

# Inhalt

## Erstes Kapitel: Personalführung

<i>I. Einführung und Leitung als Managementaufgaben</i> . . . . .	1
A. Führung im Unternehmen . . . . .	1
1. Führung, ein unklarer Begriff! . . . . .	1
2. Das Unternehmen als eine leistungsorientierte und soziale Organisation . . . . .	3
B. Arbeitsteilung und Koordination als Bestimmungsgründe der Führung . . . . .	4
1. Wesen der Arbeitsteilung . . . . .	4
2. Formen der Arbeitsteilung . . . . .	5
3. Notwendigkeit der Koordination im arbeitsteiligen Prozeß . . . . .	6
4. Teilbereiche der Koordination . . . . .	6
5. Koordinationsbedarfsreduzierende Maßnahmen . . . . .	10
6. Verhältnis der verschiedenen Formen der Deckung des Koordinationsbedarfs zueinander . . . . .	11
C. Interdependenzen zwischen Organisation und Führung . . . . .	12
1. Information und Kommunikation als Voraussetzung des Zusammenwirkens der Elemente und der Subsysteme . . . . .	12
2. Formale Organisation . . . . .	17
3. Informale Organisation . . . . .	19
4. Beziehungen zwischen formaler und informaler Organisation . . . . .	20
D. Der Führungsprozeß: Begriffliche Grundlagen . . . . .	21
1. Führung als Erfüllung der Koordinationsaufgabe . . . . .	21
2. Führen und Leiten . . . . .	23
3. Führungsstil, Führungsverhalten und Führungselemente . . . . .	25
4. Führungspositionen . . . . .	28
<i>II. Phasen des Managementprozesses</i> . . . . .	31
A. Übersicht über die Phasen des Managementprozesses . . . . .	31
B. Zielsetzung . . . . .	31
1. Übersicht . . . . .	33
2. Wertsystem . . . . .	33
3. Umwelt- und Unternehmensanalyse . . . . .	33

4. Unternehmensleitbild und Unternehmenspolitik . . . . .	37
5. Unternehmensstrategien . . . . .	39
6. Zielsystem . . . . .	39
C. Willensbildung . . . . .	43
1. Ermittlung der Problemstellung . . . . .	43
2. Ermittlung der Handlungsalternativen . . . . .	46
3. Beurteilung und Festlegung einer Handlungsalternative . . . . .	48
D. Willensdurchsetzung . . . . .	51
1. Realisierung der gewählten Handlungsalternative . . . . .	51
2. Kontrolle der Handlungsdurchführung . . . . .	52
<i>III. Formen der Führung</i> . . . . .	55
A. Systematisierung der Erklärungsansätze . . . . .	55
1. Übersicht . . . . .	55
2. Zwang . . . . .	56
3. Handlungsbeschränkung . . . . .	56
4. Anreizgewährung . . . . .	57
5. Akzeptanz . . . . .	58
6. Überzeugung . . . . .	59
7. Führung als Ausübung sozialer Macht . . . . .	59
B. Ergebnisse der Führungsforschung . . . . .	60
1. Führungstheoretische Ansätze im Überblick . . . . .	60
2. Eigenschafts-, persönlichkeits-theoretische Ansätze . . . . .	62
3. Führung als soziale Verhaltensweise . . . . .	63
4. Formalorganisatorischer Erklärungsansatz . . . . .	64
5. Erklärungsansätze anderer wissenschaftlicher Disziplinen . . . . .	64
6. Zusammenfassung . . . . .	66
<i>IV. Der Mitarbeiter als Individuum</i> . . . . .	68
A. Einstellung des Menschen zur Arbeit . . . . .	68
1. Psychologische Grundlagen der Motivationslehre . . . . .	68
2. Motivation der menschlichen Leistung . . . . .	75
B. Arbeitszufriedenheit und Leistung . . . . .	86
1. Begriff der Arbeitszufriedenheit . . . . .	86
2. Ansätze zur Bestimmung der Arbeitszufriedenheit . . . . .	86
3. Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung . . . . .	90

