

Peter Wimmer • Oswald Neuberger

# Personalwesen 2

Personalplanung

Beschäftigungssysteme

Personalkosten

Personalcontrolling

44 Abbildungen • 30 Tabellen

Ferdinand Enke Verlag Stuttgart 1998

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>Kapitel 1: Personalplanung</b>	<b>3</b>
<b>0. Einleitung und Überblick</b>	<b>4</b>
<b>1. Die Entwicklung eines wissenschaftlichen Planungsbegriffs</b>	<b>6</b>
1.0 Überblick	6
1.1 Rationale Planungskonzeptionen	7
1.1.1 Begriffe und Formen der Rationalität	7
1.1.2 Planung als rationaler Prozess	9
1.1.3 Planung versus Prognose	14
1.2 Systemische und konstruktivistische Planungskonzeptionen	21
1.2.1 Konstruktivistische Planungskonzeptionen	21
1.2.2 Systemische Planungskonzeptionen	23
1.3 Schlussfolgerung	33
<b>2. Personalplanung, Unternehmensplanung und Strategie</b>	<b>39</b>
2.0 Überblick	39
2.1 Strategiebegriff	39
2.2 Strategische Unternehmensplanung	40
2.3 Strategie-Modelle	43
2.4 Strategie und sozio-ökonomische Situation	48
2.5 Personalplanung und strategische Unternehmensplanung	50
2.6 Die Integration von Unternehmens- und Personalplanung	53
2.7 Schlussfolgerung	60
<b>3. Ökonomie, Management und Politik der Personalplanung</b>	<b>65</b>
3.0 Überblick	65
3.1 Ökonomie der Personalplanung	66
3.1.1 Rationale Planung versus Markt	66
3.1.2 Planung und (Neo-)Klassik	67
3.1.3 Das Coase-Theorem	69
3.1.4 Konsequenzen für die (Personal-)Planung	71
3.1.5 Wann lohnt sich Personalplanung?	73
3.1.6 Methodenbeispiel: Die Rosenkranzformel	74
3.2 Management der Personalplanung	80
3.2.1 Zielsetzungen der Personalplanung	80
3.2.2 Die Akzeptanz von Personalplanung	82
3.2.3 Die Verbreitung der Personalplanung in der Praxis	84
3.2.4 Operative Personalplanung	85
3.2.5 Konsequenzen aus diesen Überlegungen für die Personalplanung	97
3.2.6 Personalbestands- und -bedarfs-Planung	98
3.2.7 Methodenbeispiel: Portfolio-Planung	109
3.3 Die Politik der Personalplanung	118
3.3.1 Theoretischer Rahmen	119
3.3.2 Personalplanung und Politics	127

3.3.3 Methodenbeispiel: Szenario-Planung.....	134
3.4 Schlussfolgerung.....	150
Kapitel F: Beschäftigungssysteme	153
<b>0. Einleitung und Überblick.....</b>	<b>153</b>
<b>1. Zur ökonomischen Perspektive: Arbeits-Märkte.....</b>	<b>156</b>
1.0 Überblick.....	156
1.1 Der Arbeitsmarkt als Vermittlung von Arbeitsangebot und -nachfrage.....	157
1.2 Arbeitsmarkttheorien.....	165
1.2.1 Neoklassische und neoinstitutionalistische Interpretationen des Arbeitsmarkts. . .	166
1.2.2 Segmentierungsansätze (Gesplante Arbeitsmärkte).....	168
1.2.2.1 Der zweigeteilte (duale) Arbeitsmarkt.....	169
1.2.2.2 Der dreigeteilte Arbeitsmarkt.....	176
1.2.3 Abschließende Würdigung der Segmentationsansätze.....	185
1.3 Ansätze zur Lösung des Beschäftigungsproblems auf gesamtwirtschaftlicher Ebene...	188
1.3.1 Der Problemdruck. Kosten und Folgen der Arbeitslosigkeit.....	189
1.3.2 Neoklassische und institutionalistische Vorschläge zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit.....	193
1.3.2.1 Neoklassische Ansätze.....	193
1.3.2.2 Institutionalistische Ansätze.....	195
1.4 Ist der deutsche Arbeitsmarkt sklerotisch?.....	209
1.4.1 Zur Arbeitsplatz- und Beschäftigtenfluktuation (job turnover, labor turnover) . . .	209
1.4.2 Ein Nationenvergleich (Zum 'Beschäftigungswunder' in den USA).....	222
<b>2. Zur politischen Perspektive: Die rechtliche Regulierung des Personalabbaus.....</b>	<b>226</b>
2.0 Überblick.....	226
2.1 Politik und Regulierung.....	227
2.1.1 Polity - Policy - Politics.....	227
2.1.2 Die Akteure auf dem regionalen Arbeitsmarkt.....	228
2.2 Möglichkeiten des Personalabbaus aus rechtlicher Perspektive.....	229
2.2.1 Die arbeitgeberseitige Kündigung auf der Grundlage von Kündigungsschutz- und Betriebsverfassungsgesetz.....	230
2.2.1.1 Zur sozialen Rechtfertigung von ordentlichen Kündigungen.....	233
2.2.1.2 Außerordentliche Kündigung.....	240
2.2.1.3 Zur Form der Kündigung.....	241
2.2.1.4 Weiterbeschäftigung während eines Kündigungsprozesses.....	242
2.2.1.5 Änderungskündigung und Betriebsänderung.....	243
2.2.1.6 Massenentlassungen, Interessenausgleich, Sozialplan.....	245
2.2.1.7 Resümee zum Kündigungsschutz.....	249
2.2.2 Alternativen zur Kündigung.....	251
2.2.2.1 Natürliche Fluktuation.....	252
2.2.2.2 Aufhebungsverträge.....	255
2.3 Deregulierung und Flexibilisierung: der Königsweg zur Lösung des Beschäftigungsproblems?.....	255
2.3.1 Grenzen der Flexibilisierung.....	260
2.3.2 Argumente für und gegen De-Regulierung.....	264

<b>3. Das Management von Beschäftigungssystemen.....</b>	<b>268</b>
3.0 Überblick.....	268
3.1 Ökonomischer Kontext und betriebliche Strategie.....	268
3.1.1 Aktuelle Entwicklungen als Herausforderungen des Personalwesens.....	268
3.1.2 Betriebsstrategische Ziele: Autonomie und Machtasymmetrie.....	273
3.2 Die Konstitution von Beschäftigungssystemen.....	279
3.2.1 Normale Beschäftigungsverhältnisse.....	279
3.2.2 'Atypische' und 'prekäre' Beschäftigungsverhältnisse.....	280
3.2.2.1 Befristete Beschäftigung.....	285
3.2.2.2 Geringfügige Beschäftigung.....	290
3.2.2.3 Leiharbeit (Zeitarbeit, Personalleasing, Arbeitnehmerüberlassung).....	292
3.2.2.4 Werkverträge, Fremdfirmeneinsatz.....	298
3.2.2.5 Scheinselbständigkeit.....	299
3.2.2.6 Heimarbeit und Telearbeit.....	303
3.2.2.7 Illegale Beschäftigung.....	307
3.2.2.8 Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen.....	309
3.3 Zur Modifikation von Beschäftigungssystemen.....	312
3.3.1 Betriebliche Beschäftigungspolitiken (Kühl 1992).....	312
3.3.2 Das RKW-Schema: Ein Überblick über Möglichkeiten der Beschäftigungsanpassung.....	314
3.3.3 Eine entscheidungsorientierte Synthese.....	317
3.4 Logiken des Managements von Beschäftigungssystemen.....	318
3.4.1 Entwicklung eines Bezugsrahmens.....	321
3.4.2 Die Logiken der Kernprozesse.....	329
3.4.2.1 Produktionslogik.....	329
3.4.2.2 Verwertungs- und Akkumulationslogik.....	331
3.4.2.3 Vergemeinschaftungs- und Beziehungslogik.....	336
3.4.2.4 Herrschaftslogik.....	346
3.4.3 Logiken der Kontexte.....	348
3.4.3.1 Marktlogik: Kooperation.....	349
3.4.3.2 Marktlogik2: Gewinn, Konkurrenz.....	351
3.4.3.3 Anpassungslogik1: Vergesellschaftung (Legitimation).....	352
3.4.3.4 Anpassungslogik2: Transformationslogik, Qualifizierungslogik.....	354
3.4.4 Schluss.....	356

