

# Inhalt

Literaturverzeichnis \_\_\_\_\_ 7

Abkürzungsverzeichnis \_\_\_\_\_ 13

I. Begriff und Bedeutung der Personalplanung	15
1. Definition	15
2. Strategische und operative Personalplanung	15
3. Bedeutung der Personalplanung für Arbeitgeber und Beschäftigte	17
3.1 Interessen des Arbeitgebers an der Personalplanung	17
3.1.1 Der traditionelle Ansatz	18
3.1.2 Der Human Resources Management-Ansatz	18
3.2 Interessen der Beschäftigten an der Personalplanung	19
3.3 Schlussfolgerungen für die Betriebsratsarbeit	20
4. Personalkennzahlen	22
4.1 Bedeutung von Personalkennzahlen	22
4.2 Anforderungen an Personalkennzahlen	22
4.3 Methoden der Ermittlung und Darstellung von Personalkennzahlen	24
4.3.1 Statistische Rechenmethoden	24
4.3.2 Mittelwerte und Streuungsmaße	24
4.3.3 Verhältniszahlen	25
4.3.4 Kennzahlensysteme	25
II. Teilbereiche der Personalplanung	28
1. Personalbedarfsplanung	28
1.1 Gegenstand der Planung	28
1.2 Quantitative Personalbedarfsplanung	29
1.3 Instrumente der quantitativen Personalbedarfsplanung	31
1.3.1 Schätzverfahren	32
1.3.2 Stellenplanverfahren	32
1.3.3 Ermittlung der Reservequote	33
1.3.4 Arbeitswissenschaftliche Verfahren	34
1.3.4.1 Zeitstudien nach der REFA-Methodenlehre	34
1.3.4.2 Methods-Time Measurement (MTM)	36
1.3.5 Kennzahlenverfahren	38
1.3.6 Trendverfahren	39

---

1.3.7	Rosenkranz-Formel	39
1.3.8	Korrelations- bzw. Regressionsverfahren	40
1.3.9	Modellbildung bzw. Simulationsverfahren	40
1.4	Qualitative Personalbedarfsplanung	42
1.4.1	Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)	42
1.4.2	Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)	42
1.4.3	Szenario-Technik	44
1.5	Mögliche Auswirkungen der Personalbedarfsplanung auf die Beschäftigten	45
1.6	Kennzahlen zur Personalbedarfsplanung	45
1.7	Rechtliche Rahmenbedingungen	48
1.7.1	Informationspflicht des Arbeitgebers	48
1.7.2	Beratungsrecht des Betriebsrats	49
1.7.3	Vorschlagsrecht des Betriebsrats	49
1.7.4	Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG)	50
1.7.5	Planung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung.	52
1.7.6	Erzwingbare Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	53
1.8	Praxishinweise	54
2.	Personalbeschaffungsplanung	58
2.1	Gegenstand der Planung	58
2.2	Instrumente der Personalbeschaffungsplanung	58
2.2.1	Interne Personalbeschaffung	58
2.2.2	Externe Personalbeschaffung	60
2.2.3	Auswahlrichtlinien	62
2.2.4	Personalbeurteilung	63
2.2.5	Datenschutz	64
2.3	Mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten	64
2.4	Kennziffern zur Personalbeschaffungsplanung	65
2.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	67
2.6	Praxishinweise	67
3.	Personalabbauplanung	68
3.1	Gegenstand der Planung	68
3.2	Instrumente der Personalabbauplanung	68
3.3	Instrumente/Maßnahmen zur vorübergehenden Verringerung der Personalkapazität	69
3.3.1	Reduzierung der Mehrarbeit	69
3.3.2	Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeitnehmern und Fremdfirmen	70
3.3.3	Arbeitszeitflexibilisierung	71
3.3.4	Konjunkturelle Kurzarbeit	71
3.3.5	Angebote an Arbeitnehmer/innen zu unbezahlter Freizeit	72

---

3.4	Instrumente/Maßnahmen zur dauerhaften Verringerung der Personalkapazität	73
3.4.1	Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis	73
3.4.2	Altersteilzeit	74
3.4.3	Aufhebungsverträge	75
3.4.4	Beendigungskündigung	76
3.5	Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalabbauplanung	76
3.6	Praxishinweise	77
4.	Personalentwicklungsplanung	78
4.1	Gegenstand der Planung	78
4.2	Bei der Planung eingesetzte Instrumente	80
4.2.1	Potenzialanalyse	81
4.2.2	Eignungstests	82
4.2.3	Assessment-Center	83
4.2.4	Mitarbeitergespräche	85
4.2.5	Führungsnochwuchsprogramme	86
4.2.6	Job-Konzepte (Job-Rotation, Job-Enrichment, Job-Enlargement)	86
4.3	Mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten	87
4.4	Kennziffern zur Personalentwicklungsplanung	88
4.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	88
4.6	Praxishinweise	91
4.7	Praxisbeispiel	92
5.	Personaleinsatzplanung	93
5.1	Gegenstand der Planung	93
5.2	Bei der Planung eingesetzte Instrumente	94
5.2.1	Arbeitszeitkonten	95
5.2.1.1	Kurzzeitarbeitskonto (mit einem Ausgleichszeitraum von bis zu einem Jahr)	95
5.2.1.2	Langzeitkonto	98
5.2.1.3	Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben	101
5.2.2	Teilzeitarbeit	103
5.2.3	Arbeitsplatzteilung	105
5.2.4	Arbeit auf Abruf	106
5.2.5	Schichtarbeit	107
5.2.6	Vertrauensarbeitszeit	107
5.2.7	Telearbeit	108
5.3	Mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten	110
5.4	Kennziffern zur Personaleinsatzplanung	111
5.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	111
5.6	Praxishinweise	113
6.	Personalkostenplanung	115

6.1	Gegenstand der Planung	115
6.2	Bei der Planung eingesetzte Instrumente	119
6.2.1	Zero-Base-Budgeting	119
6.2.2	Gemeinkostenwertanalyse	120
6.2.3	Humanvermögensrechnung	120
6.3	Auswirkungen auf die Beschäftigten	121
6.4	Kennziffern zur Personalkostenplanung	122
6.5	Praxishinweise	122
<b>III. Betriebsvereinbarung(en) zu Personalplanung</b>		124
<b>Stichwortverzeichnis</b>		126