

2 Personalbedarfsermittlung

2.1 Lernziele

Die Personalbedarfsermittlung hat den Zweck, die für den geregelten Betriebsablauf notwendigen personellen Kapazitäten zu ermitteln.

1. Sie lernen zunächst die wichtigsten Merkmale für eine quantitativ orientierte Bedarfsermittlung kennen. Dazu zählen insbesondere Anzahl, Geschlecht, Art, Zeitpunkt des Einsatzes und Einsatzort.
2. Bedarfsermittlungen gehen zwar vom gegenwärtigen Personalbestand aus, sind aber überwiegend für die Zukunft bestimmt. Deshalb beschäftigen Sie sich mit dem zukünftigen Einsatz- und Reservebedarf, dann aber eben auch mit erwarteten Abgängen und Zugängen, mit Ersatzbedarf und Neubedarf sowie einem eventuell entstehenden Freisetzungbedarf.
3. Der quantitative Personalbedarf wird nach verschiedenen Methoden ermittelt. Sie erfahren, dass ein durch Schätzungen ermittelter Bedarf durchaus eine gute Prognose ergibt. Sie werden sich aber auch mit der systematischen Befragung, mit der Kennzahlenmethode und der Stellenplanmethode auseinandersetzen.
4. Die Ermittlung des qualitativen Bedarfs ist in vielen Punkten schwieriger als die des quantitativen Bedarfs. Als Voraussetzung einer Stellenplanbeschreibung, die u. a. Anforderungen an den Stelleninhaber benennt, lernen Sie Organisationspläne, Stellenpläne und Stellenbesetzungspläne einzuordnen. Sie erfahren, dass Stellenbeschreibungspläne Angaben über die Rangstufe des Stelleninhabers, über die Einordnung der Stelle in die Unternehmensorganisation, die Regelung der Stellvertretung, natürlich auch die Beschreibung der Hauptaufgaben unter Angabe der Kompetenzen und Pflichten, organisatorische Einzelheiten und auch Anforderungsmerkmale enthalten.
5. Stellenbeschreibungen eignen sich als Grundlage von Anforderungsprofilen. Die für eine optimale Funktionserfüllung auf einer Stelle notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften werden zu einem Anforderungsprofil zusammengefasst. Ihnen wird deutlich, welche Konsequenzen sich z. B. aus nicht erfüllten Anforderungen für die Personalwirtschaft ergeben.

2.2 Begriff und Wesen der Personalbedarfsermittlung

Die Personalbedarfsermittlung schlägt sich in konkreten Programmen nieder, die den Personalbedarf nach

- Anzahl (quantitativ)
- Art (qualitativ)

- Zeitpunkt und Dauer (zeitlich)
- Einsatzort (örtlich)

bestimmen.

Der **quantitative Personalbedarf** weist die Zahl der Personen nach Alter und Geschlecht aus, die für die Erfüllung der Aufgaben zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine bestimmte Dauer benötigt werden. Werden die Qualifikationen der benötigten Personen mit erfasst, so spricht man von **qualitativer Personalermittlung**. Ihre Aufgabe besteht in der Bestimmung der Anforderungen der Arbeitsplätze, um das Leistungsangebot der vorhandenen und zu beschaffenden Mitarbeiter mit den Anforderungen abzustimmen. Quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung sind in der Praxis nicht zu trennen und sind daher simultan (gleichzeitig) durchzuführen.

Der Personalbedarf wird für einen Zeitraum oder zu einem bestimmten Zeitpunkt ermittelt.

Es handelt sich zugleich um eine Terminplanung. Man unterscheidet, wie in anderen Planungsbereichen, zwischen kurz-, mittel- und langfristiger Personalbedarfsermittlung. Der Planungszeitraum richtet sich nach der Arbeitsmarktlage und der Qualifikation der Mitarbeitergruppe, deren Bedarf geplant werden soll. Es ist wenigstens der Zeitraum zu planen, der für die Personalbeschaffung, -entwicklung und -bildung sowie die Einarbeitung bis zur vollwertigen Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter notwendig ist. Werden gering qualifizierte Mitarbeiter gesucht, so reicht ein relativ kurzer Vorlauf, um das Personal zu beschaffen und zur Einsatzfähigkeit zu qualifizieren. Je höher die Qualifikation ist, desto längerfristig ist die Personalbedarfsmessung anzulegen.

Der Personalbedarf entspricht dem **Soll-Personalbestand**. Die Gegenüberstellung des **Soll-Personalbestands** mit dem **Ist-Personalbestand** zu einem bestimmten Zeitpunkt ergibt entweder eine personelle Deckung, Über- oder Unterdeckung. Im Falle einer Überdeckung, die quantitativ, qualitativ, zeitlich und/oder örtlich auftreten kann, folgen Anpassungsmaßnahmen, die in der Personalfreistellung ihren Niederschlag finden. Bei einer Unterdeckung setzen je nach Art die Personalbeschaffung und/oder die Personalentwicklung ein. Zweckmäßig ist es, zunächst den gegenwärtigen Bedarf zu bestimmen und darauf aufbauend den zukünftigen Personalbedarf zu ermitteln. Die Personalbedarfsermittlung kann man infolgedessen in zwei Phasen einteilen:

Zweckmäßig ist es, zunächst den gegenwärtigen Bedarf zu bestimmen und darauf aufbauend den zukünftigen Personalbedarf zu ermitteln. Die Personalbedarfsermittlung kann man infolgedessen in zwei Phasen einteilen:

1. Ermittlung des gegenwärtigen Personalbedarfs.
2. Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs.

2.3 Arten des Personalbedarfs

Ausgangspunkt für den zukünftigen Personalbedarf ist die Ermittlung der erforderlichen personellen Kapazitäten zum gegenwärtigen Zeitpunkt. Hierfür ist eine Analyse des augenblicklichen Zustands nötig.

Der Ist-Personalbestand wird aus dem Stellenplan und dem Stellenbesetzungsplan abgelesen.

Beide Pläne geben Auskunft über die gegenwärtig beschriebenen Stellen bzw. Auskunft über die jetzigen Stelleninhaber. Dazu gehören Informationen wie:

- Jahrgang
- Einstellungstermin
- Versetzungen
- Ausscheidungsdatum
- Kurzbeurteilungen
- Lohn- und Gehaltsstufe

Je nach Organisationsgrad des Unternehmens können im Stellenplan/Stellenbesetzungsplan weitere Informationen enthalten sein.

Der **Soll-Personalbestand** setzt sich aus dem **Einsatz- und Reservebedarf** zusammen. Der **Einsatzbedarf** deckt die personelle Kapazität ab, die unter Ausschluss personeller Leerzeiten auf Grund von Urlaub, Krankheit, Unfall usw. dem Soll-Personal-Bestand entspricht. Der **Reservebedarf** berücksichtigt die unvermeidlichen Ausfälle, die im Allgemeinen mit einer durchschnittlichen Fehlquote vom Einsatzbedarf errechnet werden.

Der Soll-Personalbestand (Brutto-Personalbedarf) wird im Stellenplan ausgewiesen.

Als **Stelle** wird das Arbeitsgebiet einer unbekanntenen Person bezeichnet, der bestimmte Aufgaben übertragen werden sollen. Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens für den gedachten Inhaber einer Position (=Arbeitsplatz). Sie ist in der Regel unabhängig von der Person des Stelleninhabers. Der Stellenplan wird aus dem Organisationsplan abgeleitet. Während der Organisationsplan die Struktur der Abteilungen und ihre hierarchische Einordnung zeigt, weist der Stellenplan, gegliedert nach Abteilungen, die Anzahl der Stellen, die Bezeichnungen der Stellen, Lohn- und Gehaltsstufen und die Kompetenzen, mit welchen die Stellen ausgestattet sind, aus. Der Stellenplan ist ein **Sollplan**.

Die personelle Unterdeckung ist der Netto-Personalbedarf, der sich in Ersatz- und Neubedarf (Zusatzbedarf) gliedert.

