

Schmidthausen
Prause

Personalprozesse planen, steuern und kontrollieren

Merkur 
Verlag Rinteln

Verfasser:

Michael Schmidthausen, Oberstudienrat
Petra Prause, Dipl.-Hdl. und Oberstudienrätin

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk gestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

* * * * *

7. Auflage 2021

© 2008 by Merkur Verlag Rinteln

Gesamtherstellung:

Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 1022-07-DS



Lernsituation:

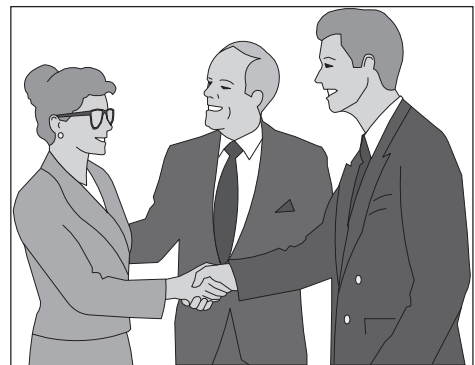
Die BüroTec GmbH, ein mittelständisches Unternehmen am Niederrhein, produziert moderne Büromöbel. Der Firmensitz befindet sich in Moers in der Anglerstraße 34. Er ist in der Nähe der Autobahn A42 an der Abfahrt Moers-Repelen gelegen. Die BüroTec GmbH wendet sich mit ihren Produkten an Unternehmen sämtlicher Branchen. Privatpersonen zählen bislang nicht zu der anvisierten Zielgruppe. Der Vertrieb der Büromöbel erfolgt auf direktem Absatzweg durch die Abteilung Auftragsbearbeitung sowie durch mehrere Reisende an die Endverwender in ganz Deutschland. Die BüroTec GmbH verzichtet seit einigen Jahren auf einen eigenen Fuhrpark. Bei Bedarf arbeitet sie mit einem Speditionsunternehmen zusammen.



Das derzeitige Produktionsprogramm umfasst drei Produktfelder. Innerhalb eines Produktfelds sind verschiedene Modelle erhältlich.

Produktfeld I: Schreibtische
 Produktfeld II: Bürostühle
 Produktfeld III: Büroschränke

Die BüroTec GmbH ist seit mehreren Jahren auf dem Markt für Büromöbel eingeführt und behauptet sich dort relativ erfolgreich gegen mehrere Wettbewerber. Hervorgegangen ist die BüroTec GmbH aus der von Moritz Schmidt 1980 gegründeten Moritz Schmidt Möbelfabrik, die sich mit der Produktion von Möbeln aller Art beschäftigte. 10 Jahre später, im Jahre 1990, entschloss sich Moritz Schmidt dazu, sich mit Michael Schneider und Petra Peters zusammenzutun und sein Unternehmen in eine GmbH umzuwandeln. Gemeinsam kamen die drei Gesellschafter zu der Entscheidung, sich fortan auf die



Produktion von Büromöbeln zu spezialisieren. Die Produkte werden nach Kundenauftrag gefertigt. Dabei handelt es sich überwiegend um Serienprodukte. Wenn vom Kunden gewünscht, werden auch Spezialanfertigungen hergestellt.

Die Zahl der Mitarbeiter hat in den vergangenen Jahren aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung stetig zugenommen. Zurzeit sind 150 Mitarbeiter bei der BüroTec GmbH beschäftigt.

Die BüroTec GmbH ist gemäß dem Einliniensystem aufgebaut. Die Geschäftsführung wird von den drei Gesellschaftern gemeinsam wahrgenommen. Der Geschäftsführung unterstehen die zwei Bereichsleiter. Diese sind den Abteilungsleitern ihrer Bereiche gegenüber weisungsbefugt, die wiederum nur ihren Mitarbeitern Weisungen erteilen dürfen.

Firmenanschrift

BüroTec GmbH
 Anglerstraße 34
 47444 Moers

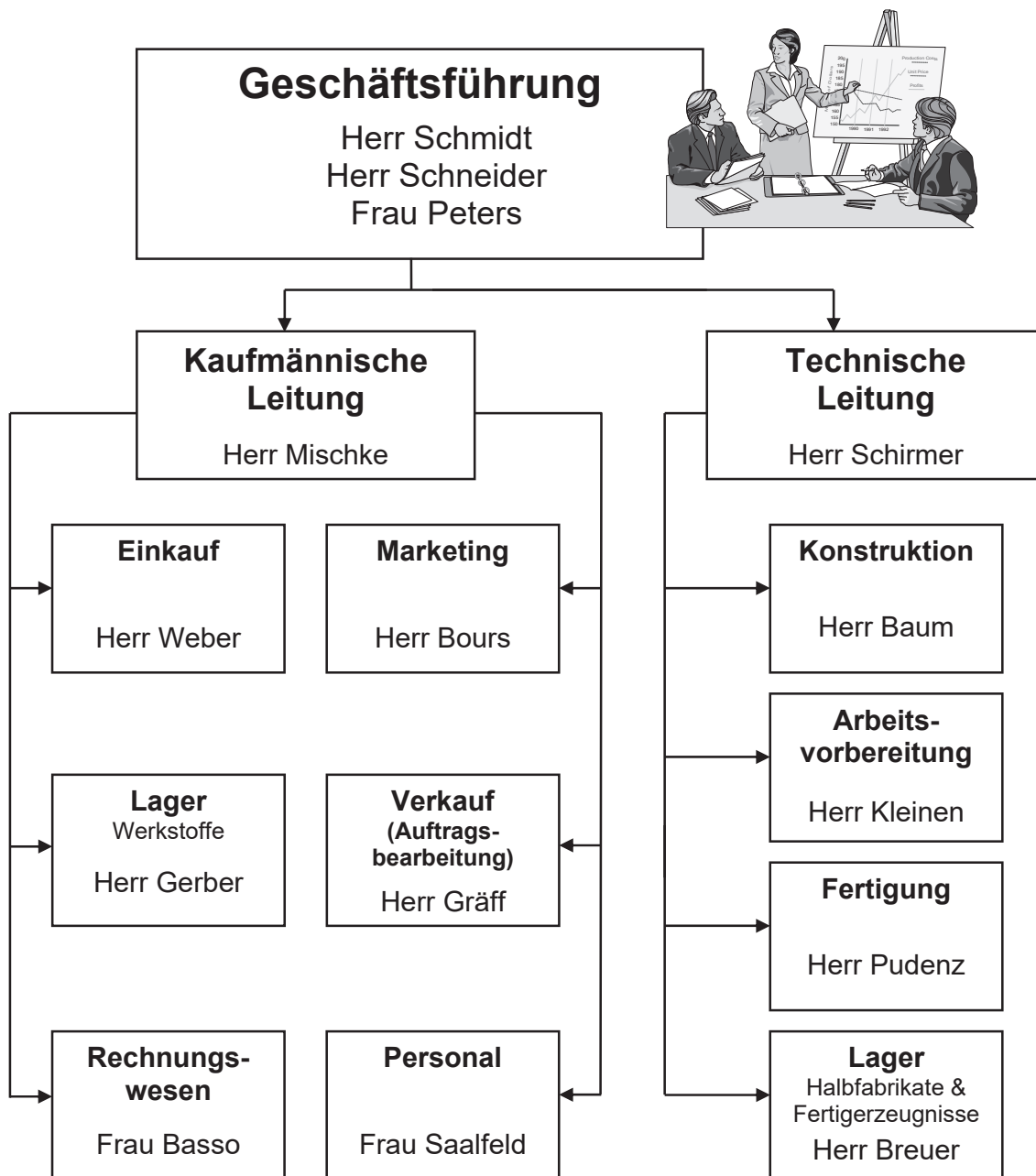
Telefon, Telefax & E-Mail

Telefon: 02841 283-0
 Telefax: 02841 283-1
 E-Mail: info@buerotec.de

Bankverbindung

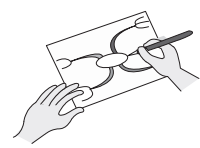
Sparkasse am Niederrhein
 IBAN: DE41 3545 0000 0369 9908 94
 BIC: WELADED1MOR
 Postbank Essen
 IBAN: DE79 3601 0043 0734 8993 29
 BIC: PBNKDEFF360

Das nachfolgende Organigramm verdeutlicht die Aufbauorganisation der BüroTec GmbH.

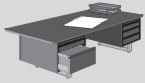


 **Arbeitsaufträge:**

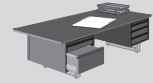
1. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die BüroTec GmbH. Nutzen Sie hierzu das Auswertungsformular (Info 1).
2. Nehmen Sie an, Sie sind als Mitarbeiter/-in bei der BüroTec GmbH eingestellt worden. Skizzieren Sie Tätigkeiten, die in der Personalabteilung anfallen. Nutzen Sie hierzu die vorgegebene Struktur (Info 2).
3. Erläutern Sie, welche Ziele in der Personalwirtschaft verfolgt werden.
4. Begründen Sie, ob es sich bei den Geschäftsprozessen in der Personalwirtschaft um Kernprozesse oder um Supportprozesse handelt.



Info 1: Auswertungsformular



BüroTec GmbH



1. Unternehmensart: _____

2. Branche: _____

3. Produktionsprogramm: _____

4. Gesellschaftsform
(Rechtsform): _____

5. Gesellschafter: _____

6. Gründungsjahr: _____

7. Hervorgegangen aus: _____

8. Standort: _____

9. Verkaufsgebiet: _____

10. Vertriebsweg: _____

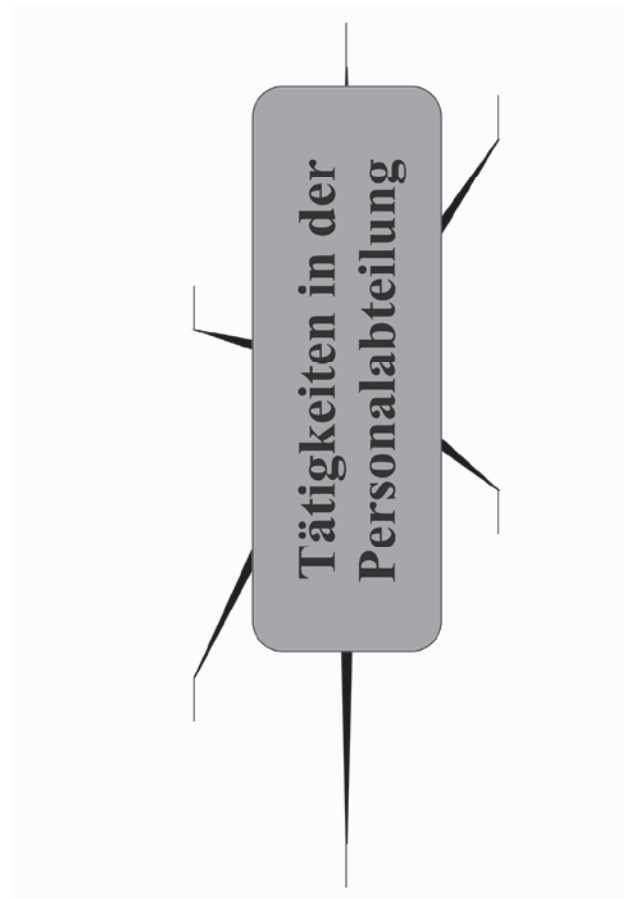
11. Kundenzielgruppe: _____

12. Fertigung: _____

13. Zahl der Mitarbeiter: _____

14. Aufbauorganisation: _____

Info 2: Struktur „Tätigkeiten in der Personalabteilung“





Lernsituation:

Anfang Dezember bittet Herr Mischke, der kaufmännische Leiter der BüroTec GmbH, seine Personalleiterin Frau Saalfeld zu sich, um die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und deren Auswirkung auf den Personalbereich zu besprechen. Anwesend ist auch Herr Schirmer, der für die technische Leitung im Hause zuständig ist.



- Herr Mischke:** Frau Saalfeld, Herr Schirmer, ich habe gute Nachrichten. Laut der von uns in Auftrag gegebenen Absatzprognose werden wir unsere Absatzzahlen für das kommende Jahr deutlich steigern können. Zuwachsraten im zweistelligen Bereich scheinen im Bereich des Möglichen zu liegen.
- Herr Schirmer:** Eine gute Nachricht. Kapazitäten sind in ausreichendem Maße vorhanden. Aber die Zahl der Mitarbeiter, die im Moment in der Fertigungsabteilung beschäftigt sind, wird nie und nimmer ausreichen. Hier bewegen wir uns schon seit einiger Zeit am untersten Limit.
- Herr Mischke:** Da muss ich Ihnen zustimmen. Aus diesem Grund habe ich auch Frau Saalfeld hinzugebeten. Ihre Aufgabe wird darin bestehen, den benötigten Personalbedarf zu ermitteln.
- Frau Saalfeld:** Keine leichte Aufgabe. Schließlich gehen auch noch einige Mitarbeiter in Rente und andere kehren aus der Elternzeit zurück, um nur einige Beispiele zu nennen. Gibt es sonst noch irgendetwas, das ich wissen muss?
- Herr Mischke:** In der Tat, Frau Saalfeld. Um die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens zu erhöhen, hat die Geschäftsführung zwei weitere Maßnahmen beschlossen.
- Herr Schirmer:** *zustimmendes Nicken*
- Herr Mischke:** Zum einen wollen wir unsere Position in den neuen Bundesländern stärken, indem wir in Rostock und Dresden zwei Verkaufsbüros einrichten, von denen aus der ostdeutsche Markt bearbeitet werden soll. Die andere Maßnahme ist auf eine Verringerung der Lagerkosten ausgerichtet. Mit einer teilweisen Umstellung auf die Just-in-time-Anlieferung sollen nicht zuletzt auch Personalkosten eingespart werden.
- Frau Saalfeld:** Gut, meine Herren, ich mache mich sofort an die Arbeit.



Arbeitsaufträge:

1. Führen Sie als Mitarbeiter von Frau Saalfeld für das kommende Jahr die **quantitative Personalbedarfsplanung** für das bei der BüroTec GmbH beschäftigte **Fachpersonal**¹ durch. Prüfen Sie für die einzelnen Abteilungen, ob Personal abgebaut oder neue Mitarbeiter eingestellt werden müssen. Beschränken Sie sich hierbei auf die von Personal-

¹ Die Personalbedarfsplanung Fachpersonal bezieht sich ausschließlich auf die kaufmännischen Sachbearbeiter sowie die gewerblich-technischen Facharbeiter, die alle über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen. Die Personalbedarfsplanung für die Führungskräfte (Bereichs- und Abteilungsleiter) sowie die wenigen sonstigen Mitarbeiter (Sekretärinnen der Bereichsleitungen, Auszubildende, Hilfsarbeiter etc.) wird gesondert von anderen Mitarbeitern durchgeführt.

Veränderungen betroffenen Abteilungen und verwenden Sie hierzu das zur Verfügung stehende Formular (Info 3) sowie die weiteren Informationen. Runden Sie Ihre Ergebnisse wenn nötig auf ganze Zahlen auf.

- Manche Unternehmen haben mit einer hohen Fluktuationsrate zu kämpfen. Fluktuation bedeutet, dass Mitarbeiter von sich aus kündigen, um bei einem anderen Unternehmen ein neues Beschäftigungsverhältnis zu beginnen. Häufig sind dies gerade die qualifizierten Mitarbeiter. Nennen Sie Ursachen, die zu einer solchen Situation führen können.
- Nennen Sie konkrete Maßnahmen, die eine Geschäftsführung ergreifen kann, wenn ein schlechtes Arbeitsklima als Ursache für die unter Arbeitsauftrag 2 beschriebene Problematik ausgemacht wurde.

Info 1: Interne Mitteilungen

BüroTec GmbH

Interne Mitteilung

an: Frau Saalfeld (Personal)

von: Marc Spitz

Abteilung: Personal

Datum: 10.12.20..

Zeichen: sp

Personalbestand Fachpersonal im aktuellen Geschäftsjahr

In den einzelnen Abteilungen ist folgender Soll-Ist-Bestand ermittelt worden:

Einkauf:	12 MA / 12 MA*	Konstruktion:	06 MA / 06 MA
Lager (Werkstoffe):	11 MA / 10 MA	Arbeitsvorbereitung:	06 MA / 06 MA
Rechnungswesen:	12 MA / 11 MA	Fertigung:	68 MA / 68 MA
Marketing:	10 MA / 10 MA	Lager (Fertigerzeugnisse):	08 MA / 08 MA
Auftragsbearbeitung:	14 MA / 14 MA	Personal:	08 MA / 08 MA

*MA = Mitarbeiter; Soll-Bestand MA / Ist-Bestand MA

Personalbewegungen im kommenden Geschäftsjahr

Herr Rinke und Herr Bange, beide langjährige Einkaufssachbearbeiter, werden Anfang des Jahres in den Ruhestand versetzt.

Herr Hausmann und Herr Manfeld, Mitarbeiter im Werkstofflager, möchten sich beruflich verändern und haben zum 1. Februar des kommenden Jahres gekündigt. Zudem geht Herr Meier, ebenfalls Mitarbeiter des Werkstofflagers, zum 1. März in Rente.

Herr Nolte, Mitarbeiter der Abteilung Rechnungswesen, geht in Elternzeit. Frau Dreeg und Frau Liebert, ebenfalls Sachbearbeiterinnen im Rechnungswesen, kehren hingegen aus der dreijährigen Elternzeit zurück.

Frau Lose, Sachbearbeiterin im Marketing, geht zum 10. März für 14 Wochen in Mutterschutz. Da ihr Mann Elternzeit beantragt hat, wird sie danach dem Unternehmen mit voller Stundenzahl zur Verfügung stehen. Frau Bresser, Sachbearbeiterin im Marketing, hat zum 15. Januar des kommenden Jahres aus familiären Gründen gekündigt.

Frau Harder, eine Sachbearbeiterin in der Auftragsbearbeitung, hat zum 15. Januar gekündigt. Die Stelle von Frau Harder kann mit Herrn Wolf, einem jungen Mitarbeiter, der zu Beginn des Jahres seine Ausbildung zum Industriekaufmann beenden wird, besetzt werden.

Herr Gerber, Mitarbeiter der Fertigung, geht zum 1. April des kommenden Jahres in Rente.

Mit freundlichen Grüßen

Marc Spitz

Fortsetzung

BüroTec GmbH

Interne Mitteilung

an: Frau Saalfeld (Personal)

von: Frauke Paul

Abteilung: Marketing

Datum: 11.12.20..

Zeichen: pa

Absatzprognose für das kommende Geschäftsjahr

Das von uns beauftragte Marktforschungsinstitut geht davon aus, dass wir den Absatz unserer Büromöbel aufgrund der konjunkturellen Aufschwungssituation im kommenden Jahr um 15 % steigern können. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine weiterhin verweenderfreundliche Preispolitik.

Mit freundlichen Grüßen

Frauke Paul

BüroTec GmbH

Interne Mitteilung

an: Frau Saalfeld (Personal)

von: Dilan Ari

Abteilung: Personal

Datum: 09.12.20..

Zeichen: ar

Arbeitszeitverlängerung

Gemäß Vereinbarung der Tarifpartner der Holzverarbeitenden Industrie erhöht sich die tarifliche Wochenarbeitszeit ab Januar des kommenden Jahres von 38 h auf 39 h pro Woche.

Mit freundlichen Grüßen

Dilan Ari

BüroTec GmbH

Interne Mitteilung

an: Frau Saalfeld (Personal)

von: Frank Bruns

Abteilung: Fertigung

Datum: 20.12.20..

Zeichen: br

1. Fertigung 20.. (laufendes Geschäftsjahr)

Produktion:	27.000 Einheiten	Arbeitswochen:	46 Wochen
Personalbestand:	68 Mitarbeiter	h je Woche:	38 Stunden

2. Aufgrund der von der Marketingabteilung prognostizierten steigenden Absatzzahlen werden in der Fertigung entsprechend mehr Mitarbeiter benötigt. Auf die übrigen Abteilungen haben die steigenden Absatzzahlen laut Aussagen der zuständigen Abteilungsleiter keine Auswirkungen.

Mit freundlichen Grüßen

Frank Bruns

Fortsetzung

BüroTec GmbH

Interne Mitteilung

an: Frau Saalfeld (Personal)

von: Dennis Jauch
Abteilung: Auftragsbearb.
Datum: 11.12.20..
Zeichen: ja

Verkaufsbüros neue Bundesländer

Die Verkaufsbüros in Rostock und Dresden sollen mit je zwei Verkaufssachbearbeitern besetzt werden, die, wie in unserem Hause üblich, auch Außendiensttätigkeiten übernehmen sollen. Organisatorisch sind diese Mitarbeiter der Abteilung Auftragsbearbeitung zuzuordnen.

Mit freundlichen Grüßen

Dennis Jauch

BüroTec GmbH

Interne Mitteilung

an: Frau Saalfeld (Personal)

von: Leo Krug
Abteilung: Lager
Datum: 09.12.20..
Zeichen: kr

Just-in-time-Anlieferung

Aufgrund von Erfahrungswerten vergleichbarer Unternehmen gehen wir davon aus, dass durch die teilweise Einführung der Just-in-time-Anlieferung in der Abteilung Lager (Werkstoffe) insgesamt vier Mitarbeiter eingespart werden können.

Mit freundlichen Grüßen

Leo Krug

Info 2: Auszug aus dem 1 x 1 des Personalmanagements

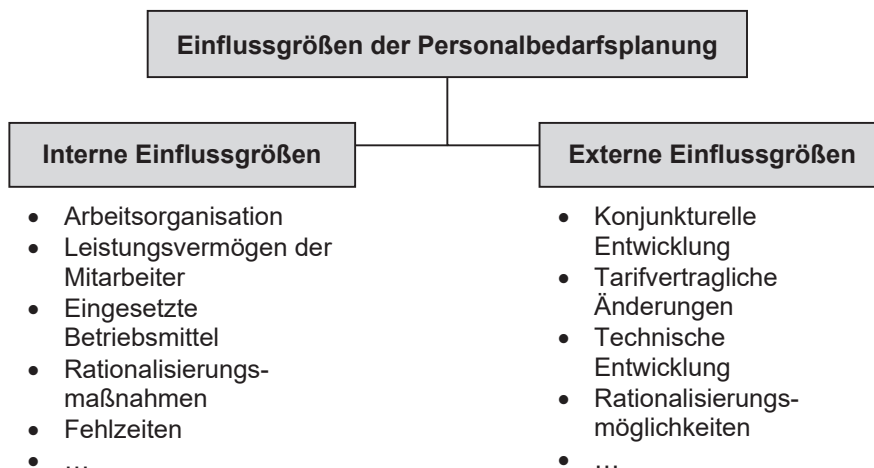
P



1 x 1 des Personalmanagements

Personalbedarfsplanung

Der Personalbedarf eines Unternehmens wird durch viele verschiedene Einflussfaktoren bestimmt. Zu unterscheiden sind hierbei interne und externe Einflussgrößen:



Die Aufgabe der Personalbedarfsplanung besteht darin, zu ermitteln, wie viel Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen zur Wahrnehmung aller betrieblichen Aufgaben benötigt werden. Man unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen der quantitativen und der qualitativen Personalbedarfsplanung.

Im Rahmen der **quantitativen Personalbedarfsplanung** wird zunächst anhand des Stellenplans der Soll-Personalbestand berechnet. Anschließend wird mithilfe des Stellenbesetzungsplans ermittelt, welche Stellen tatsächlich besetzt sind (Ist-Personalbestand). Ist der Soll-Personalbestand größer als der Ist-Personalbestand, spricht man von einer Unterdeckung, d.h., es müssen zusätzliche Mitarbeiter eingestellt werden. Im umgekehrten Fall spricht man von einer Überdeckung, d.h., Personal muss abgebaut werden. Müssen z.B. aufgrund von steigenden Absatzzahlen neue Mitarbeiter eingestellt werden, wird dies als Neubedarf bezeichnet. Der Neubedarf beruht i.d.R. entweder auf Schätzwerten der Geschäftsführung, die auf ihre bisherigen Erfahrungen zurückgreift, oder auf Kennzahlen, wie z.B. die Entwicklung der Umsatz- und Absatzzahlen. Im letzteren Fall werden die betriebswirtschaftlichen Größen ins Verhältnis zu der Zahl der Mitarbeiter gesetzt. Können z.B. durch Rationalisierungsmaßnahmen Mitarbeiter eingespart werden, ist die Rede vom Minderbedarf. Darüber hinaus sind Personalbewegungen, wie Zu- und Abgänge, entsprechend zu berücksichtigen.

	Soll-Personalbestand
-	Ist-Personalbestand
=	Über- oder Unterdeckung I
+	Neubedarf
-	Minderbedarf
=	Über- oder Unterdeckung II
-	Zugänge (Rückkehr aus Mutterschutz u.a.)
+	Abgänge (Rente u.a.)
=	Über- oder Unterdeckung III

Ist die quantitative Personalbedarfsplanung abgeschlossen, muss im Rahmen der **qualitativen Personalbedarfsplanung** festgelegt werden, welche Qualifikationen die zukünftigen Mitarbeiter für die Bewältigung ihrer Aufgaben benötigen. Hierzu ist für jeden zukünftigen Mitarbeiter ein Anforderungsprofil zu erstellen, das aus den zur Verfügung stehenden Stellenbeschreibungen abgeleitet werden kann.

Info 3: Formular zur Personalbedarfsermittlung

Quantitative Personalbedarfsermittlung Fachpersonal 20..					
Betroffene Abteilungen					
Personalbestand (SOLL)					
- Personalbestand (IST)					
= Unter- oder Überdeckung I					
+ Neubedarf					
- Minderbedarf					
= Unter- oder Überdeckung II					
- Zugänge	Mutterschutz				
	Elternzeit				
	Übernahme aus Ausbildung				
	Versetzung				
+ Abgänge	Mutterschutz				
(Ersatzbedarf)	Elternzeit				
	Rente				
	Kündigung				
	Sonstiges				
= Unter- oder Überdeckung III					



Lernsituation:

Im Anschluss an die quantitative Personalbedarfsplanung muss sich Frau Saalfeld überlegen, welche Qualifikationen die benötigten Mitarbeiter mitbringen müssen. Um diese Frage zu beantworten, muss sie zunächst in Erfahrung bringen, welche Aufgaben die zukünftigen Mitarbeiter zu bewältigen haben. Aus diesem Grund beauftragt Frau Saalfeld eine Mitarbeiterin damit, die entsprechenden Stellenbeschreibungen herauszusuchen. Diese sollen Frau Saalfeld dazu dienen, exakte Anforderungsprofile für die einzelnen Stellen ausarbeiten zu können.



Arbeitsaufträge:

1. Erstellen Sie exemplarisch anhand der Stellenbeschreibung „Verkaufssachbearbeiter mit Außendiensttätigkeit“ ein möglichst exaktes Anforderungsprofil für die entsprechende Stelle (Info 1 und 2).

Kriterien:

- Schulbildung
 - Ausbildung
 - Weitere Qualifikationen (Zertifikate etc.)
 - Branchenkompetenz
 - Erscheinungsbild
 - Fachwissen
 - Computerkenntnisse
 - Weitere Merkmale (Sollkompetenzen)
2. Beschreiben Sie ausführlich die Auswirkungen, die sich aus einem nicht sorgfältig erstellten Anforderungsprofil für ein Unternehmen ergeben können.
 3. Nennen Sie besondere Anforderungen, die an eine Führungskraft im Vergleich zu einem normalen Sachbearbeiter zu stellen sind.

Anforderungen an Führungskräfte		

4. Einige Unternehmen neigen dazu, Mitarbeiter einzustellen, die für die Tätigkeit überqualifiziert sind. Beschreiben Sie, welche Probleme sich hieraus ergeben können.
5. In der Praxis werden nicht alle Anforderungskriterien (hier insbesondere die „Weiteren Merkmale“) für die Stelle die gleiche Bedeutung haben. Erläutern Sie, wie man diesem Umstand im Anforderungsprofil gerecht werden kann.
6. Nennen Sie Gründe, warum viele Personalleiter empfehlen, nicht zu viele Kriterien in das Anforderungsprofil aufzunehmen.
7. Beschreiben Sie, welche Probleme sich bei der Personalauswahl ergeben können, wenn sehr allgemeine Anforderungskriterien, wie z.B. „belastbar“, „flexibel“ oder „zuverlässig“, festgelegt werden.