

Christiana Nicolai

Personal- management

7. Auflage



utb 8323



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau Verlag · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert Verlag · Tübingen

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, 9783825287801, 2021
wurde mit IP-Adresse 185.176.017.196 aus dem Netz der S[institution|User|display|Name] am Mai 10, 2024 um 08:25:11 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Christiana Nicolai

Personalmanagement

7., überarbeitete Auflage

UVK Verlag · München

Prof. Dr. Christiana Nicolai ist Professorin für Personalmanagement und Organisation an der Frankfurt University of Applied Sciences.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.dnb.de>> abrufbar.

- 7., überarbeitete Auflage 2021
- 6., aktualisierte Auflage 2019
- 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2018
- 4., überarbeitete und erweiterte Auflage 2016
- 3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2014
- 2., neu bearbeitete Auflage 2009
1. Auflage 2006

© UVK Verlag 2021

- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Umschlagmotiv: © iStockphoto, Nikada

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-8252-8780-1 (Print)

ISBN 978-3-8385-8780-6 (ePDF)

Vorwort zur 7. Auflage

Ebenso wie bisher wendet sich auch diese Auflage an Studierende, die sich in ihrem Bachelor- oder Masterstudium systematisch mit dem Thema Personalmanagement befassen. Das Buch ist zugleich für Fach- und (zukünftige) Führungskräfte gedacht, die eine Aktualisierung ihres Wissensstands zum Ziel haben und Ideen für die Lösung praktischer Probleme suchen.

Da sich die bisherige Konzeption bewährt hat, wurde sie beibehalten. Wie bislang werden alle personalwirtschaftlichen Aufgabenbereiche ausführlich behandelt. Zahlen und Fakten sind überarbeitet und alle Kapitel inhaltlich auf den neuesten Stand gebracht worden.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf einer praxisorientierten kompakten Analyse und Darstellung unter Einbeziehung neuer Erkenntnisse.

Auch weiterhin freue ich mich über kritische Fragen, Anregungen und Anmerkungen von Studierenden, Kollegen und Praktikern und nehme die Unterstützung gerne an.

Frankfurt am Main, im Juli 2021

Christiana Nicolai

Vorwort zur 1. Auflage

Unter ökonomischen Gesichtspunkten wird Personal als Leistungsträger interpretiert, dessen Einsatz angesichts hoher Arbeitskosten und starken Wettbewerbsdrucks optimal strukturiert werden muss. Gleichzeitig kann ein Unternehmen langfristig nur erfolgreich sein, wenn es den Interessen seiner Mitarbeiter Rechnung trägt und passende Anreize bietet. Damit nimmt der Umgang mit der Ressource Personal eine immer wichtigere Rolle im Unternehmen ein.

Dieses Buch behandelt alle zentralen personalwirtschaftlichen Problemfelder von der Personalbedarfsermittlung und -beschaffung über Anreiz- und Beurteilungssysteme und die Personalentwicklung bis zur Personalfreisetzung. Dabei geht es darum, die betriebliche Personalarbeit unter Einbeziehung neuer Erkenntnisse praxisnah darzustellen. Der Schwerpunkt liegt bewusst auf der Analyse und Gestaltung der Aufgabenbereiche und weniger auf der Theorievermittlung.

Die Darstellung soll es den Studierenden ermöglichen, sich einen systematischen Überblick über personalwirtschaftliche Aufgabenbereiche und Zusammenhänge zu verschaffen. Sie richtet sich aber ebenso an Praktiker im Personalbereich, die fundierte Anregungen für die zukunftsorientierte Gestaltung ihrer Arbeit suchen. Auch (künftige) Führungskräfte in anderen Unternehmensbereichen benötigen im Umgang mit den Mitarbeitern zunehmend personalwirtschaftliche Kenntnisse.

Für Anregungen und Kritik bin ich stets dankbar.

