# LAMBERT SCHUSTER

-DAS LS PRINZIP-



EIN KURZES HANDBUCH FÜR UNTERNEHMER IN KLEINEN UND MITTLEREN UNETRNEHMEN



### **Inhaltsverzeichnis**

Personalführung im Unternehmen: ein Überblick	3
So wird Ihre Personalführung zum Erfolg Zehn Tipps zur Verbesserung der Personalführun	g in Ihrem
Unternehmen	
Testen Sie die Qualifikation Ihrer Personalführung	7
Personaleinstellung: Vermeiden Sie Fehlbesetzungen	9
Für Schnellleser zur Personaleinstellung	
Grundlagen der Personaleinstellung	11
Personaleinstellung Schritt für Schritt	
Ein Schlusswort zur Personaleinstellung	16
Stellenbeschreibung: Klarheit für Mitarbeiter und Chef	17
Stellenbeschreibung – Wozu?	
In wenigen Schritten zur Stellenbeschreibung	
Stellenbeschreibung – ganz einfach, oder?	
Stellenbeschreibung für eine Bürokauffrau	
Anleitung: Stellenbeschreibung für eine Bürokauffrau	21
Erfolgreiche Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Unternehmen	24
Eine (fast) wahre Geschichte zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter	
Für Schnellleser – Sieben Schritte für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter	24
Die Geschichte von Sabine Schmidt*	25
Ein Neuanfang mit Einarbeitung und Einarbeitungsplan	26
Mitarbeitergespräch: Nur keine Angst! 10 Tipps für den Chef	29
So wird das Mitarbeitergespräch mit Methode und ohne Stress ganz einfach	
Zehn Tipps für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch	
Das Führungsgespräch im Unternehmen – jetzt ist der Chef dran!	33
Für Schnellleser – Das Führungsgespräch in drei Phasen	
Kurze Entwicklungsgeschichte des Führungsgesprächs	
Das Führungsgespräch: So läuft es ab	





### Personalführung im Unternehmen: ein Überblick



Viele gute Gründe sprechen dafür, dem Thema Personalführung mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Unternehmen mit einer guten Personalführung haben nämlich klar die Nase vorn, wenn es darum geht, die besten Kräfte für sich zu gewinnen.

Aber Personalführung scheint für viele Unternehmer ein schwieriges Thema zu sein. Warum, so frage ich mich in meinen Beratungen immer wieder, gelingt es vielen – vor allem kleinen und mittleren – Unternehmen nicht, das passende Personal zu finden und, sollten sie es gefunden haben, die Mitarbeiter zu motivieren,

deren Leistungsfähigkeit zu entwickeln und im Unternehmen zu halten?

Sicher, Konzerne können sich eine eigene Personalabteilung mit den zugehörigen Spezialisten leisten, das können Mittelständler oft nicht. Aber es muss doch möglich sein, auch ohne Personalfachleute eine gute Personalführung hinzukriegen, um die richtigen Mitarbeiter zu finden und langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Das nämlich ist nicht nur im Sinne der Mitarbeiter, sondern wirkt sich geschäftsfördernd aus und verschafft dem Unternehmen klare Wettbewerbsvorteile.



So wird Ihre Personalführung zum Erfolg Zehn Tipps zur Verbesserung der Personalführung in Ihrem Unternehmen

#### Personalführung - Tipp 1: Planen Sie Ihre Personalgewinnung

Denken Sie bei der Personalführung rechtzeitig an die (Neu)besetzung von Arbeitsplätzen in Ihrem Unternehmen und planen Sie die verschiedenen Schritte detailliert. Je besser Sie die Personalgewinnung vorbereiten, desto eher finden Sie den richtigen Mitarbeiter. Zur Vorbereitung gehört: Rahmenbedingungen festlegen, ein Anforderungsprofil (Stellenbeschreibung) erstellen, eine Stellenausschreibung verfassen (lassen), einen Arbeitsplatz einrichten.

Nutzen Sie außerdem die vielen Möglichkeiten, um selbst aktiv auf Personalsuche zu gehen, zum Beispiel: <u>Jobbörse der Bundesanstalt für Arbeit, Jobscout24, StepStone, monster,</u> aber auch Fachbörsen wie das <u>Auge für Designer</u> oder <u>IT-Arbeitsmarkt</u>. Ich fand ein sehr innovatives Recruiting Portal bei <u>talentsconnect</u>. Netzwerken ist zudem ein probates Mittel, um kompetentes Personal zu finden. Auch XING kann eine Schatzgrube sein.









## Personalführung – Tipp 2: Erstellen Sie ein Anforderungsprofil (Stellenbeschreibung)

Das Anforderungsprofil, auch Stellenbeschreibung genannt, gehört in der Personalführung zwingend zur Vorbereitung bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern. Erleichtern Sie sich selbst die Arbeit und schaffen Sie Klarheit über die Aufgaben, Kompetenzen und Vertretungsregelungen für eine bestimme Arbeitsstelle in Ihrem Unternehmen.

Mit einer Stellenbeschreibung können Sie Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie Verantwortlichkeiten festlegen. Das hilft Ihnen, Kompetenzkonflikte zu vermeiden. Das sind Anregungen zu den Inhalten der Stellenbeschreibung:

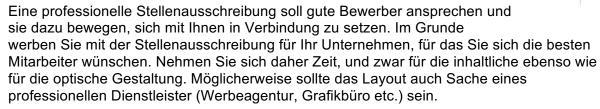
- Bezeichnung der Stelle (z. B. "Assistenz"),
- Funktionen und Verantwortungen,
- Ziele der Funktion,
- Hauptaufgaben,
- Aufgaben im Detail,
- fachliche Kompetenzen,
- persönliche Eigenschaften,
- Vertretungsregelungen.

In diesen Kapiteln erfahren Sie mehr zum Thema Stellenbeschreibung:

Stellenbeschreibung: Klarheit für Mitarbeiter und Chef

Stellenbeschreibung für eine Bürokauffrau

## Personalführung – Tipp 3: Gestalten Sie Ihre Stellenausschreibung aussagekräftig



Verwenden Sie positive Bilder, zeigen Sie Ihr Firmenlogo, informieren Sie über Ihr Unternehmen und machen Sie schon im Titel unmissverständlich klar, wen Sie suchen. Ergänzen Sie den Titel um einen Untertitel und geben Sie auch eine erste Information über den Umfang der zu besetzenden Stelle (Vollzeit/Teilzeit) und den Beginn der Tätigkeit.

Nichtssagende Floskeln vermeiden. Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Zielgruppe adäquat ansprechen. Nennen Sie die Qualifikationen und Kenntnisse, über die der Bewerber verfügen soll. Auch Aufstiegsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven gehören in die Stellenausschreibung. Und natürlich darf eine konkrete Ansprechperson mit ausführlichen Kontaktdaten am Ende der Stellenausschreibung nicht fehlen.

Im folgenden Kapitel erfahren Sie mehr zum Thema Stellenausschreibung:

"Personaleinstellung: Vermeiden Sie Fehlbesetzungen"

## Personalführung – Tipp 4: So profitieren Sie vom Vorstellungsgespräch

Nutzen Sie das Vorstellungsgespräch gründlich, um zu erfahren, ob ein Kandidat zu Ihnen und der zu besetzenden Stelle passt. Zu einer guten Personalführung gehört, dass Sie das Vorstellungsgespräch intensiv vorbereiten und







professionell durchführen. Bedenken Sie, dass nicht nur der Kandidat einen guten Eindruck hinterlassen soll, sondern dass Sie sich als Unternehmen ebenfalls präsentieren. Der Bewerber ist Ihr Gast! Sorgen Sie für eine gute Atmosphäre.

Zur Vorbereitung studieren Sie eingehend die Bewerbungsunterlagen, um gezielt Fragen dazu zu stellen, am besten anhand eines Fragenkatalogs oder einer <u>Checkliste</u>. Bedenken Sie: Ihre Sichtweise ist subjektiv, führen Sie das Gespräch daher nicht allein, sondern am besten mit Kollegen aus dem Fachbereich. Alle Gesprächsteilnehmer aus Ihrem Unternehmen sollten das Gespräch anhand einer Tabelle auswerten, um zu einem Entschluss zu kommen.

So könnte diese Tabelle aussehen:

	Bewerber A	Bewerber B	Bewerber C
Fachliches Können	<b>↑</b>	7	$\rightarrow$
Durchdringung	7	<b>→</b>	Й
Kreativität	7	И	<b>↑</b>
Ausdruck	<b>→</b>	<b>\</b>	<b>&gt;</b>
Durchsetzung	$\rightarrow$	<b>&gt;</b>	<b>↑</b>
Teamfähigkeit	<b>\</b>	$\rightarrow$	7
Integrationsfähigkeit	Я	7	7

Im folgenden Kapitel erfahren Sie mehr zum Thema Vorstellungsgespräch:

Personaleinstellung: Vermeiden Sie Fehlbesetzungen

#### Personalführung – Tipp 5: Sorgen Sie für eine gute Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter

Sie haben Ihren neuen Mitarbeiter gefunden? Prima! Jetzt heißt es, den neuen Kollegen einzuarbeiten. Das gehört zu einer guten Personalführung dazu. Aber da fängt in vielen Unternehmen das Dilemma so richtig an. Einarbeitung? Vorstellung? Andie-Hand-nehmen? Wir sind doch nicht im Kindergarten, sagen da viele Chefs, gehen zur Tagesordnung über und lassen "den Neuen" im Regen stehen.

Versetzen Sie sich bitte in die Lage des neuen Mitarbeiters. Wie empfindet er? Mit welchen Unsicherheiten tritt er den ersten Tag bei Ihnen an? Bereiten Sie ihm einen positiven Empfang, und helfen Sie ihm bei der Einarbeitung in den ersten Tagen und Wochen. Das geht am besten mit einem Einarbeitungsplan, zum Beispiel für die ersten sechs Wochen.

Bedenken Sie: Es ist auch im Sinne Ihres Erfolgs und aller anderen Mitarbeiter, dass sich neue Angestellte von Anfang an bei Ihnen wohlfühlen.

Im folgenden Artikel erfahren Sie mehr zum Thema Einarbeitung von neuen Mitarbeitern:

Erfolgreiche Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Unternehmen

#### Personalführung – Tipp 6: Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche



Manche Chefs haben regelrecht Angst vor dem Mitarbeitergespräch. Dabei





kann es ganz einfach sein. Tauschen Sie sich doch einmal ganz entspannt mit dem Mitarbeiter über dessen Stärken aus. Sie werden erstaunt sein, wie der Mitarbeiter das sieht und wie viel Übereinstimmung da vorliegt. Erst recht ist der Mitarbeiter überrascht, was Sie alles an ihm schätzen ("Das wusste ich ja gar nicht, dass Sie das gut an mir finden!"). Dann machen Sie es ebenso mit den notwendigen Verbesserungsbereichen. Auch hier werden Sie sich wundern, wie viel Konsens es gibt. Zum Abschluss treffen Sie Verabredungen zu drei bis fünf Schwächen, an denen der Mitarbeiter in der nächsten Zeit arbeiten soll. Sie und Ihr Unternehmen unterstützen Ihren Mitarbeiter dabei.

Im folgenden Kapitel erfahren Sie mehr zum Thema Mitarbeitergespräch:

Mitarbeitergespräch: Nur keine Angst! 10 Tipps für den Chef

### Personalführung – Tipp 7: Treffen Sie verbindliche Zielvereinbarungen

Die Betonung bei der Zielvereinbarung liegt auf <u>Vereinbarung</u>. Ziele werden nicht diktiert. Ziele werden vereinbart. Vereinbaren Sie messbare und erreichbare Ziele. Hilfreich kann die SMART-Methode sein (S = Spezifisch, M = Messbar, A = Attraktiv, R = Realistisch und T = Terminiert). Das können Ziele sein:

- Wöchentliche Berichterstattung,
- Anzahl ... (Telefonate Outbound, Kundenbesuche, Mailings, Adressen im CRM, Stunden ... und ganz viel mehr),
- Unterschreitung von SOLL-Stunden, von Fehlern, Reklamationen, aber auch Anzahl von Kunden-Testimonials,
- Umsatz, Marge / Ergebnis,
- Teamgespräche, Teamveranstaltungen,
- Pünktlichkeit
- Einhaltung von Terminen,
- Umsetzung von Vereinbarung, Maßnahmen, To Do's,
- ..

Ziele gestalten sich bei jedem Arbeitsplatz anders. Ihre Mitarbeiter sollten Sie bei der Benennung von Zielen einbeziehen. Es geht ja um Vereinbarungen.

#### Personalführung - Tipp 8: Bieten Sie Führungsgespräche an

Das Führungsgespräch ist die "Kür" in einem gut geführten Unternehmen.

Dabei geht es um den Chef! Allerdings – anders als in einem

Mitarbeitergespräch – geht das nur mit einem Moderator. Die Mitarbeiter

erarbeiten im Team das Bild, das sie von ihrem Chef haben (Achtung: Konsens der vielen

Sichtweisen ist erforderlich!). Der Chef stellt sein Eigenbild vor. Sodann erfolgt der Abgleich

mit dem Fremdbild aus dem Team. Bei abweichenden Ergebnissen werden die Ursachen

und die unterschiedlichen Sichtweisen erörtert. Auch hier werden Verabredungen zu drei bis

fünf Schwächen getroffen, an deren Verbesserung der Chef in der nächsten Zeit arbeitet.

Im folgenden Kapitel erfahren Sie mehr zum Thema Führungsgespräch:

Das Führungsgespräch im Unternehmen – jetzt ist der Chef dran!

Personalführung – Tipp 9: Investieren Sie in die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter







Weiterbildung ist ein wichtiges Element in der Personalführung. Zwei Prozent der jährlichen Arbeitszeit sollten in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen investiert werden, und zwar entweder am Arbeitsplatz ("on the Job") und in externen Weiterbildungsmaßnahmen. Voraussetzung ist, dass auch der Mitarbeiter seinen Anteil zur Weiterbildung beiträgt. Hier gilt ganz besonders: Fordern und Fördern! Erst wenn der Mitarbeiter von sich aus an seiner Weiterbildung arbeitet, dann fördert der Chef die Weiterbildung, z.B. durch Finanzierung spezifischer Schulungen.

#### Personalführung - Tipp 10: Kommunizieren Sie offen und ehrlich

Zu einer guten Personalführung gehört eine gute Kommunikation. Involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in das Geschehen Ihres Unternehmens. Kommunizieren Sie offen und ehrlich. Bedenken Sie: Ihre Mitarbeiter sind Sprachrohre nach draußen, die Ihre Zufriedenheit mit Ihrem Unternehmen manchmal, Ihre Unzufriedenheit aber immer kommunizieren. Ein gutes Mittel, um regelmäßig über das Unternehmen zu informieren, ist der Jour Fixe, ein regelmäßiges Treffen zwischen Chef und Mitarbeitern. Wichtig: Der Chef ist dabei kein Alleinunterhalter. Auch die Mitarbeiter berichten aus ihrem Arbeitsumfeld.

Der Jour Fixe ist keine Einmalaktion. Er findet regelmäßig statt. Empfehlenswert ist eine Standardtagesordnung mit Tagesordnungspunkten z.B. Informationen zur Geschäftslage und zum Geschäft, zum Vertrieb, zu der Auftragslage zu neuen Projekten, zum Personal und zur Organisation.

#### Testen Sie die Qualifikation Ihrer Personalführung

Möchten Sie Ihre Personalführung einem Test unterziehen? Ich habe aus der "Offensive Mittelstand" und aus dem <u>INQA-Unternehmenscheck</u> "Guter Mittelstand" für Sie den Check 6 "Personalführung" ausgewählt.





Nr. 1 Mitarbeitergespräche	Oringender Hand- lungsbedarf
Wir führen regelmäßig Mitarbeitergespräche über die Leistungen und	<ul><li>Handlungsbedarf</li></ul>
Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter.	Zurzeit kein Hand- lungsbedarf
Nr. 2 Mitarbeitereinsatz und Ressourcen	O Dringender Hand-
Wir sind bemüht, dass die fachlichen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen vorhanden sind, damit die Beschäftigten motiviert und	lungsbedarf  Handlungsbedarf
produktiv arbeiten können. Dafür investieren wir in die Aus- und	Zurzeit kein Hand-
Weiterbildung der Mitarbeiter und stellen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung.	lungsbedarf
Nr. 3 Mitarbeiterbindung	Oringender Hand- lungsbedarf
Wir verfügen über konkrete Maßnahmen, wie wir unsere Mitarbeiter an	Handlungsbedarf
das Unternehmen binden.	Zurzeit kein Hand- lungsbedarf
Nr. 4 Personalgewinnung Wir haben Ideen und konkrete Maßnahmen, wie wir neue geeignete Mitarbeiter finden, da das Arbeitskräfteangebot immer knapper werden	Oringender Hand- lungsbedarf
	<ul><li>Handlungsbedarf</li></ul>
wird. Wir sind um eine gute Reputation als Arbeitgeber bemüht und betreiben aktives Personalmarketing.	Zurzeit kein Hand- lungsbedarf
Nr. 5 Abwechslung im Mitarbeitereinsatz	Oringender Hand- lungsbedarf
Wir achten darauf, dass unsere Mitarbeiter nicht immer das Gleiche	<ul><li>Handlungsbedarf</li></ul>
machen, sondern mit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben entsprechend ihren Fähigkeiten betraut werden. Das gilt auch für	Zurzeit kein Hand- lungsbedarf
Vertretungsregelungen.	Oringender Hand-
Nr. 6 Beruf und Familie	lungsbedarf
Wir bemühen uns um eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf und entwickeln spezielle Maßnahmen.	O Handlungsbedarf  Zurzeit kein Hand-
	lungsbedarf
Nr. 7 Kommunikation im Unternehmen	
Offene Kommunikation im Unternehmen ist uns wichtig. In Kommunikationskaskaden berichten Chef und Mitarbeiter in	Oringender Hand- lungsbedarf
regelmäßigen Jour Fixe über die Fortschritte und Knackpunkte der	<ul><li>Handlungsbedarf</li></ul>
anstehenden Arbeiten, Projekte und Aufträge. In Mitarbeiterveranstaltungen wird das Personal zum Geschehen im und um das Unternehmen informiert.	Zurzeit kein Hand- lungsbedarf

#### Erfahren Sie noch mehr zum Thema Personalführung

e-Recruiting braucht auch Empfehlungen: Next Level Recruiting

Situatives Führen: Erfolgreiche Mitarbeiterführung braucht Zeit, Methode und Engagement

Mitarbeiterführung: Fordern und Fördern oder Fördern und Fordern





Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

### Personaleinstellung: Vermeiden Sie Fehlbesetzungen



Der falsche Mann, die falsche Frau am falschen Ort – Nicht wenige Stellen im Unternehmen sind fehlbesetzt. Das Thema Personaleinstellung hat in vielen Unternehmen nicht den Stellenwert, der ihm gebührt. Dabei sind sich Experten einig: Eine Fehlbesetzung kostet dem Unternehmen im Durchschnitt 15 Monatsgehälter. Wäre es da nicht sinnvoll, etwas mehr Zeit zu investieren und die Personaleinstellung mit einem gut durchdachten Plan anzugehen?

Denn genau da liegt oft das Problem. Personaleinstellungen werden nebenbei gemacht, sie sind nicht Teil der strategischen Tagesordnung, und das Schlimmste: Die Suche beginnt erst dann, wenn schon "Not am Mann" ist. Fehlende Kriterien und Anforderungen, ein unklares Stellenprofil und nachlässig formulierte Stellenausschreibungen stehen am Anfang einer Reihe von Fehlern bei der Personaleinstellung, die Ihr Unternehmen leicht einen drei- oder vierstelligen Betrag kosten können.

Erfahren Sie, wie Sie bei der Personaleinstellung Schritt für Schritt vorgehen und die richtigen Mitarbeiter/innen finden.

#### Für Schnellleser zur Personaleinstellung

[überspringen und gleich weiter: Grundlagen der Personaleinstellung]

#### Personaleinstellung Schritt 1: Rahmenbedingungen

Stellen Sie sich zunächst grundsätzliche Fragen zur vorgesehen Personaleinstellung: Wiederbesetzung oder Neubesetzung? Befristet oder unbefristet? Vollzeit oder Teilzeit? Termin der Personaleinstellung? Gehalt?

[mehr zu Schritt 1: [überspringen und gleich weiter: Grundlagen der Personaleinstellung]

Personaleinstellung Schritt 1: Rahmenbedingungen]

#### Personaleinstellung Schritt 2: Stellenbeschreibung

Vor der Personaleinstellung müssen Inhalt und Anforderungen der zu besetzenden Stelle so genau wie möglich beschrieben werden. Ihnen als Unternehmer und Ihrem Mitarbeiter gibt eine Stellenbeschreibung Sicherheit.

Wie man eine Stellenbeschreibung verfasst, erfahren Sie in diesen Artikeln:

Stellenbeschreibung: Klarheit für Mitarbeiter und Chef

Stellenbeschreibung für eine Bürokauffrau

#### Personaleinstellung Schritt 3: Stellenausschreibung

Eine Stellenausschreibung ist im Grunde eine Werbeanzeige für Ihr Unternehmen, wenngleich sachlicher und ohne jeden Superlativ.

[Mehr zu Schritt 3: Personaleinstellung Schritt 3: Stellenausschreibung]





- 1. **Gestaltung:** Nutzen Sie Gestaltungselemente, zum Beispiel ein positiv besetztes, emotionales Foto. Nennen Sie deutlich den Namen Ihrer Firma. Zeigen Sie Ihr Firmenlogo. Informieren Sie über Größe, Branche, Geschäftsfeld und Standort.
- 2. Titel: Heben Sie den Titel hervor (farblich und/oder durch größere Buchstaben).

  Bezeichnen Sie genau, welche Stelle wann besetzt werden soll. Ergänzen Sie den Titel möglichst um einen Untertitel. Nennen Sie den Umfang der Tätigkeit.
- 3. Haupttext: Klare Aussagen! Zielgruppengerechte Sprache. Alle Informationen zur Tätigkeit, Aufgaben, Anforderungen, Qualifikationen. Auch Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven.
- **4. Abschluss:** Informationen zum Ansprechpartner mit Telefonnummer und E-Mail-Adresse, Firmenanschrift samt Homepage, Inhalt, zum Beispiel "Aussagekräftige Bewerbung mit Lebenslauf und relevanten Zeugnissen sowie Referenzen und Gehaltsvorstellung". Auf welchem Wege soll die Bewerbung erfolgen E-Mail, Postweg, Bewerberformular?

#### Personaleinstellung Schritt 4: Vorauswahl

Prüfen Sie die fachlichen und persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten. In einer Tabelle können Sie die Erfüllung der Anforderungen durch die einzelnen Kandidaten übersichtlich gegenüberstellen. Schreiben Sie freundlich an die Kandidaten, denen Sie absagen wollen. Laden Sie die interessanten Kandidaten zu einem Vorstellungsgespräch ein.

[Mehr zu Schritt 4: Personaleinstellung Schritt 4: Vorauswahl]

#### Personaleinstellung Schritt 5: Vorstellungsgespräche vorbereiten

Setzen Sie für ein Bewerbungsgespräch etwa zwei Stunden an. Führen Sie das Gespräch nicht allein. Bereiten Sie sich vor. Lesen Sie erneut die Bewerbungsunterlagen. Erstellen Sie einen Fragenkatalog.

