

Daniela Reinders und Frank Thönißen

Personalmanagement



Technische Betriebswirte IHK
Betriebswirte

1. Auflage 2020

Alle gut verfolgten Dinge hatten bisher Erfolg.

(Friedrich Nietzsche)

Ihre Autoren:

Daniela Reinders, Juristin (LL.M.), Diplom-Betriebswirtin (FH)
Die Autorin ist Juristin im Schwerpunkt Arbeitsrecht. Sie hat eine kaufmännische Ausbildung und Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt strategisches Management studiert, zudem verfügt sie über umfangreiche Erfahrungen aus dem Bereich Personalmanagement. Frau Reinders ist Dozentin im kaufmännischen Bereich in der Erwachsenenbildung.

Frank Thönißen, Betriebswirt (VWA)

Der Autor ist Wirtschaftswissenschaftler mit dem Schwerpunkt Sozialpolitik. Neben einer technischen und einer kaufmännischen Ausbildung verfügt er über umfangreiche Erfahrungen im internationalen Marketing und Vertrieb. Herr Thönißen ist als Dozent im kaufmännisch-technischen Bereich in der Erwachsenenbildung tätig. Seit vielen Jahren ist er in mehreren berufspolitischen Gremien aktiv.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

I. **Personalplanung**

1. **Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung**

1.1 Unternehmensorganisation

1.1.1 Einliniensystem

1.1.2 Stabliniensystem

1.1.3 Spartenorganisation

1.1.4 Mehrliniensystem

1.1.5 Matrixorganisation

1.1.6 Einzelarbeit

1.1.7 Teamarbeit

1.1.8 Projektarbeit

2. **Arten der Personalplanung**

2.1 Personalbestandsplanung

2.2 Personalbedarfsplanung

2.3 Personaleinsatzplanung

2.4 Personalentwicklungsplanung

2.5 Personalkostenplanung

3. **Personalbedarfsermittlung**

3.1 Methoden der Personalbedarfsermittlung

3.1.1 Trendexploration

3.1.2 Analogieschlussverfahren

3.1.3 Kennzahlenmethode

3.1.4 Schätzmethode

3.1.5 Stellenplanmethode

3.1.6 REFA-Methode

3.1.7 MTM-Analyseverfahren

3.1.8 Personalanpassungsverfahren

3.1.9 qualitative Personalbedarfsplanung

II. **Personalbeschaffung**

1. **Arbeitsmarkt**

1.1 Arbeitslosigkeit

1.2 Berufe

1.3 Generationen auf dem Arbeitsmarkt

2. **Personalmarketing**

2.1 Externes Personalmarketing

2.2 Internes Personalmarketing

2.3 Marketingkonzeption

2.4 Marketing-Mix

2.4.1 Produktpolitik

2.4.1.1 Employer Branding

2.4.2 Preispolitik

2.4.3 Place / Distributionspolitik

2.4.4 Promotion / Kommunikationspolitik

3. Möglichkeiten der Personalbeschaffung

3.1 interner Arbeitsmarkt

3.2 externer Arbeitsmarkt

4. Stellenausschreibung

4.1 Interne Stellenausschreibung

4.2 Externe Stellenausschreibung

4.2 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

4.4 drittes Geschlecht

5. Auswahl von Mitarbeitern

5.1 Phasen Auswahlprozess

5.1.1 Bewerbung

5.1.2 Vorauswahl

5.1.3 Assessment Center

5.1.4 Vorstellungsgespräch

5.1.5 Probearbeit

5.2 Datenschutz

III. Personalbeurteilung

1. Leistungsbeurteilung

1.1 Verfahren der Leistungsbeurteilung

1.1.1 Freie Beurteilung

- 1.1.2 Rangordnungsverfahren
- 1.1.3 Kennzeichnungsverfahren
- 1.1.4 Einstufungsverfahren
- 1.1.5 Aufgabenorientiertes Verfahren
- 1.1.6 Zielorientiertes Verfahren

