

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur sechsten Auflage .....</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XXI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XXV</b>
<b>Leitideen und Aufbau des Buchs.....</b>	<b>1</b>
<b>Teil I      Grundlagen.....</b>	<b>7</b>
<b>1      Theoretische Ansätze und Konzeptionen einer Personalwirtschaftslehre ..</b>	<b>9</b>
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
<b>2      Ziele, Problemfelder, Objekte und Träger des Funktionsfelds unternehmerische Personalwirtschaft.....</b>	<b>29</b>
2.1      Überblick.....	29
2.2      Personalwirtschaftliche Ziele .....	29
2.3      Personalwirtschaftliche Problemfelder .....	32
2.4      Objekte und Träger der Personalwirtschaft.....	34
<b>3      Mitbestimmung als Restriktion unternehmerischer Personalwirtschaft ..</b>	<b>37</b>
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
<b>4</b>	<b>Theoretische Grundlagen für das Medienmanagement in der Personalwirtschaft .....</b>	<b>53</b>
4.1	Überblick.....	53
4.2	Abgrenzungen, Prämisse, Theoriestruktur 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
<b>5</b>	<b>Organisation der Personalwirtschaft .....</b>	<b>59</b>
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 Marktfiktionen.....	67
5.6	Outsourcing.....	69
5.7	Systematische Zusammenfassung, Mitbestimmungsauswirkungen und offene Probleme der Organisation.....	71
<b>6</b>	<b>Die Informationsbasis der Personalwirtschaft .....</b>	<b>75</b>
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 unternehmensexterne Arbeitsmarkt .....	80
6.3.3	Der unternehmungsinterne 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	<b>Arbeitszeitgestaltung .....</b>	<b>145</b>
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
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>189</b>
<b>9</b>	<b>Aufgaben zur Lernkontrolle und kritischen Reflexion .....</b>	<b>191</b>
<b>Teil II</b>	<b>Das Personal als Leistungsträger .....</b>	<b>195</b>
<b>1</b>	<b>Personalplanung als zentrale personalwirtschaftliche Funktion .....</b>	<b>197</b>
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
<b>2</b>	<b>Personalbedarfsplanung .....</b>	<b>203</b>
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
<b>3</b>	<b>Personalbestandsplanung.....</b>	<b>241</b>
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
<b>4</b>	<b>Personalfreisetzungplanung .....</b>	<b>249</b>
4.1	Überblick.....	249
4.2	Gründe, Ziele, Gegenstände und Probleme der Personalfreisetzungplanung	250
4.3	Methodik der Personalfreisetzungplanung .....	254
4.3.1	Informationsbasen und Grundmodell der Personalfreisetzungplanung .....	254
4.3.2	Personalverwendungsalternativen bei reaktiver Freisetzungplanung .....	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 Freisetzungplanung ....	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
<b>5</b>	<b>Personalbeschaffung und –zuweisung.....</b>	<b>275</b>
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
<b>6</b>	<b>Personalausbildung und Personalentwicklung.....</b>	<b>319</b>
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	<b>Zur Implementation und Akzeptanz von Konzeptionen und Methoden der Personalplanung, -beschaffung, -freisetzung, -entwicklung und -ausbildung.....</b>	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	<b>Zusammenfassung.....</b>	371
9	<b>Aufgaben zur Lernkontrolle und kritischen Reflexion.....</b>	375
<b>Teil III</b>	<b>Das Personal als Träger von Bedürfnissen und Werten .....</b>	<b>379</b>
1	<b>Bedürfnisse, Werthaltungen und Motivation der Mitarbeiter.....</b>	<b>381</b>
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
<b>2</b>	<b>Motivationstheorien .....</b>	<b>391</b>
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
<b>3</b>	<b>Führungstheorien.....</b>	<b>409</b>
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

---

<b>4</b>	<b>Führungskonzeptionen .....</b>	<b>435</b>
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
<b>5</b>	<b>Individualisierte Ansätze der Führung .....</b>	<b>467</b>
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	Unternehmungskultur als Individualisierungshilfe .....	480
5.2.5	Möglichkeiten und Grenzen der Individualisierung von Führung .....	482
5.3	Selbstführung .....	483

<b>6</b>	<b>Vergütungssysteme .....</b>	<b>485</b>
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
<b>7</b>	<b>Erfolgs- und Vermögensbeteiligung des Personals .....</b>	<b>519</b>
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	Aktienoptionspläne 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
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>543</b>
<b>9</b>	<b>Aufgaben zur Lernkontrolle und kritischen Reflexion.....</b>	<b>547</b>
<b>Teil IV</b>	<b>Querschnitts- und Metaprobleme der Personalwirtschaft .....</b>	<b>551</b>
<b>1</b>	<b>Integrierte strategische Personalplanung und integriertes strategisches Personalmanagement.....</b>	<b>553</b>
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 Arbeitsmarkteintriffs.....	581
1.6.2.2	Strategien indirekter Arbeitsmarktbeeinflussung.....	582
1.7	Offene Probleme .....	584
<b>2</b>	<b>Personalwirtschaftliche Risikoanalysen, Risikomanagement und Personalcontrolling .....</b>	<b>587</b>
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	Unternehmungscontrolling als Bezugsrahmen.....	604
2.3.1.1	Abgrenzungen .....	604
2.3.1.2	Ziel, Gegenstand und Methodik des Unternehmungscontrolling .....	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

---

<b>3</b>	<b>Internationalisierung der Personalwirtschaft.....</b>	<b>623</b>
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	Unternehmungsstrategien, Organisationsstrukturen und Unternehmungskultur als Bedingungsrahmen internationalen Personalmanagement .....	632
3.5.1	Unternehmungsstrategien.....	632
3.5.2	Organisationsstrukturen .....	636
3.5.3	Unternehmungskultur.....	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
<b>4</b>	<b>Personalwirtschaft und Ethik .....</b>	<b>665</b>
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	Unternehmungs- 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

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