
BETRIEBLICHES PERSONALWESEN

Winter 2009/2010

Vorlesung

- 2. Personalplanung
 - 2.1 Aufgaben der Personalplanung
 - 2.2 Bestimmung des Personalbedarfes
 - 2.3 Planungsmethoden des Personalbedarfes
 - 2.4 Möglichkeiten der Personalanpassung

Dipl.-Ing. oec. Tobias Hauser

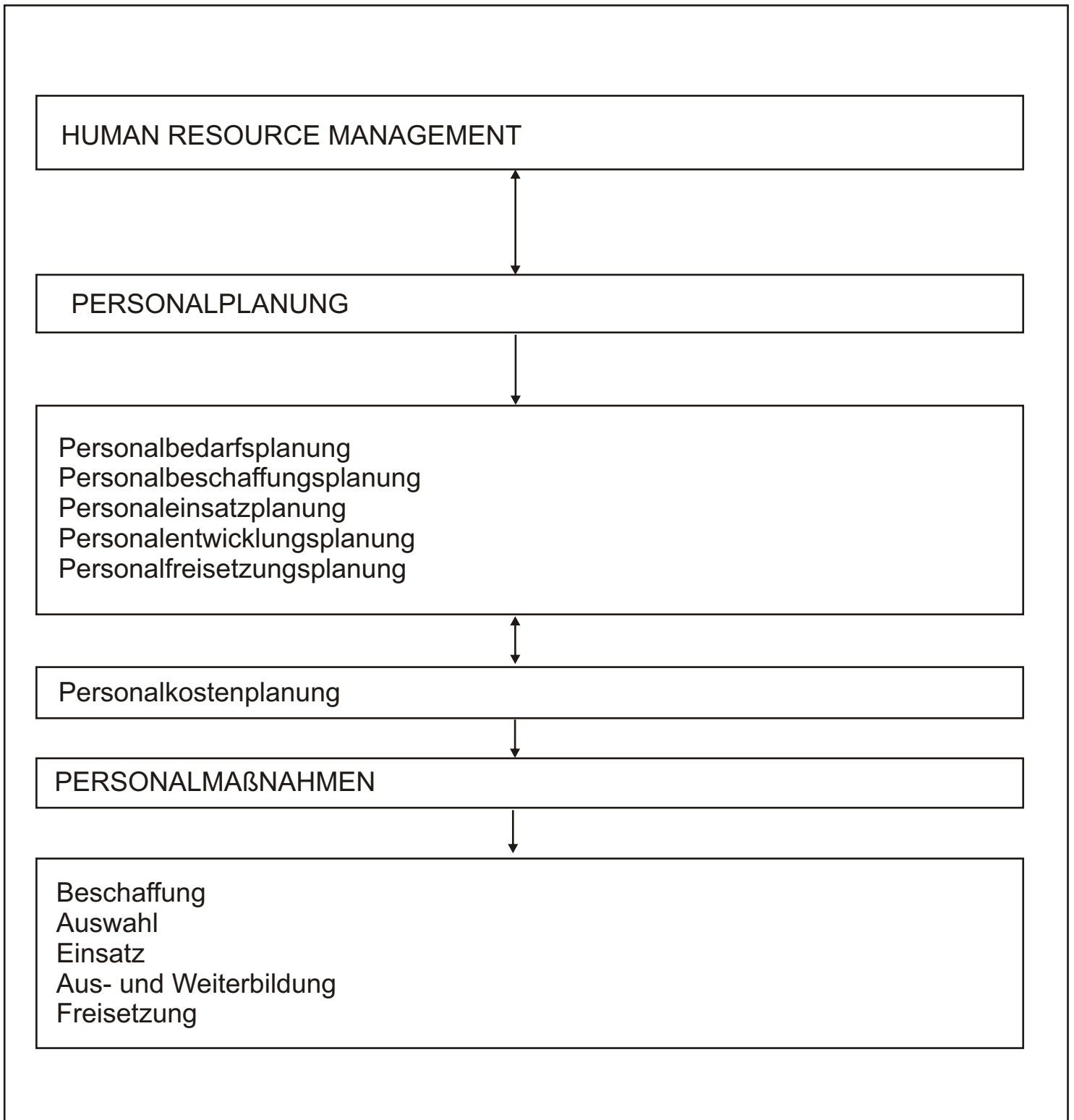


Bild: Integration der Personalplanung in das Human Resource Management

UNTERNEHMUNGSEXTERN

- Bevölkerungsentwicklung
- Konjunkturelle und saisonale Einflüsse
- Branchentypische Sachverhalte
- Technologische Tatbestände
- Veränderte Wettbewerbsbedingungen
- Wandel gesellschaftlicher Wertstrukturen
- Politische Entwicklungen

UNTERNEHMUNGSINTERN

- Unternehmungspolitik
- Größe und Leistungsprogramm der Unternehmung
- Zum Einsatz gelangende Technologien
- Wandel der gesellschaftlichen Technologien
- Mitarbeiterstruktur
- Fehlzeiten
- Fluktuation

Bild: Bestimmungsfaktoren des Personalbedarfes

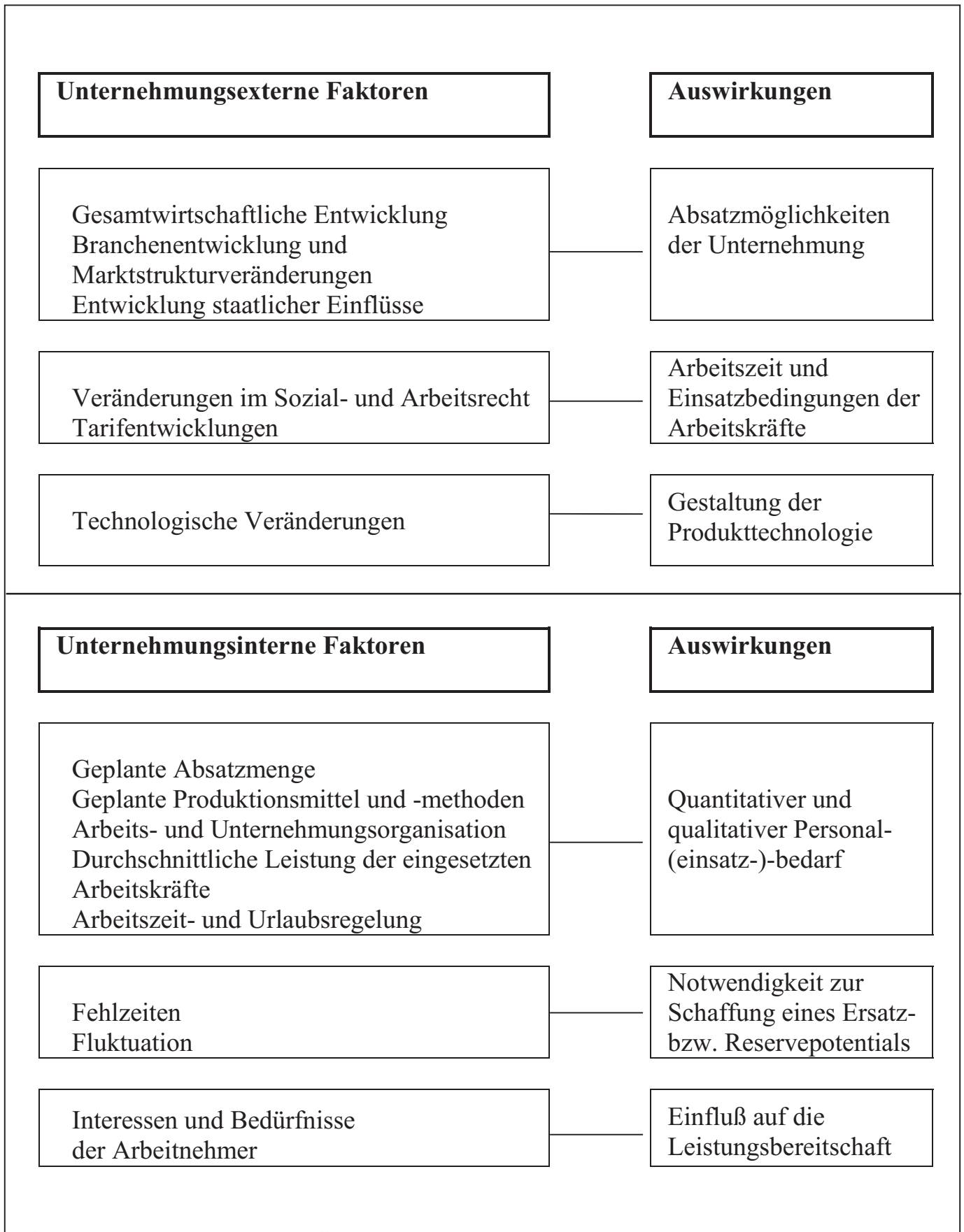


Bild: Einfluß auf den Personalbedarf

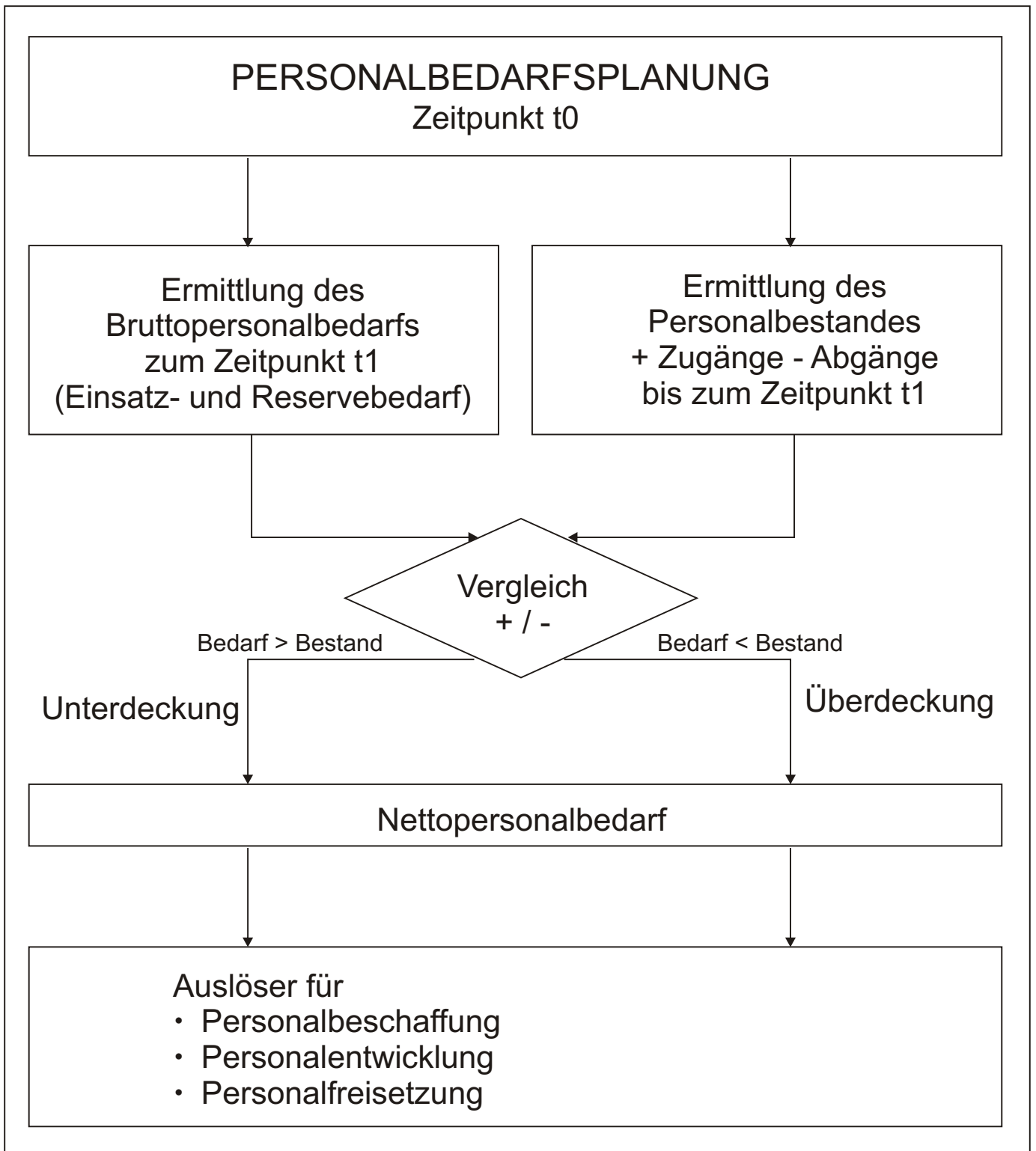


Bild: Ablauf der Personalbedarfsplanung

Bruttopersonalbedarf = Einsatzbedarf + Reservebedarf

Nettopersonalbedarf = Bruttopersonalbedarf - Istbestand je Personalkategorie

Ersatzbedarf = Voraussichtliche Abgänge - Voraussichtliche Zugänge

Neubedarf = Ersatzbedarf + Zusatzbedarf
(= Nettopersonalbedarf)

Bild: Arten des Personalbedarfs

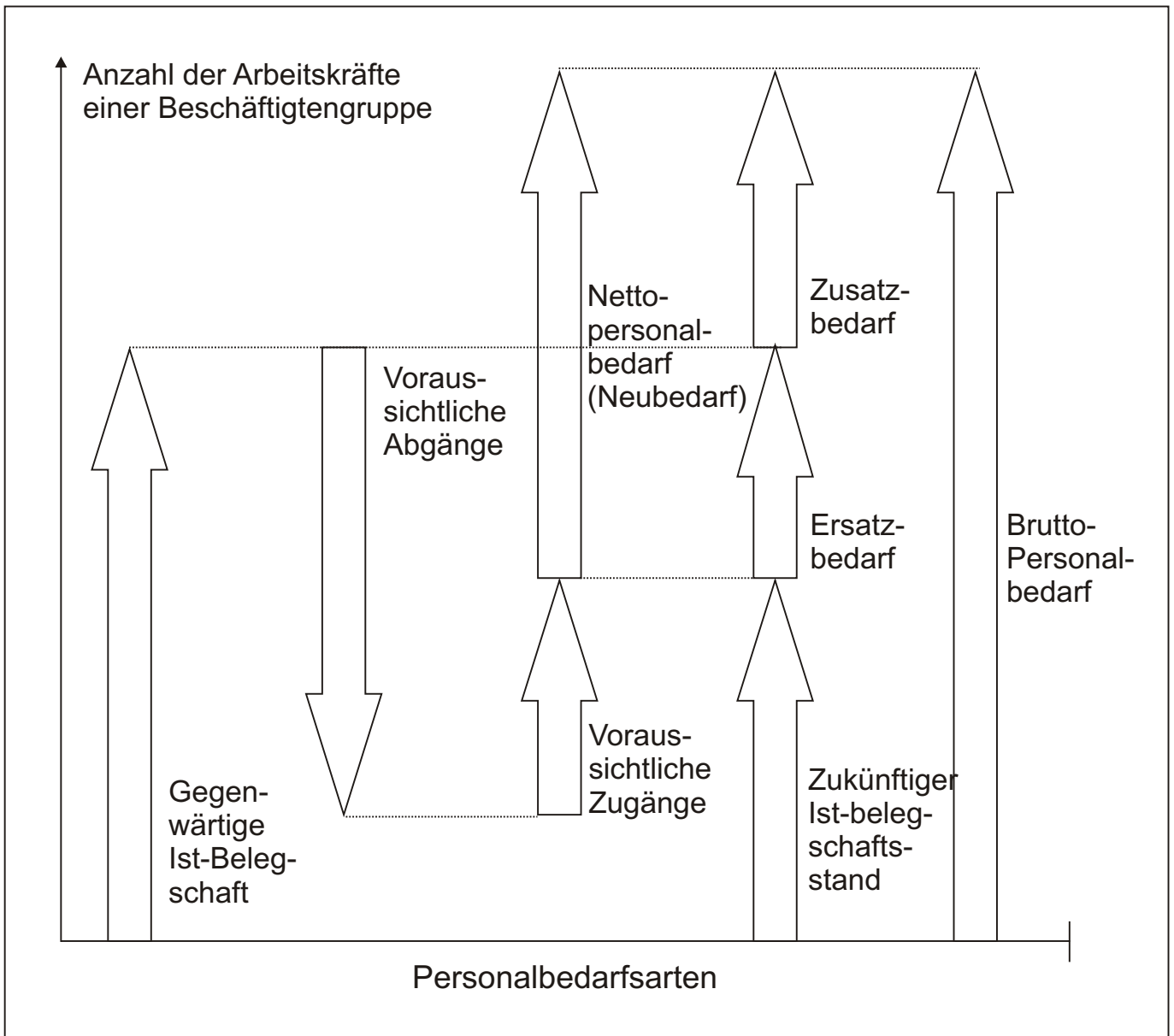


Bild: Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfes

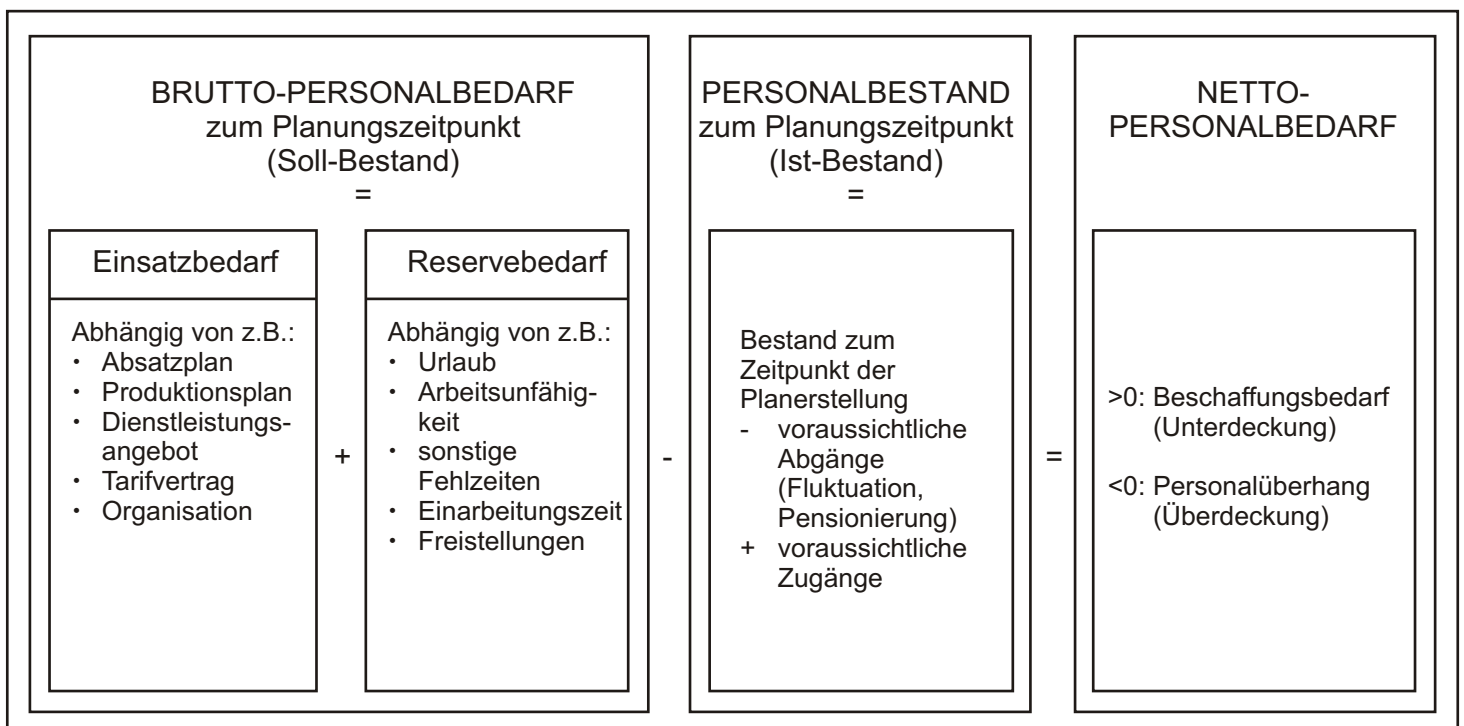


Bild: Personalbedarfsermittlung

Ermittlung des Reservebedarfes

Tage	Prozent
30 Tarifurlaub	12,0
1 unbezahlter Urlaub	0,4
0,5 sonstiger Urlaub (z.B. Schwerbehinderte)	0,2
0,5 Mutterschutzurlaub	0,2
0,5 Zivildienst	0,2
1 Weiterbildung / Bildungsurlaub	0,4
2,5 nicht besetzte Arbeitsplätze	1,0
15 Arbeitsunfähigkeit	6,0
0,5 Freistellung für Betriebsräte und Vertrauensleute	0,2
<hr/>	
Tage durchschnittlicher Abwesenheit	
51,5 Reservebedarf beträgt	20,6

Zusätzlicher Reservebedarf bei einer Aufrechterhaltung der Wochenarbeitszeit von 40 Stunden bei Arbeitszeitverkürzung auf 37 Stunden

18 Freischichten für 37-Stunden-Woche 7,5

Verminderter Reservebedarf durch Einführung eines vierwöchigen Betriebsurlaubes im Sommer sowie einer Woche nach Weihnachten

25 Urlaubstage im Betriebsurlaub -10,0

Bild: Ermittlung des Reservebedarfes (Beispiel)

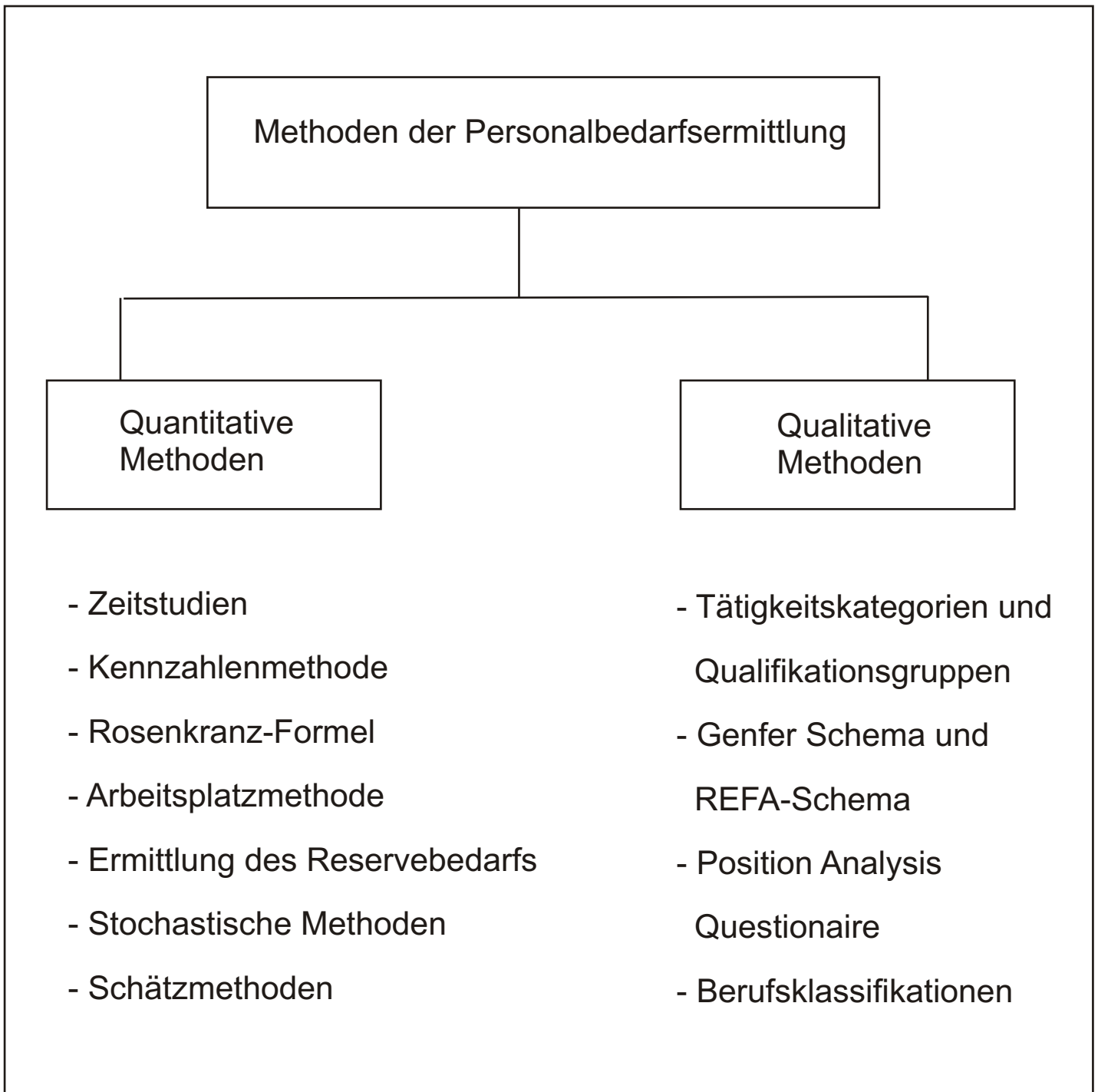


Bild: Überblick zu den Methoden der Personalbedarfsermittlung

$$PB = \frac{\sum m_i \times t_i}{T} \times f_{NVZ} + \frac{tv}{T} \times \frac{f_{NVZ}}{f_{TVZ}}$$

Bild: Rosenkranzformel zur Ermittlung des Personalbedarfes

PB Personalbedarf

m_i Durchschnittliche Menge der Tätigkeiten der Kategorie i pro Monat

t_i Durchschnittliche Zeit (in Std.) Pro Tätigkeitskategorie i

T Tarifliche vertragliche Arbeitszeit pro Person/Monat (im Beispiel 160 Stunden)

t_v Zeit für "Verschiedenes" (Tätigkeiten, für die keine Zeitaufnahmen vorliegen)

f_{NVZ} Notwendiger Verteilzeit-Faktor

er setzt sich aus 3 Größen zusammen:

$$f_{NVZ} = f_{NAZ} \times f_{EZ} \times f_{AUZ}$$

f_{NAZ} Faktor für Nebenarbeiten (z.B. Besucher, Besprechungen, Störungen, Wege)

Dieser Faktor liegt in der betrieblichen Praxis zwischen 1,2 und 1,4.

Im Beispiel: 1,3

f_{EZ} Faktor für Ermüdung und Erholung

Im Beispiel wird von 1,2 ausgegangen. Das entspricht dem Durchschnittswert bei REFA-Arbeitsanalysen

f_{AUZ} Faktor für Ausfallzeiten (Krankheiten, Urlaub, Personalentwicklung)

Dieser Faktor liegt je nach Fehlzeitenquote zwischen 1,1 und 1,2.

Im Beispiel: 1,18

f_{TVZ} Tatsächlicher Verteilzeitfaktor:
$$\frac{T \times (\text{Zahl der AN}) - t_v}{\sum m_i \times t_i}$$

(In der Regel ist $f_{TVZ} > f_{NVZ}$)

Bild: Erläuterungen zu den Symbolen der Rosenkranzformel

Notwendige Verteilzeit:

$$f_{\text{NVZ}} = 1,3 \times 1,2 \times 1,18 = 1,84$$

Tatsächliche Verteilzeit:

$$f_{\text{TVZ}} = \frac{160 \times 17 - 250}{1.206} = \frac{2.470}{1.206} = 2,05$$

Personalbedarf:

$$\text{PB} = \frac{1.206}{160} \times 1,84 + \frac{250}{160} \times \frac{1,84}{2,05} = 14$$



- ✎ Der Personalbedarf beträgt 14 Vollzeitstellen.
- ✎ Basierend auf einem Personalbestand von 17 Vollzeitstellen ergibt sich ein Personalanpassungsbedarf von 3 Vollzeitstellen.

Bild: Beispiel für die Ermittlung des Personalbedarfes nach der Rosenkranzformel

In einer Abteilung eines internationalen Versicherungsunternehmens fallen nachfolgenden Arbeiten bei der Kundenbetreuung an:

Aufgabe	Anzahl der Vorgänge	Zeitbedarf in Stunden
Angebotsbearbeitung	500	1
Beratung	3000	0,5
Fakturierung	300	3

Darüber hinaus besteht für verschiedene andere Arbeiten, wie die Präsenz bei Fachmessen, ein Bedarf von ca. 200 Stunden. Laut Tarifvertrag liegt die Arbeitszeit bei 40 Stunden je Woche (4 Wochen = 1 Monat). Die Faktoren für Neben-Arbeiten, Ermüdung/Erholung sowie Ausfälle ergeben sich wie folgt:

$$f_{NAZ} = 1,3$$

$$f_{EZ} = 1,12$$

$$f_{AQ} = 1,1$$

Derzeit sind in der Abteilung 30 Mitarbeiter beschäftigt. Können die anstehenden Arbeiten damit erfüllt werden?

Erläutern Sie auch, unter welchen Voraussetzungen dieses Verfahren angewendet werden kann und welche Kritikpunkte berücksichtigt werden müssen.

Bild: Beispielaufgabe zur Anwendung der Rosenkranz-Formel

Legende:

- PB = Personalbedarf
 m_i = Durchschnittl. Menge der Tätigkeiten der Kategorie i je Monat
 t_i = Durchschnittl. Zeit (in Std.) je Tätigkeitskategorie i
 t_v = Zeit für Tätigkeiten, für die keine Zeitaufnahmen vorliegen
 T = Tariflich vertragliche Arbeitszeit pro Person/ Monat
 f_{NVZ} = Notwendiger Verteilzeitfaktor
 f_{TVZ} = Tatsächlicher Verteilzeitfaktor

$$PB = \left(\frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \right) \times f_{NVZ} + \left(\frac{t_v}{T} \right) \times \left(\frac{f_{NVZ}}{f_{TVZ}} \right)$$

mit

$$f_{TVZ} = \frac{T \times (\text{Zahl_der_AN}) - t_v}{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}$$

$$1) \quad f_{NVZ} = f_{NAZ} \times f_{EZ} \times f_{AR}$$

$$f_{NVZ} = 1,3 \times 1,12 \times 1,1$$

$$f_{NVZ} = \underline{1,6}$$

$$2) \quad T = 40 \frac{h}{Wo} \times 4 \frac{Wo}{Monat} = 160 \frac{h}{Monat}$$

$$n = 30$$

$$t_v = 200h$$

$$3) \quad f_{TVZ} = \frac{160 \times 30 - 200}{2900}$$

$$f_{TVZ} = \underline{1,59}$$

$$\sum_{i=1}^3 m_i \times t_i = 500 \times 1 + 3000 \times 0,5 + 300 \times 3$$

$$\sum_{i=1}^3 m_i \cdot t_i = \underline{2900}$$

$$4) \quad PB = \frac{2900}{160} \times 1,6 + \frac{200}{160} \times \frac{1,6}{1,59}$$

$$PB = 29 + 1,25$$

$$PB = \underline{\underline{30,25}}$$

Bild: Beispiellösung zur Rosenkranzformel

Ausgangsinformationen:

Pro Tag sind 480 Stück eines Produktes zu fertigen

Zur Herstellung eines Stückes werden 10 Minuten benötigt

Eine Arbeitskraft arbeitet 8 Stunden am Tag

Berechnung des Personalbedarfes:

1. Ermitteln des Arbeitsbedarfes pro Erzeugnismengeneinheit (Kennzahl)	➔	pro Stück 10 Minuten $= 1 : 10 = 0,1$
2. Ermitteln der Erzeugnismenge aus der Produktionsplanung	➔	480 Stück pro Tag
3. Ermitteln der notwendigen Arbeitskapazität	➔	Erzeugnismenge : Kennzahl $480 : 0,1 = 4800 \text{ Min.}$
4. Ermitteln des Personaleinsatzbedarfes	➔	Arbeitskapazität : verfügbare Arbeitszeit $4800 : 480 = 10 \text{ Arbeitskräfte}$
5. Ermitteln des Bruttopersonalbedarfes	➔	Personaleinsatzbedarf + Reservebedarf

Bild: Beispiel für die Ermittlung des Personalbedarfes mit Hilfe der Kennzahlenmethode

In einem Reisebüro soll der Personalbedarf ermittelt werden. Dazu teilt man die anfallenden Arbeiten in drei Hauptkategorien ein. Für die Tätigkeiten der einzelnen Kategorien wurden die folgenden durchschnittlichen Zeitaufwände pro Auftrag ermittelt:

Aufgabe	Dauer je AE in Minuten	Anzahl AE / Monat (Monat = 4 Wochen)
Angebotsausarbeitung	120	400
Fakturierung	20	250
Beratung	30	600

Die Mitarbeiter wenden für die übrigen administrativen Tätigkeiten rund 40% ihrer vertraglichen Arbeitszeit auf. Fehlzeiten wegen Krankheit und Ferien machen im Durchschnitt 6 Stunden je Woche aus und die Erholungszeit pro Tag beträgt 1,5 Stunden. Es werden 40 Stunden in der Woche gearbeitet.

Momentan besteht ein Personalbestand von 28 Angestellten. Kann die anfallende Arbeit damit kundenfreundlich erledigt werden?

Bild: Beispielaufgabe zur Personalbemessung

Lösung:

Monatlicher Zeitaufwand:

Angebote:	400 x 120 min	48.000
Fakturierung:	250 x 20	5000
Beratung:	600 x 30	18.000
Total		71.000

Monatliche Arbeitszeit:

Vertraglich:	4 x 40 x 60	9600
./.. übrig. Adminis.	0,4 x 9600	3840
./.. Krankheit+Url.	24 x 60	1440
./.. Erholung	20 x 1,5 x 60	1800
verfügbare AZ:		2520

A.)

BPB: $71.000 / 2520 = 28,17$ Mitarbeiter (incl. Reservebedarf)

Dilemma: Bestand nahe am Bedarf => Gefahr von Problemen bei saisonalen und koinjunkturrellen Schwankungen. Ggf. muß dann mit Saisonkräften gearbeitet werden.

B.)

Probleme der Datenerfassung

Vernachlässigung qualitativer Aspekte

Keine Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern (Produktivität)

Nur für einfache, klar abgrenzbare Tätigkeiten

Wie gesehen: Keine Berücksichtigung von Schwankungen.

Bild: Lösung Beispielaufgabe Personalbemessung

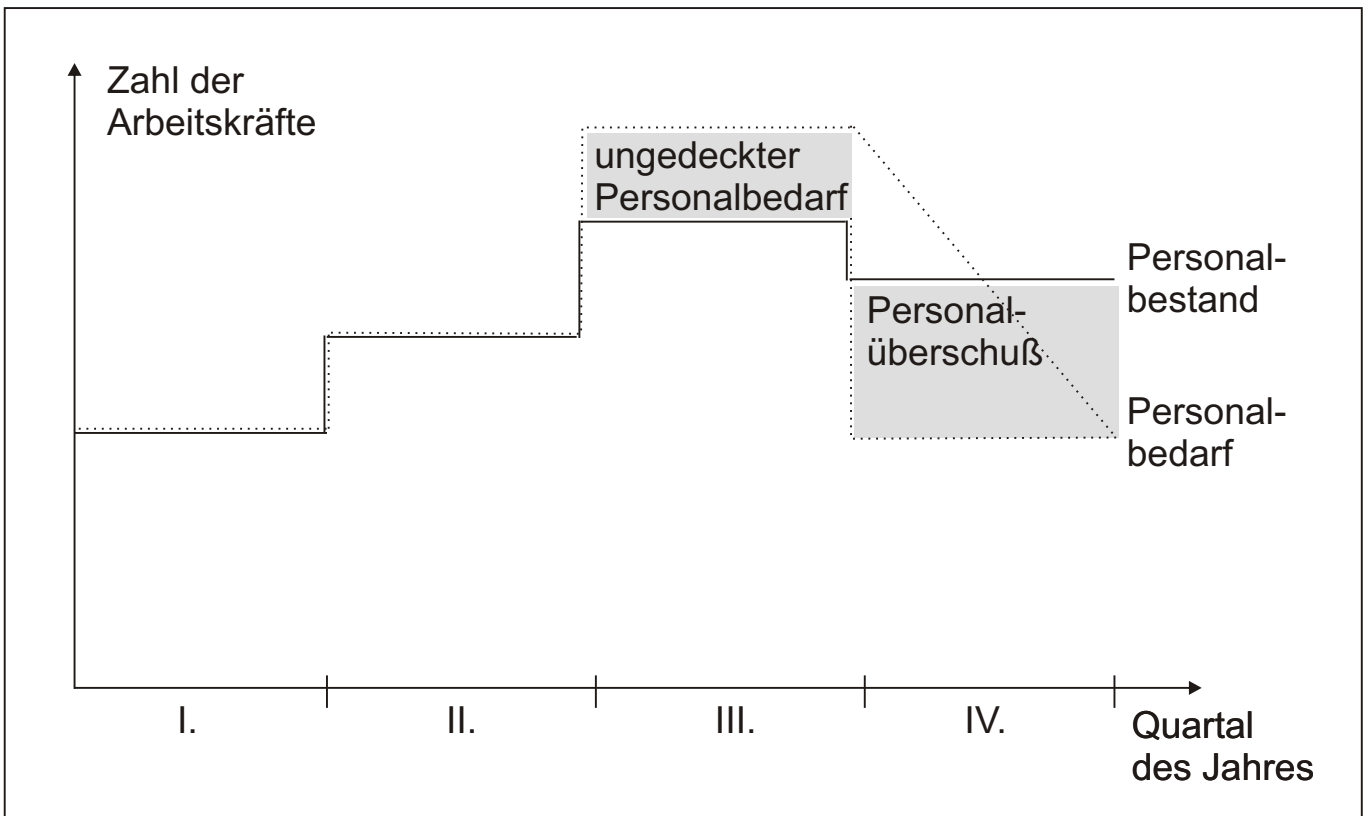


Bild: Gegenüberstellung von Personalbedarf und Personalbestand

Autonome Personalveränderungen

- Zugänge
 - Bundeswehrrückkehr
 - Unbezahlt beurlaubte Mitarbeiter
- Abgänge
 - Kündigung
 - Pensionierung
 - Invalidität
 - Todesfall
 - Einberufung zur Bundeswehr

Initiierte Personalveränderungen

- Zugänge
 - Übernahme von Mitarbeitern aus dem
Ausbildungsverhältnis
- Abgänge
 - Entlassungen
 - Abstellen zu Langzeitfortbildungsmaßnahmen

EXTERNER ARBEITSMARKT

- * Abschluss von Arbeitsverträgen
 - Vollzeitvertrag
 - Teilzeitvertrag

- * Abschluss von Personalleasingverträgen

INTERNER ARBEITSMARKT

- * Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse
 - Mehrarbeit
 - Versetzung

Bild: Arten der Personalbeschaffung

INTERNE PERSONALBESCHAFFUNG

Bedarfsdeckung ohne Personalbewegung

- Mehrarbeit
- Überstunden
- Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit
- Urlaubsverschiebung
- Qualifizierung der Mitarbeiter
- Einarbeitung und Umschulung

Bedarfsdeckung mit Personalbewegung

- Versetzung durch Weisung oder Änderungskündigung
- Stellenclearing
- innerbetriebliche Stellenausschreibung
- Personalentwicklung

Bild: Wege interner Personalbeschaffung

EXTERNE PERSONALBESCHAFFUNG

mehr passive Beschaffung

- Arbeitsverwaltung
- Eigenbewerbung
- Bewerberkartei
- Personal-Leasing
- Werkvertrag

mehr aktive Beschaffung

- Stellenanzeige
- Nutzung neuer
Medien
- College-Recruiting
- Personalberater
- Anwerbung durch
Betriebsangehörige
- Öffentlichkeitsarbeit

Bild: Wege externer Personalbeschaffung

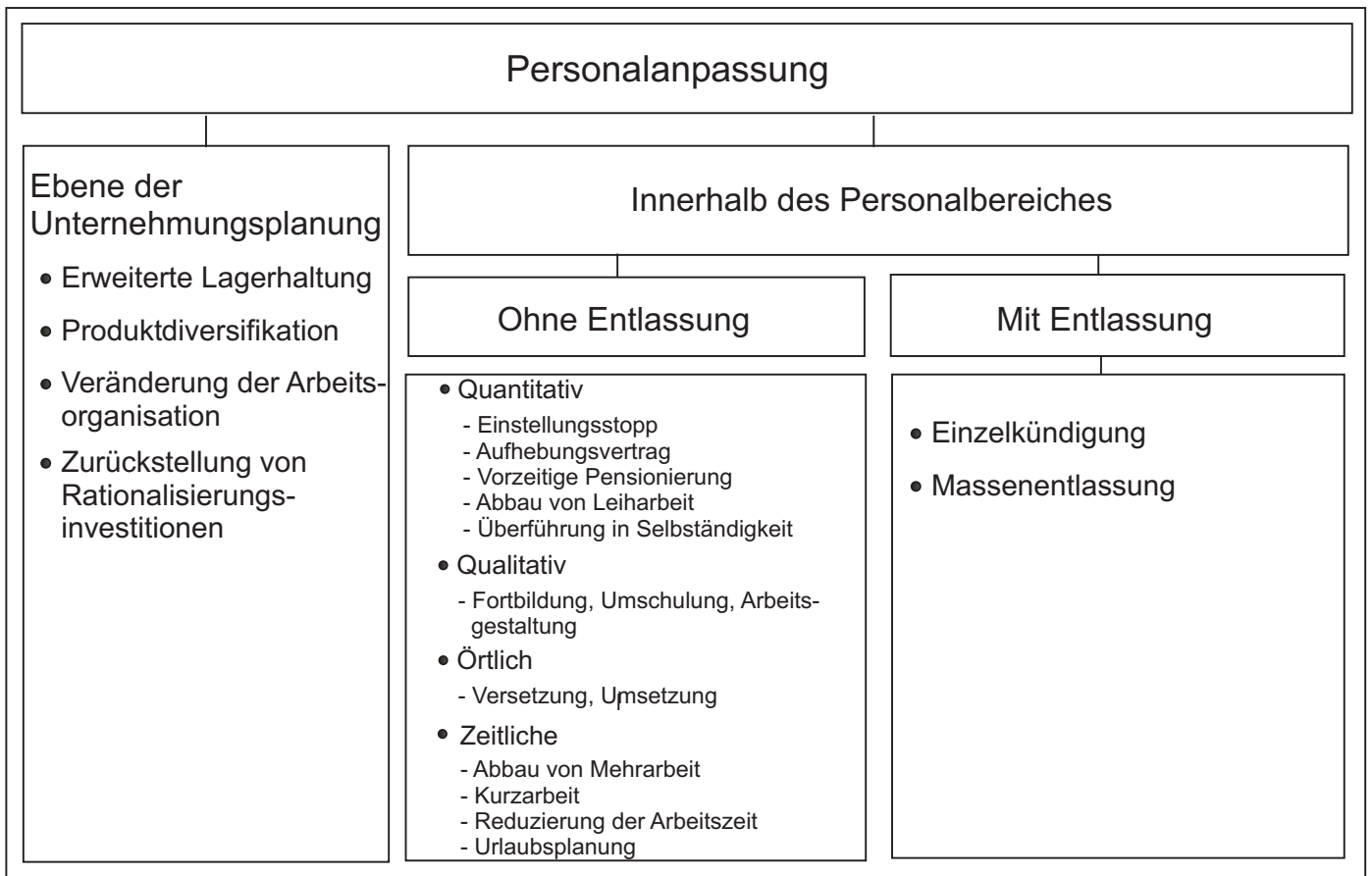


Bild: Maßnahmen der Personalanpassung

Grundformen

- Ordentliche Kündigungen
- **Außerordentliche Kündigungen**
- **Änderungskündigungen**

Sonderformen

- Massenentlassungen
- **Personalfreisetzung bei Betriebsänderungen**

Bild: Kündigungsarten

Betriebsbedingte Kündigung	Dringende inner- und außerbetriebliche Erfordernisse, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Betriebsstillegung • Umsatzrückgang • Auftragsmangel
Verhaltensbedingte Kündigung	Jede schuldhafte oder fahrlässige Vertragsverletzung, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsverweigerung • Verstoss gegen Arbeitsanweisungen • Fehlende Einordnungsbereitschaft
Personenbedingte Kündigung	Alle persönlichen leistungsmindernden Hinderungsgründe, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafte Arbeitsunfähigkeit • Unfähigkeit

Bild: Gründe für eine ordentliche Kündigung

- Betrügerische Angaben gefälschter Papiere
- Beharrliche Arbeitsverweigerung
- Erhebliches Arbeitsversäumnis
- Grobe Beleidigungen
- Grobe Fahrlässigkeit
- Untreue
- Geschäftsschädigendes Verhalten
- Intrigen, Drohungen
- Wiederholtes Trunkensein im Dienst
- Schwerer Diebstahl und andere strafbare Handlungen

Bild: Gründe für eine außerordentliche Kündigung