



## Assistenz und Sekretariat

▷ Personalführung und -entwicklung

*Ursula Dravenau-Otto*

# Assistenz im Personalwesen

Personaleinstellungen erfolgreich gestalten –  
rechtlich einwandfrei umsetzen

### Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre  
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).

VERLAG  
DASHÖFER

Verlag Dashöfer

# Assistenz im Personalwesen

Personaleinstellungen erfolgreich gestalten –  
rechtlich einwandfrei umsetzen

Ursula Dravenau-Otto



## Verlag Dashöfer GmbH

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de) · Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

Stand: Januar 2017

**Copyright © 2017** Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld  
Druck: Einfachmüller, 22041 Hamburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	1
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	2
<b>1 Einleitung und Zielsetzung</b> .....	3
<b>2 Diskriminierungsfreie Stellenausschreibungen</b> .....	6
2.1 Anforderungsprofil der offenen Positionen. ....	7
2.2 Beispiel für das Erstellen von Anforderungsprofilen. ....	10
2.3 Aufbau, Inhalt und Form der Stellenausschreibungen. ....	11
2.4 Beispiel einer Stellenausschreibung. ....	13
2.5 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, AGG. ....	14
<b>3 Aktuelle Rekrutierungswege und Methoden</b> .....	21
3.1 Interne und externe Beschaffungswege / Auswahl des Mediums. ....	22
3.2 Social Media: Facebook & Co. ....	25
3.3 Stellenausschreibungen auf der Unternehmenswebseite. ....	26
3.4 Kommerzielle und nicht kommerzielle Jobbörsen .....	27
<b>4 Von der Personalauswahl bis zur Vertragsgestaltung</b> .....	28
4.1 Sichten von schriftlichen und Online-Bewerbungen / Zugangsbestätigungen. ....	28
4.2 Organisation der Vorauswahl und Kommunikation. ....	28
4.3 Aussagekraft von Arbeitszeugnissen .....	32
4.4 Zwischenbescheide und Absagen .....	34
4.5 Vorstellungsgespräche veranlassen und koordinieren .....	35
<b>5 Steuerung von Vorstellungsgesprächen</b> .....	37
5.1 Interviewleitfaden und Methodik .....	37
5.2 Personalfragebogen .....	38
5.3 Zulässige und unzulässige Fragen im Bewerbungsgespräch .....	41
<b>6 Arbeitsrechtliche Vorschriften und Unternehmenskultur</b> .....	46
6.1 Rechte des Betriebsrates .....	51
6.2 Datenschutzbestimmungen .....	56
6.3 Einstellung und Vertragsgestaltung. ....	62

6.4	Einarbeitung und Probezeit .....	67
<b>Literaturverzeichnis</b>	.....	<b>74</b>

# Abbildungsverzeichnis

Beispiel für das Erstellen eines Anforderungsprofiles .....	10
Beispiel einer Stellenanzeige .....	13
Grafik zum Vergleich von Anforderung und Leistung .....	30
Muster Absageschreiben direkt nach Zugang und Prüfung, ohne weiteren Kontakt .....	31
Muster Absageschreiben nach Zugangsbestätigung, Vorauswahl und weiterer Prüfung .....	35
Gesetzeskaskade Rechtsquellen hierarchisch .....	48
Mitwirkungsrechte Betriebsrat .....	54
Mitbestimmungsrechte Betriebsrat .....	55
Organe der Betriebsverfassung .....	56
Gliederung Bundesdatenschutzgesetz .....	56
Verpflichtungserklärung nach § 5 BDSG .....	60

# Abkürzungsverzeichnis

## Gesetzestexte:

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGBI	Bundesgesetzblatt
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
GG	Grundgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz

## Allgemein:

Abs.	Absatz
DV	Datenverarbeitung
DIN	Deutsches Institut für Normung
evtl.	Eventuell
etc.	et cetera (und so weiter)
ISO	International Organization for Standardization
i. A.	im Auftrag
i. V.	in Vertretung
o. g.	oben genannt
PIS	Personalinformationssystem
ppa.	Per Procura Autoritate (aufgrund erteilter Prokura)
SE	Societas Europaea (Europäische Aktiengesellschaft)
s. g.	so genannt
u. a.	unter anderem
z. B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung und Zielsetzung

In diesem Fachbuch wird die Abteilung, die sich als Schnittstelle zur Unternehmensleitung mit den organisatorischen, logistischen, rechtlichen und sozialen Belangen der Mitarbeiter/innen befasst, als **Personalwesen** bezeichnet.

