



HR-Beratung für HR-Fachleute

Eine praxisorientierte Darstellung mit Repetitionsfragen
und Antworten sowie Minicases

Ingrid Katharina Geiger und Clarisse Pifko

1 Firma Matter & Horn sucht Fachkräfte

Übungsziele

- Gründe für die Zusammenarbeit zwischen HR-Beratung und Unternehmen nennen
- Wichtige Kanäle für Stellenausschreibungen in den Ländern der EU/EFTA nennen
- Wichtige Begriffe des Personalmarketings und des Selbstmarketings definieren und unterscheiden
- Wesentliche Phasen der HR-Beratung aufzeigen und charakteristische Tätigkeiten nennen
- Die positiven Besonderheiten eines Arbeitgebers für das Personalmarketing herausarbeiten

Theorie

Kap. 4.1., Kap. 4.2., Kap. 5.2.4., Kap. 6.2, Kap. 6.3, Kap. 8

Ausgangslage

Firma Matter & Horn produziert Sportgeräte von hoher Qualität. In den letzten Jahren hat das Unternehmen einige Auszeichnungen für seine Produkte erhalten. Da die Anforderungen der Kundengruppen ständig steigen und der Wettbewerb immer stärker wird, sucht das Unternehmen Fachkräfte mit speziellen Kenntnissen, um sich weiterhin mit innovativen Produkten von der Konkurrenz abheben zu können.

Die HR-Abteilung muss bei der Personalgewinnung zwei grosse Hürden überwinden. Einerseits scheint der Arbeitsmarkt auf der lokalen und auch auf der nationalen Ebene nahezu ausgetrocknet zu sein, andererseits hat das Unternehmen seinen Sitz und die Produktion im ländlichen Raum, d. h. die Mitarbeitenden müssen die besonderen Vorzüge der geografischen Lage kennen und schätzen.

Aufgaben

1

Frau Suter arbeitet als HR-Fachkraft bei Matter & Horn. Sie sucht vergeblich nach Fachkräften. Sie schlägt der HR-Leitung vor, mit einer HR-Beratung zusammenzuarbeiten. Der HR-Leiter Herr Etter zögert, denn er fürchtet die Kosten. Frau Suter überlegt sich drei Argumente, die für den Einsatz einer HR-Beratung sprechen und Herrn Etter überzeugen sollen.

Argumente, die für die Zusammenarbeit mit einer HR-Beratung sprechen:

- 1. Eine HR-Beratung hat einen gewissen Einblick in verschiedene unternehmensinterne Arbeitsmärkte, d.h. ist besser informiert über Fachkräfte, die möglicherweise bereit sind, einen Stellenwechsel zu vollziehen, aber nicht aktiv auf Stellensuche sind.**
- 2. Eine HR-Beratung verfügt über ein gutes Netzwerk und ggf. über eine Datenbank mit möglichen Kandidaten und kennt die Kanäle, die für die internationale Rekrutierung von Bedeutung sind. Das kann die Personalgewinnung beschleunigen.**
- 3. Eine HR-Beratung kann das Personalmarketing bzw. Bewerbermarketing unterstützen. Ein positives Image oder gar ein Auftritt als Arbeitgebermarke Matter & Horn stärkt die Aufmerksamkeit der Zielgruppe und fördert so die Personalgewinnung.**
- 4. Der Einsatz einer HR-Beratung kann uns helfen, den oft ergebnislosen Aufwand bei der Personalgewinnung zu reduzieren. Das hilft einerseits Kosten zu sparen und ermöglicht andererseits eine Konzentration auf das Kerngeschäft.**
- 5. Wir können versuchen, ein Erfolgshonorar zu vereinbaren, d.h., es fallen nur Kosten an, wenn die Suche erfolgreich ist. Möglicherweise bringt schon die kostenfreie Beratung durch die Regionale Arbeitsvermittlung (RAV) einen Erfolg.**

2 Eine HR-Beratung wurde beauftragt, die Personalgewinnung und das Personalmarketing des Unternehmens zu unterstützen. Herr Neu, der HR-Berater, hat eine Besprechung mit Frau Suter. Er sagt, es gäbe viele mögliche Massnahmen rund um das Personalmarketing und das Employer Branding. Er nennt einige Beispiele und ergänzend nennt er auch Massnahmen des Personal Branding.

Frau Suter bittet, die genannten Massnahmen dem Personalmarketing, dem Employer Branding oder dem Personal Branding zuzuordnen.

Beispiele für Massnahmen	Personal-marketing	Employer Branding	Personal Branding
Um qualifizierte junge Leute zu gewinnen, entscheidet sich ein Unternehmen, aktiv um Hochschulabsolventen zu werben.	X		
Ein Unternehmen will sich als guter Arbeitgeber auf einer Messe präsentieren und zeigt sein neues Sportangebot für Mitarbeitende und die grössere Auswahl an vegetarischen Speisen im Restaurant.	X		
Ein Arbeitgeber tut alles, um sich als Trauarbeitgeber zu präsentieren. Es gibt beispielsweise direkt am Arbeitsplatz Entspannungsmöglichkeiten. Auf Arbeitszeitkontrolle wird verzichtet – nur die Ergebnisse zählen.		X	
Immer öfter kommt es vor, dass Bewerber versuchen, durch ungewöhnliche Massnahmen auf sich aufmerksam zu machen.			X
Ein Unternehmen will die Fluktuation senken und entscheidet sich in einem ersten Schritt für eine Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit.	X		

3 Frau Suter überlegt nun, welchen konkreten Nutzen Massnahmen des Personalmarketings für das HR-Management haben und wodurch ein Mehraufwand für das HR-Management entstehen könnte. Sie erstellt eine Übersicht, mit je drei Überlegungen zum Nutzen und zu den Anforderungen des Personalmarketings.

Möglicher Nutzen des Personalmarketings	Mögliche Anforderungen des Personalmarketings
<i>Das Unternehmen kann sich besser auf dem Arbeitsmarkt positionieren und steigert so den Anteil qualifizierter Bewerbungen bei Stellenausschreibungen und auch bei Initiativbewerbungen.</i>	<i>Personalmarketing darf nicht auf leeren Versprechungen bauen. Es muss eine angemessene Form der Kommunikation finden, um die Vorzüge zu unterstreichen. Das gilt beispielsweise für die Lage im ländlichen Raum.</i>
<i>Dadurch, dass das Unternehmen ein gutes Arbeitgeberimage aktiv pflegt, erhöht es die Aufmerksamkeit auch bei qualifizierten Personen, die nicht aktiv eine Stelle suchen. Diese können dann leichter zu einem Stellenwechsel motiviert werden.</i>	<i>Personalmarketing ist ein kontinuierlicher Prozess, der eher mittel- bis langfristig Wirkung zeigt. Dieser Prozess muss andauernd gepflegt werden und fordert nicht nur Zeit, sondern auch Fachkompetenz im Personalmarketing.</i>
<i>Da Personalmarketing auch mit internen Massnahmen für das bestehende Personal verbunden ist, helfen die Mitarbeiter bei der Personalsuche indem sie Freunden und Bekannten von den Bemühungen des Arbeitgebers berichten oder auch aktiv über offene Positionen informieren.</i>	<i>Die Massnahmen des internen Personalmarketings müssen gut überlegt sein und genau den Erwartungen des Personals entsprechen, damit sie die erhoffte Wirkung haben. Das kostet nicht nur Zeit bei der Vorbereitung (z.B. Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit). Es muss auch bei der Umsetzung mit einem personellen und finanziellen Aufwand gerechnet werden.</i>

4

Frau Suter fragt Herrn Neu: Wir suchen dringend zwei qualifizierte Fachkräfte. Ich habe schon alles versucht, hatte aber mit der Stellenausschreibung keinen Erfolg. Wir haben bald ein Problem in der Produktion. Können Sie uns unterstützen? Herr Neu hört Frau Suter aufmerksam zu und sagt dann: „Bevor ich Ihre Frage beantworten kann, muss ich Ihnen noch ein paar Fragen stellen.“

Welche Fragen stellt Herr Neu? Formulieren Sie drei Fragen und begründen Sie, warum Sie die Frage stellen.

Herr Neu fragt Frau Suter	Weil:
Über welche Qualifikation und Kompetenz genau sollen die Fachkräfte verfügen? Was sind Ihre Muss- und Kann-Kriterien?	<i>Herr Neu will eine präzise Auskunft über die Anforderungen an den Stelleninhaber, um (1) besser einschätzen zu können, ob es am generellen Mangel an Fachkräften mit bestimmten Qualifikationen liegt oder (2) an der unkonkreten Beschreibung der Stelle. Ausserdem schafft er sich so eine Grundlage für seinen Einsatz als HR-Berater.</i>
Was heisst, Sie haben "alles" versucht?	<i>Herr Neu will herausfinden, ob Frau Suter wirklich alle Möglichkeiten ausgeschöpft hat und ggf. schon andere Personalberater aktiv waren. (Wenn das der Fall ist, dann ist es für ihn ein anspruchsvoller Auftrag).</i>
Wo haben Sie die Stellen ausgeschrieben?	<i>Herr Neu will wissen, ob (1) die Stelle geografisch begrenzt ausgeschrieben war und (2) möglicherweise in einem nicht geeignetem Medium, das die Zielgruppe nicht anspricht.</i>
Was bieten Sie als Arbeitgeber möglichen Kandidaten?	<i>Herr Neu will wissen, ob Frau Suter interessante Angebote für mögliche Interessenten hat und kommuniziert.</i>
Sind diese Stellen schon frei? Wenn ja: Wie kam es dazu? Wenn nein: Wann sollen die Stellen besetzt sein?	<i>Herr Neu will wissen, wie es zu dieser Situation kam - ob die Stellen frei sind z.B. aufgrund von innerbetrieblichen Schwierigkeiten, guter Auftragslage, Pensionierungen etc.</i>

5

Herr Neu möchte mit Frau Suter die Massnahmen für das Personalmarketing besprechen. In einem ersten Schritt fragt Herr Neu nach fünf Besonderheiten der Firma Matter & Horn, die aus Sicht von Arbeitnehmenden positiv bewertet werden könnten. Frau Suter denkt eine Weile nach und weist dann Herrn Neu auf fünf Aspekte hin.

Das Unternehmen Matter & Horn ist für Arbeitnehmende attraktiv, weil ...	• ... weil es innovativ ist.
	• ... weil es einen guten Ruf hat und sich durch Auszeichnungen abhebt.
	• ... weil es auf Qualität achtet.
	• ... weil es Produkte herstellt, die gut für Gesundheit und Wohlbefinden sind.
	• ... weil es sichere Arbeitsplätze in einer schönen Landschaft bietet.

