

Geprüfte Bilanzbuchhalter

2.2 Personalbedarfs-, Personalkosten-, Personaleinsatzplanung



Ziele und Aufgaben der Personalplanung

- Personalplanung hat folgende Aufgaben
 - Planung des qualitativen Personalbedarfs
 - Planung des quantitativen Personalbedarfs
 - Planung der Personalbeschaffung
 - Planung des Personaleinsatzes
 - Planung der Personalentwicklung
 - Planung der Personalkosten
 - Planung des Personalabbaus

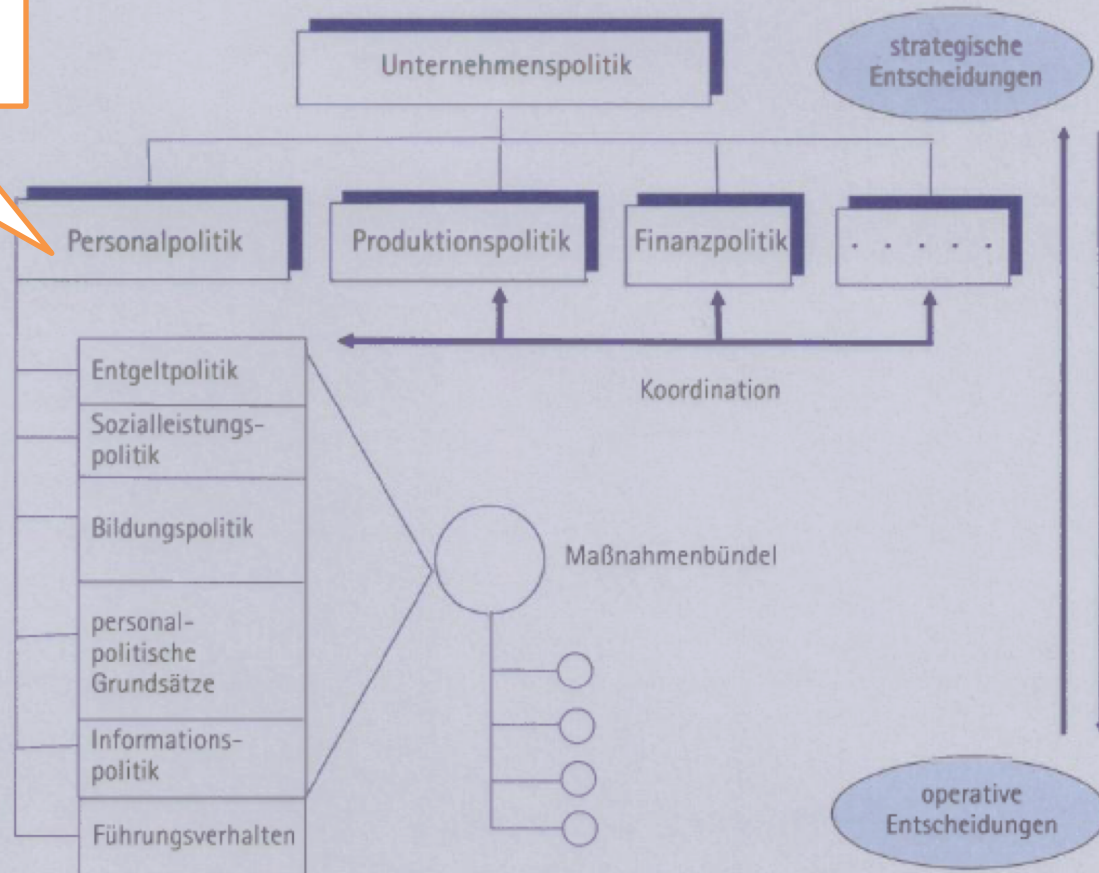
Zeitaspekt in der Personalplanung

- Orientierung an den Zielen eines Unternehmens
 - Planung
 - Kurz-, mittel- oder langfristige Planung
 - Messbare Ziele
 - Umsatzziel, Kostensenkungsziel oder Terminziel
 - Nicht direkt messbare Ziele
 - Ansehen der Firma, Zufriedenheit der Mitarbeiter

Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung

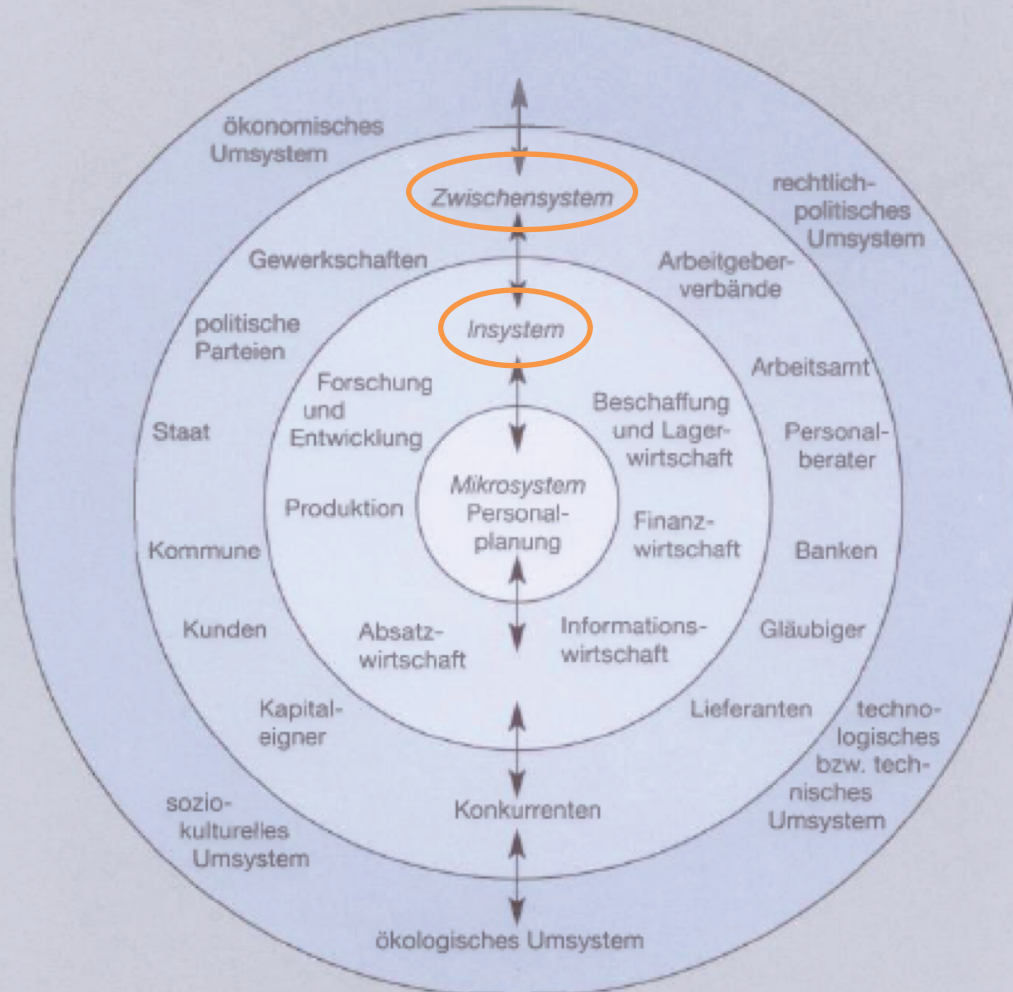
Abb. 1: Personalpolitik als integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik

Derivative Planung



Planungsebenen

- Wer ist verantwortliche für die Planungen?
 - Unternehmensleitung
- Planungshorizonte
 - Strategische Planung (3-5 Jahre)
 - Taktische Planung (2-3 Jahre)
 - Operative Planung (1 Jahr)



Abhängigkeiten von internen Determinanten:

- Unternehmensplanung
- Funktionsplanung
- Personalbestand
- Altersstruktur
- Qualifikationsstruktur
- Organisation
- Arbeitszeitregelung
- Fluktuationsquote
- Fehlzeiten

externe Determinanten:

- Arbeitsmarkt
- arbeitsrechtliche Veränderungen
- Regelung der Arbeitszeit
- Bevölkerungsstruktur und Bevölkerungsentwicklung

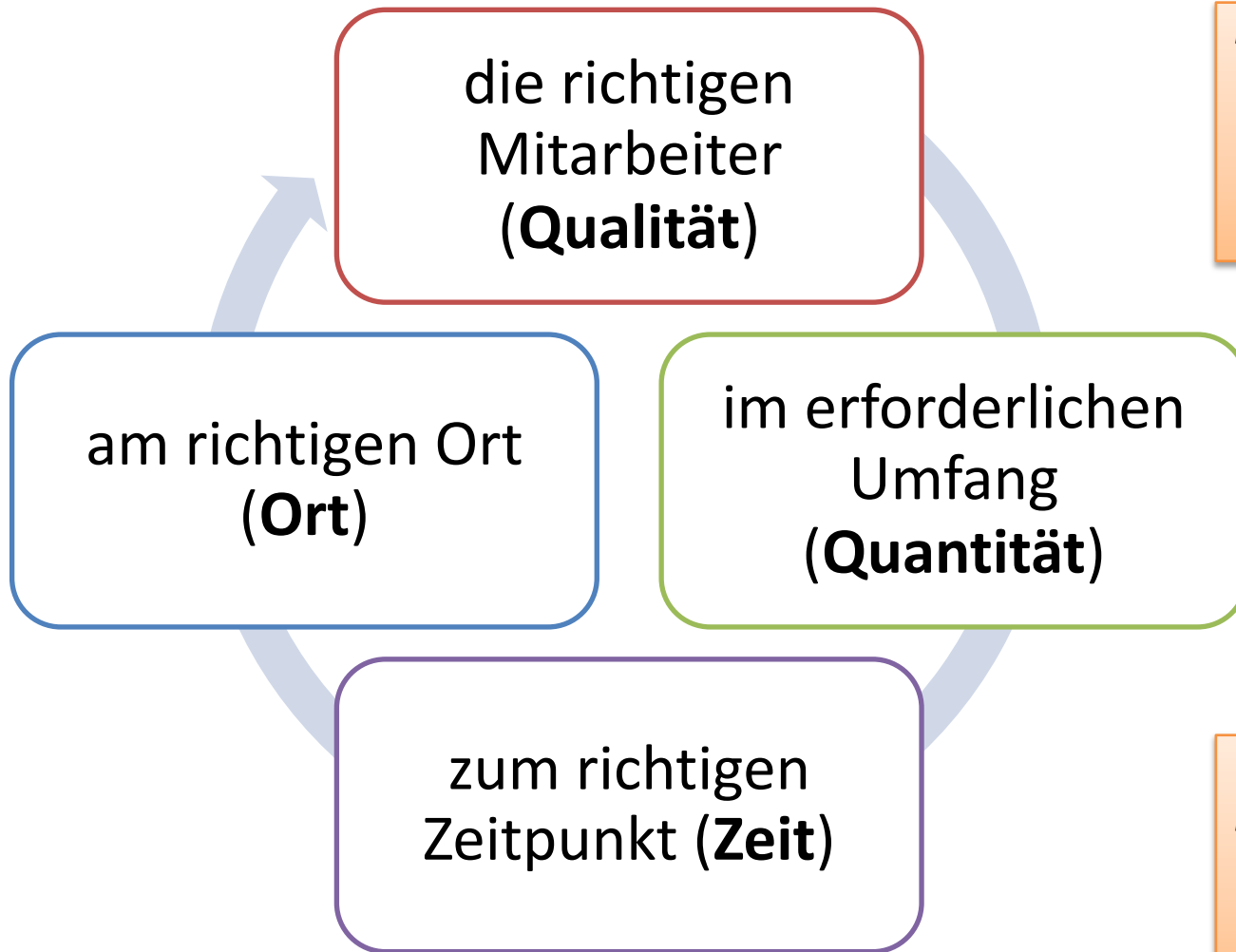
Die Qualität von Personalplanungen ist stark von der Qualität der zur Verfügung stehenden Informationen abhängig.

Vorteile Personalplanung

Arbeitnehmer	Unternehmen
Sicherheit des Arbeitsplatzes	Personalengpässe und Überkapazitäten können rechtzeitig erkannt und bei den Planungen berücksichtigt werden
Individuelle Entwicklungswünsche und Qualifikationsvoraussetzungen	Rechtzeitige Personalsuche und Personalentwicklung
Besserer Überblick über die Chancen und Möglichkeiten des internen Arbeitsmarktes	Kenntnisse über die Potenziale der Mitarbeiter können besser genutzt werden
	Verbesserung des Images des Unternehmens aufgrund einer vorausschauenden Personalplanung
	Verbesserung der Motivation der MA durch Personalentwicklungsmaßnahmen

Kernstück der Personalplanung →

Personalbedarfsplanung



Fehlplanung verursacht:

- Personalengpässe
- Personalabbau

Ermittlung

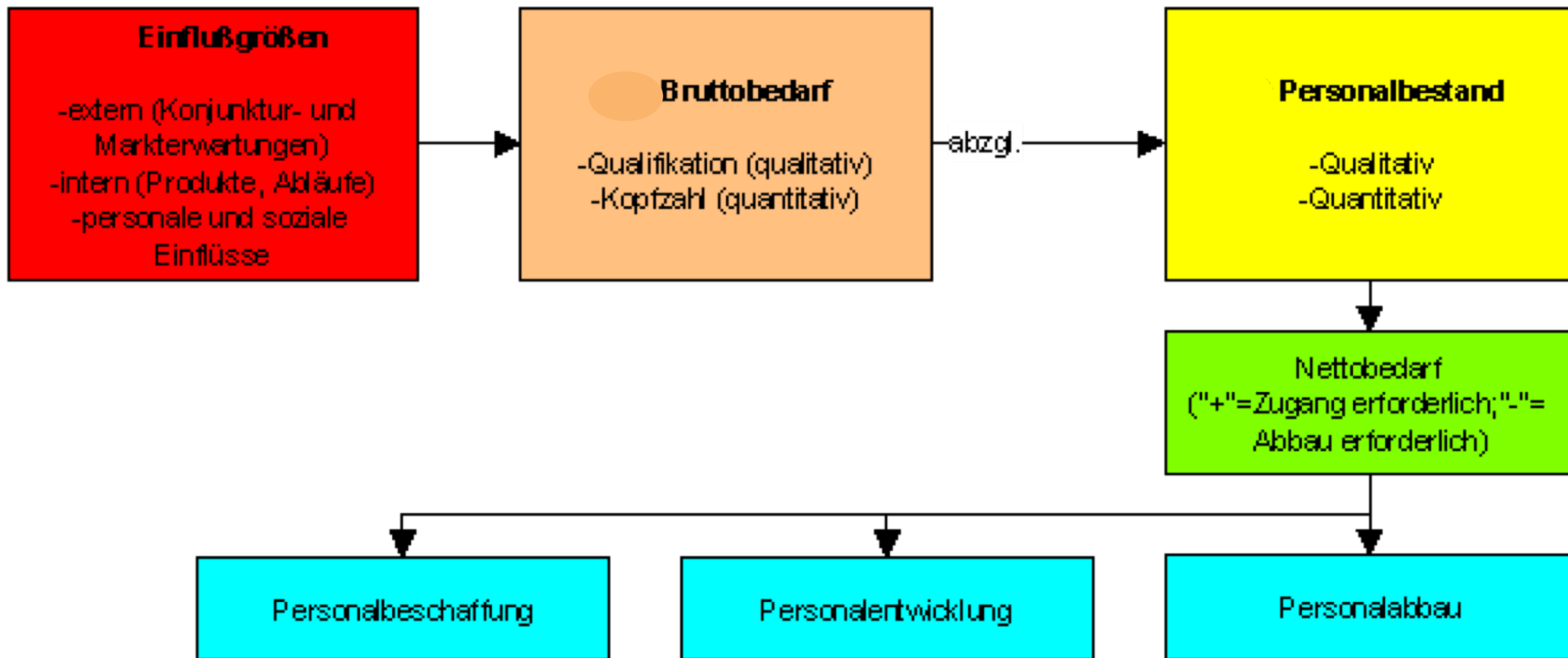
- Brutto-Personalbedarfs

Personalbedarfsplanung im gesamtbetrieblichen Planungsgeschehen

Personalbedarfsplanung

Arten	
Personalersatzbedarf	Ergibt sich aus planmässige u. außerplanmässige Ausscheiden von MA
Personalneubedarf	Neue Aufgaben, Projekte, gute Konjunktur, ...
Personalmehrbedarf	Fällt z.B. durch Arbeitszeitverkürzung oder befristet für eine bestimmte Saison
Personalreservebedarf	Muss wegen Ausfällen wie Krankheit oder Weiterbildung eingeplant werden
Personalnachholbedarf	Tritt z.B. durch das Nichtbesetzen von Stellen ein, weil kein passender Bewerber gefunden wurde

Ermittlung des qualitativen und quantitativen Personalbedarf → 3 Arbeitsschritte



Quantitativer Personalbedarf nach der Stellenplanmethode

Formel: Bruttonpersonalbedarf

Gegenwärtig vorhandene Stellen

+ Anzahl der neuen Bedarfsstellen im Planungszeitraum
./.
Anzahl der entfallenden Stellen im Planungszeitraum

= **Bruttonpersonalbedarf**

1. Schritt: Ermittlung des Bruttoperonalbedarfs

Stellenbestand
+ Stellenzugänge
- Stellenabgänge

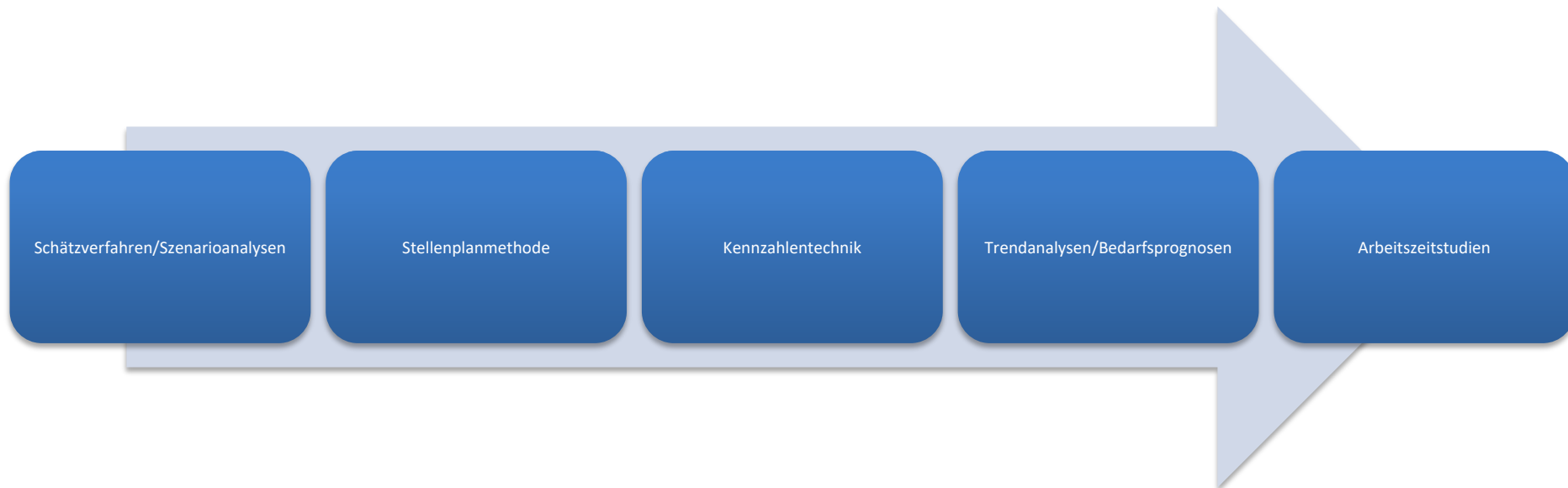
= Stellenbestand Planungsperiode = **Einsatzbedarf**
+ **Reservebedarf** (Krankheit, Urlaub oder Saisonschwankungen)

= **Bruttoperonalbedarf**

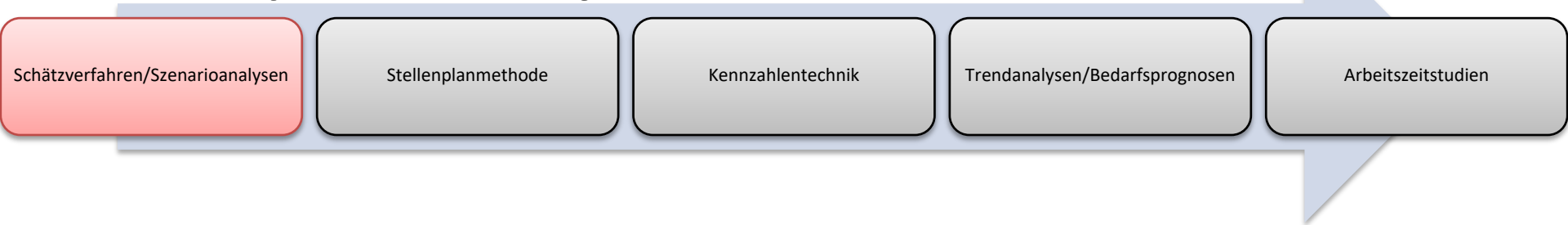
Bruttoperonalbedarf = Einsatzbedarf + Reservebedarf

Zukünftiger Bruttopersonalbedarf

- Ergibt sich aus dem gesamten Arbeitszeitbedarf, der nötig ist, um die geplante Leistungsmenge zu erbringen
- Methoden:



Bruttopersonalbedarf



- **einfaches Schätzverfahren**
- **Systematische Expertenbefragung**
- **Delphi-Methode**

Bruttopersonalbedarf

Schätzverfahren/Szenarioanalysen

Stellenplanmethode

Kennzahlentechnik

Trendanalysen/Bedarfsprognosen

Arbeitszeitstudien

Beispiel: Stellenplanmethode

	Beschaffung	Fertigung	Vertrieb	gesamt
Stellenbestand 01/09	15	190	25	230
Einführung Produkt A		5	2	7
neue Vertriebsniederlassung			3	3
neues Fertigungsverfahren		2		2
Zentralisierung Beschaffung		- 5		- 5
Stellenbestand 12/09				237

Ablauf der Stellenplanmethode

Der Ablauf sieht dann wie folgt aus:

1. Überprüfen bzw. Aufstellen des gegenwärtigen Organisations-, Stellen- und Stellenbesetzungsplanes
2. Sammeln von Informationen über künftigen Organisations- und Stellenplan (insbesondere Absatz-, Produktions- und Investitionsplanung; Schätzungen)
3. Aufstellen des künftigen Organisations- und Stellenplanes (hieraus ergibt sich der Bruttopersonalbedarf)
4. Aufstellen des künftigen Stellenplanes mithilfe der Prognose über die Entwicklung des Personalbestandes

Bruttopersonalbedarf

Schätzverfahren/Szenarioanalysen

Stellenplanmethode

Kennzahlentechnik

Trendanalysen/Bedarfsprognosen

Arbeitszeitstudien

Beispiel: Arbeitsproduktivität

In der Fräserei arbeiten Peter Müller und Hans Meier unter gleichen Arbeitsbedingungen an gleichen Werkstücken. Peter Müller arbeitet in der Woche 38 Stunden, Hans Meier 25 Stunden.

Peter Müller bearbeitet 1.000 Werkstücke in der Woche, Hans Meier 875.

Die Arbeitsproduktivität für beide Arbeiter berechnet sich dann wie folgt:

Peter Müller: 1.000 Werkstücke : 40 Stunden = 25

Hans Meier: 875 Werkstücke : 25 Stunden = 35

Peter Müller weist einen Produktivitätskoeffizienten von 25, Hans Meier von 35 auf. Der Vergleich zeigt, dass der Mitarbeiter Meier in Bezug auf seinen Input (Arbeitszeit) bei gleichen Arbeitsbedingungen einen höheren Output (Stückleistung) erreicht, damit produktiver arbeitet.

Für die Personalbedarfsplanung würde dies bedeuten:

Für 10.000 Werkstücke pro Woche (Arbeitszeit 40 Stunden) benötigt man zehn Mitarbeiter mit der Arbeitsproduktivität von Peter Müller (Kennzahl 25) oder ungefähr sieben Mitarbeiter mit der Arbeitsproduktivität von Hans Meier (Kennzahl 35).

Formel: Arbeitsproduktivität

$$\text{Arbeitsproduktivität} = X (\text{Output}) : Y (\text{Input})$$

Berechnung Arbeitsproduktivität im Dienstleistungsbereich z.B. Abteilung Verkauf

Formel: Arbeitsproduktivität einer Abteilung

$$\text{Arbeitsproduktivität} = X (\text{EUR Umsatz}) : Y (\text{Anzahl Beschäftigte})$$

Formel: Bruttopersonalbedarf

$$\text{Bruttopersonalbedarf} = \frac{\text{künftiger Ertrag}}{\text{geschätzte künftige Arbeitsproduktivität}}$$

Bruttopersonalbedarf

Schätzverfahren/Szenarioanalysen

Stellenplanmethode

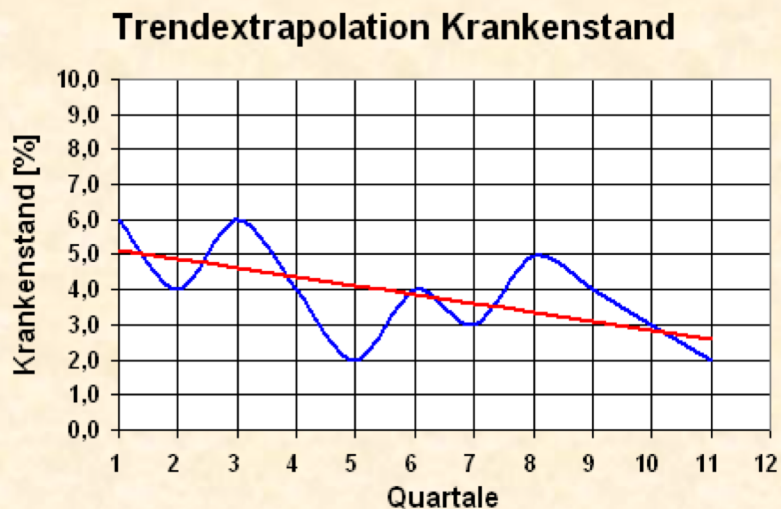
Kennzahlentechnik

Trendanalysen/Bedarfsprognosen

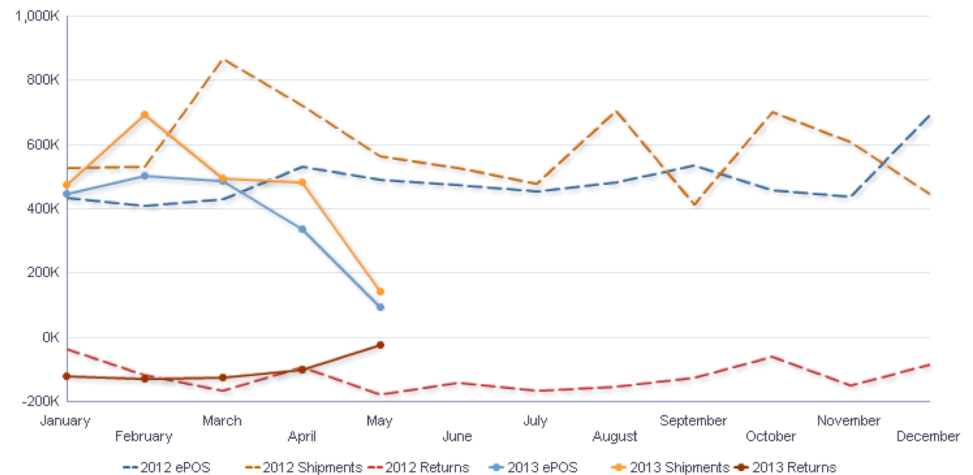
Arbeitszeitstudien

- Fortschreibung von Daten einer stetigen Entwicklung aus der Vergangenheit in die Zukunft

Trendextrapolation



Analogie-Schlussmethode



- Abhängigkeiten der Vergangenheit (mehrere Variablen) → ähnlich wie Trendextrapolation

Bruttopersonalbedarf

Schätzverfahren/Szenarioanalysen

Stellenplanmethode

Kennzahlentechnik

Trendanalysen/Bedarfsprognosen

Arbeitszeitstudien

Beispiel: Frequenzstudien

Im Einzelhandel werden systematisch wechselnde Kundenfrequenzen über den Tag bzw. über die Woche beobachtet, erfasst und ausgewertet.

