

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Die betriebliche Lohnfindung	19
Von Prof. Dr. Walter Braun, Kiel	
Innerbetriebliche Anpassung an Lohnerhöhungen	67
Von Prof. Dr. Dieter Schneider, Frankfurt a. M.	
Problemstellung	69
A. Einflußgrößen betrieblicher Anpassungsprozesse an Lohnerhöhungen	69
I. Ziel und Zielabweichung	70
II. Handlungsmöglichkeiten	71
III. Größe und unmittelbare Folgen der Datenänderung	72
IV. Kosten der Anpassung	72
V. Anpassungszeit und Planungszeitraum	73
B. Anpassung an Lohnerhöhungen im Bereich der Leistungserstellung	75
I. Die Anpassung an Lohnerhöhungen nach der mikroökonomischen Theorie und ihre Wirklichkeitsnähe	75
II. Lohnerhöhung und Leistungsverhalten der Arbeiter	77
III. Die Möglichkeiten zur Faktorsubstitution	78
a) Faktorbezogene Anpassungsarten	78
b) Prozeßbezogene Anpassungsarten ohne Investition	79
c) Prozeßbezogene Anpassungsarten mit Investition	82
C. Folgerungen für die Unternehmenspolitik	83
I. Eingeplante Lohnerhöhungen	83
II. Überraschende Lohnerhöhungen	84
D. Ergebnis	85

	Seite
Kontrollspanne und Führungskräfteplanung	87
Von Prof. Dr. Hugo Kossbiel, Hamburg	
A. Problemstellung und Abgrenzung	89
B. Zur Frage der Festlegung von Kontrollspannen	91
I. Begriff und Bedeutung der Kontrollspanne	91
II. Die Bestimmung der Kontrollspanne	93
1. Die „klassischen“ Kontrollspannen-Regeln	93
2. Neuere Ansätze zur Bestimmung der Kontrollspannen	95
a) Bestimmungsfaktoren der Kontrollspannen	95
b) Ermittlung geeigneter Kontrollspannen	97
(1) Das Lockheed-Verfahren zur Ermittlung geeigneter Kontrollspannen	97
(2) Der Ansatz von Hanssmann zur Ermittlung optimaler Kontrollspannen	98
C. Die Kontrollspanne als Instrument der Führungskräfteplanung	101
I. Ein Modell zur Führungskräfteplanung mit einer begrenzten Zahl zulässiger Organisationsstrukturen	101
II. Ein Modell zur Führungskräfteplanung mit einer offenen Zahl zulässiger Organisationsstrukturen	103
III. Vergleich der beiden Modellansätze anhand eines Zahlenbeispiels	106
 Die Effektivität von Lohnanreizsystemen	 113
Von Prof. Dr. Friedrich Fürstenberg, Linz/Donau	
A. Das soziale Leitbild der Lohnanreize	115
B. Die Wirkungsweise von Lohnanreizen	117
C. Lohnanreizsysteme im fortschreitenden Rationalisierungsprozeß	120
D. Lohnanreizsysteme und das Problem der Lohngerechtigkeit	123

Anspruchsniveautheoretische Grundlagen der betrieblichen Personalpolitik	125
Von PD. Dr. Karl-Friedrich Ackermann, Mannheim	
A. Verhaltenstheoretische Grundlagen betrieblicher Personalpolitik . .	129
I. Verhaltenstheoretische Ansätze	129
II. Kennzeichnung der Anspruchsniveautheorie	130
1. Entwicklungslinien der Anspruchsniveautheorie	131
2. Grundbegriffe der Anspruchsniveautheorie	132
a) Das Anspruchsniveau	132
b) Das Leistungsniveau	134
c) Ziel- und Leistungsdiskrepanzen	134
3. Problembestände der Anspruchsniveautheorie	135
III. Psychologische Pionierexperimente	136
1. Untersuchungen von Hoppe und Jucknat	136
2. Untersuchungen von Festinger	136
B. Die Valenztheorie des Anspruchsniveaus von Lewin	137
I. Die Wahl des Anspruchsniveaus als Entscheidungsproblem . . .	137
1. Das valenztheoretische Entscheidungskriterium	137
2. Implizite Annahmen der Valenztheorie	138
3. Soziale und nicht-soziale Entscheidungssituationen	139
II. Anspruchsniveausetzung und Anspruchsniveaueinpassung in der „nicht-sozialen“ Entscheidungssituation	139
1. Ein Demonstrationsbeispiel für die Wahl des Anspruchsniveaus	139
2. Valenz- und Wahrscheinlichkeitshypothesen	140
a) Valenzhypothesen	140
b) Wahrscheinlichkeitshypothesen	142
3. Das Anspruchsniveau als Funktion der subjektiven Erfolgswahrscheinlichkeiten	142
4. Anspruchsanpassung nach Erfolg und Mißerfolg	144

III. Anspruchsniveausetzung und Anspruchsniveaueanpassung in der „sozialen“ Entscheidungssituation	145
1. Individuelle Valenzen und Gruppennormen	145
2. Gewichtungprobleme	146
3. Anspruchsanpassung nach Erfolg und Mißerfolg	146
IV. Kritik der Valenztheorie	147
C. Die Motivationstheorie des Anspruchsniveaus von Atkinson	148
I. Die Wahl des Anspruchsniveaus als Motivationsproblem	148
1. Das individuelle Anspruchsniveau als Funktion der resultierenden Motivation	149
2. Implizite Annahmen	149
3. „Ideale leistungsbezogene“ Situationen und „soziale“ Situationen	150
II. Anspruchsniveausetzung und Anspruchsniveaueanpassung in „idealen leistungsbezogenen“ Situationen	151
1. Theorie der Leistungsmotivation	151
a) Das Leistungsmotiv M_S	151
b) Die Erfolgswahrscheinlichkeit P_S	151
c) Der Anreizwert des Erfolgs I_S	152
d) Die Stärke der Leistungsmotivation T_S	152
2. Theorie der Fehlervermeidungsmotivation	153
a) Das Fehlervermeidungsmotiv M_{AF}	154
b) Die Mißerfolgswahrscheinlichkeit P_F	154
c) Der Anreizwert des Mißerfolgs I_F	154
d) Die Stärke der Fehlervermeidungsmotivation T_{-F}	155
3. Theorie der Anspruchsniveausetzung	156
a) Die Wahl des Anspruchsniveaus im Falle $M_S > M_{AF}$	156
b) Die Wahl des Anspruchsniveaus im Falle $M_S < M_{AF}$	157
c) Die Wahl des Anspruchsniveaus im Falle $M_S = M_{AF}$	157
4. Theorie der Anspruchsanpassung nach Erfolg und Mißerfolg	158
a) Anspruchsanpassung im Falle $M_S > M_{AF}$	158

	Seite
b) Anspruchsanpassung im Falle $M_S < M_{AF}$	159
(1) Anspruchsanpassung bei ursprünglicher Wahl eines extrem niedrigen Anspruchsniveaus	159
(2) Anspruchsanpassung bei ursprünglicher Wahl eines extrem hohen Anspruchsniveaus	160
c) Anspruchsanpassung im Falle $M_S = M_{AF}$	160
III. Anspruchsniveausetzung und Anspruchsniveaueanpassung in „sozialen“ Situationen	160
1. Weiterentwicklung der Theorie Atkinsons	160
2. Annahmen der Theorie der Gesamtmotivation	161
3. Konsequenzen für die Anspruchsniveausetzung und Anspruchsniveaueanpassung	162
IV. Kritik der Motivationstheorie	163
1. Kritik der Motivthese	164
2. Kritik der Anreizwert-These	164
3. Kritik der Erfolgswahrscheinlichkeitstheorie	165
4. Kritik der Sekundärmotivationstheorie	166
a) Kritik der Unabhängigkeitsbedingung	167
b) Kritik der Konstanzbedingung	167
5. Kritik der verwendeten Testverfahren	168
a) Problematik der Motivmessung	168
b) Problematik der Feststellung subjektiver Erfolgs- erwartungen	169
6. Zur Verknüpfung der Anspruchsniveaueatheorien von Atkinson und Simon	170
D. Personalpolitische Konsequenzen	171
I. Personalpolitische Möglichkeiten der Beeinflussung des individuellen Anspruchsniveaus	171
II. Grenzen der personalpolitischen Einflußnahme auf die individuellen Anspruchsniveaus	172

**Tiefenpsychologische Anleihen zum Verständnis von Führungsproblemen
als Grundlage der Personalpolitik — Irrationalität im Führungsprozeß . 177**

Von Prof. Dr. Michael von Hofmann, Wien

Vorbemerkung	179
A. Interdisziplinärer Ansatz für das betriebliche Personalwesen	179
B. Psychoanalytische Anleihen	183
I. Unbewußte Prozesse im Management	184
II. Das persönliche Auswahlprinzip	185
III. Triebkräfte	186
IV. Unbewußtes Lernen und Übertragung	190
V. Identifizierung	191
VI. Projektion	192
VII. Rationalisierung	193
VIII. Repression und innere Konflikte	194
C. Einige Schlußfolgerungen von Bedeutung für die Personalpolitik	196

**Das Personalwesen in der sozialwissenschaftlichen Konzeption der
Betriebswirtschaftslehre — mit Blick auf die „Vermögensbildung in
Arbeitnehmerhand“ 201**

Von Prof. Dr. Josef Kolbinger, Linz/Donau

A. Entwicklungsrückblick und Problemstellung	205
B. Das Personalwesen in der sozialwissenschaftlichen Konzeption der Betriebswirtschaftslehre	208
I. Das „Personalwesen“ als Gegenstand und Einordnungsfrage der Betriebswirtschaftslehre und -praxis	209
1. „Personalwesen“ und „soziale Betriebsführung“	209
a) Inhalts- und Einordnungskonzeptionen des „Personal- wesens“	210

	Seite
(1) Die kritische Stellungnahme P. F. Druckers	210
(2) J. Ilgs Personalverwaltung	211
(3) Die Funktionen des „Personalwesens“ nach B. Bellinger	212
(4) Das „Personalwesen“ im Rahmen des „Arbeitsdirek- toriums“	213
b) „Soziale Betriebsführung“	214
(1) „Soziale Betriebsführung“ nach L. H. Geck	214
(2) „Bauplan sozialer Betriebsführung“	215
2. Das „Personalwesen“ im Rahmen einer sozialwissenschaft- lichen Gesamtkonzeption der Betriebswirtschaftslehre	219
a) Die Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft	219
(1) Markante Ableitungsetappen und -beiträge	219
(2) Charakteristika des Ableitungsergebnisses	221
b) Das „Personalwesen“ als Teilinhalt einer Betriebswirt- schaftslehre als Sozialwissenschaft	224
(1) Teilinhalt (Funktion) und Ganzes	224
(2) Das „Personalwesen“ innerhalb einer Betriebswirt- schaftslehre als Sozialwissenschaft	226
(a) Deduktion des Ordnungszusammenhanges	226
(b) Neuer „Bauplan“ und Blick auf die Struktur des „Personal- und Finanzwesens“	228
(aa) Der neue „Bauplan“ (insbesondere als thema- tischer Lehrplan)	228
(bb) Blick auf Personalleiterfunktionen und -fähigkeitserfordernisse	230
II. „Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand“ als Beispiel einer Förderaufgabe des „Personal- und Finanzwesens“	233
1. Spar- und Assoziierungsfunktion	233
2. Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand — Idee und Form- gebung	236
a) Zum „Ehernen Lohngesetz“	236
b) Vermögensbildung und Reform des Arbeitsverhältnisses .	238
(1) Gesinnungsfrage und Rahmenpläne	238
(2) Möglichkeiten und Aufgabenteilung betrieblicher Ver- mögensbildung	240

(a) Gleichberechtigung von „Kapital“ und „Arbeit“	240
(b) Versuche einer Reform der betrieblichen Assoziierungsordnung nach dem Prinzip der Aufgabenteilung und Subsidiarität	241
(aa) Das Problem der Haftung	241
(bb) Zentralistische oder dezentrale Eigentumsordnung	241
 C. Das Instrumentarium des „Personal- und Finanzwesens“ zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand	 244
 Zur Möglichkeit wertfreien Verhaltens — Erkenntnistheoretische Grundfragen der Personalpolitik	 247
Von Dr. Gerhard Reber, MBA, Mannheim	
 A. Einführung in die Problematik der Wertfreiheit	 249
 B. Grundfragen einer wertfreien Wissenschaft in analytischer Sicht	 254
I. In den Forschungsobjekten gelegene Hindernisse der Wertfreiheit	254
1. Komplexität	254
2. Offenheit	255
3. Zugänglichkeit	257
II. Im Verhalten der Forschenden gelegene Hindernisse der Wertfreiheit	261
1. Personale Hindernisse	262
a) Unvollkommenes Verstehen als Erkenntnisgrundlage	262
b) Interesse und Erkenntnis	264
c) Interesse und Wertfreiheit	265
2. Soziale Hindernisse	272
a) Die soziale Offenheit der Person und deren Behinderung	272
b) Hindernisse im Bereich der sozialen Beziehungen	275
(1) Hindernisse auf mikrosozialer Ebene	275
(2) Hindernisse auf makrosozialer Ebene	277
 C. Grundfragen einer wertfreien Wissenschaft in synthetischer Sicht	 279

	Seite
Probleme der betrieblichen Altersversorgung	291
Von Prof. Dr. Werner Mahr, München	
Vorbemerkung	293
A. Die Kontroversen	294
B. Umfang der betrieblichen Altersversorgung	296
C. Formen der betrieblichen Altersversorgung	297
D. Die Pensionskassen	300
E. Die Bedeutung der verschiedenen Organisationsformen	303
F. Die offenen Fragen	306
Berufliche Mobilität	315
Von Josef Stingl, Präsident der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg	