**Handlungssituation**

Die NordBüro KG verzeichnet in den letzten Monaten einen Umsatzzuwachs im zweistelligen Bereich beim Verkauf von Konferenztischen, höhenverstellbaren Schreibtischen, Sitz-Steh-Arbeitsplätzen und Tischfahrrädern. Deshalb hat Herr Schröder; Mitglied der Geschäftsleitung aus der Geschäftsleitung die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter zu einem Gespräch gebeten.

**Herr Schröder, Gl:**

Meine Damen und Herren, wie Sie wissen verzeichnen wir in den letzten Monaten eine erhöhte Nachfrage nach Konferenztischen. Zudem entwickelt sich die Erweiterung der Produktpalette aufgrund des Interesses an dem betrieblichen Gesundheitsmanagements sehr gut und führt zu einer steigenden Nachfrage nach höhenverstellbaren Tischen, Sitz-Steh-Arbeitsplätzen und Tischfahrrädern. Die Auswirkungen der Coronakrise werden sich sowohl in der Gestaltung des Arbeitsplatzes vor Ort als auch im Homeoffice in der Nachfrage nach Büromöbeln sichtbar. Zusätzlich hat sich auch die Produktion von Abschirmelementen positiv auf den Umsatz ausgewirkt. In der Entwicklungsabteilung müssen wir u.a. über Produkte nachdenken, bei denen Abschirmelemente, die an den Tischen angebracht werden, mit wenigen Handgriffen veränderbar seien. Die Erfahrungen durch die Arbeit im Homeoffice während der ersten Lockdownphase zeigen, dass die Kapazitäten für Teammeetings, Workshops und die gemeinsame Arbeit an Projekten erweitert werden, um das gemeinsame Arbeiten in der Präsenz zu ermöglichen.

**Madhu Divari, Al Produktion:**

Das ist eine erfreuliche Nachricht. Durch die Erweiterung der Produktpalette bauten wir im letzten Jahr die Kapazitäten aus. Diese haben noch keine 100 % Auslastung der Maschinen erreicht. Allerdings sind die Personalressourcen nicht verändert worden. Wir haben jetzt das Problem, dass wir nicht genügend Tischler\*innen, Metallbauer\*innen und Mechaniker\*innen haben. Die gestiegene Arbeitsbelastung und viele Überstunden belastet die Mitarbeiter\*innen. Durch die Erweiterung der Produktpalette durch die Abschirmelemente fehlt auch ein\*e Verfahrensmechaniker\*in für Kunststoff- und Kautschuktechnik.

**Ali Gül, AL Lager:**

Aufgrund der gestiegenen Nachfrage ist ebenfalls das Lager betroffen und auch hier haben wir eine Fachkraft für Lagerlogistik zu wenig.

**Lea Probst, AL Personal:**

Wir benötigen daher neues Personal . Zusätzlich zu den beschriebenen Engpässen haben wir schwangere Mitarbeiterinnen und Frauen und Männer, die in Elternzeit gehen bzw. Angehörige pflegen wollen. Es gibt auch Eltern, die wieder aus der Elternzeit bzw. Mitarbeiter\*innen, die aus der Pflegezeit zurückkehren. Frau Cicek aus der Personalabteilung geht in den wohlverdienten Ruhestand. Deshalb ist es sinnvoll zügig den Personalbedarf für das nächstes Jahr zu planen.

**Jan Richter, AL Verkauf/Marketing:**

Zusätzlich sind wir in der Planung jeweils für den Groß- als auch für den Einzelhandel ein Onlinesparte einzurichten. Wir benötigen deshalb einen Spezialisten oder Spezialistin, der/die Kenntnisse im E-Commerce hat.

**Herr Schröder. GL:**

Zudem werden sich durch die digitalisierten Prozesse die Stellenbeschreibungen verändern und evtl. auch Stellen zusammengelegt, um Personalkosten zu sparen. Wir werden prüfen,wo der Einsatz neuer Technologien – Hard- und Software – sinnvoll ist, wo es noch Verbesserungsbedarf gibt und welche Kommunikationstools und Cloud-Lösungen auch für künftige Bedürfnisse geeignet sind. Außerdem sollten wir uns fragen, ob die IT-Kenntnisse der Mitarbeiter ausreichen, oder ob besser ausgebildetes Personal benötigt wird und die Belegschaft entsprechend geschult werden kann.

**Lea Probst, AL Personal:**

Weiterhin geben wir im Leitbild an, dass wir die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Diversität und Nachhaltigkeit verfolgen. Durch die Coronakrise hat sich der regelmäßige Wechsel zwischen Homeoffice und Büro bewährt. Die Mitarbeiter\*innen schätzen die Vorteile des Homeoffice ebenfalls und würden gern bei Bedarf gern weiterhin im Homeoffice arbeiten. Hybride Arbeitsmodelle senken zudem die Betriebskosten. Diese verschiedenen Gesichtspunkte machen den Personalbereich kompliziert und zeigt, dass wir Unterstützungsprozesse leisten. Damit wir nächstes Jahr die anfallende Arbeit durch die erhöhte Nachfrage reibungslos bewerkstelligen und zusätzliches Personal rekrutieren , müssen wir vorher der Reihe nach einige Aufgaben erledigen.

**Arbeitsauftrag 0**

* 1. Analysieren Sie die Handlungssituation. Fassen Sie die Notwendigkeiten *,* um die personale Situation der NordBüro KG zu verbessern oder zu verändern zusammen.
  2. Planen Sie mögliche Vorgehensweisen für die Ermittlung des Personalbestandes und Personalbedarfs und entscheiden Sie, wie Sie vorgehen wollen!

**Situation 1 – Einflussfaktoren der Personalarbeit**

Sie sind ein/e Auszubildende/r der NordBüro KG und wechseln planmäßig von der Abteilung Verkauf in die Personalabteilung. Nach einer kurzen Einarbeitung bittet die Abteilungsleiterin Frau Lea Porbst Sie zu einem Gespräch über die Personalbedarfsplanung für das kommende Geschäftsjahr.

**Frau Porbst:** Nachdem Herr Richter sich sehr positiv über Ihre Arbeit in der Abteilung Verkauf geäußert hat, möchte ich Ihnen bereits zu Beginn Ihrer Zeit im Personalwesen eine interessante Aufgabe zukommen lassen. Es geht um die Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfes der NordBüro KG.

**Auszubildende/r:** Ich soll also herausfinden, wie viel Personal die NordBüro KG in der Zukunft benötigt. Aber stellt die NordBüro KG nicht jedes Jahr einen Auszubildenden ein? Das kann dann doch so weiter gemacht werden, wenn es bisher erfolgreich gewesen ist.

**Frau Porbst:** Ja, aber wir konnten z.B. im letzten Jahr einen Ausbildungsplatz nicht besetzen, da wir keine geeigneten Bewerber gefunden haben. Außerdem kann sich der Personalbedarf in der Zukunft verändern. Hinzu kommt, dass wir neben den Auszubildenden natürlich auch den Bestand der gesamten Belegschaft im Auge behalten müssen. Es gibt immer wieder Veränderungen im Personalbestand, wie z.B. Mutterschutz, Elternzeit und Ruhestand.

**Auszubildende/r:** Im Rahmen der Orientierungswoche habe ich erfahren, dass die NordBüro KG ca. 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

**Frau Porbst:** Korrekt, die aktuellen Daten können Sie aus der Personalliste entnehmen. Problematischer ist allerdings die Prognose des zukünftigen Personalbedarfs. Der Bedarf ist unmittelbar mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der NordBüro KG verbunden, zudem müssen Sie sich auch mit der konjunkturellen Situation in Deutschland beschäftigen. Die NordBüro KG gehört zum deutschen Mittelstand der Büromöbel-Branche. Wenn es den deutschen aber auch europäischen Unternehmen gut geht, werden diese ihre Büros und Verkaufsräume neu einrichten. Wir erhalten also mehr Aufträge. Somit sind wir stark von der Konjunktur abhängig.

**Auszubildende/r:** Das habe ich in meiner Zeit in der Auftragsbearbeitung der Abteilung Verkauf tagtäglich miterlebt. Aber woher bekomme ich die notwendigen Informationen, um den Personalbedarf zu ermitteln?

**Frau Porbst:** Die Geschäftsleitung informiert sich kontinuierlich über die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens und gibt diese Informationen an die Abteilungsleiter weiter. Hinzu kommen noch die Daten aus dem betriebsinternen Controlling. Ich habe Ihnen eine Mappe mit Berichten der Möbelbranche und Grafiken zur Konjunktur zusammengestellt.

**Auszubildende/r:** Gut, nachdem ich dann weiß, wie die Rahmenbedingungen der NordBüro KG aussehen, schätze ich also, wie viel Personal zukünftig benötigt wird.

**Frau Porbst:** So einfach ist das nicht! Es gibt zwei Verfahren, mit denen wir zurzeit den mengenmäßigen Personalbedarf berechnen: die Kennzahlen- und die Stellenplanmethode. Sie liefern uns zuverlässige Zahlen für die Zukunft, die wir dann an die Geschäftsleitung weiterreichen. Fehlerhafte Zahlen können die NordBüro KG teuer zu stehen kommen.

Neben der rein mengenmäßigen Betrachtung muss natürlich auch geklärt werden, welche qualitativen Anforderungen ein neuer Mitarbeiter zu erfüllen hat. Aber ein Schritt nach dem anderen. Verschaffen Sie sich zu Beginn einen Überblick über die Unterlagen. Falls Sie Fragen haben, können Sie mich gerne kontaktieren.

**Anhang 1:**

Deutsche Büromöbelindustrie

**Nach fünf Jahren Wachstum erstmals wieder ein minimaler Rückgang**

Für das Jahr 2019 vermeldet der Industrieverband Büro und Arbeitswelt e. V. (IBA) einen Gesamtumsatz von knapp 2,5 Mrd. Euro in der Büromöbelindustrie. Damit lagen die Umsätze nach fünf Wachstumsjahren in Folge erstmals leicht unter dem Vorjahreswert. Im Vergleich zu 2018 hat die Branche einen leichten Rückgang von 0,7 % zu verzeichnen.

Grund dafür ist, laut Verband, vor allem die Entwicklung an den Exportmärkten – dort gingen die Umsätze um 5,7 % zurück. Der Anteil der ins Ausland exportierten Waren sank leicht von 27,6 Prozent auf 26,4 Prozent. „Die unsichere weltwirtschaftliche Lage und spezifische Probleme in einzelnen Wirtschaftssektoren haben im zweiten Halbjahr auch in Teilen der deutschen Wirtschaft zu einem abwartenden Investitionsverhalten geführt. Obwohl durch die Umstellung auf neue digitale Technologien und den entsprechenden Wandel in der Arbeitswelt weiterhin großer Bedarf an neuen Lösungen für das Büro besteht, ziehen sich Kaufentscheidungen deutlich länger hin als noch vor einem Jahr“, erklärt Hendrik Hund, Vorsitzender des IBA. Vor diesem Hintergrund stiegen die Inlandsumsätze der Produzenten von Schreibtischen, Drehstühlen und anderen Büromöbeln mit einem Plus von 1,3 Prozent nur leicht an. Die Beschäftigungslage blieb stabil. 2019 waren rund 14.600 Personen in der Büromöbelbranche tätig. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht das einem Zuwachs von 1,9 Prozent.

