

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Personalarbeit im Wandel.....	5
Richtung des Wandels.....	6
Gründe für den Wandel.....	8
Schwerpunktaufgaben der Personalabteilung	10
Akzeptanzprobleme der Personalabteilung	15
Schwerpunktaufgaben der Personalplanung	16
Akzeptanzprobleme der Personalplanung	18
2 Voraussetzungen für die strategische Personalplanung	22
Unternehmensleitlinien	23
Leitlinien als Orientierungsrahmen	24
Leitlinienbeispiele	25
Steuerung der Datenauswahl und -analyse am Datenleitstand	27
* Systematische Bestandserfassung und Bestandsanalyse	32
Berichterstattung	37
Erfassung und Analyse der Personalkosten und der Personalstrukturen	38
Erfassung und Analyse der Personalbewegungen	41
Erfassung und Analyse der personalwirtschaftlichen Systeme.....	42
Erfassung und Analyse der Mitarbeitermeinung	44
Erfassung und Analyse des betrieblichen Umfeldes.....	47
Operative Personalplanung.....	48
Planungsablauf und -formulare	51
Operatives Planungsgespräch.....	55
Probleme und Defizite	56
3 Strategische Personalplanung	60
Beitrag zur strategischen Unternehmensplanung	61
Konzeptbezogene Definition	68
Grundsätze des strategischen Personalplanungsprozesses	69

Bearbeitungsschritte strategischer Aktionsfelder.....	72
Auswahl der Aktionsfelder	73
Auswahl der Instrumente	77
Folgeabschätzung auf die Teilbereiche der Personalplanung.....	79
Verknüpfung der operativen und strategischen Aktionsfelder und Instrumente	81
Systematische Planungsarbeit im Aktionsfeld	83
✶ Instrumente der strategischen Personalplanung	84
Portfolios im Test	85
Simulationsverfahren	89
Modell Bestandsentwicklung	90
Modell Qualifikationsentwicklung	94
Expertenbefragung.....	98
Strategisches Planungsgespräch	99
Strategieklausur	101
Szenario-Technik in der Strategieklausur	102
Evidenzzentrale	104
4 Praxisbeispiele der Aktionsfeldbearbeitung	107
Praxisbeispiel: Neue Technologien	107
Situationsbeschreibung.....	107
Bestandsanalyse	111
Expertenbefragung.....	117
Folgerungen für die Personalplanung	121
Strategieempfehlungen	126
Praxisbeispiel: Arbeitsmarkt.....	130
Situationsbeschreibung.....	131
Arbeitsmarktanalyse als Instrument für Standortentscheidungen	140
Arbeitsmarktanalyse als Voraussetzung für die Personalbeschaffung...	149
Externe Beschaffung.....	152
Interne Beschaffung.....	156
Folgerungen für die Personalplanung	158
Strategieempfehlungen	161
5 Zusammenfassung und Ausblick.....	165
✶ Literaturverzeichnis	169
Stichwortverzeichnis.....	177

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Personalarbeit, eine immer komplexere Ausgleichsfunktion.....	5
Abbildung 2:	Von der Personalverwaltung zum strategischen Servicecenter..	7
Abbildung 3:	Aktuelle Positionierung der Geschäftsprozesse im Ist-Portfolio der Personalabteilung.....	12
Abbildung 4:	Strategische Positionierung der Geschäftsprozesse im Soll-Portfolio der Personalabteilung.....	14
Abbildung 5:	Hauptelemente eines Datenleitstandes	28
Abbildung 6:	Datenbank im Datenleitstand zum Themenkomplex “Statistik“	30
Abbildung 7:	Systematische Erfassung und Analyse kritischer Strukturen und Arbeitsfelder.....	33
Abbildung 8:	Personalvorausschau im Personalbericht auf der Basis bekannter Zu- und Abgänge.....	37
Abbildung 9:	Zeitpunktbezogene Personalstatistik und Strukturanalyse	39
Abbildung 10:	Veränderungsüberwachung der Personalbewegungen	42
Abbildung 11:	Überprüfung und Weiterentwicklung der personalwirtschaftlichen Systeme.....	43
Abbildung 12:	Themenblöcke der Mitarbeiterbefragung	45
Abbildung 13:	Beobachtung außerbetrieblicher Rahmenbedingungen	47
Abbildung 14:	Integrierter und rollierender Personalplanungsprozeß im Planungs- und Berichtssystem des Unternehmens.....	49
Abbildung 15:	Integrierte operative Personalplanung als weitgehend abgeleitete Planung.....	50
Abbildung 16:	Operative Personalplanung des Stammpersonals und der Personalkosten der Organisationseinheit für drei Planjahre im Überblick.....	52
Abbildung 17:	Operative Personalplanung des Beschaffungsbedarfs für tarifliche Mitarbeiter im ersten Planjahr	53
Abbildung 18:	Operative Personalplanung der Organisationseinheit zur Beschaffung außertariflicher Mitarbeiter im ersten Planjahr ..	54
Abbildung 19:	Zeitplan für Abstimmungen und Entscheidungen im integrierten operativen Planungsprozeß	55
Abbildung 20:	Originäre und abgeleitete strategische Personalplanung.....	60
Abbildung 21:	1. Arbeitsschritt: Systematische Vorarbeiten weisen auf strategische Aktionsfelder hin.....	75
Abbildung 22:	Stadien der Ungewißheit (nach Ansoff).....	77
Abbildung 23:	2. Arbeitsschritt: Bearbeitung strategischer Aktionsfelder mit spezifischen Instrumenten.....	78
Abbildung 24:	3. Arbeitsschritt: Folgeabschätzung der Ergebnisse aus der Aktionsfeldanalyse auf die Teilplanungen der Personalplanung.....	80

Abbildung 47: Arbeitsmarktinformationen der Regionaldatei.....	139
Abbildung 48: Arbeitsmarktanalyse auf der Basis von Indikatoren.....	140
Abbildung 49: Festlegung des Einzugsbereichs für den neuen Produktionsstandort A	141
Abbildung 50: Schrittweises Vorgehen bei der Standortanalyse.....	143
Abbildung 51: Struktur und Einzugsbereich der Mitarbeiter für die Arbeitsmarktanalyse	144
Abbildung 52: Regionale Standortfaktoren	145
Abbildung 53: Prüfliste Infrastruktur (Beispiel)	146
Abbildung 54: Funktionsbezogene Daten und Datenquellen der betrieblichen Arbeitsmarktbeobachtung.....	149
Abbildung 55: Ablaufschema der Personalbeschaffung.....	151
Abbildung 56: Konzeption der Personalwerbung	153
Abbildung 57: Der Arbeitsmarkt als wesentliches Teilelement bei der strategischen Personalplanung	160

Abbildung 25: 4. Arbeitsschritt: Optimierung der Ergebnisse durch integrierte Betrachtung aller Aktionsfelder	81
Abbildung 26: 5. Arbeitsschritt: Optimierung der Planung durch integrierte Anwendung von Instrumenten.....	82
Abbildung 27: Ist-Human-Ressourcen-Portfolio nach Jacobs, Thiess, Söhnholz	87
Abbildung 28: Modellparameter mit Einfluß auf die Bestandsstruktur und -entwicklung.....	91
Abbildung 29: Prognose der Bestandsentwicklung auf der Basis von Ab-, Zu- und Übergängen	92
Abbildung 30: Prognose der Bestandsentwicklung als Basisinformation für andere Teilaufgaben.....	93
Abbildung 31: Differenzierte Ergebnisdarstellung des Bestandes nach einem Simulationslauf.....	94
Abbildung 32: Qualifikationsstruktur einer Produktionsabteilung.....	95
Abbildung 33: Parameter im Qualifikationsprozeß	97
Abbildung 34: Qualifizierungsmatrix für Simulationen.....	98
Abbildung 35: Fragen im Hinblick auf neue Strategien oder Strategieänderungen	100
Abbildung 36: Konzentrierte Daten-/Informationssammlung und umfassende Auskunft in der Evidenzzentrale	105
Abbildung 37: Wechselwirkung zwischen der technischen Entwicklung und dem beschäftigten Arbeitskräftevolumen.....	109
Abbildung 38: Auswirkungen der Mikroelektronik auf betriebliche Funktionen, personalwirtschaftliche Aufgaben und externe Politikfelder	116
Abbildung 39: Ausrichtung der Expertenbefragung auf wahrscheinliche Wirkungsfelder	117
Abbildung 40: Die Investition im Zentrum des strategischen Aktionsfeldes "Neue Technologien"	125
Abbildung 41: Beschäftigte und Arbeitslose 1967- 1993 (Datenbasis Statistisches Bundesamt; Berechnungen des Ifo-Instituts)...	133
Abbildung 42: Projektion der Tätigkeitsstruktur der Erwerbstätigen in den alten Bundesländern bis 2010 (mittlere Variante).....	135
Abbildung 43: Projektion der Qualifikationsstruktur der Erwerbstätigen in den alten Bundesländern bis 2010 (mittlere Variante).....	136
Abbildung 44: Erwerbstätige nach unterschiedlichen Anforderungsprofilen der Tätigkeiten 1985 und 2010.....	136
Abbildung 45: Veränderte Aufgaben des Facharbeiters.....	137
Abbildung 46: Abgänge aus allgemeinbildenden Schulen nach höchstem Schulabschluß 1960, 1975, 1993 (in %)......	138