Hier ein gutes Beispiel von Lexware: Download Checkliste Lexware

ACHTUNG: Bestimmte Fragen dürfen Sie in einem Vorstellungsgespräch nie stellen. Diese Fragen finden Sie hier: Welche Fragen sind bei Vorstellungsgesprächen nicht erlaubt?

[Mehr zu Schritt 5: Personaleinstellung Schritt 5: Vorstellungsgespräche vorbereiten]

#### Personaleinstellung Schritt 6: Vorstellungsgespräche durchführen

Sorgen Sie für eine gute Atmosphäre. Der Bewerber soll einen guten Eindruck erhalten. Stellen Sie Ihr Unternehmen, sich und Ihre Kollegen vor. Sagen Sie dem Bewerber, was auf ihn zukommt. Stellen Sie Ihre Fragen, hören Sie konzentriert zu. Geben Sie dem Bewerber ebenfalls die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Nennen Sie am Ende einen Termin, zu dem der Bewerber mit einer Entscheidung rechnen kann.

[Mehr zu Schritt 6: Personaleinstellung Schritt 6: Vorstellungsgespräche durchführen]

#### Personaleinstellung Schritt 7: Auswertung

Die Auswertung erfolgt unmittelbar nach dem Gespräch – gemeinsam mit den beteiligten Personen. Nutzen Sie einen Bewertungsbogen zum Vergleich der Bewerber.

[Mehr zu Schritt 7: Personaleinstellung Schritt 7: Auswertung]

#### Personaleinstellung Schritt 8: Bewerberinnen und Bewerber informieren.

Im Falle einer positiven Entscheidung wird der Arbeitsvertrag abgeschlossen. Bewerber, denen Sie absagen wollen, schicken Sie ein freundliches Schreiben. Schicken Sie Ihnen zur Verfügung gestellte Bewerbungsunterlagen zurück.





[Mehr zu Schritt 8: Personaleinstellung Schritt 8: Bewerberinnen und Bewerber informieren.

#### Grundlagen der Personaleinstellung

Bevor man überhaupt mit der Suche nach einem neuen Mitarbeiter/einer neuen Mitarbeiterin beginnt, sollte man die grundlegende Einstellung zum Prozess der Personaleinstellung überprüfen. Denn ein korrektes, faires und beiderseits befriedigendes Auswahlverfahren bei der Personaleinstellung zahlt sich aus. Stellen Sie folgende Aspekte vorab sicher:

#### – Fairness:

Das Verfahren zur Personaleinstellung soll für alle Beteiligten fair und transparent sein.

#### Chancengleichheit:

Das Verfahren zur Personaleinstellung muss nach einem einheitlichen Bewertungsmaßstab ergebnisoffen durchgeführt werden.

#### Relevanz:

Die Auswahlkriterien müssen sich an den Anforderungen der zu besetzenden Position orientieren.

#### Obiektivität:

Die bei der Auswahl verwendeten Verfahren sollen die Auswahlkriterien korrekt erfassen.



#### Personaleinstellung Schritt für Schritt

Die Personaleinstellung erfolgt in mehreren Schritten. Je besser die einzelnen Schritte vorbereitet werden, desto größer ist die Chance, genau den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zu finden, die Ihr Unternehmen braucht und der oder die Ihr Unternehmen auch weiterbringt. Grundlage für den Auswahlprozess im Rahmen der Personaleinstellung sind die Rahmenbedingungen und genauen Anforderungen.

Personaleinstellung Schritt 1: Rahmenbedingungen festlegen

Personaleinstellung Schritt 2: Ein Anforderungsprofil erstellen (Stellenbeschreibung)

Personaleinstellung Schritt 3: Eine Stellenausschreibung verfassen

Personaleinstellung Schritt 4: Eine Vorauswahl aus den eingehenden Bewerbungen

treffen, nicht geeigneten Kandidaten sofort absagen;

Geeignete Bewerber auswählen und zum

Vorstellungsgespräch einladen (Auswahlstufe 1)

Personaleinstellung Schritt 5: Vorstellungsgespräche vorbereiten: Beteiligte,

Interviewleitfaden

Personaleinstellung Schritt 6: Vorstellungsgespräche durchführen

Personaleinstellung Schritt 7: Gespräche analysieren und bewerten (Auswahlstufe 2)





Personaleinstellung Schritt 8:

Bewerberinnen und Bewerber, mit denen Vorstellungsgespräche geführt wurden, über die Entscheidung informieren.



#### Personaleinstellung Schritt 1: Rahmenbedingungen festlegen

Stellen Sie sich zunächst grundsätzliche Fragen zur vorgesehen Personaleinstellung:

- Geht es bei der zu besetzenden Stelle um die Wiederbesetzung einer vorhandenen Stelle oder um eine Neubesetzung?
- Handelt es sich um eine befristete oder unbefristete Stelle?
- Ist es eine Vollzeit- oder eine Teilzeitstelle?
- Zu welchem Termin soll die Personaleinstellung erfolgen? (Dies ist wesentlich, denn für die Personalbeschaffung müssen einige Wochen, wenn nicht gar Monate veranschlagt werden, bis alle Auswahlschritte durchlaufen sind und die Personaleinstellung schließlich stattfindet. Eine Stellenausschreibung sollte daher mindestens drei Monate vor der geplanten Einstellung erfolgen.)
- Last but not least: Wie soll die Besoldung des Mitarbeiters erfolgen? Festes Gehalt, fixer Gehaltsanteil? Boni? Zusätzliche Gehaltsbestandteile (Dienstwagen etc.)

### **Personaleinstellung Schritt 2: Ein Anforderungsprofil erstellen** (Stellenbeschreibung)

Vor der Personaleinstellung müssen Inhalt und Anforderungen der zu besetzenden Stelle so genau wie möglich beschrieben werden. Gute Unternehmen haben Stellenbeschreibungen für jeden Arbeitsplatz. Mit einer Stellenbeschreibung schaffen Sie Klarheit über die Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Pflichten, Kompetenzen sowie Vertretungsregelungen. Sie legen Handlungs- und Entscheidungsspielräume und Verantwortlichkeiten fest und vermeiden Kompetenzkonflikte. Ihnen als Unternehmer und Ihrem Mitarbeiter gibt eine Stellenbeschreibung Sicherheit.

Wie man eine Stellenbeschreibung verfasst, erfahren Sie in diesen Kapiteln:

Stellenbeschreibung: Klarheit für Mitarbeiter und Chef

Stellenbeschreibung für eine Bürokauffrau

#### Personaleinstellung Schritt 3: Eine Stellenausschreibung verfassen

Für Gestaltung und Text der Stellenausschreibung sollten Sie sich Zeit nehmen, oder, noch besser, einen Profi beauftragen. Denn eine Stellenausschreibung kann man nicht mal eben





so nebenher schreiben. Im Grunde genommen ist sie eine Werbeanzeige für Ihr Unternehmen, wenngleich sachlicher und ohne jeden Superlativ.

#### Die Gestaltung der Stellenausschreibung

Eine Stellenanzeige spricht Interessenten nicht nur über die Inhalte, sondern auch durch die optische Gestaltung an. Ein positiv besetztes, emotionales Foto zieht garantiert die Blicke auf sich. Die erste Information, die der potenzielle Bewerber wahrnimmt, ist der Name Ihrer Firma. Zeigen Sie Ihr Firmenlogo und informieren Sie in einem knappen Text über Größe, Branche, Geschäftsfeld sowie über den Standort Ihres Unternehmens.

#### Der Titel der Stellenausschreibung

Der Titel muss hervorgehoben werden, zum Beispiel farblich und/oder durch größere Buchstaben. Machen Sie schon im Titel deutlich, was, wann und wo gesucht wird. Bezeichnen Sie genau, welche Stelle besetzt werden soll. Ergänzen Sie den Titel möglichst um einen Untertitel. Auch der Umfang der Tätigkeit sollte dabei bereits klar werden.

#### Hier ein Beispiel:

"Für unsere Zentrale in Frankfurt/M. suchen wir zum 1. August 2014 in Vollzeit eine/n

### Kommunikationsmanager/in

mit Schwerpunkt interne Kommunikation für unser Corporate Publishing Team."







#### Der Haupttext der Stellenbeschreibung

Für den eigentlichen Text der Stellenanzeige ist eines elementar: Treffen Sie klare Aussagen! Nichtssagende Floskeln oder schwammige Formulierungen lassen gute Kandidaten schnell zur nächsten Stellenanzeige flüchten. Achten Sie auf eine zielgruppengerechte Sprache. Junge Mitarbeiter oder Auszubildende müssen Sie selbstverständlich anders ansprechen als eine gestandene Führungskraft. Im Haupttext stehen alle Informationen zur Tätigkeit – die Aufgaben, die Anforderungen, die Qualifikationen, die der Bewerber mitbringen muss. Aber auch das, was Sie dem künftigen Mitarbeiter bieten wollen, etwa Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven, muss hier genannt werden.

#### Der Abschluss der Stellenbeschreibung

Am Ende der Stellenbeschreibung geben Sie Informationen zum Ansprechpartner und/oder der Stelle, an die man seine Bewerbung adressieren soll. Eine Kontaktperson, möglichst mit Telefonnummer für Rückfragen und E-Mail-Adresse sowie die Firmenanschrift samt Homepage darf nicht fehlen. Sagen Sie klar, welchen Inhalt Sie erwarten, zum Beispiel "Aussagekräftige Bewerbung mit Lebenslauf und relevanten Zeugnissen sowie Referenzen und Gehaltsvorstellung". Auch eine Angabe darüber, auf welchem Wege die Bewerbung erfolgen soll, per E-Mail, auf dem Postweg, über das Bewerberformular, ist unerlässlich.

#### Personaleinstellung Schritt 4: Die Vorauswahl (Auswahlstufe 1)

Sind Sie erstaunt über die Menge der Kandidaten? Bedenken Sie, dass viele Bewerber eine Standardbewerbung per Mail schicken. Ein Bewerber, der wirklich an Ihrem Unternehmen interessiert ist, gibt sich mehr Mühe, setzt sich mit Ihrer Firma auseinander und sagt Ihnen, welchen **Nutzen er für Ihre Firma** mitbringt.

Das heißt aber nicht unbedingt, dass Sie die (vermeintlichen) Standardbewerbungen sofort aussieben sollten. Versetzen Sie sich auch in die Lage der Bewerber. Wer intensiv einen Job sucht, schreibt möglicherweise zehn oder zwanzig Bewerbungen. Die Chance, eingeladen zu werden, muss im Verhältnis zu dem Aufwand stehen, den er betreibt, um eine Stelle zu finden. Vielleicht ist er fachlich genau der Richtige für die Position.

Prüfen Sie die fachlichen und persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten. In einer Tabelle können Sie die Erfüllung der Anforderungen durch die einzelnen Kandidaten übersichtlich gegenüberstellen und sich so eine gute Grundlage für die Personaleinstellung erschaffen.

	Bewerber A	Bewerber B	Bewerber C
Fachliches Können	<b>↑</b>	7	$\rightarrow$
Durchdringung	7	$\rightarrow$	И
Kreativität	7	Й	<b>↑</b>
Ausdruck	<b>&gt;</b>	<b>\</b>	<b>&gt;</b>
Durchsetzung	<b>→</b>	<b>→</b>	<b>↑</b>
Teamfähigkeit	<b>\</b>	$\rightarrow$	7
Integrationsfähigkeit	Я	7	7

Kandidaten, die Ihre Anforderungen nicht erfüllen, erhalten ein freundliches Ablehnungsschreiben. Zeitnah, versteht sich, denn das ist nur fair, immerhin, das dürfen Sie





nie vergessen, hat der Bewerber Ihnen ein persönliches Angebot gemacht. In jedem Fall gehört es sich, darauf zu reagieren.

Die nach Ihrer ersten Analyse für die Stelle interessanten Kandidaten laden Sie zu einem Vorstellungsgespräch ein.

#### Personaleinstellung Schritt 5: Vorstellungsgespräche vorbereiten

Für ein Bewerbungsgespräch sollten Sie etwa zwei Stunden ansetzen. Am besten, Sie führen Sie das Gespräch zur Einstellung nicht allein und schon gar nicht unvorbereitet.



Mehrere Personen erkennen unterschiedliche Facetten und gerade diese Verschiedenheiten in der Wahrnehmung sind entscheidend für die richtige Interpretation.

Bereiten Sie sich auf das Vorstellungsgespräch gut vor. Lesen Sie erneut die Bewerbungsunterlagen. Das gilt für alle Teilnehmer des Gesprächs.

Erstellen Sie im Vorfeld einen Fragenkatalog oder gar eine Checkliste. So vermeiden Sie, dass wichtige Informationen, die Sie sich von dem Bewerber wünschen, unter den Tisch fallen.

Eine sehr gute Zusammenstellung von Fragen für die Vorbereitung habe ich bei Lexware gefunden. Hier

können Sie sie herunterladen: Download Checkliste Lexware

ACHTUNG: Bestimmte Fragen dürfen Sie in einem Vorstellungsgespräch nie stellen. Diese Fragen finden Sie hier: Welche Fragen sind bei Vorstellungsgesprächen nicht erlaubt?

#### Personaleinstellung Schritt 6: Vorstellungsgespräche durchführen

Sorgen Sie im Vorstellungsgespräch für die Personaleinstellung für eine gute Atmosphäre. Geben Sie dem Kandidaten die Möglichkeit, sich in dem fremden Umfeld und mit den Gesprächspartnern vertraut zu machen. Auch wenn Sie sich nicht für den Bewerber entscheiden, sollte er von Ihnen und Ihrer Firma einen guten Eindruck erhalten.

Stellen Sie Ihr Unternehmen, sich und Ihre Kollegen vor. Sprechen Sie über Werte, Ihre Unternehmenskultur, Ihre Branche und über Visionen. Sagen Sie dem Bewerber, was im Rahmen der Personaleinstellung auf ihn zukommt und zeigen Sie Entwicklungsperspektiven auf. Stellen Sie ggf. einen Einarbeitungsplan vor.

Stellen Sie die Fragen aus Ihrem Fragenkatalog und hören Sie konzentriert zu. Wie geht der Kandidat mit den an ihn gestellten Fragen um? Wie reagiert er? Wie geht er mit Stress um? Wie formuliert er seine Antworten? Wie konzentriert ist er bei der Sache? Auch der Bewerber hat Fragen, die er mitgebracht hat. Dazu muss ebenso Zeit eingeräumt werden. Natürlich offenbaren die Fragen des Bewerbers gleichzeitig viel über ihn, sein Tun und sein Denken.

Am Ende des Gesprächs teilen Sie dem Bewerber mit, wann er mit einer Entscheidung rechnen kann.

#### Personaleinstellung Schritt 7: Gespräche auswerten (Auswahlstufe 2)

Unmittelbar nach dem Gespräch mit dem Kandidaten kommt es mit den beteiligten Personen zu einer Nachlese und Auswertung des Bewertungsbogens zur Personaleinstellung. Jeder hat etwas anderes vernommen, hat den Bewerber in den Facetten unterschiedlich wahrgenommen. Das gilt es zu analysieren.





Wichtig ist die Analyse der unterschiedlichen Einstufungen im Bewertungsbogen zur Personaleinstellung. Lassen Sie die Kollegen ihre Einschätzung begründen. Die treffgenaue Argumentation ist entscheidend für die endgültige Bewertung.

Nachfolgend ein Vorschlag mit Bewertungskriterien und deren Einstufung:

Bewertungsbogen zur Personaleinstellung von Herrn N.N. am xx.xx.xxxx							
			-	0	+	++	++
Fachliches Können							
Eigeninitiative							
Belastbarkeit							
Arbeitsbereitschaft,							
Teamfähigkeit							
Problemlösungsverhalten							
Kommunikationsfähigkeit							
Loyalität							

#### Personaleinstellung Schritt 8: Bewerberinnen und Bewerber informieren.

Halten Sie sich an den zugesagten Termin für die Information an den Bewerber oder die Bewerberin für die Personaleinstellung. Im Falle einer positiven Entscheidung wird nun der Arbeitsvertrag abgeschlossen. Bewerber, denen Sie absagen wollen, schicken Sie ein

freundliches Schreiben, in dem Sie sich für das Vertrauen in Ihr Unternehmen bedanken und versichern, dass die Ablehnung nichts mit der Person oder mangelnden Kenntnissen und Fähigkeiten zu tun hat, sondern dass ein anderer Bewerber die Kriterien noch besser erfüllt hat. Schicken Sie Ihnen zur Verfügung gestellte Bewerbungsunterlagen zurück.

# Ein Schlusswort zur Personaleinstellung

Sie haben hoffentlich die richtige Entscheidung getroffen. Nutzen Sie die Probezeit, um festzustellen, ob der Kandidat/die Kandidatin wirklich der oder die Richtige für Ihr Unternehmen ist. Behalten Sie bei der Personaleinstellung



immer folgendes im Kopf: Gute Kandidaten suchen eher eine Aufgabe als eine Stelle. Soll heißen: Wer "nur" eine Stelle sucht, der ist mit der Einstellung am Ziel. Derjenige, der eine Aufgabe sucht, für den beginnt mit der Einstellung erst die Herausforderung. Entscheiden Sie selbst, was für Ihr Unternehmen das Beste ist.

(Fotos: Fotolia: © xiller, © Gabi Moisa, © nyul, © Rudie, © Robert Kneschke)





### Stellenbeschreibung: Klarheit für Mitarbeiter und Chef

#### Stellenbeschreibung - Wozu?

"Eine Stellenbeschreibung (auch Arbeitsplatzbeschreibung oder engl. job description) ist eine personenneutrale schriftliche Beschreibung einer Arbeitsstelle hinsichtlich ihrer Arbeitsziele, Aufgaben, Kompetenzen und Beziehungen zu anderen Stellen." (Wikipedia: Stellenbeschreibung)



Erstaunlicherweise sind viele Stellen ohne genaue Stellenbeschreibung besetzt. Damit lässt man aber ein einfaches und sehr wirksames Instrument der Personalführung und Organisation ungenutzt und vergibt die Chance, klar zu bestimmen, wofür der Stelleninhaber zuständig ist, welches seine Aufgaben sind, welche Kompetenzen erforderlich sind und wer ihn bei Abwesenheit vertritt. Ohne Stellenbeschreibung drohen Konflikte, denn die Arbeitsbereiche sind nicht klar abgetrennt und damit weder für den

Mitarbeiter noch für den Chef deutlich definiert.

#### Für Schnellleser:

Mit einer Stellenbeschreibung schaffen Sie Klarheit über die Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Pflichten, Kompetenzen sowie Vertretungsregelungen für eine bestimme Arbeitsstelle in Ihrem Unternehmen. Eine Stellenbeschreibung legt Handlungs- und Entscheidungsspielräume und Verantwortlichkeiten fest und hilft, Kompetenzkonflikte zu vermeiden. Eine Stellenbeschreibung gibt Ihnen als Unternehmer und Ihrem Mitarbeiter Sicherheit und eine feste Basis für Ihre Zusammenarbeit. Auch bei Neubesetzungen einer bestehenden oder gerade geschaffenen Stelle sind Stellenbeschreibungen hilfreich, um genau das Profil eines Bewerbers zu finden, der die aufgelisteten persönlichen und fachlichen Eigenschaften mitbringt.

In eine Stellenbeschreibung gehören folgende Inhalte: Bezeichnung der Stelle (z. B. "Assistenz"), Funktionen und Verantwortungen, Ziele, Hauptaufgaben, Aufgaben im Detail, fachliche Kompetenzen, persönliche Eigenschaften, Vertretungsregelungen.

Eine Stellenbeschreibung anzufertigen, ist nicht schwer, auch nicht bei umfangreicheren Stellen. Nehmen Sie sich die Zeit, sie rechnet sich. Lesen Sie auch das Kapitel zur Stellenbeschreibung: Stellenbeschreibung für eine Bürokauffrau.

#### Die Sicht vieler Chef: Stellenbeschreibung? Brauchen wir nicht.

Das höre ich oft von Vorgesetzten: "Stellenbeschreibungen sind überflüssig, hier weiß auch so jeder, was er zu tun hat, und außerdem entscheiden wir je nach Situation, wer welche Aufgabe übernimmt, das kann man gar nicht in einer Stellenbeschreibung festhalten." Ich garantiere Ihnen, dass eine solche Einstellung früher oder später zu Unzufriedenheit führt. Der Mitarbeiter wird unsicher, denn er weiß nie genau, was er alles machen soll, muss oder darf und welche Rolle ihm im Team zukommt. Der Chef ist geneigt, den Mitarbeiter an "kurzer Leine" zu führen und entmündigt so sein Personal. "Dienst nach Vorschrift" kann eine Folge sein. Und der Chef wird über mangelnde Leistungsbereitschaft nörgeln.





#### Mit einer Stellenbeschreibung schaffen Sie Klarheit

Mit einer klaren Stellenbeschreibung weiß jeder, woran er ist. Die Stellenbeschreibung gibt Mitarbeitern und dem Chef einen solide Grundlage und damit Sicherheit. Dass es immer einmal Aufgaben gibt, die (noch) nicht in der Stellenbeschreibung aufgeführt sind, ist normal. Hier muss man tatsächlich, aber bestenfalls nur beim ersten Mal, situativ Verantwortungen zuweisen. In den meisten Fällen aber kann man im Vorhinein Aufgaben, Handlungs- und Entscheidungsspielräume und Verantwortlichkeiten genau festlegen und Kompetenzkonflikte vermeiden. Stellenbeschreibungen enthalten optimalerweise auch Vertretungsregelungen. Außerdem sind Stellenbeschreibungen sehr hilfreich, um bei Neubesetzungen einer bestehenden, vor allem aber bei der Schaffung von neuen Stellen genau zu wissen, welche Anforderungen erfüllt und welche Aufgaben erledigt werden müssen. Stellenbeschreibungen sind jedoch keine Zielvereinbarungen, wenngleich oftmals durchaus Ziele verankert abgeleitet werden können.





# Stellenbeschreibung

#### In wenigen Schritten zur Stellenbeschreibung

Folgende Schritte – hier am Beispiel einer Teamassistenz – sind beim Anlegen von Stellenbeschreibungen zu beachten.

#### 1. Bezeichnung der Stelle

Teamassistenz

#### 2. Funktionen/Verantwortung

- Verantwortung für die Organisation der Infrastruktur im Büro, am Empfang, am Telefon
- Positive Ausstrahlung auf Kunden und Mitarbeiter.

#### 3. Hauptaufgaben

- Annahme und Weitervermittlung von Telefongesprächen.
- Empfang von Kunden und Geschäftspartnern.
- Erstellen von Rechnungen nach Vorlage und aus dem DV-Programm.
- Kontrolle von Eingangsrechnungen (Material und Fremdleistungen).
- Verwaltung des Büromaterials und Beschaffung desselben.
- Vorbereitung von Besprechungen.
- Raumverwaltung.
- Kundenbewirtung.
- Ablagemanagement.
- Stammdatenpflege von Kunden, Lieferanten etc. im <u>CRM-System.</u>
- Assistenzaufgaben für Kollegen und Chefs.
- Führung von Kasse und Kassenbuch.

#### 4. Fachliche Kompetenzen

- Kaufmännische Vorbildung erwünscht.
- Beherrschen aller MS Office-Programme, insbes. Word, Excel, PowerPoint.
- Sehr gute Deutschkenntnisse, Englischkenntnisse erwünscht.

#### 5. Persönliche Eigenschaften

- Schnelle Auffassungsgabe und Einarbeitung in neue Themen.
- Freundlichkeit.
- Gepflegtes Äußeres.
- Kunden- und Mitarbeiterorientierung.
- Kommunikativ.
- Teamfähig
- Organisations- und improvisationsstark.

#### 6. Stellvertretung

Die Teamassistenz vertritt im Abwesenheitsfall folgende Kolleginnen und Kollegen: A.A., B.B., soweit fachlich möglich.

Bei eigener Abwesenheit wird die Teamassistenz von Herrn N.N. vertreten.

Die Vertretungen informieren sich laufend gegenseitig, sodass bei Abwesenheit eine möglichst reibungslose Stellvertretung möglich ist.





#### Stellenbeschreibung - ganz einfach, oder?

Es ist nicht schwer, eine Stellenbeschreibung anzufertigen. Vielleicht braucht man bei komplexeren Stellen ein bisschen länger. Aber die Zeit sollten Sie sich bei jeder Stelle in Ihrem Betrieb unbedingt nehmen, denn Sie sparen mit einer Stellenbeschreibung langfristig wieder Zeit ein. Sei es bei Ihren bestehenden Mitarbeitern oder bei der Suche nach geeigneten Bewerbern für eine freie Stelle in Ihrem Unternehmen.

Lesen Sie auch zur Stellenbeschreibung: Stellenbeschreibung für eine Bürokauffrau





### Stellenbeschreibung für eine Bürokauffrau

Eine <u>Stellenbeschreibung</u> zu verfassen, ist nicht schwer. Sicher, ein bisschen Zeit müssen Sie sich schon nehmen, um Aufgaben, Kompetenzen und persönliche Eigenschaften für eine bestimmte Position in Ihrem Unternehmen zu definieren. Aber diese Zeit zahlt sich aus, denn eine klare Stellenbeschreibung zeigt dem Mitarbeiter seine Handlungsspielräume und Aufgaben und hilft, Zuständigkeitskonflikte und Doppelarbeit zu vermeiden.

Im Kapitel Stellenbeschreibung: Klarheit für Mitarbeiter und Chef haben Sie erfahren, weshalb Stellenbeschreibungen wichtig sind. Am Beispiel der Position "Büroassistenz" lernen Sie dort, wie eine Stellenbeschreibung aufgebaut ist und was in eine Stellenbeschreibung hineingehört. Lesen Sie daher zuerst das Kapitel "Stellenbeschreibung: Klarheit für Mitarbeiter und Chef".

Im nachfolgenden lernen Sie ein weiteres, etwas komplexeres Beispiel kennen: **Stellenbeschreibung für eine Bürokauffrau**.

#### Stellenbeschreibung - Aufgaben definieren und Verantwortung abgeben

Buchhaltung, Auftragsbearbeitung, Lagerwirtschaft, Personalfragen – Wenn Ihre Firma groß genug ist, können Sie sich eine halbe oder gar eine volle Stelle für diese Aufgaben leisten. Dann delegieren Sie Verantwortungen und Aufgaben konsequent an Ihre Mitarbeiterin, Ihre Bürokauffrau. Mit der Stellenbeschreibung legen Sie genau fest, welche Verantwortungen und Aufgaben das im Einzelnen sind und schaffen Klarheit für sich selbst und für Ihre Mitarbeiterin. So können Sie sich verstärkt Ihren Führungsaufgaben widmen und Ihr Unternehmen auf Erfolgskurs bringen. Nutzen Sie das Führungs- und Organisationsinstrument der Stellenbeschreibung.

# Stellenbeschreibung Bürokauffrau

#### Anleitung: Stellenbeschreibung für eine Bürokauffrau

#### 1. Bezeichnung der Stelle

#### <u>Bürokauffrau</u>

#### 2. Funktionen/Verantwortung

- Rechnungs- und Zahlungswesen der Debitoren und Kreditoren.
- Auftragsbearbeitung.
- Allgemeine Bürowirtschaft und Organisation.
- Aufgaben im Personalbereich.
- Vertretungsaufgaben im Büro, sofern das die Qualifikation ermöglicht.

#### 3. Ziele der Funktion

- Sicherstellung des termingerechten, korrekten Eingangs der Umsatzerlöse.
- Einwandfreie Abwicklung des Zahlungswesens.
- Zeitnahe Berichterstattung.
- Reibungslose Abläufe im Büro sicherstellen.
- Sachgemäßes Führen von Personalakten.





#### 4. Aufgaben der Funktion

- a) Auftragsbearbeitung
  - Aufträge entgegennehmen und bearbeiten.
  - Angebote unterbreiten und einholen.
- b) Sach- und termingerechte Rechnungslegung gegenüber den Debitoren. Verfolgung des Zahlungseingangs.
  - Am 20. des Monats: Monatsrechnungen.
  - Tagesaktuell (i. d. R.):
    Regierechnungen, Sonderrechnungen und sonstige Rechnungen (Basis: z. B. Leistungsnachweise).



- Sachgerechtes Zahlungswesen gegenüber den Kreditoren nach Freigabe und unter Berücksichtigung der Zahlungstermine sowie der Kontenliquidität.
- Wochenaktuelle Erfassung, Verfolgung und Erledigung der Kreditoren-Rechnungen, PC-unterstützt.

#### d) Zeitnahe Berichterstattung:

Am 10. des Monats

Umsatzerlöse nach Objekten für den aktuellen Monat und für die aufgelaufenen Jahreswerte, jeweils mit Gesamtwerten.

Deckungsbeiträge (mit Umsätzen und Lohn-/Gehaltskosten) nach Objekten (Kostenstellen SOLL- / IST-Vergleich) für den aktuellen Monat und für die aufgelaufenen Jahreswerte, jeweils mit Gesamtwerten (PC-Liste).

- Wochenaktuell
   Übersicht der offenen und überwiesenen Kreditoren-Rechnungen.
- Monatsaktuell
   Bestandteil der Buchhaltung ist eine monatliche Berichterstattung an die Geschäftsleitung in tabellarischer Form, u. a. zu folgenden Themen: Kontostände, Debitorenliste, Kreditorenliste, Knackpunkte, offene Punkte.
- e) Kontenführung mit Kontrolle jeder Buchung.

#### f) Aufgaben in der Lagerwirtschaft:

- Kontrolle von Lagerbeständen und Lagerkosten.
- Überwachung von Lieferterminen.
- Warenannahme, Warenreklamation, Ein- und Auslagerung.

#### g) Aufgaben im Personalbereich:

- Führen und Verwalten von Personalakten.
- Mitwirkung bei Lohn- und Gehaltsabrechnung.
- Abführen von Steuern und Sozialabgaben.
- Mitwirkung bei der Planung und Ermittlung von Personaleinsatz.
- Erstellen von Arbeitsverträgen.





Ausstellen von Arbeits- und Verdienstbescheinigungen.

#### h) Allgemeine Bürowirtschaft und Organisation

- Bearbeitung der t\u00e4glichen Post (Vertretung).
- Telefondienst (Vertretung).
- Erledigen der allgemeinen Geschäftskorrespondenz (mit Auftraggebern, Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern, Behörden, Verbänden etc.).
- Anfertigen von Sitzungsprotokollen.
- Verfassen von Schriftsätzen aller Art (Berichte, Aufstellungen, Statistiken, Zwischenbilanzen etc.).
- Erstellen von Dienst- und Organisationsplänen.
- Mitgestaltung einer permanenten Verbesserung der Büroabläufe unter Berücksichtigung der Möglichkeiten der DV-Technik.

#### 5. Fachliche Kompetenzen

- Abgeschlossene Ausbildung zur Bürokauffrau.
- Erfahrung im Rechnungswesen/Buchhaltung unverzichtbar.
- Erfahrung in den Bereichen Lagerwirtschaft und Personalwirtschaft erwünscht.
- Beherrschen aller MS Office-Programme, insbes. Word, Excel, PowerPoint.
- Sehr gute Deutschkenntnisse, Englischkenntnisse erwünscht.

#### 6. Persönliche Eigenschaften

- Schnelle Auffassungsgabe und Einarbeitung in neue Themen.
- Freundlichkeit.
- Gepflegtes Äußeres.
- Kunden- und Mitarbeiterorientierung.
- Kommunikativ.
- Teamfähig.
- Organisations- und improvisationsstark.

#### 7. Organisatorische Zuordnung

Frau N.N. ist fachlich und disziplinarisch Herrn X.X. zugeordnet.

#### 8. Vertretungen

Frau N.N. vertritt im Abwesenheitsfall folgende Kolleginnen und Kollegen: A. A., B. B., soweit fachlich möglich.

Bei eigener Abwesenheit wird Frau N.N. von Herrn C.C. vertreten.

Die Vertretungen informieren sich laufend gegenseitig, sodass bei Abwesenheit eine möglichst reibungslose Stellvertretung möglich ist.

Diese Stellenbeschreibung wurde am xx.xx.xxxx mit Frau N.N. durchgesprochen, anschließend entsprechend den Ergebnissen dieses Gesprächs modifiziert und Frau N.N. übergeben.

(Ort), den xx.xx.xxxx





# Erfolgreiche Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Unternehmen



Mitarbeiter sind ein hohes Gut im Unternehmen. Damit das keine hohle Phrase bleibt, müssen Sie sich um neue Mitarbeiter besonders bemühen, sonst sind sie schnell wieder weg.

#### Soziale Einbindung als Teil der Einarbeitung

Neben der fachlichen Einarbeitung neuer Mitarbeiter und einer organisatorischen Einbindung ist auch und vor allem die soziale Einbindung in das Unternehmen, insbesondere in den Kolleginnen- und Kollegenkreis am Arbeitsplatz bedeutsam. Das wird aber leider allzu oft vergessen.

#### Die erste Zeit ist besonders prägend

Dabei ist die erste Zeit in einem Unternehmen enorm prägend für das weitere Arbeitsverhältnis und die Zufriedenheit des Mitarbeiters – und damit für ein erfolgreiches Wirken Ihres neuen Mitarbeiters als Teil Ihres Unternehmens.

#### Bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter besser nichts dem Zufall überlassen

In vielen Unternehmen herrscht aber leider die Auffassung, dass man neue Mitarbeiter zwar immerhin noch fachlich einarbeiten, alles andere aber irgendwie von selbst kommen muss. Dabei fängt die Einarbeitung neuer Mitarbeiter lange vorher an. Schon mit der Begrüßung, mit der Zeit, die man sich für den neuen Mitarbeiter nimmt, mit der Vorstellung im Kollegenkreis, mit einem eingerichteten Arbeitsplatz und vor allem mit einem Plan für die Einarbeitung in den nächsten Wochen.

#### Eine (fast) wahre Geschichte zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Mit einer kleinen Geschichte zur Einarbeitung einer neuen Mitarbeiterin möchte ich zeigen, dass es nicht nur für neue Mitarbeiter, sondern auch für Ihr Unternehmen ein riesiger Vorteil ist, wenn sie die Zeit der Einarbeitung ernst nehmen und gut vorbereiten. Lesen Sie weiter unten die Geschichte von Sabine Schmidt\* oder die Anleitung zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter für Schnellleser.

#### Für Schnellleser - Sieben Schritte für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter

#### 1. Begrüßung und Gespräch:

Eine gute Einarbeitung der Mitarbeiter beginnt schon bei der Begrüßung. Seien Sie auf den neuen Mitarbeiter vorbereitet. Nehmen Sie sich Zeit für ein Gespräch. Begegnen Sie Ihrem neuen Mitarbeiter mit Respekt und Interesse. [Erster Schritt der Einarbeitung: Begrüßung und Gespräch]

#### 2. Vorstellung der Kollegen:

Zu einer guten Einarbeitung gehört, dass man die Kollegen vorstellt. Und diese sollten ebenfalls auf den neuen Mitarbeiter vorbereitet sein. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter im Vorfeld über den neuen Kollegen oder die neue Kollegin. Bereiten Sie eine Liste mit allen Namen vor, im Idealfall sogar einen Sitzplan. [Zweiter Schritt der Einarbeitung: Die neuen Kolleginnen und Kollegen]





#### 3. Der Arbeitsplatz:

Klingt wie eine Selbstverständlichkeit, ist es aber oft nicht: der neue Mitarbeiter muss einen eigenen Arbeitsplatz haben, es sei denn, in Ihrem Unternehmen sind flexible Arbeitsplätze Usus, dann muss der Mitarbeiter mit dem System vertraut gemacht werden. Statten Sie den Arbeitsplatz mit allem Notwendigen aus – einwandfreie Hard- und Software sowie eine komplette Schreibtischausstattung gehören unbedingt dazu. [Dritter Schritt der Einarbeitung: Der Arbeitsplatz ist eingerichtet]

#### 4. Das Unternehmen zeigen:

Führen Sie im Rahmen der Einarbeitung Ihren neuen Mitarbeiter durch den kompletten Betrieb und stellen sie ihn den Kollegen vor (oder delegieren Sie diese Aufgabe). Planen Sie Zeit für kurze Gespräche mit wichtigen Mitarbeitern ein. [Vierter Schritt der Einarbeitung: Das Unternehmen kennen lernen]

#### 5. Einen Ansprechpartner benennen:

Ob Sie ihn "Paten", "Vertrauensperson" oder "Mentor" nennen, ist egal. Wichtig ist, dass Sie Ihrem neuen Mitarbeiter die Einarbeitung enorm erleichtern (und sich selbst auch), wenn Sie einen festen Ansprechpartner benennen, an den er sich wenden kann – und zwar während der Einarbeitung und auch danach. [Fünfter Schritt der Einarbeitung: Ein Ansprechpartner für neue Mitarbeiterin]

#### 6. Einen Plan für die Einarbeitung erstellen:

Ein Plan erleichtert vieles. Natürlich müssen Sie sich schon vorab darüber Gedanken machen, aber die Details für den Einarbeitungsplan erarbeiten Sie am besten mit dem neuen Mitarbeiter und dessen "Paten" gemeinsam. Das stärkt sofort das Gefühl der Zusammengehörigkeit und zeigt, dass Sie die Wünsche und Anregungen des neuen Kollegen ernst nehmen. [Einen Plan für die Einarbeitung erstellen:]

#### 7. Die Zeit nach der Einarbeitungszeit gestalten:

Nach der Einarbeitungszeit werden schrittweise Aufgaben in den Verantwortungsbereich des neuen Mitarbeiters übertragen. Der "Pate" steht weiterhin für alle Fragen zur Verfügung. [Die Zeit nach der Einarbeitungszeit gestalten:]

#### Die Geschichte von Sabine Schmidt\*

#### Fehlt die Einarbeitung, dann fehlt auch die Motivation

Sabine Schmidt\* war unzufrieden. Schon von Anfang an hatte sie sich in ihrem früheren Unternehmen nicht wohlgefühlt und gespürt, dass sie dort ihre volle Arbeitskraft nur schwerlich würde entwickeln können. Am ersten Tag war sie pünktlich erschienen, die Sekretärin wies ihr vorübergehend einen Schreibtisch zu, der offenbar einem anderen Kollegen gehörte. Es gab keinerlei Einarbeitung, geschweige denn eine Vorstellung bei den Kollegen. Sie war jetzt da und musste zusehen, wie sie zurechtkam. Weder der



Chef noch andere Mitarbeiter kümmerten sich besonders um sie. Es gab nur wenig Informationen. Sie fand keinen Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen und war demotiviert. Kein Wunder, dass sie selbst mit ihren Arbeitsergebnissen nicht zufrieden war. Sie zog ihre Kündigung einem langen Leidensweg vor und fand schnell eine neue Stelle.





#### Ein Neuanfang mit Einarbeitung und Einarbeitungsplan

Es geht auch anders. So stelle ich mir die Einarbeitung von Sabine Schmidt vor:

#### Erster Schritt der Einarbeitung: Begrüßung und Gespräch

Heute tritt Sabine Schmidt ihren neuen Job an. Natürlich ist sie ein wenig aufgeregt. Pünktlich um 8:00 Uhr meldet sie sich beim Empfang, wo man sie bereits erwartet. Die Sekretärin ihres neuen Chefs holt sie persönlich ab und bringt sie in dessen Büro. Dort steht eine Tasse Kaffee für sie bereit. Der Chef, Herr Schubert, begrüßt sie freundlich, er hat sich Zeit genommen.

In einem angenehmen Einführungsgespräch zeigt er Verständnis für die vielen Fragen von Frau Schmidt. Dann erläutert er den Ablauf und die Einarbeitung an ihrem ersten Arbeitstag: "Frau Schmidt, meine Sekretärin Frau Christine Bach wird Sie nun durch die Firma führen und Sie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Ihrer Abteilung sowie einigen Kolleginnen und Kollegen benachbarter Abteilungen vorstellen. Dann können Sie sich mit Ihrem Arbeitsplatz vertraut machen. Um 12:00 Uhr gehen wir immer gemeinsam zu Tisch, da kommen Sie mit. Danach treffen wir uns, um Ihre Einarbeitung in den nächsten Wochen zu besprechen." Was für ein angenehmes und respektvolles Willkommen. Sabine Schmidt weiß nun genau, was sie erwartet, sie fühlt sich sofort willkommen und integriert.

#### Zweiter Schritt der Einarbeitung: Die neuen Kolleginnen und Kollegen

Von der Sekretärin Frau Christine Bach erhält Sabine Schmidt weitere wichtige Informationen und ein Verzeichnis aller Mitarbeiter und erfährt, wer ihre wichtigsten Ansprechpartner sind. Sogar einen Sitzplan mit Namen und Telefonnummern der Kolleginnen und Kollegen, die mit ihr im gleichen Raum arbeiten, bekommt sie von Frau Bach. Weiter geht es mit dem Organisationsplan des Unternehmens mit allen wichtigen Ansprechpartnern, und im Anschluss stellt Frau Bach die neue Mitarbeiterin den unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen vor.

#### Alle Kolleginnen und Kollegen sind vorbereitet

Alle scheinen auf Sabine Schmidt vorbereitet zu sein. Sie kennen ihren Namen und wissen auch ein wenig über ihre Vorgeschichte. Auch über die künftigen Arbeitsbereiche von Frau Schmidt sind die neuen Kollegen informiert. So kommt es bei fast jedem Kollegen und jeder Kollegin zu einem lockeren Austausch, moderiert von Frau Bach. Es wird viel gelacht, die Stimmung ist gut, die Zeit vergeht. Dann führt die Sekretärin Sabine Schmidt an ihren neuen Schreibtisch.

#### Dritter Schritt der Einarbeitung: Der Arbeitsplatz ist eingerichtet

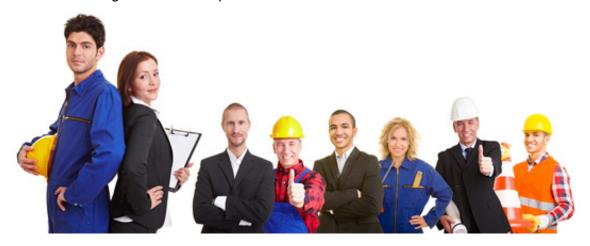
Sabine Schmidt ist überrascht: Da ist ein für sie vollständig eingerichteter Arbeitsplatz mit installiertem Computer und allen wichtigen Büroutensilien. Sofort fühlt sie sich an ihrem Schreibtisch wohl, richtet sich ein und nimmt ihren neuen Computer in Augenschein. Während sie noch mit ihr unbekannten, offenbar betriebsinternen Programmen beschäftigt ist, die sie in den kommenden Wochen lernen wird, kommt Frau Bach, um sie zu einer Betriebsführung abzuholen.

Vierter Schritt der Einarbeitung: Das Unternehmen kennen lernen





In den nächsten 90 Minuten führt die Sekretärin Sabine Schmidt durch den gesamten Betrieb. Bei einigen wichtigen Mitarbeitern wird ein kurzer Halt gemacht, um die neue Kollegin vorzustellen. Am Ende muss die Sekretärin zur Eile mahnen, denn die Mittagszeit steht bevor. Alle direkten Kolleginnen und Kollegen und Herr Schubert gehen mit. Es herrscht eine angenehme Atmosphäre.



#### Fünfter Schritt der Einarbeitung: Ein Ansprechpartner für neue Mitarbeiterin

Um 13:00 Uhr versammeln sie sich wieder im Büro von Herrn Schubert. Mit von der Partie ist ein Kollege, den Sabine Schmidt schon aus der Vorstellungsrunde kennt – Herr Springer. Der Chef teilt ihr mit, dass Herr Springer in den nächsten Wochen die Patenschaft für Sabine Schmidt übernehmen werde. Prima Sache! Ein Ansprechpartner für all die vielen Fragen, die im neuen Unternehmen ganz sicher auf Frau Schmidt zukommen.

#### Sechster Schritt der Einarbeitung: Der Plan!

In den nächsten zwei Stunden geht es um die künftigen Aufgabenbereiche von Sabine Schmidt. Damit sie die an sie gestellten Anforderungen auch erfüllen kann, legt das Trio einen Plan für die Einarbeitung fest. Das ist ein sehr wichtiger Teil der Einarbeitung. Die unmittelbaren Kollegen und Kolleginnen kümmern sich darum, und zwar immer "on the Job". So soll Frau Schmidt zunächst unter Anleitung von erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihre Aufgaben erledigen. Weitere Kollegen werden sie mit den speziellen IT-Programmen vertraut machen. Alles ist geplant. Und damit Sabine Schmidt die ganze Firma kennenlernt, wird auch ein Plan zur Einarbeitung in benachbarten Abteilungen und Bereichen festgelegt. Auch dort stehen Ansprechpartner zur Verfügung, die Frau Schmidt in die gerade aktuellen Arbeiten einführen werden.

#### Eigene Wünsche und Vorstellungen werden bei der Einarbeitung berücksichtigt

So entsteht ein Einarbeitungsplan für die nächsten sechs Wochen für die neue Mitarbeiterin. Und zwar unter Mitwirkung von Frau Schmidt, die ihre Vorstellungen und Wünsche in den Plan einbringen kann. Er sieht vor, dass sie nach und nach immer mehr Aufgaben selbstständig erledigt. Man erwartet von ihr auch Eigeninitiative – und genau das hat sich Sabine Schmidt auch immer gewünscht.





Plan für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen							
Name:			Vorname:				
Abteilung:			Vorgesetzter:				
Einarbeitung	von - bis		Pate:				
Ziele der Eina	rbeitung			•			
1.							
2.							
3.							
Abteilung	Ansprech- partner	Inhalte		Start	Ende	Erledigt Unterschrift	

## Siebter Schritt der Einarbeitung: Gerüstet für neue Aufgaben

Die Einarbeitungszeit ist schnell vorbei. So viel gab es zu lernen und zu fragen. Dass sich Sabine Schmidt bald ihren neuen Anforderungen gewachsen fühlt, liegt an der ausgezeichneten Art der Einarbeitung. Am Ende der sechs Wochen werden ihr Aufgaben verantwortlich übertragen. Sie ist gut gerüstet, fühlt sich integriert und ist nicht nur voller Tatendrang, sondern auch voll des Lobes für ihr Unternehmen und die tolle Einarbeitung. Das trägt sie auch nach außen – und macht damit nebenbei positive PR für Ihr Unternehmen. Natürlich gibt es immer wieder mal Fragen. Aber dafür steht ihr Pate – und wenn nötig auch der Chef – weiterhin zur Verfügung.



<sup>\*</sup> Die Namen und die Geschichte zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter sind frei erfunden. Jede Ähnlichkeit mit real existierenden Personen ist rein zufällig. Die Bilder der Personen in entstammen verschiedenen Bilddatenbanken (siehe Bildnachweis) und sind keinem der Namen in diesem Artikel zuzuordnen.





