

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I – Aufgaben der Personalplanung</b> .....	1
<b>1 Personalplanung als Element der Unternehmensplanung</b> .....	1
1.1 Konsens zwischen Ökonomie und Humanität: Erwartungen an ein zeitgemäßes Planungsleitbild .....	2
1.2 Möglichkeiten und Grenzen der Personalplanung .....	3
1.3 Ziele der Personalplanung .....	5
1.4 Personalplanung als Thema in Wissenschaft und Öffentlichkeit .....	6
1.5 Ein neues Denken in der Wirtschaft: Personalplanung im Zeichen von Restrukturierungsprozessen .....	7
1.6 Unternehmensplanung als Basis für Personalplanung .....	10
1.7 Beziehungen zwischen betrieblicher Personalplanung und Arbeitsmarkt .....	13
<b>2 Teilbereiche der Personalplanung</b> .....	17
2.1 Kernaufgaben der Personalplanung .....	17
2.2 Personalbedarfsplanung .....	19
2.3 Personalbeschaffungsplanung .....	19
2.4 Personalabbauplanung .....	20
2.5 Personaleinsatzplanung .....	20
2.6 Personalentwicklungsplanung .....	20
2.7 Personalkostenplanung .....	21
2.8 Personalplanung und Arbeitsrecht .....	21
<b>3 Personalplanung in Klein- und Mittelbetrieben</b> .....	22
3.1 Eckwerte einer Planungssystematik im Mittelstand .....	22
3.2 Planungsbewußtsein der Unternehmensleitung .....	23
3.3 Organisatorische und datenmäßige Voraussetzungen .....	23
<b>4 Personalplanung aus Arbeitgebersicht</b> .....	26
4.1 Das gewachsene Interesse an Personalplanung .....	26
4.2 Hemmnisse bei der Einführung von Personalplanung .....	27
4.3 Vorteile der Personalplanung .....	29
<b>5 Personalplanung aus Arbeitnehmersicht</b> .....	30
5.1 Personalplanung – ein Spannungsfeld konkurrierender Interessen .....	30
5.2 Praxis der Personalplanung – Reagieren statt Planen .....	31

## Inhaltsverzeichnis

5.3	Personalplanung im Licht »Neuer Arbeitskonzepte«	31
5.4	Personalplanung und Arbeitnehmerinteressen	32
5.5	Personalplanung und ihre gesellschaftspolitischen Bezüge	33
5.6	Arbeitnehmerorientierte Anforderungen an die Personalplanung	34
5.7	Personalplanung und EDV-Einsatz	36
5.8	Elemente der Personalplanung	37
5.9	Personalplanung und Gewerkschaften	39
<b>Teil II – Planung des Personalbedarfs</b>		<b>43</b>
<b>1</b>	<b>Aufgaben der Personalbedarfsplanung</b>	<b>43</b>
1.1	Personalbedarfsplanung als Grundlage der Personalplanung	43
1.2	Einflußfaktoren auf den Personalbedarf	44
1.3	Lean Management – Die »schlanke« Personalbedarfsplanung	47
<b>2</b>	<b>Anforderungsprognosen als Schwerpunkt der integrierten Personalbedarfsplanung</b>	<b>50</b>
2.1	Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen	53
2.2	Absatz- und Produktionsprogramm	54
2.3	Entwicklung der Dienstleistungs- und Fertigungstiefe	56
2.4	Produktions- und Bürotechnologien	58
2.5	Organisationsentwicklung	60
2.5.1	Funktionsteilung beim Einsatz von NC-Maschinen	62
2.5.2	Ein traditionelles Beispiel: Umstrukturierung der mechanischen Fertigung	63
2.5.3	Neue Produktionskonzepte: Reintegration von Funktionen und Gruppenarbeit	63
2.5.4	Ein betriebliches Beispiel: Qualitativer und quantitativer Personalbedarf infolge technisch/organisatorischer Umstrukturierung	66
2.5.5	Organisatorische Entwicklungslinien in der Büro- und Verwaltungsarbeit	74
2.5.6	Auch Verkaufsstrategien unterliegen dem Wandel	77
<b>3</b>	<b>Grundprobleme der Personalbedarfsplanung</b>	<b>78</b>
3.1	Schritte der Personalbedarfsplanung	78
3.2	Fristen der Personalbedarfsplanung	80
3.3	Flexibilitätpotentiale in der Personalbedarfsplanung	81
3.4	Qualitative Aspekte der Personalbedarfsplanung	83
3.5	Organisatorische Voraussetzungen einer Personalbedarfsplanung	84
3.6	Zielkonflikte bei der Personalbedarfsplanung	85
<b>4</b>	<b>Methoden der Personalbedarfsplanung</b>	<b>86</b>
4.1	Verfahren zur Planung des Brutto-Personalbedarfs	86
4.1.1	Schätzverfahren	91
4.1.2	Verfahren zur globalen Bedarfsprognose	92
4.1.3	Kennzahlenmethode	95

4.1.4	Verfahren der Personalbemessung .....	98
4.1.5	Stellenplanmethode .....	102
4.1.6	Analyse des notwendigen Reservebedarfs .....	105
4.2	Prognose der Entwicklung des Personalbestands .....	107
4.2.1	Abgangs-Zugangs-Rechnung .....	108
4.2.2	Methode der Beschäftigungszeiträume .....	110
4.2.3	Statistiken und Analysen zur Bestandsentwicklung .....	111
4.3	Der Netto-Personalbedarf .....	112
<b>Teil III – Planung der Personalbeschaffung .....</b>		<b>115</b>
<b>1</b>	<b>Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung .....</b>	<b>115</b>
1.1	Der inner- und der außerbetriebliche Beschaffungsmarkt .....	115
1.2	Allgemeine Vorsorge für den Einzelfall .....	120
1.3	Planung künftiger Beschaffungsmaßnahmen .....	121
1.4	Arbeitsmarktanalyse und Rückkopplung zur Unternehmensplanung .....	122
<b>2</b>	<b>Methoden der Personalbeschaffungsplanung .....</b>	<b>123</b>
2.1	Innerbetriebliche Personalbeschaffung .....	123
2.1.1	Bedarfsdeckung ohne Personalbewegung .....	123
2.1.2	Bedarfsdeckung mit Personalbewegung .....	125
2.2	Außerbetriebliche Personalbeschaffung .....	126
2.2.1	Allgemein unterstützende Maßnahmen externer Personalbeschaffung .....	127
2.2.2	Methoden direkter außerbetrieblicher Personalbeschaffung .....	128
<b>3</b>	<b>Ablauf der Personalbeschaffung und Rechtsvorschriften .....</b>	<b>135</b>
3.1	Personalbedarfsplan und Personalanforderung .....	135
3.2	Personalwerbung und innerbetriebliche Stellenausschreibung .....	137
3.3	Personalauswahl .....	138
3.3.1	Instrumente der Personalauswahl .....	138
3.3.2	Systematische Auswahl .....	143
3.4	Einstellung/Versetzung .....	146
3.5	Einführung neuer Mitarbeiter .....	146
3.6	Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	150
<b>4</b>	<b>Praktische Hinweise zur Durchführung der Personalbeschaffungsplanung ...</b>	<b>154</b>
4.1	Organisatorischer und informatorischer Rahmen .....	154
4.2	Außerbetriebliche Personalbeschaffung .....	159
4.2.1	Personalwerbung mit Hilfe der Arbeitsverwaltung .....	159
4.2.2	Personalwerbung mit Hilfe privater Arbeitsvermittler .....	161
4.2.3	Werbung über Stellenanzeigen .....	162
4.2.4	Weitere Werbewege .....	164
4.3	Zeitverträge .....	165

## Inhaltsverzeichnis

4.4.	Teilzeitbeschäftigung .....	166
4.5	Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer .....	166
4.6	Erfolgskontrolle .....	167
<b>5</b>	<b>Die Personaleinstellung .....</b>	<b>169</b>
5.1	Behandlung eingehender Bewerbungen .....	169
5.2	Die Vorstellung .....	170
5.3	Absageschreiben .....	177
5.4	Der Vertragsabschluß .....	178
<b>Teil IV – Planung des Personalabbaus .....</b>		<b>183</b>
<b>1</b>	<b>Allgemeine Problemstellung .....</b>	<b>183</b>
1.1	Arbeitsmarktpolitische Rahmenbedingungen .....	183
1.2	Was ist Personalabbau? .....	185
1.3	Notwendigkeit der Planung bei Personalabbau .....	186
<b>2</b>	<b>Rahmenbedingungen der Personalabbauplanung .....</b>	<b>188</b>
2.1	Personalplanung als Teil des Planungssystems .....	188
2.2	Informatorische und datenmäßige Voraussetzungen .....	189
2.2.1	Wirtschafts- und Arbeitsmarktdaten .....	189
2.2.2	Unternehmensdaten .....	190
2.3	Rechtlicher Rahmen .....	192
2.3.1	Arbeitsförderungsgesetz (AFG) .....	192
2.3.2	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) .....	193
2.3.3	Kündigungsschutzgesetz (KSchG) .....	194
2.3.4	Schwerbehindertengesetz (SchwbG) .....	195
2.3.5	Mutterschutzgesetz (MuSchG) .....	195
2.3.6	Bundserziehungsgeldgesetz (BErzGG) .....	195
2.3.7	Berufsbildungsgesetz (BBiG) .....	195
2.3.8	Arbeitsplatzschutzgesetz (ArbPlSchG/Zivildienstgesetz) .....	195
2.3.9	Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG) .....	196
2.3.10	SGB VI (§ 38): Altersrente wegen Arbeitslosigkeit .....	197
2.3.11	Altersteilzeitgesetz (»Gesetz zur Förderung der Teilzeitarbeit älterer Arbeitnehmer und zur Korrektur der Frühverrentungspraxis« 1996) .....	197
2.3.12	Tarifverträge .....	197
2.3.13	Rationalisierungsschutzabkommen .....	198
2.4	Information der Arbeitnehmervertretung .....	199
2.4.1	Aufsichtsrat .....	199
2.4.2	Wirtschaftsausschuß .....	200
2.4.3	Betriebsrat .....	200
2.4.4	Gesamtbetriebsrat .....	201
2.4.5	Landesarbeitsamtspräsident und Arbeitsamt .....	201

2.5	Entscheidungsaspekte und Verhaltensgrundsätze .....	202
2.5.1	Generell vorbeugende Maßnahmen .....	202
2.5.2	Beschäftigungssichernde und -erhaltende Maßnahmen .....	202
2.5.3	Unmittelbarer Personalabbau .....	202
<b>3</b>	<b>Planung der Maßnahmen bei Personalabbau .....</b>	<b>207</b>
3.1	Vorbeugende Maßnahmen .....	207
3.1.1	Produktionsplanerische und arbeitsgestaltende Maßnahmen .....	207
3.1.2	Personalpolitische Maßnahmen .....	210
3.1.3	Erwägungen bei Rationalisierungsvorhaben .....	211
3.2	Alternative Maßnahmen zu direktem Personalabbau .....	212
3.2.1	Maßnahmen im Rahmen der Produktions- und Absatzplanung .....	212
3.2.2	Möglichkeiten im Rahmen der Arbeitszeitplanung .....	215
3.2.3	Maßnahmen der qualitativen Personalplanung (Qualifizierung) .....	225
3.2.4	Personelle Einzelmaßnahmen eines indirekten Personalabbaus .....	228
3.3	Direkter Personalabbau .....	242
3.3.1	Entlassungen .....	243
3.3.2	Massenentlassungen .....	246
3.3.3	Entlassungen nach Betriebsänderung .....	248
3.3.4	Entlassungen nach Betriebsübergang und Konkurs .....	249
<b>4</b>	<b>Personalabbau bei Betriebsänderungen .....</b>	<b>250</b>
4.1	Vorgehen bei Betriebsänderungen .....	250
4.2	Der Interessenausgleich .....	252
4.3	Der Sozialplan .....	255
4.3.1	Abfindungen .....	259
4.3.2	Nachteilsausgleich .....	262
<b>5</b>	<b>Vorgehensweise bei Personalreduzierungen .....</b>	<b>264</b>
5.1	Auswahl der angemessenen Abbaumaßnahmen .....	264
5.2	Kostenmäßige Überprüfung der geplanten Personalabbaumaßnahmen .....	266
5.3	Informationspolitik .....	268
5.4	Steuerung und Überwachung des Personalabbaus .....	269
5.5	Inanspruchnahme externer Experten und Hilfen .....	270
5.6	Kontrolle des Personalabbaus und Zeugniserteilung .....	273
<b>Teil V – Planung der Personalentwicklung .....</b>	<b>277</b>	
<b>1</b>	<b>Grundlagen .....</b>	<b>277</b>
1.1	Definition des Begriffs Personalentwicklung .....	277
1.2	Ziele der Personalentwicklung .....	279
1.3	Aufgaben und Ablauf der Personalentwicklungsplanung .....	282
1.3.1	Bestimmen der Entwicklungsziele .....	283

## Inhaltsverzeichnis

1.3.2	Ermitteln des Entwicklungs- und Weiterbildungsbedarfs .....	286
1.4	Berufsausbildung als Grundlage der Personalentwicklung .....	305
1.4.1	Voraussetzungen und Gestaltungsmerkmale der Ausbildung im Betrieb .....	307
1.4.2	Ermittlung des qualitativen und quantitativen Bedarfs an Auszubildenden .....	308
1.4.3	Anwerbung und Auswahl der Auszubildenden .....	309
1.4.4	Einstellung und Ausbildungsgrundlagen .....	310
1.4.5	Abschluß der Ausbildung .....	325
1.5	Planung der Weiterbildung .....	326
1.5.1	Maßnahmen zur Deckung des Weiterbildungsbedarfs .....	330
1.5.2	Praxis des Bildungscontrolling .....	334
1.5.3	Ablauf interner Weiterbildung .....	336
1.5.4	Externe Weiterbildung .....	343
<b>2.</b>	<b>Zielgruppenorientierte Weiterbildung .....</b>	<b>350</b>
2.1	Personalentwicklung für an- und ungelernte Mitarbeiter .....	350
2.1.1	Die Qualifizierung zum Maschinenführer .....	350
<b>3</b>	<b>Planung des Management Development .....</b>	<b>353</b>
3.1	Personalentwicklung für Nachwuchskräfte .....	353
3.1.1	Akquisition von potentiellen Nachwuchskräften .....	353
3.1.2	Assessment Center zur Rekrutierung von Nachwuchskräften .....	354
3.2	Fördermaßnahmen für Nachwuchskräfte .....	356
3.2.1	Trainee-Programm .....	357
<b>4</b>	<b>Planung der Managemententwicklung .....</b>	<b>362</b>
4.1	Führungskonzeption .....	362
4.2	Entwickeln von Führungsgrundsätzen .....	364
4.2.1	Analyse des Führungsverhaltens .....	364
4.2.2	Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens .....	365
<b>5</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung .....</b>	<b>375</b>
5.1	Gruppenarbeit als Arbeitskonzept .....	376
5.2	Merkmale der Gruppenarbeit .....	376
5.3	Gestaltungselemente der Gruppenarbeit .....	377
5.3.1	Die Entlohnung im System der Gruppenarbeit .....	385
5.4	Anforderungen der Gruppenarbeit an die Personalentwicklung .....	387
5.5	Planung und Umsetzung der Gruppenarbeit .....	392
5.5.1	Maßnahmen zur Umsetzung von Gruppenarbeit .....	394
5.5.2	Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit .....	394
5.5.3	Schlußbemerkung .....	402