2 Bei Firma Lux & Hell gehen die Lichter aus

Übungsziele

- Wichtige Prinzipien der HR-Beratung auftragsbezogen nennen
- Die Aufgaben der HR-Beratung im Rahmen eines Stellenabbaus beschreiben
- Sich mit Fragen einen ersten Überblick über den Bedarf an Aussenvermittlung schaffen
- Typische Schwierigkeiten bei der Aussenvermittlung bzw. Stellensuche erläutern
- Wesentliche Tätigkeiten im Rahmen der Nachbereitung eines Kundengesprächs nennen

Theorie

Kap. 1.1.2, Kap. 3.2, Kap. 4.2, Kap. 6.3, Kap. 6.4.2, Kap. 8.1, Kap. 9.2.1

Ausgangslage

Lux & Hell ist ein Traditionsunternehmen. Seit mehr als 100 Jahren stellt es spezielle Lampen für Gewerbe und Industrie her. Mehr als 65 Prozent der Kunden befinden sich im Ausland. Aufgrund der unsicheren wirtschaftlichen Entwicklung und des ungünstigen Wechselkurses zögern viele Kunden mit Bestellungen. Der Umsatz der Firma Lux & Hell ist stark gesunken. Eine Trendwende ist nicht absehbar. Die Geschäftsleitung zieht einen Personalabbau in Betracht.

Die Geschäftsleitung hat Frau Fink und Herrn Fuchs zum Gespräch eingeladen. Die beiden sind in der Personalberatung tätig und sollen der Geschäftsleitung helfen, optimale Lösungen zu entwickeln.

Aufgaben

1

Frau Fink und Herr Fuchs nehmen die Einladung der Geschäftsleitung gerne an und stellen sich kurz vor. Die beiden externen HR-Berater merken, dass der Geschäftsleitung die Situation sehr unangenehm ist. Um die Offenheit im Gespräch zu fördern, nennt Frau Fink wesentliche Verhaltensgrundsätze der HR-Beratung.

Mit welchen drei Verhaltensgrundsätzen will Frau Fink ein vertrauensvolles Gespräch fördern?

Verhaltensgrundsätze der HR-Beratung (Auswahl):

- ***Diskretion ist unser oberstes Gebot. Alle Informationen werden vertraulich behandelt.***
- ***Wir verhalten uns unparteiisch. Unsere Objektivität ermöglicht die besten Lösungen.***
- ***Zu unserer Kompetenz gehört, dass wir realisieren werden, was wir mit Ihnen vereinbaren.***

2

Frau Fink und Herr Fuchs lassen sich die Situation des Unternehmens schildern. Dabei werden verschiedene Erwartungen an die HR-Beratung deutlich: Herr Fuchs nennt dazu die speziellen Arten bzw. Rollen der HR-Beratung.

Erwartungen an die HR-Beratung	Art der HR-Beratung
Trotz Einschnitten im Personalbereich will das Traditionsunternehmen seinen Ruf als guter Arbeitgeber bewahren.	Outplacement
Ein bewährter Mitarbeiter möchte nach zwei Jahren Pflege der Eltern wieder einsteigen, aber sein ehemaliges Arbeitsumfeld hat sich stark verändert und es werden neue Technologien eingesetzt. Die Sorge ist gross, dass der Wiedereinstieg sowohl für den Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen enttäuschend sein wird.	Replacement-Beratung
Ein Stellenabbau ist unvermeidbar. Die betroffenen Mitarbeitenden sollen bei der Stellensuche bzw. bei der beruflichen Neuorientierung unterstützt werden.	Outplacement
Das Personalmanagement sieht den aktuellen Stellenabbau und die damit verbundene Reorganisation nur als Vorbote. Es wird davon ausgegangen, dass alle Mitarbeitenden viel stärker auf unvermeidbare wirtschaftliche Schwankungen und Neuausrichtungen des Unternehmens vorbereitet werden müssen. Das bedeutet, dass das HRM ein neues Selbstverständnis finden und ausfüllen muss.	Beratung des Personalmanagements (HRM-Beratung) mit Blick auf die neue Rolle des HR-Managements als Veränderungsbegleiter
Der Senior des Familienunternehmens will sich in den nächsten Jahren aus dem Unternehmen zurückziehen.	Nachfolgeberatung bzw. Executive Search

3

Frau Fink und Herr Fuchs wollen von der Geschäftsleitung nähere Angaben über den Bedarf an Aussenvermittlung. Sie stellen der Geschäftsleitung drei Fragen, um einen groben Überblick zu erhalten.

Fragen zur Ermittlung des Bedarfs an Aussenvermittlung im Rahmen eines Personalabbaus	• Wie viele Stellen bzw. Personen sind betroffen?
	• Über welche Qualifikation verfügen die Betroffenen?
	• Bis zu welchem Termin sollen die Betroffenen vermittelt sein?
	• Gibt es spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten, die die Mitarbeitenden im Lauf ihrer Betriebszugehörigkeit erworben haben, die eine Aussenvermittlung (auch in eine andere Branche) erleichtern bzw. erschweren?

4

Die Geschäftsleitung möchte vom Team der HR-Beratung etwas über die Lage auf dem Arbeitsmarkt und die Chancen der Mitarbeitenden wissen, die vom Stellenabbau betroffen sein werden. Frau Fink und Herr Fuchs meinen, dass die Arbeitslosenquote relativ niedrig ist und viele Stellen ausgeschrieben sind; aber die Aussenvermittlung von Mitarbeitenden kann trotzdem schwierig sein. Sie erläutert drei Gründe in Bezug auf den Arbeitsmarkt, die eine Aussenvermittlung bzw. eine Stellensuche erschweren.

Was eine Aussenvermittlung bzw. eine Stellensuche erschweren kann	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitgeber, die Stellen ausgeschrieben haben, erwarten bestimmte Kenntnisse und Erfahrungen (z.B. Branchenkenntnisse, Führungserfahrung, Sprachkenntnisse), über die die Stellensuchenden möglicherweise nicht oder in zu geringem Mass verfügen.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende, die lange bei einem Unternehmen beschäftigt waren, müssen erst lernen, wie man sich bewirbt und sich selbst vermarktet.
	<ul style="list-style-type: none"> • Die geografische Distanz zu den vakanten Stellen ist aus Sicht der Stellensuchenden zu gross, d.h., die Stellensuchenden sind räumlich gebunden bzw. ihre geografische Mobilitätsbereitschaft ist zu gering.
	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmte Gruppen (z.B. ältere Arbeitnehmer, Frauen in Männerberufen) haben es unter Umständen schwerer, einen neuen Arbeitgeber zu finden.

Frau Fink und Herr Fuchs pflegen kontinuierlich ihr Kundennetz. Nach dem Gespräch bei Lux & Hell werden die Kundendaten auf den neuesten Stand gebracht. Ausserdem überlegt das Personalberaterteam, ob Lux & Hell zu den „Stammkunden“ oder zu den "guten Kunden" gehört. Insgesamt unterscheiden Frau Fink und Herr Fuchs vier Kundensegmente. Oft sind sich Frau Fink und Herr Fuchs nicht einig, welche Kunden sie welchem Segment zuordnen sollen.

Nun erstellen sie eine Übersicht, die je zwei Merkmale sowie je einen begründeten Hinweis zur Bedeutung und zum Betreuungsaufwand beinhaltet.

Kundensegment	Merkmale des Kundensegments	Bedeutung und Betreuungsaufwand für die HR-Beratung
Stammkunden (A-Kunden)	<ul style="list-style-type: none"> <i>In der bisher guten und kontinuierlichen Zusammenarbeit ist ein nachhaltiges Vertrauensverhältnis entstanden.</i> <i>Der Kunde informiert ohne Verzug über freie Stellen. Vermittlungsaufträge werden ohne Zögern und exklusiv vergeben. Der Kunde weiss genau, welche Informationen etwa zu Vakanzen benötigt werden, um eine gute Dienstleistung erbringen zu können.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Grosse Bedeutung, weil es sich um eine verlässliche und unkomplizierte Kundenbeziehung handelt.</i> <i>Der Betreuungsaufwand ist eher gering. Stammkunden dürfen aber auf keinen Fall vernachlässigt werden. Ein regelmässiger Kontakt ist wichtig.</i>
Gute Kunden (B-Kunden)	<ul style="list-style-type: none"> <i>Der Kunde ist mit der in unregelmässigen Abständen vorkommenden Zusammenarbeit generell zufrieden.</i> <i>Die Zusammenarbeit ist noch nicht selbstverständlich (das Vertrauensverhältnis ist noch nicht gefestigt). Das erkennt man daran, dass der Kunde auch mit anderen HR-Beratungen zusammenarbeitet bzw. über Vakanzen nicht sofort, sondern verzögert bzw. auf Nachfrage informiert.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Grosse Bedeutung, weil sich die Kundenbeziehung gut entwickelt hat</i> <i>Der Betreuungsaufwand ist gross, weil der Kunde dazu neigt, die Leistungen und den Erfolg verschiedener HR-Beratungen ständig zu vergleichen und betreffend einer exklusiven Zusammenarbeit zögert.</i>
Laufkundschaft (C-Kunden)	<ul style="list-style-type: none"> <i>Die Zusammenarbeit entsteht zufällig oder aus ganz dringendem Anlass. Nicht selten handelt es sich um die Vermittlung eher wenig attraktiver Stellen.</i> <i>Die Erwartungen an die HR-Beratung sind oft unklar oder überzogen. Das zeigt sich beispielsweise darin, dass die Angaben zu Vakanzen wenig aussagekräftig sind.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Die Bedeutung ist eher gering, weil es sich um eine punktuelle Zusammenarbeit und in vielen Fällen um wenig attraktive Stellen handelt, die unter Zeitdruck zu besetzen sind. Das bedeutet: das Risiko ist gross, den Auftrag aus Sicht des Kunden nicht optimal zu erfüllen.</i> <i>Der Betreuungsaufwand ist gering, weil es sich nicht um ein Kundensegment handelt, das die HR-Beratung gewinnen und halten will.</i>
Potenzielle Kunden (P-Kunden)	<ul style="list-style-type: none"> <i>Es besteht noch keine Zusammenarbeit.</i> <i>Eine Zusammenarbeit wird angestrebt, weil die HR-Beratung davon ausgeht, dass das Kundenunternehmen aufgrund seiner Entwicklung regelmässig zahlreiche Vakanzen hat und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze bietet.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Die Bedeutung ist gross, weil in potenziellen Kunden viele interessante Möglichkeiten der Zusammenarbeit gesehen werden.</i> <i>Der Betreuungsaufwand ist sehr gross, weil eine Zusammenarbeit noch nicht besteht und davon auszugehen ist, dass die potenziellen Kunden auch von anderen HR-Dienstleistern umworben werden.</i>

3 Felix Frisch ist neu in der HR-Beratung und hat viele Fragen

Übungsziele

- Informationen, die von einer vakanten Stelle erfasst werden müssen, aufzeigen
- Verschiedene Bewerbungsformen nennen
- Informationen, die von einer stellensuchenden Person benötigt werden, nennen
- Die wesentlichen Dokumente vollständiger Bewerbungsunterlagen aufzeigen
- Die Fachbegriffe Erwerbspersonen und Erwerbstätige definieren

Theorie

Kap. 1.1.1, Kap. 7.1, Kap. 8.1, Kap. 7.2

Ausgangslage

Sie sind HR-Beraterin und verfügen über viel Erfahrung. Felix Frisch ist Ihr neuer Mitarbeiter. Vieles ist für ihn noch neu. Um sich schnell und sicher einzuarbeiten, stellt er zahlreiche Fragen.

Aufgaben

1

Felix Frisch hat telefonisch eine Vakanz aufgenommen. Er zeigt Ihnen seine Notizen und Sie sagen, welche drei Informationen mindestens fehlen.

Notizen zur Vakanz	Es fehlen wichtige Informationen wie:
<p>Telefongespräch mit Herrn Maurer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montagemechaniker gesucht • Aufgaben: Montage von Schaltanlagen nach Vorgaben • Qualifikation: Ausbildung als Elektromechaniker • Konditionen: <ul style="list-style-type: none"> – Schichtarbeit – Reisetätigkeit ca. 30% • Eintrittsdatum: nach Vereinbarung 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitgeber (Firmenname, Funktion und Kontaktdaten des Ansprechpartners) • Sonstige Erwartungen an den Stellenbesitzer z.B. Anzahl Jahre Berufserfahrung • Geografischer Rahmen der Reisetätigkeit (z.B. in der Schweiz oder auch im Ausland) • Art des Arbeitsverhältnisses (befristet / unbefristet) und Pensum • Art der Bewerbung und Angaben zu den Bewerbungsunterlagen • Ggf. Vereinbarungen zu den Beratungsleistungen (z.B. Vorselektion erwünscht)

2

Felix Frisch hat eine Frage zu den Bewerbungsformen: „Es gibt verschiedene Bewerbungsformen: schriftlich, telefonisch, persönlich und digital. Jeder verfügt doch heute über Internet, warum gibt es noch schriftliche Bewerbungen mit viel Papier?“

Sie antworten ihm und nennen mindestens drei Gründe für eine schriftliche Bewerbung.

Gründe für die Bewerbung in Papierform im digitalen Zeitalter:

- **Die Aufforderung, eine schriftliche Bewerbung abzugeben, engt den Bewerberkreis ein: es sind eher motivierte Bewerber, die sich die Arbeit machen, eine schriftliche Bewerbung inhaltlich und formal vollständig zu erstellen. Das ist in vielen Fällen zeitaufwendig. Denken Sie beispielsweise an die Zeugniskopien für den Anhang. Für uns im HR-Bereich kann das den Zusatznutzen haben, dass wir nicht von schnell verschickten Standardbewerbungen mit unpassenden Dossiers "überschwemmt" werden, die wir alle formal korrekt bearbeiten müssen.**
- **Die schriftlichen Bewerbungsunterlagen können als eine Art grosse Visitenkarte oder eine kleine Arbeitsprobe angesehen werden. Der Zustand der eingereichten Unterlagen hilft bei der Selektion. Es gibt viele Anhaltspunkte dafür. So kommt es doch immer wieder vor, dass die Unterlagen nicht angemessen präsentiert werden. Wenn sich jemand als Führungskraft bewirbt, sollte er kein minderwertiges Papier verwenden und darauf achten, dass die Unterlagen keine Ge-**

brauchsspuren (z.B. Knicke, Flecken) haben. Sonst kommen Zweifel auf, ob die Person die Erwartungen (z.B. Vorbildfunktion) erfüllen kann. Und umgekehrt: ein sorgfältig erstelltes und auf die Position abgestimmtes Bewerbungsdossier sagt auch etwas über die Motivation und Eignung der Person aus. Dabei muss man aber immer aufpassen, dass man die Unterlagen nicht überbewertet.

- *Fast alle Erwerbstätigen sind heute vertraut mit digitalen Kommunikationsmöglichkeiten. Aber: Es gibt Bewerbergruppen, die sich scheuen ihre Unterlagen in digitaler Form zur Verfügung zu stellen. Es gibt Gründe dafür - z.B. Sorge, dass die Unterlagen in falsche Hände kommen. Ausserdem gibt es potenzielle Mitarbeiter, die zwar mit dem Internet im Allgemeinen umgehen können, aber überfordert sind, wenn es um die digitale Bewerbung geht.*

3

Felix Frisch führt nun ein Gespräch mit einer Stellensuchenden und nimmt ihre Angaben zur Stellensuche auf. Auch in diesem Fall schauen Sie sich die Notizen von Felix Frisch an, um die Vollständigkeit zu prüfen.

Notizen zur Stellensuche	Es fehlen wichtige Informationen wie:
<p>Telefongespräch mit Frau Meier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stelle als HR-Beraterin gesucht • Qualifikation: <ul style="list-style-type: none"> – HR-Fachfrau – mit eidgenössischem Fachausweis • Erwartungen an die Stelle: Aufstiegsmöglichkeiten • Frühestens ab Februar 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorname und Kontaktdaten • Angaben zur Person (u.a. Geburtsdatum) • Grundausbildung • Spezialisierung (z.B. HR-Beratung oder Internationales HR-Management) • Berufserfahrung (u.a. Anzahl Jahre) • Sonstige Kenntnisse (z.B. Fremdsprachen) • Sonstiges (z.B. geografische Mobilitätsbereitschaft)

4

Felix Frisch befasst sich mit den Kundensegmenten und fragt: „Worin unterscheiden sich gute Stammkunden von Key Accounts“? Antworten Sie Herr Frisch und nennen Sie zwei wesentliche Unterschiede!

Stammkunden	Key Accounts
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stammkunden sind Kunden, mit denen – seit (längerer Zeit eine verlässliche Beziehungen besteht</i> – <i>ohne existenzielle Abhängigkeit von einzelnen Stammkunden. Zu den Stammkunden gehören auch kleinere Unternehmen, die kontinuierlich, aber in einem geringen Umfang Dienstleistungen in Anspruch nehmen.</i> • <i>Die Stammkundschaft muss gepflegt werden. Aber bei einer gut entwickelten Stammkundschaft erfordert die Kundenpflege keine übertriebenen Massnahmen. Es geht eher um regelmässige und verbindliche Kommunikation.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Einzelne Key Accounts (Schlüsselkunden) sind wichtiger als einzelne Stammkunden.</i> • <i>Es handelt sich um Kunden, die von besonderer Bedeutung für das Beratungsunternehmen und seine Entwicklung sind. Diese Bedeutung resultiert vor allem aus dem Umfang der Dienstleistungen, die für den Kunden erbracht werden, und den Entwicklungschancen für die HR-Beratung sowie aus dem Ansehen des Schlüsselkunden.</i> • <i>Die wirtschaftliche Abhängigkeit von einem Key Account kann gross werden. Es ist deshalb besonders wichtig, die Beziehung zu Key Accounts angemessen zu pflegen und einen entsprechenden Aufwand dafür einzuplanen.</i>

5

Felix Frisch befasst sich mit Statistiken zur Lage auf dem Arbeitsmarkt. Er liest von Erwerbspersonen und von Erwerbstätigen. Er fragt: «Was versteht man unter Erwerbspersonen und gibt es einen Unterschied zwischen Erwerbspersonen und Erwerbstätigen?»

Sie beantworten seine beiden Fragen. Sie definieren die Begriffe Erwerbsperson und Erwerbstätige. Anschliessend klären Sie den Unterschied zwischen Erwerbspersonen und Erwerbstätigen, wenn es einen Unterschied gibt.

Erwerbspersonen sind:	<i>Die Erwerbspersonen schaffen das Arbeitsangebot. Zu den Erwerbspersonen gehören Erwerbstätige und auch Erwerbslose.</i>
Erwerbstätige sind:	<i>Erwerbstätige sind selbstständig Erwerbende und Arbeitnehmende im Alter von mindestens 15 Jahren, die in einer bestimmten Arbeitswoche mindestens eine Stunde gegen Entlohnung arbeiten.</i>
Unterschied	<input type="checkbox"/> Es gibt keinen Unterschied zwischen Erwerbspersonen und Erwerbstätigen. <input checked="" type="checkbox"/> Es gibt einen Unterschied zwischen Erwerbspersonen und Erwerbstätigen: <i>Begründung:</i> <i>Die Gruppe der Erwerbstätigen ist Teil der Erwerbspersonen.</i>

4 Sonja Sommer möchte sich beruflich verändern

Übungsziele

- Werbekanäle des Stellenmarkts nennen
- Empfehlungen für die Stellensuche adressatengerecht formulieren
- Den offenen und den verdeckten Stellenmarkt unterscheiden
- Die Bedeutung des Selbstmarketings für Stellensuchende aufzeigen
- Die formalen Kriterien bei der Beurteilung von Bewerbungsdossiers erläutern
- Stellensuchende darüber informieren, wo sie Informationen über Arbeitgeber finden können

Theorie

Kap. 5.1, Kap. 5.2, Kap. 4.2, Kap. 7.3.1

Ausgangslage

Sonja Sommer arbeitet seit etwa zehn Jahren als Verkäuferin im Einzelhandel. Vor fünf Jahren hat sie ihr Pensum wegen der Kinder auf 40 Prozent reduziert. Sonja ist einerseits zufrieden mit dieser Lösung. Andererseits denkt sie über ihre berufliche Zukunft nach. Sie geht davon aus, dass sie spätestens in einem Jahr wieder eine Vollzeitstelle haben möchte. Ausserdem möchte sie sich beruflich weiterentwickeln. Sie weiss nicht, ob sie ihre Ziele bei ihrem aktuellen Arbeitgeber realisieren kann und will. Sie hat viele Fragen und lässt sich beraten. Ihr Berater ist Marcel Mai.

Aufgaben

1

Sonja Sommer hat kaum Erfahrung mit der Stellensuche und die wenigen Erfahrungen, über die sie verfügt, entsprechen nicht mehr den aktuellen Bedingungen. Sie weiss das und fragt Marcel Mai, wo sie eine Stelle suchen soll. Er nennt ihr zuerst fünf Werbekanäle des offenen Stellenmarkts und spricht dann zwei Empfehlungen aus.

Werbekanäle	• Printmedien (z.B. Tageszeitungen, Fachzeitschriften)
	• Jobmessen
	• Unternehmenswebseiten
	• Virtuelle Jobbörsen im Internet
	• Web-basierte soziale / berufliche Netzwerke

Zwei Empfehlungen des HR-Beraters	• Suchen Sie nicht nur auf dem offenen Stellenmarkt, sondern auch auf dem verdeckten Stellenmarkt.
	• Evaluieren Sie die Stellenangebote gründlich. Einerseits müssen Sie die gestellten Anforderungen erfüllen können, andererseits müssen Sie im Unternehmen arbeiten wollen.
	• Denken Sie auch an Initiativbewerbungen!
	• Betreiben Sie Selbstmarketing! Unterstreichen Sie Ihre Stärken!
	• Überlegen Sie, welche besonderen Fähigkeiten Sie erworben oder gestärkt haben, als Sie sich primär um die Kinder gekümmert haben. Unter Umständen sind auch informell erworbene Kompetenzen interessant für den zukünftigen Arbeitgeber.

2 Sonja Sommer weiss nicht, was ein «verdeckter Stellenmarkt» ist. Sie fragt Marcel Mai. Marcel Mai klärt den Begriff kurz und gibt anschliessend drei Hinweise für die Stellensuche auf dem verdeckten Stellenmarkt.

Der verdeckte Stellenmarkt	<i>... ist eine Bezeichnung für den Teil des Stellenmarkts, der nicht über die öffentlichen Werbekanäle läuft.</i>
Hinweise für die Stellensuche auf dem verdeckten Stellenmarkt	• <i>Fragen Sie bei Unternehmen, die Sie als Arbeitgeber bevorzugen würden, nach, ob es Vakanzen gibt bzw. ob Ihre Kompetenzen gesucht werden.</i>
	• <i>Erkundigen Sie sich im Freundeskreis bzw. bei Verwandten, ob jemand von einer interessanten Vakanz weiss.</i>
	• <i>Pflegen und erweitern Sie Ihr persönliches Netzwerk. Viele Stellen werden ohne öffentliche Ausschreibung besetzt.</i>
	• <i>Machen Sie Initiativbewerbungen, aber erkundigen Sie sich vorher, ob das Unternehmen diese Bewerbungsart begrüsst oder ablehnt.</i>

3 Sonja Sommer sagt zu Marcel Mai: «Sie haben Selbstmarketing empfohlen. Aber: Marketing ist doch keine Vorgehensweise von Privatpersonen.» Marcel Mai widerspricht und erklärt Sonja Sommer, warum Selbstmarketing für Stellensuchende wichtig ist, und bringt zwei Argumente dafür.

Selbstmarketing trägt zum Erfolg der Stellensuche bei, weil ...	<i>... die Instrumente des Selbstmarketings dem Stellensuchenden helfen, zum einen die eigenen besonderen Qualitäten (Stärken) zu nennen und hervorzuheben und zum anderen die Stellensuche gezielter (effizienter) zu gestalten.</i>
	<i>... bei vielen Bewerbern für eine Stelle ein passendes Kompetenzprofil noch nicht zur Stellenbesetzung führt. Der Bewerber muss sich aus der Sicht des Unternehmens von den anderen Bewerbern positiv unterscheiden.</i>

4 Die letzte Bewerbung von Sonja Sommer liegt mehr als ein Jahrzehnt zurück. Sie ist unsicher und weiss nicht, auf was heute beim Bewerbungsdossier geachtet wird. Marcel Mai schaut sich die Bewerbung von Sonja Sommer an und beschreibt einige Auffälligkeiten. Er nennt die Kriterien, die nicht erfüllt sind, und beschreibt diese kurz.

Die Bewerbung von Sonja Sommer – Auffälligkeiten	Kurzbeschreibung der formale Kriterien, die nicht erfüllt sind
Der Arbeitgeber erwartet vollständige Bewerbungsunterlagen. Sonja Sommer hat ein Bewerbungsschreiben und einen Lebenslauf vorbereitet.	Vollständig (d.h. Bewerbungsschreiben, Lebenslauf und Zeugniskopien)
Der Lebenslauf endet mit der letzten Stelle von Sonja Sommer, die sie im Jahr 2011 gekündigt hat.	Aktuell (d.h. bis zum Tag der Bewerbung) und lückenlos (d.h. auch Zeiten ohne Erwerbstätigkeit sollen genannt und beschrieben werden)
Sonja Sommer schreibt im Lebenslauf, dass Sie zuletzt als HF-Fachkraft tätig war, aber im Zeugnis wird die Funktion als HR-Assistentin bezeichnet.	Wahr (d.h. alle Angaben müssen der Wahrheit entsprechen) und plausibel sein (d.h. nachvollziehbar und verständlich sowie stimmig zwischen den Bewerbungsdokumenten)
Sonja Sommer gibt sich viel Mühe und hat eine sehr repräsentative und teure Bewerbungsmappe gekauft.	Angemessen (d.h. die Bewerbung sollte in Form und Inhalt der Funktion und Position entsprechen - also weder übertrieben noch zu bescheiden sein)

5

Sonja Sommer ist nicht nur ihre berufliche Entwicklung wichtig. Sie legt auch Wert auf einen passenden Arbeitgeber. Sie fragt Marcel Mai, wo sie Informationen über die Arbeitgeber der ausgeschriebenen Stellen finden kann. Marcel Mai weist auf fünf mögliche Informationsquellen hin und gibt zu jeder Informationsquelle zwei Hinweise zur Bewertung der Informationen.

Informationen über Arbeitgeber erhalten Sie beispielsweise:	Hinweise zur besseren Einschätzung der Informationen für Stellensuchende:
<i>Auf der Firmenwebseite</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Eher positive bis idealisierte Darstellung des Unternehmens und der Personalpolitik</i> • <i>Gegebenenfalls wichtige Informationen zu den offenen Vakanzen, zum Bewerbungsprozess bzw. Selektionsprozess und zu Massnahmen des Personalmarketings (z.B. zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie)"</i>
<i>Veröffentlichungen des Unternehmens (z.B. Jahresberichte, Produktbroschüren)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Eher positive Darstellung der Unternehmensentwicklung</i> • <i>Gegebenenfalls wichtige Informationen, ob das Unternehmen eher expandiert und sich durch Innovation auszeichnet oder stagniert und auf Bewährtes setzt</i>
<i>Auf den Wirtschaftsseiten von Zeitungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es wird vor allem über besonders gute Entwicklungen oder besonders negative Entwicklungen berichtet- das sagt in den meisten Fällen nicht viel über die Arbeitssituation vor Ort aus (Ausnahme: wiederkehrende Berichte zu Personalangelegenheiten)</i> • <i>Gegebenenfalls wichtige Informationen über das Branchenumfeld des Unternehmens und seine Herausforderungen, die möglicherweise Rückschlüsse auf die Arbeitsplatzsicherheit erlauben</i>
<i>Bei Betriebsbesichtigungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Man erhält einen kurzen Einblick in das konkrete Arbeitsumfeld</i> • <i>Betriebsklima etc. können anhand einer Besichtigung nicht erfasst werden.</i>
<i>Informell über Kontakte zu Mitarbeitenden des Unternehmens</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jeder Mitarbeitende hat nur einen spezielle Einblick in das Unternehmen und eine persönliche Interpretation</i> • <i>Gegebenenfalls hilfreiche Informationen über informelle Aspekte des Unternehmens (z.B. Wie werden Entscheidungen getroffen?)</i>

5 Ein Tag in der HR-Beratung

Übungsziele

- Ein Arbeitszeugnis formal und inhaltlich auswerten und Fragen dazu formulieren
- Argumente entwickeln und Empfehlungen formulieren für Personen, die keine Chance auf dem Arbeitsmarkt sehen
- Für die HR-Beratung wichtige Informationen über Arbeitgeber nennen
- Möglichkeiten für den Umgang mit bedrohlichen Situationen aufzeigen
- Ziele eines Beratungsgesprächs nennen

Theorie

Kap. 3.2.2, Kap. 7.2.3, Kap. 10.3, Kap. 6.3, Kap. 8, Kap. 9.2

Ausgangslage

Simone Schneider ist HR-Beraterin. Heute hat sie viele verschiedene Herausforderungen zu bewältigen.

Aufgaben

1

Zuerst bereitet sich Simone Schneider auf einen Termin mit Till Tobler vor. Vor ihr liegt sein Bewerbungsdossier. Sie hat vor allem Fragen zum letzten Arbeitszeugnis von Till Tobler.

Herrn
T. Tobler
Winkelridstrasse 1
8765 Schönberg

Zürich, 30. Mai 2011

Arbeitszeugnis

Hiermit bestätigen wir, dass Herr Till Tobler, geboren am 01.01.1954, von Schönberg ZH, vom 1. Januar 2011 bis 12. April 2011 in unserer Firma angestellt war.

Herr Tobler arbeitete in der Abteilung Alternative Energien. Er war im Aussendienst tätig. Seine Hauptaufgaben waren:

- Besuch und technische Beratung von öffentlichen und privaten Kunden
- Verkauf von Produkten zur Gewinnung erneuerbarer Energie
- Begleitung der Einführungsphase bei Anlagen mit neuen Produkten

Wir haben Herrn Tobler als motivierten Mitarbeiter kennengelernt. Er zeigte eine gute Auffassungsgabe und erledigte die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit. Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitenden war freundlich und korrekt.

Wir danken Herrn Tobler für sein Engagement und die bei uns geleistete Arbeit und wünschen ihm alles Gute.

NES New Energies Swiss AG

Dr. G. Gross L. Lang

Simone Schneider notiert sechs Fragen zum vorliegenden Zeugnis. Machen Sie sechs Vorschläge für Fragen zum Zeugnis.

Fragen zum Arbeitszeugnis	• <i>Wie kam es, dass das Arbeitsverhältnis zur Monatsmitte beendet wurde?</i>
	• <i>Wer hat das Arbeitsverhältnis gekündigt?</i>
	• <i>Gab es Probleme in der Zusammenarbeit?</i>
	• <i>Welche Ziele hatten Sie bzw. welche wurden mit dem Arbeitgeber vereinbart, und haben Sie diese erreicht? Können Sie konkrete Erfolge nennen?</i>
	• <i>Was waren Ihre Misserfolge? Was ist nicht so gut gelaufen?</i>
	• <i>Was haben Sie gerne gemacht, was nicht?</i>
	• <i>Welche Funktion/Position haben Dr. G. Gross und L. Lang im Unternehmen?</i>
	• <i>Wie erklären Sie sich die Fehler (im Namen, das Datum, der Strassennamen) im Arbeitszeugnis?</i>
	• <i>Wie würde Ihr Vorgesetzter Sie beschreiben?</i>
	• <i>Würde Ihr Vorgesetzter Sie als Mitarbeiter empfehlen? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?</i>
	• <i>Haben Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit spezielle Kenntnisse erworben, die Sie bei der Stellensuche nutzen können?</i>

2

Um 11 Uhr hat Simone Schneider einen Termin mit Herrn N.N., der seinen Arbeitsplatz im Rahmen eines grösseren Stellenabbaus verloren hat. Er ist nun über 50 Jahre alt und ausländischer Herkunft (er stammt aus Spanien). Herr N.N. fürchtet nun die Doppeldiskriminierung einerseits aufgrund seiner ausländischen Herkunft und andererseits aufgrund seines Alters. Er sieht keine Chance auf dem Arbeitsmarkt und ist verzweifelt. Simone Schneider geht davon aus, dass Herr N. seine Chancen schmälert, wenn er diese einseitige Sichtweise weiterhin pflegt. Sie spricht mit ihm und formuliert drei Argument bzw. Empfehlungen, um eine positive Sichtweise bei Herrn N. zu fördern.

Argumente / Empfehlungen für ältere Stellensuchende ausländischer Herkunft:

- *Aufgrund des demografischen Wandels sind Unternehmen zunehmend auf ältere Mitarbeitende angewiesen - unabhängig von ihrer Herkunft. (Übrigens: Bürger aus Spanien sind Schweizer Bürgern auf dem Arbeitsmarkt gleichgestellt. Es gilt die Personenfreizügigkeit.)*
- *Überlegen Sie, welche besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie Erfahrungen Sie im Lauf Ihres Erwerbslebens erworben haben und welchen besonderen Nutzen Sie als älterer Mitarbeiter den Unternehmen bieten können (z.B. Spanisch als Muttersprache kann für viele international tätige Unternehmen wertvoll sein).*
- *Schauen Sie sich die Stellenausschreibungen an, die keine Altersgrenze nennen. Stufen Sie Ihre Deutschkenntnisse realistisch ein und heben Sie hervor, dass Sie Standarddeutsch auf dem Sprachniveau im Arbeitsalltag beherrschen.*
- *Lebenslanges Lernen ist heute ein Muss. Erhalten Sie Ihre Lernbereitschaft und zeigen Sie das den Unternehmen. Scheuen Sie sich nicht, einen Sprachkurs zu machen, wenn Sie sprachliche Unsicherheiten und Probleme am Arbeitsplatz haben.*

3

Um 13 Uhr hat Simone Schneider einen Termin mit Herrn A. Herr A. ist wütend, weil er seit sechs Wochen arbeitslos ist, aber noch keine neue Stelle in Aussicht hat. Er macht Simone Schneider verantwortlich für seine Lage. Ausserdem sieht er in den Formalitäten, die er erfüllen muss, nur unnötigen Papierkram. Simone Schneider versucht, Herrn A. die Rolle der HR-Beratung zu erklären und den Sinn der Formalitäten aufzuzeigen. Herr A. will das aber nicht hören, er will nur Arbeit und droht ihr mit Worten und Gesten. Simone hält kurz inne und überlegt, was sie tun kann, damit der Konflikt nicht eskaliert. Fünf Möglichkeiten gehen ihr durch den Kopf.

Mit Drohungen umgehen – Möglichkeiten	• Zuhören
	• Verständnis zeigen für die schwierige Situation
	• Fragen stellen, um den Konflikt besser verstehen zu können
	• Die Drohung bzw. das Gefühl der Bedrohung ansprechen
	• Konsequenzen aufzeigen
	• Büro / Besprechungsraum verlassen
	• Vorgesetzte, Kollegen informieren, Hilfe rufen

4

Simone Schneider schaut sich ihren Terminkalender an. Sie hat im Lauf der Woche ein Gespräch mit einem Arbeitgeber und muss sich darauf vorbereiten. Es ist das erste Gespräch mit ihm. Der Arbeitgeber ist Maschinenbauer, der aufgrund des starken Wettbewerbs und des starken Frankens Probleme hat und deshalb einen Stellenabbau plant.

Sie bittet den jungen Mitarbeiter Marco Meier, ein paar Informationen über den Arbeitgeber zu sammeln. Marco fragt, welche Informationen sie für die Vorbereitung des Gesprächs mit dem Arbeitgeber benötigt. Simone nennt fünf Informationen.

Informationen über Arbeitgeber, die vor einem Stellenabbau stehen

- **Anzahl Mitarbeitende , ggf. Informationen zur Zusammensetzung (u.a. Alter)**
- **Standorte des Unternehmens**
- **Aktuelle Medienberichte zur Entwicklung des Unternehmens - wenn möglich: konkrete Informationen zum geplanten Stellenabbau**
- **Aktuelle Informationen zur Entwicklung der Branche (Maschinenbau) sowie von Unternehmen mit ähnlichen Produkten**
- **Stellen, die das Unternehmen aktuell ausgeschrieben hat**
- **HR-Politik -Strategie, -Ziele**
- **Name der HR-Leitung / Ansprechperson im HR**

5

Zwischen 16 und 17 Uhr findet eine Besprechung im Kollegenkreis statt. Im Kollegenkreis sollen Checklisten für neue Mitarbeitende entwickelt werden. Simone Schneider legt eine Checkliste zu den Zielen eines Beratungsgesprächs zwischen einem HR-Berater und einem Stellensuchenden vor. Der Entwurf enthält acht Punkte.

Ziele eines Beratungsgesprächs mit Stellensuchenden	• Rolle des Beratenden klären
	• Standortbestimmung vornehmen (Ist-Situation und Soll-Situation klären)
	• Bewerbungsunterlagen – vor allem den Lebenslauf – evaluieren
	• Arbeitsmarktsituation besprechen, Zukunftsperspektiven entwickeln
	• Ziele der Beratung bestimmen und Ziele vereinbaren
	• Abklären, ob sofortige Vermittlung möglich ist
	• Massnahmen zur Beseitigung von Problemen definieren
	• Formalitäten erledigen (u.a. Daten aktualisieren)
• Informationen (u.a. Arbeitslosenentschädigung) vermitteln	
• Weiteres Vorgehen, nächste Schritte vereinbaren	

6 Max Maurer auf Akquise

Übungsziele

- Dienstleistungen der HR-Beratung unterscheiden und beschreiben
- Fragen zur Ermittlung des Personalbedarfs in einem Unternehmen formulieren
- Anforderungen an einen Stelleninhaber für die Stellenbeschreibung definieren
- Wichtige Informationen zur Anerkennung ausländischer Diplome vermitteln
- Ein Gespräch mit einem Unternehmenskunden professionell abschliessen

Theorie

Kap. 2.1, Kap. 6.3, Kap. 8.1, Kap. 8.5

Ausgangslage

Max Maurer ist HR-Berater. Er hat heute einen Termin mit Bettina Bauer. Bettina Bauer ist HR-Leiterin der Firma Leicht & Schnell, die Max Maurer als Kunden gewinnen will. Das Unternehmen Leicht & Schnell ist ein relativ junges Unternehmen, das innovative Recyclinganlagen herstellt.

Aufgaben

1

Max Maurer will sich gut präsentieren und beschreibt seine Dienstleistungen klar. Deshalb nimmt er auch ein paar schriftliche Informationen (Firmenbroschüren und Prospekte zu einzelnen Dienstleistungen) mit, um sie der HR-Leiterin zur Verfügung zu stellen. Max Maurer hat erst vor wenigen Wochen einen Prospekt mit einer Selbstdarstellung der HR-Beratung entwickelt mit wesentlichen Angaben über das Beratungsunternehmen und die wichtigsten Dienstleistungen. Weil das nicht so einfach ist, hat er sich zur Vorbereitung eine Checkliste mit sieben wesentlichen Punkten gemacht, die in der Kurzinformation enthalten sein sollen.

Kurzinformation über die HR-Beratung - Checkliste für einen Prospekt zur Selbstdarstellung

- **Logo und Slogan**
- **Dienstleistungen der HR-Beratung (z.B. Outsourcing) und Spezialisierung (z.B. Branchen, Berufsgruppen), ggf. geografischer Fokus (z.B. kantonal, international)**
- **Vorgehensweise (wesentliche Merkmale, die sich ggf. von Wettbewerbern abheben)**
- **Konditionen der Zusammenarbeit (z.B. Mandatsbasis oder Erfolgsbasis)**
- **Nutzen der Zusammenarbeit für den Kunden und/oder Referenzen**
- **Hinweise zur Qualifikation der HR-Beratenden**
- **Besonderheiten z.B. Mitgliedschaften in Berufs- und Branchenverbänden, soziales Engagement**
- **Erreichbarkeit und Kontaktdaten (Adresse, Ansprechpartner, Telefonnummer, Mailadresse)**

2

Max Maurer möchte den Personalbedarf des Unternehmens besser einschätzen können. Er stellt fünf Fragen.

Fragen zur Ermittlung des Personalbedarfs	• Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? Wie viele Personen arbeiten Teilzeit bzw. Vollzeit?
	• Wie viele Vakanzen gibt es aktuell? Handelt es sich um Vollzeit- oder Teilzeitstellen?
	• Wie hoch ist die Fluktuationsrate?
	• Gibt es für das Unternehmen Pläne, die das Personal betreffen (z.B. Auslandsverlagerung, Spezialisierung)?
	• Wie hoch ist das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden? Kann es sein, dass in absehbarer Zukunft eine grössere Anzahl an Mitarbeitenden / Führungskräften in Pension gehen wird?
	• Welche Qualifikationen werden am meisten gesucht?

3

Max Maurer fragt nach Vakanzen bzw. Stellen, die in nächster Zeit neu besetzt werden müssen. Bettina Bauer überlegt kurz und sagt dann: «Ja, wir brauchen in spätestens drei Monaten einen Servicetechniker.» Max Maurer notiert die wesentlichen Aufgaben und leitet daraus sechs Anforderungen ab.

Für ein junges und innovatives Unternehmen mit Sitz in Zürich suchen wir einen erfahrenen SERVICETECHNIKER (m/w)	
Ihre Aufgaben sind:	
<ul style="list-style-type: none"> • Betreuung und Beratung der Kunden • Montage von technischen Anlagen in der Schweiz und europaweit • Durchführung von Servicearbeiten einschliesslich Reparatur- und Revisionsarbeiten • Erstellen von technischen Dokumentationen • Durchführung von Produktschulungen intern und extern 	
Sie verfügen über:	<ul style="list-style-type: none"> • Eine technische Ausbildung • Mehrjährige Berufserfahrung, möglichst auch Produkt- oder Branchenerfahrung • Reisebereitschaft europaweit • Gepflegte Umgangsformen • Gute Sprachkenntnisse in Deutsch, Englisch und Französisch • Gute Kenntnisse im Umgang mit Office-Programmen • Belastbarkeit und Selbstständigkeit • Pädagogisches (andragogisches)^[1] Geschick

[1] Andragogisch: Die Erwachsenenbildung betreffend.

4

Im Lauf des Gesprächs zwischen Max Maurer und Bettina Bauer werden viele Themen angesprochen. So kommen die beiden auch zu den Fragen rund um das Assessment. Bettina Bauer fragt nach dem Sinn und Zweck von Assessments. Max Maurer erwähnt, dass im Rahmen eines Gruppen-Assessment auch die soziale Kompetenz der Kandidaten deutlich wird und besser eingeschätzt werden kann. Er nennt drei typische Übungen des Assessments, in denen sich die soziale Kompetenz der Bewerber zeigt. Nennen Sie zu jeder Übung zwei Anhaltspunkte für die soziale Kompetenz.

Übung im Rahmen eines Gruppen-Assessments	Soziale Kompetenz zeigt sich beispielsweise in
Interview	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, die Fragen aufmerksam aufzunehmen und konzentriert zu antworten • Bei Fragen nach dem Umgang mit bestimmten Situationen (z.B. Misserfolge, Konflikten) kann der Befragte auch eigene Anteile wahrnehmen und selbstbewusst schildern - und umgekehrt: bei Fragen zum Beispiel zum grössten Erfolg stellt die befragte Person Erfolge nicht nur als persönliche Leistung dar, sondern erwähnt auch diejenigen, die am Erfolg mitgewirkt haben.
Diskussion in der Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, den Beteiligten zuzuhören (z.B. anderen nicht den Satz abschneiden) und auf die Äusserungen der Anwesenden Bezug nehmen • Fähigkeit, mit den Beteiligten einen Konsens anzustreben (statt die Diskussion mit Besserwisserei dominieren zu wollen)
Rollenspiel	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, sich in die Situation einer anderen Person oder in die Rolle eines Funktionsträgers zu versetzen • Fähigkeit, aus dem Perspektivenwechsel im Rollenspiel Erkenntnisse für den Alltag zu ziehen

5

Die gemeinsame Besprechungszeit geht langsam zu Ende. Max Maurer möchte das Gespräch professionell abschliessen. Bevor es zur Verabschiedung kommt, möchte er noch drei wichtige Punkte behandeln.

Das Gespräch professionell abschliessen	• Problemlösung, d.h. Möglichkeiten für die zukünftige Zusammenarbeit aufzeigen
	• Mögliche nächste Schritte aufzeigen
	• Vereinbarung treffen
	• Resümee, d.h. Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
	• Dank und Verabschiedung

7 Samuel Suter und Corinna Casablanca in der engeren Auswahl

Übungsziele

- Einem Kandidaten wichtige Schritte aufzeigen, die zum Prozess der Personalauswahl gehören
- Erläutern, was man unter Assessment versteht und welche Übungen bzw. Methoden dafür typisch sind
- Stellensuchenden mit Migrationshintergrund Tipps für den Umgang mit Bewerbungssituationen geben
- Nonverbale Kommunikation definieren und Beispiele im Rahmen eines Bewerbungsgesprächs nennen
- Unerlaubte Fragen im Rahmen eines Bewerberinterviews identifizieren

Theorie

Kap. 3.2, Kap. 8.3, Kap. 8.4

Ausgangslage

Samuel Suter und Corinna Casablanca suchen eine neue berufliche Herausforderung und wurden in die engere Auswahl bei der Besetzung einer interessanten Stelle aufgenommen. Sie wurden darüber schriftlich informiert. Beide sind unsicher und suchen Rat bei der HR-Beratung.

Aufgaben

1

Samuel Suter ist unsicher. Er hat nun ein paar Jahre Berufserfahrung und möchte sich neu orientieren. Aber eigentlich weiss er nicht so richtig, was er anstreben soll.

A] Deshalb fragt er: "Was kann ich tun, um mir mehr Klarheit über meine berufliche Zukunft zu verschaffen?" Lara Lund ist HR-Beraterin und zeigt ihm zwei Möglichkeiten auf. Eine Möglichkeit weist auf eine bestimmte Ausprägung der HR-Beratung hin und bei der zweiten Möglichkeit geht es um einen Test.

Lara Lund antwortet: "Du könntest ..."

- **... zur Laufbahnberatung gehen. Laufbahnberatung ist ein Angebot für Personen, die im Erwerbsleben stehen und sich beruflich verändern wollen oder müssen.**
- **... einen Test machen. Für dich wäre sicher ein Persönlichkeitstest hilfreich oder ein qualitatives Verfahren wie der "Karriere-Anker" oder die "Anatomie des Traumjobs".**

B] Samuel Suter hört aufmerksam zu und fragt dann nochmal nach: "Um was geht es denn bei einem solchen Test?" Lara Lund gibt ihm eine in einfachen Worten formulierte Antwort:

Lara Lund antwortet:

Bei einem Persönlichkeitstest geht es darum, dass man sich oder andere Personen besser kennenlernt und versteht. Menschen sind sehr verschieden und das ist gut so. Manche arbeiten lieber im Team, andere bevorzugen es, die Dinge alleine zu machen. Manche sind eher zurückhaltend und bescheiden, andere stehen gerne im Mittelpunkt. Ein Persönlichkeitstest kann helfen, herauszufinden, welche Tendenz in einer Person stärker ausgeprägt ist. Oft wissen das die Menschen nicht. Wenn man die eigenen Stärken kennt, kann man sich besser und leichter für eine bestimmte berufliche Tätigkeit entscheiden. Ein Beispiel: Manche Menschen arbeiten lieber mit Menschen, andere befassen lieber mit "Sachen" (z.B. Archivare).

2

Corinna Casablanca hat ein Interview hinter sich. Sie berichtet der HR-Beraterin ganz aufgeregt. Corinna meint, dass sehr seltsame Fragen gestellt wurden. Lara Lund bittet Corinna Casablanca die Fragen zu nennen, damit sie weiss, um welche Fragen es sich gehandelt hat

Frage	Frage typ
„Sind Sie nicht auch der Meinung, dass Mitarbeitende, die nicht ständig kontrolliert werden, nicht motiviert arbeiten?“	Suggestivfrage
„Sie sind nicht mehr ganz jung. Wollen Sie keine Kinder?“	Unerlaubte Frage
„Was halten Sie von Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben?“	Meinungsfrage
„Sie haben einen speziellen Anhänger an der Halskette. Welcher Religion gehören Sie an?“	Unerlaubte Frage
„Sind Sie ganz alleine her gekommen? Hat Sie denn Ihr Freund nicht begleitet?“	Verdeckte Frage

3

Samuel Suter ist Auslandschweizer. Er ist im Ausland aufgewachsen, zur Schule gegangen und hat auch ein ausländisches Diplom. Er ist erst seit einem Jahr wieder in der Schweiz und sein Schweizerdeutsch hat einen ausländischen Akzent. Er befürchtet, dass sein Migrationshintergrund seine Chance schmälert, und fragt Lara Lund, ob sie ihm ein paar Tipps geben kann. Sie spricht drei Empfehlungen aus.

Personen mit Migrationshintergrund sollten ...	• Bei einer Ablehnung nicht gleich auf Fremdenfeindlichkeit/ Diskriminierung schliessen
	• Überlegen, welchen besonderen Nutzen das Unternehmen von Personal mit Migrationshintergrund ziehen könnte (z.B. Auslandserfahrung) und diesen Vorteil im Gespräch einflechten
	• Die fachliche Qualifikation und die entsprechenden Leistungsnachweise in den Vordergrund rücken, aber vermeiden, als Besserwisser wahrgenommen zu werden
	• Zeigen, dass Sie offen sind und vor allem bereit, zu lernen und sich zu integrieren
	• Die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen (u.a. Personenfreizügigkeit mit EU/EFTA, Inländervorrang besteht gegenüber Drittstaaten und EU-2)

4

Corinne Casablanca sagt, dass sie viel im Internet über das Bewerbungsgespräch recherchiert hat, aber nun mehr verwirrt ist als zuvor. Sie hat beispielsweise von nonverbaler Kommunikation gelesen und sie versteht nicht, was damit gemeint ist, denn es geht doch im Gespräch um Fachkompetenz. Beat Bär erläutert kurz den Begriff nonverbale Kommunikation und gibt ihr drei Beispiele für nonverbale Kommunikation in einem Bewerbungsgespräch und wie diese interpretiert werden kann.

Nonverbale Kommunikation	Beispiele für nonverbale Kommunikation und mögliche Interpretation
<p><i>umfasst alle bewussten und unbewussten Zeichen, die ein Mensch auf der nichtsprachlichen Ebene setzt und die von einem Gesprächspartner (bewusst und unbewusst) interpretiert werden. Gestik und Mimik sowie Kleidung gehören zu den nonverbalen Signalen.</i></p>	<p><i>Der Blick auf die Uhr kann als Wunsch interpretiert werden, das Gespräch bald zu beenden.</i></p>
	<p><i>Ein zu kurzer Augenkontakt oder ein sehr schwacher Händedruck werden in westlichen Ländern gerne als Unsicherheit interpretiert.</i></p>
	<p><i>Kleidungsstücke, die sehr auffallend sind oder nicht zur Jobposition bzw. zum Anlass passen, werden im besten Fall als Unerfahrenheit angesehen werden.</i></p>
	<p><i>Verschränkte Arme über der Brust werden von vielen Leuten als Abwehrhaltung/Schutzhaltung angesehen.</i></p>
	<p><i>Das Tragen von vielen und auffälligen Schmuckstücken kann Irritationen beim Gegenüber auslösen und die Frage aufwerfen: Passt diese Person in mein Team?</i></p>
	<p><i>Bestimmte Gepflogenheiten wie Naserümpfen oder sich lange am Rücken kratzen etc. gelten in bestimmten Kreisen als unhöflich.</i></p>

5 Samuel Suter hat auch viel im Internet recherchiert. Er hat gelesen, dass es Fragen gibt, die ein Arbeitgeber nicht stellen darf. Er fragt Lara Lund, ob sie ihm dazu noch etwas sagen und Beispiele nennen kann. Sie beschreibt kurz, was man unter den unerlaubten Fragen versteht, und nennt zwei Beispiele.

Unerlaubte Fragen	Beispiele
<p><i>Sind Fragen, die in einem Bewerbungsgespräch nicht gestellt werden dürfen. Es handelt sich um Fragen zur Familie bzw. Familienplanung, zu Vorstrafen, zur Gesundheit und zur Zugehörigkeit zu einer Religion, Partei oder Gewerkschaft. Fragen zu diesen Themen sind vor allem dann nicht erlaubt, wenn sie keinen Bezug zur Stelle haben. Also: ein Busfahrer kann beispielsweise durchaus gefragt werden, ob es ein hängiges Verfahren wegen Verletzung des Strassenverkehrsgesetzes gibt.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wollen Sie noch Kinder?</i> • <i>Welcher Religion gehören Sie an?</i>

8 Besprechung im Team der HR-Beratung

Übungsziele

- Veränderte Anforderungen an Mitarbeitende identifizieren
- Veränderte Erwartungen an die Arbeitgeber nennen
- Veränderte Anforderungen an die HR-Beratung identifizieren
- Besondere Anforderungen an die HR-Beratung im Rahmen internationaler Rekrutierungen aufzeigen
- Möglichkeiten für den besseren Umgang mit interkulturellen Situationen formulieren

Theorie

Kap. 1.1.3, Kap. 3.2, Kap. 10.2

Ausgangslage

Lea Leuthard ist seit einigen Jahren als HR-Beraterin tätig. Sie hat ihr Team eingeladen, um über Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zu sprechen und neue Anforderungen herauszuarbeiten.

Aufgaben

1

Seit einiger Zeit verzeichnet das Team von Lea Leuthard Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Es werden neue Anforderungen an die Kandidaten gestellt. Das Team will diese Anforderungen näher betrachten und überlegen, welche Trends sich auf dem Arbeitsmarkt ableiten lassen.

Anforderungen, die an Arbeitskräfte gestellt werden	Trends
In einer Gruppe arbeiten, deren Mitglieder geografisch verteilt arbeiten und sich persönlich nicht kennen	<i>Digitalisierung</i>
Sich in immer kürzerer Zeit in neue Zusammenhänge einarbeiten	<i>Beschleunigung</i>
Innovationsdruck	<i>Wissensgesellschaft</i>
Temporäre Einsätze und Arbeitsverträge in Kauf nehmen	<i>Projektarbeit</i>

2

Tom Tanner arbeitet im Team von Lea Leuthard. Er meint, dass nicht nur die Arbeitgeber neue Anforderungen stellen. Auch bei den Arbeitnehmern verändern sich die Erwartungen an den Arbeitgeber. Er nennt drei Beispiele und das Team überlegt, welche Trends damit verbunden sind.

Erwartungen der Arbeitnehmer	Trends
Immer mehr Väter möchten eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Kindern.	<i>Wandel des Verständnisses der Geschlechtsrollen</i>
Immer mehr Arbeitnehmer erwarten, dass Arbeitgeber Massnahmen für das psychische und physische Wohlbefinden der Mitarbeitenden ergreifen.	<i>Gesundheit als Gut</i>
Immer mehr Personen verbinden mit der beruflichen Tätigkeit die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung.	<i>Individualisierung</i>

3

Sarah Salman gehört auch zum Team von Lea Leuthard und trägt zur Diskussion bei. Sie meint, dass viele Veränderungen die HR-Beratung anspruchsvoller machen. Sie nennt drei Trends und im Team werden Beispiele für Auswirkungen auf die HR-Beratung gefunden.

Allgemeine Trends	Auswirkung auf die HR-Beratung (Beispiele)
Internationalisierung/Globalisierung	Internationale / Grenzüberschreitende Stellenausschreibung / Rekrutierung Talente und Hochqualifizierte werden gesucht
Demografischer Wandel / Alterung der Gesellschaft	Mangel an Nachwuchskräften / Ältere Arbeitnehmer am Arbeitsplatz halten bzw. vermitteln / verstärktes Lehrstellen- und Personalmarketing
Wissensgesellschaft	Talente und Hochqualifizierte werden gesucht

4 Lea Leuthard meint, dass die internationale Rekrutierung mit besonderen Chancen, aber auch Herausforderungen für die HR-Beratung verbunden ist. Sie nennt zwei Chancen und zwei Herausforderungen.

Chancen	Herausforderungen für die HR-Beratung
<ul style="list-style-type: none"> • Den Bedarf der Arbeitgeber schneller decken können, weil der Arbeitsmarkt der Schweiz eher klein ist. 	<ul style="list-style-type: none"> • Werbekanäle in den verschiedenen Ländern kennen und nutzen. • Verschiedene Sprachen sprechen können.
<ul style="list-style-type: none"> • Einen Zugang zu einer grossen Zahl an Talenten und Hochqualifizierten haben. Das stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Land. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die in den verschiedenen Ländern erworbenen Qualifikationen vergleichen können. • Vorgehensweise bei der Anerkennung von Diplomen kennen.
<ul style="list-style-type: none"> • Das internationale Arbeiten ermöglicht den Vergleich zwischen den Ländern und damit eine bessere Situationsanalyse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Rekrutierungsverfahren kulturelle Aspekte berücksichtigen können (z.B. Angaben zum Alter des Bewerbers werden nicht überall erwartet). • Antidiskriminierungsgesetze in den verschiedenen Ländern und ihre Bedeutung für die Rekrutierung kennen. • Relevante bilaterale Abkommen (z.B. Personenfreizügigkeit mit EU/EFTA) kennen, da diese mit Vereinfachungen bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden verbunden sind.

5 Tom Tanner stimmt Lea Leuthard zu und meint: «Ja, die Internationalisierung ist mit Chancen verbunden. Es gibt aber auch Herausforderungen für die HR-Beratung. Ich denke, dass wir unsere interkulturelle Kompetenz erweitern und stärken müssen. Ich habe einige Situationen erlebt, die ich nur schwer interpretieren kann bzw. für die ich noch keine Lösungen habe. Ich möchte zwei Beispiele nennen und wäre froh, wenn mir das Team je zwei Anregungen geben könnte.

Tom Tanner schildert interkulturelle Situationen	Anregungen aus dem Team
<p>Neulich hatte ich ein Bewerbungsgespräch mit einer fachlich sehr kompetenten Person aus Asien. Sprachlich gab es keine Probleme, aber diese Person konnte mir kaum in die Augen schauen. Das war irritierend.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nicht gleich psychologisch interpretieren (z.B. ist unsicher). Es kann einen kulturellen Hintergrund geben. So wird beispielsweise der direkte und beharrliche Augenkontakt in Asien gemieden – er gehört sich nicht und wird als unhöfliche bis aggressive Verhaltensweise angesehen.</i> • <i>Wir könnten dem Arbeitgeber bei internationalen Rekrutierungen empfehlen, in der Einarbeitungsphase Massnahmen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz anzubieten.</i>
<p>Ein Arbeitgeber hat mich gestern angerufen, er hat eine multikulturelle, multireligiöse Mitarbeiterschaft. Er möchte als Arbeitgeber mehr tun, damit ein toleranter und respektvoller Umgang gepflegt wird. Er bittet um Unterstützung und konkrete Anregungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ein grösserer Betrieb könnte ein Team für Diversity Management aufbauen.</i> • <i>Wir könnten dem Arbeitgeber bei internationalen Rekrutierungen empfehlen, in der Einarbeitungsphase Massnahmen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz anzubieten.</i> • <i>Diskriminierungsfälle thematisieren und konkrete Massnahmen ergreifen (einschliesslich Sanktionierung der Täter).</i> • <i>Über religiöse Feier- und Fastentage informieren, ggf. bei der Einsatzplanung berücksichtigen.</i> • <i>Im Unternehmensrestaurant ein Speiseangebot entwickeln, das aus Sicht verschiedener Religionen akzeptabel ist.</i>

9 Ein Personaldienstleister positioniert sich

Übungsziele

- Das Inserieren von Stellenausschreibungen professionell vorbereiten
- Wichtige Stakeholder nennen
- Massnahmen für das Marketing von Dienstleistungen auswählen und begründen
- Dienstleistungen begründen und den Nutzen beschreiben
- Eine Stellenausschreibung machen

Theorie

Kap. 1.1.3, Kap. 5.2, Kap. 8.2, Kap. 9.1, Kap. 9.3

Ausgangslage

Jürg Jung, Anna Alt und Fiona Frisch haben die Eidgenössische Prüfung HR-Management mit Erfolg bestanden. Sie freuen sich, denn nun können sie ihren Plan, ein HR-Beratungsunternehmen zu gründen, realisieren. Es gibt viel zu tun.

Aufgaben

1

Jürg Jung will vakante Stellen in einer Zeitung inserieren. Er will keinen Fehler machen, denn Inserate sind relativ kostspielig. In einem ersten Schritt überlegt er, was man beim Inserieren beachten muss, und macht eine Checkliste. Die Checkliste umfasst fünf Punkte.

Stelle in den Printmedien inserieren – Checkliste	Erscheinungsdaten (und Feiertage / Ferienzeiten beachten)
	Auflagenhöhe und Zielgruppe / geografische Streuung
	Grösse des Inserats (Kosten beachten!)
	Rubrik
	Inserat mit Name/Logo des Unternehmens oder nur Kontaktdaten der HR-Beratung?
	Kostendeckung durch Kunden ist geklärt

2

Anna Alt will ein spezielles Beratungsangebot zur besseren Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie entwickeln. Sie überlegt, wer die Stakeholder sind und macht eine Übersicht mit den drei wichtigsten Stakeholdern und ihrem konkreten Bezug zu ihrem Vorhaben.

Relevante Stakeholder	Bezug zum Vorhaben von Anna Alt
Arbeitgeberverbände	<i>Das geplante Beratungsangebot betrifft nicht nur Arbeitnehmer, sondern vor allem Arbeitgeber. Im Besonderen kann beispielsweise bei Arbeitgeberverbänden für den Nutzen dieser Massnahmen geworben werden (z.B. mit dem Argument, dass die Bindung bewährter Arbeitnehmer an das Unternehmen gestärkt wird). Möglicherweise kann Anna Alt auch über Arbeitgeberverbände einen ersten Auftraggeber akquirieren.</i>
Arbeitnehmer- und Berufsverbände	<i>Das geplante Beratungsangebot betrifft nicht nur Arbeitgeber, sondern auch Arbeitnehmer. Arbeitnehmerverbände und ggf. auch Berufsverbände haben ein grosses Interesse an der Vereinbarkeit von Berufsleben und Familie. Mit diesen Stakeholdern könnte Anna Alt versuchen, die wesentlichen Erwartungen der Arbeitnehmer an konkrete Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie herauszuarbeiten, um die Beratungsleistungen möglichst nutzerfreundlich zu gestalten.</i>
HR-Verbände	<i>Die Mitglieder der Verbände verfügen über fundiertes Fachwissen und breite Praxiserfahrung. Anna Alt kann vom Fachaus-tausch profitieren. Sie kann erfolgreiche Modelle kennenlernen und Erfahrungen der Experten für ihr Leistungsangebot nutzen.</i>

3

Das junge HR-Beratungsteam will für das neu gegründete Unternehmen das Marketing verstärken. In einer Teambesprechung diskutieren sie gemeinsam verschiedene Möglichkeiten. Sie legen fünf Massnahmen fest, die für junge Unternehmen wesentlich sind, und beschreiben kurz den Nutzen der Massnahme.

Marketing-Massnahme	Nutzen
<i>Corporate Design (mit Logo, Ausstattung etc.)</i>	<i>Einheitlicher Firmenauftritt mit Wiedererkennungswert</i>
<i>Öffentliche Präsenz (z.B. Vorträge)</i>	<i>Bekanntheitsgrad erhöhen, Kompetenz zeigen</i>
<i>Kompetenzprofile der Beratenden</i>	<i>Zeigen, dass das Personal gut qualifiziert ist</i>
<i>Erfolgsgeschichten (Success Stories)</i>	<i>Beispiele für erfolgreiche Beratungsarbeit aufzeigen, Vertrauen bei den Kunden schaffen</i>
<i>Referenzliste pflegen</i>	<i>Kundennachfrage ermöglichen</i>
<i>Mitgliedschaft in relevanten Berufsverbänden</i>	<i>Zeigen, dass man sich an Standards orientiert</i>
<i>Vorgehensmodell beschreiben</i>	<i>Strukturiertes und effizientes Arbeiten demonstrieren</i>

4

Fiona Frisch meint, dass sich das Team einen Arbeitsschwerpunkt setzen sollte. Sie schlägt vor, den Fokus auf die Vermittlung älterer Arbeitnehmer zu legen. Sie begründet ihre Idee mit drei Argumenten.

HR-Beratung für ältere Arbeitnehmer – Begründung	<i>Das Gewinnen, Integrieren und Halten älterer Arbeitnehmer wird aufgrund der niedrigen Geburtenraten immer wichtiger für Unternehmen. Der Einsatz älterer Arbeitnehmer hilft, den zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte zu mildern.</i>
	<i>Ältere Arbeitnehmer neigen dazu, ihre Fähigkeiten zu unterschätzen, und werden deshalb nicht angemessen als Kandidaten berücksichtigt. Mit zunehmendem Alter sind es weniger die speziellen Fachkompetenzen, die von ausschlaggebender Bedeutung sind, es sind vielmehr die sozialen Kompetenzen der Älteren, die förderlich für ein gutes Betriebsklima sein können.</i>
	<i>Sowohl ältere Arbeitnehmer als auch Unternehmen, die ältere Arbeitnehmer einsetzen, benötigen gute Beratung. Unternehmen unterschätzen, dass sie sich den Anforderungen einer alternden Gesellschaft anpassen müssen, d.h., sie müssen altersgerechte Arbeitsmodelle entwickeln (Arbeitszeit, Arbeitsplatzausstattung etc.).</i>

5

Das junge Personalberatungsteam merkt schon nach kurzer Zeit, dass es Verstärkung braucht. Es entscheidet sich für eine Stellenausschreibung und hofft so, für sich werben und eine Beratungskraft finden zu können. Die Mitglieder des Teams machen eine Tabelle und wollen dadurch vermeiden, dass wichtige Dinge vergessen werden. Anschliessend formulieren Sie den Text entsprechend den Vorgaben in der ersten Spalte.

Stelleninserat HR-Berater bzw. HR-Beraterin	
Kurzbeschreibung des Unternehmens und des Arbeitsumfelds bzw. Anlass der Stellenausschreibung (max. 3 Sätze)	<i>Wir sind ein junges, dynamisches Team. Unser Unternehmen ist auf Wachstumskurs. Wir suchen zu unserer Verstärkung einen Personalberater / eine Personalberaterin.</i>
Aufgabenbeschreibung (max. 3 Sätze mit 4 Aufgaben)	<i>Sie beraten Personen, die eine Stelle suchen, zielorientiert. Sie arbeiten eng mit Unternehmen zusammen und nehmen offene Stellen entgegen. Für Arbeitgeber finden Sie speditiv die optimalen Kandidaten und Kandidatinnen.</i>
Erwartete Qualifikation und Kompetenzen (8 Nennungen)	<i>Sie arbeiten selbstständig und können mit verschiedenen Menschen angemessen umgehen. Für die anspruchsvolle Beratungsarbeit verfügen Sie über:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Abgeschlossene Ausbildung (technisch oder kaufmännisch)</i> • <i>Eidgenössischen Fachausweis HR-Management (HR-Beratung)</i> • <i>Breite Berufserfahrung, vorzugsweise in der HR-Beratung oder im Personalwesen</i> • <i>Soziale Kompetenz und Belastbarkeit</i> • <i>Gute Kommunikationsfähigkeit und Umgangsformen</i> • <i>Flexibilität und Mobilitätsbereitschaft</i> • <i>Verkäuferisches Geschick und Überzeugungsfähigkeit</i> • <i>Gute Kenntnisse in Administration und Office-Anwendungen</i>
Hinweise auf Besonderheiten / spezielles Angebot des Unternehmens (max. 3 Sätze mit 4 Aspekten)	<i>Wir bieten eine vielseitige Tätigkeit in einem noch kleinen Team. Ihre innovativen Ideen sind erwünscht. Sie werden am Gewinn beteiligt.</i>
Hinweise zur Bewerbung (2 Aspekte)	<i>Der Stellenantritt erfolgt per sofort oder nach Vereinbarung. Weitere Auskünfte erhalten Sie von Herrn Jung (Telefon ...) oder Frau Alt (Telefon ...). Bitte senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen ...</i>

10 Mario und Maria aktualisieren die Statistik

Übungsziele

- Daten zur Lage auf dem Arbeitsmarkt bearbeiten
- Arbeitsmarktindikatoren unter Berücksichtigung wesentlicher Personengruppen betrachten
- Arbeitsmarktliche Massnahmen aufzeigen
- Wichtige arbeitsmarktbezogene Begriffe unterscheiden
- Gründe für steigende bzw. fallende Arbeitslosenquoten nennen

Theorie

Kap. 1.1, Kap. 6.2

Ausgangslage

Mario Meister und Maria Matter haben heute keine Termine mit Kandidaten bzw. Arbeitgebern. Sie arbeiten wichtige Informationen auf. Zu diesen Informationen gehören u. a. die Daten zur Lage auf dem Arbeitsmarkt in Schöntal, Grünfelden und Sommerberg.

Daten zur Lage auf dem Arbeitsmarkt	Schöntal	Grünfelden	Sommerberg
Gesamtbevölkerung	10 000	2 500	15 000
Bevölkerung ab 15 Jahren	8 500	2 000	12 500
Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren	7 500	1 800	11 000
Erwerbspersonen	6 500	1 500	9 500
Registrierte Stellensuchende	700	120	400
Registrierte Arbeitslose	500	100	250

Aufgaben

- 1 Wie jeden Monat berechnen die beiden zuerst die aktuelle Nettoerwerbsquote und die Arbeitslosenquote für drei Gemeinden.

Daten zur Lage auf dem Arbeitsmarkt	Schöntal	Grünfelden	Sommerberg
Nettoerwerbsquote in Prozent	86.7	83.3	86.4
Arbeitslosenquote in Prozent	7.7	6.7	2.6

- 2 Nachdem die beiden die Nettoerwerbsquote und die Arbeitslosenquote berechnet haben, meint Mario Meister, dass diese Quoten noch nicht viel aussagen. Gut wäre eine Differenzierung nach Personengruppen. Die Unterscheidung könnte beim Entwickeln gezielter arbeitsmarktlicher Massnahmen helfen. Die beiden überlegen, nach welchen Personengruppen man nun die Daten unterscheiden könnte. Sie definieren drei Personengruppen.

Wichtige Personengruppen für die differenzierte Betrachtung der Daten zur Lage auf dem Arbeitsmarkt	Männer und Frauen
	Altersgruppen
	Inländer und Ausländer
	Führungskräfte, Fachkräfte, Hilfskräfte

3

Maria Matter kommt noch mal auf die arbeitsmarktlichen Massnahmen zu sprechen. Sie fragt Mario Meister, ob er kurz erklären kann, was arbeitsmarktliche Massnahmen sind, und ein paar Beispiele nennen kann. Er definiert in zwei Sätzen den Begriff und beschreibt fünf Beispiele.

Arbeitsmarktliche Massnahmen (AMM)	Beispiele
Sollen die Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) von arbeitslosen Personen bzw. Stellensuchenden erhalten und fördern und die Wiedereingliederung in das Erwerbsleben erleichtern.	• Kurse, z.B. bei mangelhaften Fremdsprachenkenntnissen
	• Praktika, bei mangelhaften beruflichen Erfahrungen
	• Teilnahme an einer Übungsfirma bzw. an einem Programm zur vorübergehenden Beschäftigung, um praktische Erfahrungen zu sammeln
	• Finanzielle Zuschüsse (u.a. für Ausbildung, Einarbeitung)
	• Massnahmen zur Förderung der Motivation bei Jugendlichen
	• Massnahmen bei Massenentlassungen, um die negativen Auswirkungen zu mildern
	• Beratung zur Förderung der Selbstständigkeit

4

Mario Meister betrachtet die Daten zur Lage auf dem Arbeitsmarkt und fragt: «Was versteht man eigentlich unter einem registrierten Stellensuchenden?» Maria Matter gibt ihm Auskunft. Sie unterscheidet zwischen registrierten Stellensuchenden und Stellensuchenden. Ausserdem stellt sie einen Bezug zur HR-Beratung her.

	Stellensuchende	Registrierte Stellensuchende
Definition	Sind ganz allgemein alle Personen, die versuchen, eine neue Stelle zu finden.	Sind Personen, die eine Stelle suchen und deshalb beim Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) gemeldet sind.
Bezug zur HR-Beratung	Sind bei vakanten Stellen relativ einfach als Kandidaten zu gewinnen, weil Stellensuchende einen Stellenwechsel bereits ins Auge gefasst haben und sich um vakante Stellen bemühen.	Können, weil sie beim RAV registriert sind, ggf. an einer arbeitsmarktlichen Massnahme teilnehmen, um die Vermittlungschancen zu erhöhen.

5

Mario Meister und Maria Matter reden über die ständigen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Mal steigt die Arbeitslosigkeit, dann sinkt sie wieder. Sie denken über die Gründe für diese Veränderungen nach. Ganz besonders befassen sie sich mit den Gründen für massiven Stellenabbau. Sie beschreiben drei Gründe für massiven Stellenabbau.

Gründe für massiven Stellenabbau	<i>Ein Unternehmen kann seine Produkte nicht wie erwartet absetzen, weil die Kunden sich für ein innovatives Produkt bei einem anderen Produzenten entschieden haben. Ein Unternehmen muss Stellen abbauen, das andere wird Stellen ausbauen.</i>
	<i>Eine vergleichsweise starke Währung kann dazu führen, dass das Exportgeschäft leidet, d.h., ausländische Kunden wählen Lieferanten in anderen Ländern, weil die Produkte aufgrund der Währungsdifferenz zu teuer geworden sind.</i>
	<i>Ein Familienunternehmen wird geschlossen, weil keine Nachfolge gefunden werden konnte.</i>
	<i>Ein Unternehmen wird ins Ausland verlagert, weil dort zahlreiche Vorteile das Unternehmen locken (z.B. Lohnniveau, niedrige Steuern, besserer Zugang zu Arbeitskräften).</i>
	<i>Neue Gesetze (z.B. zum Schutz der Umwelt) sowie Verstöße gegen die bestehende Gesetzgebung führen dazu, dass manche Unternehmen einen Teil ihrer Produktion bzw. Dienstleistungen einstellen müssen.</i>