



Arbeitsrecht und Personal

▷ Personalauswahl und Vertragsgestaltung

Karl-Heinz List

Bewerbersauswahl in Klein- und Mittelbetrieben

Eine Anleitung für die Praxis mit
Interviewfragen, Mustertexten und Vorlagen

Probeseiten

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



Verlag Dashöfer

Karl-Heinz List

Bewerberauswahl in Klein- und Mittelbetrieben

Eine Anleitung für die Praxis mit Interviewfragen, Mustertexten
und Vorlagen



Verlag Dashöfer GmbH

Fachverlag für Wirtschaft, Behörden, Selbständige
und Freiberufler

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 0 40/41 33 21-0 · Fax: 0 40/41 33 21-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: September 2010

Copyright © 2010 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: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Wege der Personalsuche	3
3	Auswahlverfahren	5
3.1	Faustregeln	5
3.2	Vorauswahl	8
3.3	Interviews – Praxisbeispiele	9
3.3.1	Beispiel 1: Steuerfachangestellte gesucht	10
3.3.2	Beispiel 2: Einkaufsleiter gesucht	15
3.3.3	Beispiel 3: Auszubildende Kauffrau im Groß- und Außenhandel	22
4	Rechtliche Hinweise	27
4.1	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	27
4.2	Entscheidung dokumentieren	27
4.3	Zulässige Fragen	28
4.4	Tests	31
4.5	Mitwirkung des Betriebsrats	31
5	Vorlagen, Checklisten, Mustertexte, Interviewfragen	34
V 1:	Checkliste Personalsuche	35
V 2:	Anforderungskriterien (Übersicht)	36
V 3:	Stellenanzeige – 2-spaltig – Muster	38
V 4:	Checkliste Vorauswahl	39
V 5a:	Absagebrief: Bewerbung – kein Interview	40
V 5b:	Absagebrief: Bewerbung – nach Interview	41
V 6:	Einladungsscheiben Interview	42
V 7:	Interview-Ablauf (Übersicht)	43
V 8:	Interviewfragen, Aufgaben, Rollenspiele	45
V 9:	Interviewbogen	59
V 10:	Eignungsbeurteilung	60
V 11:	Arbeitsvertrag – Muster	61

1 Einleitung

Es gibt keine Gewissheit

Das wäre was, wenn es einen Apparat gäbe, mit dem man herausfinden könnte, wie jemand tickt, wie qualifiziert er ist und der auch noch die Sicherheit bieten würde, dass der künftige Mitarbeiter¹ erfolgreich arbeiten wird. Das Unternehmen würde vor Fehlentscheidungen verschont bleiben und Kosten sparen. Doch diesen Apparat gibt es leider nicht

Zwar erheben Eignungsdiagnostiker den Anspruch, mit „sicheren Prognosen“ den Berufserfolg vorauszusagen – das sei objektiv und rational und deshalb nicht anfechtbar – aber: Schön wär's!

Es gibt keine allgemeingültigen, verbindlichen Richtlinien des Handelns. Für Klein- und Mittelbetriebe kommen eignungsdiagnostische Verfahren schon deshalb nicht in Frage, weil diese Unternehmen nicht über entsprechende Fachleute verfügen.

Die Entscheidung darüber, wer eingestellt wird, bleibt eine Prognose. Es geht bei der Personalauswahl darum, das Risiko so gering wie möglich zu halten. Was also tun? Das wichtigste Instrument der Personalauswahl ist nach wie vor das Einstellungs-Interview, in dem die Fragen geklärt werden: Wer ist für die Aufgabe geeignet, und wer passt zum Unternehmen? Dazu ist es erforderlich, dass die Anforderungen präzise formuliert werden, insbesondere in Bezug auf Ausbildung, Erfahrung, Kenntnisse und Stärken, die der neue Mitarbeiter zum Nutzen des Unternehmens einsetzen kann.

Es genügt eben nicht, freundliche und harmonische Gespräche mit Bewerbern zu führen. Wer alle Menschen nett findet und Konflikte vermeiden will, ist keine Idealbesetzung als Interviewer. Einem Bewerber mit Respekt zu begegnen ist selbstverständlich. Doch einzig und allein Fragen nach dem beruflichen Werdegang und der Qualifikation zu stellen, das reicht nicht aus, um die Eignung zu beurteilen. Es geht auch darum, welches Gefühl ein Bewerber vermittelt: Spricht er mit

1 Um eine gute Lesbarkeit zu gewährleisten, wird in Rahmen dieses Leitfadens Doppelungen wie „Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“ zugunsten des generischen Begriffs „Mitarbeiter“ verzichtet.

Begeisterung von seiner Arbeit? Besitzt er genug Selbstvertrauen, Fehler einzugehen? Dazu gehört auch, Gefühle im Interview gezielt anzusprechen.

Dies ist ein Leitfaden, der Werkzeuge zum unmittelbaren Einsatz bei der Personalauswahl enthält: von den Anforderungskriterien, der Stellenanzeige, dem Interviewfragebogen, der Eignungsbeurteilung bis zur Einstellungsentscheidung.

Auswahl mit Augenmaß und Empathie

Wer Personal auswählt, benötigt Kenntnisse über die Suchmethoden und die zeitgemäßen Instrumente der Personalauswahl, und vor allem muss er das Geschick besitzen, beim Einstellungsinterview Informationen über die Qualifikation herauszufinden, um die richtige Entscheidung zu treffen. Doch auch, wer Erfahrung hat und professionell vorgeht, hat keine Gewissheit darüber, ob er die richtige Entscheidung trifft. Selbst wenn der Bewerber alle Anforderungen erfüllt und bisher in einer ähnlichen Funktion erfolgreich gearbeitet hat, bleibt die Entscheidung nur eine Prognose. Niemand kann vorhersehen, wie der neue Mitarbeiter in seiner Umgebung mit den Kunden, Kollegen und der neuen Aufgabe zurechtkommt. Er könnte scheitern.

Um festzustellen, ob jemand zum Unternehmen passt, muss man herausfinden, wie er tickt, was ihn antreibt, wie er die Dinge anpackt, ob er sich durchsetzen kann und ob er in der Lage ist, die Dinge voranzutreiben. Um dies festzustellen, sind für ein Unternehmen Mitarbeiter notwendig, die sich mit Menschen auskennen und mit Empathie ein Bewerbungsgespräch durchführen können. Wer Job-Interviews führt, sollte eine gute Wahrnehmung haben und genauer darauf hören, was jemand sagt und wie er es sagt. Er sollte auf Mimik und Stimme achten und die Gefühle wahrnehmen, die damit ausgedrückt werden. Die neuesten Erkenntnisse der Hirn- und Emotionsforschung sind dabei nützliche Informationen und bei der praktischen Arbeit der Personalauswahl eine Hilfe.

Da es trotz aller Professionalität der eingesetzten Methoden keine Sicherheit für die Bewerberauswahl gibt, muss den Ausschlag immer die Intuition geben: Wem traue ich es als Arbeitgeber zu, die Aufgaben zu bewältigen, bei der Lösung der Firmenprobleme zu helfen und uns voranzubringen? Ob es uns passt oder nicht: Die letzte Entscheidung trifft unser Bauch.

2 Wege der Personalsuche

Interne Stellenausschreibung

Nach § 93 Betriebsverfassungsgesetz kann der Betriebsrat (Personalrat im öffentlichen Dienst) verlangen, „dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden.“

Es ist ratsam, sich mit dem Betriebsrat zu verständigen, welche Stellen ausgeschrieben werden.

Stellenanzeige

Es gibt sie noch, die Stellenanzeige in den Zeitungen oder Fachzeitschriften, obwohl die Anzeigen in den Internet-Stellenbörsen immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Bei Printanzeigen steht der Arbeitgeber vor der Entscheidung, ob er in einer überregionalen Zeitung inserieren möchte (Frankfurter Allgemeine Zeitung, die Süddeutsche, die Welt, Handelsblatt) oder in einer regionalen Zeitung (zum Beispiel Ostfriesenzeitung, Hamburger Abendblatt).

Online-Anzeigen

Online-Anzeigen in den Jobbörsen sind nicht nur kostengünstiger, es geht hier auch alles viel schneller: Es sind keine Fristen einzuhalten und man kann den Text online übermitteln.

Überregionale Anbieter

In großen Stellenbörsen sind alle Branchen bundesweit vertreten, wie zum Beispiel bei www.stepstone.de oder www.monster.de.

Bundesagentur für Arbeit

Seit 1996 gibt das „elektronische Arbeitsamt“. auf der Seite www.arbeitsagentur.de finden Sie unter „Online-Service“ ein Eingabeformular, mit dem Arbeitgeber Stellen anbieten können. Sie haben die Wahl, ob Sie das Stellenangebot veröffentlichen oder ausschließlich den Arbeitsvermittler vor Ort beauftragen wol-

len. Bevor Sie die kostenlose staatliche Hilfe bei der Stellenvermittlung in Anspruch nehmen, sollten Sie mit dem Arbeitsvermittler vor Ort absprechen, ob das auch sinnvoll ist.

Personalvermittler / Personalberater

Es gibt private Personalvermittler, die sich auf die Vermittlung von Fachpersonal spezialisiert haben. Sie arbeiten im Auftrage von Unternehmen, schalten Anzeigen, führen Interviews und präsentieren dem Auftraggeber in der Regel mehrere Kandidaten zur Auswahl. Das Honorar beträgt zwischen einem und zwei Monatsgehältern.

Personalberater arbeiten ähnlich, werden aber meist mit der Suche und Auswahl von Führungskräften beauftragt. Das Honorar beträgt 15 % bis 20 % eines Jahresgehalts.

Entsprechende Adressen finden Sie in den Gelben Seiten oder im Internet.

Zeitarbeit

Um Personalengpässe zu überwinden, können Arbeitgeber die Dienste von Zeitarbeitsunternehmen in Anspruch nehmen. Sie schließen mit der Verleiherfirma einen so genannten Arbeitnehmerüberlassungs-Vertrag, in dem das Honorar und die Art sowie die Dauer des Einsatzes beschrieben sind.

Die meisten Zeitarbeitsfirmen betreiben Personalvermittlung und vereinbaren in den Leasing-Verträgen, dass bei einer Festeinstellung eines Leiharbeitnehmers ein Honorar fällig wird. Als Entleiher-Firma muss man bei Vertragsabschluss darauf achten, dass dies ausgeschlossen ist. Die Abwerbung von Leiharbeitnehmern, die mit der Leasingfirma einen Arbeitsvertrag geschlossen haben, ist seit je her üblich.