Der Ersatzbedarf ergibt sich zu einem Planungszeitpunkt als Differenz aus Soll-Personalbestand und den abgegangenen und zugegangenen Personen der Vorperiode. Er entsteht durch Abgänge wie Pensionierung, Tod, Kündigung,

Beförderung oder Versetzung. Der Neubedarf ergibt sich infolge von Erweiterungsinvestitionen in der Produktion, in der Forschung oder in anderen Funktionsbereichen, organisatorischen Änderungen, Änderungen der Arbeitsbedingungen usw. Für den Fall, dass zum Planungszeitpunkt der Ist-Personalbestand größer als der Soll-Personalbestand ist, besteht ein Freistellungsbedarf. In der Praxis werden Änderungen des Ist-Personalbestands in einem Planungszeitraum durch Zugangs-/Abgangstabellen erfasst.

Die begrifflichen Zusammenhänge werden in Abbildung 1 und Abbildung 2 verdeutlicht. Die obere Skizze (Abbildung 1) weist eine Unterdeckung, die untere Skizze (Abbildung 2) eine Überdeckung aus.

Entnehmen Sie dem folgenden Beispiel, welche Auswirkungen der technische Fortschritt auf den Stellenplan einer Unternehmung haben kann.

Beispiel

In einem Betrieb der Kautschuk verarbeitenden Industrie werden Wickelmaschinen zur Herstellung von PKW-Reifen-Rohlingen eingesetzt. Diese Wickelmaschinen wurden in der Vergangenheit von 2 Personen bedient. Eine Person war verantwortlich für die Beschickung der Maschine mit Materialien; die andere Person vollzog den Wickelvorgang. Seit dem Jahre 2015 existiert eine neue Version von Wickelmaschinen auf dem Markt. Die Hinzuführung des Materials erfolgt automatisch; darüber hinaus sind einige Handgriffe, die vom Wickler vorgenommen wurden, mechanisiert worden. Dadurch hat sich sein Output bei Normalleistung um 15 Prozent erhöht, wie eine neue Zeitaufnahme zeigte. Somit hat diese neue Technologie die Arbeitsproduktivität auf 115 Prozent erhöht.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird überlegt, inwiefern die Arbeitsplätze in der Wickelei umorganisiert werden können. Es wird erwogen, Einzelarbeitsplätze zu Fertigungsinseln bei gleich bleibender Technologie umzuwandeln. Ob hierdurch eine weitere Erhöhung der Arbeitsproduktivität möglich ist, kann jetzt noch nicht beantwortet werden. Vergleichbare Organisationsumstellungen zu Fertigungsinseln zeigen aber, dass bei einem solchen neuen Fertigungsverfahren Steigerungen des Outputs in erheblichem Maße möglich sind.