Mit Blick auf die einzelnen Sparten der Branche waren im vergangenen Jahr unterschiedliche Entwicklungen zu beobachten. Auf der einen Seite stiegen die Umsätze mit Tischen und Korpusmöbeln um 5,8 Prozent. „Dieser Trend ist darauf zurückzuführen, dass vor allem in großen Unternehmen multifunktionale Arbeitsplätze an Bedeutung gewinnen. Viele Arbeitgeber statten ihre Büros daher mit Sitz-Steh-Arbeitstischen aus. Außerdem spielt bei der Erstellung neuer Raumkonzepte die Akustik eine wichtige Rolle – Raumgliederungswände und Schränke werden somit auch eingesetzt, um die akustischen Bedingungen in größeren Raumeinheiten zu verbessern“, erklärt der IBA-Vorsitzende. Dass sich vor allem im zweiten Halbjahr viele Unternehmen bei neuen Investitionen abwartend verhielten, bekamen vor allem die Hersteller von Bürositzmöbeln zu spüren. Vereinzelt werden vorhandene Drehstühle weitergenutzt, um diese erst zu einem späteren Zeitpunkt auszutauschen. Infolgedessen gingen die Erlöse mit Bürositzmöbeln gegenüber dem Vorjahr um insgesamt 7,5 Prozent zurück.

Auch für das laufende Geschäftsjahr prognostiziert der Industrieverband Büro und Arbeitswelt e. V. ein gebremstes Investitionsverhalten. „Derzeit nicht abschätzbar sind die Folgen des Coronavirus. Aktuell sind diese noch überschaubar, bei einer weiteren Ausbreitung rechnen wir aber sowohl mit Auswirkungen in den Lieferketten als auch bei der Nachfrage“, erklärt Hendrik Hund. Ungeachtet dessen erwartet der Branchenverband aber, dass der Wunsch der Beschäftigten nach einer zeitgemäßen Arbeitsumgebung den Investitionsdruck auf der Tagesordnung der meisten Arbeitgeber halten wird. Unternehmen, die im „war for talents“ bestehen wollen, müssten dem Wohlbefinden der Mitarbeiter am Arbeitsplatz einen hohen Stellenwert einräumen. „Auch im Hinblick auf die ergonomische Ausstattung der Büro-Arbeitsplätze zeigen unsere aktuellen Befragungen, dass Wunsch und Wirklichkeit noch weit auseinandergehen – rund 40 Prozent der Beschäftigten wünschen sich ein attraktiveres Design und eine höhere ergonomische Qualität. Wir sind daher zuversichtlich, dass sich der derzeit anbahnende Investitionsstau nicht allzu lange halten wird“, erklärt Hendrik Hund weiter. …

Quelle: <https://www.moebelkultur.de/news/nach-fuenf-jahren-wachstum-erstmals-wieder-ein-minimaler-rueckgang/entnommen> 06.01.2021

