





Inhaltsverzeichnis

1	Personalmanagement	4
1.1	Definition Personalmanagement	4
1.2	Bereiche des Personalmanagement.....	5
1.3	Exkurs: Vision, Strategie, Ziele.....	6
1.3.1	Vision	6
1.3.2	Strategie.....	6
1.3.3	Ziele	7
2	Personalmarketing	9
2.1	Der Personalmarkt.....	9
2.2	Was ist Personalmarketing?	9
2.3	Internes Personalmarketing	9
2.4	Externes Personalmarketing	10
3	Personalplanung	12
3.1	Personalbedarfsplanung.....	12
3.2	Personaleinsatzplanung	12
3.3	Instrumente der Personalplanung	13
3.3.1	Stellenbeschreibung	13
3.3.2	Anforderungsprofil	15
4	Personalauswahl	17
4.1	Vorbereitung aus Bewerbersicht (siehe Bewerberleitfaden).....	17
4.2	Kernkompetenz und Schlüsselqualifikationen	17
4.2.1	Kernkompetenz	17
4.2.2	Schlüsselqualifikationen	18
4.2.3	Umsetzung im Raiffeisensektor	18
4.3	Methoden der Personalauswahl	19
4.3.1	Analyse der Bewerbungsunterlagen.....	21
4.3.2	Dienstzeugnis.....	22
4.3.3	Bewerbungsgespräch	24
4.3.4	Eignungstests.....	28
4.3.5	Assessment Center	29



4.3.6	Neue Trends.....	29
4.4	Vorhersagekraft der Auswahlverfahren.....	30
4.5	Rechtliche Sichtweise der Auswahlverfahren	31
5	Einstellung.....	33
5.1	Dienstvertragserstellung	33
5.1.1	Grundlagen des Arbeitsrechts	33
5.1.2	Der Dienstvertrag	34
5.1.3	Entgelt.....	37
5.1.4	Einführung neuer Mitarbeiter	38
6	Personalentwicklung.....	39
6.1	Was versteht man unter Personalentwicklung?	39
6.2	Methoden der Personalentwicklung.....	41
6.2.1	Berufsbilder	41
6.2.2	Mitarbeitergespräch.....	43
6.2.3	Laufbahn- oder Karriereplanung	44
6.2.4	Coaching	45
6.2.5	Arbeitsgestaltung.....	45
6.2.6	Aus- und Weiterbildung.....	46
6.2.7	Assessment Center	47
6.3	Exkurs: Feedback	49
6.3.1	Was ist Feedback	49
6.3.2	Feedback-Regeln.....	50
6.3.3	Feedback-Leitfaden	51
7	Literaturverzeichnis	52

Im Sinne einer verbesserten Lesbarkeit wird im Skriptum auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet.
Die jeweiligen Bezeichnungen beziehen sich auf beide Geschlechter.



“Alles Wissen und alles Vermehren unseres Wissens endet
nicht mit einem Schlusspunkt, sondern mit einem Fragezeichen.“
Hermann Hesse

1 Personalmanagement

1.1 Definition Personalmanagement

In der Literatur finden sich unzählige, manchmal auch sehr komplexe Ansätze zur Beschreibung und Definition von Personalmanagement.

Eine sehr zweckmäßige und praxisorientierte Betrachtungsweise ist die Trennung des Wortes in

Personal + Management

Als **Personal** kann die Gemeinschaft aller unselbständig (im Sinn von: nicht Eigentümer des Unternehmens) arbeitenden Menschen in einer Organisation bezeichnet werden.

Typische Personalprobleme treten immer wieder in folgenden Bereichen auf:

Motivation	→	Nicht Wollen
Qualifikation	→	Nicht Können
Kosten	→	Sind im Vergleich zu anderen Unternehmen höher
Verfügbarkeit	→	Fachkräftemangel in der Branche

Management ist ein im alltäglichen Sprachgebrauch häufig verwendeter Begriff. Wird von „Management“ oder „managen“ gesprochen, sind damit meist Tätigkeiten wie Organisieren, Planen, Lenken oder Handeln gemeint.

Management bedeutet aber auch Führung und Steuerung. Im Zusammenhang mit Unternehmen spricht man dann von Management, wenn alle zur Verfügung stehenden Mittel einer Organisation zur Erreichung gesetzter Ziele eingesetzt werden.

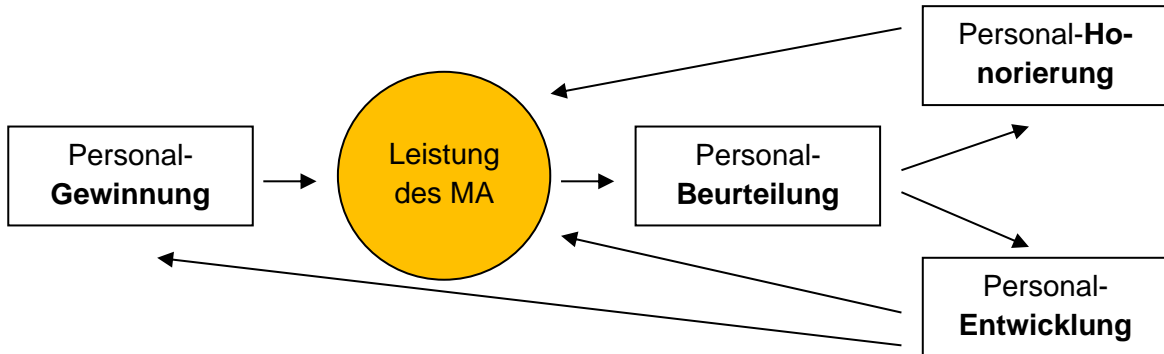
Personalmanagement soll also sicherstellen, dass die in einem Unternehmen arbeitenden Menschen so eingesetzt werden, damit sie mit ihrer Leistung optimal zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen können.



1.2 Bereiche des Personalmanagement

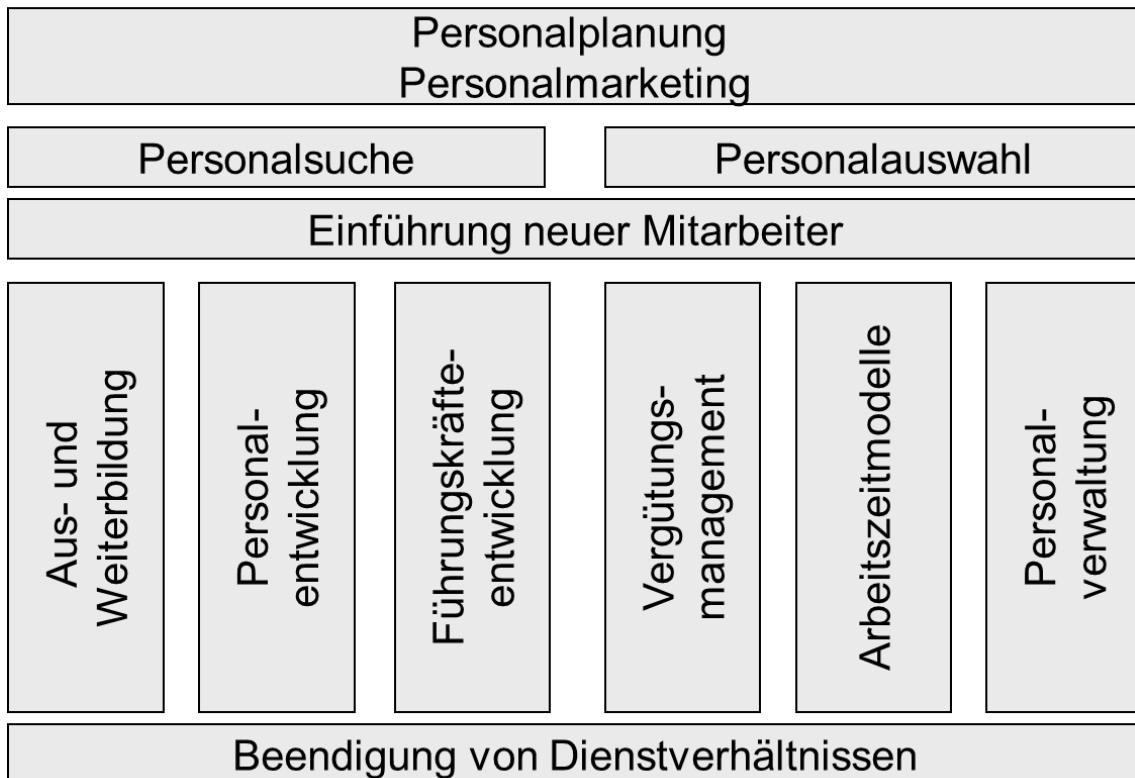
Wie schon zum Begriff Personalmanagement gehen auch hier die Meinungen auseinander, welche Bereiche Personalmanagement umfassen soll.

In fast allen Definitionen finden sich **zumindest** die folgenden Bestandteile:



Quelle: Devanna et al., 1984

In der Praxis wird Personalmanagement meist in noch kleinere Teilbereiche aufgegliedert und kann wie folgt aussehen (Konzept des Raiffeisenverbandes Sbg.):





1.3 Exkurs: Vision, Strategie, Ziele

Eingangs wurde festgestellt, dass Personalmanagement das Unternehmen bei der Erreichung seiner Unternehmensziele unterstützen soll.

In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

- Was ist der Unternehmenszweck, warum wurde dieses Unternehmen gegründet?
- Wie entstehen (Unternehmens-)Ziele?
- Wie werden Ziele definiert?

1.3.1 Vision

Egal, ob es sich um Unternehmensgründungen, große Taten oder bahnbrechende Erfindungen handelt – am Beginn steht immer eine Vision. Diese Vision (Idee, Traum) soll irgendwann in ferner Zukunft Wirklichkeit werden.

John F. Kennedy verkündete in seiner Vision Anfang der 60er Jahre, in diesem Jahrzehnt einen Menschen zum Mond und zurück zu bringen.

Eine andere berühmte Vision stammt von Martin Luther King: „I have a dream ...“.

1.3.2 Strategie

Um sich einer Vision anzunähern, wird ein detaillierter Plan benötigt – eine Strategie. Strategische Planungen sind wie Reiserouten, die die Fahrt in die Zukunft bestimmen. Sie sollen aber auch an Weggabelungen darüber informieren, welcher Weg eingeschlagen werden muss.

Eine Strategie muss flexibel genug sein, um auf plötzlich auftretende externe Einflussfaktoren mit einer „Kurskorrektur“ reagieren zu können. Dieser Einfluss kann z.B. von Mitbewerbern, von Konjunkturschwankungen, von Ressourcenknappheit, von veränderten Umweltbedingungen, von Embargos oder Kriegen ausgehen.

Entscheidungen über Strategien werden üblicherweise von der Unternehmensleitung bzw. der Geschäftsführung getroffen.

Eine Unternehmensstrategie könnte beispielsweise wie folgt aussehen:

In fünf Jahren sollen mehr als 50 % der geschäftlichen Aktivitäten im Ausland abgewickelt werden.



1.3.3 Ziele

Für die Umsetzung einer strategischen Planung und um eine geordnete Arbeitsweise aller Mitarbeiter in dieselbe Richtung zu garantieren, werden Ziele benötigt. Für die oben erwähnte Strategie könnten es Ziele für die Produktentwicklung, für den Marketingplan, aber auch für die Gewinnung und Qualifizierung von Mitarbeitern sein.

Ein Ziel ist nicht nur ein guter Vorsatz etwas erreichen zu wollen, echte Ziele sind ein quantitativ und qualitativ konkret beschriebener Endzustand einer Arbeit oder eines Verhaltens.

Häufig wird leider versucht, Unzulänglichkeiten in der Zielplanung durch besonderen Einsatz und effizientes Arbeiten auszugleichen. So können zwar schlimmste Auswirkungen verhindert werden, ein gutes Ergebnis ist so jedoch nicht mehr zu erzielen.

Der Weg zur Formulierung echter Ziele ist relativ einfach:

Zielfindung/Zielanalyse

- Was will ich?
- Was sind meine Wunschziele?

Situationsanalyse

- Was sind Stärken, Schwächen, Rahmenbedingungen?

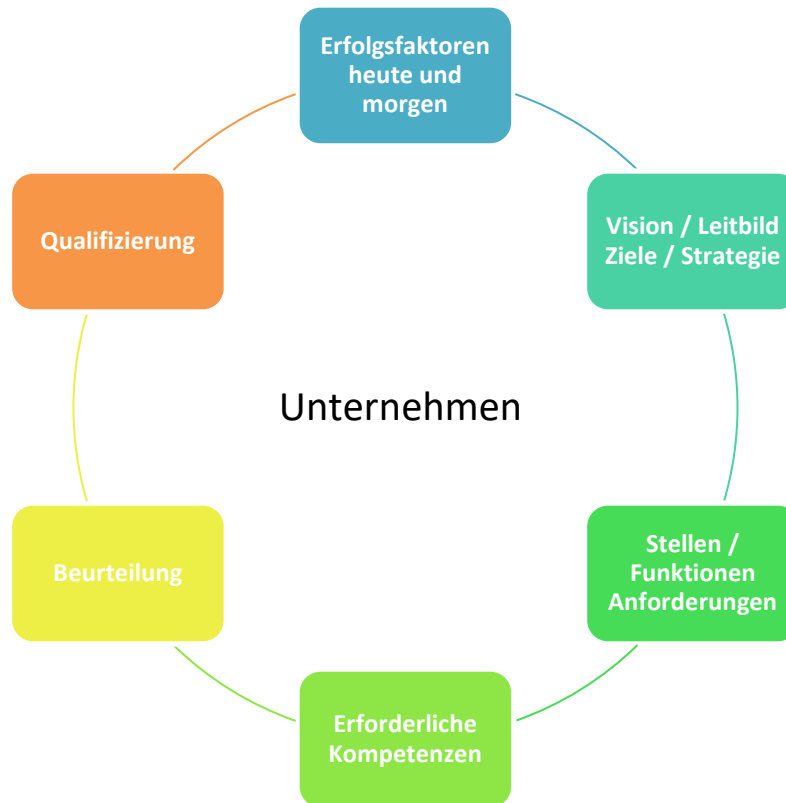
Zielformulierung/Zielplanung

- Was nehme ich mir vor?
- Was sind meine Handlungsziele?
- Um wirklich wirksam zu sein, müssen Ziele noch folgende Kriterien erfüllen:

S	Spezifisch (präzise und eindeutig formuliert)
M	Messbar (quantitativ oder qualitativ)
A	Attraktiv (positiv formuliert, motivierend)
R	Realistisch (Ziel muss <u>für mich</u> erreichbar sein)
T	Terminiert (bis wann? – konkreter Zeitpunkt)



Die folgende Abbildung soll zusammenfassend das ideale Zusammenspiel von Unternehmensstrategie und Personalmanagementaufgaben eines Betriebes veranschaulichen:



Quelle: mod. nach V. Hornstein, 2000

Ausgehend von den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens (was kann das Unternehmen, wovon lebt es heute, in welchen Bereichen will es in Zukunft erfolgreich sein) werden Strategie und Ziele abgeleitet. Gemäß dieser Planung ergibt sich der zur Umsetzung noch fehlende Personalbedarf mit den entsprechenden Anforderungen. Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen werden ausgewählt und aufgenommen, ihre Arbeitsleistung wird nach einer bestimmten Zeit beurteilt und aufgrund dieser Beurteilung werden notwendige Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet.



2 Personalmarketing

2.1 Der Personalmarkt

Folgende Schlagwörter und Trends prägen derzeit den Personalmarkt:

- Fachkräftemangel
- Demografischer Wandel
- Pensionsproblematik
- Work-Life-Balance
- Generation Z
- Informations-, Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft statt Produktionsgesellschaft
- Stellenwert der Qualifikation (OECD-Akademikerquote, zielgerichtete Ausbildung)
- Was sind die Zukunftsbranchen?
- Was sind die dafür erforderlichen Kompetenzen?

Im Bankensektor zeigt der internationale Trend rückläufige Mitarbeiterzahlen. In Österreich sind diese stagnierend bzw. leicht fallend.

2.2 Was ist Personalmarketing?

Das primäre Ziel von Personalmarketing ist die Schaffung von Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung eines Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern.

Aufgaben des Personalmarketing sind unter anderem die Bekanntmachung des Unternehmens als Arbeitgeber, die Pflege der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber sowie die Imagepflege.

2.3 Internes Personalmarketing

Beim internen Personalmarketing wendet sich das Personalmarketing an bereits vorhandene Mitarbeiter. Es kann durch folgende Elemente beschrieben bzw. unterstützt werden:

- Sicherheit des Arbeitgebers
- Interessante Karrierewege
- Aus- und Weiterbildungsprogramme
- Flexible Arbeitszeitmodelle



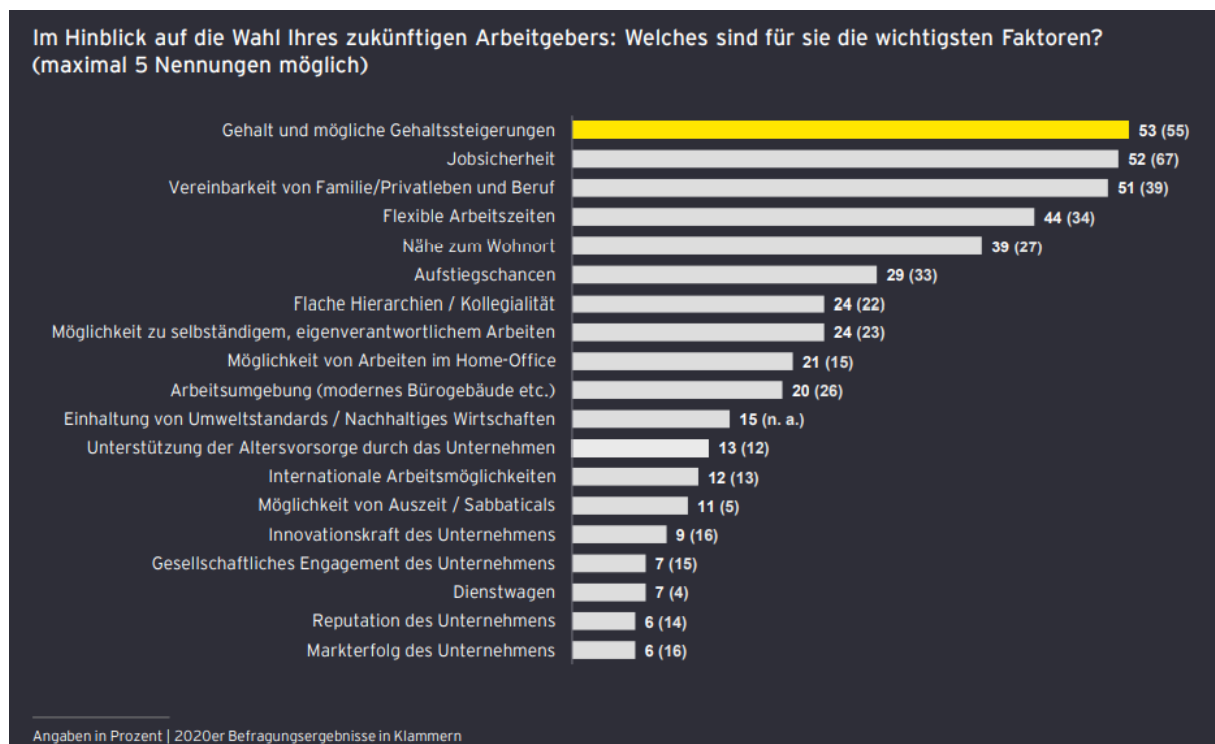
- Unternehmens- und Führungskultur
- Leistungsgerechte Entlohnung
- Soziale Leistungen des Unternehmens

2.4 Externes Personalmarketing

Das externe Personalmarketing wendet sich an potenzielle Mitarbeiter bzw. Bewerber und wird durch folgende Aktionen unterstützt:

- Kooperationen mit Ausbildungseinrichtungen
- Netzwerke
- Inserate und Aushänge
- Medienberichte
- Vergabe von Praktika
- Präsenz auf Messen
- Bewerbermanagement

Eine Studie des Beratungsunternehmens Ernst & Young hat ergeben, dass für Absolventen eines Studiums folgende Kriterien für die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers ausschlaggebend sind:



Quelle: Ernst & Young Studentenstudie 2022



Aktivitäten des externen Personalmarketings werden häufig als **Employer Branding** bezeichnet. Unter Employer Branding versteht man den Aufbau einer Arbeitgebermarke; dabei ist folgendes zu beachten:

- Definition der jeweiligen Zielgruppen, welche angesprochen werden sollen
- Was ist der USP (Unique Selling Proposition – Alleinstellungsmerkmal) unseres Unternehmens als Arbeitgeber
- Wie und wo will ich die Zielgruppe ansprechen
- Raiffeisen Salzburg hat vor einigen Jahren dazu folgende Zielgruppen definiert:
- Pflichtschulabgänger als Lehrlinge
- Berufseinsteiger (Schulabgänger, Uni- bzw. FH – Absolventen)
- Professionals (Mitarbeiter mit mehrjähriger spezifischer Berufserfahrung)
- Quereinsteiger aus anderen Branchen

Was ist die USP von Raiffeisen Salzburg?

Raiffeisen Salzburg bietet attraktive Jobs vor Ort; es gibt ein umfassendes Aus- und Weiterbildungssystem sowie sehr attraktive Karrierewege; daneben finden Mitarbeiter/innen bei Raiffeisen Salzburg eine menschenorientierte Unternehmens- und Führungskultur vor. Gekoppelt mit attraktiven Rahmenbedingungen bis hin zu umfangreichen Sozialleistungen ist dies eine gute Basis für ein erfolgreiches Miteinander.

Ganz besonders aber unterscheidet uns von anderen Mitbewerbern in unserer Branche, – bedingt durch unsere Vielschichtigkeit und die Eigenständigkeit der Institute vor Ort – dass Raiffeisen Salzburg eine sehr hohe Anzahl unterschiedlicher Berufsgebiete anbieten kann und dies somit für Mitarbeiter/innen viele Karrieremöglichkeiten eröffnet. Raiffeisen Salzburg transportiert diese Message mit folgendem Sujet:



Werfen Sie einfach einmal einen Blick auf unsere Website!

www.meine-raiffeisen-karriere.at



3 Personalplanung

Es wurde bereits festgestellt, dass Personalmanagement im Idealfall eng mit der strategischen Planung und den Zielen eines Unternehmens verbunden ist. Welche Überlegungen zur Bedarfserhebung angestellt werden und welche Instrumente zu diesem Zweck verwendet werden, wird in den folgenden Kapiteln erläutert.

3.1 Personalbedarfsplanung

Die Bedarfsplanung ist ein Teilgebiet der Personalplanung. Mit Hilfe der Personalbedarfsplanung wird abgeschätzt, wie groß der Bedarf eines Betriebes an Mitarbeitern in der Zukunft sein wird. Diese Planung erfolgt sowohl qualitativ als auch quantitativ und wird in kurz-, mittel- und langfristigen Personalbedarf unterteilt.

Vereinfacht wird unterschieden zwischen:

- **Ersatzbedarf**
Durch Ausscheiden von Mitarbeitern verursachter Bedarf (durch Kündigung, Tod, Pensionierung, Invalidität)
- **Zusatzbedarf**
entweder kurzfristiger Zusatz um saisonale Schwankungen (zB im Tourismus) abzudecken bzw. interimistische Lücken zu schließen bzw.
dauerhaft zusätzliche Kapazitäten (Ausweitung von Geschäftsfeldern, zusätzliche Kundenbetreuung, erhöhter Aufwand in der Auftragsabwicklung)

3.2 Personaleinsatzplanung

Unter Personaleinsatzplanung wird die Zuordnung von Mitarbeitern zu den passenden Stellen gemäß ihrer Fähigkeiten und den Anforderungen an die Stelle verstanden. Auch der anderweitige Einsatz von freien oder frei gewordenen Kapazitäten, die Beförderung von qualifizierten Mitarbeitern und Umstrukturierung von Abteilungen fällt in diesen Bereich.

Aufgabe der Einsatzplanung ist es, die im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter auf die Arbeitsplätze so zu verteilen, dass einerseits quantitative, zeitliche und örtliche Erfordernisse des Unternehmens Berücksichtigung finden und andererseits auf Interessen und Potenziale der Mitarbeiter Rücksicht genommen wird.



3.3 Instrumente der Personalplanung

3.3.1 Stellenbeschreibung

Eine Stellenbeschreibung ist eine verbindliche, in schriftlicher Form abgefasste Zusammenfassung aller wesentlichen Merkmale einer Stelle.

Sie liefert Informationen über

- die Einordnung / den Platz der Stelle in der Organisationsstruktur,
- die Stellenziele,
- die Aufgaben, Rechte und Pflichten des Stelleninhabers.

Die Stellenbeschreibung dient nicht nur der Orientierung des Mitarbeiters, sie findet in fast allen Bereichen der Personalarbeit Verwendung (z.B. als Grundlage für Mitarbeitergespräche / Gehaltsfindungen). Auch bei externen Anlässen, wie z.B. Tarifverhandlungen oder Betriebsvergleichen (Benchmarks) kommen sie zum Einsatz.

Ein Nachteil von Stellenbeschreibungen kann sein, dass sich Mitarbeiter nur mehr für die Bereiche zuständig fühlen, die in der Beschreibung festgehalten sind und damit den Blick für die Zusammenhänge und das gemeinsame Ziel verlieren.

Die Stellenbeschreibung soll zumindest die folgenden Kerninformationen enthalten:

- Stellenbezeichnung und Stellennummer
- Einordnung der Stelle in die Unternehmensorganisation (Über-/Unterstellungen, Abteilung, Bereich)
- Regelung der Stellenvertretung (wird vertreten von / vertritt)
- Zielsetzung / Hauptaufgabe der Stelle
- Detaillierte Aufgaben und Kompetenzen des Stelleninhabers
- Sachlich-organisatorische Angaben (Verteiler, nächste Überprüfung, Unterschriften)

Weiterführende Inhalte können die Anforderungen an den Stelleninhaber (Schulbildung, Berufserfahrung), Maßstäbe zur Leistungsbeurteilung, spezielle Kompetenzen (Zeichnungsrechte), Informationsbeziehungen (wer informiert wen?) oder auch der Name des aktuellen Stelleninhabers sein.

Wichtig ist, dass Lesbarkeit, Aktualität und Wartung gewährleistet sind. Deshalb ist zu empfehlen, Stellenbeschreibungen auf max. zwei DIN A4 Seiten zu formulieren.



Stellenbeschreibung	
Stellenbezeichnung:	
Vorgesetzte Stelle(n):	
Nachgeordnete Stelle(n):	
Zielsetzung der Stelle (was soll durch die Gesamttätigkeit der Stelle erreicht werden?):	
Hauptaufgaben der Stelle:	
Gewünschte Aufnahme ab:	
Vollmachten/Zeichnungsberechtigungen:	
Gehalt (fix, variabel, ÜST-Regelung); zusätzliche Benefits ? (Handy, Notebook, Dienstwagen):	
Entwicklungsmöglichkeiten:	



3.3.2 Anforderungsprofil

Nur bei Kenntnis der konkreten Anforderungen an jeden Arbeitsplatz ist eine optimale Stellenbesetzung möglich.

Anforderungsprofile enthalten für jeden Arbeitsplatz die typischen Anforderungen nach Art (z.B. Berufserfahrung in der Branche) und Ausprägungsgrad (z.B. mindestens dreijährige Berufspraxis in der Branche in der Funktion xy).

Anforderungsprofile sind – genau wie Stellenbeschreibungen – vielseitig in der Personalarbeit verwendbar. Sie unterstützen bei der Erhebung von Qualifikationsbedarf, sie helfen auch bei der Personalwerbung und –auswahl.

Anforderungsprofile sind sehr individuell auf jedes Unternehmen zugeschnitten. In der Praxis hat sich ein Muster durchgesetzt, wie Anforderungsprofile aufgebaut sein sollen und welche Merkmalsgruppen sie zu enthalten haben:

Stellenkennzeichnende Merkmale:

Dienen zur eindeutigen Identifizierung der Stelle und sind mit den Kriterien der zugehörigen Stellenbeschreibung ident.

Allgemeine Merkmale:

Stellen auf persönliche, unabänderbare Eigenschaften des Stelleninhabers ab (Geschlecht, Alter, Nationalität, Mobilität etc.).

Kenntnismerkmale:

Ausbildung und bisheriger beruflicher Werdegang, fachliche Fertigkeiten und Erfahrungen.

Körperliche Anforderungen:

Bedingungen, Belastungen bei Ausführungen der Tätigkeiten. Kommen vor allem im gewerblichen Bereich zur Anwendung.

Persönlichkeitsmerkmale:

Beziehen sich auf die Persönlichkeit des idealen Stelleninhabers.

Folgende Grundsätze sollten beachtet werden:

- Anforderungsmerkmale aussagekräftig formulieren.
- Die Merkmale müssen eindeutig voneinander abgrenzbar sein.

Die Anzahl der Merkmale muss so begrenzt sein, damit Übersichtlichkeit und Praktikabilität gewährleistet sind.



Bei der Erstellung der Profile ist darauf zu achten, dass die Anforderungen an eine Stelle möglichst realistisch beschrieben werden, sodass es auch künftig Bewerber gibt, die zumindest einigen dieser Anforderungen entsprechen. Da es eher unwahrscheinlich ist, dass ein Bewerber allen festgelegten Anforderungen entspricht, ist es zweckmäßig, eine Unterteilung in „notwendige“ (Muss) und „wünschenswerte“ (Soll) Anforderungen vorzunehmen.

Anforderungsprofil	
Stellenbezeichnung:	
Ausbildung	
Notwendige	wünschenswerte
Berufserfahrung	
Notwendige	wünschenswerte
Fachliche Anforderungen:	
Persönliche/fachübergreifende Anforderungen:	



4 Personalauswahl

Entscheidend bei der Personalauswahl ist, Mitarbeiter zu finden, die über die gesuchten Qualifikationen verfügen und die „zum Unternehmen passen“. Im Idealfall sollen Kernkompetenz des Unternehmens und Schlüsselqualifikationen der Bewerber im Einklang stehen.

4.1 Vorbereitung aus Bewerbersicht (siehe Bewerberleitfaden)

- **Wesentliche Inhalte der schriftlichen Bewerbung**
 - o Persönliche Anrede
 - o Wichtiges gleich zu Beginn anführen
 - o Fehlerfreies Motivationsschreiben
 - o Bezug zum Unternehmen herstellen
 - o Soft Skills
 - o Welchen Mehrwert hat das Unternehmen mit mir?
 - o Keine Auflistung des Lebenslaufes
 - o Schlussworte des Motivationsschreibens
- **Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch**
 - o Überlegungen zur Bekleidung
 - o Die „Top 10“ der Bewerbungsfragen
- **Verhalten beim Gespräch**
 - o Soft Skills
 - o Körpersprache
 - o mögliche Fragen: zum Unternehmen, zur beruflichen Entwicklung, zur Persönlichkeit, zur privaten Lebensgestaltung, heikle Fragen
- **Nach dem Gespräch**
 - o Nachfragen zum Vorstellungsgespräch
 - o Weitere Auswahlrunden nach dem Vorstellungsgespräch

4.2 Kernkompetenz und Schlüsselqualifikationen

4.2.1 Kernkompetenz

Von Kernkompetenz wird dann gesprochen, wenn ein Unternehmen sich bestimmte Fähigkeiten in einzigartiger Weise zu Eigen gemacht hat (z.B. bestimmte Technologien, Herstellungsverfahren, ...), um sie wertschöpfend einzusetzen. Die Kernkompetenz ist also jenes Können und Wissen eines Unternehmens, welches ihm am Markt einen Wettbewerbsvorteil verschafft.



Um sich diesen Vorteil zu erhalten benötigt ein Unternehmen Mitarbeiter mit entsprechenden Schlüsselqualifikationen.

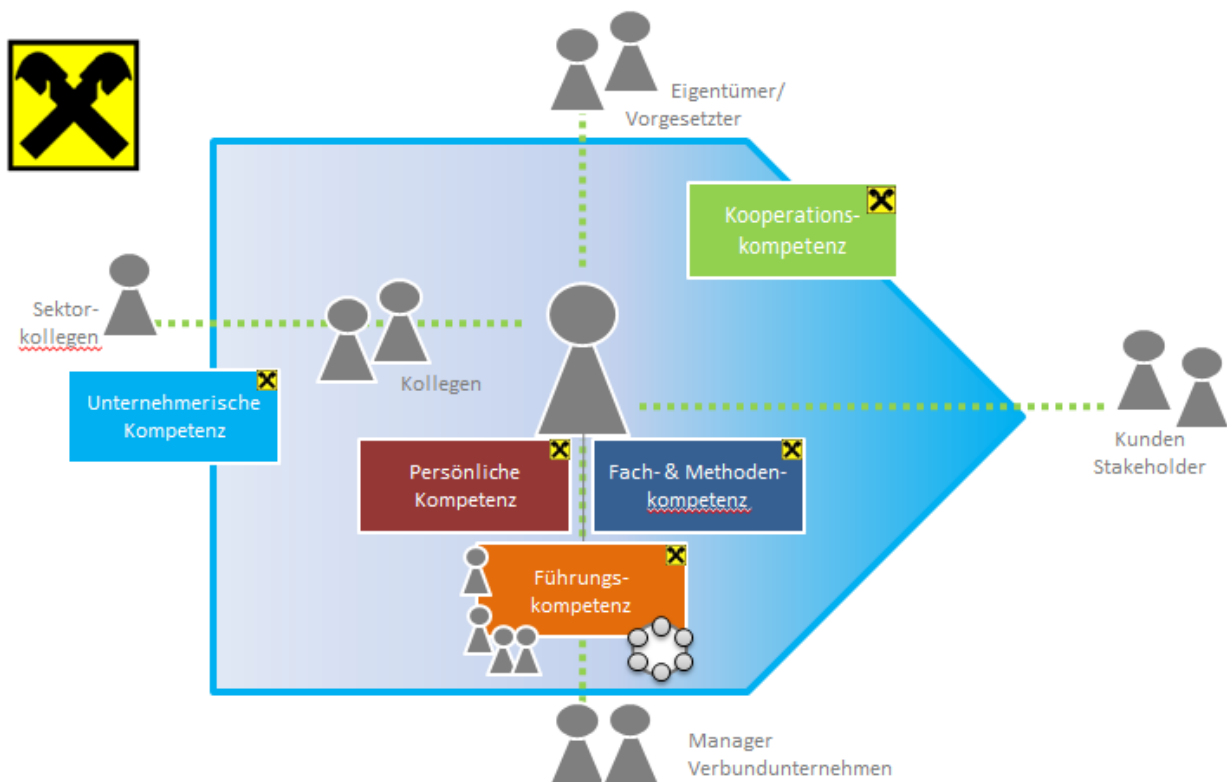
4.2.2 Schlüsselqualifikationen

Mit Schlüsselqualifikationen ist nicht das fachliche Wissen eines Mitarbeiters alleine gemeint. Vielmehr handelt es sich um überfachliche Qualifikationen, die den Mitarbeiter zum Handeln befähigen sollen.

Eine Schlüsselqualifikation ist demnach der kompetente, praktische Umgang mit fachlichem Wissen.

4.2.3 Umsetzung im Raiffeisensektor

Im Raiffeisensektor Österreich gilt ein Kompetenzmodell, das folgendes umfasst:



Diese Kompetenzen sind sowohl für die Personalauswahl als auch in weiterer Folge für die Personalentwicklung von besonderer Wichtigkeit.



4.3 Methoden der Personalauswahl

Bewerbungen für eine Stelle können unter anderem auf Grund folgender Informationen erfolgen:

- Konkrete Bewerbung auf ein Inserat (Tageszeitung, Fachzeitschrift)
- Bewerbung auf Grund einer im Internet ausgeschriebenen Stelle (www.meine-raiffeisen-karriere.at, www.karriere.at, www.stepstone.at)
- Bewerbung auf Grund einer beim AMS ausgeschriebenen Stelle
- Kooperation mit Personalberatern (zB Headhunter)
- Initiativ- oder Blindbewerbung
- Evidenz aus früherer Bewerbung
- Persönliche Kontakte im Unternehmen („Mitarbeiter werben Mitarbeiter“, Kontakte aus Feriertätigkeiten etc.)
- Bewerbung auf Grund von Kontakten über Schulen (Betriebsführungen, Vorträge, Finanzakademie, etc.)

Bei allen Ausschreibungen sind die mittlerweile sehr strengen Richtlinien des Gleichbehandlungsgesetzes unbedingt zu beachten, d.h. es darf insb. aufgrund des Geschlechts, des Alters, der Staatsangehörigkeit oder der Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft niemand diskriminiert werden.

Beachte auch die seit 2011 geltende Bekanntgabepflicht des kollektivvertraglichen Mindestentgelts sowie ggf. der Bereitschaft zur Überzahlung!



Muster für ein Zeitungs-/Onlineinserat



Wenn sich hinter Ihnen eine Tür schließt, öffnen wir für Sie eine neue.
Die Schulzeit ist zu Ende. Es ist Zeit für einen Neustart. Sie möchten Ihren ersten Karriereschritt in die faszinierende Finanzwelt machen? Dann bewerben Sie sich als

MATURANT:IN
(SALZBURG, VOLLZEIT)

IHRE AUFGABEN:
Sie unterstützen unsere Kund:innen in allen Angelegenheiten des Zahlungsverkehrs am Schalter und bei den SD-Geräten. In enger Zusammenarbeit mit unseren Kund:innenbetreuer:innen bereiten Sie Kund:innengespräche vor und nach. Im Back Office übernehmen Sie sachbearbeitende Tätigkeiten. Dabei erstellen Sie individuelle, auf die Kund:innenanfordernisse abgestimmte Kreditvorlagen und in weiterer Folge die gesamten Kreditvertragsunterlagen (u.a. Kredit- und Sicherheitenverträge). Das dafür nötige Fachwissen eignen Sie sich durch Training on the Job und gezielte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen an.

WAS SIE MITBRINGEN:
► Aufgabenbewusstes und professionelles Auftreten
► Genaue, gewissenhafte und strukturierte Arbeitsstil
► Serviceorientierte, zuverlässige und kooperative Persönlichkeit

WAS WIR IHNEN VERSPRECHEN:
► Zukunftssicheren Arbeitsplatz und spannende Karriereentwicklung
► Wertschätzende Führungskultur und teamorientiertes Arbeitsumfeld
► Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit der 4-Tage-Woche
► Attraktive Mitarbeiter:innenkonditionen bei Benefits, Gehältern und vergünstigter Einkauf im Raiffeisen-Lagerhaus
► Zuschuss zum öffentlichen Verkehr und zur privaten Krankenversicherung
► Vakanz-Vorsorge-Management
► und vieles mehr!

Ihr Interesse ist geweckt? Dann bewerben Sie sich gleich online oder schicken Sie Ihre Unterlagen an:

Raiffeisenverband Salzburg eGen
Personalabteilung
zH Martina Scheide
Franz-Josef-Straße 14
5070 Salzburg
www.meine-raiffeisen-karriere.at

JETZT ONLINE BEWERBEN! ODER DIREKT VIA WHATSAPP BEWERBEN!

Das kollektivvertragliche Mindestgehalt liegt für diese Position bei EUR 2.292,73 brutto (Vollzeitbasis). Eine marktkonforme Überzahlung, je nach Qualifikation und Erfahrung, ist für uns selbstverständlich.

- Das Inserat gliedert sich in 7 Bereiche:**
1. ein Karriereversprechen
 2. eine Einleitung
 3. die Aufgabenbeschreibung des/der neuen Mitarbeiters/in so klar wie möglich
 4. die fachlichen und persönlichen Anforderungen an den/die Bewerber/in / Zielgruppe
 5. das unternehmensseitige Versprechen an den/die Bewerber/in
 6. die Nennung des gewünschten Bewerbungsablaufes (Form bzw. Kontaktadresse)
 7. die Angabe des KV-Mindestgehalts

Um nun die richtigen Mitarbeiter an den richtigen Stellen im Unternehmen einsetzen zu können, bedient man sich bei der Auswahl der Bewerber verschiedener Methoden:

- Analyse der Bewerbungsunterlagen
- Telefoninterviews
- Bewerbungsgespräche (virtuell und persönlich)
- Eignungstests
- Assessment Center
- Arbeitserprobung / Schnuppertage



4.3.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen

Aus dem vorliegenden Bewerberstamm soll „der ideale Mitarbeiter“ herausgefiltert werden. Zu diesem Zweck werden in einem ersten Schritt die Bewerbungsunterlagen analysiert.

Aus Sicht des Bewerbers ist seine Bewerbung Marketing in eigener Sache bzw. Werbung für sich selbst. Die Unterlagen, welche versandt werden, müssen also entsprechend aufbereitet sein.

Die vollständigen Bewerbungsunterlagen enthalten:

- **Deckblatt**
- **Anschreiben**
Eine kurze, präzise Erläuterung darüber, warum der Bewerber glaubt, der Richtige für das Unternehmen zu sein (max. 1 Seite).
Interesse wecken, kein 08/15 Text („Hiermit bewerbe ich mich ...“)!
- **Tabellarischem Lebenslauf**
Persönliche Daten, Schulbildung, Universität/FH, Berufsausbildung, berufliche Tätigkeiten, Weiterbildung, besondere Kenntnisse
Roter Faden, klare Struktur, keine Lücken
- **Foto**
Professionell vom Fotografen, achten auf sympathische Ausstrahlung
- **Zeugniskopien, Dienstzeugnisse:**
Achtung auf systematische, chronologische Ordnung
- **Nachweis über sonstige Qualifikationen:**
Zusätzliche Ausbildungen, Seminare, Workshops

Die Unterlagen sollen möglichst **aussagekräftig, mit hohem Informationsgehalt** sein. Die Aufbereitung der Unterlagen soll beim Unternehmen **Interesse wecken** und **optisch ansprechend** sein.

In der Praxis passieren leider immer wieder Fehler:

- Die zeitliche Chronologie im Lebenslauf ist nicht vorhanden oder es wurden Daten vergessen.
- Ein unpassendes Foto wurde gewählt.
- Die Bewerbung enthält Rechtschreib- und Grammatikfehler.
- ...





Email-Bewerbungen:

Vorteile: rasch, unkompliziert, geringe Kosten, elektronische Weiterverarbeitung möglich, kurze Bearbeitungs- und Feedbackzeiten

Nachteile: Formatierung, Dateigröße, Layout, Textierung

4.3.2 Dienstzeugnis

Bei der Bewertung bzw. Ausstellung der Dienstzeugnisse muss berücksichtigt werden, dass Zeugnisse das weitere Fortkommen des/der ausscheidenden Mitarbeiters/in nicht erschweren dürfen. Dies hat unter anderem dazu geführt, dass sich ein regelrechter **Code für Zeugnisformulierungen** entwickelt hat, der vor allem durch die Auslassung, also die Abweichung von einer sehr positiven Beurteilung, geprägt ist. Es sollte jedoch die Möglichkeit beachtet werden, dass dem Verfasser des Zeugnisses diese „Geheimsprache“ nicht bekannt ist. Außerdem untersagt die aktuelle Rechtsprechung die Verwendung solcher Codes.

Folgende Formulierungen sind häufig zu lesen

„... hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt“
kann heißen: **sehr gute Leistungen**

„... hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt“
kann heißen: **gute Leistungen**

„... hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt“
kann heißen: **befriedigende Leistungen**

„... hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit erledigt“
kann heißen: **ausreichende Leistungen**

„... hat die ihm übertragenen Arbeiten im Großen und Ganzen zur Zufriedenheit erledigt“ kann heißen: **mangelhafte Leistungen**

„... hat sich bemüht, die ihm übertragenen Arbeiten zur Zufriedenheit zu erledigen“
kann heißen: **ungenügende Leistungen**

Wenn das Ausscheiden mit Bedauern oder sogar mit außerordentlichem Bedauern zur Kenntnis genommen wird, so kann dies bedeuten, dass es sich um eine/n gute/n bis sehr gute/n Bewerber/in handelt.



MUSTER: Dienstzeugnis

Variante 1:

ZEUGNIS

Herr / Frau , geboren am, ist am in unser Unternehmen eingetreten.

Herr / Frau war im Bereich als eingesetzt. Zu seinen / ihren Hauptaufgaben gehörte ...

Die ihm / ihr überantworteten Arbeiten hat er / sie sehr zuverlässig und ordentlich ausgeführt.

Wir haben Herrn / Frau als sehr loyale(n) und selbständige(n) Mitarbeiter/in kennengelernt. Seine / Ihre freundliche, sorgfältige und umsichtige Arbeitsweise wurde von unseren Vorgesetzten, Kollegen und Kunden gleichermaßen sehr geschätzt.

Herr / Frau kündigt das Dienstverhältnis zum über eigenes Verlangen. Wir wünschen ihm / ihr für den weiteren Berufs- und Lebensweg alles Gute und viel Erfolg.

Ort, Datum

Firmenstampiglie mit Adresse

Unterschrift des Arbeitgebers



Variante 2:

Dienstzeugnis

Wir bestätigen hiermit, dass Herr Max Muster, geb. am 28.3.1968 in der Zeit vom 1. Jänner 1989 bis zum 13. August 1991 in unserem Hause beschäftigt war. Herr Muster war in der Buchhaltungsabteilung als Finanzbuchhalter eingesetzt und stets bemüht, die gestellten Aufgaben zur Zufriedenheit der Geschäftsleitung zu erledigen.

Wir wünschen Herrn Muster für die Zukunft alles Gute und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

Firmenstampiglie mit Adresse

Unterschrift des Arbeitgebers

4.3.3 Bewerbungsgespräch

Das Bewerbungsgespräch ist das wichtigste und häufigste Auswahlinstrument in der Praxis.

Unterschieden wird dabei zwischen strukturierten und unstrukturierten Gesprächen (Interviews). Während die unstrukturierten Gespräche häufig unvorbereitete Gespräche sind, die sich in Abhängigkeit vom Gesprächsfluss entwickeln, werden strukturierte Interviews anhand eines Gesprächsleitfadens (Fragenkatalogs) geführt. Der Vorteil der strukturierten Gesprächsführung liegt vor allem in der Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Gesprächspartnern.

Entscheidend ist der erste Eindruck, den der Interviewer vom Bewerber hat. Dieser erste Eindruck setzt sich aus unterschiedlichen Kriterien zusammen:

- Pünktlichkeit
- äußeres Erscheinungsbild
- Freundlichkeit / Höflichkeit
- Händedruck und Blickkontakt
- Körperhaltung / Sitzhaltung

Die Verteilung der Redezeit liegt im Idealfall bei 70:30 für den Bewerber. Der Bewerber sollte sich daher umfassend und rechtzeitig auf dieses Gespräch vorbereiten.



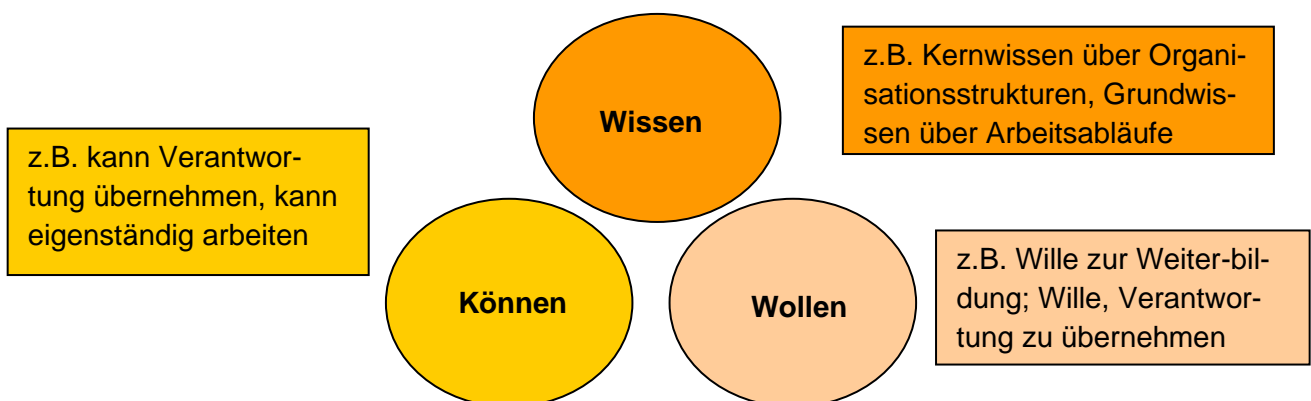
Um die „Irrtumsquote“ bei der Auswahl neuer Mitarbeiter so gering wie möglich zu halten, sind vom Unternehmen für die zu besetzende Stelle entsprechende Interviewfragen auszuarbeiten. Grundlage für diese Fragen bilden in der Regel Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil.

Der Ablauf eines Bewerbungsgesprächs lässt sich meist in folgende Phasen einteilen:

- Eröffnungsphase, Begrüßung
- Kurze Selbstvorstellung des Bewerbers (zum „Aufwärmen“)
- Biographiebezogene Fragen durch den Interviewer
- Fachliche Fragen durch den Interviewer
- Informationen über das Unternehmen
- Fragen des Bewerbers an den Interviewer
- Gesprächsabschluss

Da der Bildungsweg und die persönlichen Daten aus der schriftlichen Bewerbung zu ersehen sind, kann sich der Interviewer darauf konzentrieren, im Gespräch möglichst viel über Persönlichkeit und tatsächliche Fähigkeiten des Bewerbers zu erfahren.

Abgefragt werden in der Regel die Bereiche Wissen, Wollen und Können. Durch das Stellen offener Fragen (warum, wie, was, wann, wer, ...) soll der Interviewer in kurzer Zeit möglichst viele Informationen über den Bewerber erhalten.



Je nach Informationsbedarf und in Abhängigkeit zur Komplexität der zu besetzenden Stelle wird der Interviewer verschiedene Fragen formulieren. Hier einige Beispiele:



Informationsbedarf	Formulierte Frage
Liegt wirklich Interesse am Unternehmen, an der Branche vor?	Warum bewerben Sie sich bei unserem Unternehmen? Wie wurden Sie auf uns aufmerksam?
Hat sich der Bewerber im Vorfeld über das Unternehmen / die zu besetzende Stelle informiert?	Wie stellen Sie sich Ihren Aufgabenbereich vor?
Anpassungsfähigkeit, Umgang mit Konflikten	Beschreiben Sie eine Konfliktsituation aus Ihrer früheren Tätigkeit. Wie sind Sie damit umgegangen?
Flexibilität und Organisationstalent	Stellen Sie sich vor, Sie müssten kurzfristig eine Geschäftsreise organisieren. Was müssen Sie beachten, wie gehen Sie vor?
Kontaktfähigkeit zu anderen Personen, Toleranz	Auf welche Eigenschaften Ihrer Kollegen/Vorgesetzten legen Sie besonders viel Wert? Mit welchen können Sie nur schwer umgehen und warum?
Berufliche Ziele, Ambitionen	Wo sehen Sie sich beruflich in drei Jahren? Belegen Sie derzeit Weiterbildungskurse, wenn ja, welche?

Nachfolgend finden Sie eine typische Struktur für ein Interview:

Für die Struktur des Gesprächs empfiehlt sich folgender Leitfaden, bei dem von einer Gesprächsdauer von ca. 45 Minuten ausgegangen wird.

2-3 Min. Gesprächseröffnung	Der Interviewer sollte sich zunächst mit Namen und Funktion im Unternehmen vorstellen, durch ein paar allgemeine Worte die Atmosphäre zu Beginn auflockern, Sinn und Zweck des Gesprächs, Gesprächsablauf und -dauer sowie die Frage des Mitschreibens erläutern.
--	---



<p>5-10 Min. Selbstvorstellung des Bewerbers</p> <p style="text-align: right;">ns/in</p>	<p>Der/die Bewerber/in wird nun gebeten, seinen persönlichen und beruflichen Werdegang mit Schwerpunkt auf den letzten Tätigkeiten zu schildern. Der Interviewer sollte währenddessen bewusst schweigen, sich stichwortartige Notizen machen, bereits erste Eindrücke oder Fragen notieren. Vorhandene Bewerberunterlagen dienen zur Orientierung.</p>
<p>ca. 10 Min. freie und biografiebezogene Fragen</p>	<p>Hier können alle Punkte erörtert werden, die trotz Unterlagen bzw. der Vorstellung des/der Bewerbers/in noch einer Klärung bedürfen. Der Interviewer kann sich Beispiele und Erlebnisse schildern lassen und dadurch ein genaues Bild über die bisherigen Tätigkeiten sowie über konkretes Verhalten des/der Bewerbers/in gewinnen. Ihre gezielten Fragen sollten sich auf die Punkte des Anforderungs- und Stellenprofils beziehen, damit stellen Sie den inhaltlichen Zusammenhang her.</p>
<p>ca. 10 Min. Vorstellung der Tätigkeit</p>	<p>Der/die Bewerber/in erhält nun Informationen über das Unternehmen, die Tätigkeit, alltagstypische Arbeitssituationen sowie die Entwicklungsmöglichkeiten und hat hier Gelegenheit, aktiv Fragen zu stellen.</p>
<p>10-15 Min. Fachlicher Check</p>	<p>In diesem Teil des Gesprächs werden alle noch nicht abgedeckten fachlichen und verhaltensorientierten Anforderungen mittels vorbereiteter situativer Fragen oder Aufgabenstellungen überprüft</p>



<p>ca. 5 Min. Gesprächsabschluss</p>	<p>Hier können Fragen bezüglich Gehalt, Eintrittsdatum, etc. geklärt werden. Die weitere Vorgangsweise (Wann erhält der/die Bewerber/in Bescheid? Gibt es ein weiteres Gespräch?) wird festgelegt und der/die Kandidat/in verabschiedet.</p>
--	--

4.3.4 Eignungstests

Abhängig von Branche und Unternehmensgröße verlassen sich immer mehr Betriebe bei der Auswahl neuer Mitarbeiter nicht mehr nur auf Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgespräche. Sie laden ihre Bewerber zu Einstellungstests ein, bei welchen anhand einer Vielzahl von Fragen Allgemeinwissen, analytische Fähigkeiten, Organisationstalent, Lern- und Belastungsfähigkeit oder auch die verkäuferische Eignung getestet werden.

Je nach abgeschlossenem Schultyp sind diese Testsysteme nach Schwierigkeitsgrad abgestuft.

Eignungstests sind der Form nach psychologische Tests und bieten nur dann eine Möglichkeit zur Potentialbestimmung, wenn die richtigen Tests zur richtigen Zeit für die relevanten Fragestellungen eingesetzt werden. Alle wissenschaftlichen Tests müssen bestimmte **Gütekriterien** erfüllen:

- **Gültigkeit = Validität**
Der Test misst tatsächlich das, was er zu messen vorgibt (z.B. ein Konzentrationstest misst die Konzentrationsfähigkeit der Testperson und nicht ihre Intelligenz).
- **Zuverlässigkeit = Reliabilität**
Eine mehrmalige Wiederholung des Tests führt zu denselben Ergebnissen.
- **Objektivität**
Der Test bzw. das Testergebnis wird nicht durch die agierenden Personen beeinflusst.

Die Ausarbeitung und Zusammenstellung solcher Testverfahren sollte daher unbedingt Fachexperten überlassen werden. Von Unternehmen „selbst gestrickte“ Tests sind zwar in der Regel kostengünstiger, erfüllen jedoch meist nicht die obigen Kriterien und sind deshalb nicht aussagekräftig.



Job in kreativen Bereichen der Medienbranche arbeiten wollen. Noch sind diese aber auch dort eine Ausnahme.

– **Passivbewerbungen: Motto „Lass dich finden!“**

Für die Passivbewerbung ist ein Mitwirken in sogenannten Business Netzwerken notwendig. Zu diesen Netzwerken zählen u. a. Xing, LinkedIn, Viadeo oder auch Absolventa. Bei diesen Netzwerken geht es darum, ganz klar seine Kompetenz durch ein aussagekräftiges Profil zu zeigen, um so mögliche zukünftige Arbeitgeber auf sich aufmerksam zu machen.

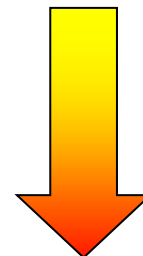
– **Anonymbewerbungen**

Anonymisierte Bewerbungsunterlagen, ohne persönliche Angabe wie bspw. Name, Alter, Geschlecht und Foto werden zwar zurzeit bereits vielfach diskutiert, jedoch noch eher zögerlich eingesetzt. Diese Art von Bewerbung soll vor Diskriminierung schützen und die Chancengleichheit aller Bewerber erhöhen.

4.4 Vorhersagekraft der Auswahlverfahren

Die sogenannte **prognostische Validität** ist ein wichtiges Kriterium zur Messung der Qualität von Personalauswahlverfahren. Sie gibt an, ob mit einem bestimmten Auswahlverfahren tatsächlich die Eignung des Bewerbers für seinen zukünftigen Arbeitsplatz vorausgesagt werden kann. Hier einige Werte:

Konventionelles Einstellungsgespräch	14 %
Persönlichkeitstests	15 %
Bewerbungsunterlagen	18 %
Schulnoten / Berufsnoten	25 %
Arbeitserprobung	30 %
Strukturiertes Interview	40 %
Probezeit	44 %
Assessment Center	74 %



Quelle: Burghofer E., 2003

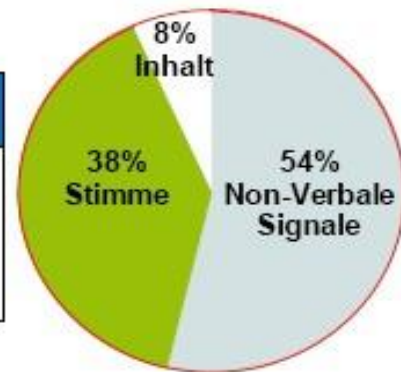
Natürlich können bei jeglichen Formen der Beurteilungen (zB bei der Personalauswahl) auch Fehler unterlaufen. Beurteilungsfehler können einerseits in der Person des Beurteilers begründet sein (fehlendes Wissen und Können), andererseits kann es zu Wahrnehmungsverzerrungen bei der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen kommen. Weitere Möglichkeiten sind absichtliche Beurteilungsverfälschungen, um eine bestimmte Situation herbeizuführen oder Verfahrensfehler in der Durchführung der Beurteilung.

Beurteilungen werden nie ganz wertfrei sein, da es einfach nicht in der Natur des Menschen liegt, Informationen völlig objektiv aufzunehmen und wertfrei zu beurteilen.



Neben dem Inhalt des Gesagten spielen für eine Beurteilung insbesondere Körpersprache und Stimme eine vielfach unterschätzte Rolle!

Non Verbale Signale:	Stimme:	Worte/Inhalt:
Blick-Kontakt	Lautstärke	Zahlen
Körpersprache	Höhe/Tiefe	Daten
Gestik, Mimik	Geschwindigkeit	Fakten
Kleidung	Modulation	
Standpunkt, etc.		



Die Beschaffung und Auswahl geeigneter Mitarbeiter stellt eine zentrale Funktion des betrieblichen Personalmanagements dar. Eine erfolgreiche Auswahlpolitik ist Grundlage für eine entsprechend gute Leistungserbringung und eine langfristige, fruchtbare Zusammenarbeit.

Die Auswahl des „falschen“ Mitarbeiters für eine Stelle kann zu erheblichem Kosten- und Zeitaufwand führen (je nach Position bis zu zwei Jahresgehältern). Verlässt der angeworbene Mitarbeiter das Unternehmen gleich wieder, so bedeutet dies nochmals erheblichen Zeitverlust und erneute Kosten. Zudem bleibt der Arbeitsplatz über lange Zeit unbesetzt.

Auch aus diesem Grund soll sichergestellt sein, dass bereits am ersten Tag die Weichen in Richtung erfolgreiche Zusammenarbeit gestellt werden.

4.5 Rechtliche Sichtweise der Auswahlverfahren

Im Rahmen der Personalauswahl werden möglichst viele Informationen über den Bewerber gesammelt. Dabei dringen Fragen oft stark in die Persönlichkeitssphäre des Bewerbers ein, sodass sich die Frage der rechtlichen Zulässigkeit mancher Fragen stellt.

Einigkeit besteht darüber, dass der potentielle Arbeitgeber nur nach solchen Dingen fragen darf, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der künftig auszuübenden Tätigkeit stehen. Nicht zulässig sind daher Fragen nach Heiratsabsichten, Vermögensverhältnissen, Partei- oder Konfessionszugehörigkeit etc. Umstritten sind auch Fragen, welche die künftige Arbeitskraft des Bewerbers beurteilen sollen, wie z.B. Krankheiten, bevorstehender Präsenzdienst, Schwangerschaft usw.



Klar ist, dass jegliche Diskriminierung – sei es aufgrund der Religion, der politischen Einstellung, des Alters, des Geschlechts, der sexuellen Orientierung oder anderer schwerwiegender Gründe – verboten ist und entsprechende Schadenersatzforderungen nach sich ziehen kann.

Der Bewerber hat das Unternehmen jedoch unaufgefordert von Umständen zu informieren, die seiner Verwendung auf dem potentiellen Arbeitsplatz entgegenstehen, wie z.B. bestimmte körperliche Gebrechen. Das Unternehmen wiederum hat den Bewerber über Umstände zu informieren, die für den Bewerber wichtig sind, wie z.B. die bevorstehende Betriebsschließung oder gesundheitsschädigende Arbeitsbedingungen.



5 Einstellung

5.1 Dienstvertragserstellung

5.1.1 Grundlagen des Arbeitsrechts

Das Arbeitsrecht ist aufgegliedert in eine Vielzahl von Rechtsquellen mit unterschiedlichen Geltungsbereichen und einer klar definierten Rangordnung (= Stufenbau der Rechtsordnung). Die übergeordnete Rechtsquelle bildet dabei jeweils den Rahmen für die untergeordnete und weist dieser einen Bereich zur Regelung zu:



Wie in vielen anderen Rechtsbereichen ist auch im Arbeitsrecht der Einfluss des **EU-Rechts** deutlich spürbar. Vor allem der absolute Vorrang des gesamten EU-Rechts vor nationalem Recht ist seit dem Beitritt zur Europäischen Union gegeben. Dies bedeutet, dass dem EU-Recht widersprechendes nationales Recht nicht angewendet werden darf.

Das **Bundesverfassungsrecht** steht an der Spitze der nationalen Rechtsordnung und wirkt prägend auf die arbeitsrechtliche Gesetzgebung ein. Die Bundesverfassung enthält insbesondere die Grundrechte sowie den Gleichheitsgrundsatz (Art 7 B-VG). Eine Bindung an diese beiden Bestimmungen besteht auch für Kollektivverträge und Betriebsvereinbarungen.



Zwingende Bundesgesetze dienen als Mindeststandards, die nicht unterboten, wohl aber durch nachgeordnete Rechtsquellen verbessert werden können. Beispiele dafür sind das Angestelltengesetz und das Arbeitszeitgesetz.

Beim Verstoß einer **Verordnung** gegenüber einer gesetzlichen Bestimmung bleibt die Verordnung trotz Rechtswidrigkeit solange verbindlich, bis sie vom Verfassungsgerichtshof als rechtswidrig erkannt und aufgehoben wird. Mindestlohntarif und Lehrlingsentschädigung sind beispielsweise in Verordnungen geregelt.

Kollektivverträge sind Vereinbarungen zwischen kollektivvertragsfähigen Körperschaften der Arbeitgeber (z.B. Wirtschaftskammer, Innungen) und der Arbeitnehmer (z.B. ÖGB, Fachgewerkschaften). Regelungsinhalt ist der typische, wesentliche oder regelmäßig wiederkehrende Inhalt eines Arbeitsverhältnisses, wie beispielsweise Entgelt-, Arbeitszeit-, Urlaubs- und Beendigungsfragen.

Bei **Betriebsvereinbarungen** handelt es sich um schriftliche Vereinbarungen zwischen dem Betriebsinhaber und dem zuständigen Belegschaftsorgan (Betriebsrat). Die Bestimmungen wirken unmittelbar auf die Einzelarbeitsverhältnisse ein. Typische Themen für Betriebsvereinbarungen sind Regelungen betreffend flexible Arbeitszeitsysteme (Gleitzeit) oder die Erhöhung der kollektivvertraglichen Mindestentgelte.

5.1.2 Der Dienstvertrag

Ein **Arbeits-/Dienstvertrag** entsteht, wenn sich jemand auf bestimmte Zeit zur Dienstleistung für einen anderen verpflichtet. Es besteht eine vertragliche Verpflichtung in persönlicher Abhängigkeit, d.h. es kann nicht eine dritte Person zur Leistung der Verpflichtung herangezogen werden.

Eine der Hauptpflichten des Arbeitnehmers ist die Arbeitspflicht. Diese vertraglich geschuldeten Dienste sind im Unternehmen des **Arbeitgebers** für diesen selbst und unter dessen **Weisungsrecht** zu leisten.

Form

Der Dienstvertrag kann schriftlich, mündlich, aber auch durch schlüssige Handlung abgeschlossen werden.

Inhalt

Der Dienstzettel hat die in § 2 Abs 2 AVRAG angeführten Angaben zu enthalten (z.B. Personalien des Arbeitgebers und Arbeitnehmers, Beginn und Dauer des Dienstverhältnisses, vorgesehene Verwendung, Dienstort, gewählte Mitarbeitervorsorgekasse, ...).



Abänderung

Bei aufrechter Bestand des Arbeitsverhältnisses ist eine einseitige Änderung des Arbeitsvertrages nicht möglich. Eine einvernehmliche mündliche Abänderung eines schriftlichen Arbeitsvertrages ist jedoch möglich. Grundsätzlich besteht Vertragsfreiheit. (Achtung: Beweisbarkeit!)

Günstigkeitsprinzip

Arbeitsrechtliche Vereinbarungen können den Arbeitnehmer besser, nicht aber schlechter stellen, als dies im Gesetz, im Kollektivvertrag, in einer Betriebsvereinbarung oder seinem Arbeitsvertrag vorgesehen ist. Dieser Grundsatz gilt nicht nur im Verhältnis des Arbeitsvertrages zum zwingenden Gesetz, zum Kollektivvertrag oder zur Betriebsvereinbarung, sondern ist auch im Verhältnis zwischen Gesetz, Kollektivvertrag und Betriebsvereinbarung zu beachten.

MUSTERDIENSTVERTRAG

DIENSTVERTRAG

1. **Dienstgeber:**
2. **Dienstnehmer:**
3. **Art des Dienstverhältnisses:** Angestellter / Arbeiter
4. **Beginn des Dienstverhältnisses:** befristet bis: , wobei der erste Monat als Probemonat gilt, währenddessen das Dienstverhältnis von beiden Teilen ohne Angabe von Gründen täglich gelöst werden kann.
5. **Anzuwendender Kollektivvertrag:**
6. **Dienstort:**
7. **Art und Bereich der Tätigkeit:** Verwendung
8. **Arbeitszeit:**



9. **Gehaltseinstufung:**

a) Einstufung:

		Gehaltsbestandteile	
1.	Brutto	1. Grundgehalt	0,00
2.	Zulagen	2. ÜBST-Pauschale / ALL IN - Vereinbarung	
3.		3. für 0 Stunden	0,00
4.		4. Funktionszulage	0,00
5.		5.	0,00
6.		6.	0,00
7.		Gesamtbruttogehalt	

b) Die Bezüge gelangen mindestens vierzehnmals zur Auszahlung. Jede darüber hinaus seitens des Dienstgebers geleistete Zahlung ist freiwillig und jederzeit widerrufbar. Auf sie erwächst dem Dienstnehmer kein wie immer gearteter Rechtsanspruch, auch wenn sie mehrmals gewährt wurde.

c) Funktionszulagen gelten naturgemäß nur für die Tätigkeit, für die sie gewährt wurden. Sie erlöschen mit Wegfall dieser Tätigkeit. Es entsteht kein Rechtsanspruch auf diese Zulagen. Daher kann auch bei wiederholter und langjähriger Gewährung der Funktionszulage bei Wegfall der entsprechenden Tätigkeit die Bezahlung eingestellt werden.

d) Eine allfällige Ausgleichszulage kann mit kollektivvertraglichen Vorrückungen und/oder Umreihungen verrechnet werden, bis die entsprechende kollektivvertragliche Zuordnung erreicht ist.

10. **Überstunden:**

a) Der Dienstnehmer verpflichtet sich, die im Rahmen der Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes vom Vorgesetzten angeordneten Überstunden zu leisten. Die Bezahlung erfolgt entsprechend dem Kollektivvertrag. Nicht angeordnete Überstunden werden nicht honoriert. Ein Freizeitausgleich ist möglich.

b) Mit einer allfällig gewährten Überstundenpauschale sind alle wie immer gearteten Mehrleistungs- und Überstunden abgegolten. Über die Pauschalregelung hinausgehende Überstunden werden nicht zusätzlich vergütet. Der Dienstgeber behält sich vor, bei Wegfall oder Minderung der Überstundenleistung die Überstundenpauschale zu widerrufen oder herabzusetzen.

11. **Urlaub:**

Für den Urlaubsanspruch werden gemäß Urlaubsgesetz 1977 und den jeweiligen kollektivvertraglichen Bestimmungen angerechnet:

Daher beträgt Ihr Urlaubsanspruch:
 ab 0 Arbeitstage



12. **Mitarbeitervorsorge:** Der Dienstgeber verpflichtet sich, einen gemäß dem „Betrieblichen Mitarbeitervorsorgegesetz“ entsprechenden Betrag an den zuständigen Träger der Krankenversicherung zur Weiterleitung an die (Name und Anschrift der Mitarbeitervorsorgekasse) zu überweisen.
13. **Ausbildung:** Ausbildungskostenrückersatzklausel
14. **Dienstverhinderung:** Regelungen bei Krankenstand / Arztbesuch
15. **Verschwiegenheitspflicht / Betriebs- bzw. Datengeheimnis:**
16. **Konkurrenzverbot / Verbot des Nebenerwerbes / Konkurrenzklausel:**
17. **Kündigung:** Kündigungstermin / -frist für DG und DN

Salzburg, am

Dienstgeber

Dienstnehmer

5.1.3 Entgelt

Die Höhe des Entgelts für die Tätigkeit richtet sich in der Regel nach den zum Dienstvertragsabschluss getroffenen Vereinbarungen.

Für die meisten Branchen in Österreich gilt ein Kollektivvertrag; ein wesentlicher Bestandteil eines Kollektivvertrages ist die Festlegung des Mindestentgelts. Dort wo kein Kollektivvertrag gilt, sieht das Gesetz lediglich vor, dass ein angemessenes und ortsübliches Entgelt zu zahlen ist.

Dort wo Kollektivverträge (KV) existieren, bildet das Kollektivvertragsschema die Basis für die Vergütung. Ein KV – Schema beinhaltet KV-Gruppen. Diese definieren die Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche und die sich somit ergebende KV-Gruppe; KV-Stufen ergeben sich aus Vordienstzeiten / Ausbildungszeiten sowie den im Betrieb verbrachten Arbeitsjahren.

Entgeltangaben und –vereinbarungen erfolgen in der Regel in Bruttobeträgen; Bruttowerte sind zu unterscheiden von Nettobeträgen; Nettowerte, sind jene Entgeltbeträge, die der Mitarbeiter für seine Arbeitsleistung tatsächlich ausbezahlt bzw. auf das Gehaltskonto überwiesen bekommt.



Weg vom Brutto- zum Nettogehalt (vereinfachte Darstellung):

Bruttogehalt

- Sozialversicherungsbeitrag Dienstnehmer (rd. 20%)
- Lohnsteuer (zw. 0 und 50%)

= Nettogehalt

Das Bruttoentgelt ist ebenso nicht ident mit dem, was ein Unternehmen tatsächlich an Lohnkosten aufwänden muss; es ist jedoch die Basis für die Berechnung der sogenannten Lohnnebenkosten:

Bruttogehalt

- + Sozialversicherungsbeitrag Dienstgeber (rd. 20%)
- + Kommunalsteuer
- + Dienstgeberbeitrag
- + Dienstgeberzuschlag

= Personalaufwand

In der Regel ist dabei mit einem Aufschlag von rd. 32% zum Bruttobezug zu rechnen.

5.1.4 Einführung neuer Mitarbeiter

Der erste Arbeitstag ist für keinen „Neuling“ einfach. Um diesen für den neuen Mitarbeiter so angenehm wie möglich zu gestalten und ein positives Gefühl bei ihm auszulösen, sind ein vorbereiteter und mit allem notwendigen (Büro-)Material bestückter Arbeitsplatz sowie ein herzlicher Empfang durch Kollegen ein erster Schritt.

Vorteilhaft ist auch das Erstellen einer Checkliste oder eines Ablaufplans für den ersten Arbeitstag des Mitarbeiters. Für die Orientierung sind Organisationsplan (Organigramm) und Stellenbeschreibung hilfreich.

In der Praxis gut bewährt haben sich Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter. Die „Neuen“ lernen sich kennen, es entsteht ein Gruppengefühl (Solidarisierungseffekt) und bereits zu diesem Zeitpunkt kann sich die Basis für ein späteres Kontakt-Netzwerk entwickeln.

Für das Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, die neuen Mitarbeiter durch umfassende Information zu motivieren und Unsicherheiten des ersten Tages abzubauen. Diese Veranstaltung eignet sich auch besonders gut, um Werte, Regeln und Ziele des Unternehmens weiterzugeben und Erwartungen an die Mitarbeiter klar zu formulieren.



Helfer bei der Integration des neuen Mitarbeiters kann zum einen der Betreuer in der Personalabteilung sein, der den „Neuen“ am ersten Tag empfängt und an seinen Arbeitsplatz in der Fachabteilung bringt, zum anderen der „Starthelfer bzw. Lernpartner“ in der Fachabteilung, der den neuen Mitarbeiter in der Einarbeitungszeit laufend in fachlichen und persönlichen Belangen betreut.

6 Personalentwicklung

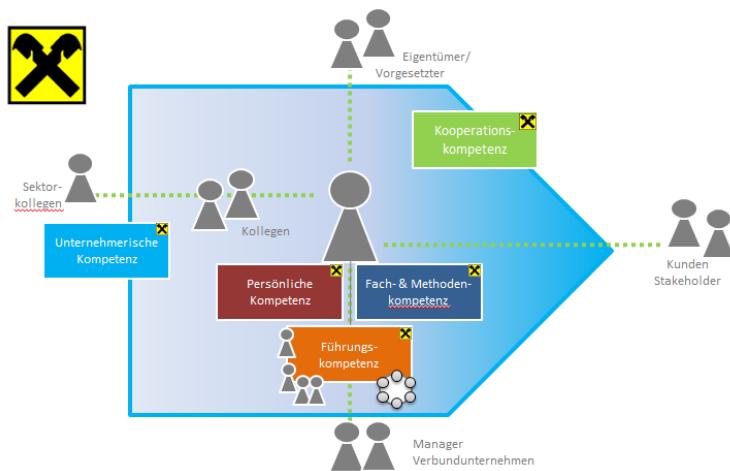
6.1 Was versteht man unter Personalentwicklung?

Unter „Personalentwicklung“ fallen in der Regel alle Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen. Durch Personalentwicklung soll den Mitarbeitern – unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen – jene Qualifikation vermittelt werden, die sie zur jetzigen und zukünftigen Ausführung ihrer Tätigkeiten benötigen.

Wie dieser Qualifizierungsbedarf ermittelt werden kann, wurde bereits ausführlich in den vorigen Kapiteln erörtert. Nunmehr geht es darum, die richtigen Methoden und Instrumente zur Qualifizierung der Mitarbeiter einzusetzen.

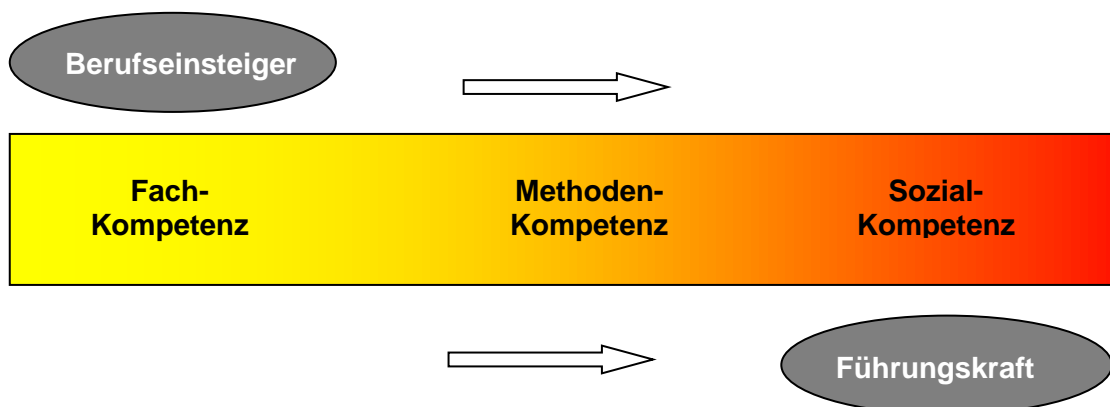
Im Wesentlichen lassen sich folgende fünf Kernkompetenzen für Qualifizierungsbedarf unterscheiden:

- **Fachkompetenz:**
Aneignung von Fachwissen, welches zur Ausführung der Tätigkeit benötigt wird.
- **Methodenkompetenz:**
Aneignung von Kreativitäts- und Problemlösetechniken, Frage- und Entscheidungstechniken, Techniken im Projektmanagement, Vertriebskompetenz etc.
- **Sozialkompetenz:**
Aktivierung von Einfühlungsvermögen (Empathie), Aktives Zuhören, Training von Teamarbeit, Fähigkeit zur Selbstkritik, Konfliktverhalten, etc.
- **Führungskompetenz:**
Fähigkeit, MitarbeiterInnen zu führen und zu fördern; eine gute Führungskraft schafft die Rahmenbedingungen, damit MitarbeiterInnen eine optimale Leistungserbringung ermöglicht wird.
- **Managementkompetenz:**
Beschreibt die Fähigkeit, ein Unternehmen oder einen Unternehmensteil zu lenken. Dazu gehören Strategieentwicklung, Planungs- und Steuerungskompetenzen ebenso wie intensive Kenntnisse des eigenen Marktes sowie jener interner und externer Faktoren, die die künftige Entwicklung des Unternehmens beeinflussen.



Hier finden Sie nochmals die oben angeführten Kernkompetenzen im Zusammenspiel im Raiffeisen Kompetenzmodell (siehe auch Seite 18)

Generell gilt: Je höher die Verantwortung und Position eines Mitarbeiters im Unternehmen, umso mehr verlagert sich im Idealfall die Qualifizierungsdimension von der Fachkompetenz hin zur Sozialkompetenz bzw. Führungs- und Managementkompetenz:



Verantwortliche für die Personalentwicklung in einem Unternehmen können verschiedene Personen in unterschiedlichen Rollen sein:

- der Personalverantwortliche (die Personalabteilung) als Berater,
- der Vorgesetzte als Coach,
- der indirekte Vorgesetzte (z.B. Leiter des Bereichs) als Mentor,
- die Unternehmensleitung als Promotor,
- und der Mitarbeiter selbst als Mitunternehmer (= Selbstentwickler).



6.2 Methoden der Personalentwicklung

Es gibt eine Reihe von Personalentwicklungsmaßnahmen; einige wesentliche sollen hier kurz vorgestellt werden:

6.2.1 Berufsbilder

Eine wesentliche Basis für sämtliche Personalentwicklungsmaßnahmen bilden die Berufsbilder:

Was ist ein Berufsbild?

Ein Berufsbild beschreibt das Stellenziel und die grundsätzlichen Anforderungen an den Stelleninhaber; des Weiteren zeigt es den auf diese Funktion abgestimmten, empfohlenen Ausbildungsweg auf.

Wozu dient ein Berufsbild?

Berufsbilder sind einerseits im für uns anwendbaren Kollektivvertrag festgelegt und damit wesentliche Grundlage für die Entlohnung.

Berufsbilder dienen zur gezielten Personalauswahl; sie sind unumgängliche Basis für eine gezielte Personalentwicklung.

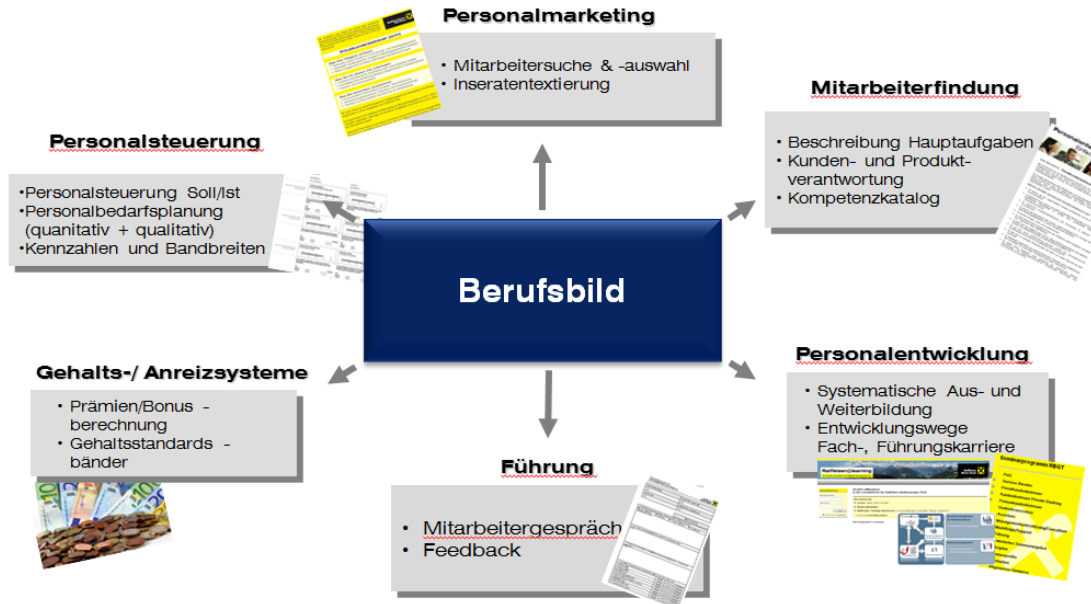
Berufsbilder unterstützen die zielgerichtete und systematische Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter (Ausbildungsplan).

Berufsbilder geben den Mitarbeitern Orientierung über die von ihnen erwarteten Tätigkeiten, das erwartete Verhalten sowie mögliche Entwicklungsschritte.

Berufsbilder können Basis für Zielvereinbarungs- und Mitarbeiterbeurteilungsgespräche sein. Durch laufendes Aktualisieren der wesentlichen fachlichen und persönlichen Anforderungen an den Stelleninhaber, erkennen Führungskräfte unmittelbaren Ausbildungsbedarf (Anforderungsprofil).



Nachstehendes Bild veranschaulicht die umfassende Anwendungsmöglichkeit des Berufsbildes:



Die **Berufsbildlandschaft** sieht in der Raiffeisenbankengruppe Österreich folgendermaßen aus:





Eine Karrierentwicklung kann über die Berufsbilder hinweg erfolgen; so kann sich beispielsweise jemand vom Serviceberater zum Privatkundenbetreuer oder vom Sachbearbeiter zum Experten weiterentwickeln. Darüber hinaus gibt es innerhalb der einzelnen Berufsbilder eine Entwicklung vom Junior zum Professional bis hin zum Senior:



6.2.2 Mitarbeitergespräch

Meist finden Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter tagtäglich statt. Im Mitarbeitergespräch, welches **zumindest einmal jährlich** stattfinden sollte, werden jedoch bestimmte Inhalte systematisch erörtert. Es ist somit ein Gespräch welches u.a. folgende Themen beinhaltet:

- **Rückblick:**
Arbeitsleistung / Beurteilungsgespräch: Die Leistungen der Vergangenheit und das Ausmaß der Aufgabenerfüllung besprechen.
- **Planung:**
Ziele der Zukunft (Planen künftiger Arbeitsschwerpunkte, Zielvereinbarungen)
Aufgabenplanung für das kommende Jahr
- **Mitarbeiter:**
Stärken und Schwächen (Analysieren der Stärken und Schwächen des Mitarbeiters sowie Erarbeiten von Verbesserungsmöglichkeiten)



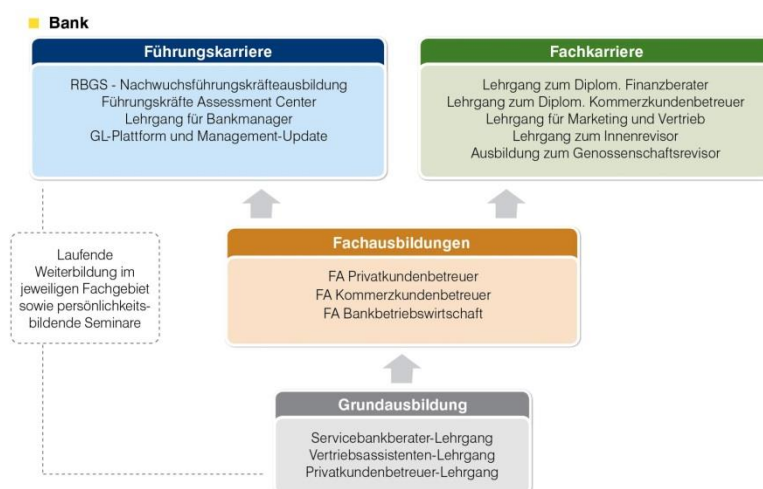
Beratungs- und Fördergespräch: Fördern heißt, erkannte Potentiale von Mitarbeitern mit Hilfe von im Mitarbeitergespräch festgelegten Fördermaßnahmen zu entwickeln. Dazu gehört vor allem die Berücksichtigung von Stärken des Mitarbeiters in der künftigen Aufgabenplanung. Der Mitarbeiter hat ein Recht zu erfahren, wie seine Leistungen und seine Stärken und Schwächen vom Vorgesetzten eingeschätzt werden. Der Vergleich mit der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters ermöglicht die Diskussion hin zu einem gemeinsam erarbeiteten Leistungsprofil. Es geht dabei auch um einen Abgleich der Soll-Anforderungen der jeweiligen Positionen bzw. Funktionen mit den Ist-Profilen der Mitarbeiter sowie daraus abgeleitet entsprechende Maßnahmen (Förderungen, Ausbildungen, Coaching, ...) einzuleiten.

6.2.3 Laufbahn- oder Karriereplanung

Eine sehr wichtige Fördermaßnahme ist die Karrieresicherung durch **Laufbahnplanung**. Durch sie wird die weitere berufliche Entwicklung des Mitarbeiters für einen bestimmten Zeitraum festgelegt. Die Aussicht auf beruflichen Aufstieg trägt vor allem zur Motivation des Mitarbeiters bei.

In der Laufbahnplanung wird festgelegt, welche Positionen ein Mitarbeiter während seiner beruflichen Entwicklung einnehmen kann und welche begleitenden Qualifizierungsmaßnahmen notwendig sind. Ausgangspunkt für die Planung sind der Mitarbeiter mit seinen Fähigkeiten, Interessen und Entwicklungsbedürfnissen sowie die im Unternehmen gebotenen Möglichkeiten.

Je nach Potential des Mitarbeiters und Bedarf im Unternehmen kann entweder eine Führungslaufbahn oder eine Fachlaufbahn eingeschlagen werden. Hier ein Beispiel für das **Raiffeisen-Laufbahnsystem**:





Die wichtigsten Vorteile der Laufbahnplanung sind generell die Transparenz über die im Unternehmen vorhandenen Potentiale, die Schaffung einer personellen Vorsorge sowie eine stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen durch Perspektiven.

Der Wunsch nach Aufstieg ist bei Mitarbeitern verschieden stark ausgeprägt. Es gibt auch Mitarbeiter, die keinen Wunsch haben, sich ständig weiterzuentwickeln. Hier macht Laufbahnplanung keinen Sinn; es muss allerdings sichergestellt sein, dass eine regelmäßige Anpassung der Qualifikationen an neue (technische) Gegebenheiten erfolgt.

6.2.4 Coaching

Coaching ist ein Begriff, der schon seit vielen Jahren im Sport geläufig ist. Dort sorgt der Coach dafür, dass neben Fitness, Technik und Taktik auch psychologisch mentale Faktoren ausreichend trainiert werden.

Im Personalmanagement findet Coaching meist in der Führungskräfteausbildung Anwendung. In erster Linie bietet Coaching Hilfe zur Selbsthilfe bei beruflichen Problemstellungen oder in der beruflichen Weiterentwicklung. Durch das Gespräch mit dem Coach erarbeitet der Mitarbeiter selbst Lösungen und weitere Vorgehensweisen für die persönliche Entwicklung.

Anlässe für eine Coaching-Beratung können die Vorbereitung zur Übernahme neuer beruflicher Aufgaben oder Positionen, die Behebung individueller Defizite oder auch die Lösung von Konflikten mit anderen Mitarbeitern oder die Implementierung neuer Konzepte sein.

Coaching ist im Regelfall als Beratung auf Zeit anzusehen. Das Ziel „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist anlassbezogen und nicht als ständige begleitende Maßnahme zu sehen. Nach erfolgreicher Durchführung des Prozesses zieht sich der Coach aus dem Leben des Mitarbeiters zurück.

6.2.5 Arbeitsgestaltung

Im Bereich der Fachkarriere gibt es als Fördermaßnahmen verschiedene **Formen der Arbeitsgestaltung**, durch die das Aufgabengebiet verändert werden kann. Als wichtigste Gestaltungsmaßnahmen sind Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation zu nennen.

Beim **Job Enlargement** (= Aufgabenerweiterung) wird der Arbeitsinhalt durch Hinzunehmen qualitativ gleichwertiger Tätigkeiten ausgeweitet. Dadurch entstehen umfangreichere Aufgabengebiete, die vielfach auch zur Steigerung des Selbstwertgefühls des Mitarbeiters beitragen.

Das **Job Enrichment** (= Tätigkeitsbereicherung) verbindet unterschiedlich schwierige Aufgaben, das heißt, der Arbeitsinhalt wird nicht nur ausgeweitet, sondern auch mit qualitativ höherwertige Tätigkeiten angereichert. Dies bietet mehr Möglichkeiten zur Eigeninitiative, der Gestaltungsspielraum des Mitarbeiters wird größer.



Der Begriff **Job Rotation** wird in doppelter Weise verwendet. Einerseits geht es um die Möglichkeit der Bildung am Arbeitsplatz (siehe auch Punkt 6.2.2), andererseits kommt die Job Rotation auch als Form der Arbeitsgestaltung zur Anwendung.

Dabei tauschen die Mitglieder einer Arbeitsgruppe in regelmäßigen Abständen die Arbeitsaufgaben bzw. Arbeitsplätze. Primäres Ziel ist dabei die Unterbrechung der Monotonie und die Vermeidung einseitiger Belastungen. Darüber hinaus gewinnen die Mitarbeiter einen besseren Überblick über betriebliche Zusammenhänge. Durch den immer wechselnden Kontakt mit Kollegen werden Sozialverhalten und Flexibilität der Mitarbeiter gefördert.

6.2.6 Aus- und Weiterbildung

Bildungsmaßnahmen unterstützen die Mitarbeiter vor allem dabei, die notwendige Qualifizierung zu erhalten, die sie für die Erledigung ihrer jetzigen und zukünftigen Aufgaben benötigen.

In der Regel geht es bei den Bildungsmaßnahmen um die Vermittlung von

Erweiterung des Könnens = Schulung der fachlichen Qualifikation; um
= erworbenes Wissen in die Praxis umzusetzen;

Änderung der Einstellung = gezielter Abbau von Fehlverhalten.

Wichtig ist, dass für jede Bildungsmaßnahme die richtige Personalentwicklungsmethode zum Einsatz kommt. Während sich beispielsweise für die Vermittlung von Wissen eher **Einzel- oder Gruppenbildung** eignet, sollte bei der Erweiterung des Könnens vor allem eine **arbeitsplatzgebundene Bildungsmaßnahme** zum Einsatz kommen.

Die Einteilung von Einzel- oder Gruppenbildung richtet sich in der Regel nach der Anzahl der Teilnehmer. **Einzelbildung** hat den Vorteil, dass der Lernstoff und das Tempo individuell an Fähigkeiten und Bedürfnisse des Lernenden angepasst werden kann. Nachteile sind – im Gegensatz zur **Gruppenbildung** – die soziale Isolation und der fehlende Austausch mit anderen Lernenden. Das Lernen in Gruppen ist meist auch kostengünstiger als Einzelbildungsmaßnahmen.

In der betrieblichen Bildungsarbeit dominiert die Gruppenbildung. Selbststudium erfolgt meist über E-Learning-Programme, die Lektüre von Fachzeitschriften oder in Vorbereitung auf Gruppenbildungsmaßnahmen, wie z.B. interne Fachseminare.



Arbeitsplatzgebundene Bildungsmaßnahmen (Training-on-the-job) sind mit der Ausübung produktiver Tätigkeiten gekoppelt. Training-on-the-job findet in Form der laufenden Auseinandersetzung mit der jeweiligen Arbeitsaufgabe statt. Lernmethoden zur Vermittlung von zusätzlichen Qualifikationen können beispielsweise eine Job Rotation, die Teilnahme an Projektgruppen oder das Durchlaufen von Trainee-Programmen sein. Welche Maßnahme auch immer zum Einsatz kommt, wichtig ist das Zusammenwirken zwischen dem Mitarbeiter als Lernendem und dem Vorgesetzten als Helfer, Förderer und Forderer. Im gemeinsamen Gespräch werden Maßnahmen zur Verbesserung der Leistung und Pläne für den weiteren Einsatz besprochen.

Vorteil der arbeitsplatzgebundenen Bildungsmaßnahmen ist sicherlich der hohe Realitätsbezug. Leider werden die Konzepte in der Praxis oft durch das laufende „Tagesgeschäft“ des Unternehmens überlagert, sodass diese Formen der Ausbildung manchmal zu kurz kommen.

Demgegenüber bleiben die Teilnehmer von **Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes (Training-off-the-job)** vom laufenden Betriebsgeschehen unbehelligt. Von den Bildungsverantwortlichen kann das Tagesgeschäft bei der Planung außer Acht gelassen werden. Nachteil dieser Methode ist die reine Wissensvermittlung. Das Umsetzen in die Praxis kann nur durch Simulationen/Rollenspiele und nicht im Echtbetrieb geübt werden. Als wichtigste Methoden des Training-off-the-job können Lehrvortrag, Qualitätszirkel oder auch Fernunterricht genannt werden.

6.2.7 Assessment Center

Das Assessment Center (AC) stellt eines der aussagekräftigsten Verfahren dar und dient sowohl der Einschätzung aktueller Kompetenzen als auch der Prognose künftiger beruflicher Entwicklung (Potentialanalyse). Das AC kann einerseits zur Auswahl künftiger Mitarbeiter (**Auswahl-AC**), andererseits zur Förderung bestehender Mitarbeiter (**Förder-AC**) eingesetzt werden.



Die wesentlichen **Kennzeichen** eines Assessment Center sind:

- Es werden mehrere Bewerber gleichzeitig (meist 8 - 12)
- von mehreren geschulten Beobachtern/Assessoren (meist 4 – 6 erfahrene Führungskräfte)
- in einer Vielzahl von Beurteilungssituationen (versch. Übungen, Tests)
- über einen bestimmten Zeitraum (1 – 3 Tage)
- im Hinblick auf die Anforderungen der zu besetzenden Stelle (z.B. Analytisches Denken, Kommunikationsfähigkeit)
- nach festgelegten Regeln beurteilt.

Der Ablauf eines AC lässt sich in drei Phasen unterteilen – die Vorbereitungsphase, die Durchführungs- und die Feedbackphase.

Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung eines AC ist die gründliche **Vorbereitung**. Besondere Bedeutung hat dabei die Analyse der Anforderungsmerkmale. Jede Übung im AC muss auf die konkrete Anforderung der zu besetzenden Stelle Bezug nehmen, damit sie aussagekräftig ist.

Kernstück bei der **Durchführung** von ACs sind die Übungsaufgaben. In der Praxis finden sich vor allem folgenden Formen:

- Selbstvorstellung jedes Teilnehmers in einer vorbereiteten Präsentation
- Gruppendiskussionen mit und ohne Rollenvorgaben
- Kurzvorträge und Präsentationen zu vorgegebenen Themen
- Bearbeitung von Fällen und Aufgabensimulation
- Tests (zB „Postkorb-Übung“. Eingehende Post wird bearbeitet und damit verbunden müssen Entscheidungen getroffen werden)
- Sonstige Rollenspiele

Die Teilnehmer werden dabei mit Aufgabenstellungen konfrontiert, die ihnen vorher nicht bekannt sind und für die sie eine relativ kurze Vorbereitungszeit haben.

Für jede Übung werden Beobachtungskriterien und Formulare entwickelt, die den Assessoren die gezielte Beobachtung von Verhaltensweisen erleichtern. Wichtig dabei ist, nur Verhalten zu beschreiben und vorerst noch keine Interpretation vorzunehmen oder vom beobachteten Verhalten auf Eigenschaften des Teilnehmers zu schließen.

**Ein Beispiel:**

- Der Teilnehmer ist bei der Präsentation nervös.
- Der Teilnehmer hat bei der Präsentation eine zitterige, leise Stimme und wirkt dadurch nervös.

Wesentlicher Teil eines ACs ist die gemeinsame Urteilsbildung und Rückmeldung (**Feedback**) dieses Urteils an die Teilnehmer. Die Beobachtungsdaten werden von allen Assessoren gemeinsam ausgewertet, abgestimmt und ein Gutachten für jeden Bewerber abgefasst. Im Rahmen eines vertraulichen Gesprächs mit dem Teilnehmer wird diesem nicht nur die Entscheidung über Aufnahme oder Nichtaufnahme mitgeteilt, sondern es wird ihm zusätzlich eine umfassende Rückmeldung über sein gezeigtes Verhalten gegeben. Der Bewerber bekommt somit eine Lernchance und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung.

6.3 Exkurs: Feedback

Egal, welche Form der Beurteilung gewählt wird, wichtig ist immer die Rückmeldung – das Feedback – von beobachtetem Verhalten.

6.3.1 Was ist Feedback

Feedback ist die Rückmeldung über die Wahrnehmung einer Person in Bezug auf das Verhalten einer anderen Person und ist somit Basis für die Veränderung von Verhaltensmustern. Feedback ist keine allgemeingültige Aussage, sondern die Mitteilung darüber, wie ein Verhalten zu einem bestimmten Zeitpunkt empfunden und wahrgenommen wurde.

Ziel ist nicht die Entscheidung über Recht oder Unrecht, sondern das Aufzeigen von erlebtem Verhalten und der Wirkung dieses Verhaltens auf andere.



6.3.2 Feedback-Regeln

Feedback sollte generell nach folgenden Regeln erfolgen bzw. folgende Eigenschaften aufweisen:

- **Beschreibend**

Keine Wertung, keine Interpretation; eher die eigene Reaktion auf das Verhalten des anderen beschreiben, z.B. „Mir ist aufgefallen, dass ...“, „Ich habe bemerkt, dass ...“.

- **Konkret**

auf eine bestimmte Situation bezogen, also nicht „Du bist immer so dominant“, sondern besser: „In dieser Situation hatte ich das Gefühl, Du würdest mich angreifen, wenn ich Deinen Argumenten nicht zustimme“.

- **Brauchbar**

Das Feedback muss sich auf Verhalten beziehen, das veränderbar ist. Es ist nicht notwendig, auf Unzulänglichkeiten der Person hinzuweisen, die nicht oder nur schwer veränderbar sind, wie z.B. „Du läufst rot an“.

- **Erbeten**

Wirksam ist Feedback nur dann, wenn es nicht gegen den Willen des Empfängers gegeben wird.

- **Zur rechten Zeit**

Generell gilt: Je kürzer die Zeit zwischen Verhalten und Rückmeldung, desto wirksamer. Es ist nicht zweckmäßig, Situationen nach längerer Zeit zu rekonstruieren.

- **Klar und genau formuliert**

Vage und verschwommene Formulierungen sollen vermieden werden, damit die Botschaft auch richtig beim Empfänger ankommt.

- **Korrekt**

Andere Beobachter können nach ihren Eindrücken befragt werden, um mögliche Fehler oder Ungenauigkeiten in der Beobachtung zu vermeiden.

- **Angemessen**

Das Feedback muss die Bedürfnisse aller beteiligten Personen berücksichtigen, nicht nur die eigenen.



6.3.3 Feedback-Leitfaden

Als Hilfestellung für das Geben und Nehmen von Feedback kann in der Praxis folgender Leitfaden hilfreich sein:

Für den Geber	Für den Nehmer
<p>Inhalte:</p> <p>Wahrnehmung: Was habe ich gesehen? Was habe ich gehört?</p> <p>Beurteilung: Was hat mir gefallen? Was hat mich gestört?</p> <p>Konsequenzen: Was wünsche ich mir? Was könnte anders sein?</p>	<p>Inhalte:</p> <p>Wahrnehmung: Nicht argumentieren und verteidigen!</p> <p>Beurteilung: Bitte keine lange Rechtfertigung. Es ist die Meinung <u>einer</u> Person!</p> <p>Konsequenzen: Nimm an, was Du brauchst und sieh es als Chance zu lernen!</p>
<p>Form: zeitnah, persönlich, veränderbar</p>	<p>Form: nur zuhören, nachfragen und klären</p>

Quelle: Von Hornstein/Von Rosenstiel, 2000

Geben und Nehmen von Feedback ist im beruflichen wie auch persönlichen Umfeld ein probates Mittel, um eigene Stärken und Schwächen zu ermitteln und in einem kontinuierlichen Prozess vorhandene Stärken zu intensivieren und die Schwächen zu eliminieren.



7 Literaturverzeichnis

Burghofer, E. (2003), Universitätslehrgang für Wirtschaftsjuristen – Betriebspsychologie und –soziologie, Salzburg

Devanna, M. A., Fombrun C. J., Tichy, N. M. (1984), A Framework for Strategic Human Resource Management, New York.

Haufe, R. (Hrsg.) (2001), Personalmanagement – Das Handbuch für effiziente Personalarbeit, Freiburg.

Hilb, M. (2001), Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien - Instrumente, 9. Aufl., Neuwied, Kriftel.

Hornstein, E. von, Rosenstiel, L. von (2000), Ziele vereinbaren – Leistung bewerten, München.

Kasper, H., Mayrhofer, W. (Hrsg.) (2002), Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien.

Mentzel, W. (2001), Personalentwicklung – Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, München

Online-Quellen

www.wko.at

www.help.gv.at

www.bmf.at