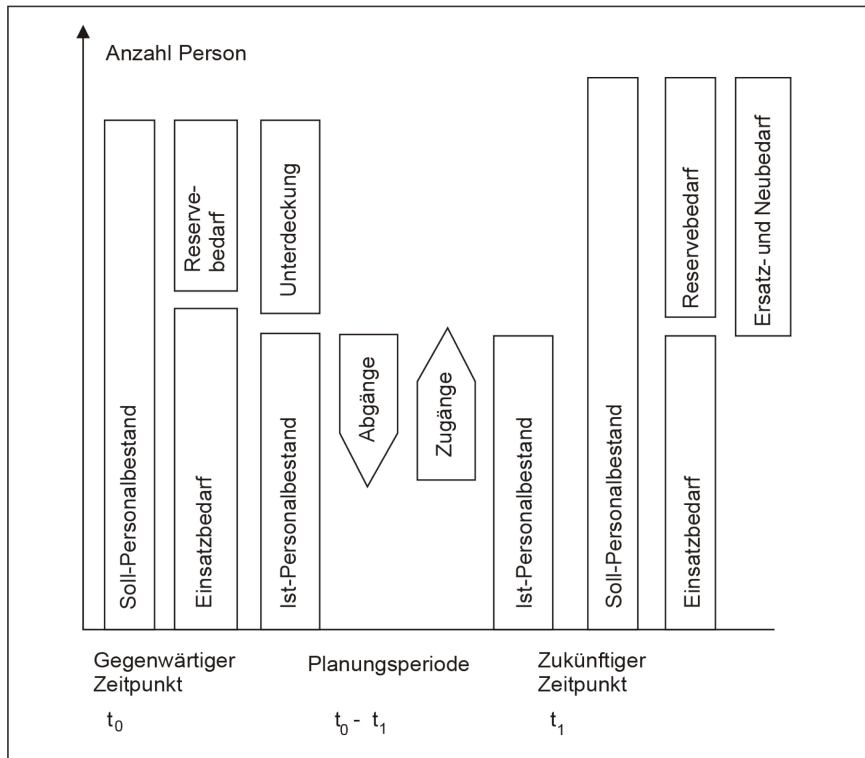


Abbildung 1: Personalbedarfsplanung bei Unterdeckung

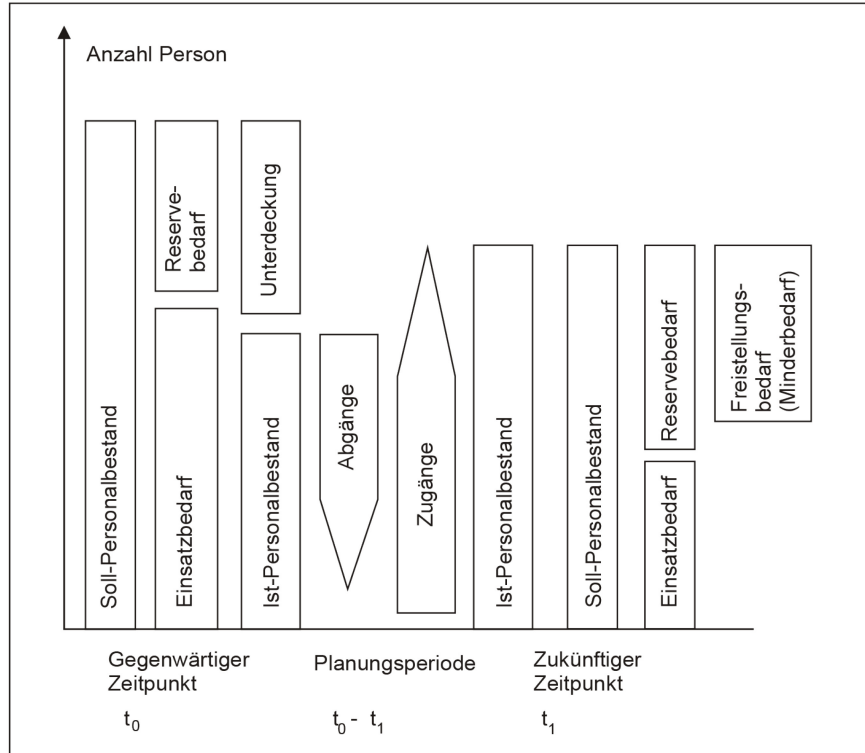


Abbildung 2: Personalbedarfsplanung bei Überdeckung

2.4 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs

Selbstverständlich wird der quantitative Personalbedarf auch von **externen Einflussfaktoren** bestimmt. Dazu gehören die Konjunkturlage, die allgemeine technologische Entwicklung und die Entwicklung der Konkurrenz. JUNG (2016) nennt folgende Faktoren mit ihren Auswirkungen:

