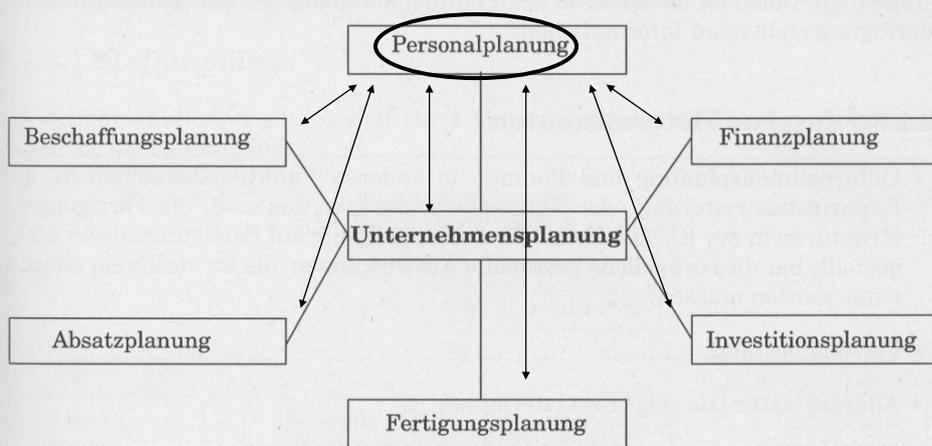


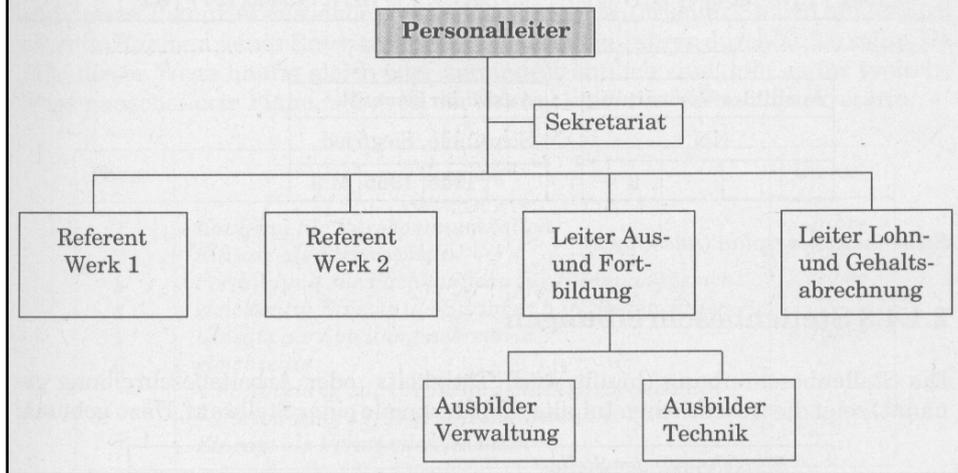
Personalplanung –
Abbildungen aus empfohlenen
Lehrbüchern

Einbindung der Personalplanung in
die Unternehmensplanung

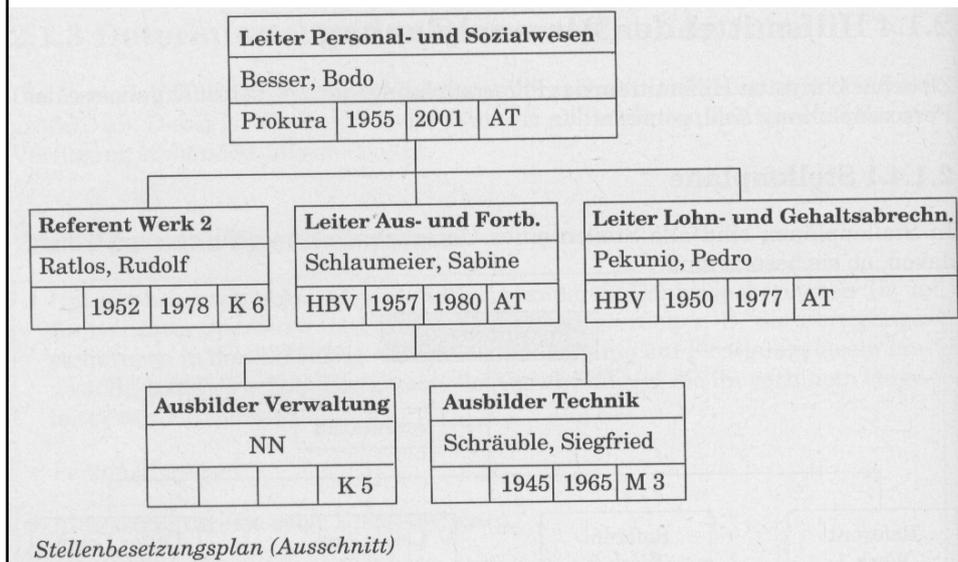


Hilfsmittel der Personalplanung: Stellenpläne

In Stellenplänen sind alle Stellen eines Unternehmens aufgeführt, unabhängig davon, ob sie besetzt sind.

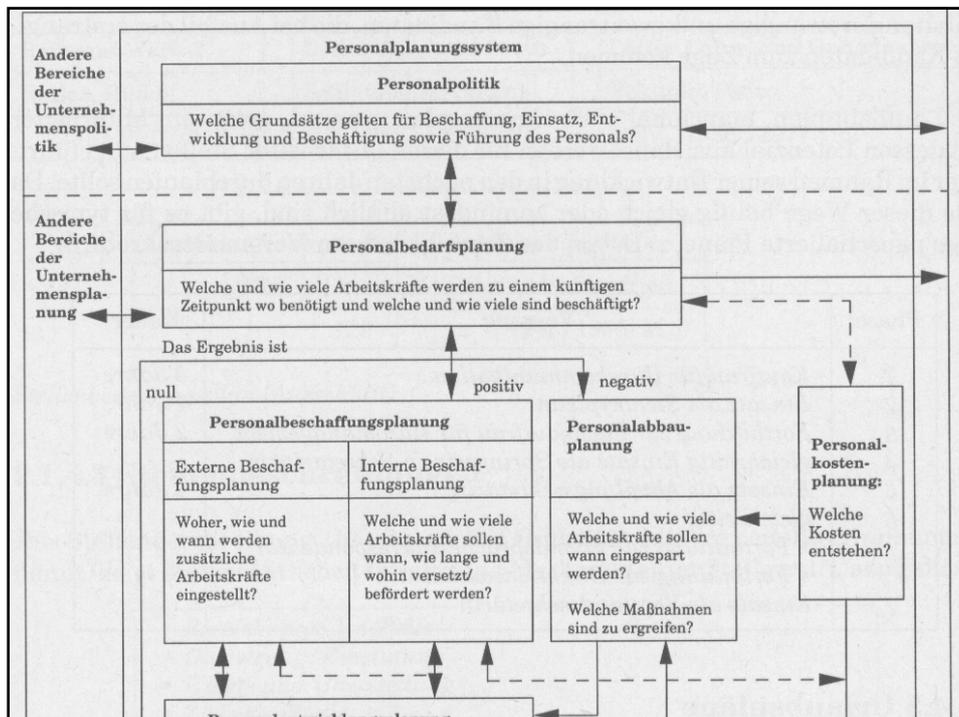


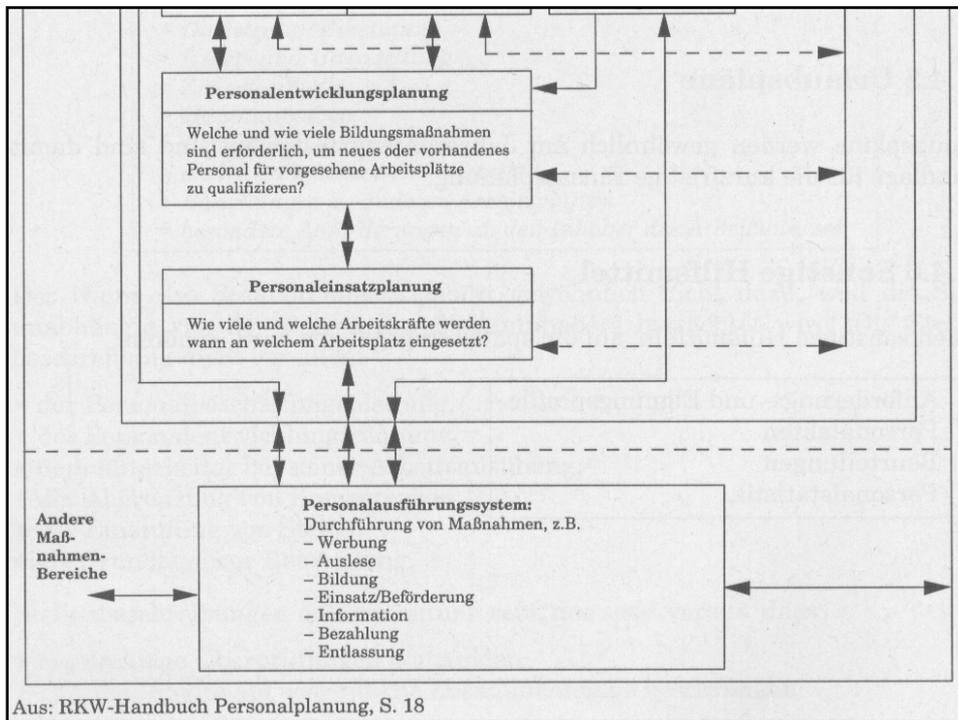
Hilfsmittel der Personalplanung: Stellenbesetzungspläne



Hilfsmittel der Personalplanung: Stellenbeschreibungen

- *Bezeichnung der Stelle*
- *Dienstrang / Einstufung*
- *Unter- und Überstellung*
- *Ziele der Stelle*
- *Hauptaufgaben*
- *Befugnisse / Vollmachten*
- *aktive und passive Stellvertretung*
- *Beziehungen zu anderen Arbeitsplätzen*
- *besondere Anforderungen an den Inhaber des Arbeitsplatzes*

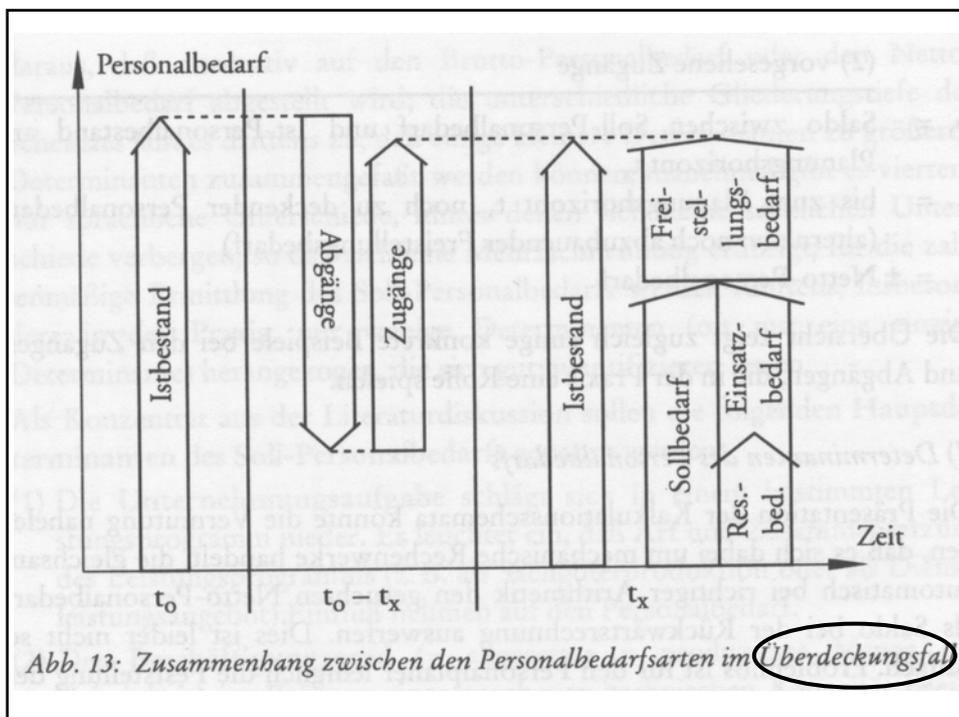
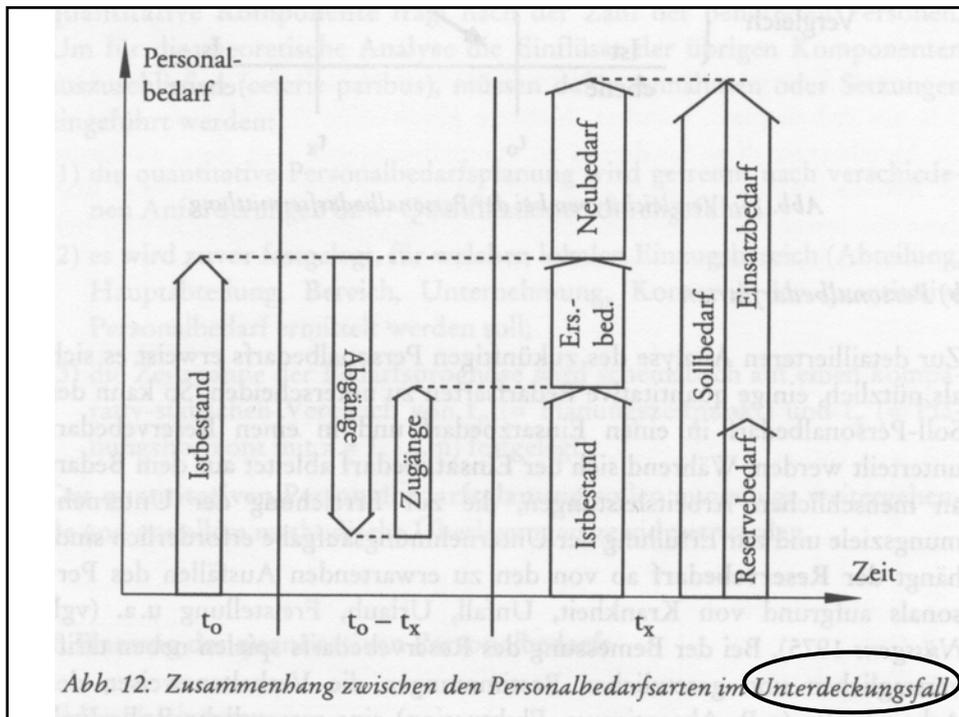




Berechnungsschema für die Personalbedarfsplanung:

Zur Berechnung des Personalbedarfs kann folgendes Schema angewandt werden:

(1) <i>Gegenwärtig vorhandene Stellen</i> (t_0)
+ (2) <i>Anzahl neuer Stellen im Planungszeitraum</i>
- (3) <i>Anzahl entfallender Stellen im Planungszeitraum</i>
= (4) Bruttopersonalbedarf am Planungstichtag (t_1)
(5) <i>Gegenwärtiger Personalbestand</i> (t_0)
- (6) <i>bekannte und erwartete Personalabgänge</i>
+ (7) <i>bereits feststehende Personalzugänge</i>
= (8) <i>Fortgeschriebener Personalbestand</i> (t_1)
(9) Nettopersonalbedarf (Zeile 4 - Zeile 8) (t_1)



Beispiel: Durch unregelmäßige Beobachtung von 10 Sachbearbeitern im Vertrieb der KÜTECH über einen längeren Zeitraum hinweg ergibt sich folgende vereinfachte Tätigkeitsübersicht:

<i>Tätigkeit</i>	<i>Zahl der Beobachtungen</i>	<i>in %</i>
<i>Post bearbeiten</i>	600	10
<i>Angebote schreiben</i>	900	15
<i>Telefonate mit Kunden</i>	900	15
<i>Zeitungen und Internet auswerten</i>	300	5
<i>Aufträge überwachen</i>	1.200	20
<i>Verkaufsgespräche führen</i>	1.500	25
<i>Sonstiges</i>	600	10
Summe	6.000	100

Wenn jeden Tag im Durchschnitt 32 Stunden Verkaufsgespräche geführt werden und jeder Mitarbeiter im Vertrieb 25 % seiner Arbeitszeit, also 2 Stunden täglich bei einer 40-Stunden-Woche für diese Tätigkeit zur Verfügung hat, sind 16 Mitarbeiter erforderlich.

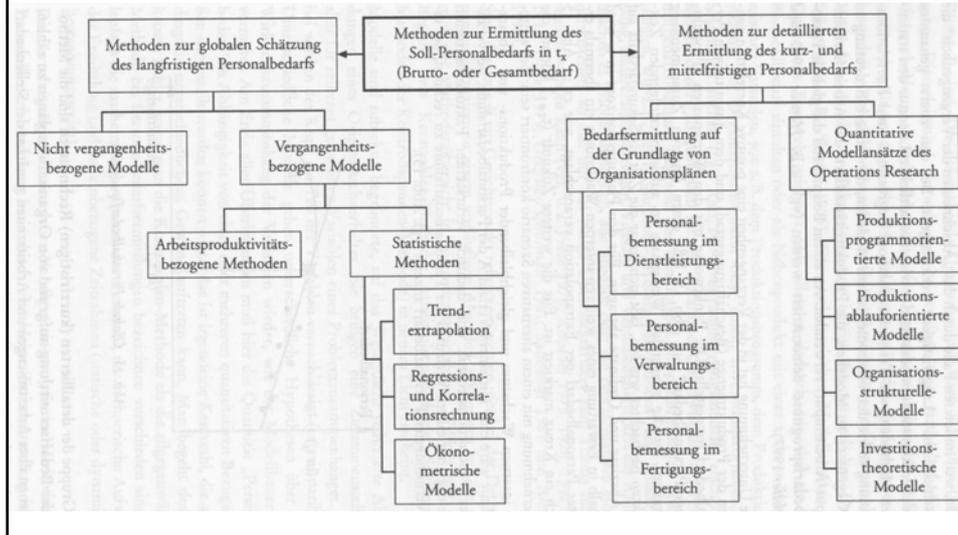
Personalbedarfsplanung aufgrund von Arbeitsstudien

- **Zeitvorgabe nach REFA oder Systemen vorbestimmter Zeiten**

Zahlreiche Tätigkeiten, vor allem im gewerblichen Bereich, sind im Ablauf klar festgelegt (z. B. Arbeiten an Drehmaschinen), sodass durch Zeitmessung Vorgabezeiten (z. B. nach REFA oder Systemen vorbestimmter Zeiten) als normale Arbeitszeiten ermittelt werden können. Steht nun die Größe des Auftrags fest, kann die Zahl der notwendigen Mitarbeiter ermittelt werden, :



Weitere Methoden zur Ermittlung des Personalbedarfs:



Personelle Maßnahmenplanung

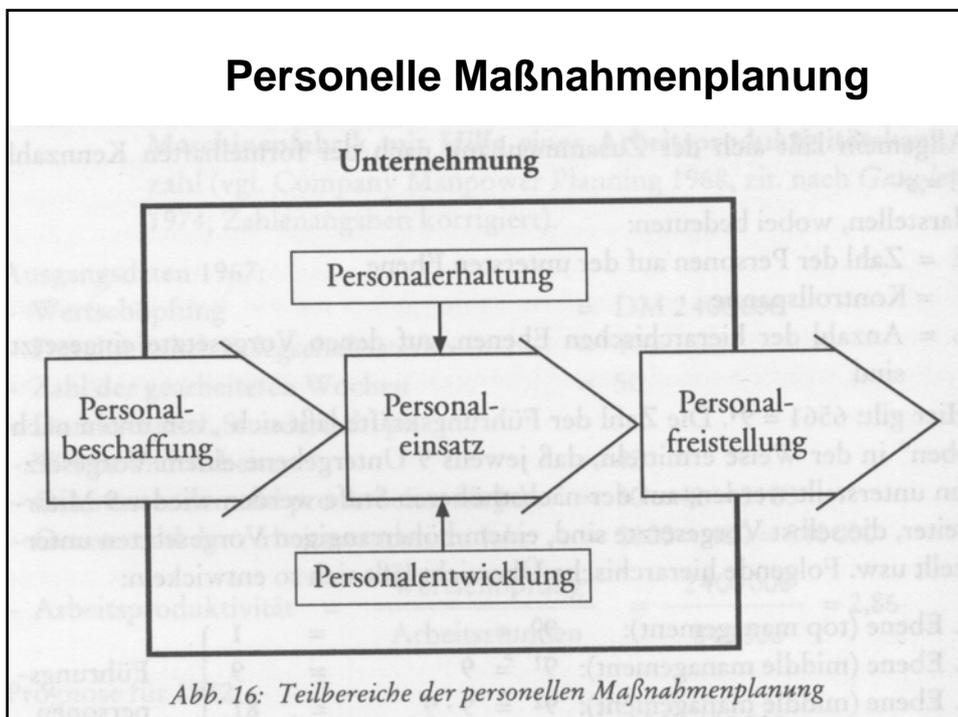


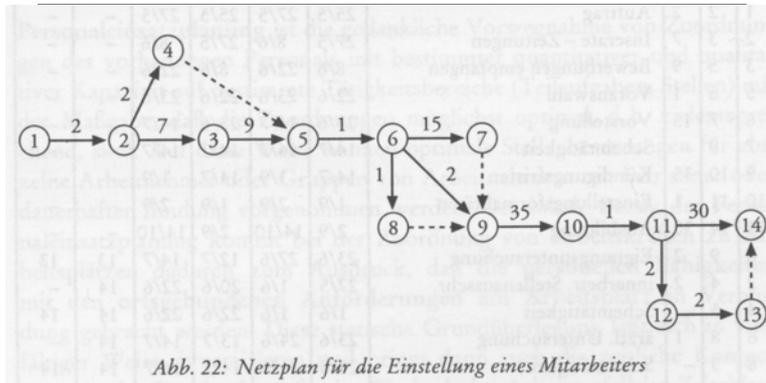
Abb. 16: Teilbereiche der personellen Maßnahmenplanung

Innerbetriebliche Beschaffung	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> - Eröffnung von Aufstiegschancen (erhöht Bindung an den Betrieb, verbessert Betriebsklima) - Geringe Beschaffungskosten - Betriebskenntnis - Kennen des Mitarbeiters, Kenntnis seines Könnens - Einhaltung des betrieblichen Entgeltniveaus (bei externer Einstellung ggf. überhöhtes Marktgehalt) - Schnellere Stellenbesetzungsmöglichkeit - Anfangsstellungen für Nachwuchs werden frei - Transparentere Personalpolitik 	<ul style="list-style-type: none"> - Weniger Auswahlmöglichkeiten - Ggf. hohe Fortbildungskosten - Mögliche Betriebsblindheit - Enttäuschung bei Kollegen, evtl. weniger Anerkennung bei Auf-rücken in Vorgesetztenfunktionen, ggf. auch Spannungen/Rivalitäten - Zu starke kollegiale Bindungen, Sachentscheidungen werden „verkumpelt“ - Stellenbesetzungen/Beförderungen „um des lieben Friedens willen“. Man will dem langgedienten Mitarbeiter nicht „nein“ sagen - Nachlassende Mitarbeiteraktivität wegen Beförderungsautomatik, man verläßt sich auf Nachfolge (Vertreter wird immer Nachfolger!) - Versetzung löst Bedarf quantitativ nicht; qualitativ oft nur in Verbindung mit Fortbildung und bei vertikaler Beförderung mit Führungsschulung

Außerbetriebliche Beschaffung	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> - Breite Auswahlmöglichkeit - Neue Impulse für den Betrieb - Der Externe bringt Kenntnis anderer Betriebe mit und wird leichter anerkannt - Einstellung löst Personalbedarf direkt 	<ul style="list-style-type: none"> - Größere Beschaffungskosten - Hohe externe Einstellungsquote wirkt fluktuationsfördernd („Hier kann man nichts werden“) - Negative Auswirkungen auf Betriebsklima - Höheres Risiko (Probezeit) - Keine Betriebskenntnis (allgemeine Einführung erforderlich – Kosten/Zeit) - Stellenbesetzung zeitaufwendiger - Der „vor die Nase gesetzte“ neue Mann muß erst Spannungen abbauen – das bedeutet Kräfteverlust für den Betrieb - Bei Stellenwechsel höhere Gehaltsvorstellungen als bei innerbetrieblicher Aufstiegsbesetzung - Blockierung von Aufstiegsmöglichkeiten

Abb. 19: Vor- und Nachteile inner- und außerbetrieblicher Personalbeschaffung

Personalbeschaffungsplanung mit Hilfe der Netzplantechnik



Personalbeschaffungsplanung mit Hilfe der Netzplantechnik

i	j	D	Vorgang	FA	FE	SA	SE	GP	FP
1	2	2	Auftrag	25/5	27/5	25/5	27/5	-	-
2	3	7	Inserate - Zeitungen	27/5	8/6	27/5	8/6	-	-
3	5	9	Bewerbungen empfangen	8/6	22/6	8/6	22/6	-	-
5	6	1	Vorauswahl	22/6	23/6	22/6	23/6	-	-
6	7	15	Vorstellung	23/6	14/7	23/6	14/7	-	-
7	9	-	Scheintätigkeit	14/7	14/7	14/7	14/7	-	-
9	10	35	Kündigungsfristen	14/7	1/9	14/7	1/9	-	-
10	11	1	Einstellungsformalitäten	1/9	2/9	1/9	2/9	-	-
11	14	30	Ausbildung	2/9	14/10	2/9	14/10	-	-
6	9	2	Eignungsuntersuchung	23/6	27/6	12/7	14/7	13	13
2	4	2	innerbetr. Stellenausschr.	27/5	1/6	20/6	22/6	14	-
4	5	-	Scheintätigkeit	1/6	1/6	22/6	22/6	14	14
6	8	1	ärztl. Untersuchung	23/6	24/6	13/7	14/7	14	-
8	9	-	Scheintätigkeit	24/6	24/6	14/7	14/7	14	14
11	12	2	Wohnungssuche	2/9	6/9	10/10	12/10	26	-
12	13	2	Umzugsurlaub	6/9	8/9	12/10	14/10	26	-
13	14	-	Scheintätigkeit	8/9	8/9	12/10	14/10	26	26

Möglicher Ablauf der Personalbeurteilung und -auswahl

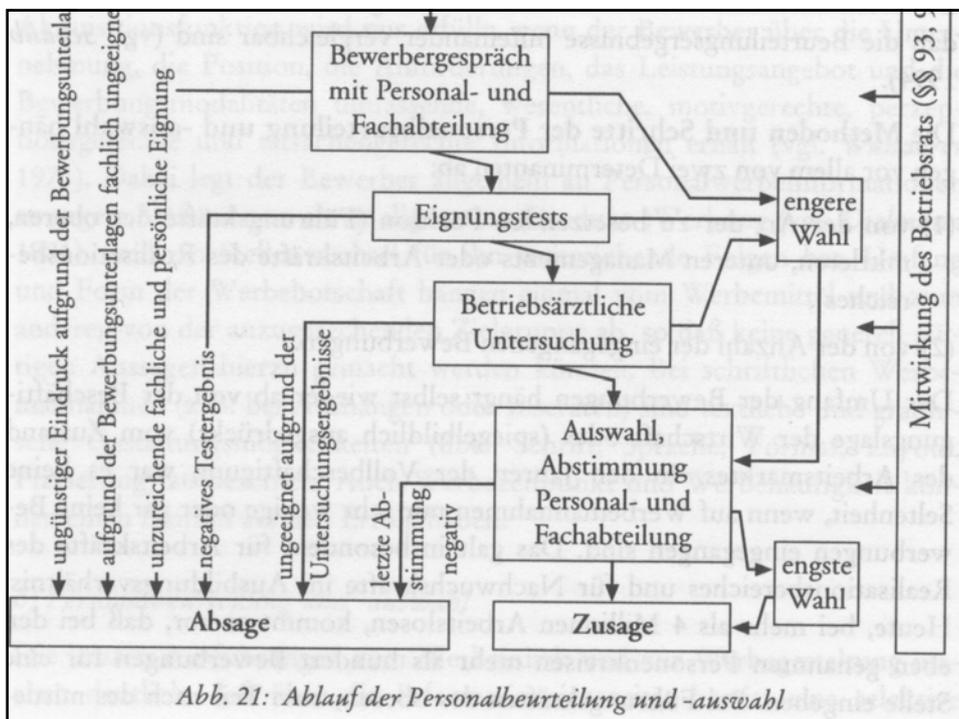
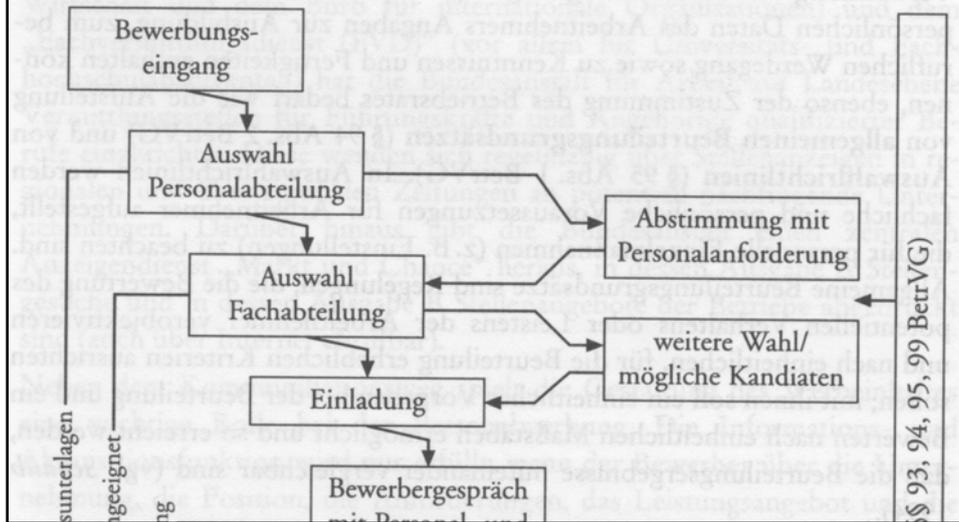


Abb. 21: Ablauf der Personalbeurteilung und -auswahl

Personaleinsatzplanung in weitem Sinn umfasst folgende Aspekte:

- (1) Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter;
- (2) Analyse der objektiven Arbeitsbedingungen (Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsmittel und Arbeitsumwelt);
- (3) Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen
 - (a) als arbeitstechnisches Problem mit der Analyse der Voraussetzungen der Zuordnungen (Anforderungsprofile, Fähigkeitsprofile, Eignungsprofile) und
 - (b) als formaltheoretisches Problem;
- (4) Planung der Personalorganisation mit den Teilaufgaben
 - (a) Planung der Aufgabenverteilung,
 - (b) Planung des betrieblichen Führungs- und Leitungssystems sowie
 - (c) Planung der Arbeitsabläufe;
- (5) rechtliche, organisatorische und ergonomische Fragen der Arbeitssicherheit;
- (6) Arbeitszeit- und Pausenregelungen;
- (7) Nachfolgeplanung als Sonderfall der Personaleinsatzplanung.

Die sechs Anforderungsarten des Genfer Schemas

(1) Können	{	geistige Anforderungen	(1)
		körperliche Anforderungen	(2)
(2) Belastung	{	geistige Beanspruchung	(3)
		körperliche Beanspruchung	(4)
(3) Verantwortung			(5)
(4) Arbeitsbedingungen (Umgebungseinflüsse)			(6)

Abb. 23: Genfer Schema



Beispiel eines Anforderungsprofils für die Tätigkeit „Prüfen von Lötstellen“

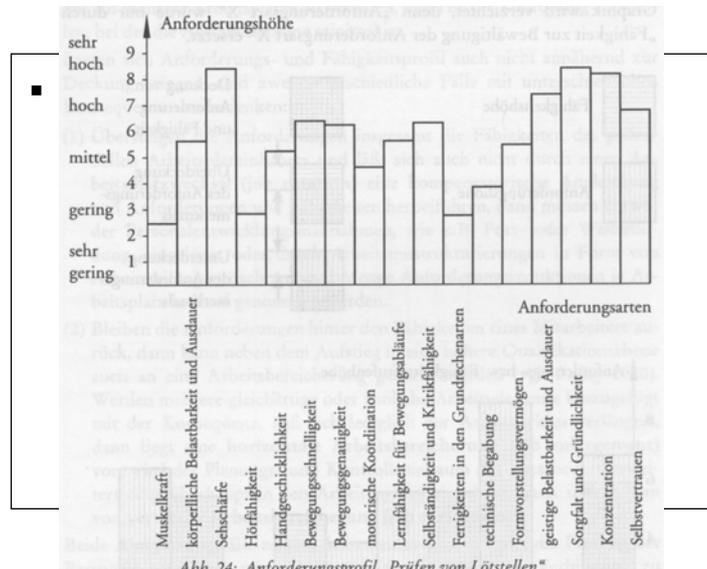


Abb. 24: Anforderungsprofil „Prüfen von Lötstellen“

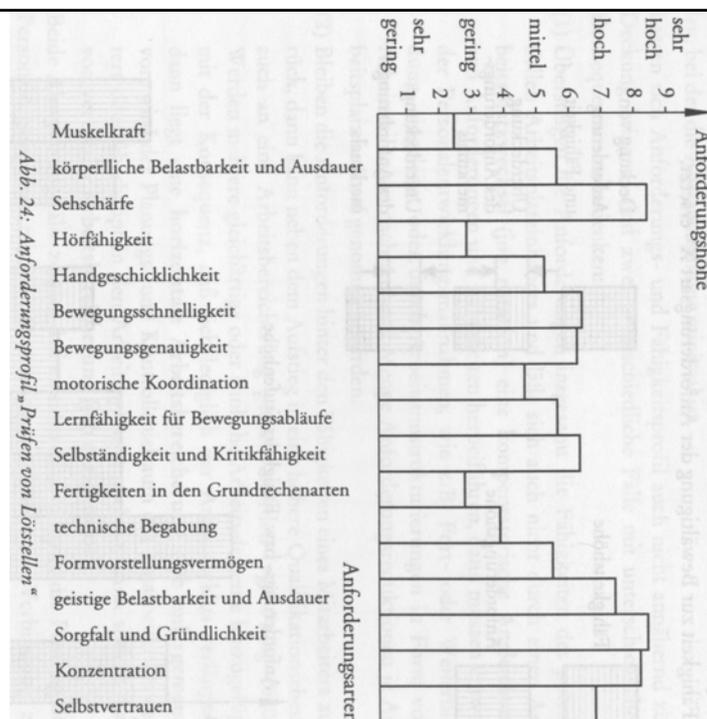


Abb. 24: Anforderungsprofil „Prüfen von Lötstellen“

Profilvergleich von Anforderungen und Fähigkeiten

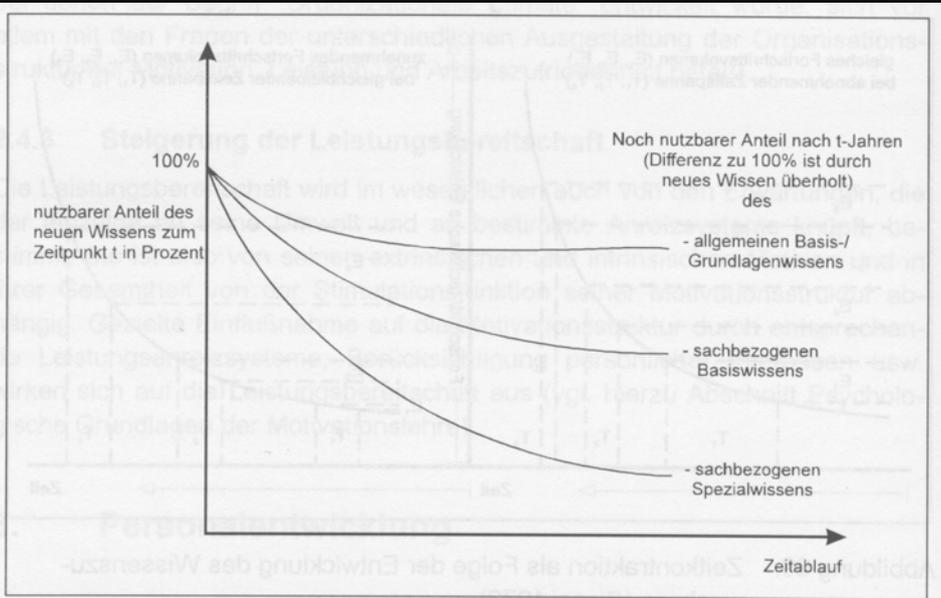
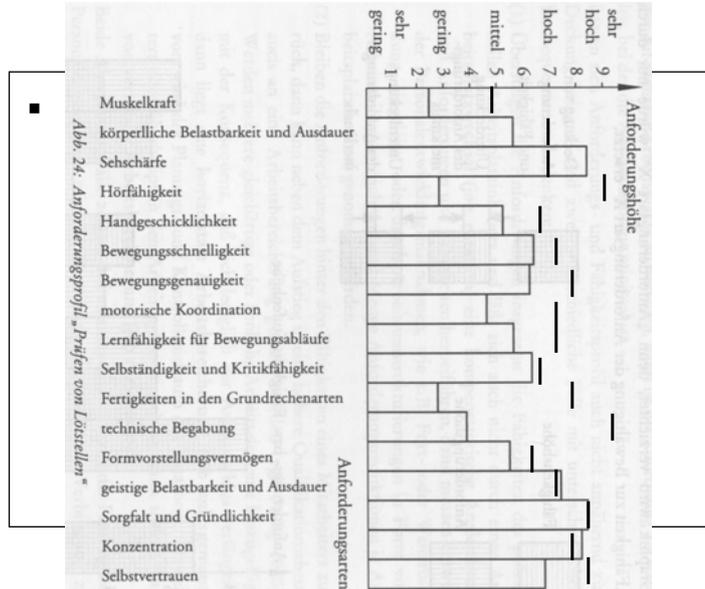


Abbildung 70: Schematische Darstellung der Halbwertszeit verschiedener Wissensbereiche

Personalentwicklung

PARALLEL-STUFEN: MANAGEMENT-HIERARCHIE/FACHLAUFBAHNEN

Management-Laufbahn	F&E-Laufbahn	Projektleiter-Laufbahn
Geschäftsführung		
Bereichsleiter		Leiter A-Projekte
Abteilungsleiter	Experte F&E	Leiter B-Projekte
Teamleiter	Spezialist F&E	Leiter C-Projekte

▪ = NUR EIN BEISPIEL !!!

KRITERIEN FÜR STUFEN AUF FACHLAUFBAHNEN

	Stufe	Stufe
Schwierigkeitsgrad der Aufgabe		
Führungsverantwortung		
Budgetverantwortung		
Kundenverantwortung		
Einfluss auf Unternehmensbereiche und den Unternehmenserfolg		

▪ = BEISPIEL FÜR KRITERIEN !

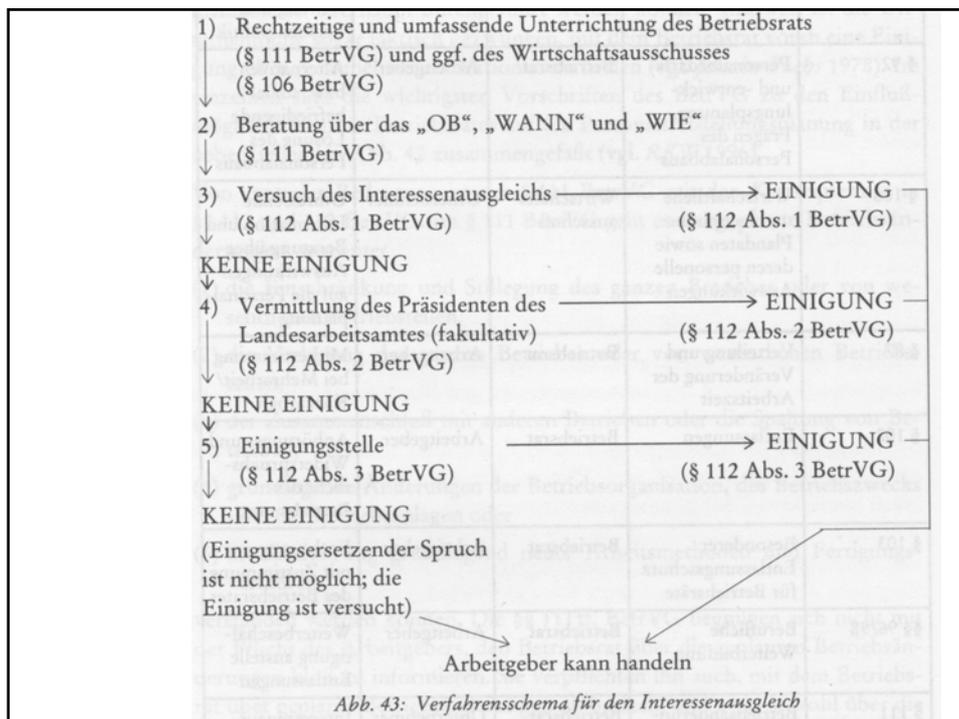
ERFOLGSKRITERIEN FÜR DIE EINFÜHRUNG VON LAUFBAHNMODELLEN

1. Beziehen Sie von Anfang an Fachexperten, Linienmanager und den Betriebsrat ein!
2. Konzipieren Sie Fachlaufbahnen möglichst parallel zur Management-Laufbahn und statten Sie sie vergleichbar aus!
3. Gehen Sie bei der Ernennung konservativ vor und wählen Sie sorgfältig aus!
4. Vermeiden Sie die Nutzung von Fachlaufbahnen als Abstellgleis für erfolglose Manager!
5. Schaffen Sie Wechselmöglichkeiten in die anderen Laufbahnformen!
6. Kommunizieren Sie Ernennungen transparent, und machen Sie Status deutlich!

Schritte des Personalentwicklungs-Controllings

SCHRITTE DES PERSONALENTWICKLUNGS-CONTROLLINGS

1. Unternehmensziele bestimmen
2. Den Entwicklungsbedarf analysieren
3. Die Ziele der Personalentwicklung ableiten
4. Personalentwicklungsmaßnahmen konzipieren
5. Individuelle Zielvereinbarungen
6. Personalentwicklungsmaßnahmen durchführen
7. Individuelle Bewertung des Erfolges
8. Allgemeine Bewertung des Erfolges
9. Optimierungsmaßnahmen



Gesetzliche Vorschriften BetrVG	Bedeutende Tatbestände	Zuständig nach Betriebsverfassungsgesetz		Ziel der Beratungen und Verhandlungen
§ 90	Veränderungen in den Arbeitsbedingungen und -anforderungen	Betriebsrat	Arbeitgeber	Beratung über Konsequenzen für Arbeitsgestaltung und Personalpolitik
§ 92	Personalbedarfs- und -entwicklungsplanung, Fragen des Personalabbaus	Betriebsrat	Arbeitgeber	Alternativen bzw. sozial befriedigende Lösung des Personalabbaus
§ 106	Wirtschaftliche und technische Plandaten sowie deren personelle Auswirkungen	Wirtschaftsausschuß	Unternehmer	Umfassende Information und Beratung über Auswirkungen auf die Personalplanung
§ 87	Verteilung und Veränderung der	Betriebsrat	Arbeitgeber	Mitbestimmung bei Mehrarbeit/

				planung
§ 87	Verteilung und Veränderung der Arbeitszeit	Betriebsrat	Arbeitgeber	Mitbestimmung bei Mehrarbeit/ Kurzarbeit
§ 102	Entlassungen	Betriebsrat	Arbeitgeber	Anhörungs- und Widerspruchsrecht des Betriebsrates
§ 103	Besonderer Entlassungsschutz für Betriebsräte	Betriebsrat	Arbeitgeber	Entlassung nur mit Zustimmung des Betriebsrates
§§ 96/98	Berufliche Weiterbildung	Betriebsrat	Arbeitgeber	Weiterbeschäftigung anstelle Entlassungen
§ 111	Betriebsänderungen mit wesentlichen Nachteilen für die Belegschaft	Betriebsrat	Unternehmer	Interessenausgleich, Sozialplan (§§ 112, 112 a, 113)

Abb. 42: Einflußmöglichkeiten des Betriebsrates auf die Personalfreistellungsplanung nach dem Betriebsverfassungsgesetz

<p>(1) <i>Personalgrundkosten (= Entgelt für geleistete Arbeit)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Brutto-Löhne - tarifliche Löhne - übertarifliche Löhne - Brutto-Gehälter - tarifliche Gehälter - übertarifliche Gehälter - außertarifliche Gehälter - Zuschläge und Zulagen - Mehrarbeitszuschläge - Schichtzuschläge - Sonn- und Feiertagszuschläge - Erschwerniszulagen <p>(2) <i>Personalnebenkosten aufgrund von Gesetz und Tarif</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sozialabgaben des Arbeitgebers zur - Rentenversicherung - Krankenversicherung - Pflegeversicherung

(2) *Personalnebenkosten aufgrund von Gesetz und Tarif*

- Sozialabgaben des Arbeitgebers zur
 - Rentenversicherung
 - Krankenversicherung
 - Pflegeversicherung
 - Arbeitslosenversicherung
- Bezahlte Abwesenheit
- Urlaub und Feiertage
- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
- Mutterschaft
- Bildungsurlaub
- Kuren
- Vermögenswirksame Leistungen des Arbeitgebers
- 13. Monatsgehalt (oder Teile davon)
- Beiträge zur Berufsgenossenschaft
- Schwerbehindertenausgleichsabgabe
- Betriebsärztlicher Dienst
- Kosten der Arbeitssicherheit
- Ausgleichszahlungen

- Vermögenswirksame Leistungen des Arbeitgebers
- 13. Monatsgehalt (oder Teile davon)
- Beiträge zur Berufsgenossenschaft
- Schwerbehindertenausgleichsabgabe
- Betriebsärztlicher Dienst
- Kosten der Arbeitssicherheit
- Ausgleichszahlungen

(3) *Personalnebenkosten aufgrund betrieblicher Leistungen*

- Betriebliche Altersversorgung und Unterstützung
- Soziale Fürsorge
- Fahrt- und Transportkosten
- Wohnungshilfen
- Prämien für Verbesserungsvorschläge
- Sonderurlaub
- Kantinenzuschüsse
- Weihnachtsgeldzahlungen

Abb. 45: Detaillierte Gliederung der Personalkosten

Kontrolle der Personalkosten

Gliederungszahlen weisen im Zähler Teile des Nenners aus. Für die Personalkostenplanung und Kontrolle wären etwa bedeutsam:

Personalkostenart i (z.B. Angestellte)

Personalgesamtkosten

Personalnebenkosten

Personalgesamtkosten

Personalnebenkosten aufgrund Gesetz

u. a. m.

Personalnebenkosten

Kontrolle der Personalkosten

Bei **Beziehungszahlen** werden Personalkosten zu anderen betrieblichen Mengen- oder Wertgrößen ins Verhältnis gesetzt:

Personalkosten

produzierte Leistungseinheiten

Personalkosten

geleistete Arbeitsstunden

Personalkosten

durchschnittlicher Personalbestand

Personalkosten

u. a. m.

Umsatz

