



Personalmanagement

Bedeutung

Der qualifizierte und motivierte Mitarbeiter ist die Schlüsselfigur im Wettbewerb am nationalen und internationalen Markt.

Die geschäftspolitischen Zielsysteme der Unternehmen sind unter den heutigen und insbesondere zukünftigen Marktbedingungen nur erreichbar, wenn es gelingt, das vorhandene **menschliche Potenzial** zu

- **erkennen**, zu
- **entwickeln** und optimal zu
- **nutzen**.





Personalmanagement

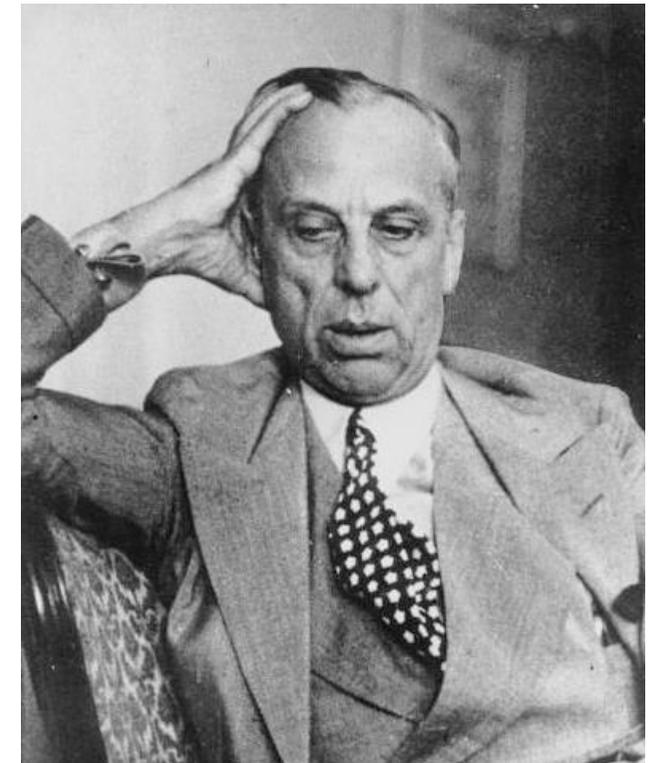
"Die gleichen Rohstoffe stehen allen zur Verfügung, die gleiche betriebliche Ausstattung wird jedem geliefert, der sie bezahlen kann.

Die technische Entwicklung ist im Allgemeinen jedermann zugänglich. Arbeitskräfte können von jedermann zu ungefähr gleichen Bedingungen angeworben werden.

Die gleichen Finanzierungsmittel werden jedermann zur Verfügung gestellt, der ein entsprechendes Programm vorlegt und für seine Durchführung gerade stehen kann.

Der Unterschied zwischen dem einen und dem anderen Unternehmen besteht nur in der Menschenführung und in der Menschenauswahl."

.....
Alfred P. Sloan, Präsident General Motors 1946



Alfred Pritchard Sloan junior (geboren 23. Mai 1875, [New Haven, Connecticut](#), gestorben 17. Februar 1966) war von 1923 bis 1937 der Präsident von General Motors.

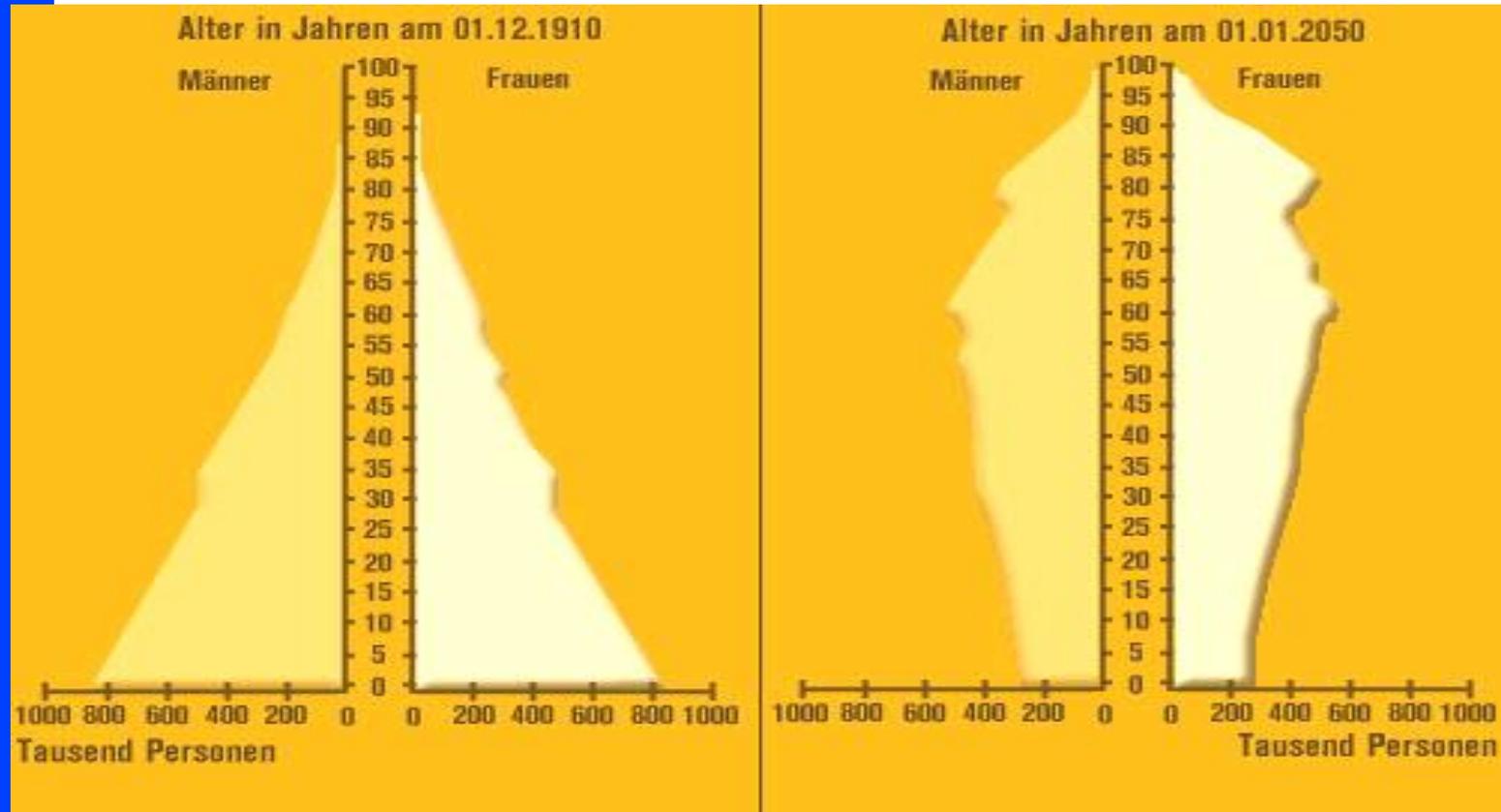


Personalmanagement - veränderte Anforderungen

Wandel der Umwelt	Geänderte Mitarbeiteranforderungen
<ul style="list-style-type: none">▪ Zunehmender Komplexitätsgrad	Systemisches Denken
<ul style="list-style-type: none">▪ Zunehmende Geschwindigkeit des Wandels	Erhöhte Anpassungs- und Entscheidungsgeschwindigkeit
<ul style="list-style-type: none">▪ Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen bzw. Märkte	Kompetenzen im internationalen Geschäftsverkehr, Sensibilität für andere Kulturen und Marktverhältnisse
<ul style="list-style-type: none">▪ Wertewandel	Respekt und Toleranz gegenüber anderen Menschen und Kulturen
<ul style="list-style-type: none">▪ Verkürzung der Produktlebenszyklen	Erhöhte Risikobereitschaft und Innovationsfreudigkeit
<ul style="list-style-type: none">▪ Verkürzung der Nutzungsdauer bestehender Marktnischen	Intensivierung der Marktbeobachtung, Entwickeln neuer Ideen



Personalmanagement Alterungspyramide

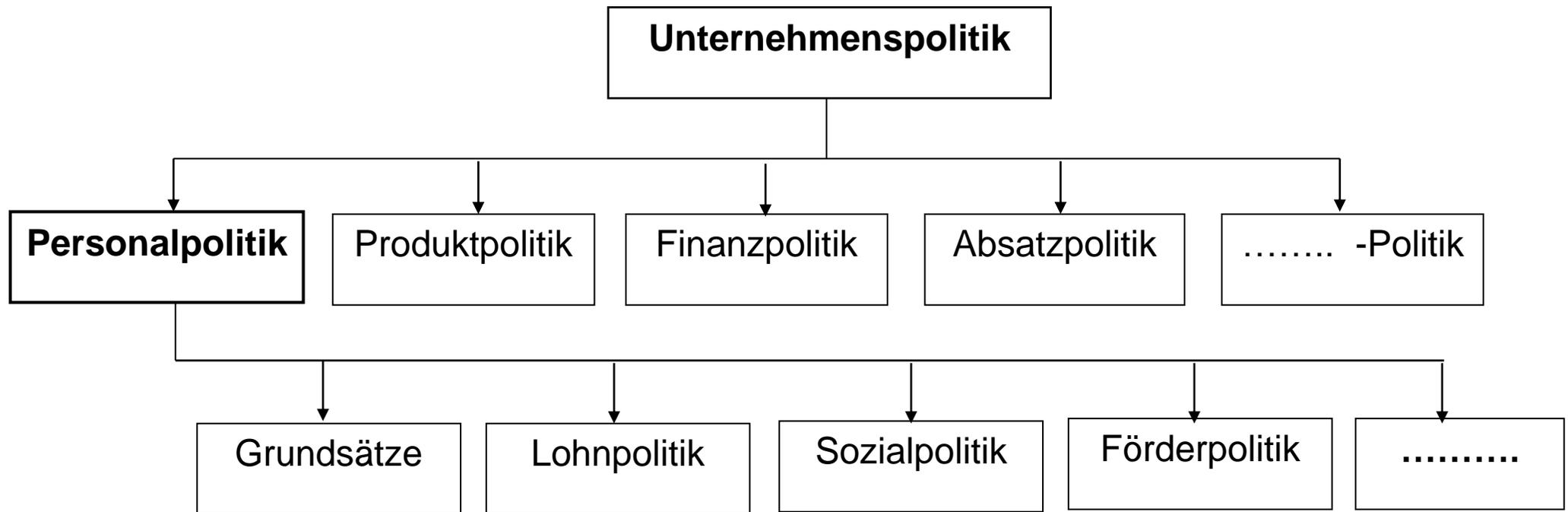


Eine „Alterspyramide“ wird im Jahre 2050 in Deutschland nicht mehr vorhanden sein.



Personalmanagement

Personalpolitik



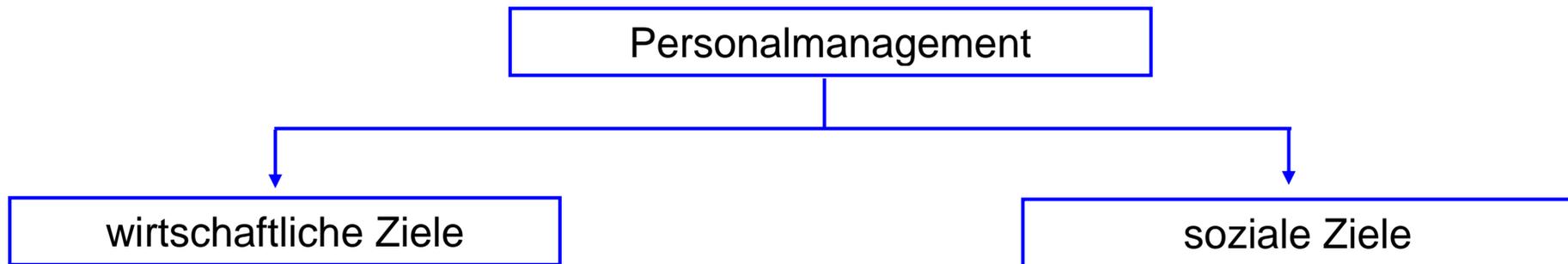
Die Personalpolitik ist grundsätzlicher Ausgangspunkt für das Personalmanagement eines Unternehmens. Es werden dafür **personalpolitische Grundsätze** (auch als Führungsleitbild bezeichnet) festgelegt. In diesen Grundsätzen können enthalten sein:

- Formulierung von Führungsleitlinien
- Richtlinien zur Mitarbeiterförderung
- Prinzipien der Nachwuchsentwicklung
- Festlegung von Richtlinien zur Personalauswahl



Personalmanagement

Hauptziele





Personalmanagement

Beispiele für wirtschaftliche Ziele:

- Personalkostenreduzierung pro Mitarbeiter
- allgemeine Kostensenkung durch Stellenabbau
- qualifikationsbezogener Mitarbeiterereinsatz
- Steigerung der Mitarbeiterleistungen
- Förderung und Nutzung der Kreativität und Erfahrungen der Mitarbeiter.



Die **sozialen Ziele** – auch humanitäre Ziele genannt – sind auf die Menschen im Unternehmen gerichtet, d.h. auf die Umstände unter denen die Arbeit zu leisten ist.

Soziale Ziele können sein:

- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitszeitgestaltung
- Motivierende Entlohnung
- Fördernde Personalentwicklung
- Motivierende Personalführung



Personalmanagement

Besonderheiten des Personalmanagements in KMU

- Handwerkliche Unternehmen sind mit ihrer Tätigkeit nach wie vor arbeitsintensiv;
- Bedeutung der einzelnen Arbeitskraft ist höher, Ausfall und Einarbeitung verursachen Komplikationen;
- Arbeitskraft ist – insbesondere bei Leistungen beim Kunden – Aushängeschild des Betriebes. Er wirbt unmittelbar für seinen Betrieb;
- Unternehmer ist „Generalist“, d.h. er muss neben einer Vielzahl anderer Aufgaben auch das Gebiet „Personalwesen“ mit erfüllen;
- Kontakt zwischen Unternehmer und Mitarbeiter ist unmittelbar. Auftretende Fragen und Probleme können schnell geklärt werden;
- Eigentum, Leitung und Mitarbeit im Leistungsprozess fallen häufig zusammen;
- Kurze Leitungs- und Informationswege ermöglichen schnelle Entscheidungen und ihre Durchsetzung.



Personalmanagement Handlungsfelder (1)

Personalplanung

ist ein Teilbereich der Unternehmensplanung. **Kernaufgabe** ist es, zu **ermitteln**, welche **Anzahl** von Mitarbeitern mit welcher Qualifikation zu welchem **Zeitpunkt** an welchem **Ort** benötigt wird.

Personaleinsatzplanung

diese Planung hat **operativen** Charakter, d.h. der Planungszeitraum ist relativ kurz. Zumeist ist es notwendig, für geplante/ **vorliegende Aufträge** eine Planung der benötigten Arbeitskräfte vorzunehmen, um keine zeitlichen Überschneidungen mit anderen Aufträgen hervorzurufen.

Personalbeschaffung

nach erfolgter Personalplanung werden **Maßnahmen** der Personalbeschaffung ergriffen. Es kann zwischen interner und externer Personalbeschaffung unterschieden werden.

Personalentwicklung

Ziel der Personalentwicklung ist es, die **Fähigkeiten** und **Fertigkeiten** der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Das ist besonders in Zusammenhang mit den rasanten technologischen und technischen Veränderungen zu berücksichtigen.



Personalmanagement Handlungsfelder (2)

Personalentlohnung

Sie setzt **Vergütungsmodelle** um, die auf die jeweilige Stelle und deren Anforderungen zugeschnitten sind.

Personalführung

bedeutet Menschen zu führen, sie **zielgerichtet** dazu zu **bewegen**, Aufgaben **motiviert** zu übernehmen und erfolgreich durchzuführen. Dabei werden verschiedene Führungsstile und Führungsinstrumente sowie Managementmethoden angewendet.

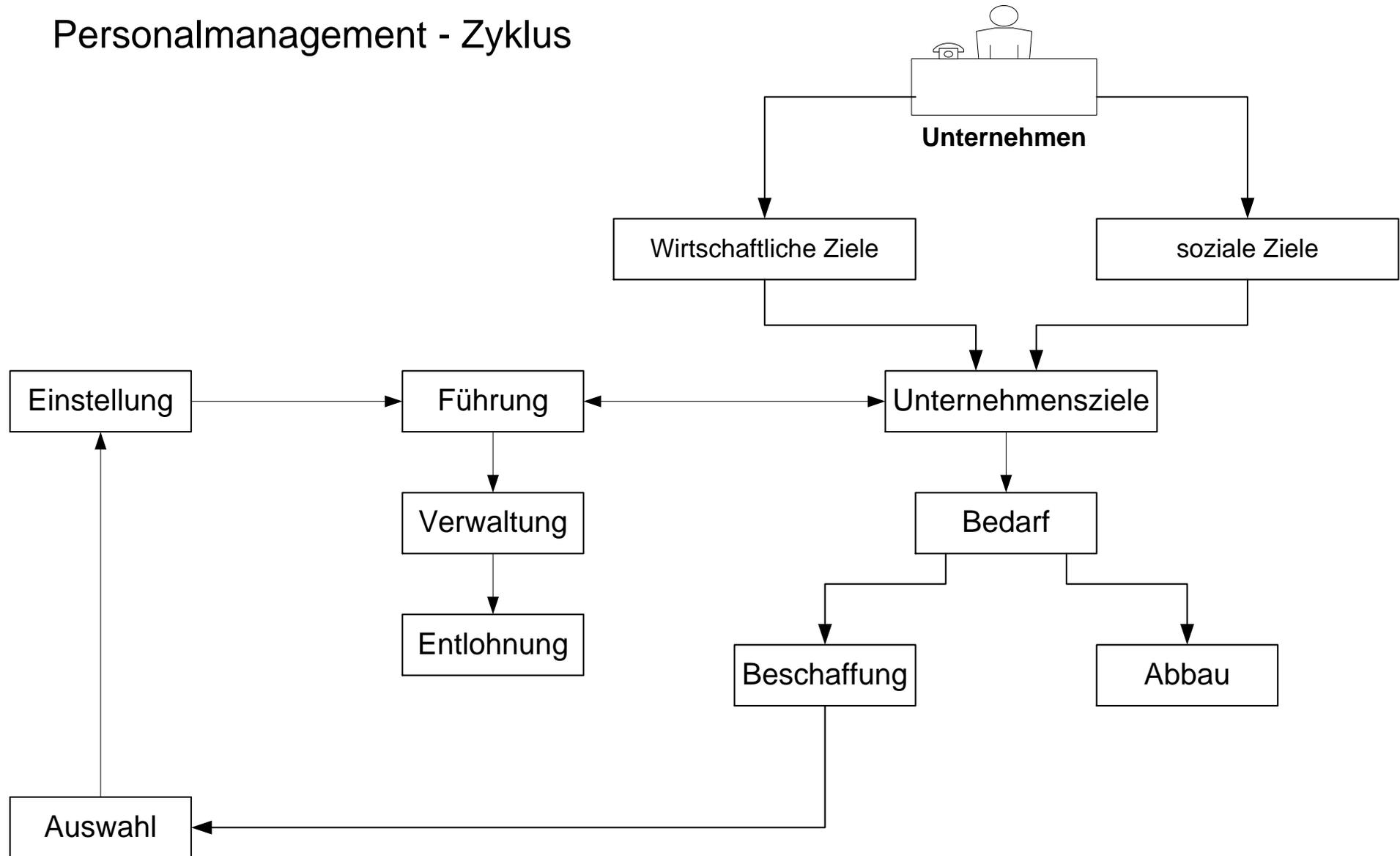
Personalabbau

hat die Aufgabe, einen **Personalüberhang** durch Personalabbau zu beseitigen. Man kann zwischen internem und externem Personalabbau unterscheiden. Beim internen Personalabbau werden Personalüberkapazitäten abgebaut ohne den Personalbestand zu verringern. Beim externen Personalabbau wird der Personalbestand reduziert.



Personalmanagement

Personalmanagement - Zyklus





Sie hat Ziele und Maßnahmen festzulegen, damit zur

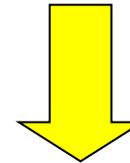
- richtigen Zeit am
- richtigen Ort die
- richtigen Mitarbeiter
- in der erforderlichen Anzahl

zur Verfügung stehen.

Einige **spezielle Aufgaben** der Personalplanung sind:

- Beschaffungsplanung
- Personalkostenplanung
- Personalentwicklungsplanung

Ausgangspunkt der Personalplanung ist immer eine **Personalbedarfsanalyse**.





Personalmanagement Personalbedarfsanalyse

Es werden folgende Personalbedarfsanalysen unterschieden:

Art	Unterscheidung	Beispiel
<ul style="list-style-type: none">▪ quantitativ	<ul style="list-style-type: none">▪ Neubedarf▪ Zusatzbedarf▪ Ersatzbedarf	<ul style="list-style-type: none">▪ Für neue Filiale▪ Für Produktionserweiterung▪ Bei Kündigung, Versetzung
<ul style="list-style-type: none">▪ qualitativ	<ul style="list-style-type: none">▪ Ungelernte▪ Angelernte▪ Ausgebildete▪ Hochqualifizierte	<ul style="list-style-type: none">▪ Für Gelegenheitsarbeiten▪ Hilfskräfte für Lager▪ Kaufleute, Facharbeiter▪ Spezialisten
<ul style="list-style-type: none">▪ örtlich	<ul style="list-style-type: none">▪ Innerbetrieblich▪ außerbetrieblich	<ul style="list-style-type: none">▪ Verwaltung, Fertigung▪ Außendienst
<ul style="list-style-type: none">▪ zeitlich	<ul style="list-style-type: none">▪ Stellenausbau▪ Stellenabbau▪ Fluktuation▪ Ausfallzeit	<ul style="list-style-type: none">▪ Eröffnung Filiale zum 1.Juli▪ Auslagerung von Bereichen▪ Kündigung durch Mitarbeiter▪ Wehrdienst, Elternzeit



Personalmanagement Personalbedarfsarten

Personalbedarfsart	Erläuterung
▪ Ersatzbedarf	Ergibt sich durch ausscheidende Mitarbeiter (Kündigung, Entlassung, Mutterschaft, Wehrdienst)
▪ Neubedarf	Bei Kapazitätserhöhungen
▪ Mehrbedarf	Erforderlich durch gesetzliche Regelungen, z.B. Fachkraft für Arbeitssicherheit, bei Arbeitszeitverkürzungen u.a.
▪ Zusatzbedarf	Für Springer als Reserve bei Personalausfällen, Urlaub Krankheit
▪ Nachholbedarf	Für bisher geplante, aber noch unbesetzte Stellen



Personalmanagement

Bedarfsermittlung

Zeile	Bezeichnung
1	Gegenwärtig vorhandenen Stellen
2	+ Anzahl neuer Stellen im Planungszeitraum
3	- Anzahl entfallender Stellen im Planungszeitraum
4	= Bruttopersonalbedarf am Planungstichtag
5	Gegenwärtiger Personalbestand
6	- bekannte und erwartete Personalabgänge
7	+ bereits feststehende Personalzugänge
8	= fortgeschriebener Personalbestand
9	Bruttopersonalbestand (Zeile 4)
10	- fortgeschriebener Personalbestand (Zeile 8)
11	= Nettopersonalbedarf



Personalmanagement

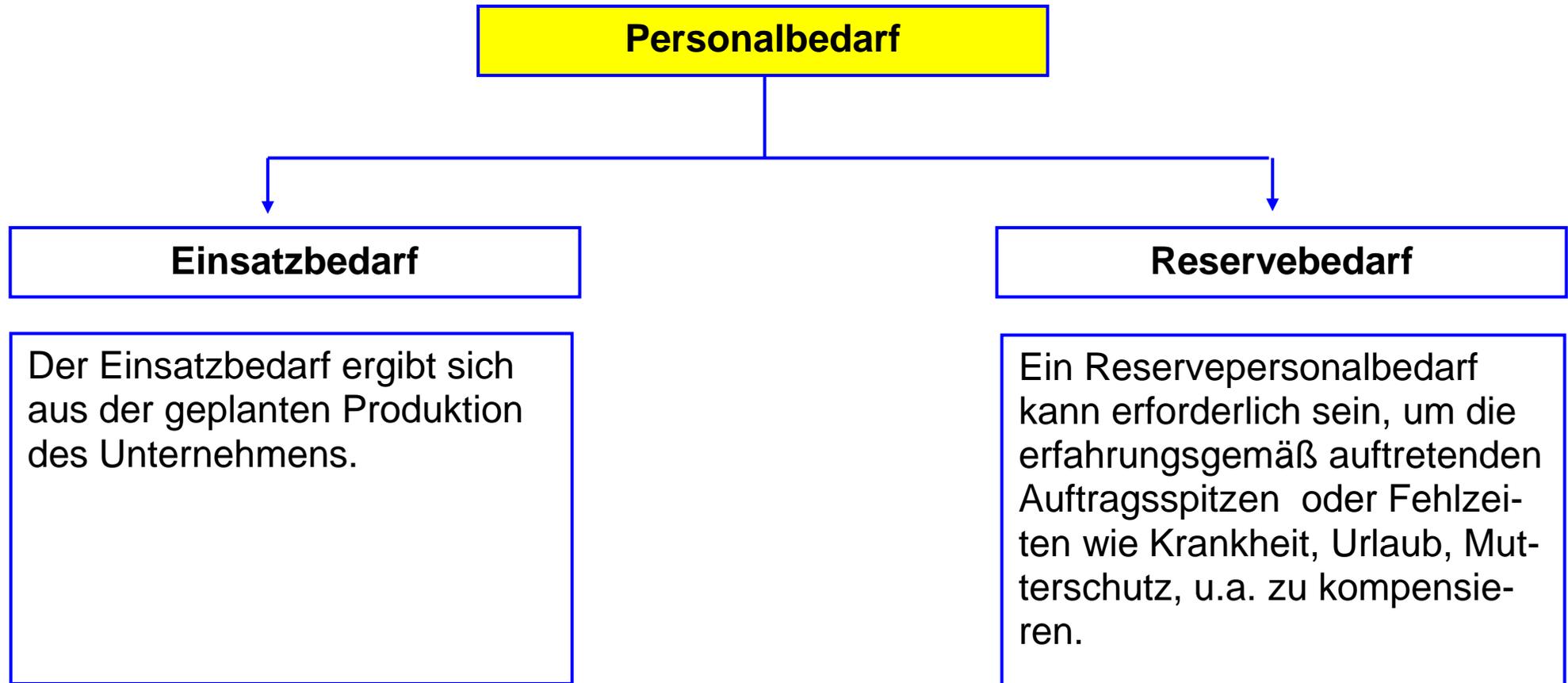
vereinfacht:

1	Bruttopersonalbedarf
2	- Personalbestand
3	+ Abgänge
4	- Zugänge
5	= Nettopersonalbedarf

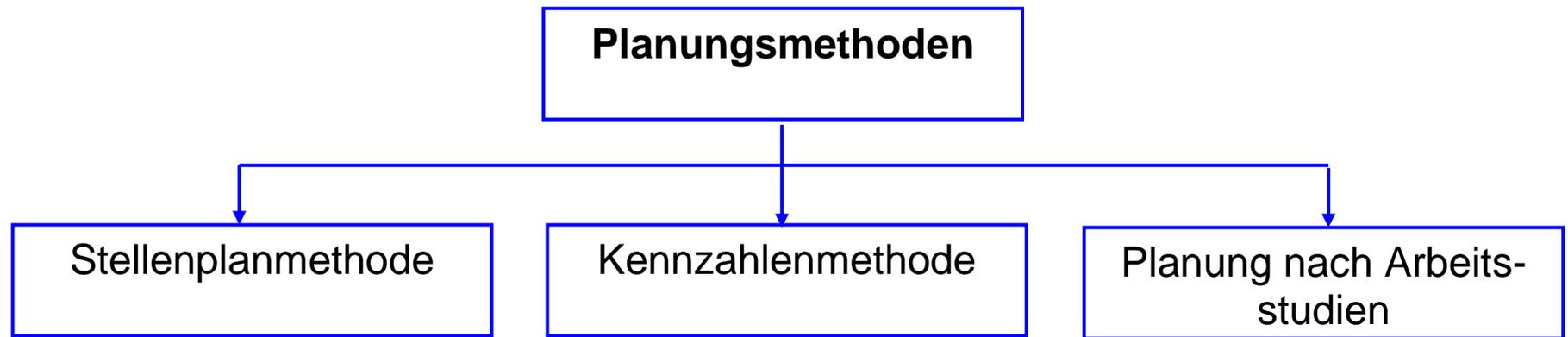


Personalmanagement

Der Personalbedarf kann sich aus folgenden Bedarf zusammensetzen:



Für die Ermittlung des Einsatz- und Reservepersonalbedarfes können verschiedene Methoden angewendet werden.



Stellenplanmethode

für Arbeitsplätze wie Hausmeister oder Pförtner. Es können keine Leistungskennzahlen zur Berechnung verwendet.
Diese Methode sollte nur in Ausnahmefällen Verwendung finden, da hiermit unproduktive Arbeitsplätze geschaffen werden.

Kennzahlenmethode

Verwendung konkreter Planzahlen des Unternehmens z.B. Umsatz pro Jahr und Kennzahl Umsatz pro Mitarbeiter pro Jahr oder Leistung pro Arbeitszeit (z.B. qm/ Std Fliesen legen u.a.)



Beispiel Kennzahlenmethode Holzbauunternehmen

1. Brutto-Personalbedarfsermittlung

Ein Holzbauunternehmen plant die Produktion von 900 Einheiten. Pro Einheit wurde eine Produktionszeit von 8 Stunden ermittelt. Die durchschnittliche monatliche Arbeitszeit pro Mitarbeiter beträgt 155 Stunden. Für urlaubs-, krankheits- oder maschinenausfallbedingte Zeiten wird ein Zuschlag von 14 % berechnet (Reservebedarf).

Berechnung des Brutto-Personalbedarfes:

Einsatzbedarf = $(900 \text{ Einheiten} \times 8 \text{ Stunden}) / 155 \text{ Stunden} = 46,45 \text{ Mitarbeiter}$

Reservebedarf = Zuschlag 14 % von 46,45 = 6,5 Mitarbeiter

Brutto-Personalbedarf gesamt = $46,45 + 6,5 = 52,95$

= 53 Mitarbeiter



Personalmanagement Ermittlung des Nettobedarfes

2. Ermittlung des Nettobedarfes

Nach der Berechnung des Brutto- Personalbedarfes kann die Ermittlung des Nettopersonalbedarfs wie folgt vorgenommen werden:

Zeile	Bezeichnung	Holzbau
1	Gegenwärtig vorhandenen Stellen	49
2	+ Anzahl neuer Stellen im Planungszeitraum	4
3	- Anzahl entfallender Stellen im Planungszeitraum	0
4	= Bruttopersonalbedarf am Planungstichtag	53
5	Gegenwärtiger Personalbestand	49
6	- bekannte und erwartete Personalabgänge	- 6
7	+ bereits feststehende Personalzugänge	+ 5
8	= fortgeschriebener Personalbestand	= 48
9	Bruttopersonalbestand (Zeile 4)	53
10	- fortgeschriebener Personalbestand (Zeile 8)	- 48
11	= Nettopersonalbedarf	= 5



Personalmanagement

oder vereinfacht:

1	Bruttopersonalbedarf	53
2	- Personalbestand	- 49
3	+ Abgänge	+ 6
4	- Zugänge	- 5
5	= Nettopersonalbedarf	= 5

3. Auswertung

Ist der Nettopersonalbedarf größer Null besteht ein **Beschaffungsbedarf**, ist er hingegen kleiner Null besteht ein Bedarf, das Personal zu reduzieren (**Personalabbau**).

Schlussfolgerung:

Das Unternehmen hat ein Fehlbestand von 5 Mitarbeitern, die zu beschaffen sind.



Übung Ermittlung Personalbedarf

Ein Metallbauunternehmen beschäftigt z. Z. 20 Dreher, 15 Fräser und 10 Werkzeugmacher. Wegen Veränderungen in Leistungsprogramm (entsprechend der Umsatzplanung des Unternehmens) werden im kommenden Jahr 23 Dreher, 17 Fräser und 7 Werkzeugmacher benötigt.

Reservebedarf wird aus Kostengründen nicht geplant. Altersbedingt scheidet nächstes Jahr 1 Werkzeugmacher und 1 Dreher aus. Ein Werkzeugmacher hat zum 31.01. des nächsten Jahres gekündigt.

Letzte Woche wurde mit einem Bewerber ein Arbeitsvertrag geschlossen, so dass er zum 01.01. nächsten Jahres seine Tätigkeit als Dreher aufnimmt.

Aufgabe:

Berechnen Sie den Nettopersonalbedarf für die einzelnen Tätigkeitsbereiche zum 01.01. des folgenden Jahres, welcher zu beschaffen oder abzubauen ist!



Personalmanagement

Lösung:

	Dreher	Fräser	Werkzeugmacher
Bruttopersonalbedarf 02	23	17	7
- Personalbestand 01	20	15	10
+ Abgänge	1	0	2
- Zugänge	1	0	0
= Nettopersonalbedarf 02	3	2	-1



Personalmanagement Branchenvergleichszahlen

Bei der Personalbedarfsplanung sollten Branchenvergleichszahlen zur Kontrolle verwendet werden, damit ein Aufblähen des Betriebes vermieden wird.

Leistungskennzahlen aus Betriebsvergleich Installateur- Heizungshandwerk Schleswig-Holstein 20XX

	Gruppe I	Gruppe II	Gruppe III
Pro- Kopf- Leistung ¹ des Gesamtbetriebes in Euro	86.602	83.871	85.142
Handwerkliche Pro- Kopf- Leistung in Euro	134.415	124.773	124.414

Beispiel :

In einem Sanitärhandwerksbetrieb waren 20XX 4 Beschäftigte tätig. An Umsatzerlösen wurden 360.000 € erzielt. Prüfen Sie, ob die Anzahl der Mitarbeiter zu hoch war!

¹ Unter Leistung werden hier die Umsatzerlöse aus Verkauf von Lohnstunden, Material und Fremdleistungen verstanden.



Personalmanagement

Lösung:

360.000 € / 4 Beschäftigte = 90.000 € Pro- Kopf-Leistung.

Das Unternehmen hatte nicht zuviel Mitarbeiter beschäftigt, da die erreichte Pro- Kopf- Leistung sogar höher als der Branchendurchschnitt von 86.602 € lag.



In vielen Gewerken liegen Richtsatzkataloge vor. Diese Zeitwerte wurden durch so genannte Multimomentaufnahmen, Frequenzstudien oder Zeiterfassung ermittelt.

Fallbeispiel Personalplanung mit Multimomentaufnahme

Zur Erreichung seiner Umsatzziele plant die Baustoffhandel GmbH, jeden Tag im Durchschnitt 32 Stunden Verkaufsgespräche bei einem 8-Stunden-Tag zu führen. Um die erforderliche Anzahl von Sachbearbeitern im Vertrieb zu ermitteln, sollen die Ergebnisse einer Multimomentaufnahme verwendet werden. Dazu wurde in der Baustoffhandel GmbH durch unregelmäßige Beobachtung von 10 Sachbearbeitern in der Vertriebsabteilung über einen längeren Zeitraum hinweg folgende vereinfachte Tätigkeitsübersicht erstellt:

Tätigkeit	Zahl der Beobachtungen	in %
▪ Post bearbeiten	600	10
▪ Angebote schreiben	900	15
▪ Telefonate mit Kunden	900	15
▪ Zeitungen und Internet auswerten	300	5
▪ Aufträge überwachen	1.200	20
▪ Verkaufsgespräche führen	1.500	25
▪ Sonstiges	600	10
Summe	6.000	100



Aufgabe:

Ermitteln Sie die erforderliche Anzahl von Sachbearbeitern!

Lösung:

Anteil der Verkaufsgespräche pro Sachbearbeiter pro Arbeitstag laut Multimomentaufnahme:

= 25 % ,

das entspricht 2 Stunden bei einem 8-Std- Arbeitstag.

Damit ergibt sich:

32 Stunden / 2 Stunden/Mitarbeiter = **16 Mitarbeiter**



Personalmanagement

Übersicht Personalplanungsmethoden

Planungsmethode	Beschreibung
Kennzahlenmethode	<p>Es wird häufig auf die Verwendung von Kennzahlen zurückgegriffen, so z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Arbeitsproduktivität allgemein▪ Jahresumsatz pro Verkäufer▪ Kundenfrequenz▪ Geschäftsvorfälle pro Buchhalter bzw. Bearbeiter▪ Anzahl von Telefonanten im Callcenter▪ Umsatz pro Mitarbeiter pro Jahr▪ Arbeitszeit pro Erzeugnis (z.B. Anfertigen eines Geländers in der Metallbauwerkstatt) bzw. Leistung pro Arbeitszeit (z.B. qm/ Std Fliesen legen u.a.)



Personalmanagement

Stellenplanmethode (Arbeitsplatzmethode)

Sie wird vor allem dann verwendet, wenn die Stellenbesetzung vom Produktionsergebnis unabhängig ist, d.h. vor allem in verwaltenden/ dispositiven Bereichen. Es können also keine Leistungskennzahlen für die Ermittlung verwendet werden.

Dazu sind im Stellenplan neben den produktiven Stellen ausreichende Verwaltungsstellen zu berücksichtigen.

Beispiele:

- Hausmeister
- Pförtner
- Kraftfahrer
- Dispatcher



Personalmanagement

Planung aufgrund Arbeitsstudien

Für bestimmte Tätigkeiten und Arbeiten liegen aufgrund von Arbeitsstudien Zeitwerte vor, die für die Ermittlung des erforderlichen Personalbedarfes verwendet werden können.

Die Berechnungen werden auf der Basis von

- Multimomentaufnahmen,
- Frequenzstudien oder ermittelten
- Zeitvorgaben (REFA)

durchgeführt werden.



Personalmanagement

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Personalbestand								
2	Jahr	2020							
3	Kopfzahlen IST								
4			Arbeiter			Angestellte			
5		KST	Vollzeit	Teilzeit	Gesamt	Vollzeit	Teilzeit	Gesamt	Gesamt
6	Verwaltung								
7	Geschäftsführung					2	1	3	3
8	Immobilien								
9	Kantine			4	4				4
10	Personalabteilung					2	1	3	3
11	Registratur					1		1	1
12	EDV					3		3	3
13	kaufmännische Auszubildende					4		4	4
14	Rechnungswesen								
15	Buchhaltung					2		2	2
16	Controlling					1		1	1
17	Vertrieb								
18	Vertriebsleitung					1	1	2	2
19	Vertriebsbüro I					2	1	3	3
20	Vertriebsbüro II					2	1	3	3
21	Vertriebsbüro III					2	1	3	3
22	Werbung			6	6	1	1	2	8
23	Materialbereich								
24	Einkauf		1		1	3		3	4
25	Lager		12		12	2	1	3	15
26	Produktion								
27	Produktion I		22	4	26	1		1	27



Personalmanagement

Kennzahlen

Personalkostenanteil =	Summe Personalkosten
	Gesamtkosten (alternativ: Gesamtumsatz)
Gehaltsdurchschnitt =	Summe der Bruttogehälter (alternativ: Löhne)
	Summe der Angestellten (alternativ: Arbeiter)
Personal Soll/Ist =	Verfügbares Personal
	Benötigtes Personal
Fluktuationsrate =	Anzahl Abgänge
	Anzahl Mitarbeiter
Krankenstand =	Summe Krankheitstage
	Summe Arbeitstage
Überstundenquote =	Anzahl geleistete Überstunden
	Sollarbeitszeit
Personalnebenkostenanteil =	Personalnebenkosten
	Summe Personalkosten



Personalmanagement

Beschäftigtenstruktur =	Anzahl Angestellte (bzw. Arbeiter, Auszubildende)
	Gesamtzahl Beschäftigte
Ausbildungsquote =	Anzahl fortgebildete Mitarbeiter
	Gesamtzahl Mitarbeiter
Teilzeitquote =	Teilzeitmitarbeiter
	Gesamtzahl Mitarbeiter (bzw. Vollzeitmitarbeiter)



Personalmanagement Beschaffung - Recruiting

Der **Rekrutierungsprozess** kann folgende Teilprozesse umfassen:

- Personalgewinnungsplanung
- Festlegung der Anforderungen
- Genehmigung der Stellenbesetzung
- interne Stellenausschreibung
- externe Stellenausschreibung
- Bewerbermanagement
- Führen und Organisation der Vorstellungsgespräche
- bei Notwendigkeit Organisation und inhaltliche Planung von ACs
- Vertragsvorbereitung und -abschluss



Bevor wir jedoch die Beschaffung starten können, sind weitere Punkte zu klären:

- Festlegung von **Mindestanforderungen** (Fach- und Sozialkompetenz u.a.) an Bewerber
- Festlegung der Art des **Beschaffungsweges**
- Festlegung von **Beurteilungskriterien** für eingehende Bewerbungen
- Festlegung von **Auswahlrichtlinien** für Bewerberauswahl

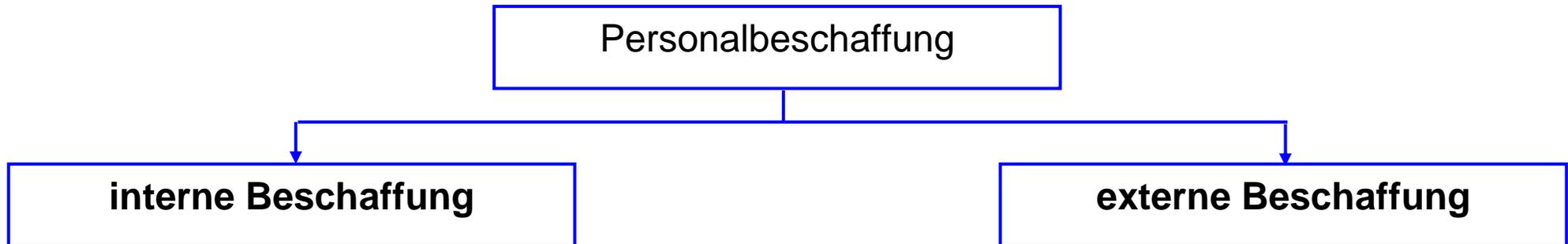




Personalmanagement

Beschaffungswege

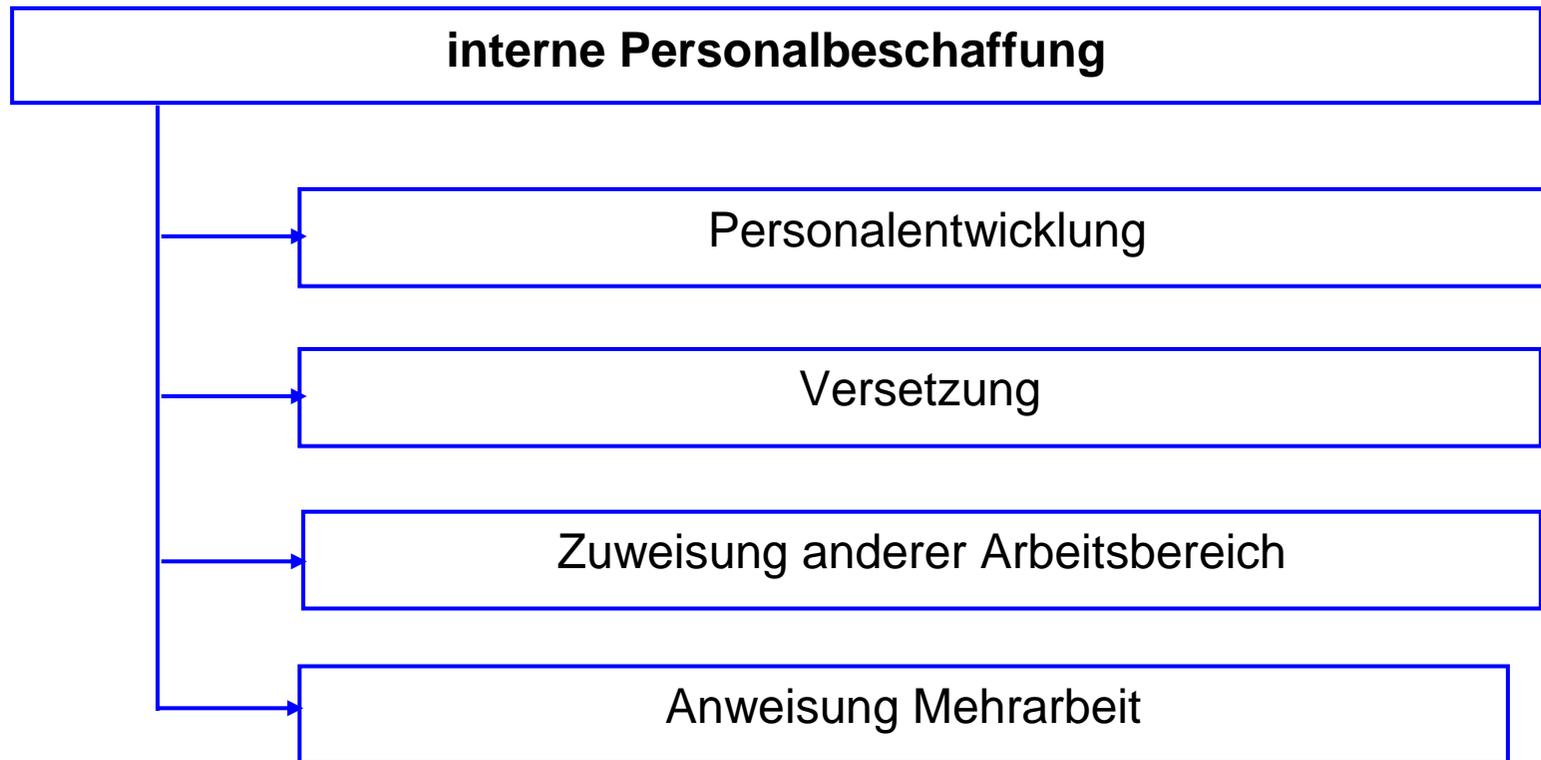
Die Personalbeschaffung kann über verschiedene Wege erfolgen, dabei wird grundsätzlich unterschieden in:





Personalmanagement

interne Beschaffung





Personalmanagement

Vorteile der internen Beschaffung

- **Eröffnung von Aufstiegschancen;**
- **stärkere Bindung an den Betrieb;**
- **geringere Beschaffungskosten;**
- **gute Kenntnis der Qualifikation des Mitarbeiters;**
- **Einhaltung des betrieblichen Lohnniveaus,**
- **schnellere Stellenbesetzungsmöglichkeit;**
- **Einstiegsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte werden frei;**
- **Motivation für die Mitarbeiter**



Personalmanagement

Nachteile der internen Beschaffung

- weniger Auswahlmöglichkeiten
- gegebenenfalls hohe Fortbildungskosten
- zu starke kollegiale Bindungen (Sachentscheidungen werden „kumpelhaft“)
- kaum neue Arbeitskräfte, kein „frisches Blut“
- Gefahr der „Vergreisung“ des Unternehmens.
- Förderung der sog. „Betriebsblindheit“.
- Enttäuschung von Kollegen, besonders beim Aufrücken in Vorgesetztenpositionen, evtl. auch Spannungen und Rivalität (Neid bzw. Demotivation).
- Versetzung löst den Bedarf quantitativ nicht; die interne Rekrutierung zieht meistens eine Außenrekrutierung nach sich.



Es sind im Wesentlichen **folgende externe Beschaffungswege** zu unterscheiden, wobei in der Praxis auch mehrere Optionen in Anspruch genommen werden können:

1. Stellenanzeige
2. Arbeitsagentur/Jobcenter
3. Personalleasing
4. Private Arbeitsvermittler
5. eCruiting (Beschaffung im Internet)



Vorteile der externen Beschaffung

- größere Auswahl
- Verminderung von Betriebsblindheit
- Möglichkeiten des Qualifikationsvergleich interner und externer Mitarbeiter,
- geringe Fortbildungskosten
- Vermeidung des Kettenreaktionseffektes (Neubesetzung der innerbetrieblich frei gewordenen Stelle)



Nachteile der externen Beschaffung

- **Relativ höhere Beschaffungskosten durch Auswahl und Vergleich oder Einschaltung von Dienstleister.**
- **Das Risiko einer Fehlbesetzung ist höher.**
- **Es können Eingliederungsschwierigkeiten auftreten.**
- **Gefahr, dass der Bewerber die Erwartungen nicht erfüllt.**



Die Personalbeschaffung wird heute von den E-Recruiting-Kanälen dominiert:

- 87 Prozent der offenen Stellen werden auf der eigenen Unternehmens-Webseite und
- 61,2 Prozent in Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben im Vergleich zu
- 20,2 Prozent in Printmedien.

www.arbeitsagentur.de/rn_27794/zentraler-Content/A01-Allgemein-Info/A016-Infomanagement/Allgemein/AGS.html

BmU-WiFa Spiegel eBay FAZ FOCUS haufe Kundenlogin KURSNET Outlook-Mail Pollin rowa Back WEB.DE Wikipedia BmU GmbH BZ Conrad Die

Kontakt Veranstaltungen Über uns Karriere BA Mobil Inhalt Impressum English Français

 **Bundesagentur für Arbeit**

Bürgerinnen & Bürger **Unternehmen** **Institutionen** **Formulare** **Partner vor Ort** **Presse**

Startseite > Unternehmen Druckansicht

Arbeitskräftebedarf

Arbeitsmarktinformationen

Ausbildung

Finanzielle Hilfen

Newsletter-Service

Rechtsgrundlagen

Sozialversicherung

Der Arbeitgeber-Service – Ihr Partner am Arbeitsmarkt



Der Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit bietet ein umfassendes Dienstleistungsangebot an, das speziell auf die Bedürfnisse von Unternehmen ausgerichtet ist – schnell, kompetent und zuverlässig. Er vermittelt passende Fachkräfte, gibt finanzielle Unterstützung und berät zu allen Fragen rund um Qualifizierung von Beschäftigten. Und das kostenfrei an über 600 Standorten in Deutschland. Alle Vorteile auf einen Blick...

Ihre persönliche Ansprechpartnerin bzw. Ihr persönlicher Ansprechpartner
 Professionelle Beratung und Unterstützung für alle Personaldienstleistungen aus einer Hand – schon ab dem ersten Kontakt. Dazu gehören auch alle Anliegen in Zusammenhang mit Betriebsnummern, die für das Meldeverfahren der Sozialversicherung erforderlich sind.

Unmittelbare Erreichbarkeit
 Sie erreichen den Arbeitgeber-Service bundesweit persönlich an über 600 Standorten oder telefonisch unter der **Servicerufnummer für Arbeitgeber 0800 4 5555 20** (Der Anruf ist für Sie gebührenfrei.).

Schneller, kompetenter und zuverlässiger Service
 Der schnellste Weg zum geeigneten Auszubildenden oder Mitarbeiter – mit einer auf Ihre Anforderungen und Wünsche abgestimmten Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung. Nutzen Sie auch unsere JOBBÖRSE und greifen Sie auf den bundesweiten Bewerberpool zu.

Branchenkompetenz
 Wir beobachten und analysieren für Sie Marktveränderungen auf dem nationalen und regionalen Arbeitsmarkt und informieren Sie über aktuelle Trends, Entwicklungen und über Neuerungen.

Umfassende Beratung
 Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir auf Ihre Bedürfnisse abgestimmte Dienstleistungsangebote und beraten Sie zu Arbeitsmarkt- / Ausbildungs- oder Personalthemen.



Startseite » Formulare

Druck-ansicht

- Formulare für Bürgerinnen & Bürger
- Formulare für Unternehmen
- Formulare für Institutionen

Formulare

Vordrucke der Bundesagentur für Arbeit - sortiert nach Zielgruppen und Themenbereichen.