Frankfurt am Main, im Juni 2006

Christiana Nicolai

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, 9783825287801, 2021
wurde mit IP-Adresse 185.176.017.196 aus dem Netz der \$[institution:User:display:Name] am Mai 10, 2024 um 08:25:11 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Inhaltsverzeichnis

VORWORTE	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XVII
1 GRUNDLAGEN DES PERSONALMANAGEMENTS	1
1.1 Begriff und Bedeutung des Personalmanagements	1
1.2 Ziele und Aufgabenfelder des Personalmanagements.....	4
1.3 Personalpolitik und Personalplanung als Rahmen der Personalarbeit	9
1.3.1 Personalpolitik im Kontext der Unternehmenspolitik	9
1.3.2 Personalpolitik als Grundlage der Personalplanung	10
1.4 Querschnittsfunktionen des Personalmanagements	12
1.4.1 Personalverwaltung und Personalinformationssysteme	13
1.4.2 Personalcontrolling	16
1.4.2.1 Überblick.....	16
1.4.2.2 Humanvermögensrechnung.....	18
1.4.3 Personalmarketing.....	21
1.4.3.1 Bedeutung des Personalmarketings.....	21
1.4.3.2 Employer Branding als Kernelement des Personalmarketings	22
1.4.3.3 Vorgehensweise beim Employer Branding.....	25
1.5 Organisatorische Aspekte des Personalmanagements	31
1.5.1 Eingliederung der Personalabteilung in die Unternehmenshierarchie	32
1.5.2 Innenstrukturierung	35
1.5.2.1 Funktionale Ausrichtung	35
1.5.2.2 Objektorientierte Ausrichtung	36
1.5.3 Weitere Entwicklungen	37
1.5.3.1 Personalreferentensystem	38
1.5.3.2 Virtuelle Personalabteilung	39
1.5.3.3 Drei-Säulen-Modell.....	40
1.5.3.4 Wertschöpfungscenter Personal	42
1.5.3.5 Outsourcing personalwirtschaftlicher Aufgaben	43
1.6 Personalmanagement und Recht	46
1.7 Kritische Würdigung und Ausblick.....	48
Wiederholungsfragen	49

2	PERSONALBEDARFSPLANUNG -----	51
2.1	Begriffliche Abgrenzungen -----	51
2.2	Ausgangsbasis Personalbestandsanalyse-----	52
2.3	Bedeutung der Personalbedarfsplanung -----	52
2.4	Arten des Personalbedarfs-----	53
2.5	Einflussfaktoren auf den Personalbedarf-----	54
2.6	Verfahren der quantitativen Personalbedarfsermittlung -----	57
2.7	Verfahren der qualitativen Personalbedarfsermittlung -----	62
2.7.1	Ausgangsbasis Berufs- und Qualifikationsgruppen -----	62
2.7.2	Ausgangsbasis Organisations- und Stellenpläne -----	64
2.7.3	Ausgangsbasis Stellenbeschreibungen (Rollenbilder) -----	64
2.7.4	Ausgangsbasis Anforderungsprofil-----	66
2.8	Kritische Würdigung und Ausblick -----	71
	Wiederholungsfragen-----	73
3	PERSONALBESCHAFFUNG -----	75
3.1	Aktueller Informationsbedarf und zeitgemäße Vorgehensweisen -----	75
3.1.1	Ermittlung der Arbeitsmarktsituation -----	76
3.1.2	Stellung des Unternehmens auf dem Arbeitsbeschaffungsmarkt -----	77
3.1.3	Erwartungen und Ziele derzeitiger und potenzieller Mitarbeiter -----	79
3.2	Arten und Wege der Personalbeschaffung -----	80
3.2.1	Arten der Personalbeschaffung -----	80
3.2.2	Wege der internen Personalbeschaffung -----	82
3.2.2.1	Vorbemerkung -----	82
3.2.2.2	Überstunden und Mehrarbeit-----	83
3.2.2.3	Urlaubsverschiebungen und Urlaubsstopp-----	83
3.2.2.4	Erhöhung und Veränderung der Mitarbeiterqualifikation -----	84
3.2.2.5	Interne Stellenausschreibung und interne Arbeitsmärkte -----	84
3.2.2.6	Versetzung -----	85
3.2.2.7	Stellen-Clearing -----	86
3.2.2.8	Übernahme von Auszubildenden und Umwandlung von Arbeitsverhältnissen -----	87
3.2.2.9	Personalentwicklung-----	87
3.2.3	Wege der externen Personalbeschaffung -----	88
3.2.3.1	Vorbemerkung -----	88
3.2.3.2	Arbeitsagenturen -----	90
3.2.3.3	Private Arbeitsvermittler -----	91

3.2.3.4	Initiativbewerbungen -----	92
3.2.3.5	Auswertung von Stellengesuchen -----	92
3.2.3.6	Bewerberdatei -----	93
3.2.3.7	Externe Werk- und Dienstverträge und Interim Management -----	93
3.2.3.8	Arbeitnehmerüberlassung -----	94
3.2.3.8.1	Personal-Leasing -----	94
3.2.3.8.2	Personaltausch im Unternehmensverbund -----	97
3.2.3.9	Stellenanzeigen -----	98
3.2.3.10	E-Recruiting -----	103
3.2.3.11	Campus Recruiting -----	107
3.2.3.12	Öffentlichkeitsarbeit -----	109
3.2.3.13	Empfehlung durch Betriebsangehörige -----	109
3.2.3.14	Personalberater und Direktansprache -----	111
3.2.4	Neue Vorgehensweisen -----	113
3.3	Kritische Würdigung und Ausblick -----	116
	Wiederholungsfragen -----	119
4	PERSONALAUSWAHL -----	121
4.1	Ziele, Anforderungen und Ablauf -----	121
4.2	Bewerbungsunterlagen -----	126
4.2.1	Vorgehensweise -----	126
4.2.2	Analyse nach formalen Kriterien -----	129
4.2.3	Bewerbungsschreiben -----	130
4.2.4	Lebenslauf (CV) -----	132
4.2.5	Lichtbild -----	135
4.2.6	Abschluss- und Ausbildungszeugnisse -----	135
4.2.7	Arbeitszeugnisse -----	137
4.2.8	Weiterbildungszeugnisse und Referenzen -----	144
4.2.9	Personalfragebögen und biografische Fragebögen -----	145
4.2.10	Grafologische Gutachten -----	146
4.2.11	Abschließende Bewertung der Unterlagen -----	147
4.2.12	Exkurs: Anonymisierte Bewerbungen -----	147
4.3	Vorstellungsgespräch -----	148
4.3.1	Ziele und Arten -----	148
4.3.2	Differenzierung von Vorstellungsgesprächen -----	150
4.3.2.1	Differenzierung nach dem Medieneinsatz -----	150
4.3.2.1.1	Verwendung von Job-Bots -----	150
4.3.2.1.2	Telefoninterviews, Sprachanalysetests und Video-Interviews ---	151

4.3.2.1.3 Bewerbungsgespräche mit direktem persönlichem Kontakt ---- 152

4.3.2.2 Differenzierung nach dem Strukturierungsgrad ----- 154

4.3.2.3 Differenzierung nach der Anzahl der Entscheidungsträger ----- 155

4.3.2.4 Differenzierung nach dem Stressfaktor ----- 156

4.3.3 Zulässige Fragen und Ablauf----- 157

4.4 Testverfahren ----- 161

4.5 Assessment Center----- 165

4.5.1 Begriff und wesentliche Kennzeichen----- 165

4.5.2 Geschichtliche Entwicklung----- 168

4.5.3 Wichtige Übungen ----- 169

4.5.4 Ablauf eines Assessment Centers----- 172

4.5.5 Kritische Würdigung des Assessment Centers ----- 173

4.6 Ergänzende Auswahlverfahren ----- 176

4.7 Entscheidung und Abschluss des Arbeitsvertrags ----- 177

4.8 Exkurs: KI in der Personalauswahl ----- 179

4.9 Kritische Würdigung und Ausblick ----- 181

Wiederholungsfragen----- 182

5 PERSONALEINFÜHRUNG UND PERSONALEINARBEITUNG (ONBOARDING)----- 185

5.1 Notwendigkeit integrierender Maßnahmen ----- 185

5.2 Am Integrationsprozess Beteiligte ----- 188

5.3 Integrationsprogramm ----- 190

5.4 Kritische Würdigung und Ausblick ----- 194

Wiederholungsfragen----- 195

6 PERSONALEINSATZ UND PERSONALERHALTUNG----- 197

6.1 Grundannahmen über menschliches Verhalten ----- 197

6.1.1 Menschenbilder ----- 197

6.1.2 Erklärungsansätze zur Motivation im Arbeitsprozess ----- 203

6.1.2.1 Vorbemerkungen ----- 203

6.1.2.2 Motivationstheorien----- 207

6.1.2.2.1 Vorbemerkung----- 207

6.1.2.2.2 Inhaltstheorien ----- 207

6.1.2.2.3 Prozesstheorien ----- 215

6.1.3 Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung----- 219

6.2 Anreizsysteme -----222

6.2.1 Überblick -----222

6.2.2 Ausgewählte materielle Anreize -----223

6.2.2.1 Vorbemerkung-----223

6.2.2.2 Exkurs: Entgeltgerechtigkeit und Entgeltzusammensetzung -----224

6.2.2.3 Arbeitsbewertung als Basis für anforderungsgerechte Entgeltfindung -----227

6.2.2.4 Entgelt für geleistete Arbeit -----231

6.2.2.4.1 Zeitlohn -----231

6.2.2.4.2 Akkordlohn-----233

6.2.2.4.3 Prämienlohn -----235

6.2.2.4.4 Pensumlohn -----238

6.2.2.4.5 Potenziallohn-----238

6.2.2.5 Sozialleistungen-----239

6.2.2.5.1 Vorbemerkung-----239

6.2.2.5.2 Gesetzliche Sozialleistungen -----240

6.2.2.5.3 Tarifliche Sozialleistungen -----240

6.2.2.5.4 Freiwillige Sozialleistungen -----242

6.2.2.6 Mitarbeiterbeteiligungssysteme -----246

6.2.2.6.1 Ziele der Mitarbeiterbeteiligung -----247

6.2.2.6.2 Erfolgsbeteiligungen -----248

6.2.2.6.3 Kapitalbeteiligungen -----249

6.2.2.7 Exkurs: Vergütung von Führungskräften und Experten -----252

6.2.3 Ausgewählte immaterielle Anreize -----256

6.2.3.1 Arbeitsstrukturierung -----257

6.2.3.1.1 Spezialisierung versus Generalisierung -----257

6.2.3.1.2 Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation -----261

6.2.3.1.3 Qualitätszirkel -----263

6.2.3.1.4 Teilautonome Arbeitsgruppen -----264

6.2.3.1.5 Agiles Arbeiten -----267

6.2.3.2 Arbeitszeitgestaltung -----269

6.2.3.2.1 Flexibilisierung der Arbeitszeit: Ursachen, Ziele und Restriktionen -----269

6.2.3.2.2 Überlegungen zu Standardarbeitszeiten -----273

6.2.3.2.3 Arbeitszeitflexibilisierung ohne Veränderung des Zeitumfangs 274

6.2.3.2.4 Formen der Teilzeitarbeit -----280

6.2.3.2.5 Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit -----284

6.2.3.3 Flexibilisierung des Arbeitsortes -----287

6.2.3.3.1 Vorbemerkung-----287

6.2.3.3.2 Desk-Sharing-Konzepte -----287

6.2.3.3.3 Telework-----289

6.2.3.3.4	Virtuelle Teams-----	296
6.2.3.4	Soziale Kommunikation und Gruppenmitgliedschaft-----	297
6.2.3.5	Personalführung-----	298
6.2.3.5.1	Begriffliche Klärung und Einordnung der Personalführung-----	298
6.2.3.5.2	Macht und Autorität als Grundlagen der Führung-----	300
6.2.3.5.3	Führungsstile-----	302
6.2.3.5.4	Management-by-Konzepte -----	318
6.2.3.5.5	Kritische Würdigung -----	326
6.2.3.6	Gesundheitsmanagement (Health Care Management)-----	327
6.2.3.6.1	Begriff und Bedeutung-----	327
6.2.3.6.2	Vorarbeiten und Phasen des Health Care Managements-----	329
6.2.3.6.3	Maßnahmen des Health Care Managements-----	330
6.2.4	Ideenmanagement und Cafeteria-Systeme -----	331
6.2.4.1	Ideenmanagement (betriebliches Vorschlagswesen) -----	331
6.2.4.2	Cafeteria-Systeme-----	335
6.3	Kritische Würdigung und Ausblick -----	337
	Wiederholungsfragen-----	340
7	PERSONALBEURTEILUNG -----	343
7.1	Grundlagen-----	343
7.2	Ziele der Personalbeurteilung -----	345
7.3	Vor- und Nachteile der Personalbeurteilung -----	347
7.4	Verfahren der Personalbeurteilung-----	348
7.5	Fehlerquellen -----	349
7.5.1	Vorbemerkung-----	349
7.5.2	Verfahrensfehler-----	350
7.5.3	Beurteilerfehler -----	354
7.6	Perspektiven der Personalbeurteilung (Mehrfachbeurteilung) -----	361
7.6.1	Vorbemerkung-----	361
7.6.2	Kritische Erfolgsfaktoren der Mehrfachbeurteilung-----	362
7.6.3	Mögliche Feedback-Geber -----	364
7.6.3.1	Selbstbeurteilung-----	364
7.6.3.2	Beurteilung durch die Mitarbeiter (Aufwärtsbeurteilung)-----	364
7.6.3.3	Beurteilung durch den nächsthöheren Vorgesetzten -----	367
7.6.3.4	Beurteilung durch Kollegen -----	367
7.6.3.5	Beurteilung durch Außenstehende-----	368
7.6.3.6	Beurteilung durch KI-----	369

7.6.3.7 360°-Feedback -----369

 7.6.3.7.1 Grundidee-----369

 7.6.3.7.2 Anwendungsgebiete, Funktionen und Ziele -----370

 7.6.3.7.3 Kritische Würdigung des 360°-Feedbacks -----372

7.7 Mitarbeitergespräch -----373

 7.7.1 Anlässe für Mitarbeitergespräche-----373

 7.7.2 Nutzen und Fehler -----374

 7.7.3 Gesprächsvorbereitung -----375

 7.7.4 Gesprächsdurchführung-----376

 7.7.4.1 Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen -----376

 7.7.4.2 Gesprächsarten -----378

7.8 Kritische Würdigung und Ausblick-----379

Wiederholungsfragen -----380

8 PERSONALENTWICKLUNG-----383

8.1 Vorbemerkung-----383

8.2 Grundlagen-----384

 8.2.1 Begriffliche Abgrenzungen und Bereiche der Personalentwicklung -----384

 8.2.1.1 Begriffsbestimmung -----384

 8.2.1.2 Bereiche der Personalentwicklung -----385

 8.2.1.2.1 Berufsvorbereitende Personalentwicklung-----385

 8.2.1.2.2 Berufsbegleitende Personalentwicklung-----387

 8.2.1.2.3 Berufsverändernde Personalentwicklung -----387

 8.2.2 Inhaltliche Komponenten-----388

 8.2.3 Ziele, Adressaten und Bedeutung der Personalentwicklung-----390

 8.2.3.1 Ziele der verschiedenen Interessengruppen -----390

 8.2.3.2 Adressaten der Personalentwicklung -----392

 8.2.3.3 Bedeutung der Personalentwicklung-----394

 8.2.4 Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung ---395

 8.2.5 Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben -----397

8.3 Konzept der Personalentwicklung -----400

 8.3.1 Überblick -----400

 8.3.2 Personalentwicklungsbedarf und Eignungspotenzial der Mitarbeiter----401

 8.3.3 Anforderungs-Eignungs-Vergleich -----406

 8.3.4 Ausgewählte Instrumente der Personalförderung -----407

 8.3.4.1 Karriere- und Nachfolgeplanung -----408

 8.3.4.1.1 Begriffliche Abgrenzung und Zielsetzung -----408

 8.3.4.1.2 Karriereplanung-----409

8.3.4.1.3	Nachfolgeplanung	414
8.3.4.2	Coaching	415
8.3.4.2.1	Begriffliche Klärung	415
8.3.4.2.2	Abgrenzung zu Mentoring und Supervision	416
8.3.4.2.3	Anlässe und Inhalte von Coaching-Prozessen	418
8.3.4.2.4	Formen und Phasen des Coachings	419
8.3.4.3	Exkurs: Arbeitsstrukturierung und Outplacement im Rahmen der Personalentwicklung	423
8.3.5	Maßnahmen der Qualifikationsvermittlung	424
8.3.5.1	Inhalte und Systematisierung der Maßnahmen	424
8.3.5.2	Training-on-the-job	427
8.3.5.3	Training-off-the-job	431
8.3.5.4	Neuere methodische Konzepte	433
8.3.6	Kontrolle der Personalentwicklung	437
8.3.6.1	Ziele, Arten und Probleme der Kontrolle	437
8.3.6.2	Kostenkontrolle	439
8.3.6.3	Rentabilitätskontrolle	440
8.3.6.4	Erfolgskontrolle	441
8.4	Auslandsentsendung und Personalentwicklung	443
8.4.1	Ziele und Arten des internationalen Personaleinsatzes	443
8.4.2	Besetzungsstrategien in multinationalen Unternehmen	446
8.4.3	Von der Entsendung bis zur Wiedereingliederung	448
8.4.4	Prozess der Auslandsentsendung	449
8.4.4.1	Vorbemerkung	449
8.4.4.2	Auswahlphase	449
8.4.4.3	Vorbereitung	451
8.4.4.4	Betreuung während der Endsendungszeit	453
8.4.4.5	Wiedereingliederungsphase	454
8.4.5	Probleme der Erfolgskontrolle des Auslandseinsatzes	455
8.5	Kritische Würdigung und Ausblick	455
	Wiederholungsfragen	456
9	PERSONALFREISETZUNG	459
9.1	Begriff und Einflussfaktoren	459
9.2	Maßnahmen der Personalfreisetzung	460
9.2.1	Überblick	460
9.2.2	Arbeitserschöpfende und arbeitsbeschaffende Maßnahmen	462
9.2.3	Indirekte Maßnahmen der Personalfreisetzung	463
9.2.4	Quantitative Maßnahmen der Personalfreisetzung	465

9.2.4.1	Interne Freisetzungsmaßnahmen -----	465
9.2.4.2	Externe Freisetzungsmaßnahmen -----	466
9.2.4.3	Outplacement als externe Freisetzungsmaßnahme -----	468
9.2.4.3.1	Überblick -----	468
9.2.4.3.2	Elemente und Phasen des Outplacements -----	469
9.2.4.3.3	Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter -----	473
9.2.5	Qualitative Maßnahmen der Personalfreisetzung -----	474
9.3	Abwicklung und Kontrolle der Personalfreisetzung -----	476
9.4	Kritische Würdigung und Ausblick -----	478
	Wiederholungsfragen -----	478
10	PERSONALMANAGEMENT – TRENDS UND ENTWICKLUNGEN -----	479
	LITERATURVERZEICHNIS -----	487
	STICHWORTVERZEICHNIS -----	515

