

M1

# Personalbeschaffung



Friedl, Sven

© 2014 Sven Friedl Verlag  
E-Mail: [sven-friedl-verlag@t-online.de](mailto:sven-friedl-verlag@t-online.de)

M1

## Fachlehrgang „Service Center Personalwirtschaft“

**Kurzbeschreibung****F1: Personalprozessmanagement**

Als Prozess bezeichnet man eine auf die Erbringung eines festgelegten Ergebnisses gerichtete Folge von Aktivitäten. Prozessmanagement bedeutet regelmäßiges Kontrollieren von Prozessvorgaben, eine konsequente kontinuierliche Verbesserung und damit verbunden eine permanente Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse. Aufbauend auf den Grundlagen wird beschrieben, wie Prozesse erkannt, modelliert, dokumentiert und zuverlässig gesteuert werden können.

**F2: Personalplanung**

Für die professionelle Steuerung der Mitarbeiter sind Personalplanung und -kostenplanung unentbehrlich. In diesem Modul erfahren Sie, wie die Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung die kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen zur Erfüllung der Unternehmensziele berücksichtigt und die dazu erforderlichen Mitarbeiter zur Verfügung stellt. Darüber hinaus werden die verschiedenen Arten und Instrumente der Personalplanung vorgestellt.

**F3: Personalkostenplanung**

Auf Grundlage der Personalplanung werden der Personalbedarf und die zugehörigen Personalkosten geplant und in Forecast- und Budgetvarianten detailliert ermittelt. Von der Lohnartenklassifizierung, Planvariantenrechnung, SOLL-IST-Vergleichsrechnung bis zum Reporting und Kennzahlenbericht werden die einzelnen Schritte dargestellt und erläutert.

**F4: Entgeltabrechnung**

Die Entgeltabrechnung in Unternehmen und Organisationen muss hohen Anforderungen genügen. Dieser komplexe und sensible Bereich erfordert eine hohe Fachkompetenz, Verlässlichkeit und die exakte Einhaltung gesetzlicher und steuerlicher Regelungen. Außerdem muss die entsprechende Software Datensicherheit garantieren und gleichzeitig eine optimale Integration in die vorhandene Infrastruktur ermöglichen. Dieses Modul macht Sie mit den Grundlagen der Entgeltabrechnung vertraut und vermittelt Ihnen das erforderliche Rüstzeug für die praktische Durchführung einer sachlich und rechnerisch richtigen Entgeltabrechnung.

**F5: Personalcontrolling**

Wollen Sie Personal, Personalkosten und Produktivität gezielt steuern? Wollen Sie Ihre personalwirtschaftlichen Ziele sicher erreichen? Strategisches und operative Personalcontrolling, Berichtswesen, Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Prozessanalyse und Prozesskostenrechnung bilden die Schwerpunkte. Darüber hinaus werden die verschiedenen Ansätze und Instrumente des modernen Personalcontrollings dargestellt und erläutert.

**F6: Interne Kontrollsysteme (IKS)**

Funktion, Handhabung und Bedeutung des Internen Kontrollsystems (IKS) für den Personalbereich sind zentrale Themen. Das Management muss für die Zielerreichung sorgen und die Risiken des Unternehmens beachten. Interne Kontrollsysteme unterstützen die betriebswirtschaftliche Führungsverantwortung und Aufsichtspflicht und sind sowohl vom GmbH- als auch vom Aktiengesetz vorgeschrieben. Sie erfahren, was Sie bei der Implementierung beachten müssen und wie Sie ein IKS im Personalbereich aufbauen, um die Ordnungsmäßigkeit und effiziente Gestaltung Ihrer Personalprozesse zu sichern. Sie erhalten Einblick in Detailfragen und Hilfsmittel an die Hand, mit denen Sie eine effektive und effiziente Prüfung sicherstellen.

## Manuskripte

**M1: Personalbeschaffung**

Der Prozess der Personalbeschaffung wird transparent dargestellt. Ausgehend von einer Personalbedarfsermittlung und Beschreibung der Funktionen und Aufgaben in Stellenbeschreibungen werden Fragestellungen zu den Themen interne/externe Stellenausschreibungen, Beschaffungswege, Bewerberverwaltung und -kommunikation, Auswahl des zukünftigen Mitarbeiters und dem Einstellungsprozedere behandelt. Die Themen „Demografie“ und „Fachkräftemangel“ fließen in die Betrachtung mit ein.

**M2: Zeitwirtschaft**

Zeiterfassung, Personaleinsatzplanung, Zutrittskontrolle und Fehlzeitenmanagement sind zentrale Themen einer modernen Zeitwirtschaft. Der Faktor „Zeit“ spielt in den Unternehmen eine wesentliche Rolle. Umso wichtiger ist es, diesen effektiv zu nutzen. Die Grundlagen der Zeitwirtschaft werden dargestellt. Darüber hinaus sind weitere Themen: flexible Arbeitszeitmodelle, leistungsbezogene Vergütung, Ressourcensteuerung und der Einsatz moderner Zeitwirtschaftssoftware.

**M3: Shared Service Center**

Die Einführung eines HR Shared Service Centers ist mittlerweile ein bewährtes Konzept zur Optimierung des Personalbereiches geworden. Nach anfänglich eher zögerlicher Akzeptanz in Europa werden Shared Services nun von Unternehmen jeglicher Größe eingesetzt. Zunehmend finden sie auch im Mittelstand Verbreitung. Was heißt das? Administrative HR-Aufgaben werden zunehmend standardisiert, zentralisiert und vielfach auch automatisiert. Das soll Kosten sparen und die Qualität sowie Kundenorientierung verbessern. Viele Unternehmen sehen das HR-SCC als Schlüssel zur Optimierung der Personalprozesse. Neben den Grundlagen werden Inhalte, Aufbau und die Umsetzung in die Praxis beschrieben.

**M4: Migration von HR-Software**

Dieses Modul behandelt die Problematiken eines Softwarewechsels im Bereich Human Resources (HR) und vermittelt Erfahrungen, Hilfestellungen und Anregungen in Bezug auf die Projektierung und Umsetzung. Von der Durchführung der IST-Analyse, der Fachkonzepterstellung und Ressourcenplanung, der Software-auswahl, Systemanpassung und -optimierung bis hin zur Migration und dem Echtbetrieb werden alle Details dargestellt

**Vorwort**

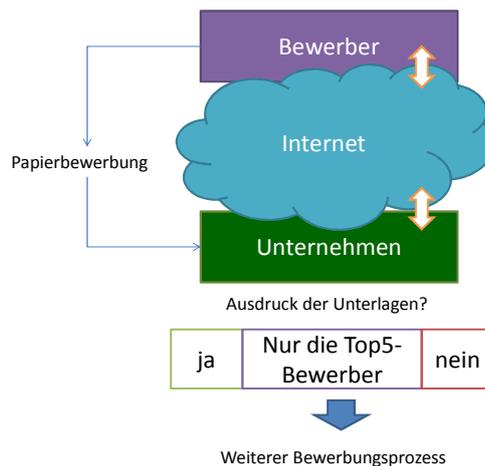
Ziel der Personalbeschaffung ist es, Mitarbeiter, mit den richtigen Qualifikationen, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen. In vielen Unternehmen ist der Prozess der Personalbeschaffung mittlerweile sehr detailliert beschrieben. Kennzahlen sorgen darüber hinaus dafür, dass die Teilprozessschritte überwacht und insbesondere die Themen „Demografischer Wandel“ und „Fachkräftemangel“ fokussiert werden. Durch die Festlegung eines Zeitrahmens für die Personalbeschaffung soll weiterhin sichergestellt werden, dass die Bearbeitungszeit dieses Prozesses optimiert wird.

Der Arbeitsmarkt in Deutschland zieht langsam wieder an und der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal in einigen Berufsfeldern wird sich noch verstärken. Auf der Jagd nach den besten Talenten sind die Unternehmen gefordert, die Informations- und Bewerbungskanäle der Stellensuchenden zu bedienen – was die großen Unternehmen heute schon tun wird auch für die KMU zur Pflicht werden – Personalrekrutierung via Internet.

Der Trend zur elektronischen Bewerbung hält weiter an, die „Papierbewerbung“ rückt in den Hintergrund, ist aber trotzdem aus dem Bewerbungsprozess noch nicht wegzudenken – insbesondere in den Berufsfeldern, wo Kreativität und Führungsverantwortung sehr stark ausgeprägt sind.

Das Internet ist für die Bewerber das wichtigste Medium bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Die Unternehmen sind also gut beraten, ihr Image als Arbeitgeber durch professionell gestaltete Karriereseiten zu steigern. Ein in die firmeneigene Website integrierter Online-Stellenmarkt bietet Bewerbern eine Übersicht aller vom Unternehmen ausgeschriebenen Stellen sowie die Möglichkeit, sich per strukturiertem Online-Formular darauf zu bewerben. Wichtig ist hier, alternativ auch die Option einer Initiativbewerbung anzubieten sowie den Upload beigefügter Bewerberdokumente zu ermöglichen.

Die Bewerber erwarten bei Unternehmen mit komplexer Struktur und verteilten Standorten komfortable Suchfunktionen, mit denen sich die Stellenangebote gezielt nach bestimmten Regionen, Berufsgruppen oder Qualifikationen durchsuchen lassen. Ist dies realisiert, darf nach Eingang der Bewerbung die Kommunikation nicht auf der Strecke bleiben: Eingangsbestätigung, Informationen über den weiteren Ablauf, und der voraussichtlichen Dauer sollten selbstverständlich sein. Leistungsfähige HR-Software unterstützt die Unternehmen hierbei sowohl bei der effizienten Bearbeitung von traditionellen Briefbewerbungen als auch von Online-Bewerbungen. Eingangsbestätigungen, Absageschreiben oder Einladungen zum Vorstellungsgespräch können nach frei wählbaren Kriterien automatisch als Serienbrief oder E-Mail generiert werden, ohne dass dabei die Individualität verloren geht.



**Inhaltsverzeichnis**

Vorwort	4
Inhaltsverzeichnis	5
Einleitung	6
<b>1. Grundlagen</b>	<b>7</b>
1.1 Bevölkerungsentwicklung	7
1.2 Demografie, Fach- und Führungskräfte­mangel	10
1.3 E-Recruiting	13
<b>2. Prozessdarstellung</b>	<b>14</b>
2.1 Prozessbeschreibung /-darstellung in VISIO	14
<b>3. Personalbedarf / offene Stelle</b>	<b>17</b>
3.1 Stellen im Unternehmen / Jobfamilien	17
3.2 Stellenbeschreibung (Funktion und Aufgaben)	17
3.3 Personalbedarfsrechnung	18
3.4 Stellengenehmigung	21
<b>4. Beschaffungswege</b>	<b>21</b>
4.1.1 Printmedien	22
4.1.2 Online-Job-Börsen	22
4.1.3 Arbeitsagentur	22
4.1.4 Kreis-Job-Center	23
4.1.5 Personalberater	23
4.1.6 Hochschulmarketing	23
4.1.7 Arbeitnehmerüberlassung (AÜG)	24
<b>5. Ausschreibung</b>	<b>24</b>
5.1 Intern (Inhalte der Ausschreibung, Gründe für interne Besetzung)	25
5.2 Extern (Inhalte der Ausschreibung, Gründe für externe Besetzung)	25
<b>6. Bewerberverwaltung</b>	<b>26</b>
6.1 AGG	26
6.2 Erfassung (EXCEL, Modul „Bewerberverwaltung“)	26
6.3 Analyse und Bewertung der Bewerbungen	26
6.4 Vorselektion und Kommunikation (intern und Richtung Bewerber)	26
<b>7. Auswahlverfahren</b>	<b>28</b>
7.1 Test	29
7.2 Vorstellungsgespräch	29
7.3 Assessment Center (AC)	31
7.4 Gutachten	31
<b>8. Einstellungsuntersuchung</b>	<b>32</b>
<b>9. Entscheidung und Einstellung</b>	<b>34</b>
9.1 Betriebsratsanhörung	34
9.2 Arbeitsvertrag und 1. Arbeitstag	35
<b>10. Personalbeschaffungscontrolling</b>	<b>39</b>
10.1 Kennzahlen	39
<b>11. Reporting</b>	<b>41</b>
Autor und Verlag	42

### Einleitung

Im Rahmen der Personalplanung wird der quantitative und qualitative Nettopersonalbedarf ermittelt, welcher bei einer Unterdeckung in den Personalbeschaffungsprozess mündet. Die Personalbeschaffung kann auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt erfolgen.



Die Beschaffung über den internen Arbeitsmarkt funktioniert in der Regel relativ schnell und reibungslos: Das Stellenprofil der zu besetzenden Stelle ist bekannt, über den internen Stellenmarkt liegen Bewerbungen von wechselwilligen und geeigneten Mitarbeitern vor, der Betriebsrat – sofern vorhanden, ist von Beginn an mit im Boot, die Gespräche laufen zwischen abgebender und aufnehmender Abteilung und die Prozesskosten sind relativ gering. Die Versetzungsmodalitäten können innerhalb dieses Prozesses sehr flexibel ausgestaltet werden.

Maßnahmen können sein:

- Aus- und Weiterbildung
- Personalentwicklung

Die Beschaffung über den externen Arbeitsmarkt bietet mehrere Möglichkeiten:

- Stellenanzeige (Print- /Online-Medien)
- Arbeitsvermittlung
- Personalleasing

Die Personalauswahl hat für die zu besetzenden Arbeitsplätze die bestgeeigneten Bewerber aus der Bewerbergesamtheit auszuwählen. Zu diesem Zweck bedient sie sich entsprechender Auswahlkriterien und Auswahlverfahren. Informationsgrundlage für die Personalauswahlkriterien sind die Stellenbeschreibungen der in Frage kommenden Arbeitsplätze. Die gebräuchlichsten und miteinander kombinierbaren Auswahlverfahren sind die Auswertung der Bewerbungsunterlagen, das Vorstellungsgespräch und verschiedene Arten von Einstellungstests.

Im Folgenden wird der Prozess der Personalbeschaffung in seiner Gesamtheit praxisorientiert dargestellt und beschrieben. Diese Prozessdarstellung erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit sondern möchte vielmehr dem Anwender Wege und Möglichkeiten aufzeigen, wie der Prozess im Unternehmen optimiert werden kann.

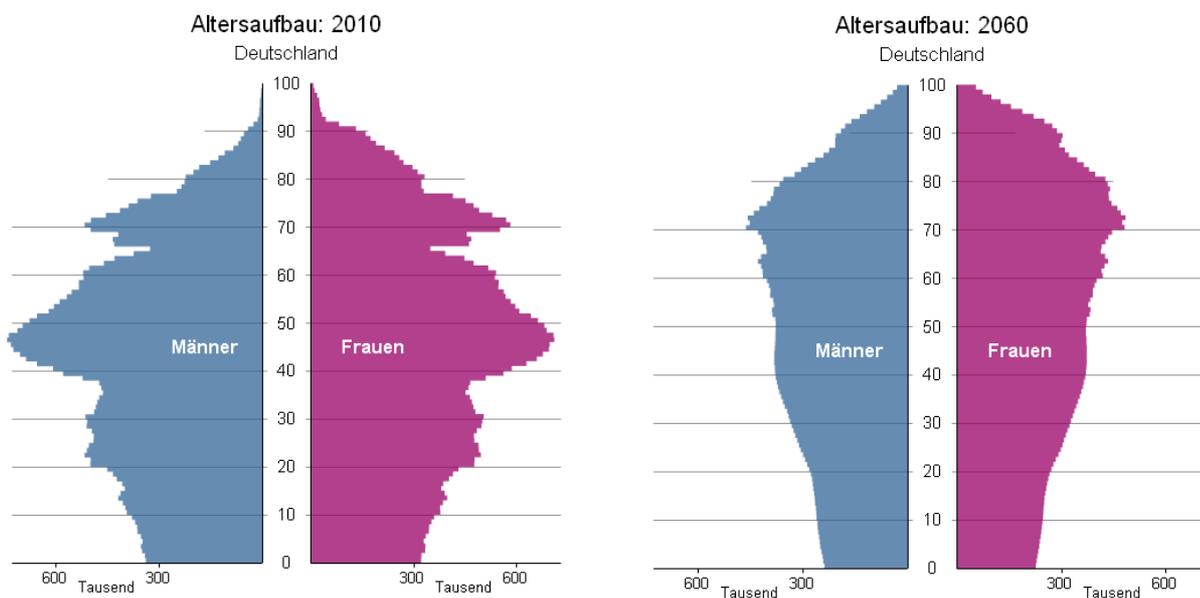
1. Grundlagen

1.1 Bevölkerungsentwicklung

Die Bevölkerung in Deutschland schrumpft, die Alterspyramide verliert ihre Form. Daraus ergeben sich Folgen für die Personalbeschaffung:

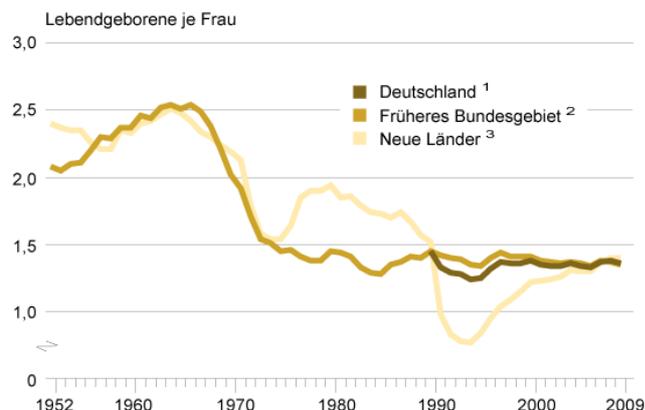
- Der Markt der Erwerbstätigen schrumpft
- Berufsfeldabhängiger Fachkräftemangel tritt auf, insbesondere für KMU
- Der Altersdurchschnitt der Erwerbstätigen steigt
- 50-jährige werden wieder interessant für Unternehmen

	2008	2020	2030	2060
<b>Untergrenze</b>	82.000.000	79.900.000	77.350.000	64.650.000
<b>Obergrenze</b>	82.000.000	80.440.000	79.000.000	70.100.000



In Deutschland werden weniger Kinder geboren. Dies hat zur Folge, dass der Nachwuchs für die Unternehmen fehlt.

**Zusammengefasste Geburtenziffer der Kalenderjahre**



<sup>1</sup> Ab 1990.  
<sup>2</sup> Ab 2001 ohne Berlin-West.  
<sup>3</sup> Ab 2001 ohne Berlin-Ost.

## **Kontakt und weitere Informationen:**

[Sven-Friedl-Verlag@t-online.de](mailto:Sven-Friedl-Verlag@t-online.de)