Die Bundesagentur für Arbeit bietet Ihnen für die verschiedensten Themenbereiche Vordrucke zum Download an. Die Formulare sind nach Zielgruppen und Themen sortiert. Auf den jeweiligen Themen-Seiten finden Sie auch Anleitungen und Merkblätter mit wichtigen Ausfüllhinweisen.



Formularseiten-Übersicht

Für Bürgerinnen & Bürger	Für Unternehmen	Für Institutionen
Antragspflichtversicherung	Altersteilzeit	Aktivierung und berufliche Eingliederung
Arbeitslosengeld	Arbeitgeberangelegenheiten	Arbeitgeberangelegenheiten
Arbeitslosengeld II	Arbeitnehmerüberlassung	Vermittlungsgutschein
Arbeitslosengeld international	Entlassung / Streik	Weiterbildung
Insolvenzgeld	Genehmigungsverfahren	
Kindergeld	Haushalthilfen	
Kinderzuschlag	Insolvenzgeld	
Menschen mit Behinderung	Internationaler Arbeitsmarkt	
Weiterbildung	Kurzarbeitergeld	
	Menschen mit Behinderung	
	Qualifizierung	
	Vermittlungsaufträge	
	Vermittlungsgutschein	

The screenshot shows the homepage of the JOBBÖRSE website. At the top, there is a navigation bar with the logo of the Bundesagentur für Arbeit and a language dropdown menu set to 'Deutsch'. Below this, a red banner displays the 'JOBBÖRSE' logo and statistics: 3.042.778 Bewerberprofile, 748.135 Stellen, and 216.337 Ausbildungsstellen, with a timestamp of 19.07.2013. Navigation buttons for 'Meine JOBBÖRSE', 'Anmelden', and 'Jetzt registrieren' are visible.

The main content area features a section titled 'Für Arbeitgeber' (For Employers) with a list of actions:

- » Stellenangebot erfassen
- » Personalbedarf melden
- » Ihr Unternehmen in der JOBBÖRSE präsentieren
- » Bewerber verwalten

Below this is a search section titled 'Finden Sie den passenden Bewerber' (Find the right candidate). It includes a dropdown menu for '* Sie suchen', and input fields for 'Suchbegriff(e)' and 'Arbeitsort'. A 'Suchen' button and a link for 'Erweiterte Suche' are provided. To the right of the search form is a graphic of silhouettes of people, with a magnifying glass highlighting a group of three individuals.



Personalmanagement

jobboerse.arbeitsagentur.de/vam JB/bewerberFinden.html?execution=e1s1&d_6827794_p=1

BmU-WiFa Spiegel eBay FAZ FOCUS haufe Kundenlogin KURSNET Outlook-Mail Pollin rowa Back WEB.DE Wikipedia BmU GmbH BZ Conrad Die Bastelecke CB Funk Portal SN BWL Online

Bundesagentur für Arbeit Sprache: Deutsch Startseite | Kontakt | Nutzungsbedingungen | Datenschutz | Impressum | Inhalt | Hilfe

JOBBÖRSE 3.042.778 Bewerberprofile 748.135 Stellen 216.337 Ausbildungsstellen Stand: 19.07.2013

Meine JOBBÖRSE Noch nicht bei der JOBBÖRSE registriert?

[Zurück zur Startseite](#) [Seitenhilfe](#) [Druckansicht](#)

Ergebnisse Ihrer Regionensuche - nur Fachkräfte, Brandenburg, Deutschland

Suche nach Maurer in Brandenburg

Hinweis
Zu Ihrer Suchanfrage wurden mehr als 200 Ergebnisse gefunden. Nachfolgend können lediglich 200 Treffer angezeigt werden. Durch Änderung der Suchkriterien können Sie eine gezieltere Suche ausführen und dadurch die Ergebnismenge verändern.

1-10 von 200 Suchergebnissen Anzahl Ergebnisse pro Seite: 10 | 20 | 50

Übereinstimmung	Titel des Bewerberprofils	Bewerber	Arbeitsort	Verfügbar ab	Quelle	Vormerken
★★★★★	Maurer/in - Restaurierungsarbeiten	Bewerber anonymisiert	14772 Brandenburg an der Havel	sofort	arbeitsagentur.de	
★★★★★	Maurer/in - Restaurierungsarbeiten	Bewerber anonymisiert	15757 Halbe	sofort	arbeitsagentur.de	
★★★★★	Maurer/in - Restaurierungsarbeiten	Bewerber anonymisiert	03119 Welzow	sofort	arbeitsagentur.de	
★★★★★	Maurer/in - Restaurierungsarbeiten	Bewerber anonymisiert	14797 Kloster Lehnin	sofort	arbeitsagentur.de	
★★★★★	Maurer/in - Restaurierungsarbeiten	Bewerber anonymisiert	12529 Schönefeld bei Berlin	sofort	arbeitsagentur.de	
★★★★★	Maurer/in	Bewerber anonymisiert	15230 Frankfurt (Oder)	sofort	arbeitsagentur.de	



Private Arbeitsvermittlung

www.maria-amato.de/private-arbeitsvermittlung.html

BmU-WiFa Spiegel eBay FAZ FOCUS haufe Kundenlogin KURSNET Outlook-Mail Pollin rowa Back WEB.DE Wikipedia BmU GmbH BZ Conrad Die Bastelecke CB Funk P

Star

AMaria

amato Time-Job & Service GmbH

Sie befinden sich hier: Private Arbeitsvermittlung

- Aktuelles
- Über uns
- Amato Team
- Call Center
- Stellenangebote
- Private Arbeitsvermittlung**
- Unternehmen Info
- Arbeitssuchende Info
- Zulassungen
- Referenzen
- Statistik
- Sitemap

Private Arbeitsvermittlung

- Sie suchen einen qualifizierten Partner rund ums Personal, der Ihnen bei der Suche von Personal mit Rat und Tat zur Seite steht?
- Sie suchen einen qualifizierten Partner rund ums Personal, der für Sie nach den von Ihnen gestellten Anforderungen die Auswahl des Personals übernimmt?
- Sie suchen einen qualifizierten Partner rund ums Personal, der Ihnen verschiedene Möglichkeiten aufzeigt, wie Sie bei Personaleinstellungen das Arbeitgeberisiko und die Kosten minimieren können?

In uns haben Sie einen Partner gefunden, der langjährige Erfahrung im rekrutieren von Personal mitbringt und mit Ihnen gemeinsam Ihre passenden Mitarbeiter sucht und für Sie einstellen wird.

Gerade in der heutigen Zeit fällt es immer schwerer unsere kostbare und kurze Zeit einzuteilen. Immer mehr geraten wir in Zeitdruck, sodass manche Arbeit vernachlässigt oder gar nicht mehr erledigt werden kann.



3



Bundesagentur für Arbeit
Agentur für Arbeit

Ihr Zeichen: _____
Ihre Nachricht: _____
Mein Zeichen: _____
(Bei jeder Antwort bitte angeben)

Name: _____
Servicrufnr.: _____
Telefax: _____
E-Mail: _____
Datum: _____

* Festnetzpreis 3,5 ct/min; Mobilfunkpreise höchstens 42 ct/min.

Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein - Nr.: _____ - 1
Kundennummer - lfd. Nr.

gem. § 45 Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 Sozialgesetzbuch – Drittes Buch (SGB III)

Förderzusicherung

Für eine Maßnahme mit dem Ziel: Arbeitsvermittlung in eine versicherungspflichtige Beschäftigung

Für die Zeit vom: 23.01.2013 bis 04.03.2013 (Gültigkeitszeitraum des Gutscheins)

Dieser Gutschein berechtigt zur Auswahl eines zugelassenen Trägers (private Arbeitsvermittlung)

im Bundesgebiet

für die Arbeitsvermittlung in eine versicherungspflichtige Beschäftigung

im Bundesgebiet

Vermittlungsvergütung: 2.000,00 Euro

Nebenbestimmungen:

Zeitliche Befristung der Zusicherung (Gültigkeitsdauer)

Der festgelegte Zeitraum ist maßgeblich für folgende Aktivitäten:

- Auswahl eines zugelassenen Trägers
- Arbeitsvermittlung durch den ausgewählten Träger

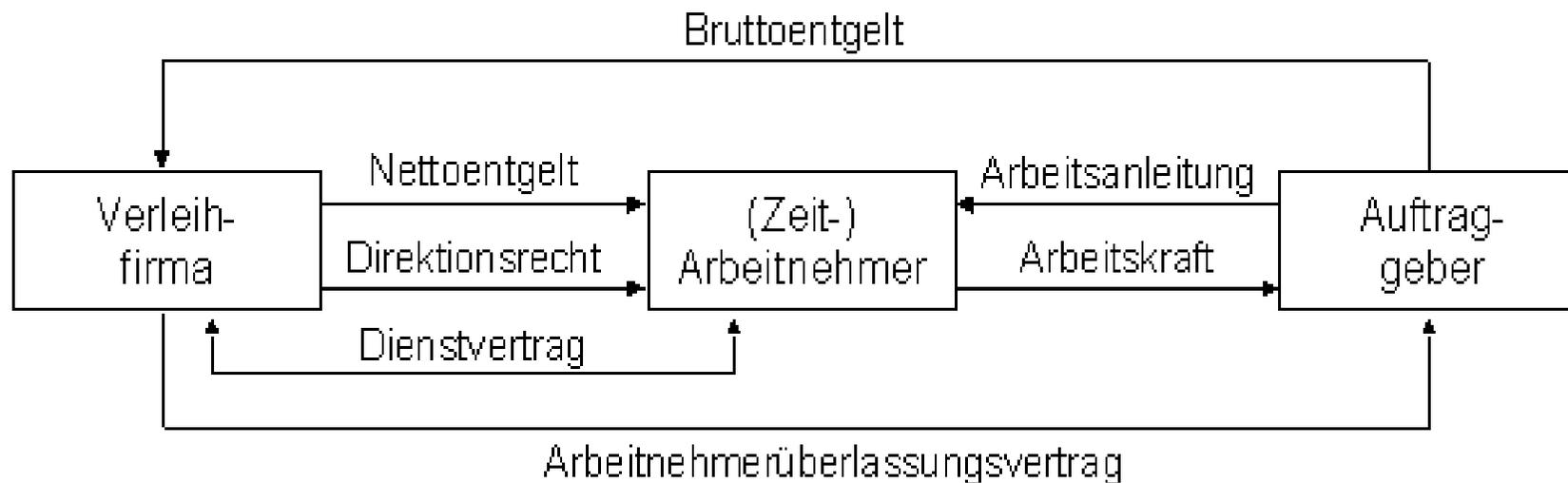


Personalmanagement

Personalleasing

Personalleasing stellt eine **Sonderform** der Personalbeschaffung dar. Die Hauptvertragsbeziehung wird zwischen der Verleihfirma als Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer eingegangen. Die eigentlich suchende Firma agiert nur als Auftraggeber und hat demnach keine Arbeitgeberpflichten zu erfüllen.

Durch den Einsatz von Leiharbeitern müssen für Nachfragespitzen keine Arbeitskräfte gesucht und eingestellt werden.





Die Personalleasing-Firma (Verleiher)

- schließt mit dem Zeitarbeitnehmer einen unbefristeten, schriftlichen Dienstvertrag ab,
- zahlt dem Zeitarbeitnehmer den Nettolohn,
- führt die Steuern und Sozialabgaben ab,
- hat das volle Weisungsrecht über den Zeitarbeitnehmer,
- schließt mit dem personalsuchenden Unternehmen (Entleiher) einen so genannten Arbeitnehmerüberlassungsvertrag ab.

Akquisetrend Zeitarbeit | August 2010

Berufsgruppen	Nachfrage	Juli	Juni	Mai
Hilfskräfte	+ 20.0%	↗	↗	→
Staplerfahrer/-in	+ 24.0%	↗	↗	↗
Elektriker/-in	+ 12.0%	↗	↗	↗
Metallberufe*	+ 15.0%	↗	↗	→
Maler/-in	+ 43.0%	↗	↗	→
Ingenieur/-in	+ 3.0%	→	↗	↘
Buchhalter/-in	+ 2.0%	→	↗	↘
Sekretär/-in	- 6.0%	↘	↗	→
Bankkaufleute	+ 1.0%	→	→	↗
Pflegekräfte	+ 8.0%	↗	↘	↘

Stand: Juli 2010 | Quelle: Accentico Systems GmbH

* inkl. Schlossern, CNC-Mitarbeitern, Mechatronikern und Industriemechanikern
Anm.: Veränderungen, die weniger als +/- 5% betragen, werden im Akquisetrend als neutrale Entwicklung dargestellt.



Das personalsuchende Unternehmen (Entleiher)

- schließt mit der Personalleasing-Firma einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag ab,
- zahlt der Personalleasing-Firma die vereinbarte Leasinggebühr,
- gibt dem Zeitarbeiter lediglich Arbeitsanweisungen am Arbeitsplatz,
- kann den Zeitarbeiter innerhalb der ersten vier Stunden nach Arbeitsaufnahme ohne Rechnungsstellung ablehnen.



Verbot der Arbeitnehmerüberlassung

Die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung in **Betriebe des Baugewerbes** für Tätigkeiten, die üblicherweise von Arbeitern verrichtet werden, ist grundsätzlich **unzulässig**.

Unter den Begriff des Baugewerbes werden Betriebe des Bauhauptgewerbes, **nicht jedoch solche des Baunebengewerbes** gefasst. Diese Unterscheidung folgt der entsprechenden Differenzierung in den §§ 209-216 SGB III.

Danach gehören zum **Bauhauptgewerbe alle Bereiche**, in denen Leistungen der Winterbauförderung erbracht werden, z.B. Dachdeckerbetriebe.



Personalmanagement

www.maria-amato.de/personal-handwerk.html

BmU-WiFa Spiegel eBay FAZ FOCUS haufe Kundenlogin KURSNET Outlook-Mail Pollin rowa Back WEB.DE Wikipedia BmU GmbH BZ Conrad Die Bastelecke CB Funk Portal SN BWL Online

Startseite | Kontakt



Amato Time-Job & Service GmbH

Sie befinden sich hier: Unternehmen Info » Personal Handwerk

Aktuelles

- Über uns**
- Amato Team
- Call Center
- Stellenangebote
- Private Arbeitsvermittlung
- Unternehmen Info**
 - Allgemeines
 - Personalanforderung
 - Personal Handwerk
 - Kaufmännisches Personal
 - Personal Industrie
 - BZA Tarifvertrag
 - AGB
- Arbeitssuchende Info**

Gewerbliches Personal (Handwerk)

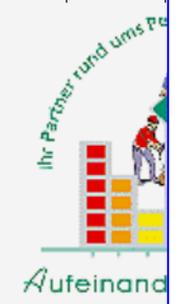
Fachkräfte mit und ohne Gesellenbrief

- **Maler / Lackierer**
- **Schreiner**
- **Elektriker**
Installateure
Schaltschrankverdrahter
- **Schlosser**
Bauschlosser
Kfz - Schlosser
Maschinenschlosser
Blechs Schlosser
Stahlbauschlosser
Rohrschlosser
- **Schweißer**
mit und ohne gültige Prüfung

Hilfskräfte

- **Montagearbeiter**
- **Staplerfahrer**
- **sonstige einfache Anlern- und Hilfsarbeiten**

Weitere Berufe und Preise erfahren Sie auf Anfrage





Personalmanagement Kosten Personalleasing

Es entstehen durch Zeitarbeiter **höhere Kosten je Arbeitsstunde** wegen

- des einkalkulierten **Nichtbeschäftigungsrisikos**,
- des **Erkrankungsrisikos** und
- der **Gewinnspanne** des Personalleasinggebers

- Für den **Kostenvergleich - Leasing oder Festanstellung** - ist die **Break-Even-Analyse** verwendbar.
- Die für die **Rekrutierung** neuer Mitarbeiter typischen **Einmalkosten** (z.B. Kosten für Inserate, Personalauswahl, administrative Aufnahme in den Personalstamm) **fallen** fast gänzlich **weg**.
- Im Ergebnis gilt also, dass bei **kürzeren Bedarfszeiträumen** Zeitarbeit die **kostengünstigere Alternative** sein wird.

- Da für **Überstunden** in den meisten Tarifverträgen prozentuale Überstundenzuschläge vorgesehen sind (je nach Menge und Wochentag 25%-100%), ergibt sich bei dieser Betrachtungsweise auch bei kürzeren Einsatzzeiten **für das Personalleasing eine günstigere Kostenposition**.



Personalmanagement Die Stellenanzeige

Stellenanzeigen sind noch das **klassische Medium** der Personalanwerbung.

Die Stellenanzeige sollte folgende **Basisinformationen** enthalten:

- Unternehmen - Branche, Größe, Standort
- Position - Aufgabenbeschreibung, Kompetenzen, Entwicklungsmöglichkeiten
- Anforderungen der Position - Stellenprofil, Kompetenzen
- Leistungsangebot - Dotierung, Vertragsdauer, Arbeitszeit
- Bewerbungsmodalitäten - Bewerbungsfrist, Bewerbungsunterlagen, Vertraulichkeit

FUNK
ELEKTROTECHNIK

Zur Verstärkung unserer Teams suchen wir
TECHNIKER (M/W)
für die Errichtung und Wartung von
Brandmelde- und/oder Einbruchmeldeanlagen.

Wünschenswert sind Erfahrungen mit Produkten führender Hersteller wie Detectomat, Esser oder Siemens.

Wichtig sind uns Teamfähigkeit und die Bereitschaft zur Weiterbildung.

Interesse? Dann freuen wir uns auf Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen – gerne auch per E-Mail an j.jenner@funk-mzg.de!

FUNK Elektrotechnik GmbH · Bezirksstr. 112 · 66663 Merzig-Besseringen
Tel. 0 68 61-9 34 02 94 · info@funk-merzig.de · www.funk-merzig.de



Personalmanagement

Bei der Erstellung der Anzeige sollte beachtet werden, dass diese **zwei Funktionen** zu erfüllen hat:

1. Suchfunktion

2. Werbefunktion

Für unseren modernen Traditionsbetrieb suchen wir zur Festanstellung einen/eine

Elektro-Kundendienstmonteur/ in Fachrichtung Hausgerätetechnik

Sie:

- haben einen Führerschein, sind teamfähig, belastbar und aufgeschlossen,
- sind selbstständiges Arbeiten gewöhnt und den sicheren Umgang mit Kunden,
- haben Erfahrungen mit Reparaturen von Haushaltsgeräten!

Wir:

- bieten Ihnen ein voll ausgestattetes Servicefahrzeug
- Laptop und Smartphone
- leistungsgerechte Entlohnung mit allen Zuschlägen
- betriebliche Altersvorsorge
- permanente Schulungs- und Weiterbildungsangebote

Schicken Sie Ihre Bewerbung an unseren Geschäftsführer Tino Holzbecher

dirsch
HAUSTECHNIK
wärme • wasser • energie
Innovativer Handwerksbetrieb mit Fachgeschäft · Servicepartner von Jura Deutschland mit eigener Werkstatt · seit 62 Jahren Miele-Partner · Elektrolux Gewerbeschere-Technik...

Einsteinstraße 28 · 91074 Herzogenaurach · Tel. 09132 78860 · www.dirsch-haustechnik.de



Folgende **Punkte** sollen in der **Stellenanzeige** enthalten sein:

1. **Aussagen über das Unternehmen**
2. **Aussagen über die freie Stelle**
3. **Aussagen zu Anforderungen**
4. **Aussagen zu betrieblichen Leistungen**
5. **erforderliche Unterlagen**



Personalmanagement Gestaltung einer Stellenanzeige

Folgende Grundsätze sind zu beachten:

- Anzeigengröße im Verhältnis zu Positionswert und Marktwert
- Firmenzeichen am Ende des Layouts
- Weißraum hebt Anzeige ab
- Blickfang durch Schlagwort
- Textblock erleichtert die Lesbarkeit
- Schriftgröße mindestens 3 mm hoch
- Superlative vermeiden
- sachlicher Inhalt hat Vorrang vor äußerer Form
- Layout vorschreiben
- einheitliches Anzeigenbild über längere Zeit (Corporate Design)
- Platzierung (bspw. rechts oben anmerken)



Wir sind	Aussagen über das Unternehmen
	<ul style="list-style-type: none">- Firmenname- Firmenlogo- Branche
Wir haben	Aussagen über die freie Stelle
	<ul style="list-style-type: none">- Aufgabenbeschreibung- Verantwortungsumfang- Entwicklungschancen
Wir suchen	Aussagen über die Anforderungsmerkmale
	<ul style="list-style-type: none">- Berufsbezeichnung- Ausbildung- Berufserfahrung- Persönliche Eigenschaften
Wir bieten	Aussagen über Leistungen
	<ul style="list-style-type: none">- Hinweis auf Lohnhöhe oder Gehaltshöhe- Sozialleistungen- Gleitende Arbeitszeit etc.
Wir bitten um	Nennung der Bewerbungsunterlagen



Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Bei der Formulierung der **Stellenanzeigen** ist unbedingt das AGG zu beachten. Die Arbeitgeber haben die Pflicht, von der Anbahnung des Arbeitsverhältnisses über die Vertragsgestaltung und die praktische Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses bis hin zur Beendigung Diskriminierungen zu vermeiden.

Dieses Gesetz soll **Diskriminierungen verhindern**, die durch folgende Eigenschaften begründet sein können:

- Rasse
- ethnische Herkunft
- Geschlecht
- Religion oder Weltanschauung
- Behinderung
- Alter
- Sexualität

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

§ 1 Ziel des Gesetzes

Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

Deshalb muss bei der Stellenanzeige unbedingt beachtet werden, dass Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen werden, z.B. durch den Zusatz m für männlich und w für weiblich sowie bestimmte Altersklassen und ausländische Bewerber nicht ausgegrenzt werden.

AGG-Ratgeber - Hinweise zum ... x + The New B-Class Looks smart. Is.

www.agg-ratgeber.de/fallbeispiele.php?lang=de

welt EBay Web BmU BmU WiFa Spiegel Focus Ilias FFO Kursnet- AA WDB Brandenb WDB- Berlin.de Terrashop Chip Wiki IWKöln AFu BZ FAZ dict eBay

aric NRW e.V. AGG-Ratgeber GBB AACHEN Gleich Behandlungsbüro

Deutschland Türkei Großbritannien Russland Frankreich

> Fallbeispiele

Fallbeispiele

Mit diesen Fallbeispielen wollen wir deutlich machen, welche Bereiche des alltäglichen Lebens von Diskriminierung betroffen sind. Diese Beispiele können nur erste Hinweise darauf geben, welche Fälle mittels AGG vor Gericht verfolgt werden könnten. Da es bisher kaum Gerichtsurteile nach diesem Gesetz gibt, besteht keine Garantie, dass eine Klage nach dem AGG in einem vergleichbaren Fall erfolgreich verlaufen wird. Denn jeder Fall wird vor Gericht als Einzelfall gesehen und entschieden!

Hier finden Sie Fallbeispiele aus den Bereichen:

- Wohnungsmarkt
- Arbeitsmarkt
- Arbeitsplatz
- Behörden
- Gastronomie / Freizeit
- Banken / Versicherungen
- Bildung
- Sonstige Dienstleistungen
- Öffentliche Verkehrsmittel
- Einzelhandel

FALLBEISPIELE:

Hier finden Sie weitere Fallbeispiele für Diskriminierungen aufgrund

- des Alters
- der Behinderung
- der Religion
- der sexuellen Orientierung:

[Link 1](#)
[Link 2](#)
[Link 3](#)

STARTSEITE

BEGRIFFE

IHRE RECHTE

ADRESSEN & KONTAKTE

FALLBEISPIELE

Wohnungsmarkt

Arbeitsmarkt

Arbeitsplatz

Behörden

Gastronomie / Freizeit

Banken / Versicherungen

Bildung

Sonstige Dienstleistungen

Öffentliche Verkehrsmittel

Einzelhandel



Kriterien für die Auswahl

Folgende allgemeine Kriterien könnten eine Rolle spielen:

- das gewünschte Durchschnittsalter
- die Geschlechtsstruktur
- die Persönlichkeitsmerkmale, passend zum Charakter des Betriebes
- Arbeitsbereiche (Montage- Werkstatt, Büro u.a.), in denen Sie Mitarbeiter benötigen
- klare Aufgabengebiete mit entsprechenden beruflichen Qualifikationen

weiterhin sind folgende persönliche Anforderungen an das Personal zu stellen:

- gute Motorik und Körperbeherrschung, schnelle Reaktion
- Stressfähigkeit, Belastbarkeit
- Kundenorientierung



Für **Verkaufspersonal** ist außerdem noch wichtig:

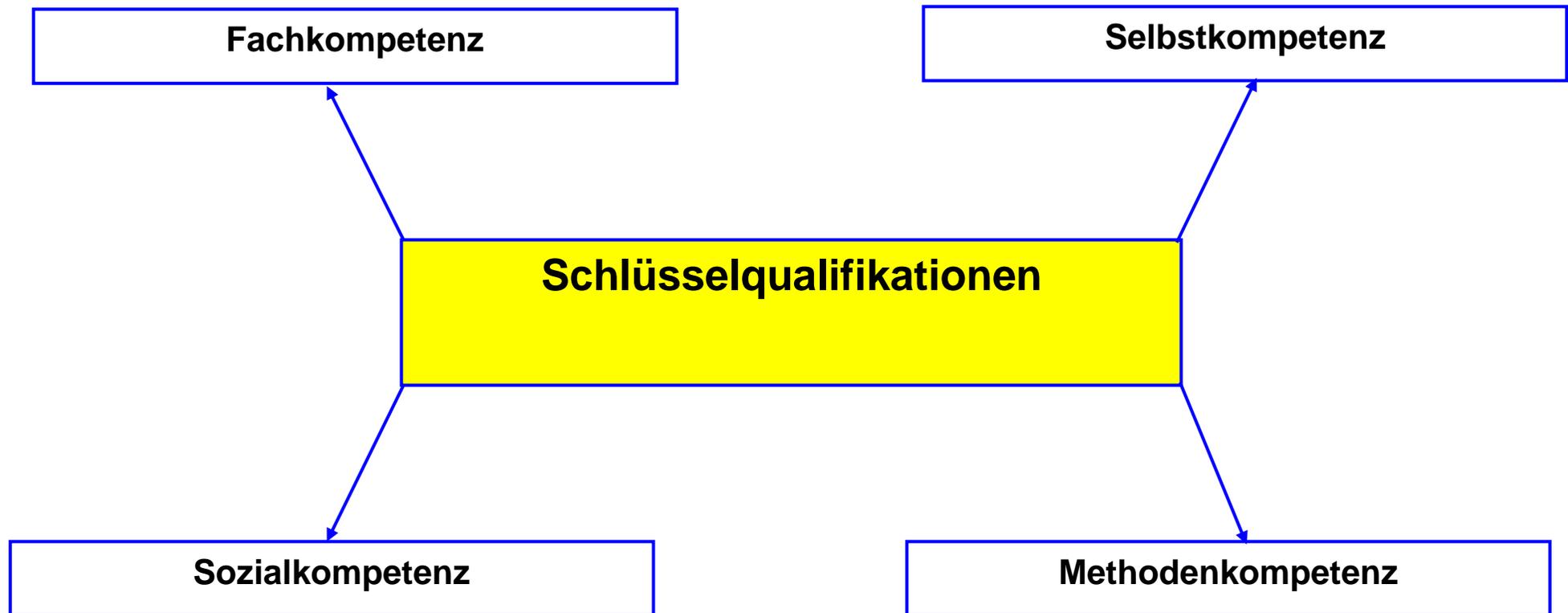
- gepflegtes Äußeres
- Umgangsformen und Verhaltensweisen, die zum Charakter des Betriebes passen
- Fähigkeit zur Konversation
- natürliche Freundlichkeit





Personalmanagement Schlüsselqualifikationen (1)

Bei der Auswahl von Bewerbern werden sehr häufig die so genannten Schlüsselqualifikationen als Kriterien genutzt.





Personalmanagement Schlüsselqualifikationen (2)

Sozialkompetenz

Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die dazu befähigen, in den Beziehungen zu Menschen situationsadäquat zu handeln.

- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Einfühlungsvermögen

Methodenkompetenz

Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die es ermöglichen, Aufgaben und Probleme zu bewältigen, indem sie die Auswahl, Planung und Umsetzung sinnvoller Lösungsstrategien ermöglichen.

- Analysefähigkeit
- Kreativität
- Lernbereitschaft, Denken in Zusammenhängen
- Abstraktes und vernetztes Denken
- Rhetorik



Selbstkompetenz

Fähigkeiten und Einstellungen, in denen sich die individuelle Haltung zur Welt und insbesondere zur Arbeit ausdrückt. Persönlichkeitseigenschaften, die nicht nur im Arbeitsprozess Bedeutung haben.

- Leistungsbereitschaft
- Engagement
- Motivation
- Flexibilität
- Ausdauer
- Zuverlässigkeit
- Selbständigkeit
- Emotionale Intelligenz



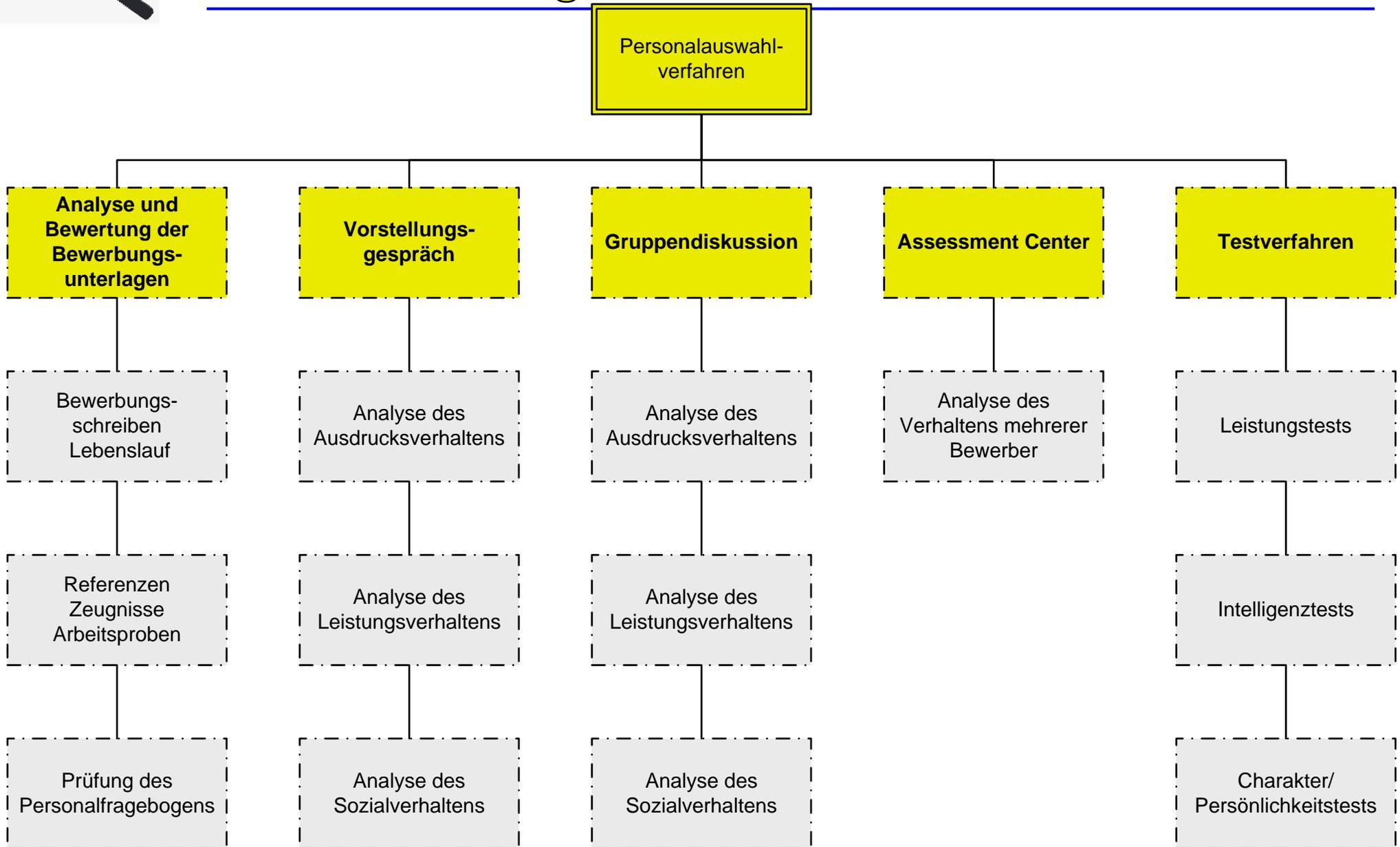
Handlungskompetenz

Handlungskompetenz ist die potentielle Verfügbarkeit über die o.g. Kompetenzbereiche und bedeutet die Fähigkeit, in verschiedenen Situationen angemessen zu agieren.

- Kooperationsfähigkeit
- Problemlösefähigkeit
- Transferfähigkeit
- Entscheidungsvermögen
- Durchsetzungsfähigkeit



Personalmanagement Auswahlverfahren





Testverfahren im AC

Schriftliche Testverfahren:

- klassische Postkorbübung
- so genannte Intelligenz-Tests
- Konzentrations/Leistungs-Tests
- Persönlichkeitstests

Mündliche Testverfahren:

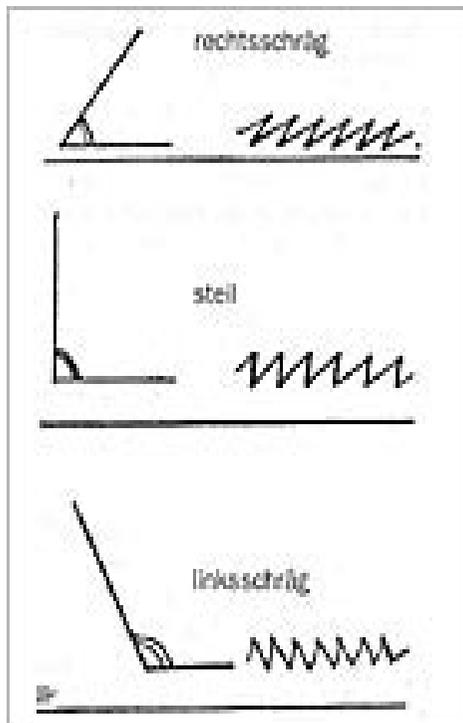
- Verschiedene Arten von Gruppendiskussionen
- Vortrags- und Präsentationsübungen
- Diverse Rollenspiele
- Das Interview



Mögliche Situation	Lösungsform im AC	Beobachtungsziel
<ul style="list-style-type: none">▪ Ein schwieriger Kunde reklamiert eine Lieferung	Rollenspiel	Ausdrucksfähigkeit Sozialverhalten
<ul style="list-style-type: none">▪ Bewertung eines aktuellen Tagesthemas, z.B. der ständig steigende Ölpreis, steigende Energiekosten u.a.	Gruppendiskussion	Moderationsfähigkeit Kompromissfähigkeit Durchsetzungsvermögen
<ul style="list-style-type: none">▪ Präsentation eines Themas nach kurzer Vorbereitung	Präsentation	Auftreten Ausdrucksfähigkeit
<ul style="list-style-type: none">▪ Gegenseitige Befragung über berufliche und private Ziele	Interview	Sprachliche Gewandtheit
<ul style="list-style-type: none">▪ Erstellung eines Kurzprotokolls, Konzeption eines Angebots, Übernahme eines Telefongesprächs	Fallstudie	Organisationsfähigkeit

Die **Graphologie**, auch **Schriftpsychologie** genannt, beschäftigt sich mit der Analyse der Handschrift von Individuen. Dazu muss eine Schriftprobe vorliegen, die das "normale" Schriftbild des Probanden wiedergibt.

