Riedl

Strategie und Personal

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen
Forschungszentrums für Fragen der
mittelständischen Wirtschaft e.V.
an der Universität Bayreuth
(BF/M-Bayreuth)

Herausgegeben von

Prof. Dr. Heymo Böhrer, o. Professor der Betriebswirtschaftslehre, Universität Bayreuth, Mitglied im Vorstand des BF/M-Bayreuth

Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann, o. Professor der Betriebswirtschaftslehre, Universität Bayreuth, Präsident des BF/M-Bayreuth

Dr. Karl Gerhard Schmidt, SchmidtBank KGaA, Hof, Vorsitzender des Kuratoriums des BF/M-Bayreuth

Prof. Dr. Jochen Sigloch, o. Professor der Betriebswirtschaftslehre, Universität Bayreuth, Mitglied im Vorstand des BF/M-Bayreuth

Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Rütger Wossidlo, o. Professor der Betriebswirtschaftslehre, Universität Bayreuth, Mitglied im Vorstand des BF/M-Bayreuth

In der Schriftenreihe werden Monographien zu aktuellen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen veröffentlicht, die im Rahmen der Forschungen des BF/M-Bayreuth oder in dessen Umfeld bearbeitet wurden. Die aufgegriffenen Themenstellungen sollen auch oder gerade für die mittelständische Wirtschaft von Bedeutung sein.

Joachim Riedl

Strategie und Personal

Ansätze zur Personalorientierung der
strategischen Unternehmensführung

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Heymo Böhler

DeutscherUniversitätsVerlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Riedl, Joachim :

**Strategie und Personal : Ansätze zur Personalorientierung
der strategischen Unternehmensführung**

/ Joachim Riedl. Mit einem Geleitw. von Heymo Böhler.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1995

(Gabler Edition Wissenschaft : Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen
Forschungszentrums für Fragen der Mittelständischen Wirtschaft e.V. an der
Universität Bayreuth (BF/M-Bayreuth))

Zugl.: Bayreuth, Univ., Diss., 1995

ISBN 978-3-8244-6216-2

ISBN 978-3-322-97710-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-97710-6

Der Deutsche Universitäts-Verlag und der Gabler Verlag sind Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1995

Lektorat: Claudia Splittgerber

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

meinem Sohn Wolfgang

Geleitwort

Die Suche nach einem tragfähigen Paradigma für die strategische Unternehmensführung nimmt in den letzten Jahren breiten Raum in der Literatur ein. Zunehmend wird erkannt, daß die Absatzmarktorientierung in der Tradition der frühen Arbeiten Porters und empirischer Ansätze nach dem Muster von PIMS den Erfolg realer Unternehmungen in der Vergangenheit ebensowenig garantieren konnte wie der Einsatz kaum noch reflektierter Planungsinstrumente, maßgeblich der Portfolioanalyse. Wenn also nunmehr deutlich wird, daß die weitverbreitete holzschnittartige Vorstellung von strategischem Management als einer absatzzentrierten Planungsmethodik voluntaristischer Prägung nicht tragfähig ist, so kann die Lösung andererseits nicht darin bestehen, den Strategiebegriff immer weiter zu inflatieren, indem beliebige Forschungsfelder, betriebliche Funktionsbereiche und Planungsobjekte mit dem Attribut "strategisch" versehen werden. Bemühungen zur Entwicklung geeigneter Paradigmata sind daraufhin zu bewerten, ob sie letztlich in die Ableitung tragfähiger Konzepte für die Unternehmensführung münden oder ob sie selbstgefällig der meta-theoretischen Betrachtung und terminologischen Scheinlösungen verhaftet bleiben. Vor dem aufgezeigten Hintergrund des aktuellen "Problemhaushaltes" des strategischen Management untersucht die vorliegende Arbeit, inwiefern eine verstärkte Hinwendung zu personalbezogenen Fragestellungen Impulse für eine Reorientierung der strategischen Unternehmensführung liefern kann und welche Ansätze hierfür vorliegen.

In den Grundlagenteilen entwickelt der Autor einen allgemeinen Strategiebegriff, der mit den Elementen "Vorgabekriterium" (Orientierung an Erfolgspotentialen), "Charakteristika des Handelns" (aktiv und intentional, dabei antizipativ, ganzheitlich und selektiv) und "Geltungsbereich" konkretisiert wird. Ausführungen zur geeigneten Planungsdoktrin und zur Intentionalität des strategischen Handelns münden in eine Darstellung der Entwicklungslinien zum strategischen Management. Das aktuelle Verständnis von den strategischen Teilaufgaben wird ebenso erläutert wie die neueren, evolutionsorientierten Perspektiven.

Besondere Beachtung verdienen die Passagen zu Sinn und Folgen der auf normativen Postulaten aufbauenden Gestaltungsvorschläge. Das vom Autor erarbeitete Verständnis eines differenzierten, gleichwohl illusionslosen Egoismus-Prinzips im Handeln von Indivi-

VIII

duen und Unternehmen ermöglicht es im folgenden, "gutgemeinte" Konzeptionen von strategischem (Personal-) Management kritisch zu hinterfragen.

Die nachfolgend dargestellten Ansätze und Instrumente der "abgeleiteten" Personalstrategie enthalten für die Unternehmenspraxis eine Reihe sinnvoller Anregungen zur strategischen Ausgestaltung der Personalarbeit. Freilich belegt der Autor eindeutig, daß der Ansatz einer als "Funktionalstrategie" eingestuften Personalstrategie für eine umfassende Rekonzeptionalisierung des strategischen Management nicht hinreichend ist. Im Hauptteil der Arbeit werden daher mit den Themen Selbstorganisation, Resource-based View und Organisationskultur drei aktuelle Forschungsgebiete diskutiert, aus denen gleichermaßen eine Neuausrichtung des strategischen Management allgemein und eine verstärkte Bedeutung personalbezogener Fragen im besonderen erwachsen werden. Die Zusammenfassung liefert am Beispiel des "Zustandekommens kulturbasierter Erfolgspotentiale" erstmals Hinweise auf das Zusammenspiel der neuen Forschungsrichtungen sowie auf die Möglichkeiten ihrer Nutzung in der strategischen Unternehmensführung.

Die vorliegende Arbeit greift die Frage nach der zukünftigen Orientierung auf und betrachtet damit auch das strategische Management selbst unter strategischem Blickwinkel. Die dabei stets gewahrte kritische Distanz zu den vorgestellten Forschungsfeldern entkleidet das Strategiethe Thema von Überhöhungen jeder Art und vermittelt dem Leser wiederholt wichtige Einsichten in praktische und forschungslogische Erfordernisse. Der Autor trägt weder zur Verbreitung der gängigen Patentrezepte bei, noch gibt er sich mit metatheoretischen Betrachtungen ohne Anwendungsbezug zufrieden, wie sie gleichfalls nicht selten anzutreffen sind.

Der Leser kann von diesem Buch insbesondere Anregungen für eine auf eigener Initiative beruhende Auseinandersetzung mit dem Thema erwarten. Gerade in der Aufforderung zur eigenständigen Beschäftigung mit Strategie und Personal in der Art eines Organisationsentwicklungsprozesses besteht eine der Kernaussagen des vorliegenden Werks, dem eine weite Verbreitung zu wünschen ist.

Heymo Böhler

Vorwort

Die vorliegende Arbeit, die im Februar 1995 von der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth als Dissertation angenommen wurde, entstand während meiner Tätigkeit am Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft an der Universität Bayreuth. Das positive Arbeitsklima am BF/M-Bayreuth und die Förderung des Instituts durch die Mitglieder sowie das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie gewährleisteten die günstigen äußeren Rahmenbedingungen für die Erstellung der Arbeit.

Dank schulde ich an erster Stelle meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Heymo Böhler, für vielfältige erwiesene Unterstützung in fachlicher und persönlicher Hinsicht. Ich danke auch Herrn Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann für stete Diskussionsbereitschaft und wichtige Anregungen sowie Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. Peter Rütger Wossidlo für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes.

Weiterhin danke ich meinen Eltern, die mich seit Schul- und Studienzeiten nach Kräften gefördert und zum Erreichen aller Ziele wesentlich beigetragen haben.

Mein Freund und Schwager, Herr Dr. Frank Schäfer, gab zu allen Teilen der Arbeit wertvolle Hinweise. Wichtige inhaltliche Anregungen erhielt ich auch von Herrn Dr. Christoph Rasche, Herrn Dipl.-Kfm. Rainer Waldmann und Herrn Dr. Bernd Wolfrum. Anerkennung gebührt weiterhin Frau cand. rer. pol. Petra Clemen, Frau cand. rer. pol. Andrea Hölzel, Herrn Dipl.-Kfm. Norbert Jäger, Frau Dipl.-Kffr. Kirsten Marks, Herrn Dipl.-Kfm. Hans A. Rausch und Frau cand. rer. pol. Katharina von Waldenfels. Unterstützung habe ich in einer auch persönlich schwierigen Zeit durch meinen Freund, Herrn Dipl.-Kfm. Andreas Kunst und die Kollegen am BF/M erfahren, insbesondere durch Herrn Dr. Thomas Glöckler und Herrn Dipl.-Kfm. Karl Heinz von der Grün. Die Sekretärinnen des BF/M, Frau Ingrid Ebeling, Frau Anni Hofmann und Frau Elisabeth Schweizer haben sich bei der Erstellung der Grafiken, aber auch durch Schaffung eines freundlichen Umfelds, verdient gemacht. Allen genannten und ungenannten Helfern sei auf das herzlichste gedankt. Special thanks to Mrs. Joan H. Kaluczy, M.B.A., San Francisco.

Joachim Riedl

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
1 Einführung	1
1.1 Inhalt und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	3
2 Themenrelevante Grundlagen zur strategischen Unternehmensführung	5
2.1 Der Strategiebegriff	5
2.1.1 Charakteristika strategischen Handelns	6
2.1.2 Die Begründung der strategischen Orientierung	10
2.1.3 Die Orientierung an Erfolgspotentialen	12
2.1.4 Zielgrößen des strategischen Handelns	16
2.1.5 Zusammenfassung zum Strategiebegriff	20
2.2 Zur Ausgestaltung der strategischen Planung	20
2.2.1 Synoptische versus inkrementale Planung	22
2.2.1.1 Logical Incrementalism nach Quinn	26
2.2.1.2 Zweiphasensuche nach Etzioni	29
2.2.1.3 Zusammenfassung zur Planungs doktrin	30
2.2.2 Die Grenzen des Voluntarismus	32
2.3 Die Intentionalität der strategischen Unternehmensführung	34
2.4 Entwicklungslinien zu einem strategischen Management	37
2.4.1 Umweltdynamik und Entwicklung der Managementsysteme	37
2.4.2 Teilbereiche der strategischen Unternehmensführung	41
2.4.3 Ein Rekonzeptionsvorschlag zu den Aufgaben der strategischen Unternehmensführung	48
2.4.4 Kritik am mechanistischen Paradigma der Unternehmensführung	54
2.4.5 Der Wandel von Organisationen	56
2.5 Der normative Charakter der Strategielehre	65
2.5.1 Motive individuellen Handelns	71
2.5.2 Nicht-ökonomische Normativität und Wirtschaftssystem	75
2.5.3 Die Sozialzielorientierung als Mittel zur Förderung der Personalorientierung?	77

2.6 Zum Standort der vorliegenden Arbeit im Spannungsfeld alternativer Managementparadigmata	85
2.6.1 Drei Felder strategischen Handelns	86
2.6.2 Umweltbezug, situativer Ansatz und modernes Organisationskonzept	91
2.6.3 Planungsdoctrin, Gestaltungshypothese und Strategiebegriff.....	93
2.6.4 Exkurs: Zur Bedeutung des Lernens	97
3 Die abgeleitete Personalstrategie	102
3.1 Der Stellenwert personalrelevanter Fragen im Rahmen der strategischen Unternehmensführung	102
3.1.1 Personal, Personalwesen und Personalmanagement	103
3.1.2 Aufgaben des Personalmanagements	106
3.1.3 Das Selbstverständnis der Personalabteilung	108
3.1.4 Ansätze zur Neuorganisation der Personalarbeit	110
3.2 Die hierarchische Stellung der abgeleiteten Personalstrategie	116
3.3 Teilelemente der abgeleiteten Personalstrategie	119
3.4 Zum Prozeß der strategischen Personalplanung	124
3.5 Die Verbindung der abgeleiteten Personalstrategie mit der Geschäftsfeldstrategie	128
3.5.1 Der Geschäftsfeldbezug der abgeleiteten Personalstrategie	128
3.5.2 Personale Gestaltungsaufgaben in Abhängigkeit vom Lebenszyklus	132
3.5.3 Portfoliogestützte Normstrategien	140
3.5.4 Personalstrategie und Wettbewerbsposition.....	145
3.6 Empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen Personalstrategie und Unternehmensstrategie	149
3.7 Zusammenfassung zur abgeleiteten Personalstrategie	156
4 Suchfelder für originäre strategische Beiträge des Personalsektors	159
4.1 Ergebnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung	159
4.1.1 Die PIMS-Studien.....	160
4.1.2 Das Projekt OASIS	162
4.1.3 Die quantitative Erfolgsfaktorenforschung in der Kritik	164

4.2 Strategische Aspekte der Strukturgestaltung	171
4.2.1 Die Geschäftsfeldgliederung der Organisation	172
4.2.1.1 Grundgedanke und Vorgehen	172
4.2.1.2 Einige personalbezogene Implikationen	178
4.2.2 Technologische Struktur und Personalmanagement	183
4.2.2.1 Traditionelle Planungsfolge von Technologie und Personal	183
4.2.2.2 Auswirkungen neuer Technologien	184
4.2.3 Paradigmawechsel in der Strukturgestaltung: Selbstorganisation	192
4.2.3.1 Zur Entwicklung des alternativen Strukturierungsparadigmas	193
4.2.3.2 Erklärungsansätze der Selbstorganisation	196
4.2.3.3 Schlußfolgerungen für die strategische Unternehmens- führung und die Personalorientierung	199
4.2.4 Zusammenfassung zum organisationalen Strukturierungsverständnis	210
4.3 Fähigkeiten	211
4.3.1 Kritik der Außenorientierung der strategischen Planung	211
4.3.2 Wettbewerbsrelevante Ressourcen	217
4.3.2.1 Zum Ressourcenbegriff	217
4.3.2.2 Anforderungen an dauerhafte Wettbewerbsvorteile gene- rierende Ressourcen	219
4.3.2.3 Beurteilung des wettbewerbsorientierten Ressourcen- managements	222
4.3.3 Ansätze der organisationsübergreifenden Ressourcenanalyse	230
4.3.3.1 Funktionsorientierte Ressourcenanalyse	230
4.3.3.2 Die Wertkettenkonzeption als Fortschreibung der funktionsorientierten Ressourcenanalyse	233
4.3.3.3 Identifikation und Analyse besonders förderungswürdiger Ressourcen und Kernkompetenzen	237
4.3.4 Analyse und Bewertung der Human-Ressourcen	244
4.3.4.1 Human Resource Accounting	244
4.3.4.2 Personalbeurteilung und -diagnostik	247
4.3.4.3 In die Human-Ressourcen-Analyse einzubeziehender Personenkreis	251
4.3.4.4 Das Potentialportfolio	252
4.3.4.5 Zusammenfassung zur Human-Ressourcen-Analyse	255
4.3.5 Basisfähigkeiten	257
4.3.5.1 Flexibilität als Grundvoraussetzung	258
4.3.5.2 Lernfähigkeit	260
4.3.5.3 Motivation	266
4.3.6 Zusammenfassung zum ressourcenorientierten Management	268

4.4 Die Organisationskultur.....	270
4.4.1 Einführung und begriffliche Grundlagen	270
4.4.2 Entstehung und Entwicklung der Organisationskultur	275
4.4.2.1 Phasen der Kulturentwicklung	275
4.4.2.2 Zum Einfluß von Gründern und Führungskräften auf die Kulturprägung	278
4.4.2.3 Zur Forderung nach Kulturhomogenität	281
4.4.3 Funktionen der Organisationskultur	285
4.4.4 Zum Aussagewert von Kulturtypologien	292
4.4.5 Kulturverständnis und Management	296
4.4.5.1 Alternative Paradigmata der Organisationskultur	296
4.4.5.2 Kultur und strategische Unternehmensführung	300
4.4.5.3 Gemäßigter Voluntarismus im kulturellen Kontext	306
4.4.6 Vorschlag für eine kulturorientierte strategische Unternehmens- führung in drei Stufen	309
4.4.6.1 Schaffung von Kulturbewußtsein als Organisationsent- wicklungsprozeß	310
4.4.6.2 Berücksichtigung kultureller Aspekte in der strategischen Analyse und Planung	314
4.4.6.3 Begrenzte Einflußnahme auf einzelne Kultur Aspekte (Kulturmanagement)	319
4.4.7 Zusammenfassung zur Organisationskultur	325
4.5 Zusammenfassung: Alternative Paradigmata der Unternehmensführung und originäre Beiträge des Personalsektors.....	327
5 Ausblick: Stand und Entwicklungsperspektiven der Personalorientierung der strategischen Unternehmensführung.....	333
6 Literaturverzeichnis	339

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Zustandekommen von "Strategien" nach Mintzberg	36
Abb. 2:	Die Evolution von Management-Systemen	38
Abb. 3:	Abgestufte Antwort auf schwache Signale	40
Abb. 4:	Der strategische Kontrollprozeß.....	46
Abb. 5:	Teilsysteme des strategischen Managements.....	49
Abb. 6:	Modelle der Sinnorientierung.....	60
Abb. 7:	Zur Beziehung von Leistung und Zufriedenheit nach Porter/Lawler	82
Abb. 8:	Das 7-S-Modell.....	88
Abb. 9:	Positionierung verschiedener Verständnisse von strategischem Management.....	95
Abb. 10:	Die Personalstrategie als funktionale Teilstrategie innerhalb der Hierarchie der Strategieebenen	117
Abb. 11:	"The Human Resource Cycle", vier Hauptaktivitätsfelder des HRM und ihre Bedeutung für die Leistung	119
Abb. 12:	Der Prozeß der strategischen Personalplanung.....	126
Abb. 13:	Bildung strategischer Geschäftsfelder aufgrund unterschiedlicher Situationskonstellationen in verschiedenen Branchen	129
Abb. 14:	Strategische Positionierung von Managertypen in Abhängigkeit von Lebenszyklusphase und Wettbewerbsposition	138
Abb. 15:	Personalportfolio mit Ist- und Soll-Positionierung.....	141
Abb. 16:	Portfoliobasierte personale Normstrategien	142
Abb. 17:	Die Bedeutung der Human-Ressourcen für die Wettbewerbsposition.....	146
Abb. 18:	Kontingenzmodell der Personalstrategie.....	151

Abb. 19:	Abell-Schema zur Abgrenzung des relevanten Marktes am Beispiel eines Verlags.....	174
Abb. 20:	Das Konzept der dualen Organisation.....	177
Abb. 21:	Beispiele personalbezogener Aufgabenfelder in Abhängigkeit von Stärken und Schwächen der technologischen Struktur	186
Abb. 22:	Die potentialorientierte Personalplanung und der Zusammenhang mit technologischer Struktur und Absatzmarkt.....	190
Abb. 23:	Ordnung als Resultat von Selbstorganisation und Fremdorganisation	200
Abb. 24:	Elemente der Branchenstruktur.....	213
Abb. 25:	Unterschiedliche Bezugsbasen der Wettbewerbsorientierung und der Ressourcenorientierung des Managements	215
Abb. 26:	Zentrale Begriffe des auf dauerhafte Wettbewerbsvorteile ausgerichteten Ressourcenmanagements	221
Abb. 27:	Die Wertkette eines Herstellers von Kopiergeräten	233
Abb. 28:	Ressourcen-Produkt-Matrix	237
Abb. 29:	Grundkonzeption eines Ressourcenportfolios.....	241
Abb. 30:	Die Identifikation von Mitarbeitergruppen in Abhängigkeit von spezifischen strategischen Zielkriterien	252
Abb. 31:	Human Resources Portfolio	253
Abb. 32:	Schichtenmodell der Organisationskultur.....	273
Abb. 33:	Wertvorstellungsprofil	313
Abb. 34:	Bewertung strategischer Optionen auf kulturelle Kompatibilität.....	316
Abb. 35:	Bewertung von Strategieoptionen auf Basis von Erfolgsbeitrag und kultureller Kompatibilität	318
Abb. 36:	Zustandekommen kulturbasierter Erfolgspotentiale und damit verbundene Ansatzpunkte für Analyse und Planung	330
Abb. 37:	Erfolgsrelevanz der Organisationskultur auf der individuellen Ebene in Abhängigkeit von Stärke und Zielkonformität.....	331

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1:	Erfolgspotentiale als Gegenstand strategischer (Teil-)Planungskomplexe	14
Tab. 2:	Charakteristika der Planungstypen.....	25
Tab. 3:	Aufgabenfelder des Personalwesens	107
Tab. 4:	Aufgaben des strategischen, taktischen und operativen Personal-managements im Michigan-Ansatz.....	122
Tab. 5:	Funktionale Schwerpunkte und personalbezogene Aufgaben in Abhängigkeit vom Produktlebenszyklus	133
Tab. 6:	Erforderliche Managertypen in Abhängigkeit von der Geschäftsfeldentwicklung.....	135
Tab. 7:	"Personalstrategien" in Abhängigkeit von der Lebenszyklusphase	137
Tab. 8:	Teilinhalte von Personalstrategien in Abhängigkeit von Normstrategien	143/144
Tab. 9:	Korrelationen zwischen Kontingenzvariablen und "Personalstrategien"	153
Tab. 10:	Empirisch ermittelte Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges.....	169
Tab. 11:	Funktions-Ressourcen-Matrix.....	231
Tab. 12:	Merkmale statischer Kernfähigkeiten.....	239
Tab. 13:	Klassifikation psychologischer Testverfahren	250
Tab. 14:	Ansatzpunkte des Managements von Aspekten der oberen Kulturebenen	320
Tab. 15:	Exemplarische Maßnahmen eines Kulturmanagements bei Innovationsorientierung	323

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
ähnl.	ähnlich
Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
AV	Arbeitsvorbereitung
BCG	Boston Consulting Group
Bd.	Band
BF/M	Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft an der Universität Bayreuth
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BMW	Bayerische Motoren-Werke
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CI	Corporate Identity
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CNC	Computerized Numerical Control
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
ders.	derselbe
d. h.	das heißt
dies.	dieselben
Diss.	Dissertation
DU	Die Unternehmung
DV	Datenverarbeitung
Ed.	Editor
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et aliter (und andere)
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
F.A.Z.	Frankfurter Allgemeine Zeitung
f.	folgende

ff.	fortfolgende
Fn.	Fußnote
FuE	Forschung und Entwicklung
gdi	Gottlieb Duttweiler Institut
ggf.	gegebenenfalls
Hervorheb.	Hervorhebung
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
insb.	insbesondere
IO	Industrial Organization
i. R.	im Rahmen
i. s. V	im Sinne von
Kap.	Kapitel
LBDQ	Leader Behavior Description Questionnaire
MA	Mitarbeiter
Mass.	Massachusetts
Nr.	Nummer
No.	Number
o. ä.	oder ähnliches
OASIS	Organization and Strategic Information Service
OE	Organisationsentwicklung
o. V.	ohne Verfasser
PC	Personal Computer
PE	Personalentwicklung
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PM	Personalmanagement
PPS	Produktionsplanung und -steuerung
PR	Public Relations
QS	Qualitätssicherung
rel.	relative(r)
resp.	respektive
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SGE	strategische Geschäftseinheit
SGF	strategisches Geschäftsfeld

SHRM	Strategic Human Resource Management
sic	so (im Original zitiert)
SM	strategisches Management
s. o.	siehe oben
sog.	sogenannte(r)
Sp.	Spalte
SPI	Strategic Planning Institute
SPM	strategisches Personalmanagement
S-R	Stimulus - Response
S-O-R	Stimulus - Organism - Response
s. u.	siehe unten
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem (im Text), und andere (im Literaturverzeichnis)
u. a. m.	und anderes mehr
unveröff.	unveröffentlichte(r)
usw.	und so weiter
v.	von
v. a.	vor allem
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
work. pap.	Working Paper
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
ZfP	Zeitschrift für Personalforschung
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
zit.	zitiert
ZO	Zeitschrift für Organisation
z. T.	zum Teil