

## Inhaltsverzeichnis

<b>GELEITWORT</b> .....	<b>V</b>
<b>VORWORT</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XV</b>
<b>EINFÜHRUNG</b> .....	<b>1</b>
(1) Perspektiven von Commitment.....	4
(2) Motivation und Commitment im Humanressourcen-Management.....	9
(3) Erläuterung der weiteren Vorgehensweise.....	12
 <b>TEIL I: HERAUSFORDERUNGEN EINES HUMANRESSOURCEN- MANAGEMENTS AM BEISPIEL DES MITTLEREN MANAGEMENTS</b> .....	 <b>15</b>
<b>I.1 Begriff, Funktionen und traditionelle Rolle des mittleren Managements</b> .....	<b>15</b>
I.1.1 Begriff des mittleren Managements.....	16
(1) Kritik gängiger Abgrenzungen.....	16
(2) Heuristik einer begriffsstrategischen Abgrenzung .....	18
I.1.2 Funktionen und traditionelle Rolle der mittleren Managementebene .....	24
(1) Spezifizierung grundsätzlicher Funktionen des Mittelmanagements.....	25
(2) Informationsfunktion im Rahmen der traditionellen Rolle .....	28
(3) Transformationsfunktion im Rahmen der traditionellen Rolle .....	28
(4) Implementierungsfunktion im Rahmen der traditionellen Rolle .....	30

<b>I.2</b>	<b>Wandel der Rolle der mittleren Managementebene.....</b>	<b>31</b>
I.2.1	Auslöser des Rollenwandels der mittleren Managementebene .....	32
I.2.2	Rollenwandel im mittleren Management vor dem Hintergrund seiner Funktionen.....	34
(1)	Wandel der Informationsfunktion.....	36
(3)	Wandel der Transformationsfunktion.....	38
(3)	Wandel der Implementierungsfunktion .....	40
I.2.3	Gegenüberstellung der traditionellen und der neuen Rolle der mittleren Managementebene .....	43
<b>I.3</b>	<b>Implikationen der gewandelten Rolle des Mittelmanagements für ein Humanressourcen-Management.....</b>	<b>45</b>
I.3.1	Charakterisierung des Mittelmanagements als Schlüsselbelegschaft und seine Verortung im Humanressourcen-Portfolio .....	45
(1)	Erweiterte Einflußpotentiale und Handlungsspielräume.....	46
(2)	Unabhängigkeit von spezifischen Unternehmen und Gefahr der Abwanderung.....	47
(3)	Verortung der Mittelmanager im Humanressourcen-Portfolio .....	50
I.3.2	Herausforderungen für ein Humanressourcen-Management: Nutzung und Bindung des Mittelmanagements .....	51
(1)	Nutzung und Bindung der Potentiale des Mittelmanagements als Herausforderungen eines Humanressourcen-Managements .....	51
(2)	Präzisierung der Problemstellung .....	53
<b>TEIL II:</b>	<b>ANSATZPUNKTE EINES COMMITMENT-MANAGEMENTS: EINE GRUNDLAGENTHEORETISCHE BETRACHTUNG DES COMMITMENTS.....</b>	<b>55</b>
<b>II.1</b>	<b>Grundlagen der Analyse von Commitment.....</b>	<b>63</b>

II.1.1	Bezugsobjekte von Commitment .....	65
	(1) Mögliche Bezugsobjekte.....	65
	(2) Differenzierte Betrachtung von Unternehmen als Bezugsobjekt.....	69
II.1.2	Grundlegende Schulen des Commitments.....	70
	(1) "Irrational School" .....	70
	(2) "Rational School" .....	73
	(3) Gegenüberstellung und kritische Würdigung .....	74
<b>II.2</b>	<b>Erweitertes Commitmentverständnis: Differenzierung von drei Commitmentkomponenten .....</b>	<b>77</b>
II.2.1	Affektive Commitmentkomponente - die Perspektive einer emotionalen Zuwendung.....	81
	(1) Grundkonzepte.....	82
	(2) Merkmalsdimensionen und Überblick zentraler Konzepte .....	86
II.2.2	Normative Commitmentkomponente - die Perspektive einer Verpflichtung gegenüber einer Organisation.....	90
	(1) Aspekte normativen Commitments.....	92
	(2) Merkmalsdimensionen und Überblick zentraler Konzepte .....	94
II.2.3	Kalkulierte Commitmentkomponente - die Perspektive einer individuellen Kosten-Nutzen- Kalkulation .....	96
	(1) Kalkulation von Investitionsverlusten - Vermeidung von "Sunk Costs" .....	97
	(2) Relative Anreizüberlegungen - Vermeidung von Anreizeinbußen .....	98
	(3) Zentrale Merkmalsdimensionen und Überblick zentraler Konzepte .....	99
<b>II.3</b>	<b>Erklärungsvariablen von Commitment in Unternehmen.....</b>	<b>101</b>
II.3.1	Humanressourcenbezogene Grundsätze und Richtlinien (Policies).....	104

	(1) Zuverlässigkeit und Gerechtigkeit .....	104
	(2) Bereitschaft zu Fürsorge und Unterstützung .....	106
	(3) Einbeziehung in Entscheidungsprozesse .....	107
II.3.2	Tätigkeit und Rolle .....	109
	(1) Einflüsse der Tätigkeit .....	109
	(2) Einflüsse der individuellen Rolle .....	113
II.3.3	Sozialer organisatorischer Kontext .....	116
	(1) Einflüsse durch Vorgesetzte .....	116
	(2) Einflüsse durch Kollegen .....	120
II.3.4	Vergütung .....	122
	(1) Gerechtigkeit .....	122
	(2) Höhe .....	123
	(3) Aufschiebung in die Zukunft .....	124
<b>II.4</b>	<b>Ergebnisse von Commitment in Unternehmen .....</b>	<b>125</b>
II.4.1	Intensivierung der Nutzung von Humanressourcenpotentialen .....	125
	(1) Auswirkungen im Rollenverhalten .....	126
	(2) Auswirkungen auf Extra-Rollenverhalten .....	129
II.4.2	Erhöhung der Bindung von Humanressourcenpotentialen .....	131
	(1) Erhöhung der Bindungsdauer .....	131
	(2) Senkung des Absentismus .....	133
<b>II.5</b>	<b>Zwischenbilanz: Zusammenfassung und Interpretation der zentralen Ergebnisse .....</b>	<b>134</b>
	(1) Komponenten eines erweiterten Commitmentverständnisses .....	135
	(2) Übersicht der untersuchten Ergebnisvariablen von Commitment .....	136
	(3) Darstellung zentraler Erklärungsvariablen von Commitment .....	138

<b>TEIL III: INSTRUMENTE EINES COMMITMENT-MANAGEMENTS.....</b>	<b>141</b>
<b>III.1 Vergütung als Instrument des Commitment- Managements .....</b>	<b>148</b>
III.1.1 Bonusvergütung zum Aufbau der affektiven Commitmentkomponente .....	150
(1) Generierung geeigneter Kriterien .....	152
(2) Gestaltung des Modus.....	159
(3) Überlegungen zu flankierenden Maßnahmen der internen Öffentlichkeitsarbeit.....	169
III.1.2 "High-Wage" zum Aufbau der normativen Commitmentkomponente .....	171
(1) "High-Wage" im High Commitment Ansatz .....	174
(2) Aspekte der Vergütungsstruktur des "High- Wage".....	175
(3) Gestaltung des Modus.....	179
III.1.3 Aktienoptionen zum Aufbau der kalkulierten Commitmentkomponente .....	185
(1) Grundlegende Aspekte.....	186
(2) Gestaltungsmöglichkeiten.....	193
(3) Weiterführende Überlegungen zu flankierenden Maßnahmen.....	198
<b>III.2 Führung als Instrument des Commitment- Managements .....</b>	<b>199</b>
III.2.1 Humanressourcenorientierte Unternehmensgrundsätze zum Aufbau der affektiven Commitmentkomponente .....	202
(1) Inhaltliche Ausgestaltung .....	203
(2) Prozessuale Aspekte: Gewährleistung und Intensivierung der Wirkung .....	209
III.2.2 Feedback-Gespräche zum Aufbau der normativen Commitmentkomponente .....	218
(1) Relevanz von Feedback-Gesprächen zum Aufbau normativen Commitments im Mittelmanagement .....	219

(2) Inhaltliche und prozessuale Aspekte.....	221
(3) Exemplarischer Ablauf eines Feedback- Gesprächs.....	228
III.2.3 Coaching zum Aufbau der kalkulierten Commitmentkomponente .....	231
(1) Relevanz des Coaching für den Aufbau kalkulierten Commitments im Mittelmanagement .....	233
(2) Anforderungen an den Coach .....	240
(3) Darstellung eines Coaching-Prozesses .....	242
<b>III.3 Zwischenbilanz: Instrumente eines Commitment-         Managements .....</b>	<b>246</b>
<b>SCHLUBBETRACHTUNG: DARSTELLUNG DER ZENTRALEN         ERGEBNISSE UND AUSBLICK .....</b>	<b>249</b>
(1) Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der Arbeit .....	249
(2) Ausblick .....	256
<b>ANHANG .....</b>	<b>261</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>267</b>
<b>SCHLAGWORTVERZEICHNIS.....</b>	<b>291</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

## Einführung

Abb. E-1:	Ansatzpunkt eines Commitment-Managements.....	11
Abb. E-2:	Überblick über den Aufbau der Arbeit.....	13

## Teil I

Abb. I-1:	Verortung des Mittelmanagements im organisatorischen Gefüge.....	20
Abb. I-2:	Die Entscheidungshierarchie als Abgrenzungskriterium der Managementebenen.....	23
Abb. I-3:	Funktionen der mittleren Managementebenen.....	26
Abb. I-4:	Wandel der Rolle des Mittelmanagements vor dem Hintergrund seiner zentralen Funktionen.....	44
Abb. I-5:	Mittelmanagement zwischen entscheidungsautonomen Handlungsbereichen und direkten Durchgriffen des Topmanagements.....	49
Abb. I-6:	Mittelmanagement als Schlüsselbelegschaft des Humanressourcen-Portfolios.....	50
Abb. I-7:	Präzisierung der Problemstellung.....	54

## Teil II

Abb. II-1:	Der Harvard-Ansatz.....	58
Abb. II-2:	Einbindung und Commitment bei Etzioni.....	65
Abb. II-3:	Differenzierung und Verortung möglicher Bezugsobjekte von Commitment.....	67
Abb. II-4:	Gegenüberstellung von "Rational School" und "Irrational School" des Commitments.....	75

Abb. II-5:	Relativierung der Termini "Einstellungscommitment" und "Verhaltenscommitment" aufgrund von Rückkoppelungsprozessen zwischen Einstellungen und Verhalten .....	77
Abb. II-6:	Grundkonzepte affektiven Commitments und zentrale Merkmalsdimensionen .....	82
Abb. II-7:	Systematische Darstellung affektiver Commitmentkonzepte nach Referenzkonzepten.....	88-89
Abb. II-8:	Aspekte des normativen Commitments.....	92
Abb. II-9:	Systematisierung zentraler normativer Commitmentkonzepte.....	95
Abb. II-10:	Aspekte des kalkulierten Commitments .....	97
Abb. II-11:	Systematische Darstellung kalkulierter Commitmentkonzepte nach Referenzkonzepten .....	100
Abb. II-12:	Abgrenzung relevanter Einflußvariablen von Commitment im vorliegenden Kontext (Beispiele).....	103
Abb. II-13:	Auswirkungen des Commitments auf eine Intensivierung der Nutzung von Mitarbeiterpotentialen .....	126
Abb. II-14:	Auswirkungen des Commitments auf eine Intensivierung der Bindung .....	131
Abb. II-15:	Übersicht der zentralen Ergebnisse einer grundlagentheoretischen Betrachtung der Ansatzpunkte eines Commitment-Managements .....	135
Abb. II-16:	Mehrdimensionale Konzipierung des Commitments: Affektive, normative und kalkulierte Commitmentkomponente und ihre zentralen Merkmalsdimensionen zwischen fokal emotionaler und kognitiver Basis.....	136
Abb. II-17:	Übersicht zu den Ergebnissen von Commitment .....	137
Abb. II-18:	Systematisierung zentraler Erklärungsvariablen von Commitment, differenziert nach seinen Komponenten .....	139



## Teil III

Abb.III-1:	Einordnung eines Commitment-Managements in den Bezugsrahmen eines Humanressourcen-Managements.....	145
Abb. III-2:	Ableitung der Stellhebel eines Commitment-Managements aus den untersuchten Erklärungsvariablen von Commitment .....	146
Abb. III-3:	Vergütungsinstrumente zum Commitmentaufbau, vor dem Hintergrund der eruierten Einflußvariablen von Commitment.....	149
Abb. III-4:	Gestaltungsprämissen der Bonusvergütung, abgeleitet aus den vergütungsrelevanten Einflußvariablen affektiven Commitments .....	151
Abb. III-5:	Berechnungsformel der Rucker-Kennzahl .....	161
Abb. III-6:	Zentrale Elemente des Rucker-Plans.....	162
Abb. III-7:	Grundlagen der "High-Wage" Vergütung .....	181
Abb. III-8:	Aufbau des kalkulierten Commitments durch die Vergütung mit Aktienoptionen.....	189
Abb. III-9:	Führungsinstrumente zum Aufbau von Commitment .....	201
Abb. III-10:	Führungsrelevante Unternehmensgrundsätze zur Förderung der affektiven Commitmentkomponente im bestehenden Wertgefüge .....	205
Abb. III-11:	Exemplarische Ansatzpunkte einer Differenzierung der Ansprache mittlerer Manager .....	215
Abb. III-12:	Kommunikationswege zur Verbreitung entwickelter Unternehmensgrundsätze.....	217
Abb. III-13:	Relativierende Komponenten im Rahmen des Feedback-Gesprächs .....	223
Abb. III-14:	Zentrale Elemente der Vorbereitung und des Ablaufs eines Feedback-Gesprächs.....	229

Abb. III-15:	Übersicht der untersuchten Instrumente eines Humanressourcen-Managements zum Aufbau von Commitment in Unternehmen.....	247
Schluß		
Abb. S-1:	Veranschaulichung der Argumentationslinie und Übersicht über zentrale Ergebnisse.....	250
Abb. S-2:	"Drei Säulen" eines Commitment-Managements.....	252
Abb. S-3:	Trade-Off zwischen Reichweite und Individualisierbarkeit der untersuchten Instrumente im Commitment-Management .....	256