



RKW

**Fritz-Jürgen Kador  
Hans Pornschlegel  
unter Mitarbeit von  
Hans-Joachim Kempe  
und Tobias Kador**

# **Personalplanung Grundlage eines systematischen Personalmanagements**



**Personalwesen**



**Eine Handlungsanleitung  
für die Betriebspraxis**

# **Personalplanung - Grundlage eines systematischen Personalmanagements**

Eine Handlungsanleitung  
für die Betriebspraxis



Fritz-Jürgen Kador, Hans Pornschlegel  
unter Mitarbeit von  
Hans-Joachim Kempe und  
Tobias Kador

**Personalplanung  
Grundlage eines  
systematischen  
Personalmanagements**

Eine Handlungsanleitung  
für die Betriebspraxis

© 2004 Alle Rechte vorbehalten

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1470  
ISBN 3-89644-217-1

Layout: RKW, Eschborn  
Druck: Druck Partner Rübelmann, Hemsbach

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>11</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>2 Was ist und wozu dient Personalplanung?</b>	<b>17</b>
2.1 Personalplanung als Managementinstrument	17
2.2 Personalplanung als Instrument zur Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen	33
2.3 Der rechtliche Handlungsrahmen der Personalplanung – ein erster Blick	41
<b>3 Handlungsanleitung</b>	<b>43</b>
3.1 Voraussetzungen der Personalplanung	43
3.1.1 Einfache Personalplanung ist möglich	43
3.1.2 Unternehmensleitung muss Planung wollen	43
3.1.3 Personalabteilung ist zuständig	44
3.1.4 Wie lange in die Zukunft planen?	45
3.1.5 Welche Daten werden benötigt?	47
3.1.6 Welche Bereiche soll die Planung umfassen?	52
3.1.7 Kein Perfektionismus	52
3.2 Einführung der Personalplanung	53
3.2.1 Beispiel eines Rahmenablaufplans	53
3.2.2 Personalplanung mit und ohne Stellenplan	57
<b>4 Personalbedarfsplanung</b>	<b>64</b>
4.1 Personalbedarf: Kernstück der Planung	64
4.2 Der Stellenplan: Möglichkeiten und Grenzen als Instrument der Bedarfsplanung	67
4.3 Praxis der Bedarfsermittlung	70

<b>5</b>	<b>Personalbeschaffungsplanung</b>	<b>82</b>
5.1	Personalbedarf und Personalbeschaffung	82
5.2	Möglichkeiten der Personalbeschaffung	83
5.3	Planung der Mittel zur Personalbeschaffung	93
<b>6</b>	<b>Personalabbauplanung</b>	<b>96</b>
6.1	Personalabbau durch "natürliche" Fluktuation	100
6.2	Vorzeitige Pensionierung und Altersteilzeit	101
6.3	Arbeitszeitgestaltung	101
6.4	Aufhebungsverträge	102
6.5	Sozialpläne	103
6.6	Einzelkündigung	105
6.7	Massenentlassungen	105
6.8	Unternehmerische Alternativen zum Personalabbau	106
<b>7</b>	<b>Personaleinsatzplanung</b>	<b>107</b>
7.1	Aufgaben der Personaleinsatzplanung	107
7.2	Voraussetzungen für die Einsatzplanung	108
7.3	Mittel der Einsatzplanung	113
<b>8</b>	<b>Personalentwicklungsplanung</b>	<b>125</b>
8.1	Was sind Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung?	125
8.2	Qualifikationen, Kompetenzen, Motivationen als Zielgrößen	126
8.3	Aufgaben und Bereiche der Personalentwicklungsplanung	128
8.4	Was will die betriebliche Planung und Personalentwicklung?	128
8.5	Schritte zu einer systematischen und flexiblen Planung der Personalentwicklung	134
8.6	Voraussetzungen einer geplanten Personalentwicklung	135
8.7	Gestaltungsformen, Maßnahmen und Methoden der Personalentwicklung und ihrer Planung – Glossar als Prüfliste	138
8.8	Besondere Zielgruppen und Felder der Personalentwicklung	147

<b>9</b>	<b>Personalkostenplanung</b>	<b>151</b>
9.1	Grundlagen der Personalkostenplanung	151
9.2	Personalkostencontrolling	157
<b>10</b>	<b>Der rechtliche Handlungsrahmen der Personalplanung</b>	<b>159</b>
10.1	Rechtsgrundlagen	159
10.2	Personalbeschaffung	168
10.2.1	Mitarbeitertypen	168
10.2.1.1	Arbeitnehmer – freie Mitarbeiter	168
10.2.1.2	Scheinselbständige	169
10.2.1.3	„Ich-AG“	170
10.2.1.4	Leiharbeiter und Arbeitnehmerüberlassung – AÜG	170
10.2.1.5	Geringfügig Beschäftigte	171
10.2.1.6	Kurzfristig Beschäftigte	173
10.2.2	Arbeitsförderung und Personalbeschaffung	174
10.2.2.1	Leistungen an Arbeitgeber	174
10.2.2.2	Personal-Service-Agenturen (PSA)	174
10.2.3	Gestaltung von Arbeitsverträgen	175
10.2.3.1	Nachweisgesetz	175
10.2.3.2	Allgemeine Geschäftsbedingungen	176
10.3	Personalabbau	176
10.3.1	Arbeitsförderungsrecht und Personalabbau	177
10.3.1.1	Sperrzeiten beim Arbeitslosengeld	177
10.3.1.2	Anrechnung von Abfindungen auf das Arbeitslosengeld	179
10.3.1.3	Erstattungspflicht des Arbeitgebers	179
10.3.1.4	Kurzarbeiter-, Insolvenz-, Winter- und Winterausfallgeld	180
10.3.2	Vorruhestand	181
10.3.3	Anfechtung	181
10.3.4	Befristung und Bedingung nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz	183
10.3.5	Aufhebungsvertrag	187
10.3.6	Abwicklungsvertrag	189
10.3.7	Kündigung	190

10.3.7.1	Kündigungsformen – ordentlich und außerordentlich	190
10.3.7.2	Mutterschutz, Betriebsräte und schwerbehinderte Menschen	191
10.3.7.3	Kündigungsschutzgesetz	192
10.3.8	Änderungskündigung	198
10.3.9	Betriebsübergang	199
10.3.10	Abfindungen	199
10.3.11	Annahmeverzugslohn	201
10.3.12	Kündigung eines Berufsausbildungsverhältnisses	201
10.3.13	Altersteilzeit	202
10.3.14	Betriebsänderung, Interessenausgleich und Sozialplan	203
10.4	Personaleinsatz	206
10.4.1	Arbeitszeitgesetz	206
10.4.1.1	Tägliche Arbeitszeit	207
10.4.1.2	Überstunden – Mehrarbeit	207
10.4.1.3	Ruhepausen und Ruhezeit	208
10.4.1.4	Nacht- und Schichtarbeit	208
10.4.1.5	Sonn- und Feiertage	209
10.4.1.6	Arbeitsbereitschaft, Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft	209
10.4.1.7	Wegezeit – Dienstreisezeit	210
10.4.2	Teilzeitarbeit – Teilzeit- und Befristungsgesetz	210
10.4.3	Bundesurlaubsgesetz	211
10.4.4	Jugendarbeitsschutzgesetz	214
10.4.5	Mutterschutzgesetz	215
10.4.6	Elternzeit	215
10.4.7	Schwerbehindertenrecht	216
10.4.8	Arbeitsschutzgesetz	217
10.5	Personalentwicklungsplanung	218
10.5.1	Berufsbildungsgesetz	219
10.5.1.1	Fortbildungsvertrag	219
10.5.1.2	Berufsausbildungsverhältnis	220
10.5.2	Bildungsurlaub	221
10.6	Personalkostenplanung	222
10.6.1	Entgeltfortzahlung	222

<b>11</b>	<b>Personalplanung im Betriebsverfassungsrecht als Aufgabe des Betriebsrates</b>	<b>225</b>
11.1	Personalplanung, Beschäftigungssicherung und die Rolle des Betriebsrates	225
11.2	Was bedeuten Personalplanung und Beschäftigungssicherung im Betriebsverfassungsgesetz?	227
11.3	Neues für die Personalplanung und die Beschäftigungssicherung – das neue Betriebsverfassungsgesetz	230
11.4	Aufgaben und mögliche Ziele des Betriebsrates bei der Personalplanung und Beschäftigungssicherung	232
11.5	Der erweiterte Handlungsrahmen des Betriebsrates bei Personalplanung und Beschäftigungssicherung	236
11.6	Die Organisation der Personalplanung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat	241
11.7	Thesen und Tipps zu Strategien und zum Handeln der Betriebsparteien bei der Personalplanung	247
11.8	Hinweise zur Personalplanung in Betrieben und Organisationen mit Personalräten	249
<b>12</b>	<b>Personalplanung als Kernstück strategischer Personalpolitik – Perspektiven</b>	<b>252</b>
12.1	Unsichere Zukunftsperspektiven der Rahmenbedingungen personalpolitischen Handelns	252
12.2	Demographie, Arbeitsmarkt und Bildungsstand – auch betriebliches Schicksal	255
12.3	Das Individuum zwischen Betrieb und Arbeitsmarkt	259
12.4	Personalplanung und betriebliche Organisation	260
12.5	Einzelne Felder der Personalplanung	262
	Literaturhinweise	267
	Gesetzesübersicht - Abkürzungsverzeichnis	272
	Stichwortverzeichnis	273
	Autoren	275



# Vorwort

Die dritte Auflage der „Handlungsanleitung zur betrieblichen Personalplanung“ von Kador, Pornschlegel und Kempe ist seit langem vergriffen. Immer wieder wurde nach einer Neuauflage gefragt. Die Autoren legen nun eine gründlich überarbeitete Fassung vor, die einer Neupublikation gleich kommt, daher auch der veränderte Titel.

Seit über einem Jahrzehnt haben sich die Strukturen in der Wirtschaft grundlegend verändert. Neue Unternehmenskonzepte, die so genannte „New Economy“ mit fließenden Grenzen zur „alten“ Ökonomie, bestimmten über Jahre das Feld. Weltweit vernetzte Information und Kommunikation, Fusionen, Kooperationen und Netzwerke breiten sich aus. Zielrichtungen für Personalstrategien und Personalplanung verschieben sich damit nachhaltig.

Die neueren Entwicklungen bilden den Hintergrund dieser Fassung. Die vorliegende Ausgabe richtet sich nach wie vor an kleine und mittelständische Betriebe. Sie brauchen eine systematisierte, aber zugleich anpassungsfähige und übersichtliche Planung des künftigen Personals. Es werden also keine überzogenen Anforderungen an die verwendeten Instrumente und Methoden gestellt. Die Handlungsanleitung ist aber auch gut für andere Organisationen geeignet, die beispielsweise im sozialen oder im Gesundheitsbereich arbeiten.

Diese Publikation reicht in wesentlichen Punkten weiter als die meisten Titel zu diesem Thema:

- Es wird neben der „klassischen“ Personalplanung als Stellenplanung auch eine solche nach Budgets (Personalbudgets) vorgestellt.
- Konzepte einer offenen, prozesshaften Personalplanung, die weniger formalisiert ist, werden aufgegriffen. Vorgehensweisen dafür werden aufgezeigt.
- Der Anteil an Betrieben ohne Betriebsräte hat zugenommen. Wie sich dort Personalplanung betreiben lässt, wird konkret berücksichtigt.
- Da sich Organisationen und Betriebe der öffentlichen Hand immer stärker an Entwicklungen in der privaten Wirtschaft ausrichten, las-

sen sich die vorgestellten Konzepte und Methoden auch dort weithin aufgreifen. Das Personalvertretungsgesetz ist dann anzuwenden. Die vielfältigen Besonderheiten und Details können hier jedoch nicht dargestellt werden.

- Die rechtlichen Fragestellungen der Personalplanung werden - entsprechend der Rechtslage bei Abschluss des Manuskripts - so ausführlich dargestellt, dass die Verantwortlichen Handlungsorientierung finden können.

Die Verfasser, den Tarifparteien nahe stehend, halten diese Ausweitung für nötig, damit sich auch Verantwortliche aus Betrieben orientieren können, die keine Betriebsräte haben oder die nicht Tarifverträgen unterliegen, die jedoch personal- und sozialpolitisch professionell und verantwortlich planen und handeln wollen.

Das Betriebsverfassungsgesetz wurde im Juni 2001 novelliert. Dies wird im Text ausführlich berücksichtigt. Das novellierte Gesetz bietet neue und vereinfachte Möglichkeiten, Betriebsräte in Betrieben einzuführen, in denen es bisher keine gab.

Damit spricht diese aktualisierte Veröffentlichung einen breiteren Kreis von Praktikern als bisher an. Möge sie eine Handreichung sein, Personalplanung für eine sich rasch anpassende und dynamische Unternehmensstrategie zu nutzen wie auch den Interessen der Mitarbeiter als Arbeitnehmer zu dienen.

# 1 Einleitung

Mit dieser Handlungsanleitung sollen die vielen Titel zur Personalplanung nicht einfach um einen weiteren erweitert werden. Es soll vielmehr die Lücke geschlossen werden, die zwischen wissenschaftlichen Beiträgen einerseits und einfachen Anweisungen andererseits besteht. Wie der Titel andeutet, soll hier eine auf die Praxis gerichtete Schrift die Betriebe beim Handeln unterstützen. Sie soll auch dort anleiten, wo bisher keine formalisierte Personalplanung besteht, wo die Betriebe aber bei der Lösung künftiger Probleme eher systematisch vorgehen und dabei hinreichend flexibel bleiben wollen.

- Sie richtet sich daher vor allem an Unternehmer als Arbeitgeber, Personalverantwortliche und Betriebsräte in solchen Unternehmen.
- Sie soll auch Unternehmern oder Personalverantwortlichen in Betrieben ohne Betriebsrat Unterstützung sein.
- Auch andere, die Personalpolitik gestalten oder von ihr betroffen sind, finden hier Informationen und Hinweise zum Handeln.

Diese Handlungsanleitung bietet vor allem folgende Informationen:

- Personalplanung wird als wichtiges Element des Managements von Unternehmen und Organisationen verdeutlicht, das mit anderen, auch übergeordneten Konzepten und Methoden verbunden ist.
- Die Mindestanforderungen einer einfachen, doch systematisierten Personalplanung werden benannt.
- Für Betriebe mit Betriebsräten wird der Umgang mit Personalplanung unter den Bedingungen des in Teilen neu gefassten Betriebsverfassungsgesetzes vermittelt.
- Eine entsprechende Handhabung von Personalplanung in Betrieben ohne Betriebsrat und ohne Tarifbindung wird ebenfalls dargestellt.
- Die vorgestellten Vorgehensweisen und Techniken einer strukturierten Personalplanung sind für Betriebe mit 50 bis etwa 1000 Beschäftigten geeignet.
- Es wird vermittelt, wie eine Personalplanung verwirklicht und praktiziert werden kann.
- In Betrieben und Organisationen der öffentlichen Hand mit ähnlichen Strukturen lässt sich diese Handlungsanleitung nutzen, wobei