

# Inhaltsübersicht

1.	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	3
1.2	Relevanz des Themas	4
1.3	Bezugsrahmen als Heuristik der explorativen Forschung	7
1.4	Methodisches Vorgehen	25
1.5	Zielsetzungen	34
1.6	Aufbau der Arbeit	35
2.	Konzeptionelle Grundlagen	37
2.1	Vorbemerkungen	39
2.2	Ansätze des Personalmanagements	39
2.3	Begriffliche Grundlagen	51
2.4	Nachhaltiges Personalmanagement als implizite Kernkompetenz	69
2.5	Modell eines nachhaltigen Personalmanagements im Überblick	71
3.	Vertrauen als zentrale Grundlage und Ergebnis eines nachhaltigen Personalmanagements	77
3.1	Vorbemerkungen	79
3.2	Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Vertrauens	80
3.3	Erklärungsmodelle	98
3.4	Vertrauen in betriebswirtschaftlichen Kontexten	100
3.5	Vertrauen und nachhaltiges Personalmanagement	117
4.	Anforderungen an ein nachhaltiges Personalmanagement	121
4.1	Konzeption	123
4.2	Quellen der Anforderungen	124
4.3	Verwendungsbereiche der Nachhaltigkeitsanforderungen	147
4.4	Herleitung der Nachhaltigkeitsanforderungen	156
4.5	Fazit	192
5.	Funktionen eines nachhaltigen Personalmanagements	195
5.1	Vorbemerkungen	197
5.2	Metafunktionen	198
5.3	Prozessfunktionen	277
5.4	Querschnittsfunktionen	349
5.5	HRM-Servicefunktion	373
6.	Institutionelle Aspekte eines nachhaltigen Personalmanagements	383
6.1	Elemente der institutionellen Betrachtungsperspektive	385
6.2	Gestaltung der Rahmenstruktur des Personalmanagements	386
6.3	Das Personalnetzwerk als Detailstruktur für ein nachhaltiges Personalmanagement	393

6.4	Prozesse des Personalmanagements	399
6.5	Bewertung und Auswahl einer effizienten dauerhaften Organisationsform für den Personalbereich	401
6.6	Prozess der organisatorischen Gestaltung im Personalbereich	415
7.	Personelle Aspekte eines nachhaltigen Personalmanagements	417
7.1	Vorbemerkungen	419
7.2	Rollen im Personalmanagement	419
7.3	Professionalisierung im HRM	437
7.4	Entwicklungsperspektiven zur Rollenwahrnehmung im nachhaltigen Personalmanagement	442
8.	Gestaltungsempfehlungen	445
8.1	Vorbemerkungen	447
8.2	Gestaltungsempfehlungen	448
8.3	Fazit	456
9.	Schlussfolgerungen	457
9.1	Vorbemerkungen	457
9.2	Zentrale Erkenntnisse	457
9.3	Grenzen des eigenen Ansatzes	461
9.4	Anregungen für künftige Forschungsprojekte	462
9.5	Fazit	463
	Literaturverzeichnis	493

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXV
Verzeichnis der Anhänge	XXVII
Abkürzungsverzeichnis	XXIX
Statistische Symbolik	XXXIII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	3
1.2 Relevanz des Themas	4
1.3 Bezugsrahmen als Heuristik der explorativen Forschung	7
1.3.1 Grundfragen der wissenschaftlichen Forschung	7
1.3.2 Bezugsrahmen	9
1.3.3 Heuristik	11
1.3.4 Explorative Forschung	12
1.3.5 Stufen der Theorieentwicklung	13
1.3.5.1 Vorbemerkungen	13
1.3.5.2 Begriffliche Aussagen	14
1.3.5.3 Deskriptive Aussagen	15
1.3.5.4 Explanatorische Aussagen	15
1.3.5.5 Praxeologische Aussagen	15
1.3.6 Strategien der explorativen Forschung	16
1.3.6.1 Vorbemerkungen	16
1.3.6.2 Sachlich-analytische Forschungsstrategie	16
1.3.6.3 Empirische Forschungsstrategie	18
1.3.6.4 Formal-analytische Forschungsstrategie	19
1.3.7 Arten und Funktionen von Bezugsrahmen	20
1.3.7.1 Vorbemerkungen	20
1.3.7.2 Begriffsrahmen	21
1.3.7.3 Beschreibungsrahmen	22
1.3.7.4 Erklärungsrahmen	22
1.3.7.5 Entscheidungsrahmen	22
1.3.8 Was leisten Bezugsrahmen?	23
1.4 Methodisches Vorgehen	25
1.4.1 Methodisches Vorgehen im Überblick	25
1.4.2 Literaturanalysen	28
1.4.3 Expertenbefragungen	29
1.4.4 Breitenbefragung	31

1.4.5	Fallstudien	32
1.5	Zielsetzungen	34
1.6	Aufbau der Arbeit	35
2.	Konzeptionelle Grundlagen	37
2.1	Vorbemerkungen	39
2.2	Ansätze des Personalmanagements	39
2.2.1	Konzeptionelle Basis und Ausrichtung	39
2.2.2	Der Harvard-Ansatz des strategischen Human Resource Managements nach Beer et al.	40
2.2.3	Die Human-Investment-Philosophy nach Miles und Snow	42
2.2.4	Das People-Centered Management nach Pfeffer	45
2.2.5	Entwicklungsphasen des Personalmanagements	49
2.3	Begriffliche Grundlagen	51
2.3.1	Personalmanagement	51
2.3.2	Nachhaltigkeit	53
2.3.3	Nachhaltiges Personalmanagement	61
2.4	Nachhaltiges Personalmanagement als implizite Kernkompetenz	69
2.5	Modell eines nachhaltigen Personalmanagements im Überblick	71
3.	Vertrauen als zentrale Grundlage und Ergebnis eines nachhaltigen Personalmanagements	77
3.1	Vorbemerkungen	79
3.2	Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Vertrauens	80
3.2.1	Vertrauen	80
3.2.1.1	Vertrauensbegriff	80
3.2.1.2	Formen des Vertrauens	82
3.2.1.3	Verstärkungskreislauf und Teufelskreis des Vertrauens bzw. Misstrauens	86
3.2.2	Vertrauensorganisation	88
3.2.3	Vertrauensmanagement und Vertrauensförderung	91
3.2.3.1	Management versus Förderung	91
3.2.3.2	Vertrauenkontrolle	91
3.2.4	Verantwortung	93
3.2.5	Selbstorganisation	96
3.3	Erklärungsmodelle	98
3.4	Vertrauen in betriebswirtschaftlichen Kontexten	100
3.4.1	Vertrauen und Organisationsmanagement	100
3.4.1.1	Grundlegende Organisationsaufgaben	100
3.4.1.2	Organisationale Transformation und Vertrauen	101
3.4.2	Vertrauen und Wissensmanagement	106
3.4.3	Vertrauen und Personalmanagement	109
3.4.3.1	Vorbemerkungen	109

3.4.3.2 Vertrauensorientierte Führung _____	110
3.4.3.3 Kommunikation _____	113
3.4.3.4 Personalpflege _____	116
3.5 Vertrauen und nachhaltiges Personalmanagement _____	117
4. Anforderungen an ein nachhaltiges Personalmanagement _____	121
4.1 Konzeption _____	123
4.2 Quellen der Anforderungen _____	124
4.2.1 Rahmenbedingungen _____	124
4.2.1.1 Ökonomische Rahmenbedingungen _____	125
4.2.1.2 Technologische Rahmenbedingungen _____	127
4.2.1.3 Rechtlich-politische Rahmenbedingungen _____	127
4.2.1.4 Soziokulturelle Rahmenbedingungen _____	129
4.2.1.5 Physisch-ökologische Rahmenbedingungen _____	134
4.2.1.6 Aufgabenspezifische Rahmenbedingungen _____	135
4.2.1.7 Betriebliche Rahmenbedingungen _____	136
4.2.1.8 Personelle Rahmenbedingungen _____	138
4.2.2 Empirische Studien _____	142
4.2.3 HRM-Ansätze _____	144
4.2.4 Nachhaltigkeitsdiskussion _____	146
4.3 Verwendungsbereiche der Nachhaltigkeitsanforderungen _____	147
4.3.1 Zielsystem _____	147
4.3.2 Wertemodell _____	149
4.3.3 Gestaltungsparameter _____	150
4.3.4 Evaluationsmassstäbe _____	151
4.3.5 Effizienzkriterien _____	155
4.4 Herleitung der Nachhaltigkeitsanforderungen _____	156
4.4.1 Vorbemerkungen _____	156
4.4.2 Partizipation _____	156
4.4.3 Wertschöpfungsorientierung _____	161
4.4.4 Strategieorientierung _____	168
4.4.5 Kompetenz- und Wissensorientierung _____	173
4.4.6 Anspruchsgruppenorientierung _____	179
4.4.7 Flexibilität _____	186
4.5 Fazit _____	192
5. Funktionen eines nachhaltigen Personalmanagements _____	195
5.1 Vorbemerkungen _____	197
5.2 Metafunktionen _____	198
5.2.1 Strategisches Personalmanagement _____	199
5.2.1.1 Charakterisierung der Funktion _____	199
5.2.1.2 Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien _____	205

5.2.1.3	Entwicklungsperspektiven des strategischen Personalmanagements _____	210
5.2.2	Personalführung und Management Development _____	211
5.2.2.1	Charakterisierung der Funktion _____	211
5.2.2.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien _____	220
5.2.2.3	Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigen Personalführung _____	225
5.2.3	Wissensmanagement und organisationales Lernen _____	227
5.2.4	Interne Kommunikation _____	231
5.2.4.1	Charakterisierung der Funktion _____	231
5.2.4.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien _____	238
5.2.4.3	Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigen internen Kommunikation _____	242
5.2.5	Organisationaler Wandel und Transformation _____	243
5.2.5.1	Charakterisierung der Funktion _____	243
5.2.5.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien _____	253
5.2.5.3	Entwicklungsperspektiven eines nachhaltigen Veränderungsmanagements _____	258
5.2.6	Personalpflege _____	261
5.2.6.1	Charakterisierung der Funktion _____	261
5.2.6.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien _____	271
5.2.6.3	Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigen Personalpflege _____	274
5.3	Prozessfunktionen _____	277
5.3.1	Personalplanung _____	277
5.3.1.1	Charakterisierung der Funktion _____	277
5.3.1.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien _____	283
5.3.1.3	Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigen Personalplanung _____	286
5.3.2	Personalgewinnung _____	287
5.3.2.1	Charakterisierung der Funktion _____	287
5.3.2.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien _____	291
5.3.2.3	Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigen Personalgewinnung _____	295
5.3.3	Personalentwicklung _____	297
5.3.3.1	Charakterisierung der Funktion _____	297
5.3.3.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien _____	306
5.3.3.3	Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigen Personalentwicklung _____	310
5.3.4	Personaleinsatz _____	313
5.3.4.1	Charakterisierung der Funktion _____	313
5.3.4.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien _____	320

5.3.4.3	Entwicklungsperspektiven eines nachhaltigen Personaleinsatzes _____	323
5.3.5	Personalerhaltung _____	325
5.3.5.1	Charakterisierung der Funktion _____	325
5.3.5.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien ____	331
5.3.5.3	Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigen Personalerhaltung _____	337
5.3.6	Personalfreistellung _____	339
5.3.6.1	Charakterisierung der Funktion _____	339
5.3.6.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien ____	345
5.3.6.3	Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigen Personalfreistellung _____	348
5.4	Querschnittsfunktionen _____	349
5.4.1	Personalmarketing _____	349
5.4.1.1	Charakterisierung der Funktion _____	349
5.4.1.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien ____	354
5.4.1.3	Entwicklungsperspektiven eines nachhaltigen Personalmarketings _____	358
5.4.2	Personalorganisation _____	359
5.4.3	Personalcontrolling _____	361
5.4.3.1	Charakterisierung der Funktion _____	361
5.4.3.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien ____	366
5.4.3.3	Entwicklungsperspektiven eines nachhaltigen Personalcontrollings _____	371
5.5	HRM-Servicefunktion _____	373
5.5.1	Charakterisierung der Funktion _____	373
5.5.2	Beurteilung anhand der Nachhaltigkeitskriterien _____	378
5.5.3	Entwicklungsperspektiven nachhaltiger HRM-Services ____	381
6.	Institutionelle Aspekte eines nachhaltigen Personalmanagements ____	383
6.1	Elemente der institutionellen Betrachtungsperspektive _____	385
6.2	Gestaltung der Rahmenstruktur des Personalmanagements ____	386
6.2.1	Eingliederung des HRM in die Unternehmensorganisation (Konfiguration) _____	386
6.2.2	Arbeitsteilung im HRM _____	389
6.2.3	Zentralisierung und Dezentralisierung im nachhaltigen HRM _____	391
6.2.4	Koordination des Personalmanagements _____	392
6.2.5	Zwischenfazit _____	392
6.3	Das Personalnetzwerk als Detailstruktur für ein nachhaltiges Personalmanagement _____	393
6.4	Prozesse des Personalmanagements _____	399

6.5	Bewertung und Auswahl einer effizienten dauerhaften Organisationsform für den Personalbereich _____	401
6.5.1	Einflussgrößen auf die Effizienz dauerhafter Organisationsformen für den Personalbereich _____	401
6.5.2	Ableitung und Präzisierung von Effizienzkriterien _____	403
6.5.3	Beurteilung der Organisationsformen _____	409
6.6	Prozess der organisatorischen Gestaltung im Personalbereich _____	415
7.	Personelle Aspekte eines nachhaltigen Personalmanagements _____	417
7.1	Vorbemerkungen _____	419
7.2	Rollen im Personalmanagement _____	419
7.2.1	Konzeption _____	419
7.2.2	HRM als strategischer Partner _____	424
7.2.3	HRM als Change Agent _____	425
7.2.4	HRM als Mitarbeiter-Coach _____	427
7.2.5	HRM als Dienstleister (Service Center) _____	427
7.2.6	HRM als Wissensmanager _____	429
7.2.7	HRM als Kommunikator _____	435
7.2.8	Zwischenfazit _____	436
7.3	Professionalisierung im HRM _____	437
7.3.1	Konzept der Professionalisierung _____	437
7.3.2	Profil der HRM-Verantwortlichen _____	437
7.3.3	Personalentwicklung für HRM-Verantwortliche _____	440
7.3.4	Anerkennung von HRM-Verantwortlichen _____	441
7.4	Entwicklungsperspektiven zur Rollenwahrnehmung im nachhaltigen Personalmanagement _____	442
8.	Gestaltungsempfehlungen _____	445
8.1	Vorbemerkungen _____	447
8.2	Gestaltungsempfehlungen _____	448
8.2.1	Werte eines nachhaltigen HRM _____	448
8.2.2	Strategische Aspekte des HRM _____	448
8.2.3	Organisation und Rollen des HRM _____	450
8.2.4	Führung und Motivation _____	452
8.2.5	HRM-Prozesse _____	454
8.3	Fazit _____	456
9.	Schlussfolgerungen _____	457
9.1	Vorbemerkungen _____	457
9.2	Zentrale Erkenntnisse _____	457
9.3	Grenzen des eigenen Ansatzes _____	461
9.4	Anregungen für künftige Forschungsprojekte _____	462
9.5	Fazit _____	463

Anhänge \_\_\_\_\_ 465

Literaturverzeichnis \_\_\_\_\_ 493