

Personalbedarf und Personalbeschaffung

- 1 Personalbedarf
- 2 Personalbeschaffung



Warum?

„Je planmäßiger Menschen vorgehen, desto wirksamer trifft sie der Zufall“

(Dürrenmatt)

Den Personalbedarf eines Unternehmens zu planen ist gar nicht so einfach. Ständig verändern sich die Rahmenbedingungen: neue Technologien kommen auf, Kunden fragen ein bestimmtes Produkt häufiger nach, ein Teil der Produktion wird ins Ausland verlagert, Prozesse und Abteilungen werden umstrukturiert. Mit dem vorhandenen Personal stößt man da schnell an seine Grenzen.

Erfolgreiche Unternehmen planen deshalb sorgfältig und stimmen ihr Vorgehen mit der Unternehmenspolitik ab. Denn nur so wissen sie, was zu tun ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben - ob neue Mitarbeiter angeworben werden müssen, vorhandene weitergebildet oder anders eingesetzt, oder ob etwa ein Personalüberhang droht.

1 Personalbedarf¹

1.1 Einordnung

Für das Human Resource Management ist es sehr wichtig, den (künftigen) Personalbedarf zu kennen. Denn dieser sagt aus, wie viele und welche Art von Mitarbeitern zur Erstellung der betrieblichen Leistungen (Produkte oder Dienstleistungen) nötig sind, damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt. Deshalb hat seine Erfüllung oberste Priorität. Alle Entscheidungen im Personalbereich müssen sich daran orientieren.

Fehler, die bei der Planung des Bedarfs gemacht werden, haben schwerwiegende Folgen: sie verzögern die Produktion (Maschinen stehen still, wenn nicht genügend Leute sie bedienen können) oder machen sie ineffizient. Darunter leidet der Umsatz und das wiederum gefährdet die Zukunft des gesamten Betriebs. Also: sorgfältig dabei vorgehen!

Das Personalwesen und die verschiedenen Unternehmensbereiche (Fertigung 1+2, Absatz, Verwaltung usw.) arbeiten bei der Ermittlung des Bedarfs zusammen:

- ▶ Aus Daten von u.a. Produktions-, Investitions-, oder Absatzplänen versucht man zunächst, die gewünschte Leistung der Arbeitskräfte zu erfassen.
- ▶ Zweiter Schritt: ob und inwiefern ist dies mit dem vorhandenen Personal zu schaffen? Hilfsmittel sind hier z.B. Informationen aus Stellenbesetzungsplänen² oder Angaben zu Qualifikationen einzelner Mitarbeiter.
- ▶ Gemeinsam überlegt man dann, was zu tun ist.

Bestehen Diskrepanzen zwischen Ist- und Sollpersonalbestand (was der Normalfall sein dürfte), müssen diese ausgeglichen werden, z.B. durch ...

- Einstellen neuer Mitarbeiter (→ Personalbeschaffung)
- bessere Auslastung der vorhandenen (→ Personaleinsatz)

Personalbedarf =
wie viele und welche
Art von Mitarbeitern
braucht ein Unter-
nehmen

Personalwesen und
Unternehmens-
bereiche arbeiten
zusammen

- Weiterqualifizierung und Schulung (→ Personalentwicklung)
- evtl. Entlassungen als letzten Ausweg (→ Personalfreisetzung)

1.2 Komponenten des Personalbedarfs

Um eine gute Planungsgrundlage zu haben, lohnt es sich, den Personalbedarf genau zu bestimmen. Sinnvoll ist eine Unterscheidung in vier Dimensionen bzw. Komponenten:

- Quantität (Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?)
- Qualität (Über welche Qualifikationen müssen sie verfügen?)
- Zeit (Wann benötigt man sie? Wie lange?)
- Ort (Wo? Im Ausland?)

Doch der künftige Bedarf lässt sich oft nur schwer voraussagen. Daran ändern auch komplizierte Prognosetechniken nichts, die inzwischen von zahlreichen Unternehmen genutzt werden.

Der Bedarf hängt nämlich von vielen Einzelfaktoren in- und außerhalb des Unternehmens ab. Diese sind einem ständigen Wandel unterworfen: die Nachfrage nach Produkt XY steigt, neue Herstellungsverfahren kommen auf, Gesetze ändern sich, die Firma strukturiert um etc.

Die folgende Tabelle zeigt einige dieser Determinanten³ (= Einflussfaktoren):

Einflussfaktoren aus bestimmen den Personalbedarf	
	quantitativ	qualitativ
Aufgabe	Umsatz-/Absatz-/Produktionsmenge Bearbeitungszeit Inhalt → motivierend? → wenn ja, bessere Arbeitsleistung	Aufgabenschwierigkeit, Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes
Arbeitsmittel/ Produktionsmethode	hoher Maschineneinsatz/ Rationalisierung → Mensch-Maschine-Substitution	Technologie, z.B. CAM (computergestützte Fertigung) → qualifizierte Mitarbeiter nötig
Organisation	Anzahl der Hierarchieebenen Arbeitsverfahren (z.B. Job Enrichment, Job Rotation, Gruppenarbeit)	Art der Organisation (z.B. bei Matrix-Organisation hoher Bedarf an Führungskräften)
Umwelt (externe Faktoren)	Gesetze, Bürokratie Konkurrenz, steigende Löhne → Rationalisierung konjunkturelle Lage → Absatz	

Vier Dimensionen des Personalbedarfs:

- > quantitativ
- > qualitativ
- > zeitlich
- > örtlich

Abbildung 1

Determinanten des Personalbedarfs
(Vgl. Beyer: Unterlagen zur Vorlesung)

Exkurs...

Wie Gesetze den Bedarf an Arbeitskräften bestimmen



Betriebsverfassungsgesetz

- verpflichtet Firmen z.B. Betriebsräte freizustellen



Arbeitsschutzgesetz

- gebietet z.B. Beschäftigung von Sicherheitsbeauftragten
- schränkt maximale Arbeitszeit ein
- sichert Urlaub und Mutterschutz

1.3 Personalbestand

Um den zukünftigen Personalbestand zu bestimmen, wird zunächst der aktuelle Bestand hinsichtlich Quantität („Köpfe zählen“) und Qualität („Was können sie?“) sowie Einsatzort erfasst. Dann addiert bzw. subtrahiert man erwartete Zu- und Abgänge.

Hilfsmittel zur Analyse sind hier Stellenbesetzungspläne (→ quantitativ) und Daten aus der Personalbeurteilung, z.B. Qualifikationsprofile von Mitarbeitern, sowie Informationen über deren Berufsziele bzw. Interessen (→ qualitativ).

- ▶ mögliche **Zugänge** an Personal: Übernahme von Auszubildenden, Rückkehr von Bundeswehr/Zivildienst, Beförderung, Versetzung
- ▶ mögliche **Abgänge** an Personal: Entlassung/Kündigung, Einberufung zur Bundeswehr, Pensionierung, Tod, Beförderung, Versetzung

**Zu- und Abgänge
von Personal**

1.4 Personalbedarfsplanung

Zur Planung des tatsächlichen Personalbedarfs werden Bruttopersonalbedarf und zukünftiger Personalbestand miteinander verglichen.

Der Bruttopersonalbedarf ist hier die Menge an Personen, die – aufgegliedert nach den vier Dimensionen des Personalbedarfs – zur Leistungserstellung benötigt wird, inklusiv einer Reserve, um Krankheitszeiten, unerwartete Fluktuation etc. ausgleichen zu können.

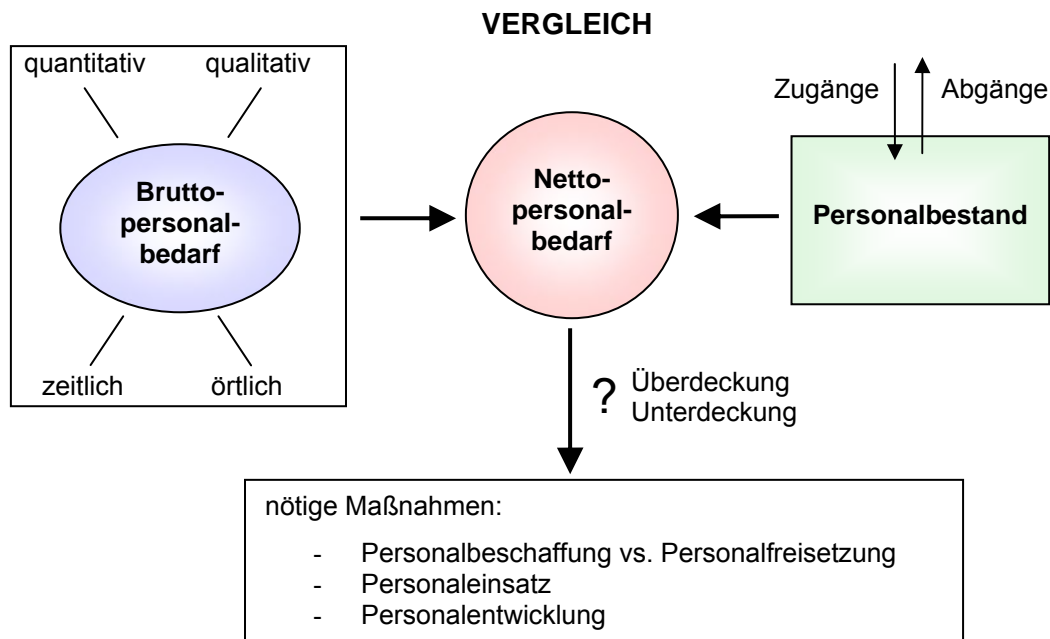


Abbildung 2
Planung des
Personalbedarfs

Ergebnis dieses Vergleichs ist der Nettopersonalbedarf, der – abhängig von Ort, Zeit und Qualifikation – angibt, ob eine Personalüberdeckung (zu viele Leute, deshalb Reduktion wünschenswert) oder eine Unterdeckung (zu wenige oder nicht geeignete, daher Beschaffungs-/Schulungsbedarf) vorliegt. Daraus lassen sich notwendige Maßnahmen der Personalfreisetzung bzw. der Personalbedarfsdeckung ableiten.

1.5 Personalbedarfsdeckung als Teil der Logistikkette⁴

Das gesamte System, in dem sich die Personalwirtschaft unter dem Aspekt der Bedarfsorientierung bewegt, lässt sich idealtypisch in einer Logistikkette beschreiben:

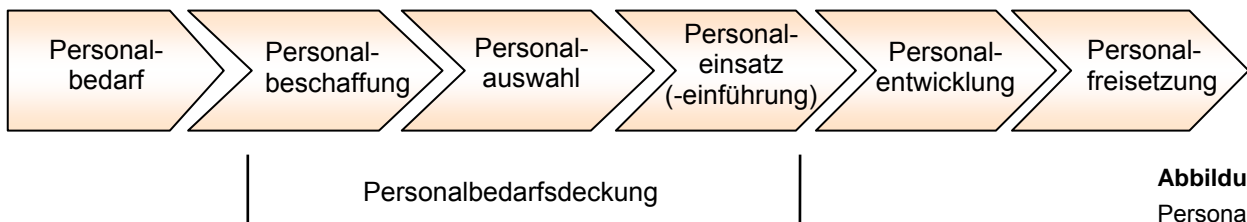


Abbildung 3
Personallogistikkette
(Vgl. Berthel/Becker:
Personalmanagement)

2 Personalbeschaffung

2.1 Aufgabe der Personalbeschaffung⁵

Aufgabe der Personalbeschaffung ist es, Personalressourcen (das können Mitarbeiter im Betrieb oder Bewerber von außerhalb sein) zu suchen und bereitzustellen, aus denen man einen zuvor diagnostizierten Bedarf an Personal optimal decken kann. Sie umfasst also alle Aktivitäten, die dazu dienen, möglichst qualifizierte Bewerber zu gewinnen.

Mit Eingang der gewünschten Bewerbungen endet die Personalbeschaffung. Ihr schließt sich dann der Prozess der Personalauswahl an. (→ Modul Personalauswahl)

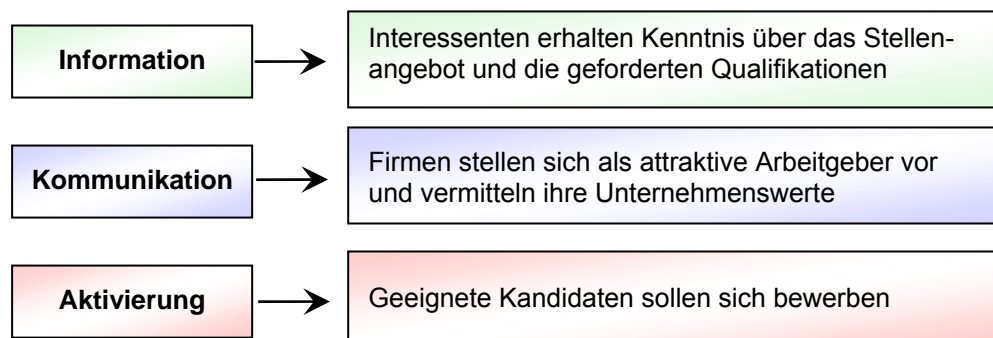
Beschaffung und Personalauswahl sollen beide möglichst zielsicher und effizient sein.

Voraussetzungen für eine gezielte und erfolgreiche Suche sind:

- genaue Kenntnis der Anforderungen der Stelle (Hilfsmittel: Stellenbeschreibung)
- daraus abgeleitet ein Bewerberprofil, an dem sich alle Maßnahmen orientieren (enthält Informationen zu gewünschter Qualifikation, Erfahrung und persönlichen Merkmalen)
- realistische Information der Kandidaten: Ziel ist es, einen geeigneten Bewerber (→ Modul Personaleinsatz) zu finden, keine „eierlegende Wollmilchsau“; ansonsten entstehen Enttäuschungen auf beiden Seiten, was oft zu hoher Fluktuation führt.

Daher setzen die Aktivitäten der Personalbeschaffung schon frühzeitig an. Sie beginnen mit dem Festlegen von Arbeitsplatzanforderungen (genauerer siehe Modul Personaleinsatz) und gehen über Arbeitsmarktanalysen (Was macht meine Zielgruppe?) sowie Auswahl von Beschaffungswegen (intern vs. extern) bis hin zu konkreten Maßnahmen der Personalwerbung.

Die Personalwerbung übt mehrere Funktionen aus:



Personalbeschaffung

= Suche und Bereitstellung von Personalressourcen

Aktivitäten der Beschaffung:

Anforderungen der Stelle/Bewerberprofil
↓
Auswahl von Beschaffungswegen
↓
konkrete Werbemaßnahmen

Abbildung 4

Funktionen der Personalwerbung:
> informieren
> kommunizieren
> aktivieren

2.2 Überblick über Wege der Personalbeschaffung⁶

Grundsätzlich gibt es zwei verschiedene Wege der Personalbeschaffung: die interne Suche innerhalb des Betriebs oder die externe auf dem Arbeitsmarkt.

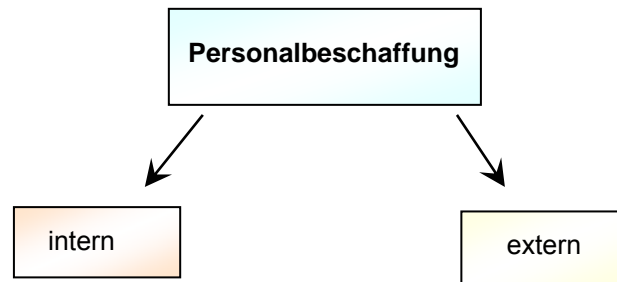


Abbildung 5

Wege der Personalbeschaffung
intern vs. extern

Welche Methode ein Unternehmen anwendet, ist stark abhängig von der jeweils zu besetzenden Stelle (z.B. Wie schnell muss sie besetzt werden? Lässt sich in der Firma ein solcher Experte finden?) und der Unternehmenspolitik (z.B. Welchen Stellenwert hat die Personalentwicklung? Gibt es geeignete Nachwuchskräfte?). Allgemeine Aussagen kann man daher nur schwer treffen.

Beide Beschaffungswege besitzen sowohl Vor- als auch Nachteile:

	interne Beschaffung	externe Beschaffung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • schnell und relativ kostengünstig • Leistung und Wesen des Mitarbeiters sind bekannt • Beförderung eigener Mitarbeiter motiviert das gesamte Personal und verbessert die Loyalität 	<ul style="list-style-type: none"> • breite Auswahl • Know-How und neue Impulse von außen • Qualifikationen können passend eingekauft werden; keine Kosten für mühselige Personalentwicklung
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der Betriebsblindheit • eingeschränkte Auswahl • Personalentwicklung ist aufwändig, manchmal auch unmöglich (z.B. bei Vergrößerung der Produktion) 	<ul style="list-style-type: none"> • kosten- und zeitintensiv • Risiko einer Fehleinschätzung • demotivierend für die eigenen Mitarbeiter, falls Aufstiegsmöglichkeiten fehlen → Leistungsträger wandern ab

Abbildung 6

Vor- und Nachteile der internen und externen Personalbeschaffung

2.3 Interne Personalbeschaffung⁷

Die am häufigsten genutzten Instrumente der internen Personalbeschaffung sind:

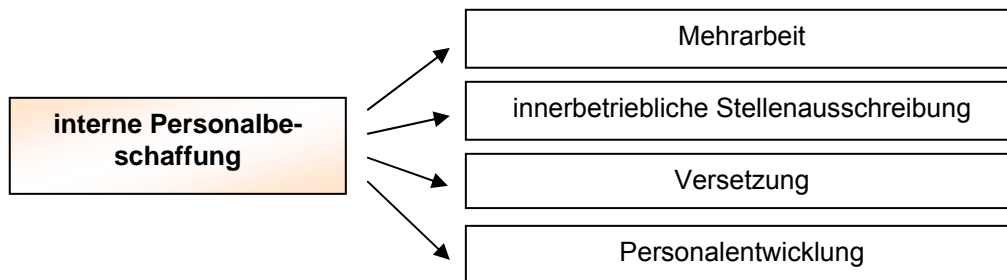


Abbildung 7
Instrumente der
internen Beschaf-
fung

- **Mehrarbeit**, z.B. in Form von Überstunden, Sonderschichten oder Urlaubsverschiebung kommt ohne die Einstellung zusätzlichen Personals aus. Sie ist aber nur eine vorübergehende Lösung. Denn dauerhaft eingesetzt belastet sie die Mitarbeiter (Stress!) und führt so zu sinkenden Leistungen.
- Die **innerbetriebliche Stellenausschreibung** erfolgt durch Aushang am schwarzen Brett, durch Rundschreiben oder eine Anzeige im Intranet etc. Interessierte Mitarbeiter können sich innerhalb einer bestimmten Frist für die ausgeschriebene Stelle bewerben.
- Bei der **Versetzung** teilt man den Beschäftigten einen anderen Arbeitsbereich (Aufgabe/Verantwortung/Art bzw. Ort der Tätigkeit etc.) zu. Dies geschieht meist durch Weisung (falls es der Arbeitsvertrag zulässt), per Änderungsvertrag (wenn der Mitarbeiter zustimmt) oder mittels Änderungskündigung (siehe Modul Personalfreisetzung). Über den Betroffenen hinweg sollte man aber nicht entscheiden, weil sich dieser dann offen oder versteckt (innere Kündigung!) dagegen wehrt.
- Die **Personalentwicklung** (=PE) passt die Qualifikationen der Mitarbeiter den sich ständig ändernden Anforderungen an. So ermöglicht sie überhaupt erst eine interne Beschaffung. Zu ihren Maßnahmen zählen Fortbildungen, Seminare, Umschulungen, Einführungsveranstaltungen für neu angestellte und vieles mehr. Sie vermittelt nicht nur Wissen, sondern auch soziale Kompetenzen – etwas, das gerade für Führungskräfte immer wichtiger wird. Manchmal rechnet man auch die Ausbildung zur PE – für viele Unternehmen trotz Diskussion über damit verbundene Kosten ein Weg, sich passenden Nachwuchs selbst heranzuziehen.

Mehrarbeit

**innerbetriebliche
Stellenausschrei-
bung**

Versetzung

**Personal-
entwicklung**

Aus der Praxis...

Personalbeschaffung bei Siemens Med

Bei Siemens Medical Solutions in Nürnberg, wo Medizintechnik entwickelt und hergestellt wird, beginnt die Suche nach Personal für offene Stellen grundsätzlich zunächst intern. Warum? Zum einen besitzt die Personalentwicklung bei Siemens einen hohen Stellenwert. Zum anderen ist dies auch betriebswirtschaftlich sinnvoll: billiger, man kennt die Bewerber bereits und man kann auf andere Siemensbereiche zurückgreifen. Die Ausschreibung erfolgt über Aushänge und das Intranet, bei Führungskräften wird die Anzeige zusätzlich in die internationale Siemens-Online-Jobbörse gestellt.

Ist keine interne Besetzung möglich, geht die Suche extern weiter. Hier profitiert Siemens von seinem sehr gutem Arbeitgeberimage. Bevorzugte Arten der Kontaktaufnahme sind Anzeigen in Onlinemedien („Siemens Job Market“, externe Jobbörsen) und Methoden des Hochschulmarketings. Kaum geschaltet werden Anzeigen in Printmedien. Leiharbeit wird nicht genutzt, da man überwiegend Fachkräfte benötigt.

(Quelle: Präsentation von Siemens Med an der Universität Bamberg im WS 03/04)

2.4 Externe Personalbeschaffung⁸

Die externe Personalbeschaffung kann über drei Kanäle erfolgen: Suche durch das Unternehmen selbst, Inanspruchnahme von Vermittlern und die Auswertung von Initiativbewerbungen⁹.

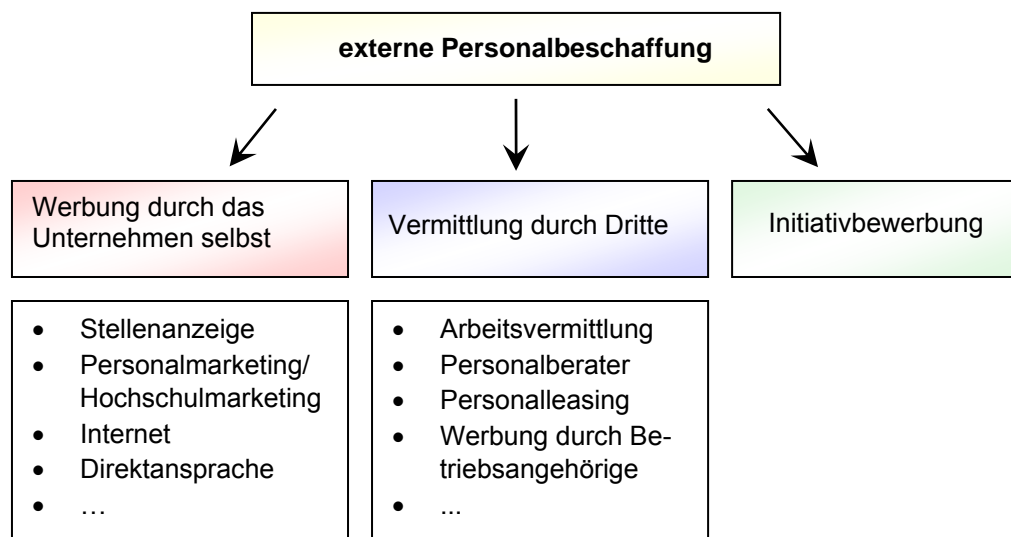


Abbildung 8
Methoden der externen Personalbeschaffung

2.4.1 Suche durch das Unternehmen selbst

► Stellenanzeige

Das Schalten einer Anzeige in Tageszeitungen, Zeitschriften etc. ist die klassische Form der Bewerbersuche für Unternehmen. Um größtmögliche Aufmerksamkeit zu erreichen sind folgende Dinge zu beachten:

Stellenanzeigen

- **Anzeigenträger** je nach der Zielgruppe: z.B. regionale Tageszeitungen bei unterer/mittlerer Hierarchieebene, überregionale Wochenzeitungen bei Führungskräften sowie Fachzeitschriften bei Spezialisten
- geeigneter **Termin**: üblicherweise einige Wochen vor typischen Kündigungsterminen, meist mittwochs oder samstags
- **Art der Anzeige**: per Chiffre oder Firmennamen angeben; reines Stellenangebot oder Imagewerbung
- **Gestaltung**: inhaltlich korrekte Aussagen gut präsentiert; soll im Einklang mit der corporate identity des Unternehmens stehen

Neben der Nutzung von Printmedien können Stellenanzeigen auch durch Aushänge z.B. am Werkstor oder im Supermarkt an der Kasse erfolgen.

Beispiel: Ein amerikanisches Kaufhaus war bei der Suche nach Verkäuferinnen sehr erfolgreich mit Stellenanzeigen auf den Damentoiletten¹⁰.

Aushang

► Personalmarketing/Hochschulmarketing

Unter den Begriff „**Personalmarketing**“ fallen alle Aktivitäten eines Unternehmens, die dessen Attraktivität als Arbeitgeber für eigene und potentielle Mitarbeiter erhöhen. Ziel ist eine zunehmende Nachfrage nach diesen Arbeitsplätzen (Leute von außerhalb bewerben sich, eigene Mitarbeiter wollen im Unternehmen bleiben).

Im Zuge der Personalwerbung wird nach außen hin kommuniziert, wie gut man mit den eigenen Mitarbeitern umgeht, sie z.B. durch Entwicklungsprogramme fördert, und welche Unternehmenskultur herrscht. Somit dient Personalmarketing nicht allein der Bewerberansprache, sondern sorgt auch für die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

Ein Sonderfall des Personalmarketing ist das **Hochschulmarketing** (auch College Recruiting genannt), das Studenten und Hochschulabsolventen als Zielgruppe hat. Beispiele für Werbemaßnahmen in diesem Rahmen sind:

- Bereitstellen von Praktikanten-/Diplomanden-/Werkstudentenplätzen
- Teilnahme an Hochschulkontaktmessen
- Firmenpräsentationen, Vorträge, Workshops, Preise, ...

Personalmarketing

= das Unternehmen stellt sich als attraktiven Arbeitgeber dar

Hochschulmarketing

extra für Studenten

► Internet

Immer häufiger wird auch das Internet als Medium zur Personalsuche eingesetzt. Die Möglichkeiten reichen dabei von der reinen Stellenanzeige (z.B. im Onlineservice von Zeitungen) über unternehmenseigene Homepages mit Stellenbörsen bis hin zu Online-Jobbörsen. Hier können Unternehmen oft gegen Gebühr Angebote aufgeben oder mit Hilfe eines Suchprofils die Bewerberdatenbank nach geeigneten Kandidaten durchforsten.

Internet



Vorteile für Unternehmen	Nachteile für Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> man erschließt neue interessante Bewerbergruppen (der typische Internetnutzer ist männlich, ca. 30 Jahre und gut ausgebildet) relativ günstig und kurzfristig aktualisierbar direkter Kontakt zum Interessenten inzwischen kann man sich bei vielen Firmen per Onlineformular bewerben → Arbeitserleichterung, teilweise schon computergenerierte Vorauswahl der Kandidaten positive Imageeffekte  	<ul style="list-style-type: none"> „Bewerbungsflut“, oft auch noch wenig sorgfältig erstellt und mit „Riesenanhängen“ eingeschränkte Zielgruppe bei Onlineformularen Gefahr, dass man geeignete Bewerber, die nicht in das Schema passen, übersieht 

Abbildung 9

Vor- und Nachteile der Beschaffung über das Internet

Aus der Praxis... Online-Jobbörsen

Das Internet ist ein rasant wachsender Markt mit inzwischen mehr als 6 Millionen registrierter .de-Domains, unter denen tausende von Jobangeboten zu finden sind. Eine Hilfe bei der Suche sind Online-Jobbörsen, die Stellenanzeigen von vielen verschiedenen Firmen bündeln. Sie bieten für Privatanutzer auch zusätzlichen Service an, z.B. das Anlegen von Profilen (wo man, sollte eine passende Anzeige hereinkommen, per Email oder SMS verständigt wird), „Career Centers“ mit Informationen über Karriere etc., Gehaltslisten, Einstellungstests usw.

Allerdings gibt es beträchtlich Qualitätsunterschiede. Einige der bekanntesten und seriösen (!) sind:

- [Hwww.jobpilot.de](http://www.jobpilot.de)H (etwa 46.000 Stellenangebote, Stand: März 04)
- [Hwww.stepstone.de](http://www.stepstone.de)H (etwa 9.000 Angebote, Stand: März 04)
- [Hwww.monster.de](http://www.monster.de)H

Daneben gibt es Meta-Suchmaschinen, sog. Job-Robots, die hunderte Jobsites und Jobbörsen nach eingegebenen Suchkriterien durchforsten, z.B.