2. **Potentialbeurteilung**

3. **Persönlichkeitsbeurteilung**

4. **Ziele der Personalbeurteilung**

5. **Formen der Personalbeurteilung**

5.1 Mitarbeiterbeurteilung

5.2 Selbstbeurteilung

5.3 Vorgesetztenbeurteilung

5.4 Gleichgestelltenbeurteilung

5.5 360°-Beurteilung

6. **Beurteilungsgespräch**

IV. **Personalentwicklung**

1. **Rahmenbedingungen der Personalentwicklung**

2. **Personalentwicklungskonzept**

3. **Mitarbeitergespräche**

4. **Stellenbeschreibungen**

5. **Personalentwicklungsmaßnahmen**

V. **Personalfreisetzung**

1. **Personalabbau - Planung**

2. **Verwendungsalternativen**

VI. **Personalentlohnung**

1. **Entgeltkonzepte**

2. **Entgeltformen**

2.1 Zeitlohn

2.2 Leistungslohn

2.3 Beteiligungslohn

3. **Kriterien Entgelthöhe**

4. **Entgeltermittlung**

5. **Betriebswirtschaftliche Auswirkung Entgelte**

VII. **Personalführung**

1. **Führungsstile**

2. **Führungsmodelle**

2.1 Harzburger Führungsmodell

2.2 Führungsmodell nach Likert

2.3 St. Gallener Führungsmodell

3. **Grundlagen Führungskompetenz**

3.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

3.2 Eisbergmodell nach Freud

3.3 Kommunikationsquadrat

4. **Führen von Teams**

4.1 Teamkonzepte

4.2 Rollen im Team

4.3 Konfliktbearbeitung

4.3.1 Konfliktgespräch

4.3.2 Supervision

4.3.3 Mediation

5. **Persönlichkeitsprofile Führungskräfte**

5.1 Arbeits- und Gesundheitsschutz als Führungsaufgabe

VIII. **Individualarbeitsrecht**

1. **Arbeitsvertragsrecht**

1.1 Begriff Arbeitnehmer

1.2 Arbeitsvertrag

1.2.1 Zustandekommen Arbeitsvertrag

1.2.2 Inhalt Arbeitsvertrag

1.2.3 Formvorschriften

2. **Arbeitsrechtliche Gesetze**

2.1 Bundesurlaubsgesetz (BurlG)

2.2 Arbeitszeitgesetz (ArbZG)

2.3 Mindestlohngesetz (MiLoG)

2.4 Entgelttransparenzgesetz

3. **Arbeitsschutzrechte**

3.1 Gesundheitsschutz

3.1.1 Mutterschutzgesetz (MuSchG)

3.1.1.1 Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (BEEG)

3.1.2 Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)

3.1.3 Bundesteilhabegesetz (Neunte Sozialgesetzbuch SGB IX)

3.2 Arbeitsschutz

3.2.1 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

3.3 Entgeltsschutz

3.3.1 Entgeltfortzahlungsgesetz (EntgFG)

3.3.2 Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSg)

3.4 Kündigungsschutz

3.4.1 Kündigungsschutzgesetz (KSchG)

4. Besondere Arbeitsverhältnisse

4.1 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)

4.2 Berufsbildungsgesetz (BBiG)

4.3 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG)

4.4 Praktikum

4.5 Werkstudent

5. Pflichtverletzungen im Arbeitsverhältnis

5.1 Pflichtverletzungen

5.2 Abmahnung

6. Beendigung Arbeitsverhältnis

6.1 Ordentliche Kündigung

6.2 Außerordentliche Kündigung

6.3 Aufhebungsvertrag

6.4 Kündigungsschutzklage

7. Normenpyramide

IX. **Kollektivarbeitsrecht**

1. **Tarifvertragsgesetz (TVG)**

2. **Unternehmensmitbestimmung**

3. **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)**

3.1 Betriebsrat

3.1.1 Aufgaben Betriebsrat

3.1.2 Beteiligungsrechte Betriebsrat

3.1.3 Betriebsvereinbarung

3.2 Jugend- und Auszubildendenvertretung

4. Arbeitskampf

X. **Arbeitsgerichtsbarkeit**

1. Urteilsverfahren

2. Beschlussverfahren

3. Rechtsbeschwerde

XI. **Sozialversicherungsrecht**

1. **Rechtliche Regelungen**

1.1 SGB II

1.2 SGB III

1.3 SGB V

1.4 SGB VI

1.5 SGB VII

1.6 SGB IX

1.7 SGB XI

2. Sozialleistungen des Betriebes

2.1 gesetzliche Sozialleistungen

2.2 tarifliche Sozialleistungen

2.3 freiwillige Sozialleistungen

XII. Datenschutz

1. Datenschutzgrundverordnung

2. Betrieblicher Datenschutz

XIII. Internationales Personalmanagement

1. Internationales Recruiting

2. Entsendung und Rückintegration

XIV. Personalcontrolling

1. Instrumente Personalcontrolling

2. Kennzahlen Personalcontrolling

2.1 Kennzahlen Recruiting

2.2 Kennzahlen Personalentwicklung

2.3 Kennzahlen Personalstruktur

2.4 Kennzahlen Personalführung

3. Personalstatistik

Stichwortverzeichnis

Weitere Publikationen der Autoren

Einleitung

Das Personalmanagement ist Teil des strategischen Managements und umfasst alle Angelegenheiten rund um den Produktionsfaktor „Personal“.

Zu den Kernaufgaben gehören: die Bereitstellung von passendem Personal, die Planung des Personaleinsatzes, das internationale Recruiting usw.

Die Grundlage für ein erfolgreiches Personalmanagement sind Kenntnisse zu den Instrumenten und Methoden aus der Betriebswirtschaftslehre, der Soziologie und der Verhaltenswissenschaft. Den rechtlichen Rahmen bilden die Arbeitsgesetze.

Dieses Fachbuch bietet allen Personalverantwortlichen einen Überblick über die Kernaufgaben und erläutert die grundlegenden Bausteine guter Personalarbeit.

Ihre Autoren

Daniela Reinders und Frank Thönißen

I. Personalplanung

1. Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung

Personalplanung ist die Festlegung von zukünftigen Personalmaßnahmen zur Sicherstellung des benötigten Personals in der erforderlichen Qualität und Quantität zur Erreichung der unternehmerischen Ziele. Somit ist sie ein elementarer Teil der Unternehmensplanung. Die Personalplanung verfolgt keine eigenen Ziele, sondern dient einzig der Erreichung der Unternehmensziele und der Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Im Rahmen der Planung unterscheiden sich die betrachteten Planungszeiträume nach ihrer Dauer. Allgemein definiert gilt:

Planungsphase	Planungszeitraum
kurzfristige Planung	bis zu einem Jahr
mittelfristige Planung	zwischen ein und drei Jahren
langfristige Planung	über drei Jahre

Um eine Personalplanung fundiert vornehmen zu können, müssen umfassende Informationen über die jeweiligen Stellen, deren Anforderungen und Ziele vorliegen. Zudem gilt es, den Datenschutz und die arbeitsrechtlichen Regelungen einzuhalten.

1.1 Unternehmensorganisation

Grundlage für die Festlegung von personellen Maßnahmen ist die Unternehmensorganisation. Diese legt fest, welche Stellen im Unternehmen bestehen und wie das Unternehmen hierarchisch aufgebaut ist.

Um den Aufbau eines Unternehmens feststellen zu können bedarf es der Betrachtung der einzelnen Prozesse im Rahmen der sogenannten Ablauforganisation. Hier werden mit Hilfe der Aufgabenanalyse alle Einzelaufgaben im Unternehmen identifiziert und aufgelistet. Im nächsten Schritt werden in der Aufgabensynthese diese Einzelaufgaben zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst. Hierdurch entsteht eine Stelle, also der konkrete Aufgabenbereich für einen Mitarbeiter. Die Stelle ist somit die kleinste organisatorische Einheit in einem Unternehmen.

Stellen mit ähnlichen oder gleichen Arbeiten werden zu einem Verantwortungsbereich unter einheitlicher Leitung, der Abteilung, zusammengefasst. Abteilungen können nach dem Verrichtungsprinzip (Funktion der Tätigkeit) oder nach dem Objektprinzip (z. B. Produkten) gegliedert werden.

Beispiel:

Beim Verrichtungsprinzip würde eine Abteilung aufgrund der anfallenden Aufgaben in der Personalarbeit als „Personalabteilung“ gebildet werden. Gliedert man die Abteilungen nach Objekt würde z. B. jeder Produktgruppe des Unternehmens eine Stelle mit Personalaufgaben zugeordnet werden (vgl. Spartenorganisation).

Die Stelle, die mit Leitungs- und Weisungsbefugnis ausgestattet wird, nennt man Instanz.

Beispiel:

Die Instanz ist die Leitungsstelle einer Abteilung, z. B. die Produktionsleitung.

Die formale Struktur, d. h. den hierarchischen Aufbau eines Unternehmens beschreibt die Aufbauorganisation. Die bekannteste Darstellung einer solchen Aufbauorganisation ist das Organigramm. Dieses bildet das System der organisatorischen Einheiten im Unternehmen ab. Es zeigt die Gliederung der einzelnen Stellen und Abteilungen und die Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten. Organigramme werden in der Praxis

meist durch Stellenbeschreibungen und Organisationshandbücher ergänzt.

Für die eigentliche hierarchische Gestaltung eines Unternehmens gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Die Verknüpfung der Stellen durch Leitungsbeziehung und Weisungsbefugnis zeigt sich im sogenannten Leitungssystem.

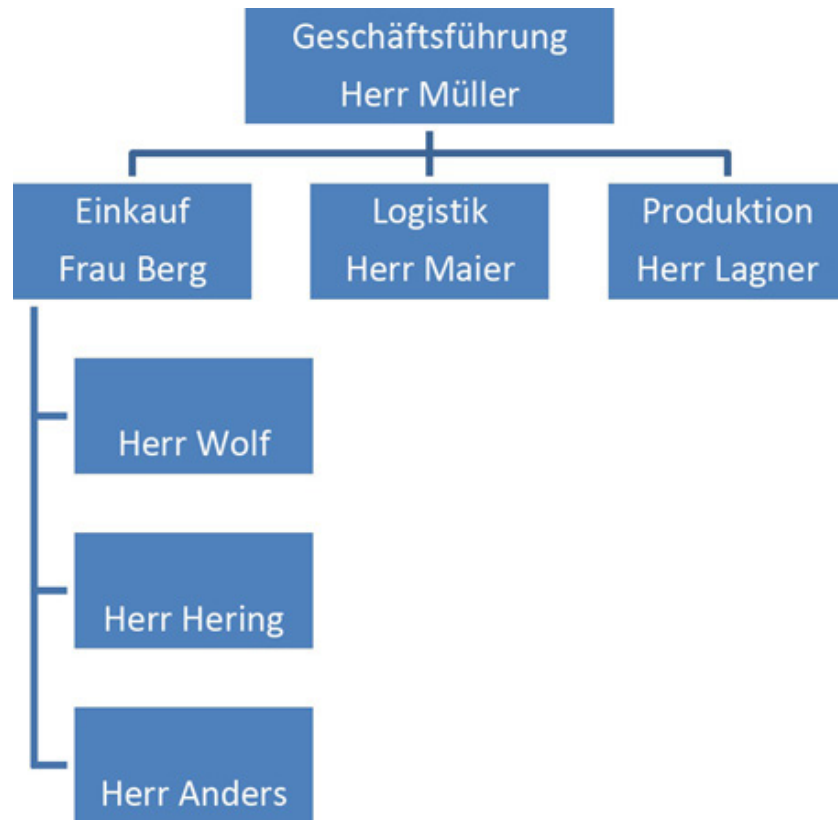
Leitungssysteme beschreiben somit die Weisungs-, Unterstellungs- und Informationssysteme zwischen den einzelnen Stellen in einem Unternehmen.

