11.1	Begründung des Forschungsdesigns .....	156
11.2	Eingrenzung von Bezugsgruppe und Untersuchungsfeld.....	158
11.3	Datenerhebung.....	160
11.4	Datenauswertung .....	160
<b>12</b>	<b>Die Schering Gruppe – organisationsbiografische Aspekte .....</b>	<b>161</b>
12.1	Historie / organisationaler Lebenszyklus .....	161
12.2	Strategie.....	163
12.3	Struktur.....	166
12.4	Kultur.....	167
12.5	Die Unternehmensfunktion Personal.....	169
<b>13</b>	<b>Die Schering Gruppe – allgemeine unternehmensexterne Rahmenbedingungen im organisationshistorischen Kontext: Anforderungen des weltweiten Pharmageschäftes.....</b>	<b>172</b>
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

<b>14</b>	<b>Soll-Flexibilität der Internationalen Personaleinsatz- und –vergütungsgestaltung bei Schering.....</b>	<b>178</b>
14.1	Konzernstrategisch intendierte Komplexität .....	179
14.2	Gestaltungsspezifische Kontrollierbarkeit.....	188
14.3	Zusammenfassung.....	190
<b>15</b>	<b>Die Schering Gruppe – Instrumente der internationalen Personaleinsatzgestaltung im organisationshistorischen Kontext .....</b>	<b>192</b>
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
<b>16</b>	<b>Die Schering Gruppe – Instrumente der internationalen Personalvergütungsgestaltung im organisationshistorischen Kontext.....</b>	<b>222</b>
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
<b>17</b>	<b>Flexibilitätsaspekte integrierter Instrumentensysteme der Personaleinsatz- und –vergütungsgestaltung bei Schering.....</b>	<b>264</b>
17.1	Die Schering International Transfer Guidelines .....	264
17.2	Die Schering Total Compensation Matrix .....	266

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

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