

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis.	VII
Abbildungsverzeichnis.	VIII

ERSTER TEIL: GRUNDLAGEN

I. Thematische Grundlegung: Die Notwendigkeit einer Abstimmung von Personal- und Organisationsplanung	1
II. Gang der Untersuchung	9
III. Begriffliche Grundlegung	10
A. Personalplanung	10
1. Begriff und Merkmale der betrieblichen Planung	10
2. Definition des Begriffs "Personalplanung"	14
3. Teilbereiche der Personalplanung	15
a. Personalbedarfsplanung	15
b. Personaleinsatzplanung	17
c. Personalentwicklungsplanung	21
d. Personalerhaltungsplanung	24
e. Personalbeschaffungs- und Personalfreisetzungplanung	26
4. Führungskräfteplanung	29
B. Organisationsplanung	31
C. Abgrenzungen	33
1. Das Verhältnis von Personalplanung und Organisationsplanung 33	
2. Das Verhältnis von Organisationsplanung, Organisationsentwicklung und integrierter Personal- und Organisationsplanung	36

ZWEITER TEIL: ALLGEMEINE PROBLEME EINER EINBEZIEHUNG ORGANISATORISCHER FRAGESTELLUNGEN IN DIE PERSONALPLANUNG

I. Konsequenzen aus der Vernachlässigung von Interdependenzen der Organisationsplanung und Personalplanung	40
II. Informationelle Voraussetzungen einer integrierten Personal- und Organisationsplanung	41

III. Gestaltungsmöglichkeiten einer integrierten Personal- und Organisationsplanung	45
A. Mehrstufigkeit der Planung	45
1. Zeitliche Differenzierung	45
2. Sachliche Differenzierung	47
3. Personelle Differenzierung	47
a. Zentrale versus dezentrale Planung	48
b. Möglichkeiten der Institutionalisierung der integrierten Planung	51
4. Klassifikation der integrierten Planung	57
B. Flexibilität der Planung	60
C. Ergebnisse	61
IV. Organisatorische Gestaltungsparameter in der Personalplanung: Die Charakterisierung von Organisationsstrukturen anhand von Dimensionen	62
A. Probleme der Dimensionierung	62
B. Auswahl geeigneter Dimensionen	63
1. Problematik einer Konzeptualisierung	63
2. Auswahl und Operationalisierung geeigneter Dimensionen für die Personalplanung	65
a. Spezialisierung (Arbeitsteilung)	66
aa. Der Umfang der Spezialisierung	66
ab. Die Art der Spezialisierung	67
ac. Operationalisierung	68
b. Koordination	69
c. Konfiguration (Leitungssysteme)	70
ca. Konzeptualisierung	70
cb. Operationalisierung	72
d. Entscheidungsdelegation	75
da. Konzeptualisierung	75
db. Operationalisierung	76
e. Formalisierung	76
3. Ergebnisse	77
V. Die Problematik der Planung effizienter Organisationsstrukturen	78
A. Terminologische Abgrenzung des Begriffs "Effizienz"	78
B. Effizienzkriterien zur Messung der Organisationsstruktur	79
1. Ansätze zur Effizienzmessung	79

2. Effizienzkriterien der Organisationsplanung für die Personalplanung	81
a. Ein erweiterter Ziel-Ansatz	81
b. Möglichkeiten der Effizienzmessung	83
c. Ergebnisse	89
VI. Die Bedeutung einer quantitativen Analyse in der integrierten Personal- und Organisationsplanung	90
A. Die Notwendigkeit einer quantitativen Analyse	90
B. Möglichkeiten und Grenzen einer quantitativen Analyse in der integrierten Personal- und Organisationsplanung	90
1. Beurteilung bestehender quantitativer Ansätze aus den Bereichen Personal- und Organisationsplanung	90
2. Quantitative Ansatzmöglichkeiten einer integrierten Personal- und Organisationsplanung	93

DRITTER TEIL: DIE EINFLÜSSE EINER VARIABLEN ORGANISATIONSSTRUKTUR AUF TEILBEREICHE DER PERSONALPLANUNG

I. Einflüsse einer variablen Organisationsstruktur auf die Personalbedarfsplanung	95
A. Auswirkungen einer variablen Spezialisierung auf die Personalbedarfsplanung	95
1. Umfang der Spezialisierung	96
a. Ein Ablauf- und Tätigkeitsprogramm zur Ermittlung des Personalbedarfs bei variablem Umfang der Spezialisierung	96
b. Ein Beispiel zum Ablauf der integrierten Personal- und Organisationsplanung	99
c. Möglichkeiten einer Sensitivitätsanalyse	105
d. Möglichkeiten der Personalbedarfsplanung bei variablem Umfang der Spezialisierung	111
2. Art der Spezialisierung	112
B. Auswirkungen einer Variabilität des Leitungssystems auf die Personalplanung	122
1. Führungskräftebedarfsplanung im Einliniensystem bei variablen Leitungsspannen	124
a. Personalbedarfsgroßplanung	124
aa. Änderungen des Soll-Personalbestands bei Variation der Leitungsspanne von Führungskräften höherer Hierarchieebenen	127
ab. Änderungen des Soll-Personalbestands bei Variation der Leitungsspanne von Führungskräften der untersten Hierarchieebene	130

