

Daniel Ebert

# **Dispensation von Humanressourcen**

Eine flexibilitätsorientierte Betrachtung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Max J. Ringlstetter

Deutscher Universitäts-Verlag

# INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT .....	V
VORWORT .....	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	XV
EINFÜHRUNG.....	1
(1) Konzeptioneller Bezugsrahmen eines Humanressourcen- Managements.....	3
(2) Auf dem Weg zu einer differenzierten Betrachtung der Dispensation von Humanressourcen .....	9
(3) Negative Effekte als Resultat der Dispensation von Humanressourcen .....	18
(4) Flexibilitätsorientierte Humanressourcen-Dispensation: Status Quo der Forschung und Möglichkeiten zur Anfachung der Diskussion .....	27
<b>TEIL I: FLEXIBILITÄT ALS ZENTRALE HERAUSFORDERUNG FÜR EIN DISPENSATIONSMANAGEMENT.....</b>	<b>33</b>
<b>I.1 Flexibilität als zentrales Thema: Auf dem Weg zu einem differenzierten Flexibilitätsverständnis .....</b>	<b>34</b>
I.1.1 Flexibilität als Fähigkeit zur Veränderung .....	34
(1) Externe und interne Komplexitätstreiber des organisationalen Systems .....	35
(2) Umfeldadäquanz und Flexibilität .....	39
I.1.2 Konzeptionalisierung des Verständnisses von Flexibilität als dynamische Fähigkeit von Unternehmen .....	45
(1) Flexibilität im Lichte des ressourcenorientierten Ansatzes .....	47
(2) Dynamisierung der Ressourcenorientierung als Wegweiser zur einheitlichen Begriffsverständnis .....	51
<b>I.2 Dispensation und Flexibilität: Eine flexibilitätsorientierte Auseinandersetzung mit der Humanressourcen-Dispensation .....</b>	<b>58</b>

I.2.1	Notwendigkeit einer auf Flexibilität ausgerichteten Dispensation.....	59
(1)	Geringe Beeinflussbarkeit und Planbarkeit der Ursachen der Dispensation .....	59
(2)	Hindernisse bei der Dispensation von Humanressourcen .....	61
I.2.2	Ressourcen und Prozesse als Grundpfeiler einer auf Flexibilität ausgerichteten Dispensation .....	70
(1)	Humanressourcen-Flexibilität im Zielsystem der Dispensation .....	71
(2)	Prozessuale Flexibilität der Dispensation.....	78
<b>I.3</b>	<b>Ein flexibilitätsorientierter Bezugsrahmen der Humanressourcen-Dispensation .....</b>	<b>79</b>
<b>TEIL II:</b>	<b>AUF DEM WEG ZU EINER FLEXIBLEN HUMANRESSOURCEN-ARCHITEKTUR.....</b>	<b>83</b>
<b>II.1</b>	<b>Grundstrategien und Ansätze einer partiellen Flexibilisierung der Humanressourcen-Architektur .....</b>	<b>83</b>
II.1.1	Externalisierung als Variationsmöglichkeit der quantitativen Humanressourcen-Architektur .....	84
(1)	Grundstrategien und Dimensionen der Externalisierung von Humanressourcen .....	86
(2)	Segmentierung der Humanressourcen-Architektur als Resultante .....	90
II.1.2	Entwicklung als Variationsmöglichkeit der qualitativen und quantitativen Humanressourcen-Architektur .....	95
(1)	Interne Employability als Wegbereiter der internen Dispensation .....	96
(2)	Externe Employability als Wegbereiter der externen Dispensation .....	100
<b>II.2</b>	<b>Grundstrategien und Ansätze einer vollständigen Flexibilisierung der Humanressourcen-Architektur .....</b>	<b>104</b>
II.2.1	Zeitliche Flexibilisierung als Variationsmöglichkeit des quantitativen Arbeitszeitaufkommens .....	104
(1)	Ansatzpunkte zur Variation der Arbeitszeit .....	105

	(2) Mobilisierung und Extensivierung der Arbeitszeit.....	110
II.2.2	Monetäre Flexibilisierung als Variationsmöglichkeiten der Personalkosten.....	111
	(1) Monetäre Anreizsysteme als direkte Ansatzpunkte zur Reduktion der Personalkosten.....	112
	(2) Indirekte Ansatzpunkte zur Reduktion der Personalkosten.....	121
<b>II.3</b>	<b>Zentrale Problemfelder bei der dispensationsorientierten Flexibilisierung der Humanressourcen-Architektur.....</b>	<b>123</b>
II.3.1	Herausforderungen bei der Generierung einer flexiblen Humanressourcen-Architektur.....	124
	(1) Allokation, Segmentierung, Fitgedanke und Eigenflexibilisierung als generelle Herausforderungen der Generierung.....	125
	(2) Informationsasymmetrien, zunehmende Attraktivität, Abstimmung und Ausgestaltung als spezifische Herausforderungen der Generierung.....	129
II.3.2	Herausforderung bei der Steuerung und Nutzung einer flexiblen Humanressourcen-Architektur.....	132
	(1) Heterogene Interessenlagen, Eigensinnproblem und faire Dispensationskultur als generelle Herausforderungen der Steuerung und Nutzung.....	133
	(2) Nutzenentgang, Transferierungsbarrieren, Sensibilisierung, Auswahl und Handlungsbarrieren als spezifische Herausforderungen der Steuerung und Nutzung.....	135
<b>TEIL III: INSTRUMENTE ZUM MANAGEMENT EINER AUF FLEXIBILITÄT AUSGERICHTETEN HUMANRESSOURCEN- DISPENSATION.....</b>		<b>141</b>
<b>III.1</b>	<b>Erfassung realer Gestaltungsprozesse der Generierung.....</b>	<b>142</b>
III.1.1	Möglichkeiten zur Handhabung genereller Herausforderungen der Generierung.....	143
	(1) Analyse und Controlling einer flexiblen Humanressourcen-Architektur: Die Allokation des Flexibilisierungsbedarfes.....	143
	(2) Denken in Belegschaftstypen.....	146
	(3) Sicherstellung eines horizontalen und vertikalen Fit.....	152

	(4) Implementierung des neuen psychologischen Vertrages.....	154
III.1.2	Möglichkeiten zur Handhabung spezifischer Herausforderungen der Generierung.....	155
	(1) Beschaffung und Auswahl externalisierter HR .....	156
	(2) Nochmals: Die Implementierung des neuen ausbalancierten psychologischen Vertrages .....	158
	(3) Herstellung eines Fit zwischen Zeithegemonie- und Zeitsouveränitätsinteresse.....	159
	(4) Ausgestaltungsansätze monetärer Anreizsystemen .....	159
<b>III.2</b>	<b>Erfassung realer Gestaltungsprozesse der Steuerung und Nutzung.....</b>	<b>162</b>
III.2.1	Möglichkeiten zur Handhabung genereller Herausforderungen der Steuerung und Nutzung.....	162
	(1) Integrationsmechanismen als Vehikel zur Handhabung heterogener Interessenlagen und Machtasymmetrien in der Belegschaftsstruktur .....	163
	(2) Professionalisierung und Entscheidungshierarchien als Instrumente zur Handhabung der Handlungsspielräume als Macht- und Autonomieressource .....	166
III.2.2	Möglichkeiten zur Handhabung spezifischer Herausforderungen der Steuerung und Nutzung.....	170
	(1) Gestaltungsansätze der Steuerung und Nutzung externalisierter Humanressourcen .....	170
	(2) Generierung eines transparenten internen Arbeitsmarktes und Förderung der Mobilität .....	178
	(3) Ansätze zur Offerierung von Sabbaticals zur Handhabung des Auswahlproblems.....	179
	(4) Prävention von Handlungsabbrüchen und Handhabung negativer motivationaler Effekte .....	180
<b>III.3</b>	<b>Handhabung negativer Effekte der Dispensation: Die besondere Rolle einer fairen Dispensationskultur .....</b>	<b>183</b>
III.3.1	Etablierung einer fairen Dispensationskultur.....	184
	(1) Auf dem Weg zu einer differenzierten Kulturbetrachtung.....	184
	(2) Typologisierung und Implementierung einer als fair wahrgenommenen Dispensationskultur.....	187
III.3.2	Kommunikation als zentraler Bestandteil der Humanressourcen-Dispensationskultur .....	193

(1) Entscheidungsbezogene Kommunikation der Humanressourcen-Dispensation .....	197
(2) Implementierungsbezogene Kommunikation der Humanressourcen-Dispensation .....	205
<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>209</b>
(1) Zusammenfassung und Rekapitulation zentraler Ergebnisse .....	209
(2) Weiterführende Implikationen für die betriebliche Praxis eines Dispensationsmanagements .....	216
(3) Ausblick: Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung .....	217
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>221</b>