

Handbuch Personalplanung

Handbuch Personalplanung

Hrsg, Gerhard Bosch, Heribert Kohl, Wolfgang Schneider

unter Mitarbeit von Detlef Hase, Reino von Neumann-Cosel, Rudi Rupp

1995

ISBN 3-7663-2406-3

Bund Verlag



■ Beschreibung

Die Rettung von Zehntausenden von Arbeitsplätzen Ende 1993 bei der Volkswagen AG zeigte auf spektakuläre Weise, welch enormen Stellenwert betriebliche Beschäftigungs- und Personalpolitik haben kann. Die personalpolitischen Beteiligungsrechte der Interessenvertretung werden heute aber vielfach immer noch unzureichend genutzt, vor allem in mittleren und kleineren Unternehmen. Das Handbuch informiert über das Instrumentarium einer entwickelten Personalplanung und deren Möglichkeiten für die Beschäftigungssicherung, Arbeitsgestaltung und persönliche Entfaltung. Dargestellt wird unter anderem die Einflussnahme auf die wichtigen Bereiche der Personalbedarfs-, der Einsatz-, der Entwicklungs- und der Abbauplanung. In kritischen Phasen ist entscheidend, inwieweit sozialverträgliche Alternativen hier realisierbar sind. Fallbeispiele und Muster für Datenaufbereitungen und vertragliche Regelungen bieten praktische Hilfestellung.

Über die Herausgeber:

Prof. Gerhard Bosch ist stellvertretender Leiter des Instituts Arbeit und Technik (UT) des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen in Gelsenkirchen.

Dr. Heribert Kohl ist selbständiger Fachautor, Redakteur

sowie Dozent von Betriebsräteseminaren, u.a. im Bereich Personalplanung.

Wolfgang Schneider ist beim DGB-Bundesvorstand zuständig für Fragen des Arbeitsrechts und der Betriebsräte.

■ Vorwort

Personalplanung, vor 20 Jahren meist noch ein Fremdwort, ist heute fester Bestandteil von Unternehmensplanung und Betriebspolitik und damit ein bestimmendes Element des Arbeitslebens. Von ihrer praktischen Gestaltung hängen Tausende von Arbeiterschicksalen ab, gerade in Zeiten einer beschleunigten Personalanpassung. Schlanke Produktion ist heute Trumpf, durch ein schlankes Management und verschlanktes Personal. Das unternehmerische Erfolgsrezept besteht zum Glück aber bei weitem nicht nur in Personalabbau oder entsprechender -kosteneinsparung. Die neueren Management-Philosophien verlangen vielmehr, die vorhandenen Arbeitskräfte optimaler, d. h. motivierter zu einem gemeinsamen Einsatz zu bringen. Nicht die Quantität, sondern die Qualität der Arbeit ist oft das Problem, das letztlich über die Stellung im internationalen Wettbewerb mitentscheidet. Gestaltende Personalplanung, der möglichst positive Einsatz der Ressource Mensch, ist die zukunftsbestimmende Frage.

Interessenvertretung im Bereich der betrieblichen Beschäftigungspolitik muss daher den traditionell oft vorherrschenden, auf Abwehr von (sicherlich oft negativen) Veränderungen gerichteten Schutzgedanken erweitern durch einen mitdenkenden und die sich hier bietenden Chancen bewusst nutzenden Ansatz. Ohne eine in ihrem ganzen Wissen und Können ernst genommene Belegschaft, ohne weitgehend selbständig handelnde Teams jenseits streng abgegrenzter Hierarchien ist wirtschaftlicher Erfolg in einer fortgeschrittenen Dienstleistungs- und Industriegesellschaft in Zukunft kaum vorstellbar.

Die neueren Technologien befördern diesen Trend. Zugleich aber gefährden sie ihn durch ihre arbeitssparenden, produktivitätsfördernden Effekte. Der Mensch wird damit in zwar unterschiedlichem Ausmaß, aber im Trend ersetzbar und ständig weiter entbehrlich. Die betriebliche Beschäftigungspolitik braucht auch aus diesem Grund eine stabile Linie sowie neue Impulse: Die Verteilung der Arbeit in Betrieben und Verwaltungen wird zum mitentscheidenden Zukunftsproblem. Der Schritt bei der Volkswagen AG zur 4-Tage-Woche setzt ein neues Signal. Eine Renaissance der Arbeitszeitverkürzung kam daraufhin in Gang. Sie ist inzwischen sehr rasch zu einem neuerdings von allen Seiten anerkannten Instrument der betrieblichen Personalregulierung geworden, wie die neueren beschäftigungsorientierten Tarifverträge vom Frühjahr 1994 mit ihren jeweiligen Öffnungsklauseln in ganz unterschiedlichen Branchen (chemische Industrie, Bergbau, Metall und Stahlindustrie, öffentlicher Dienst in Ostdeutschland) beweisen.

Alles dies stellt neue Anforderungen gerade auch an die Betriebsräte. Diese Situation verlangt von ihnen für eine wirksame Interessenvertretung neuartige und erweiterte Aktivitäten. Betriebsräte wollen und müssen mehr sein als eine soziale Feuerwehr für bestimmte Einzelfälle. Personelle Einzelmaßnahmen werden im wesentlichen durch längerfristige planerische Überlegungen vorausbestimmt. Erst durch die Kenntnis der Personalplanung und ihrer jeweiligen Instrumente im Unternehmen können die daraus folgenden personellen Auswirkungen frühzeitig erkannt und korrigierend beeinflusst oder gestaltet werden. Die Betriebsräte brauchen dafür aber auch die nötige fachliche Unterstützung. Dieser Herausforderung hatten sich die Herausgeber und Autoren dieses Bandes zu stellen. Ihre Aufgabe war es somit, nach einer längeren Erscheinungspause gewerkschaftsnaher Literatur auf diesem Gebiet ein völlig neugestaltetes Handbuch der Personalplanung vorzulegen und so die seit Beginn des vergangenen Jahrzehnts entstandene Lücke zu schließen.

Das vorliegende Buch richtet sich in erster Linie an die mit Fragen der Personalpolitik ständig konfrontierten Betriebs- und Personalräte sowie an die auf diesem Feld aktiven Gewerkschafter, insbesondere auch in den jeweiligen Schulungseinrichtungen, aber auch an das Personalmanagement im Betrieb ebenso wie an Wissenschaftler und die interessierte Öffentlichkeit. Für die Autoren ergab sich daraus die Pflicht, die schwierige Materie jeweils allgemeinverständlich, konkret und möglichst praxisnah mit einer Vielzahl von Beispielfällen darzustellen. Zu berücksichtigen war dabei die äußerste Vielgestaltigkeit der Personalpolitik. Denn

es gibt nicht die Personalplanung. Sie ist verschieden in Groß- und Kleinbetrieben, ebenso auch in den einzelnen Branchen. Die Verfasser haben versucht, jeweils Beispiele aus den unterschiedlichen Wirtschaftszweigen sowie größeren und kleineren Betrieben zu finden und darzustellen. Dieser Anspruch war natürlich flächendeckend nicht zu erfüllen.

Personalplanung soll die unterschiedlichen Interessen von Beschäftigten und Unternehmen ausgleichen. Der vorliegende Band ist daher alles andere als ein Handbuch für Personal- oder Betriebsleiter mit jeweiligen Tipps, wie man seine Interessen am besten durchsetzt. Es ist aber auch keine Handlungsanleitung nur für Betriebsräte. Denn Personalpolitik verlangt aus der Natur der Sache heraus immer ein abgestimmtes und letztlich gemeinsames Vorgehen, soll sie Erfolg haben.

Der Aufbau des Handbuchs versucht, dem gerecht zu werden. Es zeigt die veränderte Stellung der Personalplanung und -politik in der Unternehmensplanung (Teil A), ihre wichtigsten Einzelbereiche – von der Bedarfsermittlung bis zur Abbauplanung – und Querschnittsprobleme (Teil B), die Verknüpfung mit der Tarifpolitik sowie die notwendige Informationsverarbeitung durch Kennziffern als Form eines arbeitnehmerorientierten Controlling (Teil C). Abschließend liefert es einen Überblick über den rechtlichen Entwicklungsstand im Bereich der Personalplanung (Teil D).

Jeder Teil und jedes seiner Kapitel können einzeln gelesen werden. Zahlreiche Querverweise (auch auf die jeweiligen Unterabschnitte) sowie das ausführliche Stichwortverzeichnis erleichtern dem Leser die Orientierung und ein schnelleres Auffinden der gesuchten Antworten. Das Handbuch kann insofern auch als Nachschlagewerk benutzt werden. Mit seinen vielfältigen Übersichten und Hinweisen auf weiterführende Literatur dient es zugleich als systematische Einführung.

Die Autoren sind zugleich Wissenschaftler und Gewerkschafter, die bemüht sind, praktische Erfahrungen und Expertenwissen zusammenzuführen. Das gelingt natürlich nicht immer lückenlos in sämtlichen Einzelfragen- vor allem nicht in Bereichen, wo vielfach noch, wie etwa bei der Personalentwicklung und -qualifizierung, Neuland für Betriebsräte und Gewerkschaften zu betreten ist, oder die gegebenen Rechte und vertraglichen Möglichkeiten erst ansatzweise genutzt werden. Kritische Hinweise und Anregungen sind den Herausgebern und Verfassern daher willkommen, vor allem aus der Erfahrung bestimmter Fallbeispiele der betrieblichen Praxis. Denn das Handbuch soll künftig weiterentwickelt und aktualisiert werden. Nur durch kontinuierliche Verbesserung behält es seinen Wert für den Praktiker und die gerade auf diesem Gebiet immer wichtigere Bildungstätigkeit und die Information der Betriebsräte.

Gerhard Bosch
Heribert Kohl
Wolfgang Schneider

Über die Herausgeber:

Prof. Gerhard Bosch ist stellvertretender Leiter des Instituts Arbeit und Technik (IAT) des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen in Gelsenkirchen.

Dr. Heribert Kohl ist selbständiger Fachautor, Redakteur sowie Dozent von Betriebsräteseminaren, u.a. im Bereich Personalplanung.

Wolfgang Schneider ist beim DGB-Bundesvorstand zuständig für Fragen des Arbeitsrechts und der Betriebsräte.

■ Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis Überblick

Teil A

- Gerhard Bosch / Heribert Kohl
- Das System der Personalplanung
- im Rahmen der Unternehmensplanung

Teil B

- Gerhard Bosch / Detlef Hase
Personalbedarfsplanung
- Klaus Kock
Personalbeschaffungsplanung
- Rudolf Buschmann / Kay Ohl
Personaleinsatzplanung
- Erich Latniak / Ulrich Pekruhl
Personalentwicklung
- Heribert Kohl
Personalabbauplanung

Teil C

- Reinhard Bispinck
Betriebliche Personalpolitik und Tarifvertrag
- Reino von Neumann-Cosel / Rudi Rupp
Nutzung planerischer Kennziffern im Rahmen einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik

Teil D

- Wolfgang Schneider
- Rechtliche Aspekte der Personalplanung

Inhaltsverzeichnis im Detail

Teil A

Das System der Personalplanung im Rahmen der Unternehmensplanung

1. Stellenwert und Zielsetzung der Personalplanung
 - 1.1 Personalpolitik – notwendig, aber kein Allheilmittel
 - 1.2 Bedeutungszuwachs von Personalplanung
 - 1.3 Personalpolitik und Arbeitnehmerinteressen
2. Die Rolle der Personalplanung in der Unternehmenspolitik
 - 2.1 Von der reaktiven zur strategischen Personalpolitik
 - 2.2 Verbreitung von Personalplanung
 - 2.3 Von der Planung zur Entscheidung – Die einzelnen Phasen der Personalplanung
 - 2.4 Akteure der Personalpolitik
 - 2.5 Teilbereiche der Personalplanung
3. Personalplanung und betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung
4. Neue Managementkonzepte und neue Formen der Personalpolitik

Teil B

Einzelbereiche der Personalplanung und betriebliche Interessenvertretung

Kapitel I Personalbedarfsplanung

1. Personalplanung als Grundlage der Personalplanung
2. Einflussfaktoren auf den betrieblichen Personalbedarf und ihre betriebliche Gestaltbarkeit
 - 2.1 Produkte und Dienstleistungen
 - 2.2 Eingesetzte Arbeitsmittel
 - 2.3 Aufbau- und Arbeitsorganisation
 - 2.4 Leistung der Beschäftigten
3. Grundprobleme der Personalbedarfsplanung
 - 3.1 Schritte der Personalbedarfsplanung
 - 3.2 Fristen der Personalbedarfsplanung
 - 3.3 Flexibilitätspotentiale der Personalbedarfsplanung
 - 3.4 Voraussetzungen einer Personalbedarfsplanung
 - 3.5 Widersprüche zwischen Planungszielen als Investitionspunkte für die Betriebsräte
4. Methoden der quantitativen Personalbedarfsplanung
 - 4.1 Analytische Bedarfsermittlungsverfahren
 - 4.1.1 Das Grundmodell anhand eines exemplarischen Beispiels
 - 4.1.2 Die Bestimmung der Aufgaben und der Arbeitsabläufe
 - 4.1.3 Die Bestimmung der Mengenkomponeute
 - 4.1.4 Die Bestimmung der Zeitkomponente
 - 4.2 Nicht Zeit-Mengen-gestützte Verfahren zur Berechnung des Personalbedarfs
 - 4.2.1 Orientierungswerte / Kennziffernverfahren
 - 4.2.2 Ertragsorientierte Personalvorgaberechnung und Personalkostenbudgetierung
 - 4.3 Stellenpläne als Ergebnis der Personalbedarfsrechnung
 - 4.4 Ermittlung des Reservebedarfs
 - 4.5 Controlling und Personalplanung
5. Ermittlung des künftigen Personalstands und des Nettopersonalbedarfs
6. Integration von qualitativer und quantitativer Personalbedarfsplanung
 - 6.1 Die Investitionsanalyse bei der Audi AG
 - 6.2 Langfristige Nachfolgeplanung
 - 6.3 Qualitative Bedarfsplanung mit Hilfe der Szenario-Technik am Beispiel einer Auszubildenden–Bedarfsplanung
7. Jedes Unternehmen muss Personalbedarf planen

Kapitel II Personalbeschaffungsplanung

1. Die Planung der Personalbeschaffung
2. Die Art der Personalbeschaffung
 - 2.1 Externe Beschaffung: Einstellungen statt Fremdfirmeneinsatz
 - 2.2 Interne Beschaffung: Ausschreibung und Auswahlrichtlinien
 - 2.3 Langfristige Beschaffung: Berufliche Ausbildung
3. Die Personalauswahl
 - 3.1 Verfahren der Personalauswahl
 - 3.2 Beseitigung von Frauendiskriminierung
4. Besondere Einstellungsbedingungen
 - 4.1 Befristete Einstellungen
 - 4.2 Einstellung von Teilzeitbeschäftigten

