



Fachkräfte für das Handwerk gewinnen

LEITFADEN

Mitarbeitergewinnung



Das Handwerk – der vielseitigste und zweitgrößte Wirtschaftsbereich Deutschlands – ist auch im Regierungsbezirk Münster ein leistungsstarker Wirtschaftsfaktor. Dazu gehören:

- 27.900 Betriebe
- 190.000 Beschäftigte
- 15.800 Lehrlinge

Als Körperschaft des öffentlichen Rechts nimmt die Handwerkskammer Münster die Interessen der selbstständigen Handwerker und deren Beschäftigten wahr. Als modernes Dienstleistungszentrum bietet die Kammer ein umfangreiches Informations-, Beratungs- und Weiterbildungsangebot.

Sprechen Sie mit uns

Schreiben Sie uns an!

Sie erreichen uns montags bis donnerstags von 8 bis 17 Uhr und freitags von 8 bis 14 Uhr.

Handwerkskammer Münster (HWK)

Bismarckallee 1, 48151 Münster
Telefon 0251 5203-0, Telefax 0251 5203-106
info@hwk-muenster.de
www.hwk-muenster.de

Handwerkskammer Münster in der Emscher-Lippe-Region

Vom-Stein-Straße 34, 45894 Gelsenkirchen-Buer
Telefon 0209 38077-0, Telefax 0209 38077-99

Handwerkskammer Bildungszentrum Münster (HBZ)

Echelmeyerstraße 1–2, 48163 Münster
Telefon 0251 705-0, Telefax 0251 705-1130
www.hbz-bildung.de

KONTAKT ZUR MITARBEITERGEWINNUNG

Im Münsterland:
Telefon 0251 5203-202
Telefon 0251-5203-211

In der Emscher-Lippe-Region:
Telefon 0209 38077-0
Telefax 0209 38077-99



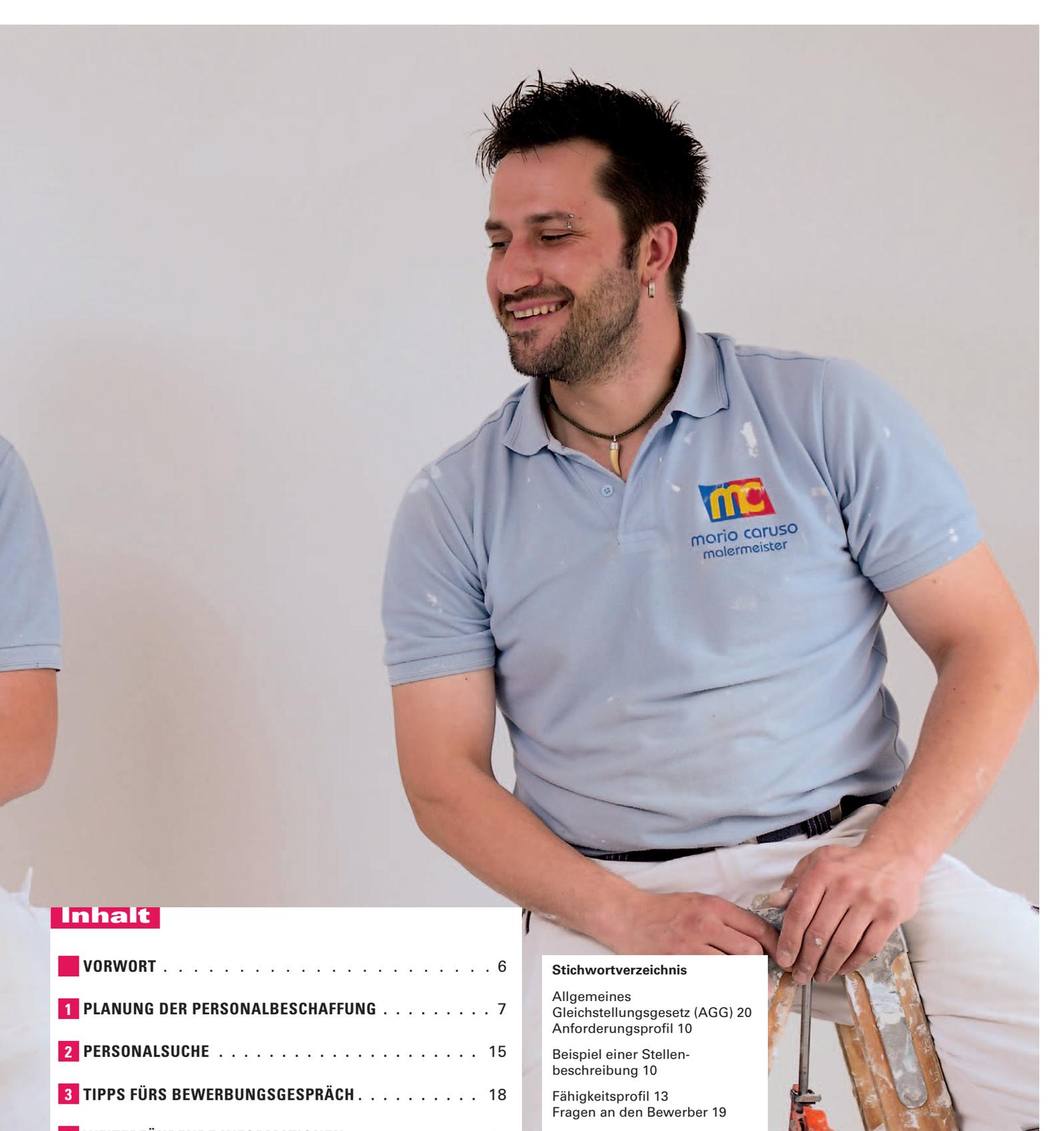


Herausgeber:
Handwerkskammer Münster
Bismarckallee 1
48151 Münster
Telefon 0251 5203-0
info@hwk-muenster.de

Bilder: Fotojournalist Joachim Busch

Mit freundlicher Unterstützung der Handwerksbetriebe

- Elektro J. Organista GmbH, Bottrop
(Umschlag vorn)
- Dach + Wand Mamajek GmbH, Oer-Erkenschwick
(Seite 2/3)
- Mario Caruso und Thomas Caruso, Münster (Seite 4/5)



Inhalt

VORWORT	6
1 PLANUNG DER PERSONALBESCHAFFUNG	7
2 PERSONALSUCHE	15
3 TIPPS FÜRS BEWERBUNGSGESPRÄCH	18
4 WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN.	25

Stichwortverzeichnis

Allgemeines Gleichstellungsgesetz (AGG) 20 Anforderungsprofil 10
Beispiel einer Stellen- beschreibung 10
Fähigkeitsprofil 13 Fragen an den Bewerber 19
Inhalte von Anforderungs- profilen 12 Inhalte von Stellen- beschreibungen 8
Möglichkeiten Personalsuche 15
Nutzen von Anforderungs- profilen 11
Stellenanzeige 16 Stellenbeschreibungen 8

Mitarbeiter suchen: So sind Handwerksbetriebe erfolgreich

Auf der Suche nach neuen Mitarbeitern befinden sich viele Handwerksunternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte und Talente. Der demografische und technologische Wandel verringert zusehends das Angebot an guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

In einer Umfrage der Handwerkskammer Münster aus dem Jahre 2011 berichten knapp 30 % der Betriebe von einem erhöhten Aufwand bei der Mitarbeitersuche, 20 % der Betriebe konnten kein geeignetes Personal finden. Gerade im Handwerk beeinflussen fehlende oder überzählige Mitarbeiter das Gesamtergebnis stark, da die Wertschöpfung im Wesentlichen von der Zahl und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter abhängt. In einem Unternehmen mit 100 Arbeitnehmern erbringt jeder Mitarbeiter durchschnittlich 1 % der Unternehmensleistung. In einem Handwerksbetrieb mit 4 Arbeitskräften erbringt jeder Beschäftigte durchschnittlich 25 % der Leistung. Hieraus ist leicht ersichtlich, dass besonders in kleinen und mittleren Unternehmen eine vorausschauende Personalplanung unverzichtbar ist, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Eine zentrale unternehmerische Aufgabe ist heute und zukünftig die Sicherstellung der Anzahl und Kompetenzen der Beschäftigten.

Hier eröffnen sich zwei Wege, um den Bedarf an geeigneten Mitarbeitern zu decken. Im Rahmen der internen Personalbeschaffung können Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen, wie zum Beispiel Qualifizierungen oder Schulungen, gezielt auf neue Aufgaben vorbereitet werden. Auch mittels Versetzung oder interner Stellenausschreibung und -auswahl können Mitarbeiter gewonnen werden. Die interne Personalbeschaffung ist ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung (siehe Leitfaden Personalbindung).

Der Leitfaden „Fachkräfte für das Handwerk gewinnen“ widmet sich schwerpunktmäßig der externen Personalbeschaffung und der Gewinnung neuer Mitarbeiter. Das Thema „Gewinnung von Auszubildenden“ wird in einem anderen Leitfaden erläutert.

1. Planung der Personalbeschaffung

Personalentscheidungen gehören zu den wichtigsten und gleichzeitig auch anspruchsvollsten Aufgaben im Unternehmen. Ausgehend von den Unternehmenszielen können eine Umsatzerhöhung, angestrebte Investitionen, geplante Produktionsverfahren und die Sortimentsgestaltung neues Personal erforderlich machen. Aber auch Personalabgänge durch Kündigung, Krankheit oder Ruhestand machen sorgfältiges unternehmerisches Handeln bei der Suche nach Personal erforderlich. Personelle Fehlentscheidungen können zu finanziellen Belastungen führen und auch das Betriebsklima nachhaltig beeinträchtigen.

Voraussetzung bei diesen Überlegungen sind Kenntnisse über den aktuellen und zukünftigen Personalbestand, damit für die Durchführung der betrieblichen Aufgaben:

- die notwendige Zahl an Mitarbeitern,
- mit der erforderlichen Qualifikation,
- zum richtigen Zeitpunkt und
- für die gewünschte Dauer

zur Verfügung stehen.

Als Ausgangspunkt ist eine Liste aller momentan Beschäftigten mit Alter, Qualifikationen und ausgeübten Tätigkeiten hilfreich. Weitere wichtige Fragen sind: Wer sind die Leistungsträger des Betriebes und welche Personen besitzen wichtiges Wissen? Gibt es Stellvertreterregelungen? Besteht Qualifizierungsbedarf? Welche körperlichen und psychischen Belastungen sind mit den Arbeitsplätzen verbunden?

Diese Informationen geben Auskunft über die Beschäftigungsstruktur und Kompetenz der Mitarbeiter. Man kann so besser einschätzen, welche Mitarbeiter den Betrieb wegen Ausbildungsende, Pflege von Angehörigen, Elternzeit, Pensionierung und Fluktuation verlassen werden.

Die Anforderungen des Marktes sowie die betrieblichen Strategien bestimmen, wie viele Mitarbeiter zukünftig benötigt werden. Analog entwickelt man auch hierzu eine Liste, die Auskunft über Alter, Qualifikationen und Tätigkeiten gibt. Hier sind folgende Fragen zu berücksichtigen: Welche Leistungen müssen zukünftig erbracht werden und welche Produkte werden in Zukunft nachgefragt? Welche Anforderungen ergeben sich daraus für meinen Betrieb? Welche Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnisse werden benötigt, um den Anforderungen gerecht zu werden?

Werden zukünftig zusätzliche Mitarbeiter benötigt, sind Stellenbeschreibungen und daraus abgeleitete Anforderungsprofile sehr gute Werkzeuge, um geeignetes Personal zu finden.

Stellenbeschreibungen

NUTZEN VON STELLENBESCHREIBUNGEN

Stellenbeschreibungen sind Organisationshilfsmittel, die jede Stelle des Unternehmens unabhängig von der Person des Stelleninhabers abbilden. Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter können so gemeinsam sicherstellen und formulieren, welche Aufgabengebiete einzelne Stellen umfassen. Die Summe aller Stellenbeschreibungen zeichnet ein recht detailliertes Bild über die Aufbauorganisation und die Aufgabenverteilung im Unternehmen. Die Vorteile von Stellenbeschreibungen liegen auf der Hand:

- Betriebliche Prozesse werden transparent und die jeweiligen Stellen lassen sich in die Gesamtorganisation einordnen. Organisatorische Zusammenhänge werden besser wahrgenommen und jeder Mitarbeiter erkennt die eigene Funktion im Betrieb.
- Die Mitarbeiter kennen ihre Zuständigkeiten und Befugnisse, wissen wem gegenüber sie weisungsgebunden oder weisungsbefugt sind. Kompetenzüberschneidungen werden sichtbar.
- In der Summe aller Stellenbeschreibungen wird deutlich, ob organisatorische Veränderungen vorgenommen werden müssen. Dinge, die gar nicht oder mehrfach geregelt sind.
- Stellenbeschreibungen bieten wichtige Orientierungshilfen und beugen Missverständnissen vor. Mitarbeiter erkennen ihren Verantwortungsbereich und Schnittstellen der Zusammenarbeit.
- Durch klare Stellvertreterregelungen können Personalausfälle organisatorisch besser kompensiert werden. Mitarbeiter können sich durch Stellenbeschreibungen im Vertretungsbereich besser zurechtfinden.
- Stellenbeschreibungen erleichtern als Leitfaden die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Sie bilden hilfreiche Grundlagen, um bei der Suche nach neuen Mitarbeitern Anforderungsprofile zu erstellen.

INHALTE VON STELLENBESCHREIBUNGEN

Möchte man diese vorab beschriebenen Vorteile nutzen, sollten Stellenbeschreibungen folgende Punkte beinhalten:

- Bezeichnung der Stelle: zum Beispiel Installateur und Heizungsbauer – Kundendienstmonteur; Tischlerei – Meister in der Arbeitsvorbereitung;
- Positionsbezeichnung: zum Beispiel Werkstattleiter, Gruppenleiter;
- Überordnung (direkte Mitarbeiter): Welcher Stelle/welchen Stellen ist die jeweilige Stelle direkt übergeordnet? Welchen Stellen gegenüber ist der Stelleninhaber weisungsberechtigt?;
- Unterordnung (direkter Vorgesetzter): Welcher Stelle ist die jeweilige Stelle direkt untergeordnet? Welcher Stelle gegenüber ist der Stelleninhaber weisungsgebunden?;
- Stellvertretung: Wen vertritt der Stelleninhaber? Wer vertritt den Stelleninhaber in Abwesenheit (zum Beispiel bei Krankheit oder Urlaub)?;
- Tätigkeitsbereich (Ziel der Stelle/Hauptaufgabe): zum Beispiel Auftragsbearbeitung im Bereich Innenausbau;

- Aufgaben der Stelle im Einzelnen: zum Beispiel Bedienung bestimmter Geräte, Führen von Kundengesprächen, Planung von Ausbaukonzepten, Materialbestellung;
- Befugnisse, sofern sie an die Stelle gekoppelt sind (Entscheidungsbefugnisse, Unterschriftsberechtigung, Verfügung über ein zahlenmäßig bestimmtes Budget etc.);
- Datum der Erstellung beziehungsweise der letzten Änderung;
- Unterschriften des Vorgesetzten und des Stelleninhabers.

Stellenbeschreibungen sollten kompakt und übersichtlich gehalten werden und Freiräume für flexiblen Arbeitseinsatz lassen! Die nachfolgende Vorgehensweise ist für die Erstellung und den Einsatz von Stellenbeschreibungen nützlich:

1. Auflistung der Aufgaben innerhalb des Aufgabenbereichs

Bitten Sie den jeweiligen Stelleninhaber einmal die Aufgaben aufzulisten, die zu seiner täglichen Arbeit gehören. Dasselbe sollten der Unternehmer und/oder der direkte Vorgesetzte tun.

2. Vergleich der Auflistungen

Hierdurch stellen Sie sicher, dass alle Aufgaben erfasst wurden und dass Aufgaben, die eigentlich nicht zum Aufgabengebiet der Stelle gehören, herausgenommen und neu zugeordnet werden können.

3. Gemeinsame Formulierung/ergänzende Angaben

Nun wird das „Aufgabenbündel geschnürt“, das heißt gemeinsam abgestimmt formuliert. Dazu gehört auch die Festlegung aller anderen Angaben in der Stellenbeschreibung (Über- und Unterordnung, Stellvertretung, Befugnisse und so weiter).

4. Vergleich mit anderen Stellenbeschreibungen

Um zu erkennen, wo es noch Regelungsbedarf gibt, ist es notwendig, sich auch die Beschreibung der Stellen anzuschauen, mit deren Aufgabengebieten Berührungspunkte bestehen (Stelle des direkten Vorgesetzten, Stellen der direkten Mitarbeiter und der Kollegen, mit denen der Stelleninhaber zusammenarbeitet).

5. Ausfüllen der Formulare

Nun kommt die reine „Schreibarbeit“: das Ausfüllen. Das sollten Sie am Computer vornehmen.

6. Vervielfältigung/Unterschrift/Aufbewahrung

Schließlich bekommt der jeweilige Stelleninhaber eine Ausfertigung, die er zusammen mit dem Exemplar, das zentral aufbewahrt werden sollte (zum Beispiel in einer Personalakte), unterschreibt.

BEISPIEL EINER STELLENBESCHREIBUNG

Bezeichnung der Stelle/Position Installateur und Heizungsbauer als Kundendienstmonteur, Gruppenleiter	Stellenkurzzeichen IHG	
Aufgaben der Stellen (Kurzform) Leiter der Montagegruppe West	Befugnisse Vertretungsvollmacht (i.V.) Material- und Wareneinkauf bis zu einem Wert von 300 € ohne Rücksprache	
Vorgesetzter Herr Brinkmann, Leiter des Kundendienstes	Stellenkurzzeichen IHL	
Weisungsbefugt gegenüber Herrn Illner, Herrn Stockmann, Herrn Bleier	Stellenkurzzeichen IHM	
Qualifikation des Stelleninhabers Abgeschlossene Ausbildung, 3 - 5 Jahre Berufserfahrung, Fortbildung Arbeitssicherheit, gute Kenntnisse im Bereich alternativer Wärmeenerzeugung, kaufmännische Grundkenntnisse, zuverlässig, durchsetzungsfähig, verfügt über Organisationstalent, kundenorientiert, Bereitschaft zur Mehrarbeit		
Tätigkeiten im Einzelnen Einbau, Wartung und Services von/bei Wärmepumpen, Thermen und kleinen Blockheizungen, Einweisungen der Kunden bei Inbetriebnahme		
Der Stelleninhaber wird vertreten durch Herrn Dinter	Stellenkurzzeichen IHG	
Der Stelleninhaber vertritt Herrn Dinter	Stellenkurzzeichen IHG	
Weiterleitung folgender Informationen Planung und Einsatz von Mitarbeitern	Termin Freitags für folgende Woche	An IHL
Datum	Datum	
Unterschrift Stelleninhaber	Unterschrift Unternehmer	

Hinweis für den Stelleninhaber:

Mit dieser Stellenbeschreibung sind ihre Aufgaben und Kompetenzen verbindlich festgelegt. Sie sind verpflichtet, in diesem Rahmen selbstständig zu handeln und im Einzelfall Sonderaufgaben zu übernehmen. Bei wesentlicher Veränderung der Tätigkeit wird eine neue Stellenbeschreibung veranlasst.

www.hwk-muenster.de/personal 

Anforderungsprofile

In Anforderungsprofilen werden Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten festgelegt, die Stelleninhaber mitbringen müssen, um ihren Verantwortungsbereich im vollen Umfang auszufüllen.

Ziel der Personalbeschaffung und Stellenbesetzung ist es, die richtige Person für eine bestimmte Stelle zu finden. „Richtig“ heißt in diesem Zusammenhang, dass diese Person mit allem, was sie vorzuweisen hat, zur Stelle passt. Nur so kann man sicherstellen, dass auch die größtmögliche Produktivität bei entsprechender Motivation erreicht werden kann; nur so ist es wahrscheinlich, dass die Aufgaben im Sinne der betrieblichen Ziele erfüllt werden können.

Nicht jeder ist aber im gleichen Maße für jede Art von Arbeiten geeignet, selbst wenn die Grundvoraussetzungen, zum Beispiel die Gesellenprüfung in einem bestimmten Gewerk, erfüllt sind.

Jeder Mensch hat leistungs- und persönlichkeitsbezogene Stärken und Schwächen. Eine Person passt am besten zu einer Stelle, wenn sie ihre Stärken und Vorlieben auch einsetzen kann, weil diese Stelle eben das in besonderem Maße erfordert.

Aus den Aufgaben, die ein zukünftiger Stelleninhaber im Unternehmen übernehmen soll, ergeben sich also bestimmte Anforderungen, die ein Mitarbeiter mitbringen muss, um seinen Aufgaben und Verantwortlichkeiten gerecht zu werden.

Jeder, der einen Mitarbeiter an eine bestimmte Stelle im Unternehmen setzt, macht sich im Interesse betrieblicher Ziele Gedanken über die Anforderungen, die sich aus der Stelle ergeben. Oft bleiben jedoch diese Anforderungen wenig konkret; sie existieren als Bauchgefühl. Das Anforderungsprofil fixiert sie und bringt sie auf den Punkt.

Das Anforderungsprofil ist ein Hilfsmittel der übersichtlichen Darstellung dieser Anforderungen. Erfahrungsgemäß ist die Erstellung des Anforderungsprofils ein idealer Anlass, sich systematisch Klarheit über das zu verschaffen, was von einem Bewerber erwartet wird. Nur so können gezielt geeignete Bewerber angesprochen und ihre Qualifikationen beurteilt werden.

Nutzen von Anforderungsprofilen

In der Praxis ist festzustellen, dass Anforderungsprofile nicht immer auf der Tagesordnung stehen, wenn eine Stellenbesetzung ansteht. Oft werden nur allgemeine Mindestanforderungen formuliert.

Das Arbeiten mit Anforderungsprofilen hat folgende Vorteile:

- Anforderungen werden konkret und dadurch bewusst. Durch die schriftliche Festlegung bleiben Anforderungen keine vage Vorstellung, sondern werden greifbar. Das führt zu mehr Klarheit und zu einem Abgleich von unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich der Anforderungen zum Beispiel zwischen Unternehmer und Meister als direktem Vorgesetzten bei der Besetzung der Mitarbeiterstelle.
- Anforderungsprofile sind eine echte Entscheidungshilfe. Die Entscheidung für die Besetzung einer Stelle mit einer bestimmten Person ist meist mit weitreichenden wirtschaftlichen Konsequenzen verbunden. Eine solche Entscheidung sollte nicht nur sorgsam erwogen, sondern auch sorgfältig vorbereitet werden. Ein wichtiger Schritt hierbei ist die Formulierung der Anforderung im Anforderungsprofil. Entscheidungen bleiben so nicht dem „Bauchgefühl“ überlassen, sondern bekommen eine rationale, nachvollziehbare und fundierte Basis.
- Fehlbesetzungen werden vermieden. Fehlbesetzungen kosten Produktivität und damit letztlich Geld. Eine falsche Entscheidung kann zu Schwächen in der Auftragsabwicklung, im Informationsfluss und Betriebsablauf, zu einem verschlechterten Betriebsklima und im schlimmsten Fall zum Verlust von Kunden und Image führen. Gründe von Fehlbesetzungen können entweder eine falsche Einschätzung der Anforderungen oder ein falsche Einschätzung der Fähigkeiten eines Mitarbeiters sein.

Anforderungsprofile legen Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten fest, die Stelleninhaber mitbringen müssen. Demgegenüber stehen Fähigkeitsprofile, wo nach demselben Muster Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Bewerbers oder Mitarbeiters festgehalten und eingeschätzt werden.

Je besser Anforderungs- und Fähigkeitsprofil übereinstimmen, desto geringer ist die Gefahr einer Fehlbesetzung.

ÜBER- ODER UNTERQUALIFIKATION VERMEIDEN

Bringt der Stelleninhaber größere Fähigkeiten mit, als es den Anforderungen der Stelle entspricht, liegt Überqualifikation vor, die zu Motivationsverlust und Desinteresse führen kann. Hat der Mitarbeiter eine interessantere oder lukrativere Stelle in Aussicht, kann die Kündigung die Folge sein.

Unterqualifikation ist dann gegeben, wenn der Mitarbeiter der Stelle mit seinen Fähigkeiten nicht gerecht wird. Das kann sich auf die gesamte betriebliche Produktivität negativ auswirken. Zusätzlich tritt Frustration des Stelleninhabers auf und es kann sich eine problematische Situation im Kollegenkreis (Unmut, Mobbing) entwickeln. Durch den kombinierten Einsatz der Werkzeuge Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil kann das, was ein Stelleninhaber mitbringen soll, mit dem, was er tatsächlich zu leisten im Stande ist, abgeglichen werden.

Das Anforderungsprofil ist Ansatzpunkt für Laufbahnplanung und Personalentwicklung. Besonders im Zusammenhang mit dem Fähigkeitsprofil ergibt sich aus dem Anforderungsprofil ein klares Bild über die Grenzen und das Entwicklungspotenzial der Stelle.

Natürlich gibt es bei aller Klarheit, die das Anforderungsprofil einer Stelle schafft, nicht nur Schwarz und Weiß (Anforderung erforderlich/nicht erforderlich), sondern eben auch eine Grauzone. Anforderungen sind in einer gewissen Bandbreite variabel und müssen auch flexibel gehandhabt werden. Bestimmte Anforderungen können wichtiger werden (zum Beispiel kundenorientiertes Auftreten), andere können weniger wichtiger werden (zum Beispiel Fertigkeiten in veraltenden Techniken).

Bringt andererseits der Stelleninhaber oder Bewerber Fähigkeiten mit, die den Anforderungen grundsätzlich entsprechen, die aber noch weiterentwickelt werden können, ergibt sich ein Ansatzpunkt für Entwicklungs- und Schulungsmaßnahmen. Hat sich hingegen ein Stelleninhaber fachlich und persönlich weiterentwickelt, kann er auch an die Grenzen der Stelle stoßen. Hier ist unter Umständen eine Laufbahnplanung sinnvoll.

Inhalte von Anforderungsprofilen

Um ein Anforderungsprofil zu erstellen, werden zunächst die Anforderungen gesammelt, die notwendig sind, um die Aufgaben einer Stelle optimal zu erfüllen.

Dabei ist es wichtig, die unterschiedlichen Anforderungen so zu formulieren, dass sie einerseits überprüfbar sind, und andererseits in ein praktikables Bewertungsschema (Ranking) eingearbeitet werden können: In welcher Ausprägung ist die jeweilige Anforderung notwendig, um die Posten erfolgreich ausfüllen zu können?

Es gibt Anforderungen, die eindeutig formuliert und eingeschätzt werden können. Wenn für eine Stelle in einem Handwerksbetrieb ein Mitarbeiter gesucht wird, der eine bestandene Gesellenprüfung im entsprechenden Gewerk vorweisen kann, dann ist das Kriterium „Gesellenprüfung“ ein Beispiel für ein solch eindeutiges Anforderungskriterium. In diesem Fall spricht man auch von einem Ja/Nein-Kriterium. Ein Bewerber ohne Gesellenprüfung käme für die Stelle nicht in Frage.

Daneben gibt es aber auch Anforderungen, die in einer gewissen Bandbreite einschätzbar sind, wie zum Beispiel Fachkenntnisse, Führungserfahrung, Leistungsbereitschaft und soziale Kompetenz.

Inwieweit beispielsweise bestimmte handwerkliche Fertigkeiten oder persönliche Anforderungen im Rahmen der Stelle erforderlich sind, ist von Stelle zu Stelle unterschiedlich. So kann es im Produktionsverlauf unterschiedliche Gewichtungen derselben Tätigkeiten geben:

Ist im ersten Produktionsschritt das „Abgraten von Blechen“ die maßgebliche Aufgabe eines Schlossers, ist dies im zweiten Produktionsschritt von eher nebengeordneter Wichtigkeit.

Für beide Positionen würde im Anforderungsprofil als fachliche Anforderung das Abgraten von Blechen aufgenommen werden, jedoch mit jeweils unterschiedlicher Wichtigkeit eingestuft sein. Hier spricht man von einschätzbaren Kriterien.

Beispiel „Abgraten von Blechen“ im Anforderungsprofil

Anforderung	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	unwichtig
Abgraten				

Beispiel „Abgraten von Blechen“ im Fähigkeitsprofil

Anforderung	Stark vorhanden	Vorhanden	Weniger vorhanden	Nicht vorhanden
Abgraten				

Folgende Tipps können bei der Erstellung von Anforderungsprofilen helfen:

- Wenn Stellenbeschreibungen vorliegen, können sie hilfreich für die Formulierung der Anforderungen sein, denn aus ihnen gehen eindeutig die jeweiligen Aufgaben der Stelle hervor.
- KO-Kriterien, die auf jeden Fall erfüllt werden müssen, bei denen das Unternehmen keinerlei Abstriche machen kann, sind zu kennzeichnen. Wenn viele Bewerbungsunterlagen vorliegen, erleichtert das die Selektion. KO-Kriterien zum Beispiel hinsichtlich Alter, Geschlecht, Gesundheitszustand und/oder Nationalität sind jedoch zu vermeiden, ansonsten droht beim Auswahlverfahren oder bei der Beförderung von Mitarbeitern sehr schnell ein Verstoß gegen die Benachteiligungsmerkmale des AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz).

Wie setzt man Anforderungsprofile ein?

Nachdem Anforderungsprofile erstellt wurden, ist der nächste Schritt, ein Fähigkeitsprofil des Bewerbers oder Mitarbeiters zu erstellen.

