

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Organisation, Führung und Personalmanagement

Wagner, Dieter

Freiburg i. Br., 1991

Verzeichnis der Fußnoten

urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4665

Verzeichnis der Fußnoten

Zu Kapitel I:

- ¹ Vgl. z. B. Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, München, Wien 1986, S. 1 ff.
- ² Vgl. z. B. die Übersicht über verhaltensorientierte Organisationstheorien bei Wilpert, B.: Verhaltensorientierte Organisationstheorien, ZfB 1980, S. 556—584, insbesondere S. 566.
- ³ Vgl. Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 23 ff.
- ⁴ Vgl. z. B. Grochla, E.: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982, S. 2.
- ⁵ Vgl. z. B. Bleicher, K.: Restrukturierung in der Rezession. Aktuelle Forderungen an die organisatorische Gestaltung, ZfO 1982, S. 313—319.
- ⁶ Ders.: Statt Machern werden Kultivateure gesucht, ZfO 1983, S. 2 f.
Ders.: Organisatoren — Bürokraten oder Beweger? In: Ulrich, H., Probst, G. (Hg.): Unternehmensorganisation: Entwicklungen in Theorie und Praxis, Bern und Stuttgart 1985, S. 112—123.
- ⁷ Vgl. Berthel, J.: Unternehmensführung im Wandel? Perspektiven für Theorie und Praxis, ZfO 1984, S. 7—12, insbesondere S. 11 f.
- ⁸ Vgl. Probst, G. J. B.: Der Organisator im selbstorganisierten System, ZfO 1986, S. 395—399; Jung, Rüdiger H.: Mikroorganisation, Bern und Stuttgart 1985.
- ⁹ Vgl. Schanz, G.: Gestaltung von Wirtschaftsorganisationen — Umriss eines konzeptionellen Rahmens, ZfB 1981, S. 631—655, hier S. 638 ff.
- ¹⁰ Vgl. z. B. Lauterberg, Ch.: Vor dem Ende der Hierarchie. Modelle für eine bessere Arbeitswelt, Düsseldorf, Wien 1978.
- ¹¹ Vgl. Krüger, W.: Problemfelder der organisatorischen Gestaltung, ZfB 1984, S. 201—209, hier S. 206; vgl. auch von Eiff, W.: Die Rolle des Organisators im Prozeß einer strategiegerechten Unternehmensentwicklung, ZfO 1986, S. 147—158.
- ¹² Vgl. a.a.O., S. 208.
- ¹³ Dabei erfaßt die Führungsorganisation „die organisatorische Einordnung und Gestaltung aller Führungsstellen von der Unternehmensspitze bis hinab zur hierarchisch letzten Führungsebene; vgl. E. Seidel und W. Redel, Führungsorganisation, München, Wien 1987, S. 3.
- ¹⁴ Vgl. Bleicher, K.: Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator, ZfO 1986, S. 97—107, hier S. 106.
- ¹⁵ Thom, N.: Zur Interdependenz von Organisations- und Personalarbeit, Hans-Martin Müller-Nobling zum 60. Geburtstag gewidmet, ZfO 1983, S. 185—192.
- ¹⁶ Vgl. Drumm, H. J. (Hg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern und Stuttgart, 1989.

Zu Kapitel II:

- ¹ Vgl. Dyllick, Th.: Die Beziehungen zwischen Unternehmung und gesellschaftlicher Umwelt, DBW 1986, S. 373—392.
- ² Vgl. z. B. Bleicher, K.: Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung, Bern und Stuttgart 1978, S. 13; ähnlich: Ackermann, K. F., Rothenberger, P.: Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. In: Gaugler, E. (Hg.): Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1986, S. 13, von denen Abb. 7 her stammt.
- ³ Vgl. u. a. ebenda, S. 19 f.
- ⁴ Vgl. z. B. Weil, R.: Der Einfluß des Marktes auf Technologie und Arbeitsorganisation. Angewandte Arbeitswissenschaft, August 1985, S. 3—23.
- ⁵ Vgl. Strümpel, B.: Alternativen zur Arbeitsgesellschaft, Wirtschaftsdienst 1983/I, S. 22 f.; vgl. auch ders.: Arbeitsmotivation im sozialen Wandel, DBW 1985, S. 42—50.

- ⁶ Vgl. z. B. Inglehart, R.: Value Change in the uncertain 1970s. In: Dlugos, G./Weiermair, K. (Hg.): Management under differing value systems, Berlin/New York 1981, S. 75; vgl. auch Kluges, H., Franz, G., Herbert, W.: Wertewandel in der Jugend, PERSONAL 1985, S. 50—52.
- ⁷ Vgl. Noelle-Neumann, E., Strümpel, B.: Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? 2. Aufl., München, Zürich 1985.
- ⁸ Vgl. Schmidtchen, G.: Neue Technik, neue Arbeitsmoral, Köln 1984, insb. S. 60ff.
- ⁹ Vgl. a.a.O., S. 197f.
- ¹⁰ Vgl. Noelle-Neumann, E./Strümpel, B.: a.a.O., S. 52.
- ¹¹ A.a.O., S. 63.
- ¹² A.a.O., S. 65.
- ¹³ A.a.O., S. 94.
- ¹⁴ A.a.O., S. 75; Wiendieck, G.: Wertewandel und Leistungsmotivation, Personalführung 1990, S. 766ff.; Berthel J., Lewandowski, Ch.: Wertewandel in der Bundesrepublik, Personalführung 1989, S. 273.
- ¹⁵ Vgl. z. B. Brockhoff, K.: Anforderungen an das Management in der Zukunft, ZfB 1987, S. 239—250, insbesondere S. 240ff.
- ¹⁶ Vgl. Meiser, M., Wagner, D., Zander, E.: Personal und neue Technologien, München und Wien 1991, S. 21ff.
- ¹⁷ Vgl. z. B. Reiche, M.: CAD erfolgreich einführen, Zürich 1985.
- ¹⁸ Vgl. etwa Wildemann, H.: Auftragsabwicklung in einer computergestützten Fertigung (CIM), ZfB 1987, S. 6—31.
- ¹⁹ Siehe Wildemann, H., Bühner, R. (Hg.): Personalentwicklung für neue Technologien in der Produktion, Stuttgart 1986, S. 44.
- ²⁰ Ebenda, S. 43.
- ²¹ Ebenda, S. 44.
- ²² Ebenda, S. 45.
- ²³ Siehe ebenda, S. 50ff.
- ²⁴ Siehe Fotilas, P.: Mikroelektronik im Industriebetrieb, Berlin 1983, S. 116.
- ²⁵ O. V.: Bürokommunikations-Trend: Immer noch Vabanque. Wirtschaftswoche-Supplement Nr. 1/85, S. 4.
- ²⁶ Vgl. Meier, B.: Büroarbeit im Wandel, Köln 1985, S. 39.
- ²⁷ Vgl. Kurth, R.: Arbeit im Büro — Heute und Morgen. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Köln 1986.
- ²⁸ Vgl. Wirtschaftswoche-Special-Supplement Nr. 2/86, 7. 3. 1986.
- ²⁹ O. V.: Denkmaschinen auf dem Vormarsch, Report 11/86, S. 17.
- ³⁰ Vgl. z. B. Wagner, D.: Auswirkungen neuer Technologien auf das betriebliche Personalwesen. In: Lohn, J. (Hg.): Der Innovations-Berater, Freiburg i. B. 3/86, 2/1637—1658, hier 1644f.; Osterloh, M.: Industriesoziologische Vision ohne Bezug zur Managementlehre?, DBW 1986, S. 610—624, hier S. 616ff.
- ³¹ Vgl. z. B. Bühner, R.: Arbeitseinsatz und Arbeitsstrukturierung in flexiblen Fertigungssystemen (FFS), WISU 2/86, S. 69—74; Kieser, A.: Veränderungen der Organisationslandschaft, Neue Techniken lösen magisches Dreieck der Organisation auf, ZfO 1985, S. 305—312, insb. S. 307.
- ³² Vgl. z. B. Schweim, J.: Auswirkungen neuer Informationstechnologien auf die Organisation, ZfO 1984, S. 329—334.
- ³³ Remer, A.: Personalmanagement, a.a.O., S. 238.
- ³⁴ Vgl. Staudt, E.: Wachsende Freiräume in der Gestaltung von Arbeitsorganisationen, MittAB 1/84, S. 94—104, hier insb. S. 102; ders.: Entkopplung in Mensch-Maschine-Systemen, Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen durch neue Technologien, ZfO 1982, S. 181—189.
- ³⁵ Vgl. Bullinger, H. J., Traut, L.: Die Fabrik der Zukunft, FB/IE 1986/1, S. 4—12.
- ³⁶ A.a.O., S. 10.

- ³⁷ Vgl. z. B. Lilje, H. G., Grunwald, W.: Humanisierung der Arbeit durch Job Enlargement und Job Enrichment. In: Neubauer, R., v. Rosenstiel, L.: Handbuch der angewandten Psychologie, Band 1: Arbeit und Organisation, München 1980, S. 761—791.
- ³⁸ Mischarbeitsplätze im Schreibdienst: „Der Schnee von gestern?“, Angestellten Magazin, Dezember 1986, S. 3—5.
- ³⁹ Vgl. z. B. Griese, J., Riehe, F.: Praktische Aspekte des Information Management, Information Management 1/86, S. 22—25.
- ⁴⁰ Vgl. z. B. Farthmann, F.: Gesellschaftliche Aspekte der Telearbeit, DBW 1984, S. 541—552; Krüger, W.: Gestaltungskonzepte der Telearbeit, ZfO 1986, S. 295—304.
- ⁴¹ König, W., Niedereichholz, J.: Der Fortschritt der Informationstechnik und seine Auswirkungen auf Managementtechniken, ZfB 1986, S. 4—23, hier S. 16.
- ⁴² Vgl. z. B. Müller-Merbach, H.: Betriebswirtschaftslehre nach dem Jahr 2000. In: Gaugler, E., Meissner, H. G., Thom, N. (Hg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986, S. 497—511, hier S. 509.
- ⁴³ O. V.: Manager: Manschetten vor der neuen Technologie. Der Leitende Angestellte 1983/9, S. 12—14.
- ⁴⁴ Karcher, H.: Kommunikationsstrukturen an Büroarbeitsplätzen und Einsatzchancen für Büro-kommunikationssysteme, ZfO 1982, S. 385—389, S. 392—393, hier S. 387.
- ⁴⁵ Vgl. Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre 1, 3. Aufl. Stuttgart 1986, S. 440.
- ⁴⁶ Siehe a.a.O., S. 439ff.
- ⁴⁷ Siehe Kernforschungszentrum Karlsruhe (Hg.), (CAD/CAM Auswirkungen), Karlsruhe 1978, S. 240.
- ⁴⁸ Vgl. Zink, K. (Hg.): Personalwirtschaftliche Aspekte neuer Technologien, Berlin 1985, S. 6.
- ⁴⁹ Vgl. z. B. Bleicher, K.: Unternehmungsentwicklung und organisatorische Gestaltung, a.a.O., S. 13.
- ⁵⁰ Vgl. z. B. Döding, G.: Zukunft der Tarifpolitik, trend 1984, S. 12—17.
- ⁵¹ Vgl. Chmielewicz, K.: Aktuelle Probleme der Unternehmungsverfassung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, DBW 1984, S. 11—24, hier S. 13.
- ⁵² Vgl. Reuter, E.: Zwischen Management und Mythos, Die Zeit Nr. 13/1985, S. 39f.
- ⁵³ Ebenda.
- ⁵⁴ Ebenda.
- ⁵⁵ Vgl. Dlugos, G.: Die Lehre von der Unternehmenspolitik — eine Analyse der Konzeptionen, DBW 1984, S. 287—305, hier S. 303.
- ⁵⁶ Vgl. Hawrylyshin, B.: Excellence in Perspective, 14. Int. Management-Gespräch an der Hochschule St. Gallen.
- ⁵⁷ Vgl. Seibt, C. P.: Eliten im Unternehmen — Die Pflicht zur Ungleichheit, gdi-Impuls 2/1983, S. 61—70, hier S. 65ff.
- ⁵⁸ Vgl. Watermann, Robert H.: Managing for Excellence, 14. Int. Management-Gespräch an der Hochschule St. Gallen, S. 55—66, hier S. 56.
- ⁵⁹ Vgl. Gaitanides, M.: Strategie und Struktur. Zur Bedeutung ihres Verhältnisses für die Unternehmungsentwicklung, ZfO 1985, S. 115—122, hier S. 116.
- ⁶⁰ Ebenda, S. 119f.
- ⁶¹ Vgl. Bleicher, K.: Strategische Unternehmensplanung, bei Beachtung von Fehlerquellen empfehlenswert, Blick durch die Wirtschaft, 7. 4. 1983, S. 3.
- ⁶² Vgl. Koch, H.: Unternehmenspolitik im Zeichen erhöhter Risiken, DBW 1984, S. 205—213, hier S. 205ff.
- ⁶³ Vgl. Capra, F.: Wendezeit, Schimmelpfeng-Review 1984, S. 9—12, hier S. 12.
- ⁶⁴ Vgl. Gerken, G.: Die globale Wandlung unserer Wirtschaft, Schimmelpfeng-Review 1984, S. 13—16, hier S. 15f.
- ⁶⁵ Ulrich, P.: Dialog und unternehmenspolitische Vernunft. Die zweite Dimension rationalen Managements. In: Gottlieb-Duttweiler-Institut (Hg.): Entscheidung auf neuen Wegen, Rüschiikon bei Zürich 1981, S. 85—129, hier S. 107.