Kapitel III Personaleinsatzplanung

1. Konfliktfeld im täglichen Arbeitsleben
2. Zeitliche Aspekte der Personaleinsatzplanung
 - 2.1 Arbeits- und Betriebszeiten
 - 2.1.1 Lage und Dauer der Betriebsnutzungszeiten
 - 2.1.2 Lage und Dauer der persönlichen Arbeitszeit
 - 2.2 Personaleinsatzplanung als letzte Stufe eines Entscheidungszusammenhangs
 - 2.3 Die unterschiedlichen Anforderungen an die Personaleinsatzplanung
 - 2.3.1 Vorhersehbarer und gleichbleibender Personalbedarf
 - 2.3.2 Vorhersehbarer schwankender Personalbedarf
 - 2.3.3 Kapovaz
 - 2.3.4 Vorhersehbarer zusätzlicher Personalbedarf
 - 2.3.5 Unvorhersehbarer Personalbedarf
 - 2.4 Der Mythos des Einzelfalls
 - 2.5 Instrumente eines flexiblen Personaleinsatzes
 - 2.6 Mitbestimmung bei der zeitlichen Personaleinsatzplanung
3. Qualifikatorische Aspekte der Personaleinsatzplanung
 - 3.1 Personaleinsatz in Fertigungsinseln
 - 3.2 Personaleinsatz bei Gruppenarbeit
4. Leistungsbezogene Aspekte der Personaleinsatzplanung

Kapitel IV Personalentwicklung

1. Was ist Personalentwicklung?
 - 1.1 Definition
 - 1.2 Personalentwicklung heute und die Rolle des Betriebsrats
2. Ziele von Personalentwicklung
 - 2.1 Qualifikationen im Arbeitsprozess
 - 2.2 Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur
3. Strategien und Instrumente der Qualifikationsbedarfsermittlung
 - 3.1 Die unterschiedlichen Orientierungen: zwischen "Durchwursteln" und Strategie
 - 3.2 Instrumente und Methoden
4. Qualifizierungskonzepte
 - 4.1 Außer- und überbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen
 - 4.2 Qualifizierungskonzepte und Handlungskompetenz
 - 4.3 Techniken verhaltensorientierter Personalentwicklung
5. Wichtige Aspekte von Personalentwicklung
 - 5.1 Betriebliche Erstausbildung und Personalentwicklung
 - 5.2 Ungleichgewichte: bevorzugte und benachteiligte Adressaten von Personalentwicklung
 - 5.3 Betriebsspezifische Qualifizierung und Zertifizierung
 - 5.4 Problemfeld kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Kapitel V

1. Ursache von Personalabbau
2. Frühinformation: Voraussetzung für wirksames Handeln
 - 2.1 Indikatoren zur Trenderkennung von Personalanpassung und notwendige Personalstatistik

- 2.2 Vorausgehende Information der Arbeitnehmervertretung und der Belegschaft
3. Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung bei geplantem Personalabbau
 - 3.1 Ein typischer Fall: Neue Technik plus lean production
 - 3.2 Vorbeugende Maßnahmen zu direktem Personalabbau
 - 3.2.1 Maßnahmen der Produktions- und der Arbeitsgestaltung
 - 3.2.2 Personalpolitische Alternativen zu Entlassungen
 - 3.2.3 Personelle Einzelmaßnahmen und indirekte Personalreduzierung
 - 3.3 Interessenvertretung bei Entlassungen
 - 3.4 Interessenausgleich und Sozialplan
 - 3.4.1 Interessenausgleich
 - 3.4.2 Sozialplan
 - 3.4.3 Abfindung bei Entlassungen
 - 3.4.4 Sonderfall Treuhand-Unternehmen
 - 3.4.5 Nachteilsausgleich
 - 3.5 Beschäftigungsgesellschaften in West- und Ostdeutschland
 - 3.6 Sonderfall Konkurs
4. Zusammenfassung: Sozialgerechte Gestaltung des Personalabbaus durch Zusammenarbeit aller Akteure

Teil C:

Gewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten

Kapitel I Betriebliche Personalpolitik und Tarifvertrag

1. Das Zusammenspiel von Gesetz und Tarifvertrag
2. Personaleinstellung
3. Personalplanung, Personalbemessung und Personaleinsatz
 - 3.1 Arbeitszeit und Personaleinsatz
 - 3.2 Arbeitsorganisation und Personaleinsatz
4. Personalentwicklung und -qualifizierung
 - 4.1 Rationalisierungsschutzabkommen
 - 4.2 Neuere Qualifizierungsabkommen
 - 4.3 Qualifizierung der beruflichen Bildung
 - 4.4 Frauenförderung
 - 4.5 Un- und Angelernte
 - 4.6 Qualifizierung und Beschäftigungssicherung
5. Personalabbau
 - 5.1 Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung
 - 5.2 Rationalisierungsschutzabkommen
 - 5.3 Kündigungsfristen und Kündigungsschutz
 - 5.4 Auszubildende
 - 5.5 Wiedereinstellung
6. Zusammenfassung

Kapitel II Nutzung planerischer Kennziffern im Rahmen einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik

1. Vorbemerkung
2. Zielsetzung und Elemente einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik
3. Planinformationen als notwendige Voraussetzung einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik
4. Kennziffern zur Personalplanung -Arbeitnehmerinteressen stehen im Vordergrund

- 4.1 Abbildung von Arbeitnehmerinteressen in einem Kennziffernbogen
- 4.2 Nutzung der Kennziffern im Rahmen der Personalplanung: Fallbeispiele
 - 4.2.1 Personalbedarfsplanung:
Wie man "geplante Mehrarbeit" entdecken und vermeiden kann
 - 4.2.2 Personalbeschaffungsplanung:
Wie man die Ausweitung ungeschützter Beschäftigungsverhältnisse einschränken kann
 - 4.2.3 Personaleinsatzplanung:
Wie man die Arbeitgeberstrategien der Arbeitszeitflexibilisierung im Interesse der Beschäftigten wirksam begrenzen kann
 - 4.2.4 Personalabbauplanung:
Wie der Betriebsrat sozialverträgliche und wirtschaftlich vertretbare Alternativen zu Entlassungen durch einen Interessenausgleich und Sozialplan durchsetzen kann
- 5. Nützliche Hinweise zum Umgang mit Kennziffern
 - 5.1 Entwicklung eines Kennziffernbogens
 - 5.2 Pflege des Kennziffernbogens

Teil D

Rechtliche Aspekte der Personalplanung

- 1. Einflüsse aus der Unternehmens- und der Arbeitnehmer-Sphäre auf die Personalplanung
- 2. Die rechtliche Struktur des § 92 BetrVG
 - 2.1 Grundsätze
 - 2.2 Rechtzeitige Unterrichtung
 - 2.3 Umfassende Unterrichtung
 - 2.4 Beratung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat
 - 2.5 Unterrichtung und Beratung in Tendenzbetrieben
- 3. Einzelbereiche der Personalplanung und betriebsverfassungsrechtliche Handlungsfelder
 - 3.1 Personalbedarfsplanung
 - 3.2 Personalbeschaffungsplanung
 - 3.3 Personaleinsatzplanung
 - 3.4 Personalentwicklungsplanung
 - 3.5 Personalabbauplanung
- 4. Personalplanung und Arbeitsvertragsrecht
- 5. Organisatorische Aspekte der Betriebstätigkeit bei der Personalplanung
 - 5.1 Wissensmäßige Voraussetzungen
 - 5.2 Bildung eines Personalplanungsausschusses
 - 5.3 Hinzuziehen von Sachverständigen
- 6. Zuständigkeitsabgrenzung zwischen Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat
- 7. Absicherung und Durchsetzung der Rechte des Betriebsrats
 - 7.1 Das Beschlussverfahren
 - 7.2 Vorgehensweise bei groben Pflichtverletzungen
 - 7.3 Ordnungswidrigkeiten und Strafverfahren
 - 7.4 Einigungsstelle
- 8. Schlussbemerkung

■ Leseprobe

2. Zielsetzungen und Elemente einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik

Die Zielsetzungen einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik bestehen zum einen darin, der Gefährdung von Arbeitnehmerinteressen im Betrieb entgegenzuwirken (Schutzfunktion) und zum anderen, auf Verbesserungen bei den Verwertungsbedingungen der Arbeitskraft im Betrieb hinzuwirken (Gestaltungsfunktion).

Die Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis zeigen, dass diese Funktionen dann am wirksamsten wahrgenommen werden können, wenn die Interessenvertretung die folgenden drei Regeln beherzigt:

2.1. Agieren statt Reagieren

Die Interessenvertretung darf nicht abwarten, bis sie mit der konkreten Umsetzung der unternehmerischen Planungen und den daraus resultierenden (negativen) Konsequenzen für die Arbeitnehmer konfrontiert wird. Ihr bleibt dann nur noch - häufig unter Zeitdruck - ein Reagieren auf die vom Arbeitgeber getroffenen Entscheidungen (Beispiel: Antrag auf Durchführung von Mehrarbeit in einem bestimmten Umfang in einer bestimmten Abteilung, die durch Vorhalten einer normalen Personalreserve vermeidbar gewesen wäre). Hinzu kommt, dass zu diesem späten Zeitpunkt der Information bzw. betriebsverfassungsrechtlich gebotenen Einschaltung der Interessenvertretung durch den Arbeitgeber häufig keine - zumindest kurzfristig - umsetzbaren Alternativen zur Verfügung stehen, die aus Beschäftigten-sicht günstiger zu beurteilen wären als die vom Arbeitgeber favorisierte Maßnahme. Die Forderung nach zusätzlichen Einstellungen anstelle von Mehrarbeit löst beispielsweise dann nicht das Kapazitätsproblem, wenn die Personalkapazität sofort benötigt wird, aber der Bedarf kurzfristig nicht auf diese Weise gedeckt werden kann, obwohl dieser schon lange im voraus erkennbar war.

Kennzeichnend für eine gewerkschaftliche Betriebspolitik ist es daher, wegzukommen von den - leider allzu verbreiteten - reaktiven Verhaltensweisen der Interessenvertretung hin zu einer möglichst frühzeitigen aktiven Beeinflussung der unternehmerischen Planungen: im Kontext dieses Handbuchs insbesondere der unternehmerischen Personalplanung.

2.2. Einbeziehung der Belegschaft

Forderungen der Interessenvertretung gegenüber dem Arbeitgeber haben dann die größten Durchsetzungschancen, wenn sie von der Belegschaft nachhaltig unterstützt werden. Dies wiederum setzt voraus, dass die Interessenvertretung die Belegschaft regelmäßig und umfassend über die beabsichtigte Interessenvertretungspolitik informiert und Unterstützung einfordert. Gerade im Bereich der Personalplanung, wo die Interessenvertretung nur Initiativ-, Informations- und Beratungsrechte und keine erzwingbaren Mitbestimmungsrechte besitzt, ist es wichtig, dass der Arbeitgeber erkennt, dass die Forderung der Interessenvertretung nach einer vorausschauenden, langfristigen, transparenten, die Interessen der Beschäftigten berücksichtigenden Personalplanung von der Belegschaft für wichtig gehalten wird (z. B. durch entsprechende Belegschaftsäußerungen auf Betriebsversammlungen).

Ein weiteres Merkmal gewerkschaftlicher Betriebspolitik ist daher die informierte Belegschaft, deren Unterstützung zur Durchsetzung von Arbeitnehmerforderungen unverzichtbar ist.

2.3. Ausschöpfung der Mitbestimmungsrechte

Die Interessenvertretungen sollten die bestehenden betriebsverfassungsrechtlichen Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte vollständig ausschöpfen. Oft reichen entsprechende Hinweise des Betriebsrats auf bestehende Betriebsverfassungsrechte und ein gewisses Beharrungsvermögen aus, den Arbeitgeber zur Beachtung dieser Rechte zu bewe-

gen. Im Konfliktfall sollte sich der Betriebsrat aber auch nicht scheuen, die vorgesehenen Konfliktregulierungsmechanismen (Arbeitsgericht oder Einigungsstelle) einzuschalten, wenn anders ein akzeptables Ergebnis mit dem Arbeitgeber nicht zu erzielen ist. Verstößt z. B. der Arbeitgeber in seiner personalpolitischen Praxis in grober Weise gegen seine Unterrichts- und Beratungspflichten nach den §§ 92 ff. BetrVG, so kann die Interessenvertretung ein Verfahren nach § 23 Abs. 3 BetrVG beim zuständigen Arbeitsgericht anstrengen. Die Einigungsstelle ist gem. § 109 BetrVG zuständig, wenn z. B. Zeitpunkt, Umfang und Erforderlichkeit der Vorlage von Unterlagen zur Personalplanung im Wirtschaftsausschuss (§ 106 Abs. 2 BetrVG) zwischen der Interessenvertretung und dem Arbeitgeber strittig sind.

Gewerkschaftliche Betriebspolitik zeichnet sich somit auch durch umfassende Kenntnis der Mitbestimmungsrechte und deren konsequentes Ausschöpfen aus, notfalls bis hin zur Anrufung des Arbeitsgerichts oder Einschaltung der Einigungsstelle.

3. Planinformationen als notwendige Voraussetzung einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik

Informationen sind der Dreh- und Angelpunkt einer jeden gewerkschaftlichen Betriebspolitik der Interessenvertretung. Dabei darf sie sich nicht auf die Betrachtung der Vergangenheit und Gegenwart (Ist-Daten) beschränken, weil damit nur die schon eingetretenen Entwicklungen aufgezeigt werden können. Vielmehr muss ein Schwerpunkt der Informationsbeschaffung bei den zukunftsweisenden (Plan-) Informationen liegen, weil nur die Zukunft gestaltbar ist.

Obwohl die Interessenvertretung im Bereich der Personalplanung lediglich Informations-, Beratungs- und Initiativrechte, aber keine erzwingbaren Mitbestimmungsrechte hat, ermöglicht die Kenntnis von Planinformationen das "Vorziehen" erzwingbarer Mitbestimmungsrechte im sozialen und personellen Bereich (z. B. nach § 87 BetrVG) und damit indirekt auch die wirksame Einflussnahme auf die im Prinzip weniger beeinflussbare Personalplanung (vgl. Abb. 90).

So kann die Interessenvertretung in Kenntnis der Tatsache, dass die geplante Leistung nicht mit dem geplanten Personalbestand und -einsatz zu realisieren sein wird, ihrer Forderung nach zusätzlichen Einstellungen dadurch Nachdruck verleihen, dass sie in den Beratungen aber die Personalplanung dem Arbeitgeber deutlich macht, dass sie die ohne zusätzliche Einstellungen erforderlich werdende Mehrarbeit nicht akzeptieren und entsprechenden Anträgen des Arbeitgebers nicht zustimmen wird. Darüber hinaus kann die Interessenvertretung dem Arbeitgeber deutlich machen, dass sehr genau darauf geachtet werden wird, dass keine ungenehmigte Mehrarbeit durchgeführt und eine Zuwiderhandlung des Arbeitgebers als grober Verstoß gegen seine Verpflichtungen aus dem BetrVG (§ 23 Abs. 3 BetrVG) gewertet und entsprechend geahndet werden wird.