1.1.1 Einliniensystem

Die Grundform der Leitungssysteme ist das Einliniensystem. Daneben gibt es das Stabliniensystem, die Spartenorganisation, das Mehrliniensystem und die Matrixorganisation.

Im Einliniensystem sind die Weisungsbefugnisse „auf einer Linie“ angeordnet, d. h. jede Stelle hat nur einen Vorgesetzten.

Beispiel:



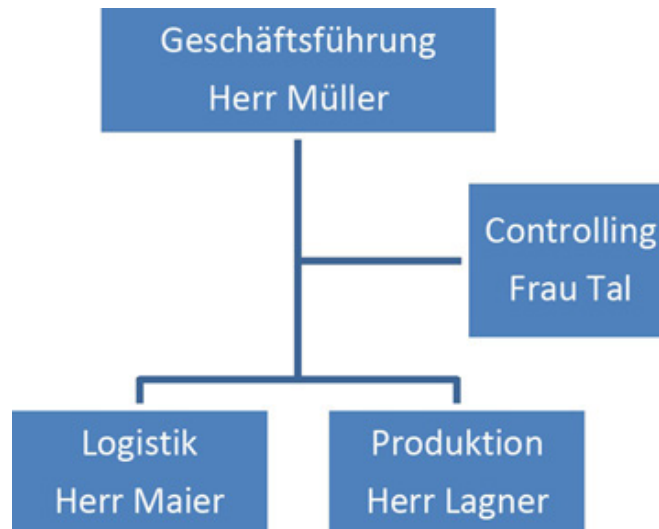
Das System zeigt, dass Frau Berg als Einkaufsleitung direkt der Geschäftsführung unterstellt ist. Ihre Mitarbeiter (Herr Wolf, Herr Hering und Herr Anders) sind ihr unterstellt, sie ist ihnen gegenüber weisungsberechtigt. Informationen gehen von der Geschäftsführung über Frau Berg an den einzelnen Mitarbeiter und umgekehrt vom einzelnen Mitarbeiter über Frau Berg an die Geschäftsführung.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ◦ eindeutige Kompetenzen ◦ eindeutige Kommunikationswege ◦ eindeutige Unterstellungsverhältnisse ◦ eindeutige Regelung Weisungsbundenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ lange Instanzwege ◦ hohe Leitungsspanne (Anzahl der übergeordneten Leitungen) ◦ Gefahr des Informationsverlustes durch Zwischeninstanzen

1.1.2 Stabliniensystem

Beim Stabliniensystem werden im Gegensatz zum Einliniensystem zur Entlastung der einzelnen Instanzen zusätzliche Stabstellen eingerichtet.

Beispiel:



Stabsstellen kennzeichnen sich dadurch, dass sie keine Weisungsbefugnis haben und ausschließlich beratend tätig sind. So kann das Controlling als Stabstelle z. B. unterhalb der Geschäftsleitung angesiedelt werden und wird somit deren Berater. Die Kommunikation und Umsetzung möglicher Maßnahmen erfolgt weiterhin ausschließlich zwischen der Geschäftsführung und den einzelnen Abteilungen. Eine direkte Anweisung des Controllings an die Mitarbeiter anderer Abteilungen kann somit nicht erfolgen.

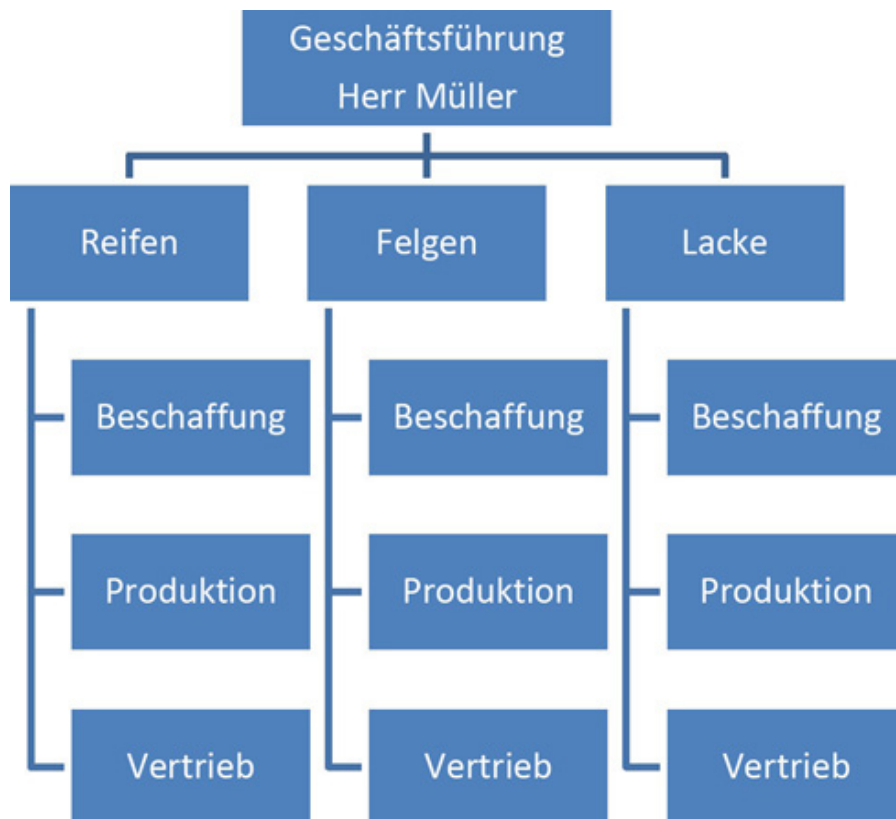
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">◦ Einsatz von Spezialisten zur Unterstützung der Instanzen◦ Entlastung der Instanzen◦ klare Regelungen für Weisungsbefugnisse und Kommunikationswege	<ul style="list-style-type: none">◦ Gefahr von Manipulation durch selektive Informationsweitergabe◦ zusätzliche Kosten◦ verlangsamte Entscheidungsprozesse

1.1.3 Spartenorganisation

Bei der Spartenorganisation werden die Hierarchieebenen nicht nach Funktion, sondern nach Objekten gegliedert.

