

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.

Zweckmäßig ist es, zunächst den gegenwärtigen Bedarf zu bestimmen und darauf aufbauend den zukünftigen Personalbedarf zu ermitteln. Die Personalbedarfsermittlung kann man infolgedessen in zwei Phasen einteilen:

1. *Ermittlung des gegenwärtigen Personalbedarfs*
2. *Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs*

2.3 Arten des Personalbedarfs

Ausgangspunkt für den zukünftigen Personalbedarf ist die Ermittlung der erforderlichen personellen Kapazitäten zum gegenwärtigen Zeitpunkt. Hierfür ist eine Analyse des augenblicklichen Zustands nötig.

Der Ist-Personalbestand wird aus dem Stellenplan und dem Stellenbesetzungsplan abgelesen. Beide Pläne geben Auskunft über die gegenwärtig beschriebenen Stellen bzw. Auskunft über die jetzigen Stelleninhaber. Dazu gehören Informationen wie:

- Jahrgang,
- Einstellungstermin,
- Versetzungen,
- Ausscheidungsdatum,
- Kurzbeurteilungen,
- Lohn- und Gehaltsstufe.

Je nach Organisationsgrad des Unternehmens können im Stellenplan/Stellenbesetzungsplan weitere Informationen enthalten sein.

Der **Soll-Personalbestand** setzt sich aus dem **Einsatz- und Reservebedarf** zusammen. Der **Einsatzbedarf** deckt die personelle Kapazität ab, die unter Ausschluss personeller Leerzeiten auf Grund von Urlaub, Krankheit, Unfall usw. dem Soll-Personal-Bestand entspricht. Der **Reservebedarf** berücksichtigt die unvermeidlichen Ausfälle, die im Allgemeinen mit einer durchschnittlichen Fehlquote vom Einsatzbedarf errechnet werden.

Der Soll-Personalbestand (Brutto-Personalbedarf) wird im Stellenplan ausgewiesen.

Als **Stelle** wird das Arbeitsgebiet einer unbekanntenen Person bezeichnet, der bestimmte Aufgaben übertragen werden sollen. Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens für den gedachten Inhaber einer Position (=Arbeitsplatz). Sie ist in der Regel

unabhängig von der Person des Stelleninhabers. Der Stellenplan wird aus dem Organisationsplan abgeleitet. Während der Organisationsplan die Struktur der Abteilungen und ihre hierarchische Einordnung zeigt, weist der Stellenplan, gegliedert nach Abteilungen, die Anzahl der Stellen, die Bezeichnungen der Stellen, Lohn- und Gehaltsstufen und die Kompetenzen, mit welchen die Stellen ausgestattet sind, aus. Der Stellenplan ist ein **Sollplan**.

Die personelle Unterdeckung ist der Netto-Personalbedarf, der sich in Ersatz- und Neubedarf (Zusatzbedarf) gliedert.

Der Ersatzbedarf ergibt sich zu einem Planungszeitpunkt als Differenz aus Soll-Personalbestand und den abgegangenen und zugegangenen Personen der Vorperiode. Er entsteht durch Abgänge wie Pensionierung, Einberufung zum Wehrdienst, Tod, Kündigung, Beförderung oder Versetzung. Der Neubedarf ergibt sich infolge von Erweiterungsinvestitionen in der Produktion, in der Forschung oder in anderen Funktionsbereichen, organisatorischen Änderungen, Änderungen der Arbeitsbedingungen usw. Für den Fall, dass zum Planungszeitpunkt der Ist-Personalbestand größer als der Soll-Personalbestand ist, besteht ein Freistellungsbedarf. In der Praxis werden Änderungen des Ist-Personalbestands in einem Planungszeitraum durch Zugangs-/Abgangstabellen erfasst.

Die begrifflichen Zusammenhänge werden in Abbildung 1 verdeutlicht. Die obere Skizze weist eine Unterdeckung, die untere Skizze eine Überdeckung aus.

Entnehmen Sie dem folgenden Beispiel, welche Auswirkungen der technische Fortschritt auf den Stellenplan einer Unternehmung haben kann.

In einem Betrieb der Kautschuk verarbeitenden Industrie werden Wickelmaschinen zur Herstellung von PKW-Reifen-Rohlingen eingesetzt. Diese Wickelmaschinen wurden in der Vergangenheit von 2 Personen bedient. Eine Person war verantwortlich für die Beschickung der Maschine mit Materialien; die andere Person vollzog den Wickelvorgang. Seit dem Jahre 1985 existiert eine neue Version von Wickelmaschinen auf dem Markt. Die Hinzuführung des Materials erfolgt automatisch; darüber hinaus sind einige Handgriffe, die vom Wickler vorgenommen wurden, mechanisiert worden. Dadurch hat sich sein Output bei Normalleistung um 15 Prozent erhöht, wie eine neue Zeitaufnahme zeigte. Somit hat diese neue Technologie die Arbeitsproduktivität auf 115 Prozent erhöht.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird überlegt, inwiefern die Arbeitsplätze in der Wickelei umorganisiert werden können. Es wird erwogen, Einzelarbeitsplätze zu Fertigungsinseln bei gleich bleibender Techno-

Personalbedarfsermittlung und Personalbeschaffung

logie umzuwandeln. Ob hierdurch eine weitere Erhöhung der Arbeitsproduktivität möglich ist, kann jetzt noch nicht beantwortet werden. Vergleichbare Organisationsumstellungen zu Fertigungsinseln zeigen aber, dass auch bei einem solchen neuen Fertigungsverfahren Steigerungen des Output möglich sind.

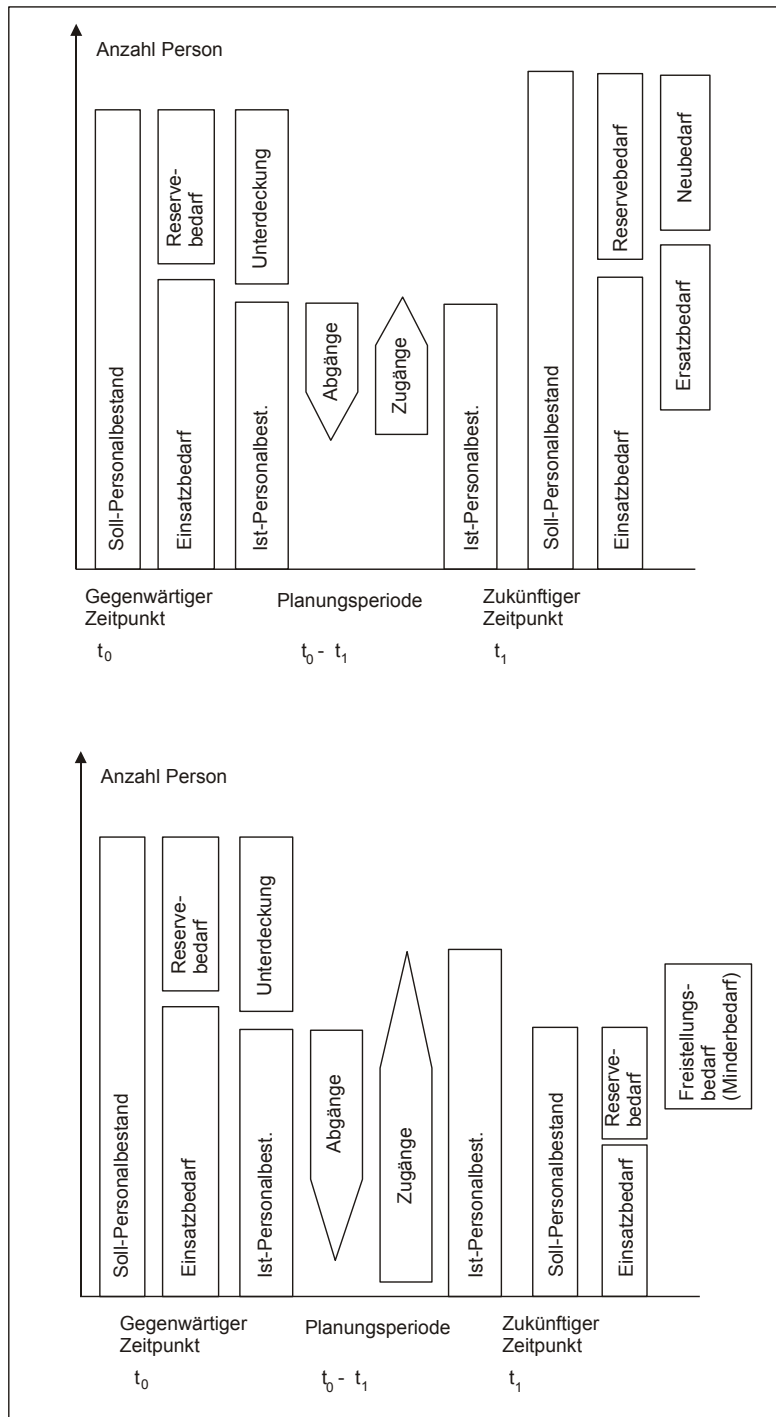


Abbildung 1: Arten des Personalbedarfs (Hentze, Personalwirtschaftslehre)

2.4 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs

Selbstverständlich wird der quantitative Personalbedarf auch von **externen Einflussfaktoren** bestimmt. Dazu gehören die Konjunkturlage, die allgemeine technologische Entwicklung und die Entwicklung der Konkurrenz. JUNG (2003) nennt folgende Faktoren mit ihren Auswirkungen:

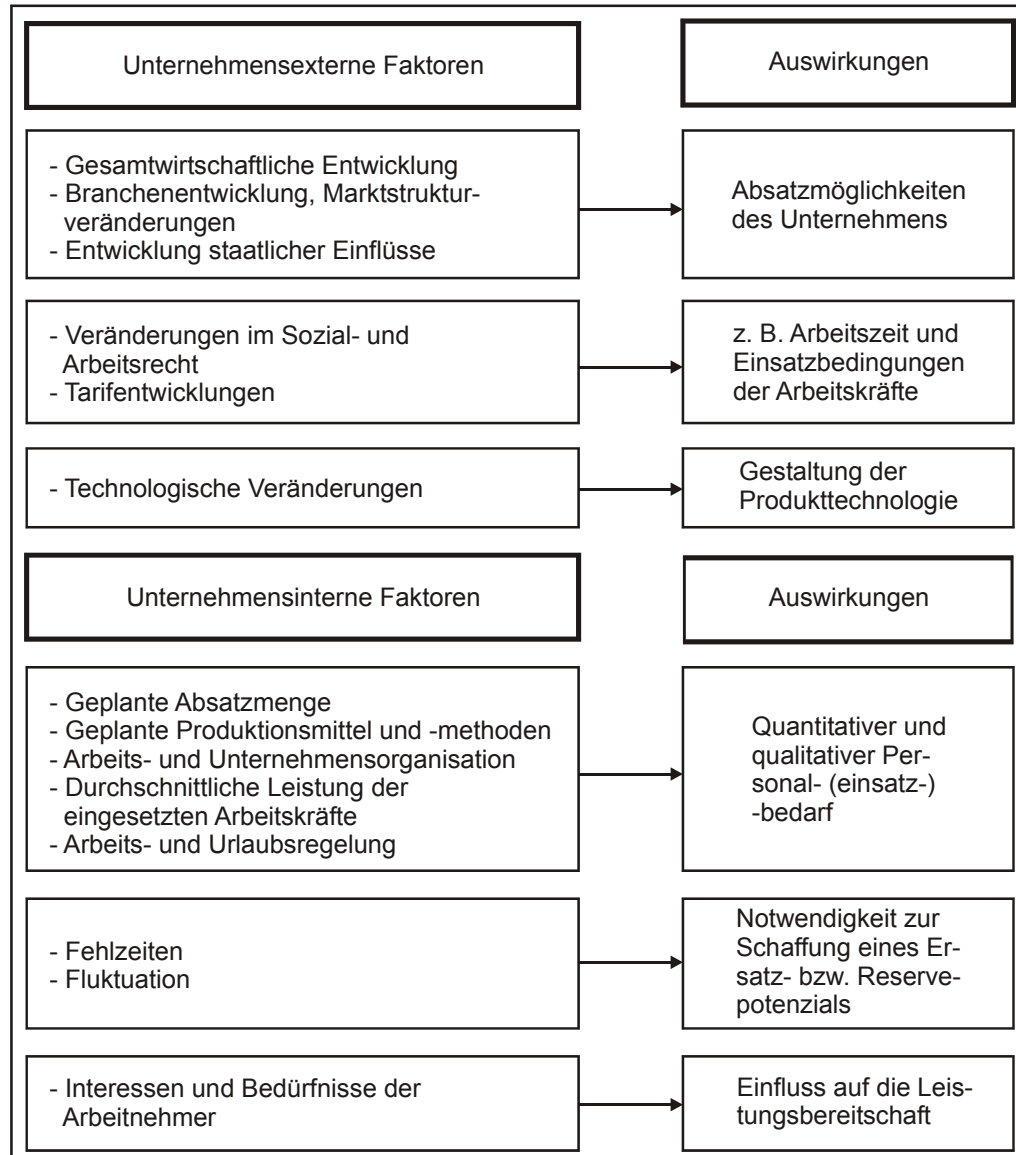


Abbildung 2: Einflussfaktoren auf den Personalbedarf

Entscheidender sind jedoch die **internen Determinanten**, die den quantitativen Personalbedarf bestimmen:

- die produzierte und abgesetzte Menge,
- der Technisierungsgrad,
- das Fertigungsprogramm,
- das Niveau der Betriebsorganisation,
- die Betriebsgröße.

Sofern alle anderen genannten Hauptdeterminanten des Personalbedarfs konstant sind, entwickelt sich der Personalbedarf in Abhängigkeit zu der **produzierten bzw. abgesetzten Menge** proportional.

In Abbildung 3 ist dieser einfache Sachverhalt dargestellt.

Die zweite Hauptdeterminante des Personalbedarfs ist der **Technisierungsgrad**. Bei einer Steigerung des Technisierungsgrades wird menschliche durch technische Arbeit ersetzt. Ein steigender Technisierungsgrad führt zu einem geringeren Bedarf an Personal bei konstanter Ausbringungsmenge. Im zunehmenden Technisierungsgrad drückt sich auch die Steigerung der Arbeitsproduktivität aus.

Den Zusammenhang zwischen Personalbedarf, Technisierungsgrad und Ausbringungsmenge können Sie der Abbildung 4 entnehmen. Bei gleicher Ausbringungsmenge (M 1) verringert sich der Personalbedarf von ap 1 auf ap 2, wenn sich der Technisierungsgrad von Fahrstrahl I nach Fahrstrahl II verändert.

Die dritte Hauptdeterminante des Personalbedarfs ist das **Fertigungsprogramm**. Mit einer Veränderung des Fertigungsprogramms variiert der Personalbedarf, wenn die übrigen Einflussfaktoren konstant bleiben. Verändert sich beispielsweise die Anzahl oder Größe der Serien, so wird schon durch das Umrüsten der Anlagen der Personalbedarf variieren.

Das **Niveau der Betriebsorganisation** bildet die vierte Haupteinflussgröße. Das Niveau einer Organisation lässt sich nicht absolut messen. Nur im Vergleich mit Vorperioden oder anderen Organisationen kann sie bewertet werden. Rationalisierungsmaßnahmen bei der Aufbau- und/oder Ablauforganisation zielen unter anderem auf Verminderung des Personalbedarfs bei gleich bleibender Leistungsfähigkeit.

Die **Betriebsgröße** ist die fünfte Haupteinflussgröße. Eine Variation der Betriebsgröße, etwa der Ausbau der Werksanlage, bewirkt notwendigerweise eine Änderung des Personalbedarfs.

Personalbedarfsermittlung und Personalbeschaffung

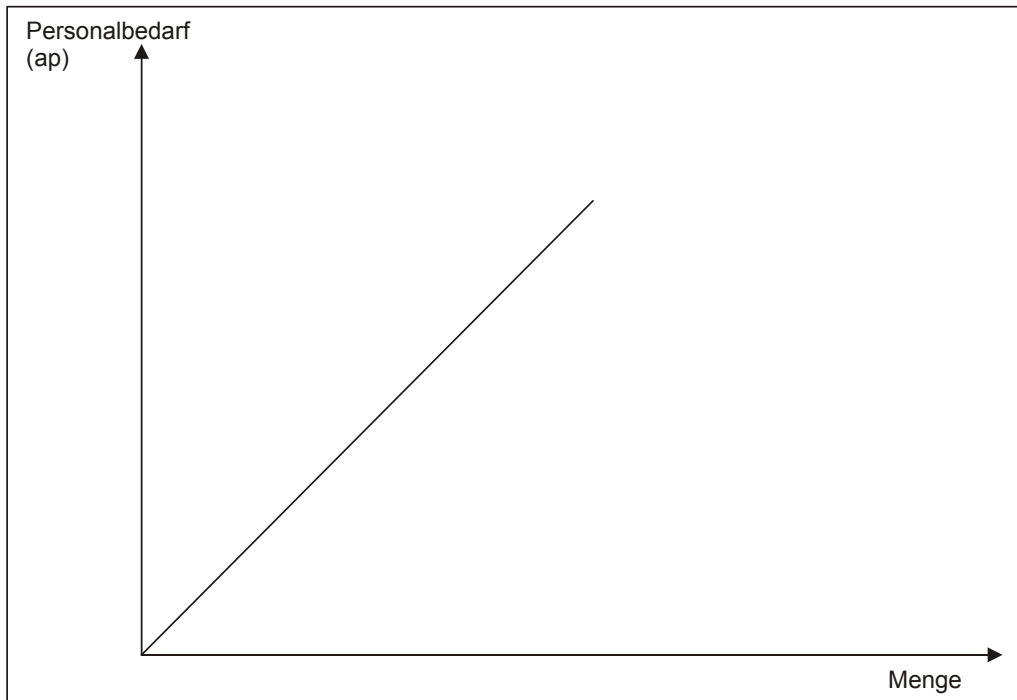


Abbildung 3: Der Personalbedarf in Abhängigkeit von der produzierten bzw. abgesetzten Menge

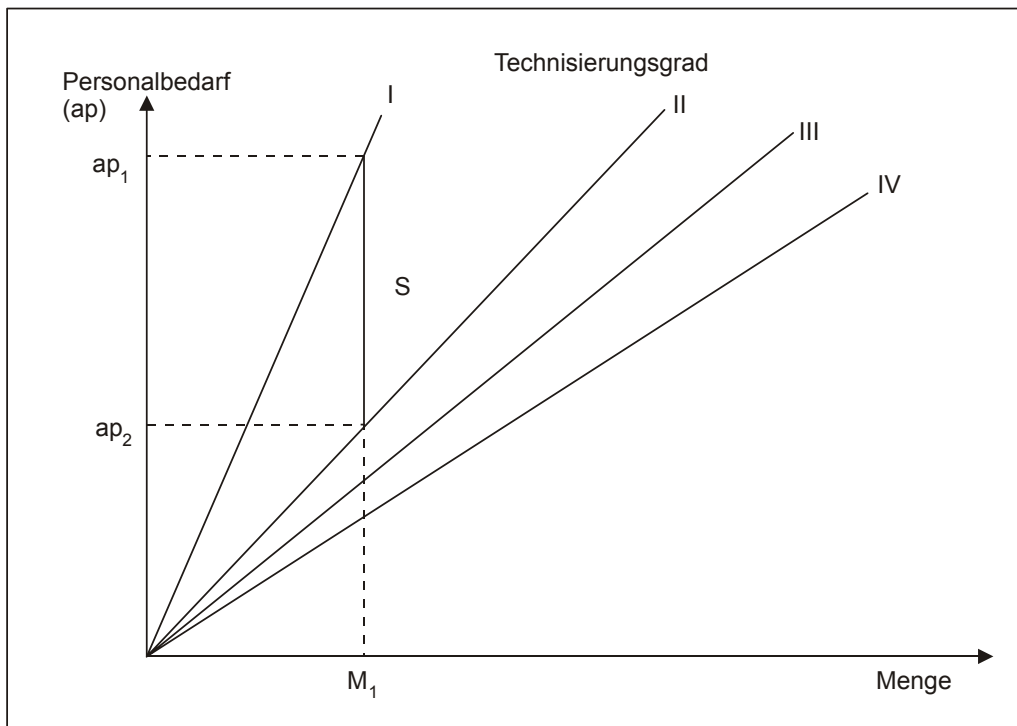


Abbildung 4: Produktionsmenge und Technisierungsgrad (HENTZE, 2001)

2.5 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung

Die Verfahren zur Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs unterscheiden sich in ihrem Genauigkeitsgrad und in dem Aufwand, den man zur Durchführung aufwenden muss. Dabei ist keineswegs gesagt, dass die aufwendigeren Verfahren automatisch zu einem genaueren Ergebnis führen müssen. Deshalb werden in der Praxis auch Alternativrechnungen erstellt und verschiedene Methoden angewandt. Wenn man dann die prognostizierten Zahlen mit den eingetretenen Ist-Zahlen vergleicht, lässt sich leichter eine Aussage darüber machen, welche Methode der Personalbedarfsermittlung den Besonderheiten des Unternehmens entspricht.

Wie bei allen anderen Planungsvorhaben in einem Unternehmen ist auch die quantitative Personalbedarfsermittlung nur eine Entscheidungshilfe für die Unternehmensleitung. Die Verfahren können keinen Ersatz für Unternehmerentscheidungen darstellen. Die endgültige Entscheidung über den quantitativen Personalbedarf muss deshalb die Unternehmensleitung fällen.

a) Einfaches Schätzverfahren

Beim einfachen Schätzverfahren werden die Vorgesetzten der einzelnen Funktionsbereiche aufgefordert, eine Aussage über ihren zukünftigen quantitativen Personalbedarf für einen Zeitraum anzugeben. Diese Schätzungen basieren in erster Linie auf Erfahrungen und Prognosewerten des Vorgesetzten. Auch wenn bei diesen Schätzverfahren subjektive Größen einfließen, können sie durch die Erfahrung der Vorgesetzten als objektiv betrachtet werden.

Der Personalplaner sammelt die Planwerte der einzelnen Funktionsbereiche und erstellt daraus einen Gesamtplan für das Unternehmen. Besonders eine Vielzahl kleinerer und mittlerer Unternehmen bedienen sich dieser Art der Bedarfsermittlung.

b) Personalplanung durch systematische Befragung der Führungskräfte

Auch bei diesem Schätzverfahren spielen die betrieblichen Vorgesetzten eine zentrale Rolle; jedoch erfolgen ihre Schätzungen jetzt in einem mehrstufigen Verfahren. Zunächst werden die Führungskräfte vom Personalplaner aufgefordert, eine Aufstellung der Arbeitsplätze und der Stellenbesetzungen zum Planungszeitpunkt abzugeben. Dadurch wird eine Ist-Aufnahme vorgenommen. In einem zweiten Schritt geben dann die Vorgesetzten eine Schätzung über den zukünftigen quantitativen Personalbedarf ab, wobei sie diese mit Begründungen versehen. In

einem dritten Schritt wertet der Planer die gemachten Vorschläge aus und prüft sie auf Schlüssigkeit und Widersprüchlichkeit. In einem vierten Schritt werden die Vorgesetzten mit der Analyse konfrontiert und aufgefordert, eine zweite, möglicherweise korrigierte Schätzung abzugeben.

In einem fünften Schritt erfolgt diese zweite Schätzung durch die Vorgesetzten, und in einem sechsten Schritt wird dann diese Schätzung wiederum vom Personalplaner ausgewertet, der anschließend den quantitativen Personalbedarf festlegt. Selbstverständlich kann der fünfte Schritt nochmal wiederholt werden, solange bis der Planer den Eindruck hat, dass er eine ausgewogene und fundierte Personalplanung erhalten hat.

c) Die Kennzahlmethode

Die Kennzahlmethode ist eine sehr anspruchsvolle Methode. Eine wichtige Voraussetzung zur Anwendung sind eine oder mehrere Bezugsgrößen. Typische Bezugsgrößen sind der zu erwartende Umsatz oder die geplante Produktion. In der Praxis ist es die Regel, dass in einem Unternehmen mehrere Bezugsgrößen je nach der Funktion gewählt werden müssen. Bezugsgrößen lassen sich in aller Regel aus den anderen Teilplänen des Unternehmens ableiten, so z. B. aus dem Absatz- bzw. Produktionsplan. Eine weitere wichtige Größe bei dieser Methode ist eine Kennzahl, die eine Aussage darüber macht, wie viel Zeit für die Erstellung einer Leistung benötigt wird. So kann z. B. im Produktionsbereich eine Kennzahl darin bestehen, dass gemessen wird, wie viel Zeit für die Herstellung eines Produktes benötigt wird. Diese Kennzahl muss für den Planungszeitraum stabil sein. In der Praxis wird sie häufig auf Grund von Erfahrungswerten oder durch arbeitswissenschaftliche Methoden ermittelt.

Somit ergibt sich folgender Ablauf bei der Kennzahlmethode:

1. Ermittlung der Kennzahl bzw. der Kennzahlen durch Erfahrung oder arbeitswissenschaftliche Methoden.
2. Ableiten der Bezugsgröße aus den anderen Teilplänen des Unternehmens. Hier handelt es sich um einen prognostizierten Wert.
3. Ermittlung der notwendigen Arbeitszeitkapazität (z. B. Produktionsmenge x Kennzahl).
4. Ermittlung des Personaleinsatzbedarfs. Er ergibt sich durch Division der Arbeitszeitkapazität durch die Arbeitszeit pro Arbeitnehmer.
5. Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs. Er ergibt sich aus dem Personaleinsatzbedarf, der in Schritt 4 errechnet worden ist, und einem notwendigen Reservebedarf.

Beispiele

1. *In einem Handelsbetrieb beträgt der Jahresumsatz € 5 Millionen. Erfahrungsgemäß setzt ein Verkäufer eine halbe Million jährlich um. Unter Berücksichtigung von 10 Prozent Ausfallzeiten durch Urlaub, Krankheit usw. werden 10 plus 1 Verkäufer benötigt.*

2. *In einem Industriebetrieb wird die Bedarfsplanung auf den Zeitbedarf der produzierten Stücke ausgerichtet. Der Absatz wird als konstant angesehen. Der Zeitbedarf für das Werkstück Y beträgt 30 Minuten. Unter Berücksichtigung der monatlichen Stunden eines Arbeiters und des Prozentsatzes für den Ausfall durch Urlaub, Krankheit etc. ist der Personalbedarf zu errechnen.*

Die Kennzahlmethode ist in der Praxis weit verbreitet, weil sie bei einfacher Handhabung relativ genaue Ergebnisse erbringt. Entscheidend ist die Genauigkeit der Bezugsgröße. Weicht ihr geplanter Wert vom Ist-Wert ab, wird auch die Personalbedarfsrechnung falsch.

MAESS (1999) gibt folgendes Beispiel:

Ermittlung des Bruttobedarfs durch Kennzahlenmethode	
a) Ausgangsdaten für 1998	
Produktionsmenge	500.000 Einheiten
durchschnittlicher Personalbestand in der Produktion	200 Mitarbeiter
gearbeitete Wochen in 1998	46
durchschnittliche Stundenzahl je Mitarbeiter	37 Stunden/Woche
Gesamtstundenzahl je Mitarbeiter	1.702 Stunden/Jahr
Gesamtstundenzahl aller Mitarbeiter in der Produktion	340.400 Stunden/Jahr
Produktionsmenge je Arbeitsstunde	1,47 Einheiten
b) Plandaten für 1999	
geplante Produktionsmenge	520.000 Einheiten
geplante Produktivitätssteigerung	5 %
geplante Produktivität	1,54 Einheiten
erforderliche Arbeitsstundenanzahl für 1999	337.158 Stunden
c) Arbeitszeitverkürzung in 1999 auf 35 Stunden/Woche bezogen auf 46 Wochen resultieren je Mitarbeiter	
	1.619 Stunden/Jahr
d) Bruttopersonalbedarf	
= 337.158 Std. : 1.610 Std.	
je Mitarbeiter und Jahr	210 Mitarbeiter
Zusatzbedarf	10 Mitarbeiter

d) Arbeitsplatzmethode (Stellenplanmethode)

Die Arbeitsplatzmethode wird überwiegend im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich eingesetzt. Ihr Ausgangspunkt ist der Organisationsplan und der damit verbundene Stellenplan. Auch diese Methode soll in ihren Anwendungsschritten dargestellt werden:

1. Ist-Aufnahme und Überprüfung des gegenwärtigen Organisations- und Stellenplanes.
2. Sammlung von Informationen, die behilflich sein können, einen zukünftigen Organisationsplan zu entwickeln. Hierzu zählen insbesondere auch strategische Aussagen der Unternehmensleitung darüber, wie am Planungsendzeitpunkt die Organisationsstruktur aussehen soll.
3. Aufstellen des zukünftigen Organisationsplans
4. Ableitung des zukünftigen Stellenplans aus dem Organisationsplan
5. Planung des zukünftigen Personalbestandes, der sich aus dem Stellenplan ergibt
6. Planung der zukünftigen Stellenbesetzung
7. Ermittlung des ungedeckten Personalbedarfs bzw. Personalüberhangs

Beispiel

*In einem Energie erzeugenden Betrieb ist der Personalbedarf im Wesentlichen nicht vom Arbeitsanfall abhängig. Wie in Dienstleistungsbetrieben bzw. Verwaltungen müssen **alle Stellen ständig besetzt** sein. Den gegenwärtigen Personalbedarf stellt die Personalabteilung durch den Vergleich von Stellenplan und Stellenbesetzungsplan fest. Sind nicht alle Stellen des Stellenplanes besetzt, besteht ein Bedarf (Abbildungen 5 und 6).*

Schwieriger gestaltet sich die Berechnung des zukünftigen Personalbedarfs. Hierzu wird ein zukünftiger Stellenplan angefertigt und eine Vorausberechnung der zukünftigen Stellenbesetzungen vorgenommen. Die Differenz ergibt den zukünftigen Personalbedarf.

In der Praxis wird häufig ein Methodenmix angewandt, da die Besonderheiten der einzelnen Abteilungen oft unterschiedliche Methoden erfordern. So kann es z. B. sinnvoll sein, für die Finanzabteilung die Stellenplanmethode anzuwenden, während es im Produktionsbereich angemessen ist, mit Hilfe der Kennzahlenmethode zu arbeiten.

Im Rahmen **statistischer Verfahren** gibt es neben der Kennzahlenmethode eine Reihe von Rechnungen zur globalen Bedarfsprognose.

Sie sind beschränkt für Mittel- und Großbetriebe mit kontinuierlicher Absatz- und Produktionsentwicklung geeignet. Ihre Prognosen beziehen sich auf Vergangenheitswerte und bestimmen global zukünftige Größen. Diese Verfahren sind u. a.

- die Trendextrapolation,
- die Trendanalogie und
- die Regressions- und Korrelationsrechnung.

Im Rahmen dieses Studienbriefes können wir diese Verfahren nicht näher erörtern. Sie werden ausführlich z. B. bei JUNG (2003) beschrieben.

2.6 Die Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs

Die Planung des Soll-Personalbestandes als reine Mengenplanung ist für die Erfüllung der Funktion Personalbedarfsermittlung nicht ausreichend. Die Kenntnis der qualitativen Zusammensetzung des Soll-Bestandes ist deshalb ebenfalls Bestandteil der Personalbemessung. Der Personalplaner braucht die Informationen, ob der Personalbedarf durch den gegenwärtig zur Verfügung stehenden Bestand qualitativ gedeckt werden kann. Bei qualitativen Unterdeckungen, sofern der Personalbedarf auf dem internen Arbeitsbeschaffungsmarkt gedeckt wird, werden Personalentwicklungs- und -bildungsmaßnahmen folgen müssen, um die Qualifikation den zu erwartenden Anforderungen anzupassen.

Der Begriff der Qualifikation wird hier gleichgesetzt mit Eignung oder Befähigung.

Ziel der qualitativen Personalbedarfsplanung ist es, für jeden Arbeitsplatz die Anforderungsarten und die Anforderungshöhe zu bestimmen.

2.6.1 Organisations-, Stellen- und Stellenbesetzungsplan

Ein wichtiges organisatorisches Hilfsmittel zur Erstellung solcher Anforderungsprofile sind **Organisations- und Stellenpläne**. Durch die Organisations- und Stellenpläne werden die Stellengliederung sowie die bestehenden Beziehungen zwischen den einzelnen Stellen verdeutlicht. **Stellen** sind die kleinsten organisatorischen Einheiten im Unternehmen. Sie sind eigenständige Organisationseinheiten, in denen die Teilaufgaben eines von einer Person überschaubaren Aufgabenbereiches zusammengefasst sind. Der Aufgabenkomplex einer Stelle ist auf die

Normalleistung einer fiktiven Person abgestimmt. Stellen haben Dauercharakter und müssen gegeneinander abgrenzbar sein.

Der **Organisationsplan** umfasst im Allgemeinen nur die Leitungsstellen einer Unternehmung bzw. eines Unternehmensbereichs. Er vermittelt in erster Linie einen Gesamtüberblick über die bestehende Aufbauorganisation. Der **Stellenplan** ist umfassender als der Organisationsplan; er enthält sämtliche Stellen einer Unternehmung und vermittelt damit einen vollständigen Überblick über das Verteilungssystem und die Zuordnung der Aufgaben auf Stellen. Die Aufstellung von Organisations- und Stellenplänen macht die bestehende Aufbauorganisation durchschaubar und zeigt vorhandene Organisationsmängel auf. Einen Stellenplan finden Sie in der nachfolgenden Abbildung.

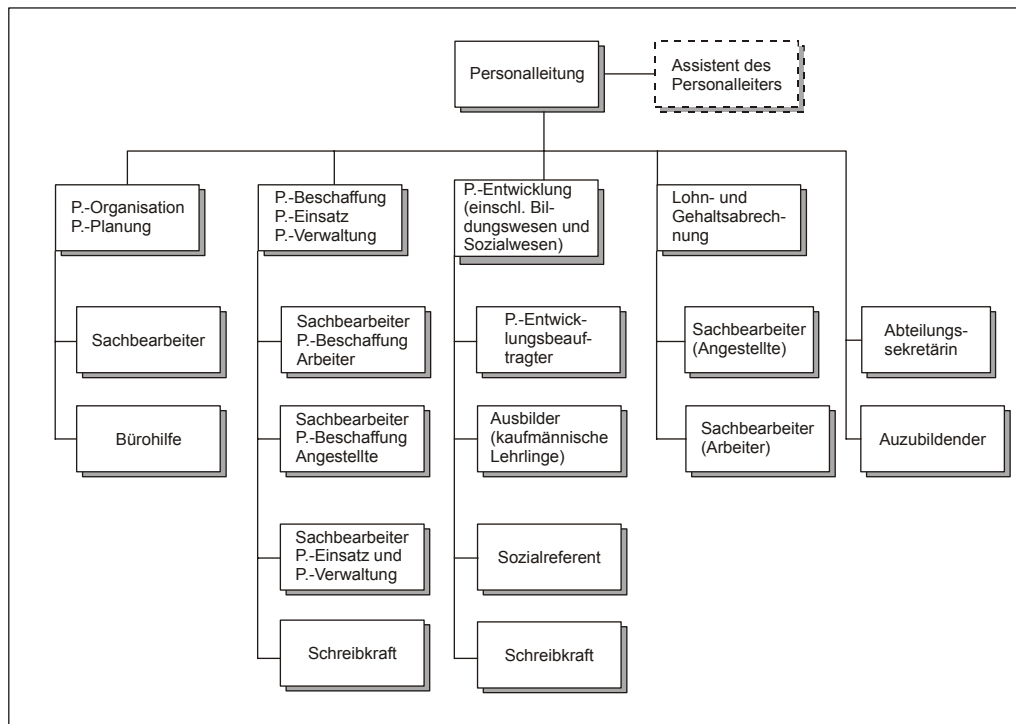


Abbildung 5: Stellenplan

Der **Stellenbesetzungsplan** stellt die Fortführung des Stellenplanes dar. Während im Stellenplan lediglich die vorgesehenen Stellen eines Betriebsbereiches aufgeführt sind, enthält der Stellenbesetzungsplan auch den Namen des jeweiligen **Stelleninhabers**. Durch den Vergleich zwischen dem Soll des Stellenplans und dem Ist des Stellenbesetzungsplanes ergeben sich Hinweise auf personelle Unter- oder Überdeckungen.

Personalbedarfsermittlung und Personalbeschaffung

Der Stellenbesetzungsplan kann ebenso wie der Organisations- und Stellenplan grafisch dargestellt werden. Aus räumlichen Gründen weicht man allerdings häufig auf tabellarische Darstellungsformen aus, in die neben den Stellenbezeichnungen und den Namen der Stelleninhaber je nach dem Verwendungszweck weitere Informationen aufgenommen werden können. Dabei kann es sich entweder um organisatorische oder um persönliche Angaben zum Stelleninhaber handeln. Durch derartige Zusatzinformationen wird die Aussagekraft des Stellenbesetzungsplans erhöht.

Einen Stellenbesetzungsplan in tabellarischer Anordnung finden Sie in der nachfolgenden Abbildung. NN steht übrigens für "nomen nescio" und bedeutet in wörtlicher Übersetzung aus dem Lateinischen "den Namen kenne ich nicht". In einem Personenplan bedeutet NN, dass die Stelle nicht besetzt ist.

Organisations- und Stellenpläne verdeutlichen allerdings nur in unvollkommener Weise, welche Aufgaben innerhalb einer Stelle wahrgenommen werden. Diese Informationen liefern **Stellenbeschreibungen**, die neben Hinweisen auf die Einordnung der Stelle in der Organisationsstruktur auch umfassende Angaben über die Stellenziele sowie die Aufgaben, Rechte und Pflichten des Stelleninhabers beinhalten.

Stellennummer	Stellenbezeichnung	Rangstufe	Stelleninhaber	Stellenvertreter	Bemerkung
4100	Personalleitung	3	Fuchs, R.	Paul, P.	
4110	Personalorganisation/ Personalplanung	4	Beyerlein, S.	Kahl, T.	
4120	Personalbeschaffung/ Personaleinsatz	4	Paul, P.	Zeck, G.	
4130	Personalverwaltung Personalentwicklung (einschl. Bildungs- und Sozialwesen)	4	Neuhäuser, K.	Kramer, L.	
4140	Lohn- und Gehaltsabrechnung	4	Kronberg, U.	Raubold, H.	
4101	Personalassistent	4	Neuer, G.	(Fuchs, R.)	
4111	Sachbearbeiter Personalorganisation und Personalplanung	5	Kahl, T.	Beyerlein, S.	
4121	Sachbearbeiter Personalbeschaffung Arbeiter	5	Dellmann, I.	Zeck, G.	
4122	Sachbearbeiter Personalbeschaffung Angestellte	5	Zeck, G.	Dellmann, I.	
4123	Sachbearbeiter Personaleinsatz und Personalverwaltung	5	N.N.	Zeck, G.	
4131	Personalentwicklungsbeauftragter	5	Kramer, L.	Neuhäuser, K.	
4132	Ausbilder (kaufmännische Auszubildende)	5	Durbeck, U.	Müller, A.	
4133	Sozialreferent	5	Schmidt, F.	Kramer, L.	
4141	Lohnbuchhalter (Angestellte)	5	Rechner, K.	Keller, M.	
4142	Lohnbuchhalter (Arbeiter)	5	Keller, M.	Rechner, K.	
4105	Abteilungssekretariat	5	Deimler, U.	Groß, F.	
4115	Bürohilfe	6	Petermann, G.	Pfaff, B.	
4125	Schreibkraft	6	Pfaff, B.	Groß, F.	
4135	Schreibkraft	6	Groß, F.	Pfaff, B.	
4109	Auszubildender	-	N.N.	-	

Abbildung 6: Stellenbesetzungsplan in tabellarischer Anordnung

2.6.2 Die Stellenbeschreibung

Jeder neu einzurichtende Arbeitsplatz stellt unterschiedliche Anforderungen an den Stelleninhaber oder Bewerber. Anhand von Stellenbeschreibungen können diese Anforderungen transparent gemacht werden.

Die Stellenbeschreibung ist eine in schriftlicher Form abgefasste Zusammenfassung aller wesentlichen Merkmale einer Stelle. Sie ist personenunabhängig. Sie enthält Hinweise auf die Einordnung der Stelle in die Organisationsstruktur, Angaben über Stellenziele und Aufgaben, Rechte, Pflichten und Verantwortlichkeiten der Stelleninhaber. Auf Grund ständiger Veränderungen ist eine detaillierte Stellenbeschreibung nicht mehr üblich.

Kerninhalt der Stellenbeschreibung sollte sein:

- Stellenbezeichnung
Name der Stelle, deren Kostenstelle und das Stellenkurzzeichen für jeden Mitarbeiter

Stelleneinordnung in die Unternehmensorganisation (horizontal-vertikal)

Vorgesetzte und nachgeordnete Stelle, Abteilungszugehörigkeit, Ausweis der Stellenart (wenn keine Linienstelle) Stab oder Assistenz
- Stellenaufgaben
Sachaufgaben (wenn es Daueraufgaben sind)
- Stellenziele
Wie wird die Erfüllung der Stellenaufgaben gemessen- Kriterien
- Stellenverantwortung und Stellenbefugnisse
Zugewiesene Kompetenzen, Unterschrifts-, Führungs- und sachliche Befugnisse
- Stellvertretung
Der Stelleninhaber wird vertreten durch ...; Der Stelleninhaber vertritt....
- Sachlich-organisatorische Aufgaben
- Anforderungen an den Stelleninhaber
Ausbildung, Fach- und Methodenkompetenzen, berufliche Erfahrung, persönliche Eigenschaften

Personalbedarfsermittlung und Personalbeschaffung

Natürlich sollte jede Stellenbeschreibung ein individuelles Unternehmensprodukt sein, das von allen Ebenen und Abteilungen des Unternehmens mitgetragen wird. Der Aufbau muss an den Bedürfnissen und Anforderungen des Unternehmens orientiert sein, um wirksam angewandt und akzeptiert zu werden. Deshalb sind vorgefertigte Formulare oft nicht die Lösung, da sie die spezifischen Eigenschaften nicht berücksichtigen und somit ineffektiv sind. Allerdings sind sie als Grundlage für die Eigenerstellung von Stellenbeschreibungen sehr wohl anwendbar. Ein Beispiel ist in nachstehender Abbildung gezeigt.

Stellenbeschreibung		Name:	
		Personal-Nr.:	
Stellenbezeichnung:	(z. B. Leiter der Abteilung A)	Bereich: (Abteilung, Fachbereich)	
Dienstrang:	(z. B. Abteilungsleiter)		
Unterstellung:	Name des Vorgesetzten	Dienstrang: (z. B. Geschäftsleitung, Bereichsleitung)	Abteilung:
Überstellung:	(Angaben über untergeordnete Stelle, ggf. mit Stellenaufschlüsselung hinsichtlich Mitarbeiterzahl und Stellenumfang)		
Stelleninhaber vertritt:	(Name des zu Vertretenden)	Dienstrang: (z. B. Geschäftsleitung, Bereichsleitung)	Abteilung:
Stellvertretung des Stelleninhabers:	(Name des Stellvertreters)	Dienstrang: (z. B. Geschäftsleitung, Bereichsleitung)	Abteilung:
	(Name zweiter Stellvertreter)	Dienstrang: (z. B. Geschäftsleitung, Bereichsleitung)	Abteilung:
Spezifische Stellenanforderungen:	(z. B. akademischer Grad; Fachausbildung)		
Spezifische Kenntnisse/Zusatzqualifikationen:	(z. B. interkulturelle Verhandlungsstrategien, strategische Personalentwicklung, mehrsprachig)		
Besondere Kenntnisse:	(z. B. hohe Kommunikationsfähigkeit, sicheres Auftreten, besondere kulturelle Fähigkeiten)		
Entscheidungsbefugnisse			
Personalwesen:	(disziplinarischer Vorgesetzter folgender Mitarbeiter)		
Organisational:	(z. B. organisatorischer oder produktionsspezifischer Abläufe)		
Betriebswirtschaftlich:	(z. B. Budgethöhe, Kostenstellenverwaltung)		
Besondere Befugnisse und Vollmachten:	(z. B. unterschriftsberechtigt für ...)		

Personalbedarfsermittlung und Personalbeschaffung

Tätigkeiten in Gremien oder Ausschüssen:	(z. B. vertritt die Abteilung/Firma in ...)		
Tätigkeitsbeschreibung			
Ziel der Stelle:	(Welche Ziele werden mit dieser Stelle verfolgt?)		
Spezifische Aufgabenbereiche:	(kurze aber aussagekräftige Beschreibung der Kernaufgaben des Stelleninhabers)		
Sonstige Aufgaben:			
Sondervereinbarungen:			
Datum:			
Gültigkeitsdauer:			
Unterschrift Stelleninhaber	Unterschrift unmittelbarer Vorgesetzter	Unterschrift Geschäftsführer oder Bereichsleiter	Unterschrift Leiter Personalführung

Oftmals werden Stellenbeschreibungen in ähnliche Jobs zusammengefasst; diese Jobfamilien werden dann beschrieben (z. B. Außendienstler).

Insbesondere bei Führungspositionen wird das Instrument der Stellenbeschreibung zunehmend durch Zielvereinbarungssysteme ergänzt oder abgelöst. Hier werden die Aufgaben in gemeinsamen Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aus den Unternehmenszielen abgeleitet und nicht mehr vorgegeben. Detaillierte Ausführungen zum Thema Stellenbeschreibung erhalten Sie in dem Studienbrief "Führung und Organisation".

Stellenbeschreibungen bilden die Informationsgrundlage für:

- die Personalplanung
- den Personaleinsatz
- die Personalentwicklung
- die Leistungsbeurteilung
- Lohn- und Gehaltsfestlegungen.

Die Stellenbeschreibung als strukturelles Führungsinstrument entlastet die Führungskräfte.

Die Stellenbeschreibung darf kein Selbstzweck sein. Sie dient dazu, eine Stelle optimal zu besetzen. Durch einen Vergleich der Anforderungen mit Fähigkeiten der Mitarbeiter können bestehende **Qualifikationslücken** festgestellt und geeignete Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Soweit **Hinweise auf Arbeitsanforderungen** in den Stellenbeschreibungen enthalten sind, können diese als **erste Orientierungshilfe** herangezogen werden. Da jedoch die Anforderungen nicht zu den Kerninformationen der Stellenbeschreibung zählen und, selbst wenn sie enthalten sind, nur auf wenige Aussagen beschränkt bleiben, sollte als Grundlage der Personalentwicklung eine detaillierte Anforderungsermittlung erfolgen. Als Instrument zur Darstellung der Arbeitsanforderungen steht das Anforderungsprofil zur Verfügung.

2.6.3 Anforderungsprofile

Vor der Erstellung von Anforderungsprofilen muss eine Grundsatzentscheidung hinsichtlich der **Breite der Qualifikationsstruktur** getroffen werden. Dabei kann zwischen **zwei Strategien** gewählt werden: Die Mitarbeiter können entweder so qualifiziert werden, dass die erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse gerade mit den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes übereinstimmen, oder aber man strebt eine breit angelegte Qualifikation an, die über die Anforderungen eines ganz bestimmten Arbeitsplatzes hinausgeht und auch allgemeine, arbeitsplatzunabhängige Fähigkeiten einbezieht.

Eine breit angelegte Qualifikationsstruktur wird im Allgemeinen auch den Wünschen der Mitarbeiter entsprechen. Je umfassender die Qualifikation, umso größer ist die Mobilität des Einzelnen und umso besser sind im Falle des Ausscheidens aus dem Unternehmen die individuellen Chancen am Arbeitsmarkt.

Es gibt allerdings noch weitere Gründe, über Qualifikationsstrukturen nachzudenken. Das folgende Beispiel zeigt, dass zu enge Qualifikationsanforderungen bei bestimmten betrieblichen Tätigkeiten zu unnötigen Kosten und Zeitverlusten führen.

In dem Fertigungsbereich X, der sich auf die Produktion von Spritzgussartikeln spezialisiert hat, ergibt sich in letzter Zeit ein fertigungstechnisches Problem: Die Ausfallzeiten der Maschinen sind erheblich in die Höhe geschwollen. Bei einer genaueren Analyse stellte sich heraus, dass die Zeit der Fehlersuche extrem lang ist. Im Einzelnen zeigte sich, dass bei einem Ausfall der Maschine zunächst der Schichtmeister den Betriebsschlosser kommen lässt, um eine Fehleranalyse vorzunehmen. Häufig stellt dieser fest, dass es kein mechani-

sches Problem ist, sondern nach seiner Einschätzung ein Fehler der Elektrik. Der Schichtmeister verständigt deshalb den Betriebselektriker. Gelegentlich ist auch dieser hilflos, weil er auf dem Gebiet der Elektronik nicht so bewandert ist. In diesen Fällen muss Kontakt zur Herstellerfirma aufgenommen werden.

Der Betrieb kommt zu dem Ergebnis, dass eine sehr enge Qualifikation der Mitarbeiter insbesondere bei der Fehlerdiagnose bei Maschinen hinderlich ist. Die Bildungsabteilung des Unternehmens erhält den Auftrag, ein Ausbildungskonzept zu entwerfen, das Mitarbeiter sowohl in schlosserischen Tätigkeiten als auch in elektronischen Tätigkeiten qualifiziert. Man verspricht sich dadurch insbesondere beim Instandhaltungspersonal eine größere Effizienz und eine Verkürzung der Ausfallzeiten bei den Maschinen.

Anforderungsprofile ergänzen die Stellenbeschreibung. Sie sind einfacher zu erstellen als Stellenbeschreibungen und sollten auch dort, wo diese nicht vorhanden sind, verwendet werden. Anforderungsprofile enthalten für jeden Arbeitsplatz die typischen Arbeitsanforderungen nach Art und Ausprägungsgrad.

Das Anforderungsprofil ist das Bindeglied zwischen der Stellenbeschreibung und dem Qualifikationsprofil oder auch anders gesagt, zwischen den Stellen- und Personenmerkmalen.

Die Anforderungen einer Stelle können in notwendige und wünschenswerte Merkmale untergliedert werden. Bei den **notwendigen Anforderungen** handelt es sich um Kriterien, die vom Stelleninhaber unbedingt erfüllt sein müssen, wenn er den Arbeitsplatz überhaupt ausfüllen möchte. Dazu zählen z. B. die Fremdsprachenkenntnisse des Auslandskorrespondenten, die berufs- und arbeitspädagogische Qualifikation des Ausbilders oder Führerscheinbesitz des Kraftfahrers. Mit den **wünschenswerten Anforderungskriterien** sind die Fähigkeiten des Mitarbeiters gemeint, die zwar auch für den Arbeitsplatz typisch sind, die jedoch mit unterschiedlichem Ausprägungsgrad erfüllt sein können.

Je nach Aufgabenstellung und Zielsetzung des Arbeitsplatzes kann zwischen folgenden Merkmalsgruppen ausgewählt werden:

1. Identifizierende Merkmale

Die hier aufzunehmenden Merkmale stimmen mit den entsprechenden Kriterien der Stellenbeschreibung überein und dienen der eindeutigen Kennzeichnung der Stelle.

2. Allgemeine Anforderungen

Allgemeine Anforderungen stellen auf persönliche (grundsätzlich unabhängige) Eigenschaften der Mitarbeiter ab.

3. Kennnismerkmale

Zu den Kennnismerkmalen zählen Anforderungen an die schulische und berufliche Ausbildung, an das notwendige Fachwissen und Fachkönnen sowie die verlangte Berufserfahrung.

4. Körperliche Anforderungen

Bei den körperlichen Anforderungen werden alle von der Arbeitsausführung und Arbeitsumgebung ausgehenden Belastungen berücksichtigt. Diese Merkmalsgruppe hat vorwiegend für den gewerblichen Bereich Bedeutung; im Verwaltungsbereich kann sie vielfach vernachlässigt werden.

5. Geistige Anforderungen

In dieser Gruppe sind die an die Intelligenz der Mitarbeiter gestellten Anforderungen zusammengefasst.

6. Verhaltensmerkmale

Verhaltensmerkmale können sowohl in Bezug auf das Arbeits- als auch auf das Sozialverhalten festgelegt werden.

7. Vorgesetzteneigenschaften

Soweit es sich um Arbeitsplätze für Führungskräfte handelt, sind auch die an das Management zu stellenden Anforderungen zu berücksichtigen.

Eine Auflistung von häufig vorkommenden Anforderungskriterien finden Sie in der nachfolgenden Abbildung.

-
- | | |
|--|---|
| <p>1. Identifizierte Merkmale</p> <p>1.1 Stellennummer</p> <p>1.2 Stellenbezeichnung</p> <p>1.3 Abteilung</p> <p>1.4 Vergütungsgruppe</p> <p>2. Allgemeine Anforderungen</p> <p>2.1 Alter</p> <p>2.2 Geschlecht</p> <p>2.3 Nationalität</p> <p>3. Kennnismerkmale</p> <p>3.1 Schulbildung/Studium</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hauptschulabschluss - Mittlere Reife - Abitur - Fachhochschulabschluss - Hochschulabschluss - Promotion <p>3.2 Berufliche Bildung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berufsausbildung - Berufliche Fortbildung (z.B. Meisterprüfung, Fachkaufmann, Fachwirt) <p>3.3 Fachwissen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine Fachkenntnisse (z.B. Schweißerkurs, Fremdsprachen) <p>3.4 Erfahrungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berufserfahrung - Branchenerfahrung - Firmenerfahrung <p>4. Körperliche Anforderungen</p> <p>4.1 Muskelbelastung</p> <p>4.2 Körperhaltung</p> <p>4.3 Manuelle Geschicklichkeit</p> <p>4.4 Belastung der Sinne und Nerven</p> <p>4.5 Umgebungseinflüsse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schmutz, Staub, Fett - Wärme oder Kälte - Säuren, Laugen - Dämpfe, Gase - Lärm - Erschütterungen - Beleuchtung - Schutzkleidung | <p>5. Geistige Anforderungen</p> <p>5.1 Auffassungsvermögen</p> <p>5.2 Analytisches Denkvermögen</p> <p>5.3 Gedächtnis</p> <p>5.4 Urteilsfähigkeit</p> <p>5.5 Kreativität und Phantasie</p> <p>5.6 Lernbereitschaft</p> <p>5.7 Sprachliches Ausdrucksvermögen</p> <ul style="list-style-type: none"> - schriftlich - mündlich <p>5.8 Technisches Verständnis</p> <p>5.9 Rechnerisches Denken</p> <p>6. Verhaltensmerkmale</p> <p>6.1 Arbeitsverhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konzentration - Arbeits- und Einsatzbereitschaft - Sorgfalt - Problembewusstsein - Entscheidungsvermögen - Vielseitigkeit - Zuverlässigkeit - Selbstständigkeit - Ergebnisverantwortung - Verhandlungsgeschick - Verantwortungsbereitschaft <p>6.2 Sozialverhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anpassungsvermögen - Kontaktfähigkeit - Kooperationsbereitschaft - Teamorientierung - Durchsetzungsvermögen - Kommunikationsbereitschaft - Hilfsbereitschaft - Toleranz <p>7. Vorgesetzteigenschaften</p> <p>7.1 Führungsvermögen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zielsetzung - Planung - Organisation - Kontrolle - Informationsbereitschaft - Delegation <p>7.2 Administrative Befähigung</p> <p>7.3 Motivationsbefähigung</p> |
|--|---|
-

Die **Erstellung von Anforderungsprofilen** erfolgt im Allgemeinen durch die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit dem jeweils zuständigen Vorgesetzten. Die Ermittlung der benötigten Informationen kann in Form von Beobachtungen und Befragungen erfolgen.

In einem **ersten Arbeitsschritt** ist der Katalog der aufzunehmenden Merkmale festzulegen. Dabei sollten alle notwendigen und die wichtigsten wünschenswerten Kriterien berücksichtigt werden.

In einem **zweiten Arbeitsschritt** sind die ausgewählten Merkmale zu gewichten, d. h., es muss festgelegt werden, in welchem Ausprägungsgrad das jeweilige Anforderungsmerkmal vorhanden sein sollte. Nur durch eine eindeutige Gewichtung wird der Maßstab für den späteren Vergleich mit den korrespondierenden Fähigkeiten der Mitarbeiter geschaffen. Der Ausprägungsgrad eines Merkmals sollte dem der durchschnittlichen Berufsgruppe in dieser Funktion entsprechen. Dieser berufsspezifische Normvergleich wird im Allgemeinen durch unternehmensspezifische Erfahrungswerte korrigiert und bildet dann eine verlässliche Basis für den Vergleich mit dem Fähigkeitsprofil.

Beispiel

Die Stellenbeschreibung für einen Exportsachbearbeiter sagt aus, dass der Stelleninhaber in allen englischsprachigen europäischen Ländern für den Verkauf eines Produktes zuständig ist. Aus dieser Aufgabenstellung lassen sich die Anforderungsarten Verhandlungsgeschick, Warenkenntnis, englische Sprachkenntnisse und andere ableiten. Die Stellenbeschreibung macht jedoch keine Aussage darüber, wie das Exportgeschäft abgewickelt werden soll. Erfolgt der Schriftverkehr nur über standardisierte Briefe, sind geringe bis mittlere Englischkenntnisse ausreichend, um erfolgreich tätig zu sein. Muss der Stelleninhaber jedoch auch in Englisch Verhandlungen führen, muss er ein verhandlungssicheres Englisch sprechen. Die Anforderungen bei diesen Aufgaben sind also wesentlich höher.

