

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
Abbildungsverzeichnis	XXV
Tabellenverzeichnis	XXVII

<b>I. Betriebliche Bildungsmaßnahmen als Investitionen in Humankapital</b>	<b>1</b>
1. Investitionen in Humankapital: Die Grundidee	4
2. Schulische Bildung	5
2.1 Die Ausbildungsentscheidung als Investitionsentscheidung	6
2.2 Praxisbeispiel: Mittlere Reife oder Durchhalten bis zum Abitur	7
2.3 Die Effekte von Kosten und Nutzen auf die optimale Ausbildungsentscheidung	11
2.4 „Als-ob-Verhalten“: Der Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis	16
2.5 Der nichtmonetäre Nutzen von Schulbildung	17
3. Betriebliche Bildung	18
3.1 Betriebliche Bildungsmaßnahmen für allgemeine Qualifikationen: Das Grundproblem	20
3.2 Betriebliche Bildungsmaßnahmen für allgemeine Qualifikationen: Eine Anwendung	26
3.3 Betriebliche Bildungsmaßnahmen für betriebsspezifische Qualifikationen	34
3.4 Die Entscheidung zwischen betriebsspezifischen und allgemeinen Bildungsmaßnahmen	40

4. Institutionelle Rahmenbedingungen betrieblicher Bildungsentscheidungen	48
4.1 Auswirkungen nationaler Berufsausbildungssysteme auf betriebliche <b>Ausbildungsentscheidungen</b>	48
4.1.1 Betriebliche Bildungsentscheidungen als Entscheidungen über den optimalen Vorrat an qualifizierten Fachkräften	50
4.1.2 Alternative Produktionsstrategien und ihr Einfluß auf die Struktur der Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften	51
4.1.3 Nationale <b>Berufsausbildungsinstitutionen</b> und ihr Einfluß auf die Kosten der Vorhaltung qualifizierter Fachkräfte	52
4.1.4 Alternative Absatzmarktbedingungen und ihr Einfluß auf die Kosten mangelnder Fachkräftevorhaltung	56
4.1.5 Betriebliche Bildungsstrategien im Ländervergleich: empirische Befunde	56
4.2 Auswirkungen von Bindungsklauseln auf betriebliche Weiterbildungsangebote	59
4.3 Auswirkungen von Arbeitsmarktreputation und Informations- asymmetrien bei der Personalauswahl auf betriebliche Ausbildungsentscheidungen	60
5. Exkurs: Zur Messung des Spezifitätsgrades von Humankapital	61
6. Resümee	63
7. Literatur	68
8. Weiterführende Literaturempfehlungen	69
9. Anhang	69
<b>II. Kündigungen, Entlassungen und Abfindungen</b>	73
1. Fluktuation: Wann ist sie wünschenswert?	76
2. Zur optimalen Kombination von älteren und jüngeren Mitarbeitern	77
3. Optimale Entlassungsstrategien und Betriebszugehörigkeitsdauer	81
3.1 Die Grundidee	82
3.2 Praxisbeispiel: Entlassungsstrategien bei zurückgehender Produktnachfrage	86

3.3 Entlassung oder Aufhebungsvertrag	87
3.4 Ökonomisch sinnvolle Abfindungsangebote	89
3.5 Das Beispiel Grafik-TEAM	90
4. Selektive Entlassungen und Abfindungszahlungen	108
4.1 Unterschiedliche Aneignung von betriebsspezifischem Humankapital	108
4.2 Individuelle Produktivitätsdifferenzen	109
4.3 Implementierungsfragen	111
4.3.1 Zeitliche Aspekte	111
4.3.2 Frühverrentung vs. Abfindungen	112
4.3.3 Outplacementangebote	113
5. Resümee	114
6. Literatur	116
7. weiterführende Literaturempfehlungen	116
8. Anhang	117
<b>11. Rekrutierungsstrategien bei Informationsasymmetrien</b>	<b>119</b>
1. Rekrutierung mit Hilfe von Bildungsabschlüssen als Produktivitätssignale	121
1.1 Signalling: Die Grundidee	121
1.2 Zum gesamtwirtschaftlichen Nutzen von Schulen	128
1.3 Signalling - Ein Anwendungsbeispiel: Prüfung für Wirtschaftsprüfer	130
2. Rekrutierung durch Abwerbung von Mitarbeitern: Vor- und Nachteile	136
2.1 Risiko: Winner's Curse	137
2.2 Bedingungen für gewinnbringende Abwerbungsversuche	141
3. Abwehr von Abwerbungsversuchen: optimale <b>Bleibeverhandlungsstrategien</b>	145
4. Resümee	151
5. Literatur	153
6. Weiterführende Literaturempfehlungen	153

<b>IV. Beförderungen als Motivationsinstrument – Turnierentlohnung</b>	155
1. Grundlegende Erkenntnisse der Tournament-Theorie	158
1.1 Karriereleitern als Leistungsturniere: Die Grundidee	158
1.2 Gehaltsstruktur und individuelle Anstrengungen	163
1.3 Zur Bedeutung von Zufällen bei <b>Beförderungsentscheidungen</b>	172
2. Zur Implementation von Leistungsturnieren mit Hilfe von Organigrammen	184
3. Empirische Befunde zur Effektivität von Leistungsturnieren	189
4. Weitere Probleme der Implementation von Leistungsanreizen	191
4.1 Absolute versus relative Leistungsbeurteilung	191
4.2 Objektive versus subjektive Leistungsindikatoren	194
4.3 Selektions- versus Motivationsfunktion von Beförderungen	198
4.4 Heterogene versus homogene Belegschaften	201
4.5 Schiefe versus flache Gehaltsstrukturen	203
5. Interne Beförderungen versus externe Rekrutierung	205
6. Resümee	206
7. Literatur	212
8. weiterführende Literaturempfehlungen	213
9. Anhang	213
9.1 Leistungsturniere und Anreizwirkungen	213
9.2 Die Selektionsfunktion von Beförderungen	220
<b>V. Turnierentlohnung und Kooperation am Arbeitsplatz</b>	223
1. Kooperation versus Kollusion und Sabotage am Arbeitsplatz: Das Grundproblem	225
2. Turnierentlohnung und Kooperation in Teams	227
2.1 Größe, Zusammensetzung und effiziente Kooperation in Teams	229
2.2 Effiziente Zuteilung zu Teams bei asymmetrischen Informationen	233
3. Alternative Entlohnungsstrategien zur Sicherstellung von Kooperation in Teams	238
3.1 Wettbewerb zwischen Arbeitnehmern aus verschiedenen Teams	238
3.2 Bezahlung nach Team-Ergebnis	239

3.3	Belohnung für Kooperation	241
3.4	Absolute Leistungsindikatoren für Top-Manager	241
3.5	Ein empirischer Beleg zur Wirkung von Entlohnungssystemen auf Kooperation	242
4.	Weitere Aspekte der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen	243
4.1	Lohngerechtigkeit	243
4.2	Arbeitsplatzgarantien	248
4.3	Begrenzung von Influence Activities	249
5.	Resümee	252
6.	Literatur	254
7.	weiterführende Literaturempfehlungen	255
<b>VI.</b>	<b>Entlohnung nach Dienstalter als Motivationsinstrument</b>	<b>257</b>
1.	Die Anreizwirkung dienstaltersabhängiger Entlohnungen: Das Grundmodell	259
1.1	Die Lösung des unternehmerischen Anreizproblems durch steile Entgeltprofile	260
1.2	Das Interesse des Arbeitnehmers an steilen Entgeltprofilen	264
2.	Probleme dienstaltersabhängiger, steiler Entgeltprofile	266
2.1	Mitarbeiter als Kreditgeber	266
2.2	Risiken durch Bankrott und Zahlungsverweigerung	269
2.3	Das optimale Rentenalter und „Zwangs“-Pensionierungen	271
2.5	Bedingungen für die Vorteilhaftigkeit steiler Entgeltprofile zur Mitarbeitermotivation	277
2.6	Zur Notwendigkeit von Entlassungen	279
3.	Dienstaltersabhängige Entgeltprofile in der Praxis	280
3.1	Diversifizierte Lohnsteigerungen	281
3.2	Ein Anwendungsbeispiel	282
4.	Resümee	287
5.	Literatur	288
6.	Weiterführende Literaturempfehlungen	289
7.	Anhang	290

<b>VII. Lineare Anreizlöhne und Sonderzahlungen als Motivationsinstrument</b>	293
1. Zur Anreizwirkung von Stücklöhnen: Das Fallbeispiel „Safelite Glass“	295
1.1 Anreizwirkungen alternativer Entlohnungsschemata:	
Ein Analysemodell	296
1.2 Empirische Überprüfung	301
1.3 Zusätzliche Aspekte der Gestaltung von Stücklöhnen	303
2 Qualitätsprobleme bei Stücklöhnen	304
2.1 Das Grundproblem und eine Lösungsmöglichkeit	304
2.2 Die Entscheidungsgrundlage: Gewinnveränderungen versus Outputsteigerungen	305
3. Belohnungen oder Bestrafungen?	307
4. Gehaltsmodelle zur Bindung von Leistungsträgern	313
5. Resümee	315
6. Literatur	316
7. Weiterführende Literaturempfehlungen	316
8. Anhang	317
<b>VIII. Teamarbeit</b>	319
1. Zum effizienten Einsatz von Teams: Grundlagen	321
1.1 Das Grundproblem: Trittbrettfahren	321
1.2 Bedingungen für die Vorteilhaftigkeit von Teams	324
1.2.1 Komplementaritäten	324
1.2.2 Spezialisierungsvorteile	327
1.2.3 Wissenstransfer	327
1.3 Begrenzung des Trittbrettfahrerproblems	333
1.3.1 Teamgröße	333
1.3.2 Zusammensetzung des Teams	334
2. Gestaltung von Anreizen für Teams: explizite Anreize	335
2.1 Teamboni	335
2.2 Gewinnbeteiligungen	336
2.3 Aktien und Aktienoptionen	337
2.3.1 Allgemeine Anreizwirkungen	337

2.3.2	Aktien und Aktienoptionen im Vergleich	338
2.3.3	Anreizwirkungen unterschiedlicher Optionspläne	339
3.	Gestaltung von Anreizen für Teams: implizite Belohnungen	349
4.	Gestaltung von Anreizen für Teams: Normen	351
5.	Zur Zusammensetzung von Teams	355
5.1	Vor- und Nachteile der Rotation von Teammitgliedern	355
5.2	Beförderungen und Personalentwicklung in Teams	358
5.3	Kooperation oder Wettbewerb von Teams?	359
5.4	Auswahl von Teams und Teammitgliedern	361
5.4.1	Abwechselnde Auswahl	362
5.4.2	Bieten für Teammitglieder	363
6.	Unternehmen in Mitarbeitereigentum	365
6.1	Zur Anreizwirkung von Mitarbeitereigentum	365
6.2	Eigentumsstruktur und Entscheidungsfindung in mitarbeitergeführten Unternehmen	366
7.	Resümee	371
8.	Literatur	373
9.	Weiterführende Literaturempfehlungen	374
10.	Anhang	375
10.1	Zur Anreizwirkung von Optionen	375
10.2	Normen	378
<b>IX.</b>	<b>Outsourcing und Franchising statt Eigenerstellung</b>	<b>381</b>
1.	Outsourcing: Die Make-or-Buy Entscheidung	382
1.1	Das Grundproblem	382
1.2	Ein Beispiel	384
1.3	Das Prinzip effizienten Outsourcings	388
1.4	Entscheidungsunterstützung durch das betriebliche Rechnungswesen	389
1.5	Integration von Partilcularinteressen bei der Entscheidungsfindung	393
2.	Outsourcing: kosten- versus ergebnisorientierte Auftragsentlohnung	394
3.	Franchising oder vertikale Integration	398

4. Resümee	400
5. Literatur	401
6. weiterführende Literaturempfehlungen	402
<b>X. Nichtmonetäre Kompensationselemente</b>	403
1. Geld ist nicht alles, aber es ist die beste Meßgröße: Die Grundidee	406
2. Monetäre Äquivalente bei homogenen Arbeitnehmerpräferenzen	408
2.1 Arbeitszeitsouveränität und ihr monetärer Wert: Ein Analysemodell	409
2.2 Statistische Ermittlung monetärer Äquivalente	413
2.3 Multiple Arbeitsplatzcharakteristika und die Bestimmung monetärer Äquivalente: Eine Erweiterung des Grundmodells	417
3. Heterogene Arbeitnehmerpräferenzen und die Bestimmung monetärer Äquivalente	420
3.1 Arbeitszeitsouveränität und Ermittlung ihres monetären Wertes bei heterogenen Präferenzen: Ein neues Analysemodell	421
3.2 Interpretationen empirisch ermittelter Austauschverhältnisse	425
3.3 Wünschenswerte und unerwünschte Arbeitsplatzcharakteristika im Vergleich	429
4. Messung und Interpretation empirisch geschätzter monetärer Äquivalente	431
4.1 Nicht quantifizierbare Arbeitsplatzcharakteristika	431
4.2 Die Perspektive des Grenzarbeitnehmers	432
4.3 Bewertungsskalen	435
4.3.1 Die Grundidee	435
4.3.2 Das Problem der subjektiven Bewertungen	437
4.3.3 Auswirkungen unterschiedlicher Punktesysteme	439
4.4 Auswahl einer geeigneten Punkteskala	441
4.5 Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen von Punkteskalen	442
4.6 Übertragungsmöglichkeiten und interpretationshinweise	444
5. Resümee	448
4. Literatur	450

5. Weiterführende Literaturempfehlungen	450
6. Anhang	451
<b>XI. Betriebliche Sozialleistungen</b>	455
1. Gehälter versus freiwillige betriebliche Sozialleistungen:	
Das Grundproblem	458
2. Cafeteria-Pläne zur Berücksichtigung heterogener Präferenzen	464
3. Betriebliches Sozialleistungsangebot und Selektionswirkungen	467
3.1 Die Grundidee	467
3.2 Adverse Selektion als besonderes Problem	470
4. Besondere Anwendungsbeispiele	472
4.1 Betriebliche Altersversorgung	472
4.2 Bezahlte Urlaubs- und Feiertage	475
5. Resümee	477
6. Literatur	479
7. weiterführende Literaturempfehlungen	479
8. Anhang	480
<b>XII. Die Stelle: Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse</b>	483
1. Was bedeutet „Stelle“?	485
1.1 Die Stelle als Aufgabenbündel	485
1.1.1 Optimale Zuordnung von Aufgaben auf Stellen	485
1.1.2 Abstimmung mit dem Aufgabenspektrum des Unternehmens	487
1.1.3 Optimale Vielfalt von Aufgaben und Fähigkeiten	488
1.1.4 Reengineering: Veränderung der Zuordnungen	491
1.1.5 Optimale Zusammenstellung von Aufgabenbereichen	495
1.2 Die Stelle als Gehaltskategorie	497
1.3 Die Stelle als Ausbildungschance und <b>Personalentwicklungsinstrument</b>	498
1.4 Die Stelle als Entscheidungsbefugnis und Verantwortungsbereich	499

1.4.1 Optimale Verteilung von Entscheidungsbefugnissen: flache oder steile Hierarchien?	500
1.4.2 Optimale Informationsbeschaffung	510
1.4.3 Anwendungsbeispiel: Flugrouten	511
2. Soll die Person zur Stelle oder die Stelle zur Person gesucht werden?	517
2.1 Optimale Stellenprofile und deren Besetzung	517
2.2 Veränderungen von Stellenprofilen im Zeitablauf	519
3. Resümee	521
4. Literatur	523
5. Weiterführende Literaturempfehlungen	524
6. Anhang	524
<b>XIII. Personalbeurteilung</b>	529
1. Zum ökonomischen Einsatz von Personalbeurteilungen	531
1.1 Arten von Personalbeurteilungen	531
1.2 Sinnvolle Regeln zum Einsatz von Personalbeurteilungen als Koordinationsinstrument	533
1.2.1 Arbeitsplatzzuordnung und Häufigkeit von Personalbeurteilungen	533
1.2.2 Einkommensanpassungen und Personalbeurteilungen	536
1.3 Personalbeurteilungen als Motivationsinstrument	539
2. Spezifische Implementationsprobleme	540
2.1 Zur Vorteilhaftigkeit von Up-or-Out-Regeln im Zusammenhang mit Personalbeurteilungen	540
2.2 Zum Einsatz von Personalbeurteilungen bei der Besetzung freiwerdender Stellen	542
2.3 Weitere Implementationsprobleme und mögliche Lösungsansätze	544
3. Resümee	547
4. Literatur	548
5. weiterführende Literaturempfehlungen	549

<b>XIV. Mitarbeiter Empowerment</b>	551
1. Kommunikation vom Management zu den Mitarbeitern	553
2. Kommunikation von den Mitarbeitern zum Management	559
3. Empowerment und Lohnprofile	564
4. Mitarbeiter-Empowerment und Kreativität	566
5. Die Entscheidung für ein Empowerment	569
6. Resümee	576
7. Literaturhinweise	578
8. Weiterführende Literaturempfehlungen	579
9. Anhang	579
Glossar	581
Stichwortverzeichnis	585
Namensverzeichnis	591