

# Inhaltsverzeichnis

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Vorwort zur 3. Auflage</b> .....                                  | <b>VII</b>  |
| <b>Vorwort zur 2. Auflage (Auszug)</b> .....                         | <b>VIII</b> |
| <b>Vorwort zur 1. Auflage (Auszug)</b> .....                         | <b>IX</b>   |
| <b>Inhaltsverzeichnis</b> .....                                      | <b>XI</b>   |
| <br>   |             |
| <b>1. Personalkonzeption</b> .....                                   | <b>1</b>    |
| <b>1.1 Begriffliche und sachlich-systematische Grundlegung</b> ..... | <b>4</b>    |
| 1.1.1 Motivation.....  | 4           |
| 1.1.2 Anforderungen an das moderne Personalmanagement .....          | 6           |
| 1.1.3 Begriffliche Abgrenzungen.....                                 | 7           |
| 1.1.4 Entwicklungslinien des Personalmarketings .....                | 10          |
| 1.1.5 Zum Selbstverständnis des Personalmanagements .....            | 12          |
| <b>1.2 Aktuelle Trends in der Personalwirtschaft</b> .....           | <b>16</b>   |
| 1.2.1 Digitalisierung und technologischer Wandel.....                | 16          |
| 1.2.1.1 Auswirkungen auf Unternehmen.....                            | 16          |
| 1.2.1.2 Elemente des digitalen Unternehmens.....                     | 18          |
| 1.2.1.3 Digitalisierter Mitarbeiter.....                             | 20          |
| 1.2.2 Medien-Mix und Kommunikation über Distanzen .....              | 23          |
| 1.2.3 Generationenwechsel und hybride Arbeitskulturen .....          | 24          |
| 1.2.4 New Work-Führungsansätze.....                                  | 26          |
| <b>1.3 Internationalisierung der Personalarbeit</b> .....            | <b>28</b>   |
| 1.3.1 Besonderheiten internationaler Personalarbeit.....             | 28          |
| 1.3.2 Ausprägungen der internationalen Unternehmenstätigkeit .....   | 29          |
| 1.3.2 Bezugsrahmen für das internationale Personalmanagement .....   | 30          |
| 1.3.3 Interkulturelles Personalmarketing.....                        | 31          |
| 1.3.3.1 Ansätze zur Internationale Ausrichtung.....                  | 31          |
| 1.3.3.2 Einflüsse von Länderkulturen.....                            | 33          |
| 1.3.4 Expatriate Management.....                                     | 37          |
| <b>1.4 Theoretische Aspekte der Personalwirtschaft</b> .....         | <b>39</b>   |
| 1.4.1 Einführung .....   | 39          |
| 1.4.2 Ökonomische Ansätze .....                                      | 40          |
| 1.4.2.1 Theorie der Verfügungsrechte.....                            | 41          |
| 1.4.2.2 Prinzipal-Agent-Theorie .....                                | 41          |
| 1.4.2.3 Transaktionskostentheorie.....                               | 42          |
| 1.4.3 Austauschtheoretische Ansätze.....                             | 44          |
| 1.4.3.1 Anreiz-Beitrags-Theorie .....                                | 44          |
| 1.4.3.2 Soziale Austauschtheorie .....                               | 45          |
| 1.4.3.3 Theorien der organisationalen Gerechtigkeit .....            | 47          |
| 1.4.4 Motivationstheoretische Ansätze .....                          | 49          |
| 1.4.4.1 Bedürfnispyramide von Maslow .....                           | 49          |
| 1.4.4.2 ERG-Theorie von ALDERFER .....                               | 50          |
| 1.4.4.3 Zwei-Faktoren-Theorie von HERZBERG.....                      | 52          |
| 1.4.4.4 Leistungsmotivationstheorie von MCCLELLAND.....              | 54          |

|   |            |
|---|------------|
| <b>1.5 Einführung in die Personalmarketing-Planung .....</b>    | <b>56</b>  |
| 1.5.1 Bezugsrahmen und Planungsprozess.....                     | 56         |
| 1.5.2 Analyse der unternehmensexternen Einflussfaktoren .....   | 58         |
| 1.5.2.1 Demografische Einflüsse .....                           | 59         |
| 1.5.2.2 Makro-ökonomische Einflüsse.....                        | 62         |
