

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. Wertesystem	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
Drittes Kapitel: Personalforschung und die Herausforderung der Zukunft	
<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