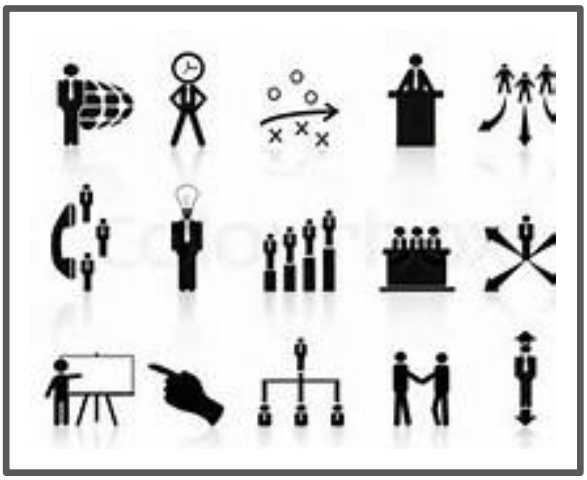
Arbeitsskript für den Unterricht im Lernfeld „Arbeiten am Empfang und auf der Etage“

PERSONALWESEN

Hotelfachmann/-frau



Herausgeber

Fachbereich Hotelmanagement
Team AEE

Berlin, 5. Auflage 02/2020
Erschienen im Selbstverlag des Fördervereins (II) der Brillat-Savarin-Schule

Inhaltsverzeichnis

1 Organisation ***3***

1.1 Organigramm der Beherbergungsabteilung *3*

1.2 Organisationssysteme *4*

1.3 Stellenbeschreibung *5*

1.4 Tätigkeiten am Empfang *6*

2 Personalbeschaffung ***8***

2.1 Möglichkeiten der Personalbeschaffung (intern/extern) *8*

2.2 Stellenanzeigen *9*

2.3 Bewerbungen (Bewerbungsmappen) *11*

2.4 Online-Bewerbungen *13*

2.5 Analyse der Bewerbungsunterlagen *14*

2.6 Vorstellungsgespräch *15*

3 Personaleinsatz (Arbeitszeitmodelle) ***19***

3.1 Arbeitszeitmodelle *19*

3.2 Personalintegration *23*

4 Personalführung ***27***

4.1 Führungstechniken *27*

4.2 Führungsstile *27*

4.3 Mitarbeitergespräche *31*

4.4 Kritisieren als Führungsaufgabe *34*

4.5 Konfliktmanagement *35*

4.6 Personalverwaltung durch Führungskräfte *41*

5 Personalbeurteilung ***43***

5.1 Arbeitszeugnis: einfach und qualifiziert *43*

5.2 Beurteilung des Leistungsverhaltens *43*

5.3 Beurteilung des Sozialverhaltens *43*

5.4 Rechtsgrundlagen *47*

6 Personalfreisetzung ***48***

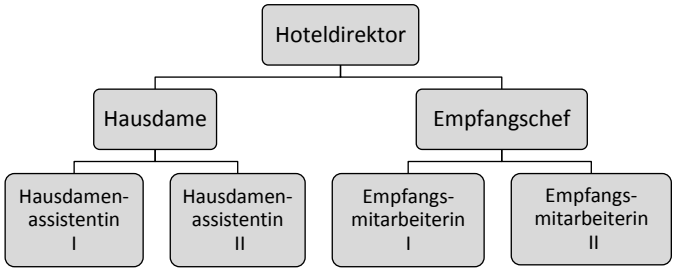
7 Projektorientierte Aufgabe ***49***

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

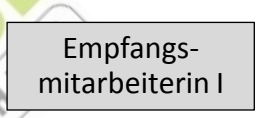
1 Organisation

1.1 Organigramm (= Aufbauorganisation)

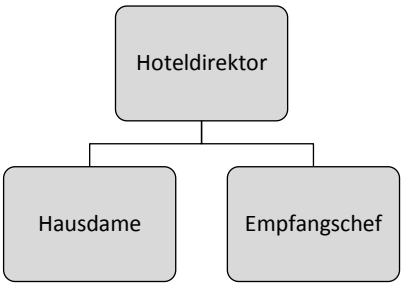
Als **Organigramm** bezeichnet man die zeichnerische Darstellung der Organisationsstruktur eines Unternehmens (= Organisationsdiagramm).
Es stellt den Beziehungszusammenhang zwischen einzelnen Stellen, Instanzen und Abteilungen dar. Das Organigramm gibt Aufschluss über Hierarchieebenen und Weisungsbefugnisse in einem Unternehmen.



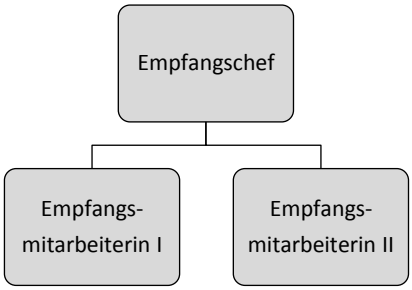
Die **Stelle** ist das Grundelement der Aufbauorganisation. Sie stellt die Zusammenfassung von Teilaufgaben zum Arbeitsbereich einer Person (= Stelle) dar.
In der Regel wird eine Stelle von einem Mitarbeiter besetzt. Sie wird im Organigramm durch ein Kästchen dargestellt.



Als **Instanz** bezeichnet man eine Stelle, welche Weisungsbefugnisse für rangniedere Stellen hat. Demzufolge handelt es sich bei der Unternehmensführung und bei den Abteilungsleitern immer um Instanzen.



Die Gesamtheit aller Stellen gleichartiger Arbeitsverrichtungen, also die Instanz selbst und die ihr untergeordneten Stellen bezeichnet man als **Abteilung**.



BRILLAT-SAVARIN-SCHULE GASTGEWERBE

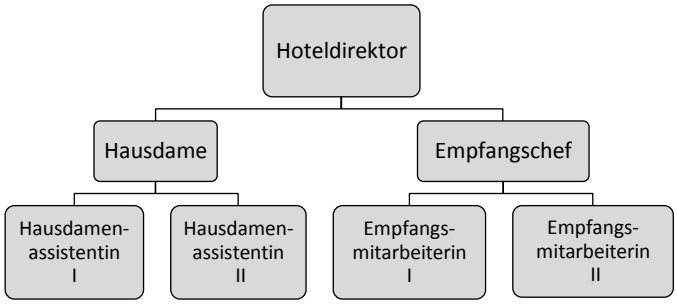
<u>Aufgabe 1:</u>

Erstellen Sie das Organigramm Ihres Hotels. Falls Ihr Haus zu groß ist, stellen Sie Ihre Empfangsabteilung in Form eines Organigramms dar. Markieren Sie alle Stellen und Instanzen farblich.

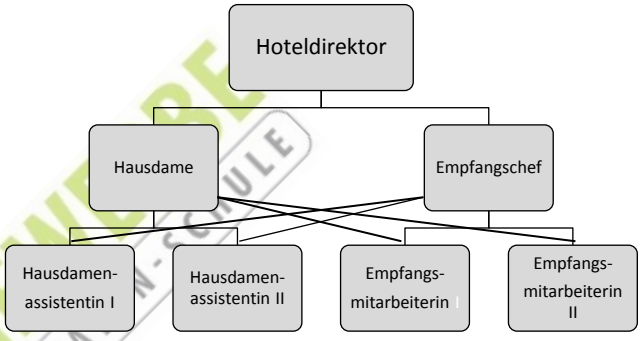
1.2 Organisationssysteme

Das **Einliniensystem** ist die ursprüngliche Form der Aufbauorganisation.

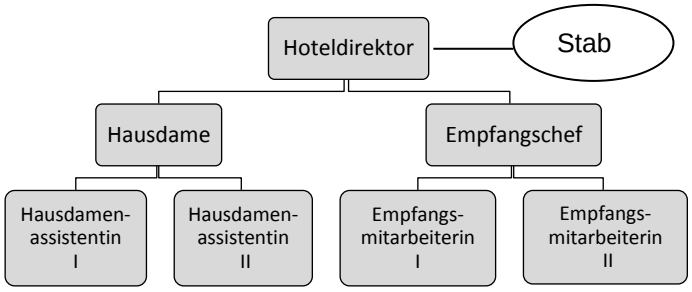
Im Einliniensystem kann eine untergeordnete Stelle nur von einer einzigen übergeordneten Stelle Weisungen empfangen.



Im **Mehrliniensystem** erhält die untergeordnete Stelle Weisungen von mehreren (mindestens zwei) übergeordneten Stellen. Bei dieser Form der Aufbauorganisation wird die Führungsaufgabe auf mehrere gleichrangige spezialisierte Aufgabenträger verteilt.



Das **Stabliniensystem** wird gebildet durch eine Kombination aus Einliniensystem oder Mehrliniensystem mit Stäben. Stäbe sind nicht weisungsbefugte Stellen mit Beratungs- und/oder Unterstützungsfunktion für Linieninstanzen. Stäbe können auf verschiedenen Leitungsebenen eingesetzt werden. Stabstellen nehmen eine unterstützende Funktion ein.



<u>Aufgabe 2:</u>

Ordnen Sie Ihr Organigramm einem Organisationssystem zu.

1.3 Stellenbeschreibung (intern)

Bezeichnung der Stelle	
Name des Stelleninhabers/ Stelleninhaberin	
Abteilung	
Übergestellte Stelle (Vorgesetzter)	
Untergestellte Stelle (Weisungsbefugnis an …)	
Aufgaben	
Kenntnisse und persönliche Voraussetzungen	
Geschlecht	
Einstellungsalter	
Ausbildung	
Sprachkenntnisse	
Spezialkenntnisse z. B. im EDV-Bereich	
Berufserfahrung	
Arbeitsbedingungen	

OSZ GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

1.4 Tätigkeiten am Empfang

Stelle	Tätigkeiten und Aufgabenbereiche
Revenue Manager	• tägliche Überwachung und Pflege aller Reservierungssysteme • aktualisiert und analysiert Daten (Belegungszahlen und -zeiträume sowie Raten) mit Hilfe eines Yield Systems* und gestaltet die Preise • verantwortlich für eine optimale Auslastung zum bestmöglichen Preis ** System zur Nachfragesteuerung mittels Kapazitätsverfügbarkeiten und Preisen. Yield Management wird bei Dienstleistungsunternehmen mit dem Ziel eingesetzt, den Gesamtumsatz des Unternehmens zu maximieren, indem die Nachfrage mit der höchsten Zahlungsbereitschaft mit Priorität befriedigt wird.*
Rooms Division Manager (ROM)	• verantwortlich für die Bereiche Empfang inkl. Telefonzentrale, Guest Relation, Business Center, Portiers und Nachtdienst sowie Housekeeping ggf. Wäscherei und Reservierung & Technik und sorgt in diesen Bereichen für die Einhaltung der Standards und reibungslose Arbeitsabläufe • Budgeterstellung und Organisation von Abteilungstrainings • Koordination der Dienst- und Urlaubsplanung • Mitwirkung bei der Einstellung und Beurteilung von Mitarbeitern • ist allen Mitarbeitern in den oben genannten Abteilungen überstellt und berichtet direkt an den Direktor
Front Office Manager (FOM)	• Koordination der Abteilung Empfang inkl. Telefonzentrale, ggf. auch der Reservierung *(Je nach Struktur des Hotels ist der FOM dem Direktor oder dem Rooms Division Manager unterstellt.)* • Kontrolle von Ankunft und Abreise • Buchungs- und Abrechnungskontrolle • Planung des Mitarbeitereinsatzes, Mitarbeiterausbildung und -training • Gästekorrespondenz, Pflege von Gästekontakten • Budgetplanung und Statistik
Guest Relation Manager	
Reception clerk ***Réceptionnist***	• Gäste begrüßen, Check-in, Check-out • Gästebetreuung, Gästekorrespondenz • Verkauf von Zimmern und Dienstleistungen • Kassenabrechnung und Kassenübergabe, Restanten buchen • Rechnungen kassieren, Fremdwährungen umtauschen
Guest Service & Telephone Operator (Business Center Agent)	

GASTGEWERBE BRIEFE SAVARIN SCHULE

Stelle	Tätigkeiten und Aufgabenbereiche
.....	• Restanten des Abends buchen • Abrechnungen anderer Abteilungen annehmen • kontrollieren und verbuchen • Logis- und Frühstücksbuchungen durchführen • Tagesabschluss durchführen • Empfangskasse abrechnen
..... **Bell captain**	• Gästebetreuung: z. B. Dienstleistungen organisieren (Theater, ...) • Gepäckservice veranlassen • Hallenpersonal einteilen und kontrollieren • Auskünfte erteilen
..... **Doorman** ***Portier***	
..... **Porter** ***Bagagist***	• Gästegepäckservice • Begleitung auf das Zimmer • Erklären von Besonderheiten • Hilfsdienste im Hausdamenbereich • Transfer von Gästen (Bahnhof oder Flughafen)
_____ **Bell boy**	
..... **Reservation clerk**	• Zimmerverkauf • Anfragen bearbeiten • Reservierungen buchen und bestätigen • Belegungsvorausschauen erstellen
Buchhalter	

BSZ GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

<u>Aufgabe:</u>

Ergänzen Sie die obige Tabelle mit den entsprechenden Stellenbezeichnungen (***Empfangschef, Night auditor, Wagenmeister, Hausdiener, Page, Concierge, Reservierungssekretär, Empfangssekretär***) sowie den dazugehörigen Tätigkeiten.

2 Personalbeschaffung

2.1 Möglichkeiten der Personalbeschaffung (intern/extern)

Bei jeder Besetzung einer offenen Stelle (Ersatz- oder Neubedarf) muss überlegt werden, ob die Anwerbung eines Mitarbeiters hausintern oder durch eine neue Arbeitskraft „von außen“, also extern erfolgen soll.

Arbeitsauftrag: Vervollständigen Sie die Stichpunkte in der Übersicht!

Interne Stellenausschreibung:

- Beförderung
- Umsetzung/Versetzung
- Ausbildung mit Übernahme

Externe Personalbeschaffung:

Kontaktdateien mit Initiativbewerbungen/früheren Stellenbewerbungen pflegen

Nutzung von Kontakten

- Kontakte durch _____
- Kontakte zu ehemaligen Arbeitskräften
- Kontakte zu Ausbildungsstätten
- Kontakte zu Hotelfachschulen

Vermittlungsagenturen einschalten

- _____
- _____
- Vermittlungsagenturen für Hotelpersonal (z. B. ZIHOGA speziell für gastgewerbliche Stellen im Ausland)

Abwerben von Personal durch Einschalten von

- _____
- Unternehmensberatern

Jobmessen und Karriereevents nutzen
Infoveranstaltungen für frisch ausgelernte Facharbeiter (z. B. Recruiting-Messen)

Stellenanzeigen aufgeben

- _____
- _____
- Firmen-Websites - Homepage des Hotels oder die eigene Darstellung auf Social-Media-Plattformen z. B. Facebook – s. u. Online-Rekrutierung
- Job- und Stellenbörsen im Internet (branchenspezifische siehe Anhang)

Online-Rekrutierung von Arbeitskräften kann erfolgen durch

- Stellenausschreibungen auf der eigenen Website
- Inserate in Jobbörsen (hotel-career.de; hotelstellenmarkt.de; ...)
- aktive Maßnahmen wie Online-Jobmessen
- die gezielte Ansprache von Teilnehmern in Online-Foren (z. B. XING; about.me; ...)
- das Ausspähen von Websites der Konkurrenz und die gezielte Ansprache von einzelnen Mitarbeitern des Wettbewerbers

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

2.2 Stellenanzeigen

Statistiken zufolge hat die Suche nach geeigneten Fachkräften über eine Stellenanzeige die größte Aussicht auf Erfolg. Im Gastgewerbe wird etwa die Hälfte der offenen Stellen durch Anzeigen besetzt, ca. 10 % der Arbeitskräfte werden über Anzeigen im Internet gewonnen.

Arbeitsauftrag (Bearbeitungszeit 45 Minuten):

1. Erarbeiten Sie eine Stellenanzeige für eine/n Rezeptionsmitarbeiter/in!
   Gruppe A - in einer überregionalen Zeitung
   Gruppe B - auf der Homepage des Hotels
   Gruppe C - für eine branchenspezifische Stellenbörse im Internet
   Gruppe D - für die hausinterne Ausschreibung
   Beachten Sie dabei die unten aufgeführten Informationen.
2. Stellen Sie das Gruppenergebnis der Klasse in geeigneter Weise vor!

Inhalt einer Stellenanzeige

Wie groß Sie Ihre Anzeige auch gestalten wollen (oder finanziell können), ob Sie sie hausintern, regional oder überregional platzieren, wichtig ist, dass ihr Inhalt für die Personen aussagefähig ist, die Sie ansprechen wollen. Eine Stellenanzeige sollte die folgenden Inhalte umfassen:

- ✓ **Firmenprofil**
  Branche, Unternehmensgröße, Produkte und/oder Dienstleistungen, Standorte, eventuell auch Kundenkreis, Marktposition, Führungsstil, Betriebsklima, …
- ✓ **Genaue Berufsbezeichnung der ausgeschriebenen Stelle**
  Rezeptionist, Empfangschef, Concierge, Systemadministrator, Projektleiter, …
- ✓ **Stellenprofil**
  Beschreibung des Aufgabenbereichs, Stellung in der Organisationsstruktur, Kompetenzen, Entwicklungschancen, …
- ✓ **Bewerberprofil/fachliche und persönliche Anforderungen an den Bewerber**
  Fremdsprachenkenntnisse, Teamfähigkeit, Kreativität, Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, …
- ✓ **Geforderte Ausbildung und Berufserfahrung**
  abgeschlossene Ausbildung in der Hotellerie, Gastronomie etc., Absolvent einer Hochschule, berufliche Kompetenzen, …
- ✓ **Betriebliche Leistungen**
  Möglichkeiten zur Weiterbildung, Bezahlung nach Tarif, …
- ✓ **Angabe, wie die Bewerbung erfolgen soll**
  telefonische Vorabinformation, Kurzbewerbung, ausführliche Bewerbung, schriftlich, digitale Dateien (PDF) per E-Mail, …
- ✓ **Zeitpunkt des möglichen Arbeitsbeginns und Arbeitszeitmodell**
  Teilzeit, Vollzeit, ...
- ✓ **Nennung einer Kontaktstelle/-person**
  Name, evtl. Abteilung, Telefonnummer, E-Mail, ...

Benachteiligungsverbote beachten!

Nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) darf eine Stellenausschreibung Personen wegen der **Rasse**, der **ethnischen Herkunft**, des **Geschlecht**s, der **Religion**, der **Weltanschauung**, einer **Behinderung**, des **Alter**s oder der **sexuellen Identität** nicht benachteiligt werden (§ 11 AGG). Stellenanzeigen, ob in der Presse, im Internet oder am Schwarzen Brett müssen also diskriminierungsneutral formuliert werden.

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

Die Auswertung von Stellenanzeigen

Ganz egal, ob Hotelfachmann, Gastronomieleiter, Küchenchef, Reservierungsleiter oder Servicefachkraft: Um sich optimal auf den Bewerbungsprozess vorbereiten zu können, ist es unerlässlich, die Stellenanzeige, auf die man sich bewirbt, genau zu analysieren. Dabei ist es hilfreich, sich die geforderten Kompetenzen zu notieren und zu überlegen, ob man diese erfüllt und wie man sie belegen kann.

Emotionale Ebene

- Passen die eigene Person und das Hotel/der Gastronomiebetrieb zusammen?
- Welche Gedanken und Gefühle kommen bei mir auf, wenn ich die Stellenanzeige lese?
- Was habe ich bisher über das Hotel oder den Gastronomiebetrieb gehört und wie stehe ich dazu?
- Ist die Stellenanzeige eher aufwendig oder schlicht gestaltet? Handelt es sich demnach eher um ein traditionelles oder modernes Hotel bzw. Gastronomiebetrieb?

Sachliche Ebene

- Was ist die Zielgruppe des Hotels bzw. des Gastronomiebetriebs?
- Wie groß ist das Hotel/der Gastronomiebetrieb?
- Handelt es sich um eine große internationale Hotelkette oder ein regionales Hotel, eine Restaurantkette, ein Franchise-System oder ein eigenständiges Restaurant oder Lokal?
- Ist das Hotel/der Betrieb auf Innovationskurs oder eher traditionell ausgerichtet?
- Lassen sich schon erste Anforderungen aus der Unternehmensbeschreibung herauslesen (Fremdsprachenkenntnisse, Mobilität, Erfahrung)?
- Welche Aufgaben sind mit der zukünftigen Stelle verbunden und wie kann ich belegen, dass ich ihnen gewachsen bin?
- Welche Muss- und Kann-Anforderungen sind in der Stellenanzeige formuliert? Gibt es Vorgaben für die Bewerbung (Eintrittstermin, Angaben zu Gehaltsvorstellungen, etc.)?
- Entscheidung zur Relevanz:

  Lohnt es sich weitere Informationen über den Betrieb einzuholen? (Internet, bzw. Social-Media-Plattformen, E-Mail- bzw. Telefonkontakt, ...)

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

Arbeitsauftrag:
Erstellen Sie eine Tabelle, die Sie zur Analyse von Stellenausschreibungen für sich selbst nutzen können!

Beispiel:

Entscheidungskriterien	entspricht meinen Anforderungen/Wünschen			
	voll	teilweise	nicht	Es fehlen Informationen
z. B. die Größe des Betriebs:				

2.3 Bewerbungen (Bewerbungsmappen)

Äußere Form der Bewerbung

Die äußere Form und die Gliederung der Bewerbungsunterlagen (Bewerbungsmappen) verschaffen einen ersten Eindruck vom Bewerber. Bei Positionen mit organisatorischen und kreativen Aufgaben fällt dieser Eindruck stärker ins Gewicht als bei anderen Stellen. Bewerbungen sollten folgende Anforderungen erfüllen:

➢	
➢	
➢	

I Bewerbungsschreiben: Inhalte und Formulierungsbeispiele

Das Anschreiben ist ein vom Bewerber individuell verfasster Brief. Sein Informationsgehalt ist für die Personalauswahl sehr wichtig. Bewerbungsschreiben sollen zu erkennen geben, dass sich der Bewerber mit dem Unternehmen und der Stelle auseinandergesetzt hat. Allgemein gehaltene Schreiben deuten in der Regel auf ein mangelndes Interesse oder auf eine oberflächliche Arbeitsweise hin. Am Ende des Bewerbungsschreibens sollte immer die Bitte um Einladung zu einem Vorstellungsgespräch stehen.

➢	Betreff: Stellenname *Bewerbung als Hotelfachfrau*
➢	Wodurch wurde der Bewerber auf den Betrieb aufmerksam? *Ihr Inserat in der Zeitung (Name) vom … hat mein Interesse geweckt – daher bewerbe ich mich gerne als … in Ihrem Unternehmen.*
➢	Welchen schulischen und beruflichen Werdegang hat der Bewerber? Warum dieses Unternehmen? *Sowohl meine Ausbildung als auch mein bisheriger schulischer Werdegang waren international ausgerichtet. Beides könnte ich als Grundlage für die Position des Sales Agent in Ihrer weltweit erfolgreich agierenden Unternehmensgruppe einbringen.*
➢	Überblick über die beruflichen Fähigkeiten und Kenntnisse des Bewerbers. *In den letzten Jahren (…während der Ausbildung) habe ich besonders meine Fähigkeiten als ... in den Bereichen der ... unter Beweis stellen können.* *Bei meiner Tätigkeit als … (Berufsbezeichnung) habe ich mich auf … (Gebiet) spezialisiert.* *Erste Erfahrungen in … (angestrebter Tätigkeitsbereich) konnte ich während meiner Ausbildung sammeln.* *Zu meinen Aufgaben gehörte dort … (Tätigkeitsbeschreibung).* *Ich habe Erfahrung im Umgang mit …, Außerdem verfüge ich über gute …Kenntnisse.*
➢	Kurze Selbsteinschätzung des Bewerbers *Ich bin es gewohnt selbstständig zu arbeiten und Eigenverantwortung zu übernehmen.* *Ich bin in der Lage, … (Eigenschaften).* *Ich habe gelernt, auch in Stresssituationen (oder unter Termindruck) erfolgreich zu arbeiten.* *Ich spreche … (Sprache) fließend und habe mich im …-Bereich (ständig) weitergebildet.* *Meine … (Eigenschaft) konnte ich bereits bei … unter Beweis stellen.*
➢	Beginn der neuen Arbeitsstelle *Ich könnte zum … (Datum) für Sie tätig werden. In Absprache mit meinem derzeitigen Arbeitgeber eventuell auch früher.* *Eine Tätigkeit bei Ihnen könnte ich zum … aufnehmen.*
➢	Bitte um Einladung zum Vorstellungsgespräch *Für weitere Auskünfte stehe ich Ihnen gerne in einem persönlichen Gespräch zur Verfügung.* *Ich freue mich darauf, Sie und Ihr Unternehmen persönlich kennenzulernen.*

II Lebenslauf

Der Lebenslauf spiegelt die private und berufliche Entwicklung des Bewerbers wider. Wenn nicht ausdrücklich anders verlangt, wird der Lebenslauf in tabellarischer und in Maschinenschrift verfasst. Er sollte folgende Angaben enthalten:

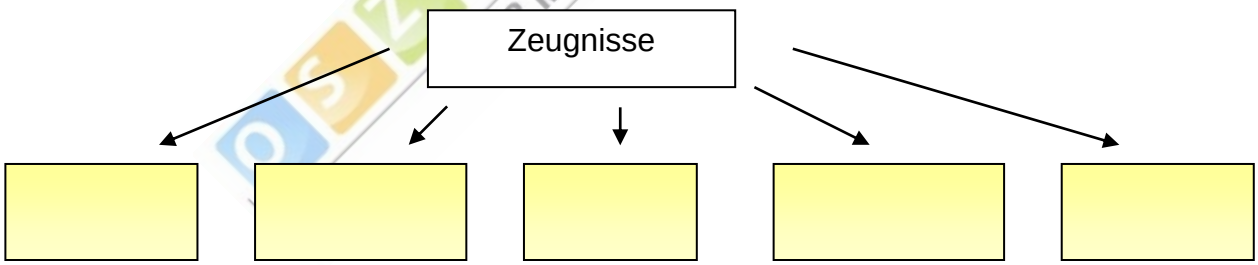
➢
➢
➢
➢
➢
➢

III Lichtbild

Das Lichtbild des Bewerbers hat nur begrenzte Aussagekraft. Lediglich die Form und die Qualität des Bildes lassen Rückschlüsse auf das Interesse des Bewerbers zu und runden den Gesamteindruck ab.

IV Zeugnisse und Referenzen

Zeugnisse belegen die im Lebenslauf gemachten Angaben und vermitteln einen Eindruck von der geistigen und fachlichen Leistungsfähigkeit des Bewerbers. Als Zeugnisse kommen für die Personalauswahl in Betracht:



Bei der Bewertung von Zeugnissen sind folgende Grundsätze zu beachten:

➢ Zeugnisse vermitteln häufig einen subjektiven Eindruck vom Bewerber.
➢
➢
➢
➢

BZ GASTGEWERBE BRILLAT SAVARIN-SCHULE

2.4 Online-Bewerbungen

Im digitalen Zeitalter setzen sich firmeneigene Online-Bewerbungsformulare immer stärker durch. Hier werden die erforderlichen Daten direkt in eine Maske (z. B. Personalfragebogen, s. u.) eingegeben und dann per Mausklick an die Unternehmen versandt. Die meisten Unternehmen nehmen dennoch Papier- oder E-Mail-Bewerbungen entgegen, um gesuchte Fach- und Führungskräfte finden zu können.

Vorteile von Online-Bewerbungen:

- sofort beim zuständigen Bearbeiter
- dank Pflichtfeldern regelmäßig vollständig
- besserer und weitaus schnellerer Vergleich durch standardisierte Vorlagen
- müssen nicht zurückgesandt werden
- einfache Kommunikation , per Knopfdruck einladen oder absagen
- automatische Benachrichtigung, wenn bereits passende Bewerbungen gespeichert sind

Nachteile von Online-Bewerbungen:

- keine Datenschutzerklärung
- z. T. stellenspezifische Fragen, die nicht positiv beantwortet werden können
- z. T. keine Möglichkeit, eigene Dokumente wie z. B. ein Anschreiben hochzuladen

Personalfragebogen

Personalfrage- oder Bewerbungsbögen werden bei Online-Bewerbungen, bei telefonischen Bewerbungen oder zusätzlich zu den üblichen Bewerbungsunterlagen verlangt. Sie sind firmenspezifisch und müssen sich an den arbeitsrechtlichen Bestimmungen zum Fragerecht des Arbeitgebers orientieren.

Vorteile von Personalfragebögen:

- Komprimierte Darstellung der persönlichen Daten
- Bessere Vergleichbarkeit durch einheitliche Darstellung
- ggf. konzernweiter Abgleich der Bewerbungen mit weiteren offenen Positionen
- Verwendung als Grundlage für die Personalakte möglich

Die dritte Seite / Motivation

Um auch bei scheinbar standardisierten Online-Bewerbungen aus der Masse der Kandidaten herauszuragen, gibt es die sogenannte „dritte Seite“. Sie ist eine Anlage hinter dem Lebenslauf, in dem der Bewerber in „freien Worten" seine Motivation, Qualifikation, Kompetenz, Stärken, Erfolge etc. darstellen kann. Eine beliebte Form der dritten Seite beginnt mit "Meine Motivation" oder "Was Sie über mich noch wissen sollten".

Bewerber mit dritter Seite verschaffen sich oft einen Vorteil vor Bewerbern ohne dritte Seite, vor allem auf unteren und mittleren Hierarchieebenen.

BESTSCHWERBE PRIVAT-SAVARIA SCHULE

2.5 Analyse der Bewerbungsunterlagen

Situation: Auf die Stellenanzeige (Empfangschef) des Hotels am Weißensee in einer gastronomischen Fachzeitung sind nach circa 10 Tagen 28 Bewerbungen eingegangen. Der Geschäftsführer hat die Personalauswahl zur Chefsache erklärt und sämtliche Bewerbungsunterlagen entsprechend Ihrem Posteingang gesammelt. Sein Ziel ist es, nach Gesprächen mit circa 5 Bewerbern die Auswahlentscheidung zu treffen. Um die geeigneten Kandidaten für die Vorstellungsgespräche festzulegen, sollen vorab die Bewerbungsunterlagen analysiert werden.

Die eingereichten Unterlagen vermitteln einen ersten Eindruck über den Bewerber. Die Grundeinstellung des Bewerbers, seine Qualifikation und sein Interesse am Unternehmen sowie an der Stelle werden deutlich. Auf dieser Grundlage wird eine Vorauswahl getroffen.

Eine häufig praktizierte Vorgehensweise bei der Vorauswahl ist die A-B-C-Analyse:

A-B-C-Analyse

A = geeignet ⇒	
B = bedingt geeignet ⇒	
C = ungeeignet ⇒	

Als Auswahlverfahren bietet sich darüber hinaus die **Lebenslaufanalyse** an, da der Lebenslauf ein umfassendes Bild der Person ergibt. Die Angaben im Lebenslauf sollten auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden, zum Beispiel durch Vergleich mit den beigefügten Zeugnissen. Es ist nicht auszuschließen, dass Bewerber - in der Absicht sich positiv darzustellen - versuchen, Lücken, zum Beispiel bedingt durch Krankheit oder Arbeitslosigkeit, zu verstecken.

Analyseart	**Inhalt**
Zeitfolgenanalyse	➢ Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels? ➢ Dauer der Betriebszugehörigkeit? ➢ Arbeitsplatzwechsel während der Probezeit? ➢ Gibt es Zeitlücken im beruflichen Werdegang? ➢ Wie alt ist der Bewerber? ➢ Welche schulische und berufliche Ausbildung wurde absolviert?
Positionsanalyse	➢ Ist eine Kontinuität des beruflichen Aufstiegs erkennbar? ➢ Wurde ein Branchenwechsel durchgeführt? ➢ Wurde das Aufgabengebiet/der Beruf gewechselt? ➢ Bei welchen namhaften Unternehmen hat der Bewerber gearbeitet? ➢ In welchen Aufgabengebieten war der Bewerber eingesetzt?

GASTGEWERBE BERUFSSCHULE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

2.6 Vorstellungsgespräche

Schema für ein klassisches Vorstellungsgespräch

Phase I	**Begrüßung und Gesprächseröffnung** mit Small-Talk (Warming-Up)
Phase II	**Vorstellung/Kennenlernen** Fragen des Interviewenden an den Bewerber/die Bewerberin: • Allgemeine persönliche Situation • Für die Stelle passende berufliche und fachliche Entwicklung, Kenntnisse, Fertigkeiten • Berufliche Zielvorstellungen • Interessen und Einstellungen
Phase III	**Information** Betrieb stellt ausgeschriebene Stelle vor Fragen der Bewerberin/des Bewerbers dazu
Phase IV	**Verhandlungsphase** Fragen zu den konkreten Arbeitsbedingungen
Phase V	**Abschluss und Verabschiedung**

<u>Vorbereitung auf das Gespräch:</u>

- Informationen über den Betrieb und die ausgeschriebene Stelle sammeln (s. Analyse)
- Selbstpräsentation unter Bezug zur Stelle erarbeiten und üben
- Standardfragen beantworten können – eigene Fragen durchdacht formulieren
- Anreise sorgfältig planen
- „Einen guten Eindruck machen“ – durch entsprechende Verhaltensweisen und passendes Outfit

Nutzen Sie zur Information und Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche auch entsprechende Hilfestellungen über die Links ***osz-gastgewerbe.de/jobs-karriere***, ***hotelcareer.de/bewerbercenter, karrierebibel.de/bewerbung*** oder ***bewerbung-forum.de.***

BBZ GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

Unzulässige Fragestellungen in Vorstellungsgesprächen

Die Personalverantwortlichen möchten einen möglichst genauen Eindruck von der Person gewinnen und ihr intensiv „auf den Zahn“ fühlen. Doch wie weit darf ein „Personaler“ gehen? Darf er fragen, warum mir im letzten Job gekündigt wurde oder welcher Religion ich angehöre? Im Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) sind die entsprechenden Benachteiligungsverbote formuliert.

Zu folgenden Themen dürfen laut AGG keine Fragen gestellt werden:

- Partnerschafts- und Familienverhältnisse
- Heirats- und Kinderwunsch
- bestehende Schwangerschaft
- Behinderung (außer Schwerbehinderungsgrad 50 % oder mehr) und Gesundheitszustand (frühere Krankheiten)
- Gewerkschafts- und Parteizugehörigkeit
- Vermögenssituation
- Religionszugehörigkeit
- Austritts- oder Kündigungsgrund im vorherigen Job
- sexuelle Orientierung
- Vorstrafen

Weitere Ausnahmen und Regeln

Ausnahmen bilden hier sogenannte *Tendenzbetriebe*, die ein berechtigtes Interesse an privaten Eigenschaften vorweisen können. Möchte beispielsweise eine katholische Kirchengemeinde einen Seelsorger einstellen, so darf sie den Bewerber nach seiner Konfession fragen, wobei der Bewerber der Offenbarungspflicht obliegt und die Frage ehrlich beantworten muss. Wird allerdings ein angehender Empfangsmitarbeiter nach seiner finanziellen Situation gefragt, so ist diese Frage nicht berechtigt und unzulässig. Grundsätzlich ist zu sagen, dass im Bewerbungsgespräch nur Fragen gestellt werden dürfen, die in direktem Bezug zur Stelle stehen und für diese relevant sind.

Wie reagiert man auf unzulässige Fragen im Vorstellungsgespräch?

Sollten Sie doch auf einen der oben genannten Punkte angesprochen werden, bleiben Sie am besten souverän und höflich. Stellen Sie zum Beispiel die Gegenfrage, welchen Bezug diese Frage denn zu der gewünschten Stelle hat, wobei Sie möglichst interessiert und wenig vorwurfsvoll oder kritisch klingen sollten. Es ist auch nicht verboten, Tabu-Fragen nicht wahrheitsgemäß zu beantworten. Rechtlich darf das für einen Bewerber keine Konsequenzen haben und später auch keinen Kündigungsgrund darstellen. Sicherlich sollte man sich im Anschluss an das Bewerbungsgespräch aber gut überlegen, ob man bei solch einem unprofessionellen Unternehmen überhaupt eine Stelle antreten möchte.

(Praktische Tipps und Beispiele im Umgang mit solchen Fragen sind auch bei *www.karrierebibel.de/bewerbung* zu finden)

BRILLIT-SAWARD SCHULE

Die Auswertung aus Sicht des Bewerbers

Unabhängig von dem Ausgang des Bewerbungsgesprächs ist eine detaillierte Auswertung sinnvoll. Dabei kommt es nicht nur darauf an, wie Sie womöglich bei den Personalverantwortlichen angekommen sind. Ihr eigener Eindruck von der Firma ist nach dem Vorstellungsgespräch mindestens genauso wichtig. Schließlich werden Sie im Fall einer Zusage zukünftig einen Großteil Ihrer Zeit in dem Unternehmen und mit den neuen Kolleginnen und Kollegen verbringen.

Bei der Analyse sollten Sie das gesamte Vorstellungsgespräch noch einmal Revue passieren lassen und für sich z. B. folgende Punkte klären:

War mein Outfit für die Stelle und das Haus angemessen ausgewählt und gepflegt?	☐
War mein soziales Verhalten angemessen? • Small-Talk • Höflichkeit, Freundlichkeit • Aufmerksamkeit • Körpersprache	 ☐ ☐ ☐ ☐
Hatte ich meine vollständigen Bewerbungsunterlagen dabei?	☐
Wie war meine Selbstpräsentation? Was hätte ich ergänzen oder weglassen sollen? • •	
Habe ich mich vorab gut genug über die Stelle und das Unternehmen informiert?	☐
Auf welche Fragen war ich nicht vorbereitet bzw. konnte ich auf Anhieb keine zufriedenstellende Antwort geben? • •	
Welche Fragen hätte ich selbst noch stellen sollen bzw. muss ich bei einem weiteren Gespräch stellen? • • •	
Ist das Gesamtpaket aus Aufgabenbereich, Verantwortungsbereich, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitszeit, Urlaub und Gehalt etc. angemessen?	☐
Hat mich das Unternehmen überzeugt? Kann ich mir wirklich vorstellen, die nächsten Jahre dort zu arbeiten?	☐

Außerdem ermöglichen Sie sich durch eine solche Analyse in zukünftigen Bewerbungsgesprächen professioneller zu agieren und zu reagieren.

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

Die Auswertung aus Sicht der Personalleitung

Checkliste (mit Beispielen):	**Bemerkungen**
Erscheinungsbild angemessen, gepflegt, ordentlich, … overdressed, unordentlich, schlampig, ...	
Auftreten angemessen, zuvorkommend, höflich, bescheiden, … hochmütig, zurückhaltend, forsch, arrogant, ...	
Vorbereitung des Bewerbers gut vorbereitet, wusste vieles, stellte relevante Fragen, ... schlecht vorbereitet, wusste wenig bzw. nichts, stellte keine relevanten Fragen, …	
Motivation zielstrebig, hat konkrete Vorstellungen über seine berufliche Zukunft, setzt sich für sein Fortkommen ein, aktiv, ehrgeizig, leistungswillig, … planlos, lebt in den Tag hinein, hat keine Vorstellungen über seine berufliche Zukunft, antriebslos, ...	
Auffassungsgabe flexibel, ist bei der Sache, denkt mit, entwickelt Ideen, stellt gute Fragen, ... unflexibel, zäh, unkonzentriert, langwierig, ...	
Kommunikationsfähigkeit offen, kontaktfreudig, umgänglich, sprachgewandt, … verschlossen, distanziert, einsilbig, abweisend, …	

	gut geeignet	***bedingt geeignet***	***nicht geeignet***
Fachliche Eignung			
Persönliche Eignung			
Gesamteindruck			
Besonderheiten			
evtl. später noch zu klärende Fragen:			

Die Einschätzungen beruhen auch auf der individuellen Wahrnehmung und Erfahrung des Personalers. Wichtig ist, dass sich alle Beteiligten die geltenden Standards vorher (gemeinsam) bewusst machen.

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

3. Personaleinsatz (Arbeitszeitmodelle)

3.1 Arbeitszeitmodelle

Definition

Als Arbeitszeitmodelle bezeichnet man die aus verschiedenen Gründen *(bessere Nutzung der betrieblichen Kapazität, Humanisierung der Arbeit, Senkung von Fehlzeiten etc.)* praktizierten Arbeitszeitregelungen.

Arbeitszeitmodelle reichen von der Gestaltung der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit (*gleitende Arbeitszeit*), der jährlichen Arbeitszeit (*Sabbatical, Jahresarbeitszeitvertrag*) und der Lebensarbeitszeit (*gleitender Ruhestand*) bis hin zu Modellen der Teilzeitarbeit (*Job Sharing*). Dabei kann die Festlegung der Arbeitszeit individuell oder gruppenbezogen erfolgen.

Quelle: Springer Verlag; Stand Januar 2015

Einflussfaktoren auf die Arbeitszeit

Gesetzliche Faktoren:

Bürgerliches Gesetzbuch, Sozialgesetzbuch, Arbeitszeitgesetz; Jugendarbeitsschutzgesetz, Mutterschutzgesetz, Teilzeit- und Befristungsgesetz, Altersteilzeitgesetz, Bundeserziehungs- und Landeserziehungsgesetz, Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz

Persönliche Faktoren:

Familiäre Bindung, Mobilität, soziale Sicherheit, wirtschaftliche Unabhängigkeit

Betriebliche Faktoren:

Unterschiedliche Branchen, Stoßzeiten (z. B. An-/Abreise), Termintreue, Qualität, Kundenservice, Arbeitsmarkt

Tarifliche Faktoren:

Tarifgebundenheit, Manteltarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Mindestlohnvereinbarungen, Arbeitsvertrag etc.

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

Tendenzen zur Arbeitszeit in der Hotellerie

Statistisches Bundesamt: Anteil der Erwerbstätigen in Hotellerie und Gastronomie steigt

WIESBADEN. Die Zahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe ist zwischen 2000 und 2010 zwar um 22 % gestiegen. Doch der vergleichsweise hohe Zuwachs hat vor allem über Teilzeitbeschäftigung stattgefunden. Von den 1,49 Mio. Personen, die in Deutschland einer hauptberuflichen Tätigkeit in Gastronomie oder Hotellerie nachgehen, sind 41,4 % teilzeitbeschäftigt. Fast jeder dritte Teilzeitbeschäftigte tut dies unfreiwillig, weil er keine Vollzeitstelle gefunden hat. Geringfügig Beschäftigte, die nicht gleichzusetzen sind mit Teilzeitkräften, kommen laut Statistischem Bundesamt im Gastgewerbe auf einen Anteil von 21,6 Prozent und damit mehr als doppelt so häufig vor wie bei den Erwerbstätigen aller Branchen zusammen (8,3 %).

Weitere Ergebnisse des Statistischen Bundesamts für das Jahr 2010: Die Arbeitszeiten im Gastgewerbe weichen weit von denen anderer Branchen ab, der Anteil gering qualifizierter Berufstätiger und der Anteil von erwerbstätigen Frauen ist in Hotellerie und Gastronomie besonders hoch. Mit einem Anteil von 17,6 % sind im Gastgewerbe auch mehr Erwerbstätige selbstständig als in anderen Branchen.

Das Arbeiten außerhalb der üblichen Zeiten ist im Gastgewerbe weit verbreitet: Mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen arbeitete im Jahr 2010 laut Statistischem Bundesamt ständig oder regelmäßig samstags (60,7 %), sonntags (52,7 %) oder abends zwischen 18:00 und 23:00 Uhr (53,5 %). Knapp ein Sechstel (15,3 %) arbeitet ständig oder regelmäßig nachts zwischen 23:00 und 06:00 Uhr.

Charakteristisch für das Gastgewerbe ist auch, dass viele Beschäftigte gering qualifiziert sind und keine formal anerkannte Berufsausbildung haben. In Hotellerie und Gastronomie arbeiten 577.000 Personen ohne formale Berufsqualifikation. Das entspricht 38,7 % aller Beschäftigten in der Branche. Dagegen liegt der Anteil der gering Qualifizierten unter den Erwerbstätigen aller Branchen nur bei 17,7 %.

Mit einem Anteil von 57,8 % sind Frauen in Gastronomie und Hotellerie überrepräsentiert. Frauen in Führungspositionen sind hier häufiger vertreten als in anderen Branchen (der Anteil an Frauen in Führungspositionen beträgt ca. 34 %). 42,5 % der Erwerbstätigen im Gastgewerbe sind im Alter zwischen 15 und 34 Jahren. Damit sei der Anteil jüngerer Erwerbstätiger deutlich höher als in der Gesamtwirtschaft. aus: AHGZ-Druckausgabe Nr. 2012/8 vom 18. Februar 2012

Arbeitszeitmodelle in der Hotellerie

Arbeitsauftrag: Erarbeiten Sie in Partnerarbeit eines der unten aufgeführten Arbeitszeitmodelle, indem Sie den Informationstext sorgfältig lesen und alle wichtigen Fakten zusammentragen (siehe Tabelle). Präsentieren Sie anschließend Ihre Ergebnisse den Mitschülern!

Auf dem Arbeitsmarkt existieren verschiedene Arbeitszeitmodelle. In der Hotellerie finden wir in der Regel folgende Varianten:

- Teilzeit classic
- Teilzeit Saison
- Schichtarbeit
- Arbeit auf Abruf
- Minijob
- Leiharbeit

Teilzeit classic

Die gesetzliche Grundlage für das Arbeitszeitmodell *Teilzeit classic* bildet das Teilzeit- und Befristungsgesetz. Die tägliche Arbeitszeit ist hierbei reduziert. Je nach vertraglicher Absprache ist die Dauer und Verteilung der Arbeitszeit festgelegt oder variabel (z. B. in Kombination mit einer Gleitzeit). In der Hotellerie jedoch treffen wir kaum variable Arbeitszeiten an - hier ist die Teilzeit in der Regel starr. Meist greift trotz *Teilzeit classic* die 5-Tage-Woche, z. B. wird bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 25 Stunden an 5 Tagen der Woche konstant jeweils 5 Stunden gearbeitet.

Dieses Arbeitszeitmodell ist auf dem Arbeitsmarkt beliebt, da die Einrichtung einer Teilzeitstelle einfach umzusetzen ist und sie bei hoher Effizienz einen nur geringeren Mehraufwand in der Verwaltung mit sich bringt. Gleichzeitig ermöglicht die Teilzeitbeschäftigung mehr Freizeit, dies unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Allerdings ist das Einkommen entsprechend geringer.

Teilzeit Saison

Die gesetzliche Grundlage für das Arbeitszeitmodell *Teilzeit Saison* bildet das Teilzeit- und Befristungsgesetz. Dieses Arbeitszeitmodell findet seinen Einsatz in Phasen der Über- und Unterauslastung. In Hochphasen werden Arbeitnehmer/innen Vollzeit beschäftigt und bei niedriger Auslastung haben sie frei. Das monatliche Grundgehalt bleibt jedoch gleich. Auch der Sozialversicherungsschutz bleibt in längeren Freizeitphasen vollständig erhalten. Bei der Teilzeit Saison arbeiten die Beschäftigten in der Regel 5 Tage Vollzeit innerhalb der Saison. So werden saisonale Schwankungen im Betriebsablauf aufgefangen. Es müssen dadurch keine Entlassungen vorgenommen werden, gleichzeitig besteht nicht das Problem, neue Arbeitnehmer zu gewinnen und einzuarbeiten. Diese Form darf nicht verwechselt werden mit dem Modell der Saisonarbeit, bei dem speziell in Hochphasen des Betriebsablaufes zusätzlich befristete Arbeitsverträge für nur kurze Zeiträume abgeschlossen werden.

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

Schichtarbeit

Die gesetzliche Grundlage für das Arbeitszeitmodell *Schichtarbeit* bildet das Arbeitszeitgesetz (insbesondere § 6 Nacht- und Schichtarbeit). Mit *Schichtarbeit* oder Schichtdienst wird eine Arbeitsgestaltung bezeichnet, bei der Arbeitnehmer nach einem bestimmten Zeitplan versetzt nacheinander an der gleichen Arbeitsstelle eingesetzt werden, so dass sie ihre Arbeit innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu unterschiedlichen Zeiten verrichten müssen. *Schichtarbeit* wird durchgeführt, wenn in einem Betrieb länger als die übliche Tagesarbeitszeit gearbeitet werden soll oder aus anderen Gründen auch außerhalb der üblichen Tagesarbeitszeit Tätigkeiten oder Bereitschaftsdienste erforderlich sind. Es gibt Tages-, Nacht-, Früh- und Spätschicht, wobei die Arbeitszeit in Voll- oder Teilzeit erfolgen kann. Die *Schichtarbeit* kann vom Arbeitgeber im Rahmen seines Direktionsrechtes angeordnet werden, muss jedoch in jedem Fall im Arbeitsvertrag festgehalten werden. Dieses Arbeitszeitmodell verhilft zu einem effektiven Rund-um-die-Uhr-Betriebsablauf, ist gesundheitlich allerdings umstritten.

Arbeit auf Abruf

Die gesetzliche Grundlage für das Arbeitszeitmodell *Arbeit auf Abruf* bildet das Teilzeit- und Befristungsgesetz. Abrufarbeit bezeichnet ursprünglich ein Arbeitsverhältnis, bei dem die Dauer der Arbeitszeit innerhalb eines bestimmten Zeitraums nicht festliegt. Der Arbeitgeber konkretisiert das Arbeitsverhältnis und die Arbeitszeit im Bedarfsfall. Ein Arbeitsvertrag regelt im Wesentlichen nur die Höhe des Entgeltes pro geleistete Einheit. Im Zweifel besteht damit zwar ein Arbeitsverhältnis, der Arbeitnehmer kann aber auch über längere Zeit nicht in Anspruch genommen werden und erhält dann auch kein Entgelt. Der Gesetzgeber gibt mittlerweile beim Arbeitszeitmodell *Arbeit auf Abruf* eine tägliche bzw. wöchentliche Mindestarbeitszeit vor. Sinn eines Abrufarbeitsverhältnisses ist eine Flexibilisierung der Arbeitszeit. Abrufarbeit ist häufig in Arbeitsverträgen der Systemgastronomie (beispielsweise McDonald's u. ä.) zu finden. Dieses Modell bedarf einer hohen Flexibilität von Seiten des Arbeitnehmers und erschwert daher die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Andererseits lassen sich schwankende Auftragslagen (bzw. Hoch-/Tiefphasen) optimal bewältigen.

Minijob

Die gesetzliche Grundlage für das Arbeitszeitmodell *Minijob* bilden die Sozialgesetzbücher V und VI. In Deutschland liegt eine *geringfügig entlohnte Beschäftigung* vor, wenn das Arbeitsentgelt aus dieser Beschäftigung regelmäßig im Monat eine Entgeltgrenze von 450,00 € nicht überschreitet. Die wöchentliche Arbeitszeit und die Anzahl der monatlichen Arbeitseinsätze sind dabei unerheblich. Hat eine Person zwei oder mehrere *geringfügig entlohnte Beschäftigungsverhältnisse* und beträgt das Entgelt hieraus insgesamt mehr als die Entgeltgrenze, so ist keine dieser Beschäftigungen geringfügig. Eine *geringfügige Beschäftigung* liegt auch vor, wenn zwar das monatliche Arbeitsentgelt über 450,00 € liegt, die Beschäftigungsdauer allerding zwei Monate bzw. 50 Arbeitstage pro Jahr nicht überschreitet. Bei einer *geringfügigen Beschäftigung* fallen für den Arbeitnehmer keine Sozialabgaben an, der Arbeitgeber zahlt einen gesetzlichen Pauschalbetrag.

Arbeitnehmerüberlassung (auch: Leiharbeit)

Wenn Arbeitnehmer (Leiharbeitnehmer) von einem Arbeitgeber (Verleiher) einem Dritten (Entleiher) gegen Entgelt für begrenzte Zeit überlassen werden spricht man von Leiharbeit. Rechte und Pflichten des Arbeitgebers übernimmt der Entleiher.
Synonyme sind Zeitarbeit, Temporärarbeit, Mitarbeiterüberlassung

Übersicht der wichtigsten Arbeitszeitmodelle in der Gastronomie

Modell	Definition	Arbeitszeit	Vorteile	Nachteile	Gesetz
Teilzeit classic					
Teilzeit Saison					
Schichtarbeit					
Arbeit auf Abruf					
Minijob					
Leiharbeit					

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

3.2 Personalintegration

Das Einarbeiten neuer Mitarbeiter: Onboarding

Definition

Unter Onboarding versteht man im Personalwesen die Maßnahmen, die die Integration eines neuen Mitarbeiters in ein Unternehmen fördern. In der Regel durchläuft der Mitarbeiter in der Zeit zwischen Vertragsunterschrift und Einarbeitung verschiedene Phasen, die durch Onboarding-Maßnahmen unterstützt werden sollen. Hierbei geht es darum, die Diskrepanzen zwischen den Erwartungen des Bewerbers und des Unternehmens zu überbrücken.

Phasen eines erfolgreichen Onboarding-Prozesses

1. Phase	2. Phase	3. Phase
vor dem 1. Arbeitstag	am 1. Arbeitstag	Probezeit und Einarbeitung
• Vorbereitung des Arbeitsplatzes • Kontakt mit dem Mitarbeiter halten • Zusendung aktueller Informationen	• Orientierung bieten • Information geben • Patensystem vorstellen	• Einarbeitungsplan erstellen • regelmäßige Orientierungs- und Feedback-Gespräche • Coaching, Training, Mentoring, Beurteilung

Ziele

Motivation, Leistungsfähigkeit, Engagement, Produktivität, Eigeninitiative, Integration und eine insgesamt geringere Fluktuation

Phase 1: Die Zeit vor dem ersten Arbeitstag – Bleiben Sie in Kontakt!

- Eine gute Mitarbeitereinführung beginnt bereits nach der Vertragsunterzeichnung. Ihr zukünftiger Mitarbeiter arbeitet eventuell noch einige Zeit in seiner alten Firma. In der Zeit zwischen der Einstellungszusage und dem Arbeitsantritt ist er sicher daran interessiert, sich gedanklich auf die neue Arbeit einzustellen. Dies gilt sowohl für Berufserfahrene, als auch für Anfänger. Versuchen Sie, den ersten Eindruck Ihres Mitarbeiters positiv zu beeinflussen.
- Geben Sie dem Mitarbeiter ein gutes Gefühl: Zeigen Sie ihm, dass er bereits jetzt ein akzeptiertes Mitglied Ihres Teams ist und dass Sie sich sehr auf seine Mitarbeit freuen. Laden Sie ihn etwa zu einem Event oder einer firmeninternen Veranstaltung ein, damit er bereits im Vorfeld Kunden, Kollegen und Geschäftspartner kennen lernen kann. Rufen Sie ihn eine Woche vor Arbeitsbeginn noch einmal an. Lassen Sie ihn wissen, dass Sie alles für seine Ankunft vorbereitet haben und sich auf den ersten Arbeitstag mit ihm freuen.
- Beteiligen Sie den Neuen: Falls vor Arbeitsantritt eine wichtige Mitarbeiter-, Kunden- oder Projektbesprechung stattfindet, die sein künftiges Aufgabengebiet betrifft, laden Sie ihn dazu ein.
- Zeigen Sie Stil: Ein funktionstüchtiger Arbeitsplatz, der am ersten Tag zur Verfügung steht, ist eine Selbstverständlichkeit. Details wie das Namensschild des Neuen an der Bürotür zeugen von Stil. Sicher können Sie den Großteil der organisatorischen und administrativen Aufgaben delegieren.
- Beziehen Sie Ihr Team ein: Vergessen Sie auf keinen Fall, Ihr Team über den neuen Mitarbeiter zu informieren. Legen Sie offen dar, wann der Neue anfängt und welche Funktion er warum erfüllen wird. Ihr Vorteil: Sie verhindern damit, dass Ihr Team den Abteilungsneuling als Gefahr einstuft, was ihn von vornherein zum Außenseiter oder Fremdkörper abstempeln würde.
- Erstellen Sie einen Zeitplan: Am besten erstellen Sie für den Ablauf des ersten Arbeitstages schon im Vorfeld einen Zeitplan, in dem Sie die Einführungsschritte in Stichworten notieren. Er wird Ihnen helfen, den ersten Tag gut zu strukturieren und den Mitarbeiter nicht gleich zu überfordern.

BERUFSGEWERBE BERUFSSAMMELSCHULE

- Leisten Sie persönlich Starthilfe: Für Ihren neuen Mitarbeiter ist es grundsätzlich wichtig, dass Sie als Ansprechpartner greifbar und ansprechbar sind. Weil Sie sich aus zeitlichen Gründen meist nicht genug um den Neuen kümmern können, empfiehlt es sich, einen Paten aus Ihrem Team zu benennen.

Tipp: Am besten eignet sich ein erfahrener, geachteter und kommunikativer Kollege, der in der gleichen Hierarchieebene wie der Neue steht. Er sollte sich gegenüber dem Unternehmen in jeder Situation loyal verhalten und Ihr uneingeschränktes Vertrauen genießen. Wichtig ist auch, dass er selbst Interesse an der verantwortungsvollen Aufgabe einer Startbegleitung hat und diese freiwillig und gern übernimmt. Klären Sie rechtzeitig vor Arbeitsantritt des Einsteigers, wer aus Ihrer Abteilung die Patenschaft übernimmt.

2. Phase: Der erste Arbeitstag – Sorgen Sie für Orientierung!

Der erste Eindruck, den Ihr neuer Mitarbeiter von Ihnen und Ihrem Unternehmen hat, ist sehr wichtig. Er wird die Richtung bestimmen, in die sich der Neue in den nächsten Wochen entwickeln wird. Er entscheidet, wie viel Motivation, Engagement und Eigeninitiative Ihr Mitarbeiter in den nächsten Wochen und Monaten zeigen wird.
Hilfreich ist ein Ablaufplan für den ersten Arbeitstag. Diesen können Sie dem Mitarbeiter vorab (s. 1. Phase, Willkommensschreiben) mitteilen. So machen Sie dem Neuling den ersten Tag transparenter und geben ihm Orientierung und Sicherheit.

8 Schritte für einen erfolgreichen ersten Tag

1. Nehmen Sie sich Zeit für den ersten Arbeitstag

An welchem Tag nimmt Ihr neuer Mitarbeiter seine Tätigkeit auf? Um wie viel Uhr wird er bei Ihnen eintreffen? Planen Sie diesen Termin ruhig eine Stunde nach dem offiziellen Arbeitsbeginn ein. So verschaffen Sie sich Luft, um zuvor noch andere Aufgaben zu erledigen. Die Abwicklung der administrativen Aufgaben (z. B. Erstellung der Zeiterfassungskarte) wird üblicherweise in der Personalabteilung erledigt.

Tipp: Vermitteln Sie Ihrem neuen Mitarbeiter das sichere Gefühl, dass Sie ihn erwartet haben. Sind beispielsweise der Empfang bzw. der Pförtner und die Personalabteilung über sein Kommen informiert? Holt der Pate oder Ihre Sekretärin den neuen Kollegen am Empfang ab und führt ihn zu Ihnen?

2. Denken Sie auch an die formelle Begrüßung

Mit zusätzlichen kleinen Maßnahmen können Sie bei Ihrem neuen Mitarbeiter einen sehr positiven Eindruck erzeugen. Wie wäre es mit einem Blumenstrauß als Willkommensgruß oder einem kleinen Geschenk, z. B. Visitenkartenbox/ Füller mit Firmenaufdruck? Vielleicht gibt es in Ihrer Abteilung eine Pinnwand, an die der Neue für alle Kollegen einen Steckbrief über sich anbringen könnte. Aber Vorsicht: Aufgrund einer möglichen Verletzung der Persönlichkeitsrechte sollte dies auf freiwilliger Basis geschehen. Vielleicht kommt auch eine offizielle Begrüßung in der Mitarbeiterzeitschrift oder im Intranet in Frage.

3. Die persönliche Begrüßung ist Chefsache

Lassen Sie den Neuen zuerst in Ihr Büro führen. Heißen Sie ihn herzlich willkommen. Nehmen Sie sich genügend Zeit für das erste Einführungs- und Orientierungsgespräch. Besprechen Sie Ihre beiderseitigen Erwartungen und Vorhaben. Weitere mögliche Gesprächsthemen sind:

- aktuelle Themen, die die Abteilung betreffen
- Informationen zur Geschichte, zu den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens
- die Firmenorganisation, das Firmenleitbild usw.
- die künftigen Arbeitsschwerpunkte des Mitarbeiters
- sorgfältige Erklärung der ersten Aufgaben
- der Einarbeitungsplan für die Probezeit (siehe 3. Phase).

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

Tipp: Überhäufen Sie den Neuen nicht gleich mit mündlichen Informationen. Halten Sie auch schriftliches Material für ihn bereit, das er sich später an seinem Arbeitsplatz in aller Ruhe durchlesen kann. Zeigen Sie Interesse an seiner Person. Fragen Sie ihn beispielsweise nach seiner Familie, wie er den täglichen Arbeitsweg organisiert, seinen Resturlaub verbracht hat, usw. Erteilen Sie ihm evtl. einen ersten überschaubaren Arbeitsauftrag. Psychologisch gesehen schafft das produktive Arbeiten am ersten Arbeitstag sofort ein Erfolgserlebnis.

4. Rundgang und Vorstellung sind obligatorisch

Nach dem Einführungsgespräch steht ein Rundgang durch das Unternehmen an. Am besten führen Sie Ihren neuen Mitarbeiter selbst durch die verschiedenen Abteilungen und machen ihn mit allen Kollegen, weiteren Vorgesetzten und Personen, mit denen er künftig zu tun haben wird, bekannt. Das gibt ihm ein Gefühl der Wichtigkeit.
Tipp: Auch wenn Sie den Rundgang und die Vorstellung delegiert haben, sollten Sie sich zwischendurch beim Einsteiger über den Verlauf seines ersten Tages informieren.

5. Stellen Sie Ihrem neuen Mitarbeiter nun seinen Paten vor

Dieser kann ihn dann auch gleich an seinem Arbeitsplatz einweisen, die EDV erklären und ihm auch eine räumliche Orientierung geben (z. B. Erklärung der Räumlichkeiten, Toiletten, Kantine, Aufenthalts- und Sitzungsräume). Darüber hinaus kann er Sicherheitsvorschriften erläutern und die Fluchtwege zeigen.

6. Planen Sie genügend Erholungspausen ein

Damit Ihr neuer Mitarbeiter die vielfältigen Eindrücke verarbeiten kann, sollten Sie hin und wieder eine Pause einlegen. Hier bietet sich beispielsweise eine lockere Kaffeerunde an, bei der er die Kollegen aus der Abteilung kennenlernen kann.

Tipp: Gestalten Sie das Programm abwechslungsreich und nicht zu langwierig. Ein einzelner Einführungsschritt sollte in der Regel nicht länger als eine Stunde dauern. Planen Sie am ersten Tag ein gemeinsames Mittagessen ein, das ruhig etwas länger dauern kann (maximal eineinhalb Stunden). Reservieren Sie zu diesem Zweck in der Kantine oder in einem nahegelegenen Restaurant einen ruhigen Tisch.

7. Führen Sie ein Abschlussgespräch

Suchen Sie am Ende des ersten Arbeitstags noch einmal das Gespräch mit Ihrem neuen Mitarbeiter. Fragen Sie nach seinen Eindrücken. Wurden seine Erwartungen erfüllt oder hatte er andere Vorstellungen? Gab es ein Zuviel an Informationen oder besteht noch Erklärungsbedarf? Besprechen Sie das weitere Vorgehen für die nächsten Tage und Wochen, indem Sie Ihren Einarbeitungsplan (3. Phase) konkretisieren. Auf diese Weise werden Sie schnell sein Vertrauen gewinnen.

8. Einführungsveranstaltungen

Wenn Sie gleich mehrere Einsteiger in Ihrer Abteilung haben, bietet sich eine Einführungsveranstaltung für alle an. In größeren Unternehmen finden üblicherweise bereits am ersten Arbeitstag derartige Orientierungsseminare für alle neuen Mitarbeiter statt, die zu diesem Termin eingetreten sind. Betriebsbesichtigungen, gegenseitiges Kennenlernen, Vorstellung der wichtigsten Bereiche des Unternehmens und das Vertrautmachen mit der Unternehmenskultur sind die gängigen Themen solcher Seminare.

BLOGSTEWERE PRIVAT-SAMARIN-SCHULE

3. Phase: Die Probezeit – Sorgen Sie für eine reibungslose Einarbeitung

Probezeit

Jetzt zeigt sich, ob Ihr ausgewählter neuer Mitarbeiter all das, was er Ihnen im Bewerbungsverfahren gut verkauft hat, auch wirklich im Arbeitsalltag beherrscht. Umgekehrt ist die Probezeit für den Neuen auch eine Möglichkeit, das Unternehmen und die Abteilungsstrukturen genau kennenzulernen und sich zu entscheiden, ob er bei Ihnen länger tätig sein will.

Der Einarbeitungsplan

Je genauer und strukturierter Ihr Einarbeitungsplan ist und je konsequenter Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter danach vorgehen, desto wahrscheinlicher ist auch eine erfolgreiche Einarbeitung. Sowohl Sie als Führungskraft als auch Ihr neuer Mitarbeiter profitieren davon. In dem Plan können Sie z. B. schriftlich festlegen,

- zu welchem Zeitpunkt Sie Ihren neuen Mitarbeiter in welches Aufgabengebiet einführen,
- welche Informationen er hierzu benötigt,
- wer ihm diese Infos gibt.

Ihrem neuen Mitarbeiter erleichtert ein strukturierter Einarbeitungsplan den Arbeitsstart und ermöglicht ihm, schnell und eigenverantwortlich Aufgaben zu übernehmen. Dies erhöht seine Arbeitszufriedenheit und Motivation.

Die Vorteile eines Einarbeitungsplans**:**

Mit einer systematischen Einarbeitung anhand des Plans fördern Sie die fachliche und soziale Integration des Neulings. Die Kollegen erkennen, wie sich der Neue sukzessive zu einem wertvollen Arbeitskollegen entwickelt. Der neue Mitarbeiter fasst Schritt für Schritt in seinen Aufgaben Fuß, erhält Anerkennung und fühlt sich in das Team integriert. Damit verringern Sie das Risiko, dass das Arbeitsverhältnis vorzeitig beendet wird, deutlich. Ein Führungserfolg, der wiederum bei Ihnen als Führungskraft zu Buche schlägt. Führen Sie sich immer wieder vor Augen: Eine nicht bestandene Probezeit ist für Ihr Unternehmen die teuerste Lösung. Schließlich kostet jede Fehlbesetzung mehrere Monatsgehälter.

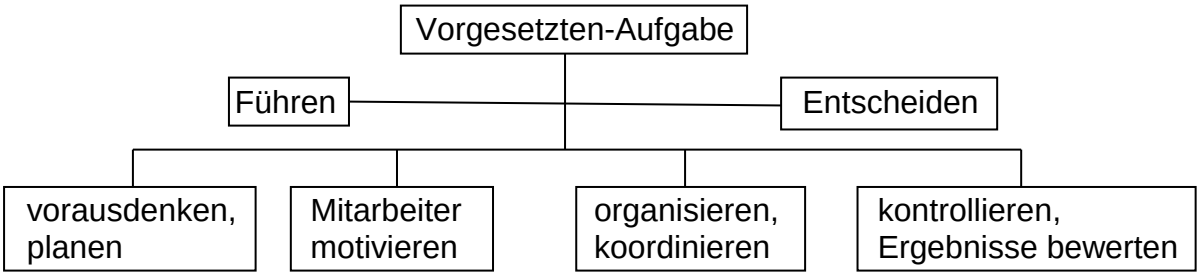
Tipp: Berücksichtigen Sie bei der Aufstellung des Einarbeitungsplans auch, mit welchem beruflichen und persönlichen Hintergrund der Einsteiger bei Ihnen beginnt. Vielleicht kommt er direkt von der Uni und sprüht entsprechend vor Motivation und Enthusiasmus. Unterstützen Sie diesen Anfangselan durch spannende Herausforderungen und auch kreative Freiräume.

http://www.bwr-media.de/personal-arbeitsrecht/1025_einarbeitung-neuer-mitarbeiter-nach-dem-3-phasen-modell/

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

4 Personalführung

Die Aufgaben der Personalführung können schematisch wie folgt dargestellt werden:



4.1 Führungstechniken

Führen durch Zielvereinbarung (Management by Objectives)

Das Gesamtziel des Unternehmens wird in Unterziele gegliedert. Im Rahmen der festgelegten Ziele wird den Abteilungen bzw. den Mitarbeitern Entscheidungsspielraum gelassen, wie sie die Ziele verwirklichen wollen. Vom Vorgesetzen werden nicht so sehr die Entscheidungen über das „wie“ überwacht, sondern ganz überwiegend die Ergebnisse ihrer Arbeit.

Beispiel: Der Beherbergungsabteilung werden ein bestimmtes Budget und ein bestimmter Jahresumsatz vorgegeben.

Führen durch Delegieren (Management by Delegation)

Im Rahmen festgelegter Aufgaben ist der Mitarbeiter verantwortlich. Es sollen die Initiativen der Mitarbeiter angeregt werden, wobei jedoch eine Kontrolle stattfindet.

Beispiel: Die Zimmerfrau arbeitet im Rahmen von Vereinbarungen selbstständig. Eine Kontrolle findet durch den Zimmercheck statt.

Führungskraft als Teammanager

Hier hat der Vorgesetzte die Funktion eines Moderators zu erfüllen. Im Einzelnen muss z. B.:

- das Arbeitsklima und die Atmosphäre positiv beeinflusst werden,
- die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter gefördert werden,
- auf Fragen zum organisatorischen Ablauf Hilfen angeboten werden,
- das Herstellen von Beziehungen der Teammitglieder gefördert werden,
- Intrigen oder Mobbing unterbunden werden.

4.2 Führungsstile

Der Begriff „Führung“ bedeutet die zielorientierte soziale Einflussnahme auf die Mitarbeiter zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben.

Für die Mitarbeiter ist es sehr wichtig, auf welche Art und Weise ihr Vorgesetzter mit ihnen persönlich umgeht. Die Umgangsformen wie Achtung der Menschenwürde, kollegiales Verhalten, Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit und gerechte Behandlung sind für das Betriebsklima und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bedeutend. Grundsätzlich bedeutet dies:

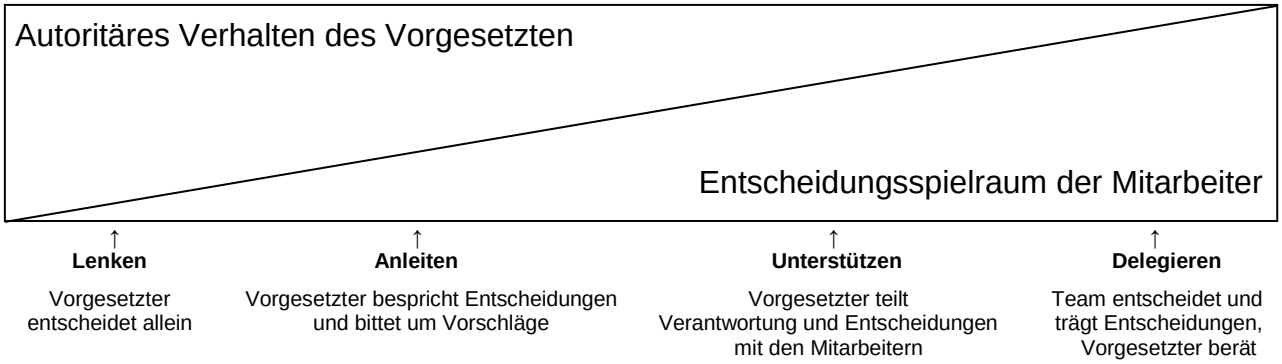
- ✓ überzeugen statt befehlen
- ✓ motivieren statt dirigieren
- ✓ korrigieren statt rügen

⇨ **heute bedeutet Führung, die Mitarbeiter erfolgreich zu machen!**

BERUFSSTEWERG BRILLAT SAARLAND-SCHULE

Grundsätzlich lassen sich zwei gegensätzliche Führungsstile unterscheiden:

Autoritärer Führungsstil **Kooperativer Führungsstil**

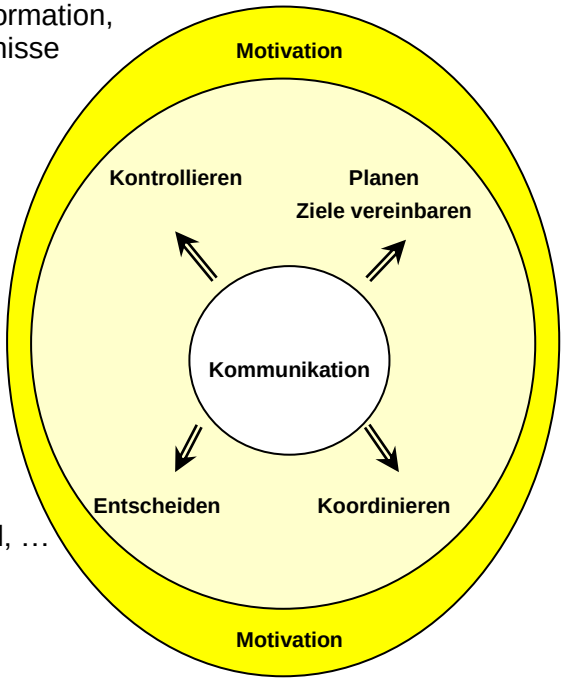


Die verschiedenen Führungstechniken wie **Lenken, Anleiten, Unterstützen und Delegieren** sind dann zwischen diesen beiden Gegensätzen eingebettet.

In der klassischen Führungslehre wird neben dem autoritären (hierarchischen) und dem kooperativen (demokratischen) Führungsstil der **Laissez-faire-Stil** als dritter Führungsstil aufgeführt. In der Gastronomie erleben die Mitarbeiter diesen Stil häufig als Zeichen der Überforderung oder längerer (nicht vertretener) Abwesenheit der Vorgesetzten bzw. bei unbesetzten Führungspositionen. Die Mitarbeiter sind dann auf sich allein gestellt.

Führungsaufgaben im Gastgewerbe

Die Kommunikation steht im Mittelpunkt aller Führungsaufgaben:
Kommunizieren bedeutet Instruktion und gegenseitige Information,
z. B. über Reklamationen, Beobachtungen, Kontrollergebnisse



Ziele vereinbaren bzw. setzen
z. B. Umsatzsteigerung

Planen
Vorbereiten von Werbe- und Verkaufsaktionen,
Warenbeschaffung. Personalbeschaffung usw.

Koordinieren
Organisieren des Betriebsaufbaus und -ablaufs
(Veranlassen, Einweisen, Unterweisen)

Entscheiden
Personalauswahl, Personaleinsatz,
Gestaltung von Preisen und Aktionen, Lieferantenauswahl, …

Kontrollