

SITUATION  
*analysieren*



UNTERNEHMEN  
*positionieren*



FACHKRÄFTE  
*finden*



FACHKRÄFTE  
*binden*



FACHKRÄFTE  
*qualifizieren*



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

# Personalbedarfsplanung

## Impressum

### Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### Autorinnen/Autoren:

Dr. Julia Wolff von der Sahl, Dr. Claudia Achtenhagen,  
Melanie Schröder, Christian Hollmann, Dirk Werner

### Gestaltung und Produktion

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln

### Stand

Februar 2012

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

1	<b>Kurzbeschreibung</b> .....	4
2	<b>Was bringt die Personalbedarfsplanung?</b> .....	4
3	<b>Was sollten Sie sicherstellen?</b> .....	5
4	<b>Lohnt sich Personalbedarfsplanung?</b> .....	5
5	<b>Wie können Sie vorgehen?</b> .....	5
	5.1 Durchführung einer Altersstrukturanalyse .....	5
	5.2 Auswahl des Planungshorizonts .....	6
	5.3 Klärung der Unternehmensstrategie und der daraus abgeleiteten Geschäftsentwicklungspläne .....	6
	5.4 Ableitung künftiger Aufgaben und Aufteilung der Belegschaft in Qualifikationsgruppen .....	7
	5.5 Ermittlung des voraussichtlichen zukünftigen (Brutto-)Personalbedarfs .....	7
	5.6 Ermittlung der voraussichtlichen Personalab- und -zugänge für den Planungszeitraum .....	11
	5.7 Ermittlung des Netto-Personalbedarfs und damit der insgesamt notwendigen Einstellungen und Freisetzungen ..	12
	5.8 Ableitung von Maßnahmen .....	12
	5.9 Wiederholung der Personalbedarfsplanung .....	13
6	<b>Praxisbeispiel</b> .....	14
7	<b>Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen</b> .....	14
8	<b>Ansprechpartner</b> .....	14
9	<b>Weiterführende Informationen</b> .....	14



## 1 Kurzbeschreibung

Angesichts zunehmender Fachkräfteengpässe ist es hilfreich, Personalbedarfe frühzeitig zu erkennen, um rechtzeitig (re-)agieren zu können. Eine regelmäßige Personalbedarfsplanung dient dazu, sicherzustellen, dass Ihrem Unternehmen gegenwärtig und auch in Zukunft ausreichend Personal zur Verfügung steht und gleichzeitig teure Personalüberhänge vermieden werden können. Sie ist ein Scharnier zwischen Personal- und Unternehmensplanung: Durch die Personalbedarfsplanung kann festgelegt werden, wie viele Arbeitskräfte mit bestimmter Qualifikation zum Planungszeitpunkt an welchem Ort zur Verfügung stehen müssen, um die angestrebten Unternehmensziele zu verwirklichen.

Die Ergebnisse einer systematischen Personalbedarfsplanung bilden die Grundlage für eine strategische Optimierung Ihrer Personalarbeit in den Feldern „Fachkräfte finden“, „Fachkräfte entwickeln“ und „Fachkräfte binden“.

In kleinen und mittleren Unternehmen ist es möglich, eine systematische Personalbedarfsplanung auch ohne teure Computerprogramme durchzuführen. Nicht-computergesteuerte Verfahren der Personalbedarfsplanung sind in der vorliegenden Instrumentenbeschreibung näher erläutert: Vorgestellt werden verschiedene Schätzverfahren sowie die Kennzahlenmethode. Von diesen Verfahren können Sie dann dasjenige auswählen, das durchzuführen für die Bedarfe Ihres Unternehmens am besten geeignet erscheint.

Zwar ist der Aufwand für die erstmalige Durchführung einer Personalbedarfsplanung relativ groß, er lässt aber mit der Dauer der Anwendung im Unternehmen deutlich nach. Und: Diese Zeit ist sinnvoll angelegt, denn sie stellt Ihre Personal- und Unternehmensstrategie auf sichere Beine.

## 2 Was bringt Personalbedarfsplanung?

- **Sicherstellung der Handlungsfähigkeit und des Erfolgs des Unternehmens:** Eine kontinuierliche Planung des benötigten Bedarfs stellt die Handlungsfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens sicher. Denn sie ermöglicht es, die richtigen Personen in der richtigen Anzahl und mit den benötigten Qualifikationen auch zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben.
- **Transparenz und Vermeidung von Über- und Unterkapazitäten:** Eine Personalbedarfsplanung ermöglicht es Ihrem Unternehmen, Transparenz über eventuelle Personalengpässe und Personalüberhänge herzustellen. Sie dient damit als Frühwarnsystem, um künftige Entwicklungen einzuschätzen, Risiken zu erkennen und gegebenenfalls (Gegen-)Maßnahmen einzuleiten.
- **Kostensenkung durch frühzeitige Personaleinsatzplanung und -rekrutierung:** Kennen Sie erst einmal Ihren zukünftigen Personalbedarf, können Sie rechtzeitig Ihren zukünftigen Personaleinsatz und Ihre Personalrekrutierung planen und somit sowohl unfreiwillige Vakanzen als auch ungeplante und teure Rekrutierungsmaßnahmen abwenden.
- **Strategisches Personalmarketing:** Die Personalbedarfsplanung bildet eine solide Grundlage eines effizienten Personalmarketings. Wenn Sie wissen, welche Mitarbeitergruppen Sie in naher Zukunft verstärkt brauchen werden, können Sie rechtzeitig gezielte Maßnahmen zur optimalen Deckung Ihres Personalbedarfs einleiten.
- **Gezieltere Nutzung im Unternehmen bereits vorhandener Potenziale:** Kennen Sie Ihren zukünftigen Personalbedarf, fällt es Ihnen auch leichter, interne Maßnahmen der Fachkräftesicherung wie beispielsweise Weiterbildungen zu ergreifen.

### 3 Was sollten Sie sicherstellen?

- Es ist hilfreich, wenn die Ressource Personal als Teil des Unternehmensvermögens und als wichtige Investitionsgröße betrachtet wird, die es professionell zu steuern und zu managen gilt.
- Die Personalbedarfsplanung sollte in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Üblicherweise erfolgt sie mindestens einmal im Jahr.

### 4 Lohnt sich Personalbedarfsplanung?

Kosten	Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitaufwand für die Durchführung der Personalbedarfsplanung</li> <li>• Ggf. Freistellung von Führungskräften und weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Beteiligung am Prozess der Personalbedarfsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung der Handlungsfähigkeit des Unternehmens</li> <li>• Transparenz über künftige Personalengpässe und Personalüberhänge</li> <li>• Vermeidung von Über- und Unterkapazitäten</li> <li>• Kostensenkung durch rechtzeitige Personaleinsatzplanung und -rekrutierung</li> <li>• Eignung als Grundlage einer strategischen Personalarbeit sowie eines strategischen Personalmarketings</li> <li>• Eignung als Grundlage zur gezielten Nutzung im Unternehmen vorhandener Mitarbeiterpotenziale</li> </ul>

### 5 Wie können Sie vorgehen?

#### 5.1 Durchführung einer Altersstrukturanalyse

In kleinen Unternehmen reicht es vielleicht schon aus, eine Altersstrukturanalyse durchzuführen, um einen Überblick über den zukünftigen Personalbedarf zu bekommen, da sie erste Hinweise auf personelle Risiken und personalpolitische Handlungsbedarfe in den Bereichen Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Mitarbeiterbindung und Wissens- und Erfahrungstransfer gibt.

Mittelgroßen Unternehmen bietet sie eine gute Grundlage für den Einstieg in die Personalbedarfsplanung.

Dank der Altersstrukturanalyse ist auf einen Blick erkennbar, wo zukünftige personelle Lücken in Personalbestand und Personalstruktur oder Probleme der Arbeitsfähigkeit auftreten werden. Sie hilft Ihnen unter anderem bei der Beantwortung der folgenden Fragen:

- Sind Sie gut aufgestellt, um einen möglichen kurzfristigen Verlust von wertvollem Erfahrungswissen zu komplexen technischen Problemen bewältigen zu können?
- Ist die richtige Alters-, Berufs- und Qualifikationsstruktur für die neugeplante Produktstrategie vorhanden?
- Kann auf Dauer mit einer arbeitsfähigen Belegschaft zur Beherrschung des konstant hohen Qualitäts- und Termindrucks gerechnet werden?

Inzwischen gibt es verschiedene kostenlose Tools im Internet, mit denen Sie eine solche Analyse durchführen können. Einige Beispiele finden Sie unter Punkt 8. „Weiterführende Informationen“.

Sinnvoll ist eine Auswertung der Altersstruktur möglichst nach Status-, Berufs-, Qualifikationsstrukturen sowie nach Betriebsbereichen. Auf dieser Grundlage lassen sich Personalmaßnahmen für bestimmte Personengruppen und Bereiche direkt ableiten. Selbst für Kleinbetriebe ist es empfehlenswert, zumindest ausgewählte Berufe oder Bereiche nach Altersstrukturen aufzuschlüsseln, dabei aber absolute Zahlen – und keine Prozentzahlen – zu verwenden.

#### Workshop als Alternative

Entschließen Sie sich, es bei der Altersstrukturanalyse zu belassen und die folgenden Schritte der Personalbedarfsplanung nicht zu gehen, empfehlen wir Ihnen, die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse in einem gemeinsamen Workshop von Geschäftsführung, Personalleitung und Bereichsverantwortlichen zu diskutieren, um zu entscheiden, welche Maßnahmen in den Bereichen Rekrutierung, Personalentwicklung, Mitarbeiterbindung etc. Sie ggf. ergreifen wollen.

## 5.2 Auswahl des Planungshorizonts

Der erste Schritt einer systematischen Personalbedarfsplanung ist die Auswahl des Planungshorizonts. Die folgende Tabelle soll Ihnen dabei helfen, den für Sie geeigneten Planungshorizont auszuwählen.

Unabhängig vom gewählten Planungshorizont liefert eine Personalbedarfsplanung immer nur mit Unsicherheit behaftete Daten.

Der Planungshorizont bestimmt, wie weit im Voraus Sie Ihren zukünftigen Personalbedarf einschätzen können. Dessen ungeachtet ist es sinnvoll, die Personalbedarfsplanung mindestens einmal jährlich durchzuführen und ggf. die ermittelten Planungsvoraussetzungen und Ziele auch unterjährig (etwa einmal pro Quartal) mit allen Beteiligten gemeinsam zu aktualisieren und ggf. zu modifizieren.

Es kann hilfreich sein, das neue Instrument erst in einem Unternehmensbereich zu erproben, bevor es auf das gesamte Unternehmen übertragen wird!

## 5.3 Klärung der Unternehmensstrategie und der daraus abgeleiteten Geschäftsentwicklungspläne

Haben Sie bereits eine ausformulierte Unternehmensstrategie für die kommenden Jahre, sollten Sie darauf für die folgenden Schritte zurückgreifen. Wenn nicht, ist es ratsam, Ihre aktuelle Unternehmensstrategie sowie die daraus abgeleiteten Geschäftsentwicklungspläne zu konkretisieren, bevor Sie die folgenden Schritte einleiten. Gegebenenfalls können Sie an dieser Stelle auf die im Absatzplan und im Produktionsplan konkretisierten Ziele zurückgreifen.

Planungshorizont	Vorteile	Nachteile	Besonders gute Grundlage für
Kurzfristige Planung (bis zu 1 Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besonders präzise Prognosen möglich</li> <li>• Bedarfsermittlung hängt nur von wenigen Faktoren ab, Informationen darüber sind relativ sicher und vollständig</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalrekrutierungsmaßnahmen</li> <li>• Personalmarketing</li> </ul>
Mittelfristige Planung (bis zu 3 Jahre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische und organisatorische Veränderungen können gut erfasst werden</li> <li>• Umstellungen im Produktions- oder im Dienstleistungsprogramm können gut erfasst werden</li> <li>• Tarifliche und gesetzgeberische Änderungen können gut erfasst werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mehrzahl der in die Bedarfsrechnung eingehenden Faktoren ist veränderlich</li> <li>• Die Informationen über die zukünftige Entwicklung dieser Faktoren sind in der Regel unsicher und unvollständig</li> <li>• Nur möglich bei entsprechenden Fristen für die Investitions- und Absatzplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte</li> </ul>
Langfristige Planung (über 3 Jahre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtige Orientierungshilfe (auch für die kurzfristige Personalplanung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann nur Grobplanung sein</li> <li>• Nur möglich bei entsprechenden Fristen für die Investitions- und Absatzplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte</li> <li>• Die Entscheidung über die Zahl der einzustellenden Auszubildenden</li> <li>• Die Entscheidung über die Zahl der einzustellenden Führungskräfte</li> <li>• Eine effektive Laufbahngestaltung</li> <li>• Viele Personalentwicklungsmaßnahmen</li> <li>• Diverse Hochschulkooperationsmaßnahmen</li> <li>• Nachwuchsförder- und Trainee-programme</li> <li>• Nachfolgeplanung</li> </ul>

Haben Sie Ihre Unternehmensstrategie noch nicht konkret ausformuliert, bietet sich die Durchführung eines kleinen Strategieworkshops mit den Verantwortlichen der betrieblichen Teilbereiche sowie dem Betriebsrat an. Darin können Sie beispielsweise die folgenden Fragen diskutieren:

- Welche Produkte bzw. Dienstleistungen sollen in welchen Mengen und in welchen Zeiträumen verarbeitet/verkauft werden?
- Wie soll verarbeitet bzw. verkauft werden (Absatz- und Produktionsprogramm)?
- Mit welchen Technologien soll gearbeitet werden?
- Wie und auf welche Weise soll gearbeitet werden (Arbeitsorganisation)?
- Welche Investitionen sind geplant?
- Auf welche absehbaren Markttrends soll das Unternehmen reagieren und wie?
- Welche neuen Technologien sind absehbar und sollen vom Unternehmen verwendet und/oder angeboten werden?
- Gibt es kritische Herausforderungen, denen das Unternehmen gegenübersteht?

Es ist ratsam, die Unternehmensstrategie und die daraus abgeleiteten Geschäftsentwicklungspläne möglichst konkret festzuhalten, um sie bei den folgenden Schritten berücksichtigen zu können.

#### 5.4 Ableitung künftiger Aufgaben und Aufteilung der Belegschaft in Qualifikationsgruppen

In einem nächsten Schritt gilt es – am besten gemeinsam mit den Verantwortlichen der betrieblichen Teilbereiche – zu klären, welche Aufgaben/Funktionen, Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen vor dem Hintergrund Ihrer Unternehmensstrategie in Zukunft von zentraler Bedeutung sein werden.

Dies kann beispielsweise im Rahmen eines gemeinsamen Workshops von Geschäftsführung, Personalleitung und Bereichsverantwortlichen oder in persönlichen Gesprächen geschehen.

Die folgenden Fragestellungen können Sie zur Vorbereitung in die verschiedenen betrieblichen Teilbereiche geben bzw. im Rahmen eines solchen Workshops als Diskussionsgrundlage verwenden:

- In welchen Aufgabengebieten sind Kompetenzen aufzubauen?
- Welche Fähigkeiten werden in Zukunft weiter benötigt?
- Welches Know-how wird nicht mehr gefragt sein?
- Sind zentrale Kompetenzen auch mehrfach vorhanden?

Hilfreich ist es, in diesem Rahmen und auf Grundlage der zentralen zukünftigen Funktionen und Aufgaben auch zu klären, nach welchen Qualifikationsgruppen Sie bei der Ermittlung des Personalbedarfs unterscheiden wollen, denn eine Planung über alle Gruppen (zum Beispiel Führungs- und Fachkräfte) hinweg ist wenig sinnvoll. Sinnvoll ist eine Orientierung an den in Ihrem Unternehmen bereits vorhandenen Gruppen bzw. den bei Ihnen üblichen Unterscheidungen.

Wie kleinteilig Sie bei der Einteilung dabei vorgehen wollen, ist von der Größe und Komplexität Ihres Betriebes abhängig. So kann es in einem Betrieb mit 20 Beschäftigten sinnvoll sein, nur grob nach Führungskräften, Fachkräften und Hilfskräften zu unterscheiden. In mittelgroßen Unternehmen sollte die Aufteilung zumindest nach Berufen erfolgen. Werden im Unternehmen bereits Anforderungs- oder Kompetenzprofile erfasst, können die Gruppen auch weiter differenziert werden.

#### 5.5 Ermittlung des voraussichtlichen zukünftigen (Brutto-)Personalbedarfs

In einem nächsten Schritt kann auf der Ebene der betrieblichen Teilbereiche der voraussichtliche Personalbedarf für den gewählten Planungszeitraum und für die festgelegten Qualifikationsgruppen durch die jeweiligen Bereichsverantwortlichen ermittelt werden. Es geht also darum, zu ermitteln, wie viele Arbeitskräfte mit einer bestimmten Ausbildung und Erfahrung der jeweilige betriebliche Teilbereich im Planungszeitraum benötigt.

Dafür kommen verschiedene Verfahren in Frage, die wir Ihnen im Folgenden kurz vorstellen wollen. Gerade am Anfang kann es bei diesen Verfahren sinnvoll sein, wenn der Personalbereich die Verantwortlichen der verschiedenen betrieblichen Teilbereiche bei dieser Aufgabe unterstützt.

Unabhängig vom gewählten Verfahren bietet es sich an, mit Planungstools, zum Beispiel auf Excel-Basis, zu arbeiten. Eine Vorlage für eine Excel-Tabelle zur Ermittlung Ihres individuellen Netto-Personalbedarfs und damit der insgesamt notwendigen Einstellungen und Freisetzungen finden Sie auf der Website der [Toolbox Fachkräftesicherung](#). In diese können Sie jeweils die Ergebnisse der einzelnen Kapitel eintragen.

## Schätzverfahren

Schätzverfahren greifen auf die Erfahrungen von betrieblichen Expertinnen und Experten sowie von Führungskräften zurück. Denn diese kennen ihren Bereich und den jeweiligen Personalbedarf besonders gut. Und trotz aller Subjektivität kommt man mit dieser Methode gerade in kleinen und mittleren Unternehmen zu guten kurz- und mittelfristigen Planwerten. Darüber hinaus haben Schätzverfahren praktisch keine Anwendungsvoraussetzungen.

Hier möchten wir Ihnen das Einfache Schätzverfahren sowie die Expertenbefragung vorstellen.

### Einfaches Schätzverfahren

Das einfache Schätzverfahren beruht auf dem subjektiven Urteil der einzelnen Führungskräfte. Diese orientieren sich zumeist an Erfahrungswerten der notwendigen Mindestbeschäftigung, der üblichen Fluktuation etc.

Das einfache Schätzverfahren erlaubt eine einigermaßen zuverlässige Festlegung des zukünftigen Personalbedarfs mit einem vertretbaren Planungsaufwand. Zur Ermittlung des voraussichtlichen Personalbedarfs nach dem einfachen Schätzverfahren ist bei allen Bereichsverantwortlichen der geschätzte Personalbedarf für den gewählten Planungszeitraum und für die festgelegten Qualifikationsgruppen zu erfragen. Je nachdem, wie groß Ihre betrieblichen Teilbereiche sind, kann es sinnvoll sein, die Bedarfe bei den einzelnen Führungskräften zu ermitteln und dann von den Bereichsverantwortlichen zusammenführen zu lassen.

Bitten Sie die Bereichsverantwortlichen, bei ihrer Planung, so weit möglich, die folgenden internen und externen Einflussfaktoren zu berücksichtigen:

#### Externe Einflussfaktoren

1. Gesamtwirtschaftliche Entwicklung (insbesondere Brutto sozialprodukt, Preise, Löhne und Arbeitsmarkt)
2. Branchen- und Marktentwicklung, Wettbewerbssituation
3. Entwicklung der staatlichen Einflüsse (Wirtschafts-, Außenhandels- und Finanzpolitik)
4. Veränderungen rechtlicher (insbesondere in den Bereichen des Sozial- und Arbeitsrechts) sowie tarifpolitischer Rahmenbedingungen
5. Veränderungen und Innovationen im Bereich der Technologie

#### Interne Einflussfaktoren

6. Unternehmensziele
7. Umsatzerwartung
8. Geplante Absatzmenge
9. Geplante Produktionsmittel und -methoden
10. Arbeits- und Unternehmensorganisation
11. Durchschnittliche Leistung der Arbeitnehmer/-innen
12. Aktuelle Auslastungssituation
13. Gelegte Angebote
14. Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen
15. Fehlzeiten
16. Fluktuation
17. Interessen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer/-innen

In einem nächsten Schritt sollten die Ergebnisse der einzelnen betrieblichen Teilbereiche in einem Gesamtplan zusammengeführt werden, zum Beispiel durch die Personalleitung.

Dann folgt die Plausibilitätsprüfung, am besten durch Geschäftsführung und Personalleitung:

- Gibt es einen Mehr- oder Minderaufwand im Vergleich zu den vergangenen Jahren, der nicht begründet ist?
- Ist der Personalbedarf für die verschiedenen Bereiche vergleichbar? Sind Unterschiede sachlich gerechtfertigt?
- Entspricht der geschätzte Personalbedarf der strategischen Unternehmensplanung?

Anschließend sollte der prognostizierte Personalbedarf ggf. angepasst werden. Weiter geht es mit Kapitel 5.6, der Ermittlung der voraussichtlichen Personalab- und -zugänge für den Planungszeitraum.



## Expertenbefragung

Bei der Expertenbefragung werden die verantwortlichen Führungskräfte/Bereichsverantwortlichen zu ihrer Einschätzung des Arbeitskräftebedarfs für den gewählten Planungshorizont und für die festgelegten Qualifikationsgruppen befragt. Darüber hinaus werden weitere betriebliche Expertinnen und Experten wie Meister, Beschäftigte mit langer Betriebszugehörigkeit oder Beschäftigte auf Schlüsselpositionen um eine Einschätzung gebeten.

Dazu sollte bei allen Führungskräften/Bereichsverantwortlichen sowie den weiteren betrieblichen Expertinnen und Experten der geschätzte Personalbedarf für die verschiedenen betrieblichen Teilbereiche im gewählten Planungszeitraum und für die festgelegten Qualifikationsgruppen erfragt werden.

Bitten Sie sie, bei Ihrer Planung die bereits beim einfachen Schätzverfahren genannten internen und externen Einflussfaktoren so weit wie möglich zu berücksichtigen.

In einem nächsten Schritt sollten die Ergebnisse der einzelnen betrieblichen Teilbereiche in einem Gesamtplan zusammengeführt werden, zum Beispiel durch die Personalleitung.

Dann folgt die Plausibilitätsprüfung, am besten durch Geschäftsführung und Personalleitung:

- Gibt es einen Mehr- oder Minderaufwand im Vergleich zu den vergangenen Jahren, der nicht begründet ist?
- Ist der Personalbedarf für die verschiedenen Bereiche vergleichbar? Sind Unterschiede sachlich gerechtfertigt?
- Entspricht der geschätzte Personalbedarf der strategischen Unternehmensplanung?

Anschließend sollte der prognostizierte Personalbedarf ggf. angepasst werden. Weiter geht es mit Kapitel 5.6, der Ermittlung der voraussichtlichen Personalab- und -zugänge für den Planungszeitraum.

## Kennzahlenmethode

Bei der Kennzahlenmethode wird der Personalbedarf über den Zusammenhang zwischen einer bestimmten betrieblichen Größe und dem entsprechenden Personaleinsatz ermittelt. Ist dieser Zusammenhang stabil und treten keine größeren Brüche auf, kann eine gute Schätzung erfolgen.

Im Gegensatz zum Schätzverfahren ermöglicht die Kennzahlenmethode objektive Prognosen, sie ist aber deutlich komplexer und schwieriger in der Handhabung. Sie eignet sich insbesondere für Arbeitsprozesse, die von der Ausbringungsmenge bestimmt werden, sowie für kontinuierliche Fertigungsprozesse. Mitunter wird es nötig sein, für verschiedene Bereiche oder Berufsgruppen unterschiedliche Kennzahlen zu suchen.

### Projektgruppe einrichten

Angesichts der Komplexität der Kennzahlenmethode bietet es sich an, eine Projektgruppe mit den Bereichsverantwortlichen einzurichten und mit der Entwicklung geeigneter, ggf. je nach betrieblichem Teilbereich unterschiedlicher, Kennzahlen zu betrauen.

Zunächst muss eine Einflussgröße ermittelt werden, die unmittelbar mit dem benötigten Personalbedarf zusammenhängt, die quantifizierbar und deren Entwicklung vorhersehbar ist. Die notwendigen Daten sind meist schon in anderen Unternehmensplänen, bspw. im betrieblichen Controlling oder im Rechnungswesen, enthalten.

So kann beispielsweise die Zahl der benötigten Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter anhand des Pro-Kopf-Umsatzes bemessen werden. Bei den Beschäftigten in der Produktion bietet sich möglicherweise eine Bemessung gemäß der Arbeitsproduktivität an.

Anschließend gilt es, den Zusammenhang der gewählten Einflussgröße mit dem Personalbedarf als Kennzahl zu formulieren. Zum Beispiel: Zahl der Kunden pro Stelleninhaber/in oder Umsatz pro Beschäftigte.

Typische Kennzahlen finden Sie in der folgenden Tabelle:

Kennzahl	Formulierter Zusammenhang	Beispiele	Besonders geeignet für	Anmerkung
Arbeitsproduktivität	Ertragsgröße (Umsatz, bearbeitete Kundenaufträge, Absatz, Produktionsmenge o. Ä.) im Verhältnis zum Arbeitseinsatz (Beschäftigtenzahl, Arbeitszeit, Personalkosten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bearbeitete Kundenaufträge pro Tag</li> <li>Produktionsmenge in Stückzahl je Zeiteinheit (Arbeitsstunde, Tag)</li> <li>Umsatz je Mitarbeiter/-in und Monat</li> <li>Wertschöpfung je Arbeitsstunde</li> </ul>	Produktionsbereich	die in der betrieblichen Praxis am häufigsten verwendete Kennzahl
Pro-Kopf-Umsatz	Umsatz je Mitarbeiter/-in		Vertrieb, Groß- und Einzelhandel	
Mitarbeiter-Kunden-Verhältnis	Zahlenmäßiges Verhältnis zwischen Stelleninhaber und einer bestimmten Anzahl an Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenkontakte pro Mitarbeiter/-in</li> </ul>	Vertrieb, Bankwirtschaft	
Erwerbstätigen-Verhältniskennzahlen/Kontroll- oder Führungsspannen	Verhältnis zwischen bestimmten Arbeitnehmergruppen oder Beschäftigte pro Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hochschul- und Fachhochschulabsolventinnen/-absolventen pro Angestellte</li> <li>Projektassistentinnen/-assistenten pro Projekt-ingenieurin/-ingenieur</li> <li>Facharbeiter/-in pro Meister</li> </ul>		Führungsspannen lassen sich nur unter vergleichbaren Bedingungen anwenden, da der Führungsaufwand stark variiert.

Nun gilt es, die bisherige Entwicklung der gewählten Einflussgröße zu ermitteln (beispielsweise ein durchschnittliches Produktivitätswachstum von fünf Prozent pro Jahr) sowie ihre Entwicklung für den gewählten Planungshorizont zu schätzen bzw. zu ermitteln (also beispielsweise eine unterstellte Produktivität von 15 Prozent über dem jetzigen Wert in drei Jahren). Oft wird auch eine gewünschte Ausprägung der Kennzahl als Zielvorgabe genutzt. Beispielsweise kann anhand eines bestimmten Umsatzes oder einer als optimal eingeschätzten Kundenzahl der dafür benötigte Personalbedarf berechnet werden.

Abschließend kann der voraussichtliche Personalbedarf anhand des zu Beginn formulierten Zusammenhangs mit der Entwicklung der Einflussgröße für den Planungszeitraum berechnet werden.

Wie das aussehen kann, sollen Ihnen die folgenden vereinfachten Rechenbeispiele verdeutlichen, in denen der Brutto-Personalbedarf nach der Kennzahlenmethode errechnet wurde.

### Annahmen nutzen

Sind erhebliche Strukturbrüche (z. B. technologischer Wandel, zusätzliches betriebliches Investitionsprogramm) zu erwarten, kann der Personalbedarf nicht mehr auf der Basis von statistischen Werten der Vergangenheit ermittelt werden. Stattdessen muss man Annahmen über die Entwicklung der relevanten Bezugsgrößen machen und aus der wahrscheinlichsten Kombination den Personalbedarf ableiten.

## Pro-Kopf-Umsatz

### Ausgangslage 2010:

Umsatz der Forschungs- und Entwicklungsabteilung: 106 Millionen Euro  
Beschäftigte mit Hochschulabschluss: 530

### Ableitung der Kennzahl:

106 Millionen Euro : 530 Beschäftigte = 200.000 Euro Umsatz pro Mitarbeiter/-in mit Hochschulabschluss = Kennzahl

Angestrebter Umsatz der Forschungs- und Entwicklungsabteilung für 2012: 120 Millionen Euro

### Geschätzter Personalbedarf 2012:

120 Millionen Euro : 200.000 Euro = 600 Beschäftigte mit Hochschulabschluss 2012

## Arbeitsproduktivität

Ausgangsdaten für 2010	
Produktionsmenge	500.000 Einheiten
Durchschnittlicher Personalbestand in der Produktion	200 Beschäftigte
Gearbeitete Wochen in 2009	46
Durchschnittliche Stundenzahl je Mitarbeiter/in	37 Stunden/Woche
Gesamtstundenzahl je Mitarbeiter/in	1.702 Stunden/Jahr
Gesamtstundenzahl aller Beschäftigten in der Produktion	340.400 Stunden/Jahr
Produktionsmenge je Arbeitsstunde (500.000 Einheiten : 340.400 Stunden/Jahr) = Kennzahl	1,47 Einheiten
Plandaten für 2011	
Geplante Produktionsmenge	520.000 Einheiten
Geplante Produktivitätssteigerung	5 %
Geplante Produktivität (Kennzahl als Zielvorgabe) : 1,47 Einheiten + 5 %	1,54 Einheiten
Erforderliche Arbeitsstundenzahl für 2011 (520.000 : 1,54)	337.158 Stunden
Brutto-Personalbedarf	
337158 Stunden : 1.702 Stunden pro Mitarbeiter/in und Jahr	198 Beschäftigte

Vgl. Horsch, Jürgen (2000): Personalplanung: Grundlagen, Gestaltungsempfehlungen, Praxisbeispiele, Herne, S.26.

In einem nächsten Schritt sollten die Ergebnisse der einzelnen betrieblichen Teilbereiche in einem Gesamtplan zusammengeführt werden, zum Beispiel durch die Personalleitung. Dann folgt die Plausibilitätsprüfung, am besten durch Geschäftsführung und Personalleitung:

- Gibt es einen Mehr- oder Minderaufwand im Vergleich zu den vergangenen Jahren, der nicht begründet ist?
- Ist der Personalbedarf für die verschiedenen Bereiche vergleichbar? Sind Unterschiede sachlich gerechtfertigt?
- Entspricht der geschätzte Personalbedarf der strategischen Unternehmensplanung?

## 5.6 Ermittlung der voraussichtlichen Personalab- und -zugänge für den Planungszeitraum

Nachdem Sie nun Ihren voraussichtlichen Personalbedarf für die verschiedenen betrieblichen Teilbereiche und insgesamt für die verschiedenen Qualifikationsgruppen und den Planungszeitraum ermittelt haben, gilt es, sich die zu erwartenden Ab- und Zugänge für den Planungszeitraum anzusehen.

Eine Abgangs-Zugangs-Tabelle ist eine erweiterte Fluktuationsstatistik und gibt auf Grundlage der bisherigen Ab- und Zugänge eine Prognose über die voraussichtlichen Personalbewegungen im Planungszeitraum ab. Je länger diese Statistik geführt wird, umso sicherer werden die Prognosen.

In einem ersten Schritt sollte die vorhandene Belegschaft dafür in die anfangs festgelegten Qualifikationsgruppen

aufgeteilt werden, dann werden die Ab- und Zugänge für jede Gruppe und jedes Jahr erfasst und in eine Tabelle eingetragen. Word- und Excel-Vorlagen finden Sie bei der [Toolbox Fachkräftesicherung](#).

Gleichwohl ist es ratsam, bei der Erstellung immer abzuwägen, ob die Entwicklung des Personalbestandes durch außerplanmäßige Ereignisse beeinflusst werden könnte, ggf. müssen die Daten angepasst werden. Deshalb sollten Sie in einem zweiten Schritt überlegen, ob die Entwicklung des Personalbestandes durch außerplanmäßige Ereignisse (beispielsweise vermehrter Renteneintritt oder Rückkehr aus der Elternzeit) beeinflusst werden könnte. An dieser Stelle können die Ergebnisse der eingangs durchgeführten Altersstrukturanalyse eine große Hilfe sein.

### 5.7 Ermittlung des Netto-Personalbedarfs und damit der insgesamt notwendigen Einstellungen und Freisetzungen

Nun gilt es, die Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel zusammenzuführen, um den Netto-Personalbedarf und damit die insgesamt notwendigen Einstellungen und Freisetzungen zu ermitteln. Eine Vorlage für eine entsprechende Excel-Tabelle finden Sie bei der [Toolbox Fachkräftesicherung](#). Sie können aber auch ein eigenes Formular entwickeln, das die Ergebnisse der vorangehenden Kapitel wie folgt zusammenführt:

Voraussichtlicher zukünftiger Personalbedarf für die verschiedenen Qualifikationsgruppen nach Schätzverfahren oder Kennzahlenmethode

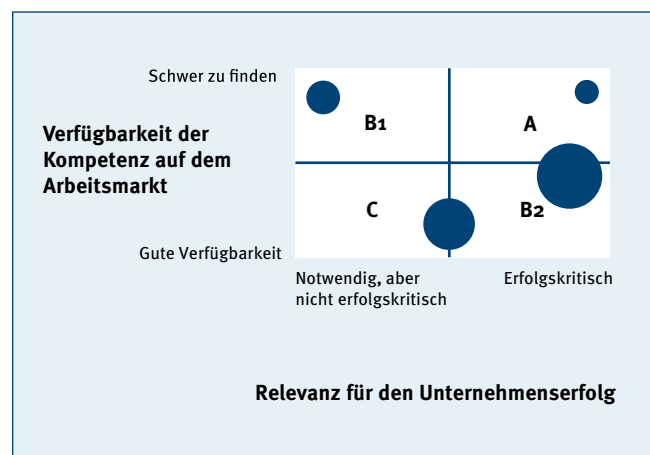
- Personalbestand in den verschiedenen Qualifikationsgruppen
- + voraussichtliche Personalabgänge in den verschiedenen Qualifikationsgruppen
- voraussichtliche Personalzugänge in den verschiedenen Qualifikationsgruppen
- = **Netto-Personalbedarf** in den verschiedenen Qualifikationsgruppen

### 5.8 Ableitung von Maßnahmen

Nun können Sie entscheiden, ob, und wenn ja, welche Maßnahmen Sie auf dieser Grundlage einleiten wollen, beispielsweise in den Bereichen Rekrutierung oder Personalentwicklung.

Da nicht alle der eingangs definierten Qualifikationsgruppen gleichermaßen für den Unternehmenserfolg entscheidend und auch nicht alle gleichermaßen gut zu gewinnen sind, ist es hilfreich, diese zu gewichten, bevor entschieden wird, ob, und wenn ja, welche Maßnahmen abzuleiten sind.

An der Gewichtung sollte sich ablesen lassen, welche potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Personalrekrutierung vorrangig angesprochen werden sollten. Dies kann beispielsweise durch eine grafische Darstellung in einer Vier-Felder-Matrix geschehen.



Aus diesem Vier-Felder-Schema lässt sich ablesen, welche potenziellen Beschäftigten vorrangig angesprochen werden sollten. Die Gruppen, die in den A-Quadranten fallen, bedürfen aufwendiger und aktiver Beschaffungsmaßnahmen. Dagegen reichen für die Gruppen im C-Quadranten meist weniger aufwendige oder sogar passive Beschaffungsmaßnahmen aus. Die Größe der jeweiligen Kreise gibt an, wie viele Personen benötigt werden. (Vgl. Horsch, Jürgen (2000): Personalplanung: Grundlagen, Gestaltungsempfehlungen, Praxisbeispiele, Herne, S.26, zitiert nach Toolbox Fachkräftesicherung.)

Auf Grundlage der Personalbedarfsplanung können Sie unter anderem folgende Maßnahmen einleiten:

- Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Aufbau von zusätzlichem Know-how bei den bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zum Beispiel über externe Weiterbildung,
- Innerbetriebliche Versetzung von entsprechend qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- Beauftragung von externen Expertinnen und Experten,
- Nachfolgeplanung.

### 5.9 Wiederholung der Personalbedarfsplanung

Nach einem Jahr oder, wenn sich zentrale Rahmenbedingungen ändern, auch früher sollten Sie die Bedarfsplanung wiederholen.

#### Die Vorgehensweise auf einen Blick

##### Arbeitsschritte

Durchführung einer Altersstrukturanalyse

Auswahl des Planungshorizonts

Klärung der Unternehmensstrategie und der daraus abgeleiteten Geschäftsentwicklungspläne

Ableitung künftiger Aufgaben und Aufteilung der Belegschaft in Qualifikationsgruppen

Die folgenden Schritte werden dann jeweils für die verschiedenen Qualifikationsgruppen getrennt durchgeführt.

Ermittlung des voraussichtlichen zukünftigen (Brutto-)Personalbedarfs

- Schätzverfahren
- Kennzahlenmethode

##### Dabei sind interne und externe Einflussfaktoren zu berücksichtigen.

Ermittlung der voraussichtlichen Personalab- und -zugänge für den Planungszeitraum

Ermittlung des Netto-Personalbedarfs und damit der insgesamt notwendigen Einstellungen und Freisetzungen:

Ergebnisse der Ermittlung des voraussichtlichen zukünftigen Personalbedarfs

- Personalbestand
- + voraussichtliche Personalabgänge
- voraussichtliche Personalzugänge
- = **Netto-Personalbedarf**

Ggf. Ableitung von personalpolitischen Maßnahmen

Wiederholung der Personalbedarfsplanung

## 6 Praxisbeispiel

Als die FMB-Blickle GmbH in Villingen-Schwenningen vor etwa drei Jahren eine standardisierte Personalbedarfsplanung einführte, gab es dafür im Wesentlichen drei Motive:

- Personalbedarfssicherung in einer Region mit weitgehender Vollbeschäftigung,
- Notwendigkeit einer Personalbedarfsplanung abgeleitet aus der Unternehmensstrategie und der Geschäftsentwicklungsplanung und
- Frühzeitiges Erkennen von Personalengpässen oder -überkapazitäten und rechtzeitige Reaktion zur Vermeidung signifikanter wirtschaftlicher Folgekosten.

Die Personalbedarfsplanung wird einmal jährlich in enger Abstimmung zwischen der Geschäftsführung und der Personalleitung einerseits und den Fachbereichsverantwortlichen andererseits durchgeführt. Aufgrund der sehr konjunkturrempfindlichen Branche – dem Maschinenbau – orientiert sich die Planung in der Regel an einem 2-Jahreshorizont. Darüber hinaus werden die ermittelten Planungsprämissen und Ziele einmal pro Quartal in gleicher personeller Zusammensetzung aktualisiert und ggf. modifiziert.

Die Bedarfsplanung basiert auf der Betrachtung der einzelnen Unternehmensbereiche. Hauptkriterium in dem Unternehmen mit 55 Beschäftigten ist die persönliche Einschätzung des Personalbedarfs durch die Beteiligten aus Geschäftsführung, Personalbereich und Fachabteilungen. Darüber hinaus werden die protokollierten Unterlagen der Mitarbeitergespräche sowie Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen berücksichtigt.

Gearbeitet wird mit internen Planungstools, primär auf Excel-Basis. Schließlich fließen die permanent aktualisierte Unternehmensstrategie sowie die daraus abgeleiteten Geschäftsentwicklungspläne, Markttrends und neue Technologien sowie die konjunkturelle Entwicklung generell und speziell im Maschinenbau in die Bedarfsplanung ein.

Nach den nicht unerheblichen Initialaufwendungen für Datensammlung, Datenauswertung und interne Planungstools, die in den Jahren 2009 und 2010 geleistet und verfeinert wurden, greift die Geschäftsleitung mittlerweile auf etablierte Systeme mit überschaubarem Zeitaufwand zurück. Auch wenn die persönlichen Abstimmungsgespräche zwischen Geschäftsführung, Personalbereich und Fachabteilungen Zeit in Anspruch nehmen, gibt es nach Einschätzung des Geschäftsführers Fabian Blickle kaum besser investierte Zeit.

Grundsätzlich hält man bei der FMB Blickle GmbH angesichts eines regionalen Arbeitsmarktes an der Grenze zur Vollbeschäftigung eine rechtzeitige und bedarfsgerechte Personalrekrutierung für entscheidend für den Unternehmenserfolg. Darüber hinaus erhält man bei der Vorbereitung und Durchführung der Personalbedarfsplanung vielfältige Informationen über „weiche“ Faktoren wie die Identifikation mit dem Unternehmen, Fluktuationsrisiken und Optimierungspotenziale. Mitarbeiterbindung und Minimierung der Fluktuationsrisiken sind in dieser Region und Branche ganz zentral für die Entwicklung des Unternehmens.

## 7 Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Die Personalbedarfsplanung ist eine wichtige Grundlage zur Auswahl von Instrumenten aus den Bereichen „Fachkräfte finden“, „Fachkräfte entwickeln“ und „Fachkräfte binden“.

## 8 Ansprechpartner

Führen Sie zum ersten Mal eine Personalbedarfsplanung in Ihrem Unternehmen durch, kann es hilfreich sein, eine externe Beratung mit Erfahrungen auf diesem Gebiet hinzuzuziehen.

## 9 Weiterführende Informationen

Kostenlose Altersstrukturanalysen finden Sie auf den folgenden Seiten:

- Der [Demografiekompass](#) der TBS NRW ist ein einfaches, für den Einstieg gut geeignetes Instrument.
- Der [Demografierechner der IHK Osnabrück-Emsland](#) erlaubt einen einfachen Einstieg in das Thema Altersstrukturanalyse.
- Auch die Techniker Krankenkasse hat eine interessante [Altersstrukturanalyse \(ALS-TAN\)](#) entwickelt.

