

# Personalplanung/-beschaffung

VWA Potsdam  
Wintersemester 2022/23

Claudia Herzsprung

## Gliederung

---

- Definition Personalplanung
- Aufgaben der Personalplanung
- Teilbereiche und Eingliederung der Personalplanung
- Ebenen der Personalplanung
- Phasen der Personalplanung
- Personalbedarf – Definition
- Personalbedarfsplanung

- Einordnung der Personalbeschaffung
- Maßnahmen der Personalbeschaffung
- Einflussfaktoren bei der Personalbeschaffung
- Instrumente der Personalbeschaffung
- Interne und externe Personalbeschaffung
- Interne Personalbeschaffung - Vor- und Nachteile
- Externe Personalbeschaffung – Vor- und Nachteile
- Passive und aktive Beschaffungsformen
- Personalbedarfsplanung

## Gliederung

---

- Berechnung der Personalbeschaffungskosten
- Personalbeschaffungsprozess – mögliche Schritte
- Personalbeschaffungsprozess – Anforderungsprofil
- Personalbeschaffungsprozess - Erstellung eines Anforderungsprofils – Übung
- Personalbeschaffungsprozess - Erstellung einer Stellenausschreibung
- Personalbeschaffungsprozess - Veröffentlichung der Stellenausschreibung
- Personalbeschaffungsprozess - Sichtung der Bewerbungsunterlagen
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)
- Auswahlgespräche
- Assessmentcenter
- Employer Branding
- Leitlinien für Personalbeschaffung - Beispiele

## Definition

---

„Der Begriff Personalplanung bezeichnet die „systematische und gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Entscheidungen hinsichtlich von Zielen und Maßnahmen (...) auf Basis zu erarbeitender personalpolitischer Grundentscheidungen“ (Berthel/Becker (2010), S. 212) und umfasst unter anderem die Bereiche:

- Personalbedarfsermittlung
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz
- Personalfreisetzung
- Personalberatung
- Personalentwicklung“

Wagner/Rehder (2017), S. 15

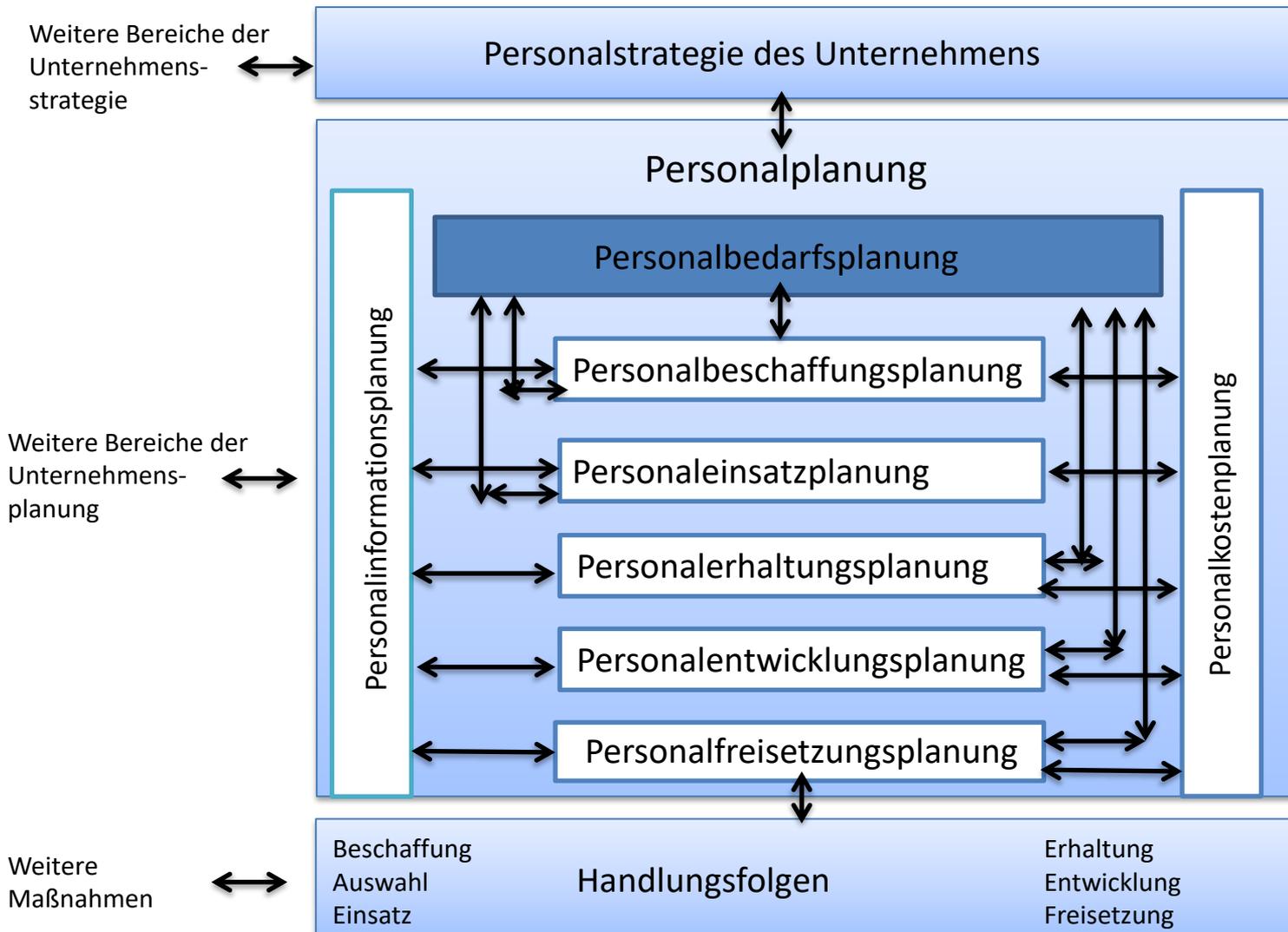
## Aufgaben der Personalplanung

---

Die Personalplanung ist ein Teilbereich der betrieblichen Personalpolitik und Bestandteil der gesamten Unternehmensplanung mit folgenden Aufgaben:

- Sie dient dazu, die Verfügbarkeit der Arbeitskräfte zur Erfüllung der Unternehmensaufgaben in der erforderlichen Anzahl mit den geforderten Qualifikationen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort sicherzustellen.
- Sie hat den Bedürfnissen und Erwartungen der Beschäftigten des (...) an gesicherten, qualifizierten und menschengerechten Arbeitsplätzen Rechnung zu tragen.

# Teilbereiche und Eingliederung der Personalplanung



Quelle:  
in Anlehnung an  
Oechsler (2006), S. 161  
aus Wagner/Rehder  
(2017), S. 16



## Teilbereiche der Personalplanung

---

### Personalbestandsplanung

Zunächst wird der Ist-Zustand ermittelt.

Folgende Fragen sind unter anderem zu beantworten:

- Welches Personal steht für welche Stellen zur Verfügung?
- Gibt es ausreichend personelle Ressourcen im Unternehmen?
- Wie sieht der Altersschnitt der MitarbeiterInnen aus?
- Wie verhält es sich mit der Verteilung der Beschäftigten in verschiedenen Abteilungen?

Im Rahmen der Bestandsplanung rücken bestehende Arbeitsverhältnisse in den Fokus: Das generelle Ziel ist es, sich einen **Überblick über die Personalstruktur** zu verschaffen.



## Teilbereiche der Personalplanung

---

### Personalbedarfsplanung

Nachdem der personelle Ist-Zustand analysiert wurde, umfasst der nächste Schritt die **Ermittlung des Soll-Zustands** eines Unternehmens. Hier sollten vor allem langfristige Entwicklungen und die Altersstruktur der Mitarbeiter im Blick behalten werden. (Bsp. Ausscheiden erfahrener Kräfte durch Verrentung)

Solche personellen Veränderungen kann man sehr viel besser vorbereiten als kurzfristige Umbrüche in der Personalstruktur.

Auch ein steigender Personalbedarf, beispielsweise durch eine neue Abteilung oder das Eröffnen einer weiteren Filiale oder Niederlassung, kann gut geplant und durch entsprechende Maßnahmen vorbereitet werden.



## Teilbereiche der Personalplanung

---

### Personalentwicklung

In Kooperation mit den Fachabteilungen werden mögliche Kandidaten ausgewählt, die über die entsprechende fachliche und persönliche Eignung verfügen.

Ziel der Personalentwicklung die **Aus- und Weiterbildung des Stammpersonals** zu forcieren, um ein fachlich gut aufgestelltes Team im Rücken zu haben.

Außerdem drücken Personalentwicklungsmaßnahmen den MitarbeiterInnen gegenüber Wertschätzung aus. Es werden Zeit und Geld in die Person „investiert“, was wiederum positive Effekte auf die **Motivation der MitarbeiterInnen** haben kann.



## Teilbereiche der Personalplanung

---

### Personalbeschaffung

Nach der Bestandsaufnahme und der Personalbedarfsermittlung geht es schließlich darum, Defizite in der Personalstruktur zu verringern bzw. zu eliminieren. Das bedeutet: Gibt es nicht genügend Personal für zur Verfügung stehende Stellen, sind neue MitarbeiterInnen zu gewinnen.

Sinnvoll ist es jetzt abzuwägen: Sind die vakanten Stellen bzw. frei werdenden Positionen intern zu besetzen? Dann handelt es sich um die **interne Personalbeschaffung**.

Ist es notwendig neue Kräfte von außen in das Unternehmen zu holen, ist von **externer Personalbeschaffung bzw. Recruiting** die Rede.

Hieran schließen sich weitere Maßnahmen an: Stellenanforderungen definieren, Stellenbeschreibung und -ausschreibung anfertigen und den Bewerbungsprozess managen.



## Teilbereiche der Personalplanung

---

### Personalfreisetzungsplanung

Hierbei geht es darum, mit **Personalüberschuss adäquat umzugehen**. Das muss bei Weitem nicht gleich in Kündigungen resultieren.

Zur Personalfreisetzung gehört auch, Stellen nach einer Verrentung nicht wieder neu zu besetzen oder nach einer mitarbeiterseitigen Kündigung Positionen nicht wieder neu auszuschreiben. Auch Positionswechsel innerhalb des Unternehmens oder Arbeitszeitänderungen können dazu beitragen, Personalüberschuss zu regulieren.

Führt man eine **nachhaltige Personalbedarfsplanung** durch, so vermeidet man das Risiko einer Personalfreisetzung – vorausgesetzt, es gibt keine konjunkturellen Schwankungen oder anderweitige wirtschaftliche Gründe, die Unternehmen zu Kosteneinsparungen zwingen.

## Ebenen der Personalplanung

---

**In der Personalplanung können 3 Ebenen unterschieden werden:**

Strategische Personalplanung

Taktische Personalplanung

Operative Personalplanung



## Ebenen der Personalplanung

---

**Strategische Personalplanung** – langfristige Planung

**Taktische Personalplanung** – mittelfristige Planung (3-5 Jahre)

**Operative Personalplanung** – kurzfristige am Ablauf orientierte Planung,  
die sich an der strategischen Planung orientiert

# Phasen der Personalplanung

---

## 4 Phasen sind für die Personalplanung maßgeblich:

- **1. Phase** – Analyse und Auswertung der Daten der Personalbestandsaufnahme und der Personalprognose vor dem Hintergrund der Unternehmensziele und der strategischen Planung
- **2. Phase** – Aus den gewonnenen Erkenntnissen und der unternehmensweiten Ziele personelle Ziele bestimmen und Personalpolitik erarbeiten und anpassen
- **3. Phase** – Programm- und Maßnahmenpläne zur langfristigen Zielerreichung entwickeln und umsetzen
- **4. Phase** – Kontrolle, Analyse und Evaluation der Maßnahmen und Programme – Abweichungen kennzeichnen

## Personalbedarf

---

Der Personalbedarf (Bruttopersonalbedarf) ist die Gesamtheit an Arbeitskräften, die für die Erledigung der Aufgaben in einem Unternehmen notwendig sind.

Unterschieden wird:

- der **quantitative Personalbedarf** – zahlenmäßiger Umfang des Personals hinsichtlich gleichartiger Qualifikationsgruppen oder bestimmter Arbeitsgebiete, der erforderlich um ist, um das geplante Leistungsprogramm, inklusive der begleitenden sowie vor- und nachgelagerten Leistungen, eines Unternehmens zu realisieren
- der **qualitative Personalbedarf** – dieser umfasst die notwendigen Qualifikationen des Personals (Ausbildung, Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhalten) die für das geplante Leistungsprogramm notwendig sind  
(vgl. Wagner, Rehder (2017), S. 18)

## Personalbedarfsplanung

---

Das Ziel der Personalbedarfsplanung ist es, den zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe erforderlichen Personalbedarf zu ermitteln sowie die zukünftige zu erwartende Über- oder Unterdeckung in

- quantitativer,
- qualitativer,
- zeitlicher und
- räumlicher Hinsicht

zu bestimmen.

## Personalbedarfsplanung

---

Grundlage für die Planung ist der aktuelle **IST-Personalbestand** in quantitativer und qualitativer Hinsicht.

Der **IST-Personalbestand** wird im Stellenbesetzungsplan für jeden Stelleninhaber nach folgenden Kriterien aufgeschlüsselt:

- Alter
- Einstellungs- und Versetzungstermine
- Geplante Beförderungen
- Beurteilungen
- Lohn- und Gehaltsstufe

Dem gegenüber steht der **SOLL-Personalbestand** (Bruttopersonalbedarf) dieser wird aus dem Stellenplan ermittelt. Gezählt werden alle Stellen, ob besetzt oder unbesetzt. Der Stellenplan wird aus dem Organisationsplan des Unternehmens abgeleitet.

Der **IST-Personalbestand** und der **SOLL-Personalbestand** werden gegenübergestellt und daraus wird der **Nettopersonalbedarf** ermittelt. (vgl. Wagner, Rehder (2017), S. 19)

## Personalbedarfsplanung - Formel

### Bruttopersonalbedarf zum Zeitpunkt $t_n$ (geplant)

- IST-Personalbestand im Zeitpunkt  $t_0$  (aktuell)

+ Abgänge zwischen  $t_n$  und  $t_0$  (aktuell)

- sichere Abgänge (z.B. Pensionierung)
- statistisch erfassbare Abgänge (z.B. Fluktuation, Invalidität, Tod)
- Abgänge als Auswirkungen getroffener Dispositionen (z.B. Versetzungen)

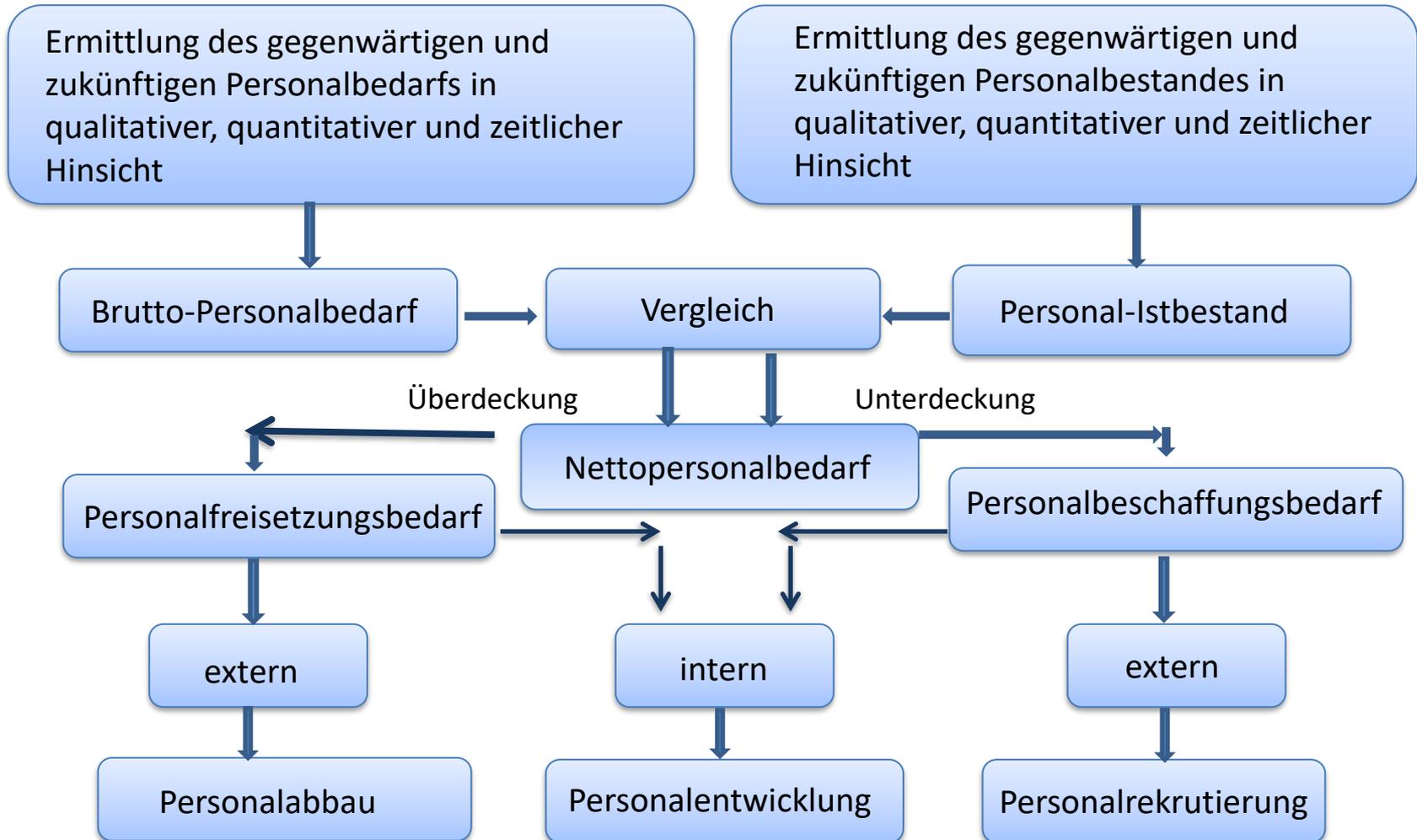
- Zugänge zwischen  $t_n$  und  $t_0$  (aktuell)

- feststehende Zugänge z.B. Beförderungen, Übernahme nach Ausbildung

= Nettopersonalbedarf im Zeitpunkt  $t_n$  (geplant)

- Ersatzbedarf bei Unterdeckung
- Neubedarf (Erweiterungsbedarf bei Unterdeckung)
- Freistellungsbedarf bei Überdeckung

# Personalbedarfsplanung - Ablauf



# Quantitative Personalbedarfsermittlung

---

## Formen der quantitativen Personalbedarfsermittlung:

### ➤ Festlegung

Diese findet Anwendung, wenn extreme Unsicherheiten zu den zukünftigen Aufgaben hinsichtlich der Art und des Ausmaßes sowie dem zeitlichen Horizont zur deren Bewältigung besteht.

### ➤ Schätzung

Im Rahmen von Schätzungen finden einzelne Bestimmungsfaktoren keine Beachtung. Es wird unter Verwendung statistischer Verfahren auf den Umfang und die Struktur des Personals geschlossen.

### ➤ Berechnung

Der Personalbedarf wird mit Hilfe von Diagnosen oder Prognosen zu einzelnen Faktoren berechnet.

### ➤ Planung

Bei dieser Form wird ein Bestimmungsfaktor festgelegt und über dessen Ausprägung entschieden. vgl. Wagner, Rehder (2017), S. 21

# Quantitative Personalbedarfsermittlung

---

## Instrumente der quantitativen Personalbedarfsermittlung

### ➤ Schätzungen

Es wird häufig nicht der Soll-Gesamtpersonalbedarf, sondern der Neubedarf, der Ersatzbedarf oder der Minderbedarf ermittelt.

### ➤ Arbeitswissenschaftliche Methode

Der Produktionssektor bietet günstige Voraussetzungen, da die Fertigungsplanung bereits wesentliche Daten liefert. Die personelle Sollkapazität kann mit Hilfe der Vorgabezeiten ermittelt werden.

### ➤ Kennzahlenmethode

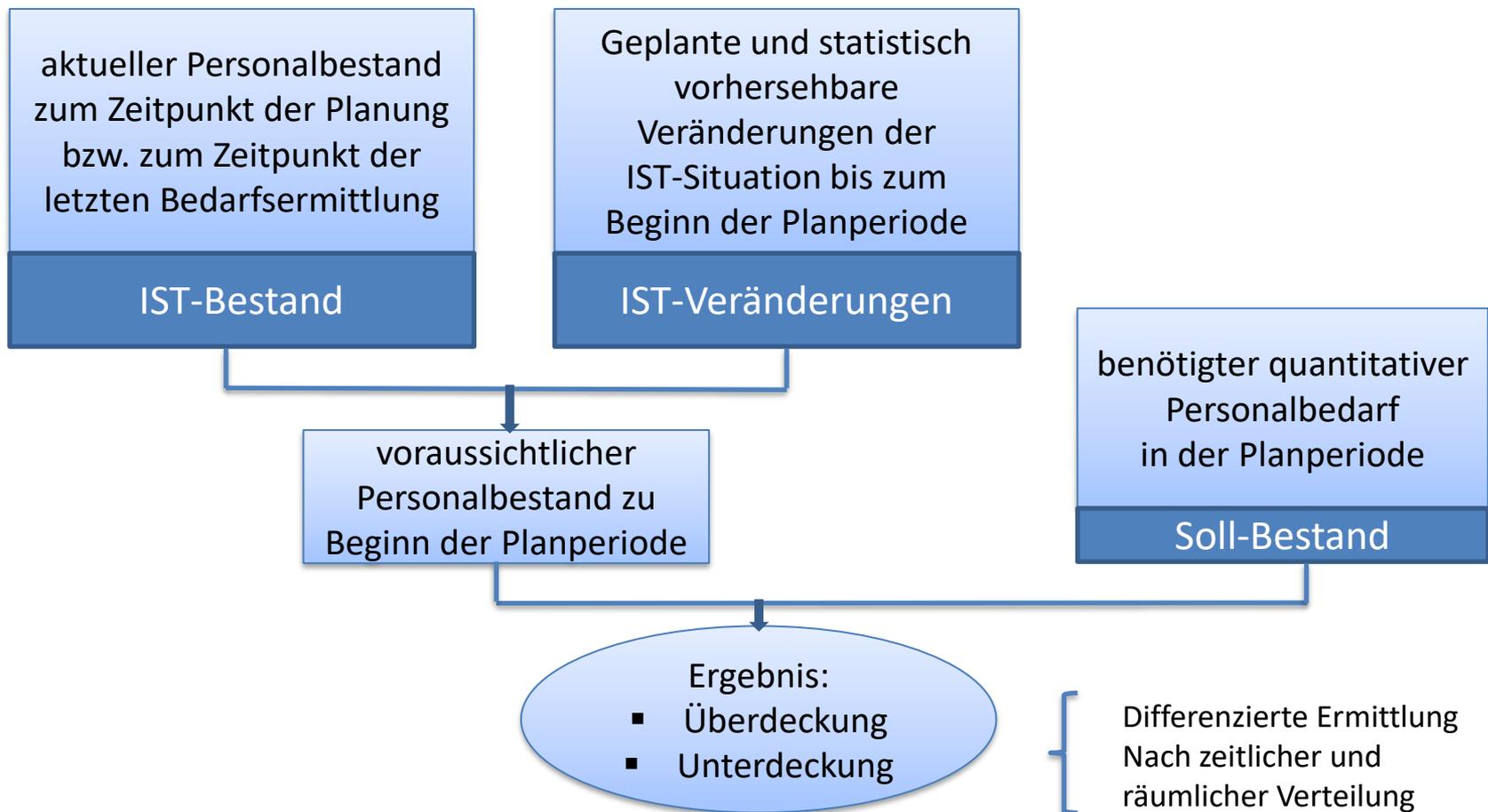
Es wird eine stabile Relation zwischen dem mengenmäßigen Anfall einzelner Tätigkeiten und den Zeitwerten für die einmalige Ausführung der Tätigkeit zu Grunde gelegt.

### ➤ Arbeitsplatzmethode

Es gibt Arbeitsplätze, die unabhängig vom Arbeitsanfall oder Beschäftigungsgrad einen stetigen Personaleinsatz benötigen.

# Quantitative Personalbedarfsermittlung

## Prozess der quantitativen Personalbedarfsermittlung



# Qualitative Personalbedarfsermittlung

Der Qualitative Personalbedarf wird aus den Tätigkeiten und Aufgaben hergeleitet, die das Personal zu bewältigen hat. Hierbei werden aus den jeweiligen Aufgaben entsprechende Anforderungen abgeleitet, folgende Anforderungsarten werden berücksichtigt:

## Grundanforderungen

- Schul- und Spezialkenntnisse
- Berufslehre und systematische Ausbildung
- Erfahrung

## Arbeitsbedingungen

- Gesundheitsgefährdung
- Umweltbedingungen

## Geistige und charakteristische Anforderungen

- geistige Gewandtheit
- logisches Denken
- schöpferisches intuitives Denken
- geistige Regsamkeit
- Sinn für Zusammenarbeit
- Takt
- Initiative
- Entschlusskraft
- Aufmerksamkeit

## Voraussetzungen für ...

- ... die Folgen von Anordnungen
- ... die Sicherheit anderer
- ... die Betriebswerte
- ... den Arbeitsablauf
- ... die Arbeitsausführung

# Qualitative Personalbedarfsermittlung

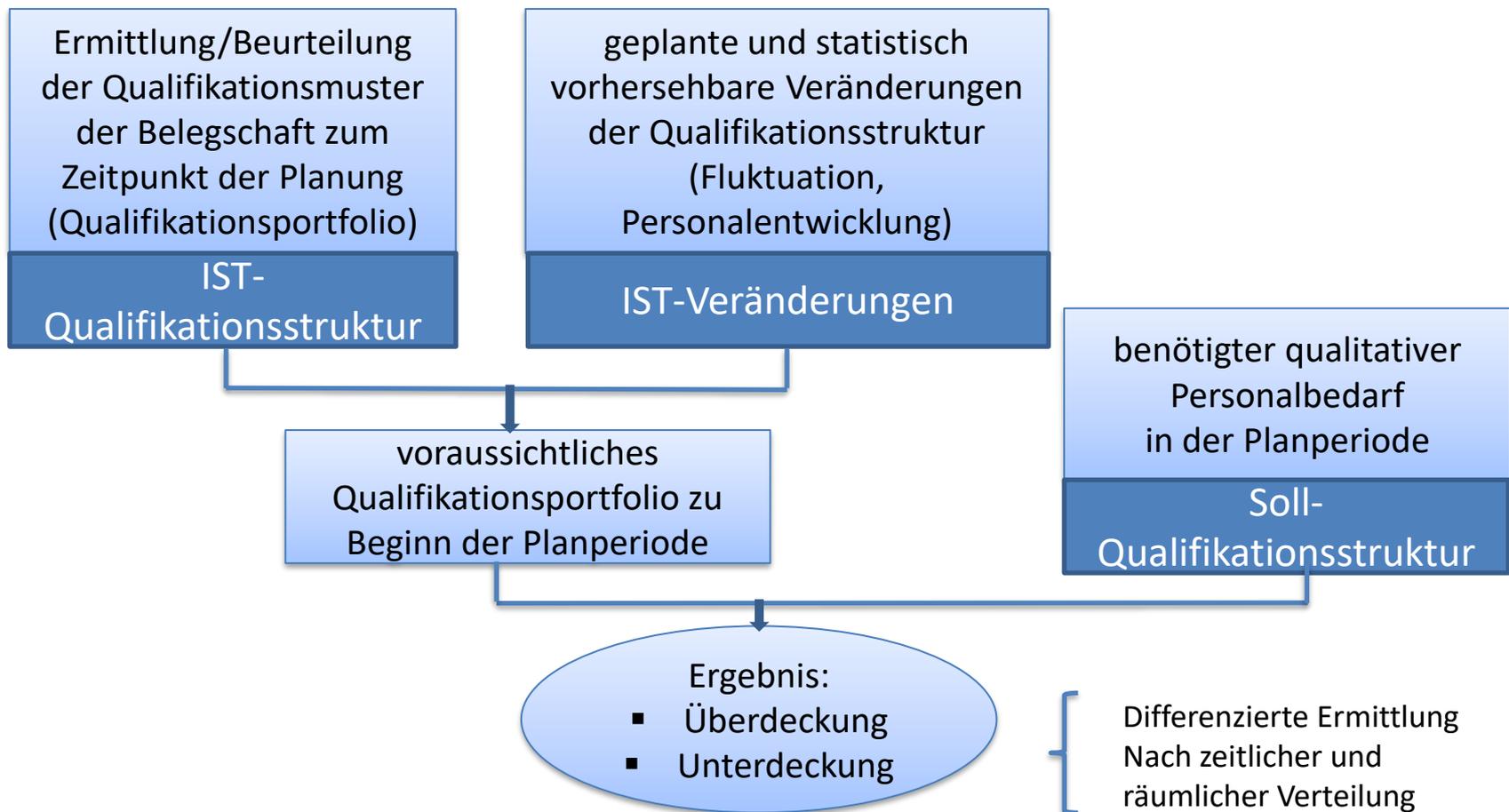
## Mögliche Inhalte eines Anforderungsprofils

- Muskelkraft
  - körperliche Belastbarkeit und Ausdauer
  - Sehschärfe
  - Hörfähigkeit
  - Handgeschicklichkeit
  - Bewegungsschnelligkeit
  - motorische Koordination
- Lernfähigkeit für Bewegungsabläufe
  - Selbstständigkeit und Kritikfähigkeit
  - Fertigkeiten in den Grundrechenarten
  - technische Begabung
  - geistige Belastbarkeit und Ausdauer
  - Konzentration
  - Selbstvertrauen

In der Praxis kann das Anforderungsprofil auf Grund der Komplexität und der Dynamik oft nicht so genau definiert werden. Es ist die Grundlage für die Passgenauigkeit potenzieller Kandidaten. Diese verfügen über ein individuelles Fähigkeitsprofil, das sämtliche Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Verhaltensweisen einer Person erfasst und im Abgleich mit dem Anforderungsprofil ein entsprechendes Eignungsprofil ergibt. Das Eignungsprofil zeigt vorhandene, aber nicht erforderliche Fähigkeiten als auch erforderliche, aber nicht vorhandene Fähigkeiten. Werden Anforderungen gestellt, die ein Kandidat nicht erfüllen kann spricht man von einer Fähigkeitslücke.

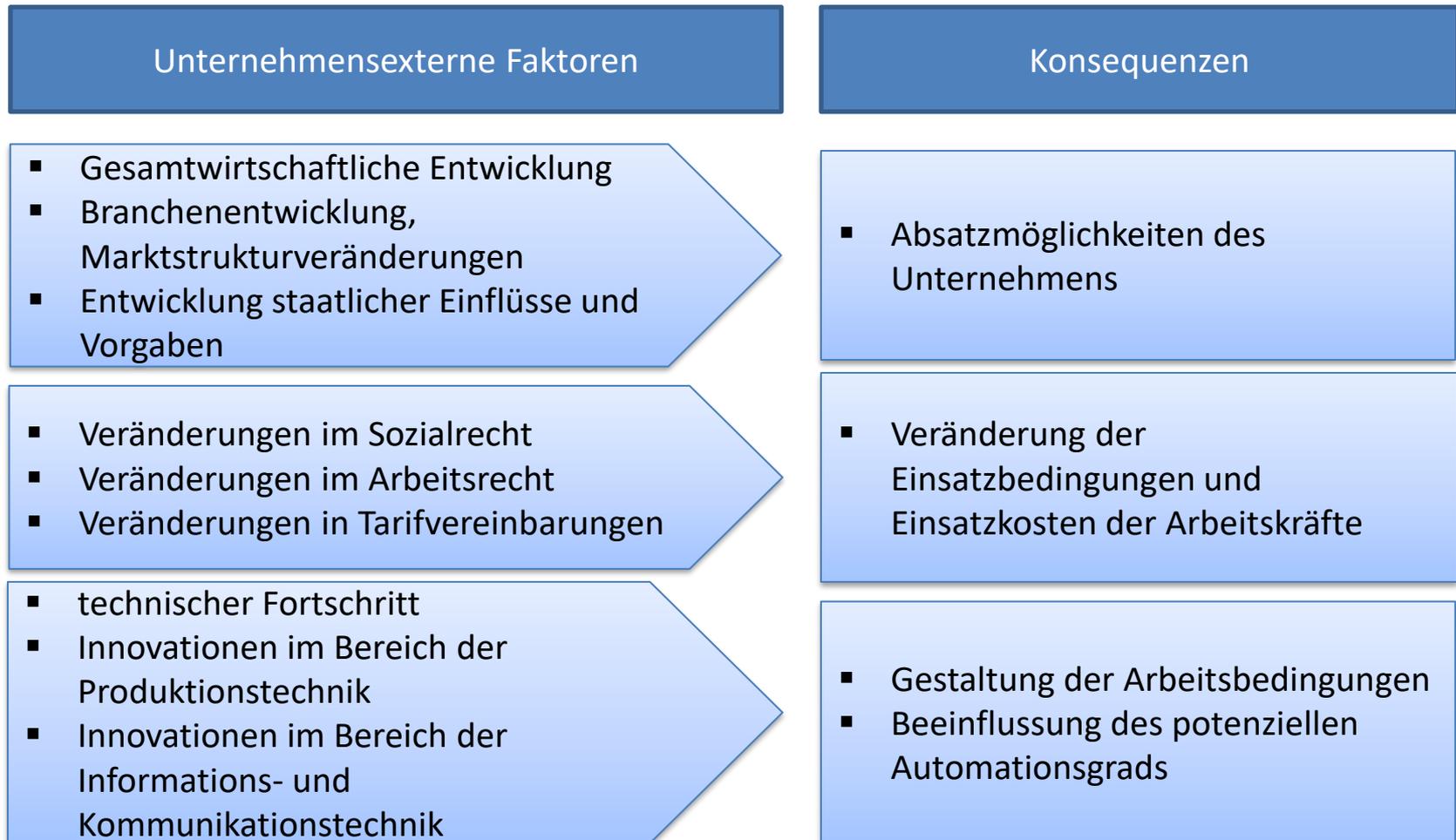
# Qualitative Personalbedarfsermittlung

## Prozess der qualitativen Personalbedarfsermittlung



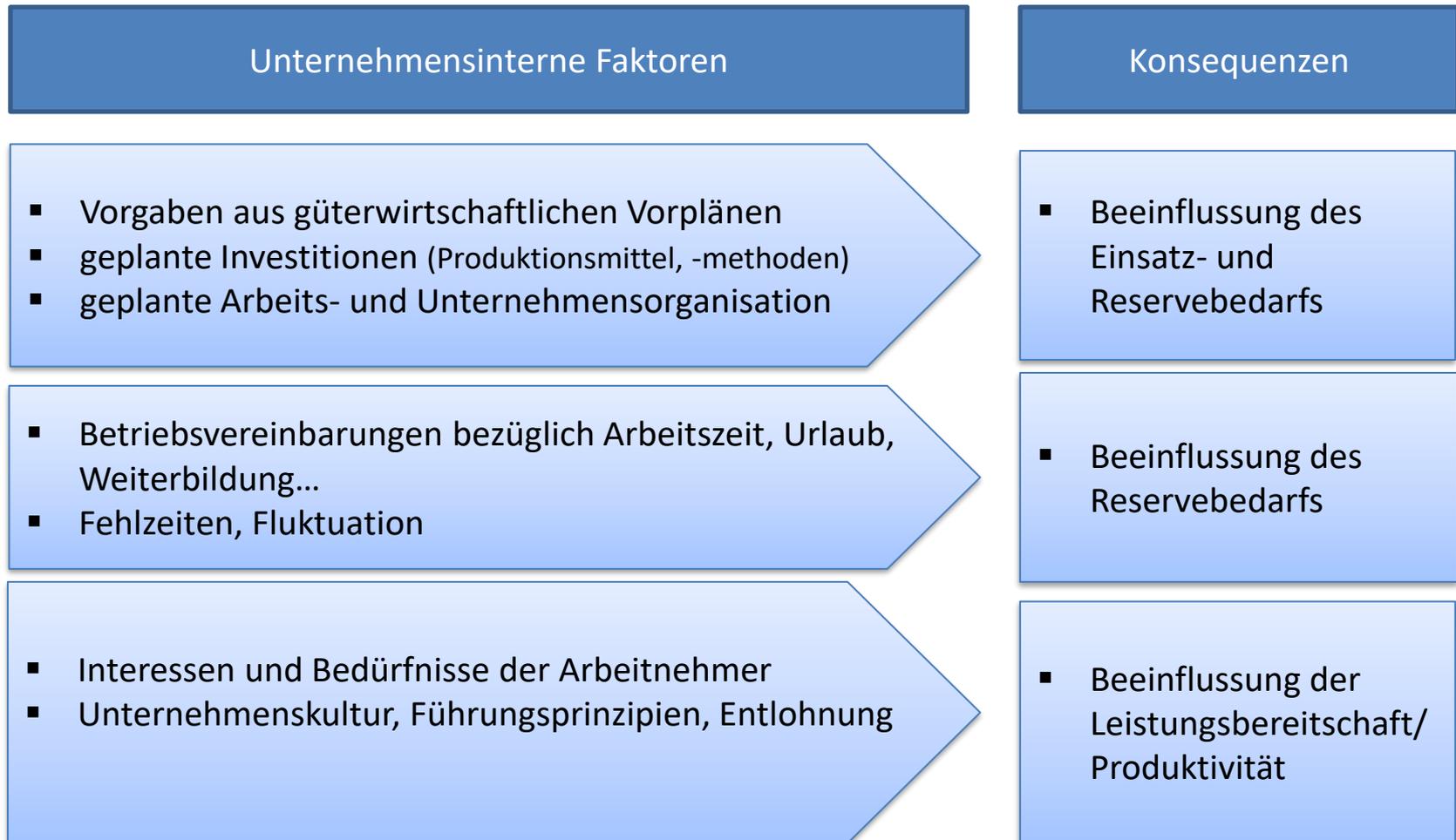
# Personalbedarfsermittlung

## Unternehmensexterne Faktoren des Personalbedarfs



# Personalbedarfsermittlung

## Unternehmensinterne Faktoren des Personalbedarfs





### Betriebsverfassungsgesetz

#### § 90 Unterrichts- und Beratungsrechte

(1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Planung

1. von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen,
2. von technischen Anlagen,
3. von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder
4. der Arbeitsplätze

rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten.

(2) Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer, insbesondere auf die Art ihrer Arbeit sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Arbeitnehmer so rechtzeitig zu beraten, dass Vorschläge und Bedenken des Betriebsrats bei der Planung berücksichtigt werden können. Arbeitgeber und Betriebsrat sollen dabei auch die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen.



## Personalbedarfsermittlung – rechtliche Aspekte

### Betriebsverfassungsgesetz

#### § 92 Personalplanung

(1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen einschließlich der geplanten Beschäftigung von Personen, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen, und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.

(2) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen.

(3) Die Absätze 1 und 2 gelten entsprechend für Maßnahmen im Sinne des § 80 Abs. 1 Nr. 2a und 2b, insbesondere für die Aufstellung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Gleiches gilt für die Eingliederung schwerbehinderter Menschen nach § 80 Absatz 1 Nummer 4.

<b>Personalbestandsplanung</b>	Der aktuelle Personalbestand eines Unternehmens wird ermittelt. Mögliche Zu- und Abgänge vom Humankapital werden berücksichtigt und es werden Prognosen zum erwarteten Personalbestand erstellt. Die Personalbestandsplanung dient als Grundlage für die Personalbedarfsplanung.
<b>Personalbedarfsplanung</b>	Anhand des aktuellen Personalbestands wird der Bedarf an Personal nach zukünftigen Bedürfnissen geplant. Dabei wird je nach dem, ob es einen Mangel oder Überfluss an Arbeitskräften gibt, der Bedarf abgeleitet. Die daraus resultierenden Maßnahmen werden an andere Teilbereiche, z.B. Personalbeschaffung oder Personalentwicklung, weiter verteilt.
<b>Personalbeschaffung</b>	Dieser Aufgabenbereich konzentriert sich auf die Beschaffung von Humankapital. Unterschieden wird zwischen externem Recruiting und interner Personalbeschaffung, wobei die interne Vermittlung kostengünstiger ist. Der aktuelle Bedarf soll gedeckt und vorausblickend nach qualifizierten Fachkräften gesourct werden.
<b>Personaleinsatzplanung</b>	Die Personaleinsatzplanung sorgt dafür, dass die Mitarbeiter nach Hierarchie und Qualifikation den passenden Stellen zugewiesen werden.
<b>Personalentwicklung</b>	Hier steht die Förderung der Qualifikation der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Demnach wird der Bedarf an Fort- und Weiterbildungen ermittelt und eingeschätzt, inwiefern diese die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens steigern können.
<b>Personalfreisetzung</b>	Die Personalfreisetzung ist für den Abbau des Personalüberhangs zuständig. Um überschüssige Kosten zu vermeiden, müssen ungenutzte Stunden von Arbeitskräften reduziert werden oder Personal ggf. entlassen werden.
<b>Personalkostenplanung</b>	In diesem Teilbereich kommen alle Kosten, die für die Maßnahmen der Personalplanung anfallen, zusammen. Ein guter Kostenplan sorgt dafür, dass weder zu teures noch zu günstiges, und dementsprechend weniger geeignetes, Personal ausgewählt wird. Das trägt zu einer effizienteren Personalplanung bei.

# Personalplanung in 6 Schritten

---

## 1. Jobfamilien bilden

Jobs mit gleichen oder ähnlichen Anforderungsprofilen werden zu sogenannten Jobfamilien zusammen gefasst – z.B.:

- Konstrukteure/Konstrukteurinnen
- AußendienstmitarbeiterInnen
- Einkäufer
- SekretärInnen

Das sind in mittelständischen Unternehmen erfahrungsgemäß nicht mehr als zwölf, eher weniger.

## 2. Jobfamilien priorisieren

Die Jobfamilien werden nach deren **Bedeutung für die Wettbewerbsposition** Ihres Unternehmens priorisieren. Das sind in mittelständischen Unternehmen erfahrungsgemäß nicht mehr als sechs. In einem Unternehmen mit wettbewerbsentscheidender Kostenposition könnte eine prioritäre Jobfamilie zum Beispiel die Gruppe der "Einkäufer" sein.

## Personalplanung in 6 Schritten

---

### 3. Strategische Treiber identifizieren

Aus den Markt-, Innovations- und Produktivitätszielen Ihres Unternehmens werden die Treiber für Ihren zukünftigen Personalbedarf abgeleitet - zum Beispiel:

- Wachstumsziele,
- Eroberung neuer Märkte oder
- geplante technische Entwicklungen

### 4. Strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien analysieren

Auswirkungen der strategischen Personalbedarfstreiber auf Ihre prioritären Jobfamilien bestimmen.

Dieser Schritt ist das **Herzstück der strategischen Personalplanung**, denn er verbindet die Unternehmensstrategie mit der Personalplanung.

Sie stellen beispielsweise fest: Das absehbare Umsatzwachstum von fünf Prozent im Marktsegment Maschinenbau wird sich stark auf unseren Bedarf nach Konstrukteuren auswirken, auf die Jobfamilie Einkäufer eher weniger.

## Personalplanung in 6 Schritten

---

### 5. Risikoprofile der prioritären Jobfamilien erstellen

Prüfen der Betroffenheit der prioritären Jobfamilien von den zentralen personalwirtschaftlichen Risiken:

- Alters-, Kapazitäts-, Kompetenz- und Beschaffungsrisiko.

Sie stellen zum Beispiel fest: Bei den Außendienstmitarbeitern ist mit altersbedingten Ausfällen zu rechnen (Altersrisiko) und sie sind zugleich auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar (Beschaffungsrisiko).

### 6. Strategisch relevante Maßnahmen planen

In diesem Schritt wird bestimmt, welche kurz-, mittel- und langfristigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen strategisch notwendig sind (und welche nicht) und diese planen, beispielsweise das differenzierte Identifizieren relevanter Arbeitsmärkte für Außendienstmitarbeiter oder das Festlegen interner Rekrutierungswege für diese Jobfamilie

# Personalplanung in 6 Schritten

Personalplanung / Jobfamilien	Personalbeschaffung	Personalintegration/ -einarbeitung	Personalbindung	Personaleinkauf/ -marketing	Personalentwicklung	Personaltrennung
<b>Konstrukteure</b>	Einstellung 1 Ingenieur (gem. Anforderungsprofil Jobfamilie)		Entwicklung und Angebote attraktiver Arbeitszeit-modelle		Aufstellung von Qualifikationsmatrit- zen für Kernfunktionen	
<b>Vertriebler Produkt 1</b>	Festlegung interner Rekrutierungswege	Erstellung von Ausbil- dungs-/ Einarbeitungs- und Durchlaufplänen für Nachwuchskräfte		Detaillierte Identifi- zierung der relevanten Einkaufsmärkte (Fach- hochschulstandorte ...), Kontaktaufnahmen	Aufstellung von Qualifikationsmatrit- zen für Kernfunktionen	
<b>Vertriebler Produkt 2</b>						
<b>Einkäufer</b>		Erstellung von Ausbil- dungs-/ Einarbeitungs- und Durchlaufplänen für Nachwuchskräfte			Seminar und Training „Einkaufsver- handlungen“	
<b>Fertigungsplaner</b>	Festlegung der internen Rekrutie- rungswege		Entwicklung und Angebote attraktiver Arbeitszeit-modelle	Detaillierte Identifizierung der relevanten Einkaufs- märkte	Aufstellung von Qualifikationsmatrit- zen für Kernfunktionen	

## Definition

---

Die Personalbeschaffung (Personalgewinnung, Recruiting) ist eine Teilfunktion des strategischen Personalmanagement (Human Resource Management) mit der Aufgabe, die von einem Unternehmen benötigten Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht zu beschaffen.

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990>

Ziel der Personalbeschaffung ist die Deckung des ermittelten Personalbedarfs entweder in Form eines Ersatzbedarfs oder eines Neu- bzw. Erweiterungsbedarfs.

vgl. Wagner, Rehder (2017), S. 25

# Einordnung der Personalbeschaffung

Metafunktion						
Strategisches Personalmanagement						
Querschnittsfunktionen	Prozessfunktionen					
Personalcontrolling						
Personalmarketing	Personalbedarfsermittlung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreistellung
Personalinformation						
Organisation des Personalmanagement						



## Maßnahmen der Personalbeschaffung

---

Wird eine **personelle Unterdeckung (Personalbedarf) festgestellt**, können folgende Maßnahmen ausgelöst werden:

- (1) Anpassung der personellen Kapazität ohne Veränderung des Personalbestandes, z.B. durch Personalleasing (externe Personalgewinnung)  
„Personalleasing hat die Vorteile eines kurzfristig einsetzbaren, zeitlich befristeten und preislich fest kalkulierbaren Personaleinsatzes zum Ausgleich von Kapazitätsschwankungen und zur Flexibilisierung der Arbeitszeit für das Stammpersonal.“  
<https://www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/personalleasing>
- (2) Anpassung durch Veränderung des Personalbestandes, bes. durch Neueinstellung (externe Personalgewinnung)
- (3) Besetzen durch einen bereits vorhandenen Mitarbeiter im Wege der Versetzung,  
Beförderung etc. (interne Personalgewinnung)

# **Einflussfaktoren bei der Personalbeschaffung**

---

Die Personalrekrutierung wird von zahlreichen inner- und außerbetrieblichen sowie rechtlichen Einflussfaktoren strukturiert und begrenzt.

## **Innerbetriebliche Einflussfaktoren (Beispiele)**

- ❖ Absatzmenge
- ❖ Fluktuation
- ❖ Fehlzeiten
- ❖ Arbeitszeiten (Teilzeit, Jobsharing (Teilung einer Vollzeitstelle))

## **Außerbetriebliche Einflussfaktoren (Beispiele)**

- ❖ Konjunkturverlauf
- ❖ Konkurrenzverhalten
- ❖ Technische Entwicklung
- ❖ Tarifpolitik

## **Rechtliche Einflussfaktoren (Beispiele)**

- ❖ Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
- ❖ Änderungen von Gesetzen
- ❖ Tarifrecht



## **Einflussfaktoren bei der Personalbeschaffung**

---

**Nennen Sie weitere Einflussfaktoren der Personalbeschaffung!**



## Instrumente der Personalbeschaffung (Beispiele)

---

- (1) Materielle und immaterielle Anreize (bekannter Unternehmensname, Arbeitssituation)
- (2) Rekrutierung online
  - ❖ Karrierewebsites, Online-Stellenbörsen, Social-Media-Plattformen
- (3) Rekrutierung über Printanzeigen
  - ❖ Tageszeitungen oder Fachmagazine
- (4) Rekrutierung über persönliche Kontaktaufnahme
  - ❖ z.B. Headhunting oder über soziale Netzwerke (Xing, LinkedIn, Facebook)
- (5) Rekrutierung über Beschaffungsmittler
  - ❖ z.B. Bundesagentur für Arbeit, Personalberatung...
- (6) Teilnahme an Messen, Fach-Events und Hochschul-Infoveranstaltungen
- (7) Aufbau einer Karriere-Portals innerhalb der eigenen Firmen-Website

## Instrumente der Personalbeschaffung

---

### (6) Gezielte Kommunikationspolitik

- ❖ Maßnahmen der Personalwerbung, Public Relations (PR)-Öffentlichkeitsarbeit über z.B.: Great Place to Work (Bewertungsportal der „besten Arbeitgeber“) und andere Arbeitgeber-Bewertungsplattformen

Great Place to Work ist ein Bewertungsportal eines international tätigen Forschungs- und Beratungsinstitutes. Arbeitgeber lassen sich von dem Beratungsinstitut analysieren (z.B. die Arbeitsplatzkultur) und zertifizieren, um besser auf sich aufmerksam zu machen. Arbeitnehmer können anhand der Angaben der Arbeitgeber schauen, ob dieser zu ihnen passt. (<https://www.greatplacetowork.de/>)



## Instrumente der Personalbeschaffung

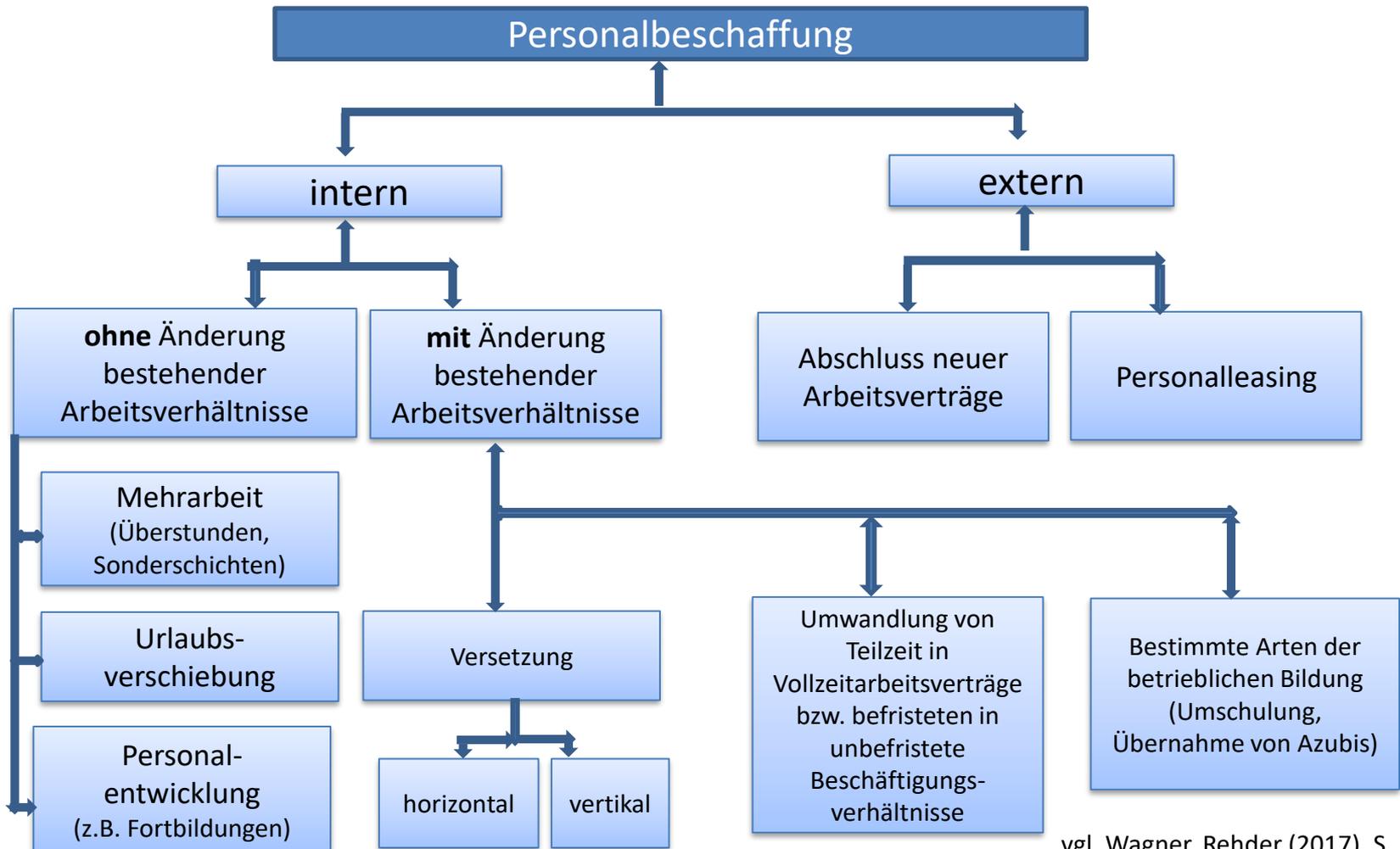
---

Die Instrumente müssen zielführend kombiniert werden, sodass der Rekrutierungsbedarf zu vertretbaren Kosten gedeckt wird und ein großer Kreis geeigneter Bewerber erschlossen wird.

Da qualifizierte MitarbeiterInnen einer der entscheidenden Faktoren für den Erfolg einer Organisation sind, ist ein professionell gestalteter Rekrutierungsprozess für das Unternehmen notwendig.

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990>

# Interne und externe Personalbeschaffung





# Interne Personalbeschaffung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erhöhung der Aufstiegschancen</li><li>▪ Besseres Betriebsklima</li><li>▪ Stärkere Unternehmensbindung</li><li>▪ Transparente Personalpolitik</li><li>▪ Geringere Beschaffungskosten</li><li>▪ Geringeres Risiko</li><li>▪ Freie Aufstiegsstellen auch für Nachwuchskräfte</li><li>▪ Vorhandene Betriebskenntnisse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kein neuer Ideeninput</li><li>▪ Geringere Auswahlmöglichkeiten</li><li>▪ Betriebsblindheit</li><li>▪ Nachlassende Mitarbeiteraktivitäten bei einer Beförderungsautomatik</li></ul>



# Externe Personalbeschaffung

---

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ neuer Ideeninput</li><li>▪ Große Auswahlmöglichkeiten</li><li>▪ Marktüblich ausgebildete MitarbeiterInnen</li><li>▪ ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Schlechte Aufstiegschancen für das eigene Personal</li><li>▪ Schwache Unternehmensbindung</li><li>▪ Hohe Beschaffungskosten</li><li>▪ Betriebskenntnisse sind kaum vorhanden</li><li>▪ ...</li></ul>

## Passive und aktive Beschaffungsformen

Passive Beschaffungsformen	Aktive Beschaffungsformen
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Auswertung von Stellengesuchen</li><li>▪ Bearbeitung persönlicher und unaufgeforderter Bewerbungen von Stellensuchenden</li><li>▪ Inanspruchnahme der Agentur für Arbeit</li><li>▪ Zeitarbeit und Personalleasing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Active Sourcing (umfasst alle Maßnahmen der Identifizierung potenzieller Bewerber)</li><li>▪ Suche nach Spezial- und Führungskräften (häufig über Headhunter)</li><li>▪ Stellenanzeigen in Zeitschriften, Zeitungen, Jobbörsen und/oder der Unternehmenswebseite, Teilnahme an Bewerbermessen</li><li>▪ Werbung und Informationsangebote an Schulen und Hochschulen</li><li>▪ Stellenangebote an Anschlagtafeln oder Mundpropaganda von MitarbeiterInnen</li></ul>

**Active Sourcing** als Konzept des Personalwesens steht für alle Maßnahmen der Identifizierung vielversprechender Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt bei denen das Unternehmen aktiv versucht, in persönlichen Kontakt mit potenziellen Bewerbern und MitarbeiterInnen zu treten und eine dauerhafte Beziehung zu den Bewerbern aufzubauen.



## Personalbedarfsplanung

---

**Die Gewinnung von neuen Mitarbeitern ist ein Prozess, der aus zahlreichen Aufgaben und Tätigkeiten besteht.**

Bevor die Personalabteilung mit dem Personalbeschaffungsprozess beginnt, führt sie eine genaue **Personalbedarfsplanung** durch. Hierbei kommt die sog. M.A.Z.O.-Formel zum Einsatz. Sie steht für:

- M = Finden der geeigneten Mitarbeiter (Qualifikation)
- A = Anzahl der Mitarbeiter, die benötigt werden (Quantität)
- Z = Zeitpunkt, wann die Mitarbeiter benötigt werden
- O = der Ort, an dem die Mitarbeiter zum Einsatz kommen sollen



## Berechnung der Personalbeschaffungskosten

---

Neue MitarbeiterInnen extern zu rekrutieren oder über interne Maßnahmen zu gewinnen, kostet Energie, Zeit und Geld. Deshalb muss die Personalabteilung über ein Budget verfügen, um die benötigten Tätigkeiten ausführen und die Instrumente anwenden zu können.

Hierbei wird die Frage nach den Kosten der Personalgewinnung gestellt.



# Berechnung der Personalbeschaffungskosten

---

## Formel

$$\text{Personalbeschaffungskosten} = \frac{\text{Gesamtkosten der Personalbeschaffung}}{\text{Anzahl der Einstellungen}}$$

## Zu beachten!

- Die Kosten und die Anzahl der neuen MitarbeiterInnen müssen auf den gleichen Zeitraum bezogen werden – zum Beispiel: ein Geschäftsjahr
- Als Neueinstellungen gelten in der Regel nur MitarbeiterInnen, die über ihre jeweilige Probezeit hinaus im Unternehmen bleiben

## Zu den Kosten gehören:

- Ausgaben, die mit dem Recruiting verbunden sind
- interne Kosten wie Personalkosten und Kosten für Fortbildungen
- externen Kosten, zum Beispiel für Stellenanzeigen, Dienstleister oder Reisekosten zu Events

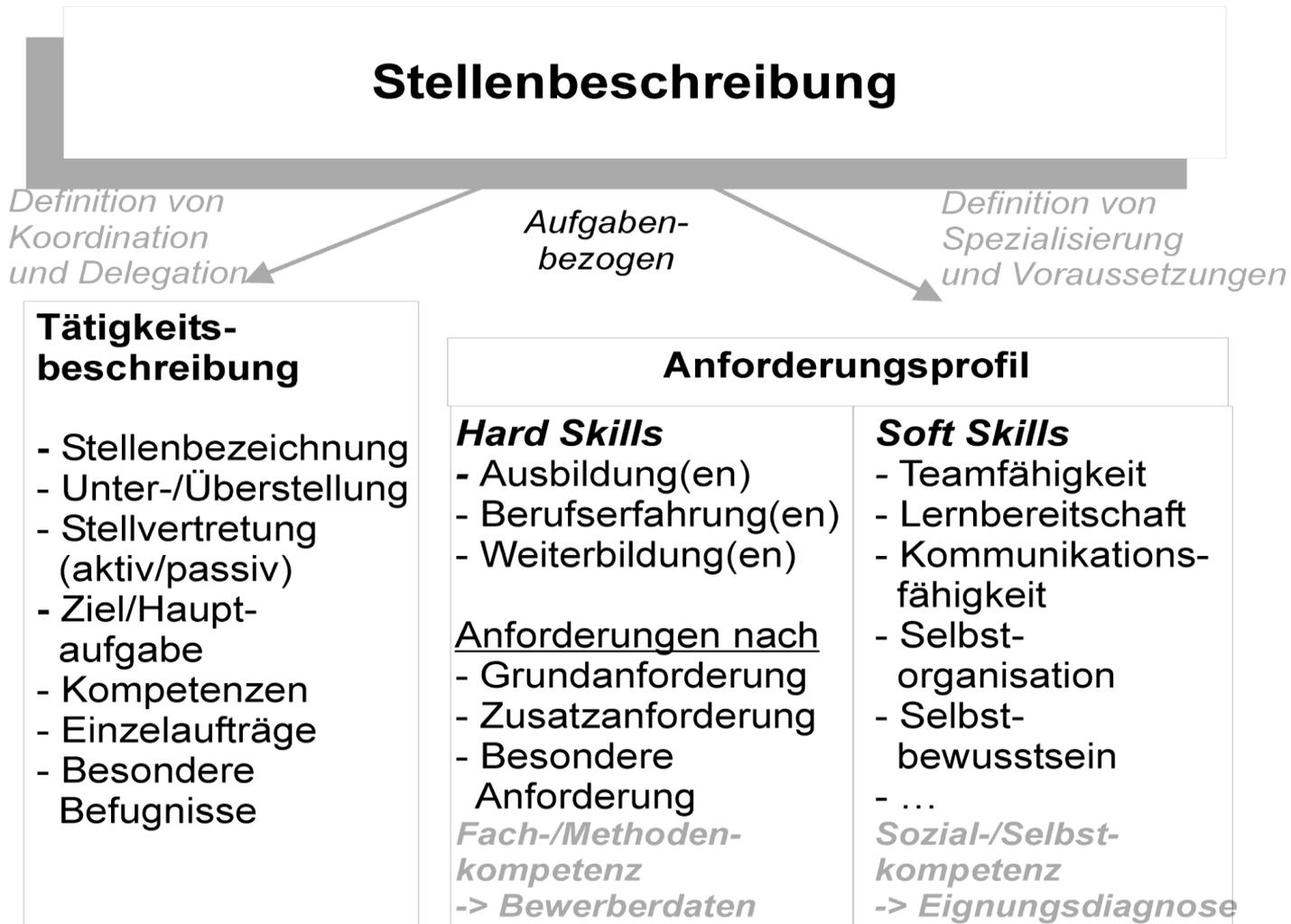


## Personalbeschaffungsprozess – mögliche Schritte

---

1. Erstellung eines Anforderungsprofiles
2. Formulierung der Stellenausschreibungen (intern und/oder extern)
3. Verbreitung der Stellenausschreibungen, zum Beispiel über Job-Portale oder Personaldienstleister
4. Auswahlprozess, bei dem die Bewerbungen gesichtet und bewertet werden
5. Bewerbungsgespräche und weiterer Auswahlprozess
6. Entscheidungsfindung und Verhandlungen (z.B. Gehaltsverhandlungen)
7. Einstellung der neuen Mitarbeiter, Erfüllung der formellen Vorgaben (Ausstellen des Arbeitsvertrages, Meldung der Sozialversicherung, Anmeldung bei der Betriebsgenossenschaft etc.)
8. Onboarding und Einarbeitung der neuen Mitarbeiter, evtl. erste Fortbildungsmaßnahmen
9. Beginn der Probezeit
10. Übernahme in unbefristetes Arbeitsverhältnis, Auslaufen des befristeten Arbeitsverhältnis oder Kündigung

# Personalbeschaffungsprozess – Anforderungsprofil





## Personalbeschaffungsprozess – Anforderungsprofil

---

Ein klares Anforderungsprofil, welches mit den Verantwortlichen abgestimmt ist, vereinfacht den Auswahlprozess und ermöglicht Klarheit.

### **Bestandteile des Anforderungsprofils**

- **Hauptaufgaben / Ziele der Position**
- **Interne und externe Kontakte der Position** (mit wem wird zusammengearbeitet, kommuniziert etc.)
- **Erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten** z.B. einschlägige Ausbildung, Weiterbildung, berufliche Fachkenntnisse, spezielles Know-How, Sprachkenntnisse
- **Erforderliche Kompetenzen** z.B. Belastbarkeit, Durchsetzungsfähigkeiten, Argumentation, Konfliktfähigkeit, analytisches Denken, sicheres Auftreten, Motivationskraft, Kundenorientierung
- **Wünschenswerte Erfahrungen** z.B. Führungserfahrung, Projekterfahrung, Projektmanagement-Erfahrung, Interkulturelle Erfahrung, Organisationserfahrung

## Beispiel Anforderungsprofil

Fach- u. persönliche Kompetenz	Managementkompetenz	Soziale Kompetenz	Führungs-kompetenz	Strategische Kompetenz	Motivation / Einstellungen
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fachliche Breite und Flexibilität</li> <li><input type="checkbox"/> Expertenwissen</li> <li><input type="checkbox"/> Weiterbildung, Lernfähigkeit</li> <li><input type="checkbox"/> Gestaltung fachlicher Netzwerke</li> <li><input type="checkbox"/> Motivation / Engagement</li> <li><input type="checkbox"/> Kreativität</li> <li><input type="checkbox"/> Belastbarkeit / Ausdauer</li> <li><input type="checkbox"/> Systemisch, analytisches Denken</li> <li><input type="checkbox"/> Fairness, Verlässlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Präsentieren</li> <li><input type="checkbox"/> Moderieren, Besprechungsleitung</li> <li><input type="checkbox"/> Projektmanagement und -akquisition</li> <li><input type="checkbox"/> Selbst- und Zeitmanagement</li> <li><input type="checkbox"/> (Veränderungs-) Prozesse gestalten</li> <li><input type="checkbox"/> Problemlösung, Entscheidungsfindung</li> <li><input type="checkbox"/> Qualitätsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Empathie</li> <li><input type="checkbox"/> Wertschätzung, Offenheit</li> <li><input type="checkbox"/> Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit</li> <li><input type="checkbox"/> Teamfähigkeit</li> <li><input type="checkbox"/> Konfliktmanagement</li> <li><input type="checkbox"/> Verhandlungsführung, Argumentationsfähigkeit</li> <li><input type="checkbox"/> Interkulturelle Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ziel-, Ergebnisorientierung</li> <li><input type="checkbox"/> Situative, kooperative Führung</li> <li><input type="checkbox"/> Teammanagement</li> <li><input type="checkbox"/> Delegieren</li> <li><input type="checkbox"/> Mitarbeiter fordern, fördern, entwickeln</li> <li><input type="checkbox"/> Überzeugungs-fähigkeit</li> <li><input type="checkbox"/> Planungs-, Organisationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Gestaltungswille</li> <li><input type="checkbox"/> Entwicklungen antizipieren</li> <li><input type="checkbox"/> Interdisziplinäre Orientierung</li> <li><input type="checkbox"/> Markt- und Wettbewerbsorientierung</li> <li><input type="checkbox"/> Marketingkompetenz</li> <li><input type="checkbox"/> Visionen, Entwicklungsziele generieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Innere Treiber / Energien</li> <li><input type="checkbox"/> Frustrations- / Ambiguitätstoleranz</li> <li><input type="checkbox"/> Passung zur Aufgabe / zum Umfeld</li> <li><input type="checkbox"/> Kriterien der Arbeitszufriedenheit</li> </ul>

Erfahrungen: Berufs-, Führungs-, Projekterfahrung, Interkulturelle Erfahrung ...

Kenntnisse: Formale Qualifikationen, Fachkenntnisse, Techniken, Prozesse, Methoden, Scientific Communities, Forschungsförderung ...

# Beispiel Anforderungsprofil

ANFORDERUNGSPROFIL				
Stelle: _____	Ausprägungsgrad			
	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
<b>A Ausbildung und Erfahrungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Allgemeinbildung (Schulabschluss)</li> <li>▪Grundausbildung ( Lehre, Kurse, Studium)</li> <li>▪Bisherige Tätigkeitsfelder</li> <li>▪Branchenkenntnis/Berufserfahrung</li> </ul>				
<b>B Spezialkenntnisse und Fachwisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪EDV-Kenntnisse (Hardware/Software)</li> <li>▪Branchenkenntnisse/Berufskennntnisse</li> <li>▪Spezialkenntnisse</li> <li>▪Kombinierte Kennntnisse (z.B. Sprachen/EDV)</li> </ul>				
<b>C Geistige Fähigkeiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪AuffassungsgabeL/ernfähigkeit</li> <li>▪Ausdrucksfähigkeit</li> <li>▪Erinnerungsvermögen</li> <li>▪Kreativität</li> <li>▪Genauigkeit (Fehlervorbeugung)</li> </ul>				
<b>D Persönlichkeitsmerkmale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Kontaktfähigkeit</li> <li>▪Flexibilität</li> <li>▪Anpassungs-/Einordnungsfähigkeit</li> <li>▪Geistige und nervliche Belastbarkeit</li> <li>▪Einsatzbereitschaft</li> <li>▪Zuverlässigkeit</li> <li>▪Hilfsbereitschaft</li> </ul>				

Abbildung 7.8: Beispiel für ein Mitarbeiter-Anforderungsprofil



## Erstellen einer Stellenausschreibung

---

### Beispiel

Seit 1925 steht die französische Traditionsmarke Le Creuset für Design, Qualität und Innovation. Als Premiummarke im Bereich Kochgeschirr und Haushaltswaren agieren wir weltweit mit mehr als 3.500 Mitarbeitern in über 50 eigenen Niederlassungen. Le Creuset ist in den besten Küchen der Welt zu Hause und ist heute der Inbegriff für genussorientierte Küche.

Zur Durchführung unserer Entgeltabrechnung in unserem Head Office in Kirchheim/Teck suchen wir ab sofort einen

**Personalsachbearbeiter (m/w/d) Entgeltabrechnung in Teilzeit  
(20 Stunden)**



## Erstellen einer Stellenausschreibung

---

### Jobbeschreibung

Der HR-Bereich in unserem Head Office in Kirchheim/Teck versteht sich als Dienstleister und Businesspartner für unsere 160 Mitarbeiter und Führungskräfte. Unsere Mitarbeiter stehen im Zentrum unseres Denkens und Handelns. Als HR Payroll Specialist (m/w/d) sind Sie verantwortlich für die termingerechte Entgeltabrechnung und Zeiterfassung unserer Mitarbeiter in ganz Deutschland und Hauptansprechpartner (m/w/d) zum Thema Entgeltabrechnung und Zeiterfassung.



# Erstellen einer Stellenausschreibung

---

## Ihre wesentlichen Aufgaben

- Eigenverantwortliche und termingerechte Durchführung der monatlichen Entgeltabrechnung und aller administrativen und organisatorischen Aufgaben für 160 Mitarbeiter
- Eigenverantwortliche Betreuung der Zeitwirtschaft
- Ansprechpartner (m/w/d) für Mitarbeiter und Führungskräfte in allen Fragen der Entgeltabrechnung und Zeiterfassung
- Pflege der Mitarbeiterstammdaten, wie z. B. Sozialversicherungs- und Lohnsteuerdaten, Vertragsänderungen sowie Ein- und Austritte
- Abwicklung des Bescheinigungs- und Meldewesens
- Zusammenarbeit mit Behörden, Sozialversicherungsträgern und Finanzämtern
- Unterstützung bei Lohnsteuer- und Sozialversicherungsprüfungen sowie bei internen Entgeltprüfungen
- Erstellung von Statistiken und Reports sowie Auswertung von Kennzahlen der Personalverwaltung
- Verantwortlich für die vorbereitende Personalkostenplanung



# Erstellen einer Stellenausschreibung

---

## Ihr Profil

- Erfolgreich abgeschlossene kaufmännische Berufsausbildung mit fachspezifischer Zusatzqualifikation
- Mindestens 3 Jahre Berufserfahrung in der Durchführung einer Entgeltabrechnung
- Fundierte und aktuelle Kenntnisse im Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht
- Ausgezeichnete Kenntnisse in MS Office, insbesondere Excel
- Idealerweise Erfahrung mit dem Abrechnungssystem SP\_Data oder einer vergleichbaren Abrechnungssoftware
- Große Begeisterung für Zahlen und Analysen
- Selbstständige Arbeitsweise, Zuverlässigkeit und Diskretion
- Fließende Deutschkenntnisse und fundierte Englischkenntnisse setzen wir voraus



# Erstellen einer Stellenausschreibung

---

## Was wir bieten

- Attraktive Mitarbeiterrabatte
- Haushaltswarenerprobungsmuster
- JobRad – Leasing von Dienstfahrrädern
- Fahrtkostenzuschuss für den ÖPNV
- 6 Wochen Jahresurlaub



# Erstellen einer Stellenausschreibung

---

## Ihr Kontakt

Möchten Sie uns bei dieser anspruchsvollen Aufgabe mit interessanten, eigenständigen und vielfältigen Tätigkeiten unterstützen? Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins, vorzugsweise per E-Mail unter [bewerbung.de@lecreuset.com](mailto:bewerbung.de@lecreuset.com).

Le Creuset GmbH

Human Resources

Einsteinstraße 44

73230 Kirchheim/Teck

Telefon [+49 70 21/97 49-32](tel:+497021974932)

[bewerbung.de@lecreuset.com](mailto:bewerbung.de@lecreuset.com)

[www.lecreuset.de](http://www.lecreuset.de)



## Stellenausschreibung - Mögliche Zusatzhinweise

---

Es gibt Organisationen (Öffentlicher Dienst) bei denen in Stellenausschreibungen der Hinweis auf die bevorzugte Behandlung von Schwerbehinderten aufzunehmen ist. „Schwerbehinderte sind bei entsprechender Eignung bevorzugt einzustellen.“

In Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind ist, der nachfolgende Hinweis gem. § 40 Abs. 3 UG aufzunehmen: „Unser Unternehmen ist bestrebt, den Anteil ihrer Mitarbeiterinnen im ausgeschriebenen Bereich zu erhöhen und fordert Frauen daher nachdrücklich zu einer Bewerbung auf.“

Denkbar ist auch gemäß § 7 Abs. 1 Teilzeit - und Befristungsgesetz ein Hinweis auf die Teilbarkeit einer Vollzeitstelle. Folgender Wortlaut wird in der Regel verwandt: „Die Stelle ist grundsätzlich teilbar.“



## Sichtung der Bewerbungsunterlagen

---

### **Bewerbungsunterlagen enthalten in der Regel:**

- Anschreiben
- Lebenslauf
- Arbeits- und Schulzeugnisse
- Nachweise über Zusatzqualifikationen, Seminare oder Fortbildungen

### **Sind Bewerbungsunterlagen vollständig?**

**Priorisierung der BewerberInnen** – Erstellung einer Tabelle mit den Kriterien nach dem Anforderungsprofil



## Sichtung der Bewerbungsunterlagen

---

Was ist bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen zu beachten?



# Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

---

## § 1 Ziel des Gesetzes

Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

## § 2 Anwendungsbereich

Benachteiligungen aus einem im § 1 genannten Grund sind nach Maßgabe dieses Gesetzes unzulässig in Bezug auf:

1. die Bedingungen, einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, für den Zugang zu unselbstständiger und selbstständiger Erwerbstätigkeit, unabhängig, von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position, sowie für den beruflichen Aufstieg.



# Auswahlgespräche

---

**Beteiligte** am Auswahlgespräch festlegen und in den Prozess mit einbeziehen

**Auswahlmethode wählen** (Assessmentcenter, Personalgespräche mit Präsentation, Personalgespräche mit Übungsaufgaben ...)

**BewerberInnen einladen**

**Vorbereitung der Gespräche**

- Kriterien für die Auswahl festlegen

- Raum buchen

...



## Auswahlgespräche – Möglicher Ablauf

---

Begrüßung

Ablauf des Gesprächs erklären

Bewerberin/Bewerber stellt sich vor und erläutert ihre Motivation für die Stelle

Spezielle Anforderungen werden besprochen

Die Arbeitgeberseite gibt Informationen zur Stelle

Die Bewerberin/der Bewerber bekommt Gelegenheit zum Stellen von Fragen

Abschluss des Gesprächs



## Auswahlgespräche zulässige und unzulässige Fragen

---

Zulässig sind in einem Auswahlgespräch alle Fragen, z.B. auf die Ausbildung, Berufssituation, Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten abzielen und für das aussagefähige Bild vom Bewerber/Bewerberin notwendig sind.

### **Zulässige Fragen:**

- Warum wechselten Sie so oft in der Vergangenheit den Arbeitsplatz?
- Warum haben Sie die Ausbildung abgebrochen?
- Warum haben Sie Ihren Beruf gewechselt?
- Warum wollen Sie Ihren jetzigen Arbeitgeber wechseln?
- Können Sie unter Druck arbeiten?
- Rauchen Sie?
- Üben Sie Nebentätigkeiten aus, wenn ja welche?

### **Unzulässig sind folgende Fragen:**

- Fragen nach bestehender Schwangerschaft, Heiratsplänen oder Kinderwunsch
- Fragen zu Scheidungen oder bisherige Ehen
- zu Vorstrafen (Ausnahme wie z.B. Polizei)
- Zu Vermögensverhältnissen (Ausnahme bei Arbeitsplatzrelevanz, z.B. für Buchhalter)

([https://www.uni-trier.de/fileadmin/organisation/SSK/LeifadenPersAuswahl\\_2003\\_1.pdf](https://www.uni-trier.de/fileadmin/organisation/SSK/LeifadenPersAuswahl_2003_1.pdf))



## Auswahlgespräche - offene und geschlossene Fragen

---

### **Offene Fragen**

Diese Frageform soll zum Erzählen einladen. So besteht die Möglichkeit mehr über die Bewerberin/den Bewerber zu erfahren

Was hat Sie in unserer Stellenanzeige besonders angesprochen?  
Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie?

### **Geschlossene Fragen**

Diese Frageform soll unter anderem den Redefluss begrenzen und lässt eine Antwort mit ja oder nein zu.

Rauchen Sie?  
Sind Sie mit dem Gehalt einverstanden?

### **Offene Verhaltensfragen**

Diese Frageform ermöglicht einen tieferen Einblick in die Welt der Bewerberin/des Bewerbers.

Beschreiben Sie eine berufliche Situation!  
Beschreiben Sie Ihr derzeitiges Aufgabengebiet!



## Assessmentcenter

---

Personalauswahlverfahren, das unter mehreren Bewerbern diejenigen ermitteln soll, die den Anforderungen eines Unternehmens und einer zu besetzenden Stelle am besten entsprechen.

Bewerber werden vor verschiedene Situationen, Aufgaben und Probleme (Rollenspiele, Präsentationsübungen oder eine Postkorb-Übung), häufig unter Zeitdruck, gestellt und im Umgang mit diesen bewertet.

Geschulte Beobachter beurteilen hierbei die AC-Teilnehmer in den unterschiedlichen Situationen.

Das AC kann die Personalabteilung firmenintern stellen, oder es kann durch eine externe Beratungsfirma unterstützt oder vollständig besetzt werden.



## Assessmentcenter

---

Die gestellten Aufgaben und Probleme dienen dazu, die Fähigkeiten und Kompetenzen des Bewerbers zu erkennen und zu dokumentieren. Nach jedem Test tragen die Beobachter ihre Erkenntnisse zusammen.

Diese Beobachtungen werden danach ausgewertet und im optimalen Fall dem Teilnehmer ein Feedback auf seine Übung gegeben. Das Gutachten stützt sich auf Beobachtungen, die während des Assessmentcenters gemacht werden.

Die Leistungen und Kompetenzen des Kandidaten werden darin widerspiegelt. Anhand dieser Beurteilung können die Kandidaten gezielt nach ihren Fähigkeiten ausgewählt, eingesetzt und gefördert werden.

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/assessmentcenter-29751>



# Assessmentcenter

---

## Kritik am Assessmentcenter

Der Aufwand und die Kosten sind hoch.

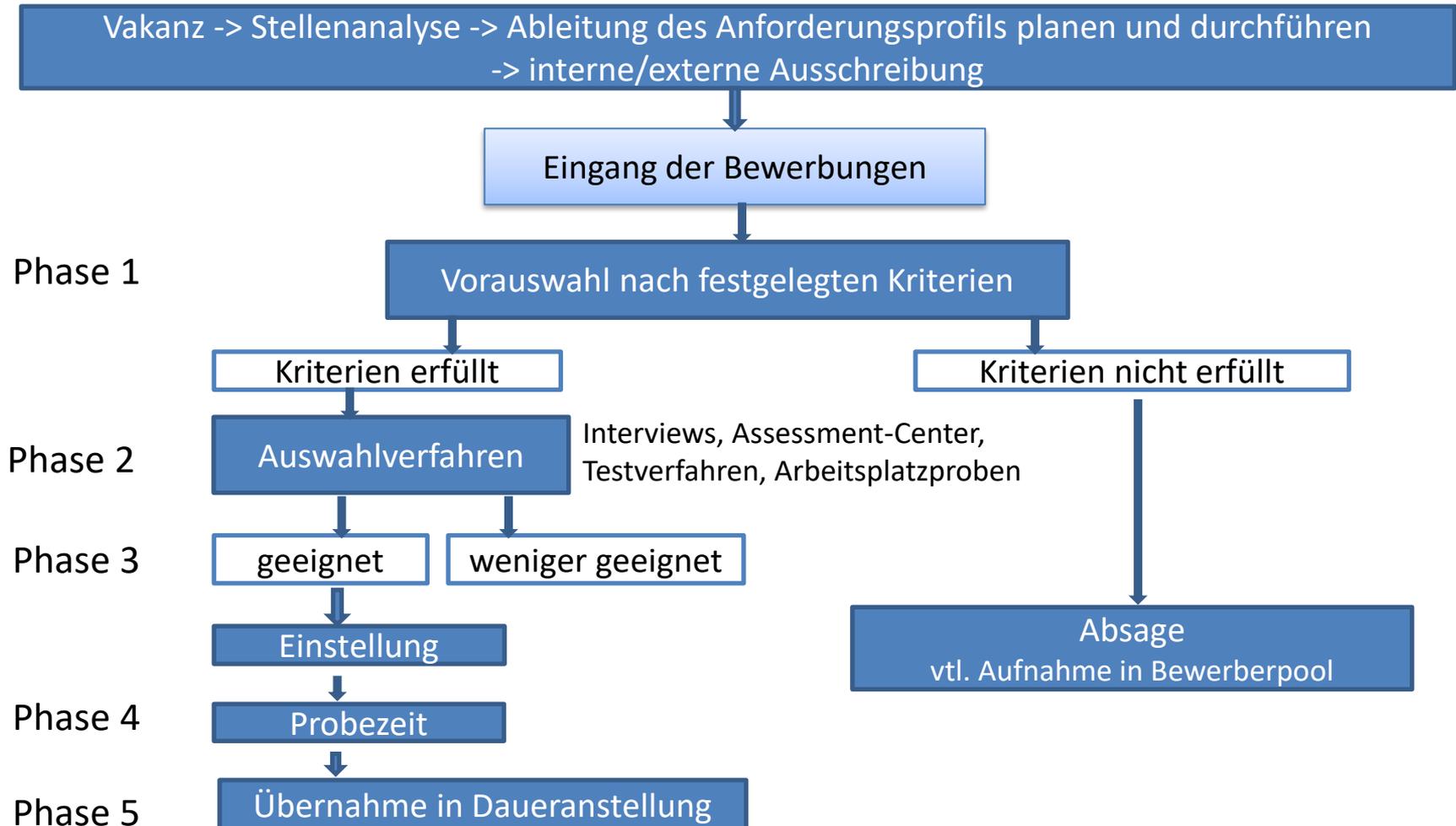
Die Aussagekraft ist umstritten und Kritiker beanstanden die Tauglichkeit der Messungen bzw. die Wirksamkeit von Assessmentcentern.

Manipulationsmöglichkeiten und Interessenskonflikte sind die stärksten Indikatoren für den mangelnden Nutzen.

Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die tatsächlichen Anforderungen der Position und der Erfordernisse im Alltag angezweifelt.

Kritisiert wird ferner die starke Konzentration auf die Persönlichkeit der Teilnehmer.

# Ablauf des Auswahlprozesses





# Employer Branding

---

## Definition

Laut der Deutschen Employer Branding Akademie ist Employer Branding "die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie." In diesem Sinne hat das Employer Branding große Schnittmengen mit dem Personalmarketing (HR-Marketing), Talent Management und Recruiting. Als Baustein der HR-Strategie haben die entsprechenden Ansätze eine grundlegende Funktion bei der Sicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.



# Employer Branding

---

## Strategie

Die Arbeitgebermarke baut auf der Unternehmensstrategie auf und korrespondiert mit der Unternehmensmarke.

Das Employer Branding zielt nicht nur auf potenzielle Bewerber (externe Kommunikation), sondern auch auf die Mitarbeiter (interne Kommunikation).

Ziele sind also sowohl die Anwerbung neuer Mitarbeiter als auch die Bindung der Arbeitnehmer im Unternehmen. Dabei wirkt das Branding der bereits bestehenden Mitarbeiter auch wieder nach außen, wenn die Arbeitnehmer als Markenbotschafter fungieren.



## Leitfaden für Personalbeschaffung - Beispiel

---

[https://www.uni-trier.de/fileadmin/organisation/SSK/LeifadenPersAuswahl\\_2003\\_1.pdf](https://www.uni-trier.de/fileadmin/organisation/SSK/LeifadenPersAuswahl_2003_1.pdf)

# Literaturhinweise

---



Berthel, J./Becker, F.: Personal-Management, Stuttgart 2017

Wagner, D./Rehder, St.: Personalmanagement, Stuttgart 2017

<https://www.personio.de/hr-wissen/downloads/personalbedarfsplanung-vorlage/>

<https://www.personalwissen.de/>

[https://www.perso-net.de/rkw/Strategische Personalplanung](https://www.perso-net.de/rkw/Strategische_Personalplanung)

[https://www.uni-trier.de/fileadmin/organisation/SSK/LeifadenPersAuswahl\\_2003\\_1.pdf](https://www.uni-trier.de/fileadmin/organisation/SSK/LeifadenPersAuswahl_2003_1.pdf)