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, 9783825287801, 2021
wurde mit IP-Adresse 185.176.017.196 aus dem Netz der \$[institution:User:display:Name] am Mai 10, 2024 um 08:25:11 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1	Aufgabenfelder des Personalmanagements -----	6
Abb. 1-2	Zusammenhang zwischen Personalmanagement und den betrieblichen Teilbereichen -----	7
Abb. 1-3	Zusammenhang zwischen Funktionen und Ebenen des Personalmanagements -----	8
Abb. 1-4	Querschnittsfunktionen des Personalmanagements-----	12
Abb. 1-5	Wichtige Kennzahlen im Personalcontrolling -----	18
Abb. 1-6	Zielgruppen des Employer Branding -----	23
Abb. 1-7	Beispiele für Personalmarketing -----	28
Abb. 1-8	Nutzen einer Arbeitgebermarke-----	29
Abb. 1-9	Eingliederung der Personalabteilung auf der zweiten Hierarchieebene -----	32
Abb. 1-10	Eingliederung der Personalabteilung auf der dritten Hierarchieebene -----	33
Abb. 1-11	Eingliederung der Personalabteilung in einer Spartenorganisation -----	33
Abb. 1-12	Eingliederung der Personalabteilung in die Matrixorganisation-----	35
Abb. 1-13	Beispiel einer funktionalen Gliederung der Personalabteilung -----	36
Abb. 1-14	Objektorientierte Gliederung der Personalabteilung nach Mitarbeitergruppen-----	37
Abb. 1-15	Objektorientierte Gliederung nach Unternehmensbereichen-----	37
Abb. 1-16	Outsourcing-Leistungsspektrum bekannter Anbieter im Personalbereich ----	44
Abb. 1-17	Wichtige Rechtsgrundlagen des Personalmanagements-----	46
Abb. 1-18	Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen-----	47
Abb. 2-1	Zusammenhang zwischen Ist-Personalbestand und Soll-Personalbestand ---	54
Abb. 2-2	Einflussfaktoren auf den Personalbedarf-----	55
Abb. 2-3	Quantitative Personalbedarfsermittlung -----	57
Abb. 2-4	Qualitative Personalbedarfsermittlung -----	62
Abb. 2-5	Beispiel für das Anforderungsprofil eines Industriemeisters -----	69
Abb. 2-6	Profilvergleich mit Deckung, Überdeckung und Unterdeckung -----	70
Abb. 2-7	Profilvergleich für einen Bilanzbuchhalter-----	70
Abb. 2-8	Anforderungsprofil eines Scrum-Masters -----	71
Abb. 3-1	Bewertung der Personalbeschaffungsarten-----	81
Abb. 3-2	Interne Personalbeschaffung-----	83
Abb. 3-3	Externe Personalbeschaffung-----	89
Abb. 3-4	Leistungsbeziehungen beim Personal-Leasing-----	96
Abb. 3-5	Grundschemata des Aufbaus einer Stellenanzeige -----	102
Abb. 3-6	Vor- und Nachteile des E-Recruiting-----	107
Abb. 3-7	Instrumente des Campus Recruiting -----	108
Abb. 4-1	Ablauf der Bewerberauswahl-----	126
Abb. 4-2	Bedeutung von Bewerbungsunterlagen-----	128
Abb. 4-3	Gebräuchliche Formulierungen der Zeugnisssprache -----	141

Abb. 4-4	Häufige Arten des Vorstellungsgesprächs	149
Abb. 4-5	Validitätsdefizite bei Vorstellungsgesprächen	158
Abb. 4-6	Auswertungsbogen zur Beurteilung eines Vorstellungsgesprächs	162
Abb. 4-7	Systematisierung der AC-Übungen	169
Abb. 4-8	Beobachtbare Anforderungskriterien im Assessment Center	172
Abb. 4-9	Vorgehensweise beim AC	173
Abb. 5-1	Integrationsprogramm	191
Abb. 6-1	Theorien X und Y von McGregor	198
Abb. 6-2	Wirkzusammenhänge der Theorien X und Y	199
Abb. 6-3	Gliederung der Menschenbilder nach Schein	200
Abb. 6-4	Arbeitnehmermotive	204
Abb. 6-5	Beispiel der Phasen eines Motivationsprozesses	206
Abb. 6-6	Bedürfnispyramide nach Maslow	208
Abb. 6-7	Dynamische Betrachtung der Bedürfnisse	210
Abb. 6-8	Hygienefaktoren und Motivatoren als unabhängige Dimensionen	212
Abb. 6-9	Beispiele für Hygienefaktoren und Motivatoren im Personalmanagement	215
Abb. 6-10	Förderung der Gerechtigkeit als Aufgabe des Personalmanagements	219
Abb. 6-11	Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung	220
Abb. 6-12	Leistungsdisposition im Tagesablauf	221
Abb. 6-13	Überblick über materielle und immaterielle Anreize	222
Abb. 6-14	Entgeltformen im Überblick	224
Abb. 6-15	Zusammensetzung der Personalkosten	226
Abb. 6-16	Methoden der Arbeitsbewertung	228
Abb. 6-17	Beispiel einer Arbeitsbewertung mit dem Lohngruppenverfahren	229
Abb. 6-18	Prämienverläufe	237
Abb. 6-19	Überblick über die wichtigsten freiwilligen Sozialleistungen	243
Abb. 6-20	Erfolgsbeteiligung	248
Abb. 6-21	Kapitalbeteiligung	250
Abb. 6-22	Generalisierungstendenzen und ihre Wirkungen	259
Abb. 6-23	Flexibilitätsformen	271
Abb. 6-24	Überblick über die bedeutsamsten Arbeitszeitregelungen	274
Abb. 6-25	Grundmodell der gleitenden Arbeitszeit	275
Abb. 6-26	Voraussetzungen für ein gelungenes Homeoffice-Konzept	291
Abb. 6-27	Personalführung als Teil der Unternehmensführung	299
Abb. 6-28	Eindimensionale Führungsstile	303
Abb. 6-29	Managerial Grid nach Blake und Mouton	308
Abb. 6-30	Grundstile nach dem 3-D-Modell von Reddin	311
Abb. 6-31	Grundstile, effektive und ineffektive Führungsstile nach Reddin	312
Abb. 6-32	Reifegrad-Modell von Hersey und Blanchard	314
Abb. 6-33	Kreislaufschema des Management by Objectives	324
Abb. 7-1	Gliederung der Personalbeurteilung	343
Abb. 7-2	Mögliche Vor- und Nachteile der Personalbeurteilung	348

Abb. 7-3	Beispiel einer Quotierung bei der Beurteilung von Mitarbeitern-----	353
Abb. 7-4	Überblick über die wichtigsten Beurteilerfehler -----	354
Abb. 7-5	Normalverteilung-----	357
Abb. 7-6	Tendenz zur Mitte-----	358
Abb. 7-7	Tendenz zur Milde-----	358
Abb. 7-8	Tendenz zur Strenge-----	359
Abb. 7-9	Tendenz zu Extremwerten -----	359
Abb. 7-10	Perspektiven der Personalbeurteilung -----	361
Abb. 8-1	Halbwertszeit des Wissens -----	383
Abb. 8-2	Ansatzpunkte für Personalentwicklung -----	388
Abb. 8-3	Wachstumsmodell nach Greiner -----	396
Abb. 8-4	Träger der Personalentwicklung und ihre Aufgaben -----	398
Abb. 8-5	Konzept der Personalentwicklung -----	400
Abb. 8-6	Personal-Portfolio-----	405
Abb. 8-7	Handlungsalternativen der Personalentwicklung -----	407
Abb. 8-8	Beispiel für Parallelhierarchien -----	413
Abb. 8-9	Wichtige Einsatzbereiche von Coaching -----	419
Abb. 8-10	Überblick über die Formen des Coachings -----	420
Abb. 8-11	Vorteile von Training-on-the-job und Training-off-the-job-----	425
Abb. 8-12	Gängige Maßnahmen der Qualifikationsvermittlung-----	426
Abb. 8-13	Bedeutung von Anwendungen für betriebliches Lernen-----	426
Abb. 8-14	Kostenarten bei Bildungsmaßnahmen -----	439
Abb. 8-15	Ziele der Auslandsentsendung -----	445
Abb. 8-16	Phasen der Auslandsentsendung -----	449
Abb. 9-1	Ursachen der Personalfreisetzung -----	460
Abb. 9-2	Maßnahmen zur Personalfreisetzung-----	461
Abb. 9-3	Zusammenhang zwischen den am Outplacement Beteiligten -----	471
Abb. 10-1	Rahmenbedingungen des Personalmanagements -----	479

Zu Gunsten des Leseflusses wird auf die Nennung verschiedener Geschlechtsformen verzichtet, ohne dass damit eine Wertung verbunden ist. Es sind, sofern nicht ausdrücklich benannt, sowohl weibliche, männliche als auch diverse Personen gemeint.

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, 9783825287801, 2021
wurde mit IP-Adresse 185.176.017.196 aus dem Netz der S[institution|User|display|Name] am Mai 10, 2024 um 08:25:11 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.