

# Personalplanung

- alle **Handlungen**, die **Entscheidungen** über die zukünftige Verwendung von Personal in Unternehmen
- sowie die **Vorbereitung** und **Kontrolle**
- dieser Entscheidungen zum Gegenstand haben.



# Voraussetzung der Planung

- Die Personalplanung baut auf der Vorstellung auf:
- die **Verfügbarkeit** der
- Mitarbeiter / innen
- und die **Wirksamkeit** ihres **Arbeitseinsatzes**
- zukünftig zu **optimieren**.



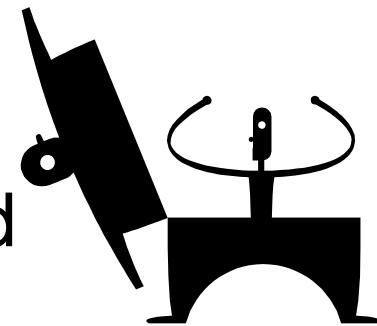
# Ziele der Personalplanung

- Dem Unternehmen ist vorausschauend das Personal
- in der erforderlichen **Anzahl**
- mit den erforderlichen **Qualifikationen**
- zum richtigen **Zeitpunkt**
- am richtigen **Ort**
- zur Verfügung zu stellen.

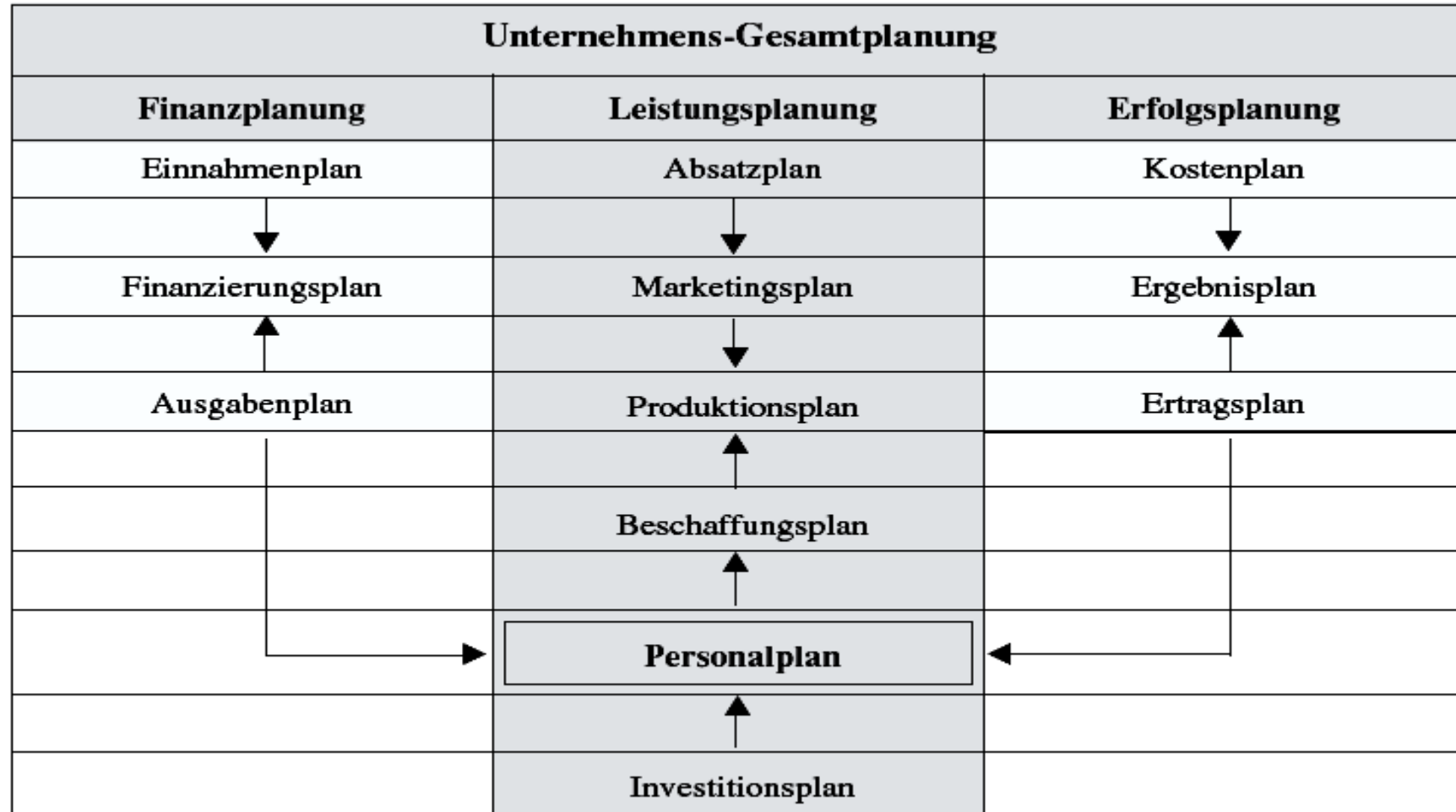


# Kernaufgaben

- Planung des Personalbedarfs (quantitativ und qualitativ),
- Planung der Personalbeschaffung (intern und extern),
- Planung des Personaleinsatzes,
- Planung der Personalentwicklung und Förderung,
- Planung des Personalabbaus (mit und ohne Reduzierung der Kopfzahlen),
- Planung der Personalkosten.



# Einflussfaktoren



# Grundprobleme

- Personalplanung ist weitgehend abhängig von anderen Unternehmensplänen.
- Personalpläne ihrerseits beeinflussen die anderen Unternehmenspläne.
- Machen Personalpläne Restriktionen der Beschaffung, Ausbildung etc. sichtbar, so können diese personellen Restriktionen eine Beschränkung der Leistungserstellung oder -verwertung bewirken.



# Bedingungen

- Betriebsverfassungsgesetz (Informations- und Beratungsrecht des Betriebsrates)
- Tarifverträge, Arbeitszeitverordnung, Schutzgesetze ...
- Einzelvereinbarungen in Arbeitsverträgen
- Personalstruktur
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Fehlzeiten, Fluktuation ...



# Noch einmal...

- Bei der Personalbedarfsplanung wird der zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe erforderliche Personalbedarf ermittelt, sowie die zukünftig zu erwartende
- Überdeckung
- Deckung bzw.
- Unterdeckung
- in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht festgestellt.





# Quantität und Qualität

- Die **quantitative** Komponente der Personalbedarfsplanung fragt nach der Zahl der benötigten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte.
- Die **qualitative** Komponente der Personalbedarfsplanung legt fest, über welche Qualifikationen das Personal bis zum Planungshorizont verfügen muss und zu welchen Stellentypen bzw. Personalkategorien diese Qualifikationen gebündelt werden können.



# Zeit und Ort

- Die **zeitliche** Komponente gibt darüber Auskunft, bis zu welchem Planungshorizont Bedarfsprognosen gemacht werden sollen
- Die **lokale** Komponente wird im Arbeitsanfall vor Ort, am Arbeitsplatz, sichtbar.
  - eine Abteilung
  - Unternehmensbereich
  - mehrere Unternehmensbereiche
  - das gesamte Unternehmen

# Vergleichstypen

zwei Vergleichstypen grundsätzlich :

- Der **Zeitvergleich** stellt eine Verbindung zwischen Planungszeitpunkt  $t_0$  und Planungshorizont  $t_x$ .



- **Soll - Ist Vergleich:**  
Der Personalbestand als Status Quo (=Ist) wird in Beziehung gesetzt zu einem zukünftigen Personalbedarf (=Soll).

# Bedarfsarten

- Der **Einsatzbedarf** lässt sich aus dem Bedarf an menschlichen Arbeitsleistungen ableiten, die zur **Erreichung** der Ziele und zur Erfüllung der Aufgaben erforderlich sind.
- Der **Reservebedarf** hängt von den zu erwartenden **Ausfällen** des Personals aufgrund von Krankheit, Unfall, Urlaub, Freistellung etc. ab.



# Bedarf der Planung

- **Ersatzbedarf:** wenn sichere Abgänge des Personals zu erwarten sind und diese ersetzt werden müssen. (Basis für Personalbeschaffungs- und -entwicklungsplanung)
- **Neubedarf:** wenn über den Ersatz hinaus Personen eingestellt werden müssen, aufgrund eines höheren zukünftigen Personalbedarfs. (Basis für Personalbeschaffungsplanung)
- **Freistellungsbedarf:** wenn infolge von Personalüberhang Personal abgebaut werden muss. (Basis für Personalfreisetzungsplanung)



# Bestandteile der Personalplanung

- **Personalbedarfsplanung** (siehe Folie Nr.8)
- **Personalbeschaffungsplanung** legt fest, wie viel Personen auf den internen und externen Arbeitsmärkten unter Verwendung bestimmter Beschaffungswege und –mittel bis zum Planungshorizont beschafft werden sollen.
- **Personaleinsatzplanung** legt fest, welche Personen vakanten Stellen zugeordnet werden sollen. Dabei sollen Anforderungen und Fähigkeiten möglichst gut übereinstimmen.

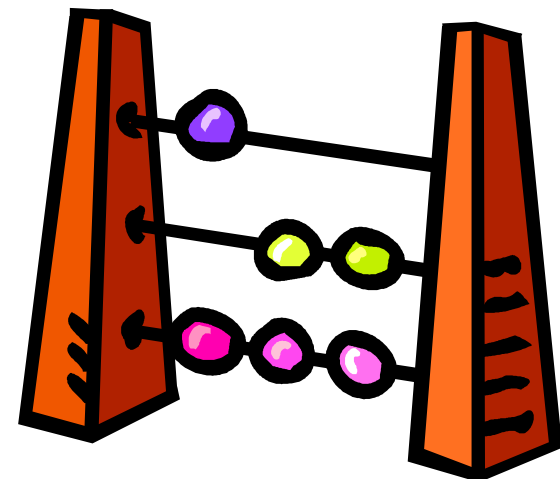
# Folgerungen

- **Personalfreisetzungsplanung** legt aufgrund des negativen Saldos aus Bedarf und Bestand fest, wie viel Personen ihre Stelle verlieren und was mit diesen Personen zu geschehen hat.
- **Personalentwicklungsplanung** legt fest, bei welchen Personen bis zum Planungshorizont ihre fachlichen, methodischen und sozialen Qualifikationen weiterentwickelt werden sollen und wie dies zu geschehen hat.
- **Personalkostenplanung**  
Die notwendig ist, weil für das Personal viele unterschiedliche Kosten entstehen, die für die Zukunft ermittelt und geplant werden müssen.

# Kalkulation des Personalbedarfs

Vorwärtsrechnung oder Rückwärtsrechnung

- Kennzahlen-Methode
- Kontrollspannenmethode
- Kapazitätsbedarfsrechnung
- Trendextrapolationen
- Regressionsanalyse
- Faktorenanalyse





# Vorwärtsrechnung

- **Personalbestand im Planungszeitpunkt t0**
  - **plus** voraussichtliche Zugänge im Planungszeitraum t0 bis tx
  - **minus** voraussichtliche Abgänge im Planungszeitraum t0 bis tx
- = Voraussichtlicher Personalbestand in tx
- + / - X (Saldo)**
- = Personalbedarf in **tx**, resultiert aus der Umsetzung einer bestimmten Unternehmenspolitik
  
