

Stichwort „Personalplanung“

(= Gesamtheit aller Aktivitäten des Betriebsinhabers, künftige personelle Maßnahmen vorausschauend zu konzipieren, sowohl im Interesse der Wirtschaftlichkeit als im Interesse der Mitarbeiter)

Personalplanung elementarer Bestandteil der Unternehmensplanung

Die Personalplanung ist wichtiger Bestandteil einer jeden Unternehmensplanung – bzw. sie sollte es sein. Grundsätzlich kommt ihr für das Unternehmen die gleiche Bedeutung zu wie beispielsweise der Planung der „Produktion“ oder dem „Controlling“.

Geringe Wertschätzung von Personalplanung im Handwerk

Während die Personalplanung in Großunternehmen oder größeren mittelständischen Unternehmen von einem eigens hierzu eingerichteten Geschäftsbereich oder einer entsprechenden Abteilung betrieben wird, genießt sie im Handwerk in aller Regel ein Schattendasein. Nicht selten werden Personalplanung und Personalverwaltung – diese beinhaltet die Erstellung von Arbeitsverträgen, der Zahlung von Löhnen und Gehältern, dem Nachhalten der Urlaubs- und Krankheitstagen etc. – unbewusst weitgehend gleich gesetzt. Das führt dazu, dass eine Personalplanung im eigentlichen Sinne häufig nur ansatzweise betrieben wird.

Aufgaben einer Personalplanung

Dabei geht die Personalplanung über die unerlässlichen Akte einer Personalverwaltung weit hinaus. So umfasst die Personalplanung folgende Kernaufgaben:

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffungsplanung
- Personalentwicklungsplanung
- Personalfreisetzung
- Personaleinsatzplanung
- Personalkostenplanung

Ziele und Nutzen einer Personalplanung

Der unternehmerische Alltag ist geprägt von einer Vielzahl personeller Entscheidungen. Der angemessene Personalbedarf muss ermittelt, Stellenbeschreibungen formuliert und nicht zuletzt möglichst qualifizierte Mitarbeiter in ausreichender Zahl gefunden werden. Die Aufgaben- und Kompetenzzuweisung an Mitarbeiter bis hin zur Trennung von Mitarbeitern etc. sind Beispiele für Situationen, die Konflikte auslösen und sich mittelbar nachteilig auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auswirken können.

Erfolgt jedoch eine Personalplanung für alle im Unternehmen Beschäftigten in möglichst „transparenter Weise“ und macht die Unternehmensleitung entsprechende Überlegungen bzw. Entscheidungen gegenüber ihren Mitarbeitern frühzeitig bekannt, so löst die Personalplanung nachweislich eine Vielzahl positiver Effekte aus. Sie kann beispielsweise die Personalpolitik versachlichen,



die Entwicklungen im Personalbereich jenseits kurzfristiger Konjunkturzyklen im Sinne optimaler Deckung des Personalbedarfs verstetigen oder auch auftretende Härten im Falle von Stellenumbesetzungen, Trennungen etc. durch rechtzeitig ergriffene Maßnahmen mildern.

Grundsätzlich liegt eine Personalplanung im Interesse beider, Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Für den Arbeitnehmer eröffnen sich mit einer vorhandenen und offen kommunizierten Personalplanung seines Unternehmens höhere Chancen auf gute Arbeitsbedingungen, auf berufliche Aus- und Fortbildung sowie eine bessere Planbarkeit der eigenen Berufsentwicklung. Für den Arbeitgeber ist die Personalplanung unter anderem Grundlage für den eignungs- und anforderungsgerechten Personaleinsatz, bietet die Chance der Stellenbesetzung „aus den eigenen Reihen“, fördert die Motivation der Mitarbeiter und leistet nicht zuletzt einen Beitrag zur Überschaubarkeit der absehbaren Entwicklung der Personalkosten.

Zeiträume einer Personalplanung

Schon das Wort „Planung“ signalisiert, dass es sich um Überlegungen handelt, die über die unmittelbare Gegenwart und das alltägliche Betriebsgeschehen hinausreichen. Andererseits wird eine Zehnjahresplanung (sog. Rahmenplanung) zwangsläufig mehr Unsicherheiten aufweisen als eine Einjahresplanung. Die angemessene Spanne einer Personalplanung wird von der jeweiligen Aufgabenstellung abhängen. Beispiel: Für eine Zeitspanne von 3 Jahren wird sich in aller Regel abschätzen lassen, wie viele Mitarbeiter ungefähr notwendig sein werden, um der Nachfrage des Marktes nach Gütern und Dienstleistungen gerecht werden zu können. Spätestens in der Einjahresplanung jedoch werden klare Vorstellungen über die genau benötigten Qualifikationen dieser Mitarbeiter unerlässlich sein. Hierbei gilt es z. B. zu bedenken, dass bestimmte Qualifikationen nicht kurzfristig erworben werden können.

Zusammenhang von Personalplanung und Arbeitsmarkt

Die Situation des externen Arbeitsmarktes mit den Möglichkeiten eines hohen Arbeitskräftebedarfs einerseits sowie eines unvermeidbaren Personalabbaues andererseits wirkt sich zwangsläufig auch auf die Personalplanung aus. Angesichts dessen ist es Aufgabe der Personalplanung, extreme Personalüberhänge ebenso zu vermeiden wie kurzfristig auftretenden höheren Personalbedarf.

Literatur / Links zum Thema „Personalplanung“

- RKW-Handbuch Personalplanung, 3. Auflage Neuwied 1996
- Gute Mitarbeiter machen den Unterschied, Hrsg.: Management-Center Handwerk (MCH) der LGH, Autoren: Anne Seela, Ulla Habelt, Düsseldorf 2006, 120 S., ISBN-10: 3878647735, ISBN-13: 9783878647737
- www.mch.de/personalmanagement

Abs.: Personalmanagement-Initiative Handwerk NRW der Landes-Gewerbeförderungsstelle (LGH) / weitere Details: siehe www.mch.de / Bis zum Ende der Projektlaufzeit (September 2008) werden wir Ihnen in unregelmäßigen Abständen weitere Ausgaben unseres Newsletters zukommen lassen. Sollten Sie an unserem Angebot kein Interesse haben, genügt eine kurze formlose Email mit der Betreffzeile „Abbestellung Newsletter PERSONAL heute“. Vielen Dank.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union



Ministerium für Wirtschaft,
Mittelstand und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen