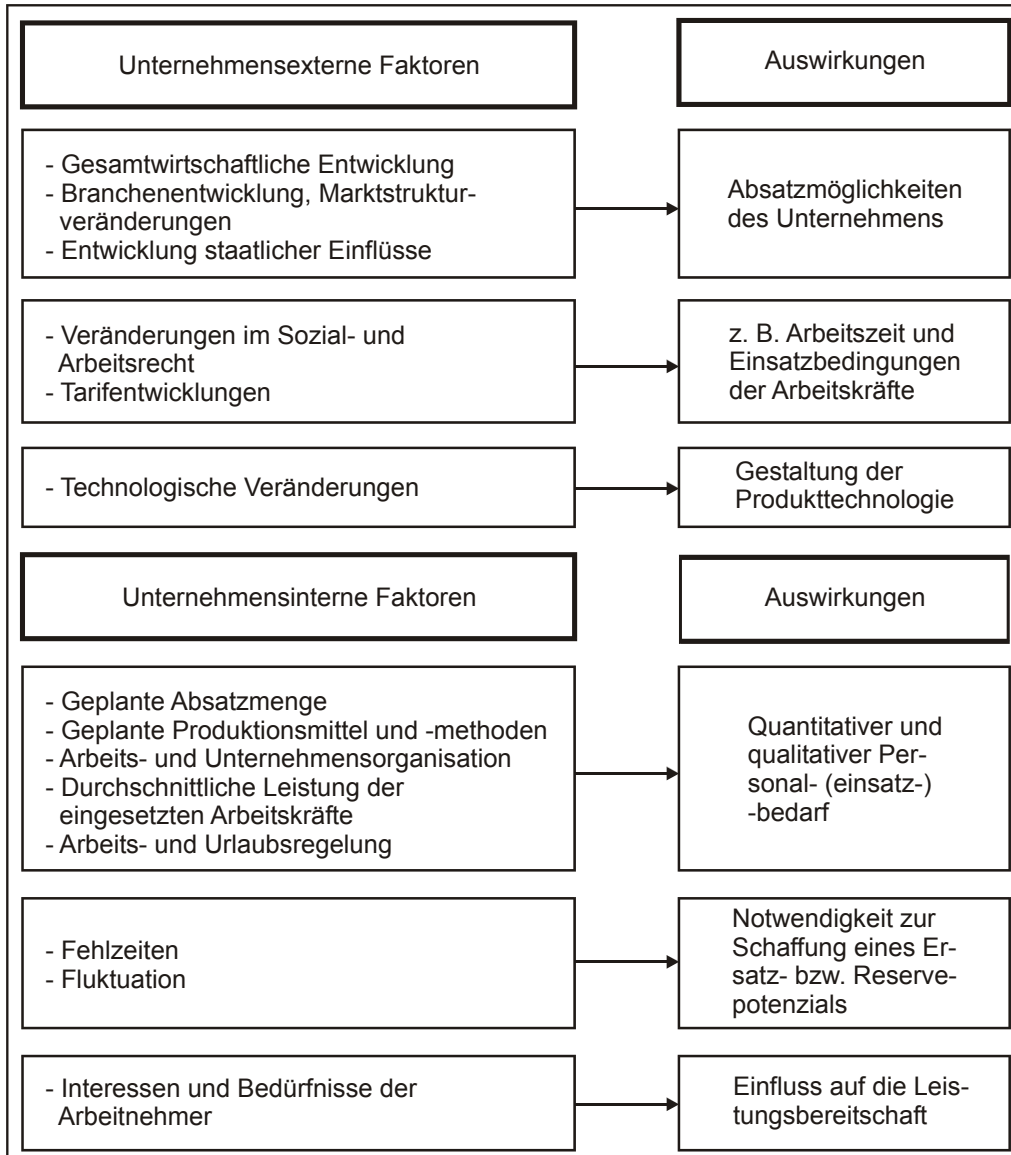


Abbildung 3: Einflussfaktoren auf den Personalbedarf

Entscheidender sind jedoch die **internen Determinanten**, die den quantitativen Personalbedarf bestimmen:

- die produzierte und abgesetzte Menge
- der Technisierungsgrad
- das Fertigungsprogramm

- das Niveau der Betriebsorganisation
- die Betriebsgröße

Sofern alle anderen genannten Hauptdeterminanten des Personalbedarfs konstant sind, entwickelt sich der Personalbedarf (ap) in Abhängigkeit zu der **produzierten bzw. abgesetzten Menge** proportional.

In Abbildung 4 ist dieser einfache Sachverhalt dargestellt.

Die zweite Hauptdeterminante des Personalbedarfs ist der **Technisierungsgrad**. Bei einer Steigerung des Technisierungsgrades wird menschliche durch technische Arbeit ersetzt. Ein steigender Technisierungsgrad führt zu einem geringeren Bedarf an Personal bei konstanter Ausbringungsmenge. Im zunehmenden Technisierungsgrad drückt sich auch die Steigerung der Arbeitsproduktivität aus.

Den Zusammenhang zwischen Personalbedarf, Technisierungsgrad und Ausbringungsmenge können Sie der Abbildung 5 entnehmen. Bei gleicher Ausbringungsmenge (M 1) verringert sich der Personalbedarf von ap 1 auf ap 2, wenn sich der Technisierungsgrad von Fahrstrahl I nach Fahrstrahl II verändert.

Die dritte Hauptdeterminante des Personalbedarfs ist das **Fertigungsprogramm**. Mit einer Veränderung des Fertigungsprogramms variiert der Personalbedarf, wenn die übrigen Einflussfaktoren konstant bleiben. Verändert sich beispielsweise die Anzahl oder Größe der Serien, so wird schon durch das Umrüsten der Anlagen der Personalbedarf variieren.

Das **Niveau der Betriebsorganisation** bildet die vierte Haupteinflussgröße. Das Niveau einer Organisation lässt sich nicht absolut messen. Nur im Vergleich mit Vorperioden oder anderen Organisationen kann sie bewertet werden. Rationalisierungsmaßnahmen bei der Aufbau- und/oder Ablauforganisation zielen unter anderem auf Verminderung des Personalbedarfs bei gleich bleibender Leistungsfähigkeit.

Die **Betriebsgröße** ist die fünfte Haupteinflussgröße. Eine Variation der Betriebsgröße, etwa der Ausbau der Werksanlage, bewirkt notwendigerweise eine Änderung des Personalbedarfs.

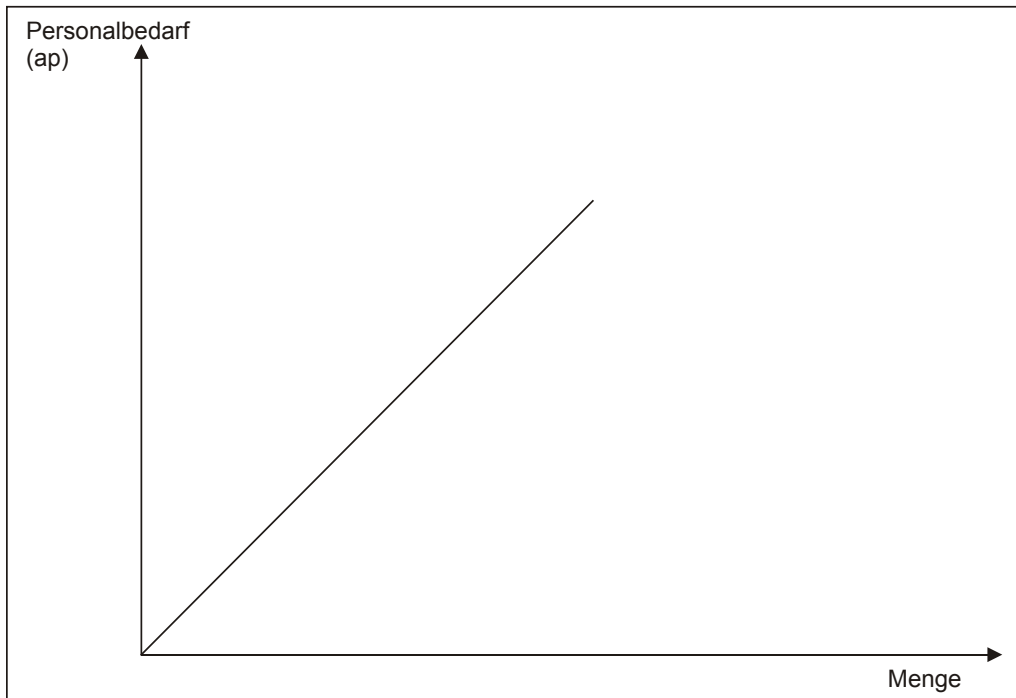


Abbildung 4: Der Personalbedarf in Abhängigkeit von der produzierten bzw. abgesetzten Menge (HENTZE/GRAF, 2005)

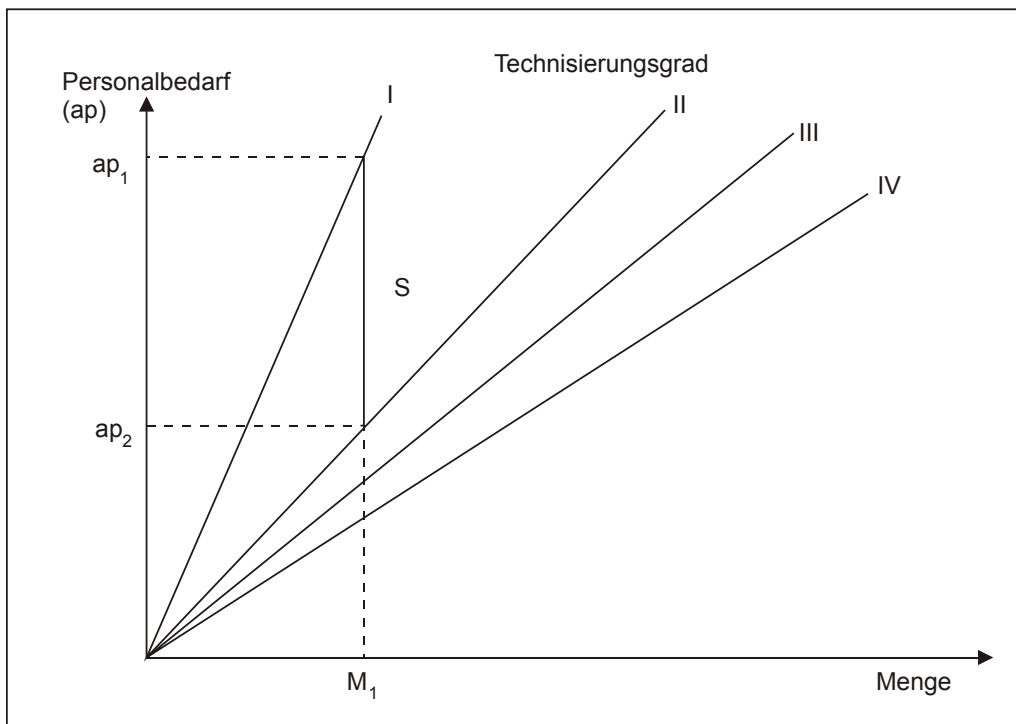


Abbildung 5: Produktionsmenge und Technisierungsgrad (HENTZE/GRAF, 2005)

2.5 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung

Die Verfahren zur Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs unterscheiden sich in ihrem Genauigkeitsgrad und in dem Aufwand, der bei der Durchführung aufzuwenden ist. Dabei ist keineswegs gesagt, dass die aufwendigeren Verfahren automatisch zu einem genaueren Ergebnis führen müssen. Deshalb werden in der Praxis auch Alternativrechnungen erstellt und verschiedene Methoden angewandt. Wenn man dann die prognostizierten Zahlen mit den eingetretenen Ist-Zahlen vergleicht, lässt sich leichter eine Aussage darüber machen, welche Methode der Personalbedarfsermittlung den Besonderheiten des Unternehmens entspricht.

Wie bei allen anderen Planungsvorhaben in einem Unternehmen ist auch die quantitative Personalbedarfsermittlung nur eine Entscheidungshilfe für die Unternehmensleitung. Die Verfahren können keinen Ersatz für Unternehmerentscheidungen darstellen. Die endgültige Entscheidung über den quantitativen Personalbedarf muss deshalb die Unternehmensleitung fällen.

Der genauen Bestimmung des quantitativen Personalbedarfs zum Planungszeitpunkt dienen unterschiedliche Verfahren:

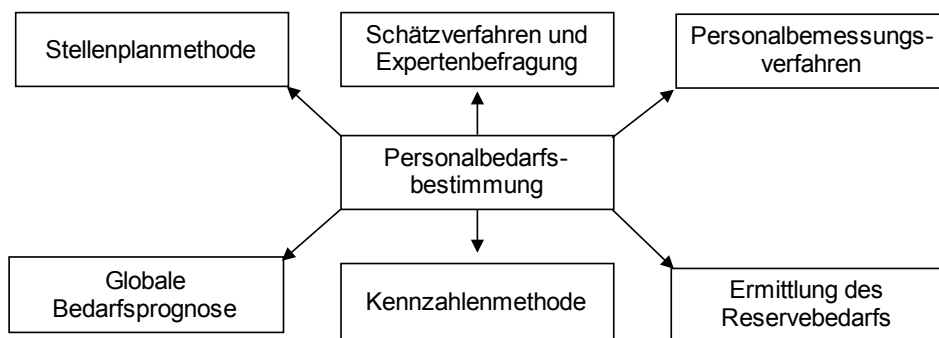


Abbildung 6: Verfahren zur Bestimmung des Soll-Personalbedarfs

a) Stellenplanmethode

Die **Stellenplanmethode** beruht auf den Organisationsplänen (Organigramme), die die Hierarchien, die Aufgabengliederung oder Anordnungswege von Unternehmen aufzeigen. **Organisationspläne** stellen also den organisatorischen Aufbau eines Unternehmens bildlich dar. Während sich die Organigramme auf eine größere Gesamtheit beziehen, also beispielsweise das ganze Unternehmen oder einen gesamten Betriebsteil, bildet ein **Stellenplan** sämtliche Stellen einer kleineren Einheit, etwa einer Abteilung oder einer Filiale, ab (vgl. Abbildung 7).

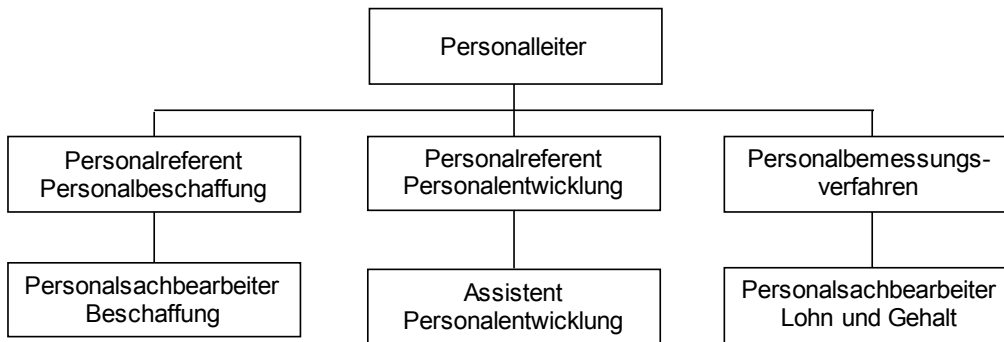


Abbildung 7: Stellenplan zur Bestimmung des Soll-Personalbedarfs.

Durch Fortschreibung der Stellenpläne und unter Berücksichtigung der zukünftigen Entwicklung eines Unternehmens werden Veränderungen innerhalb einzelner Stellen deutlich. Auf die Schaffung neuer oder Wegfall bisheriger Stellen muss entsprechend reagiert werden.

	Materialbeschaffung	Fertigung	Vertrieb	Gesamt
Stellenbestand 01.01.	013	193	025	231
Einführung Produkt A		+005	+001	+006
Neue Vertriebsniederlassung			+002	+002
Neues Fertigungsverfahren				-010
Zentralisierung der Beschaffung	-002			-002
Stellenbestand 31.12.	011	188	028	227

Abbildung 8: Stellenplanmethode in einem Fertigungsbetrieb. (Quelle: vgl. BRÖCKER-MANN, 2016)

Da der Stellenplan auf Stellenbeschreibungen aufbaut, die sich aus Zielen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen des Stelleninhabers sowie dem Anforderungsprofil an einen Stelleninhaber zusammensetzen, ist die Stellenplanmethode ein wichtiges Instrument der qualitativen Bedarfsplanung. Sie erfasst nicht nur zahlenmäßige Veränderungen, sondern auch die notwendigen qualitativen Anforderungen und deren Veränderungen. Soll etwa der Personalreferent für den Bereich Personalbeschaffung aus Abbildung 7 zukünftig auch Aufgaben der Personalplanung