V. <i>Der Mitarbeiter als Mitglied der Gruppe</i> . . . . .	95
A. Begriff und Entstehung von Gruppen . . . . .	95
1. Individuelles Handeln und Gruppenhandeln . . . . .	95
2. Das Wesensmerkmal einer Gruppe . . . . .	95
3. Entstehung und Auflösung von Gruppen . . . . .	96
4. Gruppenziele und Gruppennormen . . . . .	97
5. Rollenverteilung . . . . .	97
B. Gruppen im Unternehmen . . . . .	99
1. Formale und informale Gruppen . . . . .	99
2. Auswirkungen der Gruppenbildungen auf das Arbeitsergebnis . . . . .	100
3. Führung von Gruppen . . . . .	100
4. Führung durch Gruppen . . . . .	101
C. Betriebs- und Organisationsklima . . . . .	101
1. Begriff . . . . .	101
2. Auswirkungen des Betriebs- und Organisationsklimas . . . . .	103
3. Beeinflussung des Betriebs- und Organisationsklimas . . . . .	103
VI. <i>Idealtypische Führungsstile</i> . . . . .	104
A. Das Bild vom Mitarbeiter als Grundlage von Organisationskonzepten und Führungstheorien . . . . .	104
1. Das Bild vom Mitarbeiter . . . . .	104
2. McGregor's X-Y-Theorie . . . . .	107
B. Führungsverhalten als Ausdruck gesamtgesellschaftlicher Normen . . . . .	110
C. Idealtypische Führungsstile . . . . .	112
1. Einteilung nach der Rechtfertigung ihrer Existenz . . . . .	112
2. Einteilung nach der Ausübung der Führungsfunktion (autoritärer und kooperativer Führungsstil) . . . . .	113
3. Kontinuum der Führungsstile . . . . .	117
D. Ausprägung des Führungsverhaltens . . . . .	117
1. Mitarbeiter- und Sachorientierung . . . . .	117
2. Verhaltensgitter – managerial-grid . . . . .	119
3. Erweiterung des Verhaltensgitters durch Simon und Likert . . . . .	121
4. Polaritätenprofil nach Bleicher . . . . .	123

<i>VII. Führungsmodelle und empfohlenes Führungsverhalten</i> . . . . .	124
A. Das Dilemma der Führung . . . . .	124
1. Personalführung als Lückenbüßer im Koordinationsbedarf . . . . .	124
2. Einfluß der Führung auf Leistung und Arbeitsverhalten . . . . .	124
B. Führungsmodelle . . . . .	128
1. Führungsmodelle auf der Grundlage des Delegationsprinzips . . . . .	128
2. Führungsmodelle auf der Basis von Zielvorgaben . . . . .	136
3. Kombinierte Modelle . . . . .	141
C. Modelle für situationsbezogenes Führungsverhalten . . . . .	142
1. Führungsmodell von Reddin . . . . .	142
2. Führungsansatz von Hersey und Blanchard . . . . .	144
3. Das Kontingenzmodell von Fiedler . . . . .	145
4. Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton . . . . .	152
 <i>VIII. Das Problem des idealen Führungsverhaltens</i> . . . . .	 158
A. Das Dilemma der Führungsforschung . . . . .	158
1. Die Komplexität des Führungsprozesses . . . . .	158
2. Führung als kompromißbestimmtes Handeln zwischen unverzichtbaren Anforderungen . . . . .	159
3. Führungsmodelle als Orientierungshilfen für Vorgesetzte . . . . .	163
B. Kritische Würdigung der Ergebnisse der Führungsforschung . . . . .	164
1. Führungsmodelle als atomistische Teilansätze . . . . .	164
2. Vermarktungsinteresse von Führungsmodellen . . . . .	165
3. Probleme der Erfolgsmessung . . . . .	166
C. Zusammenfassende Bewertung . . . . .	168
1. Grenzen des Modelldenkens . . . . .	168
2. Die Unabweichlichkeit, mit der Komplexität zu leben . . . . .	169
 Literatur zum Ersten Kapitel . . . . .	 172

