

Lernsituation 3: Den Personalbedarf ermitteln

Die Auswertungen von Frau Berger und Herrn Langner zur Personalstruktur und zum Personalbestand der Reif KG liegen der Personalplanungsrunde mit Petra und Werner Reif, Dirk König und Katharina Höger vor. Auf dieser Grundlage erörtert das Führungsteam den zukünftigen Personalbedarf.

Werner Reif: „In unserer Abteilung ‚Verwaltung, Personal, Buchhaltung‘ sind wir mit **sechs** Stellen gut besetzt. Allerdings wurde der Einkauf bisher von mir alleine erledigt. Ich benötige bei der Weiterentwicklung unserer Geschäftstätigkeit einen Mitarbeiter, der mich bei der Bearbeitung aller Beschaffungsvorgänge unterstützt. Die Stelle sollte der Buchhaltung zugeordnet sein und sofort in den Stellenbesetzungsplan der Abteilung mit der Vergütungsgruppe II aufgenommen werden.“

Petra Reif: „Aufgrund der zurzeit guten Konjunktur auf dem Markt für Zweiräder und unserer erfolgreichen Werbekampagne sollten wir mit einer Umsatzsteigerung von 10 % rechnen. Können wir diese mit unserem bisherigen Personal auffangen?“

Katharina Höger: „Um den guten Standard unserer Kundenberatung zu halten, benötigen wir im Verkauf auf jeden Fall entsprechend mehr Personal. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass zwei Mitarbeiterinnen wegen Mutterschutz und ggf. Elternzeit bald ausfallen.“

Dirk König: „Problematisch ist unsere Abteilung ‚Lager, Warenannahme, Montage, Reparatur‘. Kraft hat das Lager zwar gut im Griff und Beißert kommt vom freiwilligen Wehrdienst zurück, aber in der Montage und Reparatur sind wir unterbesetzt. Borutta ist unzuverlässig und soll die Kündigung erhalten. Sarat hat selbst gekündigt. Wir müssen die Mitarbeiter durch fachkundige Zweiradmechaniker ersetzen. Außerdem müssten wir zwei weitere Mitarbeiter einstellen, da wir durch die Umsatzsteigerung auch in der Reparatur mit mehr Aufträgen rechnen. Unsere Kunden sollten nicht zu lange auf die Reparaturen warten müssen.“

Petra Reif: „Für Ausfallzeiten durch Urlaub, Fortbildungen und Krankheit müssen wir in den Abteilungen ‚Lager, Warenannahme, Montage, Reparatur‘ und ‚Verkauf‘ erfahrungsgemäß nach Berücksichtigung aller Einflussgrößen mit einem weiteren Zuschlag von 10 % als Reserve rechnen. Im Bereich der ‚Verwaltung, Personal, Buchhaltung‘ konnten wir Ausfälle bisher immer durch Überstunden ausgleichen.“

Frau Berger und Herr Langner werden beauftragt, nach den Vorgaben der Geschäftsleitung die Berechnungen zum Personalbedarf vorzunehmen.



©faras-fotolia.com

Arbeitsaufträge

- Henrike Berger und Heiko Langner überlegen zunächst, welche Methode der quantitativen Personalbedarfsplanung für die jeweilige Abteilung geeignet ist:

Kennzahlmethode oder Arbeitsplatz-/Stellenplanmethode.

Informieren Sie sich über die beiden Methoden der quantitativen Personalbedarfsplanung und entscheiden Sie, welche Methode zur Berechnung des Personalbedarfs für die jeweiligen Abteilungen des Radmarktes Reif KG anzuwenden ist.

Methoden der quantitativen Personalbedarfsplanung – Anwendung im Radmarkt Reif KG	
Kennzahlmethode	Arbeitsplatz- oder Stellenplanmethode
<p>Der Personalbedarf ist abhängig vom Arbeitsanfall bzw. von betrieblichen Kennzahlen (z. B. Umsatz, Zeitbedarf für bestimmte Tätigkeiten). Voraussetzung: erkennbarer und überprüfbarer Zusammenhang zwischen Kennzahl und der gefragten Größe</p> <p>Kennzahlmethode im Radmarkt: Abteilungen „Lager, Warenannahme, Montage, Reparatur“ und „Verkauf“;</p> <p>Personalbedarfsrechnung hier mittels Einbeziehung der Umsatzsteigerung und der Stellenreserve von jeweils 10 %.</p>	<p>Es besteht kein proportionaler Zusammenhang zwischen einer betrieblichen Kennziffer (z. B. Umsatz) und dem benötigten Personal, oder ein Zusammenhang wäre nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand zu ermitteln.</p> <p>Arbeitsplatz-/Stellenplanmethode im Radmarkt: Abteilung „Verwaltung, Personal, Buchhaltung“</p> <p>Personalbedarfsrechnung hier mittels eines Stellenplans bzw. eines Stellenbesetzungsplans</p>

2. Ergänzen Sie den folgenden **Stellenbesetzungsplan** für die Abteilung „Verwaltung, Personal, Buchhaltung“.

Stellenbesetzungsplan der Abteilung „Verwaltung, Personal, Buchhaltung“				
Stellenbezeichnung	Vergütungsgruppe	Soll-Bestand	Ist-Bestand	Stelleninhaber/in
Abteilungsleitung Verwaltung, Personal, Buchhaltung	III	1	1	Dirk König (VZ)
Leitung Verwaltung, Personal Buchhaltung	II	2	2	Henrike Berger (VZ) Julia Müller (VZ)

Stellenbezeichnung	Vergütungsgruppe	Soll-Bestand	Ist-Bestand	Stelleninhaber/in
Assistent/in der Geschäftsleitung Beschaffungswesen	II	1	0	unbesetzt
Sachbearbeiter/in Verwaltung, Personal Verwaltung, Personal Buchhaltung Buchhaltung	I	3	3	Monika Mücke (VZ) Sigrid Pütke (TZ) Achim Chlosta (VZ) Ina Borowka (TZ)

3. Berechnen Sie den Soll-Bestand für die Abteilung „Lager, Warenannahme, Montage, Reparatur“ nach der Kennzahlmethode.

Soll-Bestand für die Abteilung „Lager, Warenannahme, Montage, Reparatur“:

5,5 Stellen (Ist-Bestand)

+ 2 weitere Stellen

= 7,5 Stellen

+ 0,75 Stellen (Stellenreserve von 10 %)

= **8,25 Stellen**

4. Berechnen Sie den Soll-Bestand für die Abteilung „Verkauf“ nach der Kennzahlmethode.

Soll-Bestand für die Abteilung „Verkauf“:

12,5 Stellen (Ist-Bestand)

+ 1,25 Stellen (Umsatzerhöhung von 10 % geplant)

= 13,75 Stellen

+ 1,38 Stellen (Stellenreserve von 10 %)

= **15,13 Stellen**

5. Überlegen Sie, wie sich eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit von 40 auf 39 Wochenstunden in einem neuen Tarifvertrag auf den Soll-Bestand in der Abteilung „Verkauf“ rechnerisch auswirken würde. Gehen Sie von einem bisherigen Soll-Bestand von 15 Stellen aus.

Auswirkung einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf den Soll-Bestand:

Wochenarbeitszeit 40 Stunden · 15 Stellen = 600 Stunden Gesamtbedarf

Verkürzung der Arbeitszeit auf 39 Stunden/Stelle ⇒ $600 : 39 = 15,38$ Stellen

Eine zusätzliche Teilzeitkraft könnte eingestellt werden, alternativ müsste der zusätzliche Bedarf über Mehrarbeit ausgeglichen werden.

6. Henrike Berger hat aufgrund der ermittelten Personalbestände und der geplanten Personalbewegungen alle Planungsgrößen für die Ermittlung des Personalbedarfs des Radmarktes Reif KG übersichtlich zusammengestellt.

Planungsschema für den Personalbestand des Radmarktes Reif KG			
	Verwaltung, Personal, Buchhaltung	Lager, Warenannahme, Montage, Reparatur	Verkauf
Ist-Bestand	6	5,5	12,5
Soll-Bestand ²⁾	7	8	15
Personalbewegungen	Mücke beantragt Teilzeit. Hoffmann wird aus Ausbildungsverhältnis übernommen (VZ).	Sarat hat gekündigt. Borutta wird gekündigt. Beißert kehrt zurück (VZ).	Miller wird übernommen (VZ). Brem ist schwanger, keine Elternzeit geplant, kann durch Mehrarbeit ausgeglichen werden. Köhnen ist schwanger und nimmt Elternzeit.

Erstellen Sie in übersichtlicher tabellarischer Darstellung eine Personalbedarfsrechnung für die Abteilungen des Radmarktes Reif KG. Ermitteln Sie eine **Über-** bzw. **Unterdeckung**, und unterscheiden Sie bei einer Unterdeckung nach **Ersatz-** und **Neubedarf**.

Planungsschema für den Personalbedarf des Radmarktes Reif KG			
	Verwaltung, Personal, Buchhaltung	Lager, Warenannahme, Montage, Reparatur	Verkauf
Soll-Bestand	7	8	15
- Ist-Bestand	6	5,5	12,5
- Zugänge	1	1	1
+ Abgänge	0,5	2	1
= Über- bzw.			
Unterdeckung	0,5	3,5	2,5
Ersatzbedarf (= Abgänge)	0,5	2	1
Neubedarf		1,5	1,5

²⁾ Die Soll-Bestände sind gerundet. Es scheint praxisnäher, den geringen Mehrbedarf zunächst intern aufzufangen.