

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	X
A. Problemstellung und Aufbau der Arbeit	1
B. Betriebliche Personalplanung im Rahmen des Personalwesens und der Unternehmensgesamtplanung	5
I. Notwendigkeit und Bedeutung	5
II. Terminologische Grundlegung und Aufgabenstellung	8
III. Integration der Personalplanung in das betriebliche Gesamtplanungssystem	16
C. Personalfreistellungsplanung als Bestandteil der betrieblichen Personalplanung	22
I. Begriffsbestimmung und inhaltliche Einordnung	22
II. Interdependenzen zu den anderen Teilbereichen der Personalplanung	26
III. Struktur und Wirkungsgefüge des Zielsystems betrieblicher Personalfreistellungsplanung	28
1. Definitorische Einordnung personalplanerischer Ziele	28
2. Problem der ökonomischen und sozialen Zieldichotomie	30
IV. Zur Planbarkeit von Personalfreistellungsentscheidungen	39
V. Planungsformen	42
1. Reaktive Personalfreistellungsplanung	43
2. Antizipative Personalfreistellungsplanung	44
VI. Personalfreistellungsplanung als prozessuales Stufenkonzept	49
1. Methodischer und konzeptioneller Vorteil	49
2. Darstellung des Phasenschematas	50
VII. Empirischer Befund zum Ausbaustand der betrieblichen Personalfreistellungsplanung	54
D. Personal- und Arbeitsplatzinformationssysteme respektive Expertensysteme als Hilfsmittel betrieblicher Personalplanung	56
I. Charakterisierung und Konzeption	56
1. Definition und Einordnung der Systeme	56
2. Struktureller Aufbau und Inhalte	62

3. Zielsetzungen und Planungsgrundsätze für die Einführung der Systeme	69
4. Integration des Subsystems 'Personalwesen' in Management-Informationssysteme (MIS)	72
5. Entwicklungs- und Anwendungsstand der Systeme	73
II. Datenschutz und Beteiligungsrechte bei der Konzeption und Anwendung rechnergestützter Systeme im Personalwesen	76
1. Erfordernisse des Datenschutzes nach dem BDSG unter Berücksichtigung individueller Rechtsvorschriften des BetrVG	76
2. Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	78
E. Untersuchung eines Instrumentariums für den Planungsprozeß der Personalfreistellung	82
I. Entwicklung eines strategischen und operativen Frühwarn- und Informationssystems zur Identifikation von Freistellungsursachen und Deduktion potentieller Personalüberhänge	82
1. Spezifizierung der Personalfreistellungsursachen	85
1.1 Systematisierung des internen und externen Beobachtungsrahmens	85
1.2 Qualitative Methoden zur Identifikation und Prospektion der strategisch relevanten Frühwarninformationen	91
1.2.1 Szenario-Technik zum Aufbau strategischer Flexibilitätspotentiale	91
1.2.2 Portfolio-Methode zur Unschärfe-Positionierung	95
1.3 Deduktion potentieller Freistellungsursachen	100
1.3.1 Direkte Personalfreistellungsursachen	100
1.3.1.1 Rückläufige Absatz- und Produktionsvolumina	101
1.3.1.2 Variation des Absatz- und Produktionsprogramms	103
1.3.1.3 Rationalisierungs-, Mechanisierungs- und Automationsvorhaben	106
1.3.1.4 Reorganisation	109
1.3.1.5 Standortverlagerung	110
1.3.1.6 Betriebsstilllegung	111
1.3.2 Indirekte Personalfreistellungsursachen	112
1.3.2.1 Saisonbedingte Beschäftigungsschwankungen	112
1.3.2.2 Personenbedingte Diskrepanzen	113

	<b>Seite</b>	
1.3.2.3	Betriebsvernichtung und natürliches Betriebsende	113
1.3.2.4	Erhöhung des menschlichen Arbeitsleistungsgrades	114
1.3.2.5	Restriktive Fluktuations- und Absentismuszahlen	115
2.	Ermittlung des gegenwärtigen und zukünftigen Personalbestandes	116
2.1	Bestimmung des quantitativen Personalbestandes	117
2.1.1	Deskriptive Personalbestandsstatistik zur Analyse des gegenwärtigen Personalbestandes	117
2.1.2	Prospektiver Simulationsansatz zur Analyse des zukünftigen Personalbestandes	118
2.1.2.1	Personalfluktuatation i.e.S. als stochastisch-dynamischer Prozeß	120
2.1.2.1.1	Einflußkomponenten und ihre Quantifizierung	120
2.1.2.1.2	Möglichkeit der Fluktuatationssimulation	137
2.1.2.2	Personalabgänge und -zugänge als stochastisch-stationäre Prozesse	144
2.1.2.3	Interner Personalwechsel als komplexer modifizierter Markoff-Prozeß	146
2.2	Bestimmung des qualitativen Personalbestandes	150
2.2.1	Komponenten des individuellen Arbeitsleistungsangebotes	151
2.2.2	Analytische Verfahren zur Erhebung des individuellen Leistungsvermögens im Hinblick auf eine rechnergestützte Verarbeitung	154
2.2.3	Erstellung gegenwarts- und zukunftsbezogener Fähigkeitsprofile	158
3.	Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs (Soll-Personalbestandes) im Hinblick auf die Personalfreistellungsplanung	161
3.1	Bestimmung des quantitativen Personalbedarfs	162
3.1.1	Bedingung der Implikation von Freistellungsursachen als Determinanten der Personalbedarfsplanung	163
3.1.2	Kritische Untersuchung geeigneter Planungsverfahren zur Bestimmung des Brutto-Personalbedarfs	172
3.1.2.1	Intuitive Verfahren	175
3.1.2.2	Arbeitswissenschaftliche Verfahren	182
3.1.2.3	Heuristisch-mathematische Verfahren	184
3.1.3	Planung des Personal-Reservebedarfs	197

	<b>Seite</b>	
3.2	Bestimmung des qualitativen Personalbedarfs	200
3.2.1	Arbeitsplatzbeschreibung und -analyse	201
3.2.2	Auswahl und notwendige Modifikation von Arbeitsbewertungsverfahren zur Erstellung von Anforderungsprofilen im Hinblick auf eine rechnergestützte Verarbeitung	203
3.2.3	Erstellung gegenwarts- und zukunftsbezogener Anforderungsprofile	205
4.	Deduktion des voraussichtlichen zukünftigen Personalüberhanges und Anpassungsmöglichkeiten über die Personalkapazitätsplanung	209
4.1	Prämisse der integrierten Planung von Personalfreistellungserfordernissen	211
4.2	Konzeption eines integrierten Entscheidungsmodells zur dynamischen Personalkapazitätsplanung	214
4.2.1	Basisprämissen	214
4.2.2	Entscheidungsvariablen	221
4.2.3	Kapazitätsrestriktionen	232
4.2.4	Entscheidungs- und Zielkriterien	238
4.2.4.1	Multikriterielles Zielsystem	239
4.2.4.2	Lösung des mehrzielorientierten Entscheidungsprozesses	251
4.3	Entwicklung eines Problemlösungsverfahrens zur dynamischen Personalkapazitätsplanung	255
4.3.1	Lösungsverfahren zur qualitativen, zeitlichen, lokalen und intensitätsmäßigen Personalanpassung (Personaleinsatzproblem)	256
4.3.2	Grundlegende Darstellung eines heuristischen Problemlösungsverfahrens zur quantitativen Personalanpassung	258
4.3.3	Bestimmung einer Eröffnungslösung	261
4.3.3.1	Grundsätzliche Konsistenzprüfungen	261
4.3.3.2	Alternative Personalkapazitätsstrategien zur Eröffnung	264
4.3.3.2.1	Reaktive Strategie der Personalkapazitätsanpassung	265
4.3.3.2.2	Antizipative Strategien der Personalkapazitätsglättung	269
4.3.3.2.2.1	Strategie der maximalen Personalbestandskontinuität	273
4.3.3.2.2.2	Strategie der mittleren Personalbedarfserwartung	276
4.3.3.2.2.3	Strategie der sprungfixen Personalanpassung	279

4.3.3.2.3	Vergleichende Beurteilung der Strategien hinsichtlich ihrer Zielwirksamkeit	282
4.3.3.3	Zielkriteriengeleiteter Strategiewahlprozess	283
4.3.3.4	Evaluierung der Eröffnungslösung	288
4.3.4	Adaptive Maßnahmen zur Verbesserung der personalkapazitativ Zielwirkungen	291
4.3.4.1	Formulierung von Suchanweisungen und Festlegung der Zielabstimmungsranfolge	292
4.3.4.2	Wertzielbezogene Suchverfahren zur Generierung personalkapazitiver Anpassungsalternativen	293
4.3.4.3	Rangfolgeverfahren und Zielabstimmungsprozess	305
4.4	Beurteilung und Einsatzmöglichkeiten des konzipierten Entscheidungsmodells und Problemlösungsverfahrens zur dynamischen Personalkapazitätsplanung	312
<b>II. Determinierung der Verwendungsmaßnahmen für freizustellende Personen</b>		
		315
1.	Rechtliche Rahmenbedingungen	315
2.	Katalogisierung der Wirkungs- und Entscheidungskriterien	320
3.	Systematisierung alternativer Verwendungsmaßnahmen für betriebliche Personalüberhänge	323
3.1	Maßnahmen der reaktiven Personalfreistellungsplanung mit Bestandsreduktion (Entlassungen)	324
3.2	Maßnahmen der reaktiven Personalfreistellungsplanung ohne Bestandsreduktion	330
3.2.1	Kurzarbeit	330
3.2.2	Abbau von Überstunden, Mehrarbeit und Sonderschichten	334
3.2.3	Urlaubsgestaltungsmaßnahmen	336
3.2.4	Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeit-Arbeitsverträge	337
3.2.5	Rücknahme von Fremdaufträgen	339
3.2.6	Vorwegnahme von Reparatur-, Instandhaltungs- und Instandsetzungsarbeiten	340
3.2.7	Erweiterte Lagerproduktion	341
3.2.8	Arbeitsstreckung	342
3.3	Maßnahmen der antizipativen Personalfreistellungsplanung mit Bestandsreduktion	343
3.3.1	Einstellungsstopp	343
3.3.2	Förderung des freiwilligen Ausscheidens	346
3.3.3	Vorzeitige Pensionierungen	350

*(Anleitung und Befolgung  
 zu einer Auftrags-  
 erteilung der Mitarbeiter)*

	<b>Seite</b>
3.3.4 Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen	354
3.3.5 Aufhebung von Arbeitnehmerüberlassungsverträgen	356
3.4 Maßnahmen der antizipativen Personalfreistellungsplanung ohne Bestandsreduktion	356
3.4.1 Horizontale und vertikale Versetzungen	356
3.4.2 Arbeitszeitflexibilisierung	360
3.4.3 Reduzierung der regulären Arbeitszeit	362
4. Evaluierung und Selektion zielrelevanter Personalfreistellungsmaßnahmen im Rahmen einer Maßnahmen-Wirkungs-Matrix	364
5. Zeitliche Ablaufplanung des Maßnahmeneinsatzes	367
III. Identifikation der an den externen Arbeitsmarkt abzugebenden Personen auf der Basis selektionsrelevanter Merkmale der Personaldatenbank	368
IV. Bestimmung von Weiterverwendungsmöglichkeiten für intern freigestellte, nicht zu entlassende Personen durch Methoden der qualitativen Personaleinsatzplanung	373
V. Determinierung von Maßnahmen zur Anpassung der intern freigestellten Personen an veränderte Arbeitsanforderungen und -bedingungen	376
1. Ermittlung von Eignungs-/Fähigkeitsdefiziten	376
2. Maßnahmen zum Abbau von Eignungs-/Fähigkeitsdefiziten	377
VI. Konkretisierung von Durchsetzungsstrategien für die Personalfreistellung	379
1. Festlegung der betrieblichen Informationspolitik	379
2. Schaffung von Anreizen zur Mobilitätssteigerung der intern freigestellten Personen	381
3. Interessenausgleich und Aufstellung eines Sozialplans	381
VII. Planmäßige Kontrolle der Durchführungsergebnisse der Personalfreistellungsplanung	384
F. Schlußbetrachtung und Ausblick	385
Anhang	387
Literaturverzeichnis	389

Abb. 1: Schnittparameter der Personalbedarfsplanung	19
Abb. 2: Integration der Personalplanung in das betriebliche Gesamtplanungssystem	21
Abb. 3: Einordnung der Personalfreistellungsplanung in das Gesamtsystem der betrieblichen Personalplanung	27
Abb. 4: Ökonomische und soziale Zieldimensionen personalwirtschaftlicher Entscheidungen	38
Abb. 5: Personalfreistellungsplanung als Stufenkonzept	53
Abb. 6: Beziehungen zwischen Kontext- und Koinzidenzvariablen sowie dem Ausbaustand der Personalfreistellungsplanung	55
Abb. 7: Gegenüberstellung konventioneller DV-Systeme und Expertensysteme	59
Abb. 8: Architektur eines Personal- und Arbeitsplatzinformationssystems	65
Abb. 9: Architektur eines wissensbasierten Expertensystems	68
Abb. 10: Phasen des generellen Krisenprozesses als Denkmodell	84
Abb. 11: Systematisierung des internen und externen Beobachtungsrahmens	88
Abb. 12: Denkmodell für die Szenario-Technik	92
Abb. 13: Formal-logischer Ablauf der Szenario-Technik	94
Abb. 14: Formal-logischer Ablauf der Unschärfe-Positionierung	98
Abb. 15: Unternehmensstrategien	101
Abb. 16: Das NBB-Konzept	108
Abb. 17: Hypothesen über die Zusammenhänge der Fluktuation i.e.S. und der exogenen Variablen	125
Abb. 18: Zusammenhang zwischen Betriebszugehörigkeitsdauer, Lebensalter und Fluktuation	127

Abb. 19: Überlagerung des Fluktuationstrends durch konjunkturelle und saisonale Schwankungen	132
Abb. 20: Stetiger, dynamisch-stochastischer Prozeß der Fluktuation i.e.S. mit $FL_{mt} = NV(\mu, \sigma)$	140
Abb. 21: Entwicklung der Momente $\check{\mu}_{FLmt}$ und $\check{\sigma}_{FLmt}$ im Zeitablauf	141
Abb. 22: Darstellung des Simulationsmodells der Fluktuation i.e.S.	141
Abb. 23: Personalbestandsprognose nach dem Prinzip der Markoff-Ketten	148
Abb. 24: Wirkungsmatrix der multidimensionalen Personalbedarfsplanung	169
Abb. 25: Topologische und kardinale Skalen für die Quantifizierung der Personalbedarfsdeterminanten	170
Abb. 26: Methoden und Modelle zur Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs	173
Abb. 27: Hypothesen über die Zusammenhänge des Absentismus i.e.S. und der exogenen Variablen	198
Abb. 28: Deduktion des zukünftigen Netto-Personalbedarfs in schematischer Darstellung	210
Abb. 29: Entwicklung des Netto-Personalbedarfs im Planungshorizont	210
Abb. 30: Darstellung des heuristischen Problemlösungsprozesses	260
Abb. 31: Das Entscheidungsfeld der Personalkapazitätsplanung	265
Abb. 32: Reaktive Personalanpassungsstrategie	266
Abb. 33: Personalbestandsfortschreibung im Rahmen der reaktiven Anpassungsstrategie	269
Abb. 34: Strategie der maximalen Personalbestandskontinuität	273
Abb. 35: Personalbestandsfortschreibung im Rahmen der Strategie der maximalen Personalbestandskontinuität	275
Abb. 36: Antizipative Strategie der mittleren Personalbedarfserwartung	277
Abb. 37: Personalbestandsfortschreibung im Rahmen der Strategie der mittleren Personalbedarfserwartung	278



	<b>Seite</b>
Abb. 38: Antizipative Strategie der sprungfixen Personalanpassung	281
Abb. 39: Zielbeitragswirkungen der Personalkapazitätsstrategien	282
Abb. 40: Ablaufplan zur Ermittlung einer zulässigen personalkapazitativen Eröffnungslösung	287
Abb. 41: Zieldeckungsanalyse im Rahmen des Gesamtkapazitätsplans	289
Abb. 42: Ablaufplan zur Evaluierung der personalkapazitativen Eröffnungslösung	290
Abb. 43: Planungsablauf zur Verbesserung der Zielwirkungen des Personalbereitstellungsplans	291
Abb. 44: Gestaltungsalternativen im Rahmen der Verbesserungsphase	295
Abb. 45: Grundlegende Suchsteuerung	296
Abb. 46: Zielwirkungen personalkapazitativer Gestaltungsalternativen	299
Abb. 47: Schaubild zur Suchheuristik A für das Auffinden von Personalabbauverzichtsalternativen	301
Abb. 48: Schaubild zur Suchheuristik B für das Auffinden von Personalabbaualternativen	302
Abb. 49: Suchheuristik A zur Ermittlung von Personalabbauverzichtsalternativen	303
Abb. 50: Suchheuristik B zur Ermittlung von Personalabbaualternativen	304
Abb. 51: Anwendung des Rangfolgeverfahrens	305
Abb. 52: Zielabstimmungsprozeß in bezug auf den Gesamtplan der Personalbereitstellung einzelner oder aggregierter Unternehmensbereiche	307
Abb. 53: Relevante Rechtsquellen und -vorschriften für die Personalfreistellungsplanung	316
Abb. 54: Formen der Teilzeitarbeit	338
Abb. 55: Maßnahmen-Wirkungs-Matrix zur Personal- freistellungsplanung	365
Abb. 56: Auswahl schemata nach Neyses für vergleichbare Personen	370