Ausdeutungen



Rechtschrägheit: Steht für Weltgewandtheit, Hingabe an die jeweiligen Lebensaufgaben und Engagement. Zugleich kann dies aber auch bedeuten, dass der Schreiber unbesonnen, leicht zu beeinflussen und impulsiv ist.

Steillage: Wer so schreibt, ist mit großer Wahrscheinlichkeit ein disziplinierter verstandsgesteuerter Mensch. Das bedeutet aber auch, dass der Schreiber oftmals kalt, reserviert, teilnahmslos oder kontaktgehemmt ist.

Linkslage: Ein solches Schriftbild lässt auf eine zurückhaltende Persönlichkeit schließen.





Personalmanagement Auswahlverfahren in KMU

Als Auswahlverfahren werden in KMU gewöhnlich angewendet:

- 1. Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen**
- 2. Vorstellungsgespräch**
- 3. Testverfahren**





Personalmanagement

Personalauswahlzyklus

Eingangsbestätigung nach Erhalt der Bewerbung versenden

formelle Prüfung der Bewerbungsunterlagen

Vorauswahl nach festgelegten Kriterien treffen

Anschreiben analysieren und bewerten

Lebenslauf analysieren und bewerten

Entscheidung für Teilnahme zum Vorstellungsgespräch

Checkliste mit zu klärenden Fragen für Vorstellungsgespräch erstellen

Einladung zum Vorstellungsgespräch



Die Bewerbungsunterlagen sollten folgendes beinhalten:

- **Anschreiben an das Unternehmen**
- **Lebenslauf**
- **Zeugnisse**
- **Qualifikationsnachweise**



Personalmanagement

Bewerbungsunterlagen

Unterlagen	Kriterien	Aussagefähigkeit		
		groß	begrenzt	ohne
1. Anschreiben	Form		X	
	Handschrift		X	
	Inhalt	X		
2. Lebenslauf	Form		X	
	Handschrift		X	
	Inhalt	X		
	Familie		X	
	Religion			X
	Hobbies		X	
	Berufl. Aussagen	X		
	Berufl. Erwartungen	X		
3. Foto	Größe/Farbe			X
4. Schulzeugnis	Ausbildungsdauer		X	



Personalmanagement

	Noten-Trend		X	
	Benotungsschwerpunkte		X	
5. Ausbildungszeugnis	Ausbildungsdauer		X	
	Noten-Trend		X	
	Benotungsschwerpunkte	X		
6. Weiterbildungszeugnis	Fachbereiche	X		
	Bewertung	X		
7. qualifiziertes Arbeitszeugnis		X		
8. einfaches Zeugnis				X
9. Referenzen				X
10. Arbeitsproben		X		
11. Personalbogen			X	



Personalmanagement Analyse der Bewerbungsunterlagen

Vier Gesichtspunkte sollten bei der **Analyse der Unterlagen** berücksichtigt werden:

1. formale Gestaltung der Unterlagen
2. Vollständigkeit der Unterlagen
3. stilistische Angaben der Unterlagen
4. inhaltliche Angaben der Unterlagen



Allgemein ist eine Bewerbung **formal in Ordnung** und vollständig, wenn

- das **Anschreiben** keine inhaltlichen und formalen Fehler aufweist (z.B. Ausdrucksfehler, Anredefehler, fehlendes Datum, unsauber bzw. fleckig)
- wenn ein aktuelles und aussagekräftiges **Foto** beiliegt (kein Passfoto, da neutrales Gesicht, kein überaltertes Foto, kein Automatenfoto, aber eingescanntes Foto ist o.k.)
- wenn ein tabellarischer **Lebenslauf** vorhanden ist
- wenn die **Kopien** von Zeugnissen sauber und deutlich lesbar sind (keine zu hellen oder zu dunklen Kopien, keine schwarzen Ränder)
- wenn sie in einer passenden **Bewerbungsmappe** übersichtlich und logisch geordnet liegen (kann auch verschieden gehandhabt werden- manche Unternehmen verzichten aus ökologischen Gründen auf Mappen)



Es sind folgende Punkte zu prüfen:

- persönliche Aussprache
- gezielte Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und der Arbeit
- Motivation
- aktuelle Beschäftigung
- klar und verständliche Sprache
- Grund für die Bewerbung glaubhaft und nachvollziehbar
- möglicher Eintrittstermin
- investierte Zeit und Mühe für die Bewerbung erkennbar
- logischer Aufbau des Anschreibens



Personalmanagement Analyse Anschreiben

1. Ausdruck

Vorwiegend verbaler Stil:	Lebendig, frisch, ungekünstelt, ungezwungen
Vorwiegend aktiv:	Energisch
Vorwiegend passiv:	Handelt abwartend, betrachtend, versachlicht
Vorwiegend substantivischer Stil:	Distanziert bis steif, gemacht, schwerfällig

2. Satzbau

Vorwiegend einfacher Satzbau:	Schlicht, unkompliziert, direkt
Vorwiegend verschachtelter Satzbau:	Unbeholfen, umständlich, geschroben

3. Satzverbindungen

Flüssig:	Wendig, intelligent
Steif und unbeholfen:	Ungeschickt, Anpassungsmangel, Mangel an Einfühlung

4. Wortumfang

Groß:	Vielseitig, intelligent
Gering:	Unbeholfen, einseitig, unbeweglich



Personalmanagement Analyse des Lebenslaufes

Der Lebenslauf gibt Auskunft über die Gesamtentwicklung des Bewerbers, seine Lebensstruktur und seine Charakterstruktur. d.h. Arbeitsplatzwechsel, Aufstieg, Abstieg und Wechsel des Arbeitsgebietes werden ersichtlich.

Einige **Kriterien** zur Analyse des Lebenslaufes:

- Übersichtlich/ ansprechende gestaltet
- vollständig/ lückenlos
- kontinuierlicher Aufstieg
- Zielrichtung erkennbar
- Branchenwechsel
- Übereinstimmung der Daten mit denen in den Arbeitszeugnissen und dem Anschreiben
- Prüfung besonderer Daten (z.B. Ausscheiden zur Monatsmitte)
- kein Wettbewerbsverbot
- private Aktivitäten/ Mitgliedschaft in Vereinen und Verbänden



Checkliste Lebenslaufanalyse

Prüfmerkmale	ja	nein	klären	Notizen
A Inhalt:				
1 Vollständiger Name und Anschrift				
2 Geburtsdatum und -ort				
3 Familienstand				
4 Schulbildung und -abschluss				
5 Wehr- oder Ersatzdienst				
6 Berufsausbildung und -abschluss				
7 Studium und Studienabschluss				
8 Praktika				
9 Berufstätigkeit und Berufserfahrung				
10 Fortbildung und sonstige Kurse				
11 Hobby bzw. gesellschaftliches Engagement				
B Form:				
1 Sauber				
2 Übersichtlich gegliedert				
3 Fehlerfrei				
4 Bewerbungsfoto				
5 Original				
6 Datum und Unterschrift				
C Stimmigkeit:				
1 Die Angaben werden vollständig belegt				
2 Die Angaben stimmen mit den beigefügten Zeugnissen und Nachweisen überein				



Fortsetzung Checkliste Lebenslaufanalyse

D Interpretation:	ja	nein	klären	Notizen
1 Der Lebenslauf enthält keine auffälligen Lücken (drei Monate und mehr)				
2 Für Lücken im Lebenslauf liegt eine plausible Erklärung vor				
3 Berufliche Auszeiten wurden genutzt, um berufliche Erfahrungen zu erhalten, zu vertiefen und auszubauen				
4 Der Bewerber hat seine Ausbildung in einer angemessenen Zeit abgeschlossen				
5 Für eine lange Ausbildungsdauer und Ausbildungswechsel liegt eine plausible Begründung vor				
6 Für die angestrebte Position lassen sich Studienschwerpunkte erkennen				
7 Der Lebenslauf zeigt Praxisorientierung bereits während der Studienzeit				
8 Die berufliche Entwicklung verlief zielorientiert				
9 Für Berufs- und Branchenwechsel liegt eine plausible Erklärung vor				
10 Mit den vorhergehenden Stellenwechseln war kein beruflicher Abstieg verbunden				
11 Für eine berufliche Verschlechterung liegt eine plausible Begründung vor				
12 Die familiäre Situation des Bewerbers wird aller Voraussicht nach sein berufliches Engagement nicht beeinträchtigen				
13 Angegebene Hobbys und Freizeitbeschäftigungen werden das berufliche Engagement des Bewerbers aller Voraussicht nach nicht beeinträchtigen				
14 Angegebene Hobbys und Freizeitbeschäftigungen des Bewerbers beeinflussen sein berufliches Engagement aller Voraussicht nach positiv (z.B. durch Zusatzkenntnisse)				
15 Die derzeitige/letzte Position wird anschaulich beschrieben				
16 Der Bewerber hat bereits einschlägige Erfahrungen (Branchenkenntnisse) gesammelt				
17 Der Bewerber verfügt über wertvolle Zusatzqualifikationen				



Personalmanagement

Bewerberfoto

Anhand eines Fotos sollte man nicht auf die Intelligenz des Dargestellten schließen.

Es gibt lediglich Aufschluss über Art der Kleidung und damit die verbundene Kultur des Bewerbers.

Bewertet wird oft auch der Blick - wirkt die Person auf den Betrachter hochnäsiger, abschätzend, aufrecht, oder stolz.

Bewerberfotos sollten nicht älter sein als ein halbes Jahr.





Ein Arbeitszeugnis kann in zwei Formen vorliegen:



einfaches Zeugnis



qualifiziertes Zeugnis

Das **einfache Zeugnis** ist die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitsbescheinigung und gibt Auskunft über Art, Dauer und Tätigkeit des Arbeitsverhältnisses.

Das **qualifizierte Zeugnis** gilt der Beurteilung der Führung und Leistung und ist nicht gesetzlich vorgeschrieben. Es dient lediglich dazu, dem Arbeitnehmer die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz zu erleichtern.

Zeugnisse für durchschnittlich gute oder sogar schwache Mitarbeiter werden selten in "Klartext" formuliert und stellen den Zeugnisinhaber in seinen Kenntnissen, Fähigkeiten, Leistungen und Verhalten wirklichkeitsnah dar.

- Worauf sollte man bei der Analyse und der anschließenden Auswertung von Arbeitszeugnissen besonders achten?
- Welche Formalien oder Ungereimtheiten lassen darauf schließen, dass der Zeugnisaussteller mit den Leistungen oder dem Verhalten seines ehemaligen Mitarbeiters nicht zufrieden war?
- Woran kann man erkennen, ob der Aussteller eines Zeugnisses künftige Arbeitgeber warnen will?





Viele Unternehmer bedienen sich einer Art Zeugnis-Chinesisch das folgende Inhalte haben kann:

- 1 Sehr gute Leistungen:**
...hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt.
- 2 Gute Leistungen:**
...hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.
- 3 Befriedigende Leistungen:**
...hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit erledigt.
- 4 Ausreichende Leistungen:**
...hat die ihm übertragenen Arbeiten im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt.
- 5 Mangelhafte Leistungen:**
...hat sich bemüht, die Arbeiten zu unsrer Zufriedenheit zu erledigen.



Positiv-Skala-Technik	Beurteilungen erfolgen anhand der standardisierten Notenskalen, welche fein abgestufte positive oder nur schwach negative Aussagen enthalten. Negative Aussagen kann man mit Formulierungen wie " noch gut " und "teilweise gut" umschreiben. Es kommt demnach nicht darauf an, dass ein Mitarbeiter im Zeugnis gelobt wird, sondern in welchem Maße dies geschieht.
Leerstellen-Technik	Die Leerstellen-Technik besteht darin, anstatt einer negativen gar keine Aussage zu machen . Fehlt in einem Zeugnis eine Beurteilung, oder legen qualifizierte Bewerber nur ein einfaches Zeugnis vor, so liegt der Verdacht nahe, dass sie auf eine Beurteilung verzichtet haben, um einer deutlichen Kritik auszuweichen. Beispiele: Bei der Chefsekretärin fällt womöglich der Hinweis auf die Selbstständigkeit unter den Tisch, bei der Führungskraft fehlt jeglicher Hinweis auf das Vertrauensverhältnis zu den Untergebenen, beim Verkäufer auf das Verhältnis zu seinen Kunden usw.
Reihenfolge- Technik	Bei den Reihenfolge-Techniken (Anordnungs-, Satzstellungs-, Klimax-Technik) erfolgt eine Abwertung in der Weise, dass unwichtige oder weniger wichtige Aussagen vor wichtige gesetzt werden. Beispiele: Wenn der Einkäufer z. B. für "Büromaterial, Werkzeuge und Maschinen" zuständig war, dann klingt das anders als "Maschinen, Werkzeuge und Büromaterial". Weiter können innerhalb der Aufgabenbeschreibung die Neben- vor den Hauptaufgaben genannt werden.



Ausweichtechnik	Bei dieser Technik wird Unwichtiges , weniger Wichtiges oder Selbstverständliches anstelle von Wichtigem hervorgehoben . Wenn Nebensächlichkeiten und Selbstverständlichkeiten, wie z. B. das gepflegte Äußere eines Firmenrepräsentanten, besonders betont werden, ist Misstrauen angesagt. Dadurch wird der Beurteilte abgewertet.
Einschränkungstechnik	Diese Technik besteht in einer subtilen Einschränkung der räumlichen oder zeitlichen Geltung von Aussagen . Beispiele: "Er arbeitete stets zur vollen Zufriedenheit seines direkten Vorgesetzten" (= aber nicht zur allgemeinen Zufriedenheit); "Er kümmerte sich auch (= leider zu wenig) um die Reklamationen unserer Kunden." "Bei uns galt er als Experte", oder "Im Fachverband X schätzte man ihre Kompetenz" (anderswo allerdings nicht). Einschränkungen werden dabei insbesondere durch Relativsätze zum Ausdruck gebracht, z. B.: "Die Aufgaben, die wir ihm übertrugen (= sonst keine), erledigte er zu unserer Zufriedenheit."

Weiterhin gibt es die Andeutungs- Knappheits- und Widerspruchstechnik.



Personalmanagement Geheimzeichen in Zeugnissen

Geheimzeichen (wie ein Strich neben der Unterschrift), die auf Gewerkschaftszugehörigkeit oder ein politisches Engagement hinweisen, sind verboten.

Die Existenz solcher Zeichen wird nicht geleugnet, aber man geht davon aus, dass sie höchst selten vorkommen.

Man kennt **folgende Zeichen**:

- **senkrechter Strich** mit dem Kugelschreiber links von der **Unterschrift**: Mitglied der Gewerkschaft
- **Häkchen nach rechts**: Mitglied einer rechts stehenden Partei
- **Häkchen nach links**: Mitglied einer links stehenden Partei
- **Doppelhäkchen**: Mitglied einer linksgerichteten, verfassungsfeindlichen Organisation



Dieser sollten meist mehrere Zwecke erfüllen:

- 1. Informationen liefern**
- 2. Vorbereitung der Auswahl**
- 3. Vorbereitung und Durchführung der Interviews**
- 4. Allgemeine Unterstützung des Bewerbermanagement**



Checkliste zur Gesprächsvorbereitung Rahmenbedingungen

Aktivität	erledigt	Notizen
Termine festlegen		
Einladung verschicken		
Raum organisieren		
Sitzordnung planen		
Getränke organisieren		
Störungen vermeiden		

Inhaltliche Planung

Aktivität	erledigt	Notizen
Zeitplan erstellen		
Unterlagen durchgehen		
Anforderungsprofil konkretisieren		
Gesprächsform auswählen		
Gesprächsleitfaden erstellen		
Gesprächsanteile prüfen		
Infos zum Unternehmen zusammenstellen		
Evtl. Handout vorbereiten		



Personalmanagement Ziele Bewerbungsgespräch

- fehlende Informationen zur Person und Qualifikation ergänzen;
- einen Hinweis auf Persönlichkeitswerte (Ansichten, Motivation, Auftreten, Sprache) bekommen;
- einen persönlichen Eindruck darüber zu gewinnen, ob und wie der Bewerber
- sich in den Mitarbeiterkreis integrieren lässt;
- die Erwartungen und Zielvorstellungen des Bewerbers ermitteln;
- ein möglichst realistisches Bild darüber erhalten, wie weit sich die
- betrieblichen Interessen mit denen des Bewerbers decken.





In einer Online-Studie des Forschungsinstituts Harris Interactive im Auftrag von CareerBuilder.de verrieten 270 deutsche Manager und Personalverantwortliche die unglaublichsten Erlebnisse.

