

# Personalmanagement

Stellenbeschreibung, Personal-  
beschaffung und -auswahl

Von Christian Nawroth und  
Manuel Sprock



# Inhaltsübersicht

- Was ist Personalmanagement?
- Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil
- Personalbeschaffung
- Stellenanzeigen
- Personalauswahl

# Was ist Personalmanagement?

- Auf den Menschen bezogene Führungsaktivitäten
- Personalverwaltung
- Früher: hauptsächlich Verwaltungsfunktionen
- Heute: Organisationsentwicklung, Personalmarketing, Human-Resource-Management
- Anwendung von Marketing-Strategien auf den Personalbereich:
  - ▲ Personalmarktforschung
  - ▲ Mitarbeiterbetreuung
  - ▲ Personalbeschaffung

# Die Stellenbeschreibung

- Beschreibung aller organisatorischen Regelungen, die für eine Stelle gültig sind: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Eingliederung in Aufbauorganisation
- Angaben über Anforderungen an Stelleninhaber (Anforderungsprofil)
- Zweck: Darstellung der Aufgabenverteilung, Weisungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten innerhalb eines Betriebes für eine optimale Aufgabenerfüllung

# Die Stellenbeschreibung

- Einsatzmöglichkeiten:
  - ▲ Gestaltung der Unternehmensorganisation
  - ▲ Ermittlung des Personalbedarfs
  - ▲ Optimierung der Personalbeschaffung
  - ▲ Information der Mitarbeiter
- Kann Bestandteil des Arbeitsvertrages sein
- Erstellt von Projektteam
- Mitwirkungsrecht des Betriebsrates; BVGesetz
- Unterschrift des Arbeitnehmers

# Anforderungsprofil

- Schul- und Berufsausbildung, Berufserfahrung
- Beherrschen bestimmter Tätigkeiten
  - ▲ Wichtigkeitsgrad (z.B. 1-3)
  - ▲ Erfüllungsgrad (z.B. 1-6)
- Beispiel Sekretärin: Maschinenschreiben, Büroorganisation, betriebliche Zusammenhänge
- Beispiel Führungskraft: Unternehmerisches Denken und Handeln, Einsatzbereitschaft, Lernbereitschaft, Identifikation, hohe fachliche Qualifikation, soziale Kompetenz, Management-Methoden-Kompetenz

# Personalbeschaffung

## ■ Grund: Personalbedarf

- ▲ Ersatzbedarf (Alter / Fluktuation)
- ▲ Neubedarf (z.B. Produktionssteigerung)

## ■ Arten des Personalbedarfs:

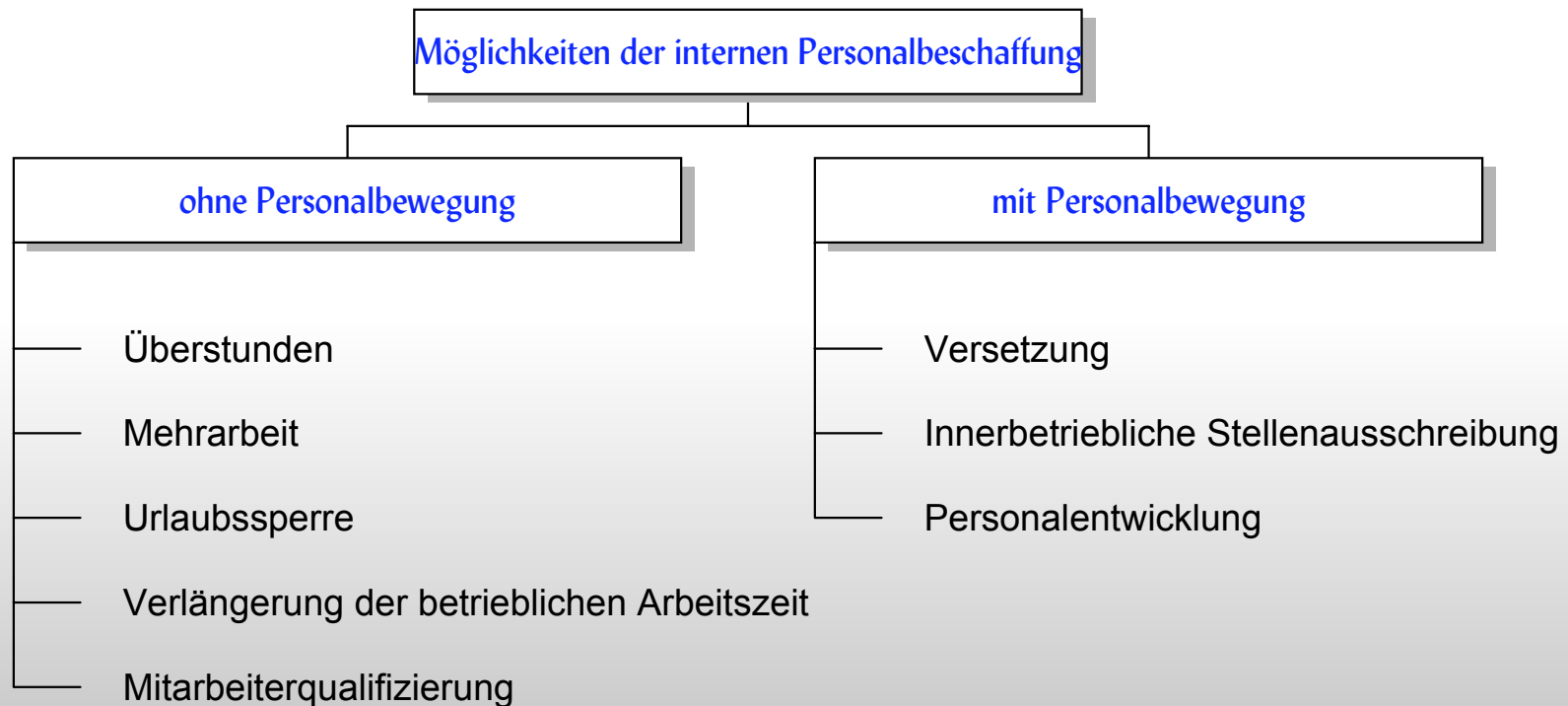
- ▲ qualitativ (Welche Qualifikation)
- ▲ quantitativ (Wie viele)
- ▲ zeitlich
- ▲ räumlich

## ■ Man unterscheidet:

- ▲ interne/externe Personalbeschaffung

# Personalbeschaffung - *intern*

Deckung des Personalbedarfs durch Maßnahmen im eigenen Unternehmen



# Personalbeschaffung - *intern*: Vorteile

- + Eröffnung von Aufstiegschancen
- + Bindung an den Betrieb
- + geringe Beschaffungskosten
- + gute Kenntnis der Qualifikation
- + Einhaltung des betrieblichen Lohnniveau
- + Flexibel, schnell
- + Einstiegsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte  
werden frei

# Personalbeschaffung - *intern*:

## Nachteile

- geringere Auswahlmöglichkeiten
- gegebenenfalls hohe Fortbildungskosten
- Betriebsklima kann beschädigt werden
- zu starke kollegiale Bindungen (Sachentscheidungen werden "kumpelhaft")
- Versetzung löst den Bedarf quantitativ nicht (Nachbesetzungen müssen ebenfalls erfolgen)

# Personalbeschaffung - *extern*

- dauerhafte oder temporäre Deckung des Personalbedarfs durch Neueinstellungen
- Man unterscheidet:
  - ▲ *Passive* Personalbeschaffung
  - ▲ *Aktive* Personalbeschaffung



# *Passive externe* Personalbeschaffung

- Das Unternehmen schreibt keine konkrete freie Stelle aus, sondern wirbt mit dem Namen
- Möglichkeiten:
  - ▲ Initiativbewerbung / Bewerberpool
  - ▲ Arbeitsamt
  - ▲ Personalleasing

# *Aktive externe* **Personalbeschaffung**

Ziel: Deckung des konkreten Personalbedarfs des Unternehmens durch geeignete Maßnahmen:

- Direkte Ansprache, Headhunter, Abwerbung
- Stellenausschreibung in verschiedenen Medien
- Auswahlverfahren / Einstellungsgespräch
- Sonstige Werbemaßnahmen

# Personalbeschaffung - *extern*: Vorteile

- + Große Auswahl
- + Neue Ideen kommen ins Unternehmen
- + Vergleich der Qualifikation mit internen Arbeitskräften.
- + Geringe Fortbildungskosten (Nur qualifizierte Mitarbeiter werden eingestellt)
- + Keine "Kettenreaktion" im Unternehmen

# Personalbeschaffung - *extern*: Nachteile

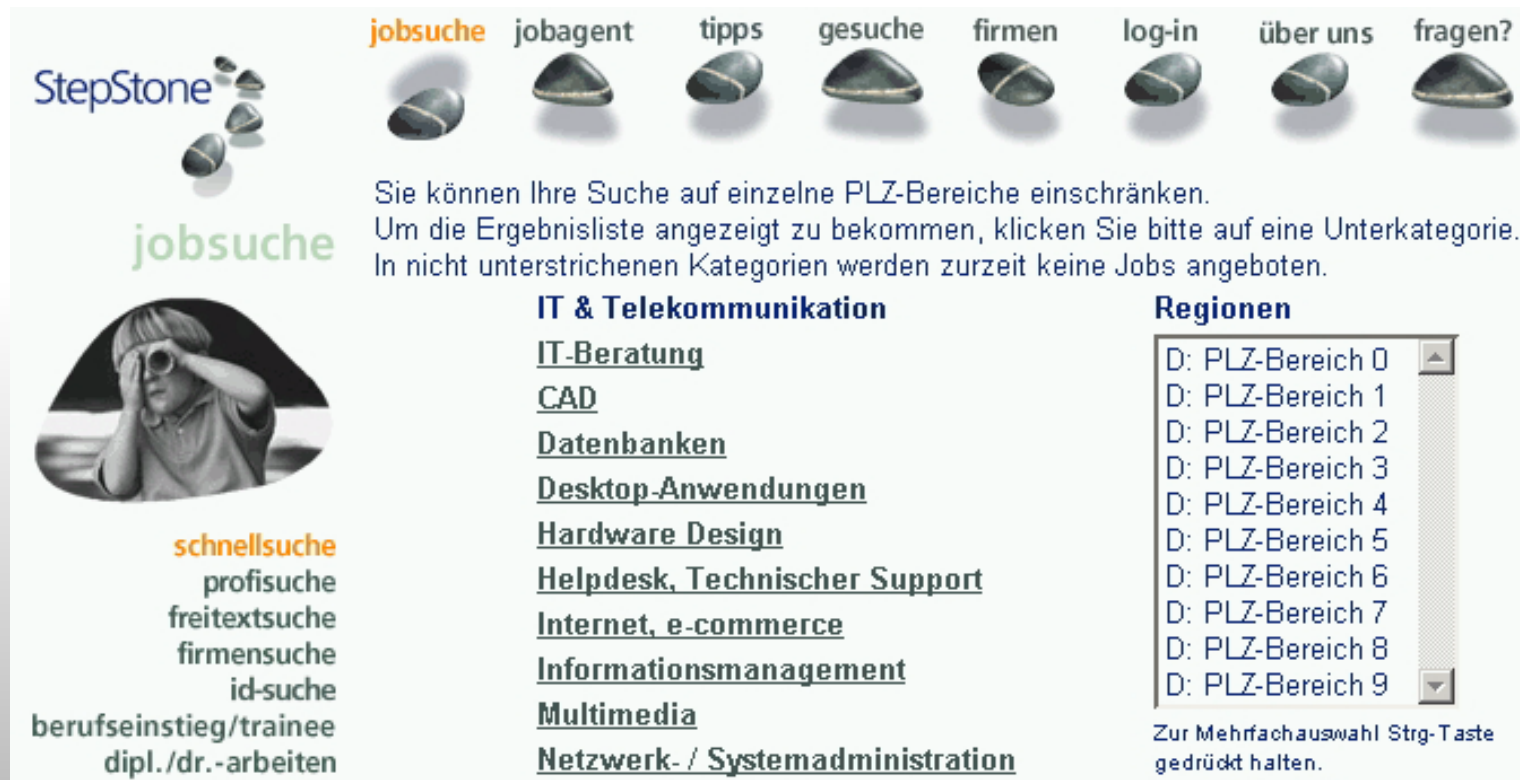
- Hohe Kosten (Werbungskosten, Auswahlverfahren)
- Risiko der Fehlbesetzung ist höher (schlechte Bewertungsgrundlage)
- Eingliederungsschwierigkeiten für neue Mitarbeiter

# Personalbeschaffung: Stellenanzeigen - Medien

- regionale Tages- / Wochenzeitungen
- überregionale Tages- / Wochenzeitungen
- Fachzeitschriften
- Arbeitsamt (SIS)
- Internet-Stellenbörsen
- Radio / Fernsehen / Kino
- Aushänge an Universitäten etc.

# Personalbeschaffung - Stellenanzeigen: Internet Stellen-Börse

- Beispiel: StepStone
- Preis für Anzeige: 625 / 995 € Monat



The screenshot shows the StepStone website interface. At the top, there is a navigation bar with the StepStone logo and several menu items: **jobsuche**, **jobagent**, **tipp**s, **gesuche**, **fir**men, **log-in**, **über uns**, and **fragen?**. Below the navigation bar, there is a main content area. On the left, there is a search filter section with the text **jobsuche** and a list of search options: **schnellsuche**, **profisuche**, **freitextsuche**, **firmensuche**, **id-suche**, **berufseinstieg/trainee**, and **dipl./dr.-arbeiten**. In the center, there is a list of job categories: **IT & Telekommunikation**, **IT-Beratung**, **CAD**, **Datenbanken**, **Desktop-Anwendungen**, **Hardware Design**, **Helpdesk, Technischer Support**, **Internet, e-commerce**, **Informationsmanagement**, **Multimedia**, and **Netzwerk- / Systemadministration**. On the right, there is a dropdown menu for **Regionen** with options: **D: PLZ-Bereich 0**, **D: PLZ-Bereich 1**, **D: PLZ-Bereich 2**, **D: PLZ-Bereich 3**, **D: PLZ-Bereich 4**, **D: PLZ-Bereich 5**, **D: PLZ-Bereich 6**, **D: PLZ-Bereich 7**, **D: PLZ-Bereich 8**, and **D: PLZ-Bereich 9**. Below the dropdown menu, there is a note: **Zur Mehrfachauswahl Strg-Taste gedrückt halten.**

Sie können Ihre Suche auf einzelne PLZ-Bereiche einschränken.  
Um die Ergebnisliste angezeigt zu bekommen, klicken Sie bitte auf eine Unterkategorie.  
In nicht unterstrichenen Kategorien werden zurzeit keine Jobs angeboten.

**IT & Telekommunikation**  
IT-Beratung  
CAD  
Datenbanken  
Desktop-Anwendungen  
Hardware Design  
Helpdesk, Technischer Support  
Internet, e-commerce  
Informationsmanagement  
Multimedia  
Netzwerk- / Systemadministration

**Regionen**  
D: PLZ-Bereich 0  
D: PLZ-Bereich 1  
D: PLZ-Bereich 2  
D: PLZ-Bereich 3  
D: PLZ-Bereich 4  
D: PLZ-Bereich 5  
D: PLZ-Bereich 6  
D: PLZ-Bereich 7  
D: PLZ-Bereich 8  
D: PLZ-Bereich 9

Zur Mehrfachauswahl Strg-Taste gedrückt halten.

# Personalbeschaffung - Stellenanzeigen: Internet Stellen-Börse



- [jobsuche](#)
- [jobagent](#)
- [tipps](#)
- [gesuche](#)
- [firmen](#)
- [log-in](#)
- [über uns](#)
- [fragen?](#)

jobsuche



Ihre Suche im Bereich IT & Telekommunikation -> Software-Entwicklung  
ergab **598** Treffer, sortiert nach Aktualität.

- [schnellsuche](#)
- [profisuche](#)
- [freitextsuche](#)
- [firmensuche](#)
- [id-suche](#)
- [berufseinstieg/trainee](#)
- [dipl./dr.-arbeiten](#)
- [praktika](#)
- [branchenservice](#)
- [international](#)
- [stepstone-IT](#)

Nr.	Firma	Anzeigentitel, Vertrag, Einsatzort	Zugang/Update
1.	BANDAO Unternehmensberatung GmbH	<u>Anwendungsentwickler SAP/R3 (m/w)</u> Feste Anstellung, Vollzeitvertrag, München	22.04.2002
2.	Burda Ciscom GmbH	<u>Wirtschaftsinformatiker/Anwendungsentwickler CRM</u> Feste Anstellung, Vollzeitvertrag, Offenburg	22.04.2002
3.	DATEV eG	<u>Dipl. Mathematiker, Dipl. Informatiker, Softwareentwickler (m/w) für unsere Systemtechnik</u> Feste Anstellung, Vollzeitvertrag, Nürnberg	22.04.2002
4.	Eumetsat	<u>Meteorological Scientist</u> Feste Anstellung, Vollzeitvertrag, Darmstadt	22.04.2002
5.	IIT Deutschland GmbH	<u>Senior- oder Junior-Consultants (m/w) für SAP BW / SEM, SAP ABAP/4 Anwendungsentwickler (m/w)</u> Feste Anstellung, Vollzeitvertrag, Flörsheim	22.04.2002

# Personalbeschaffung

## TV-Werbung

■ Unternehmen werben mit  
Ihrem Namen:

▲ RWE

▲ Thyssen Krupp

▲ BASF

■ Image-Werbung

■ Preise: 720,- bis  
154.000,- € für 30  
Sekunden



■ Beispiel: Bundeswehr

# Personalbeschaffung

## Stellenanzeigen - Printmedien

### ■ Vorteile:

- + Weite Verbreitung
- + zielgruppengerecht
- + günstig in regionalen Zeitungen

### ■ Gestaltung nach dem AIDA-Prinzip:

**A**ttention

**I**nterest

**D**esire

**A**ction

# Personalbeschaffung

## Stellenanzeigen: Beispiele

### **Putzhilfe**

ab Mai 2002 für Büro u.  
Sozialräume in  
Hesperinghausen  
gesucht.  
Tel. 02992/97470.

- Wortanzeige
- z.B. im Blickpunkt  
Mannheim
- Auflage: 170.000
- Preis: 1,- € pro Zeile

# Personalbeschaffung

## Stellenanzeigen: Beispiele

- Gesetzte Anzeige
- z.B. in der FAZ
- Auflage: 1 Mio.
- Preis: ca. 50.000,- € pro Seite

**Sie sind von der schnellen Sorte?**



**ROBOT FOTO UND ELECTROINC GMBH**  
Gropiusstraße 3 • 31137 Hildesheim



Als ein gesundes, stark expandierendes, mittelständisches Unternehmen mit über 150 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von ca. 55 Mio. DM sind wir das weltweit führende Unternehmen im Bereich Verkehrssicherheit.

Sie suchen eine neue Herausforderung oder sind Absolvent? Sie sind hochmotiviert und möchten einen anspruchsvollen, modernen und zukunftsorientierten Arbeitsplatz mit direktem Kontakt zu Kunden weltweit? Sie wollen den Erfolg Ihrer Arbeit selbst erleben und daran teilhaben?

Diese Chance finden Sie bei uns! Für unseren Entwicklungsstandort Hildesheim suchen wir eine/n Mitarbeiter/in für unseren Bereich

### Software-Entwicklung

**Aufgaben:**

- Softwareentwicklung
- Definition von Projekten
- Softwareinstallation
- Kundenbetreuung
- Techn. Dokumentation
- Qualitätssicherung

**Anforderungsprofil:**

- abgeschlossenes Hochschulstudium oder vergleichbare Qualifikation
- Programmierkenntnisse in C/C++ oder Java
- Englisch in Wort und Schrift

Wir bieten Ihnen eine abwechslungsreiche, produktbezogene Arbeit in einem jungen und erfolgreichen Team. Sie finden Freiräume, die Ihnen erlauben selbstständig und kreativ an anspruchsvollen Projekten zu arbeiten. Wir bieten ein attraktives Gehalt und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten. Bitte richten Sie Ihre schriftliche Bewerbung direkt an unseren Herrn Dr. Wolfgang Guse.

**Dann kennen Sie unsere Produkte bestimmt!**

# Personalbeschaffung

## Stellenanzeigen: Beispiele

As you can see, we're a  
company with a future.

EADS employees have on  
coincidence. As a leading player  
tomorrow's ideas. In fact ground  
combination of visionary thinking  
great minds and a desire to shap  
Contact: Personnel Marketing - P.O. B  
Tel.: + 49 89-607-34515



European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. - Le Carré - Bleeckavenue 130-132  
1119 PR Schiphol-Rijk - Netherlands • EADS Deutschland GmbH - 81663 München - Germany  
EADS France S.A.S. 37, boulevard de Marémorancy - 75781 Paris Cedex 16 - France • EADS CASA - Avda. de Aragón, 404 - 28022 Madrid - Spain

**EADS**  
European Aeronautic Defence and Space Company

Airbus Eurocopter Ariane Eurofighter Astrium Euromissile

- c't Magazin
- Auflage: 345.000
- Preis: 4.800,- €

# Personalauswahl

"Prozess, an dessen Ende die Bestimmung derjenigen Kandidaten steht, die sich für bestimmte Positionen aus einem Kreis von Bewerbern als die bestqualifiziertesten herausgestellt haben"

- Überprüfung auf Eignung für eine vom Unternehmen gestellte Aufgabe
- Soll/Ist-Vergleich (Anforderungsprofil, Eignungsprofil)
- Ergebnis: Eignung, Überqualifizierung oder Unterqualifizierung
- Wichtige Faktoren: Leistungsfähigkeit, Leistungswille, Entwicklungspotential

# Personalauswahl - Prozessbestandteile

## Bewerbungsunterlagen

### ■ Anschreiben

- ▲ Bewertungskriterien: Ordnungsmäßigkeit (Layout, etc.), sprachliches Niveau (Wortumfang, Satzbau, Ausdruck)
- ▲ Nur bedingt aussagekräftig, weil Bewerber es nicht selbst geschrieben haben muss

### ■ Lebenslauf

- ▲ Analyse der beruflichen Entwicklung
- ▲ Zu prüfen auf Lücken

### ■ Foto: Subjektiver Eindruck des Betrachters

### ■ Zeugnisse: Ausbildungsabschlüsse, Arbeitszeugnisse

# Personalauswahl - Prozessbestandteile

## Bewerbungsgespräch/Interview

- Wichtigstes Instrument der Personalauswahl
- Kennenlernen des Bewerbers
- Persönlicher Eindruck
- Teilweise mehrere Interviewer
- Fragen zur Privatsphäre
  - ▲ Nur zulässig bei "berechtigtem Interesse"
  - ▲ Nicht zulässig: Gewerkschafts-, Partei- und Religionszugehörigkeit, Schwangerschaft, Vorstrafen

# Personalauswahl - Prozessbestandteile

## Bewerbungsgespräch - Inhalt

- Begrüßung, Smalltalk
- Persönliche Situation des Bewerbers
- Bildungsgang, berufliche Entwicklung, berufliche Ziele
- Informationen über das Unternehmen (hat sich der Bewerber informiert?)
- Selbsteinschätzung (Stärken/Schwächen)
- Vorzüge vor anderen Bewerbern
- Gehaltsvorstellung, evtl. Vertragsverhandlung

# Personalauswahl - Prozessbestandteile

## Testverfahren

### ■ Persönlichkeitstests

- ▲ Ermittlung von Persönlichkeitsmerkmalen und -strukturen: Interessen, Neigungen, Einstellungen, Verhaltensweisen
- ▲ Beispiel: Beschreibung einer Situation, Frage: "Wie verhalten Sie sich?" oder: "Was sagen Sie?", mehrere Auswahlmöglichkeiten

### ■ Fähigkeitstests

- ▲ Leistungs- und Intelligenztests
- ▲ Standardisierte Prüfungssituation
- ▲ Chancengleichheit der Bewerber

# Personalauswahl - Prozessbestandteile

## Assessment Center

- Multiple Verfahrenstechnik
- Einsatz in der Personalauswahl: meist Potentialtest für (angehende) Führungskräfte
- Auch Trainings- und Beurteilungsinstrument
- Gestellte Aufgaben: Gruppendiskussionen, Präsentationen, Rollenspiele, Postkorb, schriftliche Tests
- Bewertungskriterien: Verhaltensweisen, Teamfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Kommunikation, Durchsetzungsvermögen, Kritikfähigkeit, Kompromissbereitschaft

# Quellen

- Olfert: Kompakttraining Personalwirtschaft
- Knebel/Schneider: Die Stellenbeschreibung
- Schäffer Poeschel: Taschenlexikon Personalwirtschaft
- Internet: [www.hausarbeiten.de](http://www.hausarbeiten.de)
- Stellenanzeigen: c't 26/2001