

Inhalt

Literaturverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	15
Einleitung	17
I. Begriff und Bedeutung der Personalplanung	19
1. Definition	19
2. Strategische und operative Personalplanung	19
2.1 Strategische Personalplanung	19
2.2 Operative Personalplanung	23
3. Bedeutung der Personalplanung für Arbeitgeber und Beschäftigte	27
3.1 Interessen des Arbeitgebers an der Personalplanung	27
3.1.1 Der traditionelle Ansatz	27
3.1.2 Der Human Resources Management-Ansatz	28
3.2 Interessen der Beschäftigten an der Personalplanung	29
3.3 Schlussfolgerungen für die Betriebsratsarbeit	30
4. Personalkennzahlen	31
4.1 Bedeutung von Personalkennzahlen	31
4.2 Anforderungen an Personalkennzahlen	32
4.3 Methoden der Ermittlung und Darstellung von Personalkennzahlen	34
4.3.1 Statistische Rechenmethoden	34
4.3.2 Mittelwerte und Streuungsmaße	34
4.3.3 Verhältniszahlen	34
4.3.4 Kennzahlensysteme	35
II. Teilbereiche der Personalplanung	38
1. Personalbedarfsplanung	39
1.1 Einstiegsfall	39
1.2 Bedeutung der Personalbedarfsplanung für den Betriebsrat	40
1.3 Instrumente der Personalbedarfsplanung	42
1.3.1 Instrumente der quantitativen Personalbedarfsplanung	44
1.3.1.1 Schätzverfahren	44
1.3.1.2 Stellenplanverfahren	45
1.3.1.3 Ermittlung der Reservequote	46
1.3.1.4 Arbeitswissenschaftliche Verfahren	46
1.3.1.4.1 Zeitstudien nach der REFA-Methodenlehre	46

1.3.1.4.2	Methods-Time Measurement (MTM)	49
1.3.1.5	Kennzahlenverfahren	51
1.3.1.6	Trendverfahren	51
1.3.1.7	Rosenkranz-Formel	52
1.3.1.8	Korrelations- bzw. Regressionsverfahren	53
1.3.1.9	Modellbildung bzw. Simulationsverfahren	53
1.3.2	Qualitative Personalbedarfsplanung	54
1.3.2.1	Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)	55
1.3.2.2	Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)	55
1.3.2.3	Szenario-Technik	57
1.3.3	Berücksichtigung der neuen tariflichen Arbeitszeitmodelle bei der Personalbedarfsplanung	57
1.4	Kennzahlen zur Personalbedarfsplanung	59
1.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	62
1.5.1	Informationspflicht des Arbeitgebers	62
1.5.2	Beratungsrecht des Betriebsrats	63
1.5.3	Vorschlagsrecht des Betriebsrats	63
1.5.4	Hinzuziehung von Auskunftspersonen gem. § 80 Abs. 3 Satz 2 BetrVG	64
1.5.5	Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG)	66
1.5.6	Planung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung	68
1.5.7	Erzwingbare Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	69
1.6	Praxishinweise	69
2.	Personalbeschaffungsplanung	74
2.1	Einstiegsfall	74
2.2	Bedeutung der Personalbeschaffungsplanung für den Betriebsrat	75
2.3	Instrumente der Personalbeschaffungsplanung	75
2.3.1	Interne Personalbeschaffung	76
2.3.2	Externe Personalbeschaffung	77
2.3.3	Auswahlrichtlinien	83
2.3.4	Personalbeurteilung	84
2.3.5	Datenschutz	85
2.4	Kennziffern zur Personalbeschaffungsplanung	85
2.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	88
2.6	Praxishinweise	89
3.	Personalabbauplanung	90
3.1	Einstiegsfall	90
3.2	Bedeutung der Personalabbauplanung für den Betriebsrat	90
3.3	Instrumente der Personalabbauplanung	91
3.3.1	Instrumente/Maßnahmen zur vorübergehenden Verringerung der Personalkapazität	91

3.3.1.1	Reduzierung der Mehrarbeit	92
3.3.1.2	Verzicht auf den Einsatz von Leiharbeitnehmern und Fremdfirmen	93
3.3.1.3	Arbeitszeitflexibilisierung	94
3.3.1.4	Kurzarbeit	94
3.3.1.5	Angebote an Arbeitnehmer/innen zu unbezahlter Freizeit	97
3.3.2	Instrumente/Maßnahmen zur dauerhaften Verringerung der Personalkapazität	98
3.3.2.1	Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen auf freiwilliger Basis	99
3.3.2.2	Altersteilzeit	100
3.3.2.3	Aufhebungsverträge	101
3.3.2.4	Beendigungskündigung	102
3.3.2.5	Wechsel in eine Transfergesellschaft	102
3.4	Kennziffern zur Personalabbauplanung	103
3.5	Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalabbauplanung	104
3.6	Praxishinweise	104
4.	Personalentwicklungsplanung	105
4.1	Einstiegsfall	105
4.2	Bedeutung der Personalentwicklungsplanung für den Betriebsrat	106
4.3	Bei der Personalentwicklungsplanung eingesetzte Instrumente	110
4.3.1	Begriff, Arten und Ziele der Personalentwicklungsplanung	110
4.3.2	Bei der Planung eingesetzte Instrumente	111
4.3.2.1	Potenzialanalyse	112
4.3.2.2	Eignungstests	113
4.3.2.3	Assessment-Center	114
4.3.2.4	Mitarbeitergespräche	116
4.3.2.5	Führungsnachwuchsprogramme	117
4.3.2.6	Job-Konzepte (Jobrotation, Jobenrichment, Jobenlargement)	117
4.3.2.7	Innerbetrieblicher Wissenstransfer	118
4.4	Kennziffern zur Personalentwicklungsplanung	119
4.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	120
4.6	Praxishinweise	122
4.7	Praxisbeispiel	124
5.	Personaleinsatzplanung	125
5.1	Einstiegsfall	125
5.2	Bedeutung der Personaleinsatzplanung für den Betriebsrat	126
5.3	Bei der Personaleinsatzplanung eingesetzte Instrumente	128
5.3.1	Arbeitszeitkonten	128
5.3.1.1	Kurzzeitarbeitskonto (mit einem Ausgleichszeitraum von bis zu einem Jahr)	129
5.3.1.2	Langzeitkonto	131
5.3.1.3	Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben	133

5.3.2	Verkürzte Vollzeit	135
5.3.3	Teilzeitarbeit	135
5.3.4	Arbeitsplatzteilung	140
5.3.5	Arbeit auf Abruf	142
5.3.6	Schichtarbeit	143
5.3.7	Vertrauensarbeitszeit	143
5.3.8	Telearbeit	145
5.3.9	Agile Arbeitsformen	146
5.4	Kennziffern zur Personaleinsatzplanung	148
5.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	149
5.6	Praxishinweise	151
6.	Personalkostenplanung	152
6.1	Einstiegsfall	152
6.2	Bedeutung der Personalkostenplanung für den Betriebsrat	153
6.3	Bei der Personalkostenplanung eingesetzte Instrumente	157
6.3.1	Zero-Base-Budgeting	157
6.3.2	Gemeinkostenwertanalyse	157
6.3.3	Humanvermögensrechnung	158
6.4	Kennziffern zur Personalkostenplanung	159
6.5	Praxishinweise	160
III. Betriebsvereinbarung zu Personalplanung/Qualifizierung		161
Stichwortverzeichnis		163