

2. Übung – BWL A1b – WS 04/05

- **Personalbedarfsbestimmung**
- **Personalbestandsanalyse**
- **Personalbeschaffung**

1. Personalbedarfsbestimmung

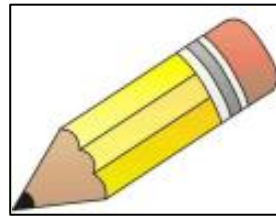
- Was versteht man unter Personalbedarfsbestimmung?

Die Personalbedarfsbestimmung legt fest,

- wie viele Mitarbeiter
- welcher Qualifikation
- zu welchem Zeitpunkt
- an welchem Ort

zur Realisation des geplanten Produktions- und Leistungsprogramms erforderlich sind.

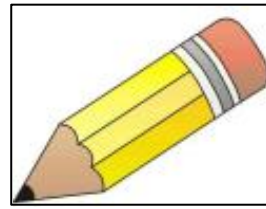
Personalbedarfsbestimmung



- Welche vier Grundgruppen von Anforderungsmerkmalen gibt es nach dem Genfer Schema? Nennen Sie zu jedem Obermerkmal zwei Beispiele!

- Können
- Belastung
- Verantwortung
- Umgebungseinflüsse

2. Personalbestandsanalyse



- Was versteht man unter einer Personalbestandsanalyse?

Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation sind zur Zeit vorhanden bzw. werden aufgrund der feststehenden Veränderungen zu welchem Zeitpunkt vorhanden sein?

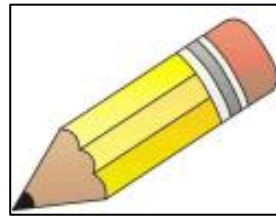
Zur Instrumentalisierung stehen auf der operativen Ebene das Fähigkeitsprofil sowie die Leistungsbeurteilung zur Verfügung.

Personalbestandsanalyse

■ Skontrationsrechnung

Gegenwärtiger Bestand	Diagnosefunktion
- Feststehende Abgänge (Pensionierung, Kündigung) - Statistisch zu erwartende Abgänge (Fluktuation) = Projektierter Bestand zum Zeitpunkt t	Projektionsfunktion
+/- Erforderliche Veränderungen = Planbestand für den Zeitpunkt t	Handlungsfunktion
+/- Vermutlich nicht realisierbare Veränderungen = Prognostizierter Bestand zum Zeitpunkt t	Prognosefunktion

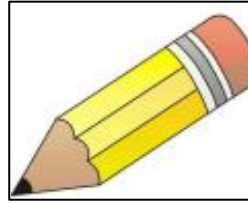
Personalbestandsanalyse



- Erläutern Sie am Beispiel einer Großbäckerei (Fachverkäuferinnen),
worin die Diagnose-, Projektions-, Handlungs- und Prognosefunktion
bestehen und wozu diese Funktionen nötig sind!

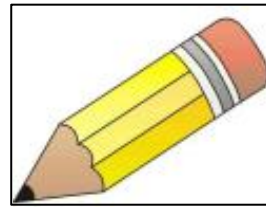
- **Diagnosefunktion:** Ermittlung des gegenwärtigen Personalbestands
- **Projektionsfunktion:** Fortschreibung des Status quo. Berücksichtigt
werden ausschließlich als gesichert einzustufende Informationen
- **Handlungsfunktion:** Resultiert aus der Differenz aus Personalbestand
und Personalbedarf, aber auch aus Überlegungen beispielsweise im
Hinblick auf eine ausgeglichene Altersstruktur
- **Prognosefunktion:** Berücksichtigt, dass sich nicht alle vorgesehenen
Veränderungen auch tatsächlich realisieren lassen

Personalbestandsanalyse



- Annahmen für heute:
 - Personalbestand laut Gehaltsliste: 10 Fachverkäuferinnen
 - Verkäuferin Meyer ist 64 und wird in den Ruhestand gehen
 - Verkäuferin Bauer kommt trotz mehrfacher Verwarnung immer zu spät und soll aufgrund dessen gekündigt werden
 - Die Fluktuationsrate beträgt für Bäckereifachverkäuferinnen 10 %
 - Die Unternehmensleitung möchte ein Zweischichtsystem einführen, in dem jeweils sechs Verkäuferinnen arbeiten
- ➔ Berechnen Sie den prognostizierten Personalbestand der Bäckerei-Fachverkäuferinnen in einem Jahr.

Personalbestandsanalyse



- Welche Fähigkeitsmerkmale kennen Sie? Nennen Sie jeweils ein Beispiel!

- Identifizierende Merkmale
- Kenntnisbezogene Merkmale
 - Ausbildungsstand
 - beruflicher Werdegang
- Physische Merkmale
 - physischer Zustand
 - körperliche Fähigkeiten
 - körperliche Beanspruchbarkeit
- Psychische Merkmale
 - Geistige Leistungsfähigkeit
 - Arbeitsverhalten

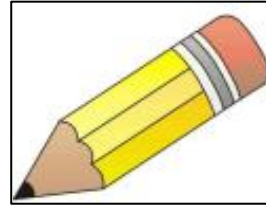
Personalbestandsanalyse

- Aufgaben zur Selbstüberprüfung
- (1) Welche Aspekte in der Bestandsanalyse finden ihre formale Entsprechung in der Bedarfsbestimmung?
- (2) Zeichnen und erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Leistungspotenzial, Leistung und Leistungsanforderung!

3. Personalbeschaffung

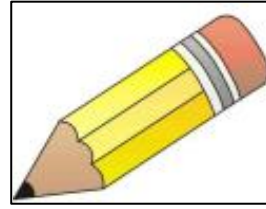
- Was versteht man unter Personalbeschaffung?
- Wie kann man die Versorgung eines Unternehmens mit qualifizierten Mitarbeitern sicherstellen?

Personalbeschaffung



Bei den Verkäuferinnen in Ihren Bäckereien haben Sie eine relativ hohe Fluktuation. Aus diesem Grund entschließen Sie sich dazu, ein standardisiertes Ablaufschema zu entwickeln, mit dem Sie die Personalbeschaffung optimieren. Ein wichtiger Teil davon ist die Festlegung des Beschaffungsmarktes. Erstellen Sie dazu ein Konzept, das Ihnen die unterschiedlichen Beschaffungsmärkte und Beschaffungswege in einen sinnvollen Zusammenhang bringt.

Personalbeschaffung



■ Lösung

- Wichtig ist hier vor allen Dingen die sinnvolle Reihenfolge der verschiedenen Beschaffungsmärkte. So macht es wenig Sinn, mit Personalberatern zu beginnen. Wesentlich vernünftiger ist es, beispielsweise zunächst die Kontakte von Betriebsangehörigen zu nutzen, gegebenenfalls dann über lokale Anzeigen zu arbeiten.

Personalbeschaffung – WAB

- WAB = Weighted Application Blank (*Cascio* 1982)
 - ➔ spezielle Ausgestaltungsform des biografischen Fragebogens
 - ➔ aus in der Vergangenheit beobachteten Merkmalen wird auf die Eignung des Bewerbers für eine genau definierte Tätigkeit geschlossen
 - ➔ die Charakterisierung von „erfolgreich“ und „nicht erfolgreich“ orientiert sich an unternehmensspezifischen Gegebenheiten, z.B. Verbleiben im Unternehmen oder Aufstieg innerhalb der Unternehmenshierarchie
 - ➔ die Anwendung besteht aus vier Phasen: Erhebungs-, Ableitungs-, Validierungs- und Anwendungsphase

Personalbeschaffung – WAB

1. Erhebungsphase:

- zunächst wird das Erfolgsprofil von einer bestimmten Mitarbeitergruppe bestimmt
- im Anschluss daran, teilt man diese Gruppe in erfolgreiche und nicht erfolgreiche Mitarbeiter
- diese Aufteilung erfolgt immer in gleich große Teilmengen
- (z.B. Datenbasis 250: demnach werden 125 erfolgreiche und 125 nicht erfolgreiche Mitarbeiter in Gruppen zusammen gefasst)
- im nächsten Schritt werden aus diesen Teilmengen zwei neue Gruppen gebildet:
 1. **Gruppe, anhand derer die Kriterien bewertet werden**
 2. **Gruppe, anhand derer die Ergebnisse aus der 1. Gruppe „kontrolliert“ werden**

WAB – Erhebungsphase

- in unserem Beispiel haben wir eine Datenbasis von insgesamt 250 Mitarbeitern
- diese unterteilt man in 125 erfolgreiche und 125 nicht erfolgreiche Personen
- diese werden wiederum den beiden Gruppen zugeteilt
- generell gilt: die Validierungsgruppe ist um ein Drittel kleiner, als die 1. Gruppe

	Nicht erfolgreiche Mitarbeiter	Erfolgreiche Mitarbeiter
1. Gruppe: Datenbasis zur Ableitung der Einstellungskriterien	N = 75	N = 75
2. Gruppe: Datenbasis zur Validierung der Einstellungskriterien	N = 50	N = 50

Personalbeschaffung – WAB

2. Ableitungsphase:

- zunächst wird nur die 1. Gruppe (zur Ableitung der Einstellungskriterien) betrachtet
- in unserem Beispiel gelten folgende Kriterien mit ihren Ausprägungen:
 - **Anzahl abhängiger Angehöriger**
 - keine
 - 1 oder 2 etc.
 - **Größe des Wohnortes**
 - größer 100.000
 - 20.000-100.000 etc.
 - **Ausbildungsabschluss**
 - Uni
 - Mittlere Reife etc.
- im Folgenden werden diese Kriterien mit ihren Ausprägungen bei den Mitarbeitern abgefragt und entsprechend bewertet.

Personalbeschaffung – WAB

2. Ableitungsphase:

■ Berechnungsvorschrift:

- $(a) + (b) = (c)$
- $(a) : (c) = (d)$
- (d) führt gerundet zu (e)

- Wertungszahlen über 5 signalisieren eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn Mitarbeiter bzw. potenzielle Bewerber diese Ausprägung aufweisen.
- Wertungszahlen unter 5 signalisieren dem entsprechend eine niedrige Erfolgswahrscheinlichkeit.

Personalbeschaffung – WAB

3. Validierungsphase:

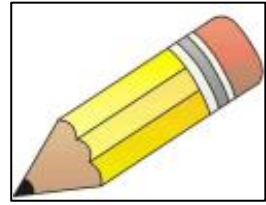
- nun wird die 2. Gruppe (zur Validierung der Einstellungskriterien) betrachtet
- hier werden die aus der 2. Phase berechneten Wertungszahlen bei der Kontrollgruppe überprüft, d.h. man prognostiziert den Erfolg für einen bestimmten Mitarbeiter und schaut dann, ob er tatsächlich erfolgreich ist
- der WAB gilt dann als valide, wenn 80% der prognostizierten Fälle auch tatsächlich zutreffen

Personalbeschaffung – WAB

4. Anwendungsphase:

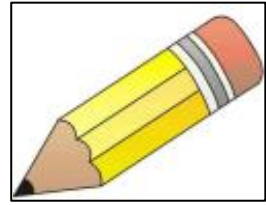
- mit Hilfe der Wertungszahlen können konkrete Bewerber im Hinblick auf ihre Erfolgswahrscheinlichkeit bewertet werden
- zu diesem Zweck wird ein Durchschnittswert über alle erzielten Wertungszahlen gebildet
- Wertungszahl über 5 = Erfolg, Wertungszahl unter 5 = Misserfolg!
- die Validität von biografischen Fragebögen liegt bei 0.35

Personalbeschaffung



Heute Nachmittag haben Sie ein Gespräch mit mehreren Bewerberinnen, die sich für eine Stelle als Auszubildende in Ihrer Bäckereikette interessieren. Erstellen Sie eine Liste der Merkmale, die aus Ihrer Sicht besonders relevant sind, und überlegen Sie, durch welche Fragen Sie diese Merkmale im Gespräch abprüfen können.

Personalbeschaffung



■ Lösungsmöglichkeiten

- Wichtige Kriterien in diesem Umfeld sind Verlässlichkeit und Kontaktfreudigkeit.
- Verlässlichkeit lässt sich unter anderem dadurch prüfen, dass man auf Aktivitäten in der Vergangenheit abstellt: Ob Klassensprecher, ob Mitarbeiter in einer sozialen Organisation oder Aktivität im Sportverein.
- Die Kontaktfreudigkeit könnte man anhand eines Rollenspiels überprüfen, in dem man beispielsweise eine Verkaufssituation simuliert.

Personalbeschaffung

■ Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- (1) In welchen Schritten läuft die Personalbeschaffung ab und welche Akteure sind daran beteiligt?
- (2) Welche Formen von Interviews gibt es? Beschreiben Sie diese kurz!
- (3) Was ist die zentrale Voraussetzung für den sinnvollen Einsatz von Testverfahren?
- (4) Durch welche Fragen lässt sich die Leistungsorientierung des Bewerbers im Bewerbungsgespräch bestimmen?