bühnenwerk

Jenfelder Allee 80 – 22045 Hamburg

PERSONALORGANISATION / 4.1

Datum	Dozent	Revision
16.02.2025	Stephan Hasdorf	1.4

Überblick Betriebliches Management / Personalorganisation / 4.1

- Personalbedarf
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Personalqualifizierung

4.1.1 Personalbedarf, Personalermittlung, Personalentwicklung Seite 2
4.1.2 Methoden / Verfahren der Bedarfsermittlung Seite 20
4.1.3 Personalkostenplanung Seite 33
4.1.4 Methoden der Personalentwicklung Seite 36

4.1.1 Personalbedarfsermittlung
Einleitung

Was ist Personalbedarfsermittlung / Personalbedarfsbestimmung / Personalbedarfsplanung?

Wirtschaftsbereiche: Industrie, Handel, Dienstleistungen, Handwerk, Freie Berufe

Die Personalbedarfsplanung kommt der kurz-, mittel- und langfristigen Personalplanung zugute, indem übersichtlich ermittelt wird, wann welcher Bedarf besteht.

Personalbedarfsermittlung versucht, das für ein bestimmtes Leistungsniveau das erforderliche Personal quantitativ und qualitativ (Kenntnisse, Fähigkeiten, Formalqualifikationen, etc.) zu bestimmen. Häufig erfolgt das mit Szenarien (z.B. in Abhängigkeit von der Unternehmensentwicklung).

Der Personalbedarf ist eine Größe aus der Personalplanung. Dieser Wert beschreibt, wie viel Personal im Unternehmen insgesamt benötigt wird, um die anstehenden Aufgaben zu erledigen und alle Stellen zu besetzen. Man unterscheidet den quantitativen und den qualitativen Personalbedarf. Der quantitative Personalbedarf gibt an, wie viele Mitarbeiter konkret benötigt werden. Der qualitative Personalbedarf dagegen beschäftigt sich vielmehr, welche Qualifikation die benötigten Arbeitnehmer aufweisen müssen.

Der quantitative Personalbedarf kann positiv und negativ sein. Ein negativer Personalbedarf bedeutet, dass zu viele Arbeitnehmer im Unternehmen beschäftigt werden. Die wirtschaftlich notwendige Folge sollten Personalreduzierungsmaßnahmen sein. Ein positiver Personalbedarf führt in der Regel zu Neueinstellungen, Überstunden oder ähnlichen Maßnahmen.

In **Dienstleistungsbereichen** ist eine detaillierte Bestimmung erforderlich, wie viele Personen

- zu welchen Zeitpunkten

- an welchen Wochentagen

erforderlich sind. Fallweise wird weiter differenziert nach Zeitbereichen (z.B. Jahreszeit, Ferien, Spitzenbedarf ...) und Orten. Die erforderliche Genauigkeit kann in den Minutenbereich hinunter

gehen, oft reichen Intervallen von 15-30 Minuten. Die Planungsrhythmen können kurz (z.B. Neuplanung alle Tage oder Wochen – z.B. fallweise im Transportbereich) oder sehr lang sein, sodass z.B. nur alle paar Jahre neu geplant wird.

Im **Büro und Industriebereich** ist eine genaue tageszeitliche, wochenzeitliche Zuordnung meist nicht - oder nicht genau - erforderlich. Wobei in der Industrie zunehmend dienstleistungsartige Anforderungen in den Kernbereichen an Bedeutung gewinnen bzw. haben (z.B. Lagerverwaltung, Materialwirtschaft, Qualitätswesen).

Die Personalbedarfsermittlung schafft die Grundlage dafür, überhaupt diskutieren zu können, ob Personal optimal eingesetzt wird:

- immer genauso viel Personal da ist, wie sein soll und
- nicht manchmal mehr (unnötige Kosten) und
- nicht manchmal weniger (Arbeitsdruck, Qualitätsprobleme, Leistungskürzungen)
- unter Berücksichtigung von Arbeitszeitgesetz und Tarifverträge / Kollektivverträge, Gesundheit & Sozialem aber auch Unfallrisiken.

Personalbedarfsberechnung ist daher bei der Unternehmensführung wichtig (verbesserte Leistung, geringere Kosten), hilft aber auch, Konflikte um Ressourcen zwischen Bereichen bzw. Personengruppen zu reduzieren/vermeiden.

- **Netto- und Bruttopersonalbedarf**

Im klassischen Sinn
In der Literatur wird Brutto- und Nettopersonalbedarf meist wie folgt definiert:

- NETTOBEDARF = Bruttopersonalbedarf - Ist-Personalbestand
- BRUTTOBEDARF = benötigter bzw. Soll-Personalbestand

Netto- und Bruttopersonalbedarf im Sinne des Arbeitszeitmanagements - Übersicht

Aus Sicht der Arbeitszeitplanung wird häufig mit einer anderen Definition gearbeitet, die stärker auf die Planung ausgerichtet ist:

- NETTOBEDARF = Personalbedarf EXKL. Reserve für Krankenstände, etc. = was wird an Leistungsstunden benötigt?
- BRUTTOBEDARF = Personalbedarf INKL. Reserve für Krankenstände, etc. = was wird insgesamt an Personal benötigt?

Begriff	Erklärung
Nettopersonalbedarf	Was ist der Bedarf an Leistungsstunden, der für einen bestimmten Bereich erforderlich wäre? Hier geht es um die reinen geplanten bzw. erforderlichen Personen-Leistungsstunden oder vorgehaltenen Zeiten ohne alles andere. Also nur Zeiten, die auch bei völlig anderer Organisation von Arbeitszeiten unabdingbar wären, zählen

Begriff	Erklärung
	dazu. Wenn z.B. vor jedem Arbeitsschritt eine spezifische Vorbereitung erforderlich ist, würde die Zeit dafür zur Nettozeit zählen. Wenn diese Vorbereitung nur einmal pro Arbeitsantritt erforderlich ist (und damit von der Häufigkeit der Arbeitsantritte sowie indirekt von Schichtlängen abhängt), dann nicht.
Stunden aus Unter- und Überdeckung durch Dienste und geplante Besetzungsstärken	Vom Nettopersonalbedarf werden Stunden der Unterdeckung und Überdeckung abgezogen bzw. hinzugerechnet, die sich aus der konkreten Gestaltung der Dienste/Schichten ergeben (z.B. weil Dienste nicht eine bestimmte Mindestlänge unterschreiten dürfen, aber gleichzeitig eine ganz kurze Bedarfsspitze trotzdem abgedeckt werden muss und eine Überlappung zu dem Zeitpunkt aus anderen Gründen nicht möglich ist).
Weitere erbrachte bzw. weggefallene Arbeitsstunden	Unter diesem Titel kommen jene Stunden hinzu, die indirekt im Zusammenhang mit der Leistungserbringung stehen. Das sind z.B. • Wartezeiten zwischen Arbeitsaufträgen, • Zeiten für Ortswechsel, Beschaffung von Unterlagen, etc. • Übergabezeiten bzw. allgemeine Vorbereitungszeiten (z.B. Briefing) • bezahlte Pausen, in denen keine Leistung erbracht wird • Koordinations- und Besprechungszeiten (ACHTUNG: Diese können einen Stundenbedarf haben, der abhängig von der Zahl der Beschäftigten ist, was eventuell ein mehrmaliges Durchlaufen der Planungsschritte erforderlich macht.) Es fallen jene Stunden weg, die zwar als Leistungsstunden anfallen, aber nicht als Arbeitsstunden entgolten werden: • Pausen, in denen die Maschine oder der Dienstleistungsvorgang weiterläuft, die aber nicht als Arbeitszeit gerechnet werden.
Reserve für abzudeckende Abwesenheiten	Soweit Abwesenheiten tatsächlich ersetzt werden sollen/müssen, kommen die entsprechenden Stunden hinzu. Das betrifft insbesondere • Urlaub • Krankheit • Weiterbildung Hinweis: In vielen Organisationen werden relevante Teile der Abwesenheiten nicht ersetzt (z.B. häufig in Krankenhäusern, Büros).
Zuschläge in Form von Zeitgutschriften	In manchen Systemen kommen Zeitgutschriften hinzu. Diese ergeben sich z.B. • aus der Lage (z.B. Nachtarbeit wird mit mehr Zeitgutschrift abgegolten als Tagarbeit, da sie

Begriff	Erklärung
	belastender ist) • aus den Möglichkeiten zum Abbau von Zeitguthaben (manche Systeme sehen unterschiedliche Regelungen vor, je nachdem, ob der Abbau in Form von ganzen Tagen oder nur stundenweise möglich ist • aus Ankündigungsfristen oder Verschubregeln (z.B. kann eine sehr kurzfristige Anordnung von Arbeitszeiten zu Zeitgutschriften führen) • aus Stundenvolumina Bei zu starker Abweichung vom vereinbarten Teilzeitumfang kommen Zuschläge in Form von Geld oder Zeitgutschriften hinzu)
Zusatzstunden/ Wenigerstunden durch Planungsbeschränkungen	In der konkreten Planung können sich weitere Veränderungen bezüglich der Stunden aus der Rahmenplanung heraus ergeben. Hier geht es um das Umlegen von Stunden auf Köpfe. Z.B. • Obwohl theoretisch 17,5 Stellen erforderlich sind, wird mit 17 geplant. (Wenigerstunden von 0,5 Stellen) • Theoretisch braucht es 78 Stellen. Es wird aber die Entscheidung getroffen, mit 4 Teams zu je 20 Personen zu arbeiten. (Zusatzstunden von 2,0 Stellen). • Da maximal 50h pro Woche gearbeitet werden darf, sind mehr Köpfe erforderlich, um besonders hohe Spitzen in einzelnen Wochen abzufangen. Daraus ergeben sich Zusatzstunden für Koordination ... • Aus den Durchrechnungsbestimmungen ergeben sich Mindestgutschriften von 20h pro Woche, auch wenn in einzelnen Wochen weniger zu arbeiten ist.
Bruttopersonalbedarf	Der Personalbedarf, der sich aus Netto-Personalbedarf durch Hinzufügen bzw. Abziehen der oben angeführten Stunden ergibt. Mit der gewünschten Soll-Arbeitszeit pro Kopf bzw. dem Mix- aus Vollzeit und Teilzeit lässt sich unmittelbar der Personalbedarf ausgedrückt in Stellen berechnen.

Zeithorizonte der Betrachtung

In welchen Zeiträumen betrachtet man den Personalbedarf
Eine klassische Unterteilung bezüglich der Zeithorizonte der Personalbedarfsbestimmung wäre

- strategisch
- taktisch
- operativ

Für alle 3 Ebenen sind im Kern die gleichen Verfahren anwendbar und ihre Ergebnisse nutzbar. Der Unterschied liegt typisch im Kreis der Beteiligten (z.B. strategisch = oberste Führungsebene) und in der Häufigkeit der Nutzung der Ergebnisse. Auf der längerfristigen Perspektive dominieren eher die Volumenbetrachtungen. Je nach Komplexität der Bruttobedarfsrechnung kann aber auch schon auf strategischer Ebene eine Detailrechnung erforderlich sein.

- **Verfahren Nettobedarf**

Verfahren der Personalbedarfsermittlung
Die hier vorgestellten Verfahren dienen der Netto- und Bruttopersonalbedarfsbestimmung, also der Frage zu welcher Uhrzeit an welchem Tag wie viele Personen erforderlich sind.

Die Grenzen zwischen den vorgestellten Ansätzen sind nicht immer scharf, trotzdem gibt es verschiedene Schwerpunkte. Idealerweise erfolgt die Abschätzung mit mehreren verschiedenen Berechnungsverfahren und in Diskussion mit den Beteiligten.

Begriff	Erklärung
Kernidee	In (fast) allen Organisationen fallen im laufenden Betrieb Unmengen zeitbezogener Daten an (z.B. Arbeitszeitdaten, Kassadaten, Einsatzzeiten, produzierte Stück). Diese können für die Personalbedarfsbestimmung verwendet werden.
Vorteile des Ansatzes	Statt mit teuren, mühsamen und fehleranfälligen Erhebungen neue Daten zu sammeln, bringt die Nutzung vorhandener zeitbezogener Daten enorme Vorteile: • Diese Daten zeichnen sich oft durch eine hohe Qualität/Verlässlichkeit aus, weil ihre Erfassung auch für andere Aufgaben/Abteilungen wichtig ist und bereits viel Aufmerksamkeit darauf verwendet wurde. • Sie stehen oft über sehr lange Zeiträume zur Verfügung. • Ihre Beschaffung kostet wenig.
Nachteile/Risiken des Ansatzes	• Große Datenmengen müssen meist gereinigt und aufbereitet werden • Wenn die Daten für eine andere Auswertung als ursprünglich vorgesehen "mitverwendet" werden, kann dies mit Interessen der "Datenerfasser und -verwalter" kollidieren und ist sorgfältig abzustimmen. • Wenn die Daten dazu verwendet werden, nicht nur den Bedarf, sondern auch die Leistung von Gruppen bzw. Personen auszuwerten, sind Konflikte absehbar und die Nutzung der Daten für eine bessere Organisation der Arbeitszeit und der Abläufe wird erschwert. Eine mögliche Lösung kann die Anonymisierung der Daten sein.
Beispiele für Daten	Eine Vielzahl von Datenbeständen kann zur Verfügung stehen. Beispiele: Arbeitszeitdaten: • Filialnummer • Planungsbereich • Zeitraum • Zeit VON (z.B. Arbeitsbeginn aus der Zeiterfassung) • Zeit BIS (z.B. Arbeitsende), bzw. • Anzahl Mitarbeiter-Innen im Zeitintervall anwesend, abwesend,... • Darin enthaltene Pausenminuten

Begriff	Erklärung
	Handel - Kassa: • Filialnummer • Bon Anzahl / Kundenfrequenz • Wert • Anzahl Zeilen/ Verkaufseinheiten • Andere Tätigkeiten (z.B. Postdienstleistung, Telefon, Info, Reklamationen, Bankomat) • Selbstscan durch Kunden • Lotto, Gutscheine, externe Lieferscheine
Verfahren	Analyse und Berechnung des Bedarfs • Wichtige Informationen ergeben sich aus der Anzahl von Arbeitszeitdaten Wo kommt es regelmäßig zu Abweichungen vom Soll, wo gibt es Schwankungen, die nicht nachvollziehbar sind? Wo entstehen Überstunden? • Was ergibt sich als Bedarf, wenn verschiedenen Indikatoren (eventuell im Zusammenspiel mit Kennzahlen für erforderliche Arbeiten pro Ereignis) herangezogen werden. - Z.B. Verkäufe, Anrufe, produzierte Stück ...? • Schwerpunkt der Analysen ist es, zu verstehen, wie sich Bedarf und Arbeitseinsatz zueinander verhalten und ob es Muster gibt. Mit Forecasting werden historische Einflussfaktoren identifiziert und für die Vorhersage des Bedarfs genutzt. Oft müssen darauf aufbauend Servicelevel oder Sicherheitsniveaus festgelegt werden. Dazu stehen eine Reihe von Verfahren zur Verfügung (z.B. Für Call-Center). In vielen Bereichen erlaubt Benchmarking von Personal und Leistung basierend auf diesen Daten den Vergleich bezüglich des Gesamtbedarfs.
Beispiele für Ergebnisse	Aus derartigen Analysen lassen sich oft sehr starke Aussagen ableiten: • Z.B. im **Dienstleistungsbereich**: Wann war ein Verkaufsschalter unter und überbesetzt - und zwar im Zusammenspiel mit einer Schätzung, welcher Verkaufsvorgang wie lange dauert. WICHTIG: es wird nicht mit einer festen Zeit pro Ereignis gerechnet (z.B. 5 Minuten pro Verkauf einer Fahrkarte), sondern es ist beurteilbar, wann andere Zeiten zu verwenden sind, weil sich Bearbeitungszeiten oft unterscheiden (Bsp.: Stammkunden kaufen vorrangig Montag früh ihre Wochenkarten, Reisende kaufen insgesamt seltener und wenn dann eher Einzelfahrkarten zu anderen Zeiten) • Z.B. im **Industriebereich**: Wie ist der Zusammenhang von Produktivität und Anwesenheit? Kann eventuell mit ausgedünnter Mannschaft in der Nacht gearbeitet werden? .... Zu diesem Thema erschien Herbst 2006 ein Artikel in der Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft.

Begriff	Erklärung
Wie genau berechnen?	Bezüglich der Feinheit der Zeitanalysen sollte die Erfassung/Analyse • zumindest doppelt so genau sein, wie später geplant werden soll (siehe Abtasttheorem). Beispiel: Es ist angedacht, später Dienste in 1/2h-Intervallen zu gestalten. Dann sollten die Erfassung und Auswertung mindestens auf 15 Minuten genau erfolgen. • besser noch genauer sein, damit Muster in der Zeit besser sichtbar werden.

- **Klassische Personalbedarfsberechnung**

Verfahren für die Ermittlung des Bedarfs

Es existiert eine Vielzahl von klassischen Verfahren (z.B. Zeitstudien). Ihre Anwendung wird oft dadurch erschwert, dass zu viele Veränderungen und Unsicherheiten vorliegen, so dass z.B. Durchschnittszeiten nicht gut anwendbar sind.

Am Beispiel Verkauf: Die Dauer von Verkaufsprozessen hängt stark von Kundenstruktur (Schüler, Büroangestellte), Tageszeit ... ab. Ein zu vereinfachtes Vorgehen im Sinne von 3 Minuten pro Verkauf wird der Sache nicht gerecht. Eine detailliertere Erhebung stößt schnell an Grenzen.

Festlegungsverfahren
Hier sind je nach Aufgabenstellung verschiedene Verfahren geeignet:

1. Aufgaben- und Ablauforientierte Planung stellt in bestimmten Bereichen mit regelmäßig wiederkehrenden Abläufen einen wichtigen Ansatz dar. Beispiele:
2.
    a. Bereitschafts-, Aufsichts- Bewachungsaufgaben
    b. Welche Arbeitsschritte müssen wie ineinandergreifen und welche Konsequenzen ergeben sich hinsichtlich des Bedarfs?
    c. Qualifikationsplanung mit Tätigkeiten
    d. Planen über die Definition von Tätigkeiten
3. Bei nicht wiederkehrenden Aufgaben, geht es um die Planung konkreter Arbeiten (z.B. Baustellen, große Wartungsarbeiten). Hier steht die Verbesserung des Budgetierungsprozesses im Vordergrund.
4. Falls die Stellenzahl (z.B. wegen Personalengpass, Kurzfristigkeit, Finanzierung) nicht veränderbar ist, sind auch budgetorientierte Ansätze interessant.

Szenarien und Simulation
Mit Hilfe von **Szenarien der zukünftigen Entwicklung** (z.B. Wachstum, Stillstand) können auf anderen Verfahren aufbauend Auswirkungen auf Personalbedarf/Stundenkonten der Beschäftigten abgeschätzt werden.

Im engen Zusammenspiel mit IST-Daten und Kennzahlen können durch **Simulation** zusätzliche Einsichten gewonnen werden:

- Wo kommt es zum Rückstau?
- Wo entstehen Warteschlangen, was ist der Engpass?

Laufendes Monitoring

Eng verwandt mit der Personalbedarfsbestimmung ist das Themenfeld des **Auslastungs- und Flexibilitätscontrollings**. Hier wird laufend der Vergleich gemacht, wie der Soll-Personalbedarf zum Ist-Personal steht und versucht im Sinne von Qualitätszirkeln die Vorhersehbarkeit des Bedarfs zu verbessern und die eigenen Planungsmechanismen darauf hin zu entwickeln. - Wichtig ist eine entsprechende Dokumentation. Technische Hilfsmittel können dieses Vorgehen deutlich erleichtern.

Querverbindungen

- Das Thema Vorschau ist bei sich verändernden Bedarfen eine der Schlüsselfragen.
- Vor der Bearbeitung der eigentlichen Fragen ist es oft erforderlich, die Daten mit Hilfe von Datenreinigung "sauber" zu bekommen, z.B. doppelte Datensätze zu entfernen.
- Aufbauend auf dem Personalbedarf geht es dann mit der Rahmendienstplanung weiter.

Auswahl eines Verfahrens zur Nettobedarfsermittlung
Grundsatzüberlegungen

Die Auswahl passender Verfahren ist entscheidend für eine qualitativ hochwertige Personalbedarfsbestimmung. Dabei können zwei Perspektiven unterschieden werden:

1. In der klassischen Perspektive geht es um die Umsetzung eines Verfahrens, das möglichst genau durchgeführt wird und das gewünschte Ergebnis bringt.
2. In der hier entwickelten Variante ist der Anspruch zugleich geringer und höher:

- Geringer, weil bewusst ist, dass der Personalbedarf nie 100%ig-genau bestimmt werden kann. Dafür gibt es zu viel Unsicherheiten, Veränderungen, Varianzen ... Und es kann auch nicht beliebig viel Zeit in die Frage investiert werden, weil das von den Kosten her normalerweise nicht vertretbar ist ("nicht aus allem eine Dissertation machen") und sich "die Welt" auch zu schnell dafür ändert. **Daher sollte das Ziel sein, "nur" eine ausreichen gute Abschätzung des Pesonalbedarfs zu finden.**
- Höher, weil bewusst ist, dass jedes der Verfahren Schwächen und blinde Flecken hat. **Daher sollten möglichst mehrere und möglichst kostengünstige Verfahren angewandt werden (z.B. Nutzung verschiedener Datenquellen zu Plausibilisierung).** Wenn die verschiedenen Verfahren ähnliche Ergebnisse bringen, ist das wunderbar. Wenn nicht, muss noch nachgearbeitet werden. Plausibilisierung und Prüfung der Ergebnisse steht im Vordergrund, möglichst "leichtfüßige" Verfahren sollen angewandt werden.

Auswahl der Verfahren: Ein Beispiel
Für die Arbeit von Ärzten in Ambulanzen soll der Personalbedarf bestimmt werden. Im Hintergrund steht die Frage, ob in Summe mehr Ärzte erforderlich sind. Folgender Mix an Verfahren ist ein erster Ansatzpunkt:

Grundlagen:

- Statistiken über Ambulanzbesuche (Patienten und Art des Besuches)
- vorhandenes Personal
- Zeitschätzungen durch Beteiligte zum Arbeitsaufwand pro Patient
- Arbeitszeitaufzeichnungen

Ein mögliches Vorgehen:

- Abschätzung des Bedarfs mit Beteiligten bezüglich der Lage (z.B. mit dem Festlegungsverfahren, s.o.) und Vergleich zum tatsächlichen Einsatz
- Plausibilisierung, ob Gesamtzeiten, die sich - in den letzten Jahren - aus der Gesamtzahl der Besuche multipliziert mit Zeitschätzung ergeben, zu Gesamtstundenbudget der Ärzte nach Abzug der Anwesenheiten und Zeiten für andere Arbeiten passen
- (grobes) Benchmarking von Personal und Leistung zu entsprechender Abteilung in anderen Krankenhäusern oder Vergleich zu Zeitkatalogen wie sie für manche Branchen zur Verfügung gestellt werden
- Prüfung, ob die Lage der Arbeitszeiten zu entsprechenden Patientenzahlen passt oder ob Spitzen des Bedarfs nicht mit Spitzen des Arbeitszeiteinsatzes synchron verlaufen
- Prüfung, ob Mehr- und Überstunden durch Spitzen im Bedarf bzw. durch erhöhte Abwesenheit entstehen oder immer regelmäßig anfallen (und vielleicht sogar steigen je mehr Ärzte tagsüber anwesend sind)

Verfahren Brutto-Personalbedarf

Genaue Verfahren der Brutto-Personalbedarfsbestimmung
Um den Gesamt-Personalbedarf (Bruttopersonalbedarf) für einen bestimmten Nettopersonalbedarf wirklich zu kennen, ist in vielen Fällen eine ganz konkrete Lösung erforderlich. D.h. dass Schichten, Besetzungsstärken und alle weiteren Faktoren genau bestimmt bzw. berechnet werden.

Näherungsverfahren der Brutto-Personalbedarfsbestimmung

Begriff	Erklärung
Zielsetzung	Ungefähre aber schnellere Abschätzung des Personalbedarfs.
Schritt 1: Personalbedarf, der sich aus Nettobedarf ergibt	Berechnung der Stundenvolumina als Basis für die weiteren Berechnungen.

Schritt 2.1: Personalbedarf, der sich aus Unterdeckung und Überdeckung ergibt**-einfache Fälle-**	Dies sind Fälle, in denen meist keine oder wenig Unterdeckung und Überdeckung entsteht.
	• ein oder wenige, niedere und kurze Hügel oder Täler, die ca. eine halbe Schichtlänge auseinander liegen,
	  ◦ *Hier können meist durch Schichtverlängerungen bzw. Verkürzungen die Spitzen miterfasst werden.*
	  ◦ HINWEIS: Wenn sehr lange und sehr kurze Schichten möglich sind, wachsen die Möglichkeiten deutlich.
	• einer oder wenige, ca. eine oder 2 Schichtlängen lange Hügel oder Täler

Begriff	Erklärung

	•
	  ○ *Hier passen dann zusätzliche Schichten in den Hügel.*
	• für (zusätzliche) Hügel ausreichend viele Teilzeitschichten geplant/machbar
	  •
	  ○ *Hier fangen dann diese Teilzeit-Schichten den Hügel ab.*

Schritt 2.2: Personalbedarf, der sich aus Unterdeckung und Überdeckung ergibt **- schwierigere Fälle-**	Wirkt einer oder mehrere der im Folgenden beschriebenen Faktoren entsteht Unterdeckung und/oder Überdeckung. Wenn nur einer der unten angeführten Faktoren wirkt, ist oft eine direkte Abschätzung der daraus resultierenden Unter- bzw. Überdeckung grob möglich. Beim Zusammenspiel mehrere Faktoren ist die exemplarische Lösung mit genauen Verfahren der (relativ) einfachere Weg.
	
	VORBEREITUNG
	
	In der folgenden Betrachtung wird immer von Sockel und Spitze gesprochen. Es wäre auch anders herum bezeichenbar (Plateau und Täler), kommt aber auf's Gleiche heraus.
	
	Vom Herangehen her gibt es die folgenden kombinierbaren Strategien zur Vermeidung bzw. Reduzierung von Unter- und Überdeckung:
	
	1. Schichtverlängerungen zur Abdeckung der Spitzen
	2. zusätzlichen Schichten zur Abdeckung der Spitzen
	3. Minimierung der Unter- und Überdeckung durch spitzenübergreifende Planung
	4. (die sehr belastenden) geteilten Dienste bzw. Schichten
	Faktoren, die Schichtverlängerungen zur Abdeckung der Spitzen erschweren bzw. unmöglich machen sind:
	
	1. Sehr hohe Spitze(n)
	  2.
	  • Wenn die Spitze mehr als die doppelte Höhe der Basis hat, geht es nicht mehr. Der entsprechende Teil der Spitze kann dann nicht abgedeckt werden (Unterdeckung). Oder es braucht zusätzliche Schichten (die Höhe der Spitze, die dadurch abgedeckt wird, multipliziert mit der Differenz aus Minimallänge und Dauer der Spitze ergibt die Überdeckung)
	3. zu viel Spitzenvolumen aus einer oder mehreren Spitzen, das sich mit Schichtverlängerungen nicht ausgeht und die so so kurz sind, dass sich keine eigene Schichten ausgehen.
	  4.
	  • Meist gibt es ein Gefühl dafür, ob dies der Fall ist. Wenn berechnet werden soll, ob es sich

Begriff	Erklärung
	ausgeht, dann gilt folgende Beschränkung: *Umfang des noch abdeckbaren Spitzenvolumens <= (Maximallänge Schichten - Durchschnittslänge der Basisschichten) * Zahl der Basisschichten* **Beispiel:** *Spitzen von 6:00 - 9:00 mit 2 Personen und von 12:00 - 15:00 mit drei Personen.* *Das Spitzenvolumen ist dann 3h * 2Personen + 3h * 3 Personen = 15 Personenstunden* *Wenn als Basis 6 Schichten mit je 8h Länge vorliegen und die maximale Schichtlänge 10 Stunden beträgt, dann sind - selbst bei günstigster Lage der Schichten (d.h. z.B. 2 Schichten beginnen erst um 9:00 und könnten auf 7:00 verlängert werden) - noch maximal abdeckbar* *6 * (10h - 8h) = 12 Personenstunden.* *Damit können die beiden Spitzen nicht abgedeckt werden* Viele Faktoren können aber dazu führen, dass dieses theoretisch für Spitzenabdeckung zur Verfügung stehende Stundenvolumen nicht praktisch erreicht werden kann (z.B. zu geringe Verschiebbarkeit bestimmter Schichten in der Nacht; Wunsch nach wenigen Schichtarten, unglückliche Abstände der Spitzen). Faktoren, die die Abdeckung der Spitzen mit zusätzlichen Schichten erschweren bzw. unmöglich machen sind: **1. Zu schmale Spitzen bzw. unglückliche Breite:** Wenn die Breite (= kürzeste Paarung von An- und Abstiegen) der Spitzen z.B. unter der zulässigen Minimallänge der Dienste liegt bzw. so viel Schichten erforderlich wären, dass die Einsätze pro Woche (Kennzahl) zu hoch werden würden. • *Es gibt hier unglückliche Längen (z.B. 5h ist oft zu lang, um sich durch die Verlängerung von 2 Schichten abdecken zu lassen, und zu kurz für eine eigene Schicht, 13h sind fast immer zu lang für eine Schicht und zu kurz für zwei.* **2. Zu nahe Spitzen, bzw. Spitzen mit unglücklichen Abständen**, die in ihrer Gesamthöhe mehr als die Höhe des Sockels haben • *Wenn sich Spitzen zu nahe sind, können die Spitzen nicht mehr von zeitlich hintereinander liegenden Schichten abgefangen werden. Es müssen verschiedene sein. Damit reduziert sich aber die*

Begriff	Erklärung
	abdeckbare Höhe, die sonst für eine Spitze die Höhe des Sockels umfasst (für die Gesamtlänge einer Schicht ist im besten Fall eine Gesamthöhe aller dieser Spitzen in der Höhe des Sockels abdeckbar). • *Gleiches gilt, wenn der Abstand über der zulässigen Maximallänge liegt, aber die Schicht nicht geteilt werden kann.* Wenn mehrere obiger Eigenschaften die Situation komplizieren, oder die Minimierung der Unter- und Überdeckung durch spitzenübergreifende Planung erfolgen soll, muss meist der XIMES OPA - Operating Hours Assistant verwendet werden, um Szenarien und exemplarische Lösungen zu rechnen. Ähnliches gilt, wenn geteilte Dienste bzw. Schichten oder neue/komplexe Teilzeitmodelle angedacht werden (müssen).
Schritt 3: weiterer Personalbedarf der sich aus Zahl der Schichten und ihren Eigenschaften ergibt	z.B. aus Pausen, Schichtlänge *Wenn hier komplexe Rückwirkungen zu berücksichtigen sind, z.B. eine genaue Pausenplanung ist erforderlich, um die Abdeckung des Nettobedarfs zu bestimmen, wird eine grobe Abschätzung schnell sehr ungenau. Auch hier ist eine detaillierte Lösung erforderlich. Wenn es nur um Volumen geht, reichen entsprechende Faktoren.* Zuschläge in Form von Zeitgutschriften für bestimmte Lagen der Schichten bzw. Längen fließen hier ein.
Schritt 4: weiterer Personalbedarf der sich aus Abwesenheiten ergibt	z.B. für Krankheit, Urlaub...
Schritt 5: weiterer Personalbedarf, der sich aus Personenzahl bzw. bestimmten Stundenvolumina pro Kopf ergibt	Die Umrechnung obiger Zeiten in den Personalbedarf erfolgt durch Division durch die gewünschte Stundenzahl bzw. ergibt sich die Stundenzahl durch Division durch Köpfe. Zum Teil ergibt sich der Zusatzbedarf durch die Ergänzung um kopfzahlabhängige Größen wie z.B. Supervisionszeit pro Person, z.T. Besprechungszeiten ... Aufwendig wird auch die Berechnung von Zusatzzeiten, die von bestimmten Grenzwerten abhängen (z.B. ab 10h Nachtarbeit pro Monat, gibt es 1h Zeitgutschrift).

4.1.1.1 Bestimmungsfaktoren für den Personalbedarf

Fundierte Personalplanung steht und fällt in ihrem Aussagewert mit der Qualität der erhobenen internen und externen Daten. Man spricht auch von **internen und externen Bestimmungsgrößen.**

Beispielhaft lassen sich folgende Bestimmungsfaktoren nennen:

Bestimmungsfaktoren der Personalplanung

Externe Faktoren	**Interne Faktoren**
Marktentwicklung	Unternehmensziele
Technologiewandel	Investitionen
Arbeitsmarkt	Fluktuation
Arbeitszeiten	Altersstruktur
Sozialgesetze	Fehlzeiten
Tarifentwicklung	Arbeitszeitsysteme
Alterspyramide	Qualifikationsniveau
Wirtschaft	Personalkosten
Demographischer Wandel	Fehlzeiten & Urlaub
Rechtliche Rahmenbedienungen	Arbeitszeitregelung
Konkurrenz am Markt	Qualifikation
Ausführungsfristen	Alter
	Personalbestand (mit Bezug auf Konjunktur)
	Unternehmensplanung
	Veränderung der Betriebsform
	Outsourcing
	Personalkosten
	Urlaub
	Fehlzeiten
	Ausführungsfristen

Bestimmungsfaktoren der Personalplanung

Gesellschaftliche Verantwortung

Sicherung von Arbeitsplätzen
Integration behinderter Menschen (Inklusion)
Integration von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund

Rechtliche Vorschriften in der Personalplanung

In der Planung der Mitarbeiter müssen sich Arbeitgeber selbstverständlich an die gesetzlichen Vorgaben halten. Alle **gesetzlichen Bestimmungen, tarifvertragliche Vorgaben aber auch Punkte, die durch interne Betriebs- oder individuelle Vereinbarungen** beschlossen worden, müssen in der Planung berücksichtigt werden. Zudem müssen die Regelungen rund um die **Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)** umfangreich und vollständig abgebildet werden. Einige relevante Bestimmungen sind dabei u.a.:

- Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
- Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns (Mindestlohngesetz - MiLoG)
- Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz - TzBfG)
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

4.1.1.2 Personalbedarf nach Tätigkeiten unter Berücksichtigung der technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen

Arten, Ziele und Aufgaben des Personals

Personalbedarfsplanung, Personalanpassungsplanung, Personaleinsatzplanung
Personalentwicklungsplanung, Personalkostenplanung

Personalstruktur nach Qualifikation im Vergleich zum Anforderungsprofil und organisatorischen Rahmenbedingungen:

- Gelernt
- Angelernt
- Ungelernt
- Berufserfahren
- Berufsunerfahren

Gelernt:

Facharbeiter, also gelernte Arbeiter, haben ein Ausbildungsverhältnis in einem anerkannten Ausbildungsberuf abgelegt, was durch die vorgeschrieben Ausbildungsabschlussprüfung nachgewiesen werden kann.

Angelernt:

Im Unterschied zum Facharbeiter erwirbt diese Arbeitnehmergruppe in einer kurzen Ausbildungszeit (mind. 3 Monate bis unter 2 Jahren) eingeschränkte Spezialkenntnissen und -fertigkeiten. Der angelernte Arbeiter erwirbt keine abgeschlossene Ausbildung in einem Ausbildungsberuf, allerdings besteht die Möglichkeit, die erworbene Qualifikation auf einen Ausbildungsberuf anrechnen zu lassen. Tarifrechtlich üben angelernte Arbeiter im Gegensatz zum ungelernten Arbeiter eine anerkannte und eingruppierte Tätigkeit aus, die eine Sonderausbildung verlangt.

Ungelernt:

Arbeiter, der keine Berufsausbildung (gelernter Arbeiter) sowie kein Anlernverhältnis (angelernter Arbeiter) beendet hat.

Berufserfahren:

Mehrjährige, umfassende und langjährige Berufserfahrung

Vorausgesetzt werden etwa drei bis fünf Jahre im angestrebten Arbeitsbereich. Das gilt auch für „umfassende" Berufserfahrung, bei „langjähriger" setzt der potenzielle Arbeitgeber meist sogar noch mehr als drei bis fünf Jahre voraus.

4.1.1.3 Personalstruktur nach Qualifikation im Vergleich zum Anforderungsprofil

Die Personalstruktur bezieht sich auf die personelle Zusammensetzung des Personals nach einzelnen Kriterien oder Merkmalen. Differenziert werden kann z.B. nach:

- Alter
- Betriebszugehörigkeit
- Geschlecht
- Staatsangehörigkeit
- Entgeltform
- Arbeitszeit (Vollzeit/Teilzeit)
- Arbeitsverhältnis (befristet, unbefristet)
- Betriebszugehörigkeit
- Anteil Azubis
- Anteil Praktikanten
- Stellung im Unternehmen (obere, mittlere, untere Führungsebene)

Kennzahlen zur Personalstruktur können Hinweise dafür bieten, ob die betrieblichen Anforderungen an die Belegschaft den vorhandenen Qualifikationen entsprechen und ob die Zusammensetzung geeignet ist, um Unternehmensziele erreichen zu können. Eine Altersstrukturanalyse beispielsweise kann als Grundlage für die Nachwuchsplanung und das Demografiemanagement im Unternehmen dienen.

Zur Planung und Bewertung der Personalstruktur können Unternehmen verschiedene strukturelle Personalkennzahlen nutzen. Anhand der Kennzahlen lassen sich Soll-Ist-Vergleiche durchführen:
Werden bestimmte Zielwerte oder Zielkorridore erreicht (z. B. Anteil an Führungskräften, Frauenquote)?
Ist die Zusammensetzung der Belegschaft geeignet, um Unternehmensziele erreichen zu können? An welcher Stelle müssen Anpassungen vorgenommen werden?

Die Qualifikationsstruktur stellt dar, wie hoch der Anteil an Mitarbeitern mit einer spezifischen Qualifikation an der Gesamtbelegschaft ist. Dadurch lässt sich beispielsweise der prozentuale Anteil an Facharbeitern, Hilfsarbeitern, Mitarbeitern mit einem Meister, einem Hochschul- oder Fachhochschulabschluss oder einem bestimmten Schulabschluss (Abitur, mittlere Reife, Hauptschulabschluss) angeben.

Um herauszufinden, ob das Verhältnis zwischen Vollzeit- und Teilzeitkräften im Unternehmen adäquat ist und dem definierten Zielwert entspricht, kann die Teilzeitquote verwendet werden. Diese lässt sich weiter ausdifferenzieren, zum Beispiel nach Funktionsbereich im Unternehmen.

Dieser berechnet sich, indem man die Anzahl der Führungskräfte durch die Gesamtzahl der Mitarbeiter dividiert und mit 100 multipliziert. Die Berechnung lässt sich spezifizieren, indem beispielsweise zwischen Unternehmensbereichen oder Führungsebenen differenziert wird. Weichen die errechneten Werte (im Branchendurchschnitt) stark nach unten oder oben ab, kann dies ein Hinweis auf einen zu hohen oder zu niedrigen Führungskräfteanteil sein.

Die Auszubildendenquote errechnet sich, indem die Anzahl der Auszubildenden durch die Gesamtzahl der Mitarbeiter geteilt und mit 100 multipliziert wird. Die Quote kann Hinweise dazu liefern, ob im Unternehmen genügend Nachwuchskräfte ausgebildet werden. Zur Definition eines Zielwerts oder Zielkorridors sind die erwarteten Personalabgänge bzw. erforderlichen

Neubesetzungen festzustellen. Daten dafür bietet z. B. die Personalbedarfsplanung. Spezifizieren lässt sich die Quote, indem sie für bestimmte Qualifikationen angewandt wird.

Zur Ermittlung des Frauenanteils an der Gesamtbelegschaft wird der Anteil weiblicher Mitarbeiter durch die Gesamtzahl der Mitarbeiter dividiert und mit 100 multipliziert. Analog lässt sich auch der Männeranteil ermitteln. Eine alternative Berechnung besteht darin, die Anzahl der Normalarbeitsstunden männlicher oder weiblicher Mitarbeiter durch die Anzahl der Normalarbeitsstunden insgesamt zu dividieren. Um beispielsweise die Frauenquote in einer bestimmten Hierarchieebene auszurechnen, lässt sich die Berechnung auch nach Hierarchiestufe differenzieren.

Die Mehrarbeitsquote stellt dar, wie hoch die Anzahl der geleisteten Mehrarbeitsstunden an der Anzahl der Regelarbeitsstunden in der Belegschaft oder auch in bestimmten Bereichen oder Abteilungen ist. Eine dauerhaft hohe Mehrarbeitsquote kann auf eine erhöhte Belastung der Mitarbeiter und die Notwendigkeit zur Kapazitätsausweitung bzw. Einstellung weiterer Mitarbeiter hindeuten.

Um den Anteil der Mitarbeiter mit variabler Vergütung zu berechnen, wird diese durch die Gesamtzahl der Mitarbeiter geteilt. Weiter klassifiziert werden können die Mitarbeiter danach, wie hoch der Anteil ihrer variablen Vergütungsbestandteile ist.

Zur Berechnung des Durchschnittsalters wird die Summe der Lebensalter aller Beschäftigten durch die Anzahl der Beschäftigten dividiert. Ziel ist i. d. R. ein ausgewogenes Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern, die von der Erfahrung ihrer älteren Kollegen profitieren können. Ein gestiegenes Durchschnittsalter kann z. B, Darauf hinweisen, dass künftig durch Ausscheiden der älteren Arbeitnehmern Personalengpässe entstehen könnten oder dass kaum/keine jüngeren Arbeitnehmer eingestellt wurden. Ein sinkendes Durchschnittsalter kann darauf zurückzuführen sein, dass ältere Mitarbeiter ausgeschieden und/oder vor allem jüngere eingestellt wurden. Ein Altersstrukturcheck kann Hinweise auf eventuelle Risiken liefern, zum Beispiel, wenn Überalterungstendenzen in bestimmten Funktionsbereichen festzustellen sind. Werden viele ältere Mitarbeiter gleichzeitig verrentet, droht Wissensverlust, der über einen Know-how-Transfer an Nachwuchskräfte abgefangen werden kann. Generell ist in diesem Fall die Frage nach einer geeigneten Nachwuchsgewinnung und Nachwuchsplanung zu stellen. Eine ältere Belegschaft geht u. U. auch mit höherem Krankenstand einher und kann Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sinnvoll machen.

Diese berechnet sich, indem man die Summe der Dauer der Betriebszugehörigkeit durch die Gesamtzahl der Beschäftigten dividiert. Die Kennzahl gibt einen Hinweis auf die Stabilität der Belegschaft und kann ein Indikator für die Arbeitszufriedenheit sein.

4.1.14 Betriebliche Personalanpassung

Die Personalanpassungsplanung entscheidet darüber, wie ein Personalüberschuss auf sozial verträgliche Art und Weise abgebaut werden kann.

4.1.2 Methoden und Verfahren der Bedarfsermittlung

Das Personal und sein Einsatz in einem Unternehmen können mithilfe verschiedener Methoden der Personalplanung organisiert werden. Die bekanntesten Methoden orientieren sich an Trends, Abhängigkeiten, Expertenmeinungen sowie an wichtigen Kennzahlen.

- Personalplanung umfasst stets nur Schätzungen

Eines muss bei allen hier vorgestellten Methoden stets beachtet werden, nämlich die Tatsache, dass sie allesamt keine exakten Berechnungen sein können. Es handelt sich immer nur um Einschätzungen, wie sich der Personalbedarf des Unternehmens vermutlich entwickeln wird.

Natürlich arbeiten Sie bei einigen der Methoden mit nachvollziehbaren und realen Zahlen und Werten, diese stammen aber zumeist aus der Vergangenheit. Sie für die Ermittlung eines zukünftigen Personalbedarfs heranzuziehen, ist zwar legitim und sinnvoll, führt aber stets nur zu einem vermutlich eintretenden Bedarf an Mitarbeitern.

- Die 4 besten Methoden der Personalplanung

Festzuhalten ist, dass es nicht DIE eine, immer passende Personalplanungsmethode gibt. Letztlich ist jedes Unternehmen anders aufgebaut, hat eine jeweils eigene Historie und eine einzigartige Entwicklung hinter sich gebracht. Die Planung ist von vielen, inneren und äußeren Faktoren abhängig und kann ein Unternehmen daher immer nur annähernd auf das vorbereiten, was an Personalbedarf zukünftig notwendig ist beziehungsweise sein könnte.

Dennoch sind die verschiedenen Methoden dazu geeignet, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wie sich das Unternehmen in früheren Zeiten bezüglich des Personals entwickelt hat. Daraus wiederum lassen sich mehr oder weniger exakte Rückschlüsse auf den zukünftigen Personalbedarf ziehen.

1. Trendextrapolation

Die erste der hier vorgestellten Methoden, eine effiziente Personalplanung voranzutreiben, ist die der Trendextrapolation. Dabei gehen Sie als Personalplaner Ihres Unternehmens wie folgt vor:

- Erfassung der Entwicklungsdaten der Vergangenheit
- Übertrag dieser Daten in die Zukunft
- Fortschreibung des Trends für den zukünftigen Personaleinsatz

Damit diese Methode funktioniert, ist es allerdings notwendig, dass der als Basis dienende Zeitraum in der Vergangenheit einerseits lang genug und auch möglichst stabil gewesen sein muss.

Zudem darf sich der aus der zurückliegenden Zeitperiode extrapolierte Trend in der Zukunft nicht verändern. Nur dann ist die Trendextrapolation eine sichere und zuverlässige Grundlage der Planung von Personal.

2. Die Analogie-Schlussmethode

Eine weitere Art der Personalplanung ist die sogenannte Analogie-Schlussmethode. Bei ihr liegt ein Schwerpunkt auf der Berücksichtigung und Einbeziehung von Abhängigkeiten zwischen zwei oder mehreren Kennzahlen in der Vergangenheit.

Solche Abhängigkeiten könnten unter anderem bestehen zwischen:

- Umsatz des Unternehmens
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Größe von Abteilungen

Bei dieser Methode brachte man also nicht eine einzige Zeitperiode, sondern in Verbindung der genannten Abhängigkeiten wenigstens zwei und setzt sie dann zueinander ins Verhältnis. Man verwendet sie als „Vorlagen“ aus der Vergangenheit, um sie in die Zukunft zu übertragen. Sie werden sozusagen als Blaupause für die zukünftige Personalplanung genutzt. Dabei wird postuliert, dass die Veränderung der einzelnen Parameter, also Umsatz, Qualifikation oder Abteilungsgröße, in der Zukunft genauso Einfluss auf den Personalbedarf haben werden, wie sie es in der Vergangenheit taten.

3. Die Delphi-Methode

Ihr Name bezieht sich auf das berühmte Orakel von Delphi, einem Weissagungsort im antiken Griechenland. Das wichtige Stichwort bei diesem Verfahren heißt deshalb Befragung. Durch eine solche werden Erkenntnisse gewonnen und für die Zukunft fruchtbar gemacht.

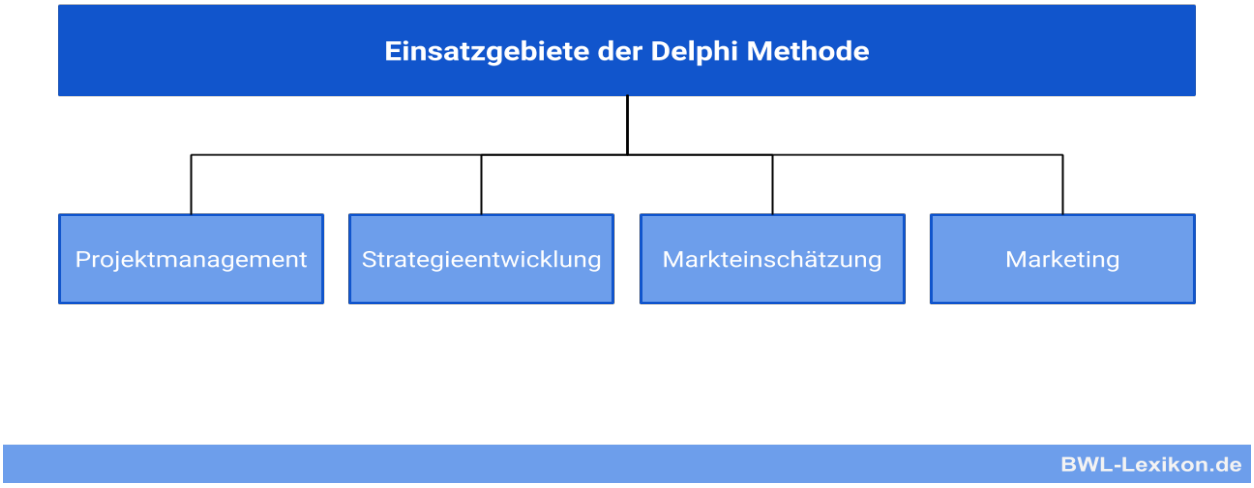
Allerdings würde es keinen Sinn machen, einfach jeden im Unternehmen nach seiner Meinung zu fragen. Daher konzentriert sich das Delphi-Verfahren auf eine ganz bestimmte Personengruppe.

Mit der Delphi-Methode wurde eine sehr zukunftsorientierte Art der Personalplanung entwickelt. Sie nutzt spezielle Fragebögen, die an die Führungskräfte des Unternehmens verteilt werden. Diese müssen anhand der Fragen Auskunft darüber geben, wie sie die zukünftige Entwicklung des Personalbedarfs beurteilen.

In einem nächsten Schritt sind die Fragebögen auszuwerten und anschließend in Verbindung mit sogenannten Informationsanalysen wieder an die Führungskräfte herauszugeben. Auf Basis der neuen Informationen sollen diese dann eine Schätzung bezüglich des zu erwartenden Personalbedarfs abgeben.

Unter den gängigen Methoden der Personalplanung ist die Delphi-Methode am besten für den Einsatz in kleinen und mittelständischen Unternehmen geeignet. Experten unterscheiden bei dieser Methode zwischen zwei verschiedenen Varianten, **der Standard-Delphi-Methode**, bei welcher den befragten Führungskräften eine Abstimmung untereinander verboten ist und **der Breitband-Delphi-Methode**, bei der den einzelnen Befragten eine Abstimmung mit anderen erlaubt wird.

Delphi Methode
Einsatzbereiche



Bei der Delphi-Methode werden **verschiedene Experten eines Fachgebiets zu einem Thema befragt**. Bei der Standard-Delphi-Methode dürfen sich die befragten Experten dabei **nicht untereinander abstimmen**. Sie werden getrennt voneinander befragt.

Der Sinn dahinter ist es, Diskussionen unter den Experten zu vermeiden, um so eine mögliche Gruppendynamik, die zu einer Konsensbildung unter den Befragten führen könnte, zu vermeiden. Gleichzeitig wird damit aber riskiert, dass eventuelle Wissensdefizite einzelner Experten durch den Austausch untereinander ausgeglichen werden können.

Breitband-Delhi-Methode

Auch bei der Breitband-Delphi-Methode werden mehrere Experten zu Ihren Einschätzungen zu einem bestimmten Thema befragt. **Hierbei findet allerdings ein Austausch zwischen den einzelnen Experten statt**, meist in Form einer Gruppendiskussion oder dem Bereitstellen der Meinungen der anderen Befragten an alle Teilnehmer.

Durch dieses Verfahren besteht die Gefahr einer einheitlichen Konsensbildung, die am Ende nicht alle wesentlichen Aspekte zum untersuchten Thema berücksichtigt. Gleichzeitig können allerdings Wissenslücken einzelner Befragter ausgeglichen und extreme Abweichungen unter den einzelnen Meinungen vermieden werden.

- **Wie läuft die Delphi-Methode ab?**

Um die Delphi-Methode anwenden zu können, werden in den meisten Fällen mehrere (oft 2-5) **Experten zu einer schriftlichen Befragung** eingeladen. Ihnen wird das zu untersuchende Projekt vorgestellt und sie werden um ihre Einschätzung gebeten. Anschließend werden die Antworten vom Projektteam gesammelt und ausgewertet.

Anhand der gesammelten Ergebnisse werden **Mittelwerte gebildet**, die sich aus den einzelnen Expertenmeinungen ergeben. Oft stehen dabei die Findung von Lösungsansätzen für bestimmte Probleme oder Einschätzungen zu zukünftigen Entwicklungen im Fokus.

Das **Ziel der Delphi-Methode** ist es, Entscheidungsdilemmata zu vermeiden und eine möglichst gute Grundlage für fundierte Entscheidungen zu bilden.

- **Vor- und Nachteile der Delphi-Methode**

Vorteile:

- Entscheidungsträger erhalten fundierte Grundlagen für ihre Entscheidung.
- Unterschiedliche Aspekte zu einer bestimmten Fragestellung können berücksichtigt werden.
- Durch die Bildung von Mittelwerten der unterschiedlichen Meinungen können Extremeinschätzungen relativiert werden.
- Die Gefahr von Fehleinschätzungen eines Einzelnen wird verringert.

Nachteile:

- Auch Experten können Fehleinschätzungen liefern.
- Die Auswahl der befragten Experten beeinflusst das Ergebnis erheblich.
- Das Delphi Verfahren ist sehr aufwendig.
- Experten verfügen meist nur über ein hohes Wissen aus Ihrem Fachbereich. Mögliche andere Einflussfaktoren aus anderen Bereichen bleiben möglicherweise unberücksichtigt.

4. Kennzahlen-Methode

Unter der sehr präzisen Kennzahlen-Methode versteht man nicht, dass Sie sich als Personalplaner einfach irgendwelche Zahlen ausdenken, sondern dass Sie die Beziehung zwischen verschiedenen, personalrelevanten Kennzahlen herstellen, beispielsweise die folgenden:

- Kundenzahl versus Stelleninhaber
- Umsatz versus Beschäftigte

Sie können also den Bezug zwischen dem Bedarf an Personal im Bezug zur Produktions- und Auftragssituation sowie zum Arbeitsumfang deutlich machen. So erhalten Sie auf einfachem Wege aussagekräftige Informationen zum Zusammenhang zwischen einer Bezugsgröße und dem Personalbedarf.

Ihre Hauptaufgabe dabei ist es, solche Beziehungen überhaupt erst zu entdecken und für sie eine entsprechende Kennzahl zu benennen. Insgesamt kann der Ablauf bei der Kennzahlen-Methode also folgendermaßen vor sich gehen:

1. Identifizierung von Zusammenhängen
2. Benennung von Kennzahlen für jeden Zusammenhang
3. Feststellung der bisherigen Entwicklung Trends bezüglich der Zusammenhänge
4. Fortschreibung des Trends in die Zukunft
5. Errechnen des Personalbedarfes

- **Weitere Methoden der Personalplanung**

Neben den hier präsentierten Verfahren gibt es natürlich noch weitere Methoden, mit denen Sie eine tragfähige Personalplanung entwickeln können.

Die globale Bedarfsprognose

Eine erwähnenswerte Methode ist die sogenannte, **globale Bedarfsprognose**. Sie wird von Experten vor allem für eine mittel- und langfristig angelegte Planung empfohlen. Sie zieht relevante Werte der Vergangenheit heran und überträgt sie dann in die Zukunft.

Wichtige Voraussetzung für das Funktionieren dieses Verfahrens ist, dass die Werte der Vergangenheit für einen möglichst langen Zeitraum verfügbar sind. Keine Berücksichtigung finden Veränderungen, etwa die Arbeitszeit betreffend oder vorgenommene Rationalisierungsmaßnahmen.

Das einfache Schätzverfahren

Einige Personalplaner nutzen als Methode das sogenannte **einfache Schätzverfahren**. Bei diesem Verfahren geben Führungskräfte eines Unternehmens auf Grundlage ihrer Erfahrungen und ihrem Wissen um die Vergangenheit eine Einschätzung bezüglich der personellen Zukunft ab.

Damit diese Variante belastbare Zahlen hervorbringt, muss die jeweilige Führungskraft sehr gute Kenntnisse zum Unternehmen besitzen und zudem sehr viel Berufserfahrung mitbringen. Das einfache Schätzverfahren ist kein wissenschaftlich fundiertes, aber in zahlreichen Unternehmen oft genutztes Instrument der Personalplanung.

4.1.2.1 Personalbedarfsarten

Welche Personalbedarfsarten werden bei der Personalbedarfsplanung ermittelt?

- Einsatzbedarf
- Reservebedarf
- Zusatzbedarf
- Neubedarf
- Ersatzbedarf
- Freistellungsbedarf

Was ist Einsatzbedarf?
Er leitet sich ab aus dem Bedarf an menschlicher Arbeitsleistung, die zum Erfüllen der Aufgaben zu einem Zeitpunkt erforderlich ist.

Was ist Reservebedarf?
Damit werden Arbeitsausfälle berücksichtigt, als Prozent Anteil des Einsatzbedarfs

Was ist Zusatzbedarf?
Damit werden kurzfristige Bedarfsschwankungen aufgrund saisonaler Konjunkturschwankungen abgedeckt.

Wann liegt Neubedarf vor?
Wenn der zukünftige Soll-Bedarf höher ist als der jetzige Ist-Bestand, oder bei der Neueinführung von Arbeitsmitteln
Wann entsteht Ersatzbedarf?

Bei gegenwärtiger personeller Unterdeckung. Auslöser dafür sind Veränderungen im Ist-Bestand durch Kündigung, Pensionierung Tod, etc.

Wann entsteht Freistellungsbedarf?

Immer dann, wenn der Ist-Bestand größer ist als der Soll-Bestand

Welche beiden Arten der Personalbedarfsermittlung können grundsätzlich unterschieden werden?
Qualitative Methoden: Gegenüberstellung der Anforderungen der Arbeitsplätze/-stellen und des Leistungsangebotes der vorhandenen Arbeitspersonen
Quantitative Methoden: Gegenüberstellung von Soll- und Ist- Personalbestand zur Ermittlung der benötigten Anzahl an Arbeitspersonen.

In welche Phasen gliedern sich Personalbeschaffung?

Ziel: Gewinnung einer genügenden Anzahl potentiell geeigneter Bewertbar/-innen für eine zu besetzende Arbeitsstelle

Personalanforderung: Ausgangspunkt und Grundlage für Personalbeschaffung. Diese ergibt sich aus vorher erstellten Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen

Personalbeschaffung, insbes. die Bewerberansprache, die vom personalsuchenden Unternehmen oder Drittanbietern (Headhunter) veranlasst wird (Schnittstelle zum Personalmarketing)
- **Auswahlprozess**: Nächste Frage
- **Rückmeldung** an alle Beteilige (intern u. extern)
- **Arbeitsvertrag**: Bewerber und Unternehmen fixieren ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit.

In welche Phasen gliedern sich Personalauswahl?
Vorbereitung, Vorselektion, Instrumenteneinsatz, Entscheidung

Was sind Vorteile der internen Personalbeschaffung?

- Aufstiegschancen als Anreiz
- Langzeitplanung/Karriereplanung
- Höhere Arbeitszufriedenheit
- Geringes Auswahlrisiko (Stärken und Schwächen bereits bekannt)
- Mitarbeiter kennt die Organisation
- Geringere Beschaffungskosten

Was sind Nachteile der internen Personalbeschaffung?

- Rivalität
- Neid/Unzufriedenheit der (nicht beförderten) Kollegen
- Betriebsblindheit
- Mögliche hohe Fortbildungskosten

Was sind die Vorteile der externen Personalbeschaffung?

- breite Auswahl
- Passgenauigkeit
- Neuen Impulse/Kreativität
- Ausgleich von Ungleichgewichten

Was sind die Nachteile der externen Personalbeschaffung

- Höhere Beschaffungskosten
- Qualifizierungsaufwand
- Unbekannte Stärken und Schwächen (Leistungsvermögen)
- Unzufriedene, übergangene Mitarbeiter

Was ist Active Sourcing und nennen Sie typische Kanäle.
Active Sourcing: Stellenanbieter suchen aktiv in Karrierenetzwerken oder Lebenslaufdatenbanken nach Kandidaten und sprechen diese direkt an
z.B. Talent-Pool, Karrierenetzwerk, Headhunter, XING, LinkedIn, Karriere-Events für Studierende und Absolventen

Was ist Recruiting und nennen Sie typische Kanäle.
Recruiting: Maßnahmen, um Jobsuchende über offene Stellen zu informieren und zur Bewerbung zu motivieren z.B. Unternehmenswebsite, Stellenbörse, Arbeitsagentur, Mitarbeiterempfehlungen, Job-Messen

4.1.2.2 Berechnung

Quantitativer Personalbedarf
Hierbei geht es um die konkrete Anzahl der Arbeitskräfte, die Sie für das Erreichen Ihrer Unternehmensziele benötigen. Der quantitative Personalbedarf lässt sich in folgende Kategorien unterteilen:

- **Einsatzbedarf**: Muss ständig verfügbar sein, um die anfallende Arbeitsmenge zu bewältigen.
- **Reservebedarf**: Soll unvermeidbare Arbeitsausfälle durch beispielsweise Krankheit oder Freistellungen abfangen.
- **Zusatzbedarf**: Entsteht, wenn kurzfristig weiteres Personal benötigt wird, zum Beispiel, in saisonalen Hochphasen.
- **Neubedarf**: Entsteht durch organisatorische Erweiterungen und Kapazitätserhöhungen.
- **Ersatzbedarf**: Entsteht, wenn Personal planmäßig oder unvorhergesehen ausscheidet und eine Stelle vakant wird.
- **Minderbedarf**: Durch Auftragseinbrüche und Reorganisierung können Personalfreisetzungen nötig werden.

Qualitativer Personalbedarf
Hier stehen die Qualifikationen Ihrer Mitarbeiter*innen im Fokus. Hat Ihr Personal die richtigen Fähigkeiten, um Ihre Unternehmensziele zu realisieren? Um dies zu ermitteln, müssen Sie zunächst definieren, welche Leistungen von Ihren Angestellten in Zukunft gefordert werden und welche Anforderungen damit verbunden sind. Daraus ergibt sich, welche Qualifikationen Ihr Team haben muss, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Sehen Sie hier eine klare Lücke, können Sie diese entweder mit internen Entwicklungsmaßnahmen schließen oder neue Talente mit den entsprechenden Qualifikationen einstellen. Eventuell stellen Sie aber auch fest, dass manche Qualifikationen in Zukunft nicht mehr gebraucht werden.

Berechnung Bruttopersonalbedarf / 1

Einsatzbedarf + Reservebedarf
Der Einsatzbedarf ergibt sich aus dem gesamten Arbeitsaufwand geteilt durch die Arbeitsstunden pro Mitarbeiter*in.

Beispiel: Einsatzbedarf = 2.250 Stunden / 150 Stunden pro Monat / pro Mitarbeiter*in = 15 Mitarbeiter*innen / bei 37,5 Stunden die Woche

Beispiel: Die Event IT hat ein Projekt in Hamburg. Für das gesamte Projekt in allen Phasen der Herstellung sind insgesamt 450 Arbeitstage kalkuliert.

3.375 Stunden: 150 Stunden = 22,50 Mitarbeiter

Um den Reservebedarf zu berechnen, müssen Sie zunächst den Verteilzeitfaktor berechnen. Dieser berücksichtigt alle Faktoren, die Prozesse in Ihrem Unternehmen verzögern könnten (z.B. in der Produktion oder der Logistik).

Berechnung Verteilzeitfaktor
Fehlzeiten / reale Arbeitstage * 100

Der Verteilzeitfaktor ist ein Prozentwert. Um diesen zu berechnen, berücksichtigen Sie zunächst alle Fehlzeiten pro Mitarbeiter*in. Dazu gehören Krankheitstage, Urlaubstage, Feiertage, Meetings, etc. Je mehr Sie quantifizieren, desto genauer können Sie den Verteilzeitfaktor bestimmen.

Auf die Summe der Fehlzeiten müssen dann noch alle Wochenendtage gerechnet werden. Anschließend wird die Gesamtsumme durch die realen Arbeitstage geteilt.

Beispiel: Fehlzeiten = 14 Krankheitstage + 30 Urlaubstage + 12 Feiertage + 3 Meetings = 59 Tage

Wochenendtage: 105

Reale Arbeitstage = 365 Tage - 59 Fehltage - 105 Wochenendtage = 201

Verteilzeitfaktor = 59 : 201 * 100 = 29.40%

Folgende Angaben liegen Ihnen zu ihren 25 Mitarbeitern in der Abteilung Beleuchtung vor:

Angaben: Fehlzeiten = 21 Krankheitstage + 32 Urlaubstage + 10 Feiertage + 5 Bildungsurlaub + 4 Tage Weiterbildung + 12 Tage ehrenamtliche Tätigkeit= 84 Tage

Reale Arbeitstage = 365 Tage - 84 Fehltage - 105 Wochenendtage = 176

Verteilzeitfaktor = 84 : 176 * 100 = 47.70%

Im nächsten Schritt können Sie dann ganz leicht den Reservebedarf berechnen.

Berechnung Reservebedarf

Einsatzbedarf x Verteilzeitfaktor

Beispiel: 15 * 29.35% = 5 Reservebedarf aufrunden (4,40)

Beispiel: 25 * 47.70% = 12 Reservebedarf aufrunden (11,92)

Nachdem Sie nun alle Variablen berechnet haben, fügen Sie diese nur noch in die Formel zur Berechnung des Bruttopersonalbedarfs ein:

Bruttopersonalbedarf = 15 Mitarbeiter*innen + 5 Mitarbeiter*innen Reservebedarf = 20 Mitarbeiter*innen

Beispiel: Bruttopersonalbedarf = 25 Mitarbeiter*innen + 12 Mitarbeiter*innen Reservebedarf = 27 Mitarbeiter*innen

Sie können den Bruttopersonalbedarf auch mit einer weiteren Formel berechnen. Hier werden neben den aktuell vorhandenen Stellen auch Stellen berücksichtigt, die in Zukunft benötigt bzw. abgebaut werden.

Berechnung Bruttopersonalbedarf / 2

Aktuelle Stellen + zukünftig benötigten Stellen - nicht mehr benötigte Stellen

Beispiel: Bruttopersonalbedarf = 16 Stellen + 5 benötigte Stellen - 1 nicht mehr benötigte Stelle = 20 Stellen

Beispiel: Bruttopersonalbedarf

Der NDR hat folgende Planstellen in den letzten Kalenderjahren:

Jahr	abgebaute Stellen	Bestand	Veränderung zu 1994 in %
2020	9,5	3.378,0	-17,14
2021	52,5	3.325,5	-18,43
2022	52,5	3.273,0	-19,70
2023	44,0	3.229,0	-20,8
2024	34,0	3.195,0	-21,6

Berechnen Sie den Bestand der Mitarbeiter für das Jahr 2025 in Bezug auf die letzten fünf Jahre. Durch Einsparungsmaßnahmen sollen 25 Prozent der Planstellen gestrichen werden. Wie viele Planstellen fallen weg und wie viele abgebaute Stellen werden erwartet.

Abgebaute Stellen: 38,5 / Bestand:3280

Planstellen: 3280 – 25% / 2460 (820 Stellen fallen weg)

Abgebaute Stellen Gesamt: 820 + 38,5= 858,50

Fortgeschriebenen Personalbestand berechnen

Dies ist die Anzahl von Mitarbeiter*innen, die zu dem Zeitpunkt in der Firma arbeiten werden, für den Sie Ihren Bruttopersonalbedarf berechnet haben.

Wenn die Planung für die nächsten 12 Monate ansteht, müssen Sie wissen, wie viele Angestellte sich voraussichtlich in einem Jahr im Unternehmen befinden werden.

Dabei sind geplante Zu- und Abgänge zu berücksichtigen. Für diese kann es verschiedene Gründe geben:

- **Zugänge**: bereits getätigte Neueinstellungen, Rückkehr aus der Eltern- oder Pflegezeit
- **Abgänge**: Kündigung, Elternzeit, Mutterschutz, Ruhestand

Die Berechnung sieht folgendermaßen aus:

Berechnung fortgeschriebener Personalbestand

aktueller Personalbestand + feststehende Zugänge – voraussichtliche Abgänge

Beispiel: Fortgeschriebener Personalbestand = 13 aktuelle Mitarbeiter*innen + 2 Zugänge – 1 Abgang = 14 Mitarbeiter*innen

Beispiel:

Aktuelle Mitarbeiter 3280

Ruhestand: 320

Mutterschutz: 75

Elternzeit: 5

Kündigungen: 420

Fortgeschriebener Personalbestand 2460

Nettopersonalbedarf berechnen

Nun wissen Sie bereits, wie viele Angestellte Sie idealerweise brauchen (Bruttopersonalbedarf) und wie viele tatsächlich im Unternehmen sein werden (fortgeschriebener Personalbestand).

Der Nettopersonalbedarf berechnet, wie viele Mitarbeiter*innen Sie nun also einstellen oder entlassen müssen, um den optimalen Personalbestand zu erreichen.

Berechnung Nettopersonalbedarf
Bruttopersonalbedarf - (fortgeschriebener) Personalbestand
Beispiel: 20 Mitarbeiter*innen - 14 Mitarbeiter*innen = 6 Mitarbeiter*innen.

Beispiel:
In Ihrem Unternehmen sind aktuell 20 Mitarbeiter beschäftigt. Für das kommende Jahr haben sie bereits 10 Neuzugänge unter Vertrag, 3 Angestellte gehen planmäßig in Rente, 2 ganzjährig in Elternzeit und fünf Auszubildende beenden die duale Berufsausbildung.

Wenn man den aktuellen Personalbestand von 20 fortschreibt, erhält man: 20 (Bestand) + 10 neue Arbeitsverträge (Neuzugänge) - 3 (Abgänge / Rente) – 2 (Abgänge/Elternzeit) - 5 Auszubildende (Abgänge) = 30. Der Nettopersonalbedarf ist dann 30 - 10 = 20.

Der Nettopersonalbedarf kann entweder positiv oder negativ ausfallen:

- Nettopersonalbedarf positiv bedeutet Personalüberdeckung
- Nettopersonalbedarf negativ bedeutet Personalunterdeckung

Wie geht es jetzt mit der Personalplanung weiter?
Je nachdem, ob sich aus der Personalbedarfsermittlung eine Personalüberdeckung oder Personalunterdeckung ergeben hat, sollten unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden. Diese Möglichkeiten gibt es:

Personalüberdeckung
Bevor über Entlassungen nachgedacht wird, gibt es noch viele Alternativen, die ein zu viel an Personal lösen können.

- **Arbeitszeitmodelle wechseln**: Sie könnten Angestellten Teilzeit, Kurzarbeit oder Jahresarbeitszeit anbieten.
- **Frühzeitige Pensionierung**: Manche Teammitglieder stehen womöglich kurz vor der Pensionierung und würden gern früher in Rente gehen.
- **Sabbaticals gewähren**: Jetzt wäre ein guter Zeitpunkt für Angestellte eine mehrmonatige Auszeit zu nehmen.
- **Aufgabenverteilung überdenken**: Sind manche Teams überlastet während sich andere um Aufgaben streiten? Dann könnte eine neue Aufgabenverteilung die Lösung sein.
- **Interne Versetzungen**: Eventuell können bestimmte Teammitglieder ihre Stärken auch in einem anderen Unternehmensteil einsetzen.

- **Entlassungen**: Dies sollte immer das letzte Mittel der Wahl sein. Wenn es nicht zu vermeiden ist, lässt sich den betroffenen Angestellten das Ausscheiden aus der Firma durch Outplacment angenehmer gestalten.

Personalunterdeckung
Die Lösung liegt auf der Hand: Sie müssen neue Mitarbeiter*innen einstellen. Dabei kann Ihnen übrigens eine Recruiting-Software wie Recruting helfen. Leider finden Sie im War for Talents mitunter nicht immer sofort passende Kandidat*innen.

Wenn es bei der Personalbeschaffung hakt, können Sie auf folgende Möglichkeiten zurückgreifen:

- **Auf das Wesentliche konzentrieren**: Ambitionierte Projekte müssen erst einmal auf Eis gelegt werden. Ihr Team erledigt die wichtigsten Aufgaben zur Erhaltung des Geschäftsbetriebs.
- **Prozesse automatisieren**: Eventuell gibt es Gelegenheiten, ganze Prozesse digital abzubilden und automatisiert ablaufen zu lassen. Das spart Ressourcen.
- **Praktikant*innen, Werkstudent*innen oder Teilzeitkräfte einstellen**: Um kurzfristige Engpässe zu überbrücken, können Sie auch Aushilfskräfte einstellen.

Fazit: Personalbedarfsplanung ist eine Schlüsselaufgabe
Die Ermittlung des Personalbedarfs bildet die Grundlage für wesentliche Aufgaben der Personalabteilung. Das Recruiting, sowohl Weiterbildungsmaßnahmen und die gesamte Personalpolitik werden durch die Berechnungen des Personalbedarfs beeinflusst.

Es lohnt sich hier genauer hinzuschauen und die Kalkulation nicht nur als Pflichtaufgabe zu betrachten. Nur wenn die richtigen Talente an den richtigen Stellen im Unternehmen eingesetzt werden, können Sie Ihre Firmenziele erreichen.

Stellenbesetzungsplan / Stellenplan

Was ist ein Stellenplan?

Der Stellenplan ist ein zentrales Planungsinstrument. Er bietet eine Übersicht über alle Personalplanstellen, die in den Organisationseinheiten eines Unternehmens vorhanden und damit mit passenden Mitarbeitenden zu besetzen sind. Oder mit anderen Worten: Die Basis für effizientes Personal-Recruting.

Für den Stellenplan ist es nicht relevant, ob diese Planstellen aktuell besetzt oder offen sind, bildet er doch ausschließlich den Soll-Zustand eines Unternehmens ab. Der Stellenplan wird auch als Stellenübersicht bezeichnet, er kann in Form einer Liste, aber auch als Organigramm abgebildet werden.

Das sind die Unterschiede zwischen Stellenplan und Stellenbesetzungsplan

Stellenplan und Stellenbesetzungsplan sind nicht dasselbe. Im Gegensatz zum Stellenplan bildet der Stellenbesetzungsplan die Ist-Situation ab. Er enthält also lediglich alle aktuell besetzten Planstellen des Unternehmens. Außerdem sind im Stellenbesetzungsplan auch die personenbezogene Daten der jeweiligen Stelleninhaber:innen hinterlegt und somit ein direkter Bezug zwischen Stelle und Stelleninhaber:in hergestellt. Der Stellenplan tut dies nicht.

Stellenplan als Organigramm

Stellenplan als Liste

Stellenanzahl	**Stellenbezeichnung**	**Eingruppierung**	**Qualifikationsanforderungen**

Damit ein Stellenplan seine Funktion erfüllen kann, müssen für jede der dort aufgenommenen Positionen bzw. Stellen eindeutig definierte Stellenbeschreibungen vorliegen. Denn darauf basiert der Inhalt des Stellenplans. Er muss folgende Angaben enthalten.

- Anzahl der Stellen
- Bezeichnung der Stellen
- Entgeltliche Einordnung der Stellen
- Erforderliche berufliche Qualifikationen der Stellen
- Evtl. Vollzeit/Teilzeiteinordnung der Stellen

4.1.3 Personalkostenplanung

Wie muss eine Lohnabrechnung aussehen? Was muss zwingend in Ihrer Entgeltabrechnung enthalten sein? Hier finden Sie alle wichtigen Informationen rund um das Thema Lohnabrechnung und deren Aufbau.

Die Lohn-, Gehalts- oder Entgeltabrechnung ist ein Dokument, das den Arbeitnehmer über seine Bezüge, Steuer- und Sozialversicherungsabgaben informiert und jedem Arbeitnehmer generell zusteht. Es gehört zu den Nebenpflichten eines jeden Unternehmers, diese monatlich auszustellen.

Doch was genau muss in der Lohnabrechnung stehen und was gehört zu den Pflichtangaben? Die Bestandteile der Vergütung, die darzulegen sind, sind in § 108 der Gewerbeordnung, der sogenannte Entgeltbescheinigungsverordnung, geregelt. Weiterhin reguliert das Einkommenssteuergesetz die Festlegung der Lohnsteuerklassen; das Sozialgesetzbuch regelt die Beiträge von den Sozialabgaben: Kranken-, Pflege-, Renten-, Arbeits- und Unfallversicherung.

Inhalt der Entgeltabrechnung – was muss darin enthalten sein?
In § 108 Abs. 1 der Gewerbeordnung (GewO) sind alle Angaben festgelegt, die eine Lohnabrechnung beinhalten muss, sowohl allgemeine Angaben zum Arbeitnehmer als auch einzelne Entgeltbestandteile (Auflistung der Reihenfolge nach):

Kopfteil der Lohnabrechnung
- Name und Anschrift Arbeitgeber
- Name, Anschrift und Geburtsdatum Arbeitnehmer
- Versicherungsnummer, Steuerklasse und Steuer-ID Arbeitnehmer
- Beginn und ggf. Ende der Beschäftigung
- Zeitraum der Bescheinigung

Hauptteil der Lohnabrechnung

- Bruttolohn bzw. -gehalt
- Sachbezüge bzw. geldwerte Vorteile
- Vermögenswirksame Leistungen
- ggf. Beitrag zur betrieblichen Altersvorsorge
- Steuerfreibeträge
- ggf. Kirchensteuerabzug
- Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitnehmers
- Persönliche Abzüge
- Aufwandsentschädigungen
- Auszahlungsbetrag

Wo auf der Lohnabrechnung finde ich meine Steueridentifikationsnummer (Steuer-ID)?

Im Gegensatz zur Rentenversicherungsnummer können Arbeitnehmer ihre Steuer-ID auf Ihrer Lohnabrechnung finden. Die Steueridentifikationsnummer besteht aus 11 Ziffern; in ihr werden Daten wie Vor- und Familienname, Geburtstag- und Ort und weitere persönliche Informationen erfasst. Die Steuer-ID ist mittig im Kopfteil der Lohnabrechnung zu finden.

Wo steht meine Sozialversicherungsnummer (SV-Nummer) auf der Lohnabrechnung?

Die Sozialversicherungsnummer besteht aus Ziffern und Buchstaben und ist oben links auf der Lohnabrechnung im Kästchen “SV-Nummer” zu finden. Die Sozialversicherungsnummer wird häufig mit der Rentenversicherungsnummer verwechselt, da auch diese das Geburtsdatum sowie den Anfangsbuchstaben des Geburtsnamens enthält und auf denselben Schriftstücken zu finden ist.

Wo sind meine Urlaubstage auf der Lohnabrechnung zu finden?

Ihre verrechneten Urlaubstage finden Arbeitnehmer auf Ihrer Lohnabrechnung im Hauptteil direkt bei den Brutto-Bezügen, also über den Abzügen.

Wann erhalte ich meine Jahresübersicht?
Der Arbeitgeber ist dazu verpflichtet, einmal jährlich eine Jahresmeldung von jedem versicherungspflichtigen Arbeitnehmer zu erstellen. Diese Meldung sollte bis zum 31.12. fertig sein, spätestens jedoch zum 15.04. des Folgejahres.

Wo finde ich die Reisekosten auf meiner Lohnabrechnung?
Zunächst muss der Begriff “Reisekosten” definiert werden: Reisekosten sind Fahrtkosten, Übernachtungskosten, Verpflegungskosten sowie Reisenebenkosten. All diese Reisekosten werden seit 2008 als “beruflich veranlasste Auswärtstätigkeit” zusammengefasst.
Grundsätzlich gelten verschiedene Pauschalisierungssätze für die Abrechnung von Reisekosten, weshalb diese nicht zwingend auf der Lohnabrechnung zu erkennen sein müssen.

Wie wird der Lohn bzw. das Gehalt berechnet?
Jede Entgeltabrechnung ist nach einem bestimmten Schema aufgebaut, in dem zunächst Zuschläge und sonstige Bezüge auf das Brutto-Entgelt aufaddiert werden, woraus sich das steuer- und sozialversicherungspflichtige Brutto-Entgelt ergibt.
Nun werden davon sämtliche Abzüge subtrahiert, beispielsweise die Lohn- und Kirchensteuer und Versicherungsbeiträge.
Vom Netto-Entgelt werden schließlich noch vermögenswirksame Leistungen des Arbeitnehmers, Vorschüsse, Sachbezüge und/oder sonstige Bezüge abgezogen. Daraus ergibt sich letztendlich der Betrag, der Ihnen ausgezahlt wird. Alle Elemente, die zur Berechnung Ihrer ausgezahlten Entgelts führen, finden Sie im Folgenden:
Bruttogehalt bzw. -lohn + vermögenswirksame Leistungen des Arbeitgebers + Zuschläge (z.B. Überstunden, Nachtarbeit) + Prämien, Umsatzprovisionen + Sonstige Bezüge (Weihnachts- oder Urlaubsgeld, etc.) **= Steuer- und sozialversicherungspflichtiges Bruttogehalt bzw. -lohn** – Lohnsteuer – ggf. Kirchensteuer – Solidaritätszuschlag – Sozialversicherungsbeiträge – Krankenversicherung – Rentenversicherung – Arbeitslosenversicherung – Pflegeversicherung **= Nettogehalt bzw. -lohn** – vermögenswirksame Leistungen des Arbeitnehmers – eventuelle Vorschüsse – Sachbezüge – sonstige Abzüge (Abschlagszahlungen, Pfändungen, etc.) **= auszuzahlender Betrag**

4.1.4 Personalentwicklung

Was ist Personalentwicklung? Eine Definition

Die Personalentwicklung fasst alle Methoden und Maßnahmen zusammen, die zur **Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften** dienen. Als Teilbereich des Personalwesens hat die Personal- Führungskräfteentwicklung die Aufgabe, die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit des notwendigen Fach- und Führungskraftbestandes zu steigern. Die Entwicklung des Personals nimmt somit **positiven Einfluss auf das gesamte Unternehmen**. Aufgrund der großen Bedeutung der Personalentwicklung für einen Betrieb sollte daher sie eng mit der Organisationsentwicklung abgestimmt werden.

Wer ist an der Personalentwicklung beteiligt?

Der Personalentwicklungsprozess ist ein **abteilungsübergreifender Ablauf**. Er spannt bei der Umsetzung besonders die folgenden Parteien durch unterschiedliche Faktoren ein:

- Die strategische Planung sowie die Zusammenstellung der möglichen Maßnahmen übernimmt **Human Resources**. Damit ist diese Aufgabe Teil von Human Resource Management.
- Die Feedback- und Mitarbeitergespräche mit den Angestellten führt die **Betriebsleitung**. Sie erstellt zudem die Leistungsbeurteilungen.
- Der wichtigste Faktor für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist das Engagement der weiterzubildenden **Mitarbeiter**. Ohne ernsthaftes Interesse an einer Weiterbildung bleibt jegliche Personalentwicklung ineffektiv.

Was sind die Ziele der Personalentwicklung?

Die Personalentwicklungsziele sollten sich stets an den **langfristigen Zielen eines Unternehmens**orientieren. Im Idealfall decken sich die Personalentwicklungsziele daher mit folgenden Punkten:

1. Langfristige Unternehmensziele
2. Personalbedarf des Unternehmens
3. Individuelle berufliche Wünsche der Mitarbeiter

Bei der Personalentwicklung verfolgen Unternehmen genauso wie ihre Mitarbeiter je eigene Ziele. In der folgenden Darstellung erhalten Sie daher die **strategischen und individuellen Ziele der Personalentwicklung für Unternehmen und Mitarbeiter** im Überblick:

Ziele der Personalentwicklung aus Unternehmenssicht

- Mitarbeiter fachlich und methodisch weiterbilden

- Wettbewerbsfähigkeit steigern
- Unterstützung strategischer Unternehmensziele
- Soziale und persönliche Qualifikation der Arbeitnehmer fördern
- Fach- und Führungskräftebestand sichern, mögliche Nachwuchsführungskräfte ausbilden
- Mitarbeiter durch Steigerung von Motivation und Zufriedenheit binden
- Personalbestand sichern sowie besser vorausplanen
- Fehlbesetzungen und Defizite erkennen und entgegensteuern
- Innerbetriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit ausbauen

Ziele der Personalentwicklung aus Mitarbeitersicht

- Defizite beseitigen und bislang unbewusste Potenziale erkennen und ausbauen
- Position im Unternehmen sowie auf dem Arbeitsmarkt verbessern
- Höheres Einkommen erzielen
- Professionelle und persönliche Qualifikationen ausbauen
- Risiko einer Kündigung minimieren
- Selbstbewusstsein steigern
- Aufgabenfeld entsprechend der eigenen Interessen und Stärken wählen

Von einer bedarfsorientierten und strategischen Personalentwicklung profitieren somit alle Parteien in einem Unternehmen. Die einzelnen Mitarbeiter entwickelt sich weiter, während das Unternehmen seine Ressourcen möglichst effektiv einsetzt und so schneller seine Geschäftsziele erreicht. So führt die Weiterbildung der Mitarbeiter zu einer Win-Win-Situation für beide Seiten.

Die richtige Strategie zur Personalentwicklung

Wenn HR-Managerinnen und HR-Manager ihre Mitarbeiter entwickeln, so haben sie dabei im Idealfall die **übergeordneten Unternehmensziele im Blick**. Denn nur wenn sie diese langfristigen Ziele kennen, haben sie die Möglichkeit sämtliche Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter an diesen Zielen auszurichten und dadurch zum Firmenerfolg beizutragen. Aus genau diesem Grund ist es wichtig, dass sich die Personalverantwortlichen eines Unternehmens intensiv mit ihrer Geschäftsführung austauschen.
Die optimale Personalentwicklungsstrategie besteht aus vier Schritten:

1. **Definition der Unternehmensziele:** Was sind die Prioritäten des Unternehmens? Will es beispielsweise neue Geschäftsfelder erschließen, dann ist es wichtig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die benötigten Kenntnisse zu vermitteln.
2. **Analyse des Ist- und Soll-Zustands:** Sind die Unternehmensziele klar, verschaffen sich die verantwortlichen HR-Manager einen Überblick.

    a. **Soll-Zustand:** Welches Know-how und welche Fähigkeiten benötigt die Firma, um ihre Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen? Welche Future Skills sind für das Unternehmen entscheidend?
    b. **Ist-Zustand:** Welche dieser Skills sind bereits und in welchem Umfang in der Firma vorhanden?
    c. **Konzeption der Maßnahmen:** Wie lässt sich die Lücke zwischen Ist- und Soll-Zustand schließen?
3. **Umsetzung der Maßnahmen:** Stehen alle Qualifizierungsmaßnahmen zur Personalentwicklung fest, setzt HR sie in die Praxis um.
4. **Erfolgsmessung:** Damit Unternehmen stets Bescheid wissen, ob die getroffenen Maßnahmen zum gewünschten Erfolg führen, definieren Personalerinnen und Personaler aussagekräftige HR-Kennzahlen. Indem sie diese KPIs erheben, haben sie eine fundierte Grundlage, um Maßnahmen nachträglich zu optimieren, abzuändern oder zu beenden.

Welche Arten der Personalentwicklung gibt es?

Jede Phase in der Karrierelaufbahn eines Mitarbeiters teilt sich in drei Phasen, für die es wiederum verschiedene Personalentwicklungsstrategien und -instrumente gibt:

- Phase 1: Berufsvorbereitung
- Phase 2: Angestelltenverhältnis
- Phase 3: Berufsausstieg

Für die unterschiedlichen Phasen in einer Karrierelaufbahn gibt es auch **verschiedene Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung**.

Darum Talent-Management: Maßnahmen und Instrumente in der Personalentwicklung

Damit Entscheider die geeigneten Instrumente für den jeweiligen Prozess der Personalentwicklung wählen und die richtigen Ziele setzen, müssen sie den **vorherrschenden Wissens- und Qualifikationsstand im Unternehmen erkennen und vorbereiten**. Dabei helfen folgende Formen systematischer Personalentwicklung:

Potenzialanalyse…

… schätzt die Mitarbeiter hinsichtlich Fähigkeiten, Wissen, Motivation und persönlicher Merkmale ein. Daraus ergibt sich ein Potenzialprofil, an das die Personalentwickler Aufgaben und Entwicklungsmaßnahmen anpassen. Damit identifizieren Sie Ihre High Potentials.

Potenzialeinschätzung…

… erfasst das künftige Potenzial eines Arbeitnehmers anhand der bereits vorhandenen Qualifikationen und geplanten Weiterbildungen. Dies ist mitunter jedoch schwer einzuschätzen, da sich das Verhalten nur schwer vorhersagen lässt.

Zielvereinbarung…

… hält bestimmte Ziele fest, die eindeutig messbar, erreichbar und von den Mitarbeitern in einem vorgegebenen Zeitraum zu schaffen sind: Die Ziele sind sowohl persönlich als auch an das Team gebunden und unterstützen die Unternehmensziele.

Assessment-Center…

… kommt nicht nur im Bewerbungsprozess zum Einsatz. Das Assessment-Center dient auch als Test der Qualifikationen der aktuellen Mitarbeiter. Anhand der Auswertung entscheidet HR dann über die weiteren Schritte.

Kalibrierungsrunden…

… vergleichen die Mitglieder verschiedener Teams im Unternehmen. Ziel ist dabei, eine einheitliche und aussagekräftige Norm zu entwickeln, nach der Unternehmen ihre Mitarbeiter bewerten und vergleichen.

Leistungsbeurteilung…

… dient der Einschätzung von Fähigkeiten, Leistungen und Kompetenzen eines Mitarbeiters durch eine Führungskraft. Dadurch zeigen sich mögliche Potenziale und Defizite auf, die durch entsprechende Tools der Personalentwicklung ausgebaut oder beseitigt werden.

Mitarbeitergespräch…

… gibt sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitern wertvolle Einsichten hinsichtlich Erfolgen und Lernfortschritten und möglichen Verbesserungspotenzialen. Das Mitarbeiter- und Jahresgespräch gibt aber auch einen Ausblick auf die Entwicklung eines Arbeitnehmers.

360°-Feedback…

… erlaubt eine Rundumbeurteilung der Arbeitskraft, da möglichst viele Unternehmensangehörige Feedback geben. So entsteht ein genaues Urteil über die zu bewertende Person.

Nachfolgeplanung…

… identifiziert Schlüsselpositionen und deren Anforderungen, um anschließend passende Nachfolger zu finden und diese gezielt auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten.

Karriere-/ Laufbahnentwicklung…

… erfolgt durch einen Mitarbeiter, der seine persönliche Entwicklung in Absprache mit seinem Vorgesetzten plant. Das Unternehmen stellt lediglich Karriereentwicklungspfade, welche der Mitarbeiter dann durch seine Weiterentwicklung schrittweise erreicht.

Betriebliche Weiterbildung…

… kommt besonders in großen Unternehmen zum Einsatz, die häufig über einen Schulungskatalog verfügen. Aus diesem Angebot suchen sich sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte-Trainings heraus, um sie im Anschluss zu absolvieren.

Für welche Gruppe bietet sich welches Instrument der Personalentwicklung an?

Nicht jedes Instrument eignet sich auch für jede Form der Personalentwicklung. Daher unterscheiden Unternehmen **drei Bereiche der Personalentwicklung** nach Erfahrungslevel der Arbeitnehmer und passen daran ihre Instrumente an.

1. Berufseinsteiger

Je nach Bildungsgrad und Abschluss absolviert der Berufseinsteiger eine Ausbildung, ein berufsbegleitendes Studium oder ein Traineeprogramm. Auch ein Praktikum oder ein Volontariat dienen häufig als Vorstufe für eine feste Anstellung. Hier eignen sich als Personalentwicklungsinstrumente zum Beispiel Leistungsbeurteilungen oder Mitarbeitergespräche.

2. Angestellte (“Training on the Job”)

- **Job Enlargement** → Der Mitarbeiter vergrößert sein Aufgaben- und Tätigkeitsfeld. Die neuen Aufgaben sollen zum einen gut zu seinem alten Arbeitsbereich passen, zum anderen aber auch neue Herausforderungen mitbringen, um Erfahrungen auszubauen. Häufig geht dem eine Potenzialanalyse voraus.
- **Job Enrichment** → Erweiterung des aktuellen Aufgabenbereichs durch höherwertige Tätigkeitsfelder. Zudem erhält der Mitarbeiter durch Job Enrichment mehr Verantwortung und Entscheidungsgewalt, gebunden an eine Zielvereinbarung.
- **Job Rotation** → Der Mitarbeiter wechselt zeitweise in eine andere Rolle beziehungsweise Abteilung, um einen vielfältigeren Arbeitsalltag zu erhalten und sich neue Qualifikationen anzueignen. Dies ist nebenbei auch eine positive Maßnahme für das soziale Klima, da es den Austausch fördert. Zudem fördert die Job Rotation die Durchführung von Maßnahmen wie Kalibrierungsrunden oder das 360°-Feedback, da Mitarbeiter einen mit diesen Instrumenten einen ausführlichen Einblick in andere Abteilungen und die Arbeit ihrer Kollegen erhalten.
- **Projektarbeit** → Fördert ebenfalls den Austausch zwischen den Abteilungen sowie die Fähigkeit zur effektiven, gemeinsamen Lösungsfindung der Mitarbeiter.
- **Coaching und Mentoring** → Mentoring-Programme und Coachings eignen sich bei besonders schwierigen Situationen, um den Blick auf ein Problem um einen objektiven, externen Experten zu erweitern. Dabei gibt der Coach sein Wissen während der Problemlösung weiter. Diese Maßnahme eignet sich besonders für Führungskräfte.

3. Berufsaussteiger

Aus dem Unternehmen scheidende Mitarbeiter bereiten sich durch spezifische Weiterbildungen auf die Suche nach neuen Stellen vor. Zum Beispiel, indem Mitarbeiter Fernstudiengänge, Seminare oder Coachings zur Umschulung oder Rehabilitation in Anspruch nehmen. Im Zuge dessen können Unternehmen auch die Nachfolge des ausscheidenden Mitarbeiters planen.