Das **Personalwesen**, ebenfalls auch als Personalbereich, Personalmarketing, Personalwirtschaft oder Human Resources Operations bezeichnet, befindet sich als Abteilung eingebettet in einem Teil der betriebswirtschaftlichen Unternehmensorganisation.

Globalisierung, Kostendruck von innen und außen, sich permanent verändernde technologische und technische Anforderungen, einhergehend mit innerbetrieblichen Reorganisationsmaßnahmen, beeinflussen die Aufgaben im **Personalwesen**. So ist diese Abteilung mit ihren Mitarbeiter/innen u. a. gefordert, das benötigte Personal in qualitativer und quantitativer Hinsicht stets zeitgerecht bereitzustellen. Die Rekrutierung durch den Arbeitgeber erfolgt je nach Branche, Unternehmen, Aufgabenbereich und Region mit entsprechend geeigneten Medien. Hinzu kommen evtl. Jobbörsen, Online-Portale, Messe-Veranstaltungen, Kontakte mit Fachhochschulen und Universitäten.

Je nach Unternehmensschwerpunkt, Größe und Rechtsform existiert im **Personalwesen** Fachwissen und Know-how aus arbeitsrechtlichen, vertragsrechtlichen, betriebswirtschaftlichen, steuerrechtlichen, psychologischen und kommunikativen Disziplinen. Mit diesen entweder gebündelten oder speziellen Fachkenntnissen werden hier die Dienste geleistet, um den jeweiligen Fragestellungen und Anforderungen in Verbindung mit dem Personal situativ gerecht zu werden.

Ein strategisch wichtiger und operational unabdingbarer Teilbereich des **Personalwesens** ist beschäftigt und beauftragt mit Personalmarketing, Personalauswahl, Personalbeschaffung, abschließender Vertragsgestaltung, Einarbeitung und weiterer Personalentwicklung.

Über diese speziellen Dienstleistungen hinaus, gehören dann auch die vernetzte Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Fachabteilungen, weiteren Standorten, dem Betriebsrat oder dem Personalrat und externen Service-Unternehmen dazu.

In diesem Fachbuch geht es um den speziellen Teilbereich des Personalwesens: **Personaleinstellungen erfolgreich gestalten und rechtlich einwandfrei umzusetzen.**

Dabei handelt es sich im weiteren Sinne darum, Personal anzusprechen, zu gewinnen, einzuarbeiten und an das Unternehmen zu binden, das den jeweiligen Arbeitsanforderungen und den erforderlichen Leistungsvorstellungen und der Kultur des Unternehmens entspricht.

Dass es sich bei Personalauswahl und -einstellungen um eine extrem bedeutende Herausforderung handelt, ist bekannt und anerkannt. Fehlentscheidungen sind entsprechend kostspielig, zeitaufwendig und zehren an den Kräften. Gelungene Personaleinstellungen tragen zum Bestand und Erfolg des Unternehmens bei. Aus diesem Grunde kommt es bei der Personalauswahl auf eine besondere fachspezifische Qualifikation an. Recruiter, Mitarbeiter/innen im Bereich Personal, sollten über Fertigkeiten verfügen, die nach der Vorauswahl bei den Bewerbern/innen neben den fachlichen Kompetenzen auch soziale oder verhaltensrelevante Merkmale erkennen und einordnen können. Die isolierten individuellen Fähigkeiten und möglichen Eigenschaften einer Person müssen auch im gesamten Abteilungs- und Unternehmensbereich integriert werden können.

? Was bringt die / der Neue an Wissen und Erfahrung mit

? Wie passt sie / er ins Team und ins Unternehmen

? Passt das Unternehmen / die Abteilung zu der Bewerberin / dem Bewerber

? Stimmen die gegenseitigen Vorstellungen überein

Das sind möglicherweise einige der relevanten Fragen, für die Sie in der Assistenz im Personalwesen die Antworten herausfinden sollten.

Die Ergebnisse dieser Einstellungsgespräche und Tests, sind dann entsprechend mit den Bewerber/innen und Fachabteilungen abzustimmen und zu kommunizieren.

Ausbildung, Wissen, Können, Erfahrung und Verhaltenserwartungen sollten möglichst konkret herausgefunden, transparent dokumentiert und fachübergreifend abgestimmt werden.

Generell sollten also die vom Unternehmen nachgefragten **Anforderungsprofile** und angebotenen **Leistungsprofile** der Bewerber/innen möglichst nahe bei einander liegen.



Selbstverständlich werden bei diesen Auswahlprozessen die Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes, BDSG, des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, AGG, weitere gesetzliche Vorschriften und darüber hinaus die betrieblichen Betriebsvereinbarungen, Richtlinien und Qualitätsabläufe stets berücksichtigt.

Mit diesem personalwirtschaftlichen Leitfaden wird das Ziel angestrebt, bei Bedarf die Qualität und Sicherheit der Personalauswahl mit geeigneter Methodik zu modifizieren. Anhand von Beispielen und Arbeitsmustern könnten – abgestimmt mit Geschäftsführung, Personalleitung und evtl. dem Betriebsrat – die Instrumente übernommen werden, die entsprechend der Vorgaben im Verantwortungsbereich geeignet erscheinen. Durch den Vergleich mit der gewohnten Arbeitsweise bei der Personalauswahl ergeben sich möglicherweise Anregungen zu einer Modifizierung.

## 2 Diskriminierungsfreie Stellenausschreibungen

Um diese diskriminierungsfreien Stellenausschreibungen zu gewährleisten, bedarf es Informationen und Genehmigungen aus der Unternehmens- und Personalplanung.

Je nach Unternehmensorganisation und Ablaufplanung erhält die Assistenz im Bereich Personalwesen u. a.:

- Aktuelle und geplante Mitarbeiterzahlen zum Zeitpunkt X
- Veränderungen in der Organisationsstruktur
- Geplantes Wachstum
- Stellenabbau / Stellenerweiterungen
- Bekannte Personalbewegungen plus – minus

Bevor die Ausschreibung erfolgt, wird konkretisiert, in **welchem Bereich** des Unternehmens **welche Position** mit **welcher Qualifikation** zu **welchem Zeitpunkt** neu zu besetzen oder zu ersetzen ist.

Um den rechtlichen Anforderungen zu entsprechen, erfolgen alle Ausschreibungen bis zur Personalauswahl und vertraglicher Gestaltung gemäß dem **Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, AGG**. Dieses Gesetz ersetzt das vorherige Antidiskriminierungsgesetz. Darüber hinaus gelten selbstverständlich weiterhin auch alle arbeitsrechtlichen Vorschriften, die auf nationalem Recht beruhen. Mehr zu dieser notwendigen formalen Gleichbehandlung lesen und erfahren Sie unter **Punkt 2.5 „Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, AGG“**, und unter **Punkt 6 „Arbeitsrechtliche Vorschriften und Unternehmenskultur“**.

Handelt es sich um eine Voll- oder Teilzeitstelle?

Wird die Position zeitlich befristet oder unbefristet besetzt?

Für die Umsetzung der Planung und Ausschreibung stehen in der Abteilung Personalwesen unterschiedliche Dokumente in schriftlicher oder elektronischer Form zur Verfügung.

Das können u. a. sein:

- Ein Qualitätshandbuch
- Ein Arbeitsablaufplan der Abteilung Personalwesen
- Ein aktueller Stellenplan
- Anforderungsprofile aller Positionen
- Stellenbeschreibungen des aktuell eingesetzten Personals
- Personalplanungsunterlagen
- Tarifvertragliche Eingruppierungen
- Auszüge aus dem Manteltarifvertrag

Ein absolutes Muss in Ihrem Handwerkszeug ist darüber hinaus der **Text des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, AGG!**

## **2.1 Anforderungsprofil der offenen Positionen**

Das Anforderungsprofil sollte aufzeigen, welche exakten Anforderungen der zu besetzenden Stelle zugrunde liegen.

