



SRH Hochschule  
Heidelberg

# Personal & Organisation

## P&O I Personal

BG-04 Einführung

Personalarbeit im Unternehmen

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



# Lernziele

---



- Eine Vorstellung über zentrale Aufgaben der Personalarbeit gewinnen und sie im Spektrum einordnen lernen
- Die Schnittstellen zwischen den Trägern der Personalarbeit zuordnen (wer / was?)
- Anhand möglicher Kennzahlen PER-Controlling wesentliche Zusammenhänge / Argumentationen skizzieren können
- Sinnvolle Vorschläge für die Ausgestaltung eines Referentensystems anhand eines gegebenen Falles unterbreiten
- Die zentrale Bedeutung des Recruiting verstehen und den Einfluss auf den Unternehmenserfolg fachkundig darstellen können
- Den Recruiting Prozess in allen Details darstellen und Stellschrauben zur Prozessgestaltung kennen lernen / Massnahmen vorschlagen können

# Inhalte

---



- Personalerische Aufgaben
- Träger der Personalarbeit
- Personalplanung und Controlling, PIS
- Vergütung
- Arbeitszeitmodelle
- Organisation PER
- Zielgruppenansprache
- Selektion
- Onboarding
- Fehlbesetzung

## Personalerische Aufgaben

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

Stellenbesetzung, Employer Branding, Verwaltung des Arbeitsverhältnisses, Arbeitssicherheit, Personalplanung, Sozialwesen, Ausstellen von Zeugnissen und Bescheinigungen, Personalentwicklung, Meldungspflichten, Verwaltung des Datengerüsts, Personalbetreuung, Ausbildung, Personalpolitik, Zeiterfassung, Arbeitsverträge, Diversity Management, Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, Compliance, Freisetzung, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Mitarbeiterbefragungen, Personalcontrolling, Wiedereingliederung, Arbeitsgerichtsprozesse, Seminarorganisation, Change Management, Nachfolgeplanung, Berichterstattung, Betriebliches Gesundheitswesen, Corporate Social Responsibility, Zertifizierungsbegleitung, Sicherung der Führungsqualität, Mitarbeiterbindung, Leistungserhaltung, ...

# Personalerische Aufgaben

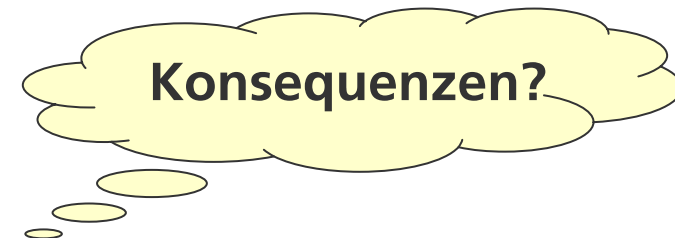


SRH Hochschule  
Heidelberg



**Bitte positionieren Sie folgende Aufgaben auf dieser Skala:**

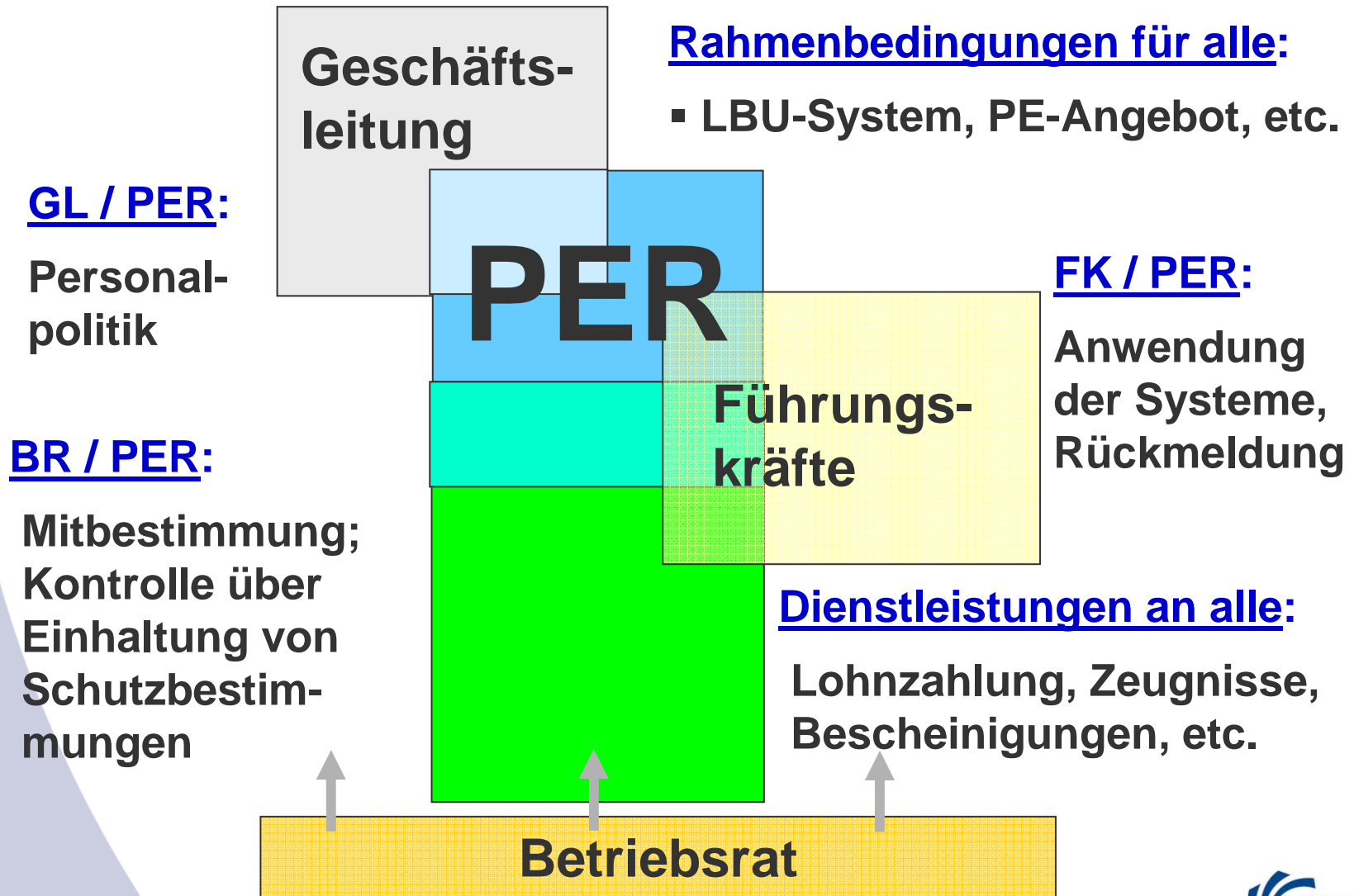
- (1) Verwaltung von Personaldaten,
- (2) Personalpolitik,
- (3) Statistik / Berichterstattung,
- (4) Personalbetreuung,
- (5) Personalbeschaffung,
- (6) Mitarbeiterbindung



# Träger der Personalarbeit - Schnittstellen



SRH Hochschule  
Heidelberg



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

# Träger der Personalarbeit - Schnittstellen



Aufgabe	GF / Vorstand	Personalabteilung	Führungskräfte
<b>Personalpolitik</b>	Entscheidung über grundsätzliche Vorgehensweisen	Recherche und Ausarbeitung von Vorschlägen zu Grundsatzfragen (z.B. Vergütung, Altersversorgung, Zeitmodelle, etc.)	Beitrag zur Meinungsfindung
<b>Zusammenarbeit BR</b>	Frühzeitige Einbindung BR in personalpolitisch relevante Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einhaltung / Überwachung der Formvorschriften / Mitsprache</li> <li>▪ Kontaktpflege</li> <li>▪ Meinungsbildung</li> <li>▪ Information</li> </ul>	
<b>P.-Planung und Controlling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überwachung der Planeinhaltung</li> <li>▪ Korrektur / Vorgabe der Sollzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datenverwaltung, -Komprimierung und Auswertung</li> <li>▪ Förderpläne</li> <li>▪ Nachfolgeplanung</li> <li>▪ Berichtswesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zulieferung der Bedarfsdaten</li> <li>▪ Mitwirkung an Szenarios</li> <li>▪ Änderungsmeldungen</li> </ul>
<b>Ressourcensteuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategische Vorgaben für Neueinstellungen und Qualifizierung</li> <li>▪ Entscheidung über umfangreiche Personalerweiterung oder -abbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suche</li> <li>▪ Anforderungsprofile</li> <li>▪ Einstellung / Verträge</li> <li>▪ Freisetzung</li> <li>▪ Entwurf / Umsetzung Sozialpläne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zulieferung der Bedarfsdaten neue MA</li> <li>▪ Sichtung der Bewerber</li> <li>▪ Meldung Führungspotenzial</li> <li>▪ Meldung Qualifizierungsbedarf</li> </ul>

# Träger der Personalarbeit - Schnittstellen



Aufgabe	GF / Vorstand	Personalabteilung	Führungskräfte
<b>Personal- beurteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundsatzentscheidung über Einführung von Beurteilungssystem</li> <li>▪ Verabschiedung der Prio-A Variante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwurf und Einführung von Beurteilungssystemen</li> <li>▪ Einstufung MA</li> <li>▪ Überwachung / Optimierung des Systems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durchführung der Beurteilung; MA-Gespräche</li> <li>▪ Meldung der Resultate an PERS</li> </ul>
<b>Vergütung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundsatzentscheidung über Einführung von Vergütungssystem</li> <li>▪ Verabschiedung der Prio-A Variante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwurf und Einführung von Vergütungssystemen</li> <li>▪ Einstufung MA</li> <li>▪ Überwachung / Optimierung des Systems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durchführung der Zielvereinbarung; MA-Gespräche</li> <li>▪ Meldung der Resultate an PER</li> </ul>
<b>Arbeits- gestaltung</b>	Entscheidung über die Anschaffung neuer Technologien / Einrichtungen	<b>Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (Sicherheit, Hygiene, Umwelt, Gesundheit, ...)</b>	Abstimmung mit PERS über job Enlargement, Enrichment, ...
<b>PE / OE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorgabe der strategischen Stossrichtung</li> <li>▪ Auftrag zu Veränderungsprojekten</li> <li>▪ Erfolgscontrolling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konzeption / Koordination der Massnahmen</li> <li>▪ Formale Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedarfsanmeldung</li> <li>▪ Rückmeldung über Massnahmenerfolg</li> <li>▪ Zusammenarbeit mit PER im Change Management</li> </ul>



# Personalplanung und -controlling



**Personalplanung** ist ein gezieltes und prozesshaftes Vorgehen, bei dem zukünftige Trends, Entwicklungen und Vorhaben hinsichtlich ihrer Auswirkung auf Menge, Zusammensetzung und Qualifikation des Personals bewertet und in Vorgaben zur Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs umgesetzt werden.

## Statistische Stammebelegschaft (= feste MA)

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Minus:</b></li><li>■ Abwesend wg. Mutterschutz, Krankheit, Freistellung (€)</li><li>■ Teilzeit anteilig</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Plus:</b></li><li>■ Werkstudenten / Praktikanten</li><li>■ Azubis / Umschulungen</li><li>■ Freie MA, Personalleasing</li></ul> |
|--|---|

**Verfügbare Personalkapazität**

**Stellenbesetzungsplan!**

**-> Einflussfaktoren für Bedarf?**

## Fragestellungen der Personalplanung

- Wie viel Personal wird mit welchen Qualifikationen bis wann benötigt?
- Welches Personal hat man zu welchem Verwendungszeitpunkt?
- Wie, wo und wann soll das Personal beschafft werden?
- Welches Personal soll ausgebildet / weiterentwickelt werden, mit welchem Qualifikationsziel?
- Welches Personal soll freigesetzt werden? Welche Verwendungsalternativen gibt es?
- Welche Stellen sollen als Erste besetzt werden?

**Personalcontrolling umfasst die Analyse, Bewertung und Steuerung aller personalwirtschaftlicher Prozesse.**

## Kennzahlen im Personalcontrolling (Beispiele)

Aussage  
-kraft?

### Kennzahlen zur Personalstruktur

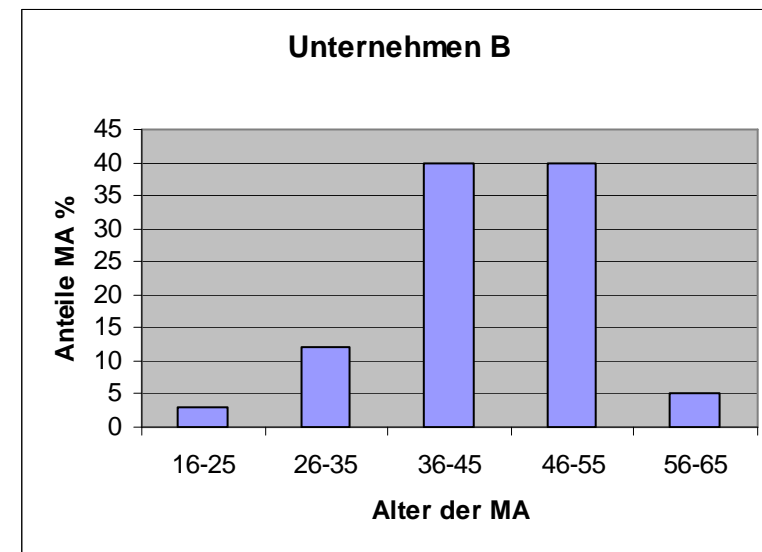
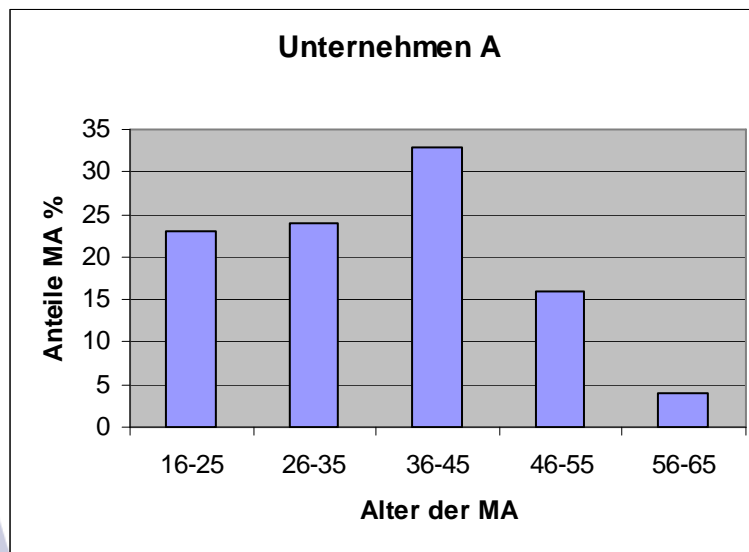
- Alter / Geschlecht / Nationalität / ... der MA (in Führungspositionen)
- Verteilung auf Berufsgruppen / gewerbl. / AT
- Qualifikationsstruktur (Ausbildung, PE), ...

### Kennzahlen zur Personalbewegung

- Verweildauer, Ein- und Austritte, Fluktuationsrate
- Interne Versetzungen, ruhende Arbeitsverhältnisse, ...

**-> *Perioden- oder Soll-Ist-Vergleich?***

In zwei Unternehmen finden Sie folgende Altersstruktur:



**-> Stellen Sie Vermutungen zu den Unternehmen an!**

**-> Was wird in ca. 15 Jahren passieren?**

**-> Wie beugen Sie vor?**

# Personalplanung und -controlling (PIS)



## Datenverwaltungsbedarf PER

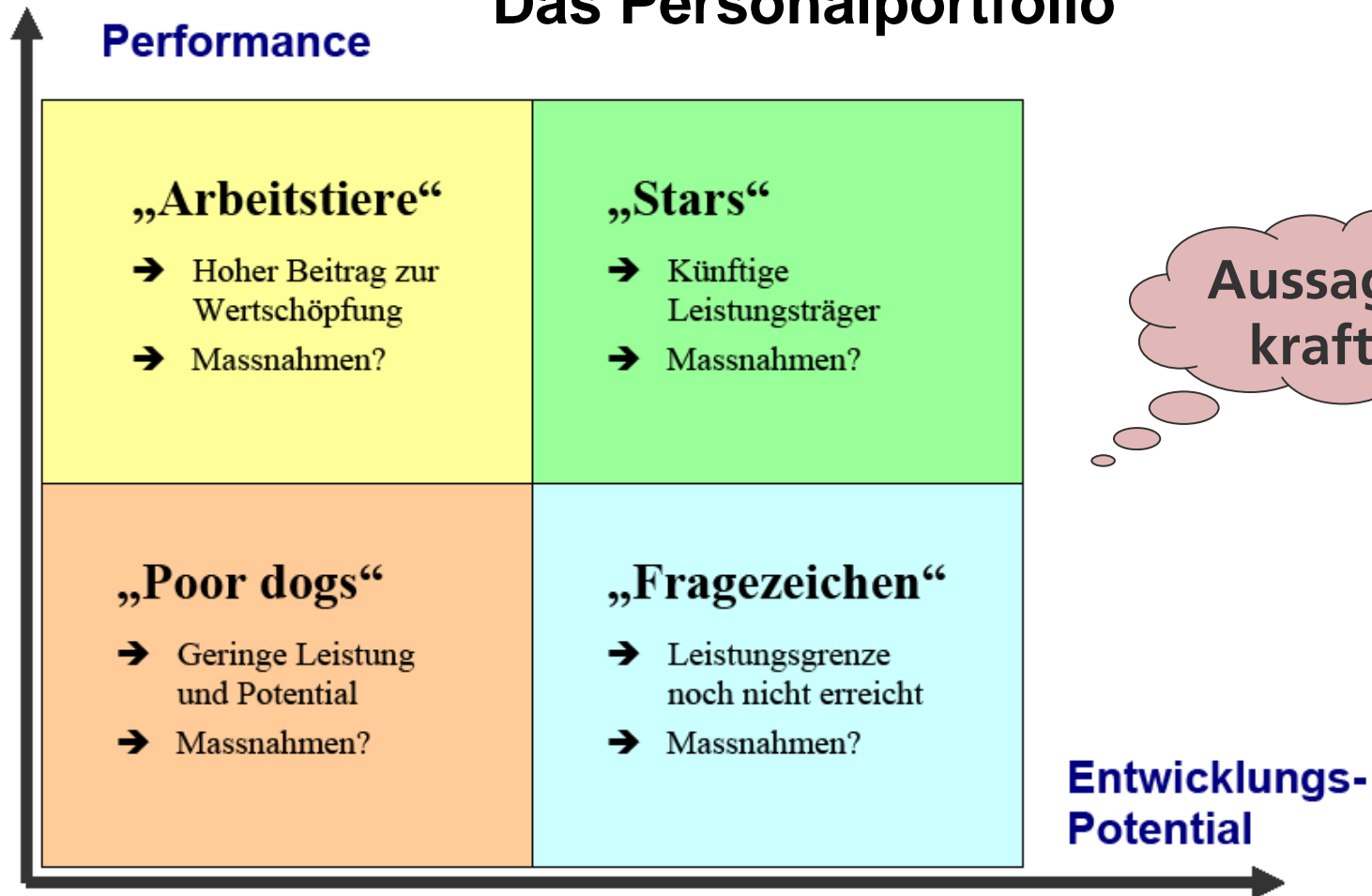
- Stammdaten aller Mitarbeiter, Arbeitsverträge und Vergütungsdaten, Zeiterfassung, Urlaub, Krankheit, ..., Qualifikationsdaten und Teilnahmen an Weiterbildungen, Beförderungen / interne MA-Biografie, Unternehmensweite Personalplanung / -Controlling s.o. sowie Nachfolgeplanung; Bewerbermanagement, usw.
- **Häufige Folge:**
  - unterschiedliche Quellen / Erfassungsorte /
  - Nicht kompatible Verarbeitungssysteme / -formate
  - Mehraufwand, Fehlergefahr, ggf. Datenfriedhof