Beispiel: Zeitmessung

Bei einer Bearbeitungszeit von 30 Minuten je Einheit und einem Auftragsvolumen von 240 Stück in fünf Tagen werden drei Mitarbeiter benötigt.

Beispiel: Multimomentaufnahme

Durch unregelmäßige Beobachtung von fünf Sachbearbeitern im Vertrieb über einen längeren Zeitraum hinweg ergibt sich nachfolgende Tätigkeitsübersicht:

Tätigkeit	Zahl der Beobachtungen	in %
Post bearbeiten	300	10
Angebote schreiben	450	15
Telefonate mit Kunden	450	15
Zeitungsanzeigen auswerten	150	5
Aufträge überwachen	600	20
Verkaufsgespräche führen	750	25
sonstige Tätigkeiten	300	10
Summe	3.000	100

Wenn jeden Tag im Durchschnitt 16 Stunden Verkaufsgespräche geführt werden und jeder Mitarbeiter im Vertrieb 25% seiner Arbeitszeit (= zwei Stunden pro Tag) für diese Tätigkeit zur Verfügung steht, sind acht Mitarbeiter erforderlich.

Fortgeschriebener Personalbestand

Formel: Fortgeschriebener Personalbestand

Gegenwärtig Personalbestand

./. Personalabgänge
+ feststehende Personalzugänge

= **fortgeschriebener Personalbestand**

2. Schritt: Ermittlung des künftigen Personalbestandes

Beispiel: Abgangs-/Zugangstabelle

ABGANGS-/ZUGANGSTABELLE	Abteilung					
	Gruppe					
	Zeitraum A		Zeitraum B		Zeitraum C	
	ges.	%	ges.	%	ges.	%
1 Bestand am Anfang der Periode						
- Abgänge						
2 Pensionierung						
3 Bundesfreiwilligendienst zum Zivildienst						
4 Beförderung innerhalb der Betriebsstelle						
5 Versetzung in andere Betriebsstelle						
6 Ausbildung, Fortbildung (Studium)						
7 Entlassung durch Betrieb, Zeitverträge						
8 Tod						
9 Kündigung						
10 sonstige Abgänge						
11 Summe der Abgänge (2-10)						
12 Bestand nach Abgängen (1-11)						
+ geplante (feststehende) Zugänge						
13 Beförderung innerhalb der Betriebsstelle						
14 Versetzung in die Betriebsstelle						
15 Rückkehr Ausbildung, Fortbildung						
16 Übernahme aus Ausbildungsverhältnis						
17 sonstige Zugänge (Einstellungen)						
18 Summe der Zugänge (13-17)						
19 Personalbestand am Ende der Periode (12-18)						

Quantitative Nettopersonalbedarf

Formel: Nettopersonalbedarf

Bruttopersonalbedarf

./.

IST-Personalbestand

+

Abgänge

./.

Feststehende Zugänge

= **Nettopersonalbedarf**

3. Schritt: Ermittlung des Nettopersonalbedarfs

Beispiel: Berechnungsschema Nettopersonalbedarf

Ifd. Nr.	Berechnungsgröße	Zahlenbeispiel
1	Stellenbestand	28
2	+ Stellenzugänge (geplant)	2
3	- Stellenabgänge (geplant)	- 5
4	Bruttopersonalbedarf	25
5	Personalbestand	27
6	+ Personalzugänge (sicher)	4
7	- Personalabgänge (sicher)	- 2
8	- Personalabgänge (geschätzt)	- 1
9	fortgeschriebener Personalbestand	28
10	Nettopersonalbedarf (4-9)	- 3

Nettopersonalbedarf = Bruttopersonalbedarf - Personalbestand

+ Nettobedarf bedeutet = Personalbeschaffung
- Nettobedarf bedeutet = Personalabbau

