

Inhaltsverzeichnis

1 Management in Zeiten des Wandels.....	15
2 Teilnahme- und Leistungsverhalten in Organisationen	19
2.1 Ziele von Organisationen und Individuen	20
2.2 Determinanten von Arbeitsorientierung und Arbeitsverhalten	25
2.2.1 Organisationsspezifische Einflußfaktoren	28
2.2.1.1 Personalführung	28
2.2.1.2 Arbeitsbedingungen und Arbeitssystem	37
2.2.2 Personenspezifische Einflußfaktoren.....	43
2.2.2.1 Bedürfnisse und Motive.....	44
2.2.2.2 Einstellungen und Werte	46
2.2.2.2.1 Wertewandel als Herausforderung.....	47
2.2.2.2.2 Folgen des Wandels: Zentrale empirische Befunde.....	50
2.2.2.2.3 Theoretische Erklärungsansätze.....	51
2.2.2.2.4 Die Ursachen des Wertewandels	52
2.2.2.2.5 Organisationen und Wandel	53
2.2.3 Gesellschaftsspezifische Einflußfaktoren	54
2.2.4 Zwischenfazit	57
3 Das Prinzipienmodell der Mitarbeiterbehandlung.....	59
3.1 Erfolgsfaktoren modernen Personalmanagements.....	59
3.1.1 Prinzip der Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten.....	67
3.1.2 Prinzip der Partizipation	70
3.1.3 Prinzip des qualifikationsgerechten Einsatzes	73
3.1.4 Prinzip der Transparenz durch Information.....	75
3.1.5 Prinzip des persönlichen Wachstums	77
3.1.6 Prinzip der angemessenen Vergütung.....	79
3.1.7 Prinzip des Zeitmanagements.....	82
3.1.8 Prinzip der Streßprophylaxe.....	83
3.1.9 Prinzip der gesunden Arbeitsbedingungen.....	85
3.2 Wirkungen von Managementprinzipien	88
3.2.1 Arbeitsorientierungen als psychologische Effizienzkriterien	88
3.2.1.1 Belastungsfreiheit.....	89
3.2.1.2 Arbeits- und Berufszufriedenheit.....	91
3.2.1.3 Betriebsverbundenheit.....	93
3.2.1.4 Betriebsklima	95
3.2.2 Arbeitsverhalten als ökonomisches Effizienzkriterium	97
3.2.2.1 Überblick zu ausgewählten Verhaltensindikatoren.....	98
3.2.2.2 Fehlzeiten als spezieller Indikator.....	101

3.3 Vermittelnde Einflußgrößen.....	104
3.3.1 Leistungsmotiv	104
3.3.2 Wertvorstellungen.....	106
3.4 Untersuchungshypothesen zum Prinzipienmodell.....	109
4 Untersuchungskonzept und Skalenentwicklung.....	113
4.1 Mitarbeiterbefragungen als Forschungsinstrument.....	113
4.2 Grundsätze der Skalenentwicklung.....	120
4.2.1 Fragebogenkonstruktion.....	120
4.2.2 Gütekriterien und Auswertungsverfahren.....	122
4.2.2.1 Faktorenanalyse.....	125
4.2.2.2 Itemanalyse	127
4.3 Befunde der Voruntersuchung.....	129
4.4 Befunde der Hauptuntersuchung	131
4.4.1 Operationalisierung der Prädiktoren.....	132
4.4.1.1 Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten	133
4.4.1.2 Partizipation	135
4.4.1.3 Qualifikationsgerechter Einsatz.....	136
4.4.1.4 Transparenz durch Information.....	136
4.4.1.5 Persönliches Wachstum.....	137
4.4.1.6 Angemessene Vergütung	138
4.4.1.7 Zeitmanagement	138
4.4.1.8 Streßprophylaxe	139
4.4.1.9 Gesunde Arbeitsbedingungen	140
4.4.2 Operationalisierung der Kriteriumsvariablen.....	140
4.4.2.1 Belastungsfreiheit.....	141
4.4.2.2 Arbeits- und Berufszufriedenheit.....	142
4.4.2.3 Betriebsverbundenheit	142
4.4.2.4 Betriebsklima	143
4.4.3 Operationalisierung der Moderatorvariablen.....	144
4.4.3.1 Leistungsmotiv	144
4.4.3.2 Allgemeine Werthaltungen	145
4.4.3.3 Berufliche Werthaltungen.....	148
4.4.4 Restimee zur Skalenentwicklung.....	150
5 Untersuchungsergebnisse	153
5.1 Generalisierbarkeit der Befunde	153
5.2 Managementprinzipien und Arbeitsorientierungen	157
5.2.1 Direkte Beziehungen zwischen Prädiktoren und Kriterien.....	157

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Der Strukturwandel in Westdeutschland (1970-2010).....	15
Abbildung 2:	Potentielle Spannungsfelder zwischen Individuum und Organisation	21
Abbildung 3:	Teilnahme- und Leistungsverhalten in Organisationen	25
Abbildung 4:	Determinanten von Arbeitsorientierung und Arbeitsverhalten	26
Abbildung 5:	Systematik der Führungstheorien	31
Abbildung 6:	Vorgesetztenorientierte Ansätze der Führungstheorie	33
Abbildung 7:	Mitarbeiterorientierte Ansätze der Führungstheorie	34
Abbildung 8:	Interaktionsansätze der Führungstheorie	35
Abbildung 9:	Mikro-situative Ansätze der Führungstheorie.....	36
Abbildung 10:	Makro-situative Ansätze der Führungstheorie.....	37
Abbildung 11:	Ressortdenken - Fallbeispiel für die Grenzen des Taylorismus	38
Abbildung 12:	Paradigmen der Arbeitsorganisation	40
Abbildung 13:	Das „Job Characteristics Model“	41
Abbildung 14:	Der organisatorische Eisberg	44
Abbildung 15:	Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	45
Abbildung 16:	Wertewandel im internationalen Vergleich	48
Abbildung 17:	Wandel der elterlichen Erziehungsziele	49
Abbildung 18:	Das Prinzipienmodell der Mitarbeiterbehandlung	65
Abbildung 19:	Über- und Unterforderung bei einzelnen Berufsgruppen.....	73
Abbildung 20:	Stressreaktionen auf verschiedenen Ebenen des Organismus	84
Abbildung 21:	Organisatorische Determinanten und Folgen von Betriebsverbundenheit	95
Abbildung 22:	Fehlzeitenarten und deren Ursachen	100
Abbildung 23:	Einflußgrößen des Fehlzeitenverhaltens.....	102
Abbildung 24:	Wertetypen nach Klages.....	108
Abbildung 25:	Zeitlicher Ablauf der Studie in den Unternehmen	116
Abbildung 26:	Probleme wissenschaftlicher Organisationsforschung.....	118
Abbildung 27:	Auswahlkriterien für die Skalenkonstruktion im Überblick.....	129
Abbildung 28:	Betriebliche Rahmendaten der Untersuchungen.....	132
Abbildung 29:	Skala „Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten“.....	133
Abbildung 30:	Skala „Partizipation“	135
Abbildung 31:	Skala „Qualifikationsgerechter Einsatz“	136
Abbildung 32:	Skala „Transparenz durch Information“	137
Abbildung 33:	Skala „Persönliches Wachstum“	137
Abbildung 34:	Skala „Angemessene Vergütung“	138
Abbildung 35:	Skala „Zeitmanagement“	139
Abbildung 36:	Skala „Stressprophylaxe“	139
Abbildung 37:	Skala „Gesunde Arbeitsbedingungen“	140
Abbildung 38:	Skala „Belastungsfreiheit“	141
Abbildung 39:	Skala „Arbeits- und Berufszufriedenheit“	142
Abbildung 40:	Skala „Betriebsverbundenheit“	143

Abbildung 41:	Skala „Betriebsklima“	143
Abbildung 42:	Skala „Leistungsmotiv“	144
Abbildung 43:	Faktorstruktur der allgemeinen Wertitems	145
Abbildung 44:	Ausgangszentren für die Clusterbildung	147
Abbildung 45:	Mittelwerte der endgültigen Clusterzentren	147
Abbildung 46:	Faktorstruktur der beruflichen Wertitems	149
Abbildung 47:	Übersicht zu den statistischen Gütemaßen der neuen Skalen	151
Abbildung 48:	Rücklaufverhalten bei Mitarbeiterbefragung	155
Abbildung 49:	Mittelwerte von Sofortantwortern und Nachzüglern	156
Abbildung 50:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Subskalen des Prinzipienmodells	162
Abbildung 51:	Varianzanalyse für Prinzip „Mitarbeiterorientierung“	159
Abbildung 52:	Varianzanalyse für Prinzip „Partizipation“	160
Abbildung 53:	Varianzanalyse für Prinzip „Qualifikationsgerechter Einsatz“	160
Abbildung 54:	Varianzanalyse für Prinzip „Transparenz durch Information“	160
Abbildung 55:	Varianzanalyse für das Prinzip „Persönliches Wachstum“	161
Abbildung 56:	Varianzanalyse für Prinzip „Angemessene Vergütung“	161
Abbildung 57:	Varianzanalyse für Prinzip „Zeitmanagement“	161
Abbildung 58:	Varianzanalyse für Prinzip „Streßprophylaxe“	162
Abbildung 59:	Varianzanalyse für Prinzip „Gesunde Arbeitsbedingungen“	162
Abbildung 60:	Varianzanalyse für den Managementscore	162
Abbildung 61:	Ausprägung der Arbeitsorientierungen bei unterschiedlichem Niveau des Managementscores (Quartilsanalyse)	163
Abbildung 62:	Einflußgrößen der Beziehung zwischen Managementprinzipien und Arbeitsorientierung	164
Abbildung 63:	Hierarchische Regressionsanalyse für den Einstellungsscore mit Leistungsmotiv als Moderatorvariablen	168
Abbildung 64:	Hierarchische Regressionsanalyse für die Skalen zur Arbeits- orientierung mit Leistungsmotiv als Moderatorvariablen	170
Abbildung 65:	Verwirklichung der Dimensionen des Prinzipienmodells bei verschiedenen Berufsgruppen	172
Abbildung 66:	Hierarchische Regressionsanalyse für den Einstellungsscore mit Wertedimensionen als Moderatorvariablen	176
Abbildung 67:	Hierarchische Regressionsanalyse für die Skalen zur Arbeitsorientierung mit den Wertedimensionen als Moderatorvariablen	177
Abbildung 68:	Berufliche Prioritäten der Wertetypen nach Klages	179
Abbildung 69:	Wertetypen und Prinzipienverwirklichung	182
Abbildung 70:	Prozentuale Verteilung der Wertetypen in bezug auf ausgesuchte sozio-demographischer Variablen	183
Abbildung 71:	Typenverteilung der Studie im Vergleich zur Gesamt- bevölkerung	185
Abbildung 72:	Regressionsanalyse "Belastungsfreiheit"	186
Abbildung 73:	Regressionsanalyse "Arbeits- und Berufszufriedenheit"	187
Abbildung 74:	Regressionsanalyse "Betriebsverbundenheit"	188

5.2.2 Bedeutung externer Einflußgrößen.....	164
5.2.2.1 Leistungsmotiv	167
5.2.2.2 Allgemeine Wertvorstellungen	175
5.2.2.2.1 Wertedimensionen und Arbeits(er)leben.....	175
5.2.2.2.2 Wertetypen im Unternehmen.....	179
5.3 Bedeutung einzelner Managementprinzipien	185
5.4 Managementprinzipien und Arbeitsverhalten	191
5.4.1 Direkte Beziehungen zwischen Prinzipien, Arbeitsorientierungen und Fehlzeiten	191
5.4.2 Das Prinzipienmodell als Mediatoransatz.....	196
5.4.3 Wertetypen und Fehlzeiten	202
5.5 Weiterführende Studien zum Prinzipienmodell	205
5.5.1 Anwendung des Modells auf andere Branchen.....	205
5.5.2 Fehlzeiten- und Fluktuationsstudie.....	210

6 Relevanz und Perspektiven der Studien zum Prinzipienmodell der Mitarbeiterbehandlung.....	213
6.1 Zentrale empirische Befunde der Untersuchungen.....	213
6.2 Praktische Perspektiven des Prinzipienmodells.....	216
6.3 Theoretische Perspektiven des Prinzipienmodells.....	222

ANHANG

1 Fragebogen der Hauptuntersuchung.....	231
2 Zusatzdokumentationen zur Hauptuntersuchung.....	243
2.1 Relevanz des Leistungsmotivs.....	243
2.2 Relevanz allgemeiner Werthaltungen	244
2.3 Zusammenhänge zwischen den einzelnen Dimensionen des Prinzipienmodells und verschiedenen Fehlzeitenarten.....	247
Abkürzungsverzeichnis	255
Literaturverzeichnis	257

Abbildung 75:	Regressionsanalyse "Betriebsklima"	189
Abbildung 76:	Beta-Werte der Managementprinzipien in der Übersicht.....	190
Abbildung 77:	Korrelationen zwischen Managementprinzipien bzw. Arbeitsorientierungen und Fehlzeiten	197
Abbildung 78:	Varianzanalyse für die Führungsscorequartile differenziert nach verschiedenen Fehlzeitenarten	194
Abbildung 79:	Varianzanalyse für die Einstellungsscorequartile differenziert nach verschiedenen Fehlzeitenarten	194
Abbildung 80:	Varianzanalyse für die Quartile der Fehlzeitenquoten	195
Abbildung 81:	Arbeitsorientierungen als Mediator der Beziehung zwischen Managementprinzipien und Fehlzeiten	196
Abbildung 82:	Varianzanalyse zu den Führungsmittelwerten verschiedener Berufsgruppen	197
Abbildung 83:	Wirkungen von Prinzipien auf den Einstellungsscore	198
Abbildung 84:	Wirkungen von Prinzipien auf die Gesamtfehlzeiten.....	199
Abbildung 85:	Wirkungen von Arbeitsorientierungen und Prinzipien auf die Gesamtfehlzeiten	201
Abbildung 86:	Wertetypen und Fehlzeiten	202
Abbildung 87:	Vergleich der statistischen Gütemaße bei den Studien 1992/93 und 1995/96	211
Abbildung 88:	Managementprinzipien und Arbeitsorientierungen in Betrieben unterschiedlicher Branchen.....	208
Abbildung 89:	Regressionsanalyse "Einstellungsscore"	209
Abbildung 90:	Abteilungsunterschiede bei hohen bzw. niedrigen Fehlzeiten	211
Abbildung 91:	Abteilungsunterschiede bei hoher bzw. niedriger Fluktuation	212
Abbildung 92:	Maßnahmen zur Prinzipienverwirklichung und ihre Folgen	219
Abbildung 93:	Möglichkeiten zur Reduzierung der Distanz zwischen Organisation und Individuum	221
Abbildung 94:	Dimensionen des Prinzipienmodells bei Beschäftigten mit hohem bzw. niedrigem Leistungsmotiv.....	243
Abbildung 95:	Dimensionen des Prinzipienmodells bei Beschäftigten mit hohem bzw. niedrigem Konventionalismuswert.....	244
Abbildung 96:	Dimensionen des Prinzipienmodells bei Beschäftigten mit hohem bzw. niedrigem Hedonismus- und Materialismuswert	245
Abbildung 97:	Dimensionen des Prinzipienmodells bei Beschäftigten mit hohem bzw. niedrigem Selbstentfaltungswert und Engagementwert	246
Abbildung 98:	Varianzanalyse für die Quartile des Prinzips „Mitarbeiter- orientierung“ differenziert nach Fehlzeitenarten	247
Abbildung 99:	Varianzanalyse für die Quartile des Prinzips „Partizipation“ differenziert nach Fehlzeitenarten	248
Abbildung 100:	Varianzanalyse für die Quartile des Prinzips „Qualifikations- gerechter Einsatz“ differenziert nach Fehlzeitenarten	248
Abbildung 101:	Varianzanalyse für die Quartile des Prinzips „Transparenz durch Information“ differenziert nach Fehlzeitenarten	249

Abbildung 102:	Varianzanalyse für die Quartile des Prinzips „Persönliches Wachstum“ differenziert nach Fehlzeitenarten.....	249
Abbildung 103:	Varianzanalyse für die Quartile des Prinzips „Angemessene Vergütung“ differenziert nach Fehlzeitenarten.....	250
Abbildung 104:	Varianzanalyse für die Quartile des Prinzips „Zeitmanagement“ differenziert nach Fehlzeitenarten	250
Abbildung 105:	Varianzanalyse für die Quartile des Prinzips „Streßprophylaxe“ differenziert nach Fehlzeitenarten.....	251
Abbildung 106:	Varianzanalyse für die Quartile des Prinzips „Gesunde Arbeitsbedingungen“ differenziert nach Fehlzeitenarten	251
Abbildung 107:	Varianzanalyse für die Quartile der Arbeitsorientierung „Belastungsfreiheit“ differenziert nach Fehlzeitenarten	252
Abbildung 108:	Varianzanalyse für die Quartile der Arbeitsorientierung „Arbeits-/ Berufszufriedenheit“ differenziert nach Fehlzeitenarten	252
Abbildung 109:	Varianzanalyse für die Quartile der Arbeitsorientierung „Betriebsverbundenheit“ differenziert nach Fehlzeitenarten.....	253
Abbildung 110:	Varianzanalyse für die Quartile der Arbeitsorientierung „Betriebsklima“ differenziert nach Fehlzeitenarten.....	253