

Zeitgemäße Personalarbeit

In diesem Buch wird das gesamte Spektrum betrieblicher Personalarbeit behandelt, von der Personalsuche bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Alle Informationen über Eignung und Leistung eines Mitarbeiters fließen in ein so genanntes „Qualifikations- und Leistungsprofil“. Das beginnt mit der Eignungsbeurteilung nach dem Einstellungs-Interview, setzt sich fort in den Mitarbeitergesprächen, wo über Leistung (Zielerreichung, Aufgabenerfüllung) und Förderung gesprochen wird. Ein Unternehmen hat damit über jeden Mitarbeiter abrufbare Informationen für Personalentscheidungen: Einstellung, Bezahlung, Nachwuchsförderung, Beförderung, Versetzung und Kündigung.

Hier werden Modelle und Methoden vorgestellt, die auf der Höhe der Zeit sind und sich in der Praxis bewährt haben. Beim Bewerberinterview werden die Fragen und Aufgaben von den Anforderungskriterien abgeleitet. Bei der Entscheidung, wer eingestellt wird, geben nicht nur rationale Gründe den Ausschlag, sondern auch die Intuition. Die Erkenntnisse der Hirnforschung können dabei eine Hilfe sein.

Nicht wenige Führungskräfte tun sich schwer mit Kündigungsgesprächen. Hier erfahren sie, wie sie sich auf ein solches Gespräch vorbereiten, mit der eigenen Angst umgehen und Rücksicht auf die Gefühle der Mitarbeiter nehmen.

Das Handbuch ist als Arbeitshilfe für Führungskräfte im Pflegebereich und Mitarbeiter im Personalwesen aufbereitet und enthält Werkzeuge für den unmittelbaren Einsatz bei der praktischen Arbeit, von der Einstellung (Interviewfragebogen, Arbeitsvertrag) über die Leistungsbeurteilung einmal im Jahr bis hin zum Kündigungsgespräch und dem Schreiben von Arbeitszeugnissen. Sie lernen eine neue Methode kennen, Zeugnisse zu formulieren, die sich an den Stärken und positiven Arbeitsergebnissen orientieren.

Das Buch enthält Vorlagen und Mustertexte: Interviewfragen, Absagebrief, Kündigungsschreiben, Zeugnisse und Verträge (Arbeitsvertrag, Aufhebungsvertrag) mit Erläuterungen und rechtlichen Hinweisen.

Inhaltsverzeichnis

1 Bewerberauswahl: Wie Sie die Richtigen finden

- 1.1 Einführung
 - 1.1.1 Es gibt keine Gewissheit
 - 1.1.2 Beurteilung der Eignung: Soll-Ist-Vergleich
- 1.2 Was Praktiker von der Emotions- und Hirnforschung lernen können
 - 1.2.1 Intuition beruht auf Erfahrungswissen
 - 1.2.2 Heuristik: Faustregeln (nach Gigerenzer)
 - 1.2.3 Wann können wir unserem Bauch vertrauen?
 - 1.2.4 Emotionen
 - 1.2.5 Mind reading
 - 1.2.6 Spiegelneuronen
 - 1.2.7 Sind Gefühle authentisch?
 - 1.2.8 Körpersprache: Gestik, Mimik, Stimme
- 1.3 Suchmethoden
 - 1.3.1 Interne Stellenausschreibung
 - 1.3.2 Stellenanzeige
 - 1.3.3 Online-Anzeigen
 - 1.3.4 Bundesagentur für Arbeit
 - 1.3.5 Personalvermittler
 - 1.3.6 Leiharbeit
- 1.4 Bewerberauswahl
 - 1.4.1 Vorauswahl – Die schriftliche Bewerbung
 - 1.4.2 Checkliste
 - 1.4.3 Anforderungen präzise formulieren
 - 1.4.4 Die schriftliche Bewerbung
 - Sichten und Bewerten
 - Bewerbungsschreiben
 - Lebenslauf
 - Arbeitszeugnisse: Bewertung
 - Checkliste
 - Zeugniscode, verdeckte Beurteilungen
 - Zeugnisanalyse (4 Zeugnisse)

- 1.5 Das Einstellungs-Interview
 - 1.5.1 Grundsätze für die Einstellung
 - 1.5.2 Was es zu beachten gilt
 - Sympathie, Abneigung
 - Die Gehaltsfrage
 - Bewerber zu Wort kommen lassen
 - Pausen
 - Provozierende Fragen
 - Zuhören und ausreden lassen
 - Die Frage nach den Schwächen
 - Faustregeln für die Bewerberauswahl
 - 1.5.3 Beispiel 1: Altenpflegerin
 - Anforderungen, Stellenanzeige, Einladung, Absage
 - Interviewablauf
 - Interview: Eröffnung, Interviewbogen, Eignungsbeurteilung
 - Entscheidung, Zusage
 - 1.5.4 Beispiel 2: Pflegedienstleiter
 - Anforderungen, Stellenanzeige, Interviewbogen, Eignungsbeurteilung
 - Entscheidung, Absagebrief
- 1.6 Einarbeitung und Probezeit
 - 1.6.1 Einführung neuer Mitarbeiter
 - 1.6.2 Beispiel Altenpflegerin
 - Informationsmappe für neue Mitarbeiter
 - Einarbeitungsplan erstellen
 - Aushang Schwarzes Brett
 - Erster Arbeitstag
 - 1.6.3 Beurteilung vor Ablauf der Probezeit
 - Beurteilungsgespräch
- 1.7 Rechtliche Hinweise
 - 1.7.1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)
 - 1.7.2 Personalentscheidung, Absagebriefe
 - 1.7.3 Zulässige Fragen
 - 1.7.4 Interne Stellenausschreibung
 - 1.7.5 Vorstellungskosten
 - 1.7.6 Tests
 - 1.7.7 Ärztliche Untersuchung
 - 1.7.8 Mitwirkung des Betriebsrats

2 Führung

- 2.1 Das Menschenbild hat sich verändert
 - 2.1.1 Der Herr-im-Hause-Standpunkt
 - 2.1.2 Pflichterfüllung
 - 2.1.3 Taylorismus
 - 2.1.4 Kooperativer Führungsstil
- 2.2 Die Mythen
 - 2.2.1 Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit
 - 2.2.2 Vorbild Chef?
 - 2.2.3 Selbstverwirklichung
 - 2.2.4 Der glückliche Mitarbeiter
 - 2.2.5 Spaß bei der Arbeit
- 2.3 Führung heute
 - 2.3.1 .Peter Drucker: Effizient führen
 - 2.3.2 Führen aus der Mitte heraus: Von den Wölfen lernen
- 2.4 Der Umgang mit Fehlern
 - 2.4.1 Angst vor Fehlern
 - 2.4.2 Kreativität
 - 2.4.3 Vertrauen schaffen, offen über Fehler reden
 - 2.4.4 Emotionale Defizite
 - 2.4.5 Scheitern als sinnvoll betrachten
- 2.5 Kommunikation
 - 2.5.1 Der Glaube an das Echte: Authentisch kommunizieren
 - 2.5.2 Ich-Botschaften

- 2.5.3 Einfühlsam kommunizieren – Beispiel
- 2.5.4 Vier-Ohren-Modell
- 2.5.5 Das innere Team (Schulz von Thun)
- 2.5.6 Offen miteinander reden: Ein Fall aus der Praxis
- 2.5.7 Sprache im Beruf
 - Verständlich und präzise formulieren
 - Wie sollte ein Text sein?
 - Sprache ist nicht logisch
 - Sprachgefühl – Übung
 - Bullshit
 - Knappheit

3 Beurteilung der Leistung

- 3.1. Objektivität ist nicht möglich
 - 3.1.1 Fairness
 - 3.1.2 Gerechtigkeit?
- 3.2 Leistungs- und Potenzialbeurteilung
 - 3.2.1 Beispiel: Pflegedienstleiter
 - 3.2.2 Qualifikations- und Leistungsprofil
 - 3.2.3 Leistungsschwache Mitarbeiter
 - 3.2.4 ABC-Rating – ein brauchbares Beurteilungsverfahren?

4 Leistungsbeurteilung im Arbeitszeugnis

- 4.1 Keine Schulnoten – was dann?
- 4.2 Qualifikation und Leistung beurteilen
 - 4.2.1 Worauf es ankommt: Stärken und Arbeitsergebnisse
- 4.3 Ein neuer Ansatz: Soll-Ist-Vergleich
- 4.4 Warum Gefühle eine Rolle spielen
- 4.5 Beurteilung der Leistung in Arbeitszeugnissen
 - 4.5.1 Beurteilungskriterien (Übersicht)
 - 4.5.2 Leistung beurteilen
 - 4.5.3 Austrittsgründe, einvernehmliche Trennung
 - 4.5.4 Abschlussatz
- 4.6 Zeugnisse schreiben – Die Organisation
 - 4.6.1 Arbeitsablauf Zeugniserstellung
 - 4.6.2 Arbeitszeugnisse erstellen - Beispiel
 - Beurteilungsbogen
 - Textbausteine
 - Beurteilung durch den Vorgesetzten
 - Personalabteilung schreibt Entwurf und Endfassung
 - Beispiel Zeugnis Pflegedienstleiter
 - Musterzeugnisse
- 4.7 Rechtliche Aspekte
 - 4.7.1 Anspruch
 - 4.7.2 Einfaches oder qualifiziertes Zeugnis?
 - 4.7.3 Fälligkeit
 - 4.7.4 Zwischenzeugnis
 - 4.7.5 Rechtsgrundsätze: Wahrheit, Wohlwollen, Vollständigkeit, Klarheit
 - 4.7.6 Rechtsprechung
 - Form
 - Formulierungsfreiheit
 - Aufgabenbeschreibung
 - Elternzeit
 - Grund des Ausscheidens
 - Schlussformel
 - Mitbestimmung des Betriebsrats
 - Was nicht im Zeugnis stehen darf
 - Holschuld
 - Verwirkung / Verjährung

- Betriebsübergang
- Insolvenz

5 Faire Trennung

5.1 Wenn Kündigungen unvermeidbar sind

5.1.1 Die unternehmerische Entscheidung

5.2 Betriebsbedingte Kündigung

5.2.1 Schriftform

5.2.2 Kündigung und Kündigungsschutz

5.2.3 Betriebsbedingte Kündigung

5.2.4 Kündigungsverbot

5.2.5 Betriebsbedingte Gründe

5.2.6 Rechtfertigung der Kündigung

5.2.7 Soziale Auswahl

5.2.8 Anhörung des Betriebsrats

5.2.9 Zugang der Kündigung

5.3 Das Kündigungsgespräch

5.3.1 Wer führt das Gespräch?

5.3.2 Informationen für das Gespräch

5.3.3 Der hilflose Chef

5.3.4 Verantwortung

5.3.5 Checkliste Gesprächsvorbereitung

5.3.6 Visualisierung

5.3.7 Trennungsbotschaft

5.3.8 Emotionale Reaktionen

5.3.9 Was Chefs vermeiden sollten

5.3.10 Unterstützung beim beruflichen Neuanfang

5.3.11 Mitarbeiter informieren, die im Unternehmen verbleiben

6 Mustertexte für die Personalarbeit

Einleitender Text

Mustertexte mit Erläuterungen

M 1 Abmahnung

M 2 (a) Absagebrief: Bewerbung – kein Vorstellungsgespräch

M 2 (a) Absagebrief: Bewerbung – nach Vorstellungsgespräch

M 3 Anforderungskriterien – Übersicht

M 4 (a) Arbeitsvertrag (unbefristet)

M 4 (b) Freier-Mitarbeiter-Vertrag

M 4 (c) Arbeitsvertrag für geringfügig Beschäftigte (400-Euro-Minijob)

M 5 Arbeitszeugnis: Textbausteine mit Musterzeugnis

M 6 Aufhebungsvertrag

M 7 Texte Einstellungsinterview

M 7 (a) Einladungsschreiben

M 7 (b) Übersicht Interviewablauf

M 7 (c) Fragenkatalog

M 7 (d) Eignungsbeurteilung - Entscheidung

M 8 Texte Kündigung:

M 8 (a) Checkliste fristgemäße Kündigung

M 8 (b) Kündigungsschreiben: fristgerecht, betriebsbedingt

M 8 (c) Kündigungsschreiben: mit Abfindungsanspruch

M 8 (d) Kündigungsschreiben Änderungskündigung

M 9 (e) Kündigungsschreiben: aus wichtigem Grund, fristlos

Leseprobe

1.1.1 Es gibt keine Gewissheit

Haben Sie nach einem Interview auch manchmal das Gefühl, dass Sie genau so schlau sind wie zuvor und eigentlich nichts über den Bewerber erfahren haben, was Sie nicht schon aus seiner schriftlichen Bewerbung wussten? Man fragt sich, was man falsch gemacht hat, und was man anders machen könnte?

Wer Mitarbeiter auswählt, beurteilt sie. Diese Beurteilung bezieht sich auf die Eignung des Bewerbers und ist gleichzeitig eine Prognose über das künftige Verhalten am Arbeitsplatz. Wer über die Einstellung von Mitarbeitern entscheidet, sollte sich darüber im Klaren sein, dass die Beurteilung von Leistung, Verhalten und Persönlichkeitseigenschaften eine objektive, allgemeingültige Aussage nicht zulässt. Eine Beurteilung kann nur subjektiv sein und schließt eine Fehleinschätzung nicht aus, weil Menschen eben Fehlern und Schwächen unterliegen. Manche Wissenschaftler wollen uns weismachen, dass man menschliches Verhalten und Persönlichkeitseigenschaften objektiv beurteilen könne. Es gibt keine allgemeingültigen und verbindlichen Richtlinien des Handelns.

Ein Mensch, ein Bewerber kann in seiner Komplexität - wenn überhaupt - nur in einem Gespräch ausgelotet werden. Es ist nicht alles rational fassbar. Es geht um Gefühle, um Sympathie und Antipathie, das Irrationale, um alles, was nur intuitiv erfasst werden kann. Ein Interviewer will einen Bewerber verstehen, seine Motive kennen lernen, seine Widersprüchlichkeiten aufdecken, sein Interesse, seine Leidenschaft, seine Glaubwürdigkeit, was er denkt und fühlt.

Das Ziel dabei ist klar: Ein Interviewer braucht Informationen, um eine Prognose über den beruflichen Erfolg abzugeben. Diese Prognose bleibt aber auch immer Glaube und Hoffnung. Wem es als Bewerber gelingt, einem Interviewer das Gefühl zu vermitteln, dass er am ehesten zum Erfolg des Unternehmens beitragen könnte, hat gute Chancen, eingestellt zu werden.

Ein Einstellungsinterview hat den Zweck, die Eignung des Bewerbers für die angebotene Position festzustellen, und zwar durch Fragen, Aufgaben und Rollenspiele, die sich auf die künftige Tätigkeit beziehen. Das Unternehmen will herausfinden, in welchem Maße der Bewerber den Anforderungen genügt. Dabei spielen auch Sympathie und Abneigung eine Rolle. Je mehr Interviewer und Firmenangehörige an der Auswahl beteiligt werden, desto größer ist die Chance, die Richtigen einzustellen. Es reicht eben nicht, wenn Geschäftsführer, Personalchef und Abteilungsleiter sich für die Einstellung des Bewerbers entscheiden. Wichtig ist auch, dass die künftigen Kollegen eine Zusammenarbeit positiv sehen. Der Kontakt kann zum Beispiel bei der Besichtigung des Arbeitsplatzes hergestellt werden. Dort kann man dann auch ungezwungen, ohne Chef, mit dem Bewerber plaudern. Auch die künftigen Kollegen sollen ihr Votum abgeben, ob Sie bereit sind, mit diesem Mann oder dieser Frau künftig zusammen zu arbeiten.

1.1.2 Beurteilung der Eignung: Soll-Ist-Vergleich

Bei der Beurteilung der Eignung bei der Personalauswahl kommt es darauf an herauszufinden, ob der Bewerber die notwendigen Fähigkeiten (Stärken) besitzt, um seine künftige Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Ob der Bewerber tatsächlich später erfolgreich arbeiten wird, wissen wir nicht.

Der Management-Berater Peter Drucker schreibt in seinen Büchern, dass es im Management auf die Resultate ankomme, auf den Output und natürlich auch darauf, wie das Unternehmen die Stärken des Mitarbeiters genutzt hat.

Diese Erkenntnis lässt sich heute auf alle Mitarbeiter übertragen:

- Welche Stärken / Fähigkeiten konnte der Mitarbeiter bisher nutzbringend einsetzen?
- Welche Ergebnisse / Erfolge hat er mit seiner Arbeit erzielt?
- Was war sein Beitrag zum Ganzen?

Das Unternehmen will herausfinden, in welchem Maße der Bewerber den Anforderungen (Soll) genügt, in der Vergangenheit erfolgreich gearbeitet hat und dies in Zukunft mit großer Wahrscheinlichkeit auch wieder tun wird.

1.2 Was Praktiker von der Hirn- und Emotionsforschung lernen können

Der amerikanische Hirnforscher Antonio Damasio weist nach, dass Intuition eine biologische Grundlage hat. Er hat Hirngeschädigte mit einer Gruppe normaler Versuchspersonen verglichen. Den Hirngeschädigten mangelte es an Intuition, einer emotionalen Reaktion auf die antizipierten Konsequenzen guter und schlechter Entscheidungen (Decartes´ Irrtum, 1998).

In einem Interview (Gehirn&Geist 1/2007) erläutert Damasio seine Grundposition:

„Descartes Position, wonach Körper und Geist vollkommen getrennte Substanzen darstellen, halte ich für falsch. Körper und Geist sind für mich unterschiedliche Aspekte bestimmter biologischer Prozesse. Ähnliche Ansichten zum Leib-Seele-Problem vertrat nur wenige Jahre nach Descartes der Philosoph Spinoza: „Der Gegenstand der Idee, die den menschlichen Geist ausmacht, ist der Körper.“

Damit nahm Spinoza Erkenntnisse der modernen Neurobiologie vorweg.

Für die Führungskräfte in den Unternehmen und Organisationen heute lautet die Frage: Wie kann man das Wissen der Hirnforschung für Personalentscheidungen nutzen?

Der Münchner Hirnforscher Ernst Pöppel (Zum Entscheiden geboren, 2008) unterscheidet drei Formen des Wissens. Neben dem sprachlichen und bildlichen Wissen nennt er das „intuitive Wissen“ oder das „stumme Wissen“, das sprachlich nicht verfügbar, aber deshalb nicht irrational sei, sondern einer eigenen Logik folgt. Das intuitive Wissen, so Pöppel, funktioniere umso besser, „je reicher die Arbeitsplattform unseres Geistes ist, die mit Wissen aus frühesten Zeiten ausgestattet wird.“

Der Psychologe Gerd Gigerenzer hat am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung viele Jahre über Intuition geforscht und seine Ergebnisse in dem Buch „Bauchentscheidungen“ in einer verständlichen Sprache veröffentlicht. Er schreibt, dass ein Großteil unseres geistigen Lebens sich unbewusst vollziehe und auf Prozessen beruhe, die nichts mit Logik zu tun haben. Er spricht von Bauchgefühlen, Intuitionen und der *„Intelligenz des Unbewussten: Ohne zu denken wissen wir, welche Regel in welcher Situation vermutlich funktioniert.“*

Intelligenz kann man sich als eine bewusste Tätigkeit vorstellen, die von den Gesetzen der Logik bestimmt wird. Benjamin Franklin soll seinem Neffen, der sich nicht zwischen zwei Frauen entscheiden konnte, die Pro- und Kontra- Methode empfohlen haben, bei der das Für und Wider abzuwägen und zu gewichten ist. Ausgerechnet bei einer Entscheidung, bei der es nur auf Intuition ankommt. Die Franklin-Methode, bei der das Ziel ist, den höchsten Wert und den größten Nutzen zu ermitteln, sei nicht immer der beste Weg, meint Gigerenzer.

Wir wissen mehr als wir zu sagen wissen. Beispiel Sprachgefühl: Muttersprachler sind in der Lage spontan zu sagen, ob ein Satz grammatisch korrekt und idiomatisch richtig ist, aber nur wenige können erklären, warum das so ist.

1.2.1 Intuition beruht auf Erfahrungswissen

Der amerikanische Neurologe Antonio Damasio ist davon überzeugt, dass jede Entscheidung einen „emotionalen Anstoß“ brauche, weil aus purem Verstand heraus ein Mensch nicht handeln könne. Er ersetzt den Satz des französischen Philosophen Descartes *„Ich denke, also bin ich“* so: *„Ich fühle, also bin ich.“*

Entscheidungen müssen rational sein. Davon sind auch heute viele Kinder der Aufklärung überzeugt, allen voran Wissenschaftler. Sie glauben an die mathematische Logik. Der Psychologe Gerd Gigerenzer in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung (25.8.07):

*„Man weiß, was zu tun ist, ohne die Gründe dafür zu kennen. Ihnen liegen aber nicht nur Erfahrung, sondern auch einfache Faustregeln zugrunde, etwa *Wähle, was du kennst, imitiere den Erfolgreichen, vertraue einem einzigen Grund und ignoriere alle anderen*“.*

Dass Logik ein nützliches Werkzeug ist, bestreitet Gigerenzer nicht. Aber es sei eben nur eines unter vielen nützlichen Werkzeugen. Einen Gegensatz zwischen Vernunft und Bauchentscheidung gebe es nicht, „Logik und Intuition sind zwei Werkzeuge aus der gleichen Kiste.“ Und wenn es um Liebe gehe, handeln alle Menschen intuitiv.

Kommen wir mit unseren Bauchgefühlen zu besseren Entscheidungen? Das erscheint und auf den ersten Blick naiv. Die Wirtschaftswissenschaften haben den homo oeconomicus erfunden und die Unternehmen arbeiten nach dem ökonomischen Prinzip, mit geringstem Aufwand den größtmöglichen Nutzen erzielen.

Wie andere Ansätze der Sozialwissenschaften versucht die Wissenschaft von der Intuition menschliches Verhalten zu erklären und vorherzusagen. Gigerenzer räumt ein, dass seine wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Intuition in der Welt der Wissenschaft umstritten sind. Was er in seinem Buch „Bauchentscheidungen“ vorlegt, bezeichnet er als *„Werkzeugkasten mit Werkzeugen für ein ganzes Spektrum von menschlichen Problemen.“*

Für ein Unternehmen, wo Führungskräfte Personalentscheidungen zu treffen haben, ist das Modell des Psychologen Gerd Gigerenzer nachvollziehbar und kann nach meiner Einschätzung auch angewendet werden.