Das Zusammenwirken der unterschiedlichen Werkzeuge kann man sich wie folgt vorstellen.



Im Einzelnen heißt das:

- Aus der Stellenbeschreibung ergeben sich Informationen zum Aufgabengebiet, die für das Anforderungsprofil verwertet werden.
- Das Anforderungsprofil legt das „Soll“ fest, die Anforderungen, die an einen Stelleninhaber zu stellen sind. Bis hierhin beschäftigt man sich nicht mit einer konkreten Person, sondern mit einem anonymen Stelleninhaber.
- Das Fähigkeitsprofil ist ein Werkzeug, um das „Ist“ einzuschätzen, also das, was ein Bewerber oder Mitarbeiter tatsächlich vorzuweisen hat. Hier kommt also die Person des Stelleninhabers mit ihren Stärken und Schwächen ins Spiel.
- Das Anforderungsprofil und das Fähigkeitsprofil müssen miteinander verglichen werden. Eine größtmögliche Übereinstimmung besonders in den Anforderungen, die als unverzichtbar oder sehr wichtig erachtet werden, zeigt, dass ein Bewerber oder Mitarbeiter für die Stelle geeignet ist, weil seine Fähigkeiten den Anforderungen entsprechen – die richtige Person an der richtigen Stelle.

Folgende Tipps helfen bei der Arbeit mit Anforderungsprofilen:

- Die Kriterien der beiden Werkzeuge – Anforderungs- und Fähigkeitsprofil – müssen sich entsprechen und sollten in derselben Reihenfolge festgelegt werden. Sie unterscheiden sich insofern, als dass beim Anforderungsprofil die Wichtigkeit von einschätzbaren Kriterien angekreuzt wird, während es im Fähigkeitsprofil um die Ausprägung der entsprechenden Merkmale bei einer konkreten Person geht. Wenn nicht dieselben Kriterien verwendet werden, ist keine Vergleichbarkeit gegeben. Wenn die Reihenfolge der Kriterien nicht durchgängig praktiziert wird, dann geht die Übersichtlichkeit beim Vergleich verloren.
- Wenn Anforderungs- und Fähigkeitsprofil auf Folien ausgefüllt werden, lassen sie sich sehr leicht vergleichen. Die beiden Folien werden übereinandergelegt. So sind Übereinstimmungen und Abweichungen auf einem Blick erkennbar.
- Die Kreuze bei den einschätzbaren Kriterien werden miteinander verbunden. So ergibt sich ein „Zickzack-Pfad“, der wiederum die Übersichtlichkeit erhöht und den Vergleich der beiden Folien erleichtert.

www.hwk-muenster.de/personal 

2. Personalsuche

Stellensuchende wünschen sich einen attraktiven Arbeitsplatz. Zahlreiche Studien zeigen, dass die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, das Arbeitsklima und Spielraum für die Familie und Freunde, heute wichtige Entscheidungskriterien für Bewerber sind. Diese Perspektiven rangieren noch vor der Höhe des Gehaltes!

Umso wichtiger ist es, alle Aktivitäten des Unternehmens darzustellen: Wie wird das Unternehmen von Kunden und Lieferanten wahrgenommen? Wie sprechen die Mitarbeiter über den eigenen Betrieb? Wie präsentiert sich das Unternehmen im Internet? Bietet das Unternehmen Alternativen, um flexibel auf persönliche Veränderungen im Lebensumfeld der Mitarbeiter zu reagieren?

Nun eröffnen sich folgende Möglichkeiten für die Personalsuche:

- Vermittlung durch die Arbeitsagentur;
- Vermittlung durch Kammern und Kreishandwerkerschaften;
- Stellenanzeigen in Tages- oder Fachzeitungen;
- Durchsicht von Stellengesuchen in Tages- und Fachzeitschriften;
- Zeitarbeitsunternehmen und private Arbeitsvermittler;
- Online-Jobbörsen;
- Soziale Netzwerke (Facebook, YouTube), eigene Homepage, Blog;
- Persönliches Netzwerk (Bekannte, Familie, ehemalige Arbeitskollegen, Schulkollegen);
- Informationsveranstaltungen bei Bildungsträgern und Hochschulen.

Um die Kosten möglichst gering zu halten, melden Sie Ihren Bedarf bei der Arbeitsagentur, bei der Kammer oder den Kreishandwerkerschaften. Darüber hinaus sollten Sie in den Tageszeitungen die Stellengesuche durchsehen. Wer ein Stellengesuch in der Tageszeitung aufgibt, ist motiviert und Sie sparen sich die aufwändige Bewerbungsprozedur, indem Sie gezielt zwei bis drei Bewerber einladen.

Wenn Sie Ihren Bedarf an die Agentur für Arbeit melden, beschreiben Sie den Arbeitsplatz und die Anforderungen möglichst genau mit Hilfe eines Anforderungsprofils. Nehmen Sie persönlich Kontakt zu dem zuständigen Arbeitsvermittler auf, damit Ihrem Unternehmen in erster Linie qualifizierte Bewerber vermittelt werden und nicht die, die sonst nicht unterzubringen sind. Fragen Sie nach geeigneten Kandidaten aus fachspezifischen Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen und erkundigen Sie sich auch nach finanziellen Hilfen der Agentur für Arbeit zum Beispiel der Eingliederungshilfe oder dem Einarbeitungszuschuss.

Die Suche über eine Zeitarbeitsfirma bietet ebenfalls die Möglichkeit geeignetes Personal zu testen. Viele Zeitarbeitsfirmen übernehmen heute auch Arbeitsvermittlung. Das heißt, sie verleihen nicht nur Mitarbeiter, sondern geben ihr Personal im Anschluss an die Verleihung für ein interessiertes Unternehmen frei.

Jobbörsen im Internet und soziale Netzwerke sind mittlerweile wichtige Instrumente für die Personalgewinnung. Eine Studie der BITKOM zeigt, dass Online-Jobbörsen und die eigene Website vor der klassischen Zeitungswerbung und Social-Media-Netzwerken bei der Mitarbeitersuche platziert sind. Immer mehr Menschen nutzen diese Medien für die Stellensuche!

Die Stellenanzeige

Mindestinformationen, die in einer Stellenanzeige stehen müssen, sind Angaben über das Unternehmen, die wichtigsten Aufgabenbereiche der Stelle, die vom Bewerber geforderten Qualifikationen, Angaben über die gewünschten Bewerbungsunterlagen sowie Ansprechpartner und Form der Kontaktaufnahme. Wenn Sie sich für diesen Weg der Personalsuche entscheiden, sollten Sie nicht am falschen Ende sparen. Ein ansprechendes Layout und eine vorteilhafte Darstellung des Unternehmens ist auch Werbung für das eigene Unternehmen, denn nicht nur Stellensuchende lesen den Anzeigenteil der Zeitungen.

Aufgeben sollte man die Anzeige in der regional am meisten gelesenen Tageszeitung. Wenn Sie bei der Gestaltung unsicher sind, dann können Sie in der Regel bei der Zeitung Expertenrat hinsichtlich Layout und Textgestaltung einholen. Aber auch in den sogenannten „Anzeigenblättern“ können Sie inserieren. Hier sind die Kosten auch geringer als in der Tageszeitung.

Eine vollständige Stellenanzeige sollte folgende Aussagen enthalten:

■ **Wir sind...**

Beschreibung des Unternehmens zum Beispiel Name, Größe, Sitz, Branche, Philosophie...

