

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	15
Einleitung	19
1 Adressaten, Ziele und Inhalte des Lehrbuchs	21
1.1 Erwartungen an eine praxisnahe Ausbildung.....	21
1.2 Die Praxis von Managern	23
1.3 Konzeptionelle Grundlagen und Vorgehensweise des Lehrbuchs	26
1.4 Theorie: Die Herausbildung von Deutungsschemata	27
1.4.1 Fachwissen: Instrument zur Durchdringung von Praxis	27
1.4.2 Methoden: Schlüssel der Problembearbeitung	29
1.5 Zusammenfassung	33
Kapitel I: Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft.....	35
1 Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen	37
1.1 Einführung.....	37
1.2 Bestimmungsgrößen des menschlichen Verhaltens	39
1.3 Ebenen der Analyse menschlichen Verhaltens	41
1.3.1 Individuum	41
1.3.1.1 Motivationsforschung.....	42
1.3.1.2 Führungsforschung.....	44
1.3.2 Gruppen.....	46
1.3.2.1 Entstehung der Gruppenforschung: Das Hawthorne-Experiment.....	47
1.3.2.2 Gruppenforschung und Ergiebigkeit der Arbeitsleistung.....	48
1.3.3 Organisation	51
1.3.3.1 Annahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie	52
1.3.3.2 Organisationsgestaltung	54

1.3.3.3	Gestaltung der Anreizstruktur.....	55
1.3.3.4	Abstimmung von persönlichen Bedürfnissen und Organisationszielen.....	57
1.4	Zusammenfassende Beurteilung.....	59
2	Grundlagen der Personalökonomik	61
2.1	Einführung	61
2.2	Theorie der Verfügungsrechte	61
2.3	Prinzipal-Agenten-Theorie	64
2.4	Transaktionskostentheorie	67
2.4.1	Annahmen über das Verhalten der Akteure.....	68
2.4.2	Transaktionen.....	69
2.4.3	Produktionskosten und Transaktionskosten.....	71
2.4.4	Institutionelle Arrangements.....	72
2.5	Zusammenfassende Beurteilung.....	73
3	Strategisches Human Resource Management.....	75
3.1	Orientierung an Humanressourcen	75
3.1.1	Humanressourcen als Wettbewerbsvorteile.....	75
3.1.2	Ansätze des ressourcenorientierten Human Resource Management	78
3.2	Orientierung an Strategien	82
3.2.1	Vertikaler und horizontaler Fit	82
3.2.2	Ansätze des strategischen Human Resource Managements	83
3.3	Orientierung an personalwirtschaftlichen Systemen	88
3.4	Zusammenfassende Beurteilung.....	90
Kapitel II: Personalbereitstellung, Entwicklung, Einsatz und Vergütung von Personal.....		93
Abschnitt A: Personalbereitstellung.....		93
1	Personalplanung als Rahmenplanung	95
2	Personalbeschaffung	99
2.1	Einführung	99

2.2	Auswahlphilosophien und Beschaffungsmethoden	100
2.3	Auswahlverfahren als Eignungsprüfung	102
2.3.1	Bewerbungsunterlagen	103
2.3.2	Tests	104
2.3.3	Einstellungsinterviews	106
2.3.4	Assessment-Center	108
2.3.4.1	Begriff, Funktion und Merkmale von Assessment-Centern.....	108
2.3.4.2	Erhebung und Definition der Anforderungen	109
2.3.4.3	Aufgaben und Übungen	110
2.3.4.4	Vor- und Nachteile des Assessment-Center	111
2.4	Reaktionen von Bewerbern	113
2.5	Zusammenfassende Beurteilung	114
3	Personalabbau	116
3.1	Einführung.....	116
3.2	Instrumente und Folgen des Personalabbaus	117
3.2.1	Vorbeugende Maßnahmen und personalpolitische Alternativen	117
3.2.1.1	Arbeitszeitgestaltung	118
3.2.1.2	Qualifizierung.....	119
3.2.1.3	Personelle Einzelmaßnahmen	120
3.2.2	Entlassungen.....	121
3.2.2.1	Einzelentlassungen	122
3.2.2.2	Einzelentlassungen mit Outplacement-Beratung	123
3.2.2.3	Auswirkungen von Entlassungen	127
3.3	Zusammenfassende Beurteilung	130
Abschnitt B: Personalentwicklung		133
1	Personalentwicklung	135
1.1	Einführung.....	135
1.2	Strategische Ziele der Personalentwicklung	136
1.3	Die Bestimmung der Anforderungen	140
1.3.1	Organisationsdiagnose	140
1.3.2	Aufgaben- und Anforderungsanalyse.....	141