So können zum Beispiel die Abteilungen nach den Produktgruppen des Unternehmens gebildet werden. Jeder Abteilung werden dann die einzelnen Funktionen zugeordnet.

Beispiel:



Die Spartenorganisation wird gewählt, wenn Spezialisierungen in den einzelnen Produktgruppen sinnvoll sind. Neben den Sparten kann es weiterhin Zentralbereiche geben.

Jede Sparte arbeitet in dieser Organisationsform weitestgehend wirtschaftlich selbständig. Allerdings entstehen durch die mehrfach vorkommenden Abteilungen Doppelarbeiten, welche unnötige Kosten zur Folge haben können. Auch muss mit einem

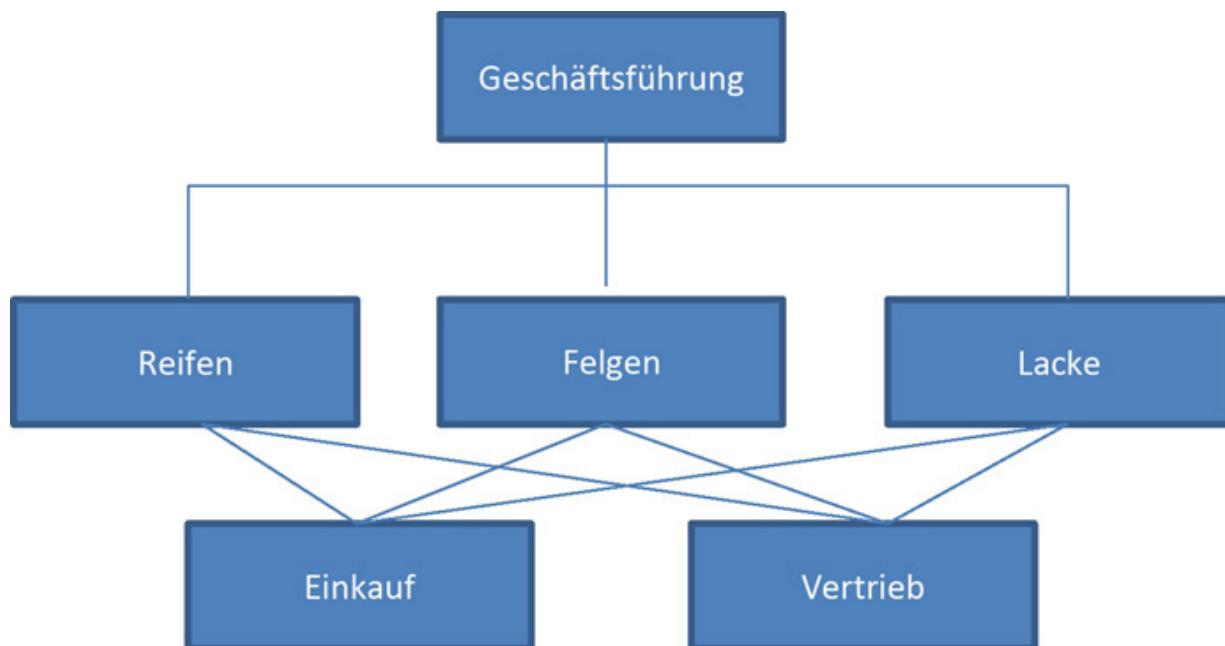
Kommunikationsverlust innerhalb der gleichen Aufgabenstellung gerechnet werden.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">◦ Spezialisierung auf Produktgruppen◦ wirtschaftliche Selbständigkeit der einzelnen Produkte◦ Spartenleiter entlasten Unternehmensleitung◦ kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege◦ gute Marktorientierung	<ul style="list-style-type: none">◦ Gefahr der Verselbständigung der Spalten◦ Spartenegoismus◦ Doppelarbeiten

1.1.4 Mehrliniensystem

Eine weitere Organisationsform ist das Mehrliniensystem. Hier hat jede Stelle mehr als einen Vorgesetzten. Dieses Modell ist in der Praxis selten zu finden, da hier die Zuständigkeiten unklar sind.

Ein Mehrliniensystem könnte wie folgt aussehen:



Der Einkauf wäre hier den Abteilungen Reifen, Felgen und Lacke unterstellt und würde von allen Leitungsstellen entsprechende Anweisungen erhalten. Dies kann in der Praxis zu Interessenskonflikten und unklaren Weisungen führen.

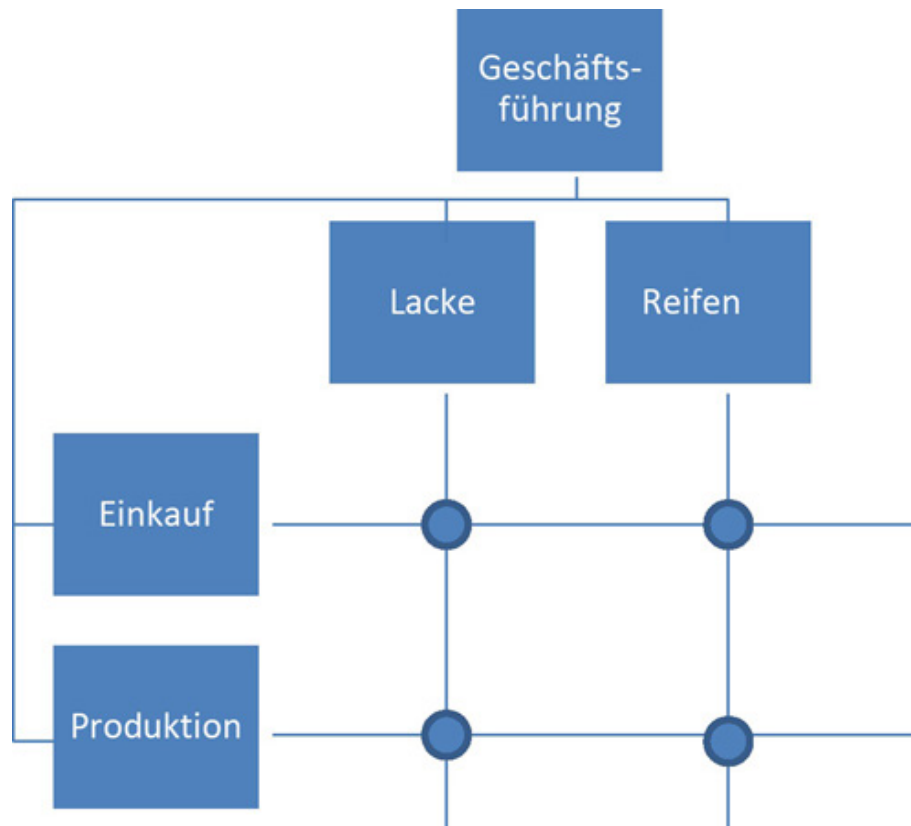
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">◦ bessere Entscheidungen durch Spezialisierung◦ schnelle Entscheidungswege◦ direkte Weisungswege	<ul style="list-style-type: none">◦ Kompetenzüberschreitungen◦ Kompetenzkonflikte

1.1.5 Matrixorganisation

In der Matrixorganisation als weitere Organisationsform wird das Unternehmen beispielsweise horizontal nach Objekt und vertikal nach Verrichtung gegliedert. Die so geschaffenen Hierarchien überschneiden sich und bewirken, dass Entscheidungen immer das Verhandlungsergebnis zwischen den Vertretern beider Hierarchien sind.

Die Matrixorganisation soll die Geschäftsleitung entlasten, da Entscheidungen ohne sie getroffen werden können. Diese greift nur ein, wenn keine Einigung möglich ist. Vorteil in dieser Organisationsform sind die kurzen Kommunikationswege. Allerdings sind durch die verschiedenen Beteiligten Kompetenzkonflikte möglich.

Beispiel:



In der Praxis wird die Matrix meist nur in Teilbereichen eines Unternehmens eingesetzt.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ◦ kurze Kommunikationswege ◦ Entlastung der Geschäfts-führung durch spezialisierte Abteilungsleiter ◦ Abstimmung fördert Teamarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Kompetenzkonflikte ◦ hoher Kommunikationsaufwand ◦ lange Entscheidungsfindung

Neben der Festlegung der Organisationsstruktur im Gesamtunternehmen muss für die einzelne Abteilung festgelegt werden, in welcher Form die Arbeit organisiert werden soll. Dies kann als Einzelarbeit, im Team oder in Projektgruppen erfolgen.

1.1.6 Einzelarbeit

Die Einzelarbeit kennzeichnet sich dadurch, dass ein Mitarbeiter unabhängig von anderen eine bestimmte Aufgabenstellung bearbeitet. Dies ist sinnvoll bei Tätigkeiten, die ein fundiertes Spezialwissen erfordern und keinen Austausch mit anderen Stellen bedürfen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ hohe Eigenverantwortlichkeit ○ direkte Einflussnahme durch den Vorgesetzten möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ○ kaum Informationsweitergabe ○ Abhängigkeit vom Mitarbeiter

1.1.7 Teamarbeit

Arbeiten mehrere Mitarbeiter gemeinsam und auf unbestimmte Zeit an einem Ziel spricht man von Teamarbeit. Hier können unterschiedliche Kompetenzen und unterschiedliches Wissen zusammengefasst und zielgerichtet eingesetzt werden. Teams sind Bestandteil bestehender Organisationsstrukturen. Sie stellen eine besondere Form der Arbeitsteilung dar. Um eine erfolgreiche Teamarbeit zu unterstützen müssen Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur entsprechend gestaltet sein.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ direkter Informationsaustausch ○ stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ○ gegenseitige Unterstützung ○ abwechslungsreiche Tätigkeiten ○ höhere Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> ○ unklare Aufgabenstellung ○ Verständnis für Unternehmensziele geht verloren ○ Macht- und Konkurrenzdenken innerhalb des Teams ○ hohe Konfliktgefahr ○ Engagement und Leistung sind nicht gleich verteilt ○ Verantwortung des Einzelnen kann schwer eingefordert werden

1.1.8 Projektarbeit

Die Projektarbeit ist eine zeitlich begrenzte gemeinsame Arbeit mehrerer Mitarbeiter zur Erreichung eines bestimmten Projektzieles. Meist werden Projektgruppen als zusätzliche Einrichtung geschaffen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">◦ passgenaue Zusammenstellung der notwendigen Kompetenzen◦ hohe Motivation der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">◦ Kompetenzkonflikte◦ zusätzliche Arbeitsbelastung◦ Zeitdruck

Bei Schaffung einer Teamstruktur sollte zusätzlich eine Kommunikationsstruktur vereinbart werden, um Konflikte zu vermeiden und den Kommunikationsfluss sicherzustellen. Hier ist besonders die Führungskraft gefordert, diese Prozesse ständig zu überwachen und ggfs. einzugreifen.

2. Arten der Personalplanung

Die Personalplanung besteht aus den Teilbereichen:

- Personalbestandsplanung
Ermittlung der aktuellen Personalabdeckung der Stellen innerhalb des Unternehmens.
- Personalbedarfsplanung
Ermittlung, welches Personal mit welcher Qualifikation in welcher Anzahl benötigt wird.
- Personaleinsatzplanung
Legt fest, welches Personal auf welcher Stelle eingesetzt wird.
- Personalentwicklungsplanung
Ermittelt, welche Kompetenzen und Qualifikationen die Mitarbeiter zukünftig benötigen und wie das benötigte Personal intern gewonnen werden kann.
- Personalkostenplanung
Ermittelt die kompletten Personalkosten für das nächste Planungsjahr.

2.1 Personalbestandsplanung

Unter Personalbestand versteht man die Anzahl und die Art der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens. Hierzu wird zu einem bestimmten Stichtag der Ist-Bestand als Grundlage zur Berechnung des zukünftigen Personalbedarfs ermittelt.

Der quantitative Personalbedarf berechnet sich wie folgt:

$$\begin{aligned} & \text{aktueller Bestand} \\ & + / - \text{ ungeplante Zu- und Abgänge} \\ & = \text{Prognosebestand} \\ & + / - \text{ geplante Zu- und Abgänge} \\ & = \text{Planbestand} \end{aligned}$$

Die ungeplanten Zu- und Abgänge werden dabei anhand von vorher definierten Raten oder Erfahrungswerten festgelegt. Gründe für Personalzugänge können sein:

- Rückkehr aus Mutterschutz / Elternzeit
- Rückkehr aus Krankheit
- Übergang von Ausbildung in Festanstellung
- Versetzung
- Neueinstellung

Personalabgänge können sich ergeben aus:

- Eintritt in Mutterschutz / Elternzeit
- Krankheit
- Renteneintritt
- Versetzung
- Kündigung

Während die quantitative Personalbestandsplanung die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen ermittelt, dient die qualitative Personalbestandsplanung der Ermittlung der Personalbestände nach Kenntnissen, Fähigkeiten, Alter oder anderen

Unterscheidungsmerkmalen. Die Daten hierfür stammen aus der sogenannten Personalforschung. Diese ermittelt z. B. die aktuellen Qualifikationsstrukturen der Mitarbeiter, die aktuelle Altersstruktur oder die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Daten bezieht die Personalforschung aus unterschiedlichen Analysemöglichkeiten, Mitarbeiterbefragungen, strukturierten Mitarbeitergesprächen oder Qualifikationspotenzialanalysen. Die Daten für die unterschiedlichen Analysen können meist aus dem im Unternehmen verwendeten Personal-IT-Programm gewonnen werden.

Das Ziel der qualitativen Personalbestandplanung ist somit die Ermittlung des aktuellen Bestands an Kenntnissen und Fähigkeiten und somit eine Berechnungsgrundlage für die zukünftig notwendigen Personalqualifikationen.

2.2 Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung ermittelt den zukünftigen Bedarf an Mitarbeitenden im Unternehmen. Dabei berechnet die quantitative Personalbedarfsplanung die Anzahl der zukünftig benötigten Mitarbeiter, während die qualitative Personalbedarfsplanung die notwendigen Qualifikationen festlegt. Ziel ist es, dem Unternehmen ausreichend und entsprechend qualifiziertes Personal unter Berücksichtigung der bereitgestellten finanziellen Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele zur Verfügung zu stellen.

Die Personalbedarfsplanung erfolgt in mehreren Schritten:

1. Analyse der Altersstruktur
(Es muss festgestellt werden, wie viele Mitarbeiter aufgrund Renteneintritt im geplanten Zeitraum ausscheiden werden.)
2. Festlegung der Aufgabenfelder ausgehend von der Unternehmensstrategie
(Aus den Aufgabenfeldern ergeben sich die notwendigen Qualifikationen.)
3. Ermittlung des Bruttoperonalbedarfes

(Hierzu gibt es unterschiedliche Methoden (vgl. [Kapitel 3](#)))

4. Ermittlung der Zu- und Abgänge des Planungszeitraumes
5. Berechnung des Nettopersonalbedarfes
6. Planung der weiteren Maßnahmen
(Personaleinstellung, Personalentwicklung)

Die quantitative Personalbedarfsplanung berechnet ausgehend vom aktuellen Personalbestand, wie viel Personal zukünftig tatsächlich benötigt wird.

