DAA Wirtschafts-Lexikon

Personalbeschaffung

■ Begriff

Als **Personalbeschaffung** wird - ausgehend von der vorausschauenden Analyse des aktuellen und vor allem des künftigen Personalbedarfs - der Gesamtprozess der Anwerbung, Auswahl und Einstellung/Eingliederung von Personal zur Erfüllung der gegenwärtigen und der künftigen Aufgaben eines Unternehmens bezeichnet.

Entscheidende Grundlage für die Realisierung der Personalbeschaffung sind der Stellenplan und der Stellenbesetzungsplan.

Unter dem **Stellenplan** ist die Anzahl und die Bezeichnung der Arbeitsplätze in den einzelnen Organisationseinheiten entsprechend der gewählten Aufbauorganisation des Unternehmens zu verstehen. Damit wird eine Sollvorgabe für die zu besetzenden Stellen fixiert, wie sie sich im Ergebnis der Personalplanung für einen bestimmten Zeitraum ergibt.1

Der **Stellenbesetzungsplan** enthält den Namen, das Geburtsjahr und das Eintrittsjahr der Mitarbeiter, die die betreffenden Stellen besetzen, ferner deren eventuelle Vollmachten, die Einordnung in eine Tarif-, Lohn- oder Gehaltsgruppe und die Rechtsstellung (z. B. als außertariflicher bzw. als leitender Angestellter).

■ Einzelfragen

Ausgangspunkt und Grundlage der Personalbeschaffung sind die Ergebnisse der lang-, mittel- und kurzfristigen Personalbedarfsplanung. Bevor jedoch anhand dieser Ergebnisse konkrete Aktivitäten eingeleitet werden, sollten zunächst Antworten auf folgende Fragen erarbeitet werden:

- Wer wird für welche Stellen gesucht? (Grundlagen: Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile u. a.),
- Welche Konditionen gelten bzw. sind zu beachten? (Lohn- bzw. Gehaltsgruppe, Entwicklungsperspektiven u. a.),
- Worin besteht der "besondere Hintergrund" der zu besetzenden Stelle? (Ist die Stelle noch unbesetzt? Gibt es erschwerende Bedingungen? Wird ein Nachfolger für die betreffende Stelle gesucht? Gibt es besondere Erwartungen an den Stelleinhaber? u. a.),
- Wo ist nach Bewerbern zu suchen? (im Unternehmen oder auf externen Märkten?),
- Wie soll gesucht werden? (Frage nach den Beschaffungswegen und Beschaffungsinstrumenten),
- Wie soll ausgewählt werden? (Frage nach den Auswahlmethoden und -instrumenten),
- An welchem Einsatzort und zu welchem Zeitpunkt muss der neue Mitarbeiter zur Verfügung stehen?

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

- Wie wird geprüft, ob der Beschaffungsvorgang erfolgreich war? (Frage nach der Beschaffungszeit und den Beschaffungskosten u. a.).

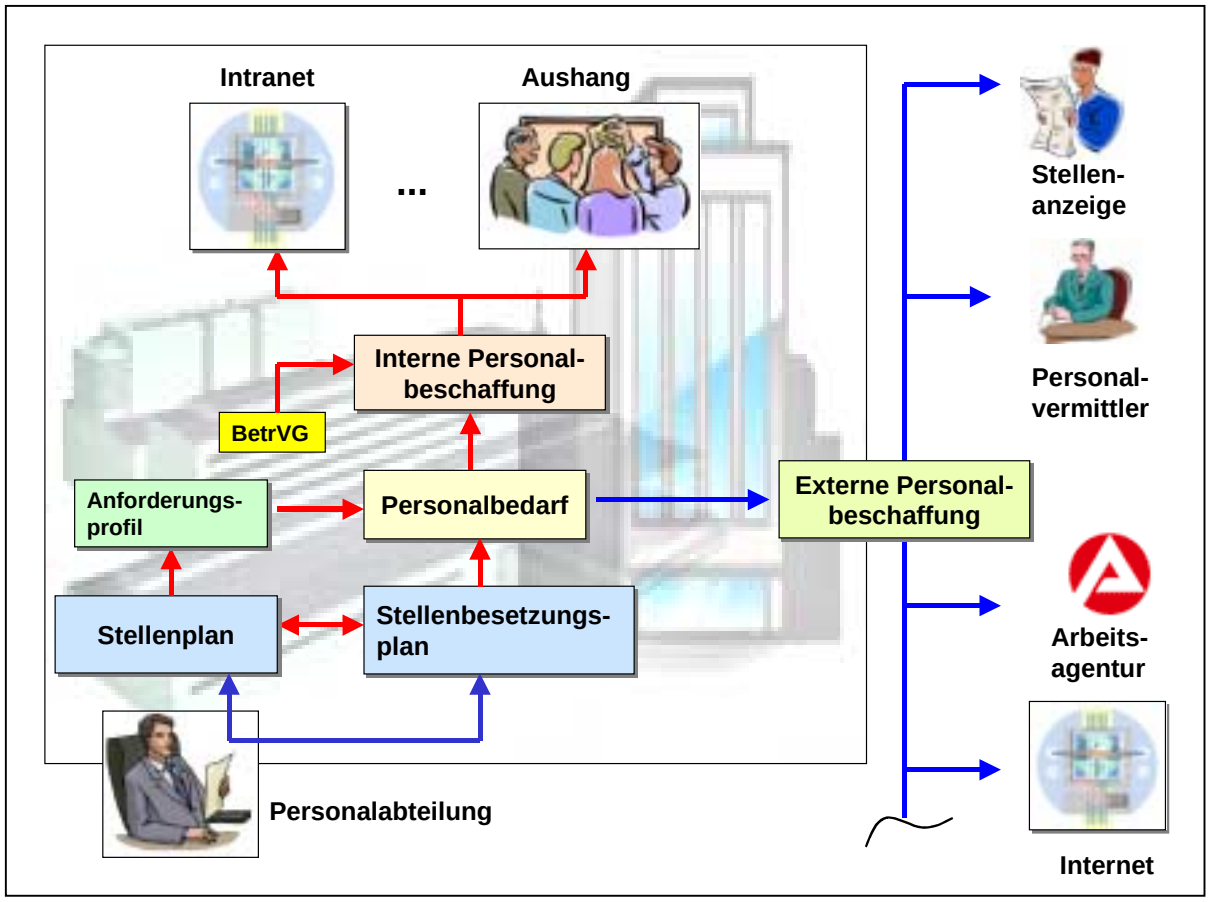

Abb. 1: Interne und externe Personalbeschaffung

■ Interne Personalbeschaffung

Die interne Personalbeschaffung bezieht sich auf Vorgehensweisen und Methoden der Beschaffung von Personal innerhalb des betreffenden Unternehmens. Dabei können folgende Möglichkeiten genutzt werden (siehe auch Bild 2.46):1

- Innerbetriebliche Stellenausschreibung,
- Vorschläge von Fachvorgesetzten für zu besetzende Stellen,
- Übernahme von Auszubildenden,
- Nachfolge- oder Laufbahnplanung,
- systematische Personalentwicklung,
- Umsetzung innerhalb des Unternehmens.

Die interne Personalbeschaffung kann durch Nutzung von Personalinformationssystemen (PIS) sehr erleichtert werden.

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

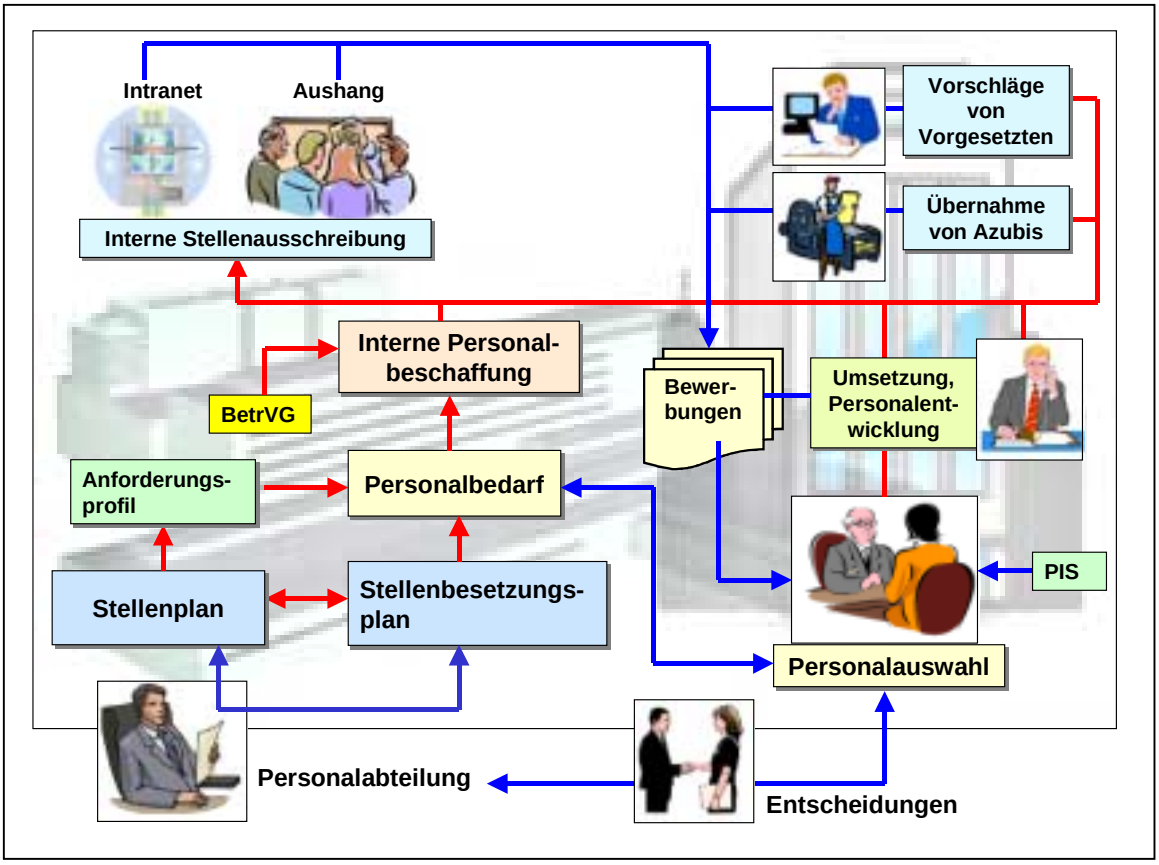

Abb. 2: Interne Personalbeschaffung

Vorteile:

- geringere Beschaffungskosten,
- stärkere Bindung an das Unternehmen,
- schnellere Stellenbesetzungsmöglichkeit,
- geringere Einarbeitungszeit,
- gezielte Förderungsmöglichkeit,
- transparente Personalpolitik,
- Motivation der Mitarbeiter u. a.

Nachteile:

- keine größere Auswahl an Kandidaten für die zu besetzende Stelle,
- zu starke kollegiale Bindungen,
- Förderung der sog. „Betriebsblindheit“, Fehler bleiben unerkannt,
- eventuell Spannungen und Rivalität in der Belegschaft u. a.

■ Externe Personalbeschaffung

Die externe Personalbeschaffung bezieht sich auf Vorgehensweisen und Methoden der Beschaffung von Personal von Bereichen (Märkten) außerhalb des betreffenden Unternehmens.

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

Dabei können folgende Möglichkeiten genutzt werden:

- externe Stellenausschreibung,
- Anzeigen in der Web-Präsenz des Unternehmens (Menüpunkt "Offene Stellen", "Bewerbungscenter"),
- Personalleasing (Arbeitnehmerüberlassung),
- Inanspruchnahme von Dienstleistungen privater Personalberater und Personalvermittler,
- Inanspruchnahme der Angebote der Agentur für Arbeit,
- Auswertung "freier" Bewerbungen, z. B. der "Blindbewerbungen" über E-Mail,
- Nutzung der Kontakte zu Hochschulen, Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen,
- Aushänge an öffentlich zugänglichen Stellen, darunter am Werktor ("Wir stellen ein") u. a.

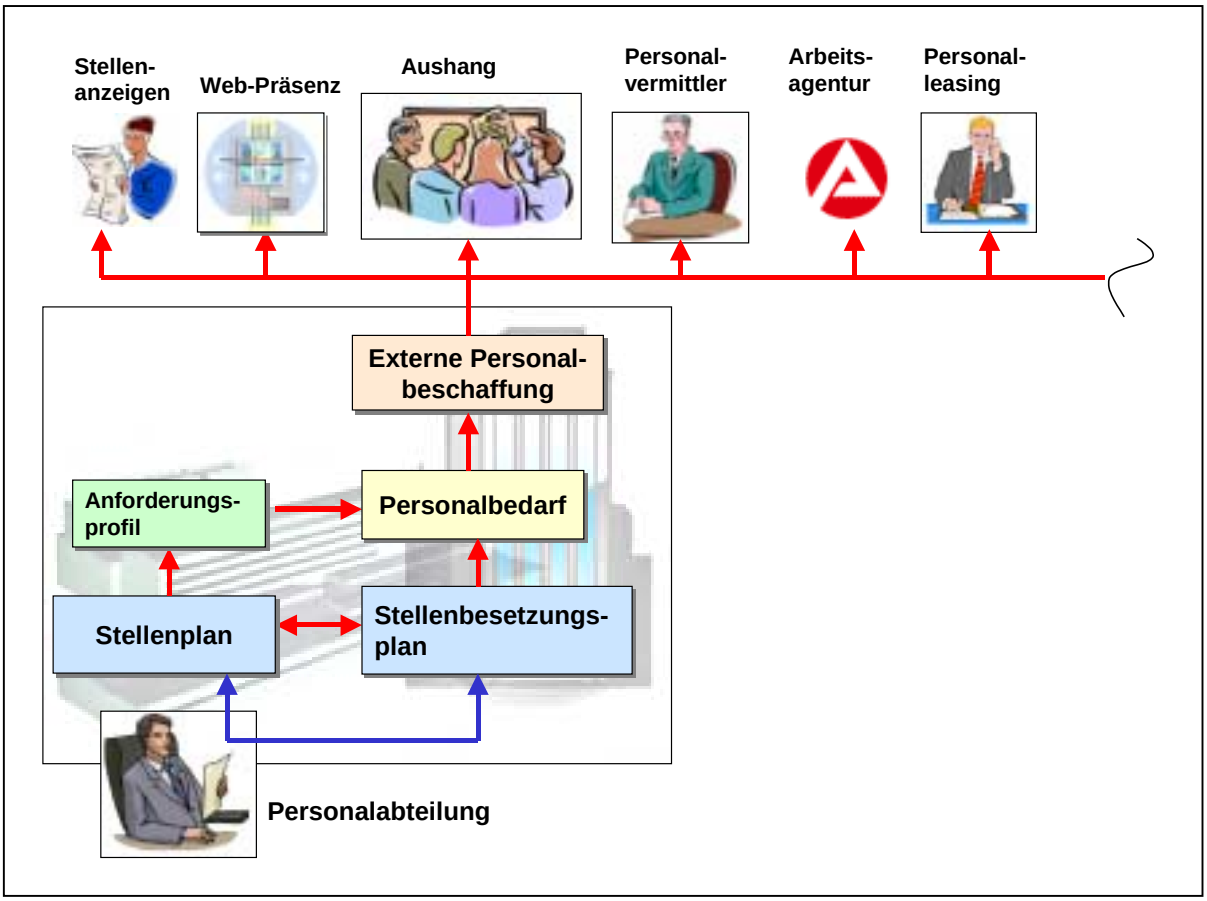

Abb. 3: Externe Personalbeschaffung

Vorteile:

- In der Regel besteht eine große Auswahlmöglichkeit,
- Minderung der sog. "Betriebsblindheit",
- Möglichkeit des Vergleichs des Qualitätsprofils mit internen Bewerbern,
- geringe Fortbildungskosten, da künftige Mitarbeiter nach dem Anforderungsprofil der Stelle ausgewählt werden,
- Einbringen neuer Ideen und Impulse in das Unternehmen,

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

- Vermeiden einer zwangsweisen Neubesetzung einer innerbetrieblich frei gewordenen Stelle u. a.

Nachteile:

- Relativ höhere Beschaffungskosten durch Auswahl und Vergleich von Bewerbern oder durch Einschaltung von Dienstleistern,
- relativ hohes Risiko einer Fehlbesetzung,
- Auftreten von Eingliederungsproblemen,
- in der Regel höhere Lohn- bzw. Gehaltseinstufung als bei internen Bewerbern,
- mögliche Demotivation geeigneter und qualifizierter interner Mitarbeiter u. a.

Auswahl:

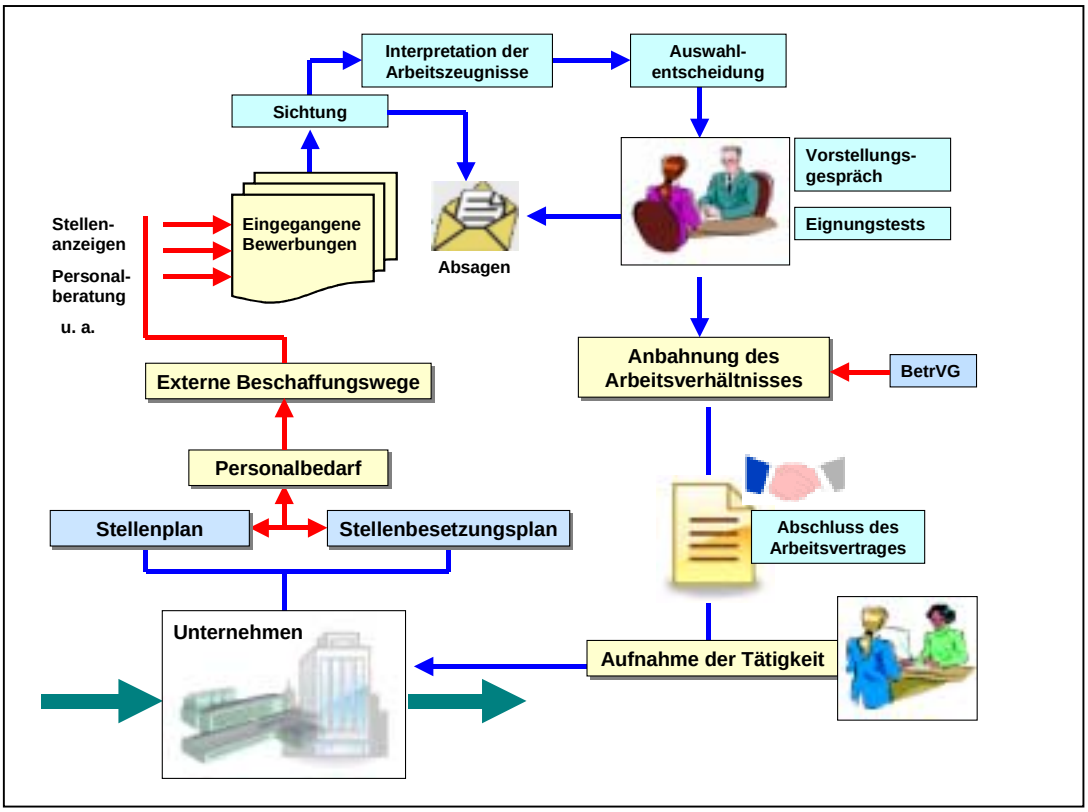

Abb. 4: Auswahl bei externer Personalbeschaffung

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel