

Mittels Arbeitsprobe und Personalgespräch zur richtigen Entscheidung.

Stellen Sie stets höchste, aber auch realisierbare Anforderungen an sich selbst und an Ihre Mitarbeiter, und Sie werden auch in härtesten Zeiten des Wettbewerbes bestens gewappnet sein!

Bitte informieren Sie sich durch Scrollen bis zum Ende unseres beispielhaft verkürzten Gliederungspunktes über eine effektive und effiziente Personalauswahl.

4 Prozessbeschreibungen

:

4.3 Personalbeurteilung - BPU

4.3.1 Behandlung der Bewerbungen unter Berücksichtigung des AGG

Wenn systematische Personalarbeit auch bisher schon wünschenswert war, zwingt das AGG nunmehr auch Klein- und Kleinstunternehmen zum Umdenken. Personalentscheidungen „aus dem Bauch heraus“ sind nicht nur nicht mehr zeitgemäß, sondern können jetzt richtig teuer werden. AGG bedeutet ganz klar mehr Aufwand, um sich als Arbeitgeber vor unkalkulierbaren Forderungen von Bewerbern zu schützen. Folgender Ablauf wird empfohlen:

Schritt	Input	Ablauf	Output	Gliederung
1	Bewerbung	mit Tagesdatum stempeln		
2		Bewerbung registrieren (nicht zwingend nötig)	FM 03-PBU-10 Bewerberstatistik	4.3.2 Registrierung der Bewerbungen
3	Anforderungsprofil (Kopie für jede Be- werbung anfertigen!)	Abgleich Bewerbung mit Anfor- derungsprofil (ausgefüllte Kopie zur Bewerbung heften!)	dokumentiert bewertete Bewerbung	4.3.3 Abgleich mit Anforderungsprofil
4		Bewerbung in einer Übersicht erfassen (nicht zwingend nötig)	FM 03-PBU-20 Checkliste Vorprüfung	4.3.4 Bewerbungen als Übersicht
5		ggf. Unterlagen nachfordern 1. Vorentscheidung		
6		Eignung JA / NEIN?	Absage-Ablage	
7		Einladung JA / NEIN?	Reserve-Ablage	
8		Bewerber telefonisch kontaktieren (nicht zwingend nötig)	FM 03-PBU-30 Telefoninterview	4.3.5 Erster telefo- nischer Kontakt
9		Test / Arbeitsprobe und Bewerber- gespräch vorbereiten	FM 03-PBU-40 Selbstauskunft	4.3.6 Test / Arbeits- probe und Bew. ...
10		Rückfragen bei früheren Arbeitgebern (nicht zwingend nötig)	FM 03-PBU-50 Personalauskunft	4.3.7 Rückfragen bei früheren ...
11		Test / Arbeitsprobe ablegen lassen, 2. Vorentscheidung	FM 03-PBU-60 Test / Arbeitsprobe	4.3.8 Fachliche Be- urteilung (Test / ...
12		Eignung JA / NEIN?	Absage-Ablage	
13		Bewerbergespräch, 3. Vorentscheidung	FM 03-PBU-70 Bewerbergespräch	4.3.9 Bewerberge- spräch
14		Eignung JA / NEIN?	Absage-Ablage	

:

4.3.5 Erster telefonischer Kontakt

mit Formular FM 03-PBU-30 Telefoninterview

=> Kopiervorlage

Der erste Kontakt kann in bestimmten Fällen telefonisch sinnvoll sein.

Das Telefoninterview ist zwingend zu empfehlen bei Bewerbern, die für Telefonzentrale, Empfang, Sekretariat, Vertrieb, Reklamationsbearbeitung u.ä. vorgesehen sind. Das Telefonat sollte der erste direkte Kontakt mit dem Bewerber noch vor der persönlichen Begegnung sein. Es kommt bei dem Telefoninterview vorzugsweise darauf an, wie der Bewerber das Gespräch führt. Zu bewerten sind u.a. Aussprache, Verständlichkeit und Klang der Stimme. Zweckmäßigerweise sollten die Fragen schon sachbezogen sein und zur Klärung offener Fragen genutzt werden.

Der Bewerber ist in geeigneter Weise über den bevorstehenden Anruf des Entscheiders zu informieren (Datum und Zeitraum schriftlich oder durch einen anderen Mitarbeiter telefonisch benennen). Das Gespräch muss zwischen 2 Festnetz-Anschlüssen geführt werden. Der Bewerber ist anzurufen. Dabei ist bereits darauf zu achten, wie der Bewerber sich meldet.

:

4.3.6 Test / Arbeitsprobe und Bewerbergespräch vorbereiten

mit Formular FM 03-PBU-40 Selbstauskunft Bewerber (allgemeine Daten)

=> Kopiervorlage

Die Beurteilung erfolgt meist im persönlichen Gespräch und vorzugsweise im Unternehmen. Ausnahmen sind jedoch in bestimmten Situationen denkbar, z.B.

- Treff auf neutralem Boden bei Wettbewerbsbedenken.
- Besuch beim Mitarbeiter zu Hause bei Heimarbeitsplätzen oder bei Berufen, die einen gewissen Hygiene-Standard erfordern (Küchenpersonal, Reinigungskräfte, ...). Hier kann eine Begutachtung des häuslichen Umfeldes wertvolle Zusatzinformationen bringen.

