

Neue Perspektiven der marktorientierten  
Unternehmensführung

RESEARCH

Florian Dorozalla

# Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel

Integration der Forschungsfelder  
und Erfolgsauswirkungen  
altersorientierter Konzepte

 Springer Gabler

---

# **Neue Perspektiven der markt-orientierten Unternehmensführung**

**Herausgegeben von**

R. Stock-Homburg, Darmstadt, Deutschland

J. Wieseke, Bochum, Deutschland

Der Reihe „Neue Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung“, die sich Konzepten des erfolgreichen Umgangs mit aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in der Unternehmenspraxis widmet, liegt eine interdisziplinäre Perspektive zugrunde. Der Interdisziplinarität wird dadurch Rechnung getragen, dass verschiedene Disziplinen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre beleuchtet werden (insbesondere Marketing, Innovationsmanagement und Personalmanagement). Darüber hinaus erfährt die Schnittstelle zwischen verschiedenen Facetten der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie (insbesondere Arbeits- und Organisationspsychologie) besondere Bedeutung.

Die in der Reihe „Neue Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung“ erscheinenden Arbeiten orientieren sich inhaltlich und konzeptionell an internationalen wissenschaftlichen Standards. Ausgehend von einer stringenten theoretischen Fundierung erfolgt die qualitative bzw. quantitative empirische Untersuchung des jeweiligen Forschungsgegenstands.

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg  
Technische Universität Darmstadt

Prof. Dr. Jan Wieseke  
Ruhr-Universität Bochum

---

Florian Dorozalla

# Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel

Integration der Forschungsfelder  
und Erfolgsauswirkungen  
altersorientierter Konzepte

Florian Dorozalla  
Technische Universität Darmstadt,  
Deutschland

Dissertation Technische Universität Darmstadt, 2013

D 17

ISBN 978-3-658-02474-1

ISBN 978-3-658-02475-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-02475-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Vorwort der Reihenherausgeber

Aktuelle Entwicklungen wie sich rasant wandelnde Kundenbedürfnisse, verkürzte Produktlebenszyklen, zunehmende Globalisierung und demografischer Wandel in Verbindung mit Fach- und Führungskräftemangel stellen Unternehmen vor völlig neue Herausforderungen. Der erfolgreiche Umgang mit diesen Herausforderungen erfordert die Entwicklung neuer Konzepte der Unternehmensführung. Diese sollten insbesondere an folgenden Punkten ansetzen:

- der Steigerung der Markt- und Innovationsorientierung des Unternehmens (z. B. durch Anpassung von Unternehmensstrukturen bzw. die Förderung der Innovations- bzw. Kundenorientierung der Mitarbeiter),
- der Implementierung neuer Arbeitsformen (z. B. kundenbezogene und virtuelle globale Teams),
- der langfristigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitern (z. B. durch den Auf- und Ausbau interkultureller Kompetenzen bzw. gezielte Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance) bis hin zum
- dem Erhalt und Ausbau humaner Ressourcen (z. B. durch Personalmarketingaktivitäten bzw. gezielte Maßnahmen zur Förderung älterer und weiblicher Mitarbeiter als Unternehmenspotenzial).

Die Vielfalt möglicher Ansatzpunkte macht deutlich: Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung allein aus einer einzigen betriebswirtschaftlichen Disziplin heraus wird diesen mannigfaltigen Herausforderungen nur in Ansätzen gerecht. Der Reihe „Neue Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung“, die sich Konzepten des erfolgreichen Umgangs mit aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in der Unternehmenspraxis widmet, liegt daher eine interdisziplinäre Perspektive zugrunde. Der Interdisziplinarität wird dadurch Rechnung getragen, dass verschiedene Disziplinen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre beleuchtet werden (insbesondere Marketing, Innovationsmanagement und Personalmanagement). Darüber hinaus erfährt die Schnittstelle zwischen verschiedenen Facetten der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie (insbesondere Arbeits- und Organisationspsychologie) besondere Bedeutung.

Die in der Reihe „Neue Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung“ erscheinenden Arbeiten orientieren sich inhaltlich und konzeptionell an internationalen wissenschaftlichen Standards. Ausgehend von einer stringenten theoretischen Fundierung erfolgt die qualitative bzw. quantitative empirische Untersuchung des jeweiligen Forschungsgegenstands.

Die vorliegenden Titel setzen sich mit zentralen Fragestellungen der marktorientierten Unternehmensführung auseinander. Damit bieten die einzelnen Bände für Wissenschaftler neue Erkenntnisse und Anregungen für Forschungen in den jeweils behandelten Themengebieten. Für die Unternehmenspraxis liefern die verschiedenen Arbeiten Implikationen für den Umgang mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen marktorientierter Unternehmensführung.

Darmstadt und Bochum, im März 2013

Ruth Stock-Homburg und Jan Wieseke

## Geleitwort

Der demografische Wandel ist ein Phänomen, das Gesellschaften und Unternehmen nicht nur in Deutschland, sondern weltweit verändern wird. Die statistischen Vorausrechnungen zeigen ein klares Bild auf: Steigendes Durchschnittsalter als Folge des Geburtenrückgangs und der steigenden Lebenserwartung. Obwohl sich die Wirtschaft der damit einhergehenden Herausforderungen bewusst ist, fehlen konkrete Ansätze zum Umgang mit diesen Herausforderungen. Die von Herrn Florian Dorozalla vorgelegte Arbeit widmet sich dieser Problematik und zeigt auf, welche Ansätze Unternehmen aufgreifen können, um ihr Personalmanagement entsprechend den Folgen des demografischen Wandels ausrichten zu können. Im Speziellen beleuchtet die Arbeit das Mitarbeiteralter und wie der Umgang damit in die Strukturen des strategischen Personalmanagements integriert werden kann.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an zwei Zielstellungen. Das erste Ziel besteht in einem Überblick über das strategische Personalmanagement. Hierbei geht es insbesondere um das Aufzeigen verschiedener konzeptioneller Ansätze und die Identifikation vorherrschender Variablen sowie deren Austauschbeziehungen. Aufgrund dieser Analyse können eindeutige Rückschlüsse gezogen werden, wie eine konkrete Erweiterung des strategischen Personalmanagements um den Aspekt des Mitarbeiteralters realisiert werden kann.

Die zweite Zielstellung besteht in der empirischen Untersuchung von drei Untersuchungsmodellen, welche auf den im Zuge des ersten Teils dieser Arbeit herausgestellten Erkenntnissen beruhen. Im Kern steht hier die Frage, ob die theoretisch-konzeptionellen Impulse auch empirisch belegbar sind. Die drei Untersuchungsmodelle decken in Summe die unterschiedlichen Untersuchungsebenen des strategischen Personalmanagements ab und gehen somit auf verschiedene Aspekte der Beziehung Strategie-Personalmanagementsysteme-Leistung ein. Der Verfasser bedient sich mehrerer Datensätze und wertet sie mittels Strukturgleichungsanalysen aus. Die Aussagekraft der Daten wird durch objektive Leistungskennzahlen in jeder Studie unterstrichen.

Der konzeptionelle und empirische Wert der Arbeit trägt dazu bei, die aufgezeigten Zielstellungen vollumfänglich zu beantworten. Die Arbeit erweitert durch ihre Studien den Kenntnisstand des strategischen Personalmanagements richtungsweisend.

Für Unternehmen lassen sich eine Reihe konkreter Empfehlungen ableiten. So sollten Praktiker Personalmanagementsysteme um eindeutige Aspekte der Altersorientierung erweitern. Es zeigt sich, dass sich diese positiv auf die Leistung von Mitarbeitern auswirken. Außerdem sollte der Signalwirkung solcher Personalmanagementsysteme vermehrt Aufmerksamkeit gewidmet werden, da unterschiedliche Bedingungen des Arbeitsmarkts einen Einfluss auf ihre

Gestaltung aufweisen. Letztlich wird die Relevanz konkreter und zugleich umfassender Maßnahmen unterstrichen, die sich so von einzelnen, nicht ganzheitlich im Unternehmen umgesetzten Programmen abgrenzen. In Summe kann Praktikern aufgezeigt werden, wie sie trotz des Fachkräftemangels in Zeiten des demografischen Wandels Mitarbeiter für sich gewinnen und deren Leistung steigern können.

Ich wünsche der vorliegenden Arbeit von Herrn Florian Dorozalla eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis.

Darmstadt, im März 2013

Ruth Stock-Homburg

## Vorwort

Mitarbeiter stellen in Unternehmen eine der wichtigsten Ressourcen dar. Es sind ihre Arbeitskraft, Erfahrung und Entscheidungen, die wesentlich für den Unternehmenserfolg verantwortlich sind. Die Bedeutung von Mitarbeitern wird auch durch den zunehmenden Stellenwert des Personalmanagements in Unternehmen hin zum strategischen Partner unterstrichen. Wie aber kann das strategische Personalmanagement vor dem Hintergrund des demographischen Wandels auch weiterhin zum Unternehmenserfolg beitragen? Dieser Frage geht die vorliegende Arbeit nach und erweitert das strategische Personalmanagement um den Aspekt des Mitarbeiteralters.

Kern des strategischen Personalmanagements ist die Beziehung zwischen Strategie, Personalmanagementsystemen und Leistung. Die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen werden in einem ersten Schritt aufbereitet und ermöglichen die Ableitung empirischer Untersuchungsmodelle. Diese erweitern die genannte Beziehung um das Mitarbeiteralter, so dass als Untersuchungsgegenstand die Auswirkungen einer altersorientierten Strategie und altersorientierter Personalmanagementsysteme sowie externer Faktoren des Arbeitsmarkts auf die Leistung von Mitarbeitern im Zentrum der Betrachtung stehen. Dies geschieht sowohl auf individueller Ebene, die den Mitarbeiter in den Fokus der Untersuchung rückt, als auch auf organisationaler Ebene, welche das Unternehmen in den Mittelpunkt stellt. Durch diese breite Abdeckung können unterschiedliche Perspektiven aufgegriffen sowie unterschiedliche Ansätze integriert werden. Die Untersuchung zeigt, dass sich die Altersorientierung positiv auf die Leistung von Mitarbeitern auswirkt. Dabei lassen sich konkrete Empfehlungen für Unternehmen ableiten, wie sie diese umsetzen und die aufgezeigten Leistungssteigerungen realisieren können. Die objektiv gemessenen Leistungskennzahlen tragen hierbei zur Validierung der Erkenntnisse bei.

Die vorliegende Dissertationsschrift ist während meiner dreijährigen Anstellung am Fachgebiet Marketing und Personalmanagement an der TU Darmstadt entstanden. Ich konnte dabei immer auf die Unterstützung einer Vielzahl von Personen zählen. Zunächst ist an dieser Stelle Frau Prof. Stock-Homburg zu nennen. Ihr gilt mein besonderer Dank. Sie hat meine Dissertation betreut und stets sehr interessante Impulse gegeben. Auch für das in allen Belangen unserer Zusammenarbeit entgegenbrachte Vertrauen und die mir gewährten Freiräume in der Lehrstuhlarbeit möchte ich ihr danken.

Herr Prof. Bruder hat ebenfalls eine entscheidende Rolle übernommen. Ich danke ihm für seine sofortige Bereitschaft, das Zweitgutachten zu erstellen, und seine offene, herzliche Art.

Meine Kollegen standen immer mit Rat und Tat zur Seite. Ohne ihre Unterstützung, vom ersten Skizzieren einer Forschungsidee bis zum Feinschliff fertiger Studien, hätte ich diese Arbeit nicht in dieser Form schreiben können. Vielen Dank an jeden einzelnen!

Familie und Freunde waren immer eine emotionale Unterstützung. Vielen Dank, dass Ihr immer zugehört habt, wenn es um meine Forschung ging, und dass Ihr nach wie vor da seid.