■ **Wir suchen...**

die zu besetzende Position in geschlechts- und altersneutraler Form zum Beispiel Kundendienstmonteur/-in oder Tischlermeister/-in

■ **Wir erwarten...**

Anforderungen an die Bewerber/innen: Hier sollten die wichtigsten Elemente aus dem Anforderungsprofil wieder auftauchen, zum Beispiel Gewissenhaftigkeit, selbstständiges Arbeiten, Bereitschaft zu Überstunden, Bereitschaft zur auswärtigen Montage

■ **Wir bieten...**

Leistungen des Unternehmens, zum Beispiel sicherer Arbeitsplatz, aber auch befristetes Arbeitsverhältnis

■ **Wir bitten um...**

Art und Umfang der Bewerbung zum Beispiel komplette Bewerbungsunterlagen, Gehaltsvorstellung, Eintrittstermin, telefonische Kontaktaufnahme

WIE PRÄSENTIERE ICH DAS EIGENE UNTERNEHMEN GUT?

Natürlich ist jeder Unternehmer bemüht, sich so positiv wie möglich darzustellen. Nichts anderes macht auch der Bewerber. Das darf aber nicht dazu führen, dass Erwartungen geweckt werden, die später zu einer Enttäuschung führen. Denn schließlich entscheidet sich das Unternehmen nicht nur für einen Bewerber, sondern der Bewerber auch für ein Unternehmen.

- Nutzen Sie die Stellenanzeige als Werbung für Ihr Unternehmen. Ein ansprechendes Layout mit Firmenlogo erhöht das Image der Firma und die Identifikation des Bewerbers mit dem Unternehmen.
- Wenn Sie einen Bewerber einladen, schicken Sie eventuell eine Unternehmensbroschüre mit oder verweisen Sie auf Ihre Internetseite, falls vorhanden.
- Vielleicht gibt es Zeitungsartikel über Ihr Unternehmen. Auch das ist Werbung für das eigene Unternehmen beim Bewerber.
- Eine gute Bewerberkorrespondenz beinhaltet ein Eingangsschreiben nach Erhalt der Bewerbung. Möchten Sie den Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einladen, dann schicken Sie ein Einladungsschreiben, in dem der Bewerber erfährt, wie lange das Gespräch dauert und mit wem er reden wird. Im Falle einer Absage schicken Sie einen freundlich gehaltenen Brief und die kompletten Bewerbungsunterlagen zurück.

Wenn Sie es schaffen, dass auch der abgelehnte Bewerber gut über Ihr Unternehmen spricht, dann ist das aktive Kundenorientierung.

WENN BEWERBUNGSUNTERLAGEN ANKOMMEN, WIE KANN MAN DIE SPREU VOM WEIZEN TRENNEN?

Am einfachsten ist es, eine Checkliste anzufertigen, auf der man alle wichtigen Punkte abhaken kann. Auf der Checkliste sollten zum Beispiel Kriterien aus dem Anforderungsprofil wieder auftauchen.

Darüber hinaus sind auch Gesichtspunkte wie:

- die Vollständigkeit der Unterlagen und
- Form und Aussehen der Bewerbung.
- „Trifft der Bewerber den richtigen Ton?“
- „Sind die Zeugnisse vollständig?“
- „Steht sinngemäß darin, was ich erwarte?“

Wenn ein Bewerber mehr als zwei Kriterien aus dem Anforderungsprofil, ob fachliche oder persönliche, nicht erfüllt, sollte er gleich aussortiert werden. Finden Sie den Bewerber dennoch interessant, überprüfen Sie genau, ob es Kriterien sind, die durch Schulung oder Weiterbildung erfüllt werden können und ob Sie bereit sind die Kosten zu tragen.

Detaillierte Informationen finden Sie im Internet unter:

www.hwk-muenster.de/personal 

3. Tipps fürs

Bewerbungsgespräch

Das Bewerbungsgespräch dient dazu, einen persönlichen Eindruck vom Interessenten zu bekommen. Er sagt meist mehr aus als jede schriftliche Bewerbung. Der fachliche Hintergrund ergibt sich in der Regel aus den beigefügten Unterlagen, wie Ausbildungsbescheinigungen und Zeugnissen. Daher ist das Vorstellungsgespräch wichtig, um herauszufinden, ob der Bewerber mit seinen persönlichen Eigenschaften zu dem Unternehmen und den Kollegen passt. Persönlichkeitstests oder Auswahlverfahren wie das Assessment Center sind in kleinen und mittleren Betrieben eher schwer durchzuführen, da die Kosten sehr hoch sind und die Auswertung nur von qualifiziertem Personal vorgenommen werden kann.

Falls es Zweifel an der Eignung eines Bewerbers gibt, bietet sich eine Arbeitsprobe an. Warum nicht einmal probeweise einen halben Tag im Betrieb mitarbeiten? Wenn der Bewerber einverstanden ist, können sich beide Seiten besser kennen lernen. Das Bewerbungsgespräch läuft idealerweise in fünf Phasen ab. Das Gespräch sollte zwischen 30 und 60 Minuten dauern.

Phase 1: Begrüßung und Einführung

Die Aufwärmphase soll Spannung und Stress des Bewerbers vermindern. Das gelingt durch folgendes Verhalten:

- Positive, sympathische Atmosphäre schaffen;
- Unverfängliche Fragen stellen, zum Beispiel: „Wie war die Anreise? Wie sind Sie hergekommen?“;
- Vorstellen der anwesenden Personen und Ihres Unternehmens;
- Keine Fragen stellen, die großes Nachdenken erfordern oder risikobehaftet sind, aussprechen lassen, auch wenn es länger dauert;
- Eventuell Gemeinsamkeiten herausstellen;
- Einverständnis über den weiteren Gesprächsverlauf erzielen und Zeitrahmen des Gesprächs abstecken;
- Aufgaben der Stelle darlegen.

Die Gesprächsanteile circa: Einsteller 50:50 Bewerber

Phase 2: Informationen erhalten

In dieser Phase geht es darum Informationen zu erhalten und den Bewerber kennen zu lernen. Hier können offene Fragen aus dem Bewerbungsvorgang (Lebenslauf und Ähnliches) und Fragen, die sich aus dem Anforderungsprofil ergeben, geklärt werden. Folgendes Verhalten ist angebracht:

- Steuerung des Gesprächs durch Fragetechnik und non-verbales Verhalten;
- Nicht für den Bewerber denken;

- Rolle des „Naiven“ spielen: „Ich will etwas erfahren und nicht beweisen, was ich weiß.“;
- Keine voreilige Wertung, die steuernd in das Gespräch einfließt;
- „Wie mache ich es dem Bewerber leicht, mich wahrheitsgemäß zu informieren?“;
- Sachliche und entspannte Atmosphäre schaffen;
- Antworten nicht werten;
- Bewerber nicht unter Stress stellen. Wenn dies beabsichtigt ist, nur kurzfristig stressen!

Die Gesprächsanteile circa: Einsteller 20:80 Bewerber

FRAGEN AN DEN BEWERBER – WELCHE FRAGEN KÖNNEN GESTELLT WERDEN?

Offene Fragen

- Warum bewerben Sie sich bei unserem Unternehmen?
- Wie sind sie auf unser Unternehmen aufmerksam geworden?
- Was wissen Sie bereits über unser Unternehmen?
- Was wissen Sie über unsere Produkte?
- Mit welchen Techniken haben Sie bereits gearbeitet?
- Welche Erfahrungen haben Sie bereits damit (Techniken, Produkte) gemacht?
- Warum haben Sie den Beruf eines erlernt?
(und diverse Fragen, die sich auf den Lebenslauf beziehen können)
- Was gefällt Ihnen besonders an Ihrem Beruf?
- Schildern Sie bitte einen typischen Tagesablauf bei Ihrer letzten Tätigkeit.
- Was empfinden Sie als Stress?
- Was erwarten Sie von der zukünftigen Arbeitsstelle?
- Was davon ist Ihnen besonders wichtig?
- Welches sind Ihre Ziele? Wo wollen Sie in fünf Jahren bei uns stehen?
- Welche Lebensziele haben Sie, die Sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren verwirklichen möchten?
- Welche außerberuflichen Interessen haben Sie?
- Welche sind Ihre persönlichen Stärken?
- Wie könnten Sie Ihre Stärken in die Arbeit einbringen?
- Welche Schwächen haben Sie?
- Wie gehen Sie mit diesen um?
- Welche Aufgaben interessieren Sie besonders? Wo sehen Sie Ihre Schwerpunkte?
- Wo sehen Sie noch Entwicklungsbedarf?
- Wie können Sie Ihrer Meinung nach Ihre fachliche und persönliche Entwicklung fördern?
- Warum sollten wir gerade Sie einstellen?
- Wann wären Sie für uns verfügbar?
- Welche Gehaltsvorstellungen haben Sie?

Geschlossene Fragen

- Haben Sie schon von unserem Unternehmen gehört?
- Hatten Sie schon einmal Kontakt zu einem Mitarbeiter unseres Unternehmens (zum Beispiel Berufsschule, Baustellen)?
- Haben Sie Erfahrungen mit?
- Trauen Sie sich zu, diese Aufgabe eigenverantwortlich zu übernehmen?
- Sehen Sie Ihre Schwerpunkte eher in diesem (...) oder jenem (...) Bereich?
- Haben Sie Arbeitsproben, die Sie uns zeigen könnten (zum Beispiel Fotos von Gesellen- oder Meisterstücken)?
- Sind Sie bereit ...? (Weiterbildungsbereitschaft, zeitliche Flexibilität und Ähnliches)
- Könnten Sie sich mit unserer Unternehmensphilosophie, unserem Unternehmensleitbild identifizieren?
- Arbeiten Sie lieber allein oder im Team?
- Sind Sie damit einverstanden, dass ...?
- Möchten Sie sich den Arbeitsplatz anschauen und die Kollegen kennenlernen?

Für das gesamte Bewerbungsverfahren und damit auch für das Bewerbungsgespräch gelten die Regelungen des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG). Das Bewerbungsgespräch ist zu zweit, also mit einem Zeugen zu führen und es ist alles zu dokumentieren, was belegen kann, dass der Bewerber die Stelle aus sachlichen/fachlichen Gründen nicht erhalten hat.

Es dürfen keine Fragen gestellt oder Aussagen zur Stelle gemacht werden, die gegen die Diskriminierungsmerkmale des AGG verstoßen:

- Alter (Lebensalter, erfasst Ältere und Jüngere),
- Behinderung (nicht auf den gesetzlichen Begriff beschränkt),
- Geschlecht (Mann und Frau),
- Ethnische Herkunft (Staatsangehörigkeit, Migrationshintergrund),
- Rasse (zum Beispiel schwarze Hautfarbe),
- Religion (Christentum, Islam ...),
- Weltanschauung (Beziehung zwischen Mensch und Universum) und
- Sexuelle Identität (Bisexuelle, Homosexuelle).

Der Fragenkatalog ist der konkreten Gesprächssituation anzupassen. Offene und geschlossene Fragen lösen einander ab, indem geschlossene Fragen die Antwort auf offene Fragen konkretisieren beziehungsweise diese Antworten Anlass zu weiteren offenen Fragen geben, um neue Aspekte zu beleuchten.

Antworten die Bewerber auf Fragen ausweichend, ungenau oder stellen Gegenfragen, so sollte der Befrager die Frage nochmals stellen, um eine Antwort zu erhalten.

Fragen zu den Bereichen Gewerkschafts- oder Parteizugehörigkeit, mögliche Schwangerschaft, bisheriges Gehalt, Wehr- und Zivildienst sind nicht erlaubt. Fragen nach Vorstrafen sind nur dann zulässig, wenn es sich bei der zu besetzenden Stelle um eine Vertrauensstellung handelt.

Phase 3: Fragen des Bewerbers an Sie

Geben Sie dem Bewerber die Gelegenheit, Ihnen Fragen zu stellen. Beantworten sie diese wahrheitsgemäß und offen. Ihr Verhalten in dieser Phase:

- Auf Fragen antworten (aus Fragen kann man Schlüsse ziehen), aber nur so ausführlich wie notwendig;
- Selbstdarstellung vermeiden.

Die Gesprächsanteile circa: Einsteller 70:30 Bewerber

Phase 4: weiteres Vorgehen verhandeln

Hier sollen entscheidungsreife Daten (Gehalt, Termine) geklärt, Unterschiede aufgezeigt und Schwierigkeiten angesprochen werden. Ihr Verhalten in dieser Phase:

- Entscheidung möglichst nicht bekannt geben (BR, Sicherheit);
- Globalen Gesprächseindruck erfahren und wiedergeben;
- Interesse klären;
- Weiteres Vorgehen vereinbaren.

Die Gesprächsanteile circa: Einsteller 50:50 Bewerber

Phase 5: Verabschieden

Hier soll ein positiver Abschluss gefunden werden. Anschließend den Gesprächseindruck sofort schriftlich festhalten.

Was ist bei der Entscheidung zu beachten?

Bei der Entscheidung für einen Bewerber fließen zwei Arten von Informationen zusammen. Die erhaltenen Informationen aus dem Bewerbungsgespräch, aber auch der Eindruck auf der zwischenmenschlichen Ebene. Eine gute Entscheidung nutzt beide Informationsquellen. Ob man einen Menschen sympathisch oder unsympathisch findet – also der erste Eindruck – diese Entscheidung fällt in der Regel in den ersten Sekunden einer Begegnung. Dieser erste Eindruck wird zum größten Teil durch das Äußere und durch die Art, wie der Bewerber redet, bestimmt und nur ganz wenig durch das, was man inhaltlich sagt. Er lässt sich nur schwer revidieren.

Tipp 1:

Schreiben Sie Ihren ersten Eindruck auf. Schreiben Sie auf, was Sie bei der Begrüßung des Bewerbers denken, was Ihnen im Gespräch auffällt oder auch bei der Durchsicht der Unterlagen. Ausführliche Notizen erleichtern später die Auswahl.

Tipp 2:

Führen Sie das Gespräch zu zweit oder zu dritt, damit man mehrere erste Eindrücke hat. Gibt es Bedenken, die nicht ausgeräumt werden können, wird der Bewerber nicht eingestellt. Wenn Sie bei einem Bewerber ein ungutes Gefühl haben - auch wenn sie es nicht begründen können, folgen Sie diesem Instinkt!

Eine gute Hilfestellung zur Entscheidungsfindung bietet eine Checkliste zum Bewerbungsgespräch. Dort werden die fachlichen und persönlichen Anforderungen der Bewerber und auch ihre persönlichen Eindrücke festgehalten und bewertet.

BEWERBUNGSGESPRÄCH / CHECKLISTE

Stelle: _____

Anforderungen (gemäß Anforderungsprofil)	Bewerber 1 Name:	Bewerber 2	Bewerber 3 Name:	Bewerber 4 Name:
Fachliche Anforderungen: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ Bemerkungen:				
Persönliche Anforderungen: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ Bemerkungen:				
Ergebnis:				

Bewerten Sie die fachliche Qualifikation und die persönliche Eignung der Bewerber mit Punkten:

- 3 Punkte = erfüllt die Anforderungen im vollen Umfang
- 2 Punkte = erfüllt grundsätzlich die Anforderungen
- 1 Punkt = erfüllt die Anforderungen nur in geringem Ausmaß
- 0 Punkte = erfüllt die Anforderungen nicht

Sie können zu einer Einschätzung des Gesamtergebnisses die Punkte addieren.

Bedenken Sie aber, dass unter Umständen nicht alle Anforderungen gleich wichtig sind und dass dort, wo Defizite bestehen, auch nachgebessert werden kann (zum Beispiel durch Weiterbildung).

www.hwk-muenster.de/personal 

Zusage nach dem Vorstellungsgespräch

Die Zusage nach dem Vorstellungsgespräch ist immer eine positive Mitteilung. Sie könnten sie deshalb eigentlich auf eine nüchterne, kurze Nachricht beschränken. Aber bedenken Sie: Sie schreiben an einen neuen Mitarbeiter. Und der wird besonders aufmerksam darauf schauen, welche Rückschlüsse er aus Ihrem Brief auf Ihr Unternehmen ziehen kann.

Zum Beispiel in Bezug auf folgende Fragen:

- Welchen Umgangston kann ich in diesem Unternehmen erwarten?
- Wie schnell und zuverlässig werden Informationen kommuniziert?
- Was war ausschlaggebend für die Entscheidung, gerade mich auszuwählen?

Das bedeutet: Mit Ihrer Zusage stellen Sie die Weichen dafür, mit welcher Einstellung der neue Mitarbeiter seine Arbeit beginnt. Formulieren Sie freundlich und persönlich. Schreiben Sie die Zusage sofort, wenn die Entscheidung für den Bewerber feststeht. Geben Sie alle notwendigen Informationen darüber, was wann weiter geschieht. Führen Sie alle wesentlichen Gründe an, die für die Auswahl dieses Bewerbers den Ausschlag gegeben haben.

Übrigens: Bewerber, die nicht eingestellt werden, sollten ihre Unterlagen mit einer freundlich formulierten Absage möglichst zeitnah zurück erhalten.

Was ist bei der Einstellung zu beachten?

DER ARBEITSVERTRAG

Der Arbeitsvertrag unterliegt keinen speziellen Formvorschriften. Deshalb ist auch ein mündlich abgeschlossener Arbeitsvertrag wirksam. In einem solchen Fall muss der Arbeitgeber spätestens einen Monat nach Beginn des Arbeitsvertrages dem Arbeitnehmer eine Niederschrift über die wesentlichen Vertragsbedingungen aushändigen.

Die Befristung eines Arbeitsvertrages bedarf allerdings der Schriftform!

Den Inhalt des Arbeitsvertrages können die Vertragspartner grundsätzlich frei gestalten. Es sind jedoch gesetzliche Mindestvorgaben (zum Beispiel Urlaubsanspruch, Entgeltfortzahlung an Feiertagen und im Krankheitsfall) sowie Regelungen laut Arbeitszeitgesetz zu beachten.

Von Regelungen des Tarifvertrages kann nur abgewichen werden, wenn dies durch den Tarifvertrag gestattet ist oder eine Änderung zugunsten des Arbeitnehmers vorgenommen werden soll. Ist ein Tarifvertrag für allgemeinverbindlich erklärt worden, gilt er unabhängig von der Tarifbindung der Arbeitsvertragsparteien auch in Kleinbetrieben.

PROBEZEIT VEREINBAREN

„Drum prüfe, wer sich ewig bindet.“

Da dieses alte Sprichwort heute nach wie vor aktuell ist, empfiehlt es sich, bei der Neueinstellung eines Arbeitnehmers zunächst eine Probezeit zu vereinbaren.

Die Probezeit dient dem Arbeitgeber dazu, die Eignung und Leistungen des künftigen Arbeitnehmers selbst überprüfen zu können und gibt dem Arbeitnehmer die Möglichkeit, den Betrieb und somit seinen künftigen Arbeitgeber kennen zu lernen und sich zu bewähren.

Ein Probearbeitsverhältnis kann

- als unbefristetes Arbeitsverhältnis mit vorgeschalteter Probezeit oder
- als befristetes Arbeitsverhältnis vereinbart werden.

Dabei ist zu bedenken, dass Probearbeitsverhältnisse grundsätzlich Arbeitsverhältnisse im eigentlichen Sinne sind. Die Besonderheit liegt darin, dass sie den Vertragsparteien eine erleichterte Möglichkeit des Ausstiegs aus dem Arbeitsverhältnis bieten.

Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Neue Mitarbeiter einzuarbeiten, ist eine wichtige Führungsaufgabe. Betrieb, Führungskraft und Kollegen wollen möglichst schnell von dem neuen Mitarbeiter profitieren. Er soll sich rasch und gut in der neuen Umgebung zurechtfinden und sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Führungskräfte übernehmen hier eine wichtige Funktion für den Betrieb und den neuen Mitarbeiter. Selten sind Mitarbeiter so von den Fähigkeiten, dem Interesse, dem Engagement und der Qualität ihrer Führungskraft abhängig wie in dieser Phase ihres Arbeitslebens.

Die Führungskraft verfolgt mit der Einarbeitung folgende Ziele:

- Der neue Mitarbeiter soll sich mit der Arbeitsumgebung und seinem Aufgabengebiet so vertraut machen, dass er die an ihn gestellten Erwartungen und Anforderungen kennt. Dazu sind die Rahmenbedingungen zu klären und die notwendigen Informationen bereitzustellen.
- Die Führungskraft will sich schnell über das Leistungsvermögen, die Kompetenzen und die Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters am neuen Arbeitsplatz erste Eindrücke verschaffen, um ihn gut unterstützen zu können.
- Der Mitarbeiter soll sich schnell in das Arbeitsteam integrieren und zu einem gleichberechtigten und leistungsfähigen Mitglied der Gruppe werden.

www.hwk-muenster.de/personal 

4. Weiterführende Informationen

Für detailliertere Informationen und Arbeitsmaterialien nutzen Sie bitte die Ratgeber und Checklisten, die wir Ihnen zur Verfügung stellen unter:

www.hwk-muenster.de/personal 

Die folgende Auswahl gibt Ihnen dazu einen ersten Überblick (Stand 2014):

Planung der Personalbeschaffung

- **Checkliste:** Anforderungsprofil/Anforderungskatalog
- **Ratgeber:** Muster einer Stellenbeschreibung
- **Ratgeber:** Muster eines Anforderungsprofils

Personalsuche

- **Ratgeber:** Bewerbungsunterlagen
- **Checkliste:** Bewerbungsunterlagen/Auswertung
- **Ratgeber:** Muster eines Personalfragebogens

Bewerbungsgespräch

- **Checkliste:** Bewerbungsgespräch/Entscheidungsmatrix

Nach der Einstellung

- **Ratgeber:** Einarbeitung des neuen Mitarbeiters
- **Ratgeber:** Probezeit
- **Checkliste:** Arbeitspapiere
- **Ratgeber:** Muster eines Beurteilungsbogens über die Probezeit
- **Ratgeber:** Muster eines Einarbeitungsplans



Weitere Informationen unter:
www.hwk-muenster.de/personal



HANDWERKSKAMMER
MÜNSTER

Handwerkskammer Münster
Bismarckallee 1, 48151 Münster
Postfach 3480, 48019 Münster

Telefon 0251 5203-0
Telefax 0251 5203-106
info@hwk-muenster.de
www.hwk-muenster.de