Das so erstellte Anforderungsprofil kann bei der Personalauswahl herangezogen werden. Durch eine Gegenüberstellung des Eignungs- mit dem Anforderungsprofil lässt sich eine Aussage über Über- bzw. Unterdeckungen bei der Qualifikation des Bewerbers machen.

Die nächsten Abbildungen zeigen ein bestimmtes Anforderungsprofil sowie einen Profilvergleich, aus dem Über- und Unterdeckungen hervorgehen.

Zum Profilvergleich ist noch eine spezielle Anmerkung nötig. Sie haben gelesen, dass eine Gewichtung der Führungseigenschaften erfolgt, um zu einem entsprechenden Anforderungsprofil zu kommen. Sehr viel problematischer ist jedoch, das Fähigkeitsprofil eines Mitarbeiters (oder

eines Bewerbers) zu formulieren. Im Vorgriff auf spätere Ausführungen: Das Assessment-Center ist auf Grund eines differenzierten Methoden-Mix dazu in der Lage.

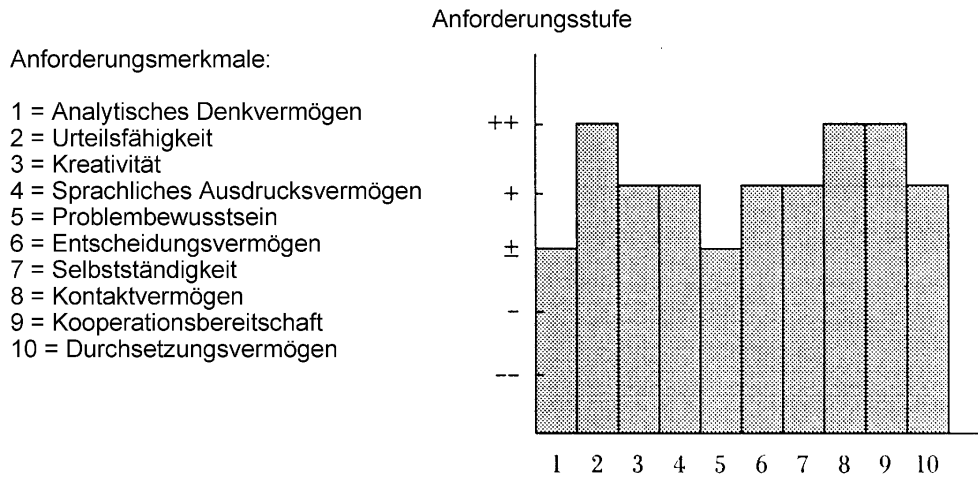


Abbildung 7: Anforderungsprofil (grafisch)

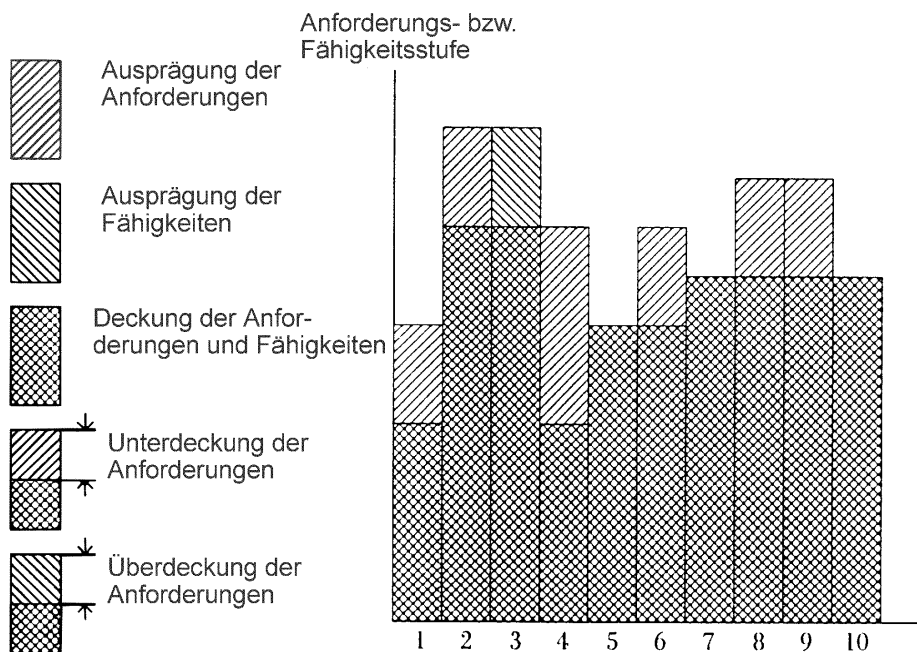


Abbildung 8: Profilvergleich (grafisch)

In der Praxis verwendet z. B. die Unternehmensberatung Kienbaum (LORENZ, 2000) die sog. Kienbaum Kompetenz-Pyramide:

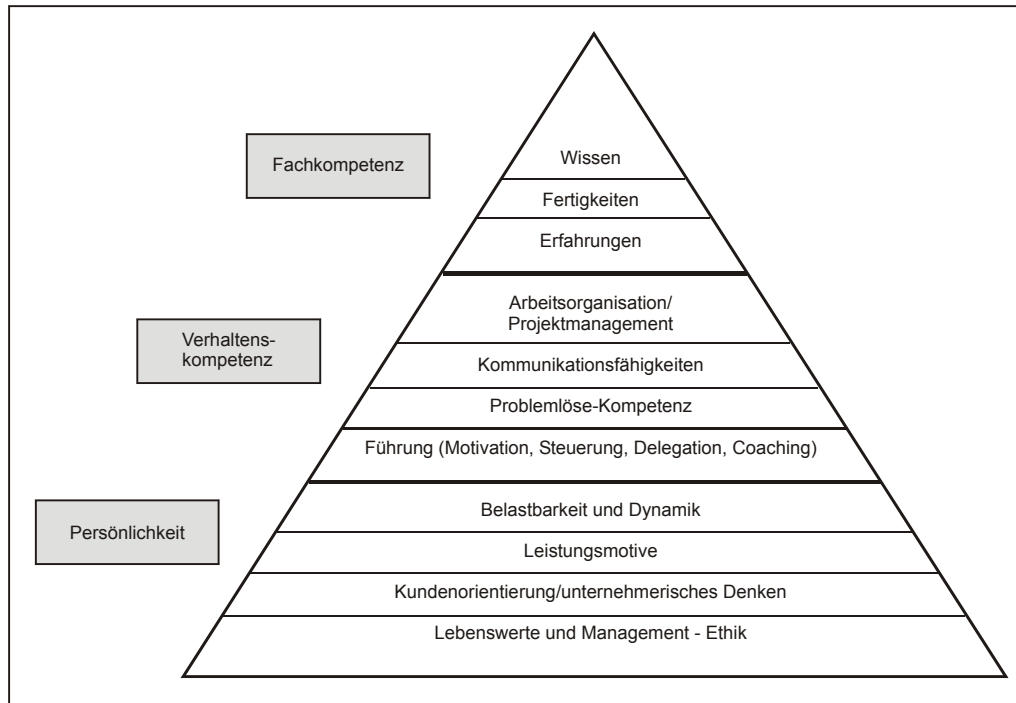


Abbildung 9: Anforderungsbereiche der Kienbaum Kompetenz-Pyramide

Das Modell unterscheidet die Bereiche: fachliche Kompetenzen, Verhaltenskompetenzen und Persönlichkeit. Für alle Bereiche werden im Rahmen der Anforderungsanalyse die Fähigkeiten ermittelt, die notwendig sind, damit der Mitarbeiter die Aufgaben der Position erfolgreich erfüllen kann.

Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft auf dieser Grundlage ein Anforderungsprofil für einen Kundenberater:

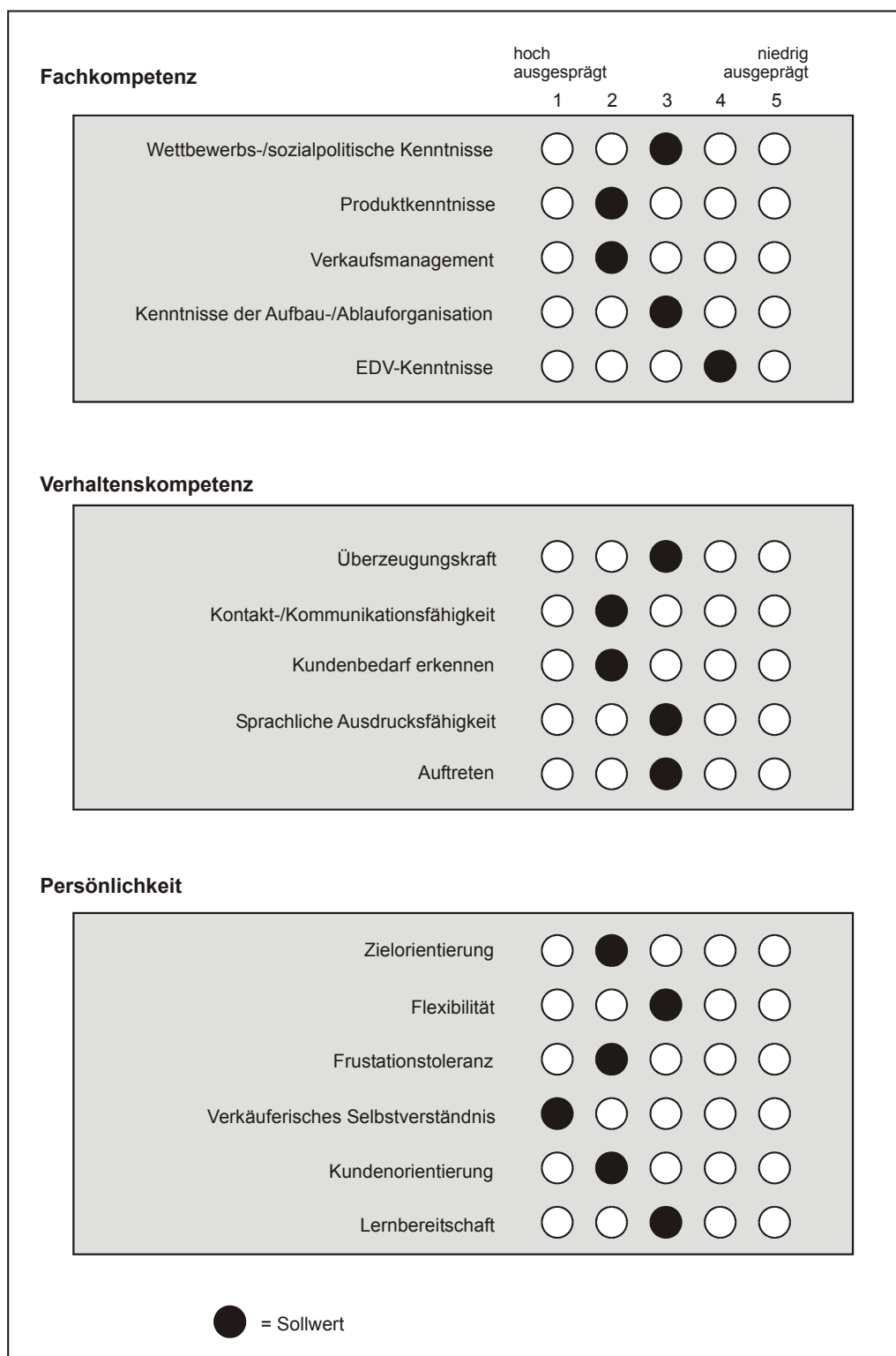


Abbildung 10: Beispiel-Anforderungsprofil – Kundenberater

2.6.4 Rechtsgrundlagen

Aus § 90 Abs. 1 BetrVG ergibt sich für die Personalplanung ein allgemeines Mitwirkungsrecht des Betriebsrats. Werden Personalbedarfsplanungen dokumentiert, so ist der Betriebsrat vom Arbeitgeber nach § 92 Abs. 1 BetrVG anhand geeigneter Planungsunterlagen rechtzeitig und umfassend über den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf zu informieren. Werden durch die Bedarfsplanung personelle Maßnahmen ausgelöst, so besitzt der Betriebsrat ein Beratungsrecht, um Härten für die betroffenen Mitarbeiter zu vermeiden.

Sind **Betriebsveränderungen** geplant, so besteht nach den §§ 111-112 BetrVG ein indirektes Mitwirkungsrecht. Ist keine Personalbedarfsplanung vorhanden, so kann der Betriebsrat nach § 92 Abs. 2 BetrVG deren Aufbau anregen.

Für die Personalbestandsplanung gelten wie für die Personalbedarfsplanung die §§ 90 und 92 BetrVG sowie die Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes. Werden Personalfragebögen und Beurteilungsgrundsätze zur Erfassung der Kenntnis- und Fähigkeitspotenziale der Mitarbeiter verwendet, so unterliegen diese der Mitbestimmung und dürfen nur mit Zustimmung des Betriebsrates entwickelt und eingesetzt werden (§ 94 BetrVG). Analog dazu besteht für die Beurteilungsgrundsätze bei leitenden Angestellten nach § 30 Ziff. 2 SprAuG ein Mitbestimmungsrecht des Sprecherausschusses.

2.7 Zusammenfassung

Ausgangspunkt jeder Personalplanung ist die Personalbedarfsermittlung. Ausgehend vom gegenwärtigen Personalbestand wird eine Prognose für den quantitativen und qualitativen Personalbedarf erstellt.

1. Die quantitative Personalbedarfsermittlung bezieht sich vor allem auf Anzahl, Geschlecht, Art, Zeitpunkt und Einsatzort des benötigten Personals. Zu unterscheiden ist zwischen Einsatzbedarf, Reservebedarf, Ersatzbedarf, Neubedarf und Freistellungsbedarf. Als Bedarfsdeterminanten kommen vor allem die Produktions- bzw. Absatzmenge, der Technisierungsgrad, das Fertigungsprogramm, das Niveau der Betriebsorganisation und die Betriebsgröße in Betracht.
2. Die Ermittlungsmethoden für die quantitative Personalbedarfsermittlung erstrecken sich von einfachen Schätzungen und systematischen Befragungen bis hin zur Ermittlung nach der Kennzahlmethode und der Stellenplanmethode.

Dabei ist hervorzuheben, dass nicht unbedingt die zeitaufwendigen und komplizierteren Methoden zu den genauesten Ergebnissen führen.

3. Organisations- und Stellenpläne verdeutlichen die bestehenden Beziehungen zwischen den Stellen im Betrieb. Der Organisationsplan vermittelt vor allem einen vollständigen Überblick über die Aufbauorganisation, während der Stellenplan die Aufgaben der einzelnen Stellen im großen Zusammenhang darstellt. Im Stellenbesetzungsplan sind die Stelleninhaber genannt.
4. Um die Anforderungen eines Arbeitsplatzes detailliert erfassen zu können, bietet sich das Instrument der Stellenbeschreibung an.

Zunächst dient die Stellenbeschreibung der Information des Stelleninhabers über seine Arbeitsaufgaben, Kompetenzverteilung, Stellvertretung und Kommunikationsbeziehungen. Sie ist die Voraussetzung für eine differenzierte Stellenplanung. Für die Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs gibt sie den Personalplanern die Angaben über Anforderungsarten und Anforderungshöhe der Stelle. Bei der Personalbeschaffung kann sie Grundlage für den Ausschreibungstext sein, da diese genaue Vorstellungen über die Leistungsanforderungen enthält. Ein Abteilungsleiter (z. B. Personalleiter) und ein betriebsexterner Berater können aus der Stellenbeschreibung die Aufgaben und Anforderungen erkennen, den Text formulieren und sie als Informationsquelle bei der Personalauswahl und den Einstellungsgesprächen verwenden.

Die Stellenbeschreibung ist auch Grundlage für die Personalbeurteilung im Hinblick auf einen eignungsgerechten Einsatz mit dem Ziel, Eignung und Anforderung zur Deckung zu bringen.

5. Mit Hilfe der Stellenbeschreibung werden die Anforderungsarten gewonnen. Die Anforderungshöhe drückt aus, in welchem Ausmaß die Anforderung an einen potenziellen Stelleninhaber gestellt wird. Sie kann eine Skala von sehr gering bis sehr hoch umfassen. Das so erstellte Anforderungsprofil kann bei der Personalauswahl wieder herangezogen werden. Im Profilvergleich erfolgt die endgültige Gegenüberstellung der Anforderungen der Arbeitsplätze mit den korrespondierenden Fähigkeiten der potenziellen Bewerber. Je besser die Fähigkeiten des potenziellen Mitarbeiters mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes übereinstimmen, umso besser ist die Personalauswahl erfolgt. Da jedoch eine völlige Deckungsgleichheit nur in Ausnahmefällen erreicht wird, muss festgelegt werden, innerhalb welcher Toleranzgrenzen eine Einstellung noch möglich ist. Abweichungen, die über das als zulässig erkannte Maß hinausgehen, müssen durch gezielte Maßnahmen behoben werden.

2.8 Übungsaufgaben

1. Interne und externe Determinanten bestimmen den quantitativen Personalbedarf in einem Unternehmen.
 - 1.1 Untersuchen Sie, inwiefern auch Technisierungsgrad, Fertigungsprogramm und Niveau der Betriebsorganisation eines Unternehmens den quantitativen Personalbedarf bestimmen.
 - 1.2 Erklären Sie an einem Beispiel, warum auch externe Einflussfaktoren den Personalbedarf beeinflussen können.
2. Wichtige Hilfsmittel bei der Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs stellen die Anforderungsprofile dar.
 - 2.1 Erläutern Sie die Vorteile, die eine breit angelegte Qualifikationsstruktur bietet.
 - 2.2 Wie werden Anforderungsprofile erstellt?
3. Beschreiben Sie den von Ihnen besetzten (bzw. von Ihnen zuletzt besetzten) Arbeitsplatz.

Beantworten Sie des Weiteren zur Problemvertiefung die folgenden Fragen:

- 3.1 Lag in der Unternehmung ein differenzierter Stellenplan für Ihre Stelle vor?
 - 3.2 Wurden Ihnen bei der Einführung die Aufgaben, die Sie zu erfüllen hatten, ausführlich erläutert?
 - 3.3 Gab es im Arbeitsvollzug Überschneidungen mit den Aufgaben von Kollegen oder Vorgesetzten?
 - 3.4 Konnten Sie die Ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen?
 - 3.5 Waren die praktisch zu erfüllenden Aufgaben umfangreicher als die formell übertragenen Aufgaben?
 - 3.6 Gab es zusätzliche Beratung und Fortbildungsmöglichkeiten, wenn sich neue Aufgaben stellten, die ein Mitarbeiter so ohne weiteres nicht bewältigen konnte?
4. Erarbeiten Sie eine Stellenbeschreibung für den Personalreferenten für Ihr Unternehmen.
 5. Welche Nachteile hat aus Ihrer Sicht eine Stellenbeschreibung?