### Mitarbeitergespräch: Nur keine Angst! 10 Tipps für den Chef

#### So wird das Mitarbeitergespräch mit Methode und ohne Stress ganz einfach

Ein Mitarbeitergespräch zu führen – das ist für so manchen Chef der wahre Horror. Kein Wunder, dass er keine Zeit und immer neue Ausreden findet. Unschön ist das vor allem für den Mitarbeiter, der wissen sollte, wo er steht, wie der Chef ihn sieht, welche Entwicklungspotenziale es im Unternehmen für ihn gibt.



#### Meist keine Methodik für Mitarbeitergespräche in KMU

Genau dafür aber ist so ein Mitarbeitergespräch gedacht. Doch gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gibt es dafür keine Methodik. Das macht man dann mal eben zwischendurch, womöglich im Büro des Chefs, unterbrochen von Telefon, E-Mails und anderen Mitarbeitern. Womit wir übrigens schon bei einer der wichtigsten Regel für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch wären: Zeit!

#### Was ist ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch?

Aber was macht ein Mitarbeitergespräch eigentlich "erfolgreich"? Wie führen Sie es so, dass es auch einen Mehrwert für Ihr Unternehmen bringt? Denn das müssen Sie sich vor Augen halten: Sie sind nicht der Sozialdienst! Zwar sind Sie dafür zuständig, dass es Ihren Mitarbeitern im Unternehmen gutgeht, dass sie ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden und sich weiterentwickeln können. Aber Sie müssen auch dafür sorgen, dass Ihr Unternehmen Gewinne erwirtschaftet, sich ebenfalls weiterentwickelt, wettbewerbsfähig bleibt und dass Ihre Mitarbeiter motiviert sind und Leistungen bringen.

#### Mitarbeitergespräch - das Beurteilungsgespräch

Doch der Reihe nach. Zunächst einmal gibt es verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen. Die gängigsten sind das Beurteilungsgespräch, das Feedback-Gespräch und das Kritikgespräch. In diesem Beitrag geht es um das Beurteilungsgespräch, das in der Regel ein Mal im Jahr geführt wird.

#### Zehn Tipps für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch

Mit den folgenden zehn Tipps führen Sie als Chef in einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen erfolgreiche Mitarbeitergespräche – solche, aus denen Ihre Mitarbeiter und Sie selbst mit einem guten Gefühl und hoher Motivation herausgehen.

#### Tipp 1: Ein Mitarbeitergespräch ist kein Gehaltsgespräch

Leider verwechseln Mitarbeiter und Chef allzu oft ein Mitarbeitergespräch mit einem Gehaltsgespräch. Dabei haben beide zunächst nichts miteinander zu tun. Wenn der Mitarbeiter eine Gehaltsveränderung erwartet, dann steht das Mitarbeitergespräch unter großer Spannung. Deshalb gehören Gehaltsthemen nicht in ein Mitarbeitergespräch.

#### Tipp2: Das Thema des Mitarbeitergesprächs muss klar sein

Lassen Sie Ihren Mitarbeiter nicht raten, worum es im Mitarbeitergespräch geht. Schon bei der Einladung müssen Sie das Thema klar benennen. Meistens geht es um eine Beurteilung des Mitarbeiters, um seine







Leistungen, um seine Kooperationsfähigkeit, um seine Kundenorientierung, seine persönliche Weiterentwicklung etc.

#### Tipp 3: Ein Mitarbeitergespräch muss vorbereitet werden

Sie als Vorgesetzter müssen es tun, Ihr Mitarbeiter sollte es auch tun: sich auf das Mitarbeitergespräch vorbereiten. Am besten haben Sie dazu den Mitarbeiter (sowie alle Ihre Mitarbeiter) während des gesamten Jahres beobachtet: Wie arbeitet er? Wie verhält er sich anderen gegenüber? etc. Machen Sie sich Notizen und nehmen Sie sich – falls vorhanden – noch einmal das Protokoll vom Mitarbeitergespräch des vergangenen Jahres vor. Standardisierte Beurteilungsbögen (wir kommen später darauf zurück) erleichtern Ihnen die Arbeit und ermöglichen eine objektive Beurteilung. Fordern Sie Ihren Mitarbeiter auf, sich ebenfalls vorzubereiteten, zum Beispiel anhand eines solchen Blanko-Beurteilungsbogens.

#### Tipp 4: Nehmen Sie sich Zeit für das Mitarbeitergespräch

Wie eingangs erwähnt, ist genügend Zeit eines der wichtigsten Kriterien für stressfreie und erfolgreiche Mitarbeitergespräche. Kein vernünftiges Mitarbeitergespräch ist in 15 Minuten abgehakt. Setzen Sie mindestens eine, besser zwei Stunden an. Zum einen müssen Sie stets auf Unvorhergesehenes vorbereitet sein und darauf angemessen reagieren können. Zum anderen drücken Sie Ihre Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter aus, wenn Sie mit ausreichend Zeit ins Mitarbeitergespräch gehen. Auch das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen ist nur mit genügend Zeit möglich. Nehmen Sie sich diese Zeit – auch in Ihrem eigenen Interesse.

#### Tipp 5: Keine Störungen während des Mitarbeitergesprächs

Ebenso wichtig wie ein ausreichend großes Zeitfenster sind Raum und Bedingungen für das Mitarbeitergespräch. Führen Sie das Gespräch in einem neutralen Raum, wenn möglich nicht in Ihrem eigenen Büro oder im Büro des Mitarbeiters, und schon gar nicht vor anderen Beschäftigten. Telefon, Handy, Smartphone, E-Mails - alles tabu! Andere Personen haben während des Mitarbeitergesprächs nichts im Gesprächsraum verloren.



Tipp 6: Führen Sie das Mitarbeitergespräch sachlich und konkret

Sie als Chef führen das Gespräch! Allerdings wünschen sich Ihre Mitarbeiter verständlicherweise auch Raum für eigene Gedanken, die sie loswerden möchten. Geben Sie ihnen diesen Raum. Lassen Sie sich jedoch keinesfalls provozieren und werden Sie nicht persönlich, auch wenn das manchmal schwerfällt. Verallgemeinern Sie nicht (z.B. "Seien Sie nicht immer so unfreundlich."), sondern bleiben Sie sachlich und benennen Sie,





wenn Kritik nicht zu vermeiden ist, diese stets ganz konkret (z. B. "Es ist nicht akzeptabel, dass Sie zu Frau XY am Telefon so unfreundlich sind, wie das vergangene Woche der Fall war.").

#### Tipp 7: Persönliches gehört nicht ins Mitarbeitergespräch

Zwischenmenschliche Themen sollten sie aus dem Mitarbeitergespräch heraushalten. Es geht um die Sache, um die Aufgaben- und Leistungserfüllung des Mitarbeiters gemäß Stellenbeschreibung (hoffentlich liegt eine vor) oder Zielvereinbarung (sofern es eine gibt). Dennoch ist das "soziale Gefüge" im Unternehmen manchmal schwer aus so einem Mitarbeitergespräch herauszuhalten. Am Arbeitsplatz kann niemand erwarten, dass die Menschen einander mögen. Vielleicht behindert ein zwischenmenschliches Problem den Mitarbeiter in seiner Arbeit so sehr, dass es nicht nur ihm, sondern auch Ihrem Unternehmen schadet. Dann braucht das Thema natürlich seinen Platz. Sie als Chef müssen entscheiden, ob es so viel Raum einnimmt, dass ein separates Gespräch darüber nötig ist.

### **Tipp 8: Finden Sie einen Konsens im Mitarbeitergespräch**

Im Mitarbeitergespräch darf es nicht darum gehen, den Mitarbeiter "kaputtzumachen". Ganz im Gegenteil: Es ist wichtig, den Mitarbeiter aufzubauen. Die Anerkennung seiner Leistungen gehört an den Anfang. Kritik sollte möglichst vermieden werden, ist aber nicht immer auszuschließen. Finden Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter Verbesserungspotenziale.

## Tipp 9: Entwickeln Sie eine gute Methodik für das Mitarbeitergespräch

Es gibt viele Methoden, ein Mitarbeitergespräch zu führen. Die von mir angeregte erhebt nicht den Anspruch, der Weisheit letzter Schluss zu sein. Ich weiß aber aus Erfahrung, dass sich diese Methodik gut eignet, auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen ein gutes Mitarbeitergespräch zu führen.

#### Stärken: Die Sicht des Mitarbeiters

Der Mitarbeiter listet im Selbstbild seine Stärken, immer bezogen auf seinen Verantwortungs- und/oder Aufgabenbereich auf. Der Chef nimmt das zur Kenntnis und hinterfragt den einen oder anderen Punkt.

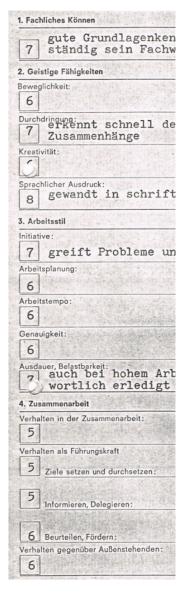
#### Stärken: Ihre Sicht als Chef

Sodann listet der Chef im Fremdbild ebenfalls die Stärken des Mitarbeiters auf. Auch der Mitarbeiter darf die dargestellten Stärken hinterfragen.

#### Übereistimmungen und Dissens

Manchmal sind Chef und Mitarbeiter erstaunt über die (abweichende) Einschätzung der anderen Seite. Darüber gibt es dann Redebedarf und am Ende die Erkenntnis, dass die

andere Sichtweise möglicherweise auch begründet und richtig ist. Aber es wird auch Fälle geben, wo Ihr Mitarbeiter sich nach dem Gespräch immer noch anders sieht, als Sie es tun.







Es ist wichtig, dass Sie diesen Dissens festgehalten und vereinbaren, das Thema in der nächsten Zeit zu beobachten.

#### Gleiches Vorgehen bei den Verbesserungspotenzialen

Nennen Sie es nicht "Schwächen". In den Bereichen, in denen sich Ihr Mitarbeiter verbessern will und kann, gibt es <u>Verbesserungspotenziale</u>. Der Ablauf ist der gleiche wie bei den Stärken.

Wichtig ist, dass Sie im Mitarbeitergespräch gemeinsam die Potenziale erkennen. Diese Phase schließt mit einem wichtigen Punkt ab: Halten Sie drei bis fünf Dinge fest, an deren Verbesserung der Mitarbeiter in der nächsten Zeit arbeiten wird. Als Chef müssen Sie ihm dabei Hilfestellungen geben. Zum Beispiel durch bessere Arbeitsmaterialien (Software etc.), eine Fortbildung oder ein "Training on the Job".

Tipp 10: Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs festhalten



Halten Sie die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs schriftlich fest. Nach Möglichkeit sollten Sie und auch Ihr Mitarbeiter ein Protokoll unterschreiben. Vielleicht haben Sie auch einen konkreten Plan erarbeitet, um an bestimmten Stellen Verbesserungen herbeizuführen. Keinesfalls dürfen aber das Protokoll oder sonstige Aufzeichnungen in der Mitarbeiterakte verstauben. Vielmehr müssen Sie in regelmäßigen Abständen die getroffenen Vereinbarungen und deren Fortschritte verfolgen. Sonst hat das Mitarbeitergespräch wenig Sinn gehabt. Gegebenenfalls kann ein Mitarbeitergespräch außer der Reihe eine Kurskorrektur bewirken.

Lesen Sie auch im Blog von Lambert Schuster: Fünf Don'ts als Führungskraft und Unternehmer in KMU

Zwei weitere interessante Artikel zum Thema Mitarbeitergespräch:

"Die Zeit", 21. März 2012: So wird das Mitarbeitergespräch zum Erfolg (http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/mitarbeitergespraeche-kommunikationfuehrungskraefte/seite-1)

"brandeins", Ausgabe 09/2013: "Sie kriegen es nicht mehr hin in diesem Leben, oder?"





# Das Führungsgespräch im Unternehmen – jetzt ist der Chef dran!

#### Das Führungsgespräch dient der Beurteilung der Führungskraft

Was genau ist ein Führungsgespräch? Nun, darüber ist man sich nicht einmal in der gängigen Fachliteratur einig. Für die einen ist ein Führungsgespräch einfach ein Gespräch der Führungskraft mit einem Mitarbeiter. Für die anderen ist es ein Gespräch einer Führungskraft mit dem nächsthöheren Vorgesetzten. Korrekt ist jedoch:

### Das Führungsgespräch dient der Beurteilung der Führungskraft durch seine Mitarbeiter.

Stärken, Verbesserungspotenziale, Führungsstil, Verhalten – alles kommt auf den Tisch, und zwar unter Leitung eines (idealerweise) externen Moderators.

Lesen Sie, wie es dazu kam, dass das Führungsgespräch in großen Unternehmen zum Standard wurde und welche Phasen es üblicherweise durchläuft. Für Schnellleser habe ich die wichtigsten Punkte nachstehend kurz und knapp zusammengefasst. [Abschnitt für Schnellleser überspringen und direkt zum vollständigen Artikel über das Führungsgespräch gehen...]

#### Für Schnellleser - Das Führungsgespräch in drei Phasen

#### 1. Schritt: Stärken und Verbesserungspotenziale

Unter der Leitung eines (evtl. externen) Moderators erfassen die Mitarbeiter die Stärken des Chefs aus ihrer Sicht. Unterschiedliche Wahrnehmungen werden erörtert, abgestimmt und – soweit möglich - in einen Konsens gebracht. Anschließend werden die gewünschten Verbesserungen (Veränderungen) ebenfalls im Konsens zusammengestellt. Zeitgleich aber an einem anderen Ort erarbeitet die Führungskraft aus eigener Sicht ihre Stärken und Verbesserungspotenziale. Beide, Mitarbeiter und Chef, verwenden dazu einen vorgefertigten Fragebogen. [mehr zu Phase eins im Führungsgespräch...]

#### 2. Schritt: Abstimmung Fremdbild - Eigenbild

Unter der Leitung des Moderators stimmen Mitarbeiter und Vorgesetzter ihre Einschätzungen ab. Die Stärken werden zuerst erörtert, unterschiedliche Sichtweisen müssen die Beteiligten ergründen. Hier besteht möglicherweise viel Diskussionsbedarf. Anschließend werden auch hinsichtlich der Verbesserungspotenziale Fremd- und Eigenbild abgestimmt. Ziel ist immer, einen Konsens zu finden, mit dem beide Seite gut leben können. [mehr zu Phase zwei im Führungsgespräch...]

#### 3. Schritt: Maßnahmen vereinbaren und festhalten

Am Ende werden im Führungsgespräch drei bis fünf Verbesserungspotenziale festgelegt, an denen der Vorgesetzte in den nächsten Monaten arbeiten wird. Die Vereinbarung der Maßnahmen muss realistisch sein und ohne Zwang erfolgen. Veränderungen brauchen Zeit – auch bei Führungskräften. Abschließend werden alle Vereinbarungen aus dem Führungsgespräch schriftlich in einem Protokoll festgehalten. [mehr zu Phase drei im Führungsgespräch...]



#### Kurze Entwicklungsgeschichte des Führungsgesprächs

Die unterschiedlichen Auffassungen darüber, was ein Führungsgespräch ist, sind womöglich auf dessen noch junge Geschichte zurückzuführen. Früher, teilweise noch bis in die Achtziger Jahre, lief das nämlich so: Der Chef galt als unantastbar. Er thronte im Einzelbüro, ließ die Mitarbeiter antanzen und zittern. Er durfte befehlen und brüllen. Die Mitarbeiter hatten seinen Anweisungen zu folgen. Freiheiten für Mitarbeiter? Förderung? Mitbestimmung? Verantwortung? Fehlanzeige! Stattdessen Dienst streng nach Anweisung von oben. Der Chef hatte immer Recht. Als "modern" galt ein Unternehmen schon, wenn es jährlich für jeden Mitarbeiter ein Beurteilungsgespräch gab. Dies verlief natürlich nur in eine Richtung, nämlich von oben nach unten. Aber in den achtziger Jahren änderte sich der Führungsstil. Dem



Mitarbeiter wurden nicht nur Aufgaben, sondern auch Verantwortungen übertragen. Es wurden Ziele gesetzt. Partizipation setzte sich immer mehr durch. Das Beurteilungsgespräch wandelte sich zum Mitarbeitergespräch und fiel ein wenig partnerschaftlicher aus.

#### Das Führungsgespräch - eine Revolution im Unternehmen

Anfang der Neunzigerjahre wandelte sich das Bild grundlegend. Das lebendige Unternehmen war jetzt modern, es zeichnete sich aus durch Kooperation, Abbau von Hierarchien, Übertragung von Verantwortung auf Mitarbeiter. Und mit diesem Wandel hielt das Führungsgespräch Einzug in die Großunternehmen. Was heute in großen Betrieben Normalität ist, war damals eine kleine Revolution: Erstmals gaben die Mitarbeiter – als Team und im Konsens – eine Beurteilung über ihren Chef ab. Der Chef wiederum legte sein Eigenbild vor. Im Anschluss wurden die Einschätzungen abgeglichen und festgestellt, wo es Übereinstimmungen gab und wo gegenteilige Sichtweisen vorlagen. Nicht jede Führungskraft sah sich damals in der Lage, diesen "Kulturschock" zu verdauen.

#### Heute Normalität: Das Führungsgespräch im Großunternehmen

Heutzutage ist das Führungsgespräch gang und gäbe in großen Unternehmen. Leider aber nur dort, in kleinen und mittleren Unternehmen ist es leider oft immer noch ein Fremdwort. Dabei ist das Führungsgespräch auch in kleineren Unternehmen ein wirkungsvolles Werkzeug, um die Kommunikation und Kultur im Unternehmen zu verbessern, das Miteinander zu stärken und Mitarbeiter zu motivieren.

#### Das Führungsgespräch: So läuft es ab

Zum Ablauf vom Führungsgespräch gibt es, wie sollte es anders sein, verschiedene Methoden. Ich empfehle, ähnlich dem <u>Mitarbeitergespräch</u>, auch beim Führungsgespräch eine einfache Methodik.

Der grobe Ablauf sieht so aus: Suchen Sie einen Moderator, auf den sich alle (Mitarbeiter und Führungskraft) einigen können. Der Moderator bündelt die verschiedenen Betrachtungsweisen der Mitarbeiter über den Chef und führt sie in einen Konsens. Der Chef bleibt zunächst außen vor. Er trägt im Alleingang seine Stärken als Vorgesetzter und seine Verbesserungspotenziale zusammen. Anschließend stimmen Mitarbeiter und Chef unter der Leitung des Moderators Fremd- und Eigenbild ab. Am Ende einigen sich alle auf drei bis fünf Verbesserungspotenziale, an denen der Chef in den nächsten Monaten arbeiten wird.







#### Die drei Phasen im Führungsgespräch

Im Einzelnen durchläuft das Führungsgespräch die folgenden drei Phasen:

#### Phase eins zum Führungsgespräch: Stärken und Verbesserungspotenziale erarbeiten

Die Mitarbeiter im Team erarbeiten unter der Leitung des Moderators die Stärken des Chefs aus ihrer Sicht. Das ist gar nicht so einfach, denn natürlich haben verschiedene Mitarbeiter unterschiedliche Wahrnehmungen von ihrem Chef. Diese gilt es zu erörtern, abzustimmen und möglichst in einen Konsens zu bringen.

Nach den Stärken befassen sich die Mitarbeiter mit den Veränderungen, die sie sich von ihrem Chef wünschen. Auch das ist eine echte Herausforderung, denn das Team soll ja zu allen Aussagen einen Konsens finden. Hier gibt es schon mal heftige Diskussionen, aber gerade das macht eine hohe Qualität beim Führungsgespräch aus.

Währenddessen nimmt sich der Chef selbstkritisch unter die Lupe und erarbeitet seinerseits Stärken und Verbesserungspotenziale. Man sollte meinen, dass er es einfacher hat, er muss sich ja mit niemandem abstimmen. Aber gerade die Selbstreflexion ist für viele Führungskräfte eine große Herausforderung.

Die Einschätzungen seitens der Mitarbeiter und die eigene Einschätzung der Führungskraft erfolgt anhand eines vorgefertigten Fragebogens. Ein gutes Beispiel für einen solchen Fragebogen finden Sie über einen Link am Ende dieses Artikels.

#### Phase zwei zum Führungsgespräch: Die Abstimmung von Fremd- und Eigenbild

Jetzt kommen Mitarbeiter und Chef zusammen, um unter der Leitung des Moderators ihre Einschätzungen abzustimmen.

Am Anfang stehen im Führungsgespräch die Stärken, und zwar aus der Sicht der Mitarbeiter und aus der Sicht des Vorgesetzten. Dort, wo Konsens besteht, muss nicht weiter diskutiert werden. Aber die Abweichungen in den verschiedenen Sichtweisen müssen im Führungsgespräch ergründet werden. Hier ist der Moderator gefragt: Warum weichen die Sichtweisen ab? Ist das begründbar? Gibt es Argumente, warum Sichtweisen revidiert werden können – sowohl von den Mitarbeitern als auch vom Chef?

Dann sind die Verbesserungspotentiale dran - naturgemäß ist das der heikelste Punkt im Führungsgespräch. Auch hier werden Fremdbild und Eigenbild gegenübergestellt – übrigens wundern sich die Beteiligten dabei regelmäßig über den hohen Grad an Übereinstimmungen. Wie bei den Stärken werden im Führungsgespräch gerade bei den Verbesserungspotentialen die Ursachen abweichender Betrachtungen erforscht und analysiert. Oft kommt es dann zu neuen Erkenntnissen und weiteren Übereinstimmungen.





#### Phase drei zum Führungsgespräch: Die Maßnahmenvereinbarung

Das Führungsgespräch hat nur Sinn, wenn der Chef ehrlich zur Verbesserung seines Führungsstils beitragen will. Also werden am Ende, wie auch beim Mitarbeitergespräch, drei bis fünf Verbesserungspotenziale vereinbart, an deren Veränderung der Chef in den nächsten Monaten arbeiten wird. Diese Festlegung darf nur ohne Zwang erfolgen. Manchmal ist es dem Chef nicht oder nicht so schnell möglich, das eine oder andere zu verbessern. Das muss akzeptiert werden.

#### Zum Abschluss: Protokoll zum Führungsgespräch

Die Ergebnisse, insbesondere die Verbesserungsmaßnahmen aus dem Führungsgespräch werden schriftlich in einem Protokoll festgehalten und von allen Beteiligten unterschrieben.



#### Fragebogen zum Führungsgespräch

Einen guten Vordruck für die Einschätzung der Stärken und Verbesserungspotenziale (von Wolfram Schiering), den Mitarbeiter und Vorgesetzte gleichermaßen verwenden können, finden sie hier: Fragebogen zum Führungsgespräch

#### (Fotos:

Fotolia: © xiller | © PictureP. | © Robert Kneschke | © Gabi Moisa, © nyul, © Rudie, © xiller | © stboy | © Robert Kneschke | © xiller | © Minerva Studio © Robert Kneschke | © K.- P. Adler | iStock: © 000013507851 | © 13507851 |

Pixelio: © R\_B\_by\_Tim Reckmann © isinor © Hans Braxmeier bearbeitet Gerd Altmann | © isinor © Benjamin Thorn 567008 |

INQA © INQA | © Lambert Schuster)

