



Mitarbeitergespräche in der Praxis

Mitarbeiterführung und Motivation



Gesprächskompetenz in der Praxis

- **Motivierte Mitarbeitergespräche**
- **Einstellungsgespräche**
- **Coaching**
- **Konfrontative Gespräche**
- **Kündigungsgespräche**
- **Mitarbeiterauswahl, -beurteilung**

Mitarbeiterführung

Motivierende Mitarbeitergespräche führen

Empfehlungen

- Sachlich bleiben
- verständlich reden
- aktiv zuhören
- Gefühle direkt ansprechen
- Feedback geben und nehmen
- Ich-Botschaften senden
- Eigene Meinung sagen
- Absichten/ Ziele klären

- Überzeugen
- Fragen stellen
- Fair lenken
-

Mitarbeiterführung

Gesprächsvorbereitung

1. Inhalt

- Was will ich mit diesem Gespräch erreichen?
- Was ist für mich unumstößlich?
- Was ist für mich veränderbar/verhandelbar
- Welche Schwierigkeiten bereite ich/das Thema dem Partner
- Welche Gefühle bereite ich/das Thema dem Partner

2. Umstände vorbereiten

- Störquellen ausschalten
- Raum auswählen
- Zeit planen

3. Sich einstellen

- Vorsatz fassen: Ich will jetzt wirklich den anderen verstehen
- Körperhaltung: Sich dem Partner zuwenden
- Blickkontakt aufnehmen

4. Gespräch eröffnen

- klar und eindeutig Anlaß, Ziel und Dauer des Gesprächs nennen bzw. vereinbaren

Mitarbeitergespräche

Eine Möglichkeit dem Gesprächspartner genügend Raum zu geben, bieten die folgenden 5 Schritte der Gesprächsführung.

1. **Report:** Wie haben Sie die Situation erlebt?

2. **Alternativen:** Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

3. **Feedback:** So habe ich Sie erlebt.

4. **Austausch:** Welche Dinge sehen wir verschieden?

5. **Lösungsschritte:** Was können wir in Zukunft tun?

Mitarbeitergespräche

Checkliste: Coaching

Eine Möglichkeit dem Gesprächspartner genügend Raum zu geben, bieten die folgenden 5 Schritte der Gesprächsführung.

1. Report: Wie haben Sie die Situation erlebt?

Hier geht es um die Analyse der Wahrnehmung und Beurteilung des Gecoachten bezgl. Seiner Situation

2. Alternativen: Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Hier wird der Gecoachte ermutigt, nach Alternativen für die Zielerreichung bzw. nach neuen Zielen zu suchen

3. Feedback: So habe ich Sie erlebt.

Hier erhält der Gecoachte Feedback über die positiven und negativen Aspekte seines Verhaltens.

4. Austausch: Welche Dinge sehen wir verschieden?

Hier werden Unstimmigkeiten zwischen der Auffassung des Gecoachten und dem Feedback des Coach besprochen, die Gründe thematisiert und analysiert.

5. Lösungsschritte: Was ist als nächstes zu tun?

Hier werden Konsequenzen aus dem Gespräch diskutiert und konkrete Umsetzungsmöglichkeiten besprochen

Mitarbeiterführung

Checkliste - Instant Coaching

Geht es Ihnen auch so?

Sie haben zu wenig Zeit. Müssen häufig alles selbst machen und die Probleme Ihrer Mitarbeiter lösen, nach dem Motto: „Chef ich habe ein Problem!“

Sie reagieren prompt mit „Versuchen Sie es mal so oder so!“. Egal ob es der richtige Rat ist, oder nicht - einen Effekt hat diese Methode auf jeden Fall:

Beim nächsten Mal kommt der Mitarbeiter wieder angelaufen.

Es geht auch anders.



Mitarbeiterführung

Checkliste - Instant Coaching

Ein Manager hat mit einer sehr einfachen Technik die Anfragen seiner Mitarbeiter auf 20% des früheren Aufkommens reduziert.

Er hat jedem seiner Mitarbeiter eine Liste ausgehändigt, und diese Liste sah wie folgt aus:

Ich helfe Ihnen gern, wenn Probleme auftreten.
Je besser ich weiß, worum es geht, je schneller und besser kann ich helfen.
Bevor Sie mit einem Problem zu mir kommen, beantworten Sie bitte die 3 folgenden Fragen und bringen das Blatt mit.
Dann schauen wir uns gemeinsam das Problem an.

1. Wie lautet das Problem in einem Satz?
2. Was ist die Ursache?
3. Welche 3 möglichen Lösungen schlagen Sie vor?

Mitarbeiterführung

Gesprächsleitfaden für ein konfrontatives Gespräch

1. Vorbereitung

Rahmenbedingungen klären und Ziele definieren, eigene Haltung zum Gesprächspartner klären, Rettungsanker einbauen

2. „Warming up“- Kontakt aufbauen

Positiven Zugang zum Kunden aufbauen durch positiven Gesprächseinstieg, Körpersprache lesen und spiegeln, Einwände ernst nehmen

3. Thema direkt ansprechen

Die unangenehmen Themen offen ansprechen
- Trennen von Sach- und Beziehungsebene, kritische Inhalte klar ansprechen, Widerstände konstruktiv nutzen

6. Abschlußphase

Beziehungspflege, für die Möglichkeit des Gesprächs und die Offenheit bedanken

5. Konsequenzen und Aktionen gemeinsam planen

Gesprächsergebnis festhalten, gemeinsame Aktionsplanung

4. Auf die Reaktion eingehen

Inkongruente Signale erkennen und ansprechen, keine Rechtfertigungen provozieren, nach Zweifeln und negativen Auswirkungen fragen, positive Zielsetzung des Gesprächs hervorheben

7. Nachbereitung

Reflexion, gegebenenfalls Dokumentation

Mitarbeiterführung

Personalauswahl: **Einstellungsgespräch**

Ziele

- **Herausfinden, ob der Bewerber Ihre Erwartungen erfüllt**
- **Die Erwartungen des Bewerbers klären**
- **Den Bewerber über die ausgeschriebene Stelle genau informieren**

Mitarbeiterführung

Das Einstellungsgespräch

Durchführung

Gesprächsstrategie: Fragen

- **Offene Fragen:**

können nicht mit "ja" oder "nein" beantwortet werden, sondern fordern zu einer ausführlichen Stellungnahme auf

- **Bitte um Erläuterung:**

wenn eine offene Frage noch nicht genau genug beantwortet wurde oder Unklarheiten bestehen

- **Spiegelung:**

Aussage des Gesprächspartners mit eigenen Worten wiedergeben, um das Thema weiter zu vertiefen

- **Pausen:**

ebenfalls ein Signal, dass der Bewerber das Gesprächsthema weiter erläutern soll

Mitarbeiterführung

Das Einstellungsgespräch

Fragen zur Eignung

- **Motivation und Interesse des Bewerbers:**
Was wissen Sie über unser Unternehmen?
Warum wollen Sie gerade für unser Unternehmen arbeiten?
- **Persönliche Situation:**
Wie ist Ihre familiäre Situation?
Würden Sie auch den Wohnort wechseln?
- **Bisherige Position:**
Welche Aufgaben gehörten zu Ihrer Tätigkeit?
Womit waren Sie zufrieden / unzufrieden?
Warum wollen / müssen Sie den Arbeitsplatz wechseln?
- **Neue Position:**
Was sind Ihre Ziele?
Was erwarten Sie von Arbeitgeber / Kollegen?

Mitarbeiterführung

Das Einstellungsgespräch

Fragen zur Eignung

- **Fachliche Qualifikation:**
Wo liegen Ihre fachlichen Stärken?
Wie bleiben Sie fachlich auf dem neusten Stand?
- **Weiterbildung:**
Wie wichtig ist Ihnen Weiterbildung?
Wo sehen Sie Weiterbildungsbedarf?
- **Einkommen:**
Welches Gehalt erwarten Sie von uns?
- **Referenzen:**
Dürfen wir uns mit einem Ihrer früheren Vorgesetzten über Sie unterhalten?

Mitarbeiterführung

Das Einstellungsgespräch

Fragen zur Persönlichkeit und den Erwartungen

<u>Selbsteinschätzung:</u>	Was sind Ihre Stärken / Schwächen?
<u>Ziele:</u>	Was sind Ihre beruflichen / privaten Ziele?
<u>Zielerreichung:</u>	Was tun Sie, wenn Sie ein Ziel (nicht) erreichen?
<u>Qualität:</u>	Wie wichtig ist Ihnen die Qualität Ihrer Arbeit?
<u>Belastbarkeit:</u>	Was ist Stress für Sie und wie gehen Sie damit um?
<u>Planung und Organisation:</u>	Wie planen Sie Ihre Arbeit? Wie setzen Sie Prioritäten?

Mitarbeiterführung

Das Einstellungsgespräch

Fragen zur Persönlichkeit und den Erwartungen

<u>Teamarbeit:</u>	Was bedeutet für Sie gute Teamarbeit?
<u>Motivation:</u>	Was motiviert / demotiviert Sie?
<u>Erfolgsorientierung:</u>	Wie gehen Sie mit Misserfolgen um?
<u>Betriebsklima:</u>	Was bedeutet für Sie ein gutes Betriebsklima?
<u>Zusammenarbeit:</u>	Was erwarten Sie von Ihrem neuen Arbeitgeber?
<u>Einarbeitung:</u>	Wie stellen Sie sich Ihre Einarbeitung vor? Welche Bereiche wollen Sie kennen lernen?

Mitarbeiterführung

Kündigungsgespräch

**Die Kündigung:
Bedeutung von guter Vorbereitung und Nachbereitung**

- **Soziale Ziele**
- **Wirtschaftliche Ziele**
- **Wirkungen fürs Unternehmen**

Mitarbeiterführung

Das Kündigungsgespräch: Vorbereitung

Detaillierte Vorbereitung:

- Richtiger Zeitpunkt
- Personalakte/ Arbeitsvertrag meistens mit Anwalt
- Eintrittsdatum/ Betriebszugehörigkeit
- Kündigungsfrist
- Höhe der möglichen Abfindung
- Urlaubsanspruch
- Überstunden/ Minusstunden
- Auf jede mögliche Frage eine Antwort haben

Mitarbeiterführung

Das Kündigungsgespräch: Durchführung

- Direkt mit der Tatsache beginnen
- 10-20 Sekunden Zeit
- Gute, logisch nachvollziehbare Begründung
warum gerade dieser MA (nicht persönlich, Sozialauswahl)
- Begründung sollte so stichhaltig sein, dass man nicht darüber diskutieren muss
- Über weiteres Vorgehen und Konsequenzen aufklären
- Keine Zeit mit umständlichen Begründungen verlieren
(Es geht um den MA)
- Nicht zu lange über eigene Betroffenheit reden
- Am Ende schriftlich geben lassen (Kündigung/ Aufhebung)
- Hinweis auf Agentur für Arbeit...

Mitarbeiterführung

Das Kündigungsgespräch: Nachbereitung

- Kündigung selbst im Mitarbeiterkreis verkünden und Fragen zulassen
- Auf Nachfragen Entscheidung begründen
- Schildern, wie es jetzt weitergeht
- Um gekündigten MA kümmern. Weitere Gespräche anbieten
- Qualifiziertes Zeugnis gehört zu einer fairen Trennung (möglichst schnell)

Mitarbeiterführung

Personalauswahl

Den passenden Mitarbeiter finden



**Erstellen Sie ein klares
Anforderungsprofil**



**Formulieren Sie genau
persönliche und fachliche
Voraussetzungen**

Mitarbeiterführung

Grundprinzip der Personalauswahl

Die Personalauswahl beruht auf einem Entscheidungsprozess, der sich an Auswahlrichtlinien orientiert.

Die folgenden Stufen des Entscheidungsprozesses beruhen in erster Linie auf einem Auswahlvorgang bei einer Bewerbung von außen.

Die logische Abfolge ist aber auch bei Bewerbern aus dem eigenen Unternehmen im Wesentlichen gleich.

Arbeitsschritte - Personalauswahl

1. Festlegung eines Anforderungsprofil anhand der Stellebeschreibung
2. Festlegung der Entgeltgrenzen
3. Prüfung der Bewerbungsunterlagen
4. Selektion und Absage der mit Sicherheit ungeeigneten Bewerber
5. Festlegen der Bewerber, die in die engere Wahl kommen und zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden
6. Durchführung des Vorstellungsgesprächs
7. Eventuell Assessment- Center, Tests, Arbeitsproben
8. Gemeinsame Willensbildung über die Ergebnisse der Gespräche
9. Die zwei bis vier besten Kandidaten zu einem zweiten Gespräch einladen, um letzte offene Fragen zu klären und über Vertragsbedingungen zu verhandeln
10. Abschließende Entscheidung über den am besten geeigneten Kandidaten
12. Abwicklung der vertraglichen Maßnahmen
13. Einführung und Einarbeitung planen
14. Beurteilung während der Probezeit
15. Bei Eignung Übernahme in ein Dauerarbeitsverhältnis
16. Bei Nichteignung Auflösung des Arbeitsverhältnisses vor Ablauf der Probezeit

Übersicht: Personalauswahlverfahren

Auswahlverfahren	Einsatzzweck
Bewerbungsunterlagen, Zeugnisse und Praktika	Grundsätzlich zur Personalauswahl
Telefon-Interviews	Grundsätzlich zur Personalauswahl
Arbeitsproben	wo möglich, unbedingt empfehlenswert, da mit wenig Aufwand verbunden, dennoch sehr aufschlussreich. Auch die „Ernsthaftigkeit“ der Bewerbung lässt sich hier gut erkennen.
Auswahl-/Vorstellungsgespräche	Grundsätzlich zur Personalauswahl
Referenzen	Seltener, weil mit viel Aufwand verbunden. Können sehr informativ sein, aber die Auskünfte sind vom Referenzgeber abhängig. Empfehlenswert insbesondere dann, wenn private, berufliche Kontakte zum Referenzarbeitgeber vorhanden.
Graphologische Gutachten	Aus der Analyse der Handschrift eines Bewerbers sollen Aussagen über seinen Ehrgeiz, seine charakterlichen Eigenschaften, sein Arbeitsverhalten und anderes mehr abgeleitet werden. Einsatz im betrieblichen Umfeld stark umstritten und eher selten.
Biographische Fragebögen	Einsatz je nach Position. In den USA häufiger als in Deutschland.

Übersicht: Personalauswahlverfahren

<p>Tests</p> <ul style="list-style-type: none">- allgemeine Leistungstests- spezielle Funktionsprüfungs- und Eignungstests- Intelligenztests- Persönlichkeitstests	<p>Häufig bei Auszubildenden und Berufsanfängern eingesetzt. Z. T. umstrittene Verfahren, die in die Hand des Fachmanns gehören und dort auch ihre Berechtigung haben.</p>
<p>Assessment-Center</p>	<p>Anforderungssituationen der in Frage stehenden Positionen werden simuliert. Das gezeigte Verhalten wird eingeschätzt und dahingehend beurteilt, ob es ausreicht die Anforderungen der Zielpositionen zu decken. Beispiele: Verkaufsgespräch für Außendienstmitarbeiter, Führungsgespräch bei Führungskräften, Präsentationen, Fallstudien usw.</p>
<p>Selbstbeschreibungsfragebögen</p>	<p>Selbstbild des Bewerbers kann mit den Einschätzungen der Personalverantwortlichen verglichen werden, Differenzen können im Gespräch hinterfragt und geklärt werden. Aussagekräftig, wenn sie für den beruflichen Kontext entwickelt wurden (z.B. BIP, Bochumer-Persönlichkeits-Inventar)</p>

Analyse der Bewerbungsunterlagen

Selektion von Bewerbungsunterlagen z.B. nach der A-B-C-Methode, d.h. 80% der eingegangenen Bewerbungen landen auf dem C-Stapel.

Gründe dafür sind vorrangig:

- Schlechte Präsentation (= schlechte Bewerbungsunterlagen)
- Fehlende Mindestanforderung
- Mangelnde Branchenkenntnisse oder Zusatzqualifikationen
- Unpassendes Alter
- Überzogene Gehaltsvorstellungen
- Zu häufiger Stellenwechsel

Zusätzliche Auswahlkriterien sind:

- Berufserfahrung: Arbeitgeber, Beschäftigungszeitraum, Stellenbezeichnung, Tätigkeit
- Bildungsabschlussart, Studienschwerpunkt, Ausbildungsstätte, Notendurchschnitt
- Auslandserfahrungen, Praktika,
- Auftreten, Präsentation,
- persönliche Daten

Die Erkenntnisse, Schlüsse oder Unklarheiten aus der Analyse der Bewerbungsunterlagen können im Bewerbungsgespräch thematisiert werden.

Inhaltliche Gestaltung von Arbeitszeugnissen

Arbeitszeugnisse müssen wahr sein, sollen aber das berufliche Fortkommen des Beurteilten nicht erschweren. Der hier mögliche Zielkonflikt erschwert die richtige Formulierung von Arbeitszeugnissen.

Mitarbeiterbeurteilungen

Beurteilungskriterien

- Arbeitsergebnis
- Arbeitsverhalten
- Persönliches Auftreten
- Fachliches Wissen
- Soziales Verhalten
- Vielseitige Verwendbarkeit
- Initiative und Einsatzbereitschaft

Beurteilung**Bewertung****Mögliche Formulierung der Beurteilung**

Arbeitsleistung: Güte der Arbeit	I	Hat sehr gut Fachkenntnisse und kann diese vielseitig und mit großer Erfahrung einsetzen.
	II	Hat befriedigende Fachkenntnisse, arbeitet pflichtbewusst und genau.
	III	Hat ausreichende Fachkenntnisse, arbeitet etwas schwerfällig und muss mit Aufgaben betraut werden.
Menge der Arbeit	I	Arbeitet rasch, gut und fehlerfrei.
	II	Arbeitet pflichtgemäß, setzt die Erfahrungen anderer um.
	III	Arbeitet eher langsam und hat keinen Sinn für Zusammenhänge und Arbeitserleichterungen.
Einteilung der Arbeit	I	Hat eine optimale Arbeitseinteilung und kann stressfrei mit unvorhergesehenen Arbeiten umgehen.
	II	Hat eine gute Arbeitsaufteilung bei Normalbetrieb, bei außergewöhnlichen Arbeiten leidet die Einteilung.
	III	Verteilt die Arbeitslast sehr ungleich und ist schnell überfordert.
Persönliches Verhalten: Selbstständigkeit	I	Arbeitet sehr selbstständig, hat Ideen und Initiative bei der Veränderung von Arbeitsabläufen oder -problemen.
	II	Arbeitet selbstständig auf seinem Gebiet und ist gelegentlich initiativ.
	III	Arbeitet nur mit Anleitung, gibt sich leicht zufrieden und ist beeinflussbar.

Beurteilung**Bewertung****Mögliche Formulierung der Beurteilung**

Belastbarkeit	I	Ist sehr belastbar und behält in kritischen Situationen den Überblick.
	II	Ist belastbar in normalen Situationen, ist sachlich und weiß, was zu machen ist.
	III	Ist wenig belastbar und neigt in kritischen Situationen zu Fehleinschätzungen.
Kommunikation	I	Das kommunikative Verhalten ist in Form, Zeitpunkt und Richtung gut.
	II	Die Kommunikation ist in der Form hilfreich, der Zeitpunkt könnte besser gewählt sein.
	III	Die Kommunikation ist durch Missverständnisse geprägt und wenig sachlich.
Zusammenarbeit: Mitarbeiter	I	Arbeitet sehr gut im Team und fördert den Zusammenhalt
	II	Arbeitet sowohl im Team als auch individuell mit positiver Einstellung.
	III	Arbeitet vorwiegend alleine, hat viel auszusetzen an den Kollegen.
Vorgesetzte	I	Bestimmtes, sicheres Auftreten, nimmt Kritik verständig entgegen.
	II	Ist für Anweisungen zugänglich, bei Kritik jedoch persönlich betroffen und unzugänglich.
	III	Ist eher befangen, unterwürfig und passt sich oberflächlich an.
		usw. ...

Verschlüsselungen

Beredtes Schweigen

Hier unterbleibt eine Erklärung zu einem Punkt, zu dem üblicherweise eine Angabe erwartet wird, z.B. bei einer Kassiererin die Erwähnung Ihrer Ehrlichkeit.

Betonung von Selbstverständlichkeiten

Wird Selbstverständliches hervorgehoben mangelt es meistens an anderer Stelle, z.B. wenn die Ordnung am Arbeitsplatz besonders herausgestellt wird.

Verdrehte Reihenfolge

Eine unwichtige Aussage wird vor der wichtigen Aussage genannt, z.B. sollte die Beurteilung eines Einkäufers in der Möbelindustrie nicht mit dem Papiereinkauf beginnen.

Verschlüsselungen

Verneinungen

Doppelte Verneinungen oder Verneinen von Abwertungen führt nicht automatisch zu positiven Aussagen, z.B. sein Fleiß war nicht zu beanstanden -> aber auch nicht zu loben.

Passiv

Sich wiederholender passiver Satzbau kann auf einen unselbstständigen Mitarbeiter deuten, z.B. ihm wurde gezeigt, er wurde an eine Aufgabe herangeführt,...

Widersprüche

Trotz sehr guter Leistungsbeurteilungen kann z.B. das Fehlen von Dank- und Zukunftswünschen das gesamte Arbeitszeugnis unglaubwürdig erscheinen lassen.

Sozialverhalten

Sehr gut

"er wurde wegen seines freundlichen Wesens und seiner kollegialen Haltung bei Vorgesetzten und Mitarbeitern sehr geschätzt"

"er war sehr hilfsbereit"

Gut

"sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern war einwandfrei"

"er war hilfsbereit"

"Vorgesetzte und Kollegen schätzten ihn als kooperativen Mitarbeiter"

Befriedigend

"seine Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern war gut"

Sozialverhalten

Ausreichend

"sein persönliches Verhalten war insgesamt einwandfrei"
"die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern verlief meist reibungslos"

Mangelhaft

"er war stets um ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten bemüht"

Ungenügend

"er hatte zu seinen Mitarbeitern ein weit besseres Verhältnis als zu seinen Vorgesetzten"

Besondere Angaben

Alkohol

"er hat durch seine Geselligkeit zur Verbesserung des Betriebsklimas beigetragen"

>er trinkt während der Arbeitszeit Alkohol

Betriebsratstätigkeit

"er trat sowohl innerhalb wie auch außerhalb unseres Unternehmens engagiert für die Interessen der Arbeitnehmer auf"

> unzulässige Floskel (wie Streikteilnahme)

Streikteilnahme

"er zeigte Engagement für Arbeitnehmerinteressen außerhalb des Betriebes"

> unzulässige Floskel (wie Betriebsratstätigkeit)

Besondere Angaben

Erfindungen

"er zeichnete sich insbesondere dadurch aus, dass er viele Verbesserungsvorschläge zur Arbeitsvereinfachung machte"

> er war ein besserwisserischer Arbeitnehmer

Pünktlichkeit

"er war wegen seiner Pünktlichkeit stets ein gutes Vorbild"

> er war zwar pünktlich aber ansonsten ein Versager

Führungsleistungen

Sehr gut

"er verstand es in allerbesten Weise seine Mitarbeiter zu überzeugen und zu motivieren, sodass er alle ihm übertragenen Aufgaben mit sehr großem Erfolg verwirklichen konnte"

Gut

"er überzeugte seine Mitarbeiter und förderte die Zusammenarbeit. Er informierte sein Team, regte Weiterbildung an und delegierte Aufgaben und Verantwortung und erreichte so ein hohes Abteilungsergebnis"

Befriedigend

"er führte seine Mitarbeiter zielbewußt zu überdurchschnittlichen Leistungen"

Ausreichend

"er motivierte seine Mitarbeiter und erreichte so befriedigende Leistungen"

Mangelhaft

"er war seinen Mitarbeitern jederzeit ein verständnisvoller Vorgesetzter"

Ungenügend

"er koordinierte die Arbeit seiner Mitarbeiter und gab klare Anweisungen"

Schlussformel

Kündigung

"das Arbeitsverhältnis endete am"
"in gegenseitigem Einvernehmen"
> Kündigung durch Arbeitgeber

"verlässt uns auf eigenen Wunsch..."
> Kündigung durch Arbeitnehmer

Bedauern, Dank, Zukunftswünsche

Nur beim Ausscheiden eines wirklich guten, allseits erfolgreichen Mitarbeiters werden alle drei Teile in gebührender Weise in den Schlußsatz aufgenommen,

z.B.

Schlussformel

"Wir bedauern sehr, daß Frau/Herr ... unser Unternehmen verläßt und danken ihr/ihm für die geleistete, erfolgreiche Arbeit und jederzeit gute Zusammenarbeit. *Für die weitere Zukunft wünschen wir Frau/Herrn ... beruflich und persönlich alles Gute.*"

Über das Fortlassen einzelner Teile oder bestimmter Attribute (z. B. "erfolgreiche" Arbeit, "gute" Zusammenarbeit) sind Abstufungen in der Wertschätzung leicht möglich.

Fehlen allerdings die Zukunftswünsche, deutet dies auf eine ganz besonders negative Bewertung hin.

Aber selbst in den Zukunftswünschen könnte noch eine negative Botschaft versteckt sein, z.B. in folgendem Fall:

"...wünschen wir Frau/Herrn alles Gute, vor allem Gesundheit." Hier handelt es sich sehr wahrscheinlich um einen Mitarbeiter, der besonders durch häufiges "Krankfeiern" aufgefallen ist

Zeugnisaufbau

Daten zur Person und Dauer des Arbeitsverhältnisses

Herr Joachim Müller, geboren am 1.1.1970 in München, war vom 1.1.1990 bis 31.12.2000 als Personalsachbearbeiter in unserem Unternehmen beschäftigt.

Arbeitsplatz

Ihm wurden folgende Aufgaben übertragen:

- Anlage und Verwaltung der Personalakten
- Erstellung der Lohnlisten am PC
- Anmeldungen bei der Krankenkasse
- Betreuung der Zeiterfassung
- Diverser Schriftverkehr

Aufgabengebiet

Das Aufgabengebiet von Herrn Müller umfasste die gesamte Palette der anfallenden Verwaltungstätigkeiten, wie ...

Arbeitsleistung

Herr Müller zeigte schon nach einer sehr kurzen Einarbeitung ein überdurchschnittliches Können und eine hohe Verantwortungsbereitschaft. Er zeichnete sich besonders durch seine präzise Arbeitsweise, seine Einsatzbereitschaft, sein Organisationstalent sowie ... aus.

Tipps und Anregungen zum Nachdenken für einen guten Chef

Führen heißt:

Erfolge durch andere und mit anderen erzielen.

Führen Sie Ihre Mitarbeiter also durch gekonntes Vorleben zum gemeinsamen Erfolg und lassen Sie sie dann auch daran teilhaben.

Chef sein heißt:

- **verantwortlich sein für alle wirtschaftlichen Entscheidungen**
- **sich ständig um den Erfolg des Unternehmen zu kümmern**
- **Verantwortung für Menschen tragen**
- **gemeinsam die Ziele des Unternehmens erreichen**

Anregungen zum Nachdenken...

...zum Thema Persönlichkeit und Führungsstil

Wie ist das Betriebsklima in Ihrem Unternehmen, wie geht man miteinander um?

Sind Sie auch in schwierigen Situationen optimistisch und zuversichtlich?
(Bitte nicht mit Schönfärberei verwechseln!)

Würden Sie sich selbst als vertrauenswürdig und zuverlässig bezeichnen?

Schaffen Sie für sich regelmäßig einen Ausgleich, um Energie zu tanken und die innere Ruhe und den Überblick zu bewahren, die Sie brauchen?

Nehmen Sie jedes Jahr Ihren Urlaub?

Kurieren Sie sich aus, wenn Sie krank sind?

Anregungen zum Nachdenken...

...zum Thema Persönlichkeit und Führungsstil

Wie auch immer die Atmosphäre in einer Firma oder in einer Abteilung ist, Sie als Führungskraft haben sehr viel damit zu tun. Und dafür ist es notwendig, dass Sie auch „gut zu sich selbst“ sind, dass Sie sich immer wieder Zeit nehmen, Ihre Rolle und Ihr Verhalten zu überprüfen.

Anregungen zum Nachdenken...

...zum Thema Beziehungen zu den Mitarbeitern

Wie wichtig sind Ihnen Ihre Mitarbeiter?

Was tun Sie dafür, um ihnen das zu zeigen?

Mögen Sie Ihre Mitarbeiter? Was „haben“ die Mitarbeiter, die Sie mögen?

Gibt es Mitarbeiter, die Sie nicht mögen? Warum? Wird das offensichtlich?

Wissen Sie genau, was einzelne Mitarbeiter tun?

Können Sie die Arbeitsbelastung an allen Arbeitsplätzen richtig einschätzen?

Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern und interessieren Sie sich für sie?

Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern?

Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter in ihrer Entwicklung?

Anregungen zum Nachdenken...

...zum Thema Beziehungen zu den Mitarbeitern

„Die Mitarbeiter sind das Kapital eines Unternehmens.“

Doch was bedeutet das für die Praxis?

Mitarbeiter merken sehr schnell, wenn sie mit Lippenbekenntnissen abgespeist werden, und reagieren sehr sensibel darauf.

Wer seine Mitarbeiter als wichtig empfindet, muss (will!) den Kontakt mit ihnen pflegen und sich um sie kümmern!

Anregungen zum Nachdenken...

...zum Thema Entscheidungen

Treffen Sie klare Entscheidungen oder zögern Sie diese unnötig hinaus?

Kommt es vor, dass sich Ihre Entscheidungen als Schnellschüsse entpuppen und Sie sie nachträglich erklären beziehungsweise die Folgen beschönigen müssen?

Wie vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie eine Fehlentscheidung getroffen haben?

Suchen Sie bei Fehlern nach Schuldigen? Oder nach Lösungen?

Was machen Sie, wenn sie unpopuläre Entscheidung treffen müssen?

Anregungen zum Nachdenken...

...zum Thema Entscheidungen

Wie zügig und konsequent Sie Entscheidungen fällen und wie verständlich und nachvollziehbar Sie Ihre Entscheidungswege machen, beeinflusst Ihre Glaubwürdigkeit und das Vertrauen, das Ihre Mitarbeitern in Sie setzen.

Anregungen zum Nachdenken...

...zum Thema Kommunikation

Kommunizieren Sie klar und deutlich?

Kommt das, was Sie sagen, so bei Ihren Mitarbeitern an, wie Sie es möchten?

Kennen Ihre Mitarbeiter die Regeln, die Ihnen wichtig sind, und Ihre Grundsätze?

Wissen Ihre Mitarbeiter, was Sie von Ihnen erwarten?

Haben Ihre Mitarbeiter etwas davon, wenn sie gesetzte Ziele erreichen?

Geben Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit?

Wie erkennen Sie gute Leistungen an?

Geben Sie wichtige Informationen und Neuerungen schnell und regelmäßig bekannt?

Geben Sie wichtige Informationen persönlich an alle weiter?

Führen Sie mit Ihren Mitarbeitern regelmäßig (fachliche und persönliche) Gespräche?

Anregungen zum Nachdenken...

...zum Thema Kommunikation

Hohe soziale Kompetenz und gute Kommunikationsfähigkeit gelten als Schlüssel für gute Mitarbeiterführung. Sie selbst wissen sicher aus eigenem Erleben, wie sehr es Sie freut, wenn Ihre gute Leistung ausdrücklich anerkannt wird. Lob als Führungsinstrument wird immer noch unterschätzt.

Anregungen zum Nachdenken...

...zum Thema Konfrontation und Konflikte

Was tun Sie, wenn einzelne Mitarbeiter schlechte Stimmung machen?

Denken Sie, dass Konfrontation nur zu Konflikten führt und deshalb vermieden werden muss?

Sorgen Sie dafür, dass Probleme Ihrer Mitarbeiter (auch emotionale Schwierigkeiten untereinander) auf den Tisch kommen und nach Lösungen gesucht wird?

Oder vertrauen Sie lieber darauf, dass sich „das wieder legt“?

Verstehen Sie Konflikte als Möglichkeit, Veränderungen und Verbesserungen auf den Weg zu bringen?

Wie gehen Sie mit Gerüchten um?

Was machen Sie, wenn ein Mitarbeiter sich bei Ihnen über einen anderen beschwert?

Anregungen zum Nachdenken...

...zum Thema Konfrontation und Konflikte

Wir alle sind Menschen: Mitarbeiter genauso wie Chefs. Und wir merken immer wieder, dass die Dinge, die uns wirklich belasten, menschlicher und zwischenmenschlicher Natur sind.

Je stärker Sie sich als Chef auch mit den emotionalen Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter befassen, umso besser werden die Ergebnisse auf allen Ebenen sein.

Und umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Mitarbeiter sagen:

„Ich habe einen guten Vorgesetzten. Ich bin nicht immer mit allem einverstanden was er tut, aber mein Chef ist o.k.“

Mitarbeiterführung

Führungsaufgaben – Delegieren!

Wer	Wann	Was	Warum	Wie	Womit

Dankeschön !