

Studiengang
Personal-Referent/in

Personalbedarfsermittlung und Personalbeschaffung

LESEPROBE

AFW

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH
... seit 1961 Bad Harzburger Manager-Schule

1	EINLEITUNG	1-3
2	PERSONALBEDARFSERMITTLUNG.....	2-1
2.1	LERNZIELE	2-1
2.2	BEGRIFF UND WESEN DER PERSONALBEDARFSERMITTLUNG	2-2
2.3	ARTEN DES PERSONALBEDARFS	2-3
2.4	ERMITTLUNG DES QUANTITATIVEN PERSONALBEDARFS	2-6
2.5	METHODEN DER QUANTITATIVEN PERSONALBEDARFSERMITTLUNG	2-9
2.6	DIE ERMITTLUNG DES QUALITATIVEN PERSONALBEDARFS	2-13
	2.6.1 <i>Organisations-, Stellen- und Stellenbesetzungsplan</i>	2-13
	2.6.2 <i>Die Stellenbeschreibung.....</i>	2-16
	2.6.3 <i>Anforderungsprofile.....</i>	2-19
	2.6.4 <i>Rechtsgrundlagen.....</i>	2-27
2.7	ZUSAMMENFASSUNG	2-27
2.8	ÜBUNGSAUFGABEN	2-29
3	PERSONALBESCHAFFUNG.....	3-1
3.1	LERNZIELE	3-1
3.2	GEWINNUNG VON INFORMATIONEN	3-2
3.3	INSTRUMENTE AM EXTERNEN ARBEITSMARKT	3-5
	3.3.1 <i>Hochschulkontakte</i>	3-6
	3.3.2 <i>Praktika.....</i>	3-7
	3.3.3 <i>Personalberater und Arbeitsvermittler</i>	3-7
	3.3.4 <i>Die Stellenanzeige.....</i>	3-10
	3.3.5 <i>Das Personalleasing</i>	3-13
	3.3.6 <i>Internet.....</i>	3-14
3.4	DIE INNERBETRIEBLICHE PERSONALBESCHAFFUNG	3-16
3.5	MITARBEITERBEURTEILUNG	3-19
	3.5.1 <i>Zwecke der Mitarbeiterbeurteilung.....</i>	3-19
	3.5.2 <i>Zuständigkeit des Vorgesetzten</i>	3-20
	3.5.3 <i>Systematik der Durchführung.....</i>	3-21
	3.5.4 <i>Beurteilungsmerkmale und Beurteilungsmaßstäbe</i>	3-22
	3.5.5 <i>Freie und gebundene Form der Beurteilung.....</i>	3-25
	3.5.6 <i>Das Beurteilungsgespräch</i>	3-31
	3.5.7 <i>Typische Beurteilungsfehler.....</i>	3-33
3.6	ZUSAMMENFASSUNG	3-35
3.7	ÜBUNGSAUFGABEN	3-36
4	PERSONALAUSWAHL	4-1
4.1	LERNZIELE	4-1
4.2	GRUNDLEGUNG	4-1
4.3	PERSONALAUSWAHLVERFAHREN	4-2
	4.3.1 <i>Telefoninterview.....</i>	4-7
	4.3.2 <i>Das Vorstellungsgespräch.....</i>	4-10
	4.3.3 <i>Biografischer Fragebogen</i>	4-13
	4.3.4 <i>Tests</i>	4-16
	4.3.5 <i>Assessment-Center</i>	4-17
	4.3.6 <i>Beurteilung durch den Vorgesetzten</i>	4-23
	4.3.7 <i>Gütekriterien der Personalauswahl</i>	4-24

4.3.8	<i>Rolle des Betriebsrates bei der Personalauswahl</i>	4-26
4.4	ZUSAMMENFASSUNG	4-27
4.5	ÜBUNGSAUFGABEN	4-28
5	PERSONALMARKETING	5-1
5.1	ÜBERBLICK	5-1
5.2	GRUNDLAGEN DES PERSONALMARKETINGS	5-7
5.2.1	<i>Personalforschung</i>	5-7
5.2.2	<i>Personalmarktforschung</i>	5-7
5.2.3	<i>Betriebsklima</i>	5-10
5.3	INSTRUMENTE DES PERSONALMARKETINGS	5-13
5.3.1	<i>Internes Personalmarketing</i>	5-13
5.3.2	<i>Externes Personalmarketing</i>	5-15
5.4	ZUSAMMENFASSUNG	5-18
5.5	ÜBUNGSAUFGABEN	5-20
6	GLOSSAR	6-1
7	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	7-1
8	LÖSUNGEN ZU DEN ÜBUNGSAUFGABEN	8-1
9	STUDIENAUFGABE	9-1
10	LITERATURVERZEICHNIS	10-1

1 Einleitung

Der vor Ihnen liegende Studienbrief enthält ein Kernstück personalwirtschaftlicher Tätigkeit. Aus anderen Studienbriefen sind Ihnen im Überblick die **personalwirtschaftlichen Funktionen** bekannt, nämlich Personalbedarfsermittlung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personaleinsatz, Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung sowie Personalinformationswirtschaft. In dem vor Ihnen liegenden Studienbrief lernen Sie nun die zwei ersten Funktionen vertieft kennen.

1. **Ziel der Personalbedarfsermittlung** ist es, die personellen Kapazitäten festzulegen, die zur Sicherstellung und Erfüllung aller betrieblichen Funktionen nötig sind. Dabei lernen Sie den qualitativen und quantitativen Bedarf zu unterscheiden sowie Anforderungs- und Tätigkeitsprofile zu bestimmen. Der Personalbedarf ist weiterhin nach zeitlichen und örtlichen Merkmalen aufzuschlüsseln.
2. Ergibt die Bedarfsanalyse einen tatsächlichen Bedarf, so schließt sich notwendigerweise die **Personalbeschaffung** an. Hier interessieren vor allem die Instrumente der Personalbeschaffung, wobei sich diese generell nach **externer** und **interner** Personalbeschaffung unterscheiden. Zunächst lernen Sie die Wege zur Personalbeschaffung auf dem externen Arbeitsmarkt kennen, anschließend die Überlegungen zum innerbetrieblichen Verfahren der Personalauswahl. Hier schließt sich das nahe liegende Problem der Mitarbeiterbeurteilung an.
3. Auf Grund der Bewerbungen ist über die Einstellung zu entscheiden, d. h., die **Personalauswahl** ist zu treffen. Sie lernen verschiedene Auswahlverfahren kennen und beurteilen, werden aber auch erfahren, dass keine Einstellungs- und Beförderungsentscheidung ohne Risiko ist.
4. Dieser Studienbrief rundet mit einigen Hinweisen auf **Personalmarketing** das Gesamtproblem ab.

2 Personalbedarfsermittlung

2.1 Lernziele

Die Personalbedarfsermittlung hat den Zweck, die für den geregelten Betriebsablauf notwendigen personellen Kapazitäten zu ermitteln.

1. Sie lernen zunächst die wichtigsten Merkmale für eine quantitativ orientierte Bedarfsermittlung kennen. Dazu zählen insbesondere Anzahl, Geschlecht, Art, Zeitpunkt des Einsatzes und Einsatzort.
2. Bedarfsermittlungen gehen zwar vom gegenwärtigen Personalbestand aus, sind aber überwiegend für die Zukunft bestimmt. Deshalb beschäftigen Sie sich mit dem zukünftigen Einsatz- und Reservebedarf, dann aber eben auch mit erwarteten Abgängen und Zugängen, mit Ersatzbedarf und Neubedarf sowie einem eventuell entstehenden Freisetzungbedarf.
3. Der quantitative Personalbedarf wird nach verschiedenen Methoden ermittelt. Sie erfahren, dass ein durch Schätzungen ermittelter Bedarf durchaus eine gute Prognose ergibt. Sie werden sich aber auch mit der systematischen Befragung, mit der Kennzahlenmethode und der Stellenplanmethode auseinandersetzen.
4. Die Ermittlung des qualitativen Bedarfs ist in vielen Punkten schwieriger als die des quantitativen Bedarfs. Als Voraussetzung einer Stellenplanbeschreibung, die u. a. Anforderungen an den Stelleninhaber benennt, lernen Sie Organisationspläne, Stellenpläne und Stellenbesetzungspläne einzuordnen. Sie erfahren, dass Stellenbeschreibungspläne Angaben über die Rangstufe des Stelleninhabers, über die Einordnung der Stelle in die Unternehmensorganisation, die Regelung der Stellvertretung, natürlich auch die Beschreibung der Hauptaufgaben unter Angabe der Kompetenzen und Pflichten, organisatorische Einzelheiten und auch Anforderungsmerkmale enthalten.
5. Stellenbeschreibungen eignen sich als Grundlage von Anforderungsprofilen. Die für eine optimale Funktionserfüllung auf einer Stelle notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften werden zu einem Anforderungsprofil zusammengefasst. Ihnen wird deutlich, welche Konsequenzen sich z. B. aus nicht erfüllten Anforderungen für die Personalwirtschaft ergeben.

2.2 Begriff und Wesen der Personalbedarfsermittlung

Die Personalbedarfsermittlung schlägt sich in konkreten Programmen nieder, die den Personalbedarf nach

- Anzahl (quantitativ),
- Art (qualitativ),
- Zeitpunkt und Dauer (zeitlich),
- Einsatzort (örtlich)

bestimmen.

Der **quantitative Personalbedarf** weist die Zahl der Personen nach Alter und Geschlecht aus, die für die Erfüllung der Aufgaben zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine bestimmte Dauer benötigt werden. Werden die Qualifikationen der benötigten Personen mit erfasst, so spricht man von **qualitativer Personalermittlung**. Ihre Aufgabe besteht in der Bestimmung der Anforderungen der Arbeitsplätze, um das Leistungsangebot der vorhandenen und zu beschaffenden Mitarbeiter mit den Anforderungen abzustimmen. Quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung sind in der Praxis nicht zu trennen und sind daher simultan (gleichzeitig) durchzuführen.

Der Personalbedarf wird für einen **Zeitraum** oder zu einem bestimmten **Zeitpunkt** ermittelt. Es handelt sich zugleich um eine Terminplanung. Man unterscheidet, wie in anderen Planungsbereichen, zwischen kurz-, mittel- und langfristiger Personalbedarfsermittlung. Der Planungszeitraum richtet sich nach der Arbeitsmarktlage und der Qualifikation der Mitarbeitergruppe, deren Bedarf geplant werden soll. Es ist wenigstens der Zeitraum zu planen, der für die Personalbeschaffung, -entwicklung und -bildung sowie die Einarbeitung bis zur vollwertigen Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter notwendig ist. Werden gering qualifizierte Mitarbeiter gesucht, so reicht ein relativ kurzer Vorlauf, um das Personal zu beschaffen und zur Einsatzfähigkeit zu qualifizieren. Je höher die Qualifikation ist, desto längerfristiger ist die Personalbedarfsmessung anzulegen.

Der Personalbedarf entspricht dem **Soll-Personalbestand**. Die Gegenüberstellung des **Soll-Personalbestands** mit dem **Ist-Personalbestand** zu einem bestimmten Zeitpunkt ergibt entweder eine personelle Deckung, Über- oder Unterdeckung. Im Falle einer Überdeckung, die quantitativ, qualitativ, zeitlich und/oder örtlich auftreten kann, folgen Anpassungsmaßnahmen, die in der Personalfreistellung ihren Niederschlag finden. Bei einer Unterdeckung setzt je nach Art die Personalbeschaffung und/oder die Personalentwicklung ein.

Silke	
1	
EINLEITUNG	
.....	
...1-3	
2	
PERSONALBEDARFSERMITTLUN	
G.....	
2-1	
2.1 LERNZIELE 2-1	
2.2 BEGRIFF UND WESEN DER	
PERSONALBEDARFSERMITTLUN	
G 2-2	
2.3 ARTEN DES	

PERSONALBEDARFS 2-3	
2.4 ERMITTLUNG DES	
QUANTITATIVEN	
PERSONALBEDARFS 2-6	
2.5 METHODEN DER	
QUANTITATIVEN	
PERSONALBEDARFSERMITTLUN	
G 2-9	
2.6 DIE ERMITTLUNG DES	
QUALITATIVEN	
PERSONALBEDARFS 2-13	
2.6.1 Organisations-, Stellen- und	
Stellenbesetzungsplan	
..... 2-13	
2.6.2 Die	
Stellenbeschreibung.....	
.....	
2-16	
2.6.3	
Anforderungsprofile	
.....	
.... 2-19	
2.6.4	
Rechtsgrundlagen	

