



Hans Jürgen Drumm

Personal- wirtschaftslehre

Mit 45 Abbildungen

Springer-Verlag
Berlin Heidelberg GmbH

Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm
Universität Regensburg
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Universitätsstraße 31
D-8400 Regensburg

ISBN 978-3-540-51163-2

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaftslehre / Hans Jürgen Drumm.

ISBN 978-3-540-51163-2 ISBN 978-3-662-09239-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-09239-2

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der Fassung vom 24. Juni 1985 zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

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.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1989

Ursprünglich erschienen bei Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York 1989

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1989

2142/3140-543210 - Gedruckt auf säurefreiem Papier

Danksagung

Dieses Lehrbuch wäre ohne vielfältige Hilfen, die ich entgegen nehmen durfte, so nicht zustande gekommen. Herr Dipl.-Kfm. Dr. Karl A. May, Herr Dipl.-Kfm. Klaus Rabl, Herr Dipl.-Kfm. Ewald Scherm und Herr Dipl.-Kfm. Thomas Kick haben, erfüllt von kritischem Engagement, verschiedene Versionen des Manuskripts mit mir diskutiert und zahlreiche fruchtbare Verbesserungsvorschläge gemacht. Herr Kick hat das Schlagwortregister angelegt und das Literaturverzeichnis überprüft. Frau Dagmar Dürr hat das Manuskript einschließlich aller Verbesserungen und Abbildungen klaglos in das Schreibsystem eingegeben und es schließlich formal zur Druckreife gebracht. Viele Vorschläge zur sprachlichen Glättung einzelner Passagen gehen auf sie zurück. Frau Angelika Feichtmayr hat mich bei den umfangreichen Umbruchkorrekturen unterstützt. Meine Familie hat knapp zwei Jahre lang sehr unter meiner zeitraubenden Beschäftigung mit diesem Lehrbuch gelitten, aber dennoch sehr viel Verständnis für meine Arbeit aufgebracht. Für alle diese Hilfen bin ich dankbar. Dem Springer-Verlag danke ich für die langmütige Betreuung und die sorgfältige Edition des Buchs. Meine Arbeit ist getan. Nun kann diejenige meiner Leser – und nicht zuletzt meiner Kritiker – beginnen.

Regensburg, im Januar 1989

Hans Jürgen Drumm

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	V
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Einleitung	1
Teil I. Grundlagen	3
1. Theoretische Ansätze und Konzeptionen einer Personalwirtschaftslehre	5
1.1. Überblick	5
1.2. Erkenntnisleitende Interessen	6
1.3. Ziel und Gegenstand der Personalwirtschaftslehre	7
1.4. Struktur einer personalwirtschaftlichen Theorie	8
1.5. Konzeption einer Personalwirtschaftslehre	9
2. Ziele, Problemfelder, Objekte und Träger des Funktionsfelds unternehmerische Personalwirtschaft	11
2.1. Überblick	11
2.2. Personalwirtschaftliche Ziele	12
2.3. Personalwirtschaftliche Problemfelder	14
2.4. Objekte und Träger der Personalwirtschaft	15
3. Mitbestimmung als Restriktion unternehmerischer Personalwirtschaft	19
3.1. Überblick	19
3.2. Institutionelle Vorschriften	22
3.2.1. Organe der Mitbestimmung nach Betriebsverfassungsrecht	22
3.2.2. Der Arbeitsdirektor	24
3.3. Mitbestimmungsfelder	24
3.4. Tarifpartner, Tarifverträge und betriebliche Mitbestimmung	26

4.	Die allgemeine Informationsbasis der Personalwirtschaft	29
4.1.	Überblick	29
4.2.	Informationen als Grundlage personalwirtschaftlicher Entscheidungen	31
4.3.	Unternehmerische Arbeitsmarktforschung	31
4.3.1.	Ziel und Gegenstände der Arbeitsmarktforschung	31
4.3.2.	Der unternehmungsexterne Arbeitsmarkt	33
4.3.3.	Der unternehmensinterne Arbeitsmarkt	34
4.3.4.	Instrumentarium und Informationsquellen unternehmerischer Arbeitsmarktforschung	35
4.4.	Unternehmerische Personalforschung	38
4.4.1.	Ziele, Gegenstände und Probleme der Personalforschung	38
4.4.2.	Methoden der Personalforschung	40
4.4.2.1.	Ein systematischer Überblick	40
4.4.2.2.	Personalbestands- und -bewegungsstatistiken	41
4.4.2.3.	Arbeitsmedizinische Untersuchungen	42
4.4.2.4.	Testverfahren	43
4.4.2.5.	Laufende Beobachtung und Befragung des Personals	46
4.4.2.6.	Ansätze der Leistungsbeurteilung	48
4.4.2.7.	Das Mitarbeitergespräch	54
4.4.2.8.	Die Assessment-Center-Technik	57
4.4.3.	Personalforschung und Mitbestimmung	60
4.5.	Unternehmerische Arbeitsforschung	61
4.5.1.	Ziele, Gegenstände und Probleme der Arbeitsforschung	61
4.5.2.	Methoden der Arbeitsforschung	63
4.5.2.1.	Räumliche Arbeitsstudien	63
4.5.2.2.	Zeitliche Arbeitsstudien	64
4.5.2.3.	Ergonomische Arbeitsstudien	66
4.5.2.4.	Anforderungsermittlung und Arbeitswertstudien	68
4.5.2.5.	Studien zur Arbeitssituation und -strukturierung	70
4.5.3.	Arbeitsforschung und Mitbestimmung	71
4.6.	Personalinformationssysteme (PIS)	73
4.6.1.	Ziel, Gegenstand, Aufgaben und Typen von Personalinformationssystemen	73
4.6.2.	Datenbanken	76
4.6.2.1.	Datenbankstrukturen	76
4.6.2.2.	Die Personaldatenbank	77
4.6.2.3.	Die Stellenbank	78
4.6.2.4.	Die Methoden- und Modellbank	79
4.6.3.	Datensicherung und Datenschutz	80
4.6.4.	Implementations- und Akzeptanzbedingungen	84
4.6.5.	Personalinformationssystem und Mitbestimmung	86

5.	Arbeitszeitgestaltung	88
5.1.	Überblick	88
5.2.	Arbeitszeitgestaltung als betriebswirtschaftliches Problem	89
5.3.	Periodenarbeitszeitgestaltung	92
5.3.1.	Grenzen und Dauer der Arbeitszeit	92
5.3.2.	Pausenregelungen	95
5.3.3.	Voll- und Teilzeitarbeit	97
5.3.4.	Ein- und Mehrschichtarbeit	98
5.3.5.	Flexibilisierung der Periodenarbeitszeit	101
5.4.	Lebensarbeitszeitgestaltung	105
5.4.1.	Das starre Modell der Dreiteilung des Lebens	105
5.4.2.	Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit	107
5.5.	Arbeitszeit, Mitbestimmung und Rechtsvorschriften	110
6.	Zusammenfassung	112
Teil II.	Das Personal als Leistungsträger	115
1.	Personalplanung als zentrale personalwirtschaftliche Funktion	117
1.1.	Die Notwendigkeit der Personalplanung	117
1.2.	Personalplanung im Planungszusammenhang	119
1.3.	Zusammenfassung	120
2.	Personalbedarfsplanung	122
2.1.	Überblick	122
2.2.	Qualitative Personalbedarfsplanung	123
2.2.1.	Ziel, Gegenstand und Methodik qualitativer Personalbedarfsplanung	123
2.2.2.	Umfeldszenarien und strategische Pläne als Informationsbasis	126
2.2.3.	Prognosen zukünftiger Tätigkeitsfelder, Aufgaben und Arbeitsbedingungen	129
2.2.4.	Ableitung von Anforderungen auf zukünftigen Tätigkeitsfeldern	131
2.2.4.1.	Ableitungsgrundsätze	131
2.2.4.2.	Verhaltensorientierte Merkmale	133
2.2.4.3.	Kenntnisse und Fähigkeiten	133
2.2.5.	Bündelung von Aufgaben und Anforderungen	134
2.2.5.1.	Die Grundidee der Bündelung	134
2.2.5.2.	Bündelungskriterien	135
2.2.5.2.1.	Das Berufsbild	135
2.2.5.2.2.	Spezialisierung versus Generalisierung	135

2.2.5.2.3.	Ganzheitlichkeit	136
2.2.5.2.4.	Ähnlichkeit und Synergie	136
2.2.6.	Der qualitative Personalbedarf	137
2.3.	Quantitative Personalbedarfsplanung	138
2.3.1.	Ziel, Gegenstand und Methodik quantitativer Personalbedarfsplanung	138
2.3.2.	Das Grundmodell der Entscheidungstheorie als Leitbild	141
2.3.3.	Zeitabhängige, statistische Ansätze	143
2.3.4.	Kausale, produktionswirtschaftliche Ansätze	145
2.3.4.1.	Die Grundidee und deren Umsetzung in multiple und einfache Regression	145
2.3.4.2.	Verbrauchsfunktionen und -koeffizienten	147
2.3.4.3.	Lineare Planungsmodelle und Simulationsmodelle	149
2.3.5.	Organisatorische Ansätze	151
2.3.6.	Außengesteuerte Bedarfsbestimmung	152
2.4.	Personalbedarfs- und Personalkostenplanung	152
2.5.	Personalbedarfsplanung und Mitbestimmung	154
3.	Personalbestandsplanung	156
3.1.	Überblick	156
3.2.	Qualitative Personalbestandsplanung	157
3.2.1.	Ziel, Gegenstand und Funktionen qualitativer Personalbestandsplanung	157
3.2.2.	Methodik qualitativer Personalbestandsplanung	157
3.3.	Quantitative Personalbestandsplanung	160
3.3.1.	Ziel, Gegenstand und Funktionen quantitativer Personalbestandsplanung	160
3.3.2.	Methodik quantitativer Personalbestandsplanung	160
3.4.	Personalbestandsplanung und Mitbestimmung	164
4.	Personalfreisetzungsplanung	165
4.1.	Überblick	165
4.2.	Ziele, Gegenstände und Probleme der Personalfreisetzungsplanung	166
4.3.	Methodik der Personalfreisetzungsplanung	169
4.3.1.	Informationsbasen und Grundmodell der Personalfreisetzungsplanung	169
4.3.2.	Personalverwendungsalternativen bei reaktiver Freisetzungsplanung	170
4.3.3.	Personalverwendungsalternativen bei antizipativer Freisetzungsplanung	173
4.3.4.	Sozialplanwirkungen reaktiver und antizipativer Verwendungsalternativen	177
4.4.	Personalfreisetzungsplanung und Mitbestimmung	180

5.	Personalbeschaffungs- und -zuweisungsplanung	. . . 182
5.1.	Überblick	182
5.2.	Ziel, Gegenstand und Probleme der Personalbeschaffungsplanung	183
5.3.	Beschaffungsalternativen	184
5.3.1.	Unternehmungsinterne Beschaffung	184
5.3.2.	Unternehmungsexterne Personalbeschaffung	187
5.4.	Bewerberauswahl und -einstellung	193
5.4.1.	Bewerberauswahl	193
5.4.1.1.	Ziel, Gegenstand, Methode und Probleme der Bewerberauswahl	193
5.4.1.2.	Die Informationsbasis der Bewerberauswahl	194
5.4.1.3.	Auswahlregeln für Bewerber	196
5.4.2.	Bewerbereinstellung	199
5.5.	Personalzuweisung	201
5.5.1.	Ziel, Gegenstand, Methode und Probleme der Personalzuweisung	201
5.5.2.	Ausgewählte Zuweisungsregeln und -modelle	203
5.6.	Personalbeschaffung, Personalzuweisung und Mitbestimmung	206
6.	Personalausbildungs- und Personalentwicklungsplanung 208
6.1.	Überblick	208
6.2.	Planung der Berufsausbildung im dualen System	210
6.2.1.	Ziel und Gegenstand der Berufsausbildung im dualen System	210
6.2.2.	Grundlagen und Struktur des dualen Systems	211
6.2.3.	Institutionalisierung und Planung der Berufsausbildung in der Unternehmung	214
6.3.	Personalentwicklungsplanung	218
6.3.1.	Ursachen, Ziele, Gegenstand, Formen und Probleme der Personalentwicklung	218
6.3.2.	Ansatzpunkte zu einer instrumentellen Theorie der Personalentwicklung	221
6.3.3.	Informatorische Grundlagen der Personalentwicklung und Bestimmung des Entwicklungsbedarfs	224
6.3.4.	Auswahl von Entwicklungsadressaten und -maßnahmen	226
6.3.4.1.	Auswahl der Entwicklungsadressaten	226
6.3.4.2.	Auswahl der Entwicklungsmaßnahmen	229
6.3.5.	Kontrolle des Entwicklungserfolgs	231
6.3.6.	Organisatorische Aspekte der Personalentwicklung	234
6.4.	Personalausbildung, Personalentwicklung und Mitbestimmung	235

7.	Zur Implementation und Akzeptanz von Personalplanungsmethoden	239
7.1.	Überblick	239
7.2.	Die Genese von Implementations- und Akzeptanzproblemen	239
7.3.	Das Akzeptanztheorem als methodischer Lösungsansatz	240
7.3.1.	Das Akzeptanztheorem für formale Personalplanungsmethoden	240
7.3.2.	Das Akzeptanztheorem für nichtformale Personalplanungsmethoden	241
7.4.	Offene Probleme	242
8.	Zusammenfassung	243

Teil III. Das Personal als Träger von Bedürfnissen und Werten 245

1.	Mitarbeiterbedürfnisse, Werthaltungen und Motivation	247
1.1.	Überblick	247
1.2.	Leistungsverhalten, Mitarbeiterbedürfnisse, Werthaltungen und Motivation	248
1.3.	Anreize im Prozeß der Motivation	252
2.	Motivationstheorien	255
2.1.	Überblick	255
2.2.	Inhaltstheorien der Motivation	256
2.2.1.	Die Theorie der Bedürfnishierarchie von Abraham H. Maslow	256
2.2.2.	Die ERG-Theorie von Clayton P. Alderfer	257
2.2.3.	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg	258
2.2.4.	Die Machttheorie von David C. McClelland	260
2.3.	Prozeßtheorien der Motivation	261
2.3.1.	SIR-Theorien	261
2.3.2.	Gleichgewichtstheorien	262
2.3.3.	Die Motivationstheorie von Viktor H. Vroom	263
2.3.4.	Die Motivationstheorie von Lyman W. Porter und Edward E. Lawler III	264
2.3.5.	Das „erweiterte Motivationsmodell“ von Heinz Heckhausen	267
2.4.	Zum Nutzen von Motivationstheorien	269
3.	Führungstheorien	271
3.1.	Überblick	271
3.2.	Menschenbilder von Mitarbeitern und Führungskräften als Grundlage von Führungstheorien	272

3.2.1.	Menschenbilder von Mitarbeitern	272
3.2.2.	Typen von Vorgesetzten	276
3.3.	Ausgewählte Führungstheorien	277
3.3.1.	Die Theorie von Douglas McGregor	277
3.3.2.	Die Theorie Z von William G. Ouchi	278
3.3.3.	Die Kontingenztheorie von Fred E. Fiedler	279
3.3.4.	Die 3-D-Theorie von William J. Reddin	280
3.3.5.	Die situative Lebenszyklustheorie der Führung von Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard	282
3.3.6.	Die Weg-Ziel-Theorie von Oswald Neuberger	283
3.4.	Zur Verwendbarkeit von Führungstheorien	286
4.	Führungskonzeptionen	287
4.1.	Überblick	287
4.2.	Struktur, Abgrenzung und Inhalte von Führungskonzeptionen	288
4.3.	Ausgewählte ein- und mehrdimensionale Führungskonzeptionen	292
4.3.1.	Eindimensionale Führungskonzeptionen	292
4.3.2.	Mehrdimensionale Führungskonzeptionen	294
4.4.	Führungsgrundsätze	298
4.5.	Führungsinstrumente	300
4.5.1.	Abgrenzungen und Funktionen	300
4.5.2.	Organisatorische Führungsinstrumente	301
4.5.3.	Personale Führungsinstrumente	303
4.6.	Zum Nutzen von Führungskonzeptionen	305
5.	Individualisierung der Führung	306
5.1.	Überblick	306
5.2.	Ausgangspunkt, Ziel und Problematik der Individualisierung	307
5.3.	Ein methodischer Ansatz zur Individualisierung von Führung	311
5.4.	Differenzierung der Führung nach Alter und Geschlecht	316
5.5.	Unternehmenskultur als Hilfe zur Individualisierung	318
5.6.	Vorzug und Grenzen der Individualisierung	320
6.	Vergütungssysteme	321
6.1.	Überblick	321
6.2.	Grundlagen, Formen und Probleme der Vergütung	322
6.3.	Leistungslöhne	326
6.3.1.	Grundlöhne	326
6.3.1.1.	Der Akkordlohn	326
6.3.1.2.	Der klassische Zeitlohn	327

XIV Inhaltsverzeichnis

6.3.1.3.	Der Potentiallohn	329
6.3.2.	Zusatzlöhne	331
6.4.	Soziallöhne	333
6.4.1.	Ziele der Sozialentlohnung, Quellen von Soziallohnansprüchen und Auswahl von Soziallohnalternativen	333
6.4.2.	Soziallohnalternativen	338
6.5.	Vergütung und Mitbestimmung	339
7.	Erfolgs- und Vermögensbeteiligung des Personals . .	341
7.1.	Überblick	341
7.2.	Erfolgsbeteiligung	342
7.2.1.	Ziele, Voraussetzungen und Probleme der Erfolgsbeteiligung	342
7.2.2.	Alternativen der Erfolgsbeteiligung	345
7.3.	Vermögensbeteiligung	349
7.3.1.	Ziele, Voraussetzungen und Probleme der Vermögensbeteiligung	349
7.3.2.	Alternativen der Vermögensbeteiligung	351
7.4.	Mitbestimmung bei Erfolgs- und Vermögensbeteiligung	355
8.	Zusammenfassung	357

**Teil IV. Querschnitts- und Metaprobleme der
Personalwirtschaft 359**

1.	Strategisches Personalmanagement	361
1.1.	Überblick	361
1.2.	Auf dem Weg zu einem Konzept strategischen Personalmanagements	362
1.2.1.	Definition, Prämissen und Ziele eines Konzepts des strategischen Personalmanagements	362
1.2.2.	Konzeptionelle Anforderungen	365
1.2.3.	Einige dokumentierte konzeptionelle Ansätze strategischen Personalmanagements	367
1.2.4.	Präzisierung des konzeptionellen Rahmens für ein Personalmanagement	370
1.3.	Integration von strategischem Personalmanagement, sonstigen Unternehmungsstrategien und personalwirtschaftlichem Umfeld	373
1.4.	Strategisches Personalmanagement auf den Funktionsfeldern der Personalwirtschaft	374
1.5.	Unternehmerische Arbeitsmarktpolitik als Teil strategischen Personalmanagements	376

1.5.1.	Grundlagen unternehmerischer Arbeitsmarktpolitik	376
1.5.2.	Unternehmerische Arbeitsmarktstrategien	378
1.5.2.1.	Strategien des direkten Arbeitsmarkteingriffs	378
1.5.2.2.	Strategien indirekter Arbeitsmarktbeeinflussung	378
1.6.	Offene Probleme	380
2.	Personalwirtschaft und Ethik	382
2.1.	Einführung und Überblick	382
2.2.	Das Problem: Ethische Normen für personalwirtschaftliche Entscheidungen?	383
2.3.	Abgrenzung von Sozialethik, Wirtschaftsethik und Unternehmungsethik	384
2.4.	Unternehmungsethik als Normenrahmen für die Personalwirtschaft	386
2.5.	Ansatzpunkte für ethisches Handeln auf personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern	391
2.5.1.	Unternehmens- und personalpolitische Grundsätze	391
2.5.2.	Personalplanung	392
2.5.3.	Personalführung	394
2.5.4.	Vergütung und Sozialpolitik	395
2.6.	Fazit und offene Probleme	395
3.	Zusammenfassung	397
	Literaturverzeichnis	399
	Sachverzeichnis	421

Abbildungsverzeichnis

Abb. I. 1.: Problemfelder der Personalwirtschaft und Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes	15
Abb. I. 2.: Objekte und Träger der Personalwirtschaft im hierarchischen System der Unternehmung	17
Abb. I. 3.: Systematik der Personalforschung	41
Abb. I. 4.: Ansatzpunkte und Methodik der Leistungsbeurteilung	49
Abb. I. 5.: Ergebnisorientierte Ansätze der Leistungsbeurteilung	51
Abb. I. 6.: Verhaltenserwartungsskala nach Smith und Kendall für Abteilungsleiter eines Kaufhauses (Domsch/Gerpott 1985, 671)	53
Abb. I. 7.: Verhaltens- und eigenschaftsorientierter Ansatz	54
Abb. I. 8.: Ablauf eines Assessment-Centers	58
Abb. I. 9.: PIS-Typen	75
Abb. I. 10.: Kurvenverlauf der physiologischen Leistungsbereitschaft, gemessen durch Abweichungen der Fehlerhäufigkeit vom Mittelwert der Fehler je Zeiteinheit nach Graf 1960	93
Abb. I. 11.: Grundstruktur von Gleitzeitmodellen	94
Abb. I. 12.: Die Schichteinteilung in Werk 6 der BMW AG ab Mai 1988	100
Abb. I. 13.: Grundsätzliche Lösungen für Ausgleitmodelle mit kompensatorischem Eingleiten von Berufsanfängern	109
Abb. II. 1.: Der Planungszusammenhang	120
Abb. II. 2.: Ablauf des methodischen Konzepts der qualitativen Personalbedarfsplanung mit Schrittfolge und Gliederungsnummer	125
Abb. II. 3.: Grundprinzip des Relevanzbaums zur Erschließung von Tätigkeitsfeldern	131
Abb. II. 4.: Fristigkeit der Personalbedarfsplanung	139
Abb. II. 5.: Stationäres und trendabhängiges Datenmuster	144
Abb. II. 6.: Lineare und nichtlineare Trendfunktionen des Personalbedarfs	144
Abb. II. 7.: Kündigungshäufigkeiten in Abhängigkeit von der Dauer der Beschäftigung	162
Abb. II. 8.: Beschaffungswege und Arbeitsmarktsituation	189
Abb. II. 9.: Beschaffungsalternativenbaum (exemplarisch)	192
Abb. II. 10.: Ähnlichkeitsprofil mit fünf Merkmalen	205
Abb. II. 11.: Das duale System der Berufsausbildung	212
Abb. II. 12.: Der Aufbau des dualen Bildungssystems	213
Abb. II. 13.: Scoring-Modell (PATTERN) zur Ausbildungsentscheidung	218

XVIII Abbildungsverzeichnis

Abb. II. 14.:	Bausteine und Schrittfolge einer instrumentellen Theorie der Personalentwicklung	223
Abb. II. 15.:	Informatorische Grundlagen der Personalentwicklung	224
Abb. II. 16.:	Auswahlregeln für Entwicklungsadressaten	228
Abb. II. 17.:	Kontrollmodelle für den Entwicklungserfolg	233
Abb. III. 1.:	Leistungsgenese	251
Abb. III. 2.:	Reiz-Reaktions-Modell	262
Abb. III. 3.:	Revidiertes Schaubild des theoretischen Modells	266
Abb. III. 4.:	Der Motivationsprozeß nach Heckhausen mit vier Arten von Erwartungen	268
Abb. III. 5.:	Reddins Führungsgrundstile	280
Abb. III. 6.:	Reddins Zuordnungen von Führungsstilen und -situationen	281
Abb. III. 7.:	Lebenszyklusmodell der Reife und Führung	282
Abb. III. 8.:	Die Weg-Ziel-Theorie der Motivation und Führung von Neuberger	284
Abb. III. 9.:	Struktur und Funktionsweise von Führungskonzeptionen	289
Abb. III. 10.:	Das Managerial-Grid-Modell	295
Abb. III. 11.:	Der kurzfristige Ablauf des Prozesses und das Regelkreismodell der individualisierten Führung	312
Abb. III. 12.:	Entstehung und Verwendung von Vergütung und Arbeitseinkommen	325
Abb. III. 13.:	Zusammenhänge zwischen Prämienbezugsgröße und Prämienhöhe	333
Abb. III. 14.:	Aufteilung des Unternehmungsgewinns	347
Abb. IV. 1.:	Integration von strategischem Personalmanagement, sonstigen Unternehmungsstrategien und personalwirtschaftlichem Umfeld	374

Abkürzungsverzeichnis

AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
ASiG	Arbeits sicherungsgesetz
AVG	Angestelltenversicherungsgesetz
AZO	Arbeitszeitordnung
BAG	Bundesarbeitsgericht
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BerBiFG	Berufsbildungsförderungsgesetz
BetrAVG	Betriebsrentengesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
MontanMitbestG	Montan-Mitbestimmungsgesetz
RVO	Reichversicherungsordnung
SprAuG	Sprecherausschußgesetz
TVG	Tarifvertragsgesetz