## Integriertes Personalinformationssystem

- Einheitliche SQL-Datenbank: Zugriff ohne Restriktionen, Aktueller Datenbestand, Zeitnahe (!) Auswertungen, „Tracking“ von MA-Profilen möglich

## Das Personalportfolio



# Vergütung

---



- Das Vergütungssystem eines Unternehmens orientiert sich am internen Stellen- Positionsgefüge (Stellenbewertung), an externen Gegebenheiten des Marktes sowie an Tarifverträgen

## Anforderungen an ein Vergütungssystem / Kommentar?

- „Echter“ Anreiz \_\_\_\_\_
- Transparenz \_\_\_\_\_
- Praktikabilität \_\_\_\_\_
- Beeinflussbarkeit \_\_\_\_\_
- Unmittelbarkeit \_\_\_\_\_
- Reversibilität \_\_\_\_\_
- Gerechtigkeit \_\_\_\_\_

## Kriterien der Vergütungsgerechtigkeit

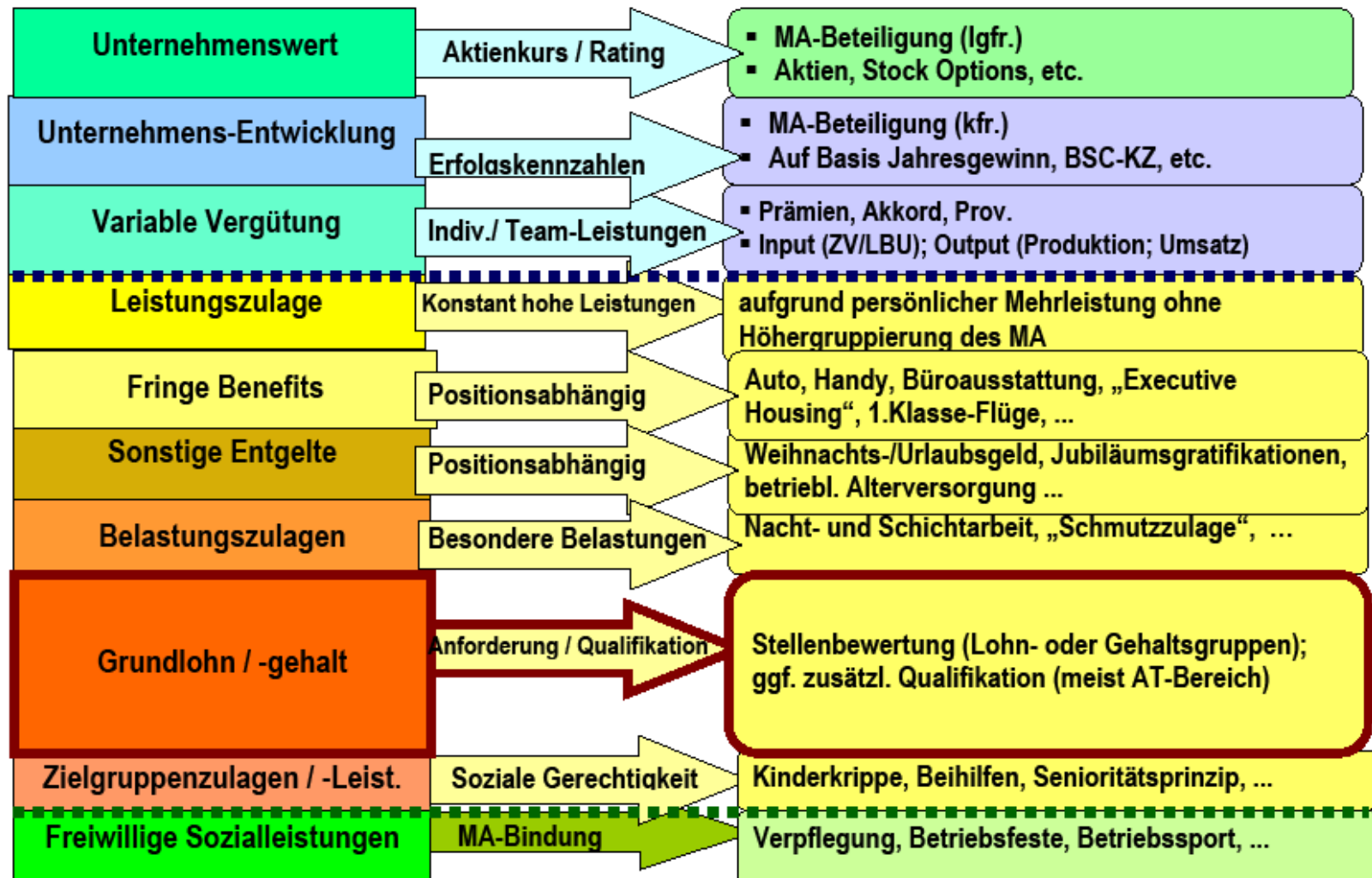
- Anforderungsgerechtigkeit: Die Unterschiede in den Anforderungen an unterschiedliche Aufgaben / Stellen spiegeln sich angemessen in der Vergütung wider
- Qualifikationsgerechtigkeit: die Fähigkeit eines MA, weitere / anspruchsvollere Aufgaben als in derzeitiger Position erforderlich, zu erfüllen, wird angemessen berücksichtigt
- prozedurale Gerechtigkeit: Das Verfahren zur Vergütungsfindung ist transparent, nachvollziehbar
- Verteilungsgerechtigkeit: angemessenes Verhältnis zwischen Vergütung obere FK und Vergütung „einfache“ MA
- soziale Gerechtigkeit: es werden soziale Härten gemildert oder besondere Beiträge der Vergangenheit honoriert
- Leistungsgerechtigkeit: individuelle Leistungsunterschiede für die gleiche Aufgabe finden in der Vergütung ihren Niederschlag

**-> Welches Kriterium ist das wichtigste?**





## Vergütungsbestandteile im Überblick

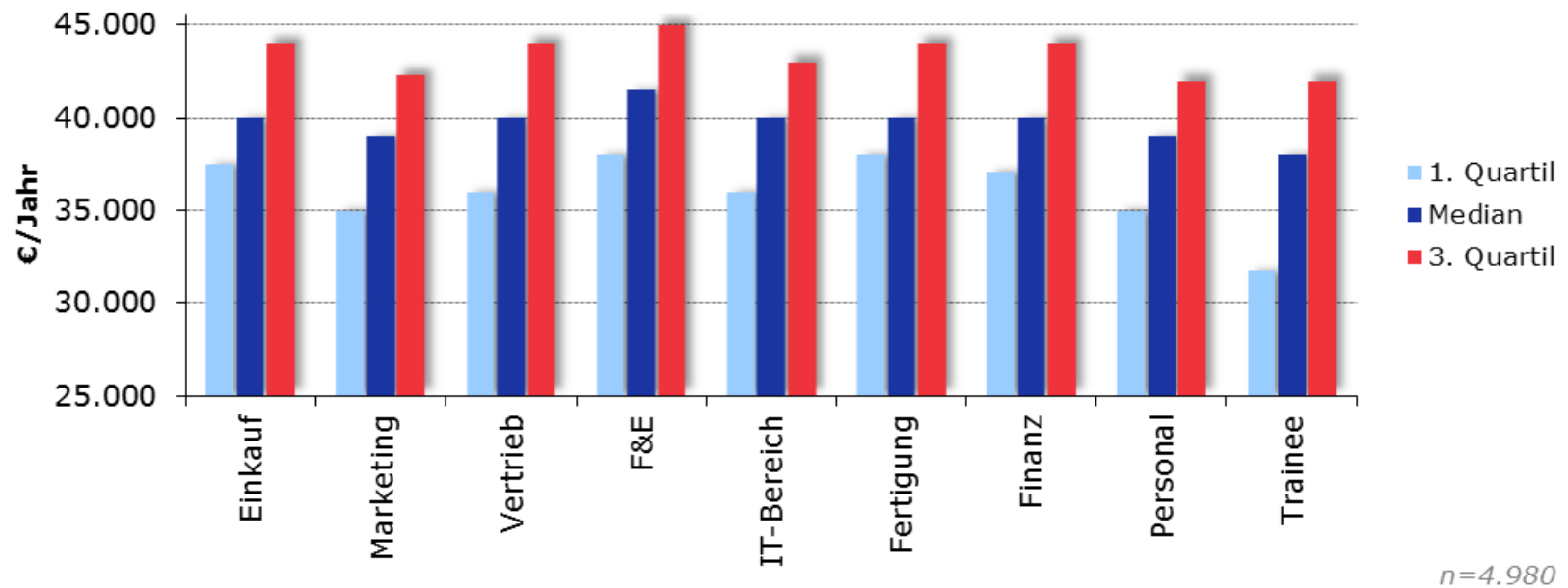


# Vergütung - Exkurs



## Einstiegsgehälter nach Funktionen für alle Abschlüsse

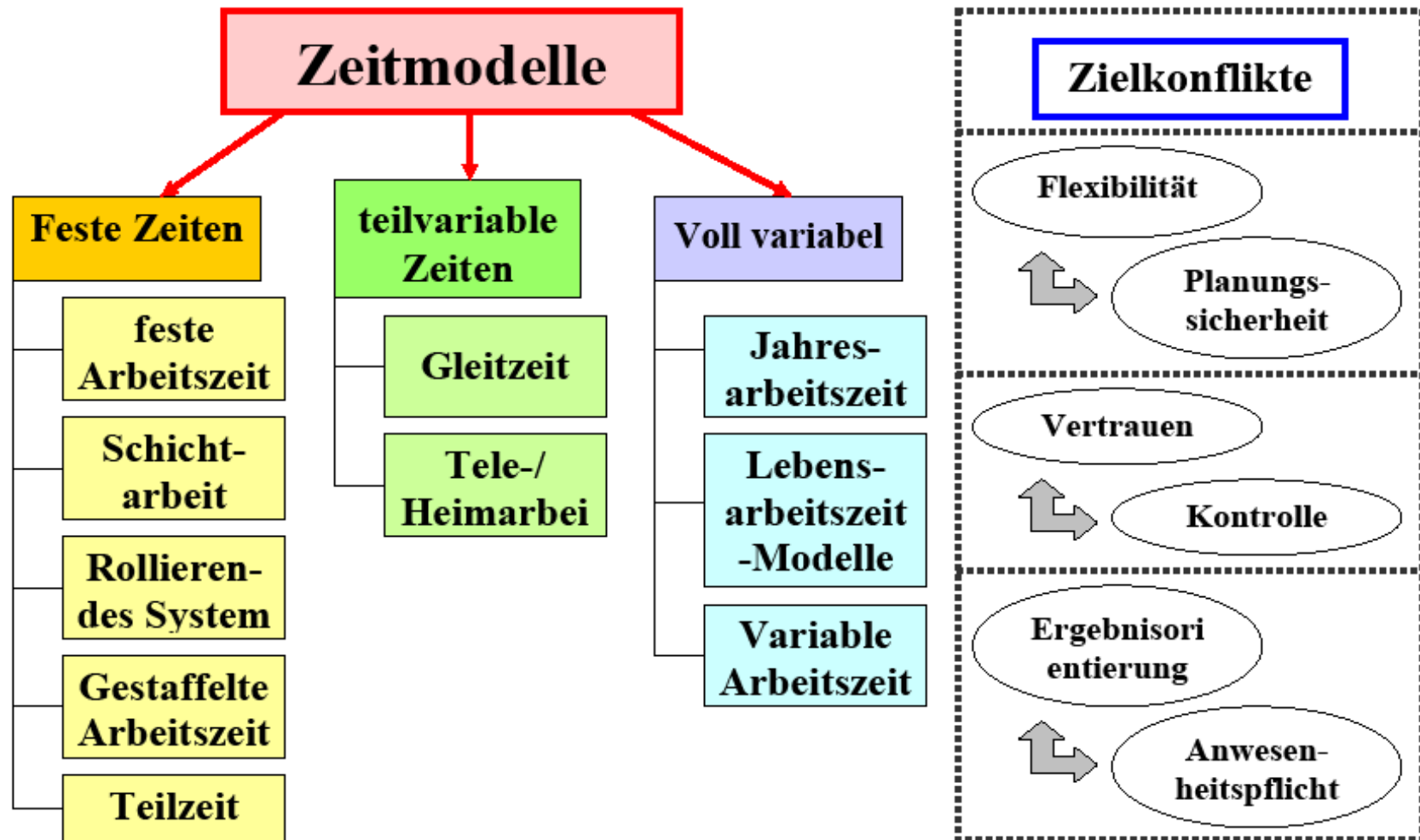
© alma mater GmbH



# Arbeitseinsatz- und Zeitmodelle



## Überblick Zeitmodelle – potentielle Zielkonflikte



# Arbeitseinsatz- und Zeitmodelle



## Gründe für flexible AZ-Modelle:

- Auslastung teurer Produktionsanlagen (Schichtarbeit), Erhöhung der Servicebereitschaft für Kunden
- Abfangen von Schwankungen im Arbeitsanfall, Kostengünstiges Überstundenmanagement
- Erhöhte individuelle Selbstbestimmtheit des Arbeitseinsatzes
- Berücksichtigung der menschlichen Bio-Kurve
- Attraktive Arbeitsbedingungen



## Zeiterfassung (vs. „Vertrauensarbeitszeit“)

- Zentral durch Stechuhren / Terminals; Individuell durch Aufschrieb, Eingabe in Zeitwirtschaftssystem

## Trend:

- Längerfristige Zeitmodelle, mehr Homeoffice und Entsendungen

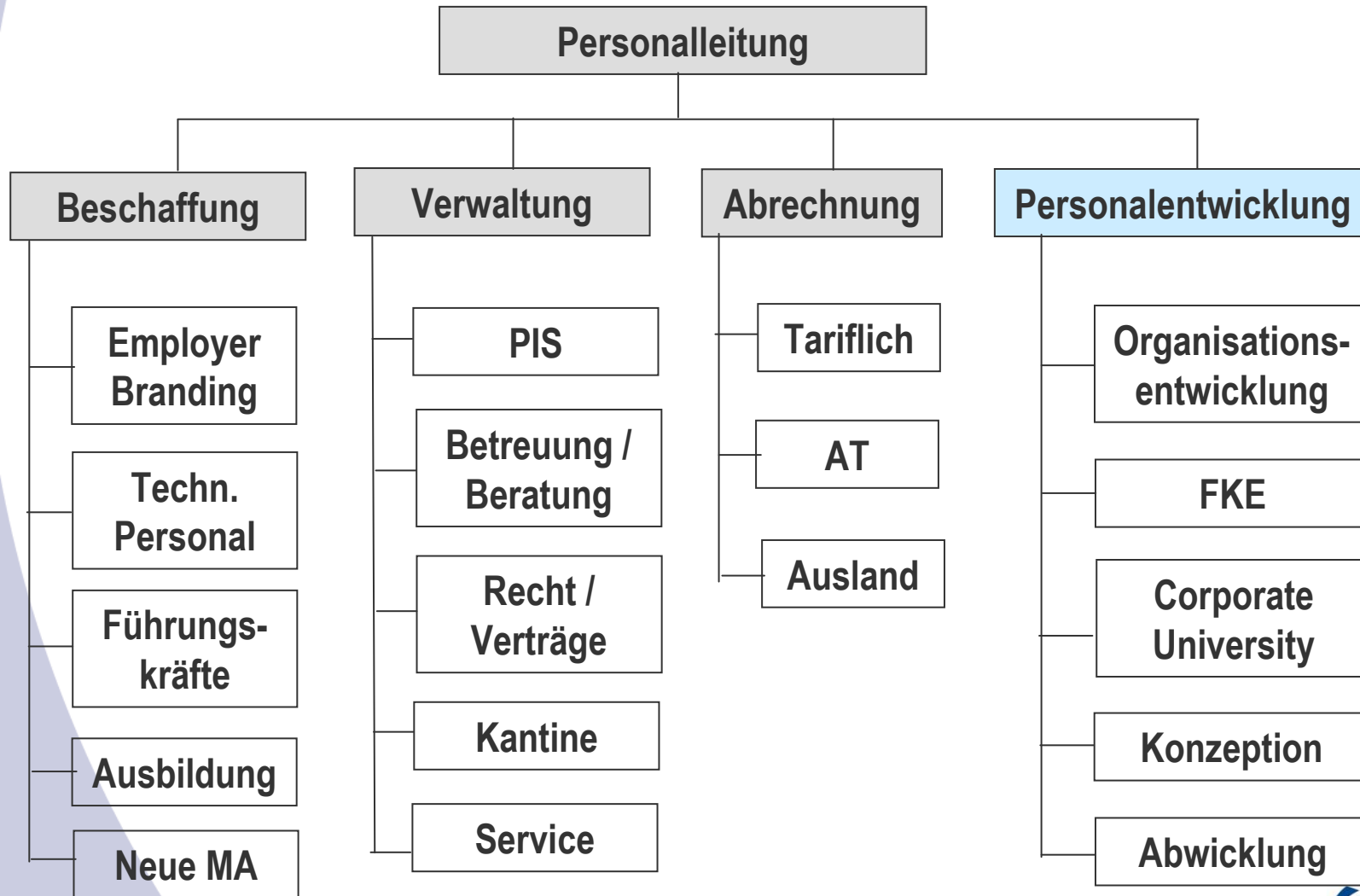
# Organisation PER - Überblick

---



- PER berichtet direkt an die GF
- Grösse der PER-Abteilung korreliert mit Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen
- Lohn- und Gehaltsabrechnung ist entweder in PER oder in ReWe angesiedelt (oder in KMU ausgelagert; z.B. Datev)
- Gestaltungsaufgaben werden üblicherweise entweder durch die PER-Leitung direkt (Entscheidung) oder durch die PE (Entscheidungsvorbereitung) wahrgenommen
- In funktionalen Organigrammen eine Abteilung; in divisionalen Organigrammen Arbeitsteilung zwischen Zentrale und Division („Zentralitätsproblem“)

# Organisation PER – das funktionale Modell



# Organisation PER – das funktionale Modell

---

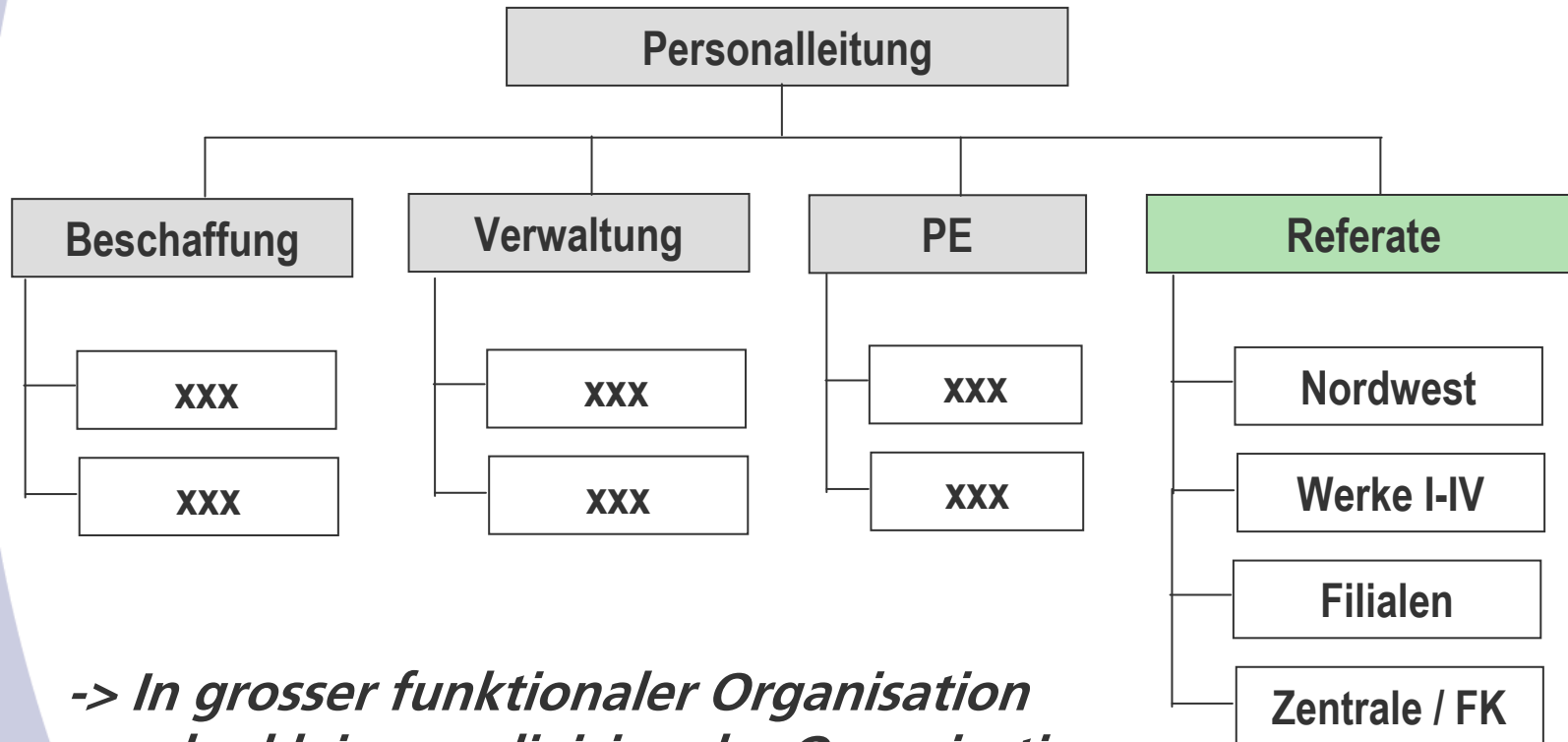


- Spezialisierungs- und Effizienzvorteile stehen dem Kamineffekt und zahlreichen Schnittstellen im Beleg- und Bearbeitungsfluss gegenüber

## **Das funktionale Modell ist geeignet für Unternehmen,**

- deren Belegschaft zum weit überwiegenden Teil in der Produktion beschäftigt sind
- die einen konstanten, wenig anspruchsvollen Personalbedarf haben
- die stark zentralisiert / nur an wenigen Standorten präsent sind
- deren Veränderungsbedarf und Steuerungsinstrumentarium wenig komplex ist

# Organisation PER – das Referentenmodell



*-> In grosser funktionaler Organisation  
oder kleinerer divisionaler Organisation*

*-> I.d.R. keine dezentralen PER-Funktionen*



# Organisation PER – Referentenmodell

---



- PER als Abteilung realisiert das Key-Account-Prinzip („one face to the customer“). Auf die individuellen Bedürfnisse von Unternehmenseinheiten kann besser eingegangen werden, zu Lasten der Spezialisierungsvorteile.

## **Das Referentenmodell ist geeignet für Unternehmen,**

- Die divisional oder als Matrixorganisation strukturiert sind
- Deren Personalbedarf qualitativen und quantitativen Schwankungen unterworfen ist und die relativ viele hochqualifizierte Mitarbeiter mit Spezial-Knowhow brauchen
- Die unter hohem Veränderungs- und Wettbewerbsdruck stehen
- Deren Wettbewerbsvorteil sich massgeblich aus der Qualität und Qualifikation ihrer Mitarbeiter speist

# Kurze Pause – Kurze Pause – Kurze Pause

---



SRH Hochschule  
Heidelberg



# Recruiting – Employer Branding



**Unter Employer Branding / Personalmarketing versteht man die Summe aller Massnahmen, die das Unternehmen für potentielle Bewerber als (künftigen) Arbeitgeber attraktiv machen soll.**

## **Attraktivitätsfaktoren:**

- *-> was macht einen potentiellen Arbeitgeber für Sie als Bewerber interessant?*

## **Interne Umsetzung:**

- *-> welche Massnahmen sollten intern ergriffen werden, um diese Attraktivitätsfaktoren zu realisieren / nach aussen glaubhaft zu kommunizieren?*

