

Human Resource Management

Strategien und Instrumente für Führungskräfte
und das Personalmanagement in 13 Bausteinen

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

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

H UNIVERSITÄT
• LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Versus • Zürich

Inhaltsverzeichnis

Baustein 1	Strategisch denken und steuern.	17
1.1	Die strategische Ausrichtung des Human Resource Management	19
	<i>Wie wird die Personalpolitik auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ?</i>	
1.1.1	Die Personalstrategie	19
1.1.2	Personalstrategie I: Das eingespielte Team.	23
1.1.3	Personalstrategie II: Das perfekte System.	24
1.1.4	Personalstrategie III: Der intelligente Organismus	26
1.1.5	Personalstrategie IV: Die kreative Evolution.	27
1.1.6	Wahl einer Personalstrategie.	30
1.1.7	Personalstrategien im Innovationsprozess.	36
1.2	Das Strategische Personalkonzept	38
	<i>Wie werden die personalstrategischen Ziele und Instrumente abgeleitet?</i>	
1.3	Die Bausteine des Human Resource Management	42
	<i>Wie ist das Buch in den folgenden Kapiteln aufgebaut?</i>	
	Literaturhinweise	44
Baustein 2	Wirksam führen.	47
2.1	Die direkte Führung der Mitarbeiter.	49
	<i>Was ist Führung und worauf beruht sie?</i>	
^L 2.2	Führungsverhalten und Führungserfolg.	53
	<i>Welche Führungsstile lassen sich unterscheiden und wann sind sie erfolgreich?</i>	
	2.2.1 Führungserfolg	53
	2.2.2 Führungsstile zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung	56
9	2.2.3 Der Einfluss der Führungspersönlichkeit	63
	2.2.4 Charismatische Führung.	69

2.3	Situative Führung	73
	<i>Wie muss der Führungsstil auf die konkrete Situation abgestimmt werden ?</i>	
2.3.1	Reifegradorientierte Führung	73
2.3.2	Führung und Aufgabenstruktur.	77
2.3.3	Organisation- und Landeskultur.	84
2.3.4	Substitution von Führung.	88
2.4	Management by Objectives (MbO).	89
	<i>Wie lässt sich die direkte Führung durch Zielsteuerung ersetzen?</i>	
	Literaturhinweise.	93

Baustein 3 Nachhaltig motivieren. 95

3.1	Motivation	97
	<i>Welche Formen der Motivation sind zu unterscheiden?</i>	
3.1.1	Motivation und Motivationstheorien.	97
3.1.2	Formen der Motivation.	99
3.2	Bedürfnisse und Leistungsmotivation.	102
	<i>Was erzeugt Leistungsmotivation?</i>	
3.2.1	Die Zwei-Faktoren-Theorie: Motivatoren und Hygienefaktoren.	102
3.2.2	Die Motivationstheorie von Maslow: Hierarchie der Bedürfnisse.	105
3.2.3	,-Leistungs- und Machtmotivation nach McClelland	109
3.3	Erwartungshaltung und Leistungsmotivation.	111
	<i>Wie wirken Reflexionsprozesse auf die Leistungsmotivation ?</i>	
3.3.1	Die VIE-Theorie von Vroom.	111
3.3.2	Die Gleichheitstheorie von Adams.	113
3.3.3	Das Prozessmodell von Porter und Lawler.	114
3.4	Motivationsstrategien.	116
	<i>Welche Strategien der Leistungsmotivation sind zu unterscheiden?</i>	
	Literaturhinweise.	119

Baustein 4	Leistungsanreize gezielt setzen	.121
4.1	Anreizsystem	.123
	<i>Aus welchen Elementen besteht ein integriertes Anreizsystem?</i>	
4.1.1	Ausrichtungen von Anreizsystemen	.123
4.1.2	Elemente eines Anreizsystems	.125
4.1.3	Motivationswirkungen von Anreizsystemen	.128
4.2	Lohn und Gehalt	.133
	<i>Wie kann erreicht werden, dass das Gehaltssystem motivierend wirkt?</i>	
4.2.1	Entgeltpolitik	.133
4.2.2	Gerechtigkeitsprinzipien im Lohn- und Gehaltssystem	.135
4.2.3	Leistungsgehalt	.142
4.2.4	Erfolgsbeteiligung	.150
4.2.5	Kapitalbeteiligung	.151
	Literaturhinweise	.158
Baustein 5	Feedback systematisch geben	.161
5.1	Ziele eines Feedbacksystems	.163
	<i>Welche Probleme kann ein Feedbacksystem lösen?</i>	
5.1.1	Funktion eines Feedbacksystems	.163
5.1.2	Grundlagen eines Feedbacksystems	.165
5.2	Konzeption des Feedbacksystems	.166
	<i>Welche Ansätze und Verfahren stehen zur Auswahl?</i>	
5.2.1	Input-Output-Analyse	.166
5.2.2	Kennzahlensysteme	.168
5.2.3	Mitarbeitergespräch und 360°-Beurteilung	.172
5.3	Effekte und Erfolgs Voraussetzungen	.177
	<i>Unter welchen Voraussetzungen wirkt ein Feedbacksystem leistungsmotivierend?</i>	
*	5.3.1 Motivationswirkung von Feedbacksystemen	.178
	5.3.2 Beurteilungsfehler und Beurteilungsqualität	.182
	Literaturhinweise	.185

Baustein 6	Kompetenzen entwickeln.	187
6.1	Funktionen der Personalentwicklung <i>Warum investieren Unternehmen in die Weiterbildung?</i>	189
6.2	Analyse des Entwicklungsbedarfs. <i>Wie werden die strategisch wichtigen Kompetenzen ermittelt?</i>	191
6.2.1	Entwicklungsbedarf ausgehend von der Kompetenzbilanz	192
6.2.2	Entwicklungsbedarf ausgehend von den strategischen Unternehmenszielen.	194
6.3	Methoden der Personalentwicklung <i>Welche Ansätze stehen zur Verfügung?</i>	198
6.3.1	Personalentwicklung am Arbeitsplatz.	198
6.3.2	Personalentwicklung außerhalb der Arbeitsumgebung-.	200
6.3.3	Personalentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen.	208
6.3.4	Kompetenzentwicklung als Führungsaufgabe	211
6.3.5	Newplacement.	215
6.4	Entscheidungsfindung zur Personalentwicklung. <i>Welcher Ansatz ist für welches Entwicklungsziel geeignet?</i>	216
6.4.1	Lerntheorien.	216
6.4.2	Entscheidungskriterien für die Methodenwahl	220
	Literaturhinweise.	223
Baustein 7	Leistungsträger binden.	225
7.1	Personalrisiken. <i>Wann ist Personalbindung notwendig ?</i>	227
7.2	Commitment <i>Woraufberuht die Bindung an ein Unternehmen?</i>	231
13	Bindungsmanagement <i>Wie können Mitarbeiter gezielt an das Unternehmen gebunden werden ?</i>	238
	Literaturhinweise.	240

Baustein 8	Langfristige Rekrutierungsstrategien verfolgen.	243
8.1	Personalmarketing und Employer Branding <i>Wie positionieren sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt?</i>	245
8.2	Personalbedarfsplanung <i>Mit welchen Methoden lässt sich der Bedarf ermitteln?</i>	249
8.2.1	Qualitative Planung - Welche Kompetenzen und Motivationen werden benötigt?	250
8.2.2	Quantitative Planung - Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?	251
8.3	Stellenbesetzungsstrategien und Rekrutierung <i>Wie sichert sich das Unternehmen seinen Personalbedarf?</i>	255
8.3.1	Stellenbesetzungsstrategien	255
8.3.2	Interne Rekrutierungswege	260
8.3.3	Externe Rekrutierungswege	261
	Literaturhinweise	265
Baustein 9	Passende Mitarbeiter identifizieren.	267
9.1	Grundfragen der Eignungsdiagnose <i>Wie findet man das geeignete Auswahlverfahren?</i>	269
9.1.1	Qualitätskriterien der Eignungsdiagnostik	270
9.1.2	Informationsbedarf und Akzeptanz	272
9.1.3	Kosten-Nutzen-Analyse	273
9.2	Kriterien der Personalauswahl <i>Welche Kompetenzen und Motivationen sind relevant?</i>	276
9.3	Instrumente der Personalauswahl <i>Wo liegen Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen der Instrumente zur Personalauswahl?</i>	280
9.3.1	Bewerbungsunterlagen und biografische Fragebögen	282
9.3.2	Bewerberinterview	283
9.3.3	Psychologische Testverfahren	285
9.3.4	Assessment Center	288
	Literaturhinweise	291

