

Modul Personalführung Wintersemester 2011/2012: Prüfungsinhalte und Praxiswissen der Veranstaltungen

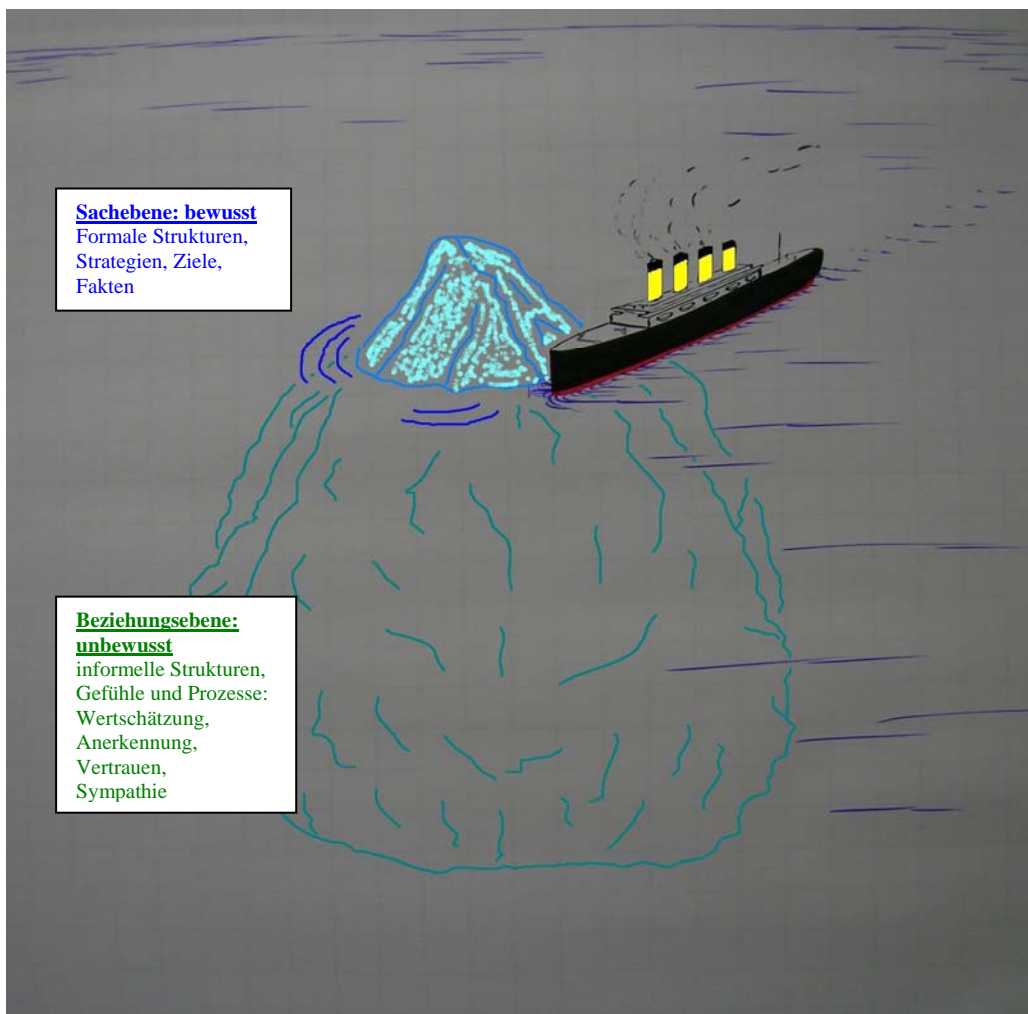
Zu den unten genannten, **rot** gekennzeichneten Inhalten aus unserer Veranstaltung sollten Sie Fragen beantworten können:

Eisbergmodell:

Sachebene: rational, bewusst; Formale Strukturen, offizielle Ziele und Inhalte

Beziehungsebene: emotional, unbewusst; Gefühle, informelle Prozesse und Strukturen, beispielsweise Wertschätzung ./ Geringschätzung, Vertrauen ./ Misstrauen, Sympathie ./ Antipathie

Soziale Kompetenz: Die untere Seite des Eisbergs entscheidet...



Hintergrundinformationen zur „sozialen Kompetenz“ (nicht nur für Ihr späteres Berufsleben...)**Soziale Kompetenz - der Schlüssel zu einem erfolgreichen Miteinander**

Niemand wird bestreiten wollen, dass es wichtig ist, Teams leistungsfähiger zu machen. Ein Team hat vielleicht alles, was es braucht – qualifizierte und erfahrene Fachkräfte, genügend Ressourcen, eindeutige Ziele in einem klaren Arbeitsrahmen. Dennoch kann es scheitern, weil es der Führungskraft oder im Team an sozialer Kompetenz fehlt. Soziale Kompetenz entscheidet über den Erfolg eines Teams!

Sozial wird als Begriff für *gesellig*, aber auch für *gesellschaftlich* (auf die Gesellschaft bezogen) wie auch für *menschenfreundlich* verwendet.

Sozialethik wird als eine Ethik verstanden, die im Gegensatz zu einer Individualethik den Schwerpunkt auf das an der Mitwelt orientierte *sittliche Verhalten* legt.

Sozialisation wird als Einführung und Einfügung in die Gesellschaft verstanden.

Ein **Team** ist eine außergewöhnliche Gruppe von aktiven Menschen, die Pflichtbewusstsein und Leistungsfähigkeit mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen verstehen, harmonisch zusammenarbeiten, Freude an der Arbeit haben und hervorragende Leistung vollbringen.

Soziale Kompetenz im Team

Erfolgreiche Teams vollbringen außerordentliche Leistungen auch unter schwierigen Bedingungen. Solche Teams zeichnen sich durch bestimmte Arbeitsweisen aus – etwa Kooperation, Partizipation, unbedingter Einsatz für die vereinbarten Ziele. Diese Arbeitsweisen können von anderen Teams zwar nachgeahmt werden – aber der Erfolg wird sich möglicherweise eben nicht einstellen. Das Zauberwort heißt „soziale Kompetenz“. Ein erfolgreiches Team besteht aus Menschen, die eine enge Beziehung miteinander eingehen, um Ziele gemeinsam zu erreichen. In solchen Teams mit hoher sozialer Kompetenz fühlen sich die Mitglieder für die Teamarbeit verantwortlich. Sie erörtern offen alle Herausforderungen und Probleme, die ihnen im Weg stehen. Ohne soziale Kompetenz werden Teams nicht in der Lage sein, wirklich effizient zusammenzuarbeiten.

Merkmale von Teams mit hoher sozialer Kompetenz

Jedes Team hat seinen Prüfstein. Es ist seine **Leistungsfähigkeit**. Teams sind imstande, Leistungen zu vollbringen, die die Mitglieder für sich allein niemals fertig bringen würden. Soziale Kompetenz ermöglicht es den Mitgliedern, sich zu einem echten Team zu vereinigen und etwas zu erreichen, das weit mehr als die Summe der jeweiligen Einzelbegabungen darstellt.

Jedes Team hat ein **Ziel**, das die Mitglieder kennen, mit dem sie einverstanden sind und das ihnen erstrebenswert erscheint. Soziale Kompetenz ermöglicht es den Mitgliedern, ein Einverständnis über das gemeinsame Ziel zu entwickeln und ihre persönlichen Interessen in den Dienst der Erreichung des gemeinsamen Zieles zu stellen.

Soziale Kompetenz ermöglicht es den einzelnen Mitgliedern, sich in der Gemeinschaft anderer wohl zu fühlen. Sie merken, dass die gemeinsame Arbeit ihre Tatkraft immer wieder aufs Neue belebt.

Dieses einzigartige Energiepotential eines Teams wird mit **Synergie** bezeichnet. Man drückt dies häufig in der mathematisch fraglichen, psychologisch jedoch zutreffenden Gleichung $2+2=5$ aus: Ein Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder.

In einem entwickelten Team haben die Mitglieder die Problemstellungen der Rollenverständnisse, Führungsansprüche, Arbeitsstile, Organisation und der Kontrolle geregelt. Die Struktur des Teams ist genau auf das zu erreichende Ziel abgestimmt. Individuelle Fähigkeiten und Teilaufgaben werden sinnvoll koordiniert. Soziale Kompetenz hilft hier, Rücksicht aufeinander zu nehmen und Konkurrenzdenken, Aggressionen oder gar Feindseeligkeiten im Teamleben zu vermeiden. Dem Team gelingt es dank sozialer Kompetenz einfühlsam, zielgerichtet, methodisch und flexibel zu arbeiten.

Die Mitglieder in erfolgreichen Teams entwickeln dank sozialer Kompetenz einen besonderen Teamgeist. Dieser bewirkt Offenheit zwischen den Mitgliedern. Daraus entsteht auch Arbeitsfreude und gegenseitige Ermunterung. Die Mitglieder identifizieren sich emotional mit dem Team, indem sie Vertrauen zueinander fassen, persönliche Schwierigkeiten offen ansprechen und bereit sind, Risiken einzugehen.

Entscheidend ist zunächst vor allem die Frage, ob die Führungskraft eines Teams effektiv und sensibel zu führen versteht. Dazu muss sich die Führungskraft kontinuierlich selbst beobachten (Selbstreflexion). Nur so kann sie ihre soziale Kompetenz weiter entwickeln.

Entscheidend sind für den Erfolg eines Teams ferner aber auch folgende

wechselseitige Grundvoraussetzungen, basierend auf sozialer Kompetenz

Vertrauen: gegenseitiges Vertrauen der Kollegen im Team

Identifikation: Gefühl der Gruppenidentität (die Kollegen empfinden sich als Teil einer unverwechselbaren und wertvollen Gruppe)

Erfolgsbewusstsein: Glaube an das Leistungsvermögen des Teams (Überzeugung (a), das Team werde eine gute Leistung vollbringen können und Überzeugung (b), Kollegen seien erfolgreicher, wenn sie miteinander statt getrennt arbeiten)

Aufbauend auf diesen drei Grundvoraussetzungen wird Kooperation und Teamarbeit erst möglich. Letztlich führen sie zu besseren Entscheidungen, kreativeren Lösungen und einer höheren Produktivität.

Wie zahlreiche Untersuchungen belegen, werden Teams dann kreativer und produktiver sein, wenn es ihnen gelingt, in ihrer Teamarbeit ein hohes Maß an Kooperation und Partizipation über diese wechselseitigen Grundvoraussetzungen zu verwirklichen (Kooperation kann es zwar durchaus auch geben, wenn diese Voraussetzungen nicht erfüllt sind. Aber dann wird das Team nicht so leistungsfähig sein, wie es sein könnte). Jedoch ist es nicht leicht, solche interaktiven Verhaltensweisen zu bewirken.

Den Kern oben genannter Grundvoraussetzungen bilden Emotionen. Vertrauen, Identifikation und Erfolgsbewusstsein entstehen in einer sozialen Umgebung, in denen mit Gefühlen gut umgegangen wird. Daher profitieren Teams in jeder Beziehung von der Entwicklung sozialer Kompetenz – sowohl auf die Führungskraft als auch auf die Mitglieder untereinander bezogen. Es gibt Menschen, die eigene Gefühle und die Gefühle anderer bewusst wahrnehmen und imstande sind, sie bis zu einem gewissen Grad zu „steuern“. Dieses bewusste Wahrnehmen und Steuern richtet sich sowohl nach innen, auf die eigene Person selbst, als auch nach außen, auf andere Mitglieder des Teams¹. Es geht dabei übrigens keineswegs darum, mit dem unvermeidlichen „Übel Emotionen“ fertig zu werden und Gefühle abzuwehren, sobald sie aufkommen, und sie umgehend zu unterdrücken. Im Gegenteil: Es kommt vielmehr darauf an, Gefühle ganz bewusst zuzulassen und zu erkennen, in welcher Weise sie die Arbeit des Teams beeinflussen. Zudem kommt es auch darauf an, Verhaltensweisen zu entwickeln, die den Aufbau von Beziehungen innerhalb des Teams und ebenso nach außen begünstigen. Dies erhöht die Fähigkeit der Mitglieder, Probleme zu lösen. Soziale Kompetenz heißt, Gefühle, die bei der Arbeit eine Rolle spielen, zu erkennen, zu akzeptieren und letztlich auf sie zu bauen.

Auf Teamebene wird soziale Kompetenz am ehesten aufgebaut, indem ein teamfreundliches Umfeld geschaffen wird. Die soziale Kompetenz innerhalb von erfolgreichen Teams hat eine Menge mit den kleinen Handlungen und Gesten zu tun, die sehr wohl eine große Wirkung haben können².

Bei der Frage um soziale Kompetenz geht es allerdings nicht um Harmonie im Sinne des Fehlens jeglicher Spannungen, oder darum, ob alle sich mögen. Stattdessen gilt es zu erkennen, ob der Eindruck von Eintracht im Team trügt, weil bestehende Konflikte unter den Tisch gekehrt werden, oder ob es den Mitgliedern im Team an gegenseitigem Respekt mangelt.

Begriffsdefinition „Führen“

FÜHREN ist Richtung weisendes und steuerndes Einwirken auf Menschen, um gemeinsam Aufgaben zu erfüllen und Ziele zu erreichen.

Personalführung ist ein kommunikativer Prozess, mit dem auf das Verhalten und Handeln von Mitarbeitern Einfluss genommen wird:

Es sind mindestens zwei Personen (führende und Geführte) beteiligt (vgl. Übung: Führen eines Kommilitonen/einer Kommilitonin, welche/r die Augen geschlossen hielt) beteiligt.

¹ GOLEMAN unterscheidet hierzu die „Persönliche Kompetenz“ als der Fähigkeit, eigene Gefühle zu bemerken und zu regulieren und die „Soziale Kompetenz“ als der Fähigkeit im Erkennen und „Steuern“ der Gefühle anderer.

² Dabei kommt es nicht darauf an, dass ein Mitglied des Teams bis spät in die Nacht arbeitet, damit ein Termin eingehalten werden kann. Vielmehr geht es darum, dass es von den anderen für seinen Einsatz ein Dankeschön erhält! Es spielt auch keine Rolle, ob Themen tief schürfend diskutiert werden, sondern ob auch stillere, schweigsame Teammitglieder nach ihrer Meinung gefragt werden.

Zwischen ihnen findet eine soziale Interaktion statt.

Die Einflussnahme geschieht zielorientiert, d.h. es sollen bestimmte Ergebnisse erreicht werden.

Durch die Einflussnahme wird ein Verhalten / Handeln ausgelöst bzw. gesteuert.

Zu den unten genannten, *rot* gekennzeichneten Inhalten aus unserer Veranstaltung sollten Sie Fragen beantworten können. Mit *grün* gekennzeichnete Inhalte sind als Hilfestellung für Ihren Einstieg ins Berufsleben gedacht.

Schlüsselqualifikationen einer Führungskraft der Vergangenheit und teilweise (noch) in der Gegenwart (2010); Impulswort: „Triviale Maschine“

- Eindeutige Aufgaben definieren,
- in klare Handlungsanweisungen übersetzen,
- durch den Aufbau von Kommunikationswegen und die Einrichtung von Koordinations- und Kontrollmechanismen miteinander zu verbinden,
- damit eine optimale Aufgabenausführung sicherzustellen,
- und auftretende Abweichungen entsprechend zu sanktionieren

An diesen Schlüsselqualifikationen orientieren sich die bekannten Führungsstile, Führungsmodelle und Führungsmethoden (Managerial Grid nach Blake/Mouton, 3D-Modell nach Reddin, Reifegrad-Modell nach Hersey und Blanchard) sowie die Management-by-Prinzipen (vgl. NICOLAI 2006:182-195).

Aber...

...leider bilden die Führungsmodelle die komplexe Unternehmensrealität nur unzureichend ab. Es zeigt sich, dass es weder den optimalen Führungsstil noch die bestmögliche Führungsmethode gibt (vgl. NICOLAI 2006: 196).

„Schlüsselqualifikationen“ einer Führungskraft heute und in der Zukunft; Impulswort: „Nicht-triviale Maschine“

- Komplexität erkennen, aushalten und zugleich reduzieren;
- Analytisch *und* ganzheitlich denken;
- Analysieren, differenzieren und abwägen sowie zielorientiert entscheiden;
- Konsequenter handeln durch Tun oder Unterlassen;

- Inhalts- und Beziehungsebene in ihrer Wechselwirkung erkennen – bei Bedarf aber auch auseinander halten;
- Konflikte erkennen und konstruktiv regeln
- Eigenes Verhalten und Handeln sowie eigene Sichtweisen, Werte und Motive reflektieren

„Systemisches“ Führen

Ein „systemisches“ Konzept von Führung sieht die Aufgaben der Führungskraft der Gegenwart und Zukunft im Gestalten förderlicher Systemstrukturen und Systemprozesse.

Die folgenden drei Gestaltungsaufgaben sind dabei zentral:

die **Gestaltung von Sinn**, d.h. die Moderation und Anleitung eines breiten, permanenten Prozesses der Auseinandersetzung und Verständigung über Visionen, Leitbilder, Ziele und Aufgaben, Werte und Normen.

Die **Gestaltung von Beziehungen**, d.h. die Förderung des Informationsaustausches, der Kommunikation, Kooperation und konstruktiven Auseinandersetzung zwischen den Mitarbeitern und Arbeitseinheiten der Organisation sowie mit ihren relevanten Umweltbezügen.

Die **Gestaltung von Arbeitsstrukturen**, d.h. die ständige Anpassung und Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen und Arbeitsbedingungen, Abläufen und Technologien.

Diesen Gestaltungsaspekten entsprechen drei Dimensionen, unter denen die konkrete Führungstätigkeit zu sehen ist:

„**leading**“ im Sinne von führen, Ziele setzen, Orientierung geben, entscheiden, Risiken eingehen, Verantwortung übernehmen, sich für die anderen und den Prozessfortschritt interessieren;

„**coaching**“ im Sinne von fördern und befähigen, motivieren und begeistern, anleiten und beraten, moderieren und integrieren, koordinieren und Synergie fördern;

„**organizing**“ im Sinne der Gestaltung der notwendigen Strukturen, Rahmenbedingungen und Mittel.

Die Mindestanforderungen an eine Führungskraft heute bestehen im Wesentlichen darin,

- Eigenverantwortung vorzuleben,
- die Mitarbeiter zu fordern und zu fördern,
- die richtige Balance zwischen Nähe und Distanz zu finden, zu halten und –
- den Informationsfluss optimal zu gestalten

Grundsätze für die Entwicklung von Führungsqualitäten

Entwickeln Sie Einfühlungsvermögen und Verantwortungsbewusstsein anderen gegenüber. Sie haben einen größeren Einfluss auf die Leistung Ihrer Mitarbeiter, als Sie es sich vorstellen können!

Leisten Sie Ihren Beitrag zu einem optimistischen Arbeitsklima. Eine positive und freundliche Stimmung ist wichtig für die Produktivität!

Seien Sie in der sich rasch verändernden Welt bereit, neue Wege auszuprobieren und neue Chancen zu ergreifen und sich neue Fertigkeiten anzueignen!

Finden Sie Wege, um Rückschläge und Misserfolge in einen Vorteil zu verwandeln. Es ist zumindest immer der Zeitpunkt für einen Schritt nach vorn!

Planen Sie Ihre Vorhaben sorgfältig!

Beharren Sie nie darauf, ein Ziel um jeden Preis wie etwa die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter erreichen zu müssen. Ziele müssen mit einem vertretbaren Aufwand und ohne unzumutbare Härten für Ihre Mitarbeiter erreichbar sein.

Vergewissern Sie sich stets, dass Sie Ihre Arbeit als Führungskraft ganz erledigt haben. Ihre Mitarbeiter können nach Hause gehen, wenn die Schicht vorbei ist, aber Sie sind dafür verantwortlich, die Schicht zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen und richtig zu übergeben.

Grundsätze für die Auswahl, den Aufbau und die Organisation Ihres Teams

Holen Sie fröhliche, optimistische Menschen in Ihr Team.

Erklären Sie – vor allem Ihren neuen – Mitarbeitern ganz unmissverständlich, welche Pflichten und Anforderungen mit ihrer Tätigkeit verbunden sind!

Nehmen Sie sich die Zeit zu beobachten, bevor Sie handeln. Führen Sie keine Veränderung ein, nur um einer Sache Ihren persönlichen Stempel aufzudrücken.

Haben Sie ein offenes Ohr für Ihre Mitarbeiter. Seien Sie großzügig mit Informationen, die Ihre Mitarbeiter betreffen. Gut informierte Mitarbeiter sind leistungswilliger und einsatzbereiter.

Sorgen Sie für Ordnung und Routine am Arbeitsplatz, damit alle Mitarbeiter wissen, wo sie stehen und was von ihnen erwartet wird. Disziplin gibt Ihren Mitarbeitern das Gefühl, eine fähige Führungskraft zu haben und gut betreut zu werden.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter, soweit möglich, bei bestimmten Aufgaben zusammenarbeiten. Dadurch entsteht Vertrauen und Respekt.

Seien Sie stets gerecht und unparteiisch bei der Verteilung von Arbeitslasten, Lob und Tadel. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter nicht gleich behandeln, fühlen sich alle unwohl, selbst jene, die Sie bevorzugen.

Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Legen Sie ab und zu bei der Arbeit, die Sie andere verrichten lassen, selbst Hand an. Das gibt Ihnen Gelegenheit, hohe Maßstäbe zu setzen und zeigt Ihren Respekt für die Arbeit Ihrer Mitarbeiter. Im Seminar werden wir dazu das Beispiel des Feuerwehr-Hauptmanns nutzen: Manchmal mit der Axt als erster ins brennende Gebäude, dann aber wieder hinaus, um den Überblick weiterer Brandherde nicht aus dem Auge zu verlieren, um letztlich im Schwerpunkt selbst wieder mit Hand anzulegen.

Versuchen Sie mit (in-)formellen Treffen den Teamgeist zu stärken damit alle Mitarbeiter über die rein kollegiale auch eine menschliche Beziehung zueinander aufbauen oder aufrechterhalten können. (Weihnachtsfeier, Sommerfest, Betriebsausflug...).

Streben sie Arbeitsbeziehungen an, die neben der beruflichen auch eine menschliche Komponente aufweisen. Ganz gleich, wie groß der Betrieb ist, versuchen Sie möglichst viele Mitarbeiter richtig kennen zu lernen (auch nach 10,15, 20 Jahren noch möglich!)

Die meisten Mitarbeiter haben das Gefühl, dass sie nicht genug gelobt und ermutigt werden. Tun Sie es!

Seien Sie tolerant. Lernen Sie die Stärken und Schwächen jedes einzelnen Mitarbeiters kennen und setzen Sie realistische Erwartungen in ihn.

Grundsätze für das Krisen- und Störmanagement

Leben und Gesundheit gehen vor!!!

Sprechen Sie bei Eintritt einer Krise sofort mit Ihren Mitarbeitern. Strahlen Sie absolute Zuversicht aus und bitten Sie Ihre Mitarbeiter um deren Unterstützung. Nehmen Sie die Situation in die Hand!

Setzen Sie in sehr stressigen Situationen auf Humor, um Ihre Mitarbeiter zu beruhigen.

Lassen Sie die Vergangenheit los. Verschwenden Sie weder Zeit noch Energie darauf, frühere Fehler zu bedauern oder sich um etwas zu sorgen, was Sie nicht ändern können.

Lassen Sie alle von der Krise Betroffenen einen Beitrag zu deren Lösung leisten, selbst wenn das bedeutet, dass Sie Ihren Mitarbeitern Arbeiten zuweisen müssen, die aus deren Sicht nebensächlich oder gar „minderwertig“ sind.

Seien Sie geduldig.

Kündigen Sie Ihren Mitarbeitern unangenehme Entscheidungen bereits im Vorfeld an.

Führung und Kommunikation

Mitarbeitergespräche

Es gibt unterschiedliche Anlässe und Auslöser für Mitarbeitergespräche. Neben informellen Gesprächen, die vorwiegend dazu dienen, Mitarbeiter auf der Beziehungsebene zu motivieren, kennen wir das Informationsgespräch, dem auch Krankenrückkehrgespräche zugeordnet werden können, das Sachgespräch, das Feedback- und das Beurteilungsgespräch, sowie das Kritikgespräch (wie beispielsweise das Fehlzeitengespräch).

Wie bei jedem anderen zielorientierten Gespräch macht auch beim Mitarbeitergespräch die gute Vorbereitung den halben Erfolg aus. Denken Sie immer daran, eine ungestörte Atmosphäre zu schaffen, denn nur ein Rahmen, in dem das Gespräch ohne Zeitdruck und störungsfrei geführt werden kann, signalisiert die Bedeutung, die der Vorgesetzte dem Gespräch und damit auch dem Mitarbeiter beimisst. Zudem unterbrechen Störungen den Gedankenfluss und erfordern ein erneutes Einstimmen in die Situation.

Mitarbeitergespräche sollten grundsätzlich unter 4 Augen geführt werden.

Das Informationsgespräch

Die Struktur des Informationsgesprächs

Gegenwart im Überblick

Das Wichtigste wird am Anfang zusammengefasst. Hier erhält der Mitarbeiter die notwendige Information. Schnell, knapp und klar ist der Mitarbeiter über das Wesentliche in ein oder zwei Sätzen informiert.

- Wer?
- Was?
- Wo?
- Wann?
- Wie?
- Wozu?
- Welche Quelle?

Gegenwart im Einzelnen

Der zweite Schritt präzisiert, nennt Einzelheiten.

Vergangenheit

Informieren des Mitarbeiters über die Hintergründe:

Warum?

Wie kam es dazu?

Zukunft im Einzelnen

Ereignisse und Handlungen haben Folgen. Die Auswirkungen der Hauptinformation werden jetzt genannt.

Zukunft im Überblick

Abschließend stehen weitere Entwicklungen, ein Blick in die fernere Zukunft, allgemeine Bemerkungen. Hier wird auch die Information für den Mitarbeiter durch die Führungskraft bewertet.

Das Sachgespräch

Die Struktur eines Sachgesprächs

Vorbereitung

- Unterlagen
- Raum
- Zeit

Eröffnung

- Begrüßen des Mitarbeiters
- Dank für das Erscheinen, um gemeinsam Thema voranzubringen (keine Floskel!)

Anlass/Auslöser

- Warum? (Anlass)
- Was war der Auslöser?
- Was ist das Ziel?
- Klären der Motivation und Intention

Gemeinsame Gesprächsplanung (Strukturierungsphase)

„Wie wollen wir vorgehen? Ich schlage vor, wir halten uns an das „SOGE“-Prinzip“ (Erklären)

- Sammeln
- Ordnen
- Gewichten
- Entscheiden

Abschluss

- Festhalten des Ergebnisses
- Fazit
- Ausblick
- Dank an den Mitarbeiter

Regeln für richtiges Feedback

- Wahrnehmungen als Wahrnehmungen, Gefühle als Gefühle schildern
- Feedback so konkret wie möglich und ausreichend ausführlich
- Feedback nicht analysieren und psychologisieren

Feedback-Regeln

- Wie viel kann der Mitarbeiter jetzt aufnehmen?
- Der Mitarbeiter sollte in der gleichen Weise Feedback geben dürfen
- Wer Feedback annimmt, höre zunächst ruhig zu
- Feedback ist nicht gleich Kritik; es umfasst daher insbesondere auch positive Wahrnehmungen und Gefühle

Feedback geben mit „WWW“

W Wahrnehmung

Feedback-Struktur

W Wirkung

W Wunsch

Beispiel für ein Feedback mit „WWW“

„Herr Möller, Sie grinsen mich die ganze Zeit an. Das irritiert mich. Bitte lassen Sie das.“

Das Beurteilungsgespräch

Die Struktur des Beurteilungsgesprächs

Beurteilung im Überblick

Das Wichtigste wird am Anfang zusammengefasst. Hier erhält der Mitarbeiter die notwendige Information über seine Beurteilung. Schnell, knapp und klar ist der Mitarbeiter über das Wesentliche der Beurteilung in ein oder zwei Sätzen informiert:

- Anlass der Beurteilung
- Aufbau der Beurteilung
- Zeitraum der Beurteilung
- Wer liefert Beurteilungsbeiträge?
- Was wird beurteilt?
- Wann? (Bei Zwischengespräch: Zeitpunkt der Eröffnung)
- Wie? (Beurteilungskriterien)
- Wozu?

[Aushändigen der Beurteilung]

Beurteilung lesen lassen.

Beurteilung im Einzelnen

Der zweite Schritt präzisiert, nennt Einzelheiten der Beurteilungskriterien. Die Beurteilung wird Punkt für Punkt besprochen, die Bewertung begründet (siehe auch: „Argumentieren“).

Zukünftige Entwicklung des Mitarbeiters im Einzelnen

Das Handeln des Mitarbeiters durch Tun oder Unterlassen hat für ihn und das Unternehmen Folgen. Die Auswirkungen dieses Handelns und der dementsprechenden Beurteilung werden jetzt genannt, insbesondere der Vorschlag für eine mögliche weitere anspruchsvollere Tätigkeit.

Zukunft des Mitarbeiters im Überblick

Abschließend stehen weitere Entwicklungen des Mitarbeiters, ein Blick in die fernere Zukunft, allgemeine Bemerkungen. Hier kann sich auch der Mitarbeiter über seine Beurteilung äußern.

Das Kritikgespräch

Struktur eines Kritikgesprächs

Umfeld

- Ausreichend Zeit einplanen
- Störungsfreie Atmosphäre schaffen
- 4-Augen-Regel

Eröffnung

- Direkt zum Thema kommen
- Gefühle mit Ich-Botschaften ansprechen

Gegenstand der Kritik

- Trennung von Person und Sache
- Präzises Beschreiben der Fakten
- Einigung über die Fakten
- Aufzeigen der tatsächlichen und möglichen Folgen (! Ansprechen von „Abmahnungen“ nur, falls Sie dazu auch befugt sind!)

Informationsaustausch

- Dem Mitarbeiter zuhören
- Beim Thema bleiben

Suche nach Lösungsmöglichkeiten

- Finden und Beurteilen verschiedener Lösungsmöglichkeiten

Zielvereinbarung

- Zielverhalten möglichst vom Mitarbeiter formulieren lassen
- Klare, konkrete Zielbeschreibung finden
- Eindeutige zeitliche Schritte planen

Hintergrundwissen zum Kritikgespräch

Auslöser Fehlverhalten

Fehlverhalten ist häufig ein zielorientiertes Widerstandssignal des Mitarbeiters, das von besonderer Bedeutung für die Führungskraft ist, insbesondere dann, wenn sich der Widerstand gegen das Arbeitsumfeld richtet.

Zielsetzung eines Kritikgesprächs ist es, den Mitarbeiter zu einer unternehmenskonformen Änderung seines Verhaltens zu veranlassen. Dieses Zielverhalten kann auf zwei Wegen herbeigeführt werden. Entweder über die Androhung von Sanktionen oder über die Einsicht des Mitarbeiters in die Notwendigkeit einer Änderung seines Verhaltens.

Die Androhung von Sanktionen steht nicht jeder Führungskraft zu – und ist auch nur vordergründig der leichtere Weg. Häufig vermeiden Führungskräfte langwierige Gespräche, weil sie befürchten, sich dann doch mehr oder weniger auf die Argumente des Mitarbeiters einlassen zu müssen. So bleibt es bei einem – meist persönlichen – Vorwurf, sich nicht richtig verhalten zu haben. Diese Methode birgt jedoch einige Gefahren in sich. Die ausgeübte Überlegenheit gegenüber dem Mitarbeiter ruft bei diesem ein starkes Gefühl der Unterlegenheit hervor. Wenn er keine Möglichkeit hatte, sich zur Sache zu äußern, auch das Gefühl, ungerecht behandelt worden zu sein. Mitarbeiter, die auf diese Weise geführt werden, reagieren in aller Regel nach dem bekannten Motto: „Wenn die Katze das Haus verlässt, tanzen die Mäuse.“ Gleichzeitig werden alle Gelegenheiten wahrgenommen, um dem Chef eins auszuwischen, wenn dies ungestraft möglich ist. Denkbare Formen sind beispielsweise das Zurückhalten von Informationen, die Flucht in eine Krankheit, das Schlechtmachen der Abteilung, der „Dienst nach Vorschrift“ und letztlich die Kündigung bei sich bietender Gelegenheit.

Die Folgen einer recht harschen Kritik ohne tatsächliches Gespräch mit dem Mitarbeiter müssen durch eine straffe Führung mit häufigen Kontrollen relativ teuer erkaufte werden.

In einer partnerschaftlich orientierten Form wird eine sozial kompetente Führungskraft hingegen versuchen, dem Mitarbeiter im Gespräch zur Einsicht in die Notwendigkeit einer Änderung des Verhaltens zu verhelfen. Beide Gesprächspartner haben langfristig einen höheren Nutzen. Die Führungskraft schafft sich Freiheitsgrade in seiner Führungstätigkeit und spart dem Unternehmen

Kosten. Der Mitarbeiter erlebt sich eher als gleichwertiger Gesprächspartner: Sein Verantwortungsbewusstsein und sein Selbstwertgefühl werden gestärkt.

Die Gesprächsvorbereitung eines Kritikgesprächs

Eine ungestörte Atmosphäre ist – wie bereits erwähnt – für Mitarbeitergespräche generell wichtig, insbesondere gilt dies für Kritikgespräche. Kritikgespräche sollten grundsätzlich unter vier Augen geführt werden.³ Nichts setzt den Mitarbeiter mehr herab, als Kritik vor anderen. Neben den bereits geschilderten längerfristigen Reaktionen kann schlimmstenfalls unmittelbar aggressives Verhalten ausgelöst werden („So können Sie mit mir nicht umspringen! Sie wollen eine Führungskraft sein? Ich werde mich beim Betriebsrat über Sie beschweren!“), das die Führungskraft ganz überraschend und unvorbereitet in die Verteidigungsposition drängt. Darüber hinaus wird der so Kritisierte alles tun, um später in Abwesenheit der Führungskraft seine eigene Position ins rechte Licht zu rücken. Häufig solidarisiert sich auch die Arbeitsgruppe mit dem kritisierten Mitarbeiter.

Trennung zwischen Person und Verhalten

Kritik wirkt besonders dann verletzend, wenn sie die ganze Person betrifft:

- „Sie haben mal wieder versagt.“
- „Sie sind ein unpünktlicher Mensch.“
- „Man kann sich nie auf Sie verlassen.“

Konstruktive Kritik trennt zwischen Person und Verhalten. Sie verzichtet damit auf die unnötige Belastung der Beziehungsebene. Es wird ausschließlich das kritisierte Fehlverhalten beschrieben:

- „Sie haben das mit Ihnen vereinbarte Produktionsziel um 20% unterschritten.“
- „Sie sind in den letzten zwei Wochen dreimal um eine halbe Stunde zu spät zur Arbeit erschienen.“
- „Der vereinbarte Termin für die Bereitstellung von 40t X-Gas wurde nicht eingehalten.“

Diese Form der Kritik wird weniger stark als persönlicher Angriff empfunden. Wenn die Beziehungsebene zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Vorfeld unbelastet war, besteht auch weiterhin eine gute Chance, auf der Sachebene zu einem gemeinsamen Gesprächsergebnis zu kommen.

³ „Grundsätzlich“ bedeutet: es gibt Ausnahmen. Diese betreffen solche Kritikgespräche, die bereits zu den Personalgesprächen gerechnet werden, bei denen ein nächst höherer Vorgesetzter, häufig auch ein Personalleiter sowie ein Betriebsrat anwesend sind. Ein Beispiel hierfür ist ein zweites Fehlzeitengespräch (auch als „Fehlzeiten II“ bezeichnet).

Tatsachen

Als Vorbereitung für das Kritikgespräch ist eine saubere Recherche der anzusprechenden Tatsachen unabdingbare Voraussetzung. An erster Stelle sollten eigene Beobachtungen der Führungskraft und nicht Informationen aus zweiter Hand als Grundlage dienen.

Der Zeitpunkt des Gesprächs

Das Gespräch sollte möglichst zeitnah am kritisierten Verhalten geführt werden – und zwar aus zwei Gründen: Zum einen lässt die unmittelbare Verknüpfung zwischen Fehlverhalten und Kritik den größten Lernerfolg hinsichtlich einer Änderung des Verhaltens erwarten, zum anderen signalisiert die prompte Reaktion der Führungskraft dem betroffenen Mitarbeiter, dass sein Verhalten als entsprechend bedeutungsvoll erachtet wird. Jede deutlich verspätete Kritik kann Bewertungen hervorrufen wie etwa: „Warum kommt der denn heute mit den ollen Kamellen?“ oder „Wie kann der so nachtragend sein, seitdem ist ja nichts mehr vorgefallen“ oder „So ernst kann er es nach dieser Zeit ja gar nicht meinen, sonst wäre er gleich gekommen“. Die Regel einer möglichst zeitnahen Kritik gilt allerdings nicht ausnahmslos. Denn die Führungskraft sollte sich vor dem Gespräch selbst im Griff haben und den Vorfall angemessen einordnen. Wenn es nicht um Sicherheitsbestimmungen geht, welche keinerlei Aufschub dulden, bietet sich die alte preußische Regel an: „Erst eine Nacht darüber schlafen!“.

Durchführung eines Kritikgesprächs

Direkt und klar ausdrücken

Die verständliche Scheu vieler Führungskräfte, ein unangenehmes Gespräch zu führen, hat häufig zur Folge, dass der Mitarbeiter bei der Gesprächseinleitung über den eigentlichen Zweck der Unterhaltung im Ungewissen gelassen wird. Ja, teilweise wird er regelrecht auf eine falsche Fährte geschickt. Je unvermuteter dann der eigentliche Gegenstand des Gesprächs zum Thema wird, desto negativer wird das Vorgesetztenverhalten bewertet:

„Anfangs habe ich gedacht, ich sollte eine Gehaltserhöhung bekommen, und plötzlich kam der Hammer. Ich fühlte mich hereingelegt, weil in dem Gespräch anfangs nichts darauf hindeutete, dass mir ein Fehler vorgehalten werden sollte. Der hat mich voll über den Tisch gezogen.“

Meist hat sich die Führungskraft in bester Absicht um eine „positive“ Gesprächseröffnung bemüht. Es dient demzufolge der gegenseitigen Verhaltenssicherheit und damit auch der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, wenn bereits zu Beginn des Gesprächs der Zweck klar und eindeutig angesprochen wird.

Emotionen zeigen ist erlaubt und erwünscht

Entsprechend dem Gesprächszweck sollte die Atmosphäre relativ ernst sein. Nur ein kohärentes Verhalten der Führungskraft im Sinne eines stimmigen Zusammenspiels von Gesprächsinhalt und

nonverbalen Botschaften signalisiert klar die Gesprächsbedeutung. Ist die Führungskraft von dem zugrunde liegenden Vorfall (Auslöser) emotional betroffen, ist es im Rahmen einer ehrlichen Kommunikation durchaus angebracht, diese Betroffenheit auch zu signalisieren. Als sprachliches Mittel bietet sich hier eine Ich-Botschaft („Ich bin enttäuscht“) an, die es erlaubt, die eigenen Gefühle ohne Schuldzuweisungen zu zeigen, während hingegen eine Du-Botschaft („Sie haben mich enttäuscht!“) als Angriff empfunden wird und deshalb oft Verteidigungsreaktionen provoziert.

Persönlichkeit des Mitarbeiters

Da das Kritikgespräch nicht Monolog, sondern Dialog ist, wird die Gesprächsführung durch die unterschiedlichen Reaktionsweisen der Mitarbeiter beeinflusst.

Der Sensible...

...hat ein besonders feines Gespür für die Beziehungsebene und nimmt sich Kritik arg zu Herzen. Er ist sich seines Fehlverhaltens häufig bewusst und ärgert sich selbst am meisten darüber. Bei ihm ist eine vorsichtige Art der Gesprächsführung angeraten. Meist genügt ein kurzer Hinweis.

Der Opportunist...

...ist scheinbar einsichtig, sieht alles ein und gelobt Besserung. Durch seine vordergründige Betroffenheit gelingt es ihm leicht, Mitleidsreaktionen bei der Führungskraft auszulösen („So schlimm war es ja auch wieder nicht, machen Sie sich nur keine Sorgen“). Der Opportunist nimmt dies ziemlich wörtlich – und ändert auch sein Verhalten nicht. Bei ihm ist es deshalb wichtig, das Gespräch wie geplant durchzuziehen und nichts abschwächend zu sagen, was dem Gespräch die Bedeutung nimmt.

Der Ablenker...

...versucht, das Gespräch in andere Bahnen zu lenken: „Ich kann zwar verstehen, dass Sie mich ansprechen, aber wenn ich daran denke, dass der Kollege Meier-Drei bei einer viel bedeutsameren Sache...“ Hier muss sich die Führungskraft davor hüten, in die Rechtfertigungsposition zu gehen oder Kommentare zum Verhalten anderer Mitarbeiter abzugeben. Sobald sie das tut, verliert sie ihre Steuerfunktion im Gespräch. Es gilt, sich nicht ablenken zu lassen: „Ich verstehe Ihren Einwand, möchte aber jetzt beim Gegenstand unseres Gesprächs bleiben.“

Zielorientiert Sprechen

Die Zielsetzung des Gesprächs verbietet es, eine ausführliche Vergangenheitsbewältigung zu betreiben. Konstruktive Fragen gehen eben nicht in die Richtung „Warum haben Sie...?“, sondern möchten wissen, was für eine Änderung des Verhaltens geschehen muss.

Gesprächsausklang

Der Ausklang des Kritikgesprächs bleibt angemessen positiv. Damit zeigt die Führungskraft, dass sie unabhängig von der Sache dem Mitarbeiter weiterhin Wertschätzung entgegenbringt. Die Grundlage für eine weitere spannungsfreie Zusammenarbeit bleibt erhalten.

Verstehendes Zuhören

„Am besten überzeugt man andere mit den Ohren – indem man ihnen zuhört.“ (Dean Rusk)
„Die Indianer, die wir als Barbaren schelten, beachten in ihren Gesprächen und Unterhaltungen weit mehr Anstand und Höflichkeit als wir: Man hört einander stillschweigend an, bis der eine ausgeredet hat, und dann antwortet der andere gelassen ohne Lärm und Leidenschaft.“

(John Locke)

„Der Hund bellt. Die Karawane zieht weiter“ (arabisch)

Wenn ich selbst nicht rede, sondern anderen zuhöre, kann ich dies durch optische und akustische Körpersprache ebenfalls verstärken: Ungeteilte Zuwendung zeige ich durch Augenkontakt, Hin-„Wendung“ des Körpers, Nicken, Weglassen negativer Signale wie Weggucken. Akustisch verstärke ich durch ermunternde, bestätigende, emotional freundliche Lautäußerungen.

Verstehendes Zuhören ist eine wichtige rhetorische Voraussetzung für ein gelingendes Führungsgespräch. Indem wir unserem Mitarbeiter Verständnis für seine Situation signalisieren, schaffen wir eine wertvolle Vertrauensbasis und kommen auf diese Weise an Informationen, die für unsere rhetorische Strategie von großer Bedeutung sein kann. Das „Werkzeug“ des verstehenden Zuhörens ist daher ein wichtiger Bestandteil unseres rhetorischen Repertoires als Führungskraft.

Verstehendes Zuhören...

...verbessert und vertieft die Beziehung zwischen Menschen durch das Gefühl: „Mein Gesprächspartner versteht mich“,

...verschafft uns eine Vielzahl indirekter Einflussmöglichkeiten,

...hilft unserem Mitarbeiter, sein „Problem“ selbst zu erkennen – und erschließt uns dadurch weitere wichtige Ansätze für zielgerichtete Fragen, Vorschläge und Anmerkungen.

Verstehendes Zuhören ist zwar ein „rhetorisches Werkzeug“, jedoch kein Trick. Ohne echte Signale der Akzeptanz und der Sympathie, ohne eine glaubwürdige „Ich-kann-Sie-gut-verstehen“-Haltung werden wir keinen Erfolg haben.

Keine Führung kommt ohne verstehendes Zuhören aus. Nur wer „richtig“ zuhört, kann „richtig“ fragen und ein Führungsgespräch „richtig“ steuern. Das verstehende Zuhören zeigt dem anderen, dass man sich in seine Situation hineinversetzt und seine Argumentation nachvollzieht. Dies erzeugt eine positive Atmosphäre und schafft Akzeptanz und Vertrauen. Verstehen ist aber nicht gleichbedeutend mit „einverstanden sein“.

Verstehendes Zuhören baut auch darauf, den inneren Zustand des anderen, seine Bedürfnisse und Gefühle wahrzunehmen und den **Mitarbeiter als Mensch anzunehmen** – auch wenn man in der Sache unterschiedlicher Meinung ist.

Was kann man tun?

Zunächst gilt es, möglichst alle Botschaften, die der andere uns übermittelt, zu erfassen; und zwar nicht nur die gesprochenen Worte, sondern auch die der Körpersprache, also vor allem des Augenkontakts, der Mimik und Gestik und der Körperhaltung.

Wir sollten nun versuchen, die Gesamtheit dieser Informationen zu verstehen. Wir sollten dabei hinterfragen, was der andere empfindet und ihm dann mit unseren Worten und unserer Körpersprache eine Rückmeldung geben. So signalisieren wir, dass wir den anderen verstehen wollen und ernst nehmen.

Notizen:

<i>Art der Äußerung</i>	<i>Zweck</i>	<i>Methode</i>	<i>Beispiel</i>
A. Ermunterung	Interesse bekunden	Widerspruch nicht, noch stimme eindeutig zu. Verwende unverbindliche Worte in bestärkendem Tonfall	„Das kann ich verstehen...“ „Oh..., aha..., ach so...“ „Das ist interessant...“
B. Neu formulieren	Zeigen, dass man zuhört. Sich selbst vergewissern, den anderen verstanden zu haben. Zu erkennen geben, dass man die Fakten verstanden hat. Oder: Möglichkeit zur Korrektur geben. Gespräch durch Fokus lenken.	Formuliere die Hauptgedanken neu, stelle die Fakten heraus.	„Wenn ich Sie recht verstehe, geht es Ihnen also um erstens..., zweitens...“ „Mit anderen Worten...“
C. Gefühlslage reflektieren	Zeigen, dass man zuhört und versteht. Wissen lassen, dass man versteht, was der andere empfindet.	Reflektiere die wichtigsten Empfindungen und Gefühle des anderen.	„Sie haben dabei das Gefühl, dass ...“ „Sie waren ganz schön berührt davon, dass...“
D. Zusammenfassung	Wichtige Gedanken, Fakten zusammenfassen. Grundlagen für weitere Diskussionen schaffen. Den Fortgang vorausdenken.	Formuliere, reflektiere, fasse zusammen (Gedanken und Gefühle)	„Folgende scheinen Ihre Gedanken gewesen zu sein...“ „Wenn ich Sie recht verstehe...“
E. Wörtliche Wiederholung	Starke Bestätigung	Nachdenklich fragend - ein Wort - einen Satzteil - den Kernsatz als Echo wiederholen	„...finanziell?“ „...in München?“ „...wirklich gemobbt?“

Personalmanagement und Recht

Selbstverständlich erleichtert ein Blick ins Gesetz die Rechtsfindung. Diese „Juristenweisheit“ mag zwar zutreffend sein, setzt aber zwei Dinge voraus: Zunächst muss man das richtige Gesetz finden und dann muss man es auch anwenden können. Angehende Richter und Rechtsanwälte lernen beides im Laufe ihres Studiums. Elektroingenieure und Wirtschaftsingenieure sind hingegen meist juristische Laien, die allerdings in der betrieblichen Praxis mit mancherlei Gesetzen umgehen müssen. Das für die Grundlagen des Personalmanagements notwendige Rechtswissen soll hier kurz skizziert werden.

Gesetze und andere Rechtsquellen

In einem deutschen Betrieb ist fast alles vorgeschrieben: von der Temperatur am Arbeitsplatz über die Größe der Waschräume bis hin zur Nennbeleuchtungsstärke in Lux.

Das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist ebenso detailliert geregelt, wie die Rechte und Pflichten eines Betriebsrats. Es ist nicht notwendig, dass man alle diese arbeitsrechtlichen Bestimmungen auswendig kennt. Man sollte allerdings wissen, wo man die passenden Vorschriften bei Bedarf finden kann. Das wiederum setzt voraus, dass man die verschiedenen Rechtsquellen kennt, in denen das betriebliche Zusammenleben geregelt ist. Diese Rechtsquellen stehen in einem bestimmten Rangverhältnis zueinander. „Stärkere“ Rechtssätze genießen den Vorrang vor „schwächeren“.

Hier einfügen: Skizze der „Normenpyramide“ (wird in der Veranstaltung gezeigt!)

Rang 1: Das europäische Recht

An der Spitze der Normenpyramide steht das europäische Recht. Es ist das gemeinsame Recht aller in der Europäischen Union zusammengeschlossenen Mitgliedsstaaten. Für die betriebliche Praxis sind vor allem die europäischen Richtlinien sowie die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) von Bedeutung.

Die EU-Richtlinien sind für alle Mitgliedsstaaten (aber auch nur für diese) bindend und müssen von diesen in nationales – bei uns also in deutsches – Recht umgesetzt werden. So ist beispielsweise das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz („Antidiskriminierungsgesetz“) eine Folge der Umsetzung von drei verschiedenen EU-Richtlinien gegen Diskriminierung. Immer dann, wenn neue Richtlinien der EU veröffentlicht werden, kann man bereits absehen, welche Änderungen in unserem Recht in naher Zukunft zu erwarten sind.

Die Rechtsprechung des EuGH wirkt sich ebenfalls auf die nationale Gesetzgebung aus. In Streitfällen klärt das EuGH, wie das europäische Recht richtig zu verstehen ist. Diese Rechtsprechung kann etwa ergeben, dass ein deutsches Gesetz mit dem europäischen Recht nicht vereinbar ist, weil es sich in einzelnen Punkten widerspricht. Liegt eine solche Unvereinbarkeit vor, so dürfen deutsche Gerichte dieses nationale Gesetz nicht länger anwenden. Dann ist der deutsche Gesetzgeber angehalten, ein entsprechend neues, mit dem europäischen Recht in Einklang stehendes Gesetz zu schaffen.⁴

⁴ Dazu ein Beispiel: Das EuGH hat entschieden, dass die deutsche Regelung zur Befristung von Arbeitsverhältnissen bei über 52-Jährigen ohne sachlichen Grund (§14 Abs. 3 Teilzeit- und Befristungsgesetz) europarechtswidrig ist. Daraufhin hat der deutsche Gesetzgeber eine neue Regelung angekündigt.

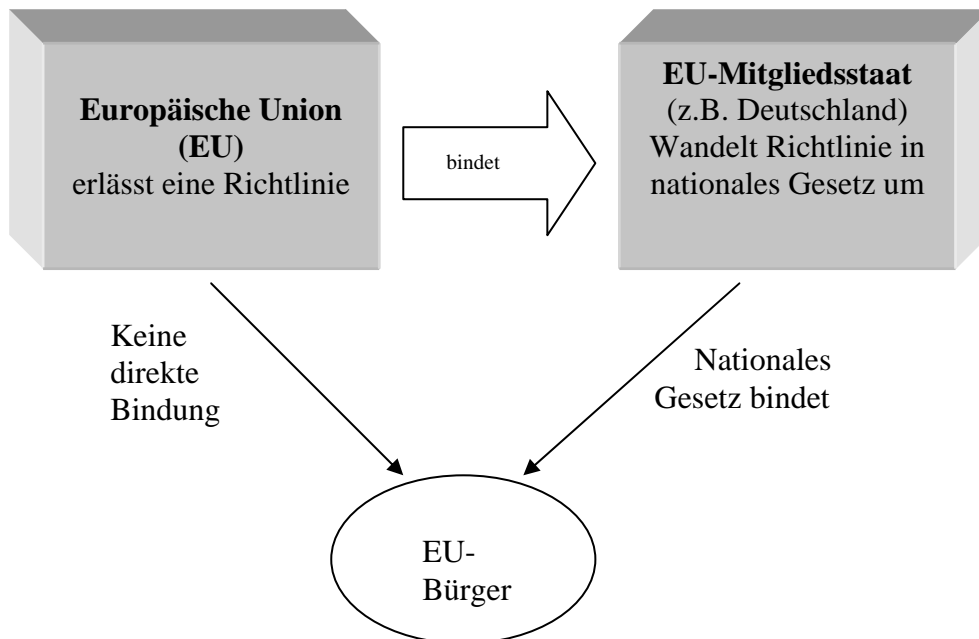


Schaubild zu Rang 1: EU-Richtlinien

Rang 2: Das Grundgesetz

Das Grundgesetz – unsere Verfassung – ist die rechtliche und politische Grundordnung Deutschlands.

Hier sind die Grundrechte niedergelegt. Diese Grundrechte dienen zum Teil der Abwehr gegen Eingriffe des Staates, wie das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit, auf freie Entfaltung der Persönlichkeit, auf Glaubens- und Gewissensfreiheit sowie auf die freie Auswahl des Berufs. Zum anderen Teil sind die Grundrechte auch politische Mitwirkungsrechte, wie die Versammlungs-, Vereinigungs-, und Meinungsfreiheit.

In den Grundrechten finden sich auch die wesentlichen Garantien, wie die allgemeine Gleichheit vor dem Gesetz, die Gleichberechtigung von Frauen und Männern sowie die Bindung aller staatlichen Gewalt an die unantastbare Menschenwürde. Das Grundgesetz in Deutschland stellt mit diesen Grundrechten eine Art oberste Wertordnung dar.

Neben den Grundrechten legt das Grundgesetz den prinzipiellen Aufbau des deutschen Staates fest, indem es die Einsetzung und Kompetenzen der verschiedenen staatlichen Organe regelt. Es enthält zudem wesentliche Vorschriften über die Grundlagen des staatlichen Handelns wie beispielsweise Regelungen zum Gesetzgebungsverfahren.

Das Grundgesetz ist damit das wichtigste Gesetz in Deutschland. Die fundamentalen Regelungen des Grundgesetzes werden für die verschiedenen Lebensbereiche durch die rangniedrigeren Gesetze und Vereinbarungen konkretisiert. So wird sich die Lösung rechtlicher Probleme in der betrieblichen Praxis nahezu immer in diesen konkreteren, rangniedrigeren Vorschriften finden lassen. So heißt es beispielsweise in Artikel 3 Abs. 3 GG: „Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden“ Was dieser Satz im Einzelfall der betrieblichen Praxis bedeutet, ist unter anderem im Sozialgesetzbuch IX detailliert geregelt.

Alle rangniedrigeren Gesetze und Vereinbarungen müssen sich am Grundgesetz orientieren. Soweit sie diesem widersprechen, sind sie unzulässig. Sollten sich ausnahmsweise keine rangniedrigeren Gesetze oder Vereinbarungen zu einer rechtlichen Fragestellung finden, kann auf das Grundgesetz mit seinen Grundrechten zurückgegriffen werden. Eine solche Argumentation mit Grundrechten ist aber nur als „Notanker“ zu verstehen, weil im Grundgesetz in erster Linie das Verhältnis von Bürger zu Staat geregelt ist. Für betriebliche Rechtsbeziehungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber können nur die Wertmaßstäbe der Grundrechte als Argumentationshilfe herangezogen werden.

Rang 3: Die Gesetze

Gesetze sind die wichtigsten Rechtsquellen des Arbeitslebens.

Man unterscheidet Bundes- und Landesgesetze. Bundesgesetze werden vom Bundestag für das gesamte Gebiet der Bundesrepublik Deutschland beschlossen. Landesgesetze können die einzelnen Bundesländer jeweils für ihr Territorium erlassen. Welche Regelungen den Bundesgesetzen vorbehalten sind und welche die Bundesländer selbst festlegen dürfen, bestimmt das → Grundgesetz. Da die arbeitsrechtlichen Gesetze regelmäßig Bundesgesetze sind, wird die Landesgesetzgebung nicht weiter dargestellt.

Ideen für neue Bundesgesetze können von drei verschiedenen Gremien eingebracht werden: von der Bundestag oder vom Bundesrat. Wird ein Gesetzesvorschlag eingebracht, kommt ein bestimmtes Verfahren zur Anwendung: Die ursprüngliche Gesetzesidee wird zu einem Gesetzestext formuliert und anschließend durch Abstimmung im Bundestag und Bundesrat verabschiedet. Sollten sich diese beiden Gremien nicht einig sein, wird der Vermittlungsausschuss tätig. Dort wird die Gesetzesidee nochmals gemeinsam von Mitgliedern des Bundestages und des Bundesrates diskutiert und möglichst ein neuer, für alle Beteiligten tragbarer Vorschlag erarbeitet. Das Gesetzgebungsverfahren für das neue Gesetz

wird mit der Unterschrift des Bundespräsidenten und der Veröffentlichung im Bundesgesetzblatt abgeschlossen (zum Gesetzgebungsverfahren finden Sie graphische Darstellungen unter www.bundestag.de). Wenn man eine arbeitsrechtliche Recherche durchführen muss, sind die Gesetze immer der Ausgangspunkt. Wenn Sie eine Streitfrage unmittelbar mit dem Gesetz beantworten können, haben Sie das stärkste Argument auf Ihrer Seite!

Rang 4: Die Verordnungen

Die Verordnungen belegen den nächsten Rang der arbeitsrechtlichen Rechtsquellen. Juristen bezeichnen Verordnungen auch als materielle Gesetze. Bundes- bzw. Landesgesetze werden dagegen auch formelle Gesetze genannt.⁵

Verordnungen dienen dazu, Einzelheiten zu regeln, die nicht in einem formellen Gesetz enthalten sind. Sie werden von der Regierung oder von der Verwaltung aufgestellt. Verordnungen dürfen nur erlassen werden, wenn das durch eine Ermächtigung in einem formellen Gesetz erlaubt ist.

Beispiel: Die Wahlordnung zur Betriebsratswahl und zur Wahl der Schwerbehindertenvertretung sind Verordnungen. Diese regeln die Durchführung der jeweiligen Wahl im Einzelnen. Die Verordnungsermächtigung für die Betriebsratswahl findet sich im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) in § 126 und für die Wahl der Schwerbehindertenvertretung im Sozialgesetzbuch IX (SGB IX) in §100.

Verordnungen für den arbeitsrechtlichen Bereich findet man häufig dort, wo flexible Detailregelungen gefragt sind. Dies ist besonders beim Arbeits- und Gesundheitsschutz der Fall. Hier müssen die Verordnungen immer wieder an die technischen Entwicklungen angepasst werden.

Rang 5: Die Tarifverträge

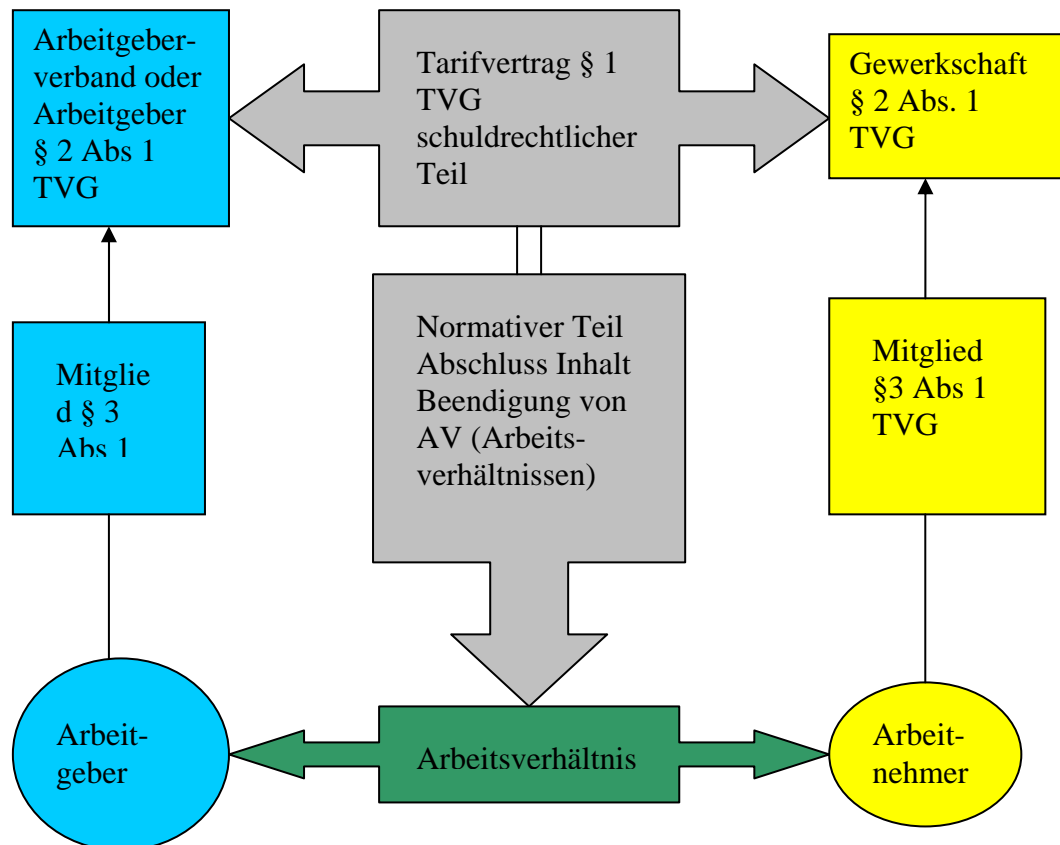
Tarifverträge sind – Verträge! Es gibt Branchen- und Flächentarifverträge, die von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden abgeschlossen werden. Firmen- und Haustarifverträge werden dagegen zwischen Gewerkschaften und einzelnen Arbeitgebern vereinbart. Im Rahmen ihrer Zuständigkeit legen die Tarifvertragsparteien den räumlichen, fachlichen, persönlichen und zeitlichen Geltungsbereich fest. Die Vertragsabschlüsse

⁵ die jeweilige Bezeichnung als formelles oder materielles Gesetz zeigt, dass bei beiden Formen gleichermaßen die enthaltenen Gebote und Verbote zu beachten sind.

unterliegen bestimmten gesetzlichen Einschränkungen. Tarifverträge sind im Tarifvertragsgesetz (TVG) gesetzlich geregelt.

Inhaltlich unterscheidet man in einem Tarifvertrag den schuldrechtlichen und den normativen Teil. Im schuldrechtlichen Teil werden die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien bestimmt. Dazu gehört beispielsweise die Friedenspflicht. Diese verbietet es den Tarifvertragsparteien während der Laufzeit des Tarifvertrags zu Kampfmaßnahmen gegen den Tarifvertragspartner aufzurufen oder diese gar zu führen.

Der normative Teil enthält den eigentlichen Grund für den Abschluss eines Tarifvertrages. Hier geht es um die Vereinbarungen zu den Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer, also zum Inhalt, zum Abschluss und zur Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Zudem können betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen geregelt werden. Betriebliche Fragen betreffen entweder die Gesamtheit oder Gruppen der Arbeitnehmerschaft in Betrieben. Betriebsverfassungsrechtliche Fragen behandeln die Rechtsstellung der betrieblichen Organe (zum Beispiel des Betriebsrats). Der normative Teil eines Tarifvertrages wirkt für die tarifgebundenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wie ein Gesetz.



Ein Tarifvertrag gilt zunächst für alle Arbeitsverhältnisse, in denen sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer Mitglied der vertragsschließenden Parteien ist beziehungsweise der Arbeitgeber selbst Tarifvertragspartner ist. Ein Arbeitsverhältnis bestimmt sich ferner nach einem Tarifvertrag, wenn der Tarifvertrag vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales für allgemeinverbindlich erklärt worden ist. Durch die Allgemeinverbindlichkeitserklärung werden auch die Arbeitsverhältnisse der Nichttarifvertragsgebundenen im Geltungsbereich des Tarifvertrags erfasst⁶.

⁶ Eine Liste der allgemeinverbindlichen Tarifverträge finden Sie auf der Homepage des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales www.bmas.bund.de unter dem Suchbegriff „allgemeinverbindliche Tarifverträge“

Wenn sich ein Betrieb an einen Tarifvertrag „anlehnt“, bedeutet dies, dass die Anwendung eines tarifvertraglichen Inhalts zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart wird oder im Betrieb ein Tarifvertrag stillschweigend und einvernehmlich auf alle Arbeitsverhältnisse im Wege der → betrieblichen Übung angewendet wird.

Hier alle Tarifverträge aufzulisten, erscheint mir zu aufwendig und ist auch nicht notwendig – Ihr späterer Arbeitgeber ist nach § 8 TVG ohnehin verpflichtet, die für den Betrieb maßgeblichen Tarifverträge an geeigneter Stelle im Betrieb auszulegen.

Rang 6: Die Betriebsvereinbarung

Auch der Arbeitgeber und der Betriebsrat als Betriebsparteien können mit „Betriebsvereinbarungen“ Rechtsgrundlagen schaffen, die für die Arbeitnehmer des jeweiligen Betriebes wie ein Gesetz wirken.

Inhalt einer Betriebsvereinbarung können alle Themen sein, die zum Aufgabenbereich des Betriebsrats gehören. Nicht gestattet ist es allerdings, in einer Betriebsvereinbarung Bestimmungen zu behandeln, welche abschließend durch ein Gesetz oder einen Tarifvertrag geregelt sind. Außerdem dürfen Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein, soweit diese in einem für den Betrieb geltenden Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden (Tarifvorrang).

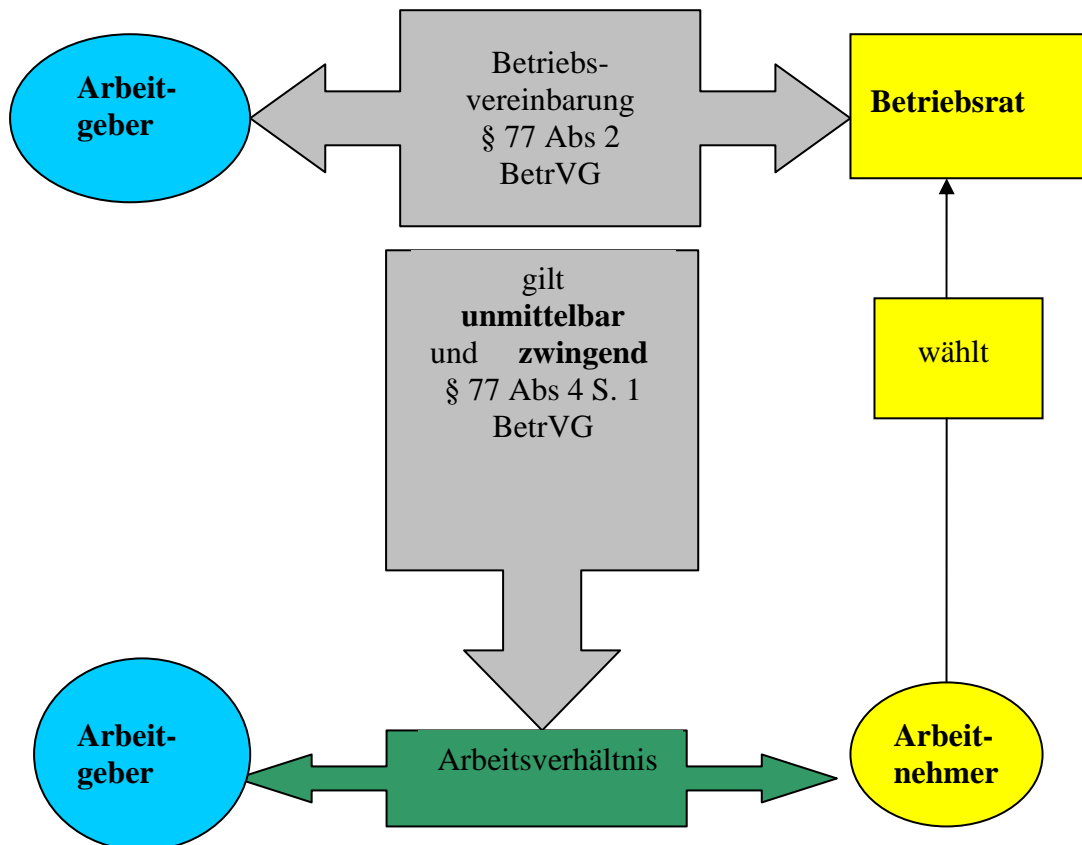


Schaubild: Betriebsvereinbarung

Zu unterscheiden sind erzwingbare und freiwillige Betriebsvereinbarungen. Bei erzwingbaren Betriebsvereinbarungen kann der Arbeitgeber nur im Einvernehmen mit dem Betriebsrat eine Einigung erreichen. Einigen sich Arbeitgeber und Betriebsrat nicht, so kann eine verbindliche Entscheidung nur durch eine betriebliche Einigungsstelle getroffen werden. Erzwingbar ist eine Betriebsvereinbarung in allen Fällen, in denen im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) folgender Satz steht: „ Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat“. Dieser Satz findet sich zum Beispiel in § 87 Abs 2 Satz 2 BetrVG. In allen übrigen Fällen handelt es sich um freiwillige Betriebsvereinbarungen. Deren Abschluss ist zulässig, aber nicht durch einseitige Anrufung der Einigungsstelle durchsetzbar.

Rang 7: Die Arbeitsverträge und die betriebliche Übung

Auf dieser vorletzten Rangstufe der arbeitsrechtlichen Normenpyramide stehen gleichberechtigt der Arbeitsvertrag und die betriebliche Übung.

Der **Arbeitsvertrag** ist ein Unterfall des in § 611 BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) geregelten Dienstvertrages.

Gegenstand von Arbeitsverträgen und Dienstverträgen können Dienste jeder Art sein. Im Unterschied zu einem Dienstleister bei einem Dienstvertrag ist bei einem Arbeitsvertrag der Arbeitnehmer von seinem Vertragspartner, dem Arbeitgeber, persönlich abhängig. Der Arbeitnehmer kann seine Tätigkeit im Wesentlichen nicht selbst gestalten, vielmehr ist er in die Arbeitsorganisation des Arbeitgebers eingebunden und unterliegt typischerweise den Anweisungen des Arbeitgebers hinsichtlich Inhalt, Durchführung, Zeit, Dauer und Ort der Tätigkeit betrifft. Da der Arbeitsvertrag ein privatrechtlicher Vertrag ist, finden auf ihn auch viele §§ des BGB Anwendung.

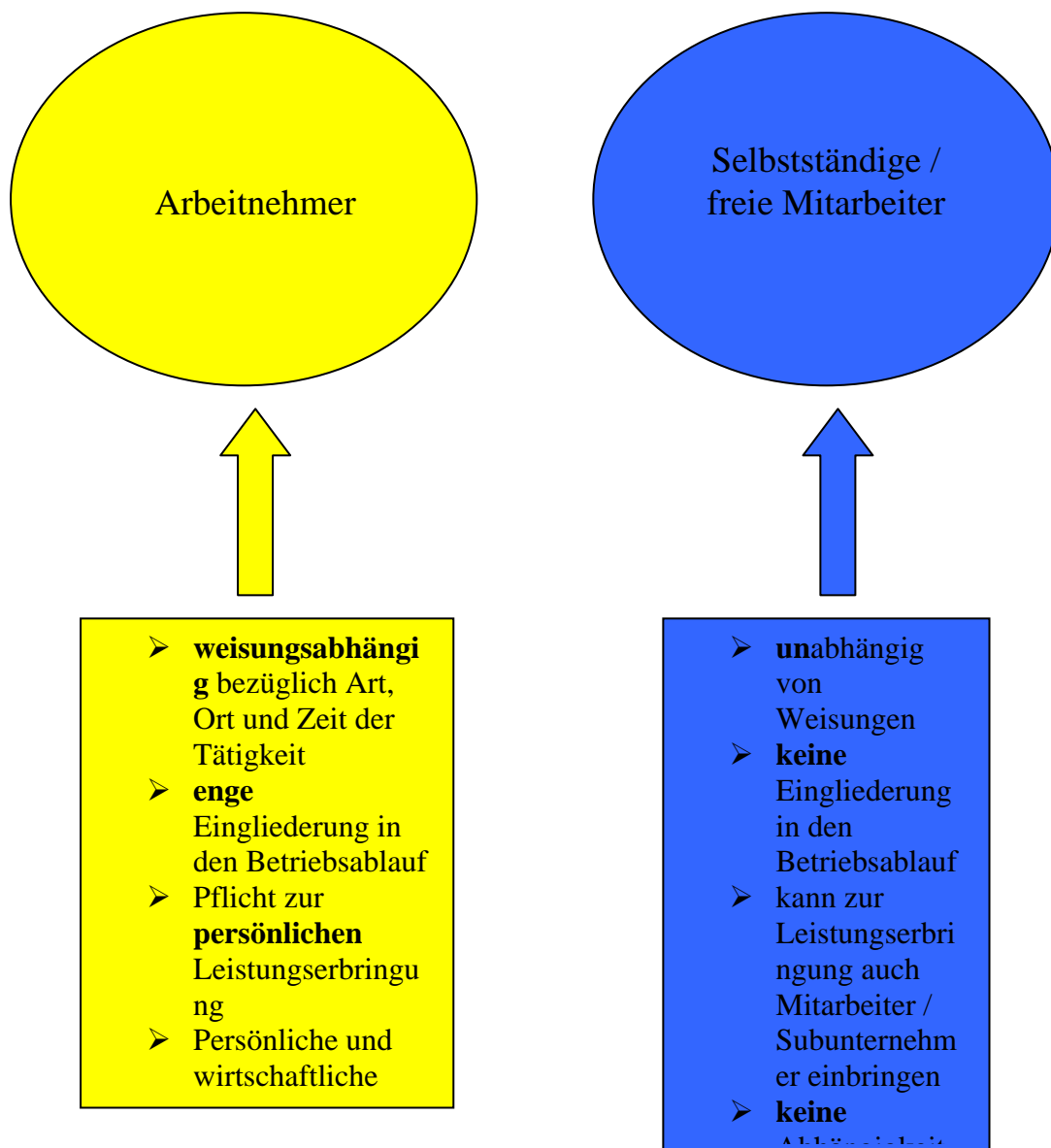


Schaubild: Unterschied zwischen Arbeitnehmern und Selbstständigen / freien Mitarbeitern

Durch die **betriebliche Übung** kann aus einer freiwilligen Leistung eines Arbeitgebers eine Pflicht zur Erbringung der Leistung entstehen. Gewährt der Arbeitgeber beispielsweise regelmäßig und vorbehaltlos eine bestimmte Leistung, so darf der Arbeitnehmer darauf vertrauen, dass er diese auch zukünftig erhält. Der Arbeitnehmer erwirbt dann einen Rechtsanspruch auf diese Leistung und kann sie einfordern.⁷

⁷ Bei jährlichen Leistungen reicht hierfür eine dreimalige, vorbehaltlose Leistungsgewährung.

Rang 8: Das Direktionsrecht des Arbeitgebers

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers steht auf der untersten Stufe der Normenpyramide. Dieses Direktionsrecht beinhaltet das Recht, einem Arbeitnehmer Weisungen hinsichtlich seiner Leistungspflicht oder seines Verhaltens im Betrieb zu erteilen. Das Weisungsrecht darf aber nur die Lücken ausfüllen, die alle darüber stehenden Rechtsquellen offen gelassen haben. Nach § 315 BGB ist das Direktionsrecht nach billigem Ermessen auszuüben. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber zwischen seinen Interessen und denen des Arbeitnehmers gut abwägen muss. Berührt die Weisung ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates, so ist dieser zu beteiligen. Unterbleibt die Beteiligung, obwohl sie notwendig gewesen wäre, dann ist eine für den Arbeitnehmer nachteilige Weisung unwirksam.

Das Verhältnis der Rechtsgrundlagen zueinander:

Die vier Prinzipien der Rangfolge der Rechtsquellen

Eine ranghöhere Regelung geht einer rangniedrigeren vor. Jede Vorschrift muss sich an allen über ihr stehenden Vorschriften messen lassen. Ist eine rangniedrigere Regelung mit einer höherrangigen nicht vereinbar, dann ist sie grundsätzlich unzulässig. Allerdings gibt es zwei Ausnahmen: Zum einen, wenn die ranghöhere Rechtsnorm eine Abweichung ausdrücklich erlaubt, zum anderen bildet das „**Günstigkeitsprinzip**“ eine Ausnahme zum Rangprinzip.

Das Arbeitsrecht dient grundsätzlich dem Schutz der Arbeitnehmer, denn der Arbeitgeber hat für gewöhnlich eine wesentlich stärkere Stellung gegenüber den Arbeitnehmern weil letztere wirtschaftlich wie persönlich vom Arbeitgeber abhängig sind. Weicht nun eine niederrangige Regelung zugunsten der Arbeitnehmer von einer höherrangigen ab, dann müssen die Arbeitnehmer ja nicht vor ihr geschützt werden. Die günstigere niederrangige Vorschrift ist dann trotz der Abweichung zulässig.⁸ Dies wird als **Günstigkeitsprinzip** bezeichnet.

Spezialitätsprinzip

Zwischen gleichrangigen Regelungen gilt das Spezialitätsprinzip. Es greift die Regelung, die genauer auf das jeweilige betriebliche Problem passt. Existiert für einen Betrieb ein

⁸ Deshalb kann mehr Urlaub, als im Gesetz steht, in einem Tarifvertrag vereinbart werden – und der Arbeitsvertrag darf auch noch einige Tage drauflegen!

Haustarifvertrag, so ist er für den betreffenden Betrieb spezieller und damit vorrangig anwendbar vor einem etwa für die gesamte Branche abgeschlossenen Flächentarifvertrag.

Ordnungsprinzip

Das Ordnungsprinzip gilt ebenfalls nur auf der gleichen Rangebene. Nach diesem Prinzip muss man sich immer auf die aktuell geltende Rechtsgrundlage berufen. Die **jüngere Vorschrift** verdrängt die **ältere**.

Arbeitsrecht

Das Arbeitsrecht regelt die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und bildet den rechtlichen Rahmen. Es lässt sich in zwei Bereiche unterteilen: In das **individuelle Arbeitsrecht**, das die gegenseitigen Pflichten und Rechte des einzelnen Arbeitnehmers und seines Arbeitgebers festlegt, und in das **kollektive Arbeitsrecht**, welches die Rechte und Pflichten der arbeitsrechtlichen Organe regelt, wie beispielsweise die des Betriebsrats auf betrieblicher Ebene oder die der Gewerkschaft auf überbetrieblicher Ebene.⁹

Pflichten des Arbeitgebers

Entgeltfortzahlungspflicht

Pflicht, Urlaub zu gewähren

Fürsorgepflicht

Zeugnisausstellungspflicht

Pflichten des Arbeitnehmers

⁹ Bei Fragen zu einer Kündigung kann es beispielsweise um individuelle Rechte desjenigen gehen, der gekündigt wird, oder auch um das kollektive Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Kündigung.

Arbeitspflicht

Gehorsampflicht

Haftungspflicht

Treuepflicht

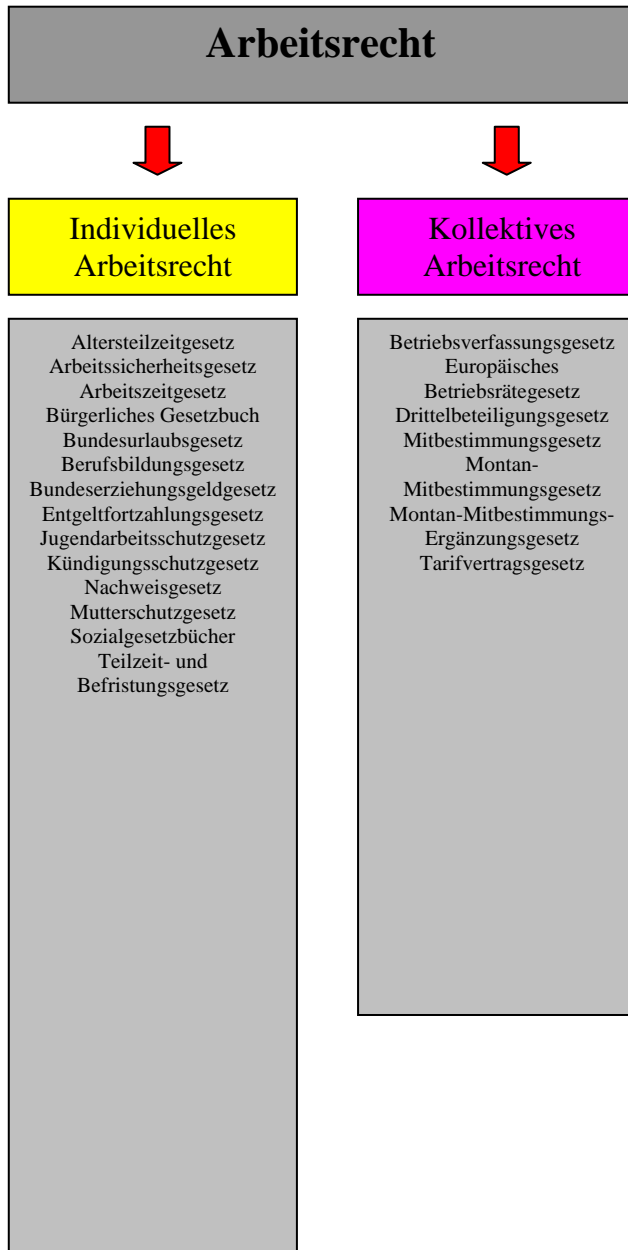


Schaubild Arbeitsrecht

Personalbedarfsplanung

Mit der Arbeitsleistung von Menschen werden betriebliche Aufgaben erfüllt und die Unternehmensziele erreicht. Welche personellen Kapazitäten dazu erforderlich sind, wird über die

Personalbedarfsplanung

ermittelt.

Ziel der Personalbedarfsplanung ist die **zeitliche** und **örtliche** Deckung des **quantitativen** und **qualitativen** Bedarfs an Arbeitsleistung.

Die Personalbedarfsplanung hat damit vier Dimensionen, welche zueinander in Wechselwirkung stehen.

Der quantitative Personalbedarf gibt an, wie viele Mitarbeiter benötigt werden, um die betrieblichen Aufgaben zu erfüllen. Um den qualitativen Personalbedarf zu decken, müssen die Anforderungen der betrieblichen Aufgaben mit dem Leistungsangebot der bereits vorhandenen oder noch zu beschaffenden Mitarbeiter in Übereinstimmung gebracht werden. In der betrieblichen Praxis sind die quantitative und qualitative Personalbedarfsplanung nicht zu trennen und werden deshalb gemeinsam durchgeführt.

Unterschiedlich sind die örtlichen und zeitlichen Notwendigkeiten der Erbringung von Arbeitsleistung. Daher sind bei der Personalbedarfsplanung auch Zeitpunkt und Zeitspanne (Dauer) der benötigten Arbeitsleistung an einem Arbeitsort (Einsatzort und Arbeitsplatz) zu berücksichtigen, um rechtzeitig wirkungsvolle Personalbeschaffungs- und/oder Personalentwicklungsmaßnahmen einleiten zu können.

Die Personalbestandsanalyse als Grundlage der Personalbedarfsplanung

Diagnosefunktion: Der gegenwärtige Personalbestand wird ermittelt (Ist-Personalbestand).

Projektionsfunktion: Autonome und initiierte Personalveränderungen werden erfasst. Auf die autonomen Personalveränderungen hat das Unternehmen meist keinen direkten Einfluss (Kündigung durch Mitarbeiter), während initiierte Personalveränderungen durch das Unternehmen gewollt sind (Übernahme von Auszubildenden / Maßnahmen der Personalentwicklung zur Befähigung von Mitarbeitern wie Teilnahme an

Weiterbildungsveranstaltungen). Zudem werden andere Personalaspekte wie Krankenstand und Fluktuation statistisch erfasst.

Handlungsfunktion: Aus der Differenz von Ist und Soll des Personalbestandes ergeben sich je nach Unter- oder Überdeckung unterschiedliche personalwirtschaftliche Erfordernisse.

Arten des Personalbedarfs

Der gegenwärtige Ist-Personalbestand wird mit dem zukünftigen Soll-Personalbestand (wird auch als Brutto-Personalbedarf, bestehend aus Einsatzbedarf und Reservebedarf bezeichnet) verglichen. Bei diesem Vergleich von Brutto-Personalbedarf und Ist-Personalbestand ergibt sich entweder eine **Deckungsgleichheit** oder eine **Über-** bzw. **Unterdeckung**.

Bei **Unterdeckung** ist der Netto-Personalbedarf (Ersatzbedarf und Neubedarf) **positiv**. Das bedeutet, dass bei quantitativer (+ qualitativer) Unterdeckung **Personalbeschaffungsmaßnahmen** über den internen oder externen Arbeitsbeschaffungsmarkt oder bei nur qualitativer Unterdeckung **Personalentwicklungsmaßnahmen** erforderlich sind.

Zusammenfassung Personalbedarfsplanung:

Soll-Personalbestand = Brutto-Personalbedarf = Einsatzbedarf
+ Reservebedarf

Soll-Personalbestand > Ist-Personalbestand → Unterdeckung (positiv)

Soll-Personalbestand < Ist-Personalbestand → Überdeckung (negativ)

Auf die Methoden zur Personalbedarfsermittlung wird bewusst nicht weiter eingegangen, da diese entweder unzureichend den tatsächlichen Personalbedarf ermitteln oder zu komplex für eine Prüfungserläuterung sind.

Arten und Wege der Personalbeschaffung

Personalbeschaffungsrelevante Informationen →

Personalbestand und Personalbedarf

Aktuelle Arbeitsmarktsituation

Stellung des Unternehmens auf dem Arbeitsbeschaffungsmarkt

Erwartungen und Ziele der derzeitigen und potenziellen Mitarbeiter

Interne Personalbeschaffung

Interne Personalbeschaffung ohne Personalbewegung

Überstunden

Mehrarbeit

Urlaubsverschiebung

Urlaubsstop

Erhöhung der Qualifikation des Mitarbeiters („Befähigung“)

Interne Personalbeschaffung mit Personalbewegung

Innerbetriebliche (interne) Stellenausschreibung

Versetzung

Stellen-Cleaning

Übernahme von Auszubildenden

Umwandlung von Teilzeit- Vollzeitarbeitsverhältnisse

Umwandlung von befristeten in unbefristete Arbeitsverhältnisse („Entfristen“)

Personalentwicklung für eine andere Stelle

Überstunden und Mehrarbeit

Häufigste Form interner Personalbeschaffung ist der Ausgleich der personellen Unterdeckung durch Mehrarbeit und Überstunden.

Mehrarbeit

zeitlich befristete und vorher festgelegte Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit

Überstunden

Werden kurzfristig nach Bedarf angesetzt.

Beide Maßnahmen werden von einem Großteil der Mitarbeiter befürwortet, weil sie oft mit einem erheblichen Zusatzverdienst verbunden sind.

Problem von Mehrarbeit und Überstunden

Mögliche gesundheitliche und soziale Folgen!

Unbedingt zu beachten:

Gesetzliche Arbeitszeitregelungen

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Urlaubsverschiebungen und Urlaubsstopp

Bei einer Urlaubsverschiebung kann ein Mitarbeiter seinen bereits genehmigten Urlaub nicht antreten und muss auf einen späteren Zeitraum ausweichen.

Bei einem Urlaubsstopp können Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten keinen Urlaub nehmen.

Externe Personalbeschaffung

Passive Vorgehensweise

Arbeitsagenturen

Private Arbeitsvermittler

Initiativbewerbung

Auswertung von Stellenanzeigen

Bewerberdateien

Aktive Vorgehensweise

Externe Werks- und Dienstverträge

Personal-Leasing

Stellenanzeigen

E-Recruiting

College Recruiting

Öffentlichkeitsarbeit

Empfehlungen

Personalberater

Abwerbung

Personalauswahl

Ziel der Personalauswahl

Ziel der Personalauswahl ist es, denjenigen Bewerber zu ermitteln, der am besten für die zu besetzende Stelle geeignet ist.

Eine falsche Auswahlentscheidung kann zu beträchtlichen (Trennungs-!) Kosten führen!

Neben einer geringeren Produktivität des neuen Mitarbeiters und einer erhöhten Arbeitsbelastung der anderen kommt es oft nach kurzer Zeit zu einer erneuten Vakanz, weil entweder das Unternehmen bereits in der Probezeit das Arbeitsverhältnis beendet oder weil der neue Mitarbeiter aufgrund seiner Über- oder Unterforderung selbst die Konsequenzen zieht und kündigt.

Bewerbungsunterlagen: Die erste „Arbeitsprobe“!

bestehen aus

Bewerbungsschreiben

Lebenslauf

Lichtbild

Abschluss und Ausbildungszeugnissen

Arbeitszeugnissen

Analyse nach formalen Kriterien

Äußere Form

Fehlerfreiheit

Übersichtlichkeit

Ordentlichkeit

Vollständigkeit

! Erste Sichtung gilt „Negativabweichungen“!

Das Bewerbungsschreiben...

...werde ich noch gesondert mit Ihnen besprechen, da Unternehmen Ihrem

Bewerbungsschreiben eine mittlere bis hohe Bedeutung zumessen!

Das Vorstellungsgespräch (Bewerbungsgespräch, Interview, Einstellungsgespräch)

- manchmal während oder nach einem AC (Assessment-Center) oder einem anderen Testverfahren, in der Regel jedoch nach der Unterlagenanalyse.
- Meist vor einem Auswahlverfahren (weil diese teuer sind und nur einem kleinen Kreis der Endauswahl vorbehalten werden)

Ablauf

- | | |
|---------|---|
| Phase 1 | Kontakt herstellen, entspannte Atmosphäre schaffen, Schwellenängste abbauen, sich auf das Gegenüber einstellen: Fragen nach der Anreise, Beschreibung der weiteren Vorgehensweise |
| Phase 2 | Info gewinnen über Mobilität, Flexibilität und Integrationsfähigkeit: Fragen nach persönlichen, familiären und sozialen Hintergrund |
| Phase 3 | Info gewinnen über bestimmte Interessen und Bildungsengagement: Fragen nach dem Bildungsweg und Klären von Bruchstellen im Lebenslauf |
| Phase 4 | Info gewinnen über Zielstrebigkeit, Initiative, Kritikfähigkeit und Selbsteinschätzung |
| Phase 5 | Info geben über das Unternehmen, die zu besetzende Stelle... Stimmen die Rahmenbedingungen? |
| Phase 6 | Vertragsverhandlungen |
| Phase 7 | Abschluss des Gesprächs: Zusammenfassung der Inhalte, Festlegen eines Entscheidungstermins bzw. Termin für weiteren Kontakt |

Die Ergebnisse werden auf einem Auswertebogen festgehalten.

Bei Auswahl von Führungskräften mittlerer oder höherer Ebene finden häufig noch mehrere weitere Vorstellungsgespräche statt!

Testverfahren

Leistungstests (nicht bei Ihnen; eher bei Sekretärinnen: Anschläge pro Minute etc.) ☺

Intelligenztests (z.B. Hamburg-Wechsler-Intelligenztest, „HAWIE“)

Persönlichkeitstests (z.B. 16-PF-Test nach 16 Persönlichkeitsfaktoren oder „strength finder“ vom Gallup-Institut)

Anforderungen an Tests (DIN 33430 zur Eignungsdiagnostik):

- Testpersonen müssen ihr typisches Verhalten zeigen können,
- der Test muss geeicht, erprobt und zuverlässig sein,
- die Ergebnisse müssen für das künftige Verhalten der Kandidaten Gültigkeit haben.
- NUR mit ausdrücklicher Genehmigung des Probanden!

Verwendete Literatur:

NICOLAI – wie bekannt – und:

KNOOP/HUBER/HABERMAYR: Gesetzessammlung für die betriebliche Praxis 2010

Weiterführende Literatur zum Thema Führung (wenn Sie mal Zeit haben...)

- Francis, Dave, Young, Don: Mehr Erfolg im Team, Hamburg 1998
- Haeske, Udo: Team- und Konfliktmanagement, Berlin 2002
- Kälin; Karl/Müri, Peter: Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Thun 1999 – orientiert sich sehr an der Transaktionsanalyse!
- Kießling-Sonntag, J.: Mitarbeitergespräche, Berlin 2000
- Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben, Stuttgart 2000
- Morell, M., Capparell, S.: Shackletons Führungskunst, Reinbek 2003
- Oppermann-Weber, U.: Handbuch Führungspraxis, Berlin 2001
- Sprenger, Reinhard K.: Vertrauen führt, Frankfurt 2002

Soviel erstmal zum Durchlesen. Eine Lernzielkontrolle mit Wiederholungsfragen erhalten Sie in der ersten Januar-Woche (damit Sie an Weihnachten und Neujahr nicht auf die Idee kommen können zu LERNEN...☺)

Bis zur nächsten Veranstaltung!

Herzliche Grüße

Andreas Schmidtberg