

## 2. Personalbedarfsplanung unter Beachtung strategischer Unternehmensziele ausrichten und durchführen

### Kompetenzen

- Den quantitativen sowie qualitativen Personalbedarf unter Berücksichtigung der strategischen Unternehmensziele bestimmen und bewerten.
- Personalbedarf unter Berücksichtigung der Auftragslage planen und im Hinblick auf Veränderungen anpassen.
- Stellenbeschreibungen zur Beschreibung der betrieblichen Anforderungen an Bewerber entwickeln.

### 2.1 Aspekte der Personalbedarfsplanung

#### 2.1.1 Stellenbeschreibung

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.

**Personal**

Das Personal ist für den Erfolg eines Betriebs maßgeblich. 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

**Personalplanung**

- in ausreichender Anzahl
  - zum richtigen Zeitpunkt
  - am richtigen Ort
- zur Verfügung stehen.

### Aspekte der Personalplanung

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

Um entscheiden zu können, ob ein Mitarbeiter für eine Stelle geeignet ist, muss zunächst bekannt sein, welche Aufgaben der Stelleninhaber zu erfüllen hat. Ein wichtiges Instrument, um die qualitativen Anforderungen an die zukünftigen Stelleninhaber zu ermitteln, ist die Stellenbeschreibung.

### Stellenbeschreibung

Eine **Stellenbeschreibung** dokumentiert die wichtigsten Merkmale einer Stelle und zeigt auf, welche Verhaltensweisen zur Zielerreichung und damit zum Erfolg des Stelleninhabers führen.

Die Stellenbeschreibung wird personenunabhängig und geschlechtsneutral formuliert. Ihr Bezugspunkt ist ausschließlich die Stelle mit ihren Aufgaben. Diese Aufgaben müssen im Betrieb erfüllt werden, unabhängig davon, welcher Mitarbeiter die Stelle innehat. Nur so lassen sich ein stabiler Arbeitsablauf und eine gleichbleibende Leistungsqualität sichern. Für mehrere Personen, die gleichartige Stellen innehaben, gilt die gleiche Stellenbeschreibung.

Stellenbeschreibungen können sich mit der Zeit verändern und weiterentwickeln. Verändern sich z. B. die Arbeitsabläufe, die Organisationsstruktur oder die Leistungsanforderungen an die Arbeit, werden die Stellenbeschreibungen entsprechend angepasst. Wird die Stelle dagegen einfach nur personell neu besetzt, ändert sich nichts.

### Beispiel

Heiko Müller und Timo Schneider sind als Vorarbeiter in einem Holzbaubetrieb beschäftigt. Da beide gleichartige Stellen besetzen, gelten für beide auch die gleichen Aufgaben und Stellenbeschreibungen.

Eines Tages zieht Heiko Müller mit seiner Familie um und verlässt daher das Unternehmen. Er soll durch den neu eingestellten Markus Maier ersetzt werden. Der junge Markus Maier hat zwar gerade seine Meisterprüfung abgeschlossen, soll aber zunächst als Vorarbeiter im Betrieb tätig sein und noch Erfahrungen sammeln. Obwohl er nun eine andere Qualifikation für seine Stelle mitbringt als Heiko Müller, gelten für beide die gleichen Stellenbeschreibungen.

Zu den **Inhalten einer Stellenbeschreibung** zählen die

- Bezeichnung der Stelle,
- Unter- und Überstellung, d. h. die Angabe, wer Vorgesetzter des Stelleninhabers ist **bzw. wer vom Stelleninhaber geführt wird**,
- **Befugnisse und Vollmachten**,
- **Stellvertretungsregelungen**,
- Ziele der Stelle,
- Hauptaufgaben der Stelle.

**Inhalte einer  
Stellenbeschrei-  
bung**

Kernpunkt der Stellenbeschreibung und ausschlaggebend für die qualitative Personalbedarfsermittlung sind die Aufgaben einer Stelle. Um ein angestrebtes Arbeitsergebnis zu erreichen, wird genau beschrieben, welches Verhalten beobachtbar oder nachvollziehbar vom Stelleninhaber umgesetzt werden soll. Wo es nötig ist, kann das „Was“ (Verhalten) auch durch ein „Wie“ (Ausführungsform) oder ein „Wann“ (Ausführungszeit oder -häufigkeit) ergänzt werden. Je nach Zuschnitt einer Stelle enthält die Stellenbeschreibung neben Aussagen zur Auftragsbearbeitung auch Vorgaben zu Bereichen wie Ordnung und Sauberkeit im Betrieb, Dokumentation und Information, Führung oder auch Kundenorientierung.

**Aufgaben einer  
Stelle**

**Formulierungen** aus Stellenbeschreibungen lauten beispielsweise:

Die Stelleninhaberin/der Stelleninhaber

- teilt zu Arbeitsbeginn die Teammitglieder ein.
- bespricht vor Auftragsausführung die Arbeitszeiten und Arbeitsabläufe mit dem Kunden.

- reinigt nach Ladenschluss den Thekenbereich.
- telefoniert drei Arbeitstage nach Angebotsversendung dem Angebot nach.
- benützt Überziehschuhe beim ersten Betreten einer Wohnung und legt anschließend die Laufwege mit Abdeckmaterial aus.
- begrüßt freundlich jeden Kunden, der den Laden betritt.
- bestellt vor 16.00 Uhr fehlendes Baustellenmaterial für den Folgetag.
- holt Lieferanten-Angebote nach Anweisung des Technikers ein.
- schreibt Regiestunden nach Abschluss der Arbeiten auf und lässt sie sofort vom Auftraggeber unterzeichnen.
- führt einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch mit jedem seiner Mitarbeiter.

Wenn bekannt ist, welche Aufgaben an einer Stelle zu erledigen sind, kann bestimmt werden, welche Eigenschaften ein Stelleninhaber zur Ausführung der Aufgaben mitbringen muss. Aus der Stellenbeschreibung wird das Anforderungsprofil einer Stelle abgeleitet. Der Vergleich von Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil eines Mitarbeiters zeigt auf, ob dieser Mitarbeiter für diese Stelle bereits geeignet ist, noch weitergebildet werden muss oder überhaupt nicht infrage kommt.

#### **Vorteile von Stellen- beschreibungen**

Stellenbeschreibungen haben aber noch **weitere Vorteile**. Sie

- klären Kompetenzen und Vertretungen,
- verbessern die Abläufe im Betrieb,
- verhindern Doppelarbeiten,
- erleichtern die Einarbeitung neuer Mitarbeiter,
- dienen als Grundlage für die Personalentwicklung und
- vereinfachen die Leistungsbeurteilung eines Mitarbeiters.

#### **Fallbeispiel**

Frank Ritter führt schon seit 10 Jahren einen Metallbaubetrieb mit 22 Mitarbeitern. In letzter Zeit bemerkt er einige Unstimmigkeiten im Team. Seit er die neue Führungskraft eingestellt hat, scheint es immer wieder Kompetenzgerangel zu geben.

Er selbst fühlt sich zunehmend überlastet mit seinen Aufgaben. Gerne würde er darum jemanden zu seiner Unterstützung einstellen. Allerdings weiß er gar nicht genau, welche Person mit welchen Eigenschaften er für diese Aufgabe ansprechen soll.

In einer Fachzeitschrift hat er nun einen Artikel über Stellenbeschreibungen entdeckt. Ihm scheint, diese könnten ihm helfen, die Aufgaben- und Kompetenzlage unter seinen Führungskräften zu klären. Und mit der Definition einer Stellenbeschreibung hofft er auch, die Anforderungen an den neuen Mitarbeiter, der ihn entlasten soll, rasch zu erkennen. Bleibt nur die Frage, wie er am besten zu den Stellenbeschreibungen kommt.

### Situationsbezogene Fragen

- Welche Vorgehensweise empfehlen Sie Frank Ritter?
- Wer könnte ihn bei den Stellenbeschreibungen unterstützen?

Stellenbeschreibungen können auf ganz unterschiedliche Weise zustande kommen:

- Sie werden aus bestehenden Stellenbeschreibungen des eigenen Betriebs oder anderer, vergleichbarer Betriebe abgeleitet.
- Sie werden von der Geschäftsführung erstellt.
- Sie werden von den Vorgesetzten der Stelle definiert.
- Es werden die Stelleninhaber um einen Vorschlag gebeten, der anschließend von Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung überarbeitet und angepasst wird.

**Stellen-  
beschreibung  
erstellen**

Auf jeden Fall empfiehlt sich bei bereits bestehenden Stellen zunächst eine **Ist-Aufnahme**. [34] Die bisherigen Tätigkeiten können z. B. erfasst werden, indem

- der Stelleninhaber seine bisherigen Aufgaben aufschreibt (Tage- oder Wochenprotokoll),
- der Stelleninhaber befragt wird,
- der Stelleninhaber beobachtet wird und/oder
- man den Vorgesetzten des Stelleninhabers befragt.

**Ist-Aufnahme**

Um von allen Betriebsangehörigen als Führungs- und Planungsinstrument akzeptiert zu werden, sollten sich Stellenbeschreibungen auf das Wesentliche beschränken und regelmäßig überprüft werden. [35]

### 2.1.2 Soll-Ist-Abgleich

**Soll-Ist-Abgleich**

Eine systematische, nachhaltige Personalplanung hat viele Vorteile, wie etwa

- 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.

Die Personalplanung eines Unternehmens wird von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. 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

**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.

### Externe Determinanten

**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. demografischer Wandel).

Vor allem der demografische 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.

## Die Personalbedarfsplanung

Ein wichtiges Aufgabenfeld der Personalplanung ist die Personalbedarfsplanung.

Personal-  
bedarfsplanung

Mit **Personalbedarf** bezeichnet man die Anzahl von Mitarbeitern mit den erforderlichen Fähigkeiten, die nötig ist, um eine geplante Betriebsleistung zu erbringen und die Unternehmensziele zu verwirklichen.

Personalbedarf

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

Je nach betrachtetem Bedarfszeitpunkt unterscheidet man zwischen dem aktuellen und dem zukünftigen Personalbedarf. Während der aktuelle Personalbedarf genau bestimmbar ist, kann der zukünftige Personalbedarf zum Teil nur abgeschätzt werden. In vielen Gewerken lassen sich beispielsweise langfristig kaum gesicherte Aussagen über die Auftragslage eines Unternehmens treffen.

Der **quantitative Personalbedarf** gibt die benötigte Anzahl der Mitarbeiter zum Bedarfszeitpunkt an. Der **qualitative Personalbedarf** beantwortet die Frage, welche Qualifikationen und Eigenschaften die Mitarbeiter mitbringen müssen.

Die Planung des Personalbedarfs ist Ausgangspunkt für alle anderen Bereiche der Personalplanung, wie etwa die Personaleinsatzplanung, die Personalbeschaffungsplanung oder die Personalfreisetzungsplanung. Fehler, die hier gemacht werden, haben meist kostspielige Auswirkungen.

Ausgangspunkt

Plant ein Betriebsinhaber den quantitativen Personalbedarf zu hoch, hat er Mitarbeiter, die gar nicht ausgelastet sind und eventuell sogar freigestellt werden müssen. Plant er dagegen den Personalbedarf zu gering, fehlt es im Betrieb an Arbeitskräften. Dies kann dazu führen, dass kurzfristig mit viel Aufwand Personal beschafft werden muss oder Kunden durch lange Wartezeiten verärgert werden.

Fehler in der qualitativen Personalbedarfsplanung können bedeuten, dass zwar ausreichend viele Mitarbeiter im Betrieb vorhanden sind, diese aber gar nicht in der Lage sind, ihre Aufgaben in der geplanten Zeit und ohne Mängel zu erfüllen. Es fehlt

ihnen entweder an der notwendigen Aus- und Weiterbildung, oder sie verfügen nicht über die persönlichen Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Ausübung ihrer Stelle erforderlich sind. Dies können z. B. kommunikative, organisatorische oder Führungskompetenzen sein.

Kernaufgabe der Personalbedarfsplanung ist ein **Soll-Ist-Abgleich in quantitativer und qualitativer Hinsicht**. Das bedeutet zum einen zu überprüfen, ob die zukünftigen Aufgaben des Unternehmens mit der aktuellen Anzahl an Mitarbeitern zu bewältigen ist. Zum anderen ist abzuklären, ob die Fähigkeiten der bestehenden Mitarbeiter zu den zukünftigen Anforderungen passen. Ausgangspunkt dafür ist die Betrachtung des Personalbestands.

### Der Personalbestand

Die zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem Unternehmen tätigen Personen bilden den **Personalbestand**.

#### Quantitativer Personalbestand

Der **quantitative Personalbestand** wird auf Kopfbasis- oder Stundenbasis ermittelt. Besonders zu beachten und zu regeln sind dabei:

- Teilzeitbeschäftigte
- Auszubildende
- Aushilfen
- Leiharbeiternehmer
- Dauerkranke
- Mitarbeiter in Elternzeit.

Über einen Planungszeitraum kann sich der Personalbestand verändern. So gibt es Zu- und Abgänge in einem Betrieb. Ein Mitarbeiter kehrt z. B. nach langer Krankheit wieder in den Betrieb zurück, eine Mitarbeiterin dagegen geht in Elternzeit.

#### Zugänge

**Zugänge** ergeben sich unter anderem durch:

- Übernahme von Auszubildenden
- Rückkehr nach Langzeit-Weiterbildungen
- Rückkehr aus Elternzeit
- Arbeitswiederaufnahme durch Langzeitkranke.



**Abgänge** gibt es z. B. durch:

- Altersrente
- Kündigung
- Ablauf befristeter Arbeitsverträge
- Krankheit
- Todesfall
- Elternzeit
- Weiterbildung.

**Abgänge**

Die Zu- und Abgänge sind nur zum Teil vorhersehbar. Krankheiten, Todesfälle oder Schwangerschaften kommen für einen Betrieb meist überraschend. Größere Unternehmen arbeiten in ihrer Personalplanung mit Erfahrungswerten für solch unvorhersehbare Veränderungen.

Der **qualitative Aspekt des Personalbestands** bezieht sich auf die Kenntnisse (Wissen), Fertigkeiten (Tun) und Erfahrungen der Mitarbeiter. [36] Man kann auch von den Fähigkeiten des Personals sprechen.

**Qualitativer  
Personalbestand**

Dabei ist nicht nur an die Kompetenzen zu denken, die ein Mitarbeiter aktuell im Betrieb einsetzt. Oft haben Mitarbeiter Kenntnisse aus Aus- und Weiterbildungen, die sie bisher nicht in ihrem Arbeitsalltag anwenden konnten. Oder sie beweisen Talente in ihrer Freizeit, die für den Betrieb zukünftig interessant sein können, an der jetzigen Stelle des Mitarbeiters jedoch noch nicht gefragt waren. Beispiele dafür sind Sprachkenntnisse oder Organisations- und Führungsfähigkeiten aus Vereinstätigkeiten.

Voraussetzung für eine aussagekräftige Personalbedarfsplanung ist, dass die Fähigkeiten eines Mitarbeiters und seine Weiterentwicklung immer wieder erfasst und in seiner Personalakte oder -datei dokumentiert werden.

Ein Instrument zur Darstellung der Fähigkeiten ist das Fähigkeitsprofil (teilweise auch als Qualifikationsprofil bezeichnet). In diesem werden die Kenntnisse (z. B. technisches Wissen), Fertigkeiten (z. B. Ausführungssorgfalt und -geschwindigkeit) und Eigenschaften (z. B. Freundlichkeit) des Mitarbeiters abgebildet und in ihrer Ausprägung bewertet.

**Fähigkeitsprofil**

Informationen über die Fähigkeiten eines Mitarbeiters kommen unter anderem aus:

- Bewerbungsunterlagen
- Bewerbungsgespräch
- Mitarbeiterjahresgesprächen
- Personalentwicklungsgesprächen
- Verhaltensbeobachtungen.

- Bewertungen durch Vorgesetzte oder Mitarbeiter
- Bewertungen und Aussagen durch Kunden
- Rückmeldungen von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

### Fortgeschriebener Personalbestand

Der **fortgeschriebene Personalbestand** zu einem bestimmten Planungsstichtag wird also ermittelt, indem

- der aktuelle quantitative Personalbestand erfasst wird und davon die voraussichtlichen Abgänge abgezogen, sowie die voraussichtlichen Zugänge hinzugezählt werden;
- der aktuelle Personalbestand aus qualitativer Sicht bewertet wird und anschließend noch die im Planungszeitraum zu erwartenden Personalentwicklungen berücksichtigt werden.

Im Soll-/Ist-Abgleich wird der fortgeschriebene Personalbestand (= Ist-Personalbestand) dem zukünftigen Bedarf (= Soll-Personalbestand) gegenübergestellt, um daraus notwendige Maßnahmen für das Personalwesen ableiten zu können. Ergebnis kann entweder eine personelle Deckung, eine Über- oder eine Unterdeckung sein.

### Personelle Über- und Unterdeckung

#### Personelle Über- und Unterdeckungen

##### Fallbeispiel

Stuckateurmeister Hess geht gerade jeden Morgen mit schlechtem Gewissen in sein Büro. Er weiß, dass es nicht lange dauern wird, bis die ersten verärgerten Kunden sich bei ihm melden werden. Sein sonst so zuverlässiger Betrieb kommt seit Wochen seinen Terminversprechungen nicht nach. Erst hat ihm der lange Winter seine ganze Terminplanung durcheinandergebracht. Und jetzt ist auch noch einer seiner 15 Gesellen durch einen Arbeitsunfall für mehrere Wochen außer Gefecht gesetzt. Seine Personalbedarfsplanung zeigt eine deutliche Unterdeckung.

#### Situationsbezogene Fragen

- Was kann Stuckateurmeister Hess in dieser Situation tun?
- Welche Aspekte hat er bei seinen Überlegungen zu berücksichtigen?