

# **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*

	<b>Inhaltsverzeichnis</b>
--	---------------------------

<b>Baustein 1</b>	<b>Strategisch denken und steuern</b>	<b>17</b>
	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
<b>Baustein 2</b>	<b>Wirksam führen</b>	<b>47</b>
	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

<b>Baustein 4</b>	<b>Leistungsanreize gezielt setzen</b>	<b>121</b>
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
<b>Baustein 5</b>	<b>Feedback systematisch geben</b>	<b>161</b>
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

<b>Baustein 6</b>	<b>Kompetenzen entwickeln</b>	<b>187</b>
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
<b>Baustein 7</b>	<b>Leistungsträger binden</b>	<b>225</b>
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

<b>Baustein 8</b>	<b>Langfristige Rekrutierungsstrategien verfolgen</b>	<b>243</b>
8.1	Personalmarketing und Employer Branding <i>Wie positionieren sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt?</i>	245
8.2	Personalbedarfsplanung <i>Mit welchen Methoden lässt sich der Bedarf ermitteln?</i>	249
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 <i>Wie sichert sich das Unternehmen seinen Personalbedarf?</i>	255
8.3.1	Stellenbesetzungsstrategien	255
8.3.2	Interne Rekrutierungswege	260
8.3.3	Externe Rekrutierungswege	261
	Literaturhinweise	265
<b>Baustein 9</b>	<b>Passende Mitarbeiter identifizieren</b>	<b>267</b>
9.1	Grundfragen der Eignungsdiagnose <i>Wie findet man das geeignete Auswahlverfahren?</i>	269
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 <i>Welche Kompetenzen und Motivationen sind relevant?</i>	276
9.3	Instrumente der Personalauswahl <i>Wo liegen Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen der Instrumente zur Personalauswahl?</i>	280
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

<b>Baustein 10</b>	<b>Neue Mitarbeiter integrieren</b> .....	<b>293</b>
	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
<b>Baustein 11</b>	<b>Karrierewege steuern</b> .....	<b>313</b>
	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

<b>Baustein 12</b>	<b>Rationalisieren und flexibilisieren</b>	<b>333</b>
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
<b>Baustein 13</b>	<b>Personalaufgaben effizient steuern und organisieren</b>	<b>361</b>
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



<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>389</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>395</b>
<b>Die Autoren .....</b>	<b>405</b>