

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Autorenteam 3

LERNFELD 5: Personal einstellen

5

1

Einstellungs- und Vermittlungsvoraussetzungen
bei Initiativbewerbungen prüfen

11

1.1

Initiativbewerbungen

12

1.1.1

Vorteile und Motive der Initiativbewerbungen

13

1.1.2

Initiativbewerbungen aus Arbeitgebersicht

15

1.1.3

Arbeitgeberpflicht Datenschutz

17

1.2

Prüfung der formalen Einstellungs- und
Vermittlungsvoraussetzungen

18

1.2.1

Alter und Erwerbstätigkeit

18

1.2.2

Staatsangehörigkeit, Aufenthaltstitel und Arbeitserlaubnis

19

1.2.3

Zeitliche Verfügbarkeit

26

1.2.4

Prüfung der Qualifikationen und Kompetenzen

28

1.2.5

Nachweise: Bescheinigungen, Zeugnisse, Zertifikate

30

1.2.6

Einstellungshemmnisse und Eingliederungshilfen

33

1.3

Bewerberprofil

35

1.3.1

Erfassungsmerkmale

35

1.3.2

Qualifikationsprofil

36

1.3.3

Darstellungsformen

37

2

Bewerbungsunterlagen analysieren und bewerten

41

2.1

Bearbeitungsprozess und Rahmenbedingungen
bei der Personalauswahl

45

2.1.1

Bearbeitungsprozess der eingehenden Bewerbungen

48

2.1.2

Rahmenbedingungen beim Umgang mit Bewerbungen

51

2.2

Analyse von schriftlichen Bewerbungen

53

2.2.1

Bestandteile der vollständigen Bewerbung

54

2.2.2

Anschreiben

56

2.2.3

Lebenslauf

59

2.2.4

Bewerbungsfoto

62

2.2.5

(Arbeits)Zeugnisse

63

2.2.6

Sonstige Qualifikations- und Leistungsnachweise

69

2.2.7

Zusammenfassung der Analyse: Eignungsprofil und
Potenzialanalyse

70

2.3

Bewerberranking mit der Nutzwertanalyse

73

2.4

Schriftverkehr und Terminverwaltung

76

3	Auswahlinstrumente planen und einsetzen	88
3.1	Elemente des Personalauswahlprozesses	89
3.1.1	Die Eignungsfeststellung	91
3.1.2	Ablauf der Personalauswahl	93
3.1.3	Qualitätskriterien für den Personalauswahlprozess: Die DIN 33430	95
3.1.4	Rechtliche Rahmenbedingungen	96
3.2	Instrumente der Personalauswahl	97
3.2.1	Qualitätsanforderungen an die Auswahlinstrumente („Gütekriterien“)	97
3.2.2	Personalfragebogen	99
3.2.3	Biografischer Fragebogen	101
3.2.4	Grafologische Gutachten	102
3.2.5	Arten von Tests	104
3.2.6	Assessment-Center (AC)	111
3.2.7	Digitalisierung und Recruiting-Trends	120
3.3	Ärztliche Eignungsuntersuchung	122
3.4	Einflussfaktoren auf die Gestaltung der Personalauswahl	123
4	Vorstellungsgespräche vorbereiten	130
4.1	Vorstellungsgespräche im Personalauswahlprozess	132
4.1.1	Ziele der Beteiligten im Vorstellungsgespräch	132
4.1.2	Facetten des Vorstellungsgesprächs	134
4.2	Gestaltung der Gesprächsbedingungen	136
4.2.1	Interviewformen in Vorstellungsgesprächen	136
4.2.2	Kreis der Teilnehmenden	138
4.2.3	Organisatorische Vorbereitung	138
4.3	Festlegung der Gesprächsinhalte	139
4.4	Planung und Steuerung des Gesprächsablaufs	142
4.4.1	Gesprächsphasen und -ablauf	142
4.4.2	Techniken der Gesprächsführung	145
4.5	Planung der Auswertung und Dokumentation	150
4.6	Typische Beurteilungsfehler	152
5	Arbeitsverträge gestalten	156
5.1	Rechtliche Grundlagen von Arbeitsverhältnissen	158
5.1.1	Der Arbeitsvertrag	158
5.1.2	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	163
5.2	Arten von Arbeitsverhältnissen	164
5.2.1	Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung	167
5.2.2	Unbefristete und befristete Arbeitsverhältnisse	168
5.2.3	Weitere Arten von Arbeitsverhältnissen	171
5.3	Inhalte eines Arbeitsvertrages	173
5.4	Mitbestimmung des Betriebsrates	175

LERNFELD 6: Personaleinsatz vorbereiten und durchführen

6

1 Personaleinsatzplanung: Stellenanforderungen und Mitarbeiterprofile abgleichen	181
1.1 Personaleinsatzplanung als Teilbereich der Personalplanung	184
1.1.1 Definition und Ziele	186
1.1.2 Einflussfaktoren	188
1.1.3 Informationsgrundlagen	189
1.1.4 Instrumente	189
1.1.5 Organisation	191
1.2 Vorgehen bei der Personaleinsatzplanung: Profiling und Matching	192
1.2.1 Profilerstellung	193
1.2.2 Matching	199
1.2.3 Matching-Prozess und Eignungsprofil	200
1.2.4 Matching in Personaldienstleistungsunternehmen	206
2 Arbeitsschutz beim Personaleinsatz beachten	213
2.1 Grundlagen des deutschen Arbeitsschutzsystems	215
2.1.1 Gesetzliche Grundlagen	216
2.1.2 Aufbau des technisch-medizinischen Arbeitsschutzsystems	217
2.1.3 Normenhierarchie im Arbeitsschutzrecht	220
2.1.4 Überwachungsaufgabe des Arbeitsschutzes	222
2.1.5 Innerbetriebliche und außerbetriebliche Akteure und Akteurinnen	223
2.1.6 Unternehmerhaftung und Haftungsprivileg	224
2.2 Pflichten des Unternehmens beim Arbeitsschutz	226
2.2.1 Ziele und Grundsätze des Arbeitsschutzes	227
2.2.2 Durchführung der Gefährdungsbeurteilung	229
2.2.3 Auswahl der Maßnahmen zum Arbeitsschutz	238
2.2.4 Persönliche Schutzausrüstung – PSA	240
2.2.5 Unterweisung der Beschäftigten	244
2.2.6 Dokumentationspflichten	249
2.2.7 Bedeutung der „G-Untersuchungen“	250
2.3 Umsetzung des Arbeitsschutzes bei der Arbeitnehmerüberlassung	253
2.3.1 Unterweisungen	253
2.3.2 Bereitstellung von Persönlicher Schutzausrüstung	254
2.3.3 Arbeitsschutzvereinbarungen und Empfehlungen der VBG	255
3 Personal auf einen Einsatz vorbereiten	261
3.1 Anlässe und Bereiche der Einsatzvorbereitung	262
3.2 Grundlagen der Einsatzvorbereitung	265

3.2.1	Rahmenbedingungen	265
3.2.2	Methoden der Einsatzvorbereitung	270
3.3	Einsatzplanungsgespräche.	271
3.3.1	Vorbereitung des Gesprächs	272
3.3.2	Checklisten und Leitfäden zur Durchführung des Gesprächs.	274
3.3.3	Kriterien zur Beurteilung des Einsatzgesprächs	276
4	Personal im Einsatz betreuen	279
4.1	Pflichten des Arbeitgebers bei Arbeitsunfällen.	283
4.2	Organisation der Rückkehr von langzeiterkrankten Personen	289
4.3	Entgeltersatzleistungen („Lohnersatzleistungen“).	292
5	Ein Arbeitsschutzmanagementsystem planen.	297
5.1	Unfallvermeidung: Der Regelkreis des betrieblichen Arbeitsschutzes	299
5.1.1	Arten und Häufigkeit von Arbeitsunfällen.	300
5.1.2	Kosten von Arbeitsunfällen.	304
5.1.3	Unfallgeschehen bei der Arbeitnehmerüberlassung	306
5.1.4	Ansatzpunkte für die Vermeidung von Arbeitsunfällen.	308
5.1.5	Ergebnismessung des Unfallschutzes	310
5.2	Elemente eines Betreuungskonzeptes für den Arbeits- und Gesundheitsschutz	311
5.3	AMS – Das Managementsystem für den Arbeitsschutz	315

LERNFELD 7: Personaldienstleistungen vermarkten

7

1	Das Marktsystem bei Personaldienstleistungen erfassen	327
1.1	Begriff des Marketings	328
1.2	Markt und Marktteilnehmende	328
1.3	Dienstleistungen als Gegenstand der Vermarktung	329
1.4	Nachfragende von Personaldienstleistungen	331
1.5	Merkmale von Business-to-Business-Märkten	331
2	Das Kaufverhalten von unternehmensnahen Dienstleistungen einschätzen.	334
2.1	Kaufmotive	334
2.2	Kaufverhalten bei Dienstleistungen	335
2.3	Kaufverhalten von Organisationen	337
2.3.1	Kaufphasen	337
2.3.2	Kaufanlässe	338

3	Marketing planen	340
3.1	Marktabgrenzung als Grundlage des Marketings	341
3.2	Bausteine einer Marketingkonzeption	343
3.3	Marketingplanungsprozess	344
3.4	Überblick über die Marketinginstrumente	345
3.5	Verbindung von strategischem und operativem Marketing	346
4	Informationen mithilfe der Marktforschung gewinnen und auswerten	348
4.1	Gegenstände der Marktforschung	348
4.2	Methoden der Marktforschung	350
4.2.1	Sekundärforschung	351
4.2.2	Primärforschung	351
4.3	Marktforschungsprozess	353
5	Eine Situationsanalyse durchführen	355
5.1	Situationsanalyse	356
5.2	Umfeldanalyse	357
5.3	Marktanalyse	358
5.3.1	Analyse der Marktgrößen und Marktentwicklung	358
5.3.2	Analyse der Kundschaft	358
5.3.3	Wettbewerbsanalyse	359
5.4	Stärken-Schwächen-Analyse	359
5.5	SWOT-Analyse	361
6	Eine Marketingkonzeption entwickeln	365
6.1	Marketingziele	365
6.2	Marketingstrategien	366
7	Marketinginstrumente auswählen und einsetzen	372
7.1	Leistungs- oder Angebotspolitik	372
7.1.1	Dienstleistungsgestaltung	374
7.1.2	Leistungsprogrammpolitik	381
7.1.3	Markierungspolitik	384
7.2	Preis- und Konditionenpolitik	387
7.2.1	Preisstrategien im Überblick	389
7.2.2	Preisfindung	390
7.2.3	Preisdurchsetzung	394
7.3	Kommunikationspolitik	397
7.3.1	Planung der Kommunikation	399
7.3.2	Gestaltung von Kommunikationsbotschaften/-mitteln	400
7.3.3	Instrumente der Kommunikationspolitik	402
7.3.4	Rechtliche Rahmenbedingungen	410

7.4	Distributionspolitik	412
7.4.1	Gestaltung des Vertriebssystems und der Vertriebswege	414
7.4.2	Gestaltung der Vertriebsorganisation	415
7.4.3	Standortwahl	416
7.5	Internes Marketing (Personalpolitik)	419
7.5.1	Bedeutung und Merkmale	420
7.5.2	Ziele und Zielgruppen	422
7.5.3	Instrumente	422
7.6	Marketingmix	425
7.7	Marketingcontrolling	426
8	Informationen über Kunden und Kundinnen sammeln und nutzen	428
8.1	Bedeutung von Wissen über die Kundschaft	428
8.2	Kundendatenbanken	429
8.3	Customer-Relationship-Management-Systeme	430
9	Neue Kundinnen und Kunden gewinnen	432
9.1	Interessentenmanagement	434
9.2	Empfehlungen und Referenzen	436
10	Die Zufriedenheit der Kundschaft erfassen	440
10.1	Orientierung an der Kundschaft	440
10.2	Zufriedenheit der Kundschaft	441
10.3	Befragungen zur Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden	442
11	Kundinnen und Kunden bewerten	446
11.1	Wert von Kundinnen und Kunden	446
11.2	Methoden der Bewertung von Kundinnen und Kunden	448
12	Maßnahmen zur Bindung von Kundinnen und Kunden auswählen	452
12.1	Beziehung zwischen Unternehmen und Kundinnen und Kunden	452
12.2	Bindung von Kundinnen und Kunden	453
12.3	Betreuung von neuen Kundinnen und Kunden	458
12.4	Beschwerdemanagement	459
12.5	Reaktivierung von Kundinnen und Kunden	461
12.6	Beziehungsmanagement	463
13	Beim Qualitätsmanagement mitwirken	466
13.1	Qualitätsmanagement	466
13.2	Qualitätsmanagementsysteme	471

**LERNFELD 8: Betriebliche Werteprozesse dokumentieren
und auswerten**

8

1	Inventar und Bilanz	475
1.1	Erstellung eines Inventars	476
1.2	Bilanz	480
1.3	Bilanzanalyse	483
2	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	491
2.1	Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung	491
2.2	Auswertung des Jahreserfolgs	497
3	Kosten- und Leistungsrechnung	504
3.1	Betriebsergebnis	504
3.1.1	Abgrenzungsrechnung	505
3.1.2	Kostenrechnerische Korrekturen	506
3.2	Auswertung des Betriebsergebnisses	511
3.2.1	Personalkennziffern	512
3.2.2	Betriebswirtschaftliche Kennziffern	513
3.3	Vollkostenrechnung mittels Stundensatzkalkulation	519
3.3.1	Ermittlung des Stundensatzes als Kalkulationsbasis	520
3.3.2	Kalkulation von Aufträgen zur Arbeitnehmerüberlassung	523
3.4	Teilkostenrechnung	526
4	Liquiditätscontrolling	545
	Bildquellenverzeichnis	550
	Sachwortverzeichnis	551