



LEITFADEN PERSONALBEDARFSPLANUNG

Gut qualifiziertes Personal wird zunehmend knapper und Stellen bleiben immer länger unbesetzt. Ein strategisches und zielgruppenge-rechtes Personalmarketing kann Abhilfe schaffen.

Grundvoraussetzung für ein effektives Personalmarketing ist, dass Unternehmer wissen, welche Stellen künftig neu besetzt werden müssen. Je früher, desto besser. Um den Überblick zu behalten, nutzen viele Unternehmen entsprechende Softwaresysteme. Doch eine systematische Bedarfserhebung kann auch ohne teure Computerpro-gramme durchgeführt werden.

In diesem Leitfaden erfahren Sie, wie Sie mit moderatem Aufwand in die systematische Bedarfsplanung einsteigen können. Außerdem beinhaltet er eine Excel-Tabelle, die Sie nutzen können, um ihren individuellen Bedarf herauszufinden.

Unsere Handlungsempfehlungen können Ihrem Unternehmen helfen:

- » Transparenz über künftig benötigtes Personal zu schaffen
- » Unfreiwillige Vakanzen zu vermeiden
- » Ungeplante und teure Beschaffungsmaßnahmen abzuwenden
- » Ein effizientes Personalmarketing aufzubauen
- » Leistungsverdichtungen und betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden
- » Eine ausgewogene Altersstruktur zu erreichen
- » Den Wissenstransfer zu verbessern

1. Definition der Zielgruppen

Eine Planung des quantitativen Personalbedarfs über alle Qualifikationsgruppen hinweg ist wenig aussagekräftig. Deshalb ist es wichtig, eingangs die Gesamtbelegschaft in möglichst homogene Qualifikationsgruppen aufzuteilen. Dabei gibt es keinen Königsweg, der besagt, wie detailliert diese Aufteilung erfolgen sollte. Hier gilt: Je kleingliedriger die Aufteilung, umso präziser und zielgruppenspezifischer die ermittelten Daten. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass die Aussagekraft der Daten mit der Größe der jeweiligen Gruppen steigt.

Differenzierung der Gruppen

Wie differenziert die Gruppen letztendlich eingeteilt werden, ist von der Größe und der Komplexität eines Betriebs abhängig. So ist es in einem produzierenden Betrieb mit 20 Mitarbeitern sinnvoll, eine grobe Aufteilung nach Führungskräften, Fachkräften und Hilfskräften vorzunehmen.

In mittelgroßen Unternehmen sollte die Aufteilung hingegen mindestens nach Berufen erfolgen. Zudem sollte diese Analyse im Verhältnis zu dem damit verbundenen Aufwand stehen. Wenn bereits Anforderungs- oder Kompetenzprofile im Unternehmen erfasst werden, können die Zielgruppen auch weiter differenziert werden.

2. Gesamtbedarf ermitteln: Vorüberlegungen

Eine Planung des Personalbedarfs liefert immer nur vorläufige Daten. Deshalb ist die Wahl des Planungshorizontes besonders wichtig. Je kürzer dieser ist, umso zutreffender sind die Prognosen. Für zahlreiche Personalbeschaffungsmaßnahmen ist ein kurzer Planungszeitraum von bis zu einem Jahr jedoch nicht ausreichend.

Langfristige Planung

Von einer langfristigen Planung kann erst ab einem Zeitraum von mehr als drei Jahren gesprochen werden. Planungsergebnisse für einen derart langen Zeitraum müssen dabei relativ vorläufig bleiben. Die zugrunde gelegten Annahmen ändern sich im Zeitverlauf fast immer (Grobplanung).

Eine langfristige Planung kann gerade bei der Personalbeschaffung sinnvoll sein. So wird beispielsweise mit dem schwindenden Fachkräfteangebot auch die Beschaffung des benötigten Personals immer zeitaufwändiger. Eine Grobplanung ist außerdem unverzichtbar für:

- » Eine effektive Laufbahngestaltung
- » Personalentwicklungsmaßnahmen für Unterqualifizierte
- » Ausbildungsprogramme
- » Diverse Hochschulmarketinginstrumente, wie Studiensubventionen
- » Nachwuchsförder- und Traineeprogramme

Mittelfristige Planung

Als mittelfristig werden Planungen zwischen einem und drei Jahren bezeichnet. Auch hier handelt es sich noch um relativ grobe Planungen. Innerhalb dieses Zeitraums können folgende Entwicklungen gut erfasst werden:

- » Technische und organisatorische Einflussgrößen
- » Umstellungen im Produktionsprogramm oder im Dienstleistungsangebot
- » Tarifliche und gesetzgeberische Änderungen

Kurzfristige Planung

Die kurzfristige Planung erstreckt sich auf eine Zeitspanne von bis zu einem Jahr. Dieser Planungshorizont eignet sich besonders für eine quantitative und qualitative Feinplanung, bis hin zur einzelnen Stelle. Die kurzfristige Planung ist bestens für die Personalbeschaffung und entsprechende Marketingmaßnahmen geeignet.

Denn für diesen Zeitraum ergeben sich meist keine oder nur sehr wenige unerwartete Entwicklungen. Die meisten wesentlichen Planungsgrößen, wie einschlägige tarifvertragliche Regelungen oder das Produktions- und Absatzprogramm, sind relativ konstant. Auch der Personalbestand und der Netto-Personalbedarf sind gut absehbar.

Interne und externe Einflussfaktoren

Neben dem Zeitraum muss die Planung des Personalbedarfs stets noch weitere wichtige interne und externe Einflussfaktoren berücksichtigen. So empfiehlt es sich, die Planung in erster Linie an dem Absatz- und Produktionsplan auszurichten. Des Weiteren sollte die Unternehmensstrategie unbedingt beachtet werden. Denn kein Unternehmen sieht heute so aus, wie in drei oder fünf Jahren. Die Frage „Wie geht es weiter?“ spielt für eine sinnvolle und effektive Planung eine entscheidende Rolle. Berücksichtigt werden sollte dabei:

- » Was sind die kritischen Herausforderungen, denen das Unternehmen gegenübersteht?
- » Was sind die wesentlichen Herausforderungen und Schlüsselrollen, um strategische Veränderungen umsetzen zu können?
- » Inwieweit sind die Bereiche, Abteilungen und Niederlassungen bereits in der Lage, diese Herausforderungen zu meistern?
- » Wo sind Lücken zwischen den notwendigen und aktuellen Fertigkeiten?

Verfahren zur Ermittlung des Gesamtbedarfs

Zwei Verfahren eignen sich besonders für kleine und mittlere Unternehmen, die unkompliziert den gesamten Personalbedarf ermitteln möchten: das Schätzverfahren und die Kennzahlenmethode. Die folgende Übersicht zeigt Vor- und Nachteile der Methoden auf und erklärt, für welche Bereiche sie besonders geeignet sind.

3. Schätzverfahren

Bei der Schätzung des Personalbedarfs bietet es sich an, auf Erfahrungswerte von betrieblichen Experten und Führungskräften zurückzugreifen. Denn diese kennen ihren Bereich und den jeweiligen Personalbedarf besonders gut. Trotz aller Subjektivität und Opportunitätsgefahr kommt man mit dieser Methode gerade in kleinen und mittleren Unternehmen zu guten Planwerten.

Einfache Form des Schätzverfahrens

Die einfachste Form des Schätzverfahrens gliedert sich in drei Schritte:

1. Erfragen des Bedarfs

Der geschätzte Personalbedarf wird zu einem festgelegten Zeitpunkt bei allen Führungskräften erfragt, getrennt nach festgelegten Qualifikationsgruppen.

2. Zusammenfassen der Ergebnisse

Anschließend fasst der Personalverantwortliche die Planungsergebnisse in einem Gesamtplan zusammen.

3. Plausibilitätsprüfung

Letztlich sollten die Planwerte geprüft werden, da Schätzungen immer subjektiv sind und sich am Eigeninteresse der befragten Führungskräfte orientieren können. Gegebenenfalls müssen die Werte entsprechend angepasst werden. Gibt es einen Mehr- oder Minderaufwand im Vergleich zu den vergangenen Jahren, der nicht begründet ist? Ist der Personalbedarf für die verschiedenen Bereiche vergleichbar, sind Unterschiede sachlich gerechtfertigt?

Neben dem einfachen Schätzverfahren gibt es noch zwei weitere Varianten. Sie beziehen andere Akteure ein und steigern damit die Objektivität der Schätzung.

Expertenbefragung

Hier werden nicht nur die Planwerte der verantwortlichen Führungskräfte eingeholt, sondern auch weitere betriebliche Experten befragt: Meister, Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit oder Beschäftigte auf Schlüsselpositionen.

Delphi-Expertenbefragung

Diese Form des Schätzverfahrens ist stärker strukturiert und mehrstufig angelegt. Es werden externe Experten befragt und Vergleichswerte anderer Unternehmen hinzugezogen. Das veränderte Verfahren stellt sich wie folgt dar:

1. Erfragen des Bedarfs

Die Befragung unterscheidet sich nicht wesentlich von den beiden anderen Verfahren. Mit einer Ausnahme: Neben betrieblichen Experten werden auch externe Experten, wie Zulieferer, Personalberater und andere Unternehmen in die Analyse mit einbezogen.

2. Begründung der Schätzungen

Im Unterschied zu den anderen Methoden, wird für jede Schätzung auch eine entsprechende Begründung erfragt. Darüber hinaus greifen die Experten hier häufig auf Vergleichswerte anderer Unternehmen zurück.

3. Zusammenfassung und Auswertung

Es folgt die übliche Zusammenfassung und Plausibilitätsprüfung, die durch die beigefügten Begründungen deutlich erleichtert wird.

4. Rückmeldung und Anfordern einer zweiten Schätzung

Nun werden die Schätzungen gemeinsam mit der Auswertung an die Experten zurückgegeben, mit der Bitte um eine zweite Schätzung.

5. Zweite Schätzung

6. Zweite Auswertung und Festlegen des Bedarfs

Die Ergebnisse der zweiten Schätzung werden erneut ausgewertet. Sind sie stimmig, kann jetzt der Bedarf festgelegt werden. Sind sie es nicht, wird das Vorgehen wie unter Punkt vier genannt weiter fortgesetzt bis ein zufriedenstellendes Ergebnis vorliegt.

4. Kennzahlenmethode

Bei der Kennzahlenmethode wird der Personalbedarf über den Zusammenhang von einer bestimmten betrieblichen Größe mit dem entsprechenden Personaleinsatz ermittelt. Ist dieser Zusammenhang stabil und treten keine Strukturbrüche auf, kann eine gute und objektive Schätzung erfolgen.

Diese Methode ist leicht anwendbar und eignet sich für bereichsspezifische und unternehmensweite Prognosen. Sie ermöglicht weiterhin inner- und zwischenbetriebliche Vergleiche. Zudem können die Kennzahlen als Instrument genutzt werden, um die Produktivität kontinuierlich zu erhöhen.

1. Identifikation eines Zusammenhangs

Es muss eine Einflussgröße gefunden werden, die unmittelbar mit dem benötigten Personal zusammenhängt. Das ist der wichtigste und auch der schwierigste Teil des Verfahrens. Mitunter ist es nötig, sich für verschiedene Bereiche oder Berufsgruppen auch unterschiedliche Kennzahlen zu überlegen. Die notwendigen Daten sind meist schon in anderen Unternehmensplänen enthalten.

Die Zahl der benötigten Vertriebsmitarbeiter kann beispielsweise anhand des Pro-Kopf-Umsatzes bemessen werden. Bei den Produktionsmitarbeitern bietet sich möglicherweise eine Bemessung gemäß der Arbeitsproduktivität an.