**Anhang 2: Innerbetriebliche Mitteilung**

**NordBüro KG Innerbetriebliche Mitteilung**

An: Frau Porbst (Personalabteilung) Von: Herrn Richter

Abteilung: Verkauf  
 Datum: 15.11.20xx  
**Umsatzprognosen**

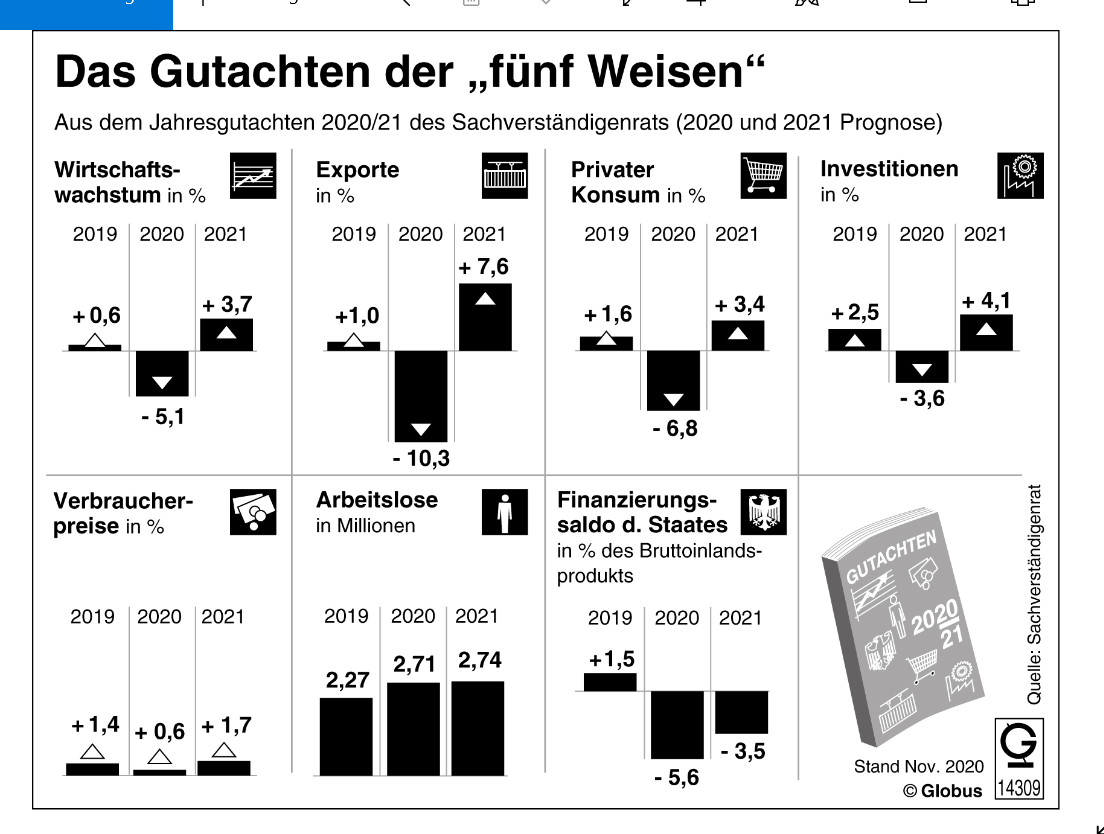
Der Auftragsbestand sichert uns weiterhin einen guten Umsatz auf gleichbleibenden Niveau der NordBüro KG. In diesem Jahr wird ein Umsatz von 148.770.000,00 € erwirtschaftet. Die Produktion ist damit zu 100% ausgelastet. Für das nächste Geschäftsjahr wird der prognostizierte Umsatz aufgrund der steigenden Nachfrage nach Abschirmvorrichtungen auf 156.270.000,00 € steigen.

Der Industrieverband Büro und Arbeitswelt e. V. erwartet ein Investitionsverhalten der Unternehmen, das sich aufgrund einer zeitgemäßen Arbeitsumgebung für die Beschäftigten ~~sich~~ positiv verändern würde. Im nächsten Geschäftsjahr können wir von einer weiteren Umsatzsteigerung ausgehen. Auch im Jahr darauf könnte diese positive Entwicklung anhalten. Bitte berücksichtigen Sie die prognostizierten Zahlen bei ihrer Personalplanung für die kommenden Jahre.

Mit freundlichen Grüßen

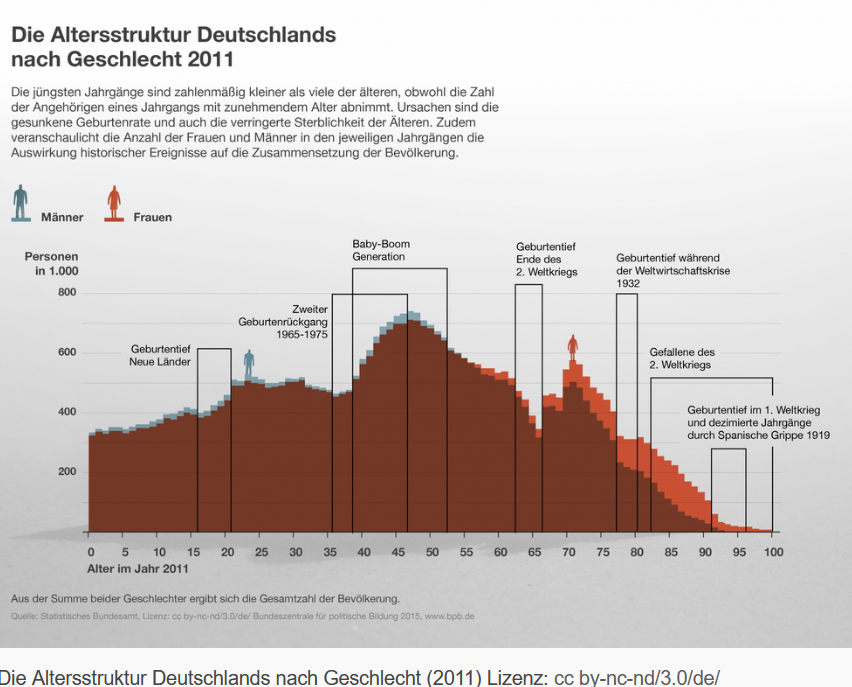
Jan Richter

Anhang 3: Konjunkturelle Entwicklung der Bundesrepublik

**Anhang 3: Konjunkturelle Entwicklung der Bundesrepublik** 

Quelle: <https://infografik.picture-alliance.com/portal/searchresult/editorial/-1/NORMAL_THUMB/true/true/true/true/true/Das+Gutachten+der+f%25C3%25BCnf+Weisen>, entnommen 05.01.2021

**Anhang 4: Demographische Entwicklung der Bundesrepublik**



[**https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/209140/infografiken**](https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/209140/infografiken)**, entnommen 27.01.2021**

**Arbeitsauftrag 1**

 **Bearbeitungszeit: 30 Minuten**

1. Arbeiten Sie die wichtigsten Aspekte aus dem Anhang 1 und 2 heraus . Fassen Sie den Inhalt jeden Anhangs in zwei zentrale Thesen zusammen.   
   1. Bevor Sie die konkrete Bestimmung des Personalbedarfs bearbeiten, beschreiben Sie betriebsinterne und -externe Faktoren, die den Personalbedarf der NordBüro KG beeinflussen. Fassen Sie die betriebsinternen und -externen Faktoren die den Personalbedarf der NordBüroKG beeinflussen in einer MindMap zusammen.
   2. Während des Gesprächs mit der Abteilungsleiterin ist Ihnen ebenfalls aufgefallen, dass Sie mit den Begriffen Konjunktur und Konjunkturzyklus nur wenig verbinden können. Skizzieren Sie mithilfe der Erklärvideos den idealtypischen Konjunkturverlauf und beschriften Sie diesen entsprechend.

Erklärvideos

Konjunktur

Konjunkturzyklus

* 1. Ordnen Sie die vorgegebenen Stichworte den jeweiligen Konjunkturphasen zu,

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Konjunkturphase | Expansion (Aufschwung)/Boom (Hochkonjunktur) | Rezession (Abschwung)/ Depression (Tiefstand ) |
| Nachfrage und Produktion | | |
| Nachfragerückgang |  |  |
| Produktionsausweitung |  |  |
| Anstieg der Nettoinvestitionen |  |  |
| Volle Kapazitätsauslastung |  |  |
| Betriebsstilllegungen |  |  |
| Gutes Konsumklima |  |  |
| Sinkendes Bruttoinlandsprodukt |  |  |
| Sinkende Kapazitätsauslastung |  |  |
| Beschäftigung | | |
| Entlassungen |  |  |
| Unbesetzte offene Stellen |  |  |
| Steigende Arbeitslosigkeit |  |  |
| Beschäftigungszunahme |  |  |
| Anstieg der Überstunden |  |  |
| Einstellungen |  |  |
| Sonderschichten |  |  |
| Einkommen | | |
| Abbau übertariflicher Leistungen |  |  |
| Gewinnexplosion |  |  |
| Entgeltsteigerungen für die Beschäftigten |  |  |
| Gewinnexpansion |  |  |
| Verluste |  |  |
| Steigende Massenkaufkraft |  |  |
| Konsum und Sparen | | |
| Zuversichtliches Konsumklima |  |  |
| Unsichere Zukunftserwartungen |  |  |
| Angstsparen |  |  |
| Hohe Sparneigung |  |  |
| Zunahme der Kreditnachfrage |  |  |
| Preisentwicklung/Inflation | | |
| Rückläufiges Preisniveau |  |  |
| Zinsen steigen |  |  |
| Inflationsraten sinken |  |  |
| Anziehende Großhandelspreise |  |  |
| Konsumgüterpreise nachgebend |  |  |
| Inflation steigt |  |  |

**Oder Digitale Tools zu Interaktives Lernen**

* 1. Ordnen Sie die aktuelle Situation der NordBüro KG einer Konjunkturphase zu. Erläutern Sie Ihre Entscheidung mit Bezug auf die Unternehmenssituation (Anhang 1-3).
  2. Neben den eigenen ökonomischen Interessen hat die NordBüro KG auch gesamtgesellschaftliche Verantwortung zu tragen. Nennen Sie mit Blick auf nachhaltiges Handeln Bereiche im Personalwesen, in denen die NordBüro KG Ihrer Meinung nach soziale und ökologische Verantwortung übernehmen sollte.
  3. In der Grafik „Demographische Entwicklung der Bundesrepublik“ (Anhang 4) wird die Veränderung der Bevölkerung beschrieben. Beschreiben Sie den Begriff der „Demographischen Entwicklung“. Beschreiben Sie nun die Auswirkungen dieser Entwicklungen für die Bundesrepublik im Allgemeinen und für Ihren Ausbildungsbetrieb, die NordBüro KG, im Besonderen.

Internet:

* 1. Die NordBüro KG muss wie alle anderen Unternehmen auf die Veränderungen des Arbeitsmarktes reagieren. Neben der demographischen Entwicklung wirkt sich auch der zunehmende Fachkräftemangel auf die NordBüro KG aus. Beschreiben Sie geeignete Maßnahmen, durch welche diesen negativen Konsequenzen entgegengewirkt werden kann.

**Situation 2 Quantitative Personalbedarfsplanung erstellen**

Nachdem Sie sich allgemein mit der Personalbedarfsplanung auseinandergesetzt haben, erfahren Sie indem wöchentlich stattfindenden Teamjourfix, dass sich in den verschiedenen Abteilungen der NordBüro KG einige personelle Veränderungen ergeben werden. Sie sollen dringend einen Kollegen unterstützen, den konkreten zahlenmäßigen Personalbedarf zu ermitteln. Dieser dient als Grundlage für weitere personelle Entscheidungen.

Sie erhalten von Frau Porbst das Organigramm der NordBüro KG und einige innerbetriebliche Nachrichten, die Veränderungen im Personalbereich abbilden.

**Arbeitsaufträge 2**

**Bearbeitungszeit: 30 Minuten**

* 1. Ermitteln Sie anhand des Organigramms der NordBüro KG die Mitarbeiterzahlen (IST Werte) der einzelnen Abteilungen und die Gesamtzahl der Mitarbeiter für die Nord Büro KG.
  2. Nach der Untersuchung der aktuellen Personalstruktur (IST Werte) gilt es nun, den Personalbestand für das nächste Jahr zu bestimmen. Einfache Schätzverfahren sind in dieser Geschäftssituation nicht angebracht. Beschreiben Sie die Kennzahlenmethode und die Stellenplanmethode (Anhang 1).
  3. Im Unterricht der Berufsschule wird über Arten des Personalbedarfs gesprochen. Erläutern Sie die Begriffe Ersatz-, Zusatz- und Neubedarf in einer Tabelle und ordnen Sie für jeden Personalbedarf ein konkretes Beispiel aus der Nord Büro KG zu.
  4. Lesen Sie die innerbetriebliche Mitteilung zur Umsatzprognose (Anhang 2). Ermitteln Sie mit Hilfe der Kennzahlenmethode, wie sich der Personalbedarf der NordBüro KG aufgrund der Umsatzentwicklung im nächsten Jahr verändern wird.
  5. Der Personalbedarf wird dann durch die Stellenplanmethode ermittelt. Berechnen Sie mit Hilfe der Vorlage zur Stellenplanmethode (Anhang 5) den Personalbedarf. Entnehmen Sie die benötigten Daten aus den innerbetrieblichen Mitteilungen (Anhang 3 und 4) sowie den bereits berechneten Ist-Beständen der einzelnen Abteilungen (siehe Lösung zu Aufgabe 1).
  6. Nachdem Sie nun die Kennzahlen- und die Stellenplanmethode durchgeführt haben, sollen Sie bewerten, welche Methode für die NordBüro KG am geeignetsten ist.

**Stellenplanmethode:**

**Anhang 1**

Bezugsgröße ist die Organisationsstruktur des Unternehmens. Dabei wird anhand von Stellenplänen, die in die Zukunft fortgeschrieben werden, der künftige Personalbedarf unter Berücksichtigung der avisierten Veränderungen im Unternehmen beziehungsweise der Unternehmensziele ermittelt. Die Methode ist für Betriebe aller Größenordnungen geeignet.

**Kennzahlenmethode:**

Diese Methode setzt voraus, dass eine stabile Beziehung zwischen dem Personalbedarf und bestimmten Bezugsgrößen besteht (zum Beispiel Arbeitsproduktivität, Anzahl der Kunden). Ziel ist es, Kennzahlen für diese Beziehungen zu ermitteln, um dann aus einer Veränderung der Bezugsgröße auf den notwendigen Personalbedarf schließen zu können. Basis sind eine Mindestzahl von verlässlichen Informationen (siehe oben). Dies gilt insbesondere für die Produktnachfrage, die Auswirkungen des technologischen und administrativen Wandels sowie die Veränderungen im Tarifbereich. Kennzahlen sind zum Beispiel der Arbeitsaufwand in Zeiteinheiten für eine bestimmte Erzeugnismenge (Kehrwert der Arbeitsproduktivität) und Führungs- beziehungsweise Kontrollspannen. Ist die Gesamtzahl der Facharbeiter eines Unternehmens proportional zur Anzahl der Meister, genügt es, den Bedarf an Facharbeitern auszurechnen, um zur Zahl der notwendigen Meister zu kommen. Die Kennzahlenmethode ist für Betriebe aller Größenordnungen geeignet. Die Arbeitsproduktivität kann zum Beispiel durch Ergebnisgrößen:

• Produktionsmenge in Stückzahl je Zeiteinheit (Arbeitsstunde, Tag),

• Anzahl bearbeiteter Kundenaufträge je Arbeitsstunde,

• Umsatz je Mitarbeiter und Monat,

• Wertschöpfung je Arbeitsstunde

gemessen werden. Zur Ermittlung des zukünftigen Bedarfs wird das erwartete Ergebnis als Zielgröße vorgegeben und die künftige Arbeitsproduktivität geschätzt (siehe Beispiel). Aus dem geschätzten, optimalen Verhältnis zwischen einem Stelleninhaber und einer Anzahl von Kunden kann eine Kennzahl gebildet werden. Ändert sich die Kundenanzahl oder gibt es durch technische Veränderungen Rationalisierungseffekte (zum Beispiel Internet Banking), beeinflusst dies die Anzahl notwendiger Stellen unmittelbar.

Anhang 2: Innerbetriebliche Mitteilung – Umsatzprognose (aus dem Aufgabenblatt 1)

**Nord Büro KG Innerbetriebliche Mitteilung**

An: Auszubildende/-r Personalabteilung Von: Herrn Richter

Abteilung: Verkauf  
 Datum: 20.11.20xx  
**Umsatz des Geschäftsjahres und Umsatzprognose**

Hier sind die aktuellen Daten aus dem Verkauf, die Frau Porbst für Sie angefordert hat. Diese Umsatzzahlen sind die Grundlage der Kennzahlenmethode der Personalbedarfsplanung.

Der hohe Auftragsbestand sorgt für einen neuen Umsatzrekord der Nord Büro KG. In diesem Jahr wird ein Umsatz von 148.770.000,00 € erwirtschaftet. Die Produktion ist damit zu 100% ausgelastet. Für das kommende Geschäftsjahr wird der prognostizierte Umsatz auf 156.270.000,00 € steigen. Damit hat unser Unternehmen in diesem Jahr die Umsatzeinbußen des schon fast vergessenen Krisenjahres 2009 von über 25% komplett wieder aufgeholt.

Mit freundlichen Grüßen

Jan Richter

Anhang 3: Innerbetriebliche Mitteilung – Soll-Bestände der Abteilungen

**Nord Büro KG Innerbetriebliche Mitteilung**

An: Auszubildende/r (Personalabteilung) Von: Frau Porbst

Abteilung: Personalabteilung  
 Datum: 20.11.20xx  
**Planstellen und deren geplante Veränderungen**

Die folgende Aufstellung zeigt, wie viele Stellen in den einzelnen Abteilungen eingeplant sind. Aufgrund der betrieblichen Entwicklungen habe ich Ihnen auch die Veränderungen der Planstellen für das kommende Geschäftsjahr aufgeführt.

Planstellen der einzelnen Abteilungen (SOLL Bestand):  
Unternehmensführung: 4 MA Abteilung Lager: 5 MA

Abteilung Produktion: 19 MA Abteilung Einkauf: 6 MA Abteilung Verkauf: 11 MA Abteilung Verwaltung: 10 MA   
Abteilung Personalwesen: 6 MA

Geplante Veränderungen der Planstellen:

* In der Abteilung Verkauf soll aufgrund der guten Auftragslage eine weitere Planstelle für den   
  Außendienst geschaffen werden.
* In der Abteilung Einkauf soll nach der Neuorganisation eine Planstelle entfallen.
* Aufgrund der prognostizierten positiven Auftragslage müssen zwei Planstellen in der Produktion neu geschaffen werden.

Mit freundlichen Grüßen

Lea Porbst

Anhang 4: Innerbetriebliche Mitteilung – Personelle Veränderungen für das kommende Jahr

**Nord Büro KG Innerbetriebliche Mitteilung**

An: Auszubildende/r (Personalabteilung) Von: Frau Porbst

Abteilung: Personalabteilung  
 Datum: 20.11.20xx  
**Personelle Veränderungen (Abgänge/Zugänge)**

Für das kommende Jahr sind uns folgende Veränderungen in unserer Belegschaft bekannt:

1. In der Produktion wird Herr Bauer krankheitsbedingt auf unbestimmte Zeit ausfallen.
2. Frau Gerber und Frau Dell kommen aus der Elternzeit und möchten wieder im Verkauf eingesetzt werde. Sie wollen allerdings nur Teilzeit beschäftigt werden (20 Stunden = ½ Stelle)
3. Herr Voss aus dem Einkauf nimmt Pflegezeit für seinen pflegebedürftigen Vater.
4. Es sind bereits zwei Arbeitsverträge für das kommende Geschäftsjahr mit Arbeitskräften für die Abteilung Produktion abgeschlossen worden.
5. Frau Pfeiffer wird in die Elternzeit gehen.
6. Der befristete Arbeitsvertrag von Luca Meyer läuft im nächsten Jahr aus.
7. Frau Cicek aus der Personalabteilung geht in den wohlverdienten Ruhestand.
8. Herr Mülder kommt als zukünftiger Ausbildungsleiter aus dem Studium zurück.
9. Aus den Daten der letzten Jahre kann folgender Durchschnittswert mit in die Planungen einbezogen werden: In der Produktion werden vier Personen und in der Verwaltung zwei Personen die Nord Büro KG verlassen. Für diese Arbeitskräfte wird bereits ein geeigneter Ersatz für die jeweiligen Abteilungen beschafft.

Mit freundlichen Grüßen

Lea Porbst

**Situation 3 Qualitative Personalplanung auswerten**

Nachdem Sie die mengenmäßige Personalbedarfsplanung abgeschlossen haben, gilt es nun, die Qualität der zu besetzenden Stellen festzustellen. Dies ist eine wichtige Vorarbeit für die anschließende Personalbeschaffung. Ihre Abteilungsleiterin Frau Porbst ist mit den bisherigen Ergebnissen sehr zufrieden und gibt Ihnen die folgenden Aufgaben zur weiteren Bearbeitung.

Um die qualitative Personalbedarfsermittlung in der NordBüro KG zu verbessern, wird in der Geschäftsleitung darüber diskutiert, ob in Zukunft jede Stelle ein Anforderungsprofil und eine Stellenbeschreibung erhalten soll. Da Frau Pfeiffer aus der Personalabteilung den Betrieb verlassen wird, soll diese Stelle als Beispiel dienen. So wurde Frau Pfeiffer gebeten, für ihre Stelle exemplarisch eine Stellenbeschreibung auszuarbeiten (Anhang 1).

**Arbeitsauftrag 3**

 **Bearbeitungszeit: 30 Minuten**

* 1. Informieren Sie sich in Ihrem Fachbuch oder im Internet über das Anforderungsprofil und die Stellenbeschreibung. Unterscheiden Sie die beiden Organisationsmittel des Personalwesens voneinander.

z.B.:

* 1. Erstellen Sie auf der Grundlage der Stellenbeschreibung Sachbearbeiter/-in (Anhang 1) ein Anforderungsprofil (Anhang 2) für die Stelle. Füllen Sie dabei zuerst die allgemeinen Angaben zur Stelle aus. Danach tragen Sie die wichtigsten Kompetenzen für die zu vergebende Stelle ein. Abschließend soll die Kompetenz mit einem Kreuz bewertet werden. (Bewertung 1 (geringe Bedeutung) bis Bewertung 7 (hohe Bedeutung).
  2. In der nächsten Abteilungsleitersitzung der NordBüro KG soll über die Einführung der Organisationsmittel für alle Stellen des Unternehmens abgestimmt werden.

3.3.1 Stellen Sie als Entscheidungshilfe für die Abstimmung die Vor- und Nachteile der Stellenbeschreibung dar. Differenzieren Sie mit Hilfe eines Mindmaps bei den Vor- und Nachteilen zwischen den Arbeitsnehmern und dem Unternehmen~~.~~

3.3.2 Erläutern Sie außerdem die Vor- und Nachteile des Anforderungsprofils. Gehen Sie hier vor allem auf die Bedeutung für die Personalbeschaffung ein.

3.3.3 Stellen Sie die Bedeutung bei der Empfehlung Sie der Geschäftsleitung ein Organisationsmittel und nennen Sie Ihr ausschlaggebendes Argument.

3.3.4 Sie haben die quantitative und qualitative Personalbedarfsplanung abgeschlossen. Arbeiten Sie den Zusammenhang zwischen den Unternehmenszielen und dem Personalbedarf der NordBüro KG heraus.

**Anhang 1: Stellenbeschreibung Sachbearbeiter/-in Personalverwaltung**

Stellenbeschreibung (m/w) NordBüro KG

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Stellenbezeichnung | Sachbearbeiter/-in Personalverwaltung |
| 2. | Abteilung | Personalwesen |
| 3. | Stelleninhaberin | Frau Pfeiffer |
| 4. | Vorgesetzte des  Stelleninhabers | Abteilungsleiter/-in Personalwesen |
| 5. | Unterstellte des  Stelleninhabers | Keine |
| 6. | Stellvertretung | Vertritt: Sachbearbeiter/-in Ausbildungsleitung  Wird vertreten von: Sachbearbeiter/-in Ausbildungsleitung |
| 7. | Hauptaufgabe | Abwicklung aller administrativen Aufgaben im Personalbereich Unterstützung der Unternehmensführung in der Personalbeschaffung, Personalplanung und Personalentwicklung.  Unterstützung der Mitarbeiter in sämtlichen Personalfragen |
| 8. | Aufgaben der Stelle | Personalaktenpflege, Personalstammdatenpflege, Erstellen von Auswertungen und Statistiken, Überwachung von Krankheits-, Fehl- und Arbeitszeiten, Berechnung von Urlaubsansprüchen, Terminkoordinierung für Bewerbungsgespräche und Fortbildungen, Erledigung der personalbezogenen Korrespondenz, Vorbereitung von Arbeitsverträgen und Zeugnissen, Ausstellen von Bescheinigungen, Erstellen von Stellenbeschreibungen, Abwicklung von Freistellungs- und Einstellungsschreiben, Erfassung und Bearbeitung von Bewerbungsunterlagen |
| 9. | Anforderungen an den Stelleninhaber | Abgeschlossene kaufmännische Berufsausbildung, Erweiterter Sekundarabschluss I, grundlegende Kenntnisse in der Personalsachbearbeitung, gute Kenntnisse im Arbeitsrecht, einwandfreie EDV-Kenntnisse, insbesondere in den Programmen MS-Excel und MS-Word, grundlegende Kenntnisse in der SAP Personalverwaltungssoftware, grundlegende Kenntnisse in der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung und der Personalentwicklung  Zuverlässigkeit, sehr sorgfältige Arbeitsweise, gute Teamfähigkeit, freundliches Auftreten, ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein, sehr gute Kommunikationsfähigkeit, hohe Belastbarkeit, gute Organisationsfähigkeit, Selbstständigkeit |
| 10. | Unterschrift des Stelleninhabers | Ort, Datum, Unterschrift |
| 11. | Unterschrift des Vorgesetzten | Ort, Datum, Unterschrift |

**Anhang 2: Vorlage Anforderungsprofil Sachbearbeiter/-in Personalverwaltung**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Anforderungsprofil NordBüro KG | | | | | | | |
| Stellenbezeichnung |  | | | | | | |
| Abteilung |  | | | | | | |
| Geforderte Schulbildung |  | | | | | | |
| Geforderte Berufsbildung |  | | | | | | |
| Weitere Qualifikationen / Fortbildungen |  | | | | | | |
| Berufserfahrung |  | | | | | | |
| Geforderte Kompetenzen mit Soll Bewertung  1 – geringe Bedeutung für die Stelle 7 – hohe Bedeutung für die Stelle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Bereich A: Fachkompetenz |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. |  |  |  |  |  |  |  |
| Bereich B: Personale Kompetenz (Selbst- und Sozialkompetenz) |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. |  |  |  |  |  |  |  |
| Bereich C: Methodenkompetenz |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. |  |  |  |  |  |  |  |
| Bereich D: Medienkompetenz | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Bereich E: Kommunikative Kompetenz | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Literaturhinweise:

**Beiderwieden/Stickdorn: Personalwirtschaft.** Ein kompetenzorientiertes Informations- und Arbeitsbuch. 14. Auflage 2020, Bildungsverlag EINS

Schmidthausen/Pause: Personalprozesse planen, steuern und kontrollieren, 6. Auflage 2018, Merkur Verlag Rinteln

Hinweise Internet:

<https://www.tagblatt.de/Nachrichten/Mit-Abstand-bessere-Bueros-484603.html>, 30.12.2020, entnommen 06.01.2021

<https://www.moebelkultur.de/news/nach-fuenf-jahren-wachstum-erstmals-wieder-ein-minimaler-rueckgang/entnommen> 06.01.2021

<https://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/bwl/personalbedarfsplanung.php>, entnommen 06.01.2021

<https://karrierebibel.de/anforderungsprofil/>, entnommen 06.01.2021

[https://www.personalpraxis24.de/aktuelles/thema-der-woche/archiv-themen-der-woche/anforderungsprofile-erstellen-in-5-schritten/entnommen 06.01.2021](https://www.personalpraxis24.de/aktuelles/thema-der-woche/archiv-themen-der-woche/anforderungsprofile-erstellen-in-5-schritten/entnommen%2006.01.2021)

https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/bevoelkerung-altersstruktur.html