<b>Teil VI – Planung des Personaleinsatzes</b> .....	403
<b>1 Aspekte der Personaleinsatzplanung</b> .....	403
1.1 Stufen und Ziele der Personaleinsatzplanung .....	403
1.2 Quantitative und qualitative Probleme der Einsatzplanung .....	405
1.3 Berücksichtigung von Abwesenheitszeiten bei der Personaleinsatzplanung .....	411
1.4 Praktische Beispiele .....	414
<b>2 Voraussetzungen der Personaleinsatzplanung</b> .....	420
2.1 Verantwortlichkeit für die Einsatzplanung .....	421
2.2 Hilfsmittel der Einsatzplanung .....	422
2.2.1 Organisationsplan .....	423
2.2.2 Stelle und Stellenplan .....	424
2.2.3 Stellenbesetzungsplan .....	428
2.2.4 Zusatzpläne zum Stellenbesetzungsplan .....	430
2.2.5 Dokumentation der Abläufe .....	432
2.2.6 Stellen- und/oder Funktionsbeschreibung .....	433
2.2.7 Personalakte und Personalkartei .....	438
2.2.8 Anforderungs- und Fähigkeitsdatei .....	440
2.2.9 Mitarbeiterbeurteilungen .....	446
<b>3 Methoden der Zuordnung von Stellen und Stelleninhabern</b> .....	449
3.1 Ablauf der Personaleinsatzplanung .....	449
3.1.1 Schritte beim Ablauf einer Personaleinsatzplanung .....	449
3.1.2 Beispiel eines Ablaufs der Personaleinsatzplanung .....	451
3.2 Konkrete Maßnahmen der Einsatzplanung .....	454
3.2.1 Kurzfristige Maßnahmen der Einsatzplanung .....	454
3.2.2 Formen der zeitlichen Stellenbesetzungsplanung .....	457
3.2.3 Kontrolle der Maßnahmen der Personaleinsatzplanung .....	469
3.3 Mittelfristige und langfristige Einsatzplanung .....	471
<b>4 Methoden der Anpassung von Stellen und Stelleninhabern</b> .....	473
4.1 Anpassung der Mitarbeiter an die Arbeitsanforderungen .....	473
4.2 Anpassung der Stellen an die Beschäftigten .....	474
<b>5 Sonderaufgaben der Personaleinsatzplanung</b> .....	476
5.1 Einsatzplanung für bestimmte Personengruppen .....	476
5.1.1 Ältere Arbeitnehmer .....	476
5.1.2 Ausländische Arbeitnehmer .....	476
5.1.3 Schwerbehinderte und gesundheitlich beeinträchtigte Arbeitnehmer .....	477
5.1.4 Auszubildende und jugendliche Arbeitnehmer .....	478
5.1.5 Frauen und Männer .....	479
5.1.6 Berufsfremde Arbeitnehmer .....	479

## Inhaltsverzeichnis

5.2	Personaleinsatzplanung bei wechselnden Bedingungen .....	480
5.2.1	Schwankungen im Arbeitsanfall .....	480
5.2.2	Einsatzplanung bei konjunkturellen Schwankungen .....	481
5.2.3	Einsatzplanung bei saisonalen Schwankungen .....	481
<b>Teil VII – Planung der Personalkosten .....</b>		<b>487</b>
<b>1</b>	<b>Personalkostenplanung .....</b>	<b>487</b>
1.1	Ziele der Personalkostenplanung .....	487
1.2	Personalkostenplanung als Bestand einer Unternehmensplanung .....	488
1.3	Beteiligung des Betriebsrats .....	488
1.4	Kriterien der Personalkostenplanung .....	488
<b>2</b>	<b>Personalkosten und ihre Einflußfaktoren .....</b>	<b>490</b>
2.1	Definition der Personalkosten .....	490
2.2	Einflußfaktoren auf die Personalkosten .....	492
2.2.1	Innere Einflußfaktoren .....	492
2.2.2	Äußere Einflußfaktoren .....	494
2.2.3	»Cafeteria«-Verfahren .....	496
<b>3</b>	<b>Erfassung der Personalkosten .....</b>	<b>497</b>
3.1	Probleme der Kostentransparenz .....	497
3.2	Gliederung der Personalkosten .....	498
3.3	Quellen und Hilfsmittel der Kostenerfassung .....	502
3.3.1	Entgeltabrechnung .....	502
3.3.2	Personalstatistik .....	502
3.3.3	Kostenrechnung .....	503
<b>4</b>	<b>Durchführung der Personalkostenplanung .....</b>	<b>505</b>
4.1	Personalkostenplanung als Bestandteil der gesamten Kostenplanung .....	505
4.1.1	Entgelt .....	505
4.1.2	Personalzusatzkosten .....	506
4.1.3	Durchführung einer Einsatzkostenplanung .....	508
4.2	Planung der Personalbeschaffungskosten .....	508
4.2.1	Kosten der Personalwerbung .....	510
4.2.2	Kosten der Personalauswahl .....	510
4.2.3	Kosten der Einstellung und Einarbeitung .....	512
4.3	Planung der Personalentwicklungskosten .....	513
4.4	Planung der Personalabbaukosten .....	514
4.5	Wirtschaftlichkeitsrechnung einer Personalinvestition .....	515
4.6	Fluktuationskosten .....	516
4.7	Kosten der Fehlzeiten .....	517
4.8	Gemeinkosten-Wertanalyse .....	518



4.9	Zielbezogene Personalkostenplanung .....	518
4.10	Prozeßbezogene Personalkostenplanung .....	518
<b>5</b>	<b>Personalkosten-Kennzahlen .....</b>	<b>520</b>
5.1	Zweck von Personalkosten-Kennzahlen .....	520
5.2	Aufbereitung von Personalkosten-Kennzahlen .....	520
5.3	Katalog von Personalkosten-Kennzahlen .....	521
 <b>Teil VIII – Personalstatistik .....</b>		 <b>525</b>
<b>1</b>	<b>Personalstatistik als Instrument zeitgemäßer Personalarbeit .....</b>	<b>525</b>
1.1	Begriff und Abgrenzung .....	525
1.2	Aufgaben der Personalstatistik .....	526
1.2.1	Informationsaufgabe .....	526
1.2.2	Kontrollaufgabe .....	526
1.2.3	Entscheidungshilfe .....	526
1.2.4	Dokumentationsaufgabe .....	526
1.2.5	Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen .....	527
1.3	Nutzer der Personalstatistik .....	527
1.3.1	Nutzer im Unternehmen .....	527
1.3.2	Nutzer außerhalb des Unternehmens .....	528
<b>2</b>	<b>Gestaltung der Personalstatistik .....</b>	<b>530</b>
2.1	Allgemeine Anforderungen an die Gestaltung .....	530
2.1.1	Einfachheit und Übersichtlichkeit .....	530
2.1.2	Eindeutigkeit .....	531
2.1.3	Vergleichbarkeit .....	531
2.1.4	Kontinuität .....	531
2.1.5	Schnelligkeit .....	531
2.2	Statistische Rechenmethoden .....	532
2.2.1	Mittelwerte und Streuungsmaße .....	537
2.2.2	Verhältniszahlen .....	543
2.2.3	Zeitreihen .....	543
2.3	Darstellungsformen .....	544
2.3.1	Tabellarische Darstellung .....	546
2.3.2	Grafische Darstellung .....	548
2.3.3	Kennzahlen .....	548
2.4	Vergleichbarkeit statistischer Zahlen .....	548
<b>3</b>	<b>Datengewinnung in der Personalstatistik .....</b>	<b>552</b>
3.1	Innerbetriebliche Datenquellen .....	552
3.1.1	Abrechnungsdaten .....	552
3.1.2	Zeiterfassung – Personaltagesmeldung .....	553

## Inhaltsverzeichnis

3.1.3	Personalakten und -karteien	554
3.1.4	Rechnungswesen	555
3.2	Außerbetriebliche Datenquellen	556
3.2.1	Amtliche Statistik	556
3.2.2	Branchenerhebungen	557
<b>4</b>	<b>Bereiche der Personalstatistik</b>	<b>558</b>
4.1	Statistiken des Personalbestands und der Personalstruktur	558
4.1.1	Gesamter Personalbestand	558
4.1.2	Struktur des Personalbestands	560
4.2	Bewegungsstatistiken	566
4.2.1	Fluktuationsstatistik	566
4.2.2	Versetzungsrates	570
4.3	Zeitstatistiken	571
4.3.1	Effektive Arbeitszeit	571
4.3.2	Ausfallzeiten	572
4.3.3	Mehrarbeitszeit	578
4.4	Kostenstatistiken	578
4.5	Sonstige Personalstatistiken	578
4.5.1	Personalbeschaffung	578
4.5.2	Personalentwicklung	580
4.5.3	Sozialleistungen	582
<b>5</b>	<b>Laufende Berichterstattung</b>	<b>583</b>
<b>6</b>	<b>Rechtliche Fragen</b>	<b>588</b>
6.1	Mitbestimmung des Betriebsrats	588
6.2	Datenschutz	588
<b>7</b>	<b>Muster einer Richtlinie Personalberichtswesen (Beispiel aus einem Konzern)</b>	<b>590</b>
7.1	Ziel	590
7.2	Vorgehensweise	590
7.3	Belegschaftsstatistik	590
7.4	Schwerbehinderte	591
7.5	Zu- und Abgänge innerhalb der Mitarbeitergruppen	591
7.6	Lohn- und Gehaltsdaten	591
7.7	Quartalsbericht	594
7.8	Fluktuation	594
7.9	Altersaufbau	595
7.10	Betriebszugehörigkeit	595