2. Formulierung des Zusammenhangs als Kennzahl

Ist ein aussagekräftiger Zusammenhang gefunden, wird dieser im Anschluss als Kennzahl formuliert. Zum Beispiel:

Zahl der Kunden pro Stelleninhaber oder Umsatz: Beschäftigte

3. Feststellen des bisherigen Entwicklungstrends der Einflussgröße

Nun wird untersucht, wie sich der Zusammenhang bisher entwickelt hat. Ist beispielsweise ein durchschnittliches Produktivitätswachstum von 5% pro Jahr zu verzeichnen, kann mithilfe einer Arbeitsproduktivitätskennzahl der benötigte Personalbedarf bestimmt werden.

4. Fortschreiben des Trends bis zum gewünschten Planungszeitpunkt

Nun wird die Entwicklung der Einflussgröße bis zum festgelegten Planungszeitpunkt fortgeschrieben. In dem genannten Beispiel würde es bedeuten, dass die Produktivität in drei Jahren 15% über dem jetzigen Wert liegt, ein jährliches Produktivitätswachstum von 5% vorausgesetzt. Alternativ kann auch eine erwünschte Ausprägung der Kennzahl als Zielvorgabe genutzt werden. Beispielsweise kann anhand eines bestimmten Umsatzes oder einer als optimal eingeschätzten Kundenzahl der dafür benötigte Personalbedarf berechnet werden.

5. Berechnung des Personalbedarfs

Abschließend wird der Gesamtbedarf an Personal anhand der aufgestellten Formel berechnet. Für den Fall Arbeitsproduktivität= Umsatz:Beschäftigte würde die Berechnung wie folgt aussehen:

Brutto-Personalbedarf= Künftiger Ertrag: Geschätzte Arbeitsproduktivität



4.1 Beispielhafte Kennzahlen

Arbeitsproduktivität

Die Arbeitsproduktivität spiegelt das Verhältnis einer Ertragsgröße (Umsatz, Absatz o.ä.) zum Arbeitseinsatz (Beschäftigtenzahl, Arbeitszeit, Personalkosten) wieder. Sie ist die in der betrieblichen Praxis am häufigsten genutzte Kennzahl. Insbesondere für den Produktionsbereich ist sie besonders geeignet. Diese Kennzahl lässt sich vielseitig und damit passgenau konstruieren. Konkret kann sie beispielsweise folgendermaßen gebildet werden:

- » Anzahl der bearbeiteten Kundenaufträge pro Tag
- » Produktionsmenge in Stückzahl je Zeiteinheit (Arbeitsstunde, Tag)
- » Umsatz je Mitarbeiter und Monat
- » Wertschöpfung je Arbeitsstunde

Die Berechnung erfolgt dann anhand der oben dargestellten Formel:

$$\text{Brutto-Personalbedarf} \\ = \frac{\text{Künftiger Ertrag}}{\text{Geschätzte Arbeitsproduktivität}}$$

5. Ermittlung der Ab- und Zugänge

Sobald die Planung des Gesamtpersonalbedarfs abgeschlossen ist, müssen die voraussichtlichen Personalab- und -zugänge für den Planungszeitraum ermittelt werden. Eine leicht zu handhabende Möglichkeit stellt die Abgangs-Zugangstabelle dar.

Diese Tabelle ist eine erweiterte Fluktuationsstatistik. Auf Grundlage der bisherigen Ab- und Zugänge gibt sie eine Prognose über die voraussichtlichen Personalbewegungen im Planungszeitraum. Je länger diese Statistik geführt wird, umso sicherer werden die Prognosen.

Aufteilung nach Qualifikationsgruppen

In einem ersten Schritt wird die vorhandene Belegschaft nach festgelegten Qualifikationsgruppen aufgeteilt. Dann wird die Zahl der Ab- und Zugänge für jede Gruppe und jedes Jahr erfasst und in die Tabelle eingetragen. Die Tabelle liegt als Word-Dokument und als Excel-Dokument vor.

Entwicklung des Personalbestands

Anschließend sollte man überlegen, ob die Entwicklung des Personalbestands durch außerplanmäßige Ereignisse beeinflusst werden könnte. Stehen in einem Bereich zahlreiche Arbeitnehmer kurz vor dem Renteneintritt, so werden die Abgänge in diesem Bereich stärker ausgeprägt sein, als in den Jahren zuvor. Oder ist eine Rückkehr mehrerer Mütter oder Väter aus der Elternzeit zu erwarten, steigt der Personalbestand besonders an.

Im Zuge des demografischen Wandels werden mehr und mehr Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden. Um den entsprechenden Ersatzbedarf möglichst präzise zu ermitteln und sich damit auf den demografischen Wandel vorzubereiten, bietet sich eine Altersstrukturanalyse besonders an. Die IHK Osnabrück-Emsland hat hierfür einen Demographie-Rechner entwickelt und bietet ihn auf ihrer Homepage zum kostenlosen Download an.

Im Online-Personalkompodium perso-net finden sich eine ausführliche Beschreibung und ergänzende Hinweise zum Demographie-Rechner. Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel einer Produktivitätskennzahl. Hier setzt sie die Produktionsmenge in Stückzahl mit der Zeiteinheit ins Verhältnis:

Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs nach der Kennzahlenmethode

a)	Ausgangsdaten für 2009	
	Produktionsmenge.....	500.000 Einheiten
	Durchschnittlicher Personalbestand in der Produktion	200 Mitarbeiter
	Gearbeitete Wochen in 2008.....	46
	Durchschnittliche Stundenzahl pro Mitarbeiter	37 Stunden / Woche
	Gesamtstundenzahl je Mitarbeiter.....	1.702 Stunden / Jahr
	Gesamtstundenzahl aller Mitarbeiter in der Produktion.....	340.400 Stunden / Jahr
	Produktionsmenge je Arbeitsstunde (Produktivität)	1,47 Einheiten
b)	Plandaten für 2010	
	Geplante Produktionsmenge.....	520.000 Einheiten
	Geplante Produktivitätssteigerung.....	5%
	Geplante Produktivität	1,54 Einheiten
	Erforderliche Arbeitsstundenanzahl für 2009	337.158 Stunden
c)	Brutto-Personalbedarf	
	= 337.158 Std. : 1.702 Std. je Mitarbeiter und Jahr	198 Mitarbeiter

Vgl. Horsch, Jürgen (2000): Personalplanung : Grundlagen, Gestaltungsempfehlungen, Praxisbeispiele, Herne, S.26

Zur Verdeutlichung hier noch mal die konkreten Berechnungsschritte für dieses Beispiel:

Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs nach der Kennzahlenmethode

1	Bilden der Kennzahl (Arbeitsbedarf pro Erzeugnismengeneinheit)	500.000 Stück: 340.400 Stunden = 1,47 Einheiten
2	Ermitteln der Erzeugnismenge aus der Produktionsplanung	520.000 Stück
3	Anpassen der Kennzahl für die Forderung nach einer Produktionssteigerung (Kennzahl als Zielvorgabe)	1,47 Einheiten + 5% = 1,54 Einheiten
4	Ermitteln der notwendigen Arbeitszeitkapazität	Erzeugnismenge : Kennzahl 520.000 / 1,54 = 337.158 Stunden
5	Ermitteln des Brutto-Personalbedarfs	Arbeitszeitkapazität : verfügbare Arbeitszeit 337.158 : 1.702 = 198 Mitarbeiter

Umsatz je Mitarbeiter

Diese Kennzahl ist besonders für den Vertrieb und den Einzel- und Großhandel geeignet.



Beispiel:

Der Jahresumsatz in einem Handelsbetrieb beträgt 10 Millionen Euro. Jeder Verkäufer setzte in der Vergangenheit pro Jahr etwa eine halbe Million um. Unter gleichbleibenden Bedingungen wird deshalb im kommenden Jahr ein Gesamtbedarf von 20 Mitarbeitern nötig. Da diese Methode den Reservebedarf nicht mitberücksichtigt, wird zudem ein entsprechender Aufschlag nötig. Bei einer erfahrungsgemäßen Ausfallquote von 5% durch Krankheit, Freistellungen etc. ist in diesem Beispiel also ein zusätzlicher Arbeitnehmer mit einzuplanen. Damit wird ein Gesamtbedarf für den Planungszeitpunkt von 21 Arbeitnehmern prognostiziert.

Anzahl der Kunden

Eine weitere Möglichkeit, den Gesamtpersonalbedarf zu bestimmen, besteht darin, vom zahlenmäßigen Verhältnis zwischen einem Stelleninhaber und einer bestimmten Anzahl an Kunden auszugehen. Besonders geeignet ist dieser Ansatz beispielsweise für die Bankwirtschaft oder den Vertriebsbereich.



Beispiel:

Ein Kundenberater in einem Betrieb schaffte durchschnittlich 1000 Kundenkontakte pro Jahr. Der Betrieb wird insgesamt mit etwa 10.000 Kundenanfragen konfrontiert. Das heißt, etwa 10 Mitarbeiter können diese Anfragen angemessen bearbeiten. Werden nun Servicebereiche ausgelagert und gehen die Kundenanfragen deshalb um etwa 20% zurück, so verringert sich der Personalbedarf entsprechend auf acht Mitarbeiter.

Erwerbstätigen-Verhältniskennzahlen/ Führungsspannen

Die letzte Kennzahl im Rahmen dieser Ausführungen setzt bestimmte Arbeitnehmergruppen in ein Verhältnis zueinander.



Beispiel:

Im Produktionsbereich wird die Gesamtanzahl an Mitarbeitern in Facharbeiter und Hilfsarbeiter aufgeteilt. Mit Hilfe von Erfahrungswerten wird dann eine Kennzahl gebildet, die das Verhältnis zwischen diesen Erwerbstätigengruppen angibt. Verändert sich die Zahl der Facharbeiter, kann aufgrund der Kennzahl die benötigte Anzahl an Hilfsarbeitern bestimmt werden. Weitere Beispiele für solche Verhältnis-Kennzahlen:

- » Sachbearbeiter/ Schreibkräfte
- » Projektingenieure/ Projektassistenten
- » Meister/ Facharbeiter
- » Hoch- und Fachhochschulabsolventen/ Angestellte

