

Human Resource Management

**Strategien und Instrumente für Führungskräfte
und das Personalmanagement in 13 Bausteinen**

Dr. Markus Gmür · Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis	
Baustein 1	Strategisch denken und steuern 17
1.1	Die strategische Ausrichtung des Human Resource Management 19 <i>Wie wird die Personalpolitik auf die Unternehmensstrategie abgestimmt?</i>
1.1.1	Die Personalstrategie 19
1.1.2	Personalstrategie I: Das eingespielte Team 23
1.1.3	Personalstrategie II: Das perfekte System 24
1.1.4	Personalstrategie III: Der intelligente Organismus 26
1.1.5	Personalstrategie IV: Die kreative Evolution 27
1.1.6	Wahl einer Personalstrategie 30
1.2	Das Strategische Personalkonzept 34 <i>Wie werden die personalstrategischen Ziele und Instrumente abgeleitet?</i>
1.3	Die Bausteine des Human Resource Management 37 <i>Wie ist das Buch in den folgenden Kapiteln aufgebaut?</i>
	Literaturhinweise 39
Baustein 2	Wirksam führen 41
2.1	Die direkte Führung der Mitarbeiter 43 <i>Was ist Führung und worauf beruht sie?</i>
2.2	Führungsverhalten und Führungserfolg 46 <i>Welche Führungsstile lassen sich unterscheiden und wann sind sie erfolgreich?</i>
2.2.1	Führungserfolg 47
2.2.2	Führungsstile zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung 49
2.2.3	Der Einfluss der Führungspersönlichkeit 55
2.2.4	Charismatische Führung 59

2.3	Situative Führung	63
	<i>Wie muss der Führungsstil auf die konkrete Situation abgestimmt werden?</i>	
2.3.1	Reifegradorientierte Führung	63
2.3.2	Führung und Aufgabenstruktur	67
2.3.3	Organisations- und Landeskultur	74
2.3.4	Substitution von Führung	79
2.4	Management by Objectives (MbO)	80
	<i>Wie lässt sich die direkte Führung durch Zielsteuerung ersetzen?</i>	
	Literaturhinweise	83
Baustein 3	Nachhaltig motivieren	85
3.1	Motivation	87
	<i>Welche Formen der Motivation sind zu unterscheiden?</i>	
3.1.1	Motivation und Motivationstheorien	87
3.1.2	Formen der Motivation	89
3.2	Bedürfnisse und Leistungsmotivation	92
	<i>Was erzeugt Leistungsmotivation?</i>	
3.2.1	Die Zwei-Faktoren-Theorie: Motivatoren und Hygienefaktoren	92
3.2.2	Die Motivationstheorie von Maslow: Hierarchie der Bedürfnisse	95
3.2.3	Leistungs- und Machtmotivation nach McClelland	99
3.3	Erwartungshaltung und Leistungsmotivation	101
	<i>Wie wirken Reflexionsprozesse auf die Leistungsmotivation?</i>	
3.3.1	Die VIE-Theorie von Vroom	101
3.3.2	Die Gleichheitstheorie von Adams	103
3.3.3	Das Prozessmodell von Porter und Lawler	104
3.4	Motivationsstrategien	106
	<i>Welche Strategien der Leistungsmotivation sind zu unterscheiden?</i>	
	Literaturhinweise	109

Baustein 4	Leistungsanreize gezielt setzen	111
4.1	Anreizsystem	113
	<i>Aus welchen Elementen besteht ein integriertes Anreizsystem?</i>	
4.1.1	Ausrichtungen von Anreizsystemen	113
4.1.2	Elemente eines Anreizsystems	115
4.1.3	Motivationswirkungen von Anreizsystemen	118
4.2	Lohn und Gehalt	122
	<i>Wie kann erreicht werden, dass das Gehaltssystem motivierend wirkt?</i>	
4.2.1	Entgeltpolitik	122
4.2.2	Gerechtigkeitsprinzipien im Lohn- und Gehaltssystem	123
4.2.3	Leistungsgehalt	130
4.2.4	Erfolgsbeteiligung	136
4.2.5	Kapitalbeteiligung	138
	Literaturhinweise	144
Baustein 5	Feedback systematisch geben	147
5.1	Ziele eines Feedbacksystems	149
	<i>Welche Probleme kann ein Feedbacksystem lösen?</i>	
5.1.1	Funktion eines Feedbacksystems	149
5.1.2	Grundlagen eines Feedbacksystems	151
5.2	Konzeption des Feedbacksystems	152
	<i>Welche Ansätze und Verfahren stehen zur Auswahl?</i>	
5.2.1	Input-Output-Analyse	152
5.2.2	Kennzahlensysteme	154
5.2.3	Mitarbeitergespräch und 360°-Beurteilung	158
5.3	Effekte und Erfolgsvoraussetzungen	163
	<i>Unter welchen Voraussetzungen wirkt ein Feedbacksystem leistungsmotivierend?</i>	
5.3.1	Motivationswirkung von Feedbacksystemen	164
5.3.2	Beurteilungsfehler und Beurteilungsqualität	168
	Literaturhinweise	171