Darmstadt, im März 2013

Florian Dorozalla

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz der Arbeit.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	6
1.3 Aufbau der Arbeit.....	9
<b>2 Stand der konzeptionellen und empirischen Forschung .....</b>	<b>11</b>
2.1 Entwicklung des strategischen Personalmanagements und Begriffsdefinitionen .....	11
2.1.1 Personalmanagementsysteme .....	12
2.1.2 Leistungsbezug.....	14
2.1.3 Strategische Ausrichtung.....	15
2.1.4 Interaktion von Personalmanagementsystemen, Leistung und strategischer Ausrichtung .....	17
2.1.4.1 Externe Faktoren als unabhängige Variable.....	18
2.1.4.1.1 Modell von Beer und Kollegen .....	18
2.1.4.1.2 Modell von Wright und McMahan.....	19
2.1.4.1.3 Modell von Truss und Gratton .....	22
2.1.4.2 Externe Faktoren als Moderator und High Performance Work Systems .....	25
2.1.4.2.1 Modell von Becker und Huselid.....	25
2.1.4.2.2 Modell von Combs und Kollegen .....	27
2.1.5 Zusammenfassung .....	29
2.2 Theoretisch-konzeptionelle Ansätze .....	30
2.2.1 Kongruenz und Flexibilität.....	30
2.2.1.1 Kongruenz .....	30
2.2.1.1.1 Vertikale Kongruenz .....	31
2.2.1.1.2 Horizontale Kongruenz .....	34
2.2.1.1.3 Zusammenfassung Kongruenz.....	36
2.2.1.2 Flexibilität .....	37
2.2.1.3 Zusammenfassung.....	38

2.2.2	Perspektiven des strategischen Personalmanagements.....	40
2.2.2.1	Universale Perspektive .....	41
2.2.2.2	Kontingenz-Perspektive .....	42
2.2.2.3	Konfigurations-Perspektive .....	44
2.2.2.4	Kontextuale Perspektive.....	45
2.2.2.5	Zusammenfassung.....	48
2.3	Empirische Untersuchungen.....	49
2.3.1	Beziehungen zwischen einzelnen Personalmanagementsystemen und Leistung .....	51
2.3.2	Beziehungen zwischen Bündeln von Personalmanagementsystemen und Leistung .....	55
2.3.3	Beziehungen zwischen externen Faktoren/Strategie und Ausgestaltung von Personalmanagementsystemen/Leistungsaspekten .....	58
2.3.4	Beziehung zwischen der Wahrnehmung einzelner Personalmanagementsysteme und Wahrnehmung der Leistung .....	61
<b>3</b>	<b>Studie 1 – Auswirkungen altersorientierter Führung und altersorientierter Personalmanagementsysteme auf die individuelle Leistung .....</b>	<b>65</b>
3.1	Einleitung .....	65
3.2	Konzeptionelle Grundlagen und Bezugsrahmen der Untersuchung.....	68
3.2.1	Age Inclusion .....	68
3.2.2	Soziale Austauschtheorie.....	70
3.2.3	Bezugsrahmen und Hypothesen .....	72
3.3	Datengrundlage und Methoden .....	76
3.3.1	Validierungsstudie.....	76
3.3.1.1	Methoden.....	76
3.3.1.2	Analyse und Ergebnisse .....	79
3.3.1.2.1	Reliabilität und Validität .....	79
3.3.1.2.2	Ergebnisse .....	80
3.3.2	Methoden der Hauptstudie .....	80
3.3.2.1	Datenerhebung.....	80
3.3.2.2	Konstruktmessung.....	81
3.4	Ergebnisse .....	84
3.5	Interpretation .....	89
3.5.1	Beitrag zur Wissenschaft und theoretische Implikationen .....	89
3.5.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	91
3.5.3	Einschränkungen der Studie und Empfehlungen für weitere Forschung .....	91

