

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage .....	V
Vorwort zur ersten Auflage .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
<b>1. Kapitel: Grundlagen der Personalplanung .....</b>	<b>1</b>
A. Thematische Grundlegung .....	1
B. Begriffliche Grundlegung .....	3
I. Begriff der Planung .....	3
1. Funktionaler Planungsbegriff .....	3
2. Institutionaler Planungsbegriff .....	5
II. Begriff der Personalplanung .....	5
1. Personalbegriff .....	5
2. Planung des Personals .....	7
3. Abgrenzung der Personalplanung von verwandten Begriffen .....	8
4. Personelle Teilplanungen oder: Personalplanung in unterschiedlichen Extensionen .....	10
C. Rechtliche Grundlegung .....	12
I. Problemstellung .....	12
II. Mitwirkungsmuster an der Personalplanung .....	13
1. Begriffliche Abgrenzungen .....	13
2. Gesetzlicher Grundtatbestand der Mitwirkung .....	14
3. Rechtswirkungen auf den Prozeß der Personalplanung .....	15
D. Informatorische Grundlegung .....	17
I. Informationen und Daten in der Personalplanung .....	17
II. Informationsquellen der Personalplanung .....	18
III. Personalinformationssysteme .....	20
1. Begriff des Personalinformationssystems .....	20
2. Komponenten des Personalinformationssystems .....	22
3. Datensicherung und Datenschutz .....	24
E. Institutionelle Grundlegung .....	27
I. Trägerschaft und Organisation der Personalplanung .....	27
II. Organisationsalternativen .....	27
<b>2. Kapitel: Entwicklung der Personalplanung in der Bundesrepublik   Deutschland .....</b>	<b>29</b>
A. Entwicklungshemmnisse .....	29
B. Entwicklungsfortschritte .....	31
I. Wissenschaftliche Veränderungen .....	31
II. Wirtschaftliche Veränderungen und betriebspraktische Reaktionen .....	33
III. Gesellschaftspolitische Initiativen und Veränderungen .....	36
IV. Gemeinsame Anstrengungen von Wissenschaftlern, Praktikern und Politikern .....	39

C. Entwicklungsstände .....	44
I. Ausgewählte empirische Erhebungen über die Verbreitung der Personalplanung .....	44
II. Einige tendenzielle Schlußfolgerungen aus den Erhebungen .....	50
D. Entwicklungslinien ab 1980.....	52
<b>3. Kapitel: Teilbereiche der Personalplanung (interne Strukturierung) .....</b>	<b>55</b>
A. Sachliche Teilung der Personalplanung.....	56
I. Personelle Zielplanung.....	57
1. Begriff und Bedeutung von Zielen.....	57
2. Zielinhalte in der Personalplanung.....	58
3. Mehrfachziele in der Personalplanung.....	59
4. Konkretisierung personeller Zielgrößen.....	61
5. Kompatibilität personeller Zielgrößen mit gleich- und übergeordneten Zielen.....	62
II. Personelle Bedarfsplanung.....	63
1. Komponenten des Personalbedarfs .....	63
2. Planung des quantitativen Personalbedarfs .....	66
a) Vergleichstypen.....	66
b) Personalbedarfsarten .....	67
c) Kalkulationsschemata.....	68
d) Determinanten des Personalbedarfs.....	70
e) Methoden der Personalbedarfsermittlung.....	72
f) Beispiele zur Personalbedarfsermittlung.....	76
III. Personelle Maßnahmenplanung .....	80
1. Personalbeschaffungsplanung .....	81
a) Begriffe.....	81
b) Interne versus externe Personalbeschaffung .....	82
c) Aktivitäten der Personalbeschaffung .....	87
α) Feststellung der Personalanforderungen.....	88
β) Arbeitsmarktanalyse und -beobachtung.....	88
γ) Personalwerbung.....	90
δ) Personalbeurteilung und -auswahl .....	92
e) Personalbindung (Einstellung).....	95
ζ) Personaleinführung und -einarbeitung .....	95
d. Personalbeschaffungsplanung mit Hilfe der Netzplantechnik .....	96
2. Personaleinsatzplanung .....	99
a) Begriff, Einordnung und Aspekte.....	99
b) Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen durch Profilvergleich.....	101
c) Personaleinsatz als Optimierungsproblem.....	106
α) Qualitativ-summarische Zuordnung.....	106
β) Quantitatives Grundmodell .....	107
γ) Modellerweiterungen.....	112
d) Anpassungsprobleme beim Personaleinsatz .....	113
e) Randbedingungen beim Personaleinsatz .....	114
α) Technische Randbedingungen .....	114
β) Zeitliche Randbedingungen.....	115
γ) Personelle Randbedingungen.....	119
3. Personalerhaltungsplanung .....	121
a) Begriff der Personalerhaltung und seine Abgrenzung zur Personalentwicklung.....	121
b) Determinanten der Teilnahme- und Leistungsentscheidung .....	123

c) Monetäre Anreize .....	127
α) Entlohnung .....	127
β) Erfolgsbeteiligung .....	132
γ) Betriebliche Sozialleistungen .....	135
d) Nichtmonetäre Anreize .....	136
α) Anreize aus der formalen Führungsorganisation.....	137
β) Anreize aus der informalen Organisation.....	140
e) Schwierigkeiten beim Entwurf eines optimalen Anreizsystems .....	143
4. Personalentwicklungsplanung.....	145
a) Begriff, Teilbereiche und Einordnung .....	145
b) Personalbildung .....	147
α) Bereiche der Personalbildung.....	147
β) Maßnahmen/Methoden der Personalbildung.....	150
c) Personalförderung .....	155
d) Aktivitäten der Personalentwicklungsplanung.....	160
e) Methoden- und Modellunterstützung der Personalentwicklungsplanung.....	162
5. Personalfreistellungsplanung.....	168
a) Aktuelle Bedeutung dieser personellen Teilplanung.....	168
b) Begriff der Personalfreistellung.....	169
c) Ursachen für Personalfreistellungen.....	170
d) Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalfreistellung .....	171
α) Problemstellung und Überblick.....	171
β) Wichtige Bestimmungen des individuellen Arbeitsrechts.....	172
γ) Wichtige Bestimmungen des kollektiven Arbeitsrechts.....	174
e) Maßnahmen der Personalfreistellungsplanung.....	177
α) Überblick .....	177
β) Maßnahmen außerhalb des Personalbereichs.....	179
γ) Maßnahmen innerhalb des Personalbereichs ohne Entlassungen	179
(I) Zeitliche Anpassungsmaßnahmen .....	180
(II) Quantitative Anpassungsmaßnahmen.....	182
(III) Qualitative Anpassungsmaßnahmen .....	185
δ) Entlassungen .....	185
f) Outplacement.....	185
IV. Personelle Ressourcenplanung .....	187
1. Personalkostenplanung.....	187
a) Notwendigkeit der Personalkostenplanung.....	187
b) Bezeichnungen und Begriffe.....	188
c) Personalkostenplanung in einzelnen Teilbereichen .....	189
α) Kostenplanung der Personalbeschaffung.....	190
β) Kostenplanung des Personaleinsatzes .....	191
γ) Kostenplanung der Personalerhaltung .....	193
δ) Kostenplanung der Personalentwicklung .....	194
ε) Kostenplanung der Personalfreistellung .....	195
d) Kontrolle der Personalkosten.....	197
2. Personalinvestitionsplanung.....	199
a) Erweiterung der Personalkostenplanung .....	199
b) Ressourceninterdependenzen .....	202
B. Zeitliche Teilung der Personalplanung.....	204
I. Zusammenhang von Fristigkeit und Unsicherheit in der Personalplanung .....	204
II. Planungszeiträume bei personellen Teilplanungen.....	205
III. Unsicherheits- und Schadensminderung durch Maßnahmen der Personalplanung.....	207

C. Sachlich-zeitliche Teilung der Personalplanung.....	209
I. Mehrebenenansatz der Planung .....	209
II. Anfänge der Mehrebenenbetrachtung in der Personalplanung .....	210
III. Zuordnung von Planungsebenen zu Teilbereichen der Personalplanung .....	210
<b>4. Kapitel: Personalplanung als Teil der Unternehmungsplanung (externe Strukturierung) .....</b>	<b>215</b>
A. Integrationsnotwendigkeit .....	215
B. Integrationsbereiche und -probleme .....	217
I. Integrationsnotwendige betriebliche Teilplanungen .....	217
II. Partielle Interdependenz- und Integrationsbereiche.....	217
1. Personal-, Produktions- und Absatzplanung .....	217
2. Personal-, Produktions- und Investitionsplanung .....	218
3. Personal- und Finanzplanung .....	218
4. Personal- und Organisationsplanung .....	219
a) Grundzusammenhang .....	219
b) Theoretische Erweiterungen.....	219
III. Gesamtunternehmerischer Planungsplan.....	221
C. Integrationsformen.....	226
I. Problemschichten .....	226
II. Festlegung des Integrationsumfanges.....	226
III. Festlegung der Integrationsintensität .....	227
IV. Festlegung des Integrationsvollzuges .....	229
V. Festlegung der personal-organisatorischen Verankerung der Integration .....	231
Literaturverzeichnis .....	233
Stichwortverzeichnis.....	243

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Abgrenzung der Personalplanung von verwandten Begriffen .....	8
Abb. 2:	Aufbau eines Personalinformationssystems .....	23
Abb. 3:	Entwicklung der Zahl der Arbeitslosen und der offenen Stellen in Gesamtdeutschland (D) und im früheren Bundesgebiet (West) .....	34
Abb. 4:	Entwicklung der Personalkosten im früheren Bundesgebiet zwi- schen 1960 und 1995 .....	35
Abb. 5:	Zunahme schriftlicher Personalpläne zwischen 1975 und 1987 .....	50
Abb. 6:	Sachliche Teilung der Personalplanung nach planerischen Gesichts- punkten .....	56
Abb. 7:	Beispiele für Zielkomplementarität .....	60
Abb. 8:	Beispiele für Zielkonkurrenz .....	60
Abb. 9:	Tätigkeitskategorien, für die der Personalbedarf ermittelt werden soll .....	64
Abb. 10:	Tätigkeitsbereiche, für die der Personalbedarf ermittelt werden soll	65
Abb. 11:	Vergleichstypen bei der Personalbedarfsermittlung .....	67
Abb. 12:	Zusammenhang zwischen den Personalbedarfsarten im Unterdek- kungsfall .....	68
Abb. 13:	Zusammenhang zwischen den Personalbedarfsarten im Überdek- kungsfall .....	69
Abb. 14:	Methoden zur Ermittlung des Soll-Personalbedarfs .....	73
Abb. 15:	Globale Personalbedarfsprognose .....	74
Abb. 16:	Teilbereiche der personellen Maßnahmenplanung .....	80
Abb. 17:	Zahl der Verleihbetriebe im früheren Bundesgebiet .....	84
Abb. 18:	Zahl der überlassenen Leiharbeiter im früheren Bundesgebiet .	84
Abb. 19:	Vor- und Nachteile inner- und außerbetrieblicher Personalbeschaf- fung .....	86, 87
Abb. 20:	Formen der außerbetrieblichen Personalwerbung .....	91
Abb. 21:	Ablauf der Personalbeurteilung und -auswahl .....	94
Abb. 22:	Netzplan für die Einstellung eines Mitarbeiters .....	97
Abb. 23:	Genfer Schema .....	102
Abb. 24:	Anforderungsprofil „Prüfen von Lötstellen“ .....	103
Abb. 25:	Profilvergleich von Anforderungen und Fähigkeiten .....	104
Abb. 26:	Beispiel einer qualitativ-summarischen Zuordnung .....	106
Abb. 27:	Formen der Arbeitszeitflexibilisierung .....	118
Abb. 28:	Einflußgrößen der Teilnahmeentscheidung .....	124
Abb. 29:	Übersicht über die Arbeitsbewertungsverfahren .....	129
Abb. 30:	Tendenzielle Verteilung und Entwicklung verschiedener Lohn- formen in der Metallindustrie im Zeitablauf .....	132
Abb. 31:	Soziogramme für Freundschaften und Feindschaften in einer Arbeitsgruppe .....	142
Abb. 32:	Informale Untergruppen einer formalen Arbeitsgruppe .....	142
Abb. 33:	Personalentwicklungsplanung als Teil der Personalbeschaffungs- und Personalerhaltungsplanung .....	146
Abb. 34:	Stufenausbildung in der Elektroindustrie .....	149
Abb. 35:	Überblick über Maßnahmen/Methoden der Personalbildung .....	152
Abb. 36:	Aufstiegsplan als Balkendiagramm .....	157
Abb. 37:	Regelkreis der Personalentwicklung .....	161
Abb. 38:	Modell zur Ausbildungsentscheidung .....	163

Abb. 39: Personalstruktur und Personalkegel einer Unternehmung .....	164
Abb. 40: Karrierediagramm .....	165
Abb. 41: Netzplan zum Ausbildungsprojekt .....	168
Abb. 42: Einflußmöglichkeiten des Betriebsrates auf die Personalfreistellungsplanung nach dem Betriebsverfassungsgesetz .....	175
Abb. 43: Verfahrensschema für den Interessenausgleich .....	176
Abb. 44: Überblick über die Maßnahmen der Personalfreistellungsplanung .	178
Abb. 45: Detaillierte Gliederung der Personalkosten .....	192
Abb. 46: Abrechnungsschema der Personalkosten auf der Grundlage von historischen Kosten in der Personalvermögensrechnung .....	200
Abb. 47: Bestimmungsgrößen des Wertes eines Mitarbeiters für eine Organisation .....	202
Abb. 48: Interdependenz der Inhaltskategorien über die Planungsebenen .....	211
Abb. 49: Zuordnung von Planungsebenen zu Teilbereichen der Personalplanung .....	212
Abb. 50: Beziehungsmuster zwischen Personal- und Organisationsplanung .	220
Abb. 51: Personalplanung als Teil der Unternehmungsplanung I .....	222
Abb. 52: Personalplanung als Teil der Unternehmungsplanung II .....	223
Abb. 53: Personalplanung als Teil der Unternehmungsplanung III .....	224
Abb. 54: Voll- bzw. Teilintegration der Personalplanung in die Unternehmungsplanung .....	227
Abb. 55: Ableitung der optimalen Integrationsintensität .....	228
Abb. 56: Dreistufige Sukzessivplanabstimmung .....	230
Abb. 57: Integration durch personelle Überlappung .....	232
Abb. 58: Reines und gemischtes Integrationsorgan .....	232

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Aufgliederung der Teilpläne nach Planungsbereichen und Planungszeiträumen .....	45
Tab. 2:	Verbreitung kurzfristiger Teilplanungen .....	46
Tab. 3:	Verbreitung mittel- und langfristiger Teilplanungen .....	47
Tab. 4:	Verbreitung und Reichweite schriftlich fixierter Personalpläne .....	47
Tab. 5:	Wichtige unternehmerische Teilplanungen im Zeitvergleich .....	48
Tab. 6:	Schriftliche Unternehmenspläne nach Unternehmensgröße in der gewerblichen Wirtschaft (in %) .....	49
Tab. 7:	Vorgänge (Aktivitäten) bei der Einstellung eines Mitarbeiters .....	98
Tab. 8:	Bewertungsmatrix für ein $[5 \times 5]$ -Zuordnungsproblem .....	108
Tab. 9:	Zuordnung nach dem Arbeitsplatzvorrangverfahren .....	109
Tab. 10:	Zuordnung nach dem Arbeitskraftvorrangverfahren .....	109
Tab. 11:	Optimale Zuordnung nach der ungarischen Methode .....	111
Tab. 12:	Relative Summenhäufigkeiten .....	164
Tab. 13:	Aktivitäten des Ausbildungsprojektes .....	167