<b>Teil IX – Rechtsgrundlagen der Personalplanung</b> .....	597
<b>1 Personalplanung im System des Arbeitsrechts</b> .....	597
<b>2 Personalplanung und Arbeitsvertragsverhältnis</b> .....	599
2.1 Aufnahme der Beschäftigung .....	599
2.1.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibung .....	599
2.1.2 Einschaltung von Vermittlern .....	600
2.1.3 Ausländische Arbeitnehmer .....	600
2.1.4 Beschäftigung Schwerbehinderter .....	600
2.1.5 Personalfragebogen und Formularverträge .....	601
2.1.6 Öffentliche Förderungsmöglichkeiten .....	602
2.1.7 Sozialversicherung .....	603
2.2 Beschäftigungseinschränkungen .....	603
2.2.1 Arbeitszeit .....	603
2.2.2 Frauen- und Mutterschutz .....	604
2.2.3 Jugendarbeitsschutz .....	604
2.2.4 Schwerbehindertenschutz .....	604
2.3 Beschäftigungsausfall .....	605
2.3.1 Urlaub .....	605
2.3.2 Sonstige Freistellungsansprüche .....	606
2.3.3 Kurzarbeit .....	608
2.4 Sonderfälle der Personalbeschaffung .....	609
2.4.1 Befristeter Arbeitsvertrag .....	609
2.4.2 Befristung nach dem Beschäftigungsförderungsgesetz .....	610
2.4.3 Teilzeitbeschäftigung .....	611
2.4.4 Teilung von Arbeitsplätzen .....	612
2.4.5 Arbeiten auf Abruf .....	613
2.4.6 Arbeitnehmerüberlassung .....	613
2.5 Automatische Verarbeitung von Arbeitnehmerdaten .....	614
2.6 Personalabbau .....	615
2.6.1 Aufhebungsvertrag .....	615
2.6.2 Kündigung aus betrieblichen Gründen .....	615
2.6.3 Kündigungsfristen .....	617
2.6.4 Kündigungsbeschränkungen .....	618
2.6.5 Betriebsbedingte Kündigung .....	619
2.6.6 Soziale Auswahl .....	619
2.6.7 Beteiligung des Betriebsrats .....	619
2.6.8 Anzeigepflichtige Entlassungen .....	619
2.6.9 Interessenausgleich und Sozialplan .....	620
<b>3 Personalplanung und Betriebsverfassungsrecht</b> .....	621
3.1 Allgemeine Aufgaben des Betriebsrats .....	621
3.2 Grundsätze und Ziele der Personalplanung .....	623
3.3 Personalplanung in ihrer Auswirkung auf andere Beteiligungsrechte des Betriebsrats	624

## Inhaltsverzeichnis

3.4	Unterrichtungs-, Beratungs- und Durchsetzungsrechte	624
3.4.1	Unterrichtungspflichten und Beratungsrechte	624
3.4.2	Durchsetzung der Rechte des Betriebsrats	626
3.5	Zuständigkeiten auf Unternehmensebene	627
3.5.1	Wirtschaftsausschuß	627
3.5.2	Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat	629
3.5.3	Personalplanung und Unternehmensmitbestimmung	630
3.6	Einfluß weiterer Beteiligungsrechte des Betriebsrats auf die Personalplanung	632
3.6.1	Innerbetriebliche Stellenausschreibung	632
3.6.2	Personalfragebogen und Formulararbeitsverträge	634
3.6.3	Beurteilungsgrundsätze	635
3.6.4	Auswahlrichtlinien	635
3.6.5	Betriebliche Berufsbildung	637
3.6.6	Personelle Einzelmaßnahmen	640
3.6.7	Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	643
3.6.8	EDV und Arbeitnehmerdaten	645
3.6.9	Mitbestimmung bei Arbeitszeitfragen	648
3.6.10	Beteiligungsrechte bei Betriebsänderungen	650
<b>4</b>	<b>Einzelplanungen der Personalplanung</b>	<b>655</b>
4.1	Organisatorische Voraussetzungen der Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat im Rahmen der Personalplanung	655
4.1.1	Bildung eines Personalplanungsausschusses	655
4.1.2	Erforderliche Instrumente und Daten	657
4.2	Planung des Personalbedarfs	658
4.2.1	Aufgaben aus der Sicht der Interessenvertreter	658
4.2.2	Rechtliche Grundlagen	658
4.2.3	Konflikte und ihre Lösungsmöglichkeiten	660
4.3	Planung der Personalbeschaffung	661
4.3.1	Aufgaben aus der Sicht der Interessenvertreter	661
4.3.2	Rechtliche Grundlagen	663
4.3.3	Konflikte und ihre Lösungsmöglichkeiten	664
4.4	Planung des Personalabbaus	666
4.4.1	Aufgaben aus der Sicht der Interessenvertreter	666
4.4.2	Rechtliche Grundlagen	667
4.4.3	Formen des Personalabbaus, dabei auftretende Konflikte und ihre Lösungsmöglichkeiten	668
4.5	Planung der Personalentwicklung	671
4.5.1	Aufgaben aus der Sicht der Interessenvertreter	671
4.5.2	Rechtliche Grundlagen	671
4.5.3	Konflikte und ihre Lösungsmöglichkeiten	673
4.6	Planung des Personaleinsatzes	674
4.6.1	Aufgaben aus der Sicht der Interessenvertreter	674
4.6.2	Rechtliche Grundlagen	675
4.6.3	Konflikte und ihre Lösungsmöglichkeiten	678

4.7	Planung der Personalkosten .....	679
4.7.1	Aufgaben aus der Sicht der Interessenvertreter .....	679
4.7.2	Beeinflussungsmöglichkeiten durch den Betriebsrat .....	679
4.7.3	Auswirkungen sonstiger Rechtsvorschriften .....	680
 <b>Teil X – EDV im Personalwesen</b> .....		 683
<b>1</b>	<b>DV-Strategie im Personalwesen</b> .....	683
1.1	Selbstverständnis der Personalarbeit .....	683
1.2	Personalsoftware, ein verwaltungstechnisches Hilfsmittel .....	684
1.3	Ansatzpunkte für den sinnvollen EDV-Einsatz im Personalwesen .....	684
1.4	Wie kann die Wirtschaftlichkeit der Personalarbeit durch den DV-Einsatz erhöht werden? .....	685
1.5	DV-strategische Zielsetzungen .....	685
<b>2</b>	<b>DV-technische Rahmenbedingungen</b> .....	690
2.1	Hardware-Plattformen .....	690
2.2	Software – Eigenentwicklung oder Standard-Software .....	690
2.3	Anwendungsgebiete PC-gestützter PIS .....	692
2.4	Ökonomische, rechtliche und organisatorische Restriktionen des Einsatzes von PC-gestützten PIS .....	694
<b>3</b>	<b>DV-Unterstützung durch ein integriertes ganzheitliches Personalinformationssystem (PIS)</b> .....	695
3.1	Installationsvorbereitung, Projektplanung .....	695
3.2	Eigenleistung bzw. Fremdunterstützung bei der Software-Implementierung .....	695
3.3	Installation der Stammdatenverwaltung .....	697
3.4	Installation der Lohn- und Gehaltsabrechnung .....	700
3.5	Installation der Zeitdatenverwaltung .....	702
3.6	Auswertungen und Statistiken .....	703
3.7	Aufbau eines DV-gestützten Stellenplans .....	704
3.8	Installation einer Bewerbungsverwaltung .....	707
 <b>Literaturverzeichnis</b> .....		 709
<b>Stichwort- und Abbildungsverzeichnis</b> .....		719