1.3.3	Personalanalyse.....	142
1.4	Maßnahmen der Personalentwicklung.....	143
1.4.1	Konzeption der Personalentwicklungsmaßnahmen	143
1.4.2	Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	145
1.5	Evaluation und Bewertung.....	146
1.5.1	Ansätze zur Evaluation von Maßnahmen der Personalentwicklung	146
1.5.2	Monetäre Bewertung von Maßnahmen der Personalentwicklung.....	147
1.6	Zusammenfassende Beurteilung	150
2	Organisationsentwicklung.....	153
2.1	Einführung	153
2.2	Wandel von Organisationen.....	154
2.2.1	Wandel als Reaktion auf situative Einflüsse.....	155
2.2.2	Wandel als evolutionäre Entwicklung	157
2.2.3	Wandel als Entwicklung von Populationen	160
2.3	Konzepte, Strategien und Techniken der Organisationsentwicklung.....	163
2.3.1	Begriff, Ziele und Entstehung der Organisationsentwicklung.....	163
2.3.2	Konzepte der Organisationsentwicklung	165
2.3.2.1	Lewins »Change Model« als Basiskonzept	166
2.3.2.2	Geplanter organisatorischer Wandel.....	166
2.4	Veränderungsstrategien und Interventionstechniken.....	169
2.4.1	Phasen des Veränderungsprozesses	169
2.4.2	Interventionstechniken	171
2.4.2.1	Teamintervention	171
2.4.2.2	Intergruppenintervention	172
2.4.2.3	Organisationsumgreifende Intervention	173
2.5	Zusammenfassende Beurteilung	174
3	Organisationales Lernen	176
3.1	Einführung	176
3.2	Individuelles Lernen	177
3.3	Konzepte des organisationalen Lernens	180
3.3.1	Organisationales Lernen	181
3.3.1.1	Lernprozesse zwischen Organisation und Umwelt.....	181

3.3.1.2	Lernprozesse zwischen Individuum und Organisation	184
3.3.2	Die lernende Organisation.....	188
3.3.3	Organisationales Wissen	191
3.3.4	Wissensmanagement	193
3.4	Zusammenfassende Beurteilung	197

Abschnitt C: Arbeitsorganisation und Entgelt..... 201

1	Arbeitsorganisation	203
1.1	Einführung.....	203
1.2	Prosperität durch Arbeitsteilung.....	204
1.2.1	Prinzipien der Arbeitsteilung in der Massenproduktion	205
1.2.2	Ökonomische Problemfelder der Arbeitsteilung.....	207
1.2.3	Gruppenarbeit als arbeitsorganisatorische Leitidee	209
1.2.3.1	Standardisierte Gruppenarbeit.....	210
1.2.3.2	Teilautonome Arbeitsgruppen.....	213
1.3	Persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung.....	215
1.3.1	Das TOTE-Modell.....	215
1.3.2	Handlungsregulationstheorie.....	218
1.3.2.1	Tätigkeit, Handlung und Operation.....	219
1.3.2.2	Zielbildung	220
1.3.2.3	Operatives Abbildsystem und VVR-Einheiten	220
1.3.2.4	Arbeitsgestaltung und Persönlichkeit.....	223
1.3.2.5	Kritik an der Handlungsregulationstheorie	225
1.3.3	Job Characteristics Theory	226
1.3.3.1	Psychische Zustände	227
1.3.3.2	Tätigkeitsmerkmale.....	227
1.3.3.3	Moderatoren	229
1.3.3.4	Wirkungen.....	230
1.4	Zusammenfassende Beurteilung	230
2	Entgelt	233
2.1	Einführung.....	233
2.2	Prinzipien der betrieblichen Lohngestaltung.....	235

2.3	Bestimmung der Grundlohnbasis.....	236
2.3.1	Summarische Arbeitsbewertung.....	237
2.3.2	Analytische Arbeitsbewertung.....	238
2.3.2.1	Arbeitsplatzbeschreibungen.....	238
2.3.2.2	Klassifizierung von Arbeit: Anforderungsarten	240
2.3.2.3	Hierarchisierung der Arbeit: Verfahren der Arbeitsbewertung	240
2.3.2.4	Gewichtung.....	242
2.3.2.5	Bewertung der Anforderungen als lohnpolitische Verhandlung	243
2.3.2.6	Befunde zur Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung	244
2.4	Leistungsabhängige Entgeltbestimmung	246
2.4.1	Akkordlohn	247
2.4.2	Prämienentlohnung.....	247
2.4.2.1	Individualprämien.....	248
2.4.2.2	Gruppenprämien	249
2.4.3	Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung.....	250
2.4.3.1	Hierarchische Leistungsbeurteilungsverfahren.....	251
2.4.3.2	Nichthierarchische Leistungsbeurteilungsverfahren.....	254
2.4.3.3	Fehlerquellen der Leistungsbeurteilung.....	255
2.4.4	Leistungsentlohnung bei Führungskräften.....	259
2.5	Zusammenfassende Beurteilung.....	260

Kapitel III: Transformation..... 263

1	Motivation.....	265
1.1	Einführung	265
1.2	Phasen der Motivation	269
1.2.1	Motivation durch Erwartung und Anreiz.....	269
1.2.2	Handlungsphasen des Motivationsprozesses	273
1.3	Einflussgrößen im Motivationsprozess.....	276
1.3.1	Intrinsische und extrinsische Motivation.....	276
1.3.2	Die Bedeutung von Zielen für den Volitionsprozess.....	280
1.3.3	Wille und Handlung.....	282
1.3.3.1	Handlungsorientierung und Lageorientierung	283
1.3.3.2	Unterschiede im Umgang mit Absichten.....	284

1.3.3.3	Unterschiede in der Selbststeuerung bei der Realisierung von Zielen.....	285
1.3.3.4	Wirkungen im Hinblick auf Leistung.....	286
1.3.4	Ursachenzuschreibungen und Bewertung der Handlung	287
1.3.4.1	Begriff und Grundlagen	288
1.3.4.2	Heiders »naive« Handlungsanalyse	290
1.3.4.3	Das Kovarianzmodell von Kelley	292
1.3.4.4	Attribution im Leistungshandeln.....	295
1.4	Das erweiterte Motivationsmodell von Heckhausen.....	297
1.5	Zusammenfassende Beurteilung	300
2	Führung	303
2.1	Einführung.....	303
2.2	Theorien der Führung.....	306
2.2.1	Eigenschaftstheorien der Führung.....	306
2.2.1.1	Eigenschaften und Fähigkeiten von Führern.....	306
2.2.1.2	Transformationale Führung nach Bass.....	308
2.2.1.3	Charismatische Führung.....	309
2.2.2	Verhaltensorientierte Führung.....	314
2.2.3	Situative Theorien der Führung.....	317
2.2.4	Führen als Prozess des Organisierens	321
2.2.4.1	Prozesse des Organisierens	322
2.2.4.2	Attributionstheorie der Führung.....	325
2.2.4.3	Lerntheorie der Führung.....	328
2.2.4.4	Selbstführung und Superführung	331
2.2.4.5	Geteilte Führung.....	336
2.3	Zusammenfassende Beurteilung	340
	Literaturverzeichnis.....	345
	Index	377