

Human Resource Management

Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 14 Bausteinen

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

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Baustein 1	Strategisch denken und steuern	17
1.1	Die Idee des Human Resource Management <i>Warum ist der Mensch in der Organisation wichtig?</i>	19
1.2	Die strategische Ausrichtung des Human Resource Management <i>Wie wird die Personalpolitik auf die Unternehmensstrategie abgestimmt?</i>	20
1.2.1	Die Personalstrategie	21
1.2.2	Personalstrategie I: Das eingespielte Team	24
1.2.3	Personalstrategie II: Das perfekte System	26
1.2.4	Personalstrategie III: Der intelligente Organismus	27
1.2.5	Personalstrategie IV: Die kreative Evolution	29
1.2.6	Wahl einer Personalstrategie	31
1.2.7	Personalstrategien im Innovationsprozess	37
1.3	Das Strategische Personalkonzept <i>Wie werden die personalstrategischen Ziele und Instrumente abgeleitet?</i>	39
1.4	Die Bausteine des Human Resource Management <i>Wie ist das Buch in den folgenden Kapiteln aufgebaut?</i>	43
	Literaturhinweise	45
Baustein 2	Wirksam führen	47
2.1	Die direkte Führung der Mitarbeiter <i>Was ist Führung und worauf beruht sie?</i>	49
2.2	Führungsrollen <i>Welche Funktionen erfüllen Führungskräfte für Unternehmen?</i>	53
2.3	Führungsverhalten und Führungserfolg <i>Welche Führungsstile lassen sich unterscheiden und wann sind sie erfolgreich?</i>	55
2.3.1	Führungserfolg	55
2.3.2	Führungsstile zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung	57
2.3.3	Der Einfluss der Führungspersönlichkeit	64
2.3.4	Charismatische Führung	71

2.4	Situative Führung	75
	<i>Wie muss der Führungsstil auf die konkrete Situation abgestimmt werden?</i>	
2.4.1	Reifegradorientierte Führung	75
2.4.2	Führung und Aufgabenstruktur	79
2.4.3	Organisations- und Landeskultur	86
2.4.4	Substitution von Führung	90
2.5	Management by Objectives (MbO)	91
	<i>Wie lässt sich die direkte Führung durch Zielsteuerung ersetzen?</i>	
	Literaturhinweise	95
Baustein 3	Nachhaltig motivieren	97
3.1	Motivation	99
	<i>Welche Formen der Motivation sind zu unterscheiden?</i>	
3.1.1	Motivation und Motivationstheorien	99
3.1.2	Formen der Motivation	101
3.2	Bedürfnisse und Leistungsmotivation	104
	<i>Was erzeugt Leistungsmotivation?</i>	
3.2.1	Die Zwei-Faktoren-Theorie: Motivatoren und Hygienefaktoren	104
3.2.2	Die Motivationstheorie von Maslow: Hierarchie der Bedürfnisse	109
3.2.3	Leistungs- und Machtmotivation nach McClelland	112
3.3	Erwartungshaltung und Leistungsmotivation	114
	<i>Wie wirken Reflexionsprozesse auf die Leistungsmotivation?</i>	
3.3.1	Die VIE-Theorie von Vroom	116
3.3.2	Die Gleichheitstheorie von Adams	116
3.3.3	Das Prozessmodell von Porter und Lawler	117
3.4	Motivationsstrategien	119
	<i>Welche Strategien der Leistungsmotivation sind zu unterscheiden?</i>	
	Literaturhinweise	122

Baustein 4	Leistungsanreize gezielt setzen	125
4.1	Anreizsystem	127
	<i>Aus welchen Elementen besteht ein integriertes Anreizsystem?</i>	
4.1.1	Ausrichtungen von Anreizsystemen	127
4.1.2	Elemente eines Anreizsystems	129
4.1.3	Motivationswirkungen von Anreizsystemen	131
4.2	Lohn und Gehalt	137
	<i>Wie kann erreicht werden, dass das Gehaltssystem motivierend wirkt?</i>	
4.2.1	Entgeltpolitik	137
4.2.2	Gerechtigkeitsprinzipien im Lohn- und Gehaltssystem	139
4.2.3	Leistungsgehalt	146
4.2.4	Erfolgsbeteiligung	154
4.2.5	Kapitalbeteiligung	156
	Literaturhinweise	162
Baustein 5	Feedback systematisch geben	165
5.1	Ziele eines Feedbacksystems	167
	<i>Welche Probleme kann ein Feedbacksystem lösen?</i>	
5.1.1	Funktion eines Feedbacksystems	167
5.1.2	Grundlagen eines Feedbacksystems	169
5.2	Konzeption des Feedbacksystems	170
	<i>Welche Ansätze und Verfahren stehen zur Auswahl?</i>	
5.2.1	Input-Output-Analyse	170
5.2.2	Kennzahlensysteme	172
5.2.3	Mitarbeitergespräch und 360°-Beurteilung	176
5.3	Effekte und Erfolgs Voraussetzungen	181
	<i>Unter welchen Voraussetzungen wirkt ein Feedbacksystem leistungsmotivierend?</i>	
5.3.1	Motivationswirkung von Feedbacksystemen	181
5.3.2	Beurteilungsfehler und Beurteilungsqualität	185
	Literaturhinweise	188

Baustein 6	Kompetenzen entwickeln	191
6.1	Funktionen der Personalentwicklung <i>Warum investieren Unternehmen in die Weiterbildung?</i>	193
6.2	Analyse des Entwicklungsbedarfs <i>Wie werden die strategisch wichtigen Kompetenzen ermittelt?</i>	195
6.2.1	Entwicklungsbedarf ausgehend von der Kompetenzbilanz	196
6.2.2	Entwicklungsbedarf ausgehend von den strategischen Unternehmenszielen	198
6.3	Methoden der Personalentwicklung <i>Welche Ansätze stehen zur Verfügung?</i>	202
6.3.1	Personalentwicklung am Arbeitsplatz	202
6.3.2	Personalentwicklung außerhalb der Arbeitsumgebung	204
6.3.3	Personalentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen	212
6.3.4	Kompetenzentwicklung als Führungsaufgabe	214
6.3.5	Newplacement	218
6.4	Entscheidungsfindung zur Personalentwicklung <i>Welcher Ansatz ist für welches Entwicklungsziel geeignet?</i>	219
6.4.1	Lerntheorien	220
6.4.2	Entscheidungskriterien für die Methodenwahl . . .	223
	Literaturhinweise ;	227
Baustein 7	Leistungsträger binden	229
7.1	Personalrisiken <i>Wann ist Personalbindung notwendig ?</i>	231
7.2	Commitment <i>Worauf beruht die Bindung an ein Unternehmen?</i>	235
1 3	Bindungsmanagement <i>Wie können Mitarbeiter gezielt an das Unternehmen gebunden werden?</i>	242
	Literaturhinweise	245

Baustein 8	Langfristige Rekrutierungsstrategien verfolgen	247
8.1	Personalmarketing und Employer Branding <i>Wie positionieren sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt?</i>	249
8.2	Personalbedarfsplanung <i>Mit welchen Methoden lässt sich der Bedarf ermitteln?</i>	253
8.2.1	Qualitative Planung – Welche Kompetenzen und Motivationen werden benötigt?	254
8.2.2	Quantitative Planung – Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?	255
8.3	Stellenbesetzungsstrategien und Rekrutierung <i>Wie sichert sich das Unternehmen seinen Personalbedarf?</i>	259
8.3.1	Stellenbesetzungsstrategien	259
8.3.2	Interne Rekrutierungswege	264
8.3.3	Externe Rekrutierungswege	265
	Literaturhinweise	269
Baustein 9	Passende Mitarbeiter identifizieren	271
9.1	Grundfragen der Eignungsdiagnose <i>Wie findet man das geeignete Auswahlverfahren?</i>	273
9.1.1	Qualitätskriterien der Eignungsdiagnostik	274
9.1.2	Informationsbedarf und Akzeptanz	276
9.1.3	Kosten-Nutzen-Analyse	277
9.2	Kriterien der Personalauswahl <i>Welche Kompetenzen und Motivationen sind relevant?</i>	280
9.3	Instrumente der Personalauswahl <i>Wo liegen Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen der Instrumente zur Personalauswahl?</i>	284
9.3.1	Bewerbungsunterlagen und biografische Fragebögen	285
9.3.2	Bewerberinterview	287
9.3.3	Psychologische Testverfahren	289
9.3.4	Assessment Center	292
	Literaturhinweise	295

Baustein 10	Neue Mitarbeiter integrieren	297
	10.1 Unternehmens- und Teamkultur	299
	<i>Wie wird der Mensch durch die Organisation, in der er arbeitet, geprägt?</i>	
	10.2 Sozialisation und Integration	302
	<i>Wie verläuft eine erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter?</i>	
	10.2.1 Betriebliche Sozialisationsprozesse	303
	10.2.2 Ursachen und Formen gescheiterter Integration . .	306
	10.3 Personaleinführung	309
	<i>Wie lässt sich eine erfolgreiche Integration steuern?</i>	
	Literaturhinweise	314
Baustein 11	Karrierewege steuern	317
	11.1 Karrieremodelle	319
	<i>Wie lassen sich Aufstiegswege im Unternehmen systematisch gestalten?</i>	
	11.2 Karriere und Work-Life-Balance	322
	<i>Wie lassen sich berufliche und private Verpflichtungen aufeinander abstimmen?</i>	
	11.3 Internationale Karrieren	327
	<i>Welche Begleitung ist bei vorübergehenden Auslandseinsätzen notwendig?</i>	
	11.3.1 Strategien des internationalen Personalmanagements	328
	11.3.2 Auslandsentsendung	329
	Literaturhinweise	334

Baustein 12	Rationalisieren und flexibilisieren	337
12.1	Personaleinsatz zwischen Professionalität und Flexibilität <i>Worin besteht das Spannungsfeld zwischen Professionalität und Flexibilität?</i>	339
12.2	Voraussetzungen der Mitarbeiterflexibilität <i>Von welchen Faktoren hängt die individuelle Flexibilität ab?</i>	341
12.2.1	Flexibilitätsfähigkeit und Employability	341
12.2.2	Flexibilitätsbereitschaft	343
12.2.3	Flexible Arbeitsbedingungen	348
12.3	Flexibilität statt Personalabbau <i>Wie lassen sich die negativen Folgen von Abbaumaßnahmen vermeiden?</i>	356
	Literaturhinweise	361
Baustein 13	Personalaufgaben effizient steuern und organisieren	363
13.1	Organisation des Personalmanagements <i>Wie können die Personalaufgaben zwischen Fachbereich und Linie verteilt werden?</i>	365
13.1.1	Aufteilung der Personalaufgaben	365
13.1.2	Rollen des Personalmanagements	367
13.1.3	Organisationsmodelle der Personalarbeit	369
13.1.4	Auf dem Weg zur virtuellen Personalabteilung? . . .	373
13.2	Personalcontrolling <i>Wie lassen sich die Leistungsbeiträge im Personalmanagement steuern?</i>	375
13.2.1	Funktionen und Ansätze des Personalcontrollings . . .	375
13.2.2	Faktororientiertes Personalcontrolling	377
13.2.3	Funktionsorientiertes Personalcontrolling	379
13.2.4	Human Resource Scorecard	382
13.2.5	Human Resource Due Diligence	386
13.2.6	Personalcontrolling – quo vadis?	388
	Literaturhinweise	390

Baustein 14	Die Grundlagen des Human Resource Management reflektieren ..	393
14.1	Die Geschichte der betrieblichen Arbeitsbeziehungen von der Zunftordnung bis zum modernen HRM	395
	<i>HRM- Wer hat's erfunden?</i>	
14.1.1	Personalbeziehungen vom Mittelalter bis zur Industrialisierung	395
14.1.2	Ideologien der Personalbeziehung	398
14.1.3	Auf dem Weg zum Human Resource Management	402
14.1.4	Die Entwicklung im deutschsprachigen Raum ...	405
14.1.5	Von den Human Relations zu den Human Resources	408
14.2	Grundfragen der Ethik im Human Resource Management	410
	<i>Wie unterscheidet man zwischen richtig und falsch im HRM?</i>	
14.2.1	Die Bedeutung der Ethik für die Unternehmensführung	410
14.2.2	Ethik und Human Resource Management	411
	Literaturhinweise	417
	Literaturverzeichnis	419
	Stichwortverzeichnis	427
	Die Autoren	.437