:

Eine Selbstauskunft ist sinnvoll in KMU. Sie

- zeigt wichtige Bewerberdaten einheitlich und übersichtlich geordnet
- ist Basis für die spätere Anmeldung als Arbeitnehmer (Lohnbuchhaltung / Sozialversicherung)
- bringt Klarheit zu – aus Arbeitgebersicht – wichtigen Sachverhalten, die in den Bewerbungsunterlagen erfahrungsgemäß nicht zu finden sind (z.B. Schwerbehinderung oder Vorstrafen)

Dieses nützliche Formular ist vom Bewerber auszufüllen, der Aufwand für das KMU ist also gering. Als Kopiervorlage vorhanden, wird es zweckmäßigerweise gemeinsam mit der schriftlichen Einladung zum Vorstellungsgespräch verschickt und vom Bewerber zum Gespräch mitgebracht.

:

4.3.8 Fachliche Beurteilung (Test / Arbeitsprobe)

mit Formular FM 03-PBU-60 Test / Arbeitsprobe

=> Kopiervorlage

Anhand der Bewerbungsunterlagen aus Gruppe A (sieht vielversprechend aus) werden 3 bis 5 Bewerber in die engere Wahl gezogen und zu Test oder Arbeitsprobe und Vorstellungsgespräch eingeladen.

Die Tests und / oder Arbeitsproben sind vor dem Vorstellungsgespräch beim Entscheider von verantwortlichen Mitarbeitern aus dem Arbeitsumfeld des zukünftigen Mitarbeiters vorzunehmen (Leiter/Meister/Vorarbeiter). Diese Führungskräfte sollen ja zukünftig mit dem Bewerber arbeiten. Bedingungen:

- Die verantwortlichen Mitarbeiter müssen Befugnis zur eigenverantwortlichen Entscheidung über Eignung / Nichteignung des Bewerbers haben.
- Die Tests und Arbeitsproben müssen reproduzierbar und für alle Bewerber gleich sein.

:

4.3.9 Bewerbergespräch

mit Formular FM 03-PBU-70 Bewerbergespräch

=> Kopiervorlage

TIPP: Gewinnung von Zusatzinformationen in der Wartephase

Schon das Warteverhalten eines Bewerbers kann sehr aufschlussreich sein. Es ist durchaus sinnvoll, den Bewerber bewusst 10 – 15 Minuten warten zu lassen und von einer Person, auf deren Urteil man Wert legt, unauffällig – d.h. neben deren normaler Tätigkeit – beobachten zu lassen (Sekretärin, anderer leitender Mitarbeiter, Ehefrau

beim Handwerksmeister, ...). Die Einschätzung, ob der Bewerber ruhig oder nervös wartet, er sich still oder kommunikativ verhält sowie sein Gesamteindruck können die Einschätzung des Entscheiders gut ergänzen.

:

a) Inhalt des Bewerbungsgesprächs

Neben Fragen, die sich aus der Bewerbung ergeben (Beseitigung von Unklarheiten), sollte das Gespräch u.a. folgende Punkte enthalten:

Fragen zum Prozessverständnis:

- Es sind Fragen aus dem zukünftigen Aufgabenbereich zu formulieren („Es steht folgende Aufgabe an: Wie würden Sie das Problem lösen?“). Zweckmäßigerweise geht der Entscheider mit dem Bewerber einen Prozess durch und stellt dabei immer wieder gezielt Fragen.

Fragen zum Werdegang, z.B.:

- Teilnahme an Schulungen / Zusatzausbildung / Weiterbildung neben Beruf?

:

Fragen zu Berufserfahrung und Stellenwechsel, z.B.:

- Warum noch nie / warum so häufig gewechselt?

:

Fragen zur familiären Situation und Freizeit, z.B.:

- Verheiratet? Achtung: Fragen nach Heiratsabsichten / Scheidung / Kinderwunsch sind unzulässig!

:

Natürlich werden nicht alle vorgenannten Fragen in einem Personalgespräch gestellt. Der Entscheider wird die für die Besetzung der Stelle notwendigen Fragen auswählen.

b) Nicht erlaubte Fragen

Es gibt Fragen, die rein rechtlich im Bewerbungsgespräch nicht gestellt werden dürfen, z.B.:

- Eheschließung / Scheidung geplant?

:

d) Fragen des Bewerbers

Am Ende des Gespräches sollte der Bewerber die Möglichkeit erhalten, selbst Fragen zu stellen. Wenn der Bewerber Fragen hat, ist dies prinzipiell ein Zeichen von Interesse.

:

4.3.10 Abschluss des Auswahlprozesses

Nach Abschluss des Auswahlprozesses würde der Arbeitgeber die Bewerbungen auf seine Kosten zurücksenden, ggf. mit einem Absagegrund versehen. Das Anschreiben verbliebe im Unternehmen, die anderen Unterlagen würden unverändert zurückgeschickt. Auf Rückfragen des abgelehnten Bewerbers würde dieser Hinweise bekommen, die für seine weitere berufliche Entwicklung hilfreich sein können.

Änderungen im logischen Prozessablauf aufgrund des AGG:

- Mit der Rücksendung beginnt jetzt die zweimonatige Frist für eine mögliche Klage auf Ungleichbehandlung. Damit dieser Zeitraum klar überschaubar ist, sollten alle Bewerbungen zum gleichen Zeitpunkt zurück geschickt werden.
- Sollte es zu einer Klage kommen, muss der Arbeitgeber die Gründe für die Ablehnung nachweisen. Zu seiner Sicherheit benötigt der Arbeitgeber dazu die gesamte Bewerbung, d.h.
 - er muss alle Bewerbungen komplett kopieren und kann dann die Originale zurücksenden o d e r
 - er schreibt nur die Absage, behält die Originale und schickt diese erst nach 2 Monaten zurück.
- Die Absage darf keine Gründe für die Ablehnung enthalten (Textvorschlag siehe Anhang A2).
- Wenn der Bewerber vorstellig wird oder anruft und nach Gründen für die Ablehnung fragt, ist ihm keine Auskunft zu erteilen.

: