



Einführung in die Personalwirtschaft

Betriebswirtschaft

Sommersemester 2007

Einheit 2: Personalplanung

2

Struktur der Vorlesung

Wie finde ich die richtigen Leute?

Personalplanung

Personalgewinnung

Personalentwicklung

Wie maximiere ich die Leistung?

Motivation

Führung

Mitbestimmung

Organisation

Entlohnung

Wie werde ich die Leute wieder los?

Entlassungen

4



Inhalt

- Einflussfaktoren für die Bedarfsplanung
- Qualitative Methoden der Bedarfsplanung
- Quantitative Methoden der Bedarfsplanung
 - Schätzverfahren
 - Statistische Verfahren
 - Personalbemessungsverfahren

5

Warum Personalplanung?

- Der Bedarf an Personal schwankt – wie bei jedem anderen Produktionsfaktor – mit der Zeit
- Im Vergleich zu anderen Produktionsfaktoren ist Personal in der Anpassung wenig flexibel
 - Kündigungsfristen
 - Vorlauf der Personaleinstellung
 - Ausbildungszeiten
 - Einarbeitungszeiten

Ziel der Personalplanung:

„... dass der Unternehmung die zukünftig benötigten Arbeitnehmer in der erforderlichen Quantität und Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der zu erwarteten Kosten zur Verfügung stehen.“
(Wimmer, 1991)

6



Personalplanung – ein Balance-Akt

- Die Personalplanung ist der Versuch, zwei widerstrebende Ziele möglichst weit in Einklang zu bekommen:

Minimierung der Personalkosten

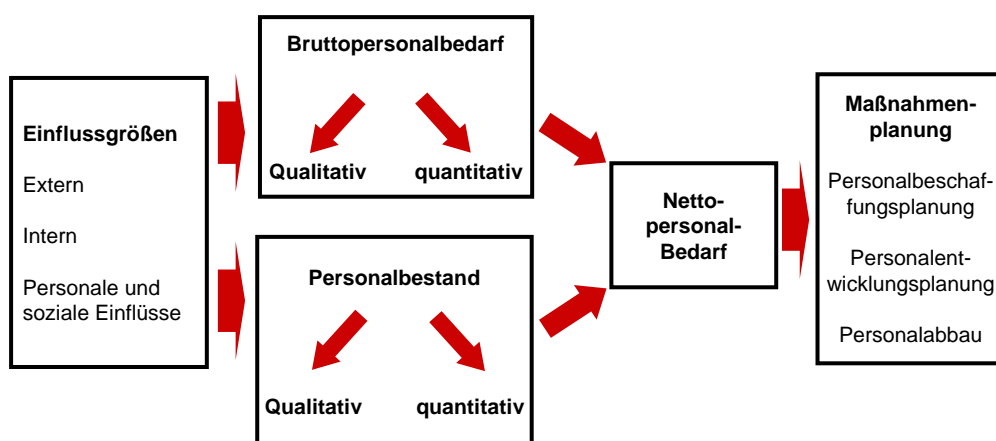


Vermeidung von Personalengpässen

- Wird Personal zu großzügig bemessen, verringern zu hohe Personalkosten die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Wird zu wenig Personal eingestellt,
 - wird das Unternehmen u. U. zu langsam
 - kann teilweise das Potenzial der Anlagen nicht richtig ausgenutzt werden
 - leidet die Qualität durch Überlastung der Mitarbeiter
 - fehlt die Zeit für eine langfristige Personalentwicklung

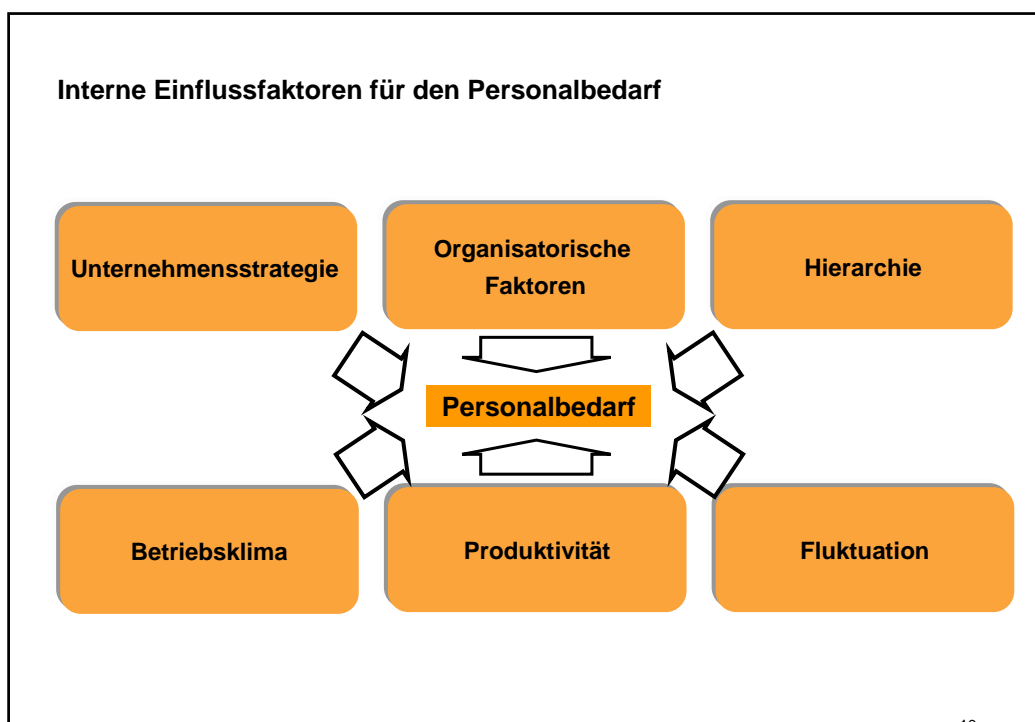
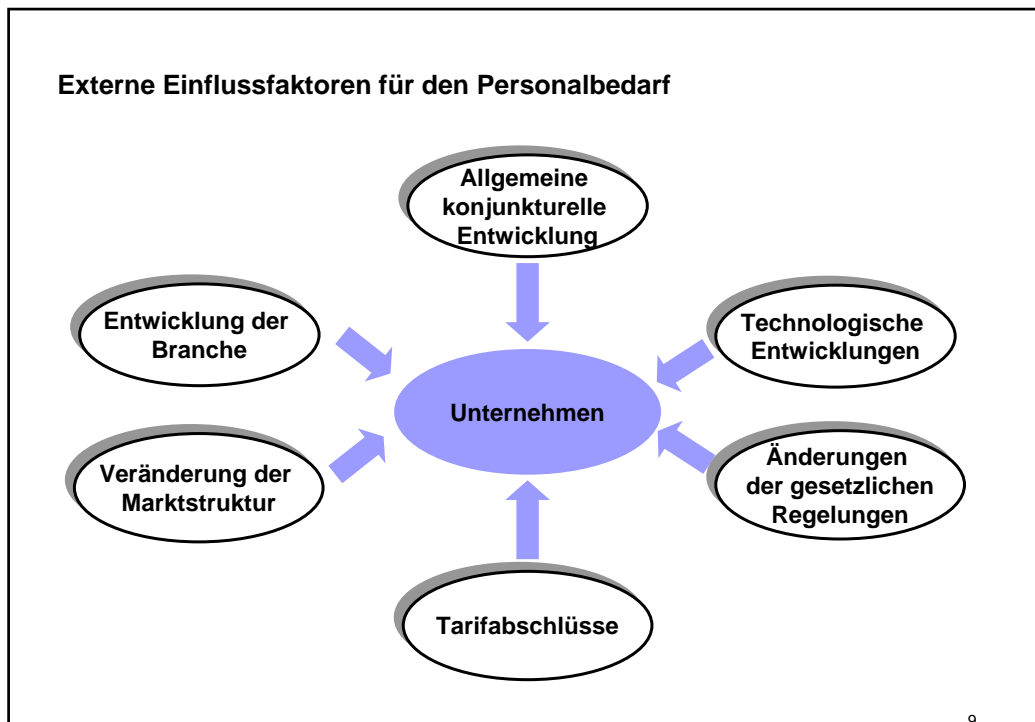
7

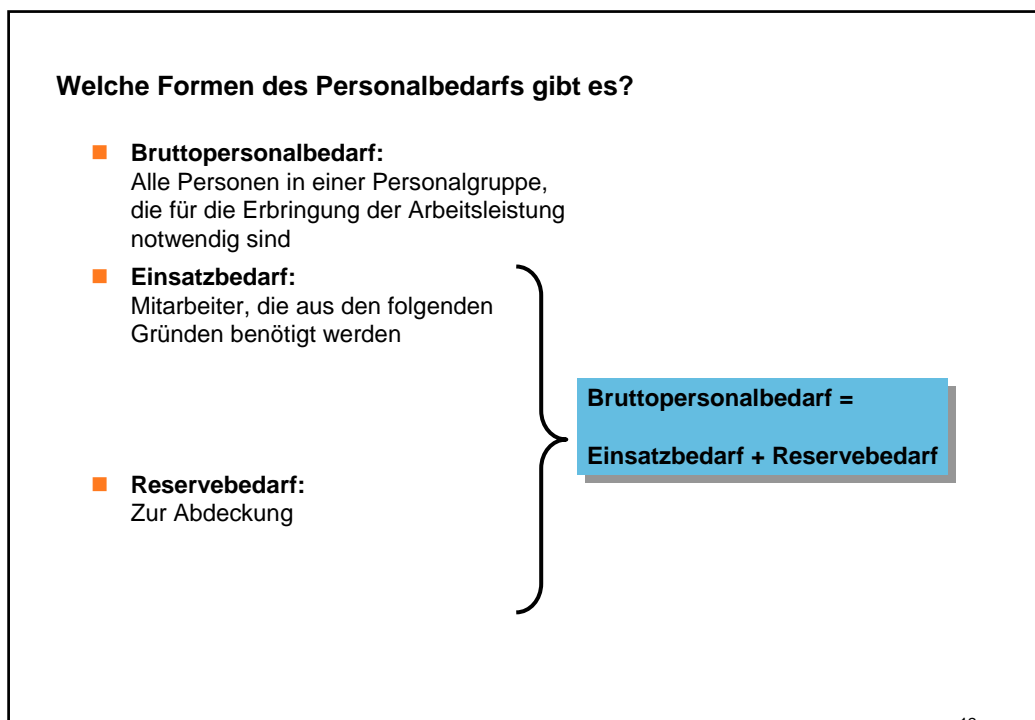
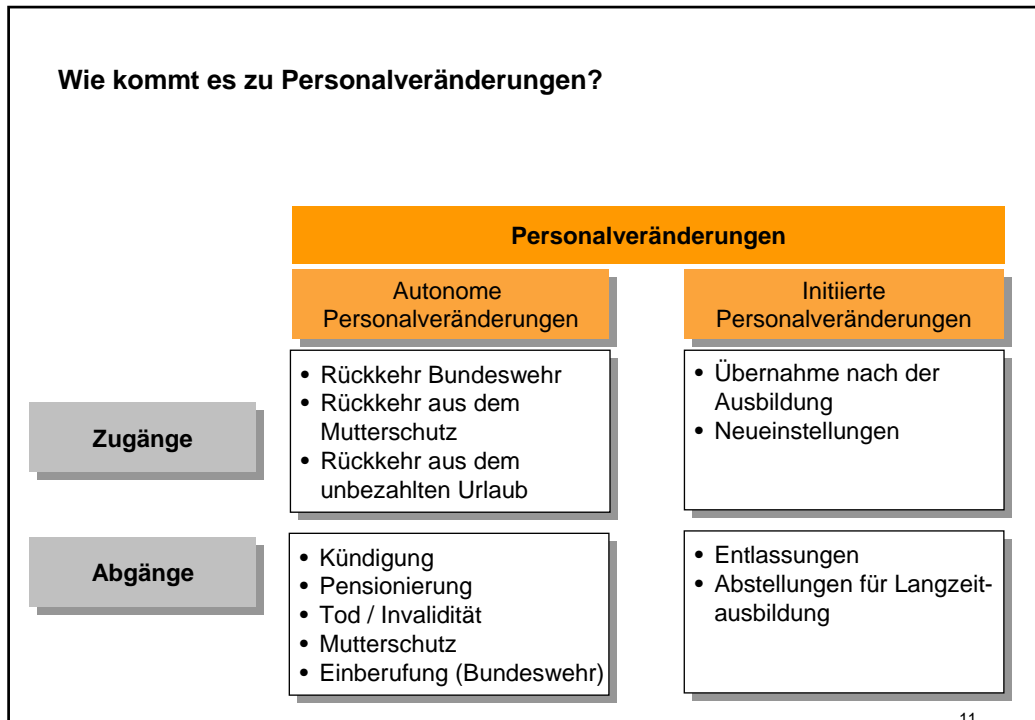
Planungsgrößen in der Personalplanung



Quelle: nach Ridder (1999)

8







Welche Formen des Personalbedarfs gibt es?

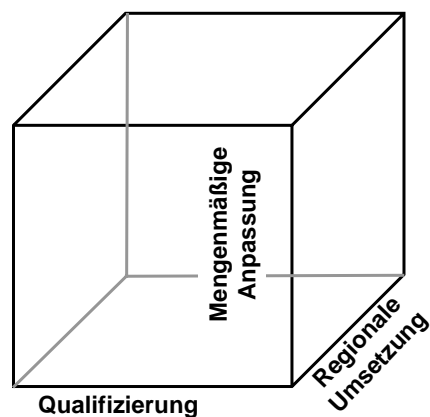
- **Nettopersonalbedarf:**
Differenz zwischen jetzigem Personalbestand und Bruttopersonalbestand
 - Bei Überdeckung sind Entlassungen notwendig
 - Bei Unterdeckung entsteht **Zusatzbedarf:** Neueinstellungen und/oder Qualifizierungen werden notwendig
- **Ersatzbedarf:**
Ausgleich für Mitarbeiter, die im Planungszeitraum ausscheiden werden

Neubedarf
= Zusatzbedarf + Ersatzbedarf
= Nettopersonalbedarf

13

Aus der Bestimmung des Netto-Personalbedarfs leiten sich die Maßnahmen ab

- Je nach Ergebnis der Bedarfsermittlung muss das Unternehmen eine oder mehrere folgenden Maßnahmen ergreifen:
- **Mengenmäßige Anpassung:**
- **Qualifizierung:**
- **Regionale Umsetzung:**



15



Qualitative Methoden zur Personalbedarfsplanung

- Bestandsaufnahme jetziger Qualifikationen
 - Wie kann man Qualifikationen beschreiben?
 - Stellenbeschreibungen
 - Profile der Mitarbeiter (Funktionen)
- Analyse des zukünftigen Bedarfs
 - Über welche Kombination von Fähigkeiten müssen welche Mitarbeiter verfügen?
 - z.B. Automatisierung in der Fertigung
 - Neupositionierung des Unternehmens

16

Quantitative Verfahren zur Personalbedarfsermittlung

Schätzverfahren

- Einfache Schätzung
- Expertenbefragung
- Delphi-Methode

Statistische Verfahren

- Trendextrapolation / Trendanalogie
- Regressions- und Korrelationsanalyse
- Kennzahlenmethode

Refa-Ansatz

- ‚Stoppuhren-Ansatz‘
- Herunterbrechen von Arbeitsabläufe in normierte Teilschritte
- Addition der Zeiten für jeden einzelnen Arbeitsablauf

17



Planung des Personalbedarfs für neue Dienstleistungen an Hand von bestehenden Daten

- Produktneueinführung Softwaretool zur Datenanalyse
- Vertriebsmitarbeiter schreiben 1 Monat lang vergleichbare Tätigkeiten für ein bestehendes Produkt auf
- Planung der Vertriebskapazitäten:
 - Anfragen im Monat: 500
 - Bearbeitungszeit pro Angebot: 30 min
 - Bearbeitungszeit gesamt im Monat: 250 h
- Jährlicher Bedarf:
 - Jährliche Anfragen: 6000
 - Jährliche Bearbeitungszeit: 3000 h
- Monatliche Arbeitszeit eines Vertriebsmitarbeiters: 170 h
- Durchschnittliche Verfügbarkeit eines Mitarbeiters im Jahr: 1700 h
- Nettopersonalbedarf für das neue Produkt:

$$\frac{3000 \text{ h / Jahr}}{1700 \text{ h / Jahr}} = 1,77 \text{ Mitarbeiter}$$

18

Ermittlung des Reservebedarfs

1. Ermittlung der jährlichen Betriebszeiten	
365	Jahrestage
52	Sonntage
52	Samstage
9	Feiertage
Ergibt 252 potenzielle Arbeitstage	
(1 Arbeitstag = 0,4%)	

2. Ermittlung des Reservebetrages		
Tage		Prozent
30	Tarifurlaub	+ 11,9
1	unbezahlter Urlaub	+ 0,4
0,5	sonstiger Urlaub	+ 0,2
0,5	Mutterschutzurlaub	+ 0,2
1	Bundeswehr	+ 0,4
2,5	nicht besetzte Arbeitsplätze	+ 1,0
15	Arbeitsunfähigkeit	+ 6,0
0,5	Freistellung für Betriebsräte	+ 0,2
52,5	Durchschnittliche Abwesenheit	20,5

Quelle: nach Bosch/Hase (1995)

19



Über welchen Zeitraum ist eine Personalplanung sinnvoll?

- Der Zeitraum, für den eine Personalplanung möglich, bzw. sinnvoll ist, hängt von der Art der Firma und dem Umfeld der Firma ab
 - Je weniger technische Veränderungen, desto länger der Zeitraum, für den (besonders eine qualitative) Personalplanung möglich ist
 - Je dynamischer das Wettbewerbsumfeld, desto geringer die Planungsmöglichkeiten
 - Je länger es das Unternehmen gibt, desto besser Erfahrungswerte für die Planung
- In den meisten Firmen beschränkt sich die Planung auf eine kurz- bis mittelfristige Planung für die nächsten ein bis drei Jahre
- Eine langfristige Planung (über mehr als drei Jahre) ist – wenn überhaupt – nur auf einer sehr groben Ebene möglich

20

Kontroll- und Wiederholungsfragen

1. Warum ist Personalplanung ein Balance-Akt?
2. Was sind autonome Personaveränderungen? Nennen Sie zwei Beispiele.
3. Wie kann es kommen, dass ein Unternehmen einen negativen Nettopersonalbedarf hat und dennoch neue Mitarbeiter einstellt?
4. Was ist der Unterschied zwischen Bruttopersonalbedarf und Einsatzbedarf?
5. Worin liegt der Unterschied zwischen qualitativer und quantitativer Personalplanung? Nennen Sie Beispiele für die beiden Formen der Personalplanung.
6. Wann lohnt sich der Einsatz der REFA-Methode bei der Personalplanung?

21



Weiterführende Literatur

- Bosch, G. , Kohl, H., Schneider, W. (1995) Handbuch der Personalplanung. Köln
- Mag, W. (1998) Einführung in die betriebliche Personalplanung. 2. Auflage. München
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) (1996) RKW-Handbuch. 3. Auflage. Neuwied
- Wimmer, P. (1991) Personalplanung: Problemorientierter Überblick- theoretische Vertiefung. Stuttgart

22