

Birgit Werkmann-Karcher, Jack Rietiker (Hrsg.)

# **Angewandte Psychologie für das Human Resource Management**

Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles  
Personalmanagement

Mit 67 Abbildungen und 35 Tabellen

 Springer

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
	<i>Birgit Werkmann-Karcher und Jack Rietiker</i>	
<b>1</b>	<b>Grundlagen, Rollen und Kompetenzen im Human Resource</b>	
	• <b>Management</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen des Human Resource Managements</b> .....	<b>7</b>
	<i>Renate Ortlieb</i>	
<b>2.1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>Was wird unter »Personal« oder »Human Resources« verstanden?</b> .....	<b>8</b>
<b>2.3</b>	<b>Perspektivenvielfalt und Theorienpluralismus in der Personallehre</b> .....	<b>9</b>
<b>2.4</b>	<b>Ökonomische Perspektive</b> .....	<b>10</b>
2.4.1	Transaktionskostentheorie .....	11
2.4.2	Theorie der Verfügungsrechte .....	11
2.4.3	Agenturtheorie .....	12
2.4.4	Zusammenfassung und kritische Würdigung .....	13
<b>2.5</b>	<b>Managementorientierte Perspektive</b> .....	<b>13</b>
2.5.1	»Soft-HRM«: Harvard-Ansatz .....	14
2.5.2	»Hard-HRM«: Michigan-Ansatz .....	16
2.5.3	Zusammenfassung und kritische Würdigung .....	18
<b>2.6</b>	<b>Politikorientierte Perspektive</b> .....	<b>18</b>
2.6.1	Die Arbeitsprozessstheorie .....	19
2.6.2	Ansätze in der Tradition von Foucault .....	19
2.6.3	Mikropolitische Ansätze .....	20
2.6.4	Zusammenfassung und kritische Würdigung .....	21
	<b>Literatur</b> .....	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>Die Entwicklung des Human Resource Managements</b> .....	<b>25</b>
	<i>Daniela Eberhardt</i>	
<b>3.1</b>	<b>Entwicklung von Funktion, Bezeichnung und Verständnis des HRM</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>Bürokratisierung, Institutionalisierung und Humanisierung</b> .....	<b>26</b>
<b>3.3</b>	<b>Ökonomisierung, Entre-/Intrapreneuring und Globalisierung</b> .....	<b>27</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>Organisationsverständnis und Rollen</b>	
	<b>im Human Resource Management</b> .....	<b>31</b>
	<i>Birgit Werkmann-Karcher</i>	
<b>4.1</b>	<b>Menschenbilder</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2</b>	<b>Organisationsverständnis</b> .....	<b>35</b>
4.2.1	Die Organisation als soziales System .....	35
<b>4.3</b>	<b>Rollen in Organisationen</b> .....	<b>43</b>
<b>4.4</b>	<b>Rollen im HRM</b> .....	<b>49</b>
4.4.1	HR-Rollen- und Kompetenzmodell nach Ulrich .....	50
4.4.2	Umsetzung der HR-Rollen in HR-Geschäftsmodellen .....	52
4.4.3	Realisierung der strategischen Partnerschaft in der Praxis .....	53
	<b>Literatur</b> .....	<b>55</b>

<b>II</b>	<b>Human Resource Management und Strategie, Kultur und Wandel in Organisationen</b> .....	<b>57</b>
<b>5</b>	<b>Strategisches Human Resource Management</b> .....	<b>59</b>
	<i>Daniela Eberhardt</i>	
5.1	<b>Strategisches HRM-integrativer Bestandteil des strategischen Managements</b> . . . .	60
5.1.1	Modellvorstellungen und Entwicklungen des strategischen Managements. . . . .	61
5.1.2	Unternehmensstrategie und HR-Strategie . . . . .	64
5.1.3	Strategieentwicklung und -Umsetzung. . . . .	65
5.2	<b>Modellvorstellungen des strategischen HRM</b> . . . . .	66
5.2.1	»Best-Practices« im HRM. . . . .	67
5.2.2	»High-performance«-, »High-commitment«-, »High-involvement«-Unternehmen . . . . .	68
5.2.3	Mitarbeitende als Kostenfaktor, Anspruchsgruppe und Wertschöpfungspotenzial . . . . .	68
5.2.4	Personalstrategische Grundtypen. . . . .	69
5.3	<b>Nachhaltiges HRM</b> . . . . .	70
5.3.1	Stakeholder-Orientierung . . . . .	71
5.3.2	Managementorientierung. . . . .	72
5.3.3	Wirkungsorientierung. . . . .	75
5.3.4	Entwicklung und Umsetzung einer nachhaltigen HR-Strategie. . . . .	75
5.4	<b>HRM als strategischer Partner der Unternehmensführung</b> . . . . .	81
5.4.1	Inhaltliche Akzentuierung der Rolle des HRM als strategischer Partner. . . . .	83
5.4.2	Prozess der Rollenübernahme als strategischer Partner. . . . .	84
	<b>Literatur</b> . . . . .	<b>86</b>
<b>6</b>	<b>Organisationskultur - Analyse, Gestaltung und Entwicklung</b> .....	<b>89</b>
	<i>Sabine Raeder</i>	
6.1	<b>Definition von Organisationskultur</b> . . . . .	<b>90</b>
6.2	<b>Analyse von Organisationskulturen</b> . . . . .	<b>93</b>
6.2.1	Beschreiben von Organisationskulturen. . . . .	93
6.2.2	Messen von Unternehmenskulturen. . . . .	95
6.3	<b>Erfolgreiche Unternehmenskulturen</b> . . . . .	<b>98</b>
6.4	<b>Kulturgestaltung durch Führung</b> . . . . .	<b>100</b>
6.5	<b>Kulturgestaltung durch Human-Resource-Praktiken</b> . . . . .	<b>101</b>
6.6	<b>Entwicklungs- und Veränderungsprozesse</b> . . . . .	<b>102</b>
6.7	<b>Kulturelle Bedingungen für den Umgang mit »Diversity«</b> . . . . .	<b>105</b>
6.8	<b>Unternehmenskultur im internationalen Vergleich</b> . . . . .	<b>106</b>
	<b>Literatur</b> . . . . .	<b>109</b>
<b>7</b>	<b>Wandel in Organisationen - Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive</b> .....	<b>111</b>
	<i>Volker Kiel</i>	
7.1	<b>Phänomene des Wandels - Wechselwirkungen zwischen Umwelt und Organisation</b> . . . . .	<b>112</b>
7.2	<b>Der systemische Blickwinkel auf die Organisation</b> . . . . .	<b>114</b>
7.3	<b>Möglichkeiten und Grenzen von Veränderungen in Organisationen aus systemischer Perspektive</b> . . . . .	<b>117</b>
7.3.1	Die Theorie autopoietischer Systeme. . . . .	117
7.3.2	Die Prinzipien der Selbstorganisation sozialer Systeme. . . . .	118

7.4	<b>Gestaltung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen</b> .....	120
7.4.1	Formen der Veränderungen - radikaler und evolutionärer Wandel .....	121
7.4.2	Strategien der Veränderungen - Einsicht, Zwang oder Partizipation .....	123
7.4.3	Ebenen der Veränderungen - sachlogische und psychosoziale Aspekte .....	124
7.5	<b>Beratung von Veränderungsprozessen in Organisationen</b> .....	127
7.5.1	Beratungsauftrag im Veränderungsprozess .....	127
7.5.2	Prinzipien für die Beratung von Veränderungsprozessen .....	129
	<b>Literatur</b> .....	135
<b>in</b>	<b>Human Resource Management - Kernfunktionen</b> .....	<b>137</b>
<b>8</b>	<b>Gestaltung von HR-Strukturen und -Prozessen</b> .....	<b>139</b>
	<i>Marcel Oertig und Christoph Kohler</i>	
8.1	<b>Strategischer Kontext und wichtigste Einflussfaktoren</b> .....	140
8.1.1	Veränderung des HR-Rollenverständnis .....	140
8.1.2	Einflussfaktoren für die Gestaltung von HR-Strukturen und -Prozessen .....	141
8.2	<b>Gestaltung von HR-Strukturen</b> .....	143
8.2.1	Klassische HR-Organisationsformen .....	143
8.2.2	Integriertes HR-Geschäftsmodell .....	145
8.2.3	HR-Sourcing-Strategien .....	148
8.3	<b>Gestaltung von HR-Prozessen</b> .....	151
8.3.1	Vorgehen zur Erarbeitung eines Prozessmodells .....	152
8.3.2	Strategische HR-Prozesse .....	153
8.3.3	HR-Kernprozesse .....	156
8.3.4	HR-Supportprozesse .....	156
8.4	<b>Erfolgsfaktoren des Change Managements im HR</b> .....	160
	<b>Literatur</b> .....	163
<b>9</b>	<b>Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit</b> .....	<b>165</b>
	<i>Verena Berchtold-Ledergerber</i>	
9.1	<b>Bedürfnis und Motiv</b> .....	166
9.2	<b>Arbeitsbezogene Bedürfnisarten</b> .....	166
9.3	<b>Motiv, Motivation und Handlung</b> .....	168
9.4	<b>Motivation und (Arbeits-) Zufriedenheit</b> .....	168
9.5	<b>Der Mensch als Teil der Organisation</b> .....	169
9.6	<b>Funktionen der Erwerbsarbeit</b> .....	170
9.7	<b>Menschengerechte Arbeitsgestaltung</b> .....	170
9.8	<b>Aufgabenorientierung und äußere Anreize</b> .....	171
9.9	<b>Der Leistungs-Zufriedenheits-Motor</b> .....	174
9.10	<b>Der psychologische Vertrag</b> .....	174
	<b>Literatur</b> .....	178
<b>10</b>	<b>Kompetenzen und Anforderungsanalyse</b> .....	<b>179</b>
	<i>Claus D. Eck und Jack Rietiker</i>	
10.1	<b>Kompetenzen modellieren</b> .....	180
10.1.1	Worum es geht .....	180
10.1.2	»Arbeit am Begriff« .....	182
10.1.3	Kompetenz als Kompensation .....	186

10.1.4	Faktorenbündel, welche den Kompetenzbegriff konstituieren	190
10.1.5	Metakompetenz-Schlüsselkompetenz	193
10.2	<b>Anforderungsanalyse durchführen</b>	207
10.2.1	Operationalisierung und Diagnostik von Kompetenzen	210
	<b>Literatur</b>	212
<b>11</b>	<b>Auswahl von Personal</b>	<b>215</b>
	<i>Jack Rietiker</i>	
11.1	<b>Der Begriff Personaldiagnostik</b>	216
11.2	<b>Grenzen der wissenschaftlichen Personalauswahl</b>	218
11.2.1	Dynamik der Arbeitsgesellschaft und Auswirkungen auf die Personaldiagnostik	218
11.2.2	Wissenschaftlich orientierte Personalauswahl als Statusermittlung	219
11.2.3	Situationsabhängiges Verhalten des Individuums	221
11.2.4	Selbstbeschreibung versus Fremdbeschreibung	223
11.3	<b>Herausforderungen der Wahrnehmung und Beurteilung</b>	224
11.3.1	Wissenschaftliche und erfahrungsbasiert-intuitive Personalauswahl	224
11.3.2	Fehler bei der Wahrnehmung	226
11.3.3	Fehler bei der Ursachenzuschreibung	227
11.3.4	Fehler bei der Informationsverarbeitung	227
11.3.5	Fehler bei der Beurteilung	228
11.3.6	Bewertungsfehler	229
11.4	<b>Das Interview als »Königsweg« in der Personalauswahl</b>	231
	<b>Literatur</b>	236
<b>12</b>	<b>Beurteilungs- und Feedbackprozesse</b>	<b>239</b>
	<i>Jack Rietiker und Elke Winkler</i>	
12.1	<b>Psychologie in Beurteilungs- und Feedbackprozessen</b>	240
12.2	<b>Feedbackprozesse als Beitrag eines systematischen Performance Managements</b>	244
12.2.1	Tragen Feedbackprozesse (wirklich) entscheidend zur gesteigerten Leistung in einer Organisation bei?	245
12.2.2	Feedbackprozesse	247
12.2.3	Ausgewählte Maßnahmen zur Umsetzung von Feedbackprozessen anhand eines Praxisbeispiels	258
12.2.4	Unter welchen Voraussetzungen tragen Feedbackprozesse zur gesteigerten Leistungsfähigkeit in Organisationen bei?	262
	<b>Literatur</b>	263
<b>13</b>	<b>Personalentwicklung - Human Resource Development - die Funktion, welche Kompetenzen entwickelt und fördert</b>	<b>265</b>
	<i>Claus D. Eck</i>	
13.1	<b>Was es braucht: Professionalität</b>	266
13.2	<b>Kompetenzentwicklung bedarf eines vertieften Verständnisses vom Lernen und einer intensiven Praxis des Lernens</b>	270
13.2.1	Zur Oberflächen- und Tiefenstruktur des Verhaltens	283
13.3	<b>Organisationen als komplexe adaptive Systeme</b>	283
13.4	<b>Arbeiten mit Kompetenzen als zentrale Aufgabe der PE: Kompetenzen Erkennen und Entwickeln</b>	285

13.4.1	Sechs Arbeitsschritte um das Kompetenzkonzept für die eigene Organisation fruchtbar zu machen. ....	286
	<b>Literatur</b> .....	292
<b>14</b>	<b>Laufbahngestaltung und Talent-Management</b> .....	<b>295</b>
	<i>Marc Schreiber und Jack Rietiker</i>	
14.1	<b>Gestaltung von Laufbahnen-Grundlagen und Anwendung in Organisationen.</b> . . .	296
14.1.1	/ Berufliches Selbstbild und berufliche Umwelt als Komponenten der beruflichen Identität .....	297
14.1.2	Anforderungen des wirtschaftlichen Umfeldes. ....	298
14.1.3	Laufbahntheorien zu einzelnen Facetten des beruflichen Selbstbildes. ....	300
14.1.4	Theorien unter dem Aspekt von Laufbahnprozessen zur Ausgestaltung der beruflichen Identität .....	305
14.2	<b>Talent-Management</b> .....	311
14.2.1	Der Begriff Talent .....	312
14.2.2	Talent-Management als Organisationsentwicklung .....	313
14.2.3	Vision und Strategie des Talent-Managements .....	313
14.2.4	Einführung eines Talent-Managements .....	314
	<b>Literatur</b> .....	320
<b>15</b>	<b>Trennung vom Unternehmen</b> .....	<b>321</b>
	<i>Hanna Aschenbrenner</i>	
15.1	<b>Trennungsmanagement - eine Kernkompetenz des HRM</b> .....	322
<b>15.2</b>	<b>Trennungsprozess im Überblick</b> .....	<b>324</b>
15.3	<b>Rolle des HRM in der Vorbereitungsphase</b> .....	325
15.4	<b>Rolle des HRM beim Trennungsgespräch</b> .....	327
15.5	<b>Reaktionen der Betroffenen</b> .....	329
15.6	<b>Rolle des HRM im Umgang mit den Verbleibenden</b> .....	330
	<b>Literatur</b> .....	334
<b>iv</b>	<b>Rollengestaltung in speziellen Feldern</b> .....	<b>335</b>
<b>16</b>	<b>Human Resource Management als Kooperationspartner der Führungskräfte</b> .....	<b>337</b>
	<i>Daniela Eberhardt und Philipp Ott</i>	
<b>16.1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>338</b>
16.2	<b>Führung einordnen und verstehen können</b> .....	338
16.2.1	Zum Begriff der Führung .....	339
16.2.2	Führung und Führungsstile - historische Entwicklung und neuere Ansätze .....	340
16.3	<b>Tätigkeiten in der Linie und im HRM</b> .....	343
16.3.1	Tätigkeiten der Führungspersonen .....	343
16.3.2	Tätigkeiten des HRM .....	344
16.4	<b>Rollenverständnis von Führungspersonen und HRM</b> .....	345
16.4.1	Führungsrollen .....	346
16.4.2	Rollen des HRM .....	346
16.4.3	Die Rollen des HRM in Kooperation mit der Linie .....	347
	<b>Literatur</b> .....	350

<b>17</b>	<b>Das Human Resource Management in der Beratungsrolle</b> . . . . .	<b>353</b>
	<i>Birgit Werkmann-Karcher</i>	
17.1	<b>Beteiligte in der internen HR-Beratung</b> . . . . .	354
17.2	<b>Beratung - Anlässe, Themen, Setting</b> . . . . .	354
17.3	<b>Beratungsmodelle</b> . . . . .	358
17.3.1	Beratungsmodelle nach Schein . . . . .	358
17.3.2	Beratungsmodelle nach Lippitt und, Lippitt . . . . .	360
17.3.3	Wie soll der Business-Partner beraten? . . . . .	361
17.4	<b>Phasen eines Beratungsprozesses</b> . . . . .	362
17.4.1	Kontakt . . . . .	364
17.4.2	Kontrakt . . . . .	365
17.4.3	Diagnose: Datensammlung, Rückspiegelung und Interpretation . . . . .	366
17.4.4	Intervention . . . . .	367
17.4.5	Erfolgskontrolle und Stabilisierung . . . . .	368
17.4.6	Auswertung und Abschluss . . . . .	368
17.5	<b>Beratungsmethoden und Interventionen</b> . . . . .	369
17.6	<b>HRM in der Beratungsrolle: Möglichkeiten und Grenzen</b> . . . . .	369
17.6.1	Einbezug externer Berater . . . . .	372
	<b>Literatur</b> . . . . .	373
<b>18</b>	<b>Human Resource Management im Konfliktmanagement</b> . . . . .	<b>375</b>
	<i>Birgit Werkmann-Karcher</i>	
18.1	<b>Grundlagen über Konflikte</b> . . . . .	376
18.1.1	Definitionen und Ursachen . . . . .	376
18.1.2	Konfliktwirkungen . . . . .	378
18.1.3	Konfliktverlauf und -Symptome . . . . .	379
18.1.4	Konfliktstile . . . . .	382
18.2	<b>Konfliktmanagement in Organisationen aus der Perspektive des HRM</b> . . . . .	383
18.2.1	Konfliktprävention . . . . .	384
18.2.2	Konfliktbearbeitung . . . . .	385
	<b>Literatur</b> . . . . .	393
<b>19</b>	<b>Gruppen und Teams in Organisationen</b> . . . . .	<b>395</b>
	<i>Gisela Ullmann-Jungfer und Birgit Werkmann-Karcher</i>	
19.1	<b>Grundlagen über Gruppen und Teams</b> . . . . .	396
19.1.1	Definition von Gruppe und Team . . . . .	398
19.1.2	Aufgaben und Ziele in Gruppen und Teams . . . . .	399
19.1.3	Gruppenphasen und Gruppenprozesse . . . . .	399
19.1.4	Steuerung von Gruppen und Teams in Organisationen . . . . .	404
19.2	<b>Teamaufbau und Teamentwicklung</b> . . . . .	405
19.2.1	Team Designing . . . . .	407
19.2.2	Team Building . . . . .	408
19.2.3	Aufgaben des HRM in der Unterstützung von Teams . . . . .	415
	<b>Literatur</b> . . . . .	418

<b>v</b>	<b>Ausblick</b> .....	419
<b>20</b>	<b>Herausforderung Demografie und Wandel der Arbeitsgesellschaft</b> .....	421
	<i>Jürgen Deller und Peter Kolb</i>	
20.1	Anforderungen an Führung und Personalmanagement .....	423
<b>20.2</b>	Handlungsfelder im Demografie-Management .....	425
<b>20.3</b>	Zukunft der Arbeit .....	430
<	Literatur .....	432
<b>21</b>	<b>Arbeit und Gesundheit-Betriebliches Gesundheitsmanagement ...:</b> .....	435
	<i>Silvia Deplazes und Hansjörg Künzli</i>	
<b>21.1</b>	Gesundheit .....	436
21.1.1	Prävention und Gesundheitsförderung .....	437
21.1.2	Setting-Ansatz der Gesundheitsförderung .....	437
21.2	Gesundheit in der Arbeitswelt .....	438
21.3	Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	438
21.4	Die Umsetzung von BGM .....	440
21.5	Case-Management und Fehlzeiten-Management .....	444
21.5.1	Fehlzeiten-Management .....	445
21.5.2	Case-Management .....	446
21.5.3	Fazit: Fehlzeiten- und Case-Management .....	447
	Literatur .....	448
<b>22</b>	<b>Internationales Human Resource Management</b> .....	451
	<i>Hermann Laßleben</i>	
22.1	Wie unterscheidet sich internationales von nationalem HRM? .....	452
22.2	Rahmenbedingungen des IHRM .....	454
22.2.1	Der kulturelle Kontext .....	454
22.2.2	Der organisatorische Kontext .....	456
22.3	Internationale Personalbeschaffung .....	457
22.3.1	Personalbeschaffungsstrategien .....	457
22.3.2	Internationale Entsendungen .....	459
22.4	Internationales Leistungsmanagement .....	464
22.5	Internationale Personalentwicklung .....	466
22.6	Internationale Vergütung .....	467
	Literatur .....	469
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	471