

Human Resource Management

**Strategien und Instrumente für Führungskräfte
und das Personalmanagement in 14 Bausteinen**

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

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsübersicht

Baustein 1	Strategisch denken und steuern	17
Baustein 2	Wirksam führen	55
Baustein 3	Nachhaltig motivieren	111
Baustein 4	Leistungsanreize gezielt setzen	145
Baustein 5	Feedback systematisch geben	187
Baustein 6	Kompetenzen entwickeln	213
Baustein 7	Leistungsträger binden	253
Baustein 8	Langfristige Rekrutierungsstrategien verfolgen	271
Baustein 9	Passende Mitarbeiter identifizieren	297
Baustein 10	Neue Mitarbeiter integrieren	325
Baustein 11	Karrierewege steuern	345
Baustein 12	Rationalisieren und flexibilisieren	367
Baustein 13	Personalaufgaben effizient steuern und organisieren	395
Baustein 14	Die Grundlagen des Human Resource Management reflektieren ..	429

Inhaltsverzeichnis	
Baustein 1	Strategisch denken und steuern 17
1.1	Die Idee des Human Resource Management 19 <i>Warum ist der Mensch in der Organisation wichtig?</i>
1.1.1	Menschen und Human Resources 21
1.1.2	Human Resources und Arbeitsleistung 23
1.2	Die strategische Ausrichtung des Human Resource Management 24 <i>Wie wird die Personalpolitik auf die Unternehmensstrategie abgestimmt?</i>
1.2.1	Von der Unternehmens- zur Personalstrategie 24
1.2.2	Personalstrategie I: Das eingespielte Team 27
1.2.3	Personalstrategie II: Das perfekte System 29
1.2.4	Personalstrategie III: Der intelligente Organismus . 30
1.2.5	Personalstrategie IV: Die kreative Evolution 32
1.2.6	Wahl einer Personalstrategie 34
1.3	Rahmenbedingungen für Personalpolitik und Personalstrategie 37 <i>Welche Faktoren sind bei der Strategiewahl und -ausgestaltung zu berücksichtigen?</i>
1.3.1	Branche und Leistungstyp 39
1.3.2	Gewinn- oder Sachzielorientierung 42
1.3.3	Innovationszyklus 44
1.4	Entwicklungsschritte zum strategischen Personalkonzept .. 46 <i>Wie werden die personalstrategischen Ziele und Instrumente abgeleitet?</i>
1.5	Die Bausteine des Human Resource Management 50 <i>Wie ist das Buch in den folgenden Kapiteln aufgebaut?</i>
	Literaturhinweise 53
Baustein 2	Wirksam führen 55
2.1	Die direkte Führung der Mitarbeiter 57 <i>Was ist Führung und worauf beruht sie?</i>
2.2	Führungsrollen 61 <i>Welche Funktionen erfüllen Führungskräfte für Unternehmen?</i>

2.3	Führungsverhalten und Führungserfolg	63
	<i>Welche Führungsstile lassen sich unterscheiden und wann sind sie erfolgreich?</i>	
2.3.1	Führungserfolg	63
2.3.2	Führungsstile zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung	66
2.3.3	Der Einfluss der Führungspersönlichkeit	73
2.3.4	Charismatische und transformationale Führung	81
2.4	Situative Führung	85
	<i>Wie muss der Führungsstil auf die konkrete Situation abgestimmt werden?</i>	
2.4.1	Reifegradorientierte Führung	85
2.4.2	Führung und Aufgabenstruktur	89
2.4.3	Organisations- und Landeskultur	96
2.4.4	Substitution von Führung	102
2.4.5	Führung virtueller Teams	103
2.5	Management by Objectives (MbO)	105
	<i>Wie lässt sich die direkte Führung durch Zielsteuerung ersetzen?</i>	
	Literaturhinweise	109
Baustein 3	Nachhaltig motivieren	111
3.1	Motivation	113
	<i>Welche Formen der Motivation sind zu unterscheiden?</i>	
3.1.1	Motivation und Motivationstheorien	113
3.1.2	Formen der Motivation	115
3.2	Bedürfnisse und Leistungsmotivation	118
	<i>Was erzeugt Leistungsmotivation?</i>	
3.2.1	Die Zwei-Faktoren-Theorie: Motivatoren und Hygienefaktoren	118
3.2.2	Die Motivationstheorie von Maslow: Hierarchie der Bedürfnisse	123
3.2.3	Leistungs- und Machtmotivation nach McClelland	127
3.3	Erwartungshaltung und Leistungsmotivation	129
	<i>Wie wirken Reflexionsprozesse auf die Leistungsmotivation?</i>	
3.3.1	Die VIE-Theorie von Vroom	129
3.3.2	Die Gleichheitstheorie von Adams	131
3.3.3	Das Prozessmodell von Porter und Lawler	132

3.4	Motivationsstrategien	134
	<i>Welche Strategien der Leistungsmotivation sind zu unterscheiden?</i>	
3.5	Die ökonomische Motivationstheorie	137
	<i>Wie weit lässt sich Motivation mit Anreizen und Sanktionen steuern?</i>	
3.5.1	Das Prinzipal-Agenten-Modell	137
3.5.2	Das spieltheoretische Modell	139
	Literaturhinweise	143
Baustein 4	Leistungsanreize gezielt setzen	145
4.1	Anreizsystem	147
	<i>Aus welchen Elementen besteht ein integriertes Anreizsystem?</i>	
4.1.1	Ausrichtungen von Anreizsystemen	147
4.1.2	Elemente eines Anreizsystems	149
4.1.3	Motivationswirkungen von Anreizsystemen	152
4.2	Lohn und Gehalt	157
	<i>Wie kann erreicht werden, dass das Gehaltssystem motivierend wirkt?</i>	
4.2.1	Entgeltpolitik	157
4.2.2	Gerechtigkeitsprinzipien im Lohn- und Gehaltssystem	159
4.2.3	Leistungsgehalt	167
4.2.4	Erfolgsbeteiligung	175
4.2.5	Kapitalbeteiligung	177
	Literaturhinweise	184
Baustein 5	Feedback systematisch geben	187
5.1	Ziele eines Feedbacksystems	189
	<i>Welche Probleme kann ein Feedbacksystem lösen?</i>	
5.2	Konzeption des Feedbacksystems	191
	<i>Welche Ansätze und Verfahren stehen zur Auswahl?</i>	
5.2.1	Input-Output-Analyse	191
5.2.2	Kennzahlensysteme	193
5.2.3	Mitarbeitergespräch und 360°-Beurteilung	197

5.3	Effekte und Erfolgsvoraussetzungen	202
	<i>Unter welchen Voraussetzungen wirkt ein Feedbacksystem leistungsmotivierend?</i>	
5.3.1	Motivationswirkung von Feedbacksystemen	202
5.3.2	Beurteilungsfehler und Beurteilungsqualität	207
	Literaturhinweise	210
Baustein 6	Kompetenzen entwickeln	213
6.1	Funktionen der Personalentwicklung	215
	<i>Warum investieren Unternehmen in die Weiterbildung?</i>	
6.2	Analyse des Entwicklungsbedarfs	217
	<i>Wie werden die strategisch wichtigen Kompetenzen ermittelt?</i>	
6.2.1	Entwicklungsbedarf ausgehend von der Kompetenzbilanz	218
6.2.2	Entwicklungsbedarf ausgehend von den strategischen Unternehmenszielen	220
6.3	Methoden der Personalentwicklung	224
	<i>Welche Ansätze stehen zur Verfügung?</i>	
6.3.1	Personalentwicklung am Arbeitsplatz	224
6.3.2	Personalentwicklung außerhalb der Arbeitsumgebung	226
6.3.3	Personalentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen	235
6.3.4	Kompetenzentwicklung als Führungsaufgabe	237
6.3.5	Newplacement	241
6.4	Entscheidungsfindung zur Personalentwicklung	243
	<i>Welcher Ansatz ist für welches Entwicklungsziel geeignet?</i>	
6.4.1	Lerntheorien	243
6.4.2	Entscheidungskriterien für die Methodenwahl . . .	247
	Literaturhinweise	250
Baustein 7	Leistungsträger binden	253
7.1	Personalrisiken	255
	<i>Wann ist Personalbindung notwendig?</i>	
7.2	Commitment	259
	<i>Worauf beruht die Bindung an ein Unternehmen?</i>	

7.3	Bindungsmanagement	266
	<i>Wie können Mitarbeiter gezielt an das Unternehmen gebunden werden?</i>	
	Literaturhinweise	269
Baustein 8	Langfristige Rekrutierungsstrategien verfolgen	271
8.1	Personalmarketing und Employer Branding	273
	<i>Wie positionieren sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt?</i>	
8.2	Personalbedarfsplanung	278
	<i>Mit welchen Methoden lässt sich der Bedarf ermitteln?</i>	
8.2.1	Qualitative Planung – Welche Kompetenzen und Motivationen werden benötigt?	278
8.2.2	Quantitative Planung – Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?	279
8.3	Stellenbesetzungsstrategien und Rekrutierung	284
	<i>Wie sichert sich das Unternehmen seinen Personalbedarf?</i>	
8.3.1	Stellenbesetzungsstrategien	284
8.3.2	Interne Rekrutierungswege	289
8.3.3	Externe Rekrutierungswege	290
	Literaturhinweise	295
Baustein 9	Passende Mitarbeiter identifizieren	297
9.1	Grundfragen der Eignungsdiagnose	299
	<i>Wie findet man das geeignete Auswahlverfahren?</i>	
9.1.1	Qualitätskriterien der Eignungsdiagnostik	300
9.1.2	Informationsbedarf und Akzeptanz	302
9.1.3	Kosten-Nutzen-Analyse	303
9.2	Kriterien der Personalauswahl	306
	<i>Welche Kompetenzen und Motivationen sind relevant?</i>	
9.3	Instrumente der Personalauswahl	311
	<i>Wo liegen Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen der Instrumente zur Personalauswahl?</i>	
9.3.1	Bewerbungsunterlagen und biografische Fragebögen	312
9.3.2	Bewerberinterview	313