ac.	Interdependenzen zwischen den Leitungsspannen verschiedener Hierarchieebenen	131
ad.	Interdependenzen zwischen den Leitungs- spannen und der Instanzentiefe	137
b.	Personalbedarfsfeinplanung	140
2.	Führungskräftebedarfsplanung bei steigendem Funktionalisierungsgrad	149
a.	Theoretische Analyse	149
b.	Einflüsse organisatorischer Leitungssysteme auf Bestimmungsgrößen des Personalbedarfs	156
C.	Auswirkungen eines variablen Ausmaßes der Entscheidungsdelegation auf die Personalbedarfsplanung	161
1.	Auswirkungen auf den quantitativen Personalbedarf	162
a.	Erfahrungen in der unternehmerischen Praxis	162
b.	Theoretische Analyse	163
2.	Auswirkungen auf den qualitativen Personalbedarf	168
D.	Zusammenfassung	176
II.	Einflüsse einer variablen Organisationsstruktur auf die Personaleinsatzplanung	177
A.	Grundsätzliche Vorgehensweise einer integrierten Personaleinsatz- und Organisationsplanung	178
1.	Ablaufprogramm einer integrierten Planung	179
2.	Sachbezogene versus personenbezogene Stellenbildung	181
3.	Modelltheoretische Betrachtungsmöglichkeiten	183
a.	Möglichkeiten der Quantifizierung	184
b.	Das traditionelle Personalzuweisungsproblem als Grundmodell der Personaleinsatzplanung	187
ba.	Darstellung und Kritik des traditionellen Lösungskonzepts des Assignment-Problems	187
bb.	Erweiterungen des traditionellen Lösungs- konzepts für eine integrierte Personal- einsatz- und Organisationsplanung	190
1)	Änderungen der Zielfunktion	190
2)	Einführung variabler Stellenanforderungen	193
4.	Ergebnisse	202
B.	Einflüsse der Dimensionen der Aufbauorganisation auf den Personaleinsatz	203
1.	Anforderungen an Führungskräfte	204

2.	Wirkungen von Änderungen der Dimensionen auf Anforderungsprofile und den Einsatz von Führungskräften	206
a.	Allgemeine Betrachtung	206
b.	Änderungen der Spezialisierung	209
c.	Änderungen der Konfiguration	215
d.	Änderungen der Entscheidungsdelegation	218
e.	Optimale Reorganisationsentscheidungen für die Einsatzplanung	223
C.	Zusammenfassung	225
III.	Einflüsse einer variablen Organisationsstruktur auf die Personalentwicklungsplanung	227
A.	Entwicklungsplanung als spezieller Aspekt der Einsatzplanung	227
B.	Die Einbettung der Entwicklungsplanung in das Ablaufprogramm der integrierten Personaleinsatz- und Organisationsplanung	228
C.	Die Erweiterung des Grundmodells der Personaleinsatzplanung durch Probleme der Personalentwicklung	230
1.	Darstellung der Vorgehensweise und Möglichkeiten einer integrierten Planung am Beispiel	232
2.	Interpretation des Beispiels und Verallgemeinerungen	234
D.	Stellenveränderungen versus personelle Veränderungen im Rahmen einer Personalentwicklungsplanung	238
E.	Möglichkeiten der Laufbahnplanung bei variabler Aufbaustruktur	240
1.	Möglichkeiten aus der Sicht der Unternehmung	240
a.	Fluktuationsverminderung	241
b.	Nachfolgesicherung	241
c.	Erhöhung der qualitativen Leistungsfähigkeit	242
2.	Möglichkeiten aus der Sicht des Mitarbeiters	245
a.	Das Entwicklungsbedürfnis	245
b.	Das Aufstiegsbedürfnis	246
3.	Konsequenzen einer integrierten Personalentwicklungs- und Organisationsplanung für die Laufbahnplanung und Stellenbildung	248
F.	Zusammenfassung	250

IV.	Einflüsse einer variablen Organisationsstruktur auf die Personalerhaltungsplanung	251
	A. Der allgemeine Handlungsspielraum des Arbeitnehmers	252
	B. Monetäre Anreize	253
	C. Tätigkeitsanreize	253
	D. Soziale Anreize	254
	E. Zusammenfassung	255
V.	Einflüsse einer variablen Organisationsstruktur auf die Personalbeschaffungs- und Personalfreisetzungsplanung	256
	A. Ein Ablaufprogramm der Planung der Personalbeschaffung und -freisetzung unter Einbeziehung einer variablen Aufbaustruktur	256
	B. Ein Stufenplan der Vorgehensweise bei integrierter Personal- und Organisationsplanung im Vergleich zum Vorgehen bei isolierter Betrachtung beider Planungsbereiche	259
	1. Darstellung des Stufenplans zur Personalbeschaffungs- und Personalfreisetzungsplanung	259
	2. Ein Beispiel	262
	a. Die Ausgangssituation	262
	b. Die optimale Lösung des Problems bei konstanter Aufbaustruktur	263
	ba. Analyse ohne Einbeziehung von Entwicklungen des Personals und Stellenumbesetzungen	264
	bb. Analyse ohne Einbeziehung von Entwicklungen des Personals mit der Möglichkeit der Stellenumbesetzung	265
	bc. Analyse mit Einbeziehung von Entwicklungen des Personals und mit der Möglichkeit der Stellenumbesetzung	267
	c. Die optimale Lösung des Problems bei variablen Stellenanforderungen	268
	C. Die besondere Notwendigkeit einer integrierten Personal- und Organisationsplanung bei Schrumpfungsprozessen von Unternehmen	272
VIERTER TEIL: ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG EINER PERSONAL- PLANUNG BEI VARIABLER ORGANISATIONSSTRUKTUR UNTER EINBEZIEHUNG VON UMSETZUNGSMÖGLICHKEITEN IN DIE UNTERNEHMERISCHE PRAXIS		276
Literaturverzeichnis		282