

Personalreferent/in IHK

Inhalt

Einführung	2
Grundlagen der Personalbeschaffung	4
Arten von Personalbedarf	5
Stellenbildung	6
Quantitative Personalplanung – Methoden der Personalplanung	7
Stellenplanmethode	9
Betriebsrat	12
Personalbeschaffung	12
Vorüberlegungen zur Personalbeschaffung	13
Personalauswahlverfahren	16
Einstellungstests – Persönlichkeitstests zur Potenzialermittlung	19
Anhang – Aufbauorganisation	20
Stellenarten	21
Leitungsspanne = Anzahl der direkt geführten Mitarbeiter	22

Personalbeschaffung

www.ihk-die-weiterbildung.de

Einführung

Aufgabe 1

Eine **Stelle** ist in der [Organisationstheorie](#) die einem menschlichen [Aufgabenträger](#) übertragene [\(Teil-\)Aufgabe](#), gegebenenfalls unterstützt durch die Zuordnung von [Arbeitsmitteln](#).

Die Stelle ist die kleinste [Organisationseinheit](#), der genau eine [Person](#) – genannt Stelleninhaber – zugeordnet ist.

- Die [Aufgabe](#) wird für eine längere Zeit festgelegt und folgt dem Grundsatz der Personenunabhängigkeit.
- Als [Kompetenz](#) bezeichnet man die Rechte, die dem Stelleninhaber zur Ausführung der Aufgabe übertragen werden.
- Als [Verantwortung](#) wird die Pflicht einer Person verstanden, für ihre Entscheidungen und Handlungen Rechenschaft abzulegen

[https://de.wikipedia.org/wiki/Stelle_\(Organisation\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Stelle_(Organisation))

Welche Aspekte bestimmen, wie sich der Stellenbedarf verändert?

Betrachten Sie die Frage unter drei Zeitdimensionen:

- operativ kurzfristig
- operativ mittelfristig
- strategisch

Aufgabe 2

Die Vakanzzeit ist eine von der Bundesagentur für Arbeit (BA) publizierte Kennzahl und bezeichnet die **Zeit in Tagen, welche es benötigt, um eine offene Stelle zu besetzen**. Unter Personalern wird meist von der durchschnittlichen Vakanzzeit gesprochen. Darunter versteht man die Zeit, die ein bestimmter Stellentitel im Durchschnitt braucht, um besetzt zu werden – vom ersten bis zum letzten Tag des Recruitings. Als Synonym für Vakanzzeit wird das Wort **Besetzungsdauer bzw. Ausschreibungsdauer** verwendet.

<https://wollmilchsau.de/glossar/vakanzzeit/>

Sie möchten eine Stelle eines gewerblich-technischen Mitarbeiters (m/w/d) neu besetzen.

- Suchen Sie die Vakanzzeit für Ihren Beruf durch eine Internetsuche.
- Erläutern und überschlagen Sie die Zeit von der Einreichung der Stelle bei der Geschäftsleitung bis zur Besetzung der Stelle mit einem Mitarbeiter.
- Nennen Sie die Funktionsträger, die Sie erreichen oder ansprechen müssen, um diese Stelle zu besetzen.



<http://bitly.ws/oKMT>

Aufgabe 3

Ende 2018 wurde publik, dass der Grad der Übereinstimmung zwischen Stellenausschreibung und Anforderungsprofil oft nur noch 30 bis 50 % betragen muss, um zur Einstellung eines neuen Mitarbeiters zu führen.

Erläutern Sie die Folgen für den Personalbeschaffungsprozess.

Hinweis:

Frauen bewerben sich auf eine Stelle, wenn sie etwa 80 % Übereinstimmung des eigenen Profil mit den Anforderungen erkennen.

Männer bewerben sich bereits ab 60 % Übereinstimmung.

Aufgabe 4

„First level hires first level, second level hires third level.“

Etwa: Erstklassige stellen Erstklassige ein, Zweitklassige stellen Drittklassige ein.

Begründen Sie, wie dieses häufige Verhalten von Personalverantwortlichen entsteht und erläutern Sie, welche Folgen dadurch voraussehbar sind.

„Man kommt wegen des Jobs und geht wegen des Chefs.“

Personalbeschaffung

www.ihk-die-weiterbildung.de

Grundlagen der Personalbeschaffung

Hauptzweck des Personalwesens

*Alle weiteren Aufgaben der Personalabteilung
unterstützen diesen Zweck oder erfüllen gesetzliche Vorgaben.*

Beteiligte an der Personalplanung

AGG „Diskriminierung vermeiden“

Personalbeschaffung hat mehrere Ziele – Personal zu beschaffen, Imagebildung, Werbung. Je nach Größe des Unternehmens sind mehr oder weniger Bewerbungen erwünscht.

Personalangelegenheiten sind seit 2006 über das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) reglementiert. Dieses Gesetz verbietet Diskriminierung insbesondere beim Zugang zu Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Es verbietet Benachteiligungen, die in folgenden Zusammen stehen:

Rasse / ethnische Herkunft	Religion und Weltanschauung
Geschlecht	Behinderung
Alter	Sexuelle Identität

Zusammenfassung AGG → [AGG-Personalbeschaffung.pdf \(nova-nexus.de\)](#)

weiteres: [Datenschutz im Arbeitsrecht - HENSCHKE Arbeitsrecht](#)

Arten von Personalbedarf

Entsprechend der Zielsetzung der Personalplanung unterscheidet man:

Fachbegriff			
Beschreibung	... den durch ausscheidende Mitarbeiter verursachten Bedarf, beispielsweise wegen Tod, Invalidität, Pensionierung, Kündigung durch Arbeitnehmer oder Arbeitgeber	... den über den augenblicklichen Personalbestand hinausgehenden (zusätzlichen) Personalbedarf, beispielsweise wegen Erhöhung der Betriebskapazität, Arbeitszeitverkürzungen, Hochkonjunktur	... einen Rückgang des Personalbedarfs beispielsweise nach Rationalisierungsmaßnahmen, Strukturkrisen, Rezession

weitere Bedarfsgründe

Reservebedarf

zusätzlich zum Stammpersonal für Notsituationen bereitgehaltenes Stammpersonal wie die „Rufbereitschaft“ bei der Feuerwehr,

Zusatzbedarf

kurzfristiges zusätzliches Personal, beispielsweise wegen saisonalen Arbeitsbedarfs wie bei der Weinernte im Herbst,

Freisetzungsbefdarf

Personalüberschuss, der aus verschiedenen Gründen abgebaut werden muss, beispielsweise bei Absatzschwierigkeiten, Produktionseinschränkungen, Betriebsstilllegungen, bei der Schließung von Betriebsteilen und Filialen oder bei Rationalisierungsinvestitionen.

Personalbeschaffung

www.ihk-die-weiterbildung.de

Stellenbildung

Gründe für Stellenbildung

Aufgabenbezogene Stellenbildung:
Aufgabenträgerbezogene Stellenbildung:
Beziehungsorientierte Stellenbildung:
Stellenbildung aufgrund rechtlicher Normen:

Quantitative Personalplanung – Methoden der Personalplanung

Die Grundlage der Personalbedarfsberechnung ist die Ermittlung der benötigten Arbeitskräften bzw. Personenstunden. Dazu verwendet man i.d.R. Zählungen von Prozessschritten, Aufträgen, Arbeitswerten, etc.

Methods-Time Measurement¹

MTM (von engl. *methods-time measurement*, in Deutsch auch **Arbeitsablauf-Zeitanalyse, AAZ**) ist ein Verfahren zur Analyse von Arbeitsabläufen und Ermittlung von Plan- und Vorgabezeiten. Sie ist das am häufigsten eingesetzte „System vorbestimmter Zeiten“ im Arbeitsstudium.

REFA²

Der **REFA**^[2] – *Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung* ist Deutschlands älteste Organisation für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung. REFA entwickelt Methoden zur betrieblichen Datenermittlung und zum Management, stimmt diese mit den Tarifparteien ab und überführt sie in eine verbandseigene Lehre. Verbandszweck ist die „Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch Ausbildung

Daraus ergeben sich verschiedene Berechnungsverfahren:

Schätzmethode:

Fachabteilungen, Geschäftsleitung, Branchenverbände, Lieferanten, Kunden etc. werden bei der Ermittlung des Personalbedarfs mit einbezogen. Aus den gesammelten Antworten werden möglichst genaue Schätzungen entwickelt.

Kennzahlenmethode:

Eine genauere Personalplanung kann auch mit Hilfe von Kennzahlen durchgeführt werden. Diese sehr präzise Methode stellt den Personalbedarf im Bezug zur Auftrags- und Produktionslage und zum Umfang der Arbeit dar. Es gilt eine Beziehung zwischen den Komponenten herauszufinden und in einer einfachen Kennzahl zu formulieren. Eine der gebräuchlichsten Kennzahlen für eine Bedarfsberechnung ist die Produktivität der Arbeit. Die Erlebnisgröße, wie zum Beispiel der Umsatz, wird dabei in eine Beziehung zur Zahl der Beschäftigten oder der Arbeitszeit gesetzt. Durch das Kennzahlverfahren ist es einfach, einen Zusammenhang zwischen der Bezugsgröße und dem Personalbedarf herzustellen.

[So berechnen Sie das Vollzeitäquivalent \(FTE\) \[gratis Vorlage\] \(factorialhr.de\)](#)

[Vollzeitäquivalent – Wikipedia](#)

Stellenplanmethode:

In Dienstleistungs- und Verwaltungsbereichen wird häufig die Stellenplanmethode angewandt, die als Hilfsmittel dazu dient, den Netto-Personalbedarf zu ermitteln. Daraus wird gut erkennbar, ob ein Personalbedarf oder ein Personalüberhang besteht. Um gute Ergebnisse zu erzielen, muss es allerdings eine regelmäßige Aufstellung geben.

¹ https://de.wikipedia.org/wiki/Methods-Time_Measurement

² <https://de.wikipedia.org/wiki/REFA>

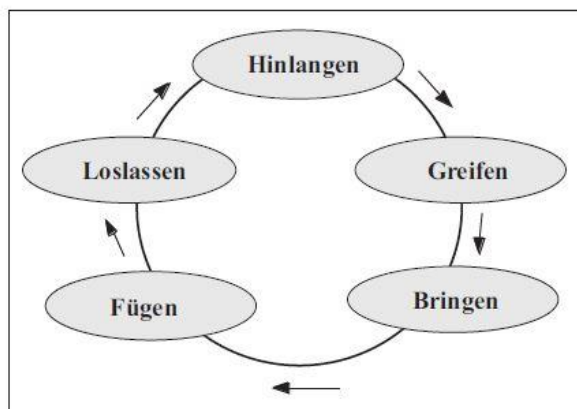
Personalbeschaffung

www.ihk-die-weiterbildung.de

Die Ermittlung der Daten bei den Verfahren der Personalbemessung kann erfolgen auf der Basis

- von Erfahrungswerten
- von Selbstaufschreibungen
- der REFA-Methode (siehe oben) oder
- des MTM-Verfahrens.

Beim *MTM-Verfahren* (Methods of Time Measurement) wird körperliche Arbeit in Grundbewegungen zerlegt; den Grundbewegungen werden *Normalzeitwerte* zugeordnet, die aufgrund systematischer Zeitstudien von Fachleuten ermittelt wurden. Die Abbildung zeigt die *Grundbewegungen* des MTM-Bewegungszyklusses:



Quelle: Kiehl-Verlag – Fortbildung der Industriemeister

Aus diesen Messungen ergeben sich später Personalkennzahlen z. B.:

$$\text{Personalbedarf} = \frac{\text{Rüstzeiten} \times (\text{Einheiten} + \text{Ausführungszeiten}/E)}{\text{Arbeitszeit pro Mitarbeiter} \times \text{Leistungsgrad}}$$

$$\text{Personalbedarf} = \frac{\text{Kapazitätsbedarf}}{\text{Kapazitätsbestand}}$$

oder nach REFA:

$$\text{Personalbedarf} = \frac{\text{Arbeitsmenge} \times \text{Zeitbedarf}/\text{Einheit}}{\text{Arbeitszeit pro Mitarbeiter}}$$

Man kann auch sogenannte Störzeiten mit einbeziehen z. B. durchschnittliche Krankheit, Urlaub, Ausfallzeiten oder wie oben den Leistungsgrad der Mitarbeiter.

Beispiel: Lohnabrechnungen

2500 Abrechnungen, Zeitbedarf pro Abrechnung 45 min, 480 min Arbeitszeit pro Tag

$$\frac{2500 \text{ Abrechnungen} \times 45 \text{ min/Abrechnung}}{480 \text{ min/Tag}} = 234 \text{ Abrechnungen/Tag}$$

Nach 10,7 Arbeitstagen sind alle Abrechnungen bearbeitet.

Aufgabe 5: Stellen Sie ein Beispiel aus Ihrem Beruf vor.

Stellenplanmethode

Wichtige Fachbegriffe:

Beschreibung zur Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs³

1. Schritt: Berechnung des Brutto-Personalbedarfs

Bei der Ermittlung des Brutto-Personalbedarf wird ermittelt, wie viel Bedarf an Arbeitszeit erforderlich ist, um die Unternehmensziele zu erreichen und die Absatzziele einzuhalten. Der Bedarf an Arbeitszeit wird in den Bedarf an Arbeitskraft umgerechnet. Der ermittelte Bruttoperonalbedarf setzt sich dann zusammen aus dem Einsatzbedarf und dem Reservebedarf.

Der Einsatzbedarf umfasst die Zahl der Arbeitskräfte, die ständig verfügbar sein müssen, was aber immer nur aus der theoretischen Betrachtungsweise gesehen werden darf. Deshalb muss auch ein Reservebedarf ermittelt werden, in den alle Urlaube, Krankenstände und sonstige Fehlzeiten mit einfließen. Dazu gehören auch die Elternzeit und Fortbildungsmaßnahmen.

2. Schritt: Berechnung des zukünftigen Personalbestandes

Zeitgleich mit der Planerstellung wird auch der künftige Personalbestand ermittelt. Die Zahlen des künftigen Personalbestandes müssen immer vermindert sein, da es zu Pensionierungen, Einberufungen zur Bundeswehr oder auch zu einem Erziehungsurlaub kommen kann. Auf der anderen Seite müssen Faktoren wie zum Beispiel die Übernahme von Auszubildenden oder die Rückkehr aus einem Erziehungsurlaub berücksichtigt werden, was heißt, sie müssen in den künftigen Personalbestand mit eingerechnet werden.

3. Schritt: Abgleich

Wenn der künftige Personalbestand und der Bruttoperonalbestand gegenübergestellt werden, dann entsteht der Nettopersonalbestand. Aus diesem werden entweder ein Personalüberhang oder ein Personalbedarf sichtbar. Wird anhand des Nettopersonalbestandes eines von beiden festgestellt, führt das immer zu weiteren Konsequenzen.

³ <https://www.personal-wissen.de/grundlagen-des-personalmanagements/personalentwicklung/methoden-zur-ermittlung-des-personalbestands/>

Personalbeschaffung

www.ihk-die-weiterbildung.de

Detaillierte Berechnung des Personalbedarfs – Beispiel

Berechnungsschema zur Ermittlung des Nettopersonalbedarfs

1	Stellenbestand	28	STELLENPLAN
2	+ Stellenzugänge (geplant)	2	
3	- Stellenabgänge (geplant)	-5	
4 =	Bruttopersonalbedarf	25	
5	Personalbestand	27	STELLENBESETZUNG
6	+ Personalzugänge (sicher)	4	
7	- Personalabgänge (sicher)	-2	
8	- Personalabgänge (geschätzt)	-1	
9	= Fortgeschriebener Personalbedarf	28	
10	Nettopersonalbedarf (Zeile 4 – 9)	-3	

Personalveränderungen (Personalprozesse)

Welche Gründe für Veränderungen gibt es?

Stellenzugänge (Stellenbildung)	
Stellenabgänge	
sichere Personalzugänge	
sichere Personalabgänge	
geschätzte Personalabgänge	

Personalbeschaffung

www.ihk-die-weiterbildung.de



Weiterbildungsgesellschaft
der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH

- Aufgabe 6 a)** Berechnen Sie den Personalbedarf im Folgejahr.
6 b) Berechnen Sie die Anzahl der Personalprozesse/Personalvorgänge.

Stellen-bezeichnung	Vergütung/p.a.	Anzahl der Stellen	Tatsächlich besetzt	Personalbedarf Folgejahr
Abteilungsleitung	90.000 €	6	5	
Sachbearbeitung	48.000 €	19	15	
Lager/Versand	42.000 €	43	47	
Gesamt	-----			

Aufgabe 6 c) Berechnen Sie die Kosten der Personalbeschaffung bzw. -freistellung!

Stellen-bezeichnung	Vergütung	Rekrutierungs-kosten in % der Personal-kosten	Training/ Einarbeitung	Trennungs-kosten (Abfindung, Arbeitsgericht, Anwalt)	Ergebnisse
Abteilungs-leitung	90.000 €	35 %	30 %	20 %	
Sachbear- beitung	48.000 €	20 %	25 %	15 %	
Lager/Versand	42.000 €	15 %	15 %	10 %	
Gesamt					

Damit ermitteln Sie das Budget für die Personalbeschaffungsmaßnahmen.

Aufgabe 6 d): Entwickeln Sie Alternativen für die Verwendung des Budgets.

Personalbeschaffung

www.ihk-die-weiterbildung.de

Betriebsrat

Personalbeschaffung

Was ist eine Stellenbeschreibung?

Stellenbeschreibung		
Definition von Koordination und Delegation	Definition von Spezialisierung und Voraussetzungen	
Tätigkeitsbeschreibung	Anforderungsprofil	
<ul style="list-style-type: none"> • Stellenbezeichnung • Unter-/Überstellung • Stellvertretung (aktiv/passiv) <ul style="list-style-type: none"> • Ziele und Hauptaufgaben • Kompetenzen • Einzelaufträge • Besondere Befugnisse 	Hard Skills <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung • Berufserfahrung • Weiterbildung Anforderungen nach <ul style="list-style-type: none"> • Grundanforderung • Zusatzanforderung • Besondere Anforderung Fach- und Methodenkompetenz → Bewerberdaten	Soft Skills <ul style="list-style-type: none"> • Teamfähigkeit • Lernbereitschaft • Kommunikationsfähigkeit • Selbstorganisation • Selbstbewusstsein Sozial- und Individualkompetenz → Eignungsdiagnose

Aufgabe 7: Worin unterscheiden sich Stellenausschreibung, Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil?

Personalbeschaffung

www.ihk-die-weiterbildung.de



Weiterbildungsgesellschaft
der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH

Vorüberlegungen zur Personalbeschaffung

Offene Fragen führen zur zielgerichteten Personalbeschaffung

Was wollen wir? SMART-Formel https://kommunalwiki.boell.de/index.php/SMART-Ziele	Siehe Hauptzweck des Personalwesens
Wie sollen wir intern darstellen, wen wir wollen?	
Welches Beschaffungspotenzial haben wir?	<ul style="list-style-type: none">• offensichtlichen • latentes Potenzial
Welche Auswahlinstrumente sollen eingesetzt werden?	
Welche rechtlichen Vorschriften sind zu beachten?	

Personalbeschaffung

www.ihk-die-weiterbildung.de

Welche internen Vorschriften sind zu beachten?	
Wer macht die Arbeit?	
Was darf die Stellenbesetzungskosten?	
Wie viel Zeit haben bis zur Stellenbesetzung?	
Wo suchen wir das Personal? Link: Interne-Personalbeschaffung.pdf (nova-nexus.de)	
Wie wollen wir nach Außen auftreten?	

Aufgabe 8: Untersuchen Sie Stellenausschreibungen Ihrer Wahl auf Attraktivität, Aussagekraft, Diskriminierungsaussagen, verdeckte Informationen. Stellen Sie uns Ihre Ergebnisse vor.

Personalbeschaffung

www.ihk-die-weiterbildung.de



Weiterbildungsgesellschaft
der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH

Aufgabe 9 Beschreiben Sie den Ablauf interner Personalbeschaffung.

Welche Beispiele für externe Personalbeschaffung können genannt werden?

--	--	--

Personalbeschaffungswege

Recruitingmessen von Hochschulen	Persönliche Verbindungen	Businessstreffe	Testimonials auf der Firmenwebsite
Visitenkartenaustausch Persönlicher Eindruck möglich Fragen des Bewerbers klären	Man kennt jemanden, der jemanden kennt → individuelles Netzwerk	Kurze morgendliche Treffen mit Vorstellungsrunde → organisiertes Netzwerk	Firmenmitarbeiter präsentieren sich authentisch – erzählen über Vor- und Nachteile der Firma

Personalbeschaffung

www.ihk-die-weiterbildung.de

Personalauswahlverfahren

MUSTER für einen kfm. Auszubildenden

	Faktor	maximal		Cremer		Rappentin		Habl		Mühlhoff		Setlau	
Alter	0	0	0	16	0	19	0	19	0	22	0	23	0
Volljährig	2		2	0	0	1	2	0	0	1	2	1	2
Entfernung z.Betrieb >5 km	0,2	0	0	0	0	-32	-6,4	-13	-2,6	-21	-4,2	-58	-11,6
Geschlecht 1=m 2=w	0		0	1	0	1	0	1	0	2	0	1	0

			x	Pkte	x	Pkte	x	Pkte	x	Pkte	x	Pkte
--	--	--	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------

Berufserfahrung (z.B. Nebenjob, Dauer, Erste Tätigkeit)

> 6 Monate	1			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
> 1 Jahr	3		3	0	0	1	3	0	0	1	3	1	3

Noten besser als 3

Mathematik	2	1	2	0	0	1	2	1	2	1	2	1	2
Deutsch	5	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	0	0
Englisch	3	1	3	0	0	1	3	1	3	0	0	1	3
Wirtschaft	5	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Schulabschluss

Hauptschulabschluss A	1		0	0	0		0		0		0	1	1
Fachoberschulreife	2	1	2	1	2	1	2		0		0		0
Fachhochschulreife	3		0		0		0		0	1	3		0
Abitur	3	1	3		0		0	1	3		0		0
abgeschl. Berufsausbildung	3	1	3		0	1	3		0		0	1	3
Studienabbruch	3	1	3		0		0		0	1	3		0

Testauswertung 1/25

		%		%		%		%		%		%	
Deutsch	3	100	12	76	9	82	10	64	8	74	9	77	9
Mathematik	4	100	16	89	14	89	14	75	12	76	12	92	15
Wiso	1	100	4	8	0	85	3	67	3	73	3	73	3
Chemie	0,5	100	2	50	1	65	1	62	1	65	1	63	1
Gesellschaft	2	100	8	57	5	35	3	93	7	76	6	54	4

sonstiges

- andere Fremdsprache	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Führerschein	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
Vereinsmitgliedschaft	3	1	3	1	3	1	3	1	3	0	0	1	3

gesamt Punkte

				80		35		48		44		40	41
--	--	--	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	----

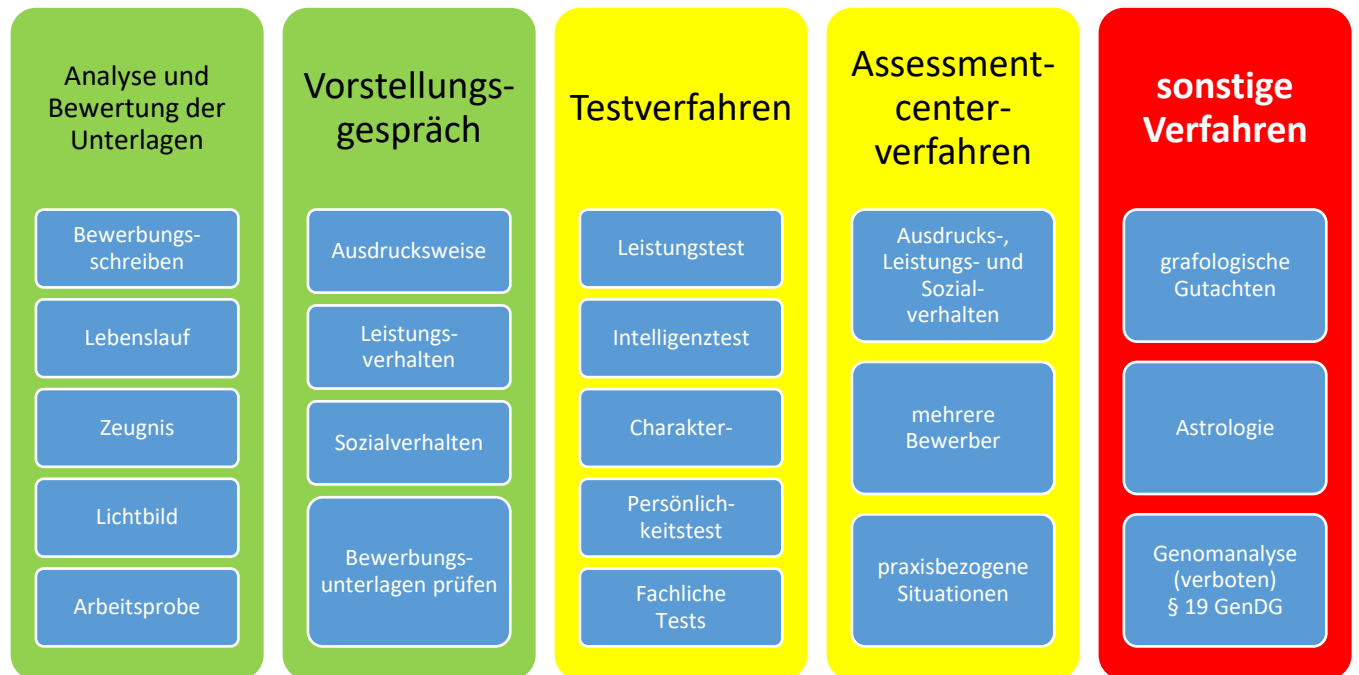
Testauswertung

	Name	Pkt.	max.	%
Deutsch		29	38	76
Mathematik		24	27	89
Wiso		1	12	8
Chemie		1	2	50
Gesellschaft		8	14	57

Berufswahlpass Rhein-Sieg-Kreis / Bonn



Übersicht von Personalauswahlverfahren



[Was ist ein Assessment Center? - Definition, Vorteile und Inhalt \(hrtalk.de\)](http://hrtalk.de)

Auswahlgespräch / Vorstellungsgespräch

Das Gespräch hat einen einladenden auffordernden Charakter.

Die Frageabsicht besteht darin, den Bewerber früh in die Gestaltung des Gesprächs einzubinden.

Schon in der Einladung kann mitgeteilt werden, über was gesprochen werden soll, dass der Bewerber seinerseits Fragen vorbereiten kann.

Der Tenor lautet:

„Wie stellen Sie sich die Tätigkeit bei uns vor und was können wir tun, um Sie zu fördern?“

Zur Vorbereitung kann man den Bewerbern die Fragen des Gesprächs und die Beschreibung des Auswahltests vorab erklären.

Personalbeschaffung

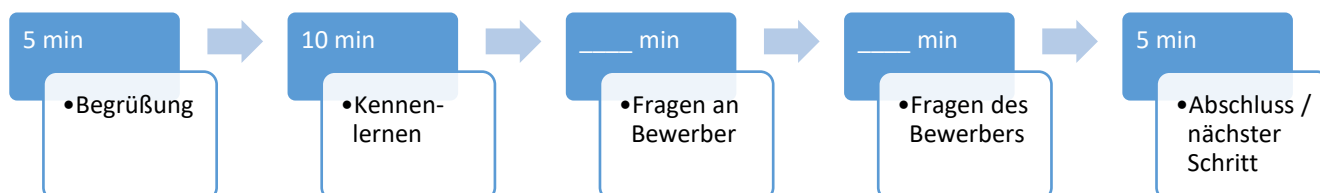
www.ihk-die-weiterbildung.de

Vorbereitung des Gesprächs z.B.:

Wurde die Einladung bestätigt?
 Wo findet das Gespräch statt?
 Wie viel Zeit wird eingeplant?
 Wer wird am Gespräch beteiligt?

Liegt ein Gesprächsleitfaden vor?
 Ist der Empfang vorbereitet?
 Wer holt die Bewerber ab?
 Gibt es einen Auswertungsbogen?

Gesprächsphasen



Typische Fragen im Vorstellungsgespräch:⁴

- Bitte schildern Sie uns kurz Ihren Lebenslauf.
- Was wissen Sie über diese Tätigkeit?
- Warum haben Sie sich für diese Tätigkeit entschieden?
- Wieso bewerben Sie sich gerade bei unserem Unternehmen?
- Wie stellen Sie sich Ihre berufliche Zukunft vor?
- Nennen Sie mir drei Ihrer Stärken und drei Schwächen.

Vorab müssen die erwünschten und unerwünschten Antworten vom Personalabteilung überdacht werden.

Was Arbeitgeber gerne hören

Natürlich solltest du dich im Vorstellungsgespräch nicht verstellen. Aber du solltest dir vorher bewusst machen, was gerne gehört wird, und was weniger. So kannst du deine Antworten entsprechen abstimmen und das Richtige betonen.

1. Geselligkeit ist positiv: Es ist gut, wenn du viele Freunde und Bekannte hast oder in einem Verein aktiv bist. Es ist wichtig beliebt zu sein, aber man sollte auch keine Angst davor haben, dass andere schlecht über einen reden.
2. Stabile Menschen bringen stabile Leistungen: Schlecht sind von daher Stimmungsschwankungen, Ängste usw. Gut ist es, ein optimistischer Mensch zu sein, der einen Wettkampf selbstbewusst annimmt und es gerne zu etwas bringen will.
3. Glückliche oder zufriedene Menschen sind für alle angenehm: Es ist gut, wenn du mit dir und deinem Leben zufrieden bist.
4. Wer sich gut konzentrieren kann, arbeitet gut: Schlecht ist deshalb eine Neigung zur Tagträumerei oder Konzentrationsprobleme
5. Wer die Arbeit gerne anpackt, schafft mehr: Es ist gut, wenn du organisiert bist und Arbeiten nicht vor dir herschiebst oder leicht überfordert bist.
6. Sportliche Menschen sind gesünder: Sportliche Aktivität im Alltag und im Urlaub wird deshalb geschätzt.
7. Zu viel Unterordnung bringt nichts. Es ist gut, wenn du Anweisungen befolgen kannst, aber du solltest ggf. auch höflich deine Meinung sagen können.
8. Keine übertriebene Zimperlichkeit: Es ist gut, wenn du dich nicht vor Dreck oder Tieren ekelst und ab und zu auch ein Risiko eingehst.
9. Kommunikative Typen sind beliebt: Du telefonierst lieber als Briefe zu schreiben, gehst lieber Freunde treffen als zu lesen.
10. Jeder hat kleine Schwächen, sonst wäre man kein Mensch: Du hast schon mal zu einer Notlüge gegriffen, isst zuviel Schokolade und so weiter. Kleine Schwächen solltest du unbedingt zugeben.

⁴ Quelle: <https://www.impulse.de/management/recruiting/azubi-vorstellungsgespraech-fuehren/155204.html>

Einstellungstests – Persönlichkeitstests zur Potenzialermittlung

GRUNDLAGE - BIG FIVE (PSYCHOLOGIE)

Bei den Big Five bzw. dem Fünf-Faktoren-Modell (FFM) handelt es sich um ein Modell der Persönlichkeitspsychologie, dass fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit postuliert. Demnach lässt sich jeder Mensch auf den folgenden Skalen einordnen:

- Neurotizismus – emotionale Stabilität bzw. Labilität
- Introversion / Extraversion – Begeisterungsfähigkeit
- Offenheit für Erfahrungen – Wissbegier etc.
- Verträglichkeit – Mitgefühl, Verständnis für Andere, Wohlwollen oder Misstrauen, Egozentrik
- Gewissenhaftigkeit - Selbstkontrolle, Genauigkeit und Zielstrebigkeit. (Quelle: Wikipedia)

Persönlichkeitstests z. B. MBTI-Test (Myers-Briggs-Type-Indicator)

Diese Art Test werden weltweit am häufigsten eingesetzt. Das vermutliche Verhalten wird mit Hilfe statistischer Verfahren (Faktorenanalyse) in 16 grundlegende Faktoren (Eigenschaften) eingeschätzt.

Diese Tests zeigen kein vollständiges Persönlichkeitsprofil, sondern wahrscheinliche Verhaltensweisen.

www.charaktertest.net – 66 Fragenpaare

Die 16 unterschiedlichen Charaktertypen sind farblich gekennzeichnet: **Idealisten** sind rot, **Rationalisten** blau, **Wächter** grün und **Kreative** gelb dargestellt. Erfahre mehr über die verschiedenen [Temperamente](#).

 ENFJ • Lehrer	 ENFP • Visionär	 INFJ • Psychologe	 INFP • Träumer
 ENTJ • General	 ENTP • Erfinder	 INTJ • Forscher	 INTP • Philosoph
 ESFJ • Gastgeber	 ESTJ • Direktor	 ISFJ • Versorger	 ISTJ • Inspektor
 ESFP • Entertainer	 ESTP • Unternehmer	 ISFP • Künstler	 ISTP • Mechaniker

--5

Im besten Fall haben Sie jetzt einen geeigneten Mitarbeiter gefunden und ausgewählt, der auch bereit ist zu den vereinbarten Konditionen bei Ihnen zu arbeiten.

Jetzt würde noch das Onboarding-, ggf. auch das Preboarding-Verfahren folgen, dass aber dem Thema Personalführung zugeordnet wird.

[Onboarding](#)

Hier sind Links dazu

[Preboarding](#)

[Onboarding – Wikipedia](#)

⁵ <https://slideplayer.com/slide/8407215/>

Personalbeschaffung


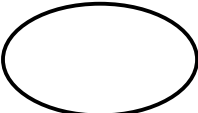


www.ihk-die-weiterbildung.de

Anhang – Aufbauorganisation

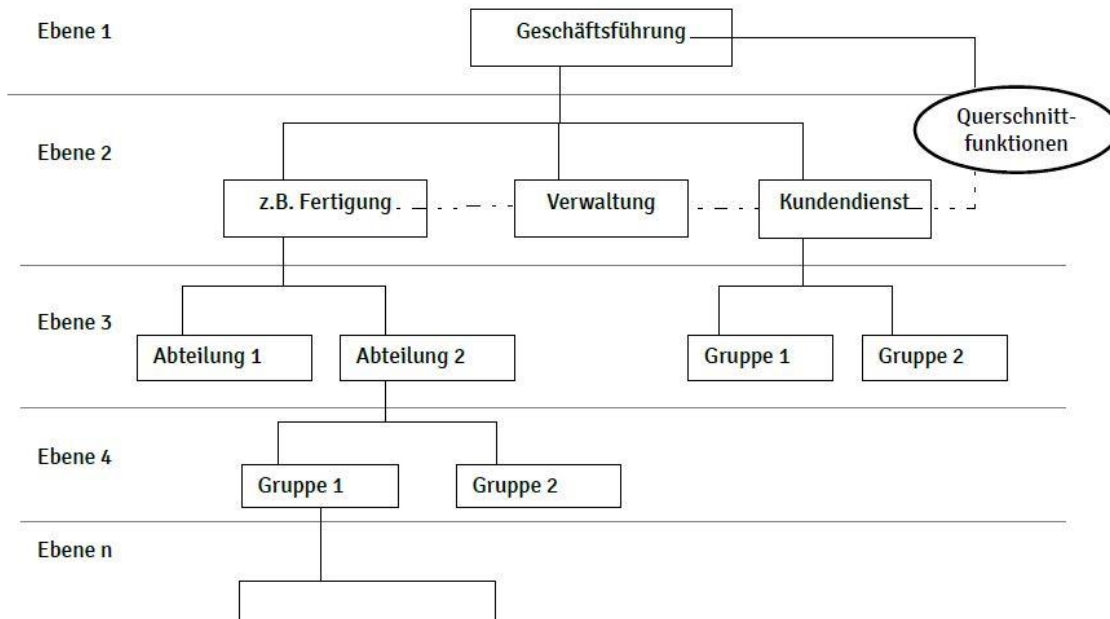
Begriffe:

Instanz	Stelle mit Entscheidungskompetenz
Organigramm	grafische Darstellung der Aufbauorganisation
Stelle	Kleinste organisatorische Einheit – keine Personen, kein räumlicher Bezug
Stellenbesetzung	Stelle wird namentlich besetzt
Stellenbeschreibung	Aufgaben und Kompetenzen einer Stelle

Um Organigramme lesen und erstellen zu können nutzt man einheitliche Symbole.

	Ausführungs- oder Leitungsstelle	<p>In einem Viereck steht nur eine Person, die die jeweilige Stelle innehat und deren Sekretär/in bzw. Assistent/in.</p> <p style="text-align: center;">Referatsleiter</p> <p>Assistent/ Sekretariat</p> <p>Sprecher</p>
	Leitungshilfestelle Stabsstelle (Querschnitts- funktionen – übergreifend tätig)	<p>Querschnittfunktionen sind als unterstützende oder fachlich bestimmende Stellen meist als Stabsstelle neben der Geschäftsführung in Form eines Kreises / Ellipse dargestellt. In der Darstellung ist die Unterstützung zusätzlich durch eine gestrichelte Linie angegeben (Fachkompetenz)</p>
	Über- bzw. Unterordnung mit Vollkompetenzen	<p>Linien verbinden die Stellen und beschreiben die Rangordnung Pfeile können zeigen, wie wichtige Prozesse ablaufen, in welche Richtungen Informationen weitergegeben werden etc.</p>
	Über- bzw. Unterordnung mit Fachkompetenzen	<p>Gestrichelte Linien verbinden Stellen mit Stäben oder Funktionsentscheidern – z. B., wenn die Fachabteilung und die Personalabteilung über die Einstellung eines Bewerbers berät und ggf. entscheidet</p>

Beispiel

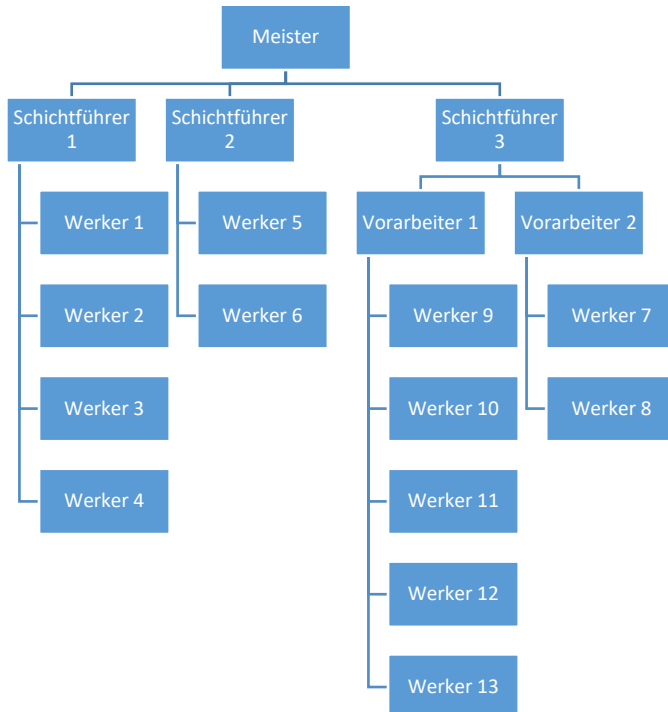


Stellenarten

Bezeichnung	Beschreibung	Beispiel
Stabsstellen	sind spezialisierte Leitungshilfsstellen, die durch Informationsverarbeitung die Entscheidungskapazität der Leitungsstellen erhöhen.	Controlling
Assistenzstellen	sind generalisierte Leitungshilfsstellen mit fallweisen Aufgaben ohne Fremdentscheidungs- und Weisungskompetenz. Für diese Form von Stellen gibt es meist kein fest vorgegebenes Aufgabengebiet.	Assistenz der Geschäftsleitung (Nicht Sekretärin)
Dienstleistungsstellen	nehmen zentrale Unterstützungsaufgaben für mehrere Leitungsstellen wahr. Sie können im Gegensatz zu Stabsstellen Weisungsbefugnisse gegenüber mehreren Linienstellen besitzen.	Zentralabteilung Personalwesen

Die **Leitungsspanne** bezeichnet die Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter einer Führungskraft. In modernen Organisationsformen steigt die Leitungsspanne, was veränderte Aufgabenschwerpunkte für Führungskräfte mit sich bringt.

Leitungsspanne = Anzahl der direkt geführten Mitarbeiter



Der Meister ist verantwortlich für 18 Mitarbeiter

Der Meister hat eine Leitungsspanne von 3 Schichtleitern

Schichtführer 1 hat eine Leitungsspanne von 4 Workern

Schichtführer 2 hat eine Leitungsspanne von 2 Workern

Schichtführer 3 hat eine Leitungsspanne von 2 Vorarbeitern

Vorarbeiter 1 hat eine Leitungsspanne von 5 Workern

usw.

Beziehungsorientierte Stellenbildung erfolgt, wenn die Führungskraft mit der Führung überlastet ist.

Beispiel:

Die Mitarbeiter können 10 % ihrer Aufgaben nicht lösen, ohne den Eingriff des Meisters. Das bedeutet, dass der Meister bei 10 Mitarbeitern zu 100 % mit Lösung von Problemen beschäftigt ist. Wenn er weitere Mitarbeiter führen muss, macht er Überstunden oder löst nur einen Teil der Probleme.

Eine Lösung ist das Einfügen einer weiteren Hierarchieebene zwischen Meister und Mitarbeiter. Im Organigramm sind daher Schichtleiter und Vorarbeiter eingefügt worden. Diese Führungskräfte fangen jetzt die Probleme der Mitarbeiter (Werker) ab und der Meister ist entlastet.

Mehr zu Leitungsspanne:

<https://olev.de/l/leitungssp.htm>

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/leitungsspanne-40909>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Leitungsspanne>

https://www.youtube.com/watch?v=AK1kJERj_6Q Video Thomas Grosser Leitungsspanne - Leitungstiefe

<https://www.youtube.com/watch?v=a1s68pliSp8> Video Dr. Ebert Leitungsspanne, Einflussgrößen

<https://www.youtube.com/watch?v=te6otKBW1IA> Video Dr. Ebert Optimale Leitungsspanne