

Personalwesen/Grundlagen: Personalbedarfsplanung, Dr. Konrad Schwan, 2008, s.a. Literaturliste

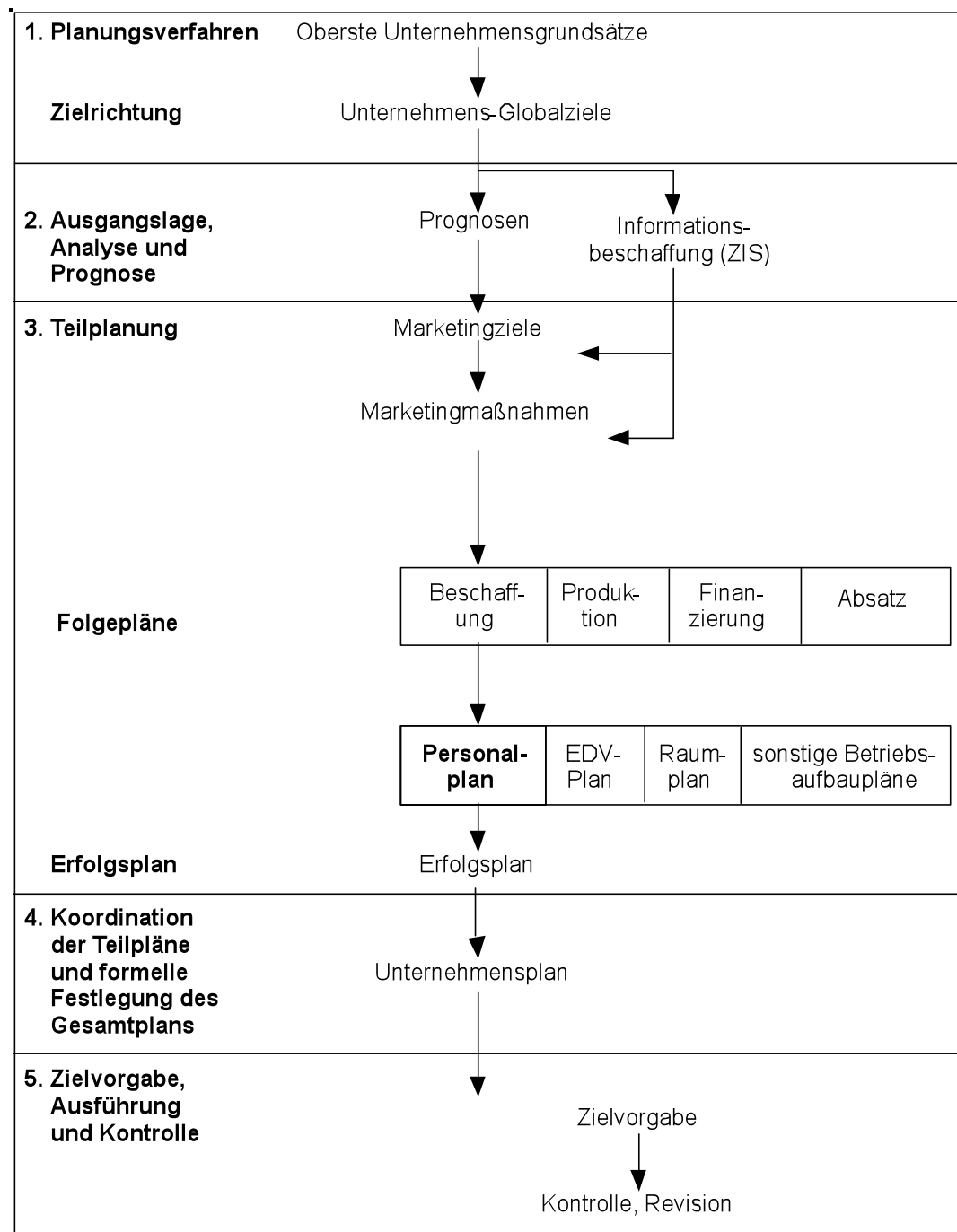
Herzstück der Personalwirtschaft ist seit langem die Personalbedarfsplanung als „die Bestimmung des qualitativen und quantitativen Bedarfs an Personal, das zur Verwirklichung gegenwärtiger und zukünftiger Leistungen der Unternehmung benötigt wird. Personalbedarf tritt in den Formen des Brutto-, Netto-, Neu- und Ersatzbedarf je Personalkategorie auf“ (Drumm, S.239). Sie ist in ganzheitlicher Art und Weise vorzunehmen.

1. Personalplanung als Basis der Personalbedarfsplanung

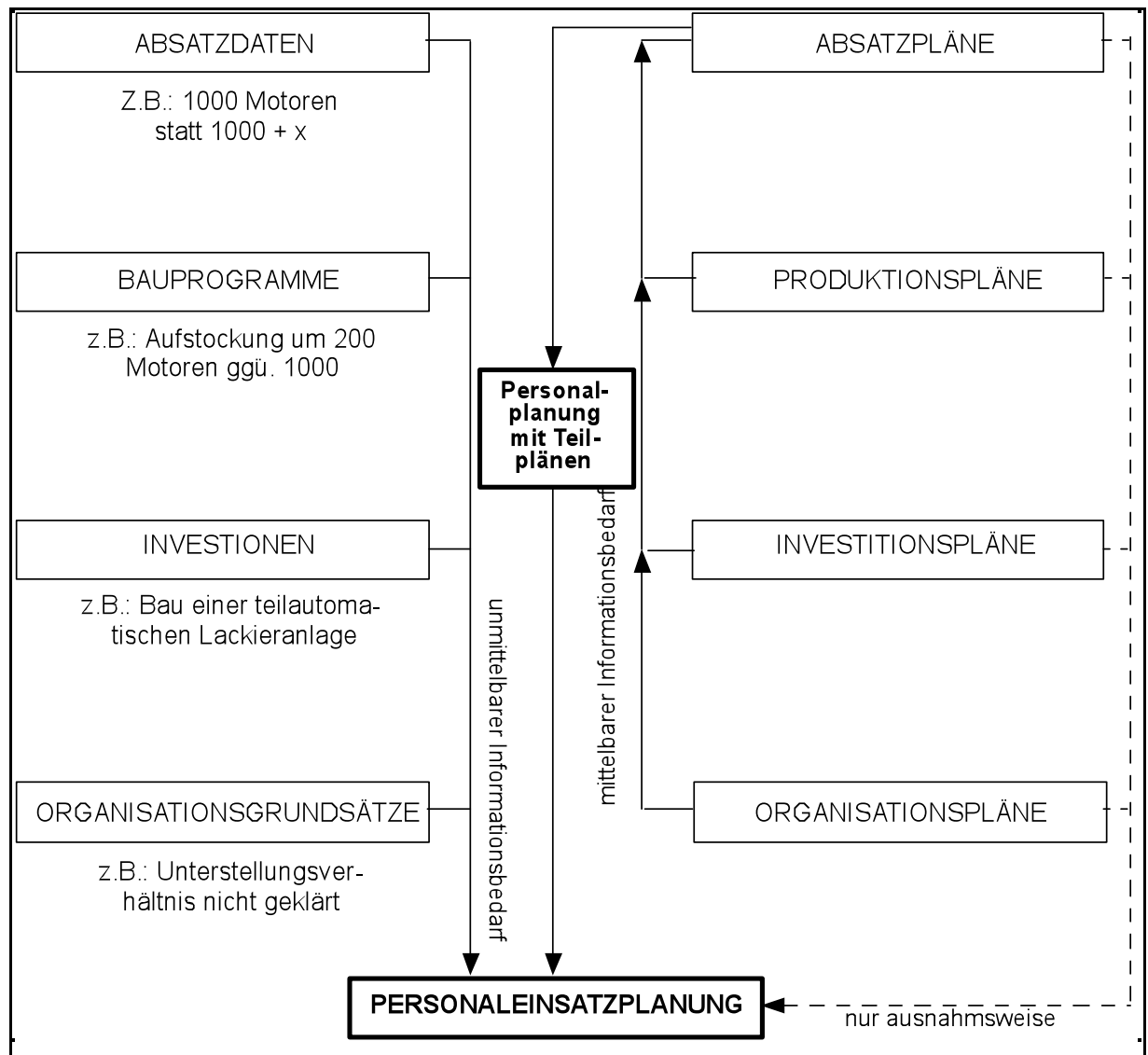
Ökonomie	Management	Politik
PLANUNG UND NEOKLASSIK: PLANUNG ERMÖGLICHT VOLLKOMMENE INFORMATION, KEINE INTERESSEN-GEGENSÄTZE Coase-Theorem: Märkte <i>und</i> Unternehmen sind Koordinationsinstitutionen; innerhalb eines Unternehmens erfolgt die Faktorallokation durch Hierarchie; bei der Nutzung der Märkte und des Preismechanismus entstehen Kosten Konsequenzen für die Personalplanung: Berücksichtigung von Informationsasymmetrien und Moral Hazards Personalplanung lohnt, wenn Langsicht auf künftige Personalveränderungen möglich sind, die Ergebnisse standardisierbar sind, starke Veränderungen ökonomische Folgen haben, der Einsatz von Äquivalenten nicht möglich ist Beispiel: Rosenkranzformel	ZIELSETZUNGEN SIND Z.B. BESSERE VERFÜGBARKEIT DES PERSONALS, MEHR ARBEITSPLATZSICHERHEIT, REDUKTION VON KONFLIKTEN, NACHWEIS DER EIGENEN EXISTENZBERECHTIGUNG Akzeptanz: kaum, da sie sonst verbreiteter wäre Operative Personalplanung: STELLENBILDUNG – „VERMESSUNG“ VON PERSONEN – RUORDNUNGEN Ideosyncratic Jobs: Personenbezogene Stellenbildung Konsequenzen: zusätzliche Berücksichtigung interpersoneller und apersonaler Aspekte Personalbestands- und Personalbedarfsplanung Methodenbeispiel: Portfolio-Planung	IN UNTERNEHMEN TREFFEN UNTERSCHIEDLICHE INTERESSEN UND FORDERUNGEN AUF EINANDER Theoretischer Rahmen: Soziologischer Institutionalismus Planung und Politics: Territoriumssicherung – Machtkampf – Spiel – kollektive Abwehr – Aufrechterhaltung des Status quo Methodenbeispiel: Szenario-Planung

2. Marktorientierter Unternehmensplan als Ausgangspunkt der Personalplanung

Die ganzheitliche Vorgehensweise der Personalbedarfplanung ergibt sich zwangsläufig aus ihrer notwendigen Ableitung von vorgelagerten unternehmerischen Gesamt- und Teilplänen, wobei gegenwärtige und zukünftige Wechselwirkungen zwischen relevanten betrieblichen Funktionsbereichen zu berücksichtigen sind und entstehende Ungewissheiten, resultierend aus offenen Entwicklungen und steigenden Komplexitäten, es häufig erfordern, die Personalplanungen als Alternativplanungen mit verschiedenen Varianten zu konzipieren. Naturgemäß umfasst die Personalplanung alle Bereiche der Personalwirtschaft (s.a. Punkt 1 Ziffer 1.7 und 1.8 der vorliegenden Arbeitsunterlage), also beispielsweise nicht lediglich die quantitative Personalbedarfsplanung.



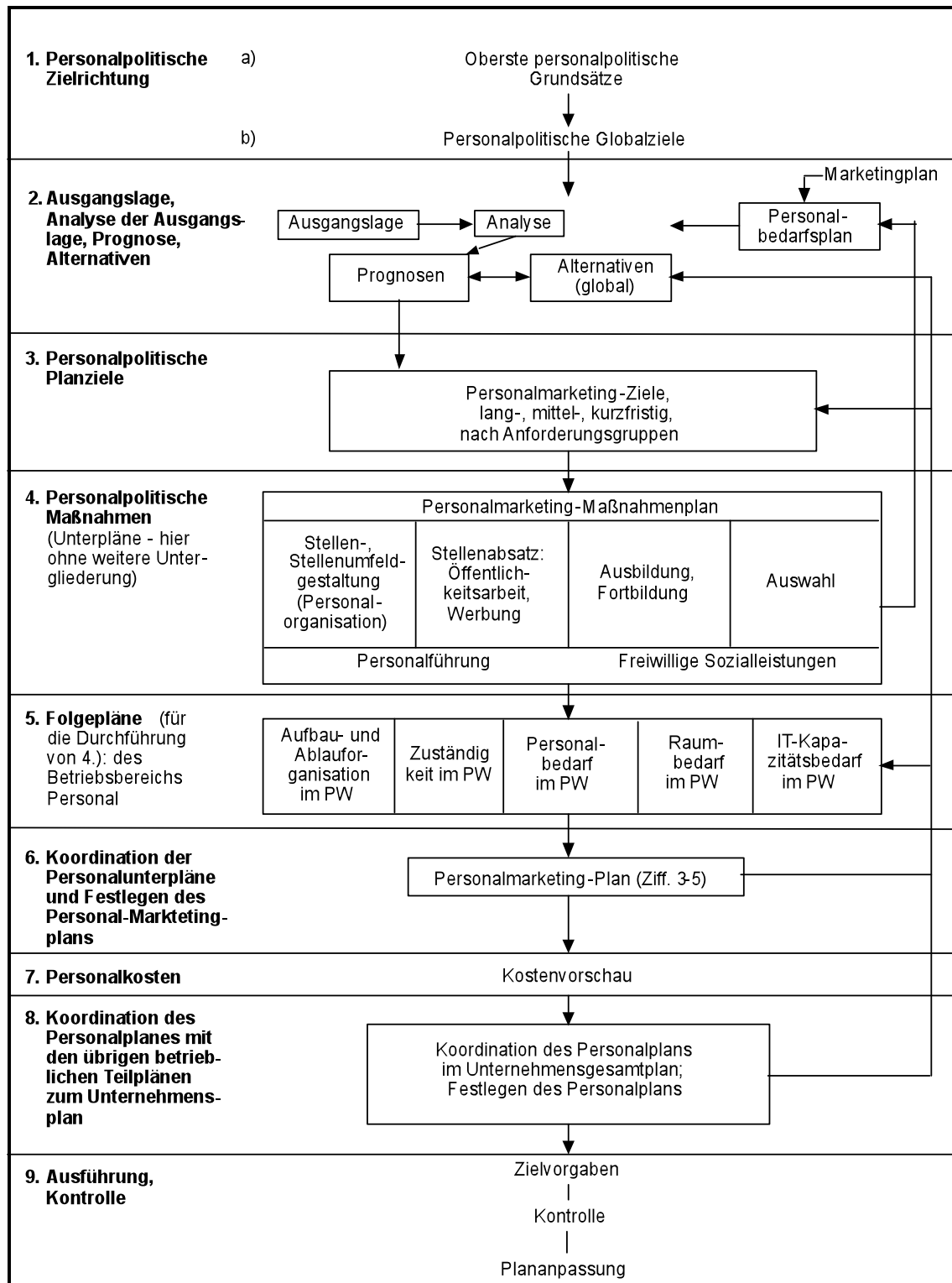
3. Informationen aus den Unternehmensplänen



Hilfsmittel:

- Stellenpläne
- Stellenbesetzungspläne
- Stellenbeschreibungen – Funktionendiagramme
- Nachfolge- oder Laufbahnpläne

4. Mitarbeiterbezogener Personalplan – Planungsmodell (Übersicht)



5. Abgangs-Zugangs-Tabelle als quantitatives Mittel der Personalbedarfsplanung

Abteilung/Betrieb:			
Abgänge/Zugänge	Zeitraum 200.	Zeitraum 200.	Zeitraum 200.
Bestand am Anfang des Zeitraumes			
minus Abgänge durch			
- Pensionierung			
- Einberufung Bundesheer, Zivildienst			
- Beförderung innerhalb der Abteilung			
- Versetzung in andere Abteilung			
- Ausbildung			
- Entlassung			
- Tod			
- Kündigung durch Arbeitnehmer			
- Sonstige:			
Summe der Abgänge:			
Bestand nach Abgängen			
plus geplante (feststehende) Zugänge			
+ Rückkehr Bundeswehr, Zivildienst			
+ Beförderung innerhalb der Abteilung			
+ Versetzung in die Abteilung			
+ Rückkehr aus der Ausbildung			
+ Einstellung			
+ Übernahme aus dem Lehrverhältnis			
+ Sonstige:			
Summe der Zugänge:			
Personalbestand:			

Personalbedarfsplanung

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.

Die **zeitliche** Komponente der Personalbedarfsplanung gibt darüber Auskunft, bis zu welchem Planungshorizont Bedarfsprognosen gemacht werden sollen.

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.

Inhalte und Bestandteile der Personalplanung

Personalbedarfsplanung:

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.

Personalbeschaffungsplanung:

Personalbeschaffungsplanung legt fest, wieviel Personen auf den internen und externen Arbeitsmärkten unter Verwendung bestimmter Beschaffungswege und –mittel bis zum Planungshorizont beschafft werden sollen.

Personaleinsatzplanung:

Personaleinsatzplanung legt fest, welche Personen vakanten Stellen zugeordnet werden sollen. Dabei sollen Anforderungen und Fähigkeiten möglichst gut übereinstimmen.

Personalfreisetzungsplanung:

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:

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. Die **lokale** Komponente der Personalbedarfsplanung wird im Arbeitsanfall vor Ort, am Arbeitsplatz, sichtbar. Je nach Umfang kann man für eine Abteilung, einen Unternehmensbereich, mehrere Unternehmensbereiche und/oder für das gesamte Unternehmen den Personalbedarf ermitteln.

Vergleichstypen bei der Personalbedarfsermittlung

Bei der Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs werden grundsätzlich zwei Vergleichstypen verwendet:

Der Zeitvergleich:

Der Zeitvergleich stellt eine Verbindung zwischen Planungszeitpunkt t_0 und Planungshorizont t_x her. Der Zeitvergleich kann kurzfristig (< 1 Jahr), mittelfristig (zwischen 1 Jahr und 3 Jahren) und / oder langfristig (> 3 Jahre) ausgestaltet sein.