Die zehn schlimmsten Patzer im Vorstellungsgespräch:

- Der Bewerber brachte seine Mutter zum Gespräch mit – er war 43 Jahre alt.
- Der Bewerber flüchtete auf die Toilette und kam nie zurück.
- Der Bewerber bat den Gesprächsführer, sich zu beeilen, da er keine Zeit für ein langes Gespräch habe.
- Der Bewerber startete einen Annährungsversuch an den Personalverantwortlichen.
- Der Bewerber ging während des Gesprächs an sein Handy.
- Der Bewerber bohrte während des Gesprächs in der Nase.
- Der Gesprächsführer betonte, dass man für den Job angemessen gekleidet sein müsse. Daraufhin erwiderte der Bewerber, dass er sich im Jogginganzug wohler fühle.
- Ein Bewerber für eine Stelle im IT-Support behauptete, er könne alles – sowohl Computer als auch Autos reparieren und reinigen – einfach alles. Die Begriffe „Festplatte“ und „Speicher“ sagten ihm allerdings nichts.
- Der Bewerber zündete sich mitten im Gespräch eine Zigarette an.
- Der Bewerber erschien betrunken zum Gespräch.

<http://www.die-perfekte-bewerbung.info/lebenslauf/das-bewerbungsgesprach-die-10-schlimmsten-fehler/>



10 häufige Fragen im Job Interview:

1. Stellen Sie sich einfach mal kurz vor.
2. Welches sind Ihre besonderen Stärken, wo sehen Sie Ihre Schwächen?
3. Weshalb sollten wir ausgerechnet Sie einstellen?
4. Warum möchten Sie genau diesen Job?
5. Welche Erwartungen haben Sie an diesen Job und unsere Unternehmen?
6. Erzählen Sie uns etwas von den Aufgaben in Ihrer bisherigen Tätigkeit.
7. Warum haben Sie Interesse daran Ihren bisherigen Job zu wechseln?
8. Warum möchten Sie in [Ort / Land des Unternehmens] ... arbeiten?
9. Welche Ziele wollen Sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren erreichen?
10. Welche Gehaltsvorstellungen haben Sie für diesen Job?



Personalmanagement

Gravierendste Fettnäpfchen:

1. Der erste Eindruck zählt! Das ist keine überholte Floskel, sondern immer noch aktuell. 33% der Entscheider fällen Ihr Urteil schon in den ersten 90 Sekunden.
2. Schaut eurem Gegenüber in die Augen. Ich denke, das wird wohl jeder in den 90 Sekunden schaffen. 67% der Führungskräfte bemängeln den fehlenden Augenkontakt.
3. Sonntags ist mein Hawaii-Hemd-Tag. Ich liebe diese luftige Bekleidung. Dennoch ist es nicht ratsam, so gekleidet zu einem Bewerbungsgespräch zu erscheinen. 70% der Entscheider mögen es lieber angepasst und dezent. Für etwa 65% ist bei gleichwertigen Bewerbern die Kleidung ein entscheidender Faktor.



Perso

typische nonverbale Fehler bei einem Bewerbungsgespräch

What You Wish You'd Known Before Your JOB INTERVIEW

Common nonverbal mistakes made at a job interview

From a survey of 2000 bosses

21%

Playing with hair or touching face

47%

Having little or no knowledge of the company is the most common mistake job seekers make during interviews

67%

Failure to make eye contact

38%

Lack of smile

33%

Bad posture

21%

Crossing arms over their chest

9%

Using too many hand gestures

26%

Handshake that is too weak

33%

Fidgeting too much

In a survey of 2000 bosses 33% claimed that they know within the first 90 seconds of an interview whether they will hire someone



The average length of an interview is approximately 40 minutes

Statistics show that when meeting new people the impact is:

7% From what we actually say

38% The quality of our voice grammar and overall confidence

55% The way we dress, act and walk through the door

Clothes

Bright colors are a turnoff

70% Employers claiming they don't want applicants to be fashionable or trendy.

65% Of bosses said clothes could be the deciding factor between two similar candidates.

Wirkung - impact

Diese Statistik zeigt, die Wirkung, wenn wir eine neue Person treffen

- 7% Gesprächsinhalt
- 38% Stimme, Grammatik und Selbstvertrauen
- 55% wie wir uns kleiden, agieren und bewegen

<http://blog-weiterbildung.pinkuniversity.de/bewerbungsgesprach-so-nicht/>



Personalmanagement Phasen des Bewerbungsgesprächs

Phase 1	Begrüßung des Bewerbers	Bsp.:	<ul style="list-style-type: none">• Vorstellung der Gesprächspartner• Dank für Bewerbung• Begründung der Einladung• Versicherung der Vertraulichkeit
Phase 2	Besprechung seiner persönlichen Situation	Bsp.:	<ul style="list-style-type: none">• Herkunft• Elternhaus• Familie• Wohnort
Phase 3	Besprechung seines Bildungsganges	Bsp.:	<ul style="list-style-type: none">• Schulischer Werdegang• Weiterbildungsaktivitäten• Weiterbildungspläne



Personalmanagement

Phase 4	Besprechung seiner beruflichen Entwicklung	Bsp.:	<ul style="list-style-type: none">• Erlerner Beruf• Berufliche Veränderungen• Berufliche Tätigkeiten• Berufliche Pläne
Phase 5	Informationen über das Unternehmen und die Stelle	Bsp.:	<ul style="list-style-type: none">• Unternehmensdaten• Unternehmensorganisation• Abteilung• Arbeitsplatz
Phase 6	Vertragsverhandlung	Bsp.:	<ul style="list-style-type: none">• Bisheriges Einkommen• Erwartetes Einkommen• sonstige Unternehmensleistungen• Nebentätigkeiten
Phase 7	Abschluss des Gesprächs	Bsp.:	<ul style="list-style-type: none">• Hinweis auf weitere Vorgehensweise



Personalmanagement Fehler beim Bewerbungsgespräch

Mögliche **Fehlerquellen** des Interviewers im Bewerbungsgespräch, die zu Fehleinschätzungen seitens des Interviewers führen können:

- **das Einfließen lassen von Suggestivfragen, z.B. „Ihnen gefällt doch sicherlich unser Unternehmen“**
- **Gesprächsführung im sog. Prüfungsstil/Verhör**
- **Überstrahlungseffekt / „Halo-Effekt“²**
- **Klischees in Bezug auf den Bewerbertyp**
- **Wirkung von Sympathie und Antipathie**

² **Der Halo-Effekt (engl. Heiligenschein):**

Beurteilung oder Beobachtung einzelner Persönlichkeitseigenschaften vom Gesamteindruck oder von einer anderen hervorstechenden Eigenschaft, d.h. ein besonderes Merkmal (oder eine besondere Fähigkeit) überstrahlt alle anderen. Die Kleidung, das Auftreten oder die sprachliche Gewandtheit etc. "blenden" den Beobachter.



Aufgrund der im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vorgesehenen Beweislastverteilung (Beweislast liegt zum Großteil beim Arbeitgeber) sollte sich der Arbeitgeber bei der Absage aber **möglichst vorsichtig ausdrücken und kurzfassen**.

Das Absageschreiben sollte insbesondere **keine** unmittelbaren oder mittelbaren **Hinweise** auf eines der acht durch das AGG besonders geschützten Kriterien

- Rasse,
- ethnische Herkunft,
- Geschlecht,
- Religion oder
- Weltanschauung,
- Behinderung,
- Alter oder
- sexuelle Identität

enthalten!!!!



Muster für Absageformulierungen

...leider muss ich Ihnen mitteilen, dass Ihre Bewerbung für die o.g. Stelle nicht berücksichtigt werden konnte. Die eingereichten Unterlagen sind diesem Schreiben wieder beigelegt...

...nach abschließender Prüfung der für Sie möglichen Einsatzmöglichkeiten müssen wir Ihnen heute leider mitteilen, dass wir Ihrer Bewerbung nicht entsprechen können...

...Sehen Sie bitte darin, dass wir von Ihrer Bewerbung keinen Gebrauch machen, kein allgemeines Urteil über ihre Person oder ihre Fähigkeiten. ...

...wir wünschen Ihnen für Ihren weiteren Lebensweg alles Gute / viel Erfolg...



Personalmanagement

Der Mindestinhalt von Arbeitsverträgen

- Name und Anschrift von Arbeitgeber und Arbeitnehmer,
- Beginn des Arbeitsverhältnisses, gegebenenfalls dessen Befristung,
- Arbeitsort,
- Bezeichnung, Beschreibung der Arbeit,
- Höhe und Zusammensetzung des Arbeitsentgeltes einschließlich Zuschläge, Prämien, Sonderzahlungen und deren Fälligkeit,
- regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit,
- Dauer des Erholungsurlaubes,
- Kündigungsfristen,
- geltende Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen.





Personalmanagement Einführung neuer Mitarbeiter

Die Erfahrung lehrt, dass ein **Viertel bis zu einem Drittel** der neu eintretenden Mitarbeiter bereits im **ersten Jahr**, viele sogar schon während der Probezeit wieder aus dem Unternehmen **ausscheiden**. Das ist ärgerlich und teuer für die Unternehmen, weil die Mitarbeitersuche wieder von vorn beginnt.

Auch die **negativen Auswirkungen** missglückter Neueinstellungen auf die übrigen Mitarbeiter dürfen nicht unterschätzt werden.

- Ein neuer Mitarbeiter bringt eine gewisse Unruhe in eine bestehende Arbeitsgruppe (so muss z. B. die "Hackordnung" neu austariert werden; es können sich neue Gruppen und Cliques bilden).
- Die Einarbeitung erfordert oft vermehrten Einsatz der Kollegen (z. B. Erklären, Vormachen, Ausbügeln von Fehlern).
- Die Arbeit des ausscheidenden Mitarbeiters muss von den Kollegen mit erledigt werden.



Personalmanagement

Checkliste: Vorbereitung des Arbeitsplatzes	Ja	Nein
Raum, ein Schreibtisch mit Sitzgelegenheit, Arbeitsgeräte und Arbeitsmittel, schriftliche Einweisungen und Unterlagen		
Einarbeitungsplan		
Aufgaben- oder Stellenbeschreibung		
Organisationsplan		
Gebäudeskizze mit den wichtigsten Anlaufstellen und Örtlichkeiten		
Arbeitsplatz, Maschinen und/oder Werkzeuge		
Platz für die persönlichen Dinge des Mitarbeiters		
Eine kleine Aufmerksamkeit zur Begrüßung (z. B. Blumenstrauß, Begrüßungsschreiben)		
Evtl. ein Pate oder ein Ansprechpartner für die Dauer der Einarbeitung		
Eine Erstunterweisung in Fragen der Sicherheit		



Informationen zu:

- **Allgemeine Informationen** über das Unternehmen (Unternehmensphilosophie und -geschichte, Hauptprodukte und/oder Dienstleistungen, Struktur, Unternehmensorganisation, einzelne Unternehmensteile),
- **Unternehmensziele**, Unternehmens- und Führungsleitsätze, Führungs- und Arbeitsstil, Arbeitsordnung, betriebliche Umgangsformen,
- **Arbeitszeitregelung**, Urlaubsregelung, Verhalten bei Arbeitsversäumnissen,
- betriebliches **Vorschlagswesen**,
- **Mitarbeiterförderung** und Weiterbildung,
- **Ansprechpartner** in personellen und persönlichen Angelegenheiten (z. B. Personalbetreuer, Betriebsrat, Betriebsarzt u. a.).



Die Vorstellung kann der Vorgesetzte auf verschiedene Weise übernehmen:

- Er **versammelt alle Mitarbeiter** und stellt ihnen den Neuen vor. Dann stellt er die Mitarbeiter dem Neuen zumindest namentlich vor (das Problem: Der Neue kann sich die vielen Namen kaum merken und ist eher verwirrt als informiert).
- Er **besucht** mit dem Neuen die **einzelnen Mitarbeiter** oder Untergruppen an deren Arbeitsplätzen und stellt jeweils die Beteiligten einander vor (das erleichtert dem Neuen den Überblick, wenn er die Kollegen und ihre Arbeitsplätze zugleich kennen lernt).
- Er **überlässt es dem Neuen**, sich selbst vorzustellen (damit dürfte in vielen Fällen der Frust vorprogrammiert sein).



Dieser sollte enthalten:

- die Ziele der Einarbeitung,
- die Lernorte (Abteilung(en) und Stationen), in denen ausgebildet oder eingearbeitet werden soll,
- die einzelnen Lernschritte,
- die jeweiligen Lernkontrollen, an denen die Einarbeitungs- und Lernfortschritte gemessen werden sollen,
- die Hilfestellungen, die dem Mitarbeiter gegeben werden sollen,
- die Art der Beurteilung (z. B. Lernfortschritte, Kenntnisse, Leistungen, Verhalten, Fehlerhäufigkeit, Beurteiler).



Allgemeine Aufgaben:

- Abrechnen und Auszahlen des Entgelts (Lohn- und Gehaltsabrechnung)
- Abrechnen und Auszahlen zusätzlicher Arbeitgeberleistungen (z. B. Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, Sonderzahlungen u. a.)
- Umsetzen und Versetzen von Mitarbeitern nebst Meldung an den Betriebsrat
- Gewähren oder Ablehnen von Teilzeit und Elternzeit
- Schwangerschaftsmeldungen
- Durchführen von Änderungskündigungen nebst Anhörung des Betriebsrats
- Berechnen und Abführen von Steuern und Abgaben
- Erstellen von Meldungen und Statistiken für betriebliche Zwecke und für externe Stellen
- Planen, Überwachen und Abrechnen von Urlaub und anderen Freistellungen
- Abrechnen von Reisekosten
- Vertragsabschlüsse



Personalmanagement

Spezielle Aufgaben:

- Anwerben, Auswählen und Einstellen neuer Mitarbeiter
- Einführen, Belehren, Einweisen, Einarbeiten und Integrieren neuer Mitarbeiter
- Berufsausbildung, Umschulung
- Beraten und unterstützen von Führungskräften
- Informieren und Unterrichten der Mitarbeiter
- Umgruppieren von Mitarbeitern, Versetzen von Mitarbeitern
- Kontakte zum Betriebsrat
- Erarbeiten von Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen
- Überwachen der Personalkosten
- Betreuen des betrieblichen Vorschlagswesens
- Veranlassen und Auswerten von Mitarbeiterbeurteilungen, Ehrungen von Mitarbeitern zu besonderen Anlässen (z. B. Dienstjubiläum)
- Beförderungen, Ernennungen und Erteilung von Vollmachten, Einleiten und Durchführen von Disziplinarmaßnahmen
- Verfassen von Arbeitszeugnissen
- Entlassen von Mitarbeitern



Zu den Arbeitspapieren die der Arbeitgeber vom Arbeitnehmer bei Abschluss des Arbeitsvertrags verlangen kann, gehören:

- **persönliche Steuer-Identifikationsnummer³** des Mitarbeiters
- **Sozialversicherungsausweis⁴** (Unbedingt eine Kopie anfertigen!)
- **Arbeitszeugnis** oder Abschlusszeugnis
- **Urlaubsbescheinigung** (Bescheinigung über den im laufenden Kalenderjahr bereits gewährten oder abgegoltenen Urlaub)
- **Unterlagen** für vermögenswirksame Leistungen
- Mitteilung darüber, in welcher Krankenkasse der Arbeitnehmer versichert ist
- vom früheren Arbeitgeber bei Ende des Arbeitsverhältnisses nach § 312 SGB III auszustellende **Arbeitsbescheinigung**
- Erstbelehrung gemäß § 43
- Arbeitsgenehmigung (Nur bei ausländischen Arbeitnehmern aus Nicht-EU-Staaten)
- Gesundheitsbescheinigung

³ Bei Arbeitsaufnahme hat der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber anstelle der alten Lohnsteuerkarte nur noch die Steuer-Identifikationsnummer und das Geburtsdatum bekannt zu geben. Damit kann der AG die beim Bundeszentralamt für Steuern gespeicherten Lohnsteuerabzugsmerkmale elektronisch abfragen. Die mitgeteilten Lohnsteuerabzugsmerkmale für den betreffenden Mitarbeiter bleiben für die Dauer des Arbeitsverhältnisses anwendbar. Änderungen werden den Arbeitgebern elektronisch zum Abruf bereitgestellt.

⁴ Ein unverzichtbares Merkmal für das Meldeverfahren ist die Rentenversicherungsnummer (Sozialversicherungsnummer). Sie wird dem Sozialversicherungsausweis (SV-Ausweis) entnommen.



Sie kann in Form einer

- normalen Akte,
- einer Kartei,
- in Mikrofilmen oder auch - im Rahmen elektronischer Personalinformationssysteme - ganz oder teilweise mit Hilfe der
- elektronischen Datenverarbeitung in Form von Magnetbändern, Magnetplatten, Disketten, CD-ROMs und ähnlichen Speichermitteln

gespeichert werden.

Es gibt für den Arbeitgeber **keine arbeitsrechtliche Verpflichtung** zur Führung einer Personalakte noch gibt es irgendwelche **Formvorschriften**.

Stammdaten	Zeiten	Skills	Ausstattung	Kontakte	Zahlung	Abwesenheit
Stammdaten Frau Barbara Möller, * 10.03.1976 22038 Hamburg, Sternstr. 2, Dtl.						
TK geschäftlich Mobil: 0170 / 531 22 45 60 E-Mail: bmoeller@buero.de						
Eintritt/Probezeit Vertrag 01.08.2006 / bis 01.12.2008 Tarifvertrag: 6B						
Austritt/Ruhestand - / -						
Befristungsgrund 14 / Nr.2 TzBfG						
Kündigungsfrist AG 3 Monate / Monatsende						
Kündigungsfrist AN 3 Monate / Monatsende						
Konzerneintritt 01.01.2006						
Familie/Steuer ledig, Steuerklasse 1 Konfession nicht KiSt.pflichtig						Vorgesetzte: Frank Baumann / Kostenstelle 111 Personalverantwortung 585
Sozialversicherung Soz.nr.: 52 100376 M 001 AOK Hamburg						Organisationsstruktur Muster AG MA-Kreis / Pos. Angest. / Vertrieb Kostenstelle 8500 Leserreisen
Zeitmanagement Urlaub gesamt: 35,5 Tg.						Personalteilbereich Hamburg
Urlaub 2011 30 Tg.						Wochenstunden 35,00 reguläre Arbeitstage Mo, Di, Mi, Do, Fr
Übertrag 2010 5,5 Tg.						Timemanager Loppmann, Sver



Teil I: Personalführung

- Vertragsdaten
- Entwicklungsdaten
- Allgemeindaten
- Vorvertragsdaten

Teil II: Abrechnung

- Stammdaten
- Variable Daten
- Überweisungsdaten
- Allgemeindaten



Personalakten unterliegen grundsätzlich dem Datenschutz. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber die **personenbezogenen Daten** des Arbeitnehmers

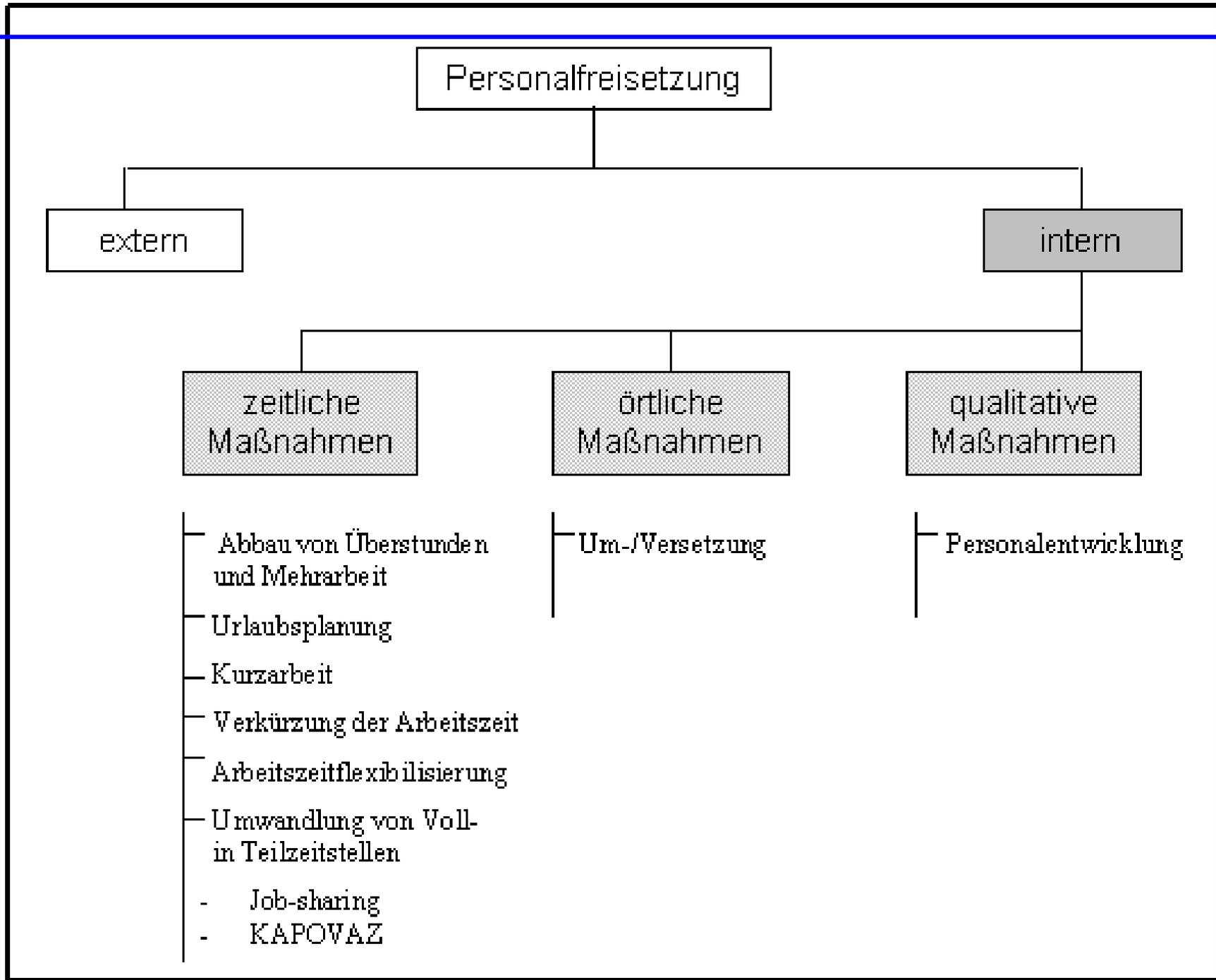
- gegen fehlerhafte Eingaben,
- unzulässige Veränderungen der Daten und
- missbräuchliche Information Dritter

zu schützen hat.



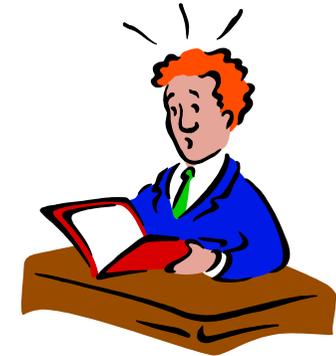
Grundregeln über den Umgang mit personenbezogenen Daten

1. Keine Gespräche über persönliche Daten im Beisein von Dritten (z. B. Mitarbeiter anderer Bereiche, Fremde).
2. Keine telefonischen Auskünfte, wenn der Empfänger und seine Berechtigung nicht eindeutig als solche zu identifizieren ist.
3. Keine schriftlichen Auskünfte, wenn die Berechtigung des Empfängers nicht eindeutig feststeht oder keine Zustimmung des Mitarbeiters vorliegt.
4. Transport von Personaldaten nur in verschlossenen Umschlägen, Kassetten





- ordentliche Kündigungen
- außerordentliche Kündigungen
- Änderungskündigungen





Jeder Vertragspartner kann unabhängig vom anderen Partner die Kündigung aussprechen.

- ◆ die Kündigung muss dem anderen Vertragspartner zugegangen sein, damit sie rechtswirksam wird.
- ◆ Grundsätzlich sind mündliche Kündigungen gültig. Es kann jedoch die Schriftform vorgeschrieben sein.
- ◆ Eine Kündigung darf keine Bedingungen enthalten, damit sie rechtswirksam wird.
- ◆ Verbotswidrige Kündigungen sind rechtsunwirksam, zum Beispiel rassistische oder politische Gründe.
- ◆ Die Mitbestimmung des Betriebsrates bei Kündigungen durch den Arbeitgeber ist zu beachten.



Personalmanagement

Kündigungen



Ordentliche Kündigung

Es wird von einer ordentlichen Kündigung gesprochen, wenn alle Kündigungsbedingungen eingehalten werden. Eine ordentliche Kündigung beendet in der Regel auf unbestimmte Zeit abgeschlossene Arbeitsverträge.

Außerordentliche Kündigung

Die außerordentliche Kündigung ist eine fristlose Kündigung. Diese kann nur wegen eines wichtigen Grundes und innerhalb von zwei Wochen nach Kenntnis des Grundes ausgesprochen werden. Nach Ablauf dieser Frist ist diese nicht mehr möglich.



Personalmanagement

Dauer des Arbeitsverhältnisses	Kündigungsfrist für Arbeitgeber	Kündigungsfrist für Arbeitnehmer
bis zu 2 Jahren	4 Wochen zum 15. oder zum Ende eines Kalendermonats	4 Wochen zum 15. oder zum Ende eines Kalendermonats
ab 2 Jahre	1 Monat zum Ende eines Kalendermonats	
ab 5 Jahre	2 Monate zum Ende eines Kalendermonats	
ab 8 Jahre	3 Monate zum Ende eines Kalendermonats	
ab 10 Jahre	4 Monate zum Ende eines Kalendermonats	
ab 12 Jahre	5 Monate zum Ende eines Kalendermonats	
ab 15 Jahre	6 Monate zum Ende eines Kalendermonats	
ab 20 Jahre	7 Monate zum Ende eines Kalendermonats	



Personalmanagement

Hinweis:

Der Europäische Gerichtshof hat am 19.01.2010 entschieden, dass diese **Regelung**, wonach bei den Kündigungsfristen die Beschäftigungszeiten erst vom 25. Lebensjahr an berücksichtigt werden, gegen das **EU-Recht verstößt**.

Der Europäische Gerichtshof ordnete ausdrücklich an, dass die deutschen Gerichte die Vorschrift des §622 Abs. 2 S. 2 BGB nicht anwenden dürfen.

Damit müssen jetzt alle Beschäftigungszeiten bei den Kündigungsfristen berücksichtigt werden.



Personalmanagement Fristenlauf bei der Kündigung

Ausschlaggebend für den Beginn des Fristenlaufes ist die Kündigungserklärung. Mit Zugang der schriftlichen Kündigungserklärung bei dem Arbeitnehmer wird die Kündigungsfrist in Lauf gesetzt. Dabei bleibt allerdings der Tag des Zugangs der Kündigungserklärung selbst unberücksichtigt. Dies folgt aus § 187 Abs. 1 BGB, wonach dann, wenn für den Anfang einer Frist ein Ereignis maßgebend ist, bei der Berechnung der Frist der Tag nicht mitgezählt wird, auf welchen das Ereignis fällt. Demgemäß beginnt die Kündigungsfrist an dem Tag zu laufen, der auf den Zugang der Kündigungserklärung folgt. Daraus folgen beispielsweise für den Fall der Grundkündigungsfrist des § 622 Abs. 1 BGB (vier Wochen Kündigungsfrist) folgende Kündigungstermine:

Soll dem Arbeitnehmer zum Monatsende gekündigt werden, so muss ihm die Kündigung

- in Monaten mit 31 Tagen spätestens am 3.
- in Monaten mit 30 Tagen spätestens am 2.

zugehen.

Soll dem Arbeitnehmer zum 28. Februar gekündigt werden, so muss ihm die Kündigung spätestens am 31. Januar zugehen. Soll dem Arbeitnehmer zum 29. Februar gekündigt werden, so muss ihm die Kündigung spätestens am 1. Februar zugehen.

Soll dem Arbeitnehmer zum 15. des Folgemonats gekündigt werden, so muss die Kündigung

- in Monaten mit 31 Tagen spätestens am 18.
- in Monaten mit 30 Tagen spätestens am 17.
- im Februar spätestens am 15. bzw. 16. (Schaltjahr)

zugehen.

Autor: Rechtsanwalt Kristian Hüttemann

<http://www.alg-i.de/arbeitsrecht/kuendigung/kuendigungsfristen.html>



Gründe für Abmahnungen können sein:

- Alkohol am Arbeitsplatz/in der Arbeitszeit
- Arbeitsverweigerung
- erhebliche Zahl von Arbeitsfehlern
- Nichteinhalten zugewiesener Aufgaben
- Störung des Betriebsfriedens
- Unfreundlichkeit gegenüber Kunden
- ungenügende Leistungen
 - unzulässige politische Betätigung im Betrieb.

Die Abmahnung kann mündlich oder schriftlich erfolgen.





Personalmanagement

Merkmale einer Abmahnung

Kennzeichnend für eine rechtswirksame Abmahnung sind vor allem drei Merkmale:

1. Tatbestands- oder Dokumentationsfunktion

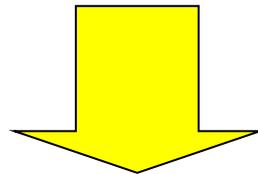
- konkretes Benennen des Fehlverhaltens

2. Rüge- oder Hinweisfunktion

- Rügen des Fehlverhaltens als Pflichtverletzung

3. Androhungs- und Warnfunktion

- Konsequenzen bei weiteren Fehlverhalten, z. B. Kündigung





Personalmanagement

Bei der Formulierung der Abmahnung ist deshalb zu beachten:

- ◆ Das Fehlverhalten muss genau bezeichnet und spezifiziert werden.
- ◆ Es muss angewiesen werden, dass dieses Verhalten nicht gebilligt wird.
- ◆ Ein Hinweis darf nicht fehlen: Im Wiederholungsfall ist das Arbeitsverhältnis gefährdet.



Eine Änderungskündigung ist **nicht auf die Beendigung** des Arbeitsverhältnisses abgestellt, sondern es wird angeboten, das Arbeitsrechtsverhältnis unter anderen Bedingungen fortzusetzen.

Wird diese Bedingung vom Arbeitnehmer nicht akzeptiert, so kommt die Kündigung zum Tragen. Die Änderungskündigung ist also eine **vorsorgliche Kündigung** des Arbeitsvertrages, mit der der Kündigende versucht, die Arbeitsbedingungen zu seinen Gunsten zu ändern.

Beispiele:

- Kündigung durch den Arbeitgeber, falls der Arbeitnehmer nicht einer Versetzung auf einen geringer bezahlten Arbeitsplatz zustimmt.
- Kündigung durch den Arbeitnehmer, falls der Arbeitgeber nicht eine bestimmte Lohnerhöhung bewilligt.



Entlassungsformalitäten

Arbeitgeber haben Hinweispflichten zu beachten und Arbeitnehmer zur Stellensuche freizustellen. Die Regelung des § 37b SGB III sieht vor, dass Personen, deren Arbeits- oder Ausbildungsverhältnis endet, verpflichtet sind, sich spätestens drei Monate vor dessen Beendigung persönlich bei der Agentur für Arbeit arbeitssuchend zu melden.

Arbeitgeber sollen gemäß § 2 Abs. 2 Ziff. 3 SGB III Arbeitnehmer frühzeitig über ihre **Verpflichtung zur Meldung bei der Bundesagentur für Arbeit** (§ 37b SGB III) informieren, sie hierzu **freistellen** und die Teilnahme an erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen ermöglichen.



Zu den Arbeitspapieren die der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer bei Ende des Arbeitsverhältnisses aushändigen muss, gehören:

- Arbeitszeugnis (§ 109 Gewerbeordnung - Zeugnis)
- Arbeitsbescheinigung (§ 312 SGB III)
- Urlaubsbescheinigung (Bescheinigung über den im laufenden Kalenderjahr bereits gewährten oder abgeholten Urlaub)
- Unterlagen über die betriebliche Altersversorgung
- Erstbelehrung gemäß § 43 Infektionsschutzgesetz
- Gesundheitsbescheinigung (Erstuntersuchung bzw. Nachuntersuchung nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz)
- Arbeitsgenehmigung

Der Arbeitgeber hat kein Recht die Arbeitspapiere zurückzuhalten, selbst wenn er noch Forderungen gegen den Arbeitnehmer aus dem Arbeitsverhältnis hat.



Nach § 630 BGB und § 109 Gewerbeordnung hat der Arbeitnehmer Anspruch auf ein schriftliches Zeugnis über das Dienstverhältnis. Das Zeugnis muss mindestens Angaben zu Art und Dauer der Tätigkeit (einfaches Arbeitszeugnis) enthalten. Der Arbeitnehmer kann aber ein qualifiziertes Zeugnis verlangen (zusätzliche Angaben zur Leistung und zum Verhalten im Arbeitsverhältnis).

Üblicher **Aufbau** für ein qualifiziertes Arbeitszeugnis:

- Einleitung (Personalien des Arbeitnehmers, Eintritt ins Unternehmen, Beschäftigungsdauer, Beschäftigungsende)
- Berufliche Entwicklung im Unternehmen
- Stellenbeschreibung der zuletzt ausgeführten Tätigkeit
- Beurteilung der Leistung
- Beurteilung des sozialen Verhaltens
- Abschließende Bemerkungen (Schlussformulierung)



Die Ausgleichsquittung dient dem Ziel, bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses für **klare Verhältnisse** zu sorgen und das Rechtsverhältnis endgültig abzuwickeln.

Sinnvollerweise regelt man die Bestätigung des Empfangs der Arbeitspapiere und evtl. Restzahlungen und die Erklärung, keine weiteren Ansprüche gegen den Arbeitgeber zu haben, in einer verbundenen Quittung.

Der Arbeitnehmer ist **nicht verpflichtet**, Ausgleichsquittung zu **unterzeichnen**.





Das Austrittsinterview ist ein nützliches **Werkzeug der Imagepflege** und **Schwachstellenanalyse** eines Unternehmens.

Eventuell bestehende Spannungen können aus dem Weg geschafft werden und der Mitarbeiter kann freundlich verabschiedet werden. Der Zeitpunkt für das Austrittsgespräch sollte gut überlegt sein.

Vorteilhaft ist ein Tag in der letzten Arbeitswoche. Das Gespräch sollte nicht vom direkten Vorgesetzten, sondern von einem Mitarbeiter der Personalabteilung geführt werden.

Außerdem ist es sinnvoll, das **Arbeitszeugnis schon vor dem Gespräch auszuhändigen**, um ggf. Ängste der negativen Auswirkung einer ehrlichen Aussprache entgegenzuwirken.