## **Kapitel G: Personalkosten 357**

### **0. Einleitung und Überblick..... 358**

#### **1. Zum Begriff der Personal- bzw. Arbeitskosten..... 360**

1.0 Überblick..... 360

1.1 Personal-bzw. Arbeitskosten unter transaktionskostentheoretischer Perspektive. .... 361

1.2 Transaktionskostenökonomie und Personal- bzw. Arbeitskosten:  
  Anwendungsbeispiele..... 363

1.3 Schlussfolgerung..... 366

<b>2. Systematisierungen der Kosten für Arbeit aus gesamtwirtschaftlicher Sicht.....</b>	<b>369</b>	
2.0 Überblick.....	369	
2.1 Die amtliche Arbeitskostenerhebung.....	371	
2.1.1 Ziele der Arbeitskostenerhebung.....	371	
2.1.2 Klassifikation und Messung der Arbeitskosten.....	372	
2.1.3 Würdigung.....	375	
2.2 Das (Fortschreibungs-)Modell des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW).....	378	
2.2.1 Methode.....	379	
2.2.2 Systematik und Berechnungen.....	379	
2.2.3 Würdigung.....	379	
2.3 Die Methode des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts des Deutschen Gewerkschaftsbundes (WSI).....	381	
2.3.1 Inhaltliche Gliederung.....	381	
2.3.2 'Entgelt für geleistete Arbeit' - und wofür wird der Rest bezahlt?.....	382	
2.3.3 Die statistische Abgrenzung von 'Entgelt für geleistete Arbeit'.....	382	
2.3.4 Die statistische Abgrenzung der Arbeitskosten unter tarifpolitischer und ökonomischer Sicht.....	383	
2.3.5 Der Vorschlag des WSI zur Gliederung der Arbeitskosten.....	384	
2.3.6 Würdigung.....	385	
<b>3. Arbeitskosten in (West-)Deutschland (empirische Befunde).....</b>	<b>386</b>	<b>J</b>
3.0 Überblick.....	386	o_ ^
3.1 Die Zusammensetzung der Stichprobe.....	386	;
3.2 Die Aufbereitung der Daten.....	387/1.	Q_0
3.3 Struktur und Entwicklung der Arbeitskosten in der Bundesrepublik.....	391!	j Q »,
3.3.1 Arbeitskosten im Produzierenden Gewerbe im früheren Bundesgebiet.....	391/	/.; u,
3.3.2 Arbeitskosten im Dienstleistungsbereich im früheren Bundesgebiet.....	401	1.2D '
3.3.3 Exkurs: Zum Problem der Unterscheidung zwischen gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Zusatzleistungen.....	40f	1 2y
		1.2.3 n
<b>4. Die Arbeitskosten in der Europäischen Union (EU).....</b>	<b>4P</b>	j, . L
4.0 Überblick.....	4>	).3{ <sup>ibü</sup>
4.1 Konzepte, Definitionen und Operationalisierungen.....	^	1 3 y
4.2 Die Struktur der Arbeitskosten in der EU.....	'	i_3 ' ^ü_n
<b>5. Arbeitskosten und 'Standort Deutschland'.....</b>	<b>e/ ^_0</b>	
5.0 Einleitung und Überblick.....	i)	f_y al~Co
5.1 Lohnstückkosten und internationale Wettbewerbsfähigkeit.....		Be . <sup>lk</sup>
5.1.1 Die Erfassung der Lohnstückkosten.....	ibre'	ii ""^
5.1.2 Die Entwicklung der Lohnstückkosten in den G5-Ländern (das Standortgutachten des ifo-Instituts von 1996).....	leu]e	. <sup>ets</sup> Pe
5.1.3 Schlussfolgerung.....	f. *Qal~c	
5.2 Arbeitskosten und Direktinvestitionen im Ausland.....	f^rb];	K'
5.2.1 Die Bedeutung von Direktinvestitionen für den Standort (ein empirischer Beleg).....	f^s ten-c	^ie
5.2.2 Direktinvestitionen im Ausland und Beschäftigungswirkungen.....	V &ud	ontro; i
5.2.3 Schlussfolgerungen.....	*. *	oefie

<b>6. Personalkosten aus einzelwirtschaftlicher Sicht.....</b>	<b>443</b>
6.0 Überblick.....	443
6.1 Systematisierungen der Personalkosten.....	443
6.1.1 Die Erfassung des Personalaufwandes im Rahmen des betrieblichen Rechnungswesens.....	445
6.1.2 Das System der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP).....	450
6.1.3 Die Humanvermögensrechnung.....	456
6.1.4 Der Ansatz des Non-Accounting (von <i>Sadowski</i> und <i>Schröder</i> ).....	457
6.1.5 Personalkosten und Wertschöpfung.....	458
6.2 Schlussfolgerung.....	462
<b>7. (Personal-)Kostenrechnung als politisches Phänomen.....</b>	<b>465</b>
7.0 Überblick.....	465
7.1 Gründe für die (irrationale) Kostendiskussion in der Öffentlichkeit.....	466
7.2 Alltagspolitik mit (Personal-)Kosten.....	468
7.3 Personalkosten(-rechnung) als Herrschaftsinstrument.....	470
7.4 Schlussfolgerung.....	474
<b>Kapitel H: Personal-Controlling</b>	<b>476</b>
<b>O.Überblick.....</b>	<b>476</b>
<b>1. Controlling: Allgemeine Vorüberlegungen.....</b>	<b>478</b>
1.0 Vorbemerkung.....	478
1.1 Was ist Controlling? Begriff und Geschichte des Controlling.....	479
1.2 Drei Facetten: Probleme lösen, Wirklichkeit abbilden, Handeln steuern.....	483
1.2.1 Controlling als Handlungs- oder Problemlösungsprozess.....	483
1.2.2 Controlling als Beobachtungs- und Kommunikationsprozess.....	486
1.2.3 Controlling als Beeinflussungsprozess.....	491
1.3 Leitbilder, Funktionen und Kriterien des Controlling.....	494
1.3.1 Controlling-Leitbilder.....	495
1.3.2 Funktionen des Controlling.....	499
1.3.3 Kriterien des Controlling.....	506
<b>2. Personal-Controlling: Einführung.....</b>	<b>508</b>
2.0 Überblick.....	508
2.1 Begriff und Gegenstand des Personal-Controlling.....	509
2.2 Drei Perspektiven auf das Personal-Controlling: eine einführende Charakterisierung.....	514
<b>3. Personal-Controlling aus ökonomischer Perspektive.....</b>	<b>516</b>
3.0 Überblick: Die Grundfrage'Loht es sich?.....	516
3.1 KostendControlling.....	520
3.1.1 Budgetierung.....	522
3.1.2 Kostenrechnung.....	524
3.1.3 Das Beispiel Prozesskostenrechnung.....	528
3.2 Effizienz-Controlling.....	532
3.2.1 Zum Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität.....	532
3.2.2 Arbeitsproduktivität als Beispiel für Effizienz-Controlling.....	542

3.3 Effektivitäts-Controlling .....	545
3.3.1 Kosten-Nutzen-Analyse.....	547
3.3.2 Nutzwertanalyse.....	549
3.4 Schluss.....	551
<b>4. Personal-Controlling aus Management-Perspektive.....</b>	<b>552</b>
4.0 Überblick.....	552
4.1 Prüfen und Orientieren: Personal-Audits und Kennzahlen.....	554
4.1.1 Personal-Audits.....	554
4.1.2 Personal-Kennzahlen.....	555
4.2 Vergleichen und Stimulieren: Balanced Scorecard und Benehmarking.....	566
4.2.1 Balanced Scorecard.....	566
4.2.2 Benehmarking.....	569
4.3 Aufdecken und Neugestalten: Das Management der Gemeinkosten.....	573
4.3.1 Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA), Overhead Value Analysis (OVA).....	575
4.3.2 Zero-Base-Budgeting (ZBB).....	577
4.4 Schluss: Total Quality Management und seine Beziehung zum Personalwesen.....	578
<b>5. Personal-Controlling aus politischer Perspektive.....</b>	<b>583</b>
5.0 Überblick.....	583
5.1 Das Disziplinarindividuum als Voraussetzung und Produkt des Personal-Controlling.....	584
5.2 Realitätsabbildung als Realitätsbeschwörung.....	595
5.2.1 Benehmarking als magisches Handeln.....	598
5.2.2 Personal-Controlling als Magie.....	600
5.3 Personal-Controlling als Mittel und Ergebnis von Machtkämpfen und Spielen.....	602
5.3.1 Die Herrschaftsbeziehung im Spiegel der Principal-Agent-Theory.....	603
5.3.2 Controlling-Spiele, Controlling als Spiel.....	607
5.4 Schluss: Das geprüfte Personal.....	617
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>622</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>623</b>
<b>Autorinnenverzeichnis.....</b>	<b>648</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>653</b>