

STUDIENBRIEF

**PERSONALBEDARFSERMITTLUNG,  
-BESCHAFFUNG, -AUSWAHL**

STUDIENBRIEF

PERSONALBEDARFSERMITTLUNG,  
-BESCHAFFUNG, -AUSWAHL

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,  
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40  
Internet: <http://www.afwbadharzburg.de>  
Email: [bildung@afwbadharzburg.de](mailto:bildung@afwbadharzburg.de)

Copyright afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der afw Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Personalbedarfsermittlung</b> .....	<b>6</b>
2.1	Lernziele.....	6
2.2	Begriff und Wesen der Personalbedarfsermittlung.....	6
2.3	Arten des Personalbedarfs.....	8
2.4	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs.....	11
2.5	Methoden der quantitativen Personalbedarfs-ermittlung.....	14
2.6	Die Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs.....	20
2.6.1	Organisations-, Stellen- und Stellenbesetzungsplan.....	21
2.6.2	Die Stellenbeschreibung.....	24
2.6.3	Anforderungsprofile.....	26
2.6.4	Rechtsgrundlagen.....	33
2.7	Zusammenfassung.....	33
2.8	Übungsaufgaben.....	35
<b>3</b>	<b>Personalbeschaffung</b> .....	<b>37</b>
3.1	Lernziele.....	37
3.2	Gewinnung von Informationen.....	38
3.3	Employer Branding und Personalmarketing.....	40
3.4	Konventionelle Instrumente der externen Personalbeschaffung.....	44
3.4.1	Hochschulkontakte.....	44
3.4.2	Praktika.....	45
3.4.3	Personalberater und Arbeitsvermittler.....	46
3.4.4	Die Stellenanzeige.....	48
3.4.5	Das Personalleasing.....	53
3.5	E-Recruiting.....	55
3.5.1	Karriere-Webseite.....	55
3.5.2	Social Media Recruiting.....	58
3.5.3	Stellenbörsen.....	60
3.5.4	E-Assessment und E-Recruitment.....	63
3.6	Die innerbetriebliche Personalbeschaffung.....	65
3.7	Mitarbeiterbeurteilung.....	67
3.7.1	Zwecke der Mitarbeiterbeurteilung.....	68
3.7.2	Zuständigkeit des Vorgesetzten.....	69
3.7.3	Systematik der Durchführung.....	69
3.7.4	Beurteilungsmerkmale und Beurteilungsmaßstäbe.....	70
3.7.5	Freie und gebundene Form der Beurteilung.....	73
3.7.6	Das Beurteilungsgespräch.....	78
3.7.7	Typische Beurteilungsfehler.....	79
3.8	Zusammenfassung.....	81
3.9	Übungsaufgaben.....	82
<b>4</b>	<b>Personalauswahl</b> .....	<b>84</b>
4.1	Lernziele.....	84
4.2	Ablauf des Bewerbungsverfahrens.....	84

4.3	Personalauswahlverfahren.....	87
4.3.1	Analyse der Bewerbungsunterlagen .....	87
4.3.2	Telefoninterview .....	91
4.3.3	Biografischer Fragebogen.....	92
4.3.4	Das Vorstellungsgespräch .....	94
4.3.5	Eignungstests .....	98
4.3.6	Assessment-Center.....	100
4.3.7	Beurteilung durch den Vorgesetzten .....	104
4.4	Gütekriterien der Personalauswahl .....	105
4.5	Rolle des Betriebsrats bei der Personalauswahl.....	107
4.6	Zusammenfassung.....	108
4.7	Übungsaufgaben.....	109
<b>5</b>	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben.....</b>	<b>110</b>
<b>6</b>	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>118</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>119</b>
<b>8</b>	<b>Studienaufgabe Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -auswahl .....</b>	<b>121</b>

# 1 Einleitung

Der vor Ihnen liegende Studienbrief enthält ein Kernstück personalwirtschaftlicher Tätigkeit. Aus anderen Studienbriefen sind Ihnen im Überblick die **personalwirtschaftlichen Funktionen** bekannt, nämlich Personalbedarfsermittlung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personaleinsatz, Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung sowie Personalinformationswirtschaft. In dem vor Ihnen liegenden Studienbrief lernen Sie nun die zwei ersten Funktionen sowie das Personalmarketing vertieft kennen.

1. **Ziel der Personalbedarfsermittlung** ist es, die personellen Kapazitäten festzulegen, die zur Sicherstellung und Erfüllung aller betrieblichen Funktionen nötig sind. Dabei lernen Sie den qualitativen und quantitativen Bedarf zu unterscheiden sowie Anforderungs- und Tätigkeitsprofile zu bestimmen. Der Personalbedarf ist weiterhin nach zeitlichen und örtlichen Merkmalen aufzuschlüsseln.
2. Ergibt die Bedarfsanalyse einen tatsächlichen Bedarf, so schließt sich notwendigerweise die **Personalbeschaffung** (Personalgewinnung) an. Hier interessieren vor allem die Instrumente der Personalbeschaffung, wobei sich diese generell nach **externer und interner Personalbeschaffung** unterscheiden. Zunächst lernen Sie die Wege zur Personalbeschaffung auf dem externen Arbeitsmarkt kennen, anschließend die Überlegungen zum innerbetrieblichen Verfahren der Personalauswahl. Hier schließt sich das nahe liegende Problem der Mitarbeiterbeurteilung bei der Auswahl an.

Die externe Personalbeschaffung nimmt seit einigen Jahren eine zunehmend bedeutendere Stellung ein, weil der Fachkräftemangel in vielen Bereichen der deutschen Wirtschaft angekommen ist und der „War for Talents“, der Kampf um talentierte, qualifizierte Fach- und Führungskräfte, in vollem Umfang „entbrannt“ ist. Nach ULLAH/WITT (2018) hängt das Überleben eines Unternehmens längst nicht mehr nur von seiner Innovationskraft und seinen guten Produkten ab [...]. „Wie gut ein Unternehmen ist, Talente zu rekrutieren und zu halten, entscheidet langfristig über seinen Erfolg oder Misserfolg am Markt in einer globalen und digitalen Wirtschaft“. Dabei erfolgt die Gewinnung neuer Mitarbeiter heutzutage hauptsächlich über das Internet. Entsprechend seiner Bedeutung ist dem E-Recruiting deshalb ein gesondertes Kapitel gewidmet.

3. Ist Ihr **Recruiting** erfolgreich, erfolgt die Personalauswahl, das heißt, Sie beschreiten den Entscheidungsweg zur Auswahl des geeigneten Kandidaten, das **Bewerbungs- bzw. Auswahlverfahren**. Dabei werden Sie mit den einschlägigen Auswahlinstrumenten bekannt gemacht, erfahren aber auch, dass keine Entscheidungs- und Beförderungsentscheidung ohne Risiko ist.

## 2 Personalbedarfsermittlung

### 2.1 Lernziele

Die Personalbedarfsermittlung hat den Zweck, die für den geregelten Betriebsablauf notwendigen personellen Kapazitäten zu ermitteln.

1. Sie lernen zunächst die wichtigsten Merkmale für eine quantitativ orientierte Bedarfsermittlung kennen. Dazu zählen insbesondere Anzahl, Geschlecht, Art, Zeitpunkt des Einsatzes und Einsatzort.
2. Bedarfsermittlungen gehen zwar vom gegenwärtigen Personalbestand aus, sind aber überwiegend für die Zukunft bestimmt. Deshalb beschäftigen Sie sich mit dem zukünftigen Einsatz- und Reservebedarf, dann aber eben auch mit erwarteten Abgängen und Zugängen, mit Ersatzbedarf und Neubedarf sowie einem eventuell entstehenden Freisetzungbedarf.
3. Der quantitative Personalbedarf wird nach verschiedenen Methoden ermittelt. Sie erfahren, dass ein durch Schätzungen ermittelter Bedarf durchaus eine gute Prognose ergibt. Sie werden sich aber auch mit der systematischen Befragung, mit der Kennzahlenmethode und der Stellenplanmethode auseinandersetzen.
4. Die Ermittlung des qualitativen Bedarfs ist in vielen Punkten schwieriger als die des quantitativen Bedarfs. Als Voraussetzung einer Stellenplanbeschreibung, die u. a. Anforderungen an den Stelleninhaber benennt, lernen Sie Organisationspläne, Stellenpläne und Stellenbesetzungspläne einzuordnen. Sie erfahren, dass Stellenbeschreibungspläne Angaben über die Rangstufe des Stelleninhabers, über die Einordnung der Stelle in die Unternehmensorganisation, die Regelung der Stellvertretung, natürlich auch die Beschreibung der Hauptaufgaben unter Angabe der Kompetenzen und Pflichten, organisatorische Einzelheiten und auch Anforderungsmerkmale enthalten.
5. Stellenbeschreibungen eignen sich als Grundlage von Anforderungsprofilen. Die für eine optimale Funktionserfüllung auf einer Stelle notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften werden zu einem Anforderungsprofil zusammengefasst. Ihnen wird deutlich, welche Konsequenzen sich z. B. aus nicht erfüllten Anforderungen für die Personalwirtschaft ergeben.

### 2.2 Begriff und Wesen der Personalbedarfsermittlung

Die Personalbedarfsermittlung schlägt sich in konkreten Programmen nieder, die den Personalbedarf nach

- Anzahl (quantitativ)
- Art (qualitativ)

- Zeitpunkt und Dauer (zeitlich)
- Einsatzort (örtlich)

bestimmen.

Der **quantitative Personalbedarf** weist die Zahl der Personen nach Alter und Geschlecht aus, die für die Erfüllung der Aufgaben zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine bestimmte Dauer benötigt werden. Werden die Qualifikationen der benötigten Personen mit erfasst, so spricht man von **qualitativer Personalermittlung**. Ihre Aufgabe besteht in der Bestimmung der Anforderungen der Arbeitsplätze, um das Leistungsangebot der vorhandenen und zu beschaffenden Mitarbeiter mit den Anforderungen abzustimmen. Quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung sind in der Praxis nicht zu trennen und sind daher simultan (gleichzeitig) durchzuführen.

Der Personalbedarf wird für einen Zeitraum oder zu einem bestimmten Zeitpunkt ermittelt.

Es handelt sich zugleich um eine Terminplanung. Man unterscheidet, wie in anderen Planungsbereichen, zwischen kurz-, mittel- und langfristiger Personalbedarfsermittlung. Der Planungszeitraum richtet sich nach der Arbeitsmarktlage und der Qualifikation der Mitarbeitergruppe, deren Bedarf geplant werden soll. Es ist wenigstens der Zeitraum zu planen, der für die Personalbeschaffung, -entwicklung und -bildung sowie die Einarbeitung bis zur vollwertigen Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter notwendig ist. Werden gering qualifizierte Mitarbeiter gesucht, so reicht ein relativ kurzer Vorlauf, um das Personal zu beschaffen und zur Einsatzfähigkeit zu qualifizieren. Je höher die Qualifikation ist, desto längerfristig ist die Personalbedarfsmessung anzulegen.

Der Personalbedarf entspricht dem **Soll-Personalbestand**. Die Gegenüberstellung des **Soll-Personalbestands** mit dem **Ist-Personalbestand** zu einem bestimmten Zeitpunkt ergibt entweder eine personelle Deckung, Über- oder Unterdeckung. Im Falle einer Überdeckung, die quantitativ, qualitativ, zeitlich und/oder örtlich auftreten kann, folgen Anpassungsmaßnahmen, die in der Personalfreistellung ihren Niederschlag finden. Bei einer Unterdeckung setzen je nach Art die Personalbeschaffung und/oder die Personalentwicklung ein. Zweckmäßig ist es, zunächst den gegenwärtigen Bedarf zu bestimmen und darauf aufbauend den zukünftigen Personalbedarf zu ermitteln. Die Personalbedarfsermittlung kann man infolgedessen in zwei Phasen einteilen:

Zweckmäßig ist es, zunächst den gegenwärtigen Bedarf zu bestimmen und darauf aufbauend den zukünftigen Personalbedarf zu ermitteln. Die Personalbedarfsermittlung kann man infolgedessen in zwei Phasen einteilen:

1. Ermittlung des gegenwärtigen Personalbedarfs.
2. Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs.



## 2.3 Arten des Personalbedarfs

Ausgangspunkt für den zukünftigen Personalbedarf ist die Ermittlung der erforderlichen personellen Kapazitäten zum gegenwärtigen Zeitpunkt. Hierfür ist eine Analyse des augenblicklichen Zustands nötig.

Der Ist-Personalbestand wird aus dem Stellenplan und dem Stellenbesetzungsplan abgelesen.

Beide Pläne geben Auskunft über die gegenwärtig beschriebenen Stellen bzw. Auskunft über die jetzigen Stelleninhaber. Dazu gehören Informationen wie:

- Jahrgang
- Einstellungstermin
- Versetzungen
- Ausscheidungsdatum
- Kurzbeurteilungen
- Lohn- und Gehaltsstufe

Je nach Organisationsgrad des Unternehmens können im Stellenplan/Stellenbesetzungsplan weitere Informationen enthalten sein.

Der **Soll-Personalbestand** setzt sich aus dem **Einsatz- und Reservebedarf** zusammen. Der **Einsatzbedarf** deckt die personelle Kapazität ab, die unter Ausschluss personeller Leerzeiten auf Grund von Urlaub, Krankheit, Unfall usw. dem Soll-Personal-Bestand entspricht. Der **Reservebedarf** berücksichtigt die unvermeidlichen Ausfälle, die im Allgemeinen mit einer durchschnittlichen Fehlquote vom Einsatzbedarf errechnet werden.

Der Soll-Personalbestand (Brutto-Personalbedarf) wird im Stellenplan ausgewiesen.

Als **Stelle** wird das Arbeitsgebiet einer unbekanntenen Person bezeichnet, der bestimmte Aufgaben übertragen werden sollen. Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens für den gedachten Inhaber einer Position (=Arbeitsplatz). Sie ist in der Regel unabhängig von der Person des Stelleninhabers. Der Stellenplan wird aus dem Organisationsplan abgeleitet. Während der Organisationsplan die Struktur der Abteilungen und ihre hierarchische Einordnung zeigt, weist der Stellenplan, gegliedert nach Abteilungen, die Anzahl der Stellen, die Bezeichnungen der Stellen, Lohn- und Gehaltsstufen und die Kompetenzen, mit welchen die Stellen ausgestattet sind, aus. Der Stellenplan ist ein **Sollplan**.

Die personelle Unterdeckung ist der Netto-Personalbedarf, der sich in Ersatz- und Neubedarf (Zusatzbedarf) gliedert.

Der Ersatzbedarf ergibt sich zu einem Planungszeitpunkt als Differenz aus Soll-Personalbestand und den abgegangenen und zugegangenen Personen der Vorperiode. Er entsteht durch Abgänge wie Pensionierung, Tod, Kündigung,

Beförderung oder Versetzung. Der Neubedarf ergibt sich infolge von Erweiterungsinvestitionen in der Produktion, in der Forschung oder in anderen Funktionsbereichen, organisatorischen Änderungen, Änderungen der Arbeitsbedingungen usw. Für den Fall, dass zum Planungszeitpunkt der Ist-Personalbestand größer als der Soll-Personalbestand ist, besteht ein Freistellungsbedarf. In der Praxis werden Änderungen des Ist-Personalbestands in einem Planungszeitraum durch Zugangs-/Abgangstabellen erfasst.

Die begrifflichen Zusammenhänge werden in Abbildung 1 und Abbildung 2 verdeutlicht. Die obere Skizze (Abbildung 1) weist eine Unterdeckung, die untere Skizze (Abbildung 2) eine Überdeckung aus.

Entnehmen Sie dem folgenden Beispiel, welche Auswirkungen der technische Fortschritt auf den Stellenplan einer Unternehmung haben kann.

### **Beispiel**

In einem Betrieb der Kautschuk verarbeitenden Industrie werden Wickelmaschinen zur Herstellung von PKW-Reifen-Rohlingen eingesetzt. Diese Wickelmaschinen wurden in der Vergangenheit von 2 Personen bedient. Eine Person war verantwortlich für die Beschickung der Maschine mit Materialien; die andere Person vollzog den Wickelvorgang. Seit dem Jahre 2015 existiert eine neue Version von Wickelmaschinen auf dem Markt. Die Hinzuführung des Materials erfolgt automatisch; darüber hinaus sind einige Handgriffe, die vom Wickler vorgenommen wurden, mechanisiert worden. Dadurch hat sich sein Output bei Normalleistung um 15 Prozent erhöht, wie eine neue Zeitaufnahme zeigte. Somit hat diese neue Technologie die Arbeitsproduktivität auf 115 Prozent erhöht.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird überlegt, inwiefern die Arbeitsplätze in der Wickelei umorganisiert werden können. Es wird erwogen, Einzelarbeitsplätze zu Fertigungsinseln bei gleich bleibender Technologie umzuwandeln. Ob hierdurch eine weitere Erhöhung der Arbeitsproduktivität möglich ist, kann jetzt noch nicht beantwortet werden. Vergleichbare Organisationsumstellungen zu Fertigungsinseln zeigen aber, dass bei einem solchen neuen Fertigungsverfahren Steigerungen des Outputs in erheblichem Maße möglich sind.

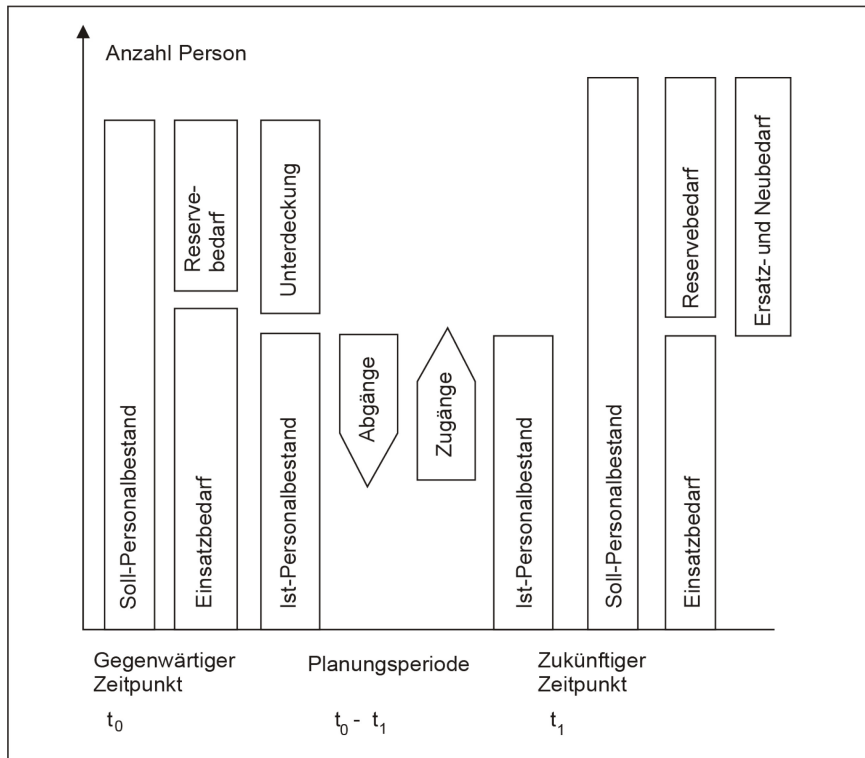


Abbildung 1: Personalbedarfsplanung bei Unterdeckung

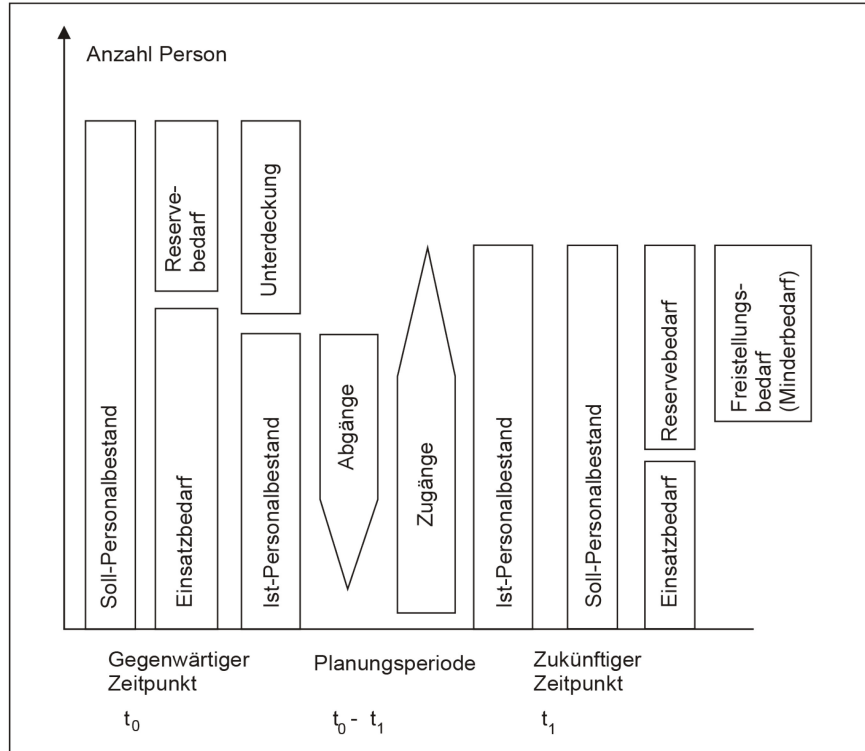


Abbildung 2: Personalbedarfsplanung bei Überdeckung

## 2.4 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs

Selbstverständlich wird der quantitative Personalbedarf auch von **externen Einflussfaktoren** bestimmt. Dazu gehören die Konjunkturlage, die allgemeine technologische Entwicklung und die Entwicklung der Konkurrenz. JUNG (2016) nennt folgende Faktoren mit ihren Auswirkungen:

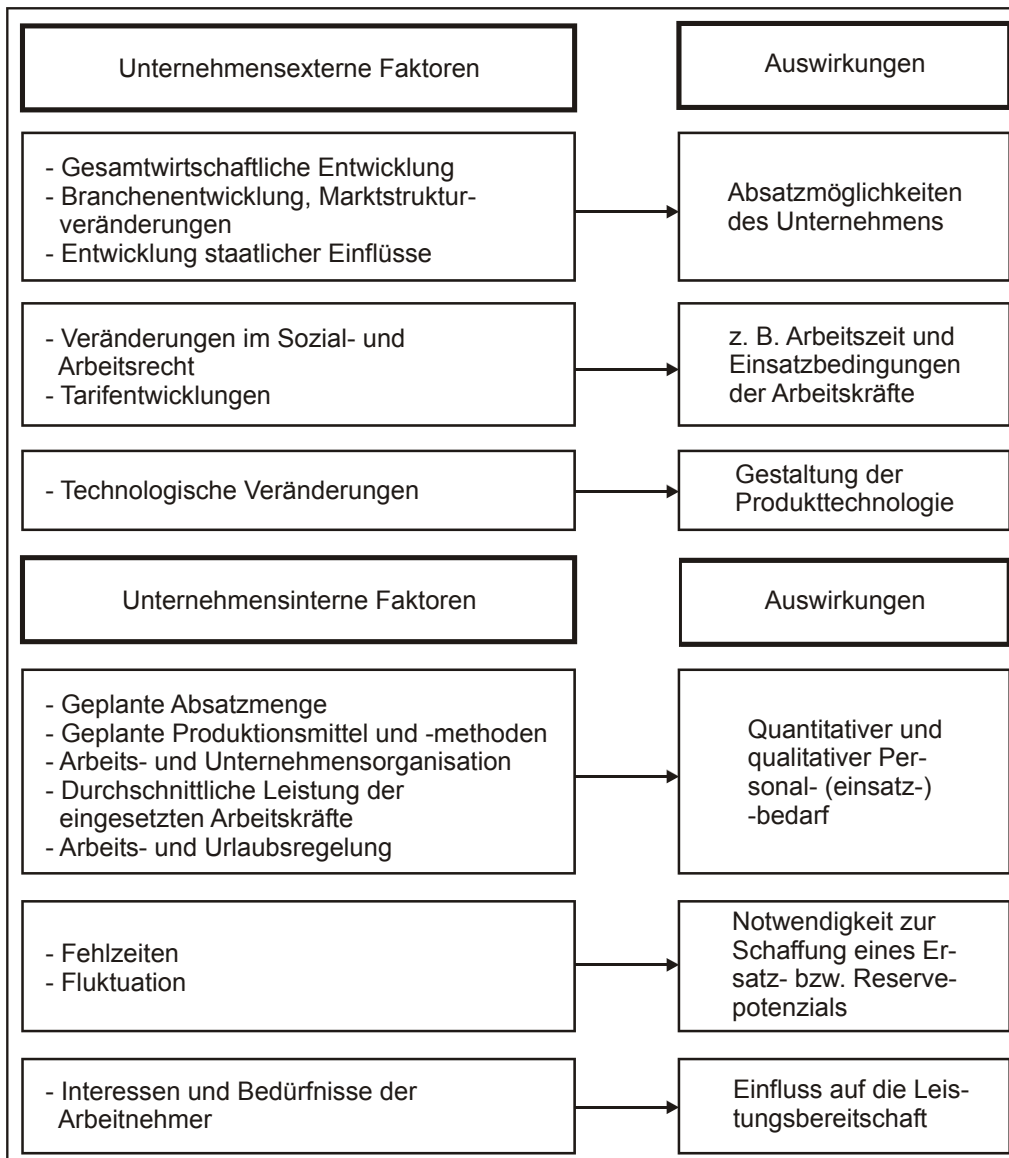


Abbildung 3: Einflussfaktoren auf den Personalbedarf

Entscheidender sind jedoch die **internen Determinanten**, die den quantitativen Personalbedarf bestimmen:

- die produzierte und abgesetzte Menge
- der Technisierungsgrad
- das Fertigungsprogramm

- das Niveau der Betriebsorganisation
- die Betriebsgröße

Sofern alle anderen genannten Hauptdeterminanten des Personalbedarfs konstant sind, entwickelt sich der Personalbedarf (ap) in Abhängigkeit zu der **produzierten bzw. abgesetzten Menge** proportional.

In Abbildung 4 ist dieser einfache Sachverhalt dargestellt.

Die zweite Hauptdeterminante des Personalbedarfs ist der **Technisierungsgrad**. Bei einer Steigerung des Technisierungsgrades wird menschliche durch technische Arbeit ersetzt. Ein steigender Technisierungsgrad führt zu einem geringeren Bedarf an Personal bei konstanter Ausbringungsmenge. Im zunehmenden Technisierungsgrad drückt sich auch die Steigerung der Arbeitsproduktivität aus.

Den Zusammenhang zwischen Personalbedarf, Technisierungsgrad und Ausbringungsmenge können Sie der Abbildung 5 entnehmen. Bei gleicher Ausbringungsmenge (M 1) verringert sich der Personalbedarf von ap 1 auf ap 2, wenn sich der Technisierungsgrad von Fahrstrahl I nach Fahrstrahl II verändert.

Die dritte Hauptdeterminante des Personalbedarfs ist das **Fertigungsprogramm**. Mit einer Veränderung des Fertigungsprogramms variiert der Personalbedarf, wenn die übrigen Einflussfaktoren konstant bleiben. Verändert sich beispielsweise die Anzahl oder Größe der Serien, so wird schon durch das Umrüsten der Anlagen der Personalbedarf variieren.

Das **Niveau der Betriebsorganisation** bildet die vierte Haupteinflussgröße. Das Niveau einer Organisation lässt sich nicht absolut messen. Nur im Vergleich mit Vorperioden oder anderen Organisationen kann sie bewertet werden. Rationalisierungsmaßnahmen bei der Aufbau- und/oder Ablauforganisation zielen unter anderem auf Verminderung des Personalbedarfs bei gleich bleibender Leistungsfähigkeit.

Die **Betriebsgröße** ist die fünfte Haupteinflussgröße. Eine Variation der Betriebsgröße, etwa der Ausbau der Werksanlage, bewirkt notwendigerweise eine Änderung des Personalbedarfs.

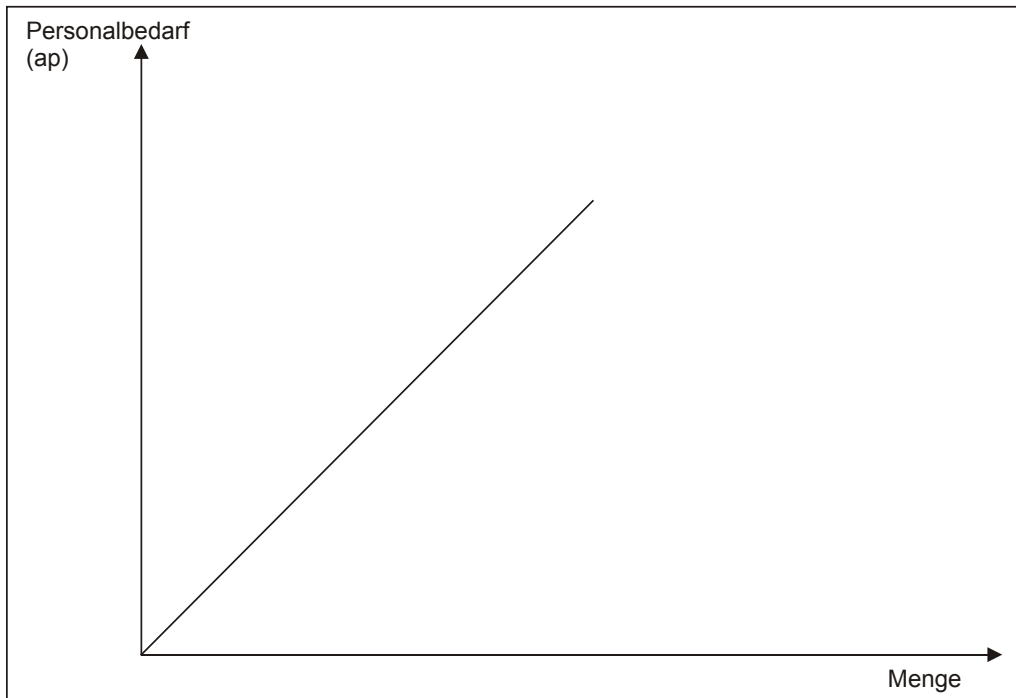


Abbildung 4: Der Personalbedarf in Abhängigkeit von der produzierten bzw. abgesetzten Menge (HENTZE/GRAF, 2005)

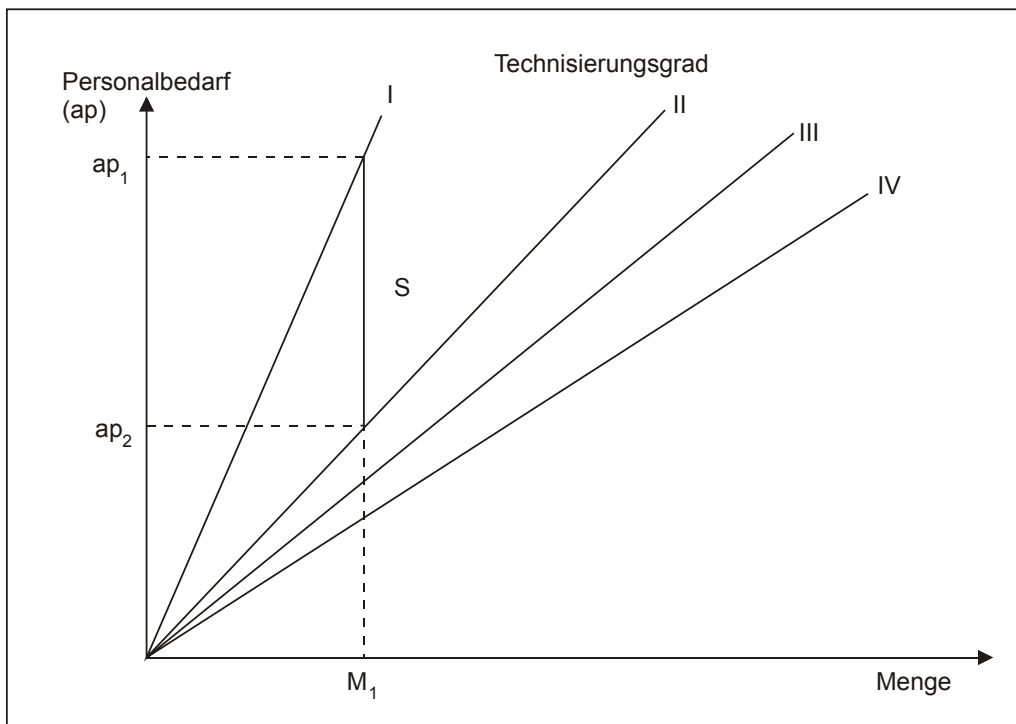


Abbildung 5: Produktionsmenge und Technisierungsgrad (HENTZE/GRAF, 2005)

## 2.5 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung

Die Verfahren zur Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs unterscheiden sich in ihrem Genauigkeitsgrad und in dem Aufwand, der bei der Durchführung aufzuwenden ist. Dabei ist keineswegs gesagt, dass die aufwendigeren Verfahren automatisch zu einem genaueren Ergebnis führen müssen. Deshalb werden in der Praxis auch Alternativrechnungen erstellt und verschiedene Methoden angewandt. Wenn man dann die prognostizierten Zahlen mit den eingetretenen Ist-Zahlen vergleicht, lässt sich leichter eine Aussage darüber machen, welche Methode der Personalbedarfsermittlung den Besonderheiten des Unternehmens entspricht.

Wie bei allen anderen Planungsvorhaben in einem Unternehmen ist auch die quantitative Personalbedarfsermittlung nur eine Entscheidungshilfe für die Unternehmensleitung. Die Verfahren können keinen Ersatz für Unternehmerentscheidungen darstellen. Die endgültige Entscheidung über den quantitativen Personalbedarf muss deshalb die Unternehmensleitung fällen.

Der genauen Bestimmung des quantitativen Personalbedarfs zum Planungszeitpunkt dienen unterschiedliche Verfahren:

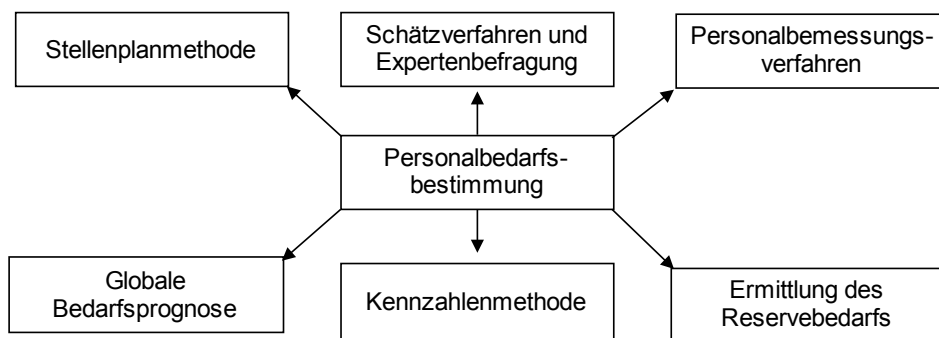


Abbildung 6: Verfahren zur Bestimmung des Soll-Personalbedarfs

### a) Stellenplanmethode

Die **Stellenplanmethode** beruht auf den Organisationsplänen (Organigramme), die die Hierarchien, die Aufgabengliederung oder Anordnungswege von Unternehmen aufzeigen. **Organisationspläne** stellen also den organisatorischen Aufbau eines Unternehmens bildlich dar. Während sich die Organigramme auf eine größere Gesamtheit beziehen, also beispielsweise das ganze Unternehmen oder einen gesamten Betriebsteil, bildet ein **Stellenplan** sämtliche Stellen einer kleineren Einheit, etwa einer Abteilung oder einer Filiale, ab (vgl. Abbildung 7).

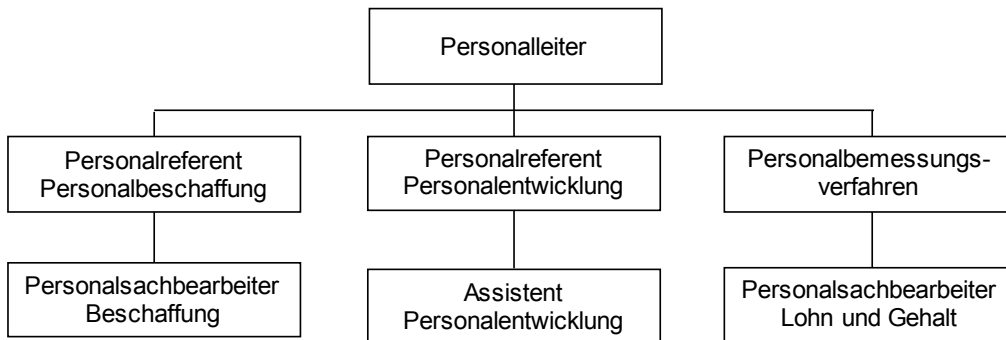


Abbildung 7: Stellenplan zur Bestimmung des Soll-Personalbedarfs.

Durch Fortschreibung der Stellenpläne und unter Berücksichtigung der zukünftigen Entwicklung eines Unternehmens werden Veränderungen innerhalb einzelner Stellen deutlich. Auf die Schaffung neuer oder Wegfall bisheriger Stellen muss entsprechend reagiert werden.

	Materialbeschaffung	Fertigung	Vertrieb	Gesamt
Stellenbestand 01.01.	013	193	025	231
Einführung Produkt A		+005	+001	+006
Neue Vertriebsniederlassung			+002	+002
Neues Fertigungsverfahren				-010
Zentralisierung der Beschaffung	-002			-002
Stellenbestand 31.12.	011	188	028	227

Abbildung 8: Stellenplanmethode in einem Fertigungsbetrieb. (Quelle: vgl. BRÖCKER-MANN, 2016)

Da der Stellenplan auf Stellenbeschreibungen aufbaut, die sich aus Zielen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen des Stelleninhabers sowie dem Anforderungsprofil an einen Stelleninhaber zusammensetzen, ist die Stellenplanmethode ein wichtiges Instrument der qualitativen Bedarfsplanung. Sie erfasst nicht nur zahlenmäßige Veränderungen, sondern auch die notwendigen qualitativen Anforderungen und deren Veränderungen. Soll etwa der Personalreferent für den Bereich Personalbeschaffung aus Abbildung 7 zukünftig auch Aufgaben der Personalplanung



übernehmen, erweitert sich sein Aufgabenspektrum. Im Rahmen der Bedarfsplanung sollten seine vorhandenen und geforderten Qualifikationen erneut abgeglichen und gegebenenfalls Schulungen angeregt werden.

### b) Schätzverfahren und Expertenbefragung

Für kurz- und mittelfristige Personalplanungen können die zuständigen Führungskräfte oder Experten den zukünftigen Personalbedarf schätzen. Die Schätzungen beruhen auf Erfahrungswerten und können mündlich oder schriftlich erfolgen. Die gewonnenen Ergebnisse werden zusammengefasst und auf ihre Plausibilität hin geprüft. Die Befragungsergebnisse sind aufgrund des starken persönlichen Einflusses der Befragten allerdings subjektiv beeinflusst und haben eher den Charakter einer Meinungsumfrage. Diese Methode ist trotzdem in vielen klein- und mittelständischen Unternehmen verbreitet.

### c) Die Kennzahlenmethode

Voraussetzung für die Personalbedarfsermittlung nach der Kennzahlenmethode ist eine feste Beziehung zwischen Personalbedarf und dessen Einflussgrößen (Umsatz, Kundenzahl, Mengenabsatz ...). Aus der Beziehung zwischen Personalbedarf und der jeweiligen Einflussgröße wird eine Kennzahl formuliert. Verändert sich eine der Bezugsgrößen, kann man anhand der Kennzahl die Veränderung im Personalbedarf ermitteln.

Eine wichtige Kennzahl ist die Arbeitsproduktivität, bei deren Berechnung eine Ertragsgröße (Umsatz, Absatz) in Relation zum Arbeitseinsatz (Personalkosten, Arbeitszeit) gesetzt wird:

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Umsatz (€)}}{\text{Beschäftigte (Anzahl)}}$$

Den Personalbedarf lässt sich danach ermitteln als:

$$\text{Brutto-Personalbedarf} = \frac{\text{künftiger Ertrag}}{\text{Geschätzte künftige Arbeitsproduktivität}}$$

#### Beispiel

Wenn für das kommende Jahr ein Umsatz von 40 Mio. Euro geplant ist und ein Verkaufsmitarbeiter pro Jahr 2,0 Mio. Euro Umsatz generieren kann, dann ergeben sich als Brutto-Personalbedarf 20 Verkaufsmitarbeiter zur Realisierung des angestrebten Umsatzes.

Die Kennzahlmethode eignet sich besonders für größere betriebliche Einheiten, einen Betriebsteil oder das gesamte Unternehmen und ist bei der quantitativen Personalbedarfsplanung einsetzbar.

Dabei können die Unternehmen Kennzahlenkataloge der Wirtschaftsverbände oder Unternehmensberater (z. B. Deutsche Gesellschaft für Personalführung DGFP) nutzen, ohne eigene aufwändige Berechnungen anzustellen.

#### d) Personalbemessungsverfahren

Die Berechnung des Personalbedarfs kann auch anhand der Zeit, die einzelne Arbeitsgänge einer Aufgabe in Anspruch nehmen, erfolgen. Diese wird auf Basis von Zeit- und Arbeitsstudien ermittelt und liegt in der Regel den Unternehmen vor. Der Einsatzbedarf wird daraus wie folgt berechnet:

$$\text{Einsatzbedarf} = \frac{\text{Arbeitsmenge} \times \text{Zeitbedarf pro Arbeitsgang}}{\text{übliche Arbeitszeit pro Arbeitskraft}}$$

Dieses Verfahren beinhaltet im Wesentlichen die folgenden Schritte:

1. Aufgliederung der Ist-Aufgaben in einzelne Arbeitsgänge.
2. Optimierung der Arbeitsgänge durch arbeitsorganisatorische oder technische Änderungen hin zu Standardabläufen.
3. Definieren von Standard- bzw. Normzeiten für die Standardabläufe mithilfe von Datenermittlungsmethoden.
4. Ermittlung des Reservebedarfs durch einen Zuschlag.

Für den dritten Schritt stehen dem Unternehmen verschiedene Datenermittlungsmethoden zur Verfügung:

- **REFA-Methode:** Bei der REFA-Methode wird der gesamte Arbeitsablauf in einzelne Arbeitsvorgänge zerlegt. Die zur Erfüllung der einzelnen Aufgaben notwendigen Qualifikationen werden ermittelt. Im Anschluss erfolgt die Bestimmung der Zeiten, die für jeden Arbeitsvorgang benötigt werden.
- **Selbstaufschreibung:** Die Mitarbeiter schreiben über einen längeren Zeitraum die benötigten Zeiten für die einzelnen Arbeitsvorgänge auf. Danach wird aus den Daten eine Standardzeit pro Arbeitsvorgang ermittelt.
- **MTM – Methods of Time Measurement:** „MTM ist ein Verfahren, mit welchem jede körperliche Arbeit in die Grundbewegungen zerlegt wird, die zu ihrer Ausführung notwendig sind. Jeder dieser Grundbewegungen weist man einem vorbestimmten Normalzeitwert zu, welcher durch die Natur der Grundbewegungen und Einflüsse, unter welchen sie ausgeführt wurden, bestimmt ist.“ (Deutsche MTM-Vereinigung)
- **Vergleichsverfahren:** Bei dem Vergleichsverfahren werden die in anderen Personalbemessungsverfahren ermittelten Werte mit Normzeiten vergleichbarer Tätigkeiten anderer Abteilungen, Filialen oder Betriebe verglichen, um so Leistungsunterschiede zu erkennen.
- **Multimomentaufnahme:** Bei dieser Methode werden unregelmäßig über einen längeren Zeitraum hinweg die anfallenden Tätigkeiten einer Aufgabe beobachtet. Es wird für jeden Arbeitsvorgang der prozentuale Anteil an der gesamten Aufgabe berechnet, um so den Zeitbedarf für gleiche und ähnliche Tätigkeiten ermitteln zu können.

**Beispiel zur Methode der Multimomentaufnahme:**

Beobachtungen über einen längeren Zeitraum einer Vertriebsabteilung haben folgende Tätigkeitsübersicht ergeben:

<b>Tätigkeit</b>	<b>Zahl der Beobachtungen</b>	<b>in %</b>
Post bearbeiten	600	10
Angebote schreiben	900	15
Telefonate mit Kunden	900	15
Zeitungen auswerten	300	5
Aufträge überwachen	1200	20
Verkaufsgespräche führen	1500	25
Sonstiges	600	10
<b>Gesamt</b>	<b>6000</b>	<b>100</b>

Für die Personalbedarfsermittlung lassen sich folgende Eckdaten ableiten:

Wenn jeden Tag 32 Stunden Verkaufsgespräche geführt werden und jeder Vertriebsmitarbeiter dafür 25 % seiner Arbeitszeit (2 Stunden täglich bei einer 40-Stunden-Woche) verfügbar hat, sind 16 Vertriebsmitarbeiter erforderlich (vgl. ALBERT, 2017)

Die Verfahren zur Personalbemessung unterscheiden sich von der Kennzahlenmethode, weil die errechneten Vergangenheitswerte aufgrund von Messungen und Beobachtungen korrigiert werden.

Die Zeit- und Arbeitsstudien setzen voraus, dass relativ homogene Tätigkeiten ausgeführt werden, die kontinuierlich anfallen. Bei heterogenen oder diskontinuierlichen Tätigkeiten müssen Zeitzuschläge einkalkuliert werden, die die Messergebnisse in Frage stellen.

**e) Globale Bedarfsprognose**

Zur Bestimmung des mittel- und langfristigen Personalbedarfs eignen sich die Verfahren der globalen Bedarfsprognose. Sie leiten aus Vergangenheitswerten Prognosen für die Zukunft ab, um zur globalen Bestimmung künftiger Größen zu gelangen. Grundlage dieser Verfahren sind Statistiken (unternehmensinterne oder die der Wirtschaftsforschungsinstitute), die Informationen über die zu betrachtenden Größen beinhalten.

Da diese Verfahren vor allen Dingen der langfristigen strategischen Unternehmensplanung dienen, können die Bedarfsprognosen nicht für einzelne

Beschäftigten- oder Qualifikationsgruppen erstellt werden. Sie ermitteln lediglich grobe Richtwerte für die Personalbedarfsermittlung, die weiter verfeinert werden sollten.

Folgende Verfahren dienen der globalen Bedarfsprognose:

### **Trendverfahren**

Bei der Bedarfsbestimmung mithilfe des Trendverfahrens werden bestimmte Einflussgrößen des Personalbedarfs (z. B. die technologische oder gesamtwirtschaftliche Entwicklung) beobachtet und dokumentiert. Man verfolgt die Entwicklung von der Vergangenheit in die Gegenwart und schreibt die Entwicklung für die Zukunft fort. Zur Ermittlung der Trends bedient man sich mathematischer Verfahren. Voraussetzung für die Gültigkeit des so ermittelten Bedarfs ist der Fortbestand der Rahmenbedingungen der Vergangenheit in der Zukunft. Ändern sich zum Beispiel rechtliche oder tarifliche Bestimmungen, müssen die Berechnungen dementsprechend angepasst werden.

### **Regressions- und Korrelationsrechnung**

Mithilfe von Regressions- und Korrelationsrechnungen lassen sich statistische Verfahren weiter verfeinern. Bei der Regressionsrechnung wird versucht, eine Größe (z. B. den Personalbedarf) durch eine oder mehrere Größen zu erklären. So kann man beispielsweise bei der Einfach-Regression den Personalbedarf durch eine Größe, die Absatzmenge, erklären.

Die hier beschriebenen Verfahren berücksichtigen lediglich Vergangenheitswerte, daher ist ihre Zuverlässigkeit umstritten. Unter der Voraussetzung, dass die Vergangenheitswerte auch in der Zukunft Bestand haben, sind diese Verfahren trotzdem anwendbar.

## **f) Ermittlung des Reservebedarfs**

Einige der hier beschriebenen Verfahren beziehen bei der Bruttopersonalbedarfsermittlung sowohl den Einsatz- als auch den Reservebedarf mit ein, wie beispielsweise die globale Bedarfsprognose oder die Kennzahlenmethode. Die Personalbemessungsverfahren berechnen dagegen nur den Einsatzbedarf und berücksichtigen den Reservebedarf mit einem Zuschlag. Dieser Zuschlag muss genau ermittelt werden, um ein ungenaues Ergebnis zu vermeiden.

Die folgende Übersicht stellt die Ermittlung des Reservebedarfs dar:

<b>1. Ermittlung der jährlichen Betriebszeiten</b>		
365	Tage	
52	Sonntage	
9	Feiertage	
ergibt 252 potenzielle Arbeitstage = 100%; 1 Tag = 0,4 %		
<b>2. Ermittlung des Reservebedarfs</b>		
Tage		Prozent
30	Tarifurlaub	+ 12,0
1	unbezahlter Urlaub	+ 0,4
0,5	sonstiger Urlaub (z. B. für Schwerbehinderte)	+ 0,2
0,5	Mutterschutzurlaub/Erziehungsurlaub	+ 0,2
1	Weiterbildung/Bildungsurlaub	+ 0,4
2,5	nicht besetzte Arbeitsplätze	+ 1,0
15	Arbeitsunfähigkeit	+ 6,0
0,5	Freistellung für Betriebsräte und Vertrauensleute	+ 0,2
<b>52,5</b>	<b>Tage durchschnittlicher Abwesenheit; Reservebedarf beträgt</b>	<b>+ 20,4</b>

Tabelle 1: Bestimmung des Reservebedarfs

Bei der Ermittlung des Reservebedarfs beruhen die durchschnittlichen Abwesenheitstage (z. B. 20 Tage abwesend wegen Arbeitsunfähigkeit) auf Erfahrungswerten der Vergangenheit. Je zuverlässiger ein Unternehmen diese Werte in der Vergangenheit beobachtet und dokumentiert hat, z. B. durch Auswertung der Fehlzeitenstatistik, desto verlässlicher ist der ermittelte Wert.

## 2.6 Die Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs

Die Planung des Soll-Personalbestandes als reine Mengenplanung ist für die Erfüllung der Funktion Personalbedarfsermittlung nicht ausreichend. Die Kenntnis der qualitativen Zusammensetzung des Soll-Bestandes ist deshalb ebenfalls Bestandteil der Personalbemessung. Der Personalplaner braucht die Informationen, ob der Personalbedarf durch den gegenwärtig zur Verfügung

stehenden Bestand qualitativ gedeckt werden kann. Bei qualitativen Unterdeckungen, sofern der Personalbedarf auf dem internen Arbeitsbeschaffungsmarkt gedeckt wird, werden Personalentwicklungs- und -bildungsmaßnahmen folgen müssen, um die Qualifikation den zu erwartenden Anforderungen anzupassen.

Der Begriff der Qualifikation wird hier gleichgesetzt mit Eignung oder Befähigung.

Ziel der qualitativen Personalbedarfsplanung ist es, für jeden Arbeitsplatz die Anforderungsarten und die Anforderungshöhe zu bestimmen.

### 2.6.1 Organisations-, Stellen- und Stellenbesetzungsplan

Ein wichtiges organisatorisches Hilfsmittel zur Erstellung solcher Anforderungsprofile sind **Organisations- und Stellenpläne**. Durch die Organisations- und Stellenpläne werden die Stellengliederung sowie die bestehenden Beziehungen zwischen den einzelnen Stellen verdeutlicht. **Stellen** sind die kleinsten organisatorischen Einheiten im Unternehmen. Sie sind eigenständige Organisationseinheiten, in denen die Teilaufgaben eines von einer Person überschaubaren Aufgabenbereiches zusammengefasst sind. Der Aufgabenkomplex einer Stelle ist auf die Normalleistung einer fiktiven Person abgestimmt. Stellen haben Dauercharakter und müssen gegeneinander abgrenzbar sein.

Der **Organisationsplan (Organigramm)** umfasst im Allgemeinen nur die Leitungsstellen einer Unternehmung bzw. eines Unternehmensbereichs. Er vermittelt in erster Linie einen Gesamtüberblick über die bestehende Aufbauorganisation. Der **Stellenplan** ist umfassender als der Organisationsplan; er enthält sämtliche Stellen einer Unternehmung und vermittelt damit einen vollständigen Überblick über das Verteilungssystem und die Zuordnung der Aufgaben auf Stellen. Die Aufstellung von Organisations- und Stellenplänen macht die bestehende Aufbauorganisation durchschaubar und zeigt vorhandene Organisationsmängel auf. Einen Stellenplan finden Sie in folgender Abbildung 9.

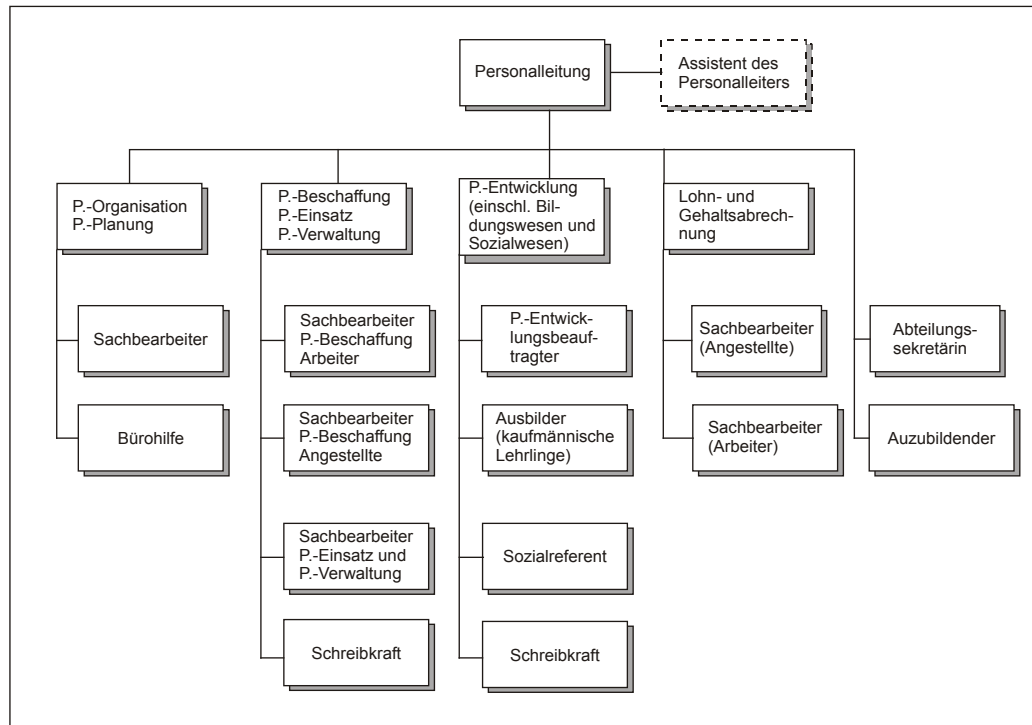


Abbildung 9: Stellenplan

Der **Stellenbesetzungsplan** stellt die Fortführung des Stellenplans dar. Während im Stellenplan lediglich die vorgesehenen Stellen eines Betriebsbereiches aufgeführt sind, enthält der Stellenbesetzungsplan auch den Namen des jeweiligen **Stelleninhabers**. Durch den Vergleich zwischen dem **Soll** des Stellenplans und dem **Ist** des Stellenbesetzungsplans ergeben sich Hinweise auf personelle Unter- oder Überdeckungen.

Der Stellenbesetzungsplan kann ebenso wie der Organisations- und Stellenplan grafisch dargestellt werden. Aus räumlichen Gründen weicht man allerdings häufig auf tabellarische Darstellungsformen aus, in die neben den Stellenbezeichnungen und den Namen der Stelleninhaber je nach Verwendungszweck weitere Informationen aufgenommen werden können. Dabei kann es sich entweder um organisatorische oder um persönliche Angaben zum Stelleninhaber handeln. Durch derartige Zusatzinformationen wird die Aussagekraft des Stellenbesetzungsplans erhöht.

Einen Stellenbesetzungsplan in tabellarischer Anordnung finden Sie in der nachfolgenden Tabelle. NN steht übrigens für "nomen nescio" und bedeutet in wörtlicher Übersetzung aus dem Lateinischen "den Namen kenne ich nicht". In einem Personenplan bedeutet NN, dass die Stelle nicht besetzt ist.

Organisations- und Stellenpläne verdeutlichen allerdings nur in unvollkommener Weise, welche Aufgaben innerhalb einer Stelle wahrgenommen werden. Diese Informationen liefern **Stellenbeschreibungen**, die neben Hinweisen auf die Einordnung der Stelle in der Organisationsstruktur auch umfassende Angaben über die Stellenziele sowie die Aufgaben, Rechte und Pflichten des Stelleninhabers beinhalten.

Stellen-Nr.	Stellenbezeichnung	Rangstufe	Stelleninhaber	Stellvertreter	Bemerkung
4100	Personalleitung	3	Fuchs, R.	Paul, P.	
4110	Personalorganisation/ Personalplanung	4	Beyerlein, S.	Kahl, T.	
4120	Personalbeschaffung/ Personaleinsatz/ Personalverwaltung	4	Paul, P.	Zeck, G.	
4130	Personalentwicklung (einschl. Bildungs- und Sozialwesen)	4	Neuhäuser, K.	Kramer, L.	
4140	Lohn- und Gehaltsabrech- nung	4	Kronberg, U.	Raubold, H.	
4101	Assistent der Personallei- tung	4	Neuer, G.	(Fuchs, R.)	
4111	Sachbearbeiter Personalor- ganisation und Personalpla- nung	5	Kahl, T.	Beyerlein, S.	
4121	Sachbearbeiter Personalbe- schaffung (gewerblich-tech- nischer Bereich)	5	Dellmann, I.	Zeck, G.	
4122	Sachbearbeiter Personalbe- schaffung (kaufmännischer Bereich)	5	Zeck, G.	Dellmann, I.	
4123	Sachbearbeiter Personalein- satz und Personalverwaltung	5	N.N.	Zeck, G.	
4131	Personalentwicklungsbeauf- tragter	5	Kramer, L.	Neuhäuser, K.	
4132	Ausbilder (kaufmännische Auszubildende)	5	Durbeck, U.	Müller, A.	
4133	Sozialreferent	5	Schmidt, F.	Kramer, L.	
4141	Lohnbuchhalter (Angestellte)	5	Rechner, K.	Keller, M.	
4142	Lohnbuchhalter (Arbeiter)	5	Keller, M.	Rechner, K.	
4105	Abteilungssekretariat	5	Deimler, U.	Groß, F.	
4115	Bürohilfe	6	Petermann, G.	Pfaff, B.	
4125	Schreibkraft	6	Pfaff, B.	Groß, F.	
4135	Schreibkraft	6	Groß, F.	Pfaff, B.	
4109	Auszubildender	-	N.N.	-	

Tabelle 2: Stellenbesetzungsplan in tabellarische Anordnung



## 2.6.2 Die Stellenbeschreibung

Jeder neu einzurichtende Arbeitsplatz stellt unterschiedliche Anforderungen an den Stelleninhaber oder Bewerber. Anhand von Stellenbeschreibungen können diese Anforderungen transparent gemacht werden.

Die Stellenbeschreibung ist eine in schriftlicher Form abgefasste Zusammenfassung aller wesentlichen Merkmale einer Stelle. Sie ist personenunabhängig. Sie enthält Hinweise auf die Einordnung der Stelle in die Organisationsstruktur, Angaben über Stellenziele und Aufgaben, Rechte, Pflichten und Verantwortlichkeiten der Stelleninhaber. Auf Grund ständiger Veränderungen ist eine detaillierte Stellenbeschreibung nicht mehr üblich.

Kerninhalt der Stellenbeschreibung sollte sein:

- **Stellenbezeichnung**  
Name der Stelle, deren Kostenstelle und das Stellenkurzzeichen für jeden Mitarbeiter
- **Stelleneinordnung** in die Unternehmensorganisation (horizontal-vertikal)  
Vorgesetzte und nachgeordnete Stelle, Abteilungszugehörigkeit, Ausweis der Stellenart (wenn keine Linienstelle: Stab oder Assistenz)
- **Stellenaufgaben**  
Sachaufgaben (wenn es Daueraufgaben sind)
- **Stellenziele**  
Wie wird die Erfüllung der Stellenaufgaben gemessen – Kriterien
- **Stellenverantwortung** und **Stellenbefugnisse**  
Zugewiesene Kompetenzen, Unterschrifts-, Führungs- und sachliche Befugnisse
- **Stellvertretung**  
Der Stelleninhaber wird vertreten durch ...; Der Stelleninhaber vertritt ...
- **Besondere Befugnisse**
- **Anforderungen** an den Stelleninhaber  
Ausbildung, Fach- und Methodenkompetenzen, berufliche Erfahrung, persönliche Eigenschaften

Natürlich sollte jede Stellenbeschreibung ein individuelles Unternehmensprodukt sein, das von allen Ebenen und Abteilungen des Unternehmens mitgetragen wird. Der Aufbau muss an den Bedürfnissen und Anforderungen des Unternehmens orientiert sein, um wirksam angewandt und akzeptiert zu werden. Deshalb sind vorgefertigte Formulare oft nicht die Lösung, da sie die spezifischen Eigenschaften nicht berücksichtigen und somit ineffektiv sind. Allerdings sind sie als Grundlage für die Eigenerstellung von Stellenbeschreibungen sehr wohl anwendbar. Ein Beispiel einer Stellenbeschreibung zeigt die nächste Abbildung.

## Personalbedarfsermittlung

<b>Stellenbeschreibung</b>		Name:	
		Personal-Nr.:	
Stellenbezeichnung:	(z. B. Leiter der Abteilung A)	Bereich: (Abteilung, Fachbereich)	
Dienstrang:	(z. B. Abteilungsleiter)		
Unterstellung:	Name des Vorgesetzten	Dienstrang: (z. B. Geschäftsleitung, Bereichsleitung)	Abteilung:
Überstellung:	(Angaben über untergeordnete Stelle, ggf. mit Stellenaufschlüsselung hinsichtlich Mitarbeiterzahl und Stellenumfang)		
Stelleninhaber vertritt:	(Name des zu Vertretenden)	Dienstrang: (z. B. Geschäftsleitung, Bereichsleitung)	Abteilung:
Stellvertretung des Stelleninhabers:	(Name des Stellvertreters)	Dienstrang: (z. B. Geschäftsleitung, Bereichsleitung)	Abteilung:
	(Name zweiter Stellvertreter)	Dienstrang: (z. B. Geschäftsleitung, Bereichsleitung)	Abteilung:
Spezifische Stellenanforderungen:	(z. B. akademischer Grad; Fachausbildung)		
Spezifische Kenntnisse/Zusatzqualifikationen:	(z. B. interkulturelle Verhandlungsstrategien, strategische Personalentwicklung, mehrsprachig)		
Besondere Kenntnisse:	(z. B. hohe Kommunikationsfähigkeit, sicheres Auftreten, besondere kulturelle Fähigkeiten)		
Entscheidungsbefugnisse			
Personalwesen:	(disziplinarischer Vorgesetzter folgender Mitarbeiter)		
Organisational:	(z. B. organisatorischer oder produktionsspezifischer Abläufe)		
Betriebswirtschaftlich:	(z. B. Budgethöhe, Kostenstellenverwaltung)		
Besondere Befugnisse und Vollmachten:	(z. B. unterschriftsberechtigt für ...)		
Tätigkeiten in Gremien oder Ausschüssen:	(z. B. vertritt die Abteilung/Firma in ...)		
Tätigkeitsbeschreibung			
Ziel der Stelle:	(Welche Ziele werden mit dieser Stelle verfolgt?)		
Spezifische Aufgabenbereiche:	(kurze aber aussagekräftige Beschreibung der Kernaufgaben des Stellnhabers)		
Sonstige Aufgaben:			
Sondervereinbarungen:			
Datum:			
Gültigkeitsdauer:			
Unterschriften	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 20%; text-align: center;">_____</div> <div style="width: 20%; text-align: center;">_____</div> <div style="width: 20%; text-align: center;">_____</div> <div style="width: 20%; text-align: center;">_____</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div style="width: 20%; text-align: center;"><i>Stelleninhaber</i></div> <div style="width: 20%; text-align: center;"><i>unmittelbarer Vorgesetzter</i></div> <div style="width: 20%; text-align: center;"><i>Geschäftsführer oder Bereichsleiter</i></div> <div style="width: 20%; text-align: center;"><i>Leiter Personalführung</i></div> </div>		

Abbildung 10: Stellenbeschreibung

Oftmals werden Stellenbeschreibungen in ähnliche Jobs zusammengefasst; diese **Jobfamilien** werden dann, vergleichbar einer Stellenbeschreibung, beschrieben (z. B. Außendienstler).

Insbesondere bei Führungspositionen wird das Instrument der Stellenbeschreibung zunehmend durch **Zielvereinbarungssysteme** ergänzt oder abgelöst. Hier werden die Aufgaben in gemeinsamen Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aus den Unternehmenszielen abgeleitet und nicht mehr vorgegeben. Detaillierte Ausführungen zum Thema Stellenbeschreibung erhalten Sie in dem Studienbrief "Organisationsmanagement".

Stellenbeschreibungen bilden die Informationsgrundlage für:

- die Personalplanung
- den Personaleinsatz
- die Personalentwicklung
- die Leistungsbeurteilung
- Lohn- und Gehaltsfestlegungen

Die Stellenbeschreibung als strukturelles Führungsinstrument entlastet die Führungskräfte. Nach Einführung der Delegation von Verantwortung verbleibt dem Vorgesetzten die Führungsverantwortung.

Die Stellenbeschreibung darf kein Selbstzweck sein. Sie dient dazu, eine Stelle optimal zu besetzen. Durch einen Vergleich der Anforderungen mit Fähigkeiten der Mitarbeiter können bestehende **Qualifikationslücken** festgestellt und geeignete Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Soweit **Hinweise auf Arbeitsanforderungen** in den Stellenbeschreibungen enthalten sind, können diese als **erste Orientierungshilfe** herangezogen werden. Da jedoch die Anforderungen nicht zu den Kerninformationen der Stellenbeschreibung zählen und, selbst wenn sie enthalten sind, nur auf wenige Aussagen beschränkt bleiben, sollte als Grundlage der Personalentwicklung eine detaillierte Anforderungsermittlung erfolgen. Als Instrument zur Darstellung der Arbeitsanforderungen steht das Anforderungsprofil zur Verfügung.

### 2.6.3 Anforderungsprofile

Vor der Erstellung von Anforderungsprofilen muss eine Grundsatzentscheidung hinsichtlich der **Breite der Qualifikationsstruktur** getroffen werden. Dabei kann zwischen **zwei Strategien** gewählt werden: Die Mitarbeiter können entweder so qualifiziert werden, dass die erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse gerade mit den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes übereinstimmen, oder aber man strebt eine breit angelegte Qualifikation an, die über die Anforderungen eines ganz bestimmten Arbeitsplatzes hinausgeht und auch allgemeine, arbeitsplatzunabhängige Fähigkeiten einbezieht.

Eine breit angelegte Qualifikationsstruktur wird im Allgemeinen auch den Wünschen der Mitarbeiter entsprechen. Je umfassender die Qualifikation, umso größer ist die Mobilität des Einzelnen und umso besser sind im Falle des Ausscheidens aus dem Unternehmen die individuellen Chancen am Arbeitsmarkt.

Es gibt allerdings noch weitere Gründe, über Qualifikationsstrukturen nachzudenken. Das folgende Beispiel zeigt, dass zu enge Qualifikationsanforderungen bei bestimmten betrieblichen Tätigkeiten zu unnötigen Kosten und Zeitverlusten führen.

### **Beispiel**

In dem Fertigungsbereich x, der sich auf die Produktion von Spritzgussartikeln spezialisiert hat, ergibt sich in letzter Zeit ein fertigungstechnisches Problem: Die Ausfallzeiten der Maschinen sind erheblich in die Höhe geschwollen. Bei einer genaueren Analyse stellte sich heraus, dass die Zeit der Fehlersuche extrem lang ist. Im Einzelnen zeigte sich, dass bei einem Ausfall der Maschine zunächst der Schichtmeister den Betriebsschlosser kommen lässt, um eine Fehleranalyse vorzunehmen. Häufig stellt dieser fest, dass es kein mechanisches Problem ist, sondern nach seiner Einschätzung ein Fehler der Elektrik. Der Schichtmeister verständigt deshalb den Betriebselektriker. Gelegentlich ist auch dieser hilflos, weil er auf dem Gebiet der Elektronik nicht so bewandert ist. In diesen Fällen muss Kontakt zur Herstellerfirma aufgenommen werden.

Der Betrieb kommt zu dem Ergebnis, dass eine sehr enge Qualifikation der Mitarbeiter insbesondere bei der Fehlerdiagnose bei Maschinen hinderlich ist. Die Bildungsabteilung des Unternehmens erhält den Auftrag, ein Ausbildungskonzept zu entwerfen, das Mitarbeiter sowohl in schlosserischen Tätigkeiten als auch in elektronischen Tätigkeiten qualifiziert. Man verspricht sich dadurch insbesondere beim Instandhaltungspersonal eine größere Effizienz und eine Verkürzung der Ausfallzeiten bei den Maschinen. Bei einer Neueinstellung würden gegebenenfalls die Stellen Schlosser und Elektriker zum Stellenprofil eines Mechatronikers zusammengefasst werden.

**Anforderungsprofile** ergänzen die Stellenbeschreibung. Sie sind einfacher zu erstellen als Stellenbeschreibungen und sollten auch dort, wo diese nicht vorhanden sind, verwendet werden. Anforderungsprofile enthalten für jeden Arbeitsplatz die typischen Arbeitsanforderungen nach Art und Ausprägungsgrad.

Das Anforderungsprofil ist das Bindeglied zwischen der Stellenbeschreibung und dem Qualifikationsprofil oder auch anders gesagt, zwischen den Stellen- und Personenmerkmalen.

Die Anforderungen einer Stelle können in notwendige und wünschenswerte Merkmale untergliedert werden. Bei den **notwendigen Anforderungen** handelt es sich um Kriterien, die vom Stelleninhaber unbedingt erfüllt sein müssen, wenn er den Arbeitsplatz überhaupt ausfüllen möchte. Dazu zählen z. B. die Fremdsprachenkenntnisse des Auslandskorrespondenten, die berufs- und arbeitspädagogische Qualifikation des Ausbilders oder Führerscheinbesitz des Kraftfahrers. Mit den **wünschenswerten Anforderungskriterien** sind die Fähigkeiten des Mitarbeiters gemeint, die zwar auch für den Arbeitsplatz typisch sind, die jedoch mit unterschiedlichem Ausprägungsgrad erfüllt sein können.

Je nach Aufgabenstellung und Zielsetzung des Arbeitsplatzes kann zwischen folgenden Merkmalsgruppen ausgewählt werden:

**1. Identifizierende Merkmale**

Die hier aufzunehmenden Merkmale stimmen mit den entsprechenden Kriterien der Stellenbeschreibung überein und dienen der eindeutigen Kennzeichnung der Stelle.

**2. Allgemeine Anforderungen**

Allgemeine Anforderungen stellen auf persönliche (grundsätzlich unabhängige) Eigenschaften der Mitarbeiter ab.

**3. Kennnismerkmale**

Zu den Kennnismerkmalen zählen Anforderungen an die schulische und berufliche Ausbildung, an das notwendige Fachwissen und Fachkönnen sowie die verlangte Berufserfahrung.

**4. Körperliche Anforderungen**

Bei den körperlichen Anforderungen werden alle von der Arbeitsausführung und Arbeitsumgebung ausgehenden Belastungen berücksichtigt. Diese Merkmalsgruppe hat vorwiegend für den gewerblichen Bereich Bedeutung; im Verwaltungsbereich kann sie vielfach vernachlässigt werden.

**5. Geistige Anforderungen**

In dieser Gruppe sind die an die Intelligenz der Mitarbeiter gestellten Anforderungen zusammengefasst.

**6. Verhaltensmerkmale**

Verhaltensmerkmale können sowohl in Bezug auf das Arbeits- als auch auf das Sozialverhalten festgelegt werden.

**7. Vorgesetzteneigenschaften**

Soweit es sich um Arbeitsplätze für Führungskräfte handelt, sind auch die an das Management zu stellenden Anforderungen zu berücksichtigen.

Eine Auflistung von häufig vorkommenden Anforderungskriterien zeigt Abbildung 11.

<p><b>1. Identifizierte Merkmale</b></p> <p>1.1 Stellennummer</p> <p>1.2 Stellenbezeichnung</p> <p>1.3 Abteilung</p> <p>1.4 Vergütungsgruppe</p> <hr/> <p><b>2. Allgemeine Anforderungen</b></p> <p>2.1 Alter</p> <p>2.2 Geschlecht</p> <p>2.3 Nationalität</p> <hr/> <p><b>3. Kennnismerkmale</b></p> <p>3.1 Schulbildung/Studium</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hauptschulabschluss</i></li> <li>• <i>Mittlere Reife</i></li> <li>• <i>Abitur</i></li> <li>• <i>Fachhochschulabschluss</i></li> <li>• <i>Hochschulabschluss</i></li> <li>• <i>Promotion</i></li> </ul> <p>3.2 Berufliche Bildung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Berufsausbildung</i></li> <li>• <i>Berufliche Fortbildung</i> (z.B. <i>Meisterprüfung, Fachkaufmann, Fachwirt</i>)</li> </ul> <p>3.3 Fachwissen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Allgemeine Fachkenntnisse</i> (z. B. <i>Schweißerkurs, Fremdsprachen</i>)</li> </ul> <p>3.4 Erfahrungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Berufserfahrung</i></li> <li>• <i>Branchenerfahrung</i></li> <li>• <i>Firmenerfahrung</i></li> </ul> <hr/> <p><b>4. Körperliche Anforderungen</b></p> <p>4.1 Muskelbelastung</p> <p>4.2 Körperhaltung</p> <p>4.3 Manuelle Geschicklichkeit</p> <p>4.4 Belastung der Sinne und Nerven</p> <p>4.5 Umgebungseinflüsse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Schmutz, Staub, Fett</i></li> <li>• <i>Wärme oder Kälte</i></li> <li>• <i>Säuren, Laugen</i></li> <li>• <i>Dämpfe, Gase</i></li> <li>• <i>Lärm</i></li> <li>• <i>Erschütterungen</i></li> <li>• <i>Beleuchtung</i></li> <li>• <i>Schutzkleidung</i></li> </ul>	<p><b>5. Geistige Anforderungen</b></p> <p>5.1 Auffassungsvermögen</p> <p>5.2 Analytisches Denkvermögen</p> <p>5.3 Gedächtnis</p> <p>5.4 Urteilsfähigkeit</p> <p>5.5 Kreativität und Phantasie</p> <p>5.6 Lernbereitschaft</p> <p>5.7 Sprachliches Ausdrucksvermögen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>schriftlich</i></li> <li>• <i>mündlich</i></li> </ul> <p>5.8 Technisches Verständnis</p> <p>5.9 Rechnerisches Denken</p> <hr/> <p><b>6. Verhaltensmerkmale</b></p> <p>6.1 Arbeitsverhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Konzentration</i></li> <li>• <i>Arbeits- und Einsatzbereitschaft</i></li> <li>• <i>Sorgfalt</i></li> <li>• <i>Problembewusstsein</i></li> <li>• <i>Entscheidungsvermögen</i></li> <li>• <i>Vielseitigkeit</i></li> <li>• <i>Zuverlässigkeit</i></li> <li>• <i>Selbstständigkeit</i></li> <li>• <i>Ergebnisverantwortung</i></li> <li>• <i>Verhandlungsgeschick</i></li> <li>• <i>Verantwortungsbereitschaft</i></li> </ul> <p>6.2 Sozialverhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Anpassungsvermögen</i></li> <li>• <i>Kontaktfähigkeit</i></li> <li>• <i>Kooperationsbereitschaft</i></li> <li>• <i>Teamorientierung</i></li> <li>• <i>Durchsetzungsvermögen</i></li> <li>• <i>Kommunikationsbereitschaft</i></li> <li>• <i>Hilfsbereitschaft</i></li> <li>• <i>Toleranz</i></li> </ul> <hr/> <p><b>7. Vorgesetzeneigenschaften</b></p> <p>7.1 Führungsvermögen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zielsetzung</i></li> <li>• <i>Planung</i></li> <li>• <i>Organisation</i></li> <li>• <i>Kontrolle</i></li> <li>• <i>Informationsbereitschaft</i></li> <li>• <i>Delegation</i></li> </ul> <p>7.2 Administrative Befähigung</p> <p>7.3 Motivationsbefähigung</p>
---	--

Abbildung 11: Auflistung häufig vorkommender Anforderungskriterien

Die **Erstellung von Anforderungsprofilen** erfolgt im Allgemeinen durch die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit dem jeweils zuständigen Vorgesetzten. Die Ermittlung der benötigten Informationen kann in Form von Beobachtungen und Befragungen erfolgen.

In einem **ersten Arbeitsschritt** ist der Katalog der aufzunehmenden Merkmale festzulegen. Dabei sollten alle notwendigen und die wichtigsten wünschenswerten Kriterien berücksichtigt werden.

In einem **zweiten Arbeitsschritt** sind die ausgewählten Merkmale zu gewichten, d. h., es muss festgelegt werden, in welchem Ausprägungsgrad das jeweilige Anforderungsmerkmal vorhanden sein sollte. Nur durch eine eindeutige Gewichtung wird der Maßstab für den späteren Vergleich mit den korrespondierenden Fähigkeiten der Mitarbeiter geschaffen. Der Ausprägungsgrad eines Merkmals sollte dem der durchschnittlichen Berufsgruppe in dieser Funktion entsprechen. Dieser berufsspezifische Normvergleich wird im Allgemeinen durch unternehmensspezifische Erfahrungswerte korrigiert und bildet dann eine verlässliche Basis für den Vergleich mit dem Fähigkeitsprofil.

### **Beispiel**

Die Stellenbeschreibung für einen Exportsachbearbeiter sagt aus, dass der Stelleninhaber in allen englischsprachigen europäischen Ländern für den Verkauf eines Produktes zuständig ist. Aus dieser Aufgabenstellung lassen sich die Anforderungsarten Verhandlungsgeschick, Warenkenntnis, englische Sprachkenntnisse und andere ableiten. Die Stellenbeschreibung macht jedoch keine Aussage darüber, wie das Exportgeschäft abgewickelt werden soll. Erfolgt der Schriftverkehr nur über standardisierte Briefe, sind geringe bis mittlere Englischkenntnisse ausreichend, um erfolgreich tätig zu sein. Muss der Stelleninhaber jedoch auch in Englisch Verhandlungen führen, muss er ein verhandlungssicheres Englisch sprechen. Die Anforderungen bei diesen Aufgaben sind also wesentlich höher.

Das so erstellte Anforderungsprofil kann bei der Personalauswahl herangezogen werden. Durch eine Gegenüberstellung des Eignungs- mit dem Anforderungsprofil lässt sich eine Aussage über Über- bzw. Unterdeckungen bei der Qualifikation des Bewerbers machen.

Die folgenden Abbildungen Abbildung 12 und Abbildung 13 zeigen ein bestimmtes Anforderungsprofil sowie einen Profilvergleich, aus dem Über- und Unterdeckungen hervorgehen.

In Abbildung 14 sehen Sie ein Anforderungsprofil nach der heute üblichen Schwerpunktbildung, beispielsweise in Fachkompetenz, Verhaltenskompetenz und Persönlichkeit.

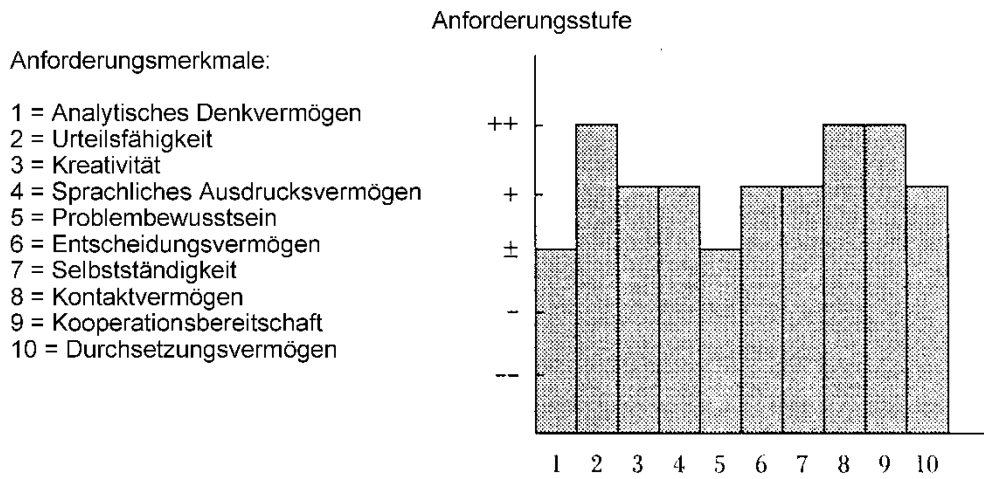


Abbildung 12: Anforderungsprofil (grafisch)

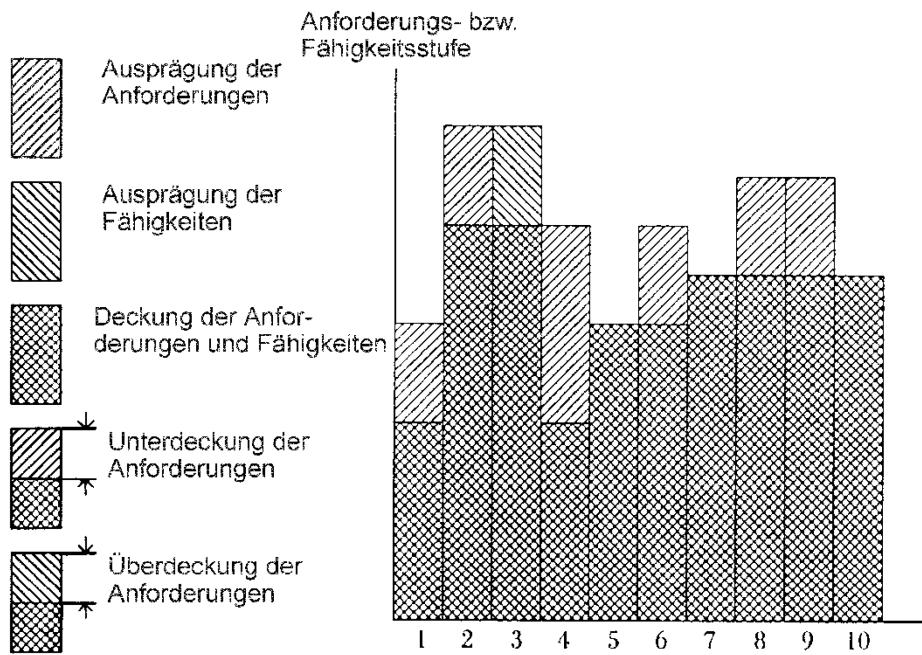


Abbildung 13: Profilvergleich (grafisch)



Abbildung 14 zeigt beispielhaft auf dieser Grundlage ein Anforderungsprofil für einen Kundenberater:

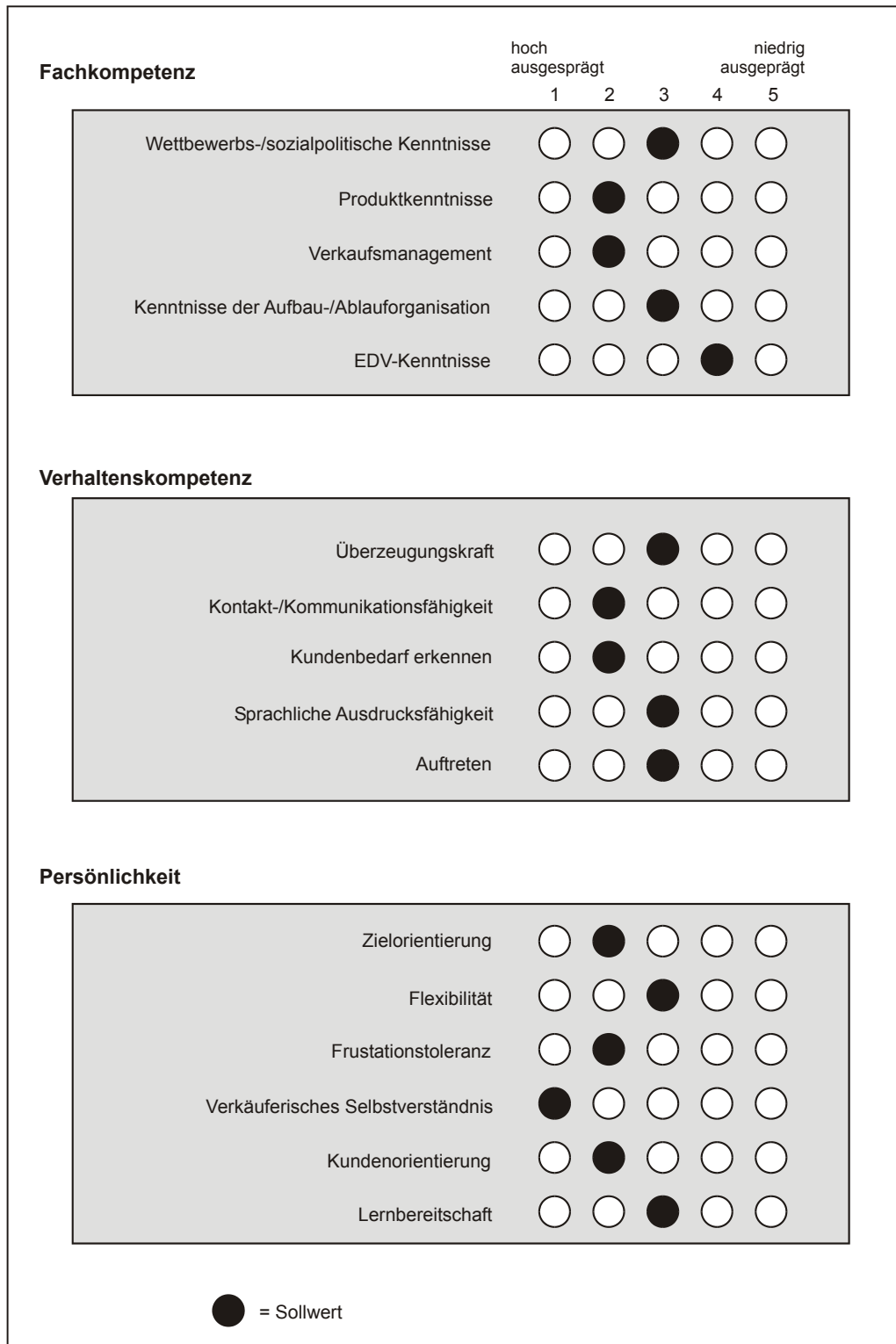


Abbildung 14: Beispiel-Anforderungsprofil – Kundenberater

## 2.6.4 Rechtsgrundlagen

Aus § 90 Abs. 1 BetrVG ergibt sich für die Personalplanung ein allgemeines Mitwirkungsrecht des Betriebsrats. Werden Personalbedarfsplanungen dokumentiert, so ist der Betriebsrat vom Arbeitgeber nach § 92 Abs. 1 BetrVG anhand geeigneter Planungsunterlagen rechtzeitig und umfassend über den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf zu informieren. Werden durch die Bedarfsplanung personelle Maßnahmen ausgelöst, so besitzt der Betriebsrat ein Beratungsrecht, um Härten für die betroffenen Mitarbeiter zu vermeiden.

Sind **Betriebsveränderungen** geplant, so besteht nach den §§ 111-112 BetrVG ein indirektes Mitwirkungsrecht. Ist keine Personalbedarfsplanung vorhanden, so kann der Betriebsrat nach § 92 Abs. 2 BetrVG deren Aufbau anregen.

Für die Personalbestandsplanung gelten wie für die Personalbedarfsplanung die §§ 90 und 92 BetrVG sowie die Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes. Werden Personalfragebögen und Beurteilungsgrundsätze zur Erfassung der Kenntnis- und Fähigkeitspotenziale der Mitarbeiter verwendet, so unterliegen diese der Mitbestimmung und dürfen nur mit Zustimmung des Betriebsrates entwickelt und eingesetzt werden (§ 94 BetrVG). Analog dazu besteht für die Beurteilungsgrundsätze bei leitenden Angestellten nach § 30 Ziff. 2 SprAuG ein Mitbestimmungsrecht des Sprecherausschusses.

## 2.7 Zusammenfassung

Ausgangspunkt jeder Personalplanung ist die Personalbedarfsermittlung. Ausgehend vom gegenwärtigen Personalbestand wird eine Prognose für den quantitativen und qualitativen Personalbedarf erstellt.

1. Die quantitative Personalbedarfsermittlung bezieht sich vor allem auf Anzahl, Geschlecht, Art, Zeitpunkt und Einsatzort des benötigten Personals. Zu unterscheiden ist zwischen Einsatzbedarf, Reservebedarf, Ersatzbedarf, Neubedarf und Freistellungsbedarf. Als Bedarfsdeterminanten kommen vor allem die Produktions- bzw. Absatzmenge, der Technisierungsgrad, das Fertigungsprogramm, das Niveau der Betriebsorganisation und die Betriebsgröße in Betracht.
2. Die Ermittlungsmethoden für die quantitative Personalbedarfsermittlung erstrecken sich von einfachen Schätzungen und systematischen Befragungen bis hin zur Ermittlung nach der Kennzahlenmethode und der Stellenplanmethode.  
  
Dabei ist hervorzuheben, dass nicht unbedingt die zeitaufwendigen und komplizierteren Methoden zu den genauesten Ergebnissen führen.
3. Organisations- und Stellenpläne verdeutlichen die bestehenden Beziehungen zwischen den Stellen im Betrieb. Der Organisationsplan vermittelt vor allem einen vollständigen Überblick über die Aufbauorganisation, während der Stellenplan die Aufgaben der einzelnen Stellen im großen Zusammenhang darstellt. Im Stellenbesetzungsplan sind die Stelleninhaber genannt.
4. Um die Anforderungen eines Arbeitsplatzes detailliert erfassen zu können, bietet sich das Instrument der Stellenbeschreibung an.

Zunächst dient die Stellenbeschreibung der Information des Stelleninhabers über seine Arbeitsaufgaben, Kompetenzverteilung, Stellvertretung und Kommunikationsbeziehungen. Sie ist die Voraussetzung für eine differenzierte Stellenplanung. Für die Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs gibt sie den Personalplanern die Angaben über Anforderungsarten und Anforderungshöhe der Stelle. Bei der Personalbeschaffung kann sie Grundlage für den Ausschreibungstext sein, da diese genaue Vorstellungen über die Leistungsanforderungen enthält. Ein Abteilungsleiter (z. B. Personalleiter) und ein betriebsexterner Berater können aus der Stellenbeschreibung die Aufgaben und Anforderungen erkennen, den Text formulieren und sie als Informationsquelle bei der Personalauswahl und den Einstellungsge-sprächen verwenden.

Die Stellenbeschreibung ist auch Grundlage für die Personalbeurteilung im Hinblick auf einen eignungsgerechten Einsatz mit dem Ziel, Eignung und Anforderung zur Deckung zu bringen.

5. Mit Hilfe der Stellenbeschreibung werden die Anforderungsarten gewonnen. Die Anforderungshöhe drückt aus, in welchem Ausmaß die Anforderung an einen potenziellen Stelleninhaber gestellt wird. Sie kann eine Skala von sehr gering bis sehr hoch umfassen. Das so erstellte Anforderungsprofil kann bei der Personalauswahl wieder herangezogen werden. Im Profilvergleich erfolgt die endgültige Gegenüberstellung der Anforderungen der Arbeitsplätze mit den korrespondierenden Fähigkeiten der potenziellen Bewerber. Je besser die Fähigkeiten des potenziellen Mitarbeiters mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes übereinstimmen, umso besser ist die Personalauswahl erfolgt. Da jedoch eine völlige Deckungsgleichheit nur in Ausnahmefällen erreicht wird, muss festgelegt werden, innerhalb welcher Toleranzgrenzen eine Einstellung noch möglich ist. Abweichungen, die über das als zulässig erkannte Maß hinausgehen, müssen durch gezielte Maßnahmen behoben werden.

## 2.8 Übungsaufgaben

1. Interne und externe Determinanten bestimmen den quantitativen Personalbedarf in einem Unternehmen.
  - 1.1 Untersuchen Sie, inwiefern auch Technisierungsgrad, Fertigungsprogramm und Niveau der Betriebsorganisation eines Unternehmens den quantitativen Personalbedarf bestimmen.
  - 1.2 Erklären Sie an einem Beispiel, warum auch externe Einflussfaktoren den Personalbedarf beeinflussen können.
2. Wichtige Hilfsmittel bei der Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs stellen die Anforderungsprofile dar.
  - 2.1 Erläutern Sie die Vorteile, die eine breit angelegte Qualifikationsstruktur bietet.
  - 2.2 Wie werden Anforderungsprofile erstellt?
3. Beschreiben Sie den von Ihnen besetzten (bzw. von Ihnen zuletzt besetzten) Arbeitsplatz.

Beantworten Sie des Weiteren zur Problemvertiefung die folgenden Fragen:

- 3.1 Lag in der Unternehmung ein differenzierter Stellenplan für Ihre Stelle vor?
  - 3.2 Wurden Ihnen bei der Einführung die Aufgaben, die Sie zu erfüllen hatten, ausführlich erläutert?
  - 3.3 Gab es im Arbeitsvollzug Überschneidungen mit den Aufgaben von Kollegen oder Vorgesetzten?
  - 3.4 Konnten Sie die Ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen?
  - 3.5 Waren die praktisch zu erfüllenden Aufgaben umfangreicher als die formell übertragenen Aufgaben?
  - 3.6 Gab es zusätzliche Beratung und Fortbildungsmöglichkeiten, wenn sich neue Aufgaben stellten, die ein Mitarbeiter so ohne weiteres nicht bewältigen konnte?
4. Erarbeiten Sie eine Stellenbeschreibung „Personalreferent/in“ für Ihr Unternehmen.
  5. Welche Nachteile hat aus Ihrer Sicht eine Stellenbeschreibung?

6. Ein Unternehmen plant die Produktion von 1800 Einheiten. Pro Einheit wird eine Produktionszeit von 8 Stunden ermittelt. Die durchschnittliche monatliche Arbeitszeit pro Mitarbeiter beträgt 160 Stunden. Für urlaubs-, krankheits- oder maschinenausfallbedingte Zeiten wird ein Ausfallzuschlag von 14 % festgelegt. Der IST-Bestand beträgt 96 Mitarbeiter abzüglich Abgängen (= 6 Mitarbeiter, Kündigung etc.) und Zugängen (= 2, Rückkehr aus Erziehungszeit).

Berechnen Sie bitte den Soll-Personalbedarf (Bruttopersonalbedarf) und die Über- bzw. Unterdeckung.