

10.2 Ermitteln des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs eines Unternehmens

Die Personalbedarfsberechnung hat den Zweck, den Personalbedarf für eine bestimmte Zeit oder z. B. ein bestimmtes Projekt zu errechnen. Das kann in Form einer **Analyse** oder **Prognose** geschehen.

Ähnlich wie schon bei der Personalplanung, stehen auch hier wieder unterschiedliche interne und externe Daten und Informationen zur Verfügung.

Intern	Extern
<ul style="list-style-type: none"> – Organigramm – Qualifikationsprofile – Personalkosten – Pläne anderer Betriebsbereiche – Arbeitszeitmodelle – Marktposition – Mitbestimmungsrelevante Gegebenheiten (z. B. Betriebsvereinbarungen) 	<ul style="list-style-type: none"> – Konjunkturelle Lage – Arbeitsmarktsituation – Steuer- und Sozialgesetzgebung – Wettbewerbssituation – Werte und Normen der Gesellschaft

10.2.1 Personalbedarfsermittlung unter Beachtung technischer und organisatorischer Veränderungen

Um den Personalbedarf zahlenmäßig zu ermitteln, haben sich in Abhängigkeit zur Unternehmensgröße, dem Organisationsgrad und der Blickrichtung (Vergangenheit oder Zukunft) verschiedene Methoden herauskristallisiert.

- **Trendextrapolation:** Hier werden Daten und Fakten aus der Vergangenheit in die Zukunft projiziert. Wenn also z. B. ein bestimmter Umsatz bei einer bestimmten regionalen Zuordnung von einer Menge Außendienstmitarbeitern getätigt wurde, so geht man bei dieser Methode davon aus, dass das auch in der Zukunft so sein wird. An diesem Beispiel wird deutlich, dass diese Methode nur in stabilen, überschaubaren Situationen angewandt werden kann.
- **Analogieschluss-Methode:** Diese Methode ist der Trendextrapolation sehr ähnlich. Wie es der Name sagt, kommen hier etwaige Schlussfolgerungen hinzu. Wenn z. B. bei dem vorgenannten Beispiel noch die Fakten hinzugezogen werden, dass die Außendienstmitarbeiter eine bestimmte Ausbildung und Berufserfahrung haben und in einem bestimmtem Kundenkreis agieren, handelt es sich um einen Analogieschluss.
- **Kennzahlenmethode:** Diese Methode richtet sich in ihrer Betrachtung auch in die Vergangenheit, ist aber genauer, da sie mit eindeutigen Zahlen und Fakten arbeitet. Auch hier ist es allerdings erforderlich, dass das Umfeld und die Plangrößen stabil bleiben.
- **Delphi-Methode:** Bei der Delphi-Methode bezieht man die Meinungen verschiedener Experten oder Gutachter mit ein. In der betrieblichen Praxis können das auch z. B. Kunden oder Lieferanten sein. Aufgrund der dabei erlangten Erkenntnisse wird dann der Personalbedarf eingeschätzt.

- **Szenariotechnik:** Hier geht man von verschiedenen Annahmen oder Entwicklungen aus, um bei Eintreffen eines der angenommenen Werte vorbereitet zu sein und nicht erst dann mit der Berechnung zu beginnen. Solche Annahmen können z. B. unterschiedliche Umsatzzahlen sein.
- **Schätzverfahren:** Bei einfachen Schätzverfahren wird der vermutete Personalbedarf bei den Entscheidern einzelner Organisationseinheiten abgefragt und bestenfalls auf die Plausibilität hin geprüft. Es wird deutlich, dass dieses Verfahren stark von der Erfahrung und Objektivität des Entscheiders abhängt. Der Vorteil ist darin zu sehen, dass das Verfahren sehr einfach und zügig ist. Will man das Schätzverfahren verfeinern, so können Elemente der vorgenannten Verfahren eingebracht werden.
- **Stellenplanmethode:** Die Basis für die Stellenplanmethode ist das Organigramm des Unternehmens. Ausgangspunkt ist ein bestimmter Stichtag, an dem das existierende Personal in den verschiedenen Bereichen fixiert wird. Geplante Ereignisse werden nun bezüglich des erwarteten Personalbedarfs oder -abbaus tabellarisch erfasst (vgl. Abschn. 10.1.2.1). Der Vorteil dieser Methode ist in ihrem ganzheitlichen Ansatz zu sehen. Auf grafischem Wege wird hier für mehrere Bereiche des Unternehmens der Personalüberhang oder -bedarf bei bestimmten Ereignissen transparent gemacht. Möglichkeiten z. B. der Versetzung werden dadurch augenscheinlicher.
- **Arbeitswissenschaftliche Analyseverfahren:** Diese Verfahren zerlegen Arbeitsprozesse in einzelne Arbeitsschritte, die dann mit einem Zeitwert belegt werden. Diese Einheiten werden auf die Normleistung eines Mitarbeiters übertragen und ergeben damit eine Rechengröße, den Normalzeitwert. Als Formel ausgedrückt bedeutet das:

