Manuel Zimmermann

**Die besten Checklisten**

**für die erfolgreiche**

**Personalarbeit**

Kompakt das Wichtigste auf einen Blick

für die Umsetzung in der HR-Praxis.

**Personaladministration und Mitarbeitereinführung**

Personaladministration und Mitarbeitereinführung

Auch im Zeitalter der Online-Rekrutierung und der Digitalisierung von Prozessen und Abläufen erfüllen Checklisten nach wie vor ihren Zweck.

Eine durchdachte und gut organisierte Mitarbeitereinführung sollte in jedem Unternehmen einen hohen Stellenwert haben. Die ersten Wochen neu eintretender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Eindrücke, aber auch die optimale Leistungserbringung und Integration in die Abteilung und das Unternehmen werden damit entschieden. Die folgenden Checklisten helfen Ihnen bei diesen und weiteren Aufgaben.

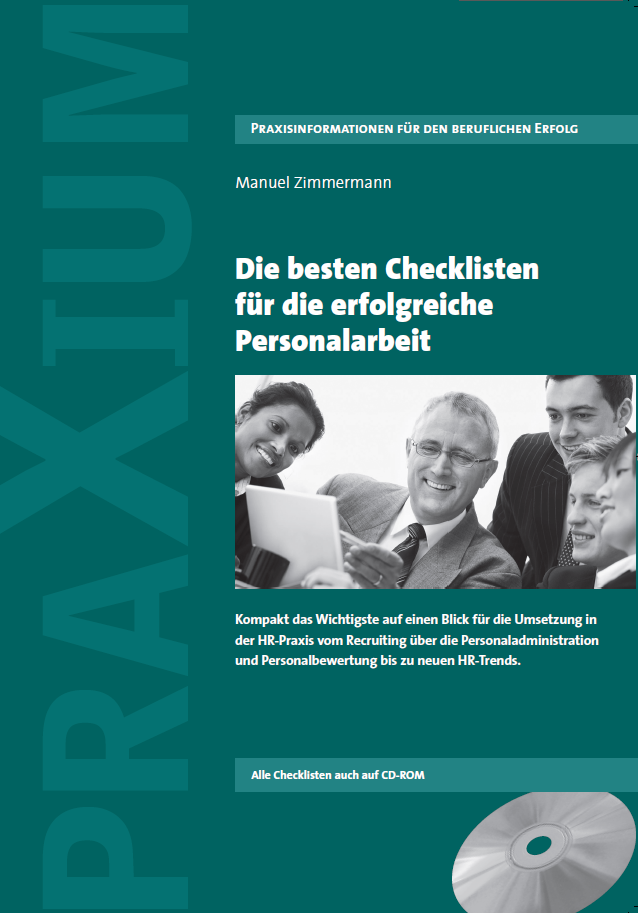
#### Diese Checklisten-Sammlung ist ein Auszug aus

**„Die besten Checklisten für die erfolgreiche Personalarbeit“**

ISBN: 978-3-906092-37-9

1. Auflage 2017

Copyright © PRAXIUM-Verlag, Zürich



[erhältlich bei hrmbooks.ch](https://www.hrmbooks.ch/personal-checklisten.htm)



Inhaltsverzeichnis

[Personaladministration und Mitarbeitereinführung 2](#_Toc477776504)

[Inhaltsverzeichnis 4](#_Toc477776506)

[Vorwort 5](#_Toc477776507)

[Wie Sie die Vorlagen nutzen 6](#_Toc477776508)

[Inhalte einer Personalakte 7](#_Toc477776509)

[Aufbau und Struktur von Online-Texten 8](#_Toc477776510)

[Aufgaben einer Saläradministration 9](#_Toc477776511)

[Evaluation und Funktionsbedarf von Recruiting-Software 10](#_Toc477776512)

[Elemente eines Personalinformationssystems PIS 11](#_Toc477776513)

[Elemente und Positionen eines Kennzahlenblattes 12](#_Toc477776514)

[Checkliste zur Mitarbeiter-Einführung 13](#_Toc477776515)

[Checkliste für ein Onboarding mit Willkommenskultur 16](#_Toc477776516)

[Inhalt einer Stellenbeschreibung 17](#_Toc477776517)

[Qualitätsbeurteilung für Stellenbeschreibungen 18](#_Toc477776518)

[Beurteilung der Glaubwürdigkeit eines Zeugnisses 19](#_Toc477776519)

[Genaue Aufgabenbeschreibungen in Arbeitszeugnissen 20](#_Toc477776520)

[Checkliste für den Austritt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 21](#_Toc477776521)

[Kosteneinsparungspotenziale bei Mitarbeiterzeitschriften 22](#_Toc477776522)

[Qualitätsprüfung von Websites 23](#_Toc477776523)

[Aspekte und Aufgaben der Personalplanung 24](#_Toc477776524)

Vorwort

Checklisten sind zu Recht beliebte und häufig eingesetzte Arbeitsinstrumente. Gerade in Zeiten der Informationsüberflutung helfen sie als Kompakt-Übersichten zu mehr Effizienz und schnelleren Verarbeitung von Informationen.

**Vorteil von Checklisten**

Zur effizienten und zeitsparenden Erledigung vieler Personalaufgaben hilft Ihnen dieses Checklisten-Paket mit einer grossen Auswahl an Checklisten. Interessant ist die Mischung aus Praxiswissen, Administrationshilfen, Ablaufraster und sofort einsetzbaren Checklisten zu den wichtigsten Personalthemen. Checklisten bieten den Vorteil, das Wesentliche zeitsparend, kompakt auf einen Blick zu erfassen oder ohne grossen Leseaufwand zu prüfen. Die Checklisten ermöglichen eine ganzheitliche Sicht der Dinge, sind ein effizientes Kontrollinstrument, zeigen schnell Wissenslücken auf, helfen Wissen und Skills up to date zu halten, nennen relevante Erfolgsfaktoren oder geben Anregungen für Innovationen und Verbesserungen.

**Wie Sie mit den Checklisten arbeiten**

Sie haben die Möglichkeit, die Checklisten anzupassen, auf Ihre eigenen Bedürfnisse auszurichten und zu personalisieren oder in Ihre Konzepte oder Präsentationen einzubinden.

**Für wen sich die Checklisten eignen**

Mit dieser Checklisten-Sammlung möchten wir nicht nur HR-Profis und "bestandenen" Mitarbeitern in Personalabteilungen praxistaugliche Werkzeuge in die Hand geben. Auch der HR-Nachwuchs und sich in der Aus- und Weiterbildung befindliche angehende HR-Fachleute haben mit diesem Handbuch die Chance, das vielseitige und facettenreiche Spektrum der HR-Arbeit aus der Praxis für die Praxis kennen, vertiefen und nutzen zu lernen.

Wir wünschen Ihnen mit dieser Checklisten-Sammlung viel Erfolg im Personalalltag – und viele neue und hilfreiche Anregungen.

Verlag und Autor

Wie Sie die Vorlagen nutzen

#### Arbeits- und Nutzungshinweise

* Kopieren Sie die Vorlagen auf Ihre Festplatte, weitere Geräte oder in Ihre Cloud und bewahren Sie diese als Sicherungskopie auf.
* Um Tabellen in Dokumente oder andere Orte zu kopieren, klicken Sie in den Titel der Tabelle, worauf links oben ein kleines Quadrätchen erscheint. Klicken Sie auf dieses, drücken Ctrl + C und fügen Sie die Checkliste am gewünschten Ort mit Ctrl + V ein. Wählen Sie allenfalls «Ursprüngliche Formatierung» beibehalten (Grafik-Icon links aussen).
* Mit Ctrl und gleichzeitigem Klicken auf den Titel oder die Seitenzahl des Inhaltsverzeichnisses führt Word Sie direkt zur entsprechenden Checkliste.
* Sie können durch *Bearbeiten-Kopieren-Einfügen* Texte und Checklisten-Tabellen auch in ein neues Dokument – z.B. eine bestehende Checklisten-Sammlung – kopieren oder einzelne Checkpunkte übernehmen.
* Verwenden Sie auch die Suchmöglichkeit unter *Bearbeiten-Suchen.* Auch unternehmensspezifische Begriffe können für alle Checklisten so in einem Durchgang ersetzt werden.
* Die Checklisten-Datei kann auch ein zweites Mal nur mit den für Sie interessanten oder modifizierten Vorlagen und Checklisten abgespeichert werden. Sie haben dann eine zweite auf Ihre persönlichen und betrieblichen Bedürfnisse zugeschnittene Version.
* Eine weitere Möglichkeit besteht im Einfügen von Kommentaren (*Einfügen-Kommentar*) oder Textmarken zum schnelleren Auffinden von für Sie wichtigen Vorlagen.
* Die Text-Inhalte der Checklisten, vor allem jene mit Ihnen zusagenden Formatierungen und Gestaltung, können gelöscht und auch für Ihre eigenen Zwecke verwendet werden.

#### Anpassen und Individualisieren

Nutzen Sie die zahlreichen Möglichkeiten zum Anpassen der Checklisten wie:

- Firmenname, Logo, Ihren Namen, Abteilungsbezeichnung usw. einfügen

- Eigene Checkpunkte hinzufügen oder Checkspalten-Bezeichnungen ändern

- Checkpunkte entfernen, anpassen oder hinzufügen

- Weitere Spalten mit eigenen Checkpunkten bzw. Überschriften hinzufügen

- Anpassung an Ihr Corporate Design

- Zusammenfassungen diverser Checklisten zu einem für Sie wichtigen Thema

- Ersetzen bzw. Einsetzen von unternehmensspezifischen Begriffen

- Weiterverwendung in Konzepten, Reportings, Präsentationen, Guidelines usw.

Beachten Sie außerdem die Hinweise im Kapitel «*Word-Tipps für ein effizientes Checklisten-Handling*».

|  |
| --- |
| Inhalte einer Personalakte |
| Eine Personalakte enthält die für das Unternehmen relevanten Personalinformationen in physischer oder elektronischer Form. Digitale Personalakten unterstützen die Optimierung von Personalprozessen und Informationen und können effizienter genutzt, bearbeitet, erschlossen und wiedergegeben werden. |
| Arbeitsvertrag inklusive späterer Änderungen |
| Dokumente zum damaligen Einstellungsentscheid |
| Resultate allfälliger Tests oder Assessment Centers |
| Arbeit und Leistungen in Projektgruppen |
| Resultate von Potenzialanalysen |
| Abwesenheitsinformationen und Absenzen |
| Resultate von Qualifikationen und Zielvereinbarungen |
| Aktennotizen von Mitarbeitergesprächen |
| Berichte über Arbeitsunfälle |
| Führungs- und Leistungsbeurteilungen |
| Unterlagen über die Qualifizierung |
| Zeugnisse, auch über Fortbildungsmaßnahmen |
| Lohn- und Gehaltsänderungen |
| Krankheitsbescheinigungen |
| Urlaubsanträge und -bewilligungen |
| Darlehen und Pfändungen |
| Fördermassnahmen und Laufbahnentwicklung |
| Schriftwechsel zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer |
| Aktivitäten in Personalentwicklungsmassnahmen |
| Kündigungsschreiben, Aufhebungsvertrag, Schlusszeugnis |
| Resultate des Austritts-Interviews |
| Bereitschaft einer allfälligen Rückkehr nach Kündigung |
| Aufbau und Struktur von Online-Texten |
| Ein guter Text ist logisch aufgebaut. Er holt die Lesenden mit der Headline ab und führt sie Schritt für Schritt zum und durch das Thema. Je komplexer ein Thema ist, desto klarer muss der Text gegliedert, strukturiert und geschrieben sein. Besonders wichtig sind: |
| Stellen Sie die Kernaussagen mit einem Lead an den Textanfang. |
| Geben Sie Lesenden die Informationen in kurzen, klaren Sätzen. |
| Kurze und mittellange Sätze abwechseln - Text wird so dynamisch. |
| Erklären Sie Sachverhalte erst, nachdem sie genannt werden. |
| Linking Words (verbindende Worte) zwischen Textteilen. |
| Hauptsachen stehen in Hauptsätzen und nicht in Nebensätzen. |
| Keine Schachtelsätze oder unlesbare Wortungetüme schreiben. |
| Keine nichtssagenden Floskeln, Plattitüden und Füllwörter. |
| Absätze gliedern: Nur ein Gedanke/Schlussfolgerung pro Absatz. |
| Informative Überschriften erleichtern die Orientierung. |
| Alternative: Schlüsselwörter oder zentrale Sätze fett hervorheben. |
| Listen sind übersichtlicher als Fliesstext. |
| Listen dürfen nicht zu lang sein: Fünf bis maximal sieben Einträge |
| Links sind wichtig, weil sie zum Wesen des Mediums gehören. |
| Links beschreiben und kommentieren für Klick-Beurteilung. |
| Teaser/Leads geben Orientierungshilfen und erleichtern Überblick. |
| Überschriften sorgen für Übersicht und erleichtern die Lesbarkeit. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Aufgaben einer Saläradministration | | | | | | inhouse | | | | prüfen | | | auslagern | | |
| **Lohnabrechnungen** | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Pflege von Mitarbeiterdaten, Ferien-, Krankheitstage, etc. | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| IT- und fristgerechtes Verarbeiten der Lohnläufe | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Sozialversicherungen und Quellensteuern abrechnen | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Bereitstellen von Zahlungsaufträgen und Listen | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Versand der Lohnabrechnungen an Mitarbeiter | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Erstellung der Lohnausweise und Versand an Mitarbeiter | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Jährliche Detailauswertungen von Lohndaten (AHV, EO, etc.) | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| **Administrative Aufgaben** | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Kommunikation mit Ämtern, Behörden und Versicherungen | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| An- und Abmeldungen Versicherungen und Pensionskassen | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Kommunikation mit Versicherungen bei Unfall oder Krankheit | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Unterstützung bei Revisionen | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Führen der Gehaltsbuchhaltung mit Lohnverarbeitung | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Abwicklung Ein- und Austrittsformalitäten | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Sozialversicherungsadministration und Abrechnungen | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| SUVA, UVG und KTG-Abrechnungen | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| BVG-Administration | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Erstellen von Lohnausweisen | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Unterstützung bei Arbeitgeberkontrollen (AHV-Revision) | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Beratung in arbeitsrechtlichen Belangen | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Abschluss von Sozialversicherungsverträgen | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Pflege und Erstellung von Reglementen zu Spesen und mehr | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Mutationen bei Ein- und Austritten von Mitarbeitern | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Beraten der Mitarbeitenden in Sozialversicherungsfragen | | | | | |  | | | |  | | |  | | |
| Evaluation und Funktionsbedarf von Recruiting-Software | | | | | | | | | | | | | | | |
| Eine leistungsfähige Recruiting-Software deckt Bereiche wie Ausschreibungen, Medienverwaltung, Auswertungen, Bewerberselektion, Kommunikation, Talent-Management und Zusammenarbeit mit der Linie ab. Diese Bereiche können oft modulartig zusammengesetzt werden. | | | | | | | | sehr wichtig | mittel | | | | unwichtig | | besprechen |
| Automatische Zuordnung der Bewerbungen zu ausgeschriebenen Stellen | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Strukturierte Ablage schriftlich eingegangener Bewerberunterlagen | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Vergabe von Gewinnungskanal-, Medien- und Rekrutierungsmethoden-Codes | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Erkennung und Anzeige von Mehrfachbewerbungen | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Erfolgs- und Response-Kennzahlen nach Suchkanälen | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Rücklaufwerte nach Rekrutierungsmethoden und Medien | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Protokollierung aller Vorgänge rund um die Bewerbung in einer History | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| ABC-Rating oder andere Klassifizierungsmöglichkeiten von Bewerbungen | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Upload-Möglichkeit von Lebenslauf, Zeugnissen, Foto und mehr | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Integration von zusätzlichen Dokumenten wie Interview-Protokollen | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Hinterlegung, Auslösung und History der Bewerberkommunikation | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Erfassung der Bewerberstammdaten und Ablage der Bewerbungsdokumente | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Vergabe von rollenbasierten Zugriffsechten wie für HR-Manager und Linie | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Erfassung der Print- und E-Mail-Bewerbungen und Integration in Datenbank | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Verwaltung von Benutzern, Standardbriefen, Textbausteinen und Vorlagen | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Kennzahlen und Reports zu Kommunikationskanal, Kosten und mehr | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Direkte, automatisierte Ausschreibung der Anzeigen auf der Firmen-Website | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Hinterlegung von Vorlagen für jeden Medienkanal wie z. B. Print, MA-Portal | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Automatisierte Übermittlung der Ausschreibungen an Jobbörsen, | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Stellenmarkt mit unterschiedlichen Suchmechanismen | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Papierlose, automatisierte Distribution von Bewerberdossiers | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Matching von Bewerbungen mit jeweiligen Anforderungsprofilen | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Grafische Auswertungen von Erfolgs-, Effizienz- und Kosten-Kennzahlen | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Passwortgeschützte, verschlüsselte Datenübertragung nach neuen Standards | | | | | | | |  |  | | | |  | |  |
| Elemente eines Personalinformationssystems PIS | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Module/Bereiche** | | ok | prüfen | | unwichtig | | | | | lückenhaft | | | | | |
| **Compensation Management** | | | | | | | | | | | | | | | |
| Berechnung der Löhne und Gehälter | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Lohnnebenkosten Prämien, Boni, Fringe Benefits u.m. | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Führung der Lohn- und Gehaltskosten | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Sozialversicherungen | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| **Personaldatenverwaltung** | | | | | | | | | | | | | | | |
| Personendaten und Erreichbarkeiten | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Datenerfassung bei Neueinstellung | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Arbeitsvertragsdaten | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Stellenbeschreibung | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Änderungsdienste/Mutationen für Personalien | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Bewerbermanagement | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| **Performance Management und Personalentwicklung** | | | | | | | | | | | | | | | |
| Beurteilungssystem und -daten | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Qualifikationen | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Zielvereinbarungen und Bilanzgespräche | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Laufbahn- und Nachfolgeplanung | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Personalentwicklungsplanung | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Führungs-Nachwuchsförderung | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Personalentwicklungsmassnahmen-History | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| **HR-Administration** | | | | | | | | | | | | | | | |
| Verwaltungsvorgänge bei Einstellung und Entlassung | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Verwaltungsvorgänge bei Versetzungen, Beförderungen | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Erstellung von HR-Statistiken | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Kennzahlenermittlung und -pflege | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Reportings an interne und externe Adressaten | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| **Kommunikation und Reporting** | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kommunikationsinstrumente | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Kommunikationsanlässe und –verantwortliche | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Kommunikations-History | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Mitarbeitergespräche | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Informationsdaten zu Wer-Wen-Wann –Was-Wie | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| **Präsenzmessung und Zeitermittlung** | | | | | | | | | | | | | | | |
| Präsenzstatistiken und -kontrolle | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Absenzenverwaltung, -arten und -auswertung | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Ferienplanung und -abrechnung | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| **Personalplanung** | | | | | | | | | | | | | | | |
| Personalbedarfsplanung | |  |  | |  | | | | |  | | | | | |
| Elemente und Positionen eines Kennzahlenblattes | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Umso informativer, strukturierter und transparenter ein HR-Kennzahlenblatt ist, desto verbindlicher ist es für die Einhaltung der Systematik und desto nachvollziehbarer und aussagekräftiger ist es für die Empfänger. | | | | aufnehmen | | prüfen | | | | | | irrelevant | | | unsicher | | |
| **Daten und Zahlenwerte** | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Vorjahr: Ist/Plan Monat und kumuliert Jahr | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Aktuelles Jahr: Ist/Plan Monat und kumuliert Jahr | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Ist/Plan-Abweichung absolut und in % | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Index in Prozenten zum Soll-Wert | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Trendermittlung/Ampelfunktion | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Vorjahr: Ist/Plan Monat und kumuliert Jahr | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| **Rubriken** | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Bezeichnung der Kennzahl | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Zeiträume und Erhebungszeitpunkt | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Verwendetes Datenmaterial und Quellen | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Ziel und Zweck der Kennzahl | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Kommentarfeld für Interpretationen | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Ersteller und Datum | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Verwandte, ähnliche und betroffene Kennzahlen | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Bezugs- und Vergleichswerte | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Dem Veranschaulichungsziel dienende Grafikart | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |
| Vergleichsgrundlagen | | | |  | |  | | | | | |  | | |  | | |

|  |
| --- |
| Checkliste zur Mitarbeiter-Einführung |
| Aushändigung von Informationsmaterial |
| *Ziel/Zweck: Wichtige Informationen zu Unternehmen und Arbeitsplatz* |
| * Aushändigung der neuesten Hauszeitschrift * Stellenbeschreibung und Geschäftsbericht * Unternehmensbroschüre und Produktverzeichnis * Reglemente und Betriebsordnungen * Unternehmens-Leitbild * Informationsveranstaltungen * Social Media Guidelines * Anmeldungen für gewünschte Newsletter * Dienstleistungen und Services der HR-Abteilung * Angebote zur Förderung/Weiterbildung/Karriereplanung * Handbuch der IT-Abteilung zu Soft- und Hardware |
| Arbeitsplatz-Einrichtung |
| *Ziel/Zweck: Arbeitshilfsmittel-Ausstattung und ergonomische Qualitätssicherstellung* |
| * Einrichtung E-Mailadresse und Soft- und Hardwarekonfiguration * Schreibmaterial und Kalender * IT-Zugriffsberechtigungen und Passwörter * Einrichtung E-Mail-Account und Social Media-Zugänge * Telefonzentralen-Information und Telefoneinrichtung * Software-Konfigurationen * Reinigung und Einrichtung Arbeitsplatz und Pflanzenpflege |
| Personalabteilung und Administration |
| *Ziel/Zweck: Erfassung und Sicherstellung aller relevanten Personeninformationen* |
| * Angaben für die Gehaltsüberweisung * Aushändigen Personalausweis und Anlegen des Personaldossiers * Personaldaten-Erfassung und Überprüfung * Aufnahme in die Weiterbildungs-Datenbank * Organisation der Kommunikation während der Einführung (Wer-Wann-Worüber-Wie-Wem) * Eintrag in Verteiler Fachinformationen * Informationen zu Notfallarzt, Medikamente, Erste Hilfe und Betriebssicherheit * Meldung an Redaktion Hauszeitschrift * Bestimmung des Coaches, der für die gesamte Einführung verantwortlich ist * Visitenkarten bestellen * Verpflegungsmöglichkeiten (Restaurants und Kantine) zeigen |
| Betriebsrundgang und Vorstellung |
| *Ziel/Zweck: Kennenlernen des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden* |
| * Begleiter des Rundgangs * Kurzform der Vorstellung zur Person und zur Aufgabe * Information gewisser Abteilungen und Personen * Bestimmung der Orte und Einrichtungen mit kurzer Demo oder Vorführung * Organigramm und Vorstellen der Ressortleiter und deren Aufgaben * Informationen zu Versicherungspflichten und zum Versicherungsschutz |
| Ziele der ersten Arbeitswoche |
| *Ziel/Zweck: Basiskenntnisse und Erkennen der Zusammenhänge* |
| * Erste Zwischenbilanz * Kontrolle der Basiskenntnisse und Erkennen der Zusammenhänge * Befindlichkeit (Teamintegration, Akzeptanz, Unternehmenskultur) * Allfällige Probleme und deren Lösung * Feedback und Wertschätzung * Besprechung der Arbeitsresultate und Tätigkeiten * Optimierungsmöglichkeiten und Massnahmen * Termin für weiteres Mitarbeitergespräch |
| Ziele der zweiten Arbeitswoche |
| *Ziel/Zweck: Arbeiten in den ersten wichtigen Aufgabenbereichen* |
| * Erfolgskontrolle in wichtigen Aufgabenbereichen * Allfällige Probleme und deren Lösung * Feedback und Wertschätzung * Besprechung der Arbeitsresultate und Tätigkeiten * Optimierungsmöglichkeiten und Massnahmen * Termin für weiteres Mitarbeitergespräch |
| Ziele der dritten und vierten Arbeitswoche |
| *Ziel/Zweck: Erkennen aller wichtigen Zusammenhänge und Beherrschen der Kernaufgaben* |
| * Qualitätsbesprechung und Prüfung wichtiger Arbeiten * Kontrolle der Kenntnisse und Zusammenhänge * Zusammenarbeit mit Abteilungen und Teamsituation * Schulungsbedarf und Wissenslücken eruieren * Besprechung der ersten Arbeitsresultate und Tätigkeiten * Optimierungsmöglichkeiten und Massnahmen * Termin für weiteres Mitarbeitergespräch |
| Ziele der fünften und sechsten Arbeitswoche |
| *Ziel: Die wichtigsten Tätigkeiten können nun ausgeführt werden, Basiswissen ist komplett* |
| * Vorbereitung Probezeitgespräch * Besprechung aller Arbeitsresultate und Festlegung der Prioritäten und Kernkenntnisse * Soll-Ist-Aufstellung der wichtigsten Kernaufgaben und -tätigkeiten * Massnahmenplan für Abweichungen und Lücken * Feedback und Wertschätzung * Probezeitbericht vom Mitarbeiter zhd. HR-Abteilung und Vorgesetzter * Termin für weiteres Mitarbeitergespräch |
| Sicherstellung der Erfolgskontrolle und Mitarbeitergespräche |
| *Ziel/Zweck: Entscheidungsgrundlagen für den Anstellungsentscheid aus gegenseitiger Sicht* |
| * Welche Ziele werden qualitativ definiert und wie kontrolliert * Welche Ziele werden quantitativ definiert und wie kontrolliert * Massnahmenplan zur Reduktion von Defiziten und Unklarheiten * Mitarbeiter und Probezeitgespräche und deren Themen festlegen * Protokollierung der Vereinbarungen und Zielsetzungen * Kopien der Gespräche zhd. der Personalabteilung |
| Bericht Probezeit und Entscheid Festanstellung |
| *Ziel/Zweck: Anstellungsentscheid, Probezeitverlängerung oder Probezeitbeendigung* |
| * Termin und Grobinhalt des Probezeitgespräches * Entscheid Festanstellung, Probezeitverlängerung/Probezeitbeendigung ohne Anstellung * Probezeitgespräch anhand der Qualifikationsunterlagen * Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen in quantitativer und qualitativer Hinsicht * Eventuell Vornahme einer Fremdbeurteilung oder offene Teamsitzung zu offenen Fragen * Feedback zu Einführung und Einarbeitung des Mitarbeitenden * Erste Verbesserungs- und Optimierungsvorschläge aufgrund erster Erfahrungen * Prüfen, ob Erwartungen und Beurteilungen bekannt und klar sind * Termin, Verteiler, Punkte und Entscheid im Probezeitbericht |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Checkliste für ein Onboarding mit Willkommenskultur | | | | |
| Die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine wichtige Herausforderung. Wer schlecht integriert ist, fühlt sich unwillkommen, ist schnell demotiviert und erbringt ungenügende und fehlerhafte Leistungen. Dem Onboarding kommt daher eine grosse Bedeutung zu, da es auch Einfluss auf die Fluktuation im Besonderen und das Employer Branding im Allgemeinen hat. | prüfen | ungeeignet | realisieren |  |
| Willkommensschreiben mit Welcome-Package an Neuen vor erstem Arbeitstag |  |  |  |  |
| Federführung und Regie des gesamten Onboarding-Prozesses durch das HR |  |  |  |  |
| Information über und Vorbereitung aller Mitarbeiter auf Neueintretende |  |  |  |  |
| Am ersten Tag ganztätige Begleitung und Betreuung, auch am Arbeitsplatz |  |  |  |  |
| Einführungsprogramm mit Verantwortlichkeiten, Terminen und Zuständigkeiten |  |  |  |  |
| Zugang zu Informationen und Wissen inklusive Onlineressourcen |  |  |  |  |
| Erlebnisberichte in Hauszeitschrift und Onlineforen |  |  |  |  |
| Anlaufperson bzw. -stelle im HR organisieren und bestimmen |  |  |  |  |
| Abteilungen und Personen häufiger Zusammenarbeit und deren Gründe erklären |  |  |  |  |
| Festlegung von konkreten allenfalls gemeinsam vereinbarten Zielen |  |  |  |  |
| Ganzheitliche soziale und werteorientierte Integration |  |  |  |  |
| Gefühl von Zusammengehörigkeit, Teamspirit und Gemeinsamkeit fördern |  |  |  |  |
| Förderung der emotionalen Bindung an das Unternehmen und Vernetzung |  |  |  |  |
| Bestimmung eines Coaches bzw. Paten oder Mentoren |  |  |  |  |
| Achtsamkeit (Arbeitsplatz - Mittagspause - Blumenstrauss – Vorstellungsrunde) |  |  |  |  |
| Regelmässiges, häufiges und vor allem auch positives Echtzeit-Feedback |  |  |  |  |
| Anerkennung und Feedback auf erste Erfolge und Resultate |  |  |  |  |
| Wichtige Anliegen und Punkte aus dem damaligen Interview einbringen |  |  |  |  |
| Wochenbesprechungen zum Stand der Dinge und zu Defiziten |  |  |  |  |
| Hilfe bei Wohnungssuche/Arbeitsweg, evtl. mit Relocation Services |  |  |  |  |
| Konzentration nicht nur auf Fachliches, sondern auch Soziale für Wir-Gefühl |  |  |  |  |
| Probleme und Unsicherheiten sofort offen und ehrlich ansprechen |  |  |  |  |
| Feedback von Mitarbeitern einholen, mit denen Neueintretende zusammenarbeiten |  |  |  |  |
| Einbezug in und Erläuterung von Events, Veranstaltungen und Ritualen |  |  |  |  |
| Einführungsseminar oder Vorstellungs-Runde in Meeting „Wir sind die Neuen“ |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Inhalt einer Stellenbeschreibung | | | | |  |
|  | Die folgenden Punkte sollten in einer Stellenbeschreibung enthalten sein. Bei den links grau gefärbtenZeilen derBegriffe handelt es sich um Muss-Punkte, bei den nicht markierten um Informationen, die je nach Ausführlichkeit oder Funktion bzw. Bedeutung jeweils dazu genommen werden können. | | | | |  |
|  | 1 | Firma | | | |  |
|  | 2 | Stellenbezeichnung | | | |  |
|  | 3 | Direkter Vorgesetzter/direkt unterstellte Mitarbeiter | | | |  |
|  | 4 | Teamkollegen und -kolleginnen | | | |  |
|  | 5 | Stellvertretung | | | |  |
|  | 6 | Quantitative und qualitative Stellenziele | | | |  |
|  | 7 | Anforderungsprofil: persönlichkeitsbezogen | | | |  |
|  | 8 | Ausbildung | | | |  |
|  | 9 | Weiterbildung | | | |  |
|  | 10 | Gehalt (je nach Firmenpolitik bzw. Personenkreis, die Stellenbeschreibung einsehen) | | | |  |
|  | 11 | Haupt- und Nebenaufgaben (evtl. Anteil der Gesamtarbeitszeit in Prozenten) | | | |  |
|  | 12 | Führungsaufgaben | | | |  |
|  | 13 | Sachaufgaben | | | |  |
|  | 14 | Informationsaufgaben | | | |  |
|  | 15 | Kompetenzen/Verantwortung | | | |  |
| Qualitätsbeurteilung für Stellenbeschreibungen | | | | | | |
| Bewertungspunkt | | | gut | prüfen | verbes­sern | |
| Konkrete und aussagekräfte Informationen | | |  |  |  | |
| Sich an Verwendungszweck orientierende Struktur | | |  |  |  | |
| Prägnante und klare Sprache und Aussagen | | |  |  |  | |
| Sicherstellung der Aktualität | | |  |  |  | |
| Vergleichbarkeit von Stellenbeschreibungen | | |  |  |  | |
| Flexibilität der Tätigkeiten | | |  |  |  | |
| Entwicklungsfähigkeit der Aufgaben | | |  |  |  | |
| Kongruenz mit Unternehmenszielen | | |  |  |  | |
| Verantwortlichkeiten sicherstellen | | |  |  |  | |
| Positive Verwendungszwecke aufzeigen | | |  |  |  | |
| Nur relevante Aufgaben und Tätigkeiten | | |  |  |  | |
| Nur der Zielerfüllung dienende Aufgaben | | |  |  |  | |
| Keine Tätigkeitsanteile unter 10% verwenden | | |  |  |  | |
| Widerspiegelung der Unternehmensgrundsätze | | |  |  |  | |
| Positiver Nutzen für alle kommunizieren | | |  |  |  | |
| Effiziente Organisation und einfache Abläufe | | |  |  |  | |
| Bezug zu Unternehmenszielen schaffen | | |  |  |  | |
| Nicht zu sehr ins Detail gehen und kein Prosa | | |  |  |  | |
| Aktualisierungen bündeln und terminieren | | |  |  |  | |
| Orientierung an der Wertschöpfungskette | | |  |  |  | |
| Festlegung der Verantwortlichkeiten | | |  |  |  | |
|  | | | | | | |

|  |
| --- |
| Beurteilung der Glaubwürdigkeit eines Zeugnisses |
| Bedenken Sie: Ein Zeugnis qualifiziert stets nicht nur den Arbeitnehmer, sondern auch den Aussteller des Zeugnisses. Interpretationen sind mit Vorsicht anzugehen und sollten im Rahmen des Gesamtbildes und mit anderen Zeugnissen vorgenommen werden. |
| Lässt der berufliche Werdegang auf eine erfolgreiche Entwicklung schliessen? |
| Sind Rechtschreibung, Interpunktion und Grammatik in Ordnung? |
| Werden bei Führungskräften auch Sozialkompetenzen bewertet und genannt? |
| Ist die Tätigkeitsbeschreibung nach der Bedeutung der Aufgaben geordnet? |
| Ist die Tätigkeitsbeschreibung in ihrem Umfang der Tätigkeit angemessen? |
| Werden klare und unmissverständliche Aussagen zur Arbeitsqualität gemacht? |
| Sind die Leistungs-, Tätigkeits- und Verhaltensaussagen konkret und nachvollziehbar? |
| Entsprechen Ausführlichkeit und Umfang des Zeugnisses der Funktion? |
| Werden Personalien, Funktion, Aufgaben, Arbeitsbereitschaft und Leistung erwähnt? |
| Sind Schlusssatz, Ausstellungsort, -datum und Unterschrift(en) enthalten? |
| Sind Arbeitsbefähigung, Fachwissen, Arbeitserfolg, Verhalten, Kündigungsgrund enthalten? |
| Lässt Schlussformel auf einvernehmliches Ausscheiden aus dem Unternehmen schliessen? |
| Wird ein Austrittsgrund genannt (Das Fehlen kann auf eine Entlastung hindeuten)? |
| Ist der Unterzeichnende in seiner Kompetenz ausgewiesen? |
| Bestehen keine widersprüchlichen Aussagen oder Beurteilungen? |
| Vermittelt das Zeugnis ein objektives und ausgewogenes Gesamtbild? |
| Ist das Zeugnis fehlerfrei und mindestens in grossen Teilen sprachlich korrekt formuliert? |
| Ist die Darstellung und Gliederung sauber, logisch und übersichtlich? |
| Werden Leistungen möglichst konkret und im Kontext nachvollziehbar formuliert? |
| Werden relevante der Funktion entsprechende Leistungen genannt? |
| Werden allfällige Probleme arbeitsrechtskonform und wohlwollend formuliert? |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Genaue Aufgabenbeschreibungen in Arbeitszeugnissen |  |  |
| Wer ausführliche Aufgabenbeschreibungen erhält, beschreibt Leistungen in Arbeitszeugnissen konkreter, kann Qualifikation besser beurteilen und das Niveau und den Wert der Tätigkeiten besser erkennen. Folgende Fragen helfen dabei. | |  |
| **Fragepunkt** | **besser  beachten** |  |
| Welches sind die Kernaufgaben und Haupttätigkeiten? |  |  |
| Welche Aufgaben erfordern besonderes Wissen? |  |  |
| Welche Aufgaben erfordern besondere Erfahrung? |  |  |
| Welche dieser Aufgaben sind für das Unternehmen besonders wichtig? |  |  |
| Werden auch weiter zurückliegende Aufgaben genannt? |  |  |
| Gab es auch Sonderaufgaben, und wenn ja, welche? |  |  |
| War der Mitarbeiter in Projekten oder Task Forces tätig? |  |  |
| Übernahm der Mitarbeiter Stellvertretungen? |  |  |
| Wurden Job Rotation oder Job Sharings vorgenommen? |  |  |
| Wer waren die externen Partner wie Lieferanten oder Behörden? |  |  |
| In welchen Fachgebieten war der Mitarbeiter Ansprechperson? |  |  |
| Zu welchen Abteilungen bestanden regelmässige Kontakte? |  |  |
| Vertrat der Mitarbeiter das Unternehmen extern? |  |  |
| Erforderten seine Aufgaben Reisetätigkeiten? |  |  |
| Stehen Aufgaben und Leistungsbeschreibungen im Zusammenhang? |  |  |
| Hat der Mitarbeiter Wissen/Fähigkeiten weitervermittelt, z.B. in Workshops? |  |  |
| Wurde der Aufgabenkreis zuweilen erweitert? Wenn ja, womit? |  |  |
| Sind die Ansprüche an Aufgaben nach Weiterbildungen gestiegen? |  |  |
| Fand eine Spezialisierung in den Aufgaben statt? |  |  |
| Wo stimmen Talente/Kompetenzen mit Aufgaben besonders überein? |  |  |
| Wurde der Mitarbeiter in Förderkreise aufgenommen? |  |  |
| Bei welchen Aufgaben wurden Fremdsprachen eingesetzt? |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Checkliste für den Austritt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern | | | | |
| **Aufgaben am letzten Arbeitstag** | Wer | Wann | erledigt |  |
| Festlegung und Klärung des Vertragsendes und Kündigungsfristen |  |  |  |  |
| Besprechung des Austritts-Ablaufes mit Mitarbeiter |  |  |  |  |
| Information an alle Mitarbeiter |  |  |  |  |
| Aufgabenübergabe planen und Pendenzen organisieren |  |  |  |  |
| Bestimmung des letzten Arbeitstages |  |  |  |  |
| Information an Kunden, Lieferanten |  |  |  |  |
| Feriensaldo prüfen und ausgleichen |  |  |  |  |
| Überzeitenabrechnung |  |  |  |  |
| Auszahlung des noch ausstehenden Lohnes |  |  |  |  |
| Mitarbeiter über alle Konsequenzen des Austritts informieren |  |  |  |  |
| Auszahlung allfälliger Spesen |  |  |  |  |
| BVG (neue Stiftung/Freizügigkeitskonto) besprechen |  |  |  |  |
| Organisation des Abschied-Geschenkes |  |  |  |  |
| Auftrag an HR zur Ausstellung des Arbeitszeugnisses |  |  |  |  |
| Termin für Austrittsgespräch vereinbaren |  |  |  |  |
| Austrittsgespräch mit Zuständigkeiten durchführen |  |  |  |  |
| Regelung der Referenzen-Zuständigkeiten |  |  |  |  |
| Entfernen von Privatdaten am PC und Löschen der Browserdaten |  |  |  |  |
| Garderobenschrank leeren und reinigen |  |  |  |  |
| Arbeitszeugnis Schlussbesprechung |  |  |  |  |
| Überreichen des Arbeitszeugnisses und Abschied-Geschenkes |  |  |  |  |
| Abschiedsrunde organisieren und durchführen |  |  |  |  |
| Abgabe von Schlüsseln, Arbeitskleidung, Zutrittsbadge |  |  |  |  |
| Persönliche Verabschiedung des Mitarbeiters durch Vorgesetzten |  |  |  |  |
| Kontaktdaten des Mitarbeitenden verifizieren |  |  |  |  |
| **Aufgaben nach dem Austritt** | | | | |
| Aktualisierung und Bereinigung Personaldossier und Organigramm |  |  |  |  |
| Abmeldung Mitarbeiter bei Versicherungen |  |  |  |  |
| Online Namenslöschungen (Websites, E-Mail usw.) |  |  |  |  |
| Namenslöschung auf Telefonverzeichnis |  |  |  |  |
| Zugriffsberechtigungen löschen und Passwörter neu bestimmen |  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Kosteneinsparungspotenziale bei Mitarbeiterzeitschriften | | | |
| Mitarbeiterzeitschriften verursachen oft hohe Kosten, die es zu budgetieren und zu kontrollieren gilt. Es bestehen aber auch Kostenpositionen, bei denen sich, ohne zu starke Einbussen in Qualität und Inhalt, Kosten einsparen lassen. | | | |
| Kostenposition/Einsparungsmöglichkeit | realisieren | prüfen | ungeeignet |
| Kürzung der Erscheinungshäufigkeit |  |  |  |
| Veröffentlichungsunterbrüche Sommermonate und Dezember |  |  |  |
| Umfangreduktionen, beispielsweise während Ferienzeiten |  |  |  |
| Teilweise oder gesamte digitale Produktion, z.B. via PDF |  |  |  |
| Kombination digitale Ausgaben und Printausgaben |  |  |  |
| Verzicht auf externe, kostenpflichtige Beiträge/Fotomaterial |  |  |  |
| Kostengünstigere Alternativen Bildmaterial via Internet |  |  |  |
| Zweitverwertung von schon vorhandenen Inhalten |  |  |  |
| Korrekturlesung/Redigieren an Studierenden oder inhouse |  |  |  |
| Nur ein Exemplar pro Abteilung oder Team produzieren |  |  |  |
| Inhouse-Produktion mit Schnelldrucker |  |  |  |
| Auslastung ungenutzter Druck- und Distributions-Kapazitäten |  |  |  |
| Nutzung von Standard-Vorlagen |  |  |  |
| Eventuell Einsatz von Word als Software prüfen |  |  |  |
| Papiereinkauf mit Jahresvolumen |  |  |  |
| Vereinbarung Jahresvolumen mit Kopieranstalt/Druckerei |  |  |  |
| Umstellung auf ausschliesslich digitale Archivierung |  |  |  |
| Umstellung von Farbe auf schwarz/weiss |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Qualitätsprüfung von Websites |  |  |  |
| Das HR erfordert häufige und intensive Internet-Recherchen. Daher ist es besonders wichtig, die Qualität und Vertrauenswürdigkeit einer Website umfassend, schnell und zielgerichtet überprüfen und verifizieren zu können. Dazu finden Sie nachfolgend einige Hinweise, die sich in der Praxis bewährt haben und die relativ schnell und einfach überprüfbar sind. | | | |
| Beurteilungspunkt | ! | - | ? |
| Aktualität bzw. Erstelldatum der Webseite |  |  |  |
| Verantwortliche Person bzw. Publizist |  |  |  |
| Hinweis zur Qualifikation der publizierten Informationen |  |  |  |
| Je nachdem Quellenangaben oder Literaturverzeichnisse |  |  |  |
| Klarheit und Logik der Struktur und Navigation |  |  |  |
| Sprachliche Korrektheit und Orthographie |  |  |  |
| Vorhandensein eines Impressums |  |  |  |
| Korrektheit des Impressums und weiterer notwendiger Angaben |  |  |  |
| Korrektheit von Datumsangaben u.a. durch Überprüfung |  |  |  |
| Vergleich mit anderen besonders vertrauenswürdigen Webseiten |  |  |  |
| Auf E-Mail-Anfragen erfolgen Antworten und Auskünfte |  |  |  |
| Ansprechbarkeit durch E-Mail und/oder Telefon |  |  |  |
| Wie weit liegt das letzte Update der Webseite zurück |  |  |  |
| Technischer Standard und Professionalität der Webseite |  |  |  |
| Resultate bei Recherchen nach Name des Webseitenerstellers |  |  |  |
| Seriosität und Kompetenz des dahinter steckenden Verbands |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aspekte und Aufgaben der Personalplanung | | | |
| Die Ermittlung des bestehenden und künftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarfs zur Erhaltung und Weiterentwicklung der unternehmerischen Kernkompetenzen und Sicherstellung der Unternehmensziele und -strategien ist wichtiger denn je. Wichtige Fragen: | wichtig | prüfen | diskutieren |
| In welchen Funktionen und Aufgabengebieten sind Kompetenzen aufzubauen? |  |  |  |
| Welches sind die Skills zur Erhaltung der unternehmerischen Kernkompetenzen? |  |  |  |
| Welches Know-how ist auf dem Arbeitsmarkt schwierig zu gewinnen? |  |  |  |
| Welche Vakanzen können/müssen intern, welche extern besetzt werden? |  |  |  |
| Wo bestehen Möglichkeiten des Outsourcings von bestimmten Spezialaufgaben? |  |  |  |
| Wo und wie kann zusätzliches Know-how innerbetrieblich aufgebaut werden? |  |  |  |
| Wie sieht es um die Bereiche Ersatzbedarf, Neubedarf und Minderbedarf aus? |  |  |  |
| Wie steht es um die Lohnkosten des kommenden Personalbedarfs? |  |  |  |
| Wie hoch sind für welchen Qualfikationsbedarf die Rekrutierungskosten? |  |  |  |
| In welchen Bereichen wird der Bedarf durch unseren Talentpool abgedeckt? |  |  |  |
| Wie steht es kurz-, mittel- und langfristig um unseren Personalbedarf? |  |  |  |
| Wo ist weshalb der qualitative Personalbedarf besonders hoch? |  |  |  |
| Wo ist weshalb der quantitative Personalbedarf besonders gross? |  |  |  |
| Besteht eine strategische langfristig angelegte Personalplanungs-Strategie? |  |  |  |
| Wird der der Stellenwandel auch mittel- und langfristig antizipiert? |  |  |  |
| Wird der Ressourcen- und Nachfolgeplanung genügend Beachtung geschenkt? |  |  |  |
| Welches sind die wichtigsten Kompetenzen mit geringem Arbeitsmarktangebot? |  |  |  |
| Wie steht es um die internen Mobilitäts-Möglichkeiten? |  |  |  |
| Bei welchen Top-Ten-Jobs werden die meisten Ressourcen benötigt? |  |  |  |
| Sind Recruiter und Teams genügend in die Personalplanung involviert und informiert? |  |  |  |
| Arbeiten Management und Personaler genügend eng zusammenarbeiten? |  |  |  |