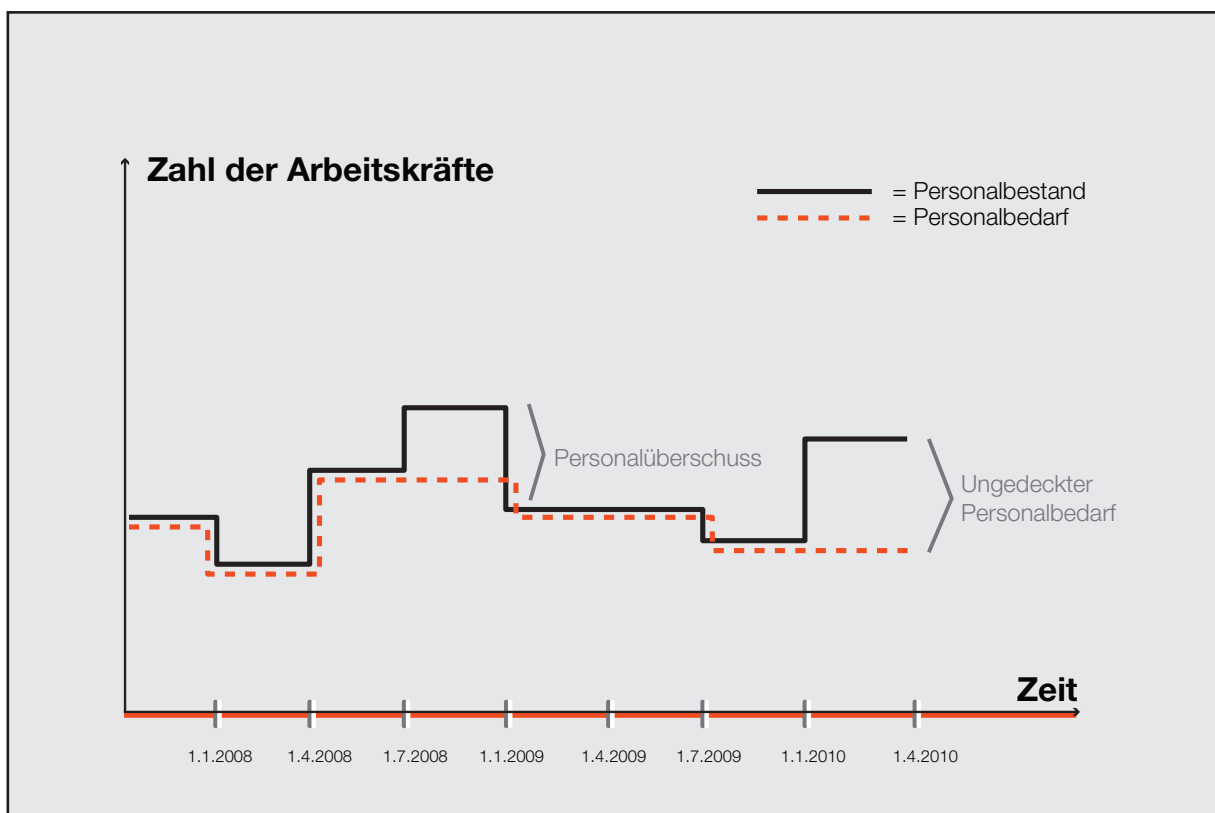
Einen Sonderfall dieser Verhältnis-Kennzahlen stellen sogenannte Kontroll- oder Führungsspannen dar. Hier wird der Bedarf an Führungskräften festgelegt, indem angegeben wird, wie viele Beschäftigte eine Führungskraft maximal beaufsichtigen beziehungsweise führen kann. Diese Führungsspannen können jedoch nur unter vergleichbaren Bedingungen verwendet werden, da der Führungsaufwand stark variiert. Dieser ist unter anderem abhängig von arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen, Organisationsstruktur und Entscheidungsfreiräume der Mitarbeiter, Schwierigkeitsgrad der Leistungserstellung sowie Kompetenz der Führungskraft.

6. Ermittlung des Netto-Personalbedarfs

Die Ermittlung des Netto-Personalbedarfs – also der notwendigen Einstellungen und Freisetzungen – erfolgt nach der Formel:

$$\text{Brutto - Personalbedarf} - \text{Personalbestand} + \text{Personalabgänge} - \text{Personalzugänge} = \text{Netto-Personalbedarf}$$

Ist der Gesamtbedarf und der aktuelle Personalbestand bekannt, müssen noch die voraussichtlichen Personalbewegungen berücksichtigt werden. Dann kann der tatsächliche Personalbedarf ermittelt werden. Wird die Planung für verschiedene Zeiträume vollzogen, bietet sich eine grafische Darstellung an:



Für eine einfach zu handhabende Personalbedarfsplanung bietet sich die Pflege dieser Bedarfsermittlungs-Excel-Tabelle an, die Bestandteil der Toolbox ist.

7. Gewichtung der Zielgruppen

Nicht alle benötigten Qualifikationsgruppen sind gleichermaßen wichtig für den Unternehmenserfolg und gleichermaßen leicht oder schwer zu gewinnen. Um die Personalbeschaffung effektiv zu gestalten, sollte eine Gewichtung der Zielgruppen nach folgendem Schema durchgeführt werden.

Aus diesem Vier-Felder-Schema lässt sich dann ablesen, welche potenziellen Mitarbeiter vorrangig angesprochen werden sollten. Die Gruppen, die in den A-Quadranten fallen, bedürfen aufwendiger und aktiver Beschaffungsmaßnahmen. Dagegen reichen für die Gruppen im C-Quadranten meist weniger aufwendige oder sogar passive Beschaffungsmaßnahmen aus. Die Größe der jeweiligen Kreise gibt an, wie viele Mitarbeiter benötigt werden.