| 1.5.2.3 Sozio-kulturelle Einflüsse .....                        | 62         |
| 1.5.2.4 Technologische Einflüsse.....                           | 63         |
| 1.5.2.5 Ökologische Einflüsse .....                             | 65         |
| 1.5.2.6 Politisch-rechtliche Einflüsse .....                    | 67         |
| 1.5.3 Analyse der unternehmensinternen Einflussfaktoren.....    | 69         |
| 1.5.4 Analyse-Methoden .....                                    | 70         |
| 1.5.4.1 SWOT-Analyse.....                                       | 70         |
| 1.5.4.2 Benchmarking .....                                      | 71         |
| 1.5.5 Zielsystem und Kultur .....                               | 73         |
| 1.5.5.1 Unternehmens- und Personalziele .....                   | 74         |
| 1.5.5.2 Ziele des internationalen Personalmarketings.....       | 76         |
| 1.5.5.3 Unternehmenskultur.....                                 | 76         |
| 1.5.5.4 Unternehmensidentität .....                             | 78         |
| 1.5.5.5 Unternehmensleitlinien und -grundsätze .....            | 79         |
| 1.5.6 Strategien und Maßnahmen-Mix.....                         | 80         |
| 1.5.6.1 Strategieebenen.....                                    | 80         |
| 1.5.6.2 Personalstrategische Grundtypen .....                   | 81         |
| 1.5.6.3 Internationalisierungsstrategien.....                   | 83         |
| <b>1.6 Einführung in die Personalmarketing-Gleichung.....</b>   | <b>84</b>  |
| 1.6.1 Die personale Wertschöpfungskette.....                    | 84         |
| 1.6.2 Wertorientiertes Personalmanagement .....                 | 86         |
| 1.6.3 Analogien zum klassischen Marketing.....                  | 88         |
| 1.6.4 Struktur und grundlegende Orientierung des Lehrbuchs..... | 92         |
| <b>Kontroll- und Vertiefungsfragen .....</b>                    | <b>94</b>  |
| <br>  |            |
| <b>2. Personalbeschaffung.....</b>                              | <b>96</b>  |
| <b>2.1 Segmentierung des Arbeitsmarktes.....</b>                | <b>101</b> |
| 2.1.1 Aufgabe und Ziel der Segmentierung.....                   | 101        |
| 2.1.2 Personalbedarfsplanung.....                               | 102        |
| 2.1.2.1 Quantitative Personalbedarfsplanung .....               | 102        |
| 2.1.2.2 Qualitative Personalbedarfsplanung .....                | 105        |
| 2.1.2.3 Zeitliche und räumliche Personalbedarfsplanung.....     | 106        |
| 2.1.3 Anforderungsprofil.....                                   | 106        |
| 2.1.3.1 Grenzen des Anforderungsprofils.....                    | 107        |
| 2.1.3.2 Komponenten des Anforderungsprofils.....                | 108        |
| 2.1.4 Personalbeschaffungswege .....                            | 109        |
| 2.1.4.1 Interne Personalbeschaffung .....                       | 109        |
| 2.1.4.2 Externe Personalbeschaffung .....                       | 110        |
| 2.1.5 Analyse des Arbeitsmarktes.....                           | 111        |
| 2.1.6 Auswahl und Relevanz der Marktsegmente .....              | 112        |
| 2.1.6.1 Makrosegmentierung .....                                | 113        |
| 2.1.6.2 Mikrosegmentierung.....                                 | 114        |

- 2.1.7 Segmentbewertung ..... 117
  - 2.1.7.1 Relatives Marktsegmentvolumen ..... 117
  - 2.1.7.2 Qualifikationssituation ..... 117
  - 2.1.7.3 Wettbewerbsintensität und Vergütungsniveau ..... 118
- 2.1.8 Optimierung des Bewerbernutzens ..... 119
- 2.2 Positionierung im Arbeitsmarkt..... 121**
  - 2.2.1 Aufgabe und Ziel der Positionierung ..... 121
  - 2.2.2 Angebot und Nachfrage im Arbeitsmarkt..... 121
  - 2.2.3 Bewerbernutzen und Bewerbervorteil ..... 123
  - 2.2.4 Positionierungselemente ..... 125
  - 2.2.5 Employer Branding ..... 130
    - 2.2.5.1 Aufgabe und Ziel des Employer Branding..... 130
    - 2.2.5.2 Phasen des Employer Branding ..... 131
    - 2.2.5.3 Inhalte des Employer Branding ..... 132
  - 2.2.6 Ableitung von Personalakquisitionsstrategien..... 134
  - 2.2.7 Optimierung des Bewerbervorteils..... 136
- 2.3 Signalisierung im Arbeitsmarkt..... 138**
  - 2.3.1 Aufgabe und Ziel der Signalisierung..... 138
  - 2.3.2 Signalisierungsmodell ..... 139
  - 2.3.3 Signalisierungskonzept und -instrumente ..... 141
  - 2.3.4 Recruiting-Kanäle ..... 143
    - 2.3.4.1 Klassische Recruiting-Kanäle ..... 144
    - 2.3.4.2 E-Recruiting ..... 148
  - 2.3.5 Signalisierungsmedien..... 153
    - 2.3.5.1 Printmedien ..... 153
    - 2.3.5.2 Online-Medien..... 154
  - 2.3.6 Online-Signalisierungsformen ..... 155
  - 2.3.7 Effektivität und Effizienz von Recruiting-Kanälen ..... 157
  - 2.3.8 Optimierung der Bewerberwahrnehmung ..... 159
- 2.4 Kommunikation mit dem Bewerber..... 162**
  - 2.4.1 Aufgabe und Ziel der Kommunikation..... 162
  - 2.4.2 Kommunikationsmaßnahmen ..... 162
    - 2.4.2.1 Maßnahmen der direkten, individuellen Kommunikation ..... 163
    - 2.4.2.2 Maßnahmen der direkten, kollektiven Kommunikation ..... 166
    - 2.4.2.3 Maßnahmen der indirekten Kommunikation ..... 168
    - 2.4.2.4 Internet-Kommunikation..... 168
  - 2.4.3 Social Media ..... 169
    - 2.4.3.1 Nutzung von Social Media-Kanälen durch Bewerber ..... 170
    - 2.4.3.2 Nutzung von Social Media-Kanälen durch Unternehmen ..... 171
    - 2.4.3.3 Nutzung von Social Media-Kanälen durch Mitarbeiter..... 175
  - 2.4.4 Optimierung des Bewerbervertrauens ..... 175
- 2.5 Personalauswahl und -integration ..... 178**
  - 2.5.1 Aufgabe und Ziel der Personalauswahl und -integration ..... 178
  - 2.5.2 Personalauswahl ..... 178
    - 2.5.2.1 Personalauswahlprozess..... 178
    - 2.5.2.2 Auswahl und Entsendung von Expatriates..... 181
  - 2.5.3 Entscheidungssituationen im Auswahlprozess ..... 182
    - 2.5.3.1 Basisrate ..... 182
    - 2.5.3.2 Bedarfsquote..... 183

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 2.5.3.3    | Akzeptanzquote .....                                | 184        |
| 2.5.4      | Gütekriterien des Auswahlverfahrens .....           | 185        |
| 2.5.5      | Bedeutung der Vorauswahl .....                      | 186        |
| 2.5.6      | Instrumente der Personalauswahl .....               | 188        |
| 2.5.6.1    | Bewerbungsunterlagen .....                          | 189        |
| 2.5.6.2    | Das Bewerbungsgespräch .....                        | 192        |
| 2.5.6.3    | Einstellungstests .....                             | 194        |
| 2.5.6.4    | Assessment Center .....                             | 195        |
| 2.5.7      | Unterstützung durch Bewerbermanagementsysteme ..... | 196        |
| 2.5.8      | Personalintegration .....                           | 199        |
| 2.5.9      | Optimierung der Bewerberakzeptanz .....             | 200        |
|            | <b>Kontroll- und Vertiefungsfragen .....</b>        | <b>204</b> |
| <b>3.</b>  | <b>Personalbetreuung .....</b>                      | <b>206</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Personalvergütung .....</b>                      | <b>211</b> |
| 3.1.1      | Aufgabe und Ziel der Personalvergütung .....        | 211        |
| 3.1.2      | Betriebliche Anreizsysteme .....                    | 213        |
| 3.1.2.1    | Elemente von Anreizsystemen .....                   | 213        |
| 3.1.2.2    | Anforderungen an Anreizsysteme .....                | 214        |
| 3.1.3      | Gestaltung der Personalvergütung .....              | 215        |
| 3.1.3.1    | Funktionen der Personalvergütung .....              | 215        |
| 3.1.3.2    | Komponenten der Personalvergütung .....             | 216        |
| 3.1.3.3    | Zusatzleistungen .....                              | 218        |
| 3.1.4      | Aspekte der Entgeltgerechtigkeit .....              | 221        |
| 3.1.4.1    | Gerechtigkeitsprinzipien .....                      | 222        |
| 3.1.4.2    | Gerechtigkeitsdimensionen .....                     | 223        |
| 3.1.5      | Anforderungsgerechtigkeit .....                     | 224        |
| 3.1.6      | Marktgerechtigkeit .....                            | 225        |
| 3.1.7      | Leistungsgerechtigkeit .....                        | 226        |
| 3.1.7.1    | Bemessungsgrundlagen .....                          | 226        |
| 3.1.7.2    | Zusammensetzung der variablen Vergütung .....       | 227        |
| 3.1.7.3    | Zielarten variabler Vergütung .....                 | 228        |
| 3.1.7.4    | Zusammenhang zwischen Leistung und Vergütung .....  | 229        |
| 3.1.7.5    | Praxisbeispiel .....                                | 230        |
| 3.1.8      | Internationale Personalvergütung .....              | 231        |
| 3.1.8.1    | Ziele internationaler Entgeltpolitik .....          | 231        |
| 3.1.8.2    | Gehaltsfindung für Expatriates .....                | 232        |
| 3.1.8.3    | Grundmodelle internationaler Entgeltpolitik .....   | 234        |
| 3.1.8.4    | Besteuerung während der Auslandsentsendung .....    | 235        |
| 3.1.9      | Optimierung der Gerechtigkeit .....                 | 236        |
| <b>3.2</b> | <b>Personalführung .....</b>                        | <b>239</b> |
| 3.2.1      | Aufgabe und Ziel der Personalführung .....          | 239        |
| 3.2.2      | Führungsprozess .....                               | 242        |
| 3.2.2.1    | Zielsetzung und Planung .....                       | 242        |
| 3.2.2.2    | Entscheidung, Realisierung und Kontrolle .....      | 243        |
| 3.2.3      | Führungsaufgaben .....                              | 244        |
| 3.2.3.1    | Zielvereinbarung .....                              | 244        |
| 3.2.3.2    | Delegation und Weisung .....                        | 245        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 3.2.3.3    | Problemlösung .....  | 246        |
| 3.2.3.4    | Information und Kontrolle .....  | 246        |
| 3.2.3.5    | Anerkennung und Kritik .....   | 247        |
| 3.2.3.6    | Konfliktsteuerung .....  | 248        |
| 3.2.4      | Klassische Führungsansätze und -theorien – ein Überblick .....             | 250        |
| 3.2.5      | Eigenschaftsorientierte Führungsansätze .....                              | 252        |
| 3.2.5.1    | Great-Man-Theorie .....  | 253        |
| 3.2.5.2    | Theorie der charismatischen Führung.....                                   | 253        |
| 3.2.5.3    | Theorie der transaktionalen/transformationalen Führung.....                | 254        |
| 3.2.5.4    | DISG-Konzept.....  | 255        |
| 3.2.6      | Verhaltensorientierte Führungsansätze.....                                 | 257        |
| 3.2.6.1    | Führungsstilkontinuum .....  | 257        |
| 3.2.6.2    | Ohio-State-Leadership-Quadrant.....  | 258        |
| 3.2.6.3    | Verhaltensgitter-Modell .....  | 259        |
| 3.2.7      | Situative Führungsansätze .....  | 260        |
| 3.2.7.1    | Kontingenztheorie.....   | 261        |
| 3.2.7.2    | Weg-Ziel-Theorie .....   | 262        |
| 3.2.7.3    | Entscheidungsbaum .....  | 263        |
| 3.2.7.4    | Drei-D-Modell.....   | 264        |
| 3.2.7.5    | Situatives Reifegradmodell .....   | 265        |
| 3.2.8      | Neue Führungsansätze und -konzepte .....                                   | 266        |
| 3.2.8.1    | Super Leadership .....   | 267        |
| 3.2.8.2    | Geteilte und verteilte Führung.....  | 268        |
| 3.2.8.3    | Agile Führung.....   | 269        |
| 3.2.8.4    | Systemische Führung .....  | 270        |
| 3.2.8.5    | Virtuelle Führung (Führung mit neuen Medien).....                          | 271        |
| 3.2.8.6    | Digitale Führung .....   | 273        |
| 3.2.9      | Zur Vereinbarkeit alter und neuer Führungskonzepte.....                    | 275        |
| 3.2.9.1    | Führungserfolg und Führungsverständnis im Vergleich.....                   | 275        |
| 3.2.9.2    | Umsetzung neuer Führungskonzepte in die Praxis.....                        | 276        |
| 3.2.9.3    | Hybride Führungskraft.....   | 279        |
| 3.2.9.4    | Zur Demokratisierung von Führung .....                                     | 280        |
| 3.2.9.5    | Unverhandelbare Führungsaspekte.....                                       | 282        |
| 3.2.10     | Führungsinstrumente .....  | 284        |
| 3.2.10.1   | Führungskommunikation .....  | 284        |
| 3.2.10.2   | Führungstechniken.....   | 285        |
| 3.2.11     | Personalführung im internationalen Bereich .....                           | 287        |
| 3.2.12     | Optimierung der Wertschätzung .....  | 290        |
| <b>3.3</b> | <b>Personalbeurteilung .....</b>   | <b>293</b> |
| 3.3.1      | Aufgabe und Ziel der Personalbeurteilung .....                             | 293        |
| 3.3.2      | Beteiligte und Formen der Personalbeurteilung.....                         | 294        |
| 3.3.3      | Beurteilungsfehler .....   | 296        |
| 3.3.3.1    | Intrapersonelle Einflüsse.....   | 297        |
| 3.3.3.2    | Interpersonelle und sonstige Einflüsse.....                                | 299        |
| 3.3.4      | Kriterien der Personalbeurteilung .....                                    | 300        |
| 3.3.4.1    | Systematisierung nach den Bezugsgrößen.....                                | 300        |
| 3.3.4.2    | Systematisierung nach dem zeitlichen Horizont .....                        | 301        |
| 3.3.4.3    | Systematik nach dem Grad der Quantifizierung .....                         | 303        |
| 3.3.5      | Das Beurteilungsfeedback .....   | 307        |
| 3.3.6      | Leistungs- und Potenzialbeurteilung international tätiger Mitarbeiter..... | 308        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 3.3.6      | Optimierung der Fairness .....                   | 309        |
| <b>3.4</b> | <b>Personalentwicklung .....</b>                 | <b>312</b> |
| 3.4.1      | Aufgabe und Ziel der Personalentwicklung.....    | 312        |
| 3.4.2      | Qualifikation und Kompetenzmanagement .....      | 314        |
| 3.4.3      | Personalentwicklungsmethoden.....                | 317        |
| 3.4.3.1    | Training-into-the-job.....                       | 318        |
| 3.4.3.2    | Training-on-the-job.....                         | 319        |
| 3.4.3.3    | Training-parallel-to-the-job.....                | 320        |
| 3.4.3.4    | Training-near-the-job.....                       | 322        |
| 3.4.3.5    | Training-off-the-job .....                       | 323        |
| 3.4.3.6    | Training-out-of-the-Job.....                     | 325        |
| 3.4.4      | Führungskräfteentwicklung .....                  | 325        |
| 3.4.5      | Interkulturelle Personalentwicklung.....         | 327        |
| 3.4.6      | Genderspezifische Personalentwicklung .....      | 328        |
| 3.4.7      | Controlling der Personalentwicklung.....         | 329        |
| 3.4.8      | Optimierung der Forderung und Förderung.....     | 330        |
| <b>3.5</b> | <b>Personalfreisetzung.....</b>                  | <b>334</b> |
| 3.5.1      | Aufgabe und Ziel der Personalfreisetzung.....    | 334        |
| 3.5.2      | Rahmenbedingungen der Personalfreisetzung.....   | 334        |
| 3.5.3      | Personalfreisetzung ohne Personalabbau.....      | 337        |
| 3.5.3.1    | Versetzung.....                                  | 337        |
| 3.5.3.2    | Arbeitszeitverkürzung.....                       | 337        |
| 3.5.4      | Personalfreisetzung mit Personalabbau .....      | 341        |
| 3.5.4.1    | Indirekte Personalfreisetzung .....              | 341        |
| 3.5.4.2    | Direkte Personalfreisetzung .....                | 344        |
| 3.5.5      | Die Kündigung .....                              | 345        |
| 3.5.5.1    | Kommunikation der Kündigung.....                 | 346        |
| 3.5.5.2    | Betriebsbedingte Kündigung.....                  | 348        |
| 3.5.5.3    | Verhaltensbedingte Kündigung.....                | 349        |
| 3.5.5.4    | Personenbedingte Kündigung.....                  | 349        |
| 3.5.6      | Entlassungsgespräch und Austrittsinterview ..... | 349        |
| 3.5.7      | Optimierung der Erleichterung .....              | 352        |
|            | <b>Kontroll- und Vertiefungsfragen .....</b>     | <b>355</b> |
| <b>4.</b>  | <b>Personalorganisation.....</b>                 | <b>357</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Organisatorische Grundlagen .....</b>         | <b>359</b> |
| 4.1.1      | Einführung .....                                 | 359        |
| 4.1.2      | Aufbauorganisation .....                         | 361        |
| 4.1.2.1    | Aufgabenanalyse und -synthese .....              | 361        |
| 4.1.2.2    | Organisationseinheiten.....                      | 363        |
| 4.1.2.3    | Strukturtypen der Organisation .....             | 363        |
| 4.1.2.4    | Funktionale Organisation.....                    | 364        |
| 4.1.2.5    | Objektorientierte Organisation .....             | 365        |
| 4.1.2.6    | Matrix- und Tensororganisation.....              | 367        |
| 4.1.3      | Ablauforganisation .....                         | 368        |
| 4.1.4      | Prozessorganisation.....                         | 368        |
| 4.1.5      | Business Process Reengineering.....              | 370        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.2 Organisation des Personalsektors .....</b>                           | <b>374</b> |
| 4.2.1 Einführung .....  | 374        |
| 4.2.2 Einordnung des Personalsektors in die Unternehmenshierarchie .....    | 374        |
| 4.2.2.1 Einordnung in die funktionale Organisation .....                    | 375        |
| 4.2.2.2 Einordnung in die objektorientierte Organisation .....              | 375        |
| 4.2.2.3 Einordnung in die Matrixorganisation .....                          | 376        |
| 4.2.3 Herkömmliche Organisationsformen des Personalsektors .....            | 377        |
| 4.2.3.1 Funktionale Ausrichtung .....                                       | 377        |
| 4.2.3.2 Objektbezogene Ausrichtung .....                                    | 377        |
| 4.2.4 Moderne Organisationsformen des Personalsektors .....                 | 378        |
| 4.2.4.1 Organisationsmodul Competence Center .....                          | 379        |
| 4.2.4.2 Organisationsmodul Business Partner .....                           | 380        |
| 4.2.4.3 Organisationsmodul Service Center .....                             | 380        |
| 4.2.5 Self Service Center .....   | 382        |
| <b>4.3 Auslagerung von Organisationseinheiten .....</b>                     | <b>385</b> |
| 4.3.1 Shared Service Center .....   | 385        |
| 4.3.2 Geografische Auslagerung von Organisationseinheiten (X-Shoring) ..... | 388        |
| 4.3.3 Rechtliche Auslagerung von Organisationseinheiten (Outsourcing) ..... | 389        |
| <b>4.4 Change Management .....</b>  | <b>392</b> |
| 4.4.1 Ursachen und Aktionsfelder von Change .....                           | 392        |
| 4.4.1.1 Ursachen und erste Auswirkungen .....                               | 392        |
| 4.4.1.2 Aktionsfelder .....   | 393        |
| 4.4.2 Promotoren und Opponenten .....                                       | 394        |
| 4.4.3 Umgang mit Widerständen .....   | 395        |
| 4.4.3.1 Widerstand als „Zwillingsbruder“ der Veränderung .....              | 396        |
| 4.4.3.2 Widerstand bei Unternehmenszusammenschlüssen .....                  | 398        |
| 4.4.3.3 Reaktionen auf geplante Veränderungen .....                         | 400        |
| 4.4.3.4 Phasen der Veränderung .....  | 401        |
| 4.4.3.5 Erfolgsfaktoren von Change Management-Projekten .....               | 402        |
| <b>4.5 Agile Organisation .....</b>   | <b>405</b> |
| 4.5.1 Softwareentwicklung als Modell für Organisationsentwicklung .....     | 405        |
| 4.5.2 Unterschiede zur klassischen Organisation .....                       | 407        |
| 4.5.3 Bewertung .....   | 408        |
| <b>Kontroll- und Vertiefungsfragen .....</b>                                | <b>411</b> |
| <br>  |            |
| <b>Literatur .....</b>  | <b>412</b> |
| <b>Sachwortverzeichnis .....</b>  | <b>427</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>  | <b>439</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>  | <b>441</b> |
| <b>Insertverzeichnis .....</b>  | <b>447</b> |