

# **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

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

Inhaltsverzeichnis	
<b>Baustein 1</b>	<b>Strategisch denken und steuern ..... 17</b>
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
<b>Baustein 2</b>	<b>Wirksam führen ..... 55</b>
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
<b>Baustein 3</b>	<b>Nachhaltig motivieren .....</b>	<b>111</b>
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
<b>Baustein 4</b>	<b>Leistungsanreize gezielt setzen . . . . .</b>	<b>145</b>
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
<b>Baustein 5</b>	<b>Feedback systematisch geben . . . . .</b>	<b>187</b>
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
<b>Baustein 6</b>	<b>Kompetenzen entwickeln . . . . .</b>	<b>213</b>
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
<b>Baustein 7</b>	<b>Leistungsträger binden . . . . .</b>	<b>253</b>
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
<b>Baustein 8</b>	<b>Langfristige Rekrutierungsstrategien verfolgen</b>	<b>271</b>
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
<b>Baustein 9</b>	<b>Passende Mitarbeiter identifizieren</b>	<b>297</b>
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
<b>Baustein 10</b>	<b>Neue Mitarbeiter integrieren .....</b>	<b>325</b>
	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
<b>Baustein 11</b>	<b>Karrierewege steuern .....</b>	<b>345</b>
	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

<b>Baustein 12</b>	<b>Rationalisieren und flexibilisieren</b>	<b>367</b>
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
<b>Baustein 13</b>	<b>Personalaufgaben effizient steuern und organisieren</b>	<b>395</b>
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

---

<b>Baustein 14</b>	<b>Die Grundlagen des Human Resource Management reflektieren ..</b>	<b>429</b>
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
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>457</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>465</b>
	<b>Die Autoren .....</b>	<b>477</b>