

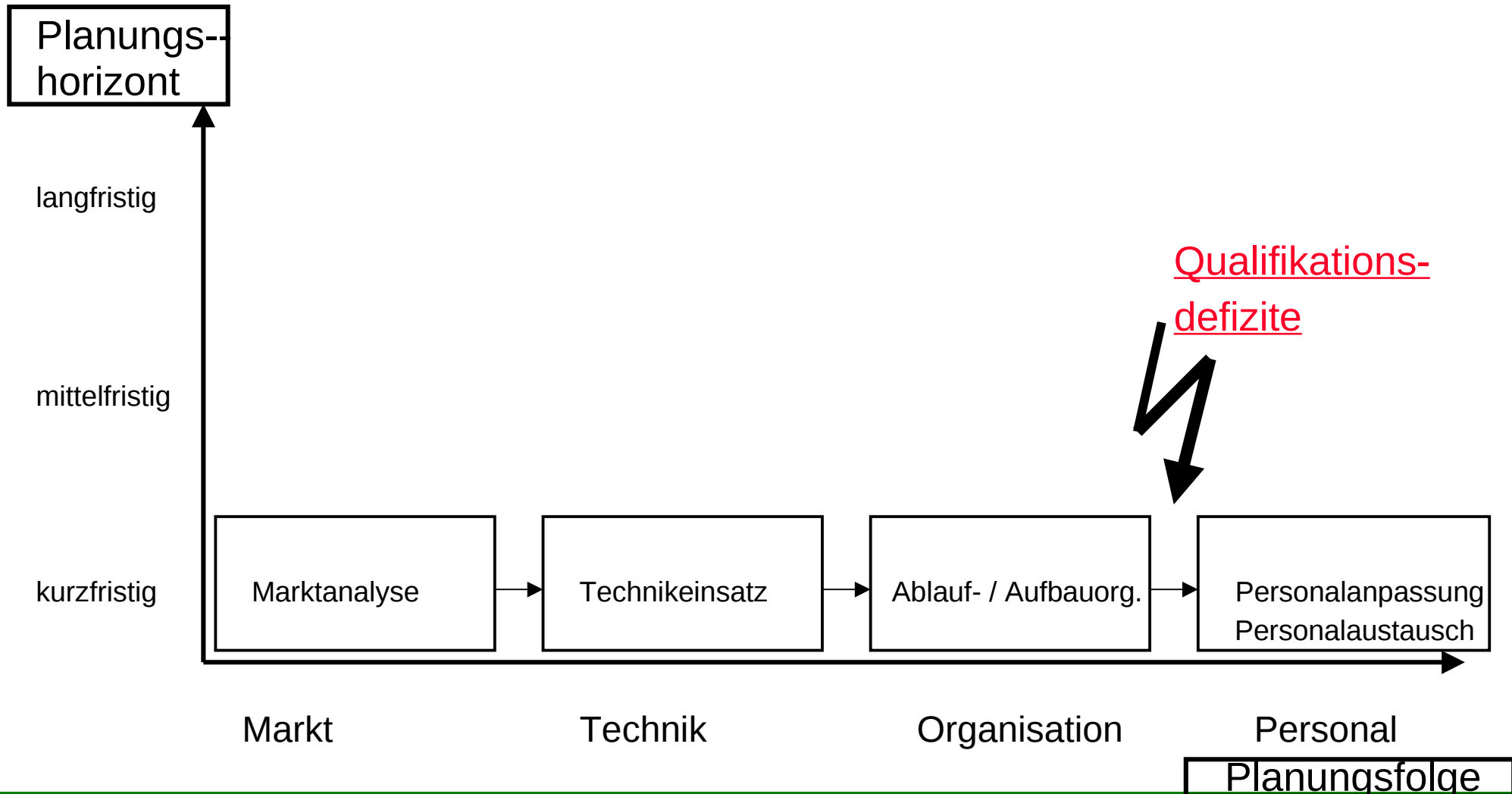
## Doppelvorlesung 5

**Ziel: Modelle und Arten der Personalplanung kennen**  
**Handlungsfelder des Personalbereiches überblicken**

- 1 Modelle der Personalplanung
- 2 Arten der Personalplanung
- 3 Rechte des Betriebsrates bei der Personalplanung (Überblick)

# Modelle der Personalplanung

## Modell 1 der Personalplanung: Klassisch-konsequente Planung



# Modelle der Personalplanung

## Modell 1 der Personalplanung: Klassisch-konsequente Planung

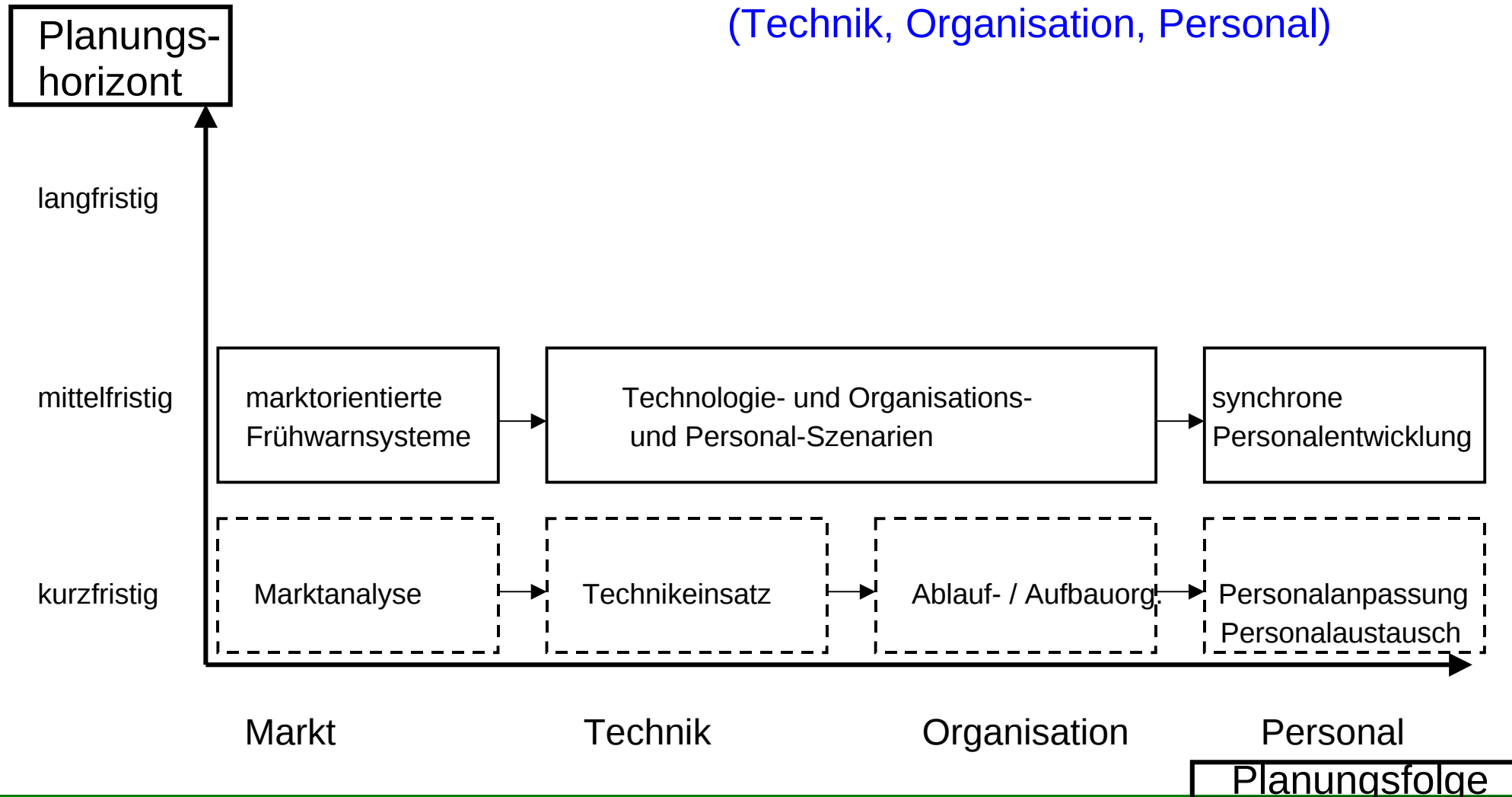
Kennzeichen:

- + einfach und unaufwendig
- vergangenheitsorientiert
- setzt bestehende Arbeitsplätze voraus  
(Bildungsmassnahmen hätten also bereits erfolgen müssen)
- Abbildungsprobleme der Qualifikationsdefizite
  - Formalqualifikation mit zunehmendem Alter weniger aussagekräftig
  - Dominanz des impliziten Wissens („Erfahrung“) mit zunehmendem Alter
- Personalleiter in „Zuarbeiter-Funktion“

--> (bestenfalls) bei statischen Verhältnissen praktikabel

# Modelle der Personalplanung

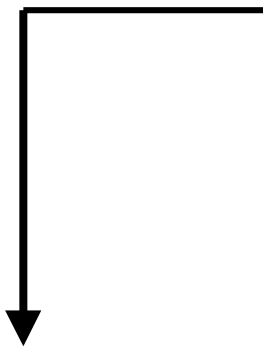
## Modell 2 der Personalplanung: T.O.P. - Planung (Technik, Organisation, Personal)



## Modell 2 der Personalplanung: T.O.P. - Planung (Technik, Organisation, Personal)

Kennzeichen:

- + Synchronisation von Investitions- und Personalplanung
- + keine reaktive Anpassung des Personals an geänderte Strukturen
- + Zeitgewinn: frühere Nutzung von Investitionen durch qualifizierte Mitarbeiter



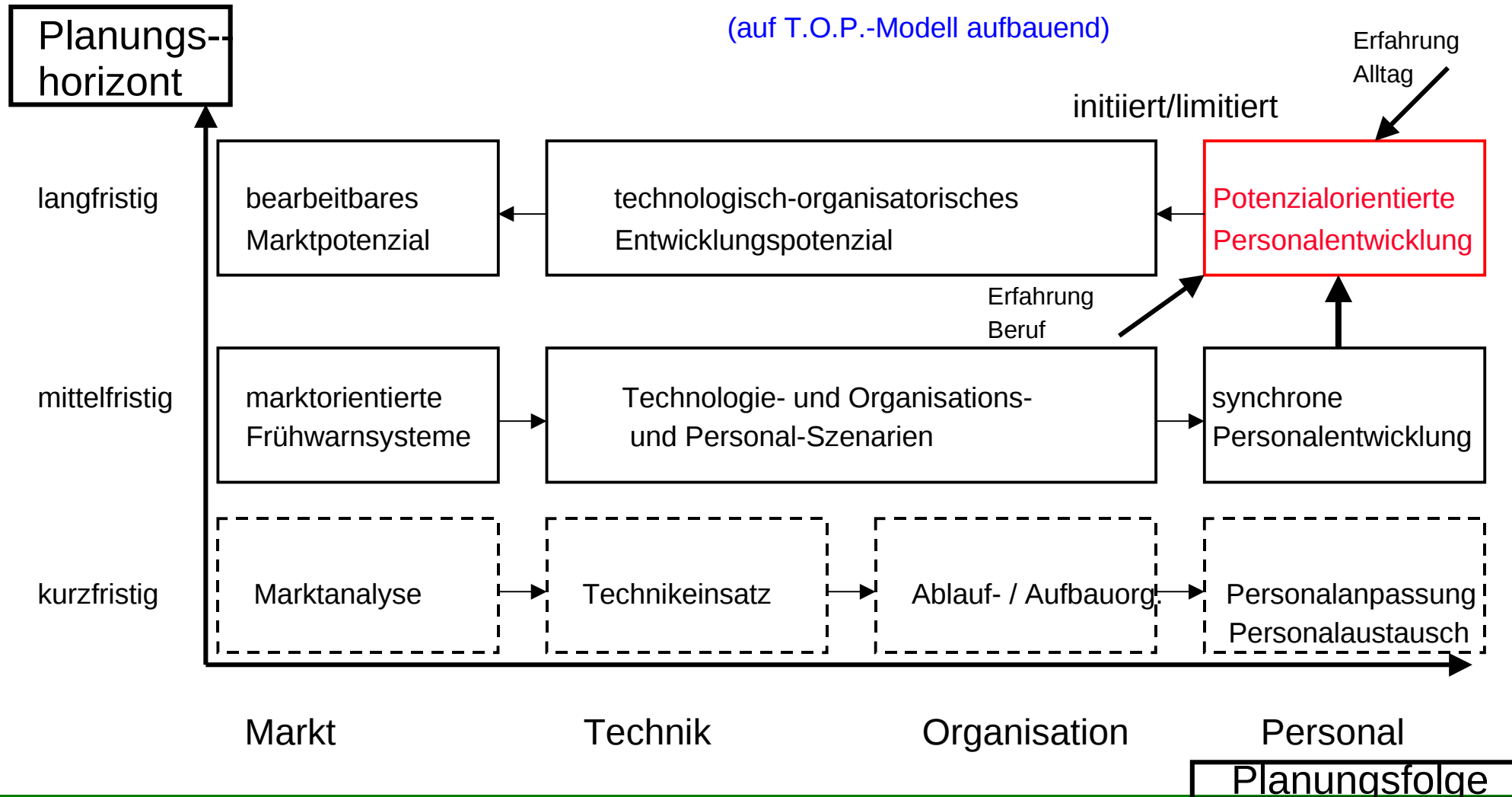
- Unsicherheit des Eintretens der prognostizierten Verläufe
- Qualifikation „auf Halde“
- Demotivation bei nicht genutzter Qualifikation

--> bei hoher Wahrscheinlichkeit des Markterfolges praktikabel (z.B. Biotechnologie, Mikrosystemtechnik....)

# Modelle der Personalplanung

## Modell 3 der Personalplanung: Potenzialorientierte Planung

(auf T.O.P.-Modell aufbauend)



## Modell 3 der Personalplanung: Potenzialorientierte Planung

(auf T.O.P.-Modell aufbauend)

Leitfragen:

- \* Welche genutzten und ungenutzten Kompetenzen liegen beim vorhandenen Personal vor ?
- \* Welche Anlagen / Interessen / Motivationen existieren bei den Mitarbeitern ?
- \* Welche org. Abläufe sind mit dem vorhandenen Personal sinnvoll zu gestalten ?
- \* Welche Güter und Dienstleistungen sind von der Unternehmung mit den vorhandenen Potenzialen überhaupt erstellbar ?

Kennzeichen:

- + stärkere Orientierung am einzelnen Mitarbeiter (aktuelle und latente Kompetenzpotenziale)
  - \* persönliche Kenntnisse, Fertigkeiten, Neigungen, Interessen gehen in die individuelle Karriereplanung ein

--> psychologischer Ansatz

--> bei hoher Wahrscheinlichkeit des Markterfolges und wenigen „Gleichmacherei-Tendenzen“ (--> Betriebsrat) der Königsweg

## Modell 3 der Personalplanung:

## Potenzialorientierte Planung

(auf T.O.P.-Modell aufbauend)

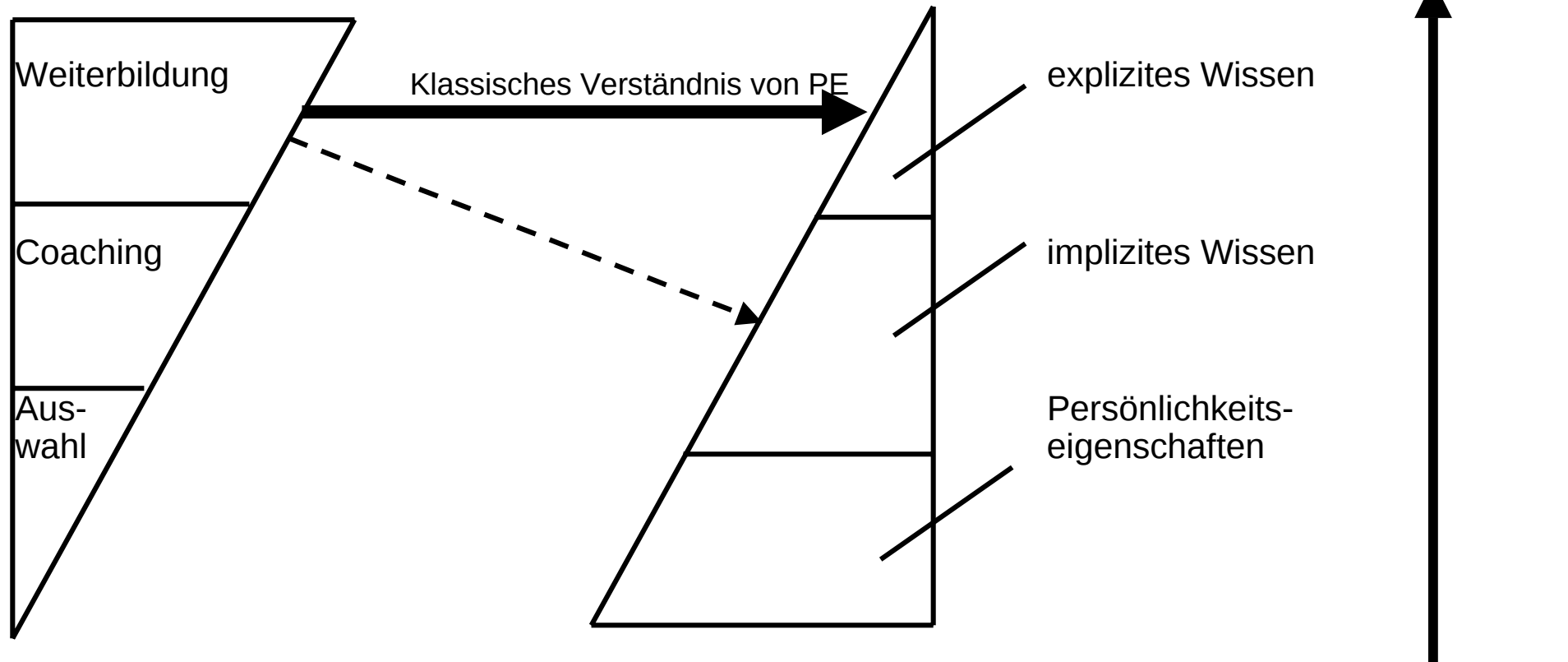
## Konsequenzen für die Personalentwicklung (PE):

- Abkehr vom Gedanken: Personalentwicklung = Seminarmanagement
- Hinwendung zum Gedanken: Personalentwicklung = Coaching
- Intensivieren des schwieriger zu beeinflussenden Erfahrungslernens
- Stärkung der dezentralen Funktionen:
  - Erfassung der individuellen Interessen, Motive, Fertigkeiten usw. durch eine zentrale Abteilung nicht leistbar
  - PE wird primär zur dezentralen Führungsaufgabe
- zentrale Personalabteilung verbleibt als Service-Center für Querschnittsfunktionen (z.B. Organisation des Erfahrungsaustausches von Führungskräften, Durchführen von unternehmens-internen Benchmarks, Beratung der Führungskräfte bei der Auswahl von Trainern usw.)

## Modelle 3 der Personalplanung: Potenzialorientierte Planung

(auf T.O.P.-Modell aufbauend)

### Konsequenzen für die Personalentwicklung (PE)



--> PE wird anspruchsvoller und setzt Ressourcen ökonomischer ein

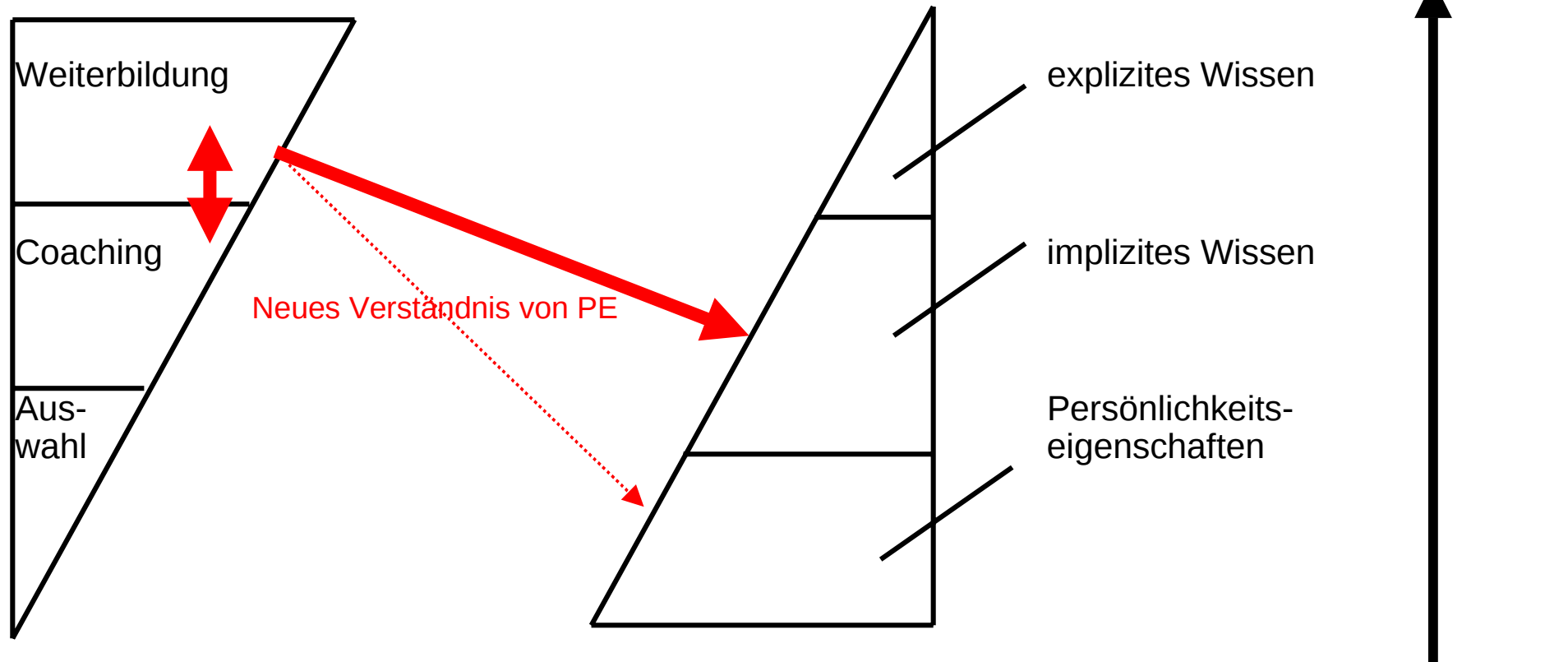
# Modelle der Personalplanung

## Modelle 3 der Personalplanung:

## Potenzialorientierte Planung

(auf T.O.P.-Modell aufbauend)

## Konsequenzen für die Personalentwicklung (PE)



--> PE wird anspruchsvoller und setzt Ressourcen ökonomischer ein

## Arten der Personalplanung (Übersicht)

### 0 Strategische Planung / Personalpolitik (s. Ausführungen „Unternehmensführung“)

#### 1 Personalbedarfsplanung („Herzstück“ der Personalplanung)

#### 2 Personalbeschaffungsplanung

#### 3 Personaleinarbeitungsplanung

#### 4 Personalentwicklungsplanung

#### 5 Personaleinsatzplanung

--> Laufbahn- / Karriere- / Nachfolgeplanung

#### 6 Personalfreisetzungsplanung (Personalabbauplanung)

#### 7 Personalkostenplanung

--> Kostenstellen / Kostenarten / Kostenträger

# Personalplanung - Arten

---

## Personalbedarfsplanung - Bedarfsarten

**Neubedarf:** Anzahl neuer genehmigter Stellen aufgrund von Unternehmenswachstum bzw. Kapazitätserhöhungen

**Mehrbedarf:** Anzahl notwendiger neuer Stellen, ohne daß sich die Kapazität ändert, z.B. aufgrund von Arbeitszeitverkürzungen, Öffnungszeitverlängerungen, gesetzlichen Auflagen (z.B. Einstellung einer Sicherheitsfachkraft)

**Ersatzbedarf:** zu ersetzende Mitarbeiter aufgrund verschiedenster Austrittsgründe:

- Pensionierungen
  - Versetzungen
  - längere Fortbildungen
  - Kündigungen
  - Tod
- (...)

**Nachholbed.:** offene Stellen der Vorperiode

**Zusatzbed.:** Zuschlag für berechenbare / abschätzbare Personalausfälle, z.B. wg. Urlaub, Krankheit, Unfall, Weiterbildung (-->Personalreserve)

## Personalbedarfsplanung - Ermittlung

- \* Schätzverfahren
- \* Trendverfahren
- \* Korrelationsrechnungen
- \* Kennzahlenverfahren
- \* Stellenplanmethoden
- \* ...

- Variante
- a) Null-Basis-Planung (keine Orientierung an Vorjahreswerten)
  - b) Fortschreibungsplanung auf Basis der Vorjahreswerte

Ergebnisse der Personalbedarfsplanung haben Zielcharakter für die übrigen Felder der Personalplanung, denn in Abhängigkeit davon kommt es zu Beschaffungen, Einstellungen, Freisetzungen, Personalentwicklungsmaßnahmen oder bestimmten Formen des Personaleinsatzes !

## Personalbeschaffungsplanung

Aufgabe der Personalbeschaffungsplanung ist die geistige Vorwegnahme der Organisation der Gewinnung von Mitarbeitern zur Beseitigung personeller Unterdeckung, gegliedert nach Quantität, Qualität, Zeitpunkt, Dauer und Einsatzort

- Wann entsteht der Bedarf ?
- In welcher Höhe ?
- Mit welchen Qualifikationen ?
- Wann müssen Maßnahmen eingeleitet werden ?
- Auf welchen Märkten soll gesucht werden (intern / extern) ?

--> Einzelheiten in Folgeveranstaltung

## Einarbeitungsplanung

- Festlegen von Gebräuchen („Usancen“) für den „ersten Tag“  
(Namensschilder, Liste von Bezugspersonen, Aushändigung der Betriebsvereinbarungen, Rundgänge...)
- Patenmodelle / Counsellors / Tutoren
- Einarbeitungsprogramme
  - Festlegen von Qualifizierungsmaßnahmen fachlicher Art
  - Festlegen von Qualifizierungsmaßnahmen persönlicher Art
  - “Rundreisen” in versch. Abteilungen, Kennenlernen der Bezugspersonen
  - Kennenlernen der Geschäftsprozesse
- Traineeprogramme
  - meistens für Akademiker
  - beinhalten die Rotation über verschiedene Arbeitsstationen (oft auch Auslandsaufenthalte)

## Personalentwicklungsplanung

- Wer hat Bildungsbedarf ?
- Auf welchen Gebieten (fachlich, methodisch, sozial) ?
- Durch welche Maßnahmen sind die Bildungsbedarfe zu decken ?
- Wann erfolgt die Durchführung der Maßnahmen ?

Bei der Bildungsbedarfsermittlung kommen ergänzend zur Beobachtung durch Vorgesetzte (im Rahmen von Leistungs- und/oder Potenzialbeurteilungen oft subjektive Verfahren (Interviews, Fragebogen) zum Einsatz.

---> Verknüpfung zur Laufbahn- / Karriereplanung

--> z.B. Skill-orientierte Personalarbeit

ein Grundgedanke: Personalentwicklung = Vervollkommnung von Fertigkeiten,  
nicht Erklimmen der Hierarchie

## Laufbahnplanung / Karriereplanung als Teil der Personalentwicklung

- Bestimmung von Karrierepfaden bzw. -arten
  - Projektkarriere
  - Spezialistenkarriere
  - “klassische” Karriere

--> Horizontal- und/oder Vertikalaufstiege
- Festlegen von Kriterien für Entwicklungsstufen
  - Festlegen von Entgeltbandbreiten für Entwicklungsstufen
- Laufbahnpläne können gestaltet werden
  - positionsbezogen
  - zugeschnitten auf einzelne Mitarbeiter

## Personaleinsatzplanung

Aufgabe der Personaleinsatzplanung ist die Zuordnung von Stellen und Arbeitskräften unter Berücksichtigung ökonomischer Ziele und Bedingungen sowie mitarbeiterbezogener Ziele und Erwartungen

Bsp.:

- Zuordnung von Arbeitsplätzen nach Qualifikation und “psychotoper Eignung” (menschlicher Passung)
- Arbeitszeitflexibilisierung zur Erhöhung von  
Zeitsouveränität (mitarbeiterseitiges Zielkriterium) und der  
Betriebszeit / Ansprechzeit (arbeitgeberseitiges Zielkriterium)
- Einhalten einer Schwerbehindertenquote von mind. 6% lt SchwbG, sonst Ausgleichabgabe für jeden nicht besetzten Platz  
  
ab 01.01. 2001: Änderung auf 5%
- Planung der Wiedereingliederung nach Berufspausen (Erziehungsurlaub, Bundeswehr/Zivildienst, Auslandstätigkeit)

## Personalabbauplanung / Personalfreisetzungsplanung

Wie / wann und in welchen Unternehmensbereichen soll der Personalabbau kostengünstig und sozialverträglich durchgeführt werden ?

- Einstellungsstopp
- Versetzung
- Abbau von Mehrarbeit
- Aufhebungsvertrag
- Interessenausgleich / Sozialplan
- Outplacement
- vorzeitige Pensionierung
- Altersteilzeit
- Kündigung --> Einzelheiten in Folgeveranstaltung

## Personalkostenplanung

- Welche Kosten entstehen ? Kostenarten
- Wo ? Kostenstellen
- Wofür ? Kostenträger
- Wann ?
- In welcher Höhe ?
  
- Wie werden sich diese Kosten entwickeln ?
- Wie sind sie zu beeinflussen ?
- Durch welche Controllinginstrumente können die Kosten innerhalb der geplanten Grenzen gehalten werden ?
  - > **Betriebsabrechnungsbogen (BAB)**
- Wie erfolgt die Planung der Personalkosten
  - > von der Planung pro Unternehmenseinheit bis zur Einbindung in die Unternehmensplanung ?

Opportunitätskosten: Kosten durch entgangenen Nutzen (Bsp.: Krankenstand),  
führen nicht zu Zahlungen

# Personalplanung - Arten

## Personalkostenplanung

### Grundkosten:

Lohn / Gehalt --> Entgelt

### gesetzl. / tarifl. Nebenkosten:

Sozialversicherungsbeiträge

- Renten- / Arbeitslosen- / Kranken- / Pflegevers.

Urlaubsgeld (Tarif)

Vermögenswirksame Leistungen

Kosten Mitbestimmung

bezahlte Ausfallstunden (z.B. Krankheit: bis 6 W.)

werksärztlicher Dienst

Beiträge Arbeitgeberverband (...)

Bsp.

### freiwillige Nebenkosten:

Umzugsbeihilfen

Kantinenzuschüsse

Versicherungen

Wohnungsbeihilfen

Fahrtkostenzuschüsse (...)

Bsp.

# Personalplanung - Mitwirkungsrechte des Betriebsrats (BR)

BetrVG (1972): Grundgedanke der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und BR

BR wird von der Belegschaft gewählt und ist daher für gesamte Belegschaft zuständig (Ausnahme: Leitende Angestellte --> Arbeitgeberposition; AT-Angestellte sind nicht immer Leit. Ang.!)

in Betrieben mit i.d.R. mind. 5 Arbeitnehmern, von denen 3 wählbar sind, können Betriebsräte gewählt werden

wenn noch kein BR vorhanden: im Rahmen einer BV Wahl eines Wahlvorstandes; sonst: amtierender BR bestellt spätestens 3 Wochen vor Ablauf seiner Amtszeit den Wahlvorstand sowie einen Vorsitzenden

Aufgabe des Wahlvorstandes:

- Abstimmung mit der Unternehmensleitung zu Ort und Zeit der Wahl
- Auslegung der Liste der Wahlberechtigten
- Beschaffung der Wahlkabinen

alle 4 Jahre finden die BR-Wahlen in der Zeit zwischen 01. 03. und 31.05. statt; Kosten trägt der Arbeitgeber (z.B. kein Recht auf Entgeltkürzung wg. Ausübung des Wahlrechts)

BetrVG soll in 2001 reformiert werden  
--> weitere Stärkung der Arbeitnehmerseite

# Personalplanung - Mitwirkungsrechte des Betriebsrats (BR)

Zahl der BR-Mitglieder abhängig von der Zahl der wahlberechtigten Beschäftigten

|       |                         |    |
|-------|-------------------------|----|
| Bsp.: | 5-20 Beschäftigte:      | 1  |
|       | 151-300 Beschäftigte:   | 7  |
|       | 3001-4000 Beschäftigte: | 21 |

Beziehung nicht linear

Arbeiter und Angestellte müssen gemäß ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im BR vertreten sein, wenn dieser aus mind. 3 Mitgliedern besteht

BR-Mitglieder müssen ihr Amt unentgeltlich als Ehrenamt führen; Mitglieder des BR sind von ihrer beruflichen Tätigkeit ohne Minderung des Arbeitsentgelts befreit

Freistellung von der beruflichen Tätigkeit ab einer bestimmten Beschäftigtenzahl:

|       |                          |    |
|-------|--------------------------|----|
| Bsp.: | 300- 600 Beschäftigte:   | 1  |
|       | 3001-4000 Beschäftigte:  | 5  |
|       | 9001-10000 Beschäftigte: | 11 |

Beziehung nicht linear

alle indirekten und direkten Kosten der BR-Arbeit trägt der Arbeitgeber  
(auch: Raumkosten, EDV-Kosten, Kopierkosten...)

--> Aufwand Betriebsratsarbeit: zwischen 0,6 und 1,2% der Bruttoentgeltsumme

# Personalplanung - Mitwirkungsrechte des Betriebsrats (BR)

## §92, Abs.1 BetrVG:

Der Arbeitgeber hat den BR über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten: Er hat mit dem BR über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.

## §92, Abs.2 BetrVG:

Der BR kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihrer Durchführung machen

also:           kein Mitbestimmungsrecht bei der Personalplanung, wohl aber

- Unterrichtsrecht
- Beratungsrecht
- Vorschlagsrecht

Personalplanung führt zu Anpassungsmaßnahmen bei fast allen Kerngeschäftsprozessen des Personalbereiches (Beschaffung, Einstellung, Einsatz, Freisetzung). Dort hat der BR in vielen Bereichen ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht

Folgerung für die Personalplanung ?