Baustein 10	Neue Mitarbeiter integrieren.	293
	10.1 Unternehmens- und Teamkultur.	295
	<i>Wie wird der Mensch durch die Organisation, in der er arbeitet, geprägt?</i>	
	10.2 Sozialisation und Integration.	299
	<i>Wie verläuft eine erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter?</i>	
	10.2.1 Betriebliche Sozialisationsprozesse.	299
	10.2.2 Ursachen und Formen gescheiterter Integration ..	303
	10.3 Personaleinführung.	305
	<i>Wie lässt sich eine erfolgreiche Integration steuern?</i>	
	Literaturhinweise.	310
Baustein 11	Karrierewege steuern.	313
	11.1 Karrieremodelle.	315
»	<i>Wie lassen sich Aufstiegswege im Unternehmen systematisch gestalten ?</i>	
	11.2 Karriere und Work-Life-Balance.	319
	<i>Wie lassen sich berufliche und private Verpflichtungen aufeinander abstimmen ?</i>	
	11.3 Internationale Karrieren.	324
	<i>Welche Begleitung ist bei vorübergehenden Auslandseinsätzen notwendig ?</i>	
	11.3.1 Strategien des internationalen Personalmanagements.	324
	11.3.2 Auslandsentsendung.	326
	Literaturhinweise.	331

Baustein 12	Rationalisieren und flexibilisieren.	333
12.1	Personaleinsatz zwischen Professionalität und Flexibilität <i>Worin besteht das Spannungsfeld zwischen Professionalität und Flexibilität?</i>	335
12.2	Voraussetzungen der Mitarbeiterflexibilität <i>Von welchen Faktoren hängt die individuelle Flexibilität ab?</i>	337
12.2.1	Flexibilitätsfähigkeit und Employability.	337
12.2.2	Flexibilitätsbereitschaft	339
12.2.3	Flexible Arbeitsbedingungen	345
12.3	Flexibilität statt Personalabbau <i>Wie lassen sich die negativen Folgen von Abbaumaßnahmen vermeiden?</i>	353
	Literaturhinweise.	358
„Baustein 13	Personalaufgaben effizient steuern und organisieren.	361
13.1	Organisation des Personalmanagements <i>Wie können die Personalaufgaben zwischen Fachbereich und Linie verteilt werden?</i>	363
13.1.1	Aufteilung der Personalaufgaben.	363
13.1.2	Rollen des Personalmanagements	365
13.1.3	Organisationsmodelle der Personalarbeit	367
13.1.4	Auf dem Weg zur virtuellen Personalabteilung?	371
13.2	Personalcontrolling <i>Wie lassen sich die Leistungsbeiträge im Personalmanagement steuern?</i>	373
13.2.1	Funktionen und Ansätze des Personalcontrollings	373
13.2.2	Faktororientiertes Personalcontrolling	375
13.2.3	Funktionsorientiertes Personalcontrolling	377
13.2.4	Human Resource Scorecard	380
13.2.5	Human Resource Due Diligence.	385
13.2.6	Personalcontrolling - quo vadis?.	386
	Literaturhinweise.	388

Literaturverzeichnis	389
Stichwortverzeichnis	395
Die Autoren	405