Baustein 6	Kompetenzen entwickeln	173
6.1	Analyse des Entwicklungsbedarfs	175
	<i>Wie werden die strategisch wichtigen Kompetenzen ermittelt?</i>	
6.1.1	Entwicklungsbedarf ausgehend von der Kompetenzbilanz	175
6.1.2	Entwicklungsbedarf ausgehend von den strategischen Unternehmenszielen	178
6.2	Methoden der Personalentwicklung	182
	<i>Welcher Ansatz ist für welches Entwicklungsziel geeignet?</i>	
6.2.1	Lerntheorien	182
6.2.2	Personalentwicklung am Arbeitsplatz	185
6.2.3	Personalentwicklung außerhalb der Arbeitsumgebung	187
6.2.4	Personalentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen	195
6.2.5	Kompetenzentwicklung als Führungsaufgabe	197
	Literaturhinweise	202
Baustein 7	Leistungsträger binden	205
7.1	Personalrisiken	207
	<i>Wann ist Personalbindung notwendig?</i>	
7.2	Commitment	212
	<i>Worauf beruht die Bindung an ein Unternehmen?</i>	
7.3	Bindungsmanagement	217
	<i>Wie können Mitarbeiter gezielt an das Unternehmen gebunden werden?</i>	
	Literaturhinweise	219

Baustein 8	Langfristige Rekrutierungsstrategien verfolgen	221
8.1	Personalmarketing und Employer Branding	223
	<i>Wie positionieren sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt?</i>	
8.2	Personalbedarfsplanung	227
	<i>Mit welchen Methoden lässt sich der Bedarf ermitteln?</i>	
8.2.1	Qualitative Planung – Welche Kompetenzen und Motivationen werden benötigt?	228
8.2.2	Quantitative Planung – Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?	229
8.3	Stellenbesetzungsstrategien und Rekrutierung	233
	<i>Wie sichert sich das Unternehmen seinen Personalbedarf?</i>	
8.3.1	Stellenbesetzungsstrategien	233
8.3.2	Interne Rekrutierungswege	238
8.3.3	Externe Rekrutierungswege	239
	Literaturhinweise	243
Baustein 9	Passende Mitarbeiter identifizieren	245
9.1	Grundfragen der Eignungsdiagnose	247
	<i>Wie findet man das geeignete Auswahlverfahren?</i>	
9.1.1	Qualitätskriterien der Eignungsdiagnostik	248
9.1.2	Informationsbedarf und Akzeptanz	250
9.1.3	Kosten-Nutzen-Analyse	251
9.2	Kriterien der Personalauswahl	254
	<i>Welche Kompetenzen und Motivationen sind relevant?</i>	
9.3	Instrumente der Personalauswahl	258
	<i>Wo liegen Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen der Instrumente zur Personalauswahl?</i>	
9.3.1	Bewerbungsunterlagen und biografische Fragebögen	259
9.3.2	Bewerberinterview	260
9.3.3	Psychologische Testverfahren	262
9.3.4	Assessment Center	266
	Literaturhinweise	269

Baustein 10	Neue Mitarbeiter integrieren	271
10.1	Unternehmens- und Teamkultur	273
	<i>Wie wird der Mensch durch die Organisation, in der er arbeitet, geprägt?</i>	
10.2	Sozialisation und Integration	277
	<i>Wie verläuft eine erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter?</i>	
10.2.1	Betriebliche Sozialisationsprozesse	277
10.2.2	Ursachen und Formen gescheiterter Integration ..	281
10.3	Personaleinführung	283
	<i>Wie lässt sich eine erfolgreiche Integration steuern?</i>	
	Literaturhinweise	288
Baustein 11	Karrierewege steuern	291
11.1	Karrieremodelle	293
	<i>Wie lassen sich Aufstiegswege im Unternehmen systematisch gestalten?</i>	
11.2	Karriere und Work-Life-Balance	296
	<i>Wie lassen sich berufliche und private Verpflichtungen aufeinander abstimmen?</i>	
11.3	Internationale Karrieren	301
	<i>Welche Begleitung ist bei vorübergehenden Auslandseinsätzen notwendig?</i>	
11.3.1	Strategien des internationalen Personalmanagements	301
11.3.2	Auslandsentsendung	303
	Literaturhinweise	307

Baustein 12	Rationalisieren und flexibilisieren	309
12.1	Personaleinsatz zwischen Professionalität und Flexibilität <i>Worin besteht das Spannungsfeld zwischen Professionalität und Flexibilität?</i>	311
12.2	Voraussetzungen der Mitarbeiterflexibilität <i>Von welchen Faktoren hängt die individuelle Flexibilität ab?</i>	313
12.2.1	Flexibilitätsfähigkeit und Employability	313
12.2.2	Flexibilitätsbereitschaft	315
12.2.3	Flexible Arbeitsbedingungen	321
12.3	Flexibilität statt Personalabbau <i>Wie lassen sich die negativen Folgen von Abbaumaßnahmen vermeiden?</i>	329
	Literaturhinweise	334
Baustein 13	Personalaufgaben effizient steuern und organisieren	337
13.1	Organisation des Personalmanagements <i>Wie können die Personalaufgaben zwischen Fachbereich und Linie verteilt werden?</i>	339
13.1.1	Aufteilung der Personalaufgaben	339
13.1.2	Rollen des Personalmanagements	341
13.1.3	Organisationsmodelle der Personalarbeit	343
13.1.4	Auf dem Weg zur virtuellen Personalabteilung?	347
13.2	Personalcontrolling <i>Wie lassen sich die Leistungsbeiträge im Personalmanagement steuern?</i>	349
13.2.1	Funktionen und Ansätze des Personalcontrollings	349
13.2.2	Faktororientiertes Personalcontrolling	351
13.2.3	Funktionsorientiertes Personalcontrolling	353
13.2.4	Human Resource Scorecard	356
13.2.5	Human Resource Due Diligence	361
13.2.6	Personalcontrolling – quo vadis?	362
	Literaturhinweise	364

Literaturverzeichnis	365
Stichwortverzeichnis	371
Die Autoren	381