- **Positiver Saldo => Ersatzbedarf und Neubedarf**
- **Negativer Saldo => Freistellungsbedarf**

# Rückwärtsrechnung (Methode des Saldos)

- Personalbedarf an Planungshorizont tx (resultiert aus der Umsetzung einer bestimmten Unternehmenspolitik)
- **Minus** Personalbestand im Planungszeitpunkt t0
- **Plus** voraussichtliche Personalabgänge im Planungszeitraum t0 bis tx
- **Saldo** zwischen Personalbedarf und Personalbestand im Planungshorizont tx
- **Positiver Saldo => Ersatzbedarf und Neubedarf**
- **Negativer Saldo => Freistellungsbedarf**

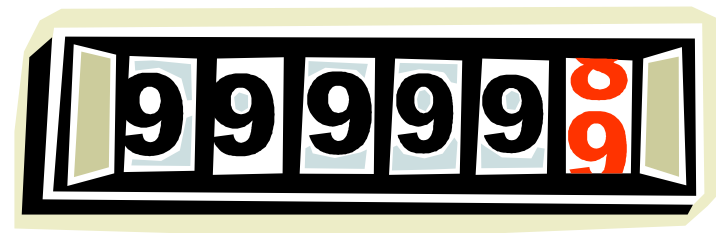
# Kennzahlen-Methode

- z.B. Personalbedarfsermittlung aufgrund der mutmaßlichen Umsatzentwicklung
- $\text{Personalbedarf} = \frac{\text{Geplanter Umsatz}}{\text{geplanter Umsatz pro Mitarbeiter}}$
- Beispiel:
- 100 Betten geplant è je 10 Betten eine Personalstelle: also 10 Stellen



# Kapazitätsbedarfsrechnung

- Wenn für den betrachteten Zeitraum ein **Fertigungsprogramm** oder ein **Auftragsbestand** vorliegt, kann der Personalbedarf für die Fertigung mit Hilfe der Arbeitspläne **deterministisch** ermittelt werden
- Beispiel: „Fortgeschriebene OP – Planungen“



# Kontrollspannenmethode

- Beispiel:
- je 15 Mitarbeiter eine Führungskraft
- Je 10 Führungskräfte 1 Bereichsleitung
- Also:
- Bei 150 MA: 10 Führungskräfte und 1 Bereichsleitung



# Trendextrapolationen

- Fortschreibung von Trends des Personalbedarfs aus der Vergangenheit und der Gegenwart in die Zukunft.
- Dieses Verfahren setzt eine unveränderte Trendentwicklung in der Zukunft voraus.

Beispiel:

- Bettenbedarfsplanung eines Bezirkes



# Regressionsanalyse

- Bei der Regressionsanalyse wird von der erwarteten Entwicklung einer Größe auf den Personalbedarf geschlossen.

Beispiel:

- Demographischer Wandel
  - Entwicklung des Pflegebedarfes
  - Ableitung der Pflegepersonalstellen



<b>Personalkostenplanung</b>	
1. Entgelt	
- Löhne und Gehälter	EUR
- Zulagen/Zuschläge	EUR
2. Personalnebenkosten	
- aufgrund von Gesetzen oder Tarifverträgen	
Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung	EUR
Beiträge zur Berufsgenossenschaft	EUR
Bezahlung von Ausfallzeiten	EUR
vermögenswirksame Leistungen	EUR
Arbeitnehmervertretung	EUR
sonstige Leistungen infolge von Tarifvereinbarungen wie 13. Monats-Einkommen, Urlaubsgeld	EUR
- aufgrund freiwilliger Leistungen:	
Aus- und Weiterbildung	EUR
betriebliche Altersversorgung	EUR
Weihnachtszuwendungen	EUR
Essenszuschüsse	EUR
Wohnungshilfen	EUR
Fahrtkostenzuschüsse	EUR
sonstige individuelle Zuschüsse	EUR
SUMME	EUR