



Wolfgang Elenz, Jan Schöll

Lust auf Personalplanung? Geht das? Gibt's das?

**Ein praktischer Leitfaden unter betrieblichen,
strukturellen und arbeitsrechtlichen Aspekten
für kleinere und mittlere Unternehmen**

Wolfgang Elenz, Jan Schöll
Lust auf Personalplanung? Geht das? Gibt's das?



Wolfgang Elenz, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (BA) – verfügt über eine 30-jährige Erfahrung auf den Gebieten Arbeitsrecht und Personal. Neben seiner Kanzleitätigkeit war Wolfgang Elenz als Leiter der Rechtsabteilung mehrerer Arbeitgeberverbände und in den letzten 25 Jahren in der Industrie primär als Personalleiter mittelständischer Unternehmen tätig. Zahlreiche Managementweiterbildungen, u. a. am

Managementzentrum St. Gallen, der Stanford University und der Michigan University sowie Spezialisierungen in Personalthemen wie Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Vergütungs- und Anreizmodellen, Strukturierung von Personalabteilungen, Gesundheitsmanagement, Umgang mit Betriebsräten usw. weisen Wolfgang Elenz als Spezialist in Fragen „Rund ums Personal“ aus. Seine umfassenden Erfahrungen gab Wolfgang Elenz viele Jahre als Privatdozent an der Hochschule Ravensburg-Weingarten und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in den Themen: Unternehmensführung, Personal und Arbeitsrecht weiter. Als Projektleiter im Steinbeis-Transferzentrum Personalmanagement und Unternehmenskommunikation unterstützt Wolfgang Elenz Sie bei Fragen „Rund ums Personal“ pragmatisch und zukunftsorientiert und hilft Prozesse, Strukturen und Instrumente Ihres Personalwesens optimal auszurichten und Konflikte in Ihrem Unternehmen frühzeitig zu bewältigen.



Dr. Jan Schöll, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht verfügt über eine 18-jährige Erfahrung im Bereich der Beratung und Prozessführung mittelständischer Unternehmen. Jan Schöll ist Partner der Anwaltskanzlei Dreher + Partner mbB mit Sitz in Ravensburg. Seine Beratungsleistung erstreckt sich von der Begründung des Arbeitsverhältnisses einschließlich der Gestaltung von Arbeitsverträgen über das

gesamte Spektrum der arbeitsrechtlichen Probleme bis hin zur Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Hierzu gehört insbesondere auch die Beratung bei Umstrukturierungen verbunden mit allen kollektivrechtlichen Fragestellungen und den Verhandlungen mit Betriebsräten. Jan Schöll ist Dozent an der IHK Bodensee-Oberschwaben und Mitglied des Prüfungsausschusses für Fortbildungen der IHK. Als freier Dozent arbeitet er für Unternehmen und Institute.

Wolfgang Elenz, Jan Schöll

Lust auf Personalplanung? Geht das? Gibt's das?

**Ein praktischer Leitfaden unter betrieblichen,
strukturellen und arbeitsrechtlichen Aspekten
für kleinere und mittlere Unternehmen**



**Steinbeis-Transferzentrum
Personalmanagement und
Unternehmenskommunikation**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird teilweise oder vollständig auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

Impressum

© 2018 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Wolfgang Elenz, Jan Schöll

Lust auf Personalplanung? Geht das? Gibt's das?

Ein praktischer Leitfaden unter betrieblichen, strukturellen und arbeitsrechtlichen Aspekten für kleinere und mittlere Unternehmen

1. Auflage, 2018 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-164-1

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: [shutterstock.com/Boiko Y](https://www.shutterstock.com/Boiko_Y)

Druck: e.kurz+co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

173976-2018-07 | www.steinbeis-edition.de

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser!

Lust auf Personalplanung? Geht das? Gibt's das?

Wer kennt die Fragen nicht: Wie lassen sich personelle Engpässe frühzeitig vermeiden? Wie sollen wir uns vorbereiten, um der Verknappung der personellen Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt zu begegnen? Was müssen wir tun, um auch künftig personell handlungsfähig zu bleiben und weiteres personelles Wachstum zu sichern?

Die Antwort auf diese Fragen ist eigentlich einfach: durch Gestaltung einer **durchdachten und nachhaltigen Personalplanung**.

Nun mag der eine oder andere denken: Dies passt nicht für uns, dafür sind wir zu klein. Ganz im Gegenteil: Eine Personalplanung ist gerade für kleinere oder mittlere Unternehmen sinnvoll, da hier personelle Engpässe deutlich spürbarer sind als in größeren Unternehmen.

Sicher gibt es für eine Personalplanung kein Patentrezept. Aber richtig gestaltet und angewandt kann sie einen wichtigen Beitrag leisten, personelle Engpässe zu vermeiden, diese frühzeitig zu erkennen und mit angemessenen Maßnahmen abzuwenden.

Wie das funktionieren kann, haben wir in einem Leitfaden zusammengefasst, da wir als betriebliche Praktiker seit Jahren mit diesen Fragen konfrontiert werden. Auch wenn in jedem Betrieb eine Personalplanung etwas anders gehandhabt wird, gibt es doch zentrale Strukturen, die wir unter den Aspekten „betrieblich, strukturell und arbeitsrechtlich“ darstellen wollen.

Daraus ergibt sich zugleich, dass der Leitfaden nicht den Anspruch eines wissenschaftlichen Nachschlagewerks erhebt, sondern allein das Ziel hat, Ihnen Empfeh-

lungen zu geben, die für Sie einen Nutzen für Ihre betriebliche Praxis haben. Aus der Praxis für die Praxis!

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine interessante, kurzweilige Lektüre und würden uns freuen, wenn wir es schaffen würden, Sie zu einer Personalplanung zu motivieren.

Ravensburg, im Januar 2018
Wolfgang Elenz, Dr. Jan Schöll

Inhaltsverzeichnis

1	Entscheiden Sie sich für eine Personalplanung	1
1.1	Standortbestimmung.....	3
1.2	Empfehlung.....	4
1.3	Arbeitsrechtliche Hinweise.....	5
2	Personalplanung: Wirklich nur Chefsache?.....	9
2.1	Wer ist verantwortlich?.....	9
2.2	Klären Sie die Rollen	10
2.3	Prinzip der größten Sachnähe	11
2.4	Empfehlung.....	14
3	Binden Sie die Personalplanung richtig ein	15
3.1	Die Personalplanung muss unternehmensorientiert gestaltet werden.....	15
3.2	Setzen Sie zunächst Ziele.....	16
3.3	Priorisierung der Planungen	20
4	Welche Ziele und Inhalte sind Ihnen wichtig?	21
4.1	Kern der Personalplanung	21
4.2	Strategisch oder operativ oder beides?.....	22
4.3	Empfehlung.....	22
4.4	Geben Sie Ihrer Personalplanung einen Rahmen.....	23
4.4.1	Top-down-Personalplanung	23
4.4.2	Bottom-up-Personalplanung.....	24
4.4.3	Empfehlung.....	25
5	Der beste Zeitpunkt für Ihre Personalplanung.....	27
5.1	Rechtzeitig.....	27
5.2	Personalplanung ist ähnlich wie ein Projekt.....	28
5.3	Arbeitsrechtliche Hinweise zum Personalabbau	29

6	Welches Personal ist vorhanden?	30
6.1	Eigentlich ganz einfach oder doch nicht?.....	30
6.2	Was und wie wird gezählt?.....	30
6.3	Erfassen Sie auch alle vorhersehbaren Personalbewegungen	31
6.4	Empfehlung.....	32
6.5	Nutzen Sie Ihre Software.....	33
6.6	Arbeitsrechtliche Hinweise.....	34
7	Welches Personal brauchen Sie?	36
7.1	Weichenstellung für Ihren zukünftigen Personalbedarf.....	36
7.2	Strukturieren Sie zunächst den Bedarf	37
7.3	Personalplanung: strategisch	39
7.4	Personalplanung: quantitativ.....	40
7.4.1	Umrechnung Ihrer Planung in konkrete Stellen	40
7.4.2	Kennzahlenmethode	41
7.4.3	Alternative Methoden.....	43
7.4.4	Kennzahlen mit Prozessoptimierung verbinden	43
7.4.5	Arbeitsrechtliche Hinweise	44
7.4.6	Planen Sie realistisch	46
7.5	Qualitative Personalplanung.....	47
7.6	Und zum Schluss: Eingabe in das Planungssystem	51
7.7	Empfehlung.....	51
8	Ihre Entscheidung steht an	53
8.1	Entscheidungsgrundlage prüfen	53
8.2	Ohne Kostenberechnung, keine Genehmigung.....	54
8.2.1	Ordnen Sie den Stellen die richtigen Kosten zu.....	54
8.2.2	Strukturieren Sie die zu erwartenden Personalkosten.....	55
8.2.3	Parameter für die Hochrechnung richtig einstellen.....	56
8.3	Empfehlung.....	56

9 Erfolg kommt durch Nachhaltigkeit	57
9.1 Behalten Sie den Überblick	57
9.1.1 Stellenstatus.....	57
9.1.2 Abruf der Stellen aus dem Plan	57
9.2 Einrichtung eines mitlaufenden Controllings	59
10 Nach der Planung ist vor der Planung	61
10.1 Die Bedarfe sind die Vorgabe für andere Planungen	61
10.2 Empfehlung.....	64
10.3 Arbeitsrechtliche Hinweise.....	64
11 Fazit und Ausblick	73
Literaturverzeichnis	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schwellenwerte für die Praxis	7
Abbildung 2: Gestaltung einer Zielvereinbarung, vereinfacht.....	19
Abbildung 3: Realistischer Planungszeitraum	47
Abbildung 4: Schlüsselkompetenzen.....	48
Abbildung 5: Inhalte einer Stellenbeschreibung, vereinfacht	50
Abbildung 6: Inhalte eines Anforderungsprofils, vereinfacht	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Personalbestand auf Stellenbasis	33
Tabelle 2: Personalbedarfsplanung Stellen.....	38
Tabelle 3: Strukturierung der Personalkosten	55
Tabelle 4: Personalbedarfsmeldung.....	58
Tabelle 5: Personalbeschaffungsplanung.....	61
Tabelle 6: Personalfreisetzungsplanung.....	63

Zehn Schritte zu einer erfolgreichen Personalplanung

- 1** Entscheiden Sie sich für eine Personalplanung!
- 2** Personalplanung: Wirklich nur Chefsache?
- 3** Binden Sie die Personalplanung richtig ein!
- 4** Welche Ziele und Inhalte sind Ihnen wichtig?
- 5** Der beste Zeitpunkt für Ihre Personalplanung!
- 6** Welches Personal ist vorhanden?
- 7** Welches Personal brauchen Sie?
- 8** Ihre Entscheidung steht an!
- 9** Erfolg kommt durch Nachhaltigkeit!
- 10** Nach der Planung ist vor der Planung!

1 Entscheiden Sie sich für eine Personalplanung

Gleich zu Beginn wollen wir Sie motivieren.

Stellen Sie sich vor:

Ein erfahrener Mitarbeiter hat gekündigt, ein anderer aus dem Team beantragt Teilzeit, zwei Mitarbeiter sind in Elternzeit und zu allem Überfluss ist die Krankheitsquote im Team hoch. Nun heißt es handeln, bevor Sie Termine nicht halten können und Ihr Umsatz einbricht. Bei der Bewältigung der Situation stellen Sie aber schnell fest, dass dadurch wichtige Ressourcen gebunden werden und zusätzliche Kosten entstehen.¹

Sie stimmen sicher mit uns überein: Solche Notsituationen müssen nicht sein und sind zu vermeiden. Vermeiden können Sie diese aber nur, wenn Sie sich organisieren und Ihr **Personal planen**.

Denn aufgrund der guten gesamtwirtschaftlichen Lage in vielen Unternehmen, steht **die Ressource Personal nicht mehr unbeschränkt zur Verfügung** und wird im Wettbewerb der Unternehmen zunehmend zu einer erfolgskritischen Größe.²

Dies war nicht immer so. Während es Jahre mit einem Arbeitskräfteüberschuss gab, in denen ausreichend Fach- und Führungskräfte zur Verfügung standen, hat sich dies in den letzten Jahren stark geändert.

Die Ursache dieser Veränderung wird oft in der demografischen Entwicklung gesehen, mit sinkenden Geburtenzahlen und der Folge, dass weniger Schüler und Absolventen von Hochschulen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Das ist richtig, aber nicht der einzige Trend. Andere Entwicklungen verstärken diese Situation: Neue Technologien mit immer kürzeren Innovationszyklen und

1 Vgl. Kalfas, Despina (2016): Personalplanung im Blick, in: http://www.dentalmagazin.de/praxismanagement/mitarbeiterfuehrung/Personalplanung-im-Blick_345088.html, Zugriff 01.09.2017.

2 Vgl. Suder, Katrin; Killius, Nelson (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Strategien für Deutschlands Unternehmen, McKinsey & Company, Inc., Berlin, S. 6 ff.