Personalbedarfsplanung

27.04.02 - v12

1. GRUNDFRAGEN/ ORGANISATORISCHE EINORDNUNG

- Grundfrage
  - Wieviele Mitarbeiter sind mit welcher Qualifikation unter Beachtung des Ersatz-, Reserve- und Neubedarfs sind zu welchem Zeitpunkt an welchem Ort aufgrund des geplanten Leistungsprogramms erforderlich?
- Einordnung in die Unternehmensplanung
  - Personalplanung ist abhängig von bzw. bestimmt ...
    - Absatzplanung
    - Produktionsplanung
    - Investitions- u. Beschaffungsplanung
    - Organisationsplanung
    - Finanzplanung
    - Kostenplanung
  - Anforderungen
    - Integrierter Bestandteil der Unternehmensplanung
    - Simultane Planung als Forderung
    - Praxis: Absatzplan als Leitplan
    - Betriebsrat rechtzeitig und umfassend informieren
- Einordnung in die Personalplanung
  - Teilbereiche
    - Bedarfsplanung
    - Beschaffungsplanung
    - Einsatzplanung
    - Entwicklungsplanung
    - Abbauplanung
    - Kostenplanung
  - Fristigkeit der Personalplanung
    - Strategische Planung
      - langfristig über 3 Jahre
      - grundlegende Führungsentscheidungen z.B. Trends, Potentiale
    - Taktische Planung
      - mittelfristig 1 bis 3 Jahre
      - Entwicklung personalwirtschaftlicher Programme z.B. Bildungsprogramme
    - Operative Planung
      - kurzfristig bis 1 Jahr
      - auf konkrete Maßnahmen ausgerichtet, z.B. Einsatzplan, Personalkostenplan
    - Prinzip der rollierenden Planung
      - Pläne laufend fortschreiben, aktualisieren und konkretisieren

2. BESTIMMUNGFAKTOREN DES PERSONALBEDARFS

- Externe Faktoren
  - vom Unternehmen nicht beeinflußbar
    - Wirtschaftliche Entwicklung
      - Konjunktur
      - branchenspezifische Entwicklung
      - Saison
    - Gesellschaftliche u. politische Einflüsse
      - Bevölkerungsentwicklung
      - Wertewandel z.B. Konsum- u. Arbeitsverhalten
      - Globalisierung z.B. Fortbildungsbedarf notw.
    - Rechtliche Rahmenbedingungen
    - Technologische Entwicklungen
      - z.B. Computer/Multimedia
        - Höherqualifizierung
        - Dequalifizierung
- Interne Faktoren
  - weitgehend beeinflußbar
    - Produktions- und Absatzprogramm
      - Einfluß durch ...
        - Produktlebenszyklus
        - Fertigungstiefe
        - Outsourcing
    - Produktions- und Arbeitsmittel
      - Technisierung der Arbeit
    - Organisationsstrukturen
      - Organisationstypen der Fertigung
        - Werkstattfertigung
        - Fließfertigung
    - Fluktuation u. Fehlzeiten
    - Mitarbeiterleistung

3. SCHRITTE ZUR ERMITTLUNG DES PERSONALBEDARFS

- Formel
  - + Einsatzbedarf
  - + Reservebedarf
  - = Brutto-/Soll-Personalbedarf
  - - Personalbestand
  - + Abgänge
  - - Zugänge
  - ---
  - = Nettopersonalbedarf
    - >0 -> Beschaffungsbedarf
    - <0 -> Abbaubedarf
- Details
  - Einsatzbedarf
    - Mitarbeiter, um die anfallende Arbeitsmenge zu bewältigen
    - Bezugsgrößen, z.B.
      - Werkstoffeinsatz, Fertigerzeugnisse, Zahl der Maschinen ...
    - Planungsansätze
      - Planung auf Fortführungsbasis
        - bisheriger Personalbestand entspricht dem tatsächlichen Personalbedarf
        - Personaleinsatzbedarf bezieht sich auf die veränderten Aufgabenstellungen
      - Planung auf Nullbasis
        - gesamter Personaleinsatzbedarf wird neu bestimmt
        - Überprüfung vergangener Entscheidungen
        - aufwendig, hohe Kosten
  - Reservepersonalbedarf
    - Deckung der Fehlzeiten
      - Urlaub
      - Arbeitsunfähigkeit
      - Bildungsmaßnahmen
      - Mutterschutz
  - "Natürliche" Personalbestandsentwicklung
    - Abgänge
      - Pensionierung
      - Bundeswehr/Zivildienst
      - Beförderung/Versetzung
      - Kündigung ...
    - Zugänge
      - Rückkehr Bundeswehr u.a.
      - Übernahme aus Ausbildungsverhältnis ...

4. METHODEN ZUR ERMITTLUNG DES PERSONALBEDARFS

- Globale Methoden
  - für den Gesamtbetrieb
    - Schätzung
    - Mathematische Methoden
      - Trendextrapolation
      - Regressionsanalyse
- Detaillierte Methoden
  - Kennzahlenmethode
    - Arbeitsproduktivität
      - Formel
        - Umsatz / Anzahl d. Beschäftigte
      - Personalbedarf (Formel)
        - geplanter Umsatz / Arbeitsproduktivität
    - Arbeitszeit pro Erzeugniseinheit
    - Zahlenverhältnis zwischen bestimmten Mitarbeitergruppen
    - Kontrollspannen
      - Anzahl der Mitarbeiter, die ein Vorgesetzter maximal beaufsichtigen kann. -> Führungskräftebedarf ermitteln
    - Aggregatmethode
      - bei limitationalen Produktionsverhältnissen
      - pro Maschine eine bestimmte Zahl von Arbeitern
  - Arbeitsplatzmethode
    - z.B. für fixen Personalbedarf (Pförtner, Hausmeister...)
  - Personalbemessungsmethode
    - ausgehend von Vorgabezeiten
    - Formel
      - Personalbedarf
        - Arbeitsmenge * Vorgabezeit / Arbeitszeit pro Mitarbeiter
  - Stellenplanmethode
    - Fortschreibung/Prognose des Stellenplanes/-besetzungsplanes

5. QUALITATIVE PERSONALBEDARFSPLANUNG

- zukünftige Arbeitsplatzanforderungen
- rechtzeitige Personalentwicklung
- Personalbeschaffung vom externen Arbeitsmarkt
- Anwendung der Szenario-Technik
  - Verschiedene Entwicklungsverläufe simulieren
  - unvorhergesehene Ereignisse in die Planung einbeziehen

Textquelle:
Dr. Christ u.a. (Hrsg.), Handlungsfeld Personalwirtschaft, Köln 1996