- ⁶⁶ Ebenda, S. 107.
- ⁶⁷ Vgl. Malik, F.: Magie und Realität der strategischen Planung, *Management-Zeitschrift io* 1982, S. 397—400, hier S. 397 ff.
- ⁶⁸ Ebenda.
- ⁶⁹ Vgl. Staudt, E.: Innovation und Unternehmensführung, *ZfO* 1985, S. 75—79, hier S. 75.
- ⁷⁰ Scheuss, R.: Trends im strategischen Management in den USA, die Unternehmung 1985, S. 17—27, hier S. 25.
- ⁷¹ Vgl. Klausmann, W.: Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel, *ZfO* 1983, S. 39—45, hier S. 40.
- ⁷² Nach Wagner, K. L.: Erfolgreich führen statt verwalten, München/Münster 1984, S. 191.
- ⁷³ Vgl. Klausmann, W.: a.a.O., S. 41—43.
- ⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 44.
- ⁷⁵ Vgl. Krampe, G.: Frühwarnsystem für das strategische Management. In: *gdi-Impuls* 4/83, S. 13—17, hier S. 16; und generell: Porter, Michael, E.: Wettbewerbsvorteile (*Competitive Advantage*), Frankfurt a. M. 1986, passim.
- ⁷⁶ Ebenda.
- ⁷⁷ Vgl. Gerken, G.: Trend-Radar April 1984, S. 30; vgl. auch generell: Gerken, G.: *Der neue Manager*, Freiburg i. B. 1986, passim.
- ⁷⁸ Peter Klaus spricht nicht von ungefähr von einem Theorien-Dschungel: vgl. Klaus, P.: Durch den Strategie-Theorien-Dschungel, *DBW* 1987, S. 50—68; und Christian Scholz ist auf der Suche nach noch unbekanntem, aber festem Untergrund, vgl. Scholz, Ch.: *Strategisches Management — Auf zu neuen Ufern*, *DBW* 1986, S. 625—637.
- ⁷⁹ Quelle: Arthur D. Little, Ltd.: *Management im Zeitalter der strategischen Führung*, Düsseldorf o. J.
- ⁸⁰ Vgl. Wagner, K. L.: a.a.O., S. 201 und S. 202.
- ⁸¹ Vgl. Meffert, H.: Strategische Planungskonzepte in stagnierenden und gesättigten Märkten, *DBW* 1983, S. 193—209.
- ⁸² Nach Quellen der Boston Consulting Group (BCG).
- ⁸³ Vgl. Mauthe, K.-D., Roventa, P.: Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand, *ZfO* 1982, S. 191 ff.; vgl. auch den Überblick bei Hentze, J., Brose, P.: *Unternehmensplanung*, Bern, Stuttgart 1985, S. 177f. und Coenberg, A. G., Baum, H. G.: Wettbewerbsmatrizen als Ergänzung des Produktportfolios. In: Gaugler, E., et al (Hg.): *Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebslehre*, Stuttgart, S. 91—110.
- ⁸⁴ A.a.O., S. 195.
- ⁸⁵ Zur Erntestrategie in reifen Märkten vgl. z. B. Bleicher, K., Paul, H.: *Strategische Unternehmensführung in reifen Industrien. Blick durch die Wirtschaft vom 27. 3. 1987*, S. 3.
- ⁸⁶ Vgl. Meffert, H.: a.a.O., S. 200.
- ⁸⁷ Ebenda, S. 208.
- ⁸⁸ Vgl. Brauers, J., Weber, M.: Szenarioanalyse als Hilfsmittel der strategischen Planung: Methodenvergleiche und Darstellung einer neuen Methode, *ZfB* 1986, S. 631—652.
- ⁸⁹ Wack, P.: Scenarios: uncharted waters ahead, *Havard Business Review*, Sept./Oct. 85.
- ⁹⁰ Vgl. Schreyögg, G., Steinmann, H.: Zur Praxis strategischer Kontrolle, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1986, S. 40—50, hier S. 48.
- ⁹¹ Vgl. Zuberbühler, M.: *Strategisches Chancen-Management*, *management-Zeitschrift io* 1985, S. 73—76, hier S. 75.
- ⁹² Vgl. Wagner, K. L.: a.a.O., S. 40.
- ⁹³ Vgl. Mann, R.: Strategieprogramme für Klein- und Mittelunternehmen, *Blick durch die Wirtschaft vom 23. 3. 1984*, S. 4.
- ⁹⁴ Wunderer, R.: *Strategische Personalarbeit — arbeitslos?* *ZfO* 1984, S. 506—510.
- ⁹⁵ Vgl. Duck, Ch.: *Strategisches Management der Human-Ressourcen, personalwirtschaft* 1984, S. 270—275.
- ⁹⁶ Quelle: Arthur D. Little International.
- ⁹⁷ Vgl. Scholz, Ch.: *Strategische Personalplanung, personalwirtschaft* 1984, S. 261—266, hier S. 266.

- ⁹⁸ Vgl. Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe von Unternehmungen, ZfO 1985, S. 21—27.
- ⁹⁹ Quelle: Arthur D. Little.
- ¹⁰⁰ Vgl. Röthig, P.: Organisation und Personal. Perspektiven zukünftiger Zusammenarbeit, ZfO 1985, S. 153—159.
- ¹⁰¹ Vgl. Duck, Ch.: Unternehmenskultur auf dem Prüfstand, personalwirtschaft 1985, S. 427—436, hier S. 432.
- ¹⁰² Kritische Anmerkungen finden sich z. B. bei Neuberger, O.; Kompa, A.: Wir, die Firma — Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim, Basel 1987 und bei Ebers, M.: Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?, Wiesbaden 1985.
- ¹⁰³ Vgl. Heinen, E., Dill, P.: Unternehmenskultur — Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, ZfB 1986, S. 202—218, hier S. 207.
- ¹⁰⁴ Wüthrich, H. A.: Unternehmenskultur: Schlüsselgröße des strategischen Managements, io-management-Zeitschrift 1984, S. 415 ff.
- ¹⁰⁵ Vgl. Dierkes, M.: Unternehmenskultur und Unternehmensführung, ZfB 1988, S. 554 ff.
- ¹⁰⁶ Vgl. Scholz, Ch., Hofbauer, W.: Organisationskultur, Wiesbaden 1990, S. 32.
- ¹⁰⁷ Vgl. Child, J., Kieser, A.: Development of organizations over time. In: Nyström, Paul C., Starbuck, William H. (Eds.): Handbook of Organizational Design, Oxford 1981, S. 28—64.
- ¹⁰⁸ Vgl. Lindelaub, H.: Organisations- und Führungsprobleme bei qualitativen Änderungen von Unternehmensstrukturen, ZfO 1969, S. 42—46.
- ¹⁰⁹ Vgl. Acker, H. B.: Planung der Organisation. In: Unternehmensplanung, hrsg. v. K. Agthe und E. Schnauffer, Baden-Baden 1963, S. 435—458, hier S. 451.
- ¹¹⁰ Vgl. Child, J., Kieser, A.: a.a.O., S. 50.
- ¹¹¹ Vgl. Weinert, A. B.: Mensch und Organisation, ZfO 1985, S. 233—239.
- ¹¹² Vgl. Tübergen, F.: Anpassung der Organisation an die Unternehmensentwicklung, ZfO 1986, S. 34—37, hier S. 34. Im Hinblick auf kleinere und mittlere Unternehmungen vgl. d'Amboise, G., Muldowney, M.: Zur Betriebswirtschaftlichen Theorie der kleinen und mittleren Unternehmung. In: Pleitner, H. J. (Hg.): Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmungen, Berlin 1986, S. 9—31.
- ¹¹³ Vgl. Meyer-Faje, A.: Der Betrieb im Wandel, Bern und Stuttgart 1985, S. 123.
- ¹¹⁴ Vgl. Grün, O., Risak, J.: Der Weg aufwärts! Abschaffen. DBW 1985, S. 646—656.
- ¹¹⁵ Vgl. manager magazin 10/83, S. 144.
- ¹¹⁶ Vgl. Braun, G. E.: Organisationsplanung, Literatur-Berater Wirtschaft 4/80, S. 3—7.
- ¹¹⁷ Vgl. Meffert, H.: Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, Zfbf 1985, S. 121—137.
- ¹¹⁸ Vgl. Phillips, J. R.: Die Firma als Lernmilieu, manager magazin 1982, S. 128—135, hier S. 129.
- ¹¹⁹ Ebenda.
- ¹²⁰ Vgl. Bleicher, K.: Probleme und Entwicklungstendenzen der Organisationspolitik industrieller Großunternehmungen. In: Hahn, D. (Hg.): Führungsprobleme industrieller Unternehmungen. Friedrich Thomee zum 60. Geburtstag, Berlin, New York 1980, S. 75—108, hier S. 75 ff.

Zu Kapitel III:

- ¹ Vgl. z. B. Hoffmann, F., Kreder, M.: Situationsabgestimmte Strukturform — Ein Erfolgspotential der Unternehmung, Zfbf 1985, S. 455—484.
- ² Vgl. z. B. Kubicek, H.: Bestimmungsfaktoren der Organisationsstruktur, RKW-Handbuch Führungsorganisation (HFO) 1980, S. 1—62.
- ³ Vgl. Kieser, A.: Die Bedeutung internationaler Forschung auf dem Gebiet der Organisationstheorie, ZfB 1981, S. 107—117.
- ⁴ Zur Kritik am situativen Ansatz in der Organisationstheorie vgl. z. B. Kieser, A., ebenda, sowie Kubicek, H.: a.a.O.
- ⁵ Vgl. Hoffmann, F., Kreder, M.: a.a.O., S. 456.
- ⁶ Ebenda, S. 466 ff.

