

Dieter Wagner

Personalfunktion in der Unternehmensleitung

- Grundlagen
- Empirische Analyse
- Perspektiven

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inv.-Nr. :	44.710
Abstell-Nr. :	A 32 / 806
Sachgebiete :	7.6
	0281058

GABLER

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
I. Teil	
Personalmanagement als Leitungsaufgabe der Unternehmung	1
1. Kapitel	
Problemstellung	3
2. Kapitel	
Personalfunktion als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung	11
3. Kapitel	
Personalfunktion in der Unternehmung	11
3.1 Funktionale Betrachtung	11
3.1.1 Entwicklungsphasen des Personalwesens	11
3.1.2 Systematisierungsmuster der Personalfunktion	17
3.1.3 Aktuelle Entwicklungsperspektiven	21
3.2 Institutionale Betrachtung	23
3.2.1 Rechtliche Grundlagen	23
3.2.2 Organisatorische Rahmenbedingungen	25
3.2.3 Ausübung der Personalfunktion	28
4. Kapitel	
Situation des Arbeitsdirektors	37
4.1 Ebenen und Akteure der Handlungssituation	37
4.2 Situationsfaktoren	41
5. Kapitel	
Gegenstand der Untersuchung	45
5.1 Theoretische Ansatzpunkte	45
5.1.1 Institutionentheoretische Ansätze	46
5.1.2 Handlungstheoretische Ansätze (funktionaler Aspekt)	49
5.2 Ausgewählte Untersuchungsmethodik	50
5.3 Zum Stand der empirischen Forschung über Arbeitsdirektoren und Personalvorstände	53
5.4 Vorgehensweise	55

II. Teil

Die Personalfunktion in der Unternehmensleitung:

eine empirische Analyse der Situation des Arbeitsdirektors 57

6. Kapitel

Datenbasis 59

6.1 „Qualitative“ Untersuchung 1986–1989 59

6.2 „Quantitative“ Untersuchung 1989–1991 64

7. Kapitel

Situationskontext 67

7.1 Unternehmensgröße 68

7.2 Unternehmensentwicklung 71

7.3 Branche 73

7.4 Produktprogramm 74

7.5 Rechtsform 77

8. Kapitel

Handlungsgrundlagen 79

8.1 Unternehmensebene 79

8.1.1 Satzung des Unternehmens 79

8.1.2 Mitbestimmungsrechtliche Regelungen 81

8.2 Aufsichtsrat 82

8.2.1 Größe und Zusammensetzung 82

8.2.2 Geschäftsordnung 83

8.3 Beziehungen zu Verbänden 87

8.3.1 Mitgliedschaft in Branchen- und Arbeitgeberverbänden 87

8.3.2 Gewerkschaften im Unternehmen 90

8.3.3 Tarifverträge 92

8.3.4 Gewerkschaftliche Vertrauensleute 94

8.4 Betriebsrat 95

8.4.1 Doppelfunktionen innerbetrieblicher Arbeitnehmervertreter 95

8.4.2 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat 97

8.4.3 Einigungsstellenverfahren 99

8.5 Unternehmensleitung 100

8.5.1 Geschäftsordnung des Vorstands/der Geschäftsführung 100

8.5.2 Anzahl Arbeitsdirektoren 101

8.5.3 Anzahl Vorstandsmitglieder/Geschäftsführer pro Unternehmen 102

9. Kapitel

Organisatorische Grundlagen 105

9.1 Eigentümerstruktur 105

9.2 Konzernstruktur 107

9.3 Organisationsstruktur 108

9.4	Ressort(s) des Arbeitsdirektors	112
9.4.1	Eigenständiges Personalressort	112
9.4.2	Zusätzliche Ressorts des Arbeitsdirektors	114
9.5	Aufgabenbereiche des Personalressorts	117
9.6	Organisationsstruktur des Personalressorts	122
9.6.1	Zentral verknüpfte Personalfunktionen	123
9.6.2	Dezentrale Anbindung von Personalfunktionen	124
9.7	Betriebsratsorganisation	125
9.8	Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten	129

10. Kapitel

Aktoren-Analyse	131
10.1 Überblick	131
10.2 Arbeitsdirektoren/Personalvorstände	135
10.2.1 Altersstruktur	135
10.2.2 Berufserfahrung	136
10.2.3 Berufliche Qualifikation	138
10.2.4 Letzte Position vor Bestellung	140
10.2.5 Bestellungsverfahren	143
10.3 Arbeitsdirektor und Unternehmensleitung	146
10.3.1 Position und Funktion des Arbeitsdirektors in der Unternehmensleitung	146
10.3.2 Zusammenarbeit des Arbeitsdirektors mit seinen Vorstandskollegen	154
10.4 Arbeitsdirektor und Betriebsrat	159
10.4.1 Position des Arbeitsdirektors in der Unternehmensleitung	159
10.4.2 Teilnahme an Sitzungen von Gremien der Arbeitnehmer- vertreter	162
10.4.3 Kontaktintensität mit Arbeitnehmervertretern	165
10.4.4 Zusammenarbeit der Betriebsräte mit dem Arbeitsdirektor und seinen Vorstandskollegen	168
10.5 Arbeitsdirektor und Aufsichtsrat	171
10.5.1 Teilnahme an Sitzungen von Gremien der Aufsichtsratsmitglieder	171
10.5.2 Position des Arbeitsdirektors in der Unternehmensleitung	176
10.5.3 Kontakte und Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern des Aufsichtsrates und der Unternehmensleitung	181
10.5.4 Personalberichterstattung des Arbeitsdirektors im Aufsichtsrat	192
10.6 Vergleichende Aktoren-Analyse	197
10.6.1 Die Auffassung des Arbeitsdirektors über seine Kompetenzen und über seine Position	197
10.6.2 Anforderungen an die Person des Arbeitsdirektors aus der Sicht der Aktoren	203

10.6.3	Der Stellenwert des Personalwesens im Unternehmen aus der Sicht der Akteure	211
10.6.4	Einschätzung des MitbestG unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsdirektors	214
10.6.5	Zusammenfassung	219
11. Kapitel		
	Situations-Analyse	223
11.1	Ausgewählte Situationsfaktoren der Handlungssituation	223
11.2	Ausgewählte Merkmale der beteiligten Akteure	224
11.2.1	Arbeitsdirektor	224
11.2.2	Betriebsrat	225
11.2.3	Anderes Vorstandsmitglied	227
11.2.4	Leitender Angestellter	228
11.2.5	Anteilseigner	229
11.2.6	Gewerkschaftsfunktionär	230
11.2.7	Zusammenfassung	231
11.3	Ausgewählte Beziehungsmerkmale	232
11.3.1	Informationspolitik des Arbeitsdirektors	232
11.3.2	Aktivitäten des Aufsichtsratsvorsitzenden	233
11.3.3	Intensität der Zusammenarbeit zwischen Organen der Betriebs- und Unternehmensverfassung	234
	(1) Vorstand und Aufsichtsrat	234
	(2) Zusammenarbeit im Vorstand	235
	(3) Vorstand und Betriebsrat	235
11.3.4	Zusammenfassung	237
11.4	Ergebnis-Merkmale	238
11.4.1	„Kultur“ der Arbeitsbeziehungen	238
11.4.2	Einschätzung des Arbeitsdirektors durch die Akteure	239
11.5	Interaktionsmuster der Handlungssituation	240
11.5.1	Eindimensionale Interaktionsmuster	241
	(1) Gegenmächtemuster	241
	(2) Subordinationsmuster	244
	(3) Partnerschaftsmuster	247
	(4) Harmoniemuster	250
	(5) Zusammenfassung	252
11.5.2	Mehrdimensionale Interaktionsmuster	254

III. Teil

Konzeptionelle Perspektiven eines Human-Resources-Management

durch Spitzenorganisation 267

12. Kapitel

Human Resource-Management-Konzeptionen und der Strategiefaktor

Personalmanagement 271

12.1 Begriffliche Grundlagen 271

12.2 Funktionszusammenhänge 272

13. Kapitel

Schwerpunkte der Personalarbeit im Unternehmen 275

13.1 Bekanntheit personalpolitischer Konzepte 275

13.2 Bedeutung personalpolitischer Konzepte 276

13.3 Personalpolitische Konzepttypologien 277

14. Kapitel

Position und Funktion des Arbeitsdirektors bei unternehmenspolitischen

Entscheidungen 281

14.1 Entscheidungsdeterminanten 281

14.2 Betriebsänderungen als personalpolitisches Entscheidungsproblem 281

15. Kapitel

Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse bei unternehmenspolitischen

Entscheidungen 283

15.1 Fallstudien zu personalpolitischen Entscheidungen 283

15.2 Verhandlungsverlauf 285

15.3 Determinanten von Kooperations- und Verhandlungsmustern 286

15.4 Einordnung der Verhandlungs- und Kooperationsmuster 287

16. Kapitel

Aktivitätsebenen des Human Resource Managements 293

16.1 Theoretische und konzeptionelle Einordnung 293

16.1.1 Normatives Human Resource Management 293

16.1.2 Bestandsbezogenes Human Resource Management 294

16.1.3 Prozeßbezogenes Human Resource Management 294

16.2 Normative Human Resource Management-Funktionen 295

16.2.1 Personalpolitische Funktionen 295

16.2.2 Industrial Relations-Funktionen 298

16.2.3 Enkulturationsfunktion 299

16.3 Bestandsbezogene Human Resource Management Funktionen 301

16.3.1 Differenzierungsfunktionen 301

16.3.2 Integrationsfunktionen 303

16.4 Prozeßbezogene Human Resource Management Funktionen 307

16.4.1 Akquisitionsfunktionen 307

16.4.2	Aktivierungs- und Entwicklungsfunktionen	308
16.4.3	Replacementfunktionen	312
16.4.4	Controllingfunktionen	315
17. Kapitel		
Chancen für das Human Resource Management bei veränderten Handlungssituationen und Integrationsmustern		
		317
17.1	Unternehmensentwicklung	318
17.2	Veränderung der Anteilseignerstrukturen	318
17.3	Organisatorische Veränderungen	319
17.4	Rechtliche Veränderungen	320
17.5	Personelle Veränderungen	321
IV. Teil		
	Ergebnis und Ausblick	323
	Anhang	329
I.	Standardisierter Fragebogen der „qualitativen“ Untersuchung 1986–1989	331
II.	Interview-Leitfäden und Check-lists zur Untersuchung 1986–1989	355
III.	„Freie Situationsanalysen“	369
IV.	Standardisierte Situationsanalysen	387
V.	Standardisierter Fragebogen der „quantitativen“ Untersuchung 1989–1991 mit Ergebnissen	409
	1. Ergebnisse insgesamt	409
	2. Ergebnisse der Aktiengesellschaften	420
	3. Ergebnisse der Gesellschaften mit beschränkter Haftung	430
	4. Ergebnisse der öffentlichen Unternehmen	440
	Abbildungsverzeichnis	451
	Literaturverzeichnis	461
	Stichwortverzeichnis	479