

Human Resource Management

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

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

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

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
	1.1.7 Personalstrategien im Innovationsprozess	36
	1.2 Das Strategische Personalkonzept	38
	<i>Wie werden die personalstrategischen Ziele und Instrumente abgeleitet?</i>	
	1.3 Die Bausteine des Human Resource Management	42
	<i>Wie ist das Buch in den folgenden Kapiteln aufgebaut?</i>	
	Literaturhinweise	44
Baustein 2	Wirksam führen	47
	2.1 Die direkte Führung der Mitarbeiter	49
	<i>Was ist Führung und worauf beruht sie?</i>	
	2.2 Führungsverhalten und Führungserfolg	53
	<i>Welche Führungsstile lassen sich unterscheiden und wann sind sie erfolgreich?</i>	
	2.2.1 Führungserfolg	53
	2.2.2 Führungsstile zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung	56
	2.2.3 Der Einfluss der Führungspersönlichkeit	63
	2.2.4 Charismatische Führung	69

2.3 Situative Führung 73
Wie muss der Führungsstil auf die konkrete Situation abgestimmt werden?
 2.3.1 Reifegradorientierte Führung 73
 2.3.2 Führung und Aufgabenstruktur 77
 2.3.3 Organisations- und Landeskultur 84
 2.3.4 Substitution von Führung 88
 2.4 Management by Objectives (MbO) 89
Wie lässt sich die direkte Führung durch Zielsteuerung ersetzen?
 Literaturhinweise 93

Baustein 3 Nachhaltig motivieren 95

3.1 Motivation 97
Welche Formen der Motivation sind zu unterscheiden?
 3.1.1 Motivation und Motivationstheorien 97
 3.1.2 Formen der Motivation 99
 3.2 Bedürfnisse und Leistungsmotivation 102
Was erzeugt Leistungsmotivation?
 3.2.1 Die Zwei-Faktoren-Theorie: Motivatoren und Hygienefaktoren 102
 3.2.2 Die Motivationstheorie von Maslow: Hierarchie der Bedürfnisse 105
 3.2.3 Leistungs- und Machtmotivation nach McClelland 109
 3.3 Erwartungshaltung und Leistungsmotivation 111
Wie wirken Reflexionsprozesse auf die Leistungsmotivation?
 3.3.1 Die VIE-Theorie von Vroom 111
 3.3.2 Die Gleichheitstheorie von Adams 113
 3.3.3 Das Prozessmodell von Porter und Lawler 114
 3.4 Motivationsstrategien 116
Welche Strategien der Leistungsmotivation sind zu unterscheiden?
 Literaturhinweise 119

Baustein 4	Leistungsanreize gezielt setzen	121
4.1	Anreizsystem	123
	<i>Aus welchen Elementen besteht ein integriertes Anreizsystem?</i>	
4.1.1	Ausrichtungen von Anreizsystemen	123
4.1.2	Elemente eines Anreizsystems	125
4.1.3	Motivationswirkungen von Anreizsystemen	128
4.2	Lohn und Gehalt	133
	<i>Wie kann erreicht werden, dass das Gehaltssystem motivierend wirkt?</i>	
4.2.1	Entgeltpolitik	133
4.2.2	Gerechtigkeitsprinzipien im Lohn- und Gehaltssystem	135
4.2.3	Leistungsgehalt	142
4.2.4	Erfolgsbeteiligung	150
4.2.5	Kapitalbeteiligung	151
	Literaturhinweise	158
Baustein 5	Feedback systematisch geben	161
5.1	Ziele eines Feedbacksystems	163
	<i>Welche Probleme kann ein Feedbacksystem lösen?</i>	
5.1.1	Funktion eines Feedbacksystems	163
5.1.2	Grundlagen eines Feedbacksystems	165
5.2	Konzeption des Feedbacksystems	166
	<i>Welche Ansätze und Verfahren stehen zur Auswahl?</i>	
5.2.1	Input-Output-Analyse	166
5.2.2	Kennzahlensysteme	168
5.2.3	Mitarbeitergespräch und 360°-Beurteilung	172
5.3	Effekte und Erfolgsvoraussetzungen	177
	<i>Unter welchen Voraussetzungen wirkt ein Feedbacksystem leistungsmotivierend?</i>	
5.3.1	Motivationswirkung von Feedbacksystemen	178
5.3.2	Beurteilungsfehler und Beurteilungsqualität	182
	Literaturhinweise	185

Baustein 6	Kompetenzen entwickeln	187
6.1	Funktionen der Personalentwicklung <i>Warum investieren Unternehmen in die Weiterbildung?</i>	189
6.2	Analyse des Entwicklungsbedarfs <i>Wie werden die strategisch wichtigen Kompetenzen ermittelt?</i>	191
6.2.1	Entwicklungsbedarf ausgehend von der Kompetenzbilanz	192
6.2.2	Entwicklungsbedarf ausgehend von den strategischen Unternehmenszielen	194
6.3	Methoden der Personalentwicklung <i>Welche Ansätze stehen zur Verfügung?</i>	198
6.3.1	Personalentwicklung am Arbeitsplatz	198
6.3.2	Personalentwicklung außerhalb der Arbeitsumgebung	200
6.3.3	Personalentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen	208
6.3.4	Kompetenzentwicklung als Führungsaufgabe	211
6.3.5	Newplacement	215
6.4	Entscheidungsfindung zur Personalentwicklung <i>Welcher Ansatz ist für welches Entwicklungsziel geeignet?</i>	216
6.4.1	Lerntheorien	216
6.4.2	Entscheidungskriterien für die Methodenwahl	220
	Literaturhinweise	223
Baustein 7	Leistungsträger binden	225
7.1	Personalrisiken <i>Wann ist Personalbindung notwendig?</i>	227
7.2	Commitment <i>Worauf beruht die Bindung an ein Unternehmen?</i>	231
7.3	Bindungsmanagement <i>Wie können Mitarbeiter gezielt an das Unternehmen gebunden werden?</i>	238
	Literaturhinweise	240

Baustein 8	Langfristige Rekrutierungsstrategien verfolgen	243
8.1	Personalmarketing und Employer Branding	245
	<i>Wie positionieren sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt?</i>	
8.2	Personalbedarfsplanung	249
	<i>Mit welchen Methoden lässt sich der Bedarf ermitteln?</i>	
8.2.1	Qualitative Planung – Welche Kompetenzen und Motivationen werden benötigt?	250
8.2.2	Quantitative Planung – Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?	251
8.3	Stellenbesetzungsstrategien und Rekrutierung	255
	<i>Wie sichert sich das Unternehmen seinen Personalbedarf?</i>	
8.3.1	Stellenbesetzungsstrategien	255
8.3.2	Interne Rekrutierungswege	260
8.3.3	Externe Rekrutierungswege	261
	Literaturhinweise	265
Baustein 9	Passende Mitarbeiter identifizieren	267
9.1	Grundfragen der Eignungsdiagnose	269
	<i>Wie findet man das geeignete Auswahlverfahren?</i>	
9.1.1	Qualitätskriterien der Eignungsdiagnostik	270
9.1.2	Informationsbedarf und Akzeptanz	272
9.1.3	Kosten-Nutzen-Analyse	273
9.2	Kriterien der Personalauswahl	276
	<i>Welche Kompetenzen und Motivationen sind relevant?</i>	
9.3	Instrumente der Personalauswahl	280
	<i>Wo liegen Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen der Instrumente zur Personalauswahl?</i>	
9.3.1	Bewerbungsunterlagen und biografische Fragebögen	282
9.3.2	Bewerberinterview	283
9.3.3	Psychologische Testverfahren	285
9.3.4	Assessment Center	288
	Literaturhinweise	291

Baustein 10	Neue Mitarbeiter integrieren	293
10.1	Unternehmens- und Teamkultur	295
	<i>Wie wird der Mensch durch die Organisation, in der er arbeitet, geprägt?</i>	
10.2	Sozialisation und Integration	299
	<i>Wie verläuft eine erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter?</i>	
10.2.1	Betriebliche Sozialisationsprozesse	299
10.2.2	Ursachen und Formen gescheiterter Integration ..	303
10.3	Personaleinführung	305
	<i>Wie lässt sich eine erfolgreiche Integration steuern?</i>	
	Literaturhinweise	310
Baustein 11	Karrierewege steuern	313
11.1	Karrieremodelle	315
	<i>Wie lassen sich Aufstiegswege im Unternehmen systematisch gestalten?</i>	
11.2	Karriere und Work-Life-Balance	319
	<i>Wie lassen sich berufliche und private Verpflichtungen aufeinander abstimmen?</i>	
11.3	Internationale Karrieren	324
	<i>Welche Begleitung ist bei vorübergehenden Auslandseinsätzen notwendig?</i>	
11.3.1	Strategien des internationalen Personalmanagements	324
11.3.2	Auslandsentsendung	326
	Literaturhinweise	331

Baustein 12	Rationalisieren und flexibilisieren	333
12.1	Personaleinsatz zwischen Professionalität und Flexibilität <i>Worin besteht das Spannungsfeld zwischen Professionalität und Flexibilität?</i>	335
12.2	Voraussetzungen der Mitarbeiterflexibilität <i>Von welchen Faktoren hängt die individuelle Flexibilität ab?</i>	337
12.2.1	Flexibilitätsfähigkeit und Employability	337
12.2.2	Flexibilitätsbereitschaft	339
12.2.3	Flexible Arbeitsbedingungen	345
12.3	Flexibilität statt Personalabbau <i>Wie lassen sich die negativen Folgen von Abbaumaßnahmen vermeiden?</i>	353
	Literaturhinweise	358
Baustein 13	Personalaufgaben effizient steuern und organisieren	361
13.1	Organisation des Personalmanagements <i>Wie können die Personalaufgaben zwischen Fachbereich und Linie verteilt werden?</i>	363
13.1.1	Aufteilung der Personalaufgaben	363
13.1.2	Rollen des Personalmanagements	365
13.1.3	Organisationsmodelle der Personalarbeit	367
13.1.4	Auf dem Weg zur virtuellen Personalabteilung?	371
13.2	Personalcontrolling <i>Wie lassen sich die Leistungsbeiträge im Personalmanagement steuern?</i>	373
13.2.1	Funktionen und Ansätze des Personalcontrollings	373
13.2.2	Faktororientiertes Personalcontrolling	375
13.2.3	Funktionsorientiertes Personalcontrolling	377
13.2.4	Human Resource Scorecard	380
13.2.5	Human Resource Due Diligence	385
13.2.6	Personalcontrolling – quo vadis?	386
	Literaturhinweise	388

Literaturverzeichnis	389
Stichwortverzeichnis	395
Die Autoren	405