■ Schlagwortverzeichnis

A

Abfindung
 - Abfindungsstaffel
 - Berechnungsformel
 - KSchG
 - Punktwertsystem
 Abfindungsformel
 Abgangs-Zugangs-Tabelle
 Abgruppierung
 ABM
 ABS
 Absentismus
 Absicherungstarifvertrag
 Abwesenheitszeiten
 Akkordlohn
 Aktionsforschung
 Aktions-PR
 Altersstruktur
 Anforderungsprofil
 - Auswahlrichtlinien
 - Berufsausbildung
 - Berufserfahrung
 - Prognose
 - Qualifizierung
 Angelernte
 Anpassungsqualifizierung
 Anpassungsweiterbildung
 Anweisung
 - Werkvertrag
 Arbeit
 - Wertewandel
 Arbeitgeber
 - Arbeitslosigkeit
 - Beratung
 - Erstattungspflicht gegenüber Arbeitsamt
 - grobe Pflichtverletzung
 - Informationspflichten
 - Kapazitätsrechnung
 - Mehrarbeit
 - personelle Einzelmaßnahme
 - Rechnungswesen
 - Straftat
 - Zwangsgeld
 Arbeitnehmer
 - ausländische
 - Verlust des Arbeitsplatzes
 - wirtschaftliche Nachteile
 Arbeitnehmerschutzgesetze
 Arbeitnehmerüberlassung
 Arbeitnehmerverleih
 Arbeitsamt
 Arbeitsanalyse
 Arbeitsbedingungen
 Arbeitsbelastung
 Arbeitsbereitschaft

Arbeitsbewertung
 Arbeitsförderungsgesetz
 - § 128 Kostenerstattungs-
 pflicht
 Arbeitsgericht
 - Betriebsratsrechte
 Arbeitsgestaltung
 - Frauenarbeitsplätze
 - Humanisierung
 - qualifizierende
 Arbeitsgruppen
 - teilautonome
 Arbeitskräftebedarf
 Arbeitsmarkt
 - inner-/außerbetrieblich
 - interner
 Arbeitsmarktpolitik
 - Personalabbau
 Arbeitsmengen
 Arbeitsorganisation
 - Arbeitsteilung
 - Aufgabenzuweisung
 - Qualifikation
 - Selbstaufschreibung
 Arbeitsplatzbeschreibung
 Arbeitsplatzdatenbank
 Arbeitspolitik
 - Vernetzung
 Arbeitsqualität
 Arbeitssysteme
 Arbeitstage
 Arbeitsteilung
 - geschlechtsspezifische
 Arbeitsverbot
 - Sonn- und Feiertage
 Arbeitsvertrag
 - Teilzeitbeschäftigte
 Arbeitsverwaltung
 Arbeitszeit
 - Ausgleichszeitraum
 - Frauen
 - individuelle
 - Mitbestimmung
 - Personaleinsatz
 - Verteilung
 Arbeitszeitflexibilisierung
 Arbeitszeitflexibilität
 Arbeitszeitgestaltung
 Arbeitszeitrechtsgesetz
 Arbeitszeitverkürzung
 - Arbeitsbelastung
 - Personalausgleich
 - personelle Besetzung
 - 4-Tage-Woche
 - Teilzeit
 - Volkswagen
 - Weiterbildung
 Arbeitszeitverlängerung

Assessment-Center
 - Erfolgsprognose
 - Führungskräfte
 Audit
 Aufhebungsvertrag
 - Betriebsänderung
 Aufsichtsrat
 - Mitbestimmung
 Ausbildung
 - Übernahme
 Ausbildungsbeauftragte
 Ausbildungsbedarf
 Ausbildungsbetriebe
 Ausbildungsinhalte
 Ausbildungskapazitäten
 Ausbildungskosten
 Ausbildungspersonal
 Ausbildungsquote
 Ausfallstunden
 Ausfallzeiten
 Aushilfen
 Auslastung
 - Personal
 Auslastungsanalyse
 Auslastungsgrad
 Auslastungsquote
 Auslastungsreserve
 - Bedarfsermittlung
 Ausschreibung
 - geschlechtsneutrale
 - innerbetriebliche
 - interne
 - Mindestinhalte
 Ausschuss
 - gemeinsamer
 Auswahlrichtlinien
 - Einstellung
 - fachliche Kriterien
 - Grundsätze
 - Kriterien
 - Kündigung
 - Negativkatalog
 - persönliche Kriterien
 - Punktekatalog
 - soziale
 - Versetzung
 Auswahlverfahren
 Auszubildende
 - Bedarf

B

Bearbeitungszeit
 - Bedarfsermittlung
 Bedarf
 - Deckung
 Bedarfsermittlung
 - analytische

- Arbeitsablauf
- Auszubildende
- Interview
- Mengenkomponekte
- Nachwuchskräfte
- Qualifikation
- Rekrutierungsbedarf
- Bedarfsplanung
- kurzfristige
- langfristige
- mittelfristige
- qualitative
- quantitative
- Beförderung
- Befristung
- Betriebsrat
- Befristungsgründe
- Belastung
- Beratung
- Mitwirkung
- Berufsbilder
- Berufsbildung
- außerbetriebliche
- Auswahl von Teilnehmern
- betriebliche
- Kostenübernahme
- Mitbestimmung
- Berufserfahrung
- Beschäftigte
- Anhörungs- und Erörterungsrecht
- Motivation
- Partizipation
- Polarisierung
- Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers
- Beschäftigteninteressen
- Beschäftigung
- Rahmenvertrag
- Beschäftigungsgesellschaften
- Modelle
- Ostdeutschland
- SKET
- Beschäftigungsplan
- Beschäftigungspolitik
- betriebliche
- Beschäftigungssicherheit
- Beschaffungsmarkt
- Beschlussverfahren
- Arbeitsgericht
- Besetzungsrichtlinien
- personelle
- Betriebsänderung
- betriebsbedingte Kündigung
- Gruppenarbeit
- Interessenausgleich
- Massenentlassung
- neue Techniken
- Personalabbau
- Sozialplan
- unbestimmte Rechtsbegriffe
- Unterrichtung
- Betriebsnutzungszeiten
- Betriebspolitik
- gewerkschaftliche
- Betriebsrat
- Arbeitnehmerüberlassung
- Arbeitszeitsysteme
- Ausbildung
- Auslastungsanalyse
- Ausschreibung
- Ausschuss für Personalplanung
- Auswahlrichtlinien
- befristete Einstellung
- Beratungsrecht
- Beschäftigtenbefragung
- Beurteilungsgrundsätze
- Diskriminierung
- Durchsetzung der Rechte
- Einigungsstelle
- Einstellungsgespräch
- einstweilige Verfügung
- einstweilige Verfügung gegen Kündigung
- Entlassung
- Entscheidungsprozess
- Frauenförderung
- Fremdfirmen
- Fremdfirmeneinsatz
- Gefährdungsanalyse
- Gestaltungsfunktion
- Grundwissen
- Gruppenarbeit
- Gruppendynamik
- Information
- Informationsanforderungen
- Informationsflugblatt
- Informationspolitik
- Informationsrecht
- Informationssystem
- Initiative
- Initiativrecht
- Interessenausgleich
- Interview
- Kapazitätsrechnung
- Kennziffernbogen
- Kennzifferninformationen
- KMU
- Kündigungen
- Kurzarbeit
- Leiharbeit
- leitende Angestellte
- Massenentlassung
- Mehrarbeit
- Mobilisierung der Belegschaft
- Nettobedarfsplanung
- Neueinstellungen
- organisatorische Aspekte
- Personalabbau
- Personalauswahl
- Personalbedarf
- Personalbeschaffung
- Personaldaten
- Personalentwicklung
- Personalfragebogen
- Personalpolitik
- personelle Einzelmaßnahmen
- Planungsabläufe
- Projektteam
- Rationalisierungsplanung
- Sachverständige
- Scheinwerkvertrag
- Schulung
- Schulungsveranstaltung
- Schutzfunktion
- Schutzgedanke
- Selbstaufschreibungen
- Sozialplan
- Spezialwissen
- Stellenausschreibung
- Stellungnahme
- Teamentwicklung
- Teilzeitarbeit
- Tendenzbetrieb
- Überstunden
- Unterlagen
- Unterrichtung
- Weiterbildung
- Werkvertrag
- Widerspruchsrecht bei Kündigung
- wirtschaftliche Nachteile
- Zustimmungsverweigerung
- Betriebsratsrechte
- Missachtung
- Betriebsübergang
- Betriebsurlaub
- Betriebsvereinbarung
- Arbeitszeit
- Frauenförderung
- Leistungsbedingungen
- Leistungsdruck
- MTM
- Personaleinsatz
- Personalpolitik
- Schwerbehinderte
- Stellenausschreibung
- Teilzeit
- Weiterbildung
- Betriebsverfassungsgesetz
- Personalplanung
- Umsetzung
- Betriebsversammlung
- Betriebszeit
- technische Anforderungen
- Beurteilungsgrundsätze

Bewerbung
 - Bewerberstruktur
 - Bewerbungsformular
 - Personalbeschaffung
 - schriftliche
 - Schulabschluss
 Bewerbungsbogen
 Bildungsausschuss
 Bildungsbedarfsermittlung
 Bildungsmaßnahmen
 - Mitwirkung
 Bildungsplanung
 - Auszubildende
 - Betriebsrat
 Bildungsurlaub
 Blockfreizeit
 Blockzeiten
 - Qualifizierung
 Brückentage
 Bruttoperonalbedarf
 Bundesanstalt für Arbeit
 Bundesdatenschutzgesetz

C

Controlling
 Personalkosten
 Daten
 - personalpolitische
 Datenbeschaffung
 - Kennziffern
 - Stichtagswerte

D

Dauerarbeitslosigkeit
 Diskriminierung
 - Schwangerschaft
 Durchschnitt
 - der besseren Hälfte
 Durchschnittsleistung
 Durchschnittsrechnung
 -Personalbedarf

E

Eignung
 Einarbeitung
 Eingruppierung
 Einigungsstelle
 - Arbeitsgericht
 - Beisitzer
 - Berufsbildung
 - Besetzung
 - freiwillige
 - Interessenausgleich
 - Kapazitätsrechnung
 - Kündigungsfrist
 - Personalabbau
 - Sozialplan
 - Sozialplanvolumen
 - ständige

- unparteiischer Vor-
 sitzender
 - verbindliche
 - Verfahren
 - Zuständigkeit
 Einigungsstellenanspruch
 Einigungsstellen-
 vorsitzender
 Einsatzbedarf
 Einstellungen
 - befristete
 - Quotierung
 Einstellungsbedarf
 Einstellungsbogen
 Einstellungsstopp
 Einstweilige Verfügung
 Einweisung
 - Berufsbildung
 Einzelfall
 - Mitbestimmung
 Einzelmaßnahmen
 - Mitbestimmung
 - personelle
 - vorläufige
 Entlassungen
 - Abfindung
 - Alternativen
 Entscheidungsspielräume
 - Beschäftigte
 Erholungszeit
 Erholzeiten
 Erstausbildung
 Erziehungsurlaub

F

Fachkompetenz
 Fachkräftemangel
 Familienförderung
 Fehlzeiten
 - Bedarfsermittlung
 Fehlzeitenquote
 Feiertag
 - Arbeitszeit
 Fertigung
 - alternative
 Fertigungsinseln
 Fertigungsteam
 Fertigungstiefe
 Festanstellungsklagen
 Finanzierung
 Flexibilisierung
 Flexibilität
 Fliegarbeit
 Fließbandarbeit
 Fluktuation
 - natürliche
 Fluktuationsquote
 Fluktuationsstatistik
 Förderungsplanung
 Fortbildung
 - Entgelt

Fragebogen
 - Einstellung
 Frauenanteil
 - Quote
 - Statistik
 Frauenbeauftragte
 Frauendiskriminierung
 Frauenerwerbstätigkeit
 Frauenförderung
 Freischichten
 Freistellung
 - Weiterbildung
 Freizeitausgleich
 Fremdaufträge
 - Rücknahme von -
 Fremdfirmen
 Fremdfirmen-Arbeitnehmer
 Fremdfirmen-Beschäftigte
 Fremdfirmeneinsatz
 Frühinformation
 Frühpensionierung
 Führungsmethoden
 Führungssystem
 -Menschenbild

G

Geburtenrückgang
 Geringfügige Beschäftigung
 - Europarecht
 Gesamtbetriebsrat
 - Gesamtplanung
 - Personalplanung
 Gesamtformel
 - Abfindung
 Gesamtpersonalplanung
 - Personalplanung
 Gesundheit
 Gesundheitsvorsorge
 Gewerbeaufsicht
 GISE
 Gleichbehandlung
 Gleitzeit
 Grundzeit
 Gruppenarbeit
 -Arbeitszeit
 -Gruppengespräche
 -Leistung
 -Mitbestimmung des Be-
 tribsrats
 -Personaleinsatz
 -Qualifikation
 -Qualifizierungsplan
 -solidarische Arbeitsform
 -Tarifvertrag
 -Verantwortungsspielraum
 Gruppendynamik
 Gutachten
 graphologische

H

Handlungskompetenz

Handwerk
 - ABM
 Höhergruppierung
 Höherqualifizierung
 - Entlohnung
 Human Relations Modell
 Human Resource Modell
 Human-Ressourcen

I

IAB
 - Betriebsbefragung
 Information
 - Belegschaft
 - Personalplanung
 Informationsbedarf
 Informationspolitik
 - Arbeitgeber
 - gegenüber Belegschaft
 Informationssystem
 Instandhaltung
 Intelligenztest
 Interessenausgleich
 - Personalabbau
 - Personalplanung
 Interessenbereiche
 - Beschäftigte
 Interessenvertretung
 - Beschäftigungspolitik
 Investitionsanalyse

J

Jahresarbeitsysteme
 - Tarifvertrag
 Jahresarbeitszeitmodelle
 Jahresarbeitszeitvertrag
 Job enlargement
 Job enrichment
 Job rotation
 Jugend- und Auszubildendenvertretung

K

Kapazitätsauslastung
 Kapazitätsberechnung
 Kapovaz
 Karriereplanung
 Kennzahl
 - zeitbezogene
 Kennziffern
 - Arbeitsbedingungen
 - Arbeitsmenge
 - Arbeitszeit
 - Bedarfsermittlung
 - Beschäftigung
 - Definition
 - Durchschnittswerte
 - Erfassung
 - Einkommen
 - ertragsorientierte

- Jahreskennziffer
 - Personalplanung
 - Qualifikation
 - Stichtagswerte
 - wirtschaftliche Daten
 Kennziffernbogen
 - Einigungsstelle
 Kennziffern-Informationen
 Kennziffernsystem
 Klein- und Mittelbetriebe
 KMU
 - Personalentwicklung
 - Weiterbildung
 Kompetenzen
 - fachliche
 - soziale
 Komplettmontage
 Konkurs
 - Betriebsänderung
 Kostencontrolling
 Krankenstand
 Krankheitsquote
 Krankheitsstunden
 Kreativität
 Kreishandwerkerschaft
 Krisen
 Kündigung
 - Ausschluss der -
 - betriebsbedingte
 - Betriebsrat
 - Mitbestimmung
 - Weiterbeschäftigung
 Kurzarbeit
 - Fallbeispiel
 - Initiativrecht
 - Kurzarbeitergeld
 - Mehrarbeit
 - Rechte des Betriebsrats
 - Stellungnahme des Betriebsrats
 Kurzarbeitergeld
 - Ausgleichszahlungen
 KVP
 KVP-Gruppen

L

Ladenschlussgesetz
 Lagerhaltung
 Landesarbeitsamt
 Lean Management
 Lean production
 Leiharbeit
 Leiharbeitnehmer
 Leistungsanforderungen
 Leistungsbedingungen
 Leistungsdaten
 - Personalbedarf
 Leistungskennziffer
 - Personalbemessung
 Leistungskontrolle
 - Mitbestimmung

Leistungslohn
 Leistungsobergrenze
 Leistungsprofil
 - Fragebogen
 Leistungstest
 Leistungsverdichtung
 Leistungsvermögen
 Leitende Angestellte
 - Betriebsrat
 Lernstatt
 - Hoechst AG
 Liquiditätsreserve

M

Management
 - Führungssystem
 - Mitbestimmung
 Managementkonzepte
 - neue
 Marathon-Methode
 Massenentlassungen
 Mehrarbeit
 - Kurzarbeit
 - Personalbedarf
 Menschenbild
 Methodenkompetenz
 Methodenzeitmessung
 Methods Time Measurement (MTM)
 Mindestbesetzung
 Mindestbesetzung
 Mitarbeiterbefragung
 Mitarbeiterführung
 Mitarbeitergespräch
 Mitarbeiterkapazität
 Mitabreitervollzeitkapazität
 Mitbestimmung
 - Beschäftigungssicherung
 - Entgelt
 - Leistung
 - Personalbedarf
 - Personaleinsatz
 - Teilzeitarbeit
 Mitbestimmungsrechte
 Moderationstechniken
 Moderator
 Modernisierung
 - Personalbedarf
 Motivation
 Multiplikator

N

Nachfolgeplanung
 Nachtarbeit
 Nachtarbeitsverbot
 Nachteilsausgleich
 - Klage auf -
 Nachwuchskriterien
 Nettopersonalbedarf
 Neueinstellungen

- Tarifvertrag
 Normzeit
 - Struktur
 Normzeitenkatalog

O

Öffentlichkeit
 Ordnungsgeld
 - Arbeitgeber
 Ordnungswidrigkeit
 - Arbeitgeber
 Ordnungswidrigkeits-
 verfahren
 Organisationsentwicklung
 Ostdeutschland
 - Gesamtvollstreckungs-
 ordnung
 - Kurzarbeit Null
 - Qualifizierungs-
 maßnahmen

P

Pensionierung
 - vorzeitige
 Persönlichkeitstest
 Personal- und Sozialaus-
 schuss
 Personalabbau
 - Alternativen
 - Betriebsänderung
 - Betriebsrat
 - Betriebsverfassung
 - Checkliste
 - Fallbeispiel
 - Geschäftsgeheimnis
 - Information des Be-
 tribsrats
 - Investitionsanalyse
 - öffentlichkeitsarbeit
 Personalabbauplanung
 - rechtliche Aspekte
 Personalabteilung
 Personalanpassung
 - Auswirkungen
 - Frühindikatoren
 Personalauswahl
 - Test
 Personalbedarf
 - betriebliche Gestaltbarkeit
 - Bruttoperpersonalbedarf
 - Einflussfaktoren
 - Kennziffernverfahren
 - Mengenkomponente
 - Methoden
 - Nettopersonalbedarf
 - Personalbestand
 - Prognoseverfahren
 - Reservebedarf
 - Standardbearbeitungszeit
 - Technikeinsatz
 - Teilzeitkräfte

- Zeitkomponente
 Personalbedarfsermittlung
 Personalbedarfsplanung
 - Beispiele
 - Definition
 - Flexibilitätspotentiale
 - Grundprobleme
 - Methoden
 - rechtliche Aspekte
 Personalbedarfsrechnung
 - umsatzorientiert
 Personalbemessung
 Personalbeschaffung
 - Auswahlverfahren
 - Zeitplan
 Personalbeschaffungs-
 planung
 - rechtliche Aspekte
 Personalbesetzung
 - Tarifvertrag
 Personalbestand
 - Fallbeispiel
 Personalbeurteilung
 Personalbilanz
 - Ausfallzeiten
 - Fluktuation
 - Mehrarbeit
 - Teilzeitbeschäftigte
 Personalcontrolling
 Personaleinsatz
 - Arbeitszeitdaten
 Personaleinsatzbetrieb
 Personaleinsatzgruppen
 Personaleinsatzmatrix
 Personaleinsatzplanung
 - rechtliche Aspekte
 Personalengpässe
 Personalentwicklung
 - Ablauf
 - Ausbildungskapazität
 - Definition
 - Strategien
 - Ziele
 Personalentwicklungs-
 planung
 - rechtliche Aspekte
 Personalfragebogen
 Personalführung
 Personalinformationssysteme
 Personalkapazität
 - Arbeitsaufgaben
 Personalkostenbudgetierung
 Personalkostenplanung
 Personalkostenquote
 Personalplanung
 - Arbeitgeber
 - Arbeitnehmer
 - Arbeitsvertrag
 - Bedarfsplanung
 - Bedeutungszuwachs

- Beschäftigung
 - Betriebspolitik
 - Controlling
 - Definition
 - Einzelbereiche
 - Entscheidungsstufen
 - Folgen für die Arbeit-
 nehmer
 - Grundsätze
 - Interessenvertretung
 - Kennziffern
 - Kompromiss
 - Konflikte
 - paritätische Kommission
 - Personalabbauplanung
 - Personalbedarfsplanung
 - Personalbeschaffungs-
 planung
 - Personaleinsatzplanung
 - Personalentwicklungs-
 planung
 - Personalkostenplanung
 - Tarifvertrag
 - Teilbereiche
 - Unternehmensplanung
 - Unternehmenspolitik
 - Verbreitung
 - Zielsetzungen
 Personalplanungsausschuss
 Personalpolitik
 - Akteure
 - arbeitspolitische Ziele
 - Beschäftigteninteressen
 - Definition
 - der mittleren Linie
 - der unteren Linie
 - Managementkonzepte
 - mitarbeiterorientierte Per-
 sonalquotient
 Personalreduzierung
 - Durchschnittsrechnung
 Personalrekrutierung
 - geschlechtsspezifische
 Personalreserve
 Personal-Soll
 Personalstatistik
 Personalstatus
 Personalstrategie
 Personalüberhang
 Personalüberkapazität
 Personalvorgaberechnung
 Personalvorgabesystem
 - analytisches
 Personalzusatzbedarf
 Planinformation
 Planung
 - simultane
 Planungsziele
 - Zielkonflikte
 Planzeitkatalog
 Portfolioanalyse

Postenstatistik
 Postenzahlen
 Potentialanalyse
 Prämienlohn
 Probezeit
 Produktdiversifizierung
 Produktion
 - alternative
 Produktionsorganisation
 Produktionsstunden
 Produktkonversion
 Produkt-Portfolio
 - Nachwuchsprodukte
 - Problemprodukte
 - Star-Produkte
 Profit-Center
 Projektgruppen
 Psychologische Tests
 Punktwertmethode
 Abfindungsstaffel

Q

Qualifikation
 - Anforderungen
 - Halbwertzeit
 Qualifikationsbedarf
 Qualifikationsbedarfs-
 ermittlung
 Qualifikationspotentiale
 Qualifizierung
 - Arbeitszeit
 - betriebliche
 - Kostenübernahme
 - Organisation
 - überfachliche Schulung
 Qualifizierungsabkommen
 Qualifizierungsbedarf
 - Investitionsanalyse
 - Methoden
 Qualifizierungsgesell-
 schaften
 Qualifizierungsmaßnahmen
 - Eingruppierung
 Qualifizierungsplan
 Qualifizierungsplanung
 - Beteiligung
 Qualifizierungsprogramm
 Qualifizierungswünsche
 Qualifizierungszeiten
 Qualität
 - der Arbeit
 Qualitätssicherung
 Qualitätssicherungssysteme
 Qualitätszirkel

R

Rahnenmeninteressenausgl
 eich
 Randbelegschaft
 Ranking
 - Personalkosten

Rationalisierung
 Rationalisierungsschutzabko
 mmen
 - Einarbeitung
 - Umschulung
 REFA
 Rehabilitation
 Reservebedarf
 - Ermittlung
 Reservequote
 Rollierende Planung
 Rollsystem
 - Jahresarbeitszeit
 Rufbereitschaft

S

Sabbatjahr
 Sachverständige
 - Rechtsprechung
 Saisonarbeit
 - Kampagnefreizeit
 Samstagsarbeit
 Schätzverfahren
 Scheinwerkvertrag
 Schichtarbeit
 - Personalabbau
 Schichtplan
 Schulung
 - praktische
 - theoretische
 Schutzvorschriften
 - Jugendliche
 - Mütter
 Schwangerschaft
 - Bewerbung
 Schwerbehinderte
 Selbstaufschreibung
 - Kennzahlen
 Selektion
 Sicherheitsvorschriften
 Soll-Stellenplanung
 Sonderschichten
 - Personalplanung
 Sozialauswahl
 Sozialplan
 - Beispiel
 - Betriebsvereinbarung
 - Checkliste
 - Einigungsstelle
 - Entlassung
 - Fortbildung
 - Grundsätze
 - Härtefonds
 - Mitbestimmung
 - Ostdeutschland
 - Regelungsebenen
 - Umsetzung
 - Verfahren
 - Verhandlungen
 - Versetzung
 Sozialplanabfindung

Sozialplankonkursgesetz
 - Sozialplanvolumen
 Sozialplanvolumen
 - wirtschaftliche
 Vertretbarkeit
 Sozialversicherungspflicht
 Springer
 - Berechnung
 Springereinsatz
 Stafettenmodell
 - Volkswagen
 Stammebelegschaft
 Standardarbeitsablauf
 Standort Deutschland
 Stellenausschreibung
 - außerbetriebliche
 - Einzelheiten
 - innerbetriebliche
 Stellenbeschreibung
 Stellenbesetzung
 - innerbetriebliche
 Stellenbesetzungsplan
 Stellenpläne
 - Personalbedarf
 Strafverfahren
 - Arbeitgeber
 Szenario-Technik

T

Tätigkeitsbeschreibung
 Tätigkeitskatalog
 Taktarbeit
 Tarifvertrag
 - Altersfreizeit
 -Arbeitsbedingungen
 -Arbeitsorganisation
 -Arbeitszeit
 -Arbeitszeitverkürzung
 -Beschäftigungssicherung
 -Eingruppierung
 -Flexibilisierung
 -Frauenförderung
 -Kündigung
 -Kündigungsfristen
 -Kündigungsschutz
 -Mitbestimmungsrechte
 -Personalabbau
 -Personalbemessung
 -Personalbesetzung
 -Personaleinstellung
 -Personalentwicklung
 -Personalplanung
 -Personalpolitik
 -Qualifikation
 -Qualifizierung
 -Schichtarbeit
 -Versetzung
 -Volkswagen
 -Wiedereinstellung
 -Wochenarbeitszeit
 Taylorismus

Team-Ansatz
 Teambildung
 Teamentwicklung
 Technik
 - intelligente
 Technikeinsatz
 Technologie
 - personelle
 Teilzeit
 - Intensivierung der Arbeit
 Teilzeitarbeit
 Teilzeitarbeitsplätze
 Teilzeitbeschäftigte
 - Arbeitszeit
 - Eingruppierung
 - Mehrarbeit
 Teilzeitbeschäftigung
 - Versicherungspflicht
 Tendenzuntemehmen
 Tests
 - Bewerbung
 Treuhandanstalt
 - Sanierungskonzept
 - Sozialplan-Zuwendung

U

Überdeckung
 Übernahme
 - befristete
 - Durchsetzung
 - unbefristete
 Überstunden
 - Freizeitausgleich
 - Personalplanung
 Umschulung
 Unterdeckung
 - personelle
 - Überstunden
 Unternehmen
 - Neugründungen
 Unternehmensberatung
 - systematische
 Selbstaufschreibung
 Unternehmenskultur
 Unternehmensplanung
 - Personalplanung

Unternehmenspolitik
 - Beschäftigung
 Unternehmensstrategie
 Unterrichtung
 - rechtzeitige
 - umfassende
 Urlaub
 Urlaubsgrundsätze
 Urlaubsplanung
 Urteilsverfahren

V

Verbesserungsvorschläge
 Vereinbarkeit
 - Beruf und Familie
 Verhaltens- und Leistungs-
 kontrolle
 - Mitbestimmung
 Verhaltensänderung
 Verleihfirmen
 - Fachleute
 Versetzung
 - Zumutbarkeitsprüfung
 Verteilzeit
 Vertretungsreserve
 Vier-Tage-Woche
 Vollzeitarbeit
 - Recht auf -
 Vollzeit Arbeitskraft
 Vorbestimmte Zeiten
 Vorgangsanalyse
 Vorgangstatistik
 Vorruhestand
 Vorstellungsgespräch

W

Weisungsbefugnis
 Weiterbildung
 - allgemeine
 - Bauwirtschaft
 Weiterbildungsangebote
 - externe
 Weiterbildungsansprüche
 - individuelle
 Weiterbildungsbedarf
 - Frauen

- projektbezogener
 Weiterbildungsmaßnahmen
 - betriebspezifische
 Weiterbildungsträger
 Werksferien
 Werksöffentlichkeit
 Werkstatt
 Werkstattzirkel
 Werkvertrag
 Wiedereinstellung
 Wirtschaftsausschuss
 - Auswirkungen auf die
 Personalplanung
 - Betriebsrat
 - Einigungsstelle
 - Gewinnerwartung
 - Hilfsorgan des Betriebsrats
 - Kennziffern
 - Personalkostenplanung
 - Unterlagen
 - Unternehmensplanung
 - Unterrichtsrechte
 Würde
 - des Menschen

Z

Zeitarbeit
 Zeitaufnahme
 - Einzelhandel
 Zeitlohn
 Zeitschätzung
 - analytische
 Zeitstandard
 Zeitstudie
 Zeitwirtschaft
 Zertifikat
 Zertifizierung
 Zeugnis
 Zusatzbedarf
 - personeller
 Zuschlagsquote
 - Bedarfsermittlung
 Zwangsgeld
 Zweischichtsystem

Dieses Dokument wurde von der forba Partnerschaft herausgegeben. Es stellt einen Auszug aus einer forba-Veröffentlichung dar und soll einen Überblick über die Veröffentlichung vermitteln.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte direkt an forba:

forba Partnerschaft
 Dominicusstraße 3
 10823 Berlin

Tel.: 030 - 78 00 86 - 0
Fax: 030 - 78 00 86 - 19

Web: www.forba.de
E-Mail: forba@forba.de

Diesen Artikel können Sie auch direkt herunterladen unter
www.forba.de/veroeffentlichungen/handbuch-personalplanung.pdf