<b>4</b>	<b>Studie 2 – Auswirkungen eines strategisch-altersorientierten Personalmanagements auf die individuelle Leistung.....</b>	<b>93</b>
4.1	Einleitung .....	93
4.2	Konzeptionelle Grundlagen und Bezugsrahmen der Untersuchung.....	95
4.2.1	Die Beziehung von Strategie und individueller Leistung .....	95
4.2.2	Bezugsrahmen und Hypothesen .....	97
4.3	Datengrundlage und Methoden .....	98
4.3.1	Konstrukte .....	99
4.3.2	Validierungsstudie.....	100
4.3.3	Hauptstudie.....	102
4.4	Ergebnisse .....	103
4.4.1	Deskriptive Statistik .....	103
4.4.2	Hypothesenüberprüfung .....	104
4.5	Interpretation .....	107
4.5.1	Beitrag zur Wissenschaft und theoretische Implikationen .....	107
4.5.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	109
4.5.3	Einschränkungen der Studie und Empfehlungen für weitere Forschung .....	111
<b>5</b>	<b>Studie 3 – Auswirkungen von Arbeitsmarktunsicherheiten und altersorientierten Personalmanagements auf die Unternehmensleistung.....</b>	<b>113</b>
5.1	Einleitung .....	113
5.2	Konzeptioneller Bezugsrahmen.....	116
5.2.1	Externe und interne Einflussfaktoren auf Unternehmensleistung .....	116
5.2.2	Age Inclusion im strategischen Personalmanagement .....	118
5.3	Hypothesen.....	120
5.4	Datengrundlage und Methoden .....	125
5.4.1	Datenerhebung.....	125
5.4.2	Konstrukte .....	126
5.4.3	Datenanalyse .....	129
5.5	Ergebnisse .....	131
5.6	Interpretation.....	134
5.6.1	Beitrag zur Wissenschaft und theoretische Implikationen .....	134
5.6.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	136
5.6.3	Einschränkungen der Studie und Empfehlungen für weitere Forschung .....	137

<b>6</b>	<b>Fazit und Implikationen .....</b>	<b>139</b>
6.1	Implikationen für die Wissenschaft.....	140
6.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	146
6.3	Limitationen und Ausblick .....	148
	Literaturverzeichnis.....	151

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Bevölkerung nach Altersgruppen 2008, 2020 und 2060 in Deutschland (Statistisches Bundesamt 2009).....	3
Abbildung 1-2:	Bevölkerung nach Altersgruppen 2005, 2025 und 2050 in Europa (United Nations 2007).....	4
Abbildung 1-3:	Themen des Personalmanagements mit zukünftiger Wichtigkeit und aktuellen Defiziten (in Anlehnung an Strack et al. 2011).....	5
Abbildung 1-4:	Zielstellungen der Arbeit.....	7
Abbildung 1-5:	Verknüpfung der einzelnen Kapitel dieser Arbeit.....	8
Abbildung 1-6:	Gesamtrahmen zu den einzelnen Studien.....	9
Abbildung 1-7:	Formaler Aufbau und Anordnung der einzelnen Studien.....	10
Abbildung 2-1:	Komponenten der Personalmanagementsysteme (in Anlehnung an Beer et al. 1984; Stock-Homburg 2010).....	13
Abbildung 2-2:	Rahmen und Wirkmechanismen des strategischen Personalmanagements nach Beer et al. (1984).....	18
Abbildung 2-3:	Rahmen und Wirkmechanismen des strategischen Personalmanagements nach Wright/McMahan (1992).....	20
Abbildung 2-4:	Rahmen und Wirkmechanismen des strategischen Personalmanagements nach Truss/Gratton (1994).....	23
Abbildung 2-5:	Rahmen und Wirkmechanismen des strategischen Personalmanagements nach Becker/Huselid (1998).....	25
Abbildung 2-6:	Rahmen und Wirkmechanismen des strategischen Personalmanagements nach Combs et al. (2006).....	28
Abbildung 2-7:	Vertikale und horizontale Kongruenz im strategischen Personalmanagement.....	31
Abbildung 2-8:	Rolle der Personalmanagementsysteme und oberste Verantwortung für das Personalmanagement in Abhängigkeit der Entwicklungsphase von Unternehmen (in Anlehnung an Baird/Meshoulam 1988).....	32
Abbildung 2-9:	Matrix der Wachstumsabsichten und der organisatorischen Veränderungsbereitschaft (Lengnick-Hall/Lengnick-Hall 1988).....	33
Abbildung 2-10:	Kern des Kongruenz-Flexibilitäts-Modell des strategischen Personalmanagements (in Anlehnung an Wright/Snell 1998).....	39
Abbildung 2-11:	Universale Perspektive.....	42
Abbildung 2-12:	Kontingenz-Perspektive.....	42
Abbildung 2-13:	Konfigurations-Perspektive.....	44
Abbildung 2-14:	Konfigurations-Perspektive.....	46
Abbildung 3-1:	Hypothetisiertes Modell von Studie 1.....	73

Abbildung 3-2:	Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells (Studie 1) .....	88
Abbildung 4-1:	Hypothetisiertes Modell von Studie 2 .....	98
Abbildung 4-2:	Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells (Studie 2) .....	106
Abbildung 5-1:	Hypothetisiertes Modell von Studie 3 .....	125
Abbildung 5-2:	Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells (Studie 3) .....	133

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Vergleich der Perspektiven des strategischen Personalmanagements (in Anlehnung an Martín-Alcázar/Romero-Fernández/Sánchez-Gardey 2005) .....	49
Tabelle 2-2:	Studien zum Zusammenhang von isolierten Personalmanagementsystemen und Leistungsgrößen .....	51
Tabelle 2-3:	Berücksichtigte Aspekte empirischer Studien des strategischen Personalmanagements (I/IV) .....	55
Tabelle 2-4:	Studien zum Zusammenhang von Personalmanagementsystem-Bündeln und Leistungsgrößen .....	57
Tabelle 2-5:	Berücksichtigte Aspekte empirischer Studien des strategischen Personalmanagements (II/IV) .....	58
Tabelle 2-6:	Studien zum Zusammenhang von externen Faktoren bzw. Strategie und Ausgestaltung von Personalmanagementsystemen bzw. Leistungsgrößen .	59
Tabelle 2-7:	Berücksichtigte Aspekte empirischer Studien des strategischen Personalmanagements (III/IV).....	61
Tabelle 2-8:	Studien zum Zusammenhang der Wahrnehmung einzelner Personalmanagementsystemen und der Wahrnehmung von Leistungsgrößen.....	62
Tabelle 2-9:	Berücksichtigte Aspekte empirischer Studien des strategischen Personalmanagements (IV/IV).....	64
Tabelle 3-1:	Items und Faktorladungen der Validierungsstudie (Studie 1) .....	78
Tabelle 3-2:	Werte der deskriptiven Statistik, Korrelationen und Reliabilität der Validierungsstudie (Studie 1) .....	80
Tabelle 3-3:	Faktorladung pro Items, Faktorreliabilität und durchschnittlich erfasste Varianz pro Konstrukt der Hauptstudie (Studie 1) .....	82
Tabelle 3-4:	Werte der deskriptiven Statistik, Korrelationen und Reliabilität der Hauptstudie (Studie 1) .....	85
Tabelle 3-5:	Gütekriterien unterschiedlicher Mess- und Strukturmodelle (Studie 1).....	86
Tabelle 4-1:	Items, Faktorladungen, Reliabilität und Validität der Validierungsstudie (Studie 2).....	101
Tabelle 4-2:	Validität und Reliabilität der Variablen der Hauptstudie (Studie 2).....	103
Tabelle 4-3:	Werte der deskriptiven Statistik und Korrelationen der Hauptstudie (Studie 2).....	104
Tabelle 5-1:	Items von Studie 3 (bis auf Age Inclusion) .....	129
Tabelle 5-2:	Gütekriterien unterschiedlicher Messmodelle (Studie 3) .....	131

Tabelle 5-3:	Werte der deskriptiven Statistik, Korrelationen und Reliabilität der Hauptstudie (Studie 3) .....	132
Tabelle 6-1:	Vergleich der drei Studien aus wissenschaftlicher Sicht .....	146

## Abkürzungsverzeichnis

CFI	Comparative Fit Index
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
FR	Faktorreliabilität
IT	Informationstechnologie
PM	Personalmanagement
PMS	Personalmanagementsysteme
POS	Perceived Organizational Support
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
SHRM	Strategic Human Resource Management
SRMR	Standardized Root Mean Residual
VIF	Variance Inflation Factor