

# Inhaltsübersicht

<b>Baustein 1</b>	<b>Strategisch denken und steuern</b> .....	<b>17</b>
<b>Baustein 2</b>	<b>Wirksam führen</b> .....	<b>47</b>
<b>Baustein 3</b>	<b>Nachhaltig motivieren</b> .....	<b>97</b>
<b>Baustein 4</b>	<b>Leistungsanreize gezielt setzen</b> .....	<b>125</b>
<b>Baustein 5</b>	<b>Feedback systematisch geben</b> .....	<b>165</b>
<b>Baustein 6</b>	<b>Kompetenzen entwickeln</b> .....	<b>191</b>
<b>Baustein 7</b>	<b>Leistungsträger binden</b> .....	<b>229</b>
<b>Baustein 8</b>	<b>Langfristige Rekrutierungsstrategien verfolgen</b> .....	<b>247</b>
<b>Baustein 9</b>	<b>Passende Mitarbeiter identifizieren</b> .....	<b>271</b>
<b>Baustein 10</b>	<b>Neue Mitarbeiter integrieren</b> .....	<b>297</b>
<b>Baustein 11</b>	<b>Karrierewege steuern</b> .....	<b>317</b>
<b>Baustein 12</b>	<b>Rationalisieren und flexibilisieren</b> .....	<b>337</b>
<b>Baustein 13</b>	<b>Personalaufgaben effizient steuern und organisieren</b> .....	<b>363</b>
<b>Baustein 14</b>	<b>Die Grundlagen des Human Resource Management reflektieren</b> ..	<b>393</b>

<b>Baustein 1</b>	<b>Strategisch denken und steuern</b> .....	<b>17</b>
1.1	Die Idee des Human Resource Management .....	19
	<i>Warum ist der Mensch in der Organisation wichtig?</i>	
1.2	Die strategische Ausrichtung des Human Resource Management .....	20
	<i>Wie wird die Personalpolitik auf die Unternehmensstrategie abgestimmt?</i>	
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 .....	39
	<i>Wie werden die personalstrategischen Ziele und Instrumente abgeleitet?</i>	
1.4	Die Bausteine des Human Resource Management .....	43
	<i>Wie ist das Buch in den folgenden Kapiteln aufgebaut?</i>	
	Literaturhinweise .....	45
<b>Baustein 2</b>	<b>Wirksam führen</b> .....	<b>47</b>
2.1	Die direkte Führung der Mitarbeiter .....	49
	<i>Was ist Führung und worauf beruht sie?</i>	
2.2	Führungsrollen .....	53
	<i>Welche Funktionen erfüllen Führungskräfte für Unternehmen?</i>	
2.3	Führungsverhalten und Führungserfolg .....	55
	<i>Welche Führungsstile lassen sich unterscheiden und wann sind sie erfolgreich?</i>	
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

<b>Baustein 4</b>	<b>Leistungsanreize gezielt setzen</b>	<b>125</b>
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
<b>Baustein 5</b>	<b>Feedback systematisch geben</b>	<b>165</b>
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 Erfolgsvoraussetzungen	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

<b>Baustein 6</b>	<b>Kompetenzen entwickeln</b> .....	<b>191</b>
6.1	Funktionen der Personalentwicklung .....	193
	<i>Warum investieren Unternehmen in die Weiterbildung?</i>	
6.2	Analyse des Entwicklungsbedarfs .....	195
	<i>Wie werden die strategisch wichtigen Kompetenzen ermittelt?</i>	
6.2.1	Entwicklungsbedarf ausgehend von der Kompetenzbilanz .....	196
6.2.2	Entwicklungsbedarf ausgehend von den strategischen Unternehmenszielen .....	198
6.3	Methoden der Personalentwicklung .....	202
	<i>Welche Ansätze stehen zur Verfügung?</i>	
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 .....	219
	<i>Welcher Ansatz ist für welches Entwicklungsziel geeignet?</i>	
6.4.1	Lerntheorien .....	220
6.4.2	Entscheidungskriterien für die Methodenwahl ...	223
	Literaturhinweise .....	227
<b>Baustein 7</b>	<b>Leistungsträger binden</b> .....	<b>229</b>
7.1	Personalrisiken .....	231
	<i>Wann ist Personalbindung notwendig?</i>	
7.2	Commitment .....	235
	<i>Worauf beruht die Bindung an ein Unternehmen?</i>	
7.3	Bindungsmanagement .....	242
	<i>Wie können Mitarbeiter gezielt an das Unternehmen gebunden werden?</i>	
	Literaturhinweise .....	245

<b>Baustein 8</b>	<b>Langfristige Rekrutierungsstrategien verfolgen</b> .....	<b>247</b>
8.1	Personalmarketing und Employer Branding .....	249
	<i>Wie positionieren sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt?</i>	
8.2	Personalbedarfsplanung .....	253
	<i>Mit welchen Methoden lässt sich der Bedarf ermitteln?</i>	
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 .....	259
	<i>Wie sichert sich das Unternehmen seinen Personalbedarf?</i>	
8.3.1	Stellenbesetzungsstrategien .....	259
8.3.2	Interne Rekrutierungswege .....	264
8.3.3	Externe Rekrutierungswege .....	265
	Literaturhinweise .....	269
<b>Baustein 9</b>	<b>Passende Mitarbeiter identifizieren</b> .....	<b>271</b>
9.1	Grundfragen der Eignungsdiagnose .....	273
	<i>Wie findet man das geeignete Auswahlverfahren?</i>	
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 .....	280
	<i>Welche Kompetenzen und Motivationen sind relevant?</i>	
9.3	Instrumente der Personalauswahl .....	284
	<i>Wo liegen Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen der Instrumente zur Personalauswahl?</i>	
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

<b>Baustein 10</b>	<b>Neue Mitarbeiter integrieren</b> .....	<b>297</b>
	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
<b>Baustein 11</b>	<b>Karrierewege steuern</b> .....	<b>317</b>
	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

<b>Baustein 12</b>	<b>Rationalisieren und flexibilisieren</b>	<b>337</b>
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
<b>Baustein 13</b>	<b>Personalaufgaben effizient steuern und organisieren</b>	<b>363</b>
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  
*HRM – Wer hat's erfunden?*

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  
*Wie unterscheidet man zwischen richtig und  
falsch im HRM?*

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**