Der Soll-Ist-Vergleich:

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

Bringt man den zukünftigen Personalbedarf in Beziehung zum gegenwärtigen Personalbestand und berücksichtigt dabei auch die zu erwartenden Personalbestandsveränderungen (+ Zugänge -Abgänge), dann können die folgenden drei Bedarfsarten auftreten:

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)

Kalkulation des Personalbedarfs

1. Vorwärtsrechnung

Personalbestand im Planungszeitpunkt t_0
+ Voraussichtliche Zugänge im Planungszeitraum t_0 bis t_x
- Voraussichtliche Abgänge im Planungszeitraum t_0 bis t_x
= Voraussichtlicher Personalbestand in t_x
+/- X (Saldo)

= Personalbedarf in t_x , resultiert aus der Umsetzung einer bestimmten Unternehmenspolitik

Positiver Saldo => Ersatzbedarf und Neubedarf

Negativer Saldo => Freistellungsbedarf

2. Rückwärtsrechnung (mittels der Methode des Saldos)

Personalbedarf an Planungshorizont t_x (resultiert aus der Umsetzung einer bestimmten Unternehmenspolitik)

- Personalbestand im Planungszeitpunkt t_0
- + Voraussichtliche Personalabgänge im Planungszeitraum t_0 bis t_x
- Voraussichtliche Personalzugänge im Planungszeitraum t_0 bis t_x

Saldo zwischen Personalbedarf und Personalbestand im Planungshorizont t_x

Positiver Saldo => Ersatzbedarf und Neubedarf

Negativer Saldo => Freistellungsbedarf

Methoden der Personalbedarfsermittlung

Kennzahlen-Methode:

z.B. Personalbedarfsermittlung aufgrund der mutmaßlichen Umsatzentwicklung

Personalbedarf = Geplanter Umsatz / geplanter Umsatz pro Mitarbeiter

Kontrollspannenmethode:

z.B. Ermittlung des Bedarfs an Führungskräften: $E = sL$

E = Zahl der Personen auf der untersten Hierarchiestufe

s = Kontrollspanne

L = Anzahl der hierarchischen Stufen, auf denen Vorgesetzte eingesetzt sind

=> Anzahl der Führungskräfte: $F = sL-1 + sL-2 + \dots + sL-L$

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.

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.

Regressionsanalyse

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

Faktorenanalyse

Analyse und Bewertung von bestimmten Einflußfaktoren sowie Schlußfolgerungen auf Gesetzmäßigkeiten

Personalkostenplanung

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
Essenzzuschüsse	EUR
Wohnungshilfen	EUR
Fahrtkostenzuschüsse	EUR
sonstige individuelle Zuschüsse	EUR
SUMME	EUR

ROSENKRANZ-FORMEL

$$PB = \frac{\sum m_i * t_i}{T} * f_{NVZ} + \frac{t_v}{T} * \frac{f_{NVZ}}{f_{TVZ}}$$

wobei

PB = Personalbedarf

m_i = durchschnittliche Menge der Tätigkeiten der Kategorie i pro Monat

t_i = durchschnittliche Zeit (in Stunden) pro Tätigkeitskategorie i

T = kollektivvertraglich vereinbarte Arbeitszeit pro Person/Monat

t_v = Zeit für „Verschiedenes“ (Zeit für die keine Zeitaufnahmen vorliegen)

f_{NVZ} = Notwendiger Verteilzeit-Faktor; er setzt sich zusammen aus 3 Größen:

f_{NEZ} = Faktor für Nebenarbeiten, z.B. Besucher, Störungen, Wege etc.; dieser Faktor liegt – so Rosenkranz – zwischen 1,2 und 1,4

f_{EZ} = Faktor der Ermüdung und Erholung – hier wird im Allgemeinen ein Wert von 1,12 angenommen; das entspricht auch den Durchschnittswerten für „Persönliche Verteilzeiten“ bei Refa-Arbeitsanalysen

f_{AUZ} = Faktor für Ausfallzeiten, z.B. Krankheiten, Fehlzeiten, Urlaub; liegt je nach Fehlzeitenquote zwischen 1,1 und 1,3

$$f_{NVZ} = f_{NEZ} \times f_{EZ} \times f_{AUZ}$$

f_{TVZ} = Tatsächlicher Verteilzeitfaktor = $(T \times \text{Zahl der Arbeitnehmer} - t_v) / \sum m_i t_i$