

2. Quantitative und qualitative Personalplanung entwickeln und bedarfsgerecht anpassen

Lernziele und Kompetenzen

Ein Handwerksbetrieb lebt in hohem Maße von der Leistung seines Personals. Um die Arbeitsfähigkeit eines Betriebs auf Dauer zu sichern, bedarf es einer nachhaltigen Personalplanung.

Die Lehr- und Lerninhalte dieses Kapitels sind so gestaltet, dass Sie die Kompetenz erwerben,

- geeignete Instrumente der Personalplanung auszuwählen und anzuwenden,
- den quantitativen und qualitativen Personalbedarf eines Betriebs zu ermitteln,
- Personalüber- und Unterdeckungen zu beheben und
- den Personaleinsatz zielführend zu planen.

Handlungssituation (Fallbeispiel)

Uwe Müller ist Inhaber einer Schreinerei, die vorrangig im Möbelbau für Privatkunden sowie der Herstellung und Montage von Fenstern und Türen tätig ist. Der Betrieb hat einen guten Ruf und ist seit Jahren relativ stabil ausgelastet. Dank zahlreicher Angebotsanfragen blickt Uwe Müller auch sehr zuversichtlich in das kommende Geschäftsjahr. Selbst sein jahrelanges Bemühen um das Bauunternehmen Pfeffer scheint langsam Früchte zu tragen. Frank Pfeffer hat ihm bei der Hauptversammlung des Sportvereins einen größeren Auftrag über Fenster und Türen für das Frühjahr avisiert.

Einzig die Personalsituation bereitet Schreinermeister Müller Kopfzerbrechen. Bisher hatte er alle anfallenden Aufträge mit seinen 17 Mitarbeitern gut im Griff. Kurzzeitige Engpässe bei Auftragsspitzen waren durch Überstunden abgebaut worden. Nun ist sich Uwe Müller jedoch nicht sicher, ob sein Werkstattpersonal für das kommende Jahr ausreichen wird oder er nach Verstärkung Ausschau halten muss.

Zudem hat ihm Peter Seidel, sein zuverlässigster Privatkundenmonteur, mitgeteilt, dass er gerne die Meisterschule (Vollzeit) besuchen würde. Uwe Müller hält große Stücke auf Peter Seidel und kann sich vorstellen, in einigen Jahren seinen Betrieb an ihn zu übergeben. Darum unterstützt er die Weiterbildungsbestrebungen seines Mitarbeiters und möchte ihn unbedingt nach

Fallbeispiel 1

der Meisterprüfung wieder in seinem Betrieb beschäftigen. Unsicher ist sich Uwe Müller allerdings, wie er die Zeit ohne Peter Seidel überbrücken soll. Als Ersatz hat er Sebastian Berg im Auge, der bisher vor allem Fenster und Türen in Neubauten montiert hat. Die Privatkunden der Schreinerei Müller sind anspruchsvoll und durch einen zuvorkommenden Service sehr verwöhnt. Uwe Müller weiß nicht, ob Sebastian Berg den Anforderungen der Möbelmontage in Privathaushalten gewachsen ist.

Situationsbezogene Fragen

- Wie kann sich Uwe Müller einen Überblick über die künftige Personalsituation seines Betriebs verschaffen?
- Mit welchen Informationen kann er den Personalbedarf in seiner Werkstatt klären?
- Wie findet er heraus, wer als Ersatz für Peter Seidel geeignet wäre?

2.1 Personalplanung

2.1.1 Ziele und Funktionen der Personalplanung

Das Personal des Betriebs

Um seine Güter und Dienstleistungen erstellen und verkaufen zu können, benötigt ein Handwerksbetrieb geeignetes Personal.

Mit dem Begriff **Personal** bezeichnet man die Gesamtheit aller in einem Unternehmen beschäftigten Menschen.

Das Personal ist maßgeblich für den Erfolg eines Betriebs. Nur mit Mitarbeitern und Führungskräften, die über die passenden Fähigkeiten verfügen und bereit sind, ihr Leistungsvermögen in den Betrieb einzubringen, lassen sich die betrieblichen Ziele erreichen. Dafür zu sorgen, dass der Betrieb jederzeit über eine ausreichende Anzahl geeigneter Mitarbeiter verfügt, ist die Aufgabe der Personalplanung.

Personalplanung bedeutet, die künftige Personalsituation des Unternehmens gedanklich vorwegzunehmen und rechtzeitig die notwendigen Schritte einzuleiten, damit

- für alle Aufgaben des Betriebs
- Mitarbeiter und Führungskräfte
- mit der passenden Qualifikation
- in ausreichender Anzahl
- zum richtigen Zeitpunkt
- am richtigen Ort

zur Verfügung stehen.



Personalplanung hat also einen quantitativen und einen qualitativen Aspekt: es geht sowohl um die passende Anzahl an Mitarbeitern im Betrieb, als auch die Besetzung jeder Stelle mit einer geeigneten Person.

Eine systematische, nachhaltige Personalplanung hat viele Vorteile, wie etwa die

- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Betriebs,
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation und -bindung,
- Vermeidung von Stress und Unsicherheiten,
- Vermeidung von Fehlern und Reklamationen,
- kontinuierliche Anpassung des Betriebs an die sich wandelnden Rahmenbedingungen,
- Vermeidung von Fehlzeiten und Engpässen,
- Vermeidung von Kosten für ungeplante, kurzfristige und damit oft teure Maßnahmen zur Behebung von Unter- und Überdeckungen.

Vorteile der
Personal-
planung

2.1.2 Arten der Personalplanung

Die Personalplanung tangiert zahlreiche Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens. Sie lässt sich untergliedern in

- **Personalbestandsplanung:** Wie wird sich der bisherige Personalbestand durch quantitative und qualitative Veränderungen bis zu einem bestimmten, in der Zukunft liegenden Zeitpunkt entwickeln?
- **Personalbedarfsplanung:** Wie viele Mitarbeiter werden zukünftig im Betrieb benötigt und welche Anforderungen müssen sie erfüllen?
- **Personalbeschaffungsplanung:** Wo kommen die in Zukunft zusätzlich benötigten Mitarbeiter her und wie sollen sie angeworben werden?
- **Personalfreistellungsplanung:** Wie kann eine Überbesetzung im Betrieb abgebaut werden?
- **Personaleinsatzplanung:** Welcher Arbeitsplatz soll welchem Mitarbeiter zugeordnet werden und wie lässt sich sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter schnellst- und bestmöglich seiner Arbeit nachgehen kann?
- **Personalentwicklungsplanung:** Wie können die Kompetenzen der Mitarbeiter den zukünftig an sie gestellten Anforderungen angepasst werden und mit welchen Maßnahmen lässt sich die Personalqualifikation im Betrieb erhalten und steigern?
- **Personalkostenplanung:** Mit welchen Kosten ist bei einer Umsetzung aller Maßnahmen im Personalbereich zu rechnen?

Fallbeispiel 2

Handlungssituation (Fallbeispiel)

Die Friseurmeisterin Annette Schmidt betreibt seit drei Jahren einen eigenen kleinen Salon. Aufgrund ihrer guten Beratung und ihrer innovativen Ideen erhält ihr Salon einen wachsenden Zuspruch von Kunden der Umgebung. Bisher arbeitet Annette Schmidt mit zwei Mitarbeiterinnen. Sie merkt jedoch, dass sie den Kundenanforderungen mit diesem kleinen Team in Zukunft nicht mehr gewachsen sein wird. Als positiv denkender Mensch hatte Annette Schmidt bei der Auswahl der Räumlichkeiten für ihren Salon schon auf Erweiterungsmöglichkeiten geachtet. Sie hält den Zeitpunkt nun für gekommen, ihr Team um zwei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter aufzustocken.

Situationsbezogene Frage

Welche Bereiche der Personalplanung sind für Friseurmeisterin Schmidt angesichts ihrer Entscheidung relevant?

2.1.3 Interne und externe Determinanten der Personalplanung

Die Personalplanung eines Unternehmens hat verschiedene Einflussgrößen. Aspekte innerhalb des Betriebs haben genauso Auswirkungen wie Aspekte, die außerhalb des Betriebs liegen. Die Qualität der Planung hängt davon ab, wie gut ein Betrieb über diese Einflussgrößen informiert ist.

Interne Determinanten der Personalplanung

Zu den **internen Determinanten** zählen unter anderem

- Unternehmensstrategie
- Organisationsstruktur
- Produktivität im Betrieb
- Maschinenausstattung
- Platzverhältnisse
- Altersstruktur der Belegschaft
- Qualifikationsstruktur
- die zeitlichen Anforderungen aus der Produkt- und Leistungserstellung (z. B. Schichtarbeit, Ladenöffnungszeiten)
- Entgeltsystem
- Fluktuationsquote
- Fehlzeiten (z. B. Krankheiten, Elternzeit, Kuraufenthalte)

Es ist in der Praxis durchaus möglich, dass ein Handwerksbetrieb aufgrund einer guten Auftragslage zwar gerne mehr Mitarbeiter beschäftigen würde, die Größe des Betriebsgebäudes jedoch das Wachstum beschränkt. Friseurmeisterin Müller aus obigem Beispiel hatte rechtzeitig diesen Aspekt berücksichtigt.

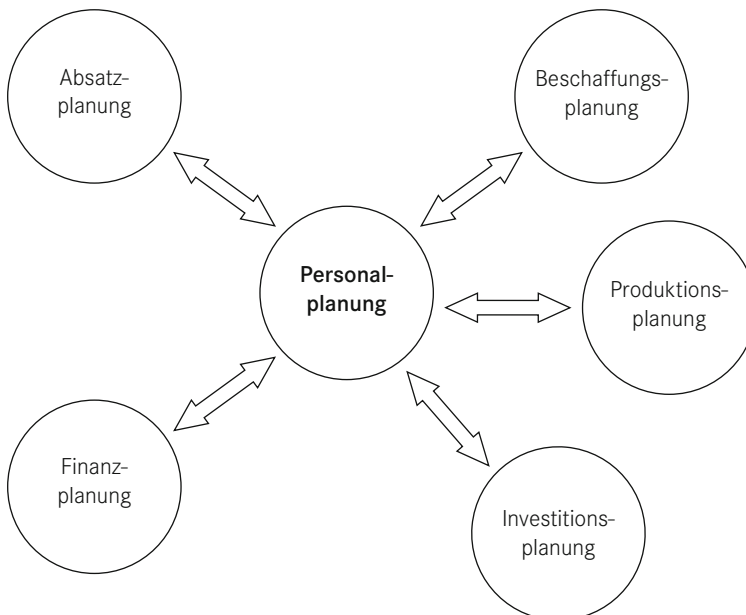
Externe Determinanten der Personalplanung sind z. B.

- die gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- das Verhalten des Wettbewerbs
- gesetzliche Veränderungen (z. B. Arbeitsrecht, Tarifentwicklung)
- die technische Entwicklung
- die Entwicklung des Arbeitsmarktes
- die Entwicklung der Bevölkerung (z. B. demographischer Wandel)

Vor allem der demographische Wandel könnte in den nächsten Jahren die Situation des Handwerks erheblich beeinflussen. Durch die Abnahme der Bevölkerung stehen dem Arbeitsmarkt weniger junge Menschen als Arbeitskräfte zur Verfügung. Handwerksbetriebe werden sich im Wettbewerb um gute Mitarbeiter zunehmend gegen Arbeitgeber aus anderen Branchen behaupten müssen.

2.1.4 Einbindung der Personalplanung in die Unternehmensplanung

Die Personalplanung eines Unternehmens kann nicht isoliert betrachtet werden. Sie ist integriert in das System der Unternehmensplanung.



Wechselbeziehungen der Personalplanung

Wechselbeziehungen hat die Personalplanung vor allem mit der Absatzplanung, der Beschaffungsplanung, der Produktionsplanung, der Investitionsplanung und der Finanzplanung.