**Anforderungsprofil Mindestinhalt:**

- Zu erfüllende Aufgaben
- Zu erreichende Ziele
- Fähigkeiten bezüglich der zu übertragenden Befugnisse

- Fähigkeiten bezüglich der zu übertragenden Verantwortung
- Berufsausbildung, Studium, fachliche, methodische und soziale Kompetenz

Das neutrale **Anforderungsprofil** bezieht sich auf die jeweilige Position im Unternehmen.

Das möglichst exakt beschriebene **Anforderungsprofil** erlaubt den Vergleich mit dem **Leistungsprofil** des Bewerbers / der Bewerberin. Diese Gegenüberstellung dient dann auch der Gesprächsvorbereitung für das s. g. Interview. Auf einen Blick wird transparent, wo es Übereinstimmung und möglicherweise Differenzen im jeweiligen Profil gibt.

Aus diesem **Anforderungsprofil** können dann wesentliche Elemente für eine Stellenausschreibung oder eine Stellenanzeige übernommen werden.

Die o.g. Mindestinhalte des Anforderungsprofils werden bei der Formulierung von Ausschreibung oder Stellenanzeige genutzt. Hinzugefügt werden spezifische und generelle Kompetenzen, Befugnisse der Position, Ziele, generelle Aufgaben, die Einordnung in die Hierarchie und die genaue **Stellenbezeichnung**.

Diese Bezeichnung sollte dann auch im Arbeitsvertrag übernommen werden.

Darüber hinaus könnte dann ggf. eine individuelle **Stellenbeschreibung** erstellt werden. In dieser Stellenbeschreibung sind dann über das Anforderungsprofil hinaus, persönliche Angaben wie Alter, exakte Ausbildung und beruflicher Werdegang, besondere Erfahrungen und weiteres Potenzial, das momentan nicht nachgefragt wird, erfasst.

Diese Stellenbeschreibung dient dann zum einen der Dokumentation, der Einordnung in eine Job-Group oder tariflicher Eingruppierung und zum anderen der möglichen Leistungsbewertung, dem Personal-Portfolio oder der Laufbahnplanung.

Selbstverständlich sind die Dokumente in elektronischer oder schriftlicher Form up to date zu halten.

### **Mehrwert Anforderungsprofil:**

- Transparenz für alle Beteiligten
- Arbeitspapier für Stellenanzeige
- Vergleichsmöglichkeit mit Leistungsprofil
- Interviewleitfaden
- Informationsaustausch

Darüber hinaus ermöglicht das Anforderungsprofil bei Bedarf den Einsatz von unterschiedlichen Recruitern.

## Die Autorin



URSULA DRAVENAU-OTTO arbeitet seit 1998 selbstständig als Beraterin und Trainerin im Bereich personelle Weiterbildung. Die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit liegen auf den Gebieten Betriebswirtschaft, Selbst- und Stressmanagement, Qualitätsmanagement betrieblicher Prozessabläufe, interkulturelle Kommunikation sowie Lern- und Konzentrationstechniken. Sie knüpft damit an eine langjährige Tätigkeit als Personalleiterin an. Im Anschluss an eine kaufmännische Ausbildung studierte sie nebenberuflich Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personal und Arbeitsrecht. Sie arbeitete in verschiedenen international operierenden Konzernen im Personalwesen.

## Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbüchern in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag Dashöfer zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personal**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Betriebsrat und Arbeitnehmervertretung**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Unternehmensführung und Management**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**
- ▶ **Zoll und Außenhandel**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter [www.dashoefer.de/Fachliteratur](http://www.dashoefer.de/Fachliteratur)



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0

Fax: 040 413321-11

E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de)

Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

19,80 €

zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-89236-139-8



9783892361398