- ⁷ Vgl. Kubicek, H.: a.a.O., S. 28.
- ⁸ Vgl. Hopf, Ch.: Soziologie und qualitative Sozialforschung. In: Hopf, Ch., Weingarten, E. (Hg.): Qualitative Sozialforschung, 2. Aufl. Stuttgart 1984, S. 20.
- ⁹ Vgl. Kubicek, H.: a.a.O., S. 12.
- ¹⁰ Ebenda, S. 55.
- ¹¹ Vgl. Bleicher, K.: Organisation, Formen und Modelle, Wiesbaden 1981, S. 21 f.; Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1984, S. 18 ff.
- ¹² Zur Anwendung von ähnlichen „W“-Fragen im Zusammenhang mit der Kepner-Tregoe-Technik vgl. Grochla, E.: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982, S. 381.
- ¹³ Vgl. Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1982, S. 49 ff.
- ¹⁴ Vgl. z. B. Frese, E.: Grundlagen der Organisation. 3. Aufl., Wiesbaden 1987, S. 139 ff.
- ¹⁵ Vgl. z. B. Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, München, Wien 1986, S. 87 ff.
- ¹⁶ Vgl. Welge, M. K.: Unternehmungsführung, Band 2: Organisation, Stuttgart 1987, S. 494 ff.
- ¹⁷ Ders., S. 507 ff.
- ¹⁸ Vgl. Seidel, E., Redel, W.: Führungsorganisation, München, Wien 1987, S. 121 f.
- ¹⁹ Geschäftsbericht VW AG 1986.
- ²⁰ Vgl. Bleicher, K.: Organisation, Formen und Modelle, Wiesbaden 1981, S. 94 ff.
- ²¹ Vgl. Poensgen, O. H., Marx, M.: Die Ausgestaltung der Geschäftsbereichsorganisation in der Praxis, a.a.O., S. 238 ff.
- ²² Vgl. Hoffmann, F., Kreder, M.: a.a.O., S. 475 f.
- ²³ Vgl. Steinmann, H., Kumar, B.: Internationalisierung von Mittelbetrieben — Managementprobleme und Förderungsmöglichkeiten, BFuP 1985, S. 515 ff.
- ²⁴ Vgl. Dülfer, E.: Die Auswirkungen der Internationalisierung auf Führung und Organisationsstruktur mittelständischer Unternehmen, BFuP, S. 493—514, hier S. 497.
- ²⁵ Ebenda, S. 501.
- ²⁶ Ebenda, passim.
- ²⁷ Vgl. Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 93.
- ²⁸ Vgl. Trotz, H.: Die aufbauorganisatorische Gestaltung der Materialwirtschaft, Der Betrieb 49/82, S. 2525—2530.
- ²⁹ Ebenda, S. 2529.
- ³⁰ Vgl. Pfohl, H.-Chr.: Aufbauorganisation der betriebswirtschaftlichen Logistik, ZfB 1980, S. 1201—1228, hier S. 1209.
- ³¹ Ebenda, S. 1224.
- ³² Vgl. Krüger, W.: Bedeutung und Formen der Hierarchie, DBW 1985, S. 292—307, hier S. 293 und Lukatis, J.: Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt a. M. 1972, S. 25 f.
- ³³ Vgl. Krüger, W.: a.a.O., S. 298 f.
- ³⁴ Vgl. z. B. Lauterberg, Ch.: Vor dem Ende der Hierarchie, Modelle für eine bessere Arbeitswelt, Düsseldorf, Wien 1978.
- ³⁵ Vgl. Kubicek, H., Breisig, Th.: Hierarchie im Wandel? Angestellten Magazin 10/81, S. 13—18.
- ³⁶ Bosetzky, H.: Grundsätze einer Soziologie der Industrieverwaltung, Stuttgart 1970.
- ³⁷ Remer, A.: Personal-Management, a.a.O., S. 243.
- ³⁸ Ebenda.
- ³⁹ A.a.O., S. 242.
- ⁴⁰ A.a.O., S. 241.
- ⁴¹ Vgl. Kieser, A.: Änderungen der formalen Organisationsstruktur in Organisationsentwicklungsprozessen. In: Frese, E. et al (Hg.): Organisation, Planung, Informationssysteme, Stuttgart 1981, S. 37—57, hier S. 41.
- ⁴² Ebenda, S. 51.
- ⁴³ Vgl. Bach, O.: Verbesserung der Organisationsstruktur. Tägliche Betriebspraxis (TBp) 6/1981, S. 157—194, hier S. 188, bzw. Grochla, E.: Prüffragenkatalog.

- ⁴⁴ Vgl. Wagner, G. R.: Strategische Entscheidungen im Kleinbetrieb — Voraussetzungen und Wirkungen, Arbeitsheft 33 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bochum 1985, S. 9 ff.
- ⁴⁵ Damit ist zugleich die Konfiguration der Organisationsstruktur angesprochen.
- ⁴⁶ Vgl. z. B. Grochla, E. u. a.: Die Entlastung mittelständischer Unternehmer durch organisatorische Maßnahmen, ZfbF 1984, S. 395—409.
- ⁴⁷ Vgl. z. B. Blick durch die Wirtschaft vom 22. 11. 1983, S. 1: Die Führungskultur wird abgemagert.
- ⁴⁸ Vgl. Bleicher, K.: Kampf der Verbürokratisierung der Organisationskultur, Blick durch die Wirtschaft vom 13. 10. 1983, S. 3.
- ⁴⁹ Vgl. Sinetar, M.: Entrepreneurs, Chaos and Creativity — Can Creative People Really Survive Large Company Structure? Sloan Management Review, Winter 1985, S. 57—62, insb. S. 60.
- ⁵⁰ Vgl. Redel, W.: Kollegien-Management, Bern und Stuttgart 1982.
- ⁵¹ Vgl. Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a.a.O., S. 155.
- ⁵² Vgl. Link, J.: Phasenspezifische Organisation strategischer Projekte, HARVARDmanager 4/85, S. 17 ff., insb. S. 19.
- ⁵³ Vgl. Reschke, H., Svoboda, M.: Projektmanagement — Konzeptionelle Grundlagen, München 1983, S. 57.
- ⁵⁴ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 157 ff.; Reschke, H., Svoboda M.: S. 63 ff.
- ⁵⁵ Vgl. Reschke, H., Svoboda, M.: a.a.O., S. 65.
- ⁵⁶ Ebenda, S. 67.
- ⁵⁷ Ebenda, S. 67 f.
- ⁵⁸ Vgl. Hagenkötter, V.: Projektmanagement — Unterstützung, Planung, Koordination und Organisation im Projektmanagement, ZfO 1985, S. 387—393, hier S. 387.
- ⁵⁹ Vgl. Knopf, H. S.: Projektmanagement. Das Umfeld muß stimmen, ZfO 1985, S. 431—437.
- ⁶⁰ Krüger, W.: Problemangepaßtes Management von Projekten, ZfO 1987, S. 207—216.
- ⁶¹ Vgl. ebenda, S. 209 ff.
- ⁶² Ebenda, S. 213.
- ⁶³ Vgl. ebenda, S. 215 und darüber hinaus Krüger, W. (Hg.): Projektmanagement in der Krise: Probleme und Lösungsansätze, Frankfurt a. M. u. a. 1986.
- ⁶⁴ Vgl. Likert, R.: New Patterns of Management, New York, Toronto, London 1961.
- ⁶⁵ Vgl. Töpfer, A.: Innovationsmanagement. In: Wieselhuber, N., Töpfer, A. (Hg.): Handbuch Strategisches Marketing, Landsberg 1984, S. 391—407, hier S. 395.
- ⁶⁶ Vgl. z. B. Staudt, E.: Innovationswiderstände: Ursachen und Lösungsstrategien, Der Leitende Angestellte 1983, Heft 8, 10, sowie ders.: Mißverständnisse über das Innovieren, Die Betriebswirtschaft 1983, S. 341—356.
- ⁶⁷ Vgl. Töpfer, A.: a.a.O., S. 399.
- ⁶⁸ Vgl. Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a.a.O., S. 161.
- ⁶⁹ Ebenda, S. 152.
- ⁷⁰ Ebenda, S. 153.
- ⁷¹ Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 102.
- ⁷² Vgl. Bühner, R.: Management-Holding, DBW 1987, S. 40—49.
- ⁷³ Ebenda, S. 41.
- ⁷⁴ Ebenda, S. 40.
- ⁷⁵ Hoffmann, F.: Anmerkungen zum Beitrag von R. Bühner: Management-Holding, DBW 1987, S. 232—234, hier S. 234.
- ⁷⁶ Ache, H.: Management-Holding und Innovationsfähigkeit, Anmerkungen zum Beitrag von R. Bühner: Management-Holding, DBW 1987, S. 223—225.
- ⁷⁷ Vgl. Bühner, R.: Die Matrix-Organisation ist nur bedingt geeignet, management-Zeitschrift io 1985, S. 178—180.

Zu Kapitel IV:

- ¹ Vgl. Potthoff, L.: Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin u. a. 1986.
- ² Vgl. Grochla, E.: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982, S. 46; vgl. Bach, O.: Verbesserung der Organisationsstruktur, a.a.O., S. 186ff.
- ³ Vgl. z. B. Haneke, W.: Methoden der Büroanalyse, 1. Teil, ZfO 1984, S. 426—431.
- ⁴ Vgl. Harrmann, A.: Zur Frage der Behandlung von Aufgaben und Lösungen in der Ablauforganisation, Der Betriebswirt 1985/4, S. 12—16.
- ⁵ Vgl. z. B. Höher, K., Jäckel, K. P. et al: Der Einsatz von Selbstaufschreibungsmethoden auf Stichprobenbasis bei Verwaltungsuntersuchungen, ZfB 1983, S. 551—570.
- ⁶ Quelle: McKinsey Inc., Unterlagen zur Gemeinkostenwertanalyse (GWA).
- ⁷ Zu diesen Instrumenten bezüglich der Konkretisierung, Weiterentwicklung und Anpassung organisatorischer Regelungen durch Personen im Rahmen ihres jeweiligen unmittelbaren Aufgaben- und Verantwortungsbereiches vgl. Jung, R. H.: Selbstorganisationsleistungen zur Gestaltung der betrieblichen Mikroorganisation, ZfO 1987, S. 313—319, insb. S. 318.
- ⁸ Vgl. Kübel, R.: Ressource Mensch, Erfolg durch Individualität, München 1990, S. 56ff.
- ⁹ Vgl. Kapitel VI des Buches.
- ¹⁰ Vgl. Weil, R.: Neue Arbeitsstrukturen im Büro — Personalbedarfsermittlung, Leistungsvorgaben und Entgelt, Angewandte Arbeitswissenschaft 112, Mai 1987, S. 2—41, hier S. 19.
- ¹¹ Vgl. Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, München, Wien 1986, S. 237.
- ¹² Vgl. Huber, R.: a.a.O., S. 29.
- ¹³ Vgl. Huber, R.: Gemeinkosten-Wertanalyse, Bern u. a. 1987, S. 22 in Anlehnung an Kern, W., Schröder, H. H.: Konzept, Methode und Probleme der Wertanalyse, WISU 1978, S. 375—381 und S. 427—430.
- ¹⁴ Ebenda, S. 62.
- ¹⁵ Vgl. z. B. Roever, M.: Gemeinkosten-Wertanalyse, FB/IE 1982, S. 416; ders.: Gemeinkosten-Wertanalyse, erfolgreiche Antwort auf den wachsenden Gemeinkostendruck, ZfO 1982, S. 249—253.
- ¹⁶ Erfahrungsberichte aus der Unternehmenspraxis über die Anwendung der Gemeinkostenwertanalyse finden sich z. B. bei Wäscher, D.: Gemeinkosten-Management im Material- und Logistik-Bereich, ZfB 1987, S. 297—315; Helfrich, Ch.: Gemeinkosten-Frühwarnsystem hilft den „Wasserkopf“ abbauen, Management-Zeitschrift io 1983, S. 229—231; Groß, G. H.: Gemeinkostenwertanalyse, Personalwirtschaft 1985/7, S. 274—276; Datzmann, P.: Die Gemeinkosten-Wertanalyse, PERSONAL 1982/4, S. 151—154; Grünewald, H. G.: Verbesserung der unternehmensinternen Effizienz durch Gemeinkostenwertanalyse, ZfO 1982, S. 254—256.
- ¹⁷ Vgl. Wildemann, H.: Strategische Investitionsplanung für CAD/CAM, Stuttgart 1986.
- ¹⁸ Kraljic, P.; Roever, M.: Das Kernkostenkonzept stärkt den Ertrag, Blick durch die Wirtschaft v. 1. 6. 1984/Nr. 105, S. 3.
- ¹⁹ Ebenda.
- ²⁰ Vgl. z. B. Meyer-Piening, Zero-Base-Budgeting, ZfO 1982, S. 257—266; ders.: Zero-Base-Budgeting, Gemeinkosten-Planung und Controlling, FB/IE 1982/6, S. 424—427.
- ²¹ Vgl. z. B. Waldow, W.: Zero-Base-Budgeting, Erfahrungen aus einem Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie, FB/IE 1982, S. 428—432; Naber, G.: Zero-Base-Budgeting, personalwirtschaft 12/82, S. 11—14; Suver, J. D., Ray L. Braun: Wie und wo funktioniert Zero-Base-Budgeting, Harvardmanager 1983, S. 13—19.
- ²² Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 242.
- ²³ Vgl. Weil, R.: a.a.O., S. 25.
- ²⁴ Ebenda, S. 29.
- ²⁵ Vgl. Kapitel VI.

Zu Kapitel V:

- ¹ Vgl. Baumgartner, K.: Vom Handlanger zum Unternehmer, *manager magazin* 6/87, S. 268—275, hier S. 270.
- ² Vgl. Stroebe, R. W., Stroebe, G. H.: *Grundlagen der Führung*, 6. Aufl., Heidelberg 1990.
- ³ Vgl. Wunderer, R.: Megatrends in der Führungspraxis, *Management in Theorie und Praxis*, Otto-Personalentwicklung 1.87, S. 19—21, hier S. 21. Wenn Mitarbeiter unter Punkt 6 als „Katzen“ angesprochen werden, dann soll hierdurch ihre im Vergleich zu Schäferhunden größere Unabhängigkeit aufgezeigt werden. Insofern ist die Zeit des „Platz, Bodo, Fuß!“ nach Ansicht von Wunderer vorbei.
- ⁴ Brüggmann, H.: *Persönlichkeitsentwicklung als Aufgabe der Personalführung*, München und Merano 1991.
- ⁵ Vgl. Voßbein, R.: *Management und Führungsorganisation*, *Der Betrieb* 1979, S. 1853—1856, hier S. 1854.
- ⁶ Bisani, F.: *Führungslehre — Abschied vom Modelldenken*. In: Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hg.): *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg 1987, S. 231—263.
- ⁷ Raidt, F.: *Führung und Organisation (2): Anspruch und Wirklichkeit*, *Management Wissen* 3/85, S. 78 ff.
- ⁸ Wesser, W., Grunwald, W.: *Das Dilemma der Führung*, *HARVARDmanager* 1985/1, S. 46—50.
- ⁹ Wunderer, R.: *Kooperative Führung — Ein realistisches und realisierbares Konzept?* In: Geist, M., Koehler, R. (Hg.): *Die Führung des Betriebes*, Festschrift zum 80. Geburtstag von Curt Sandig, Stuttgart 1981.
- ¹⁰ Vgl. Rieckhof, H. Chr.: *Grenzen der Mitarbeiterführung*, *HARVARDmanager* 1985/3, S. 101—104.
- ¹¹ Vgl. z. B. Kühn, G.: *Die situativ-kooperative Führung als aktuelles Führungskonzept*, *FB/IE* 1983, 3, S. 174—188.
- ¹² Vgl. Neuberger, O., Kompa, A.: *Wir die Firma — der Kult um die Unternehmenskultur*, Weinheim, Basel 1987.
- ¹³ Vgl. Kubicek, H.: *Führungsgrundsätze — Lösungen von gestern für die Probleme von morgen?* *ZfO* 1984, S. 81—94.
- ¹⁴ Ders., *Führungsgrundsätze als Organisationsmythen und die Notwendigkeit von Entmythologisierungsversuchen*, *ZfB* 1984, S. 4—28.
- ¹⁵ Vgl. Beyer, H. T.: *Der Führungsansatz in der BWL*, *Die Unternehmung* 1985, S. 28—47, insb. S. 36 ff.
- ¹⁶ Klimecki, R. G.: *Laterale Kooperation, Zur Analyse und Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen in der Unternehmung*, Bern und Stuttgart 1985; Kotter, J. P.: *Überzeugen und Durchsetzen, Macht und Einfluß in Organisationen*, Frankfurt 1987, S. 71 ff.
- ¹⁷ Vgl. Lukie, M.: *Führung durch „goal setting“ — Arbeitspsychologische Erkenntnisse und praktische Konsequenzen*, *PERSONAL* 1984, S. 126—129.
- ¹⁸ Vgl. Ulrich, P., Fluri, E.: *Management*, Bern und Stuttgart 1975, S. 99 ff.
- ¹⁹ Vgl. Bleicher, K., Meyer, E.: *Führung in der Unternehmung, Formen und Modelle*, Reinbek bei Hamburg 1976.
- ²⁰ Fleiß, I.: *Ziele planen — aber wie, Zielplanung in der Personalarbeit*, *Personalführung* 7/8 1987, S. 510—514.
- ²¹ Bleicher, K.: *Kompetenz*, HWO, 2. Aufl. hrsg. v. Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 1055—1064.
- ²² Bleicher, K.: *Verantwortung*, HWO, 2. Aufl. hrsg. v. Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 2285—2292.
- ²³ Ebenda, Sp. 2285.
- ²⁴ Vgl. Preisendörfer, P.: *Stimmen Kompetenz und Verantwortung in der Praxis überein?* *Management-Zeitschrift io* 1984, S. 529—531.
- ²⁵ Vgl. Zander, E.: *Führung in Klein- und Mittelbetrieben*, Freiburg i. Br. 1981, S. 20.
- ²⁶ Vgl. Seidel, E., Redel, W.: *Führungsorganisation*, S. 38 f.
- ²⁷ Vgl. Bisani, F.: *Flexible Organisation durch das Funktionendiagramm*, *Personalwirtschaft* 1985, S. 16—23.
- ²⁸ Ebenda, S. 19 f.

- ²⁹ Vgl. Bisani, F.: Führungslehre — Abschied vom Modelldenken, In: Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hg.): *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br. 1987, S. 231—263, hier S. 235 f.
- ³⁰ Vgl. Zander, E.: *Mitarbeiter informieren*, Heidelberg 1982.
- ³¹ Ebenda, S. 14 ff.
- ³² Ebenda, S. 72.
- ³³ Vgl. Gabler, *Schülerlexikon Wirtschaft*, 2. Aufl., Wiesbaden 1982, S. 32.
- ³⁴ Vgl. Zander, E., a.a.O., S. 101 ff.
- ³⁵ Ebenda, S. 71 f.
- ³⁶ Vgl. Hahn, D.: *Planungs- und Kontrollrechnung als Führungsinstrument*, 3. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 40.
- ³⁷ Vgl. Staehle, W. H.: *Management*, München 1980, S. 332.
- ³⁸ Ebenda, S. 324.
- ³⁹ Ebenda, S. 325.
- ⁴⁰ Dabei handelt es sich um die sogenannte Spornfragen-Methode.
- ⁴¹ Vgl. auch Hothiger-Übersax, H.: *Kreatives Denken*, *Management-Zeitschrift io* 1985, S. 317—320.
- ⁴² Zu diesen Überlegungen, die mit der Gewichtung von Alternativen verbunden sind, vgl. Hahn, D., a.a.O., z. B. S. 45.
- ⁴³ Vgl. Staehle, W. H., a.a.O., S. 336 und Ulrich, H., Probst, G. J. B.: *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln*, Bern und Stuttgart 1988, S. 322.
- ⁴⁴ Vgl. auch Hahn, D., a.a.O., S. 39; Staehle, a.a.O., S. 147.
- ⁴⁵ Vgl. Bleicher, K., Meyer, E.: *Führung in der Unternehmung*, a.a.O., S. 66.
- ⁴⁶ Vgl. z. B. Staehle, W. H., a.a.O., S. 148.
- ⁴⁷ Vgl. auch allgemein Ulrich, P., Fluri, W., a.a.O., S. 115 ff.
- ⁴⁸ Vgl. Sattelberger, Th.: *Coaching: Alter Wein in neuen Schläuchen*, *Personalführung* 1990, S. 364—374.
- ⁴⁹ Vgl. Wagner, D.: *Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte*, *DBW* 1982, S. 217—228, hier S. 217 f.
- ⁵⁰ Vgl. z. B. Mentzel, W.: *Personalentwicklung*, 4. Aufl., Freiburg i. B. 1989, S. 128 ff.
- ⁵¹ Vgl. z. B. die Beiträge zum Schwerpunktthema *Aus- und Weiterbildung, Anforderungen und Konzepte*, *Personalführung* 8/9 1987, S. 543 ff.
- ⁵² Vgl. Wagner, D.: a.a.O., S. 225 ff.
- ⁵³ Ebenda, S. 227.
- ⁵⁴ Vgl. aus der überaus zahlreichen Literatur z. B. Becker, H., Langosch, I.: *Produktivität und Menschlichkeit*, Stuttgart 1984; Grundwald, A.: *Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung*, Berlin 1987; Breisig, Th.: *It's teamtime*, Köln 1990.
- ⁵⁵ Vgl. Lauterberg, Chr.: *Vor dem Ende der Hierarchie*, Düsseldorf, Wien 1978, S. 61 f.
- ⁵⁶ Vgl. Kitzmann, A., Zimmer, D.: *Grundlagen der Personalentwicklung*, Weil der Stadt 1982, S. 17.
- ⁵⁷ Vgl. z. B. Domsch, M.: *Qualitätszirkel — Beispiel einer mitarbeiterorientierten Führung und Zusammenarbeit*, *ZfbF* 1985, S. 428—441; Dieterle, W. K. M., Schmidt, H. J.: *Qualitätszirkel — unproblematische Qualitätssicherung?* *Personalwirtschaft* 1983, S. 279—282.
- ⁵⁸ Vgl. z. B. Einsiedler, H. E., Knura, B.: *Die Lernstatt — eine Alternative zum Quality Circle?* *ZfbF* 1984, S. 748—755; Heymann, H. H., Seiwert, L. J.: *Lernstatt als neues Arbeitsmodell*, *Management-Zeitschrift io* 1983, S. 100—103.
- ⁵⁹ Vgl. z. B. Reißinger, L.: *Vorschlagswesen, betriebliches*, HWO, 2. Aufl., a.a.O., Sp. 2361—2367, Thom, N.: *Betriebliches Vorschlagswesen*, Bern, Frankfurt/M. u. a. 1985.
- ⁶⁰ Vgl. Breisig, Th.: *Betriebliche Sozialtechniken*, Neuwied und Frankfurt/M. 1990.
- ⁶¹ Vgl. Biedermann, Ch.: *Was ist gute Führung?* *Zeitschrift f. Personalforschung* 1990, S. 242, Zander, E., Reineke, W. (Hg.): *Führungsentwicklung*, Heidelberg 1981.

Zu Kapitel VI:

- ¹ Vgl. Gruppe, G.: Personalpolitische Zielsetzungen und Handlungsstrategien zur Steuerung des technologischen Wandels, ZfO 1984, S. 335—338, hier S. 335.
- ² Vgl. Wössner, M.: Die Krise der Arbeit, Blick durch die Wirtschaft, Nr. 29 v. 11. 2. 1985, S. 3.
- ³ Vgl. Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i. B. 1987. „Wir haben das nicht gewollt“, Streitgespräch zwischen Franz Steinkühler und Werner Stumpfe, Die Zeit vom 5. 6. 1985, S. 25 ff.
- ⁴ Vgl. Posth, M.: Bildungsoffensive im Unternehmen, Die Personalpolitik darf kein Anhängsel der technischen Planung sein, Die Zeit 1985.
- ⁵ Vgl. Müller, W. R.: Thesen zur Neuorientierung der Personalpolitik, DBW 1983, S. 515—523.
- ⁶ Ebenda 516.
- ⁷ Vgl. Wunderer, R.: Entwicklungstendenzen im Personalwesen — Beurteilung aus theoretischer und praktischer Warte, DBW 1983, S. 217—229.
- ⁸ Vgl. Röthig, P.: Zum Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Personalplanung, DBW 1986, S. 203—223, hier 222.
- ⁹ Vgl. Bisani, F.: Unternehmensbezogene Gliederung von Personalaufgaben, Eschborn 1987, S. 51 ff.
- ¹⁰ Vgl. Mez, B.; Speck, P.: Organisation der Personalabteilung: das Referentensystem, Gedanken zu Personalfragen, April/Mai 1988.
- ¹¹ Vgl. hierzu u. a. Franke, A.: Organisation des Personalwesens, personalwirtschaft 7/87, S. 283—287.
- ¹² Wagner, D.: Personalführung und Personalwirtschaft, Handbuch betrieb + personal, Fach 2, Rz. 236 ff.
- ¹³ Wagner, D.: Zum Verhältnis von Organisation und Personal als Funktionen der Unternehmensführung. In: Glaubrecht, H.; Wagner, D. (Hg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, a. a. O., S. 353 ff.
- ¹⁴ Vgl. Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte, DBW 1982, S. 217 ff.
- ¹⁵ Vgl. Wagner, D.: Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung. In: Zander, E., Reineke, W. (Hg.): Führungsentwicklung, a. a. O., S. 13 ff.
- ¹⁶ Vgl. Zander, E.: Entgeltformen bei veränderten Technologien, Arbeitszeitstrukturen und Arbeitszeitregelungen, zfbF 1986, S. 289 ff.
- ¹⁷ Vgl. Krause, H., Pillat, R., Zander, E. (Hg.): Arbeitssicherheit, Freiburg i. Br., fortlaufend.
- ¹⁸ Wunderer, R.: Personalwirtschaft, Gießener Unternehmungsführungsseminar, unv. Manuskript.
- ¹⁹ Kühn, G.: Was kann die Personalabteilung zur Vermeidung betrieblicher Konflikte beitragen? management heute 10/83, S. 18 ff.
- ²⁰ Vgl. Wagner, D.: Personalführung und Personalwirtschaft, a. a. O., Rz. 266 ff.
- ²¹ Tenbruck, F. H.: Rolle, HWO, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1977, Sp. 1466—1571.
- ²² Ebenda, Sp. 1467.
- ²³ Vgl. Acker, H. B., a. a. O., Sp. 1584 f.
- ²⁴ Vgl. Mentzel, W.: Personalentwicklung, Freiburg i. Br. 1980, S. 68 f.
- ²⁵ Vgl. z. B. o. V.: Blindflug durch die Seele, manager magazin 5/1981, S. 41—48.
- ²⁶ Vgl. Acker, H., a. a. O., Sp. 1584 f.
- ²⁷ Vgl. Bisani, F.: Flexible Organisation durch das Funktionendiagramm, personalwirtschaft 1/85, S. 18 f.
- ²⁸ Vgl. Wagner, D., a. a. O., Rz. 275.
- ²⁹ Acker, H., a. a. O., Sp. 1584 f.
- ³⁰ Mentzel, W., a. a. O., S. 68 f.
- ³¹ Mentzel, W., a. a. O., S. 70.
- ³² Wagner, D., a. a. O., Rz. 378 ff.
- ³³ Vgl. Knebel, H.: Vorstellungsgespräch, 5. Aufl., München 1978.

- ³⁴ Vgl. Jeserich, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern, München, Wien 1981, S. 13 ff.
- ³⁵ Weuster, A.: Der Biografische Fragebogen (BF) als Instrument der Personalauswahl, ZfP 1987, S. 409—434.
- ³⁶ Vgl. Zander, E.: Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 2. Aufl. Heidelberg 1980, S. 57 ff.
- ³⁷ Vgl. Wagner, D.: Der Einfluß neuer Technologien auf Arbeit, Leistung und Entgelt, Lohn + Gehalt 1986, S. 115—122; Wagner, D.: Personalführung und Personalwirtschaft, a.a.O., S. 320 ff.
- ³⁸ Vgl. Wagner, D.: Auswirkungen neuer Technologien auf das betriebliche Personalwesen. In: Löhn, J. (Hg.): Der Innovationsberater, Freiburg i. Br. 3/86, 2/1637—2/1658.
- ³⁹ Quelle: Consulectra Unternehmensberatung GmbH, Hamburg.
- ⁴⁰ Vgl. Wagner, D.: Der Einfluß neuer Technologien auf Arbeit, Leistung und Entgelt, a.a.O., S. 120 ff.
- ⁴¹ Vgl. insbesondere Lattmann, Ch.: Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, Zwecke und Aufgaben von Qualifikationssystemen, Bern und Stuttgart 1975, S. 31 ff.; Gaugler, Eduard u. a.: Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft, Baden-Baden 1978, S. 17 ff.; Knebel, H.: Stand der Leistungsbeurteilung und Leistungszulage in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt (Main) 1981; Raschke, H., Knebel, H.: Taschenbuch für Personalbeurteilung, Heidelberg 1982, S. 13 ff.
- ⁴² Vgl. insbesondere den Überblick über die Erfahrungen mit Führungsgrundsätzen bei Zander, E., Töpfer, A.: Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente, Frankfurt (Main) 1982.
- ⁴³ Über Stand und Verbreitung von Beurteilungsverfahren in der Bundesrepublik Deutschland vgl. Knebel, H.: a.a.O., S. 97 ff., aber auch Zander, E., Töpfer, A.: Personalpolitik in einer Unternehmensgruppe, Frankfurt (Main) 1982, passim.
- ⁴⁴ Vgl. z. B. Birkwald, R.: Die Bedeutung der Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen für die Praxis — aus der Sicht der Gewerkschaften. In: Knebel, H.: Stand der Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt (Main) 1981, S. 39—51, insbesondere S. 47 f.
- ⁴⁵ Vgl. Gaugler, E., u. a.: a.a.O., S. 25 ff.; Zander, E., Knebel, H.: Taschenbuch für Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen, Heidelberg 1980, S. 19 f.
- ⁴⁶ Vgl. Neuberger, O.: Erfahrungen bei der Einführung eines neuen Personalbeurteilungssystems in einem Industriebetrieb, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 4/1979, S. 209—215.
- ⁴⁷ Vgl. z. B. Heinrich, M., Erndt, H.: Leistungsbeurteilung zur Fundierung personeller Ausleseentscheidungen, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 2/1980, S. 89—96; Batz, M., Schindler, U.: Personalbeurteilungssysteme auf dem Prüfstand, zfo 1983, S. 424—432.
- ⁴⁸ Vgl. Neuberger, O.: Rituelle (Selbst-)Täuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung, Die Betriebswirtschaft, 1980, S. 27—43.
- ⁴⁹ Vgl. Capol, M.: Die Qualifikation der Mitarbeiter als ganzheitliches Führungsmittel im industriellen Betrieb, Bern 1965, passim.
- ⁵⁰ Über Schwierigkeiten, „Ziele im Sinne von MbO zu definieren“, berichtet Gruppe, Günther: Das SEL-Beurteilungssystem, Personalwirtschaft, Heft 8/81, S. 24—30.
- ⁵¹ Vgl. Pillhofer, G.: Praxis der Leistungsbeurteilung in den USA, Personal, Heft 2/1983, S. 57—61.
- ⁵² Vgl. Wagner, D.: Personalführung und Personalwirtschaft. In: Halbach, G. (Hg.): Handbuch Betrieb und Personal, Bonn 1982, Fach2, RZ 1—425, hier RZ 115.
- ⁵³ Lattmann, Ch.: a.a.O., S. 66, und die Hinweise bei Gaugler, Eduard u. a.: a.a.O., S. 63.
- ⁵⁴ Über diese und andere „Systemfehler“ vgl. u. a. Neuberger, O.: Erfahrungen bei der Einführung eines neuen Personalbeurteilungssystems in einem Industriebetrieb, a.a.O., S. 211.
- ⁵⁵ Vgl. Neuberger, O.: Rituelle (Selbst-)Täuschung, a.a.O., S. 36 f.
- ⁵⁶ Vgl. Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte, Die Betriebswirtschaft, 1982, S. 217—228. Personalentscheidungen sollten deshalb trotz vielfältig denkbarer Auswahlinstrumente vorsichtig gefällt werden. Vgl. Kempe, H.-J., Clauss, R.: Die Auswertung von Beurteilungen als Grundlage für Personalentscheidungen, Personalwirtschaft, 1980, S. 197—204.

- ⁵⁷ Über entsprechende Erfahrungen verfügt die Esso AG. Vgl. Daniel, O.: Beurteilung des Vorgesetztenverhaltens, Personalwirtschaft, Heft 1/82, S. 6—9; Reinecke, P.: Vorgesetztenbeurteilung, Köln 1983, S. 116 ff.
- ⁵⁸ Zur Rezeption der Eigenschaftstheorie der Führung vgl. u. a. Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, Band 1: Grundlagen der Führung, Berlin, New York 1980, S. 113 ff.
- ⁵⁹ Assessment-Center sind insbesondere dann sinnvoll, wenn es sich um konkret absehbare Personalauswahlentscheidungen handelt. Auch als Personalförderungsinstrument können sie geeignet sein. Vgl. z. B. Jeserich, W., Fennekels, G.: Statistische Überprüfung von Assessment-Center-Verfahren, ZfB, 1982, S. 826—836; Stehle, W., Schuler, H.: Führungskräfte im Außendienst, Personal, Heft 2/1983, S. 64—68.
- ⁶⁰ Vgl. Remer, A.: Personalmanagement — Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen, Berlin, New York 1978, S. 317 ff.; Thom, N.: Personalentwicklung in mittelgroßen Unternehmen, FB/IE 1983, S. 162—166.
- ⁶¹ Vgl. Kap. II und die Ausführungen in Abschnitt 3.1. in diesem Kapitel.
- ⁶² Entsprechende Verfahren werden von mehreren Beratungsunternehmen angeboten; z. B. Consullectra, Hamburg.
- ⁶³ Zu erfassen ist insbesondere das Eignungspotential: vgl. Hoelemann, W.: Entwicklung von Führungskräften, FB/IE 1983, S. 156—161.
- ⁶⁴ Vgl. Jeserich, W.: a.a.O., S. 105 ff.
- ⁶⁵ Vgl. Koch, E.: Innovationsfördernde Personalentwicklung, Personalwirtschaft 7/85, S. 277—282 und die Beiträge zum Schwerpunktthema Personalentwicklung in Heft 4—5/1987.
- ⁶⁶ Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 43.
- ⁶⁷ Ders., S. 95 ff.
- ⁶⁸ Vgl. z. B. Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1984.
- ⁶⁹ Vgl. z. B. Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E.: Arbeitszeit im Wandel. Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung, 3. Aufl., Freiburg i. Br. 1988.
- ⁷⁰ Vgl. z. B. Gaitanides, M.: Prozeßorganisation, München 1983, S. 37 ff.
- ⁷¹ Vgl. Staudt, E.: Wachsende Freiräume in der Gestaltung von Arbeitsorganisationen, MittAB, Heft 1/1984, S. 94—104.
- ⁷² Schulte, A.: Flexible Arbeitszeitgestaltung — Technische und organisatorische Aspekte, Angewandte Arbeitswissenschaft, Jan. 1985, S. 3—17.
- ⁷³ Vgl. Zander, E.: Handbuch der Gehaltsfestsetzung, a.a.O., S. 22.
- ⁷⁴ Ebenda, S. 310 ff.
- ⁷⁵ Vgl. Meiser, M., Wagner, D., Zander, E.: Personal und neue Technologien, München und Wien 1991, S. 136 ff.
- ⁷⁶ Vgl. z. B. die entsprechenden Beiträge bei Knebel, H. (Hg.): Neue Entwicklungen bei Arbeit, Entgelt und Führung, Freiburg i. Br. 1984, passim.
- ⁷⁷ Vgl. Weil, R.: Der Einfluß des Marktes auf Technologie und Arbeitsorganisation, Angewandte Arbeitswissenschaft, August 1985, S. 3—23.
- ⁷⁸ Vgl. Zander, E.: Handbuch Gehaltsfestsetzung, a.a.O., S. 361, in Anlehnung an Grätz.
- ⁷⁹ Ebenda, S. 330 ff.
- ⁸⁰ Vgl. z. B. Hahn, D., Willers, H. G.: Unternehmungsplanung und Führungskräftevergütung. In: Hahn, D., Taylor, B.: Strategische Unternehmungsplanung, Heidelberg/Wien 1986, S. 391—400.
- ⁸¹ Entsprechende Hinweise gibt es in Erhebungen von Beratungsinstituten, z. B. Kienbaum.
- ⁸² Vgl. z. B. Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe von Unternehmen, ZfO 1985, S. 21—27; vgl. z. B. Becker, F. G.: Zur Ausgestaltung eines strategisch-orientierten Anreizsystems, ZfO 1987, S. 159—164.
- ⁸³ Ders.: Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management, Bergisch Gladbach, Köln 1985.
- ⁸⁴ Vgl. Kapitel V d. B. im Abschnitt über Zielsetzung.
- ⁸⁵ Vgl. z. B. Thierry, H.: Participation in the Design of the Income Package, 4. EFPS/EAPM International Conference on Work, Performance and Pay; The Hague 1977; ders.: Does the Cafeteria

- Plan pay off? 5. EFPS/EAPM International Work and Pay Conference, Amsterdam 1980; ders.: Mitarbeiterspezifische Sozialleistungspolitik — Neue Erfahrungen mit dem Cafeteria-Verfahren. In: Knebel, H., Zander, E. (Hrsg.): Der zweite Lohn — Personalzusatzleistungen, Bonn 1982, S. 97—105.
- ⁸⁶ Sadowski, D.: Der Handel mit Sozialleistungen — Zur Ökonomie und Organisation der betrieblichen Sozialpolitik, DBW 1984, S. 589.
- ⁸⁷ Vgl. Knebel, H., Zander, E. (Hg.): Der zweite Lohn — Personalzusatzleistungen — Bonn 1982 und die in diesem Band enthaltenen Beiträge.
- ⁸⁸ Vgl. Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe in Unternehmungen, ZfO 1985, S. 23.
- ⁸⁹ Vgl. Thierry, H.: Does the Cafeteria Plan pay off?, a.a.O., S. 2.
- ⁹⁰ Vgl. Wagner, D.: Politisch-gesetzliche Rahmenbedingungen der Personalarbeit in den USA, ZfO 1981, S. 288—292.
- ⁹¹ Vgl. auch Sadowski, D., a.a.O., S. 589, der von einem Tauschhandel zwischen Unternehmern und Belegschaft mit „steuerlicher Subventionierung“ ausgeht.
- ⁹² Vgl. Wagner, D.: Cafeteria-Systeme in Deutschland. Überlegungen zur praktischen Anwendung, Personal 1982, S. 234—238.
- ⁹³ Als Ausnahme vgl. Thierry, H.: Does the Cafeteria-Plan pay off? a.a.O.
- ⁹⁴ Vgl. Wagner, D.: Cafeteria-Systeme in Deutschland, a.a.O., S. 235.
- ⁹⁵ Vgl. u. a. Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E.: Arbeitszeit im Wandel, 3. Aufl., Freiburg i. Br. 1988.
- ⁹⁶ Vgl. Wagner, D.: Cafeteria-Systeme in Deutschland, a.a.O., S. 237.
- ⁹⁷ Vgl. z. B. Schneider, H. J., Zander, E.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg i. Br. 1982.
- ⁹⁸ Vgl. Thierry, H.: Mitarbeiterspezifische Sozialleistungspolitik, a.a.O., S. 105.