

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

1	Einleitung	1
	<i>Birgit Werkmann-Karcher und Jack Rietiker</i>	
1	Grundlagen, Rollen und Kompetenzen im Human Resource	
	• Management	5
2	Theoretische Grundlagen des Human Resource Managements	7
	<i>Renate Ortlieb</i>	
2.1	Einleitung	8
2.2	Was wird unter »Personal« oder »Human Resources« verstanden?	8
2.3	Perspektivenvielfalt und Theorienpluralismus in der Personallehre	9
2.4	Ökonomische Perspektive	10
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
2.5	Managementorientierte Perspektive	13
2.5.1	»Soft-HRM«: Harvard-Ansatz	14
2.5.2	»Hard-HRM«: Michigan-Ansatz	16
2.5.3	Zusammenfassung und kritische Würdigung	18
2.6	Politikorientierte Perspektive	18
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
	Literatur	22
3	Die Entwicklung des Human Resource Managements	25
	<i>Daniela Eberhardt</i>	
3.1	Entwicklung von Funktion, Bezeichnung und Verständnis des HRM	26
3.2	Bürokratisierung, Institutionalisierung und Humanisierung	26
3.3	Ökonomisierung, Entre-/Intrapreneuring und Globalisierung	27
	Literatur	29
4	Organisationsverständnis und Rollen	
	im Human Resource Management	31
	<i>Birgit Werkmann-Karcher</i>	
4.1	Menschenbilder	32
4.2	Organisationsverständnis	35
4.2.1	Die Organisation als soziales System	35
4.3	Rollen in Organisationen	43
4.4	Rollen im HRM	49
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
	Literatur	55

II	Human Resource Management und Strategie, Kultur und Wandel in Organisationen	57
5	Strategisches Human Resource Management	59
	<i>Daniela Eberhardt</i>	
5.1	Strategisches HRM-integrativer Bestandteil des strategischen Managements	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	Modellvorstellungen des strategischen HRM	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	Nachhaltiges HRM	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	HRM als strategischer Partner der Unternehmensführung	81
5.4.1	Inhaltliche Akzentuierung der Rolle des HRM als strategischer Partner	83
5.4.2	Prozess der Rollenübernahme als strategischer Partner	84
	Literatur	86
6	Organisationskultur - Analyse, Gestaltung und Entwicklung	89
	<i>Sabine Raeder</i>	
6.1	Definition von Organisationskultur	90
6.2	Analyse von Organisationskulturen	93
6.2.1	Beschreiben von Organisationskulturen	93
6.2.2	Messen von Unternehmenskulturen	95
6.3	Erfolgreiche Unternehmenskulturen	98
6.4	Kulturgestaltung durch Führung	100
6.5	Kulturgestaltung durch Human-Resource-Praktiken	101
6.6	Entwicklungs- und Veränderungsprozesse	102
6.7	Kulturelle Bedingungen für den Umgang mit »Diversity«	105
6.8	Unternehmenskultur im internationalen Vergleich	106
	Literatur	109
7	Wandel in Organisationen - Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive	111
	<i>Volker Kiel</i>	
7.1	Phänomene des Wandels - Wechselwirkungen zwischen Umwelt und Organisation	112
7.2	Der systemische Blickwinkel auf die Organisation	114
7.3	Möglichkeiten und Grenzen von Veränderungen in Organisationen aus systemischer Perspektive	117
7.3.1	Die Theorie autopoietischer Systeme	117
7.3.2	Die Prinzipien der Selbstorganisation sozialer Systeme	118

7.4	Gestaltung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen	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	Beratung von Veränderungsprozessen in Organisationen	127
7.5.1	Beratungsauftrag im Veränderungsprozess	127
7.5.2	Prinzipien für die Beratung von Veränderungsprozessen	129
	Literatur	135
in	Human Resource Management - Kernfunktionen	137
8	Gestaltung von HR-Strukturen und -Prozessen	139
	<i>Marcel Oertig und Christoph Kohler</i>	
8.1	Strategischer Kontext und wichtigste Einflussfaktoren	140
8.1.1	Veränderung des HR-Rollenverständnis	140
8.1.2	Einflussfaktoren für die Gestaltung von HR-Strukturen und -Prozessen	141
8.2	Gestaltung von HR-Strukturen	143
8.2.1	Klassische HR-Organisationsformen	143
8.2.2	Integriertes HR-Geschäftsmodell	145
8.2.3	HR-Sourcing-Strategien	148
8.3	Gestaltung von HR-Prozessen	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	Erfolgsfaktoren des Change Managements im HR	160
	Literatur	163
9	Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit	165
	<i>Verena Berchtold-Ledergerber</i>	
9.1	Bedürfnis und Motiv	166
9.2	Arbeitsbezogene Bedürfnisarten	166
9.3	Motiv, Motivation und Handlung	168
9.4	Motivation und (Arbeits-) Zufriedenheit	168
9.5	Der Mensch als Teil der Organisation	169
9.6	Funktionen der Erwerbsarbeit	170
9.7	Menschengerechte Arbeitsgestaltung	170
9.8	Aufgabenorientierung und äußere Anreize	171
9.9	Der Leistungs-Zufriedenheits-Motor	174
9.10	Der psychologische Vertrag	174
	Literatur	178
10	Kompetenzen und Anforderungsanalyse	179
	<i>Claus D. Eck und Jack Rietiker</i>	
10.1	Kompetenzen modellieren	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	Anforderungsanalyse durchführen	207
10.2.1	Operationalisierung und Diagnostik von Kompetenzen	210
	Literatur	212
11	Auswahl von Personal	215
	<i>Jack Rietiker</i>	
11.1	Der Begriff Personaldiagnostik	216
11.2	Grenzen der wissenschaftlichen Personalauswahl	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	Herausforderungen der Wahrnehmung und Beurteilung	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	Das Interview als »Königsweg« in der Personalauswahl	231
	Literatur	236
12	Beurteilungs- und Feedbackprozesse	239
	<i>Jack Rietiker und Elke Winkler</i>	
12.1	Psychologie in Beurteilungs- und Feedbackprozessen	240
12.2	Feedbackprozesse als Beitrag eines systematischen Performance Managements	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
	Literatur	263
13	Personalentwicklung - Human Resource Development - die Funktion, welche Kompetenzen entwickelt und fördert	265
	<i>Claus D. Eck</i>	
13.1	Was es braucht: Professionalität	266
13.2	Kompetenzentwicklung bedarf eines vertieften Verständnisses vom Lernen und einer intensiven Praxis des Lernens	270
13.2.1	Zur Oberflächen- und Tiefenstruktur des Verhaltens	283
13.3	Organisationen als komplexe adaptive Systeme	283
13.4	Arbeiten mit Kompetenzen als zentrale Aufgabe der PE: Kompetenzen Erkennen und Entwickeln	285

13.4.1	Sechs Arbeitsschritte um das Kompetenzkonzept für die eigene Organisation fruchtbar zu machen.	286
	Literatur	292
14	Laufbahngestaltung und Talent-Management	295
	<i>Marc Schreiber und Jack Rietiker</i>	
14.1	Gestaltung von Laufbahnen-Grundlagen und Anwendung in Organisationen. . . .	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	Talent-Management	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
	Literatur	320
15	Trennung vom Unternehmen	321
	<i>Hanna Aschenbrenner</i>	
15.1	Trennungsmanagement - eine Kernkompetenz des HRM	322
15.2	Trennungsprozess im Überblick	324
15.3	Rolle des HRM in der Vorbereitungsphase	325
15.4	Rolle des HRM beim Trennungsgespräch	327
15.5	Reaktionen der Betroffenen	329
15.6	Rolle des HRM im Umgang mit den Verbleibenden	330
	Literatur	334
iv	Rollengestaltung in speziellen Feldern	335
16	Human Resource Management als Kooperationspartner der Führungskräfte	337
	<i>Daniela Eberhardt und Philipp Ott</i>	
16.1	Einleitung	338
16.2	Führung einordnen und verstehen können	338
16.2.1	Zum Begriff der Führung	339
16.2.2	Führung und Führungsstile - historische Entwicklung und neuere Ansätze	340
16.3	Tätigkeiten in der Linie und im HRM	343
16.3.1	Tätigkeiten der Führungspersonen	343
16.3.2	Tätigkeiten des HRM	344
16.4	Rollenverständnis von Führungspersonen und HRM	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
	Literatur	350

17	Das Human Resource Management in der Beratungsrolle	353
	<i>Birgit Werkmann-Karcher</i>	
17.1	Beteiligte in der internen HR-Beratung	354
17.2	Beratung - Anlässe, Themen, Setting	354
17.3	Beratungsmodelle	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	Phasen eines Beratungsprozesses	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	Beratungsmethoden und Interventionen	369
17.6	HRM in der Beratungsrolle: Möglichkeiten und Grenzen	369
17.6.1	Einbezug externer Berater	372
	Literatur	373
18	Human Resource Management im Konfliktmanagement	375
	<i>Birgit Werkmann-Karcher</i>	
18.1	Grundlagen über Konflikte	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	Konfliktmanagement in Organisationen aus der Perspektive des HRM	383
18.2.1	Konfliktprävention	384
18.2.2	Konfliktbearbeitung	385
	Literatur	393
19	Gruppen und Teams in Organisationen	395
	<i>Gisela Ullmann-Jungfer und Birgit Werkmann-Karcher</i>	
19.1	Grundlagen über Gruppen und Teams	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	Teamaufbau und Teamentwicklung	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
	Literatur	418

v	Ausblick	419
20	Herausforderung Demografie und Wandel der Arbeitsgesellschaft	421
	<i>Jürgen Deller und Peter Kolb</i>	
20.1	Anforderungen an Führung und Personalmanagement	423
20.2	Handlungsfelder im Demografie-Management	425
20.3	Zukunft der Arbeit	430
<	Literatur	432
21	Arbeit und Gesundheit-Betriebliches Gesundheitsmanagement ...:	435
	<i>Silvia Deplazes und Hansjörg Künzli</i>	
21.1	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
22	Internationales Human Resource Management	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
	Stichwortverzeichnis	471