	9.3.3	Psychologische Testverfahren	315
	9.3.4	Assessment Center	319
	9.3.5	Computergestützte Auswahlverfahren	322
		Literaturhinweise	323
Baustein 10		Neue Mitarbeiter integrieren	325
	10.1	Unternehmens- und Teamkultur	327
		<i>Wie wird der Mensch durch die Organisation, in der er arbeitet, geprägt?</i>	
	10.2	Sozialisation und Integration	331
		<i>Wie verläuft eine erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter?</i>	
	10.2.1	Betriebliche Sozialisationsprozesse	331
	10.2.2	Ursachen und Formen gescheiterter Integration . .	335
	10.3	Personaleinführung	337
		<i>Wie lässt sich eine erfolgreiche Integration steuern?</i>	
		Literaturhinweise	343
Baustein 11		Karrierewege steuern	345
	11.1	Karrieremodelle	347
		<i>Wie lassen sich Aufstiegswege im Unternehmen systematisch gestalten?</i>	
	11.2	Karriere aus individueller Perspektive	350
		<i>Wie lassen sich individuelle Karriereentscheidungen erklären und einordnen?</i>	
	11.2.1	Karriereanker	351
	11.2.2	Karriere und Work-Life-Balance	353
	11.3	Internationale Karrieren	358
		<i>Welche Begleitung ist bei vorübergehenden Auslandseinsätzen notwendig?</i>	
	11.3.1	Strategien des internationalen Personalmanagements	359
	11.3.2	Auslandsentsendung	360
		Literaturhinweise	365

Baustein 12	Rationalisieren und flexibilisieren	367
12.1	Personaleinsatz zwischen Professionalität und Flexibilität <i>Worin besteht das Spannungsfeld zwischen Professionalität und Flexibilität?</i>	369
12.2	Voraussetzungen der Mitarbeiterflexibilität <i>Von welchen Faktoren hängt die individuelle Flexibilität ab?</i>	371
12.2.1	Flexibilitätsfähigkeit und Employability	371
12.2.2	Flexibilitätsbereitschaft	373
12.2.3	Flexible Arbeitsbedingungen	379
12.3	Flexibilität statt Personalabbau <i>Wie lassen sich die negativen Folgen von Abbaumaßnahmen vermeiden?</i>	388
	Literaturhinweise	393
Baustein 13	Personalaufgaben effizient steuern und organisieren	395
13.1	Organisation des Personalmanagements <i>Wie können die Personalaufgaben zwischen Fachbereich und Linie verteilt werden?</i>	397
13.1.1	Aufteilung der Personalaufgaben	397
13.1.2	Rollen des Personalmanagements	399
13.1.3	Organisationsmodelle der Personalarbeit	401
13.1.4	Auf dem Weg zur virtuellen Personalabteilung?	405
13.2	Personalerfolgskriterien <i>Was sagt die Forschung zum Zusammenhang von HRM und Unternehmenserfolg?</i>	407
13.3	Personalcontrolling <i>Wie lassen sich die Leistungsbeiträge im Personalmanagement steuern?</i>	411
13.3.1	Funktionen und Ansätze des Personalcontrollings	412
13.3.2	Faktororientiertes Personalcontrolling	413
13.3.3	Funktionsorientiertes Personalcontrolling	416
13.3.4	Human Resource Scorecard	418
13.3.5	Human Resource Due Diligence	423
13.3.6	Personalcontrolling – quo vadis?	425
	Literaturhinweise	426

Baustein 14	Die Grundlagen des Human Resource Management reflektieren ..	429
14.1	Grundfragen der Ethik im Human Resource Management	431
	<i>Wie unterscheidet man zwischen richtig und falsch im HRM?</i>	
14.1.1	Die Bedeutung der Ethik für die Unternehmensführung	431
14.1.2	Ethik und Human Resource Management	433
14.2	Die Geschichte der betrieblichen Arbeitsbeziehungen von der Zunftordnung bis zum modernen HRM	439
	<i>HRM – Wer hat's erfunden?</i>	
14.2.1	Personalbeziehungen vom Mittelalter bis zur Industrialisierung	439
14.2.2	Ideologien der Personalbeziehung	442
14.2.3	Auf dem Weg zum Human Resource Management	447
14.2.4	Die Entwicklung im deutschsprachigen Raum ...	450
14.2.5	Von den Human Relations zu den Human Resources	453
14.2.6	Wohin entwickelt sich die betriebliche Personalarbeit?	455
	Literaturhinweise	456
	Literaturverzeichnis	457
	Stichwortverzeichnis	465
	Die Autoren	477