Ist das Ergebnis der Berechnung positiv, fehlt zukünftig Personal. Ist das Ergebnis negativ wird zukünftig zu viel Personal beschäftigt sein.

Der quantitative Personalbedarf berechnet sich wie folgt:

Bruttopersonalbedarf
- Personalbestand
- Zugänge
+ Abgänge
= Nettopersonalbedarf

Beispiel:

Für die Produktion eines Unternehmens soll der Personalbedarf für das nächste Geschäftsjahr ermittelt werden. Aktuell sind dort 200 Mitarbeiter beschäftigt. 15 werden bis Ende des Jahres in den Ruhestand gehen, 5 Mitarbeiter haben gekündigt. Bisher sind 32 Einstellungen zum Beginn des nächsten Geschäftsjahres erfolgt. Der Produktionsleiter beziffert den erforderlichen Personalbedarf aufgrund der Ausweitung der Produktion ab dem nächsten Jahr auf insgesamt 250 Mitarbeiter. Im Durchschnitt fallen in der Abteilung aufgrund von Krankheit oder Urlaub 10% der Mitarbeiter aus.

Wie hoch ist der quantitative Personalbedarf für das nächste Jahr?

benannter Personalbedarf	250 Mitarbeiter
+ Reserve für Ausfälle 10%	25 Mitarbeiter
<hr/>	
= Bruttopersonalbedarf	275 Mitarbeiter
- aktueller Personalbestand	200 Mitarbeiter
- bereits eingestellte Mitarbeiter	32 Mitarbeiter
+ Abgänge gesamt	20 Mitarbeiter
<hr/>	
= Nettopersonalbedarf	63 Mitarbeiter

Die qualitative Personalbedarfsplanung ermittelt die zukünftig benötigten Qualifikationen der Mitarbeiter ausgehend von den vorgegebenen Unternehmenszielen. Hierzu können entweder neue Mitarbeiter eingestellt oder bestehende Mitarbeiter geschult werden.

In Bezug auf das oben genannte Beispiel könnten dies benötigte Zusatzqualifikationen im neuen Produktionsbereich sein. Dies müsste bei der Besetzung der neuen Stellen berücksichtigt werden. Wäre die Anzahl der neuen Mitarbeiter mit der benötigten Zusatzqualifikation nicht ausreichend, müssten Schulungsmaßnahmen für bisherige Mitarbeiter in diesem Bereich geplant werden.

2.3 Personaleinsatzplanung

Bei der Personaleinsatzplanung werden die vorhandenen Mitarbeiter konkreten Stellen innerhalb des Unternehmens zugordnet. Dies geschieht ausgehend von den Anforderungen an den Stelleninhaber, den jeweiligen Qualifikationen des Mitarbeiters und den gültigen Arbeitszeitregelungen. Ziel der Personaleinsatzplanung ist die Sicherstellung eines reibungslosen Arbeitsablaufes innerhalb der Abteilungen.

Neben der Planung der ausreichenden Anzahl von Mitarbeitern auf die Stellen (quantitative Personaleinsatzplanung) ermittelt die qualitative Personaleinsatzplanung mögliche Weiterbildungsmaßnahmen des einzelnen Mitarbeiters ausgehend von sich ändernden Anforderungen. Die zeitliche

Personaleinsatzplanung muss zudem mögliche erhöhte zeitliche Bedarfe (Auftragsspitzen) berücksichtigen.

In der Praxis zeigt sich, dass die kurzfristige Personaleinsatzplanung realistisch möglich ist, eine mittel- oder langfristige Planung allerdings durch sich ändernde Rahmenbedingungen, die bisher unbekannt sind, eher schwierig ist. Hier müssen im Unternehmen geeignete Maßnahmen festgelegt werden, um möglichst frühzeitig reagieren zu können.

Zudem empfiehlt es sich, einen Prozess für die interne Personaleinsatzplanung festzulegen. Dies kann z. B. durch die ausschließliche Planung der Vorgesetzten oder durch die Festlegung von Rahmenbedingungen (z. B. Grenzwerte Zeitkonten, Mindestanwesenheiten o. ä.) erfolgen. Wichtig ist, dass der Betriebsrat bei Personaleinsatzplänen zu beteiligen ist. Daher empfiehlt sich eine Betriebsvereinbarung.

2.4 Personalentwicklungsplanung

Ziel der Personalentwicklungsplanung ist die Förderung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter in einem Unternehmen. Es werden alle erforderlichen Maßnahmen zur zielgerichteten Qualifikation geplant und umgesetzt.

Die Personalentwicklungsplanung gliedert sich in drei Teilbereiche:

- berufsvorbereitende Personalentwicklung
- berufsbegleitende Personalentwicklung
- berufsfördernde Personalentwicklung

Unter berufsvorbereitender Personalentwicklung werden alle Maßnahmen wie Ausbildung, Praktikum oder Einarbeitung neuer Mitarbeiter verstanden. Die berufsbegleitende Personalentwicklung beschreibt alle Maßnahmen der Mitarbeiterqualifikation (z. B. Anpassungs-, Aufstiegs- oder Ergänzungsqualifikation). Umschulungen oder Rehabilitationsmaßnahmen gehören zur berufsfördernden Personalentwicklung.