## Zweites Kapitel: Lohn und Leistung

<i>I. Allgemeine Grundsätze</i> . . . . .	177
A. Teilgebiete der Arbeitswissenschaft . . . . .	177
B. Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung . . . . .	179
1. Übersicht über die Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb . . . . .	179
2. Faktoren des Leistungsangebots . . . . .	180
C. Grundsätze betrieblicher Lohnpolitik . . . . .	182
1. Absolute und relative Lohnhöhe . . . . .	182
2. Bedeutung des Entgelts für die Mitarbeiter . . . . .	183
3. Formen relativer Lohngerechtigkeit . . . . .	184
<i>II. Lohnsatz und Lohnformen</i> . . . . .	185
A. Differenzierung des Lohnsatzes (Arbeitsbewertung) . . . . .	185
1. Zweck der Arbeitsbewertung . . . . .	185
2. Summarische Arbeitsbewertung . . . . .	186
3. Analytische Arbeitsbewertung . . . . .	187
B. Differenzierung der Lohnform . . . . .	193
1. Übersicht über die verschiedenen Entlohnungsformen . . . . .	193
2. Zeitlohn . . . . .	193
3. Akkordlohn . . . . .	194
4. Prämienentlohnung . . . . .	198
5. Wahl der zweckmäßigen Lohnform . . . . .	201
C. Zeitwirtschaft und Zeitermittlung . . . . .	204
1. Gliederung der Gesamtzeit . . . . .	204
2. Methoden der Zeitermittlung . . . . .	205
<i>III. Beurteilungs- und Vorschlagswesen</i> . . . . .	209
A. Personalbeurteilung . . . . .	209
1. Zweck der Beurteilung . . . . .	209
2. Forderungen an die Personalbeurteilung . . . . .	212
3. Träger der Beurteilung . . . . .	213
4. Formen der Leistungsbeurteilung . . . . .	214
5. Fehlermöglichkeiten bei der Beurteilung und ihre Vermeidung . . . . .	219
6. Prognose künftiger Leistungen mit Hilfe von „assessment centers“ . . . . .	221
7. Stellung der Gewerkschaften zur Leistungsbeurteilung . . . . .	222

B. Betriebliches Vorschlagswesen . . . . .	223
1. Wesen und Ziele . . . . .	223
2. Organisation des betrieblichen Vorschlagswesens . . . . .	225
3. Voraussetzungen für ein erfolgreiches betriebliches Vorschlagswesen	226
<i>IV. Erfolgsbeteiligung</i> . . . . .	227
A. Abgrenzung der Erfolgsbeteiligung vom Leistungsentgelt . . . . .	227
B. Ziele der Erfolgsbeteiligung . . . . .	227
C. Formen der Erfolgsbeteiligung . . . . .	229
1. Arten der betrieblichen Erfolgsbeteiligung . . . . .	229
2. Arten überbetrieblicher Erfolgsbeteiligungen . . . . .	232
Literatur zum Zweiten Kapitel . . . . .	234
<b>Drittes Kapitel: Personalforschung und die Herausforderung der Zukunft</b>	
<i>I. Personalforschung als Zukunftsaufgabe</i> . . . . .	237
A. Ziele der Personalforschung . . . . .	237
B. Formen der Personalforschung . . . . .	238
C. Stand der Personalforschung . . . . .	239
D. Methoden der Personalforschung . . . . .	240
1. Beobachtung . . . . .	240
2. Befragung . . . . .	241
3. Experiment . . . . .	243
4. Aufbau und Auswertung der Personalstatistik . . . . .	244
E. Quellen der Information . . . . .	245
<i>II. Das Personalwesen, eine Herausforderung der Zukunft</i> . . . . .	246
Literatur zum Dritten Kapitel . . . . .	247
Stichwortverzeichnis . . . . .	249