

Checkliste „Personalbedarf herausfinden“

Jeder Unternehmer kennt die Unterscheidung von Brutto- und Netto-Beträgen. Sie hilft auch bei der Frage, wie viele Mitarbeiter eingestellt oder entlassen werden müssen. Die Ermittlung des Netto-Personalbedarfs – also der notwendigen Einstellungen und Freisetzungen – erfolgt nach der Formel:

$$\text{Brutto-Personalbedarf} - \text{Personalbestand} + \text{Personalzugänge} = \text{Netto-Personalbedarf}$$

Sind Gesamtpersonalbedarf und aktueller Personalbestand also bekannt, müssen noch die voraussichtlichen Personalbewegungen berücksichtigt werden. Dann kann der tatsächliche Personalbedarf ermittelt werden. Für eine leicht zu pflegende Personalbedarfsplanung kann eine einfache Bedarfsermittlungs-Excel-Tabelle genutzt werden. Gibt man den Personalbestand, die Schätzwerte der Brutto-Bedarfsplanung sowie die tatsächlichen Personalab- und -zugänge ein, erhält man die Anzahl der künftig vorzunehmenden Personalbewegungen.

Zwei Ansätze operativer Personalplanung

1. Schätzmethode

Die eigenen Erfahrungen bieten häufig die besten Planungsgrundlagen. Diejenigen Geschäftsführungen, die über die eigenen Erfahrungen hinaus auch die Erfahrungswerte der Führungskräfte und Meister berücksichtigen, sorgen für besonders valide Schätzungen. Dabei sollte man sensibel sein für die Eigeninteressen der einbezogenen Führungskräfte.

In der einfachsten Form werden die eigenen Schätzungen mit den Schätzungen der Meister und Führungskräfte zusammengefasst und einer einfachen Prüfung auf Plausibilität unterzogen. In größeren Handwerksbetrieben kann die Methode weiter verfeinert werden (Delphi-Befragung): Sie befragen wie gehabt sich selbst und die Führungskräfte, wie viele Fachkräfte benötigt werden, und fragen dabei direkt nach der Begründung. Daraufhin fassen Sie die Ergebnisse zusammen und prüfen sie auf Stimmigkeit. Ihre Bewertung der Schätzwerte geben Sie an die Führungskräfte zurück und bitten um eine zweite, darauf aufbauende Schätzung. Fertig.

2. Kennzahlenmethode

In den meisten erfolgreichen Betrieben besteht ein verlässlicher Zusammenhang zwischen Personalbedarf und betrieblichen Kenngrößen: beispielsweise den produzierten Stückzahlen, der Anzahl an kleinen, mittleren und großen Aufträgen oder Umsätzen. Ändert sich das eine, kann man auf das andere schließen. Dies ist natürlich kein Selbstläufer, auch solche Korrelationen unterliegen Veränderungen – aufgrund neuer Technologien oder Verfahren. Klassische Kennzahlen sind beispielsweise:

- Umsatz pro Mitarbeiter,
- Mitarbeiter pro Führungskraft,
- Verhältnis von Mitarbeitern und Kunden oder
- Anzahl der bearbeiteten Aufträge pro Zeiteinheit (Tag/Monat/Jahr).

