

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....	5
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	11
Abkürzungsverzeichnis	15

KAPITEL I: PERSONELLE POTENTIALE IM KONTEXT STRATEGISCHEN MANAGEMENTS

1. Zur Notwendigkeit einer strategischen Orientierung personeller Potentiale.....	19
2. Zielsetzung, begriffliche Grundlagen und Aufbau der Arbeit	23

KAPITEL II: RAHMENBEDINGUNGEN UND ANFORDERUNGEN PERSONELLER POTENTIALE IM UMBRUCH

3. Unternehmens- und personalstrategische Rahmenbedingungen im Wandel	33
3.1 Entwicklungslinien im unternehmensstrategischen Umfeld.....	33
3.2 Entwicklungslinien im personalstrategischen Umfeld	39
4. Personelle Potentiale im Wandel der Anforderungen.....	46
4.1 Personelle Potentiale im Spannungsfeld von Komplexität und Dynamik	46
4.2 Personelle Potentiale im Spannungsfeld strategischer Denkmethodik	50

KAPITEL III: UNTERNEHMENS- UND PERSONALSTRATEGISCHER BEZUGSRAHMEN PERSONELLER POTENTIALE

5. Unternehmensstrategischer Bezugsrahmen personeller Potentiale	57
5.1 Das Spektrum unternehmensstrategischer Grundhaltungen	57
5.2 Das Spektrum unternehmensstrategischer Lernperspektiven.....	64
5.3 Konzeptionelle Entwicklungslinien im unternehmensstrategischen Bezugsrahmen	71
5.3.1 Unternehmensstrategische Gestaltungsansätze	74
5.3.1.1 Die lineare Strategiekonzeption.....	78
5.3.1.2 Die adaptive Strategiekonzeption	80
5.3.1.3 Die interpretative Strategiekonzeption	81

5.3.2	Unternehmensstrukturelle Gestaltungsansätze.....	86
5.3.2.1	Die klassisch instrumentale Struktursicht.....	90
5.3.2.2	Die neoklassisch institutionale Struktursicht	92
5.3.2.3	Die modern funktionale Struktursicht.....	95
5.3.3	Unternehmenskulturelle Gestaltungsansätze.....	100
5.3.3.1	Das holistische Kulturkonzept.....	106
5.3.3.2	Das Autonomie-Kulturkonzept.....	107
5.3.3.3	Das Korridor-Kulturkonzept.....	108
5.4	Personelle Potentiale als kritisches Erfolgspotential im unternehmensstrategischen Bezugsrahmen.....	109
6.	Personalstrategischer Bezugsrahmen personeller Potentiale	115
6.1	Das Spektrum personalstrategischer Grundhaltungen.....	115
6.2	Das Spektrum personalstrategischer Lernperspektiven	124
6.3.	Konzeptionelle Entwicklungslinien im personalstrategischen Bezugsrahmen	129
6.3.1	Gestaltungsansätze der Strategieformulierung	135
6.3.1.1	Strategieabhängiges Personalmanagement.....	138
6.3.1.2	Strategiegenerierendes Personalmanagement	143
6.3.1.3	Strategisch denkendes Personalmanagement	147
6.3.2	Gestaltungsansätze der Strategieimplementierung	150
6.3.2.1	Professionalisierung der Personalarbeit.....	152
6.3.2.2	Zentralisierung und Dezentralisierung der Personalarbeit	155
6.3.2.3	Flexibilisierung und Individualisierung der Personalarbeit	159
6.3.3	Gestaltungsansätze des Personal-Controlling.....	164
6.3.3.1	Personal-Controlling aus der Kostenperspektive.....	169
6.3.3.2	Personal-Controlling aus der Effizienzperspektive.....	170
6.3.3.3	Personal-Controlling aus der Effektivitätsperspektive.....	171
6.4	Personelle Potentiale als kritischer Aktionsbereich im personalstrategischen Bezugsrahmen.....	173

KAPITEL IV: NEUORIENTIERUNG PERSONELLER POTENTIALE

7. Funktionsspezifische Profilierungsdimensionen und Handlungsmuster einer Neuorientierung personeller Potentiale	183
7.1 Strategische Leistungsfelder der Neuorientierung personeller Potentiale.....	184
7.2 Neuorientierung im Bereich der Arbeitsstrukturierung.....	189
7.2.1 Profilierungsdimensionen der Arbeitsstrukturierung zwischen Struktur- und Prozeßperspektive	194
7.2.1.1 Arbeitsstrukturierung zwischen technik- und humanzentrierter Ausprägung	198
7.2.1.2 Arbeitsstrukturierung zwischen Fremd- und Selbstorganisation	205
7.2.2 Handlungsmuster der Arbeitsstrukturierung zwischen Stabilität und Dynamik	213
7.3 Neuorientierung im Bereich der Führung	220
7.3.1 Profilierungsdimensionen der Führung zwischen Reparatur- und Wettbewerbsperspektive	224
7.3.1.1 Führung zwischen dem Steuern von Geschäftsabläufen und Zusammenarbeit	228
7.3.1.2 Führung zwischen Problemlösung und Chancenerschließung	236
7.3.2 Handlungsmuster der Führung zwischen Verwaltung und Management	242
7.4 Neuorientierung im Bereich der Qualifizierung	248
7.4.1 Profilierungsdimensionen der Qualifizierung zwischen Produkt und Nutzenperspektive.....	253
7.4.1.1 Qualifizierung zwischen Basis- und Schlüsselqualifikation	259
7.4.1.2 Qualifizierung zwischen entwickelt werden und sich entwickeln	268
7.4.2 Handlungsmuster der Qualifizierung zwischen Optimierung und Entfaltung.....	274
8. Leitbilder einer Neuorientierung personeller Potentiale.....	282
Literaturverzeichnis.....	291

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN

ABBILDUNGEN

1:	Human-Ressourcen und Wettbewerbsposition	20
2:	Aufbau der Arbeit	29
3:	Arbeitskräftebedarf nach Tätigkeitsbereichen	40
4:	Arbeitskräftebedarf nach Qualifikationsebenen	41
5:	Die geplante Evolution	63
6:	Grundstruktur des Interpretationsmodells.....	64
7:	Bezugsrahmen strategischer Unternehmensführung	74
8:	Typologie strategischer Grundhaltungen.....	76
9:	Sichtweisen strategischer Zusammenhänge.....	78
10:	Ablaufschema des Grassroot Modells der Strategieformulierung	84
11:	Einordnung grundlegender strategischer Vorgehensweisen	85
12:	Sichtweisen organisatorischer Zusammenhänge	90
13:	Integrierte Betrachtung von Unternehmensumwelt und Führungsphilosophie	99
14:	Kulturebenen und ihre Wechselwirkungen	104
15:	Sichtweisen kultureller Zusammenhänge	106
16:	Grundhaltungen, Lernperspektiven und Entwicklungslinien im unternehmens- strategischen Bezugsrahmen	110
17:	Sichtweisen personeller Potentiale	114
18:	Strategic Management and Environmental Pressures	132
19:	The Human Resource Cycle	133
20:	HRM-Konzeption im Harvard-Ansatz.....	133
21:	Bezugsrahmen strategischen Personalmanagements	135
22:	Derivative Ableitung personeller Potentiale.....	139
23:	Bedeutung der Human-Ressourcen für die Wettbewerbsposition	141
24:	Dispositive Synchronisation personeller Potentiale	143
25:	Strategische Grundhaltungen des Personalbereiches	145
26:	Integrativer Aufbau personeller Potentiale	147
27:	Dualität der Controlling-Konzepte.....	167
28:	Grundhaltungen, Lernperspektiven und Entwicklungslinien im personalstrategischen Bezugsrahmen	174
29:	Unternehmensleitbilder eines Managements personeller Potentiale.....	178
30:	Funktionen des Managements	185
31:	Strategische Leistungsfelder personeller Potentiale	188
32:	Innovative Herausforderungen im Vergleich	190
33:	Profilierungsdimensionen der Arbeitsstrukturierung.....	197

34:	Das primäre Arbeitssystem.....	199
35:	Dimensionen des Handlungsspielraums und Möglichkeiten der Erweiterung	202
36:	Das Bild vom Arbeitnehmer im Wandel der Arbeitgeber-Arbeitnehmer- Beziehungen	203
37:	Idealtypische Handlungsmuster der Arbeitsstrukturierung zwischen Stabilität und Dynamik	221
38:	Die Verschiebung der Relevanz strategischer Erfolgsfaktoren	225
39:	Profilierungsdimensionen der Führung	229
40:	Idealtypische Handlungsmuster der Führung zwischen Verwaltung und Management.....	249
41:	Das Investitionsfeld Imitationsschutz.....	252
42:	Ziel- und Problemsituation unternehmerischer Aktivitätsfelder	256
43:	Profilierungsdimensionen der Qualifizierung	259
44:	Ganzheitliches Kompetenzmodell	265
45:	Idealtypische Handlungsmuster der Qualifizierung zwischen Optimierung und Entfaltung.....	281
46:	Das Leitbild der isoliert anzupassenden personellen Potentiale	287
47:	Das Leitbild der koordiniert handelnden personellen Potentiale	289
48:	Das Leitbild der integriert gestaltenden personellen Potentiale	290

TABELLEN

SEITE

1:	Megatrends des Umfeldes	34
2:	Environmental challenges in an historical perspective	36
3:	Unterschiede zwischen Militär- und Unternehmensstrategie	51
4:	Traditionelle und strategische Personalpolitik im Vergleich	54
5:	Management als Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt (S) statt Menschenführung (K)	59
6:	Merkmale von Wandel 1. und 2. Ordnung	66
7:	Typen des organisationalen Lernens	70
8:	Evolution von Managementsystemen	72
9:	Entwicklungsschwerpunkte strategischer Grundhaltung	76
10:	Charakterisierung: strategische versus operative Planung	77
11:	Grundmodelle der Strategie	77
12:	Kernpunkte adaptiver und interpretativer Strategie	79
13:	Klassische Organisationsbedingungen	91
14:	Probleme der klassischen Organisationslehre	92
15:	Klassische Organisationsmodelle	92
16:	Neoklassische Organisationsbedingungen	93
17:	Probleme neoklassischer Organisationslehre	94

TABELLEN

SEITE

18:	Neoklassische Organisationsmodelle	94
19:	Moderne Organisationsbedingungen.....	96
20:	Probleme der modernen Organisationslehre.....	97
21:	Moderne Organisationsmodelle	98
22:	Differenzierende und vereinheitlichende Eigenschaften von Organisationsstruktur und Organisationskultur	104
23:	Externe und interne strategische Einflußfaktoren.....	112
24:	Entwicklungsphasen des Personalwesens	117
25:	Charakterisierung des Paradigma's der Objektivität	119
26:	Charakterisierung des Paradigma's der Intersubjektivität	121
27:	Charakterisierung des Paradigma's der Subjektivität	123
28:	Übersicht über psychologische Lerntheorien nach Lerntypen und Schulen	126
29:	Merkmale der langfristigen und strategischen Dimensionen des Personalmanagements	138
30:	Erforderliche Verhaltensweisen bei unterschiedlichen Wettbewerbsstrategien.....	140
31:	Personalstrategien und Lebenszyklus der Branche	142
32:	Das Input-Transformations-Output Modell.....	144
33:	Horizontale Differenzierung beim Personalcontrolling	168
34:	Indikatoren des Kostencontrolling	170
35:	Indikatoren des Effizienzcontrolling.....	171
36:	Indikatoren des Effektivitätscontrolling	173
37:	Personalpolitische Zielsetzungen und Personalfunktionen im zeitlichen Vergleich	187
38:	Qualifikation als Erfolgsfaktor	193
39:	Paradigmen der Arbeitsorganisation.....	194
40:	Veränderungen der Arbeitsinhalte	201
41:	Auswirkungen der neuen Fertigungs- und Kommunikationstechnologien auf die Qualifikationsanforderungen der Arbeitnehmer (Deutschland)	202
42:	Charakteristika der Primär- und Sekundärorganisation	206
43:	Spannungsfeld zwischen "Sicherheit" (Tradition) und "Entwicklung" (Innovation).....	214
44:	Managementprofile im Vergleich	241
45:	Bildungselemente des Konzeptes Schlüsselqualifikationen	264
46:	Unterscheidungskriterien deterministischer und katalytischer Weiterbildung.....	273