# Recruiting – Employer Branding

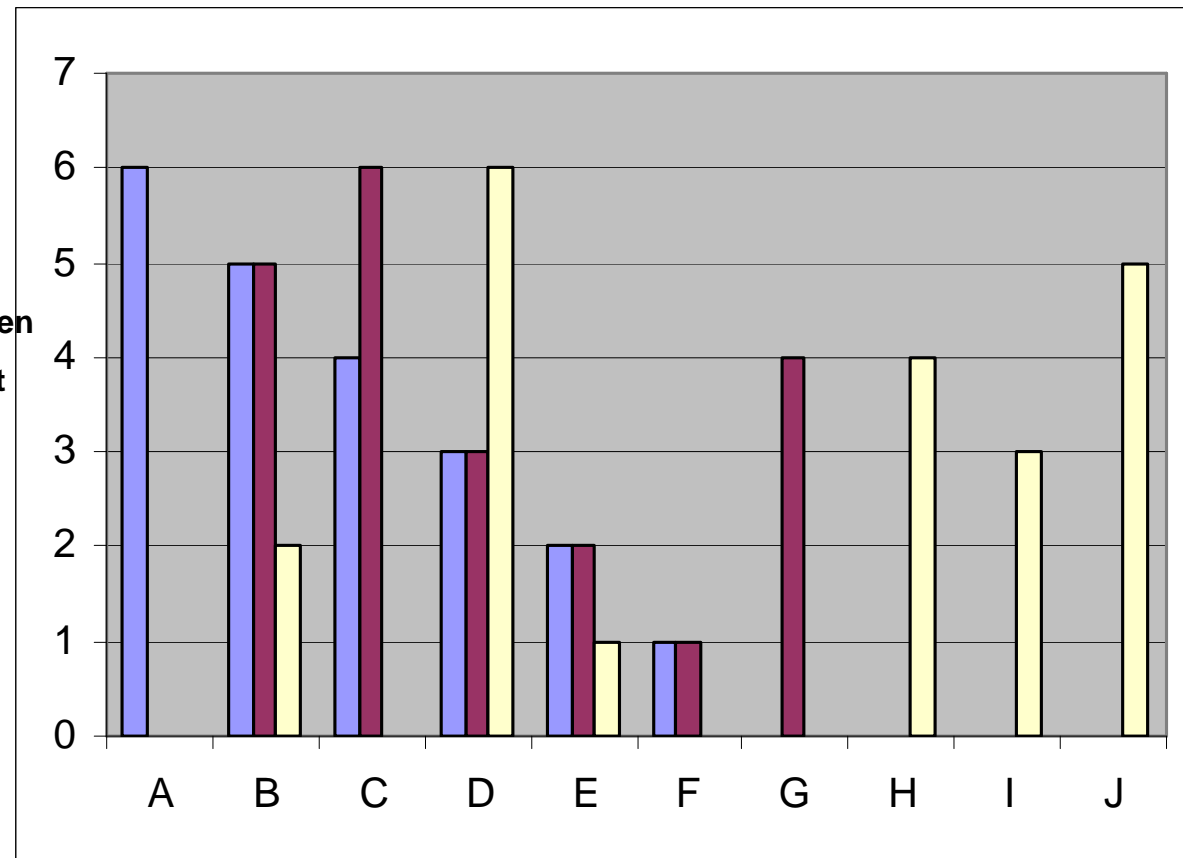


## Warum Mitarbeiter kommen, bleiben und gehen

(Towers Perrin)

- A Reputation des Unternehmens
- B Wettbewerbsfähiges Gehalt
- C Herausfordernde Arbeit
- D Aufstiegs- / Karrierechancen
- E Unternehmenskultur
- F Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- G Hoher Grad an Eigenständigkeit
- H Arbeitsumfeld
- I Verhältnis zum Vorgesetzten
- J Work Life Balance

-  **kommen**
-  **bleiben**
-  **gehen**



**-> Ihr Kommentar?**

## Die Suche beginnt: Freie Stelle!

- Die Fachabteilung (FA) stellt eine **Personalanforderung** bei der Personalabteilung (PER).
- PER prüft, ob a) Stelle im Stellenplan vorgesehen ist, b) alle erforderlichen Informationen vorliegen.
- PER stimmt mit FA ab: aktuelle Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Ausschreibungstext; ggf. Beschaffungsweg
- Ausschreibung wird geschaltet

-> **Unterschied zwischen neu geschaffener oder bereits bestehender Stelle?**

## Interne oder externe Beschaffung?

- **Intern durch Versetzung** / Umschulung, Azubi-Übernahme, Befristung aufheben, Teilzeit abbauen
  - Vorteile: preiswert und schnell, geringes Risiko, MA ist eingearbeitet, Impuls für interne Karrierepfade
  - Nachteile: ggf. zweitbeste Lösung / Schulungsaufwand, Betriebsblindheit, interne Konkurrenz
    - > *ausserdem: c.p. nur vorläufig, eine freie Stelle bleibt!*
- **Extern durch freien Arbeitsmarkt** / Fremdpersonen
  - Vorteile: mehr Auswahl, neue Impulse, Bestlösung
  - Nachteile: höherer Aufwand (Zeit, Kosten), höheres Fehlbesetzungsrisiko, Einarbeitungszeit

# Recruiting – Zielgruppenansprache intern



- Versetzung: meist zu höherwertigen Stellen (mehr Führungsverantwortung oder Expertise) -> *warum?*
- Grundlage: **Karrierepfade** der Nachfolgeplanung

LAUFBAHN-STUFE	FACHLAUFBAHN	FÜHRUNGSLAUFBAHN	PROJEKTLAUFBAHN
H	■ Leading Expert	■ Executive Manager	■ Programmmanager
G	■ Senior Experte	■ Senior Manager	■ Senior Projektmanager
F	■ Experte	■ Manager	■ Projektmanager
E	■ Senior Spezialist		
D	■ Spezialist		
C	■ Fachkraft		
B	■ Service		
A	■ Praktikanten, Aushilfen usw.		

*-> und dann? – wie findet man einen Kandidaten?*

## Recruiting – Zielgruppenansprache extern

---



- **Ausschreibung** – klassische Stellenanzeige (www Bewerberplattform, eigene Homepage und / oder Presse)
- **Bonding** - Bewerberkongress für Unternehmen und Kandidaten mit „Speed-Dating“
- **Personalberater / Headhunter** – verdeckte Suche / Direktansprache (zusätzlich: Diagnostik)
- **Zeitarbeit** – Übernahme geleaster Arbeitskräfte
- **Blindbewerbung** / Initiativbewerbung
- Agentur für Arbeit

**-> wie wird sich die Beschaffung für Unternehmen verändern (demografische Entwicklung)?**



# Recruiting - Zielgruppenansprache



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Die Stellenausschreibung



Haus-der-Tueren.de ist Betreiber einer Onlineplattform für den Verkauf von Parkett, Laminat, Türen, Zargen und Türdrückern. Partner ist ein langjährig erfolgreicher Groß- und Einzelhändler für Bauelemente, Holz und Kunststoff.

Wir suchen einen  
**Onlineshop-Manager m/w**  
mit Perspektive zum Gruppenleiter

**Aufgaben:**

- \* Pflege der Shopinhalte.
- \* Kontakte zu Interessenten, Kunden und Dienstleistern.
- \* Steuerung und Überwachung der Lieferungen.

**Ihr Profil:**

- \* vertriebsorientiert
- \* technisches Verständnis
- \* gute analytische Fähigkeiten
- \* gute Internet- und PC-Kenntnisse
- \* gut verständliche Telefonstimme; kommunikativ
- \* idealerweise Kenntnisse in der Bauelemente-Branche

**Ihre Bewerbung:** Wenn Sie sich zu den einsatzfreudigen Menschen zählen und zusammen mit uns erfolgreich sein wollen, dann bewerben Sie sich bitte und senden Ihre Unterlagen an:  
Haus der Türen  
Frau Margit Karthaus  
Rennweg 64, 56626 Andernach  
eMail: [personal@Haus-der-Tueren.de](mailto:personal@Haus-der-Tueren.de)  
Tel.: 0171 / 51 66 222



! Wir geben Behinderten, Wiedereinsteigern und Berufsanfängern gleichermaßen eine Chance!

Für die Geschäftsführung/Verwaltung sucht der **Luftsportverband Sachsen-Anhalt e.V. mit Dienstsitz am Flugplatz Dessau** eine/n

### Sachbearbeiter/in für eine Halbtagsstelle ab 01.04.2011

Wir bieten eine hohe zeitliche Flexibilität und eine der Stelle und notwendigen Qualifikation angemessene Vergütung in Anlehnung an den TV-L.

#### Ihre Aufgaben:

- Mitgliederverwaltung mit Beitragsrechnung und Buchführung
- Aufstellen der Haushalts-/Wirtschaftspläne nach Maßgabe LHO sowie Fördermittelbeantragung, -verwaltung und -abrechnung
- Vorbereitung von Gremiensitzungen

#### Sie bringen mit:

- sehr gute PC- und gute MS-Office-Kenntnisse
- Buchführungskennntnisse im Programm "Quicken"
- Bereitschaft zur Wochenendarbeit (teilweise mit Übernachtung)
- Interesse an der Luftsportszene wünschenswert

**Bis Ende des Jahres 2011 ist auch Ganztagsbeschäftigung möglich.**

Bewerbungen senden Sie bitte (gern auch per E-Mail) bis 15.02.2011 an:

**Luftsportverband Sachsen-Anhalt e.V.** [praesident@lsvst.de](mailto:praesident@lsvst.de)  
z.H. Präsident Henning Schulte [www.lsvst.de](http://www.lsvst.de)  
Alte Landebahn 27/Tower  
06846 Dessau-Roßlau

**-> Unterschied zwischen intern und extern?**

Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

33



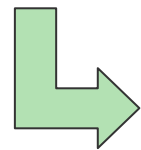
# Recruiting - Zielgruppenansprache

---



## E-Recruiting (unterschiedliche Intensitäten)

- Bewerbungsunterlagen werden per Mail eingesandt
- Bewerber füllt einen online-Fragebogen aus, in dem seine Kontaktdaten (ggf. weitere Daten, wie Abschluss, Erfahrung, Fremdsprachen, PC-Kenntnisse, etc.) erfasst werden (Bewerbermanagement)
- Bewerber nimmt an online-Assessment teil
  - > Beantwortung von Fachfragen
  - > Unternehmenskenntnis
  - > persönliche Tests (logisches Denken, Ausdruck, Allgemeinbildung, etc.)



*Externalisierung / Automatisierung  
der Vorselektion*

## Prüfung der Unterlagen

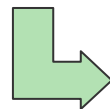
- Vollständigkeit? – Anschreiben, Lebenslauf (CV), Zeugnisse / Zertifikate; ggf. Referenzen
- Sind die Mindestanforderungen erfüllt?
- Anschreiben angemessen, ansprechend und fehlerfrei?
- Stimmen Zeugnisse mit Lebenslauf überein / Lücken?
- Ist der Gesamteindruck der Bewerbung gut?



*Vorsortierung nach  
A / B / C Kandidaten*

## Zur Glaubwürdigkeit von Arbeitszeugnissen

- Es darf nichts Schlechtes über den Mitarbeiter gesagt werden (selbst wenn es kaum Anderes zu sagen gibt)
- Zweifelhafte Formulierungen können auf juristischen Wege angegangen werden; die Arbeitsgerichte sind dies bezügl. sehr MA-freundlich
- Viele Führungskräfte lassen die MA ihre Zeugnisse selbst formulieren und unterschreiben nur
- Es ist aber auch sonst sehr einfach, den Inhalt zu beeinflussen oder es sogar zu fälschen



*Sehr bedingte Aussagekraft!*

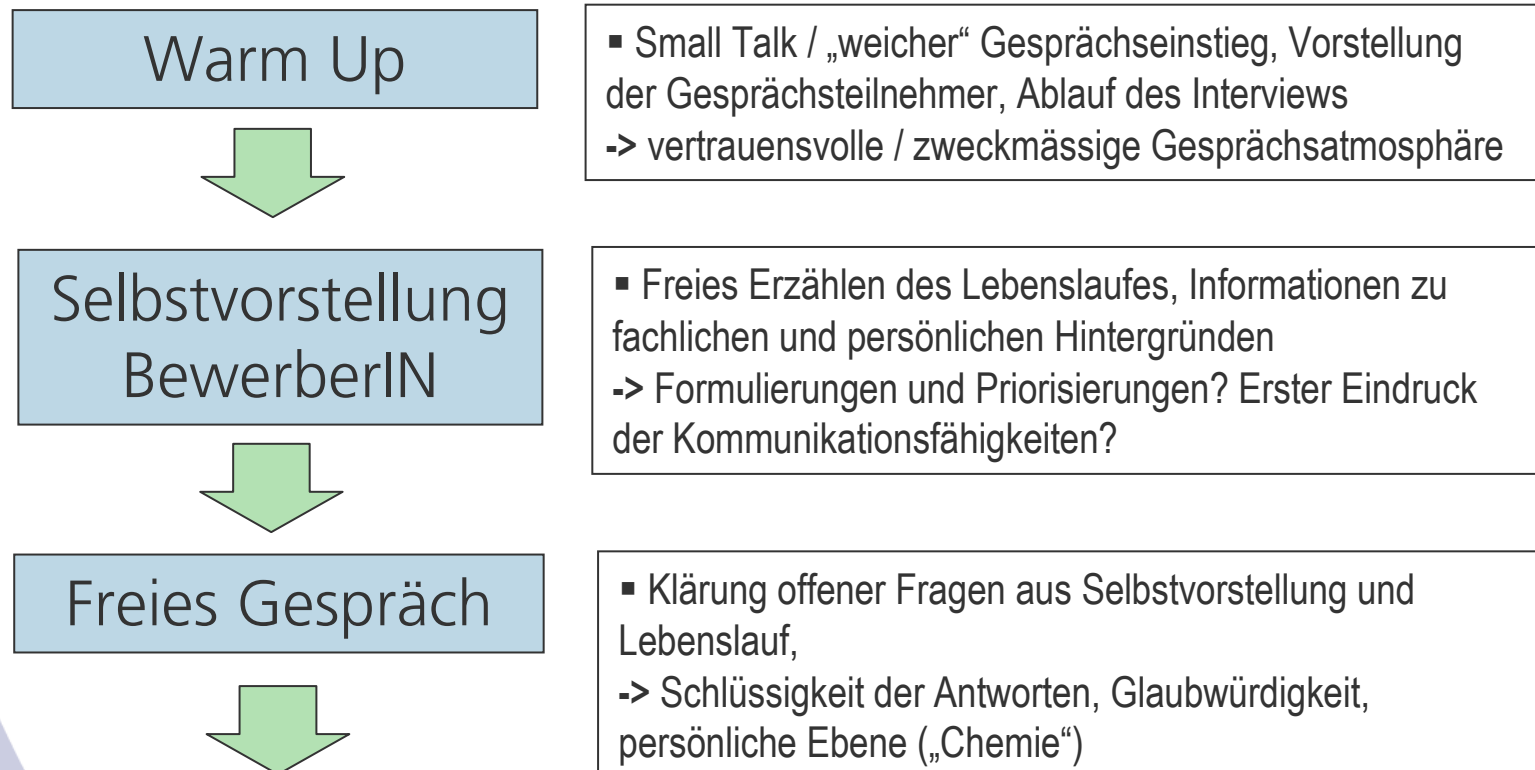
## Weiterer Ablauf der Selektion (üblich)

- C-Kandidaten erhalten Absage
- B-Kandidaten erhalten Zwischenbescheid (ggf. über Bewerbermanagementsoftware); danach ggf. Passung für weitere Positionen prüfen, weiterer Zwischenbescheid / Termin?
- Sichtung der A-Kandidaten zusammen mit FA, ggf. Nachsortierung, dann Einladung zum Erstgespräch (Bewerber, PER, FA)
- Checkliste für Fragen an den Kandidaten
- Ggf. Absprache Rollenverteilung Interviewer
- Nach Gespräch gemeinsame Auswertung: harte Fakten und Bauchgefühl
- Ggf. Zweit- und / oder Drittgespräch / Testing

# Recruiting – Selektion - Interview



*Dauer: 30 Minuten bis mehrere Stunden; üblich sind 1-2 Std.  
Freundliche Atmosphäre, der Bewerber soll sich wohlfühlen*



# Recruiting – Selektion - Interview



Diagnostische  
Fragestellungen



Tätigkeits-  
informationen



Abschluss

- Fachfragen, stellenbezogene situative Fragen („stellen Sie sich vor, ...“), biografische Fragen, Hinterfragen von Beweggründen („warum...“ / „warum nicht...“)
- > möglichst detaillierte Verortung von Fähigkeiten, Stärken, Handlungsneigung, „Typeinschätzung“

- Vorstellung des Unternehmens, Details zur Stelle (Weisungsbindung, Aufgabenbereich, anstehende Projekte, Zusammenarbeit, Perspektiven)
- > möglichst detaillierte Verortung von Fähigkeiten, Stärken, Handlungsneigung, „Typeinschätzung“

*Ggf. weitere diagnostische Fragen*

- Bewerberfragen beantworten, Gesprächszusammenfassung, Übergabe von Infomaterial / Unterlagen, Verbleib, Dank
- > Wertschätzung, Abschluss



# Recruiting – Selektion - Interview

---



## Fragerecht / Offenbarungspflicht

### zulässige Fragen:

- Schwerbehinderung, Wehr- / Ersatzdienst, bisherige Vergütung

### bedingt zulässig:

- Krankheiten, Vorstrafen, Vermögensverhältnisse

### unzulässig:

- Schwangerschaft, Partei- / Religions- / Gewerkschaftszugehörigkeit, Heiratsabsichten

### Offenbarungspflicht:

- Wettbewerbsverbote





# Recruiting – Diagnostik



SRH Hochschule  
Heidelberg

Übliche Formen des **Testings**

**Ziel: Voraussage über Verhalten / Leistung**



## **Eignungsdiagnostik**

- Aufgabenspezifische Fragestellungen, Fallstudien

## **Intelligenztests**

- Urteilsbildung, Kombinations- und Abstraktionsfähigkeit, Umgang mit Sprache, mathematisches Denken, Vorstellungsvermögen

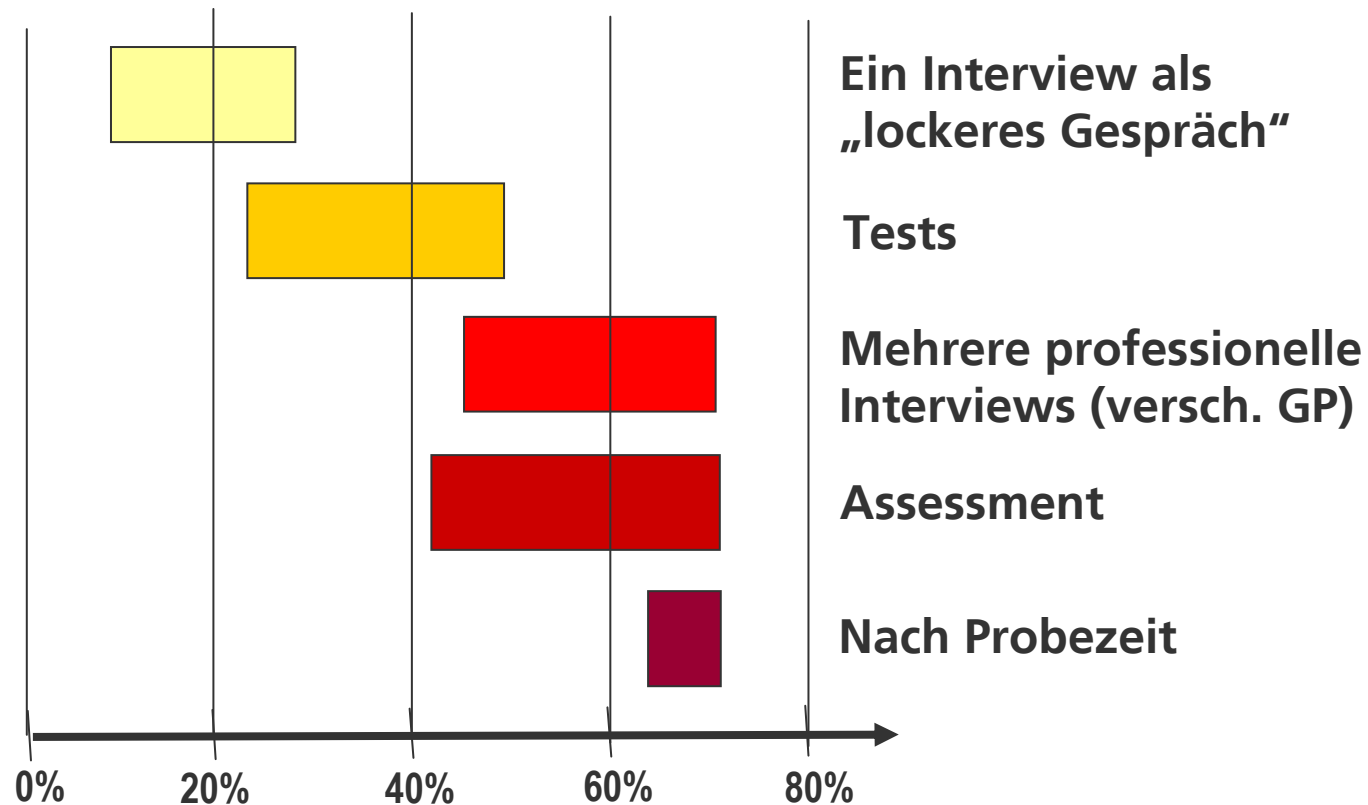
## **Konzentrations- und Leistungstests**

- Unter Zeitdruck muss eine Reihe von Aufgaben gelöst werden; gemessen wird Bearbeitungsgeschwindigkeit und Fehlerfreiheit; ggf. Arbeitsprobe

## **Persönlichkeitsstrukturtests**

- Sollen (wertfrei!) über die wesentlichen Determinanten der Persönlichkeit Auskunft geben

## Geschätzte Erfolgsquoten Einstiegsdiagnostik



**-> *Ihr Kommentar?***

## Einführung ins Unternehmen durch PER

### Administrativ / PER intern

- Anlegen der Personalakte, Aushändigen MA-Karte, Zugang zum Intranet anlegen lassen (IT), Aktualisierung Stellenbesetzungsplan, Für Standardschulungen vorsehen, etc.

### Inhaltlich: „Frischlingstage“:

standardisiertes Einführungsprogramm für alle Mitarbeiter

- Themen: Unternehmensphilosophie, Managementsystem, Kommunikationssystem, wichtige Sicherheits- und Umweltvorschriften, ggf. Betriebsführung, wichtige Anlaufstellen im Unternehmen (Gleichstellung, Datensicherheit, Notarzt, etc.)

## Einarbeitung in Aufgabe / Abteilung durch FA

- Vorstellung KollegInnen, Führung durch Abteilung
- Ggf. Betreuer / Mentor als Ansprechpartner
- Büro / Arbeitsplatz / Arbeitsmaterialien
- Orga-Einweisung: Telefonanlage, Post, Bestellungen, etc.
- Einführung in die EDV / Intranet / Orgahandbuch
- Besprechung des Übergabeprotokolls, Übergabe der Akten und Unterlagen
- Regelmässige Feedbackgespräche mit FK und PER
- Auswertung der Probezeit; Vertragsübergang

# Recruiting – Fehlbesetzung

---



**Gefahr der Fehlbesetzung** ist um so grösser,

- je weniger geeignete Bewerber
- je schwammiger die Anforderungen
- je schlechter die Einarbeitung
- je grösser die Diskrepanz zwischen Erwartungen und wahrgenommener Realität auf beiden Seiten



## **Kosten der Fehlbesetzung**

- Kosten für erneute Suche, zusätzlicher Aufwand für Einarbeitung
- Stellvertretungskosten (Überstunden, Zeitarbeit)
- Arbeit bleibt liegen, dadurch Belastung der Abteilung (verzögerte Abläufe, Fehlerhäufigkeit, Spannungen, etc.)
- Höhere Anfangshürden und Risiko für nächsten Kandidaten

# Selbstlernzeit - Literaturstudium

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

Bitte lesen Sie:

- [Berthel / Becker](#) (2010): Personalmanagement  
Teil 4 „Sekundäre Personal-Managementsysteme“

# Selbstlernzeit - Übungsfragen



- 1) Legen Sie die Aufzählung personalerischer Aufgabenstellungen in Folie 4 zugrunde. Bei genauerem Hinsehen gibt es für die meisten Schnittstellen zwischen den bekannten Trägern d.P. GL, PER, FK. Benennen sie diese Schnittstellen für mindestens 5-8 Aufgaben!
- 2) Erläutern Sie anhand selbst gewählter Beispiele, wie die Personalplanung mit der strategischen Zielsetzung des Unternehmens zusammenhängt.
- 3) Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Verweildauer und Fluktuationsrate?
- 4) Bei einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern ist die Fluktuationsrate von 5% (vor 2 Jahren) auf 10% (heute) gestiegen. A) Was sind mögliche Gründe hierfür, und welche Massnahmen schlagen Sie demzufolge vor? B) Was bedeutet dies KOMKRET für die Workload der Personalabteilung? Berechnen Sie den zusätzlichen Aufwand!
- 5) Gripsgymnastik: Im Zusammenhang mit a) der zunehmenden Verflachung von Hierarchien und b) dem demografischen Wandel spricht man auch von der zu befürchtenden „Verstopfung der Karrierepfade“, und leitet daraus die Notwendigkeit ab, vermehrt Alternativen zur klassischen Führungslaufbahn zu schaffen. – Kommentieren Sie!
- 6) Was genau ist eigentlich ein integriertes Personalinformationssystem?
- 7) Kommentieren Sie das Personalportfolio!
- 8) Sie haben unterschiedliche Kriterien der Vergütungsgerechtigkeit kennen gelernt. In welchem Zusammenhang zueinander stehen sie? Gibt es welche, die sich gegenseitig ausschliessen?

# Selbstlernzeit - Übungsfragen

---



- 9) In vielen Vergütungssystemen greift das sog. Lohngruppenverfahren (Stellen- bzw. Arbeitsbewertung). Erklären Sie kurz, was es damit auf sich hat, und welche Rolle Leistungszulagen dabei spielen können.
- 10) Trotz teils massiver Kritik ist variable Vergütung weiterhin auf dem Vormarsch. Wird dieser Trend bei sich verknappendem (qualifiziertem) Arbeitskräfteangebot eher verstärken oder abschwächen, und warum? Argumentieren Sie!
- 11) Erklären Sie das Referentenmodell mit eigenen Worten!
- 12) Was bedeutet Retention Management im Zusammenhang mit Employer Branding, und was sind typische Inhalte / Massnahmen?
- 13) Welche Verbindung gibt es zwischen der internen Kandidatenrekrutierung und einem funktionierendem PIS?
- 14) Warum werden im Vorstellungsgespräch Detailinformationen zur Stelle erst zum Schluss gegeben?
- 15) Welche Sanktionen hat ein Personaler zu fürchten, wenn er unzulässige Fragen stellt?
- 16) Was genau ist ein Assessment Center? – Für Fixe: Finden Sie heraus, was es pro Teilnehmer ungefähr kostet! – wie ist dann die Grafik Folie 42 zu deuten?
- 17) Jeder Prozess hat eine Quelle und eine Senke. Bei der Personalbeschaffung sind dies Personalanforderung und Ende Probezeit. – Warum ist die Senke nicht die Vertragsunterzeichnung? Argumentieren Sie!



# Das Letzte



SRH Hochschule  
Heidelberg



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

49

