

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
TEIL I: FLEXIBILITÄT ALS ZENTRALE HERAUSFORDERUNG FÜR EIN DISPENSATIONSMANAGEMENT.....	33
I.1 Flexibilität als zentrales Thema: Auf dem Weg zu einem differenzierten Flexibilitätsverständnis	34
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
I.2 Dispensation und Flexibilität: Eine flexibilitätsorientierte Auseinandersetzung mit der Humanressourcen-Dispensation	58

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
I.3	Ein flexibilitätsorientierter Bezugsrahmen der Humanressourcen-Dispensation	79
TEIL II:	AUF DEM WEG ZU EINER FLEXIBLEN HUMANRESSOURCEN-ARCHITEKTUR.....	83
II.1	Grundstrategien und Ansätze einer partiellen Flexibilisierung der Humanressourcen-Architektur	83
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
II.2	Grundstrategien und Ansätze einer vollständigen Flexibilisierung der Humanressourcen-Architektur	104
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
II.3	Zentrale Problemfelder bei der dispensationsorientierten Flexibilisierung der Humanressourcen-Architektur.....	123
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
TEIL III: INSTRUMENTE ZUM MANAGEMENT EINER AUF FLEXIBILITÄT AUSGERICHTETEN HUMANRESSOURCEN- DISPENSATION.....		141
III.1	Erfassung realer Gestaltungsprozesse der Generierung.....	142
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
III.2	Erfassung realer Gestaltungsprozesse der Steuerung und Nutzung.....	162
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
III.3	Handhabung negativer Effekte der Dispensation: Die besondere Rolle einer fairen Dispensationskultur	183
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
SCHLUSSBETRACHTUNG	209
(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
LITERATURVERZEICHNIS.....	221