

Janett Gauger

Commitment-Management in Unternehmen

**Am Beispiel des
mittleren Managements**

**Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Max J. Ringjstetter**

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

GELEITWORT.....	V
VORWORT.....	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XV
EINFÜHRUNG.....	1
(1) Perspektiven von Commitment.....	4
(2) Motivation und Commitment im Humanressourcen-Management.....	9
(3) Erläuterung der weiteren Vorgehensweise.....	12
TEIL I: HERAUSFORDERUNGEN EINES HUMANRESSOURCEN- MANAGEMENTS AM BEISPIEL DES MITTLEREN MANAGEMENTS.....	15
1.1 Begriff, Funktionen und traditionelle Rolle des mittleren Managements.....	15
1.1.1 Begriff des mittleren Managements.....	16
(1) Kritik gängiger Abgrenzungen.....	16
(2) Heuristik einer begriffsstrategischen Abgrenzung.....	18
1.1.2 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

1.2	Wandel der Rolle der mittleren Managementebene.....	31
1.2.1	Auslöser des Rollenwandels der mittleren Managementebene.....	32
1.2.2	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
1.2.3	Gegenüberstellung der traditionellen und der neuen Rolle der mittleren Managementebene.....	43
1.3	Implikationen der gewandelten Rolle des Mittelmanagements für ein Humanressourcen-Management.....	45
1.3.1	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
1.3.2	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
TEIL II:	ANSATZPUNKTE EINES COMMITMENT-MANAGEMENTS: EINE GRUNDLAGENTHEORETISCHE BETRACHTUNG DES COMMITMENTS.....	55
II.1	Grundlagen der Analyse von Commitment.....	63

11.1.1	Bezugsobjekte von Commitment.....	65
	(1) Mögliche Bezugsobjekte.....	65
	(2) Differenzierte Betrachtung von Unternehmen als Bezugsobjekt.....	69
11.1.2	Grundlegende Schulen des Commitments.....	70
	(1) "Irrational School".....	70
	(2) "Rational School".....	73
	(3) Gegenüberstellung und kritische Würdigung.....	74
II.2	Erweitertes Commitmentverständnis: Differenzierung von drei Commitmentkomponenten.....	77
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
II.3	Erklärungsvariablen von Commitment in Unternehmen.....	101
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
11.3.2	Tätigkeit und Rolle.....	109
	(1) Einflüsse der Tätigkeit.....	109
	(2) Einflüsse der individuellen Rolle.....	113
11.3.3	Sozialer organisatorischer Kontext.....	116
	(1) Einflüsse durch Vorgesetzte.....	116
	(2) Einflüsse durch Kollegen.....	120
11.3.4	Vergütung.....	122
	(1) Gerechtigkeit.....	122
	(2) Höhe.....	123
	(3) Aufschiebung in die Zukunft.....	124
11.4	Ergebnisse von Commitment in Unternehmen.....	125
11.4.1	Intensivierung der Nutzung von Humanressourcenpotentialen.....	125
	(1) Auswirkungen im Rollenverhalten.....	126
	(2) Auswirkungen auf Extra-Rollenverhalten.....	129
11.4.2	Erhöhung der Bindung von Humanressourcenpotentialen.....	131
	(1) Erhöhung der Bindungsdauer.....	131
	(2) Senkung des Absentismus.....	133
11.5	Zwischenbilanz: Zusammenfassung und Interpretation der zentralen Ergebnisse.....	134
	(1) Komponenten eines erweiterten Commitmentverständnisses.....	135
	(2) Übersicht der untersuchten Ergebnisvariablen von Commitment.....	136
	(3) Darstellung zentraler Erklärungsvariablen von Commitment.....	138

TEIL III: INSTRUMENTE EINES COMMITMENT-MANAGEMENTS.....	141
III. 1 Vergütung als Instrument des Commitment- Managements.....	148
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
III.2 Führung als Instrument des Commitment- Managements.....	199
111.2.1 Humanressourcenorientierte Unternehmensgrundsätze zum Aufbau der affektiven Commitmentkomponente.....	202
(1) Inhaltliche Ausgestaltung.....	203
(2) Prozessuale Aspekte: Gewährleistung und Intensivierung der Wirkung.....	209
111.2.2 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
III.3	Zwischenbilanz: Instrumente eines Commitment-Managements	246
SCHLUBBETRACHTUNG: DARSTELLUNG DER ZENTRALEN		
	ERGEBNISSE UND AUSBLICK.....	249
	(1) Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der Arbeit.....	249
	(2) Ausblick.....	256
ANHANG.....		
		261
LITERATURVERZEICHNIS.....		
		267
SCHLAGWORTVERZEICHNIS.....		
		291