$$\text{Personalbedarf} = \frac{\text{Arbeitsmenge} \cdot \text{Zeitbedarf je Arbeitsvorgang}}{\text{übliche Arbeitszeit je Mitarbeiter}}$$

Diese Art der Personalbedarfsermittlung kommt schwerpunktmäßig im Produktionsbereich vor. Hier lassen sich die einzelnen Arbeitsschritte eindeutiger darstellen als z. B. bei kaufmännischen Vorgängen oder im Bereich der Forschung und Entwicklung.

Neben der Selbstaufschreibung haben sich zwei Methoden etabliert, die REFA- und die MTM-Methode (Methods of Time Measurement).

10.2.2 Ergebnis der Personalbedarfsermittlung

Das Ergebnis der Bedarfsermittlung ist in aller Regel der **Brutto-Personalbedarf**. Stellt man diese Zahl ins Verhältnis zum tatsächlichen Personalbestand, so gibt es drei Möglichkeiten des **Netto-Personalbedarfs**, nämlich eine Übereinstimmung, einen Überhang oder einen Personalbedarf.

Der Personalbedarf wiederum gliedert sich in unterschiedliche Bedarfsarten:

- **Neubedarf:** Neue Stellen oder Bereiche führen zu dieser Bedarfsart
- **Ersatzbedarf:** Ergibt sich aus der Fluktuation durch Wehr- oder Ersatzdienst und andere Gründe.
- **Nachholbedarf:** Hier handelt es sich um Stellen, die in der Vergangenheit aus unterschiedlichen Gründen nicht besetzt wurden.
- **Mehrbedarf:** Ein Bedarf, der sich aufgrund bestimmter Anforderungen (Gesetze, Verordnungen) über das geplante Maß hinaus ergibt (z. B. Datenschutz- oder Sicherheitsbeauftragte).
- **Reservebedarf:** Dies sind Mitarbeiter im Überhang für planbare Ausfälle oder Vakanzen. Das kann Urlaubs- oder Krankheitsvertretung sein.

10.3 Beschaffen von Personal unter Berücksichtigung der Grundsätze der Personalpolitik

Die Personalbedarfsdeckung oder Personalbeschaffung stellt sicher, dass Vakanzen, die sich trotz oder wegen der Personalplanung ergeben haben, ausgefüllt werden. Es sind die quantitativen und qualitativen Anforderungen zu erfüllen. Dabei wird der Trend immer deutlicher, dass sich der Arbeitsmarkt zum Bewerbermarkt entwickelt, und das Ringen um qualifizierte Mitarbeiter zunimmt.

Viele Firmen stellen aus diesem Grund Strategien auf, die in ein **Personalmarketing-Konzept** einfließen. Im Vordergrund steht dabei zwar immer noch die Akquise neuer Mitarbeiter, die allerdings von z. B. imageprägenden und mitarbeiterbindenden Maßnahmen (Personalentwicklung, Traineeprogramme, soziale Leistungen) begleitet wird.

Wie leicht oder schwer die Bedarfsdeckung ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab: So ist in den Industrieländern generell ein starker **Bevölkerungsrückgang** zu verzeichnen, der in Zukunft die absolute Zahl potenzieller Bewerber verringern wird. Abgefedert wird diese Entwicklung derzeit durch den Zustrom von Aussiedlern und Ausländern.

Ein weiterer Einflussfaktor ist die **Qualifikation** der Bewerber. Die Entwicklung der Arbeitswelt fordert sowohl zeitlich, arbeitsinhaltlich und regional flexible als auch kreative Mitarbeiter. Diese Anforderungen werden derzeit nicht in allen Bereichen erfüllt. Die Normen der Gesellschaft und das individuelle Wertesystem sind mit diesen Anforderungen nicht gleichgerichtet, sondern teilweise sogar konträr.

Diese Fakten und Trends machen deutlich, dass die Personalbedarfsdeckung systematisch und sorgfältig, aber auch langfristig und vorausschauend durchgeführt werden muss.

10.3.1 Differenzierte Möglichkeiten der Personalbeschaffung

Als **Personalbeschaffung** bezeichnet man alle Aktivitäten, um Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Dabei sind die Methoden der Personalbeschaffung vielfältig. Maßnahmen der Personalanwerbung können sich an den internen und/oder externen Arbeitsmarkt richten.

Ziel der Personalbeschaffung ist, durch den Einsatz geeigneter Auswahlmethoden Zeit und Kosten zu minimieren und gleichzeitig den für das Unternehmen und die Position geeigneten Kandidaten zu finden.

10.3.1.1 Möglichkeiten der Personalpolitik

Diverse **personalpolitische Maßnahmen** stehen in engem Zusammenhang mit der Beschaffung oder dem Binden des Personals.

Die Ausprägung der Personalentwicklung, besonders der **betrieblichen Erstausbildung**, sorgt dafür, dass der Bedarf aus den eigenen Reihen gedeckt werden kann.

Das Marketing, die Werbung und das Image des Unternehmens sind indirekt daran beteiligt, wie das Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, was dann im Umkehrschluss dazu führt, ob es von Bewerbern angelaufen wird oder nicht. In diesem Zusammenhang ist auch die Bedeutung von betrieblichen Sozialleistungen zu nennen.

10.3.1.2 Interner Arbeitsmarkt

Erhalten Mitarbeiter des Unternehmens die Möglichkeit, sich auf ausgeschriebene Stellen zu bewerben, so hat das eine hohe motivationale Wirkung: Den Mitarbeitern wird signalisiert, dass sie sich bei entsprechender Leistung weiter entwickeln können, und ist damit ein Akt der Wertschätzung.

Im Rahmen der internen Personalbeschaffung gibt es unterschiedliche Möglichkeiten.

- **Innerbetriebliche Stellenausschreibung:** Diese Form der Beschaffung läuft über die betrieblichen Informationswege wie Umläufe, »Schwarze Bretter« usw. Sie soll Angaben über die Tätigkeit, die Aufgabenstellung und die Anforderungen beinhalten. Gemäß § 93 BetrVG kann der Betriebsrat bei Neubesetzung von Stellen eine innerbetriebliche Ausschreibung verlangen. In diesem Fall ist der Arbeitgeber zur Ausschreibung verpflichtet.
- **Personalentwicklung:** Beide Bereiche der betrieblichen Personalentwicklung, Erstausbildung und Weiterbildung, sind grundsätzlich geeignet, Personalbedarf zu decken.
- **Versetzung:** Auch die Versetzung ist eine Möglichkeit, aufkommenden Personalbedarf intern zu decken. Sie setzt allerdings voraus, dass die Mitarbeiter an den jeweils anderen Stellen freigesetzt werden können oder dass die Bedarfsdeckung an der frei werdenden Stelle leichter fällt, als das Defizit an der zu besetzenden Stelle. Im Falle des Einverständnisses des Mitarbeiters oder vertraglicher Regelung ist die Versetzung unproblematisch möglich; stimmt er nicht zu, so ist der Weg über die Änderungskündigung zu beschreiten.
- **Mehrarbeit:** Einen kurzzeitigen, absehbaren und vom Volumen nicht so aufwändigen Personalbedarf können Firmen durch Mehrarbeit abdecken. Betriebswirtschaftlich betrachtet hat es den Vorteil, dass sich die Anzahl der Stellen nicht erhöht, volkswirtschaftlich ist diese Entscheidung über einen längeren Zeitraum bedenklich.

10.3.1.3 Externer Arbeitsmarkt

Zeitungsanzeige

Die meisten Firmen, die extern besetzen wollen, annoncieren in Zeitungen. Grundsätzlich sollte bedacht werden, dass sich die Größe des Unternehmens und die Wichtigkeit der Stelle in der Anzeige durch die Aufmachung widerspiegeln.

Zunächst ist zu entscheiden, welcher Träger genutzt werden soll, um Streuverluste zu minimieren. Dabei hat der Ausschreibende die Wahl zwischen regionalen oder überregionalen Tageszeitungen, Wochenzeitungen oder Fachzeitschriften. Ferner ist der Zeitpunkt des Erscheinens zu bedenken, der von mehreren Faktoren beeinflusst wird.

- **Wochentag:** Die meisten Anzeigen werden am Sonnabend geschaltet, da hier die potenziellen Bewerber den Stellenmarkt besonders lesen, weil das Angebot vielfältig ist.
- **Kündigungstermine:** Anzeigen sollten rechtzeitig in Hinblick auf übliche bzw. gesetzliche Kündigungsfristen und -termine geschaltet werden.
- **Weihnachtsgartifikation:** Wegen der Geltung bestimmter Fristen verliert der Bewerber das gezahlte oder zu zahlende Weihnachtsgeld ganz oder teilweise und wird mit dem neuen Arbeitgeber über einen Ersatz verhandeln.

Eine weitere anstehende Entscheidung betrifft die **Art** der Anzeige (Stellenanzeigen sind immer auch eine Imagebotschaft). Folgende Arten werden unterschieden.

- **Offene Anzeige:** Die Firma gibt in der Anzeige ihren Firmennamen preis und hat damit die Möglichkeit, auch etwas über das Unternehmen auszusagen.
- **Chiffreanzeige:** Der Name der Firma wird nicht genannt. Diese Form sollte man nur wählen, wenn triftige Gründe dies erforderlich machen, da Bewerber diese Form meistens nicht positiv bewerten.
- **Personalberater:** Auch hier gibt die Firma i.d.R. ihren Namen nicht preis, der Bewerber hat aber die Möglichkeit, über Sperrvermerke bestimmte Firmen auszuschließen, die die Bewerbung nicht erhalten sollen (diese Möglichkeit bieten allerdings auch viele Printmedien in Zusammenhang mit Chiffreanzeigen).

Vermittlung durch die Arbeitsverwaltung

Das Unternehmen kann den Personalbedarf auch der zuständigen Agentur für Arbeit melden. Die **Arbeitsvermittler** haben durch moderne Datenbanksysteme Möglichkeiten, sehr differenziert auf die Anforderungen des suchenden Unternehmens einzugehen. Außerdem gibt es im Rahmen der Arbeitsvermittlung spezielle Institutionen, die sich z. B. um die Vermittlung von Fach- und Führungskräften kümmern. Für die Bedarfsdeckung durch die Arbeitsverwaltung spricht, dass die Vermittlung sehr zügig erfolgen soll und häufig eine Bezuschussung möglich ist.

Vermittlung durch Personalberater und private Arbeitsvermittler

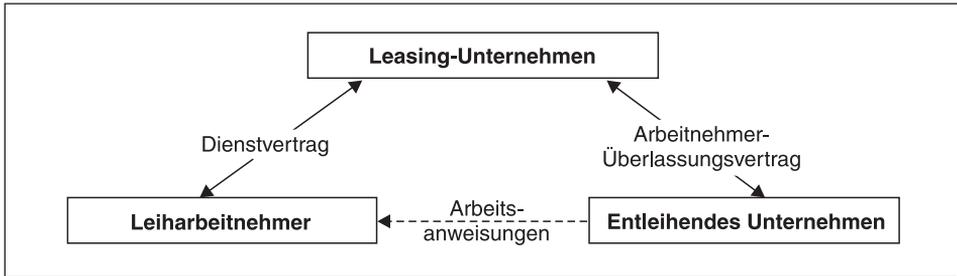
Personalberater sind in den meisten Fällen sehr fachkompetent im Bereich der Personalsuche. Diese Fachkompetenz sollte sich das Unternehmen allerdings durch Referenzen belegen lassen. Die möglichen Leistungen reichen von der Erstellung des Anforderungsprofils bis zur Gestaltung des Arbeitsvertrages. Sie sollten in einem klar definierten Vertrag festgehalten werden. Da die Honorare und die Höhe der zu erstattenden Sachkosten ein gehobenes Niveau haben, werden meist nur hochrangige Fach- und Führungskräfte auf diesem Weg gesucht.

Nach neueren Entwicklungen stehen private Vermittler allen Arbeitssuchenden offen, quasi im Auftrag der staatlichen Arbeitsvermittlung, als **Personal-Service-Agenturen (PSA)**.

Personalleasing

Um kurzfristig einen Personalbedarf zu decken, empfiehlt sich das Einschalten einer Personal-Leasing-Firma. Basis für diese Dienstleistung ist das »Gesetz zur Regelung der gewerbmäßigen Arbeitnehmerüberlassung (AÜG)«. Das entleihende Unternehmen schließt mit der Leasingfirma, die wiederum in vertraglicher Bindung mit den Leiharbeitnehmern steht, einen **Arbeitnehmerüberlassungsvertrag** ab (§ 12 AÜG). Das Leasingunternehmen zahlt im Rahmen eines Dienstvertrages an die Arbeitnehmer den Nettolohn, führt die Steuern und Sozialabgaben ab und hat gegenüber den Arbeitnehmern das generelle Direktionsrecht. Das entleihende Unternehmen zahlt an das Leasingunternehmen die vereinbarte Leasinggebühr, die üblicherweise höher ist, als ein vergleichbares Arbeitsentgelt, gibt den Zeitarbeitnehmern konkrete Arbeitsanweisungen und kann sich, je nach vertraglicher Abrede, kurzfristig wieder von ihnen trennen.

Die rechtlichen Bindungen der drei Beteiligten beim Personalleasing verdeutlichen sich aus der Abbildung.



Personalleasing

Es wird klar, dass das entleihende Unternehmen nur sehr schwach ausgebildete Rechtsbeziehungen zum entliehenen Mitarbeiter hat. Das Entsprechende gilt für diesen, jedoch mit einigen Ausnahmen:

So können nach dem Betriebsverfassungsgesetz Leiharbeiter, die länger als drei Monate im Betrieb beschäftigt sind, an der Wahl zum dortigen **Betriebsrat** teilnehmen (§ 7 Satz 2 BetrVG).

Darüber hinaus gilt für jeden Leiharbeiter der technische Arbeitsschutz ohne Einschränkungen.

10.3.2 Stellenausschreibungen

Bei der Stellenausschreibung unterscheidet man grundsätzlich die interne und die externe Stellenausschreibung. Während die externe Ausschreibung schon im Abschnitt 10.3.1.3 behandelt wurde, soll hier nun die **interne Stellenausschreibung** beleuchtet werden.

Ob Stellen intern ausgeschrieben werden, ist einerseits ein Fakt, der im Betriebsverfassungsgesetz (§ 93 BetrVG) festgeschrieben ist und andererseits Gegenstand der Unternehmensphilosophie. Die Rekrutierung von Fach- oder Führungskräften aus den eigenen Reihen hat gleichermaßen Vor- und Nachteile.

Eine innerbetriebliche Ausschreibung macht natürlich nur dann Sinn, wenn davon ausgegangen werden kann, dass entsprechend qualifiziertes Personal überhaupt vorhanden ist. Medien für interne Ausschreibungen sind das Intranet, Werkszeitschriften, Umläufe oder Aushänge am »Schwarzen Brett«.

Inhaltlich werden folgende Angaben gemacht:

- Bezeichnung der Stelle,
- Einbindung ins Unternehmen,
- Beschreibung der Aufgabe,
- Darstellung des Anforderungsprofils,
- Entlohnung,
- Rahmenbedingungen wie Arbeitszeit etc.

10.3.3 Planung des Personalabbaus

Die Planung des Personalabbaus nimmt in Zeiten wirtschaftlicher z. T. globaler Verschiebungen (Firmenzusammenschlüssen und Rationalisierung) einen immer größeren Raum ein.

Aufgrund der Tatsache, dass viele Unternehmen dies nicht öffentlich kundgeben wollen, haben sich auch Begriffe wie Personalanpassung oder -freisetzung eingebürgert, die im Endeffekt doch immer auf das Gleiche hinauslaufen: Menschen müssen entlassen werden.

Wichtig ist bei der **Abbauplanung** eine rechtzeitige Information. Gerüchte wirken sich auf die betrieblichen Abläufe negativ aus und hemmen die Mitarbeiter in ihrer Arbeitsentfaltung. Gleichwohl ist der richtige Zeitpunkt häufig schwer zu finden. Die Betriebe haben natürlich lange die Hoffnung, die Mitarbeiter weiter beschäftigen zu können, andererseits müssen sie aber den Betriebsrat in die Phase der Planung und besonders in die Phase der Durchführung einbeziehen. Häufig sickern schon zu diesem Zeitpunkt Informationen oder Halbwahrheiten durch.

Betriebe haben verschiedene Möglichkeiten, Personal abzubauen:

- Fluktuationsbedingt frei werdende Stellen nicht neu besetzen,
- befristete Arbeitsverträge nicht verlängern,
- Leiharbeit abbauen,
- Arbeitszeit anpassen (z. B. Überstunden abbauen, Kurzarbeit einführen),
- Vorruhestand einführen oder intensivieren,
- Flexibilität durch Personalentwicklung erhöhen,
- Aufhebungsverträge anbieten,
- Kündigungen durchführen.

Im Zusammenhang mit dem Personalabbau hat sich eine Dienstleistung herausgebildet, die den Prozess des Verlassens einer Firma (Outsourcing) und die Aufnahme in ein neues Unternehmen professionell begleitet, das **Outplacement**. Hierbei handelt es sich in den meisten Fällen um externe Berater, die freigesetzte Mitarbeiter bei der Neuorientierung unterstützen.

Die rechtlichen und finanziellen Folgen einer beruflichen Trennung sind gesetzlich fixiert, nicht aber die persönlichen, sozialen und zukünftigen Perspektiven. Genau hier setzt die Outplacement-Beratung ein. Gerade nach langjähriger Berufstätigkeit bei **einem** Arbeitgeber ist die soziale und methodische Kompetenz häufig defizitär. Dort setzt die Beratung an: Überwindung des Trennungsschocks, Abbau der Ängste, Hilfe bei fehlender Kreativität und Orientierungslosigkeit sowie Beratung in der Selbsteinschätzung und einer realistischen Gehaltseinstufung sind die wesentlichen Elemente der Beratung.

10.3.4 Zusammenarbeit der Beteiligten

Der Umfang der Zusammenarbeit der Beteiligten ist zum einen im **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) geregelt, zum anderen Gegenstand der Firmenphilosophie.

Zentrale Vorschriften sind §§ 92 ff. BetrVG, nach denen der Arbeitgeber den Betriebsrat über den gegenwärtigen und künftige Personalbedarf sowie die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten hat; außerdem kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung machen (§ 92 BetrVG).

§ 92 a BetrVG beschreibt die Möglichkeit, dass der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen kann.

Die Ausschreibung von Arbeitsplätzen ist in § 93 BetrVG dergestalt geregelt, dass der Arbeitgeber intern ausschreiben muss, wenn der Betriebsrat das verlangt (vgl. Abschn. 10.3.1.2).

Wenn Richtlinien zur Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen oder Kündigungen aufgestellt werden, so geht das gemäß § 95 BetrVG nicht ohne die Zustimmung des Betriebsrats. Kommt es hier nicht zu einer Einigung, so ersetzt der Spruch einer Einigungsstelle die fehlende Übereinstimmung.

Die Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen regelt § 99 BetrVG dahingehend, dass der Betriebsrat vor jeder Maßnahme zu unterrichten ist und er unter bestimmten Umständen die Zustimmung verweigern kann.

Die Mitbestimmung bei Kündigungen ist in § 102 BetrVG geregelt: Eine ohne Anhörung des Betriebsrats ausgesprochene Kündigung ist unwirksam.

Soweit die gesetzlichen Rahmenbedingungen der betrieblichen Zusammenarbeit. Anzustreben ist von den agierenden Parteien jedoch eine Art der Zusammenarbeit, die nicht **nur** auf den Buchstaben des Gesetzes beruht, sondern auch darüber hinaus vertrauensvoll gestaltet wird; denn diese Art der Zusammenarbeit wird wahrgenommen, bewertet und prägt damit die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und die Identifikation der Betroffenen (vgl. hierzu auch § 2 Abs. 1 BetrVG).