- [Hwww.JobRobot.de](http://www.JobRobot.de)H
- [Hwww.worldwidejobs.de](http://www.worldwidejobs.de)H

(Quelle: e-fellows.net und Homepages der genannten Jobbörsen)

2.4.2 Personalsuche mit Vermittlung durch Dritte

► Arbeitsvermittlung

Die bekannteste Form der Beschaffung ist die **staatliche Arbeitsvermittlung** der Bundesagentur für Arbeit. Zu deren Einrichtungen zählen lokale /überregionale Agenturen für Arbeit (frühere Arbeitsämter), Landes- und Zent-

Arbeitsvermittlung
staatlich oder privat

ralstellen für Arbeitsvermittlung sowie Fachvermittlungsstellen (letztere drei für Hochschulabsolventen bzw. Fach-/Führungskräfte).

Unternehmen nutzen sie v.a. zur kostenlosen Suche nach un-/angelerntem Personal, überwiegend im kaufmännischen und technischen Bereich.

Daneben gibt es zahlreiche **private Vermittler** mit behördlicher Genehmigung. Hier zahlt allerdings die beauftragende Firma die Kosten.

► Personalberater

Personalberater betreuen hauptsächlich Arbeitskräfte der höheren Hierarchieebenen und gehen mit ihren Leistungen über die reine Vermittlung hinaus. So bereiten sie die Suche vor (erheben z.B. Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile), führen sie durch und übernehmen sogar Auswahl und Einstellung geeigneter Kandidaten (inkl. Prüfen von Arbeitsverträgen).

Zudem besitzen sie oft gut ausgebaute Informationsnetzwerke im Managementbereich und sprechen Top-Führungskräfte direkt an (Headhunting, Executive Research).

Personalberater

zusätzlicher Service für höhere Hierarchieebenen

► Personalleasing

Personalleasing (= Arbeitnehmerüberlassung, Zeitarbeit) dient der kurzfristigen Personalbeschaffung, um Leistungsspitzen (wegen hoher Nachfrage, Urlaubszeit etc.) zu überbrücken. Es ist meist in der Verwaltung, bei Facharbeitern oder im gewerblichen Bereich zu finden.

Folgendes Diagramm zeigt die Beziehungen zwischen Leasingunternehmen, Leiharbeitnehmer und suchender Firma:

Personalleasing

zur Überbrückung von Leistungsspitzen

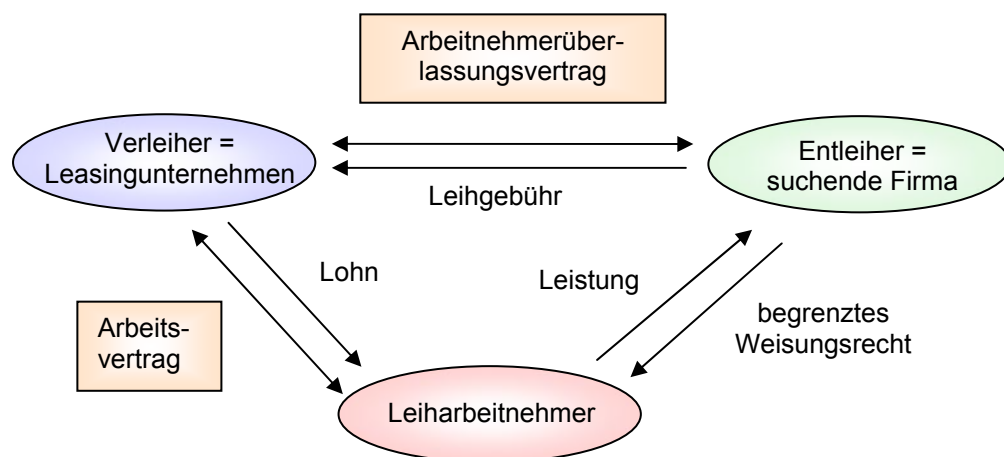


Abbildung 10

Personalleasing

(vgl. Berthel/Becker: Personalmanagement)

Vorteile für das Unternehmen:

- schnell verfügbar und flexibel einsetzbar
- keine Werbungskosten fallen an
- Leihpersonal kann jeder freigestellt oder ausgetauscht werden



Nachteile:

- deutlich höherer Preis
- nur für bestimmte Arbeiten geeignet
- Arbeitskräfte sind nicht im Unternehmen eingebunden (→ weniger loyal, Gruppenarbeit ist schwierig, teilweise weniger produktiv)



2.5 Aus der Praxis¹¹

Welche Beschaffungsinstrumente nutzen Unternehmen in der Praxis?

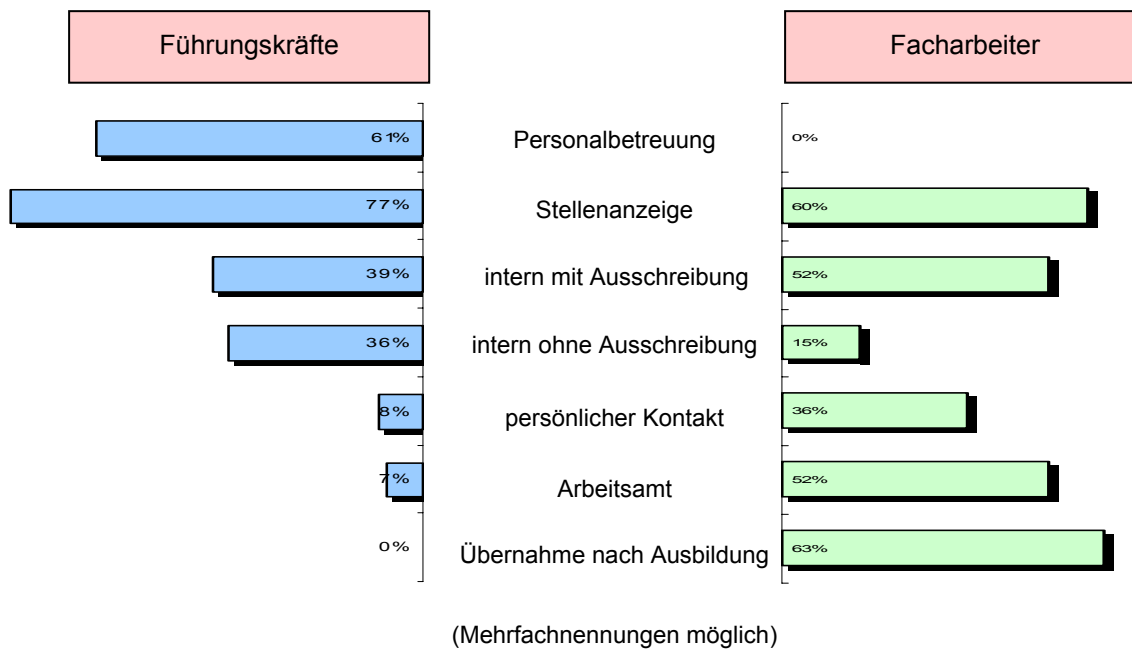


Abbildung 11
Welche Methoden
nutzen Unternehmen
in der Praxis?
(vgl. Berthel/Becker:
Personalmanagement)

Literatur zum Thema

Personalplanung:

Jung, Hans

Personalwirtschaft. Oldenbourg Verlag. München 2003

Personalbeschaffung:

Haltmeyer, Beate / Lueger, Günther

Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern.

In: Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag. Wien 2002

Kommentare

- ¹ Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“. Kapitel Verhaltensprozesse
JUNG: Personalwirtschaft
BECKER: Lexikon des Personalmanagements

- ² **Beispiel eines Stellenbesetzungsplans** (aus: JUNG: Personalwirtschaft)

Abt./ Betrieb: Verkauf Südhessen						
Filiale:						
Bereich: Vertrieb			Geschäftsjahr: 2002			
Stellen-Nr.	Stellen-bezeichnung	Stellen-inhaber	Jahr	2002	2003	2004
			Quartal	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
34601	Gruppenleiter	Brun, G.		Kündigung zum Q4; Ersatz u. Einarbeitung zum Q3		
35502	Techn. Sachbearb.	Weiß, P.				
35403	Techn. Sachbearb.	-			voraussichtl. Besetzung Q2 2003	
35501	Kfm. Sachbearb.	Arnt, B.		Neueinstellung zwecks Vertriebsausbau		
35401	Kfm. Sachbearb.	Ruf, H.		Neueinstellung zwecks Vertriebsausbau		
35402	Kfm. Sachbearb.	Rutte, R.		Teilzeit bis Ende 2002		
35404	Sekretärin	Bulk, D.		Versetzung von Frau Schmidt, ab Q3 Frau Bulk		
36301	Stenokontoristin	-		bleibt unbesetzt		

- ³ Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“. Kapitel Verhaltensprozesse
- ⁴ Vgl. BERTHEL / BECKER: Personalmanagement
- ⁵ Vgl. HALTMEYER / LUEGER: Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern, in: KASPER / MAYRHOFER (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation
- ⁶ Vgl. KLIMECKI / GMÜR: Personalmanagement
- ⁷ Vgl. OLFERT: Personalwirtschaft
BRÖCKERMANN: Personalwirtschaft
JUNG: Personalwirtschaft
- ⁸ Vgl. HALTMEYER / LUEGER: Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern, in: KASPER / MAYRHOFER (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation
BRÖCKERMANN: Personalwirtschaft
JUNG: Personalwirtschaft
- ⁹ **Initiativbewerbungen**
Bewerbungen oder Anfragen, in denen sich Arbeitssuchende unaufgefordert bei ihrem Wunschunternehmen vorstellen. Sie hoffen so ein Stellenangebot zu bekommen.
- ¹⁰ Vgl. HALTMEYER / LUEGER: Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern, in: KASPER / MAYRHOFER (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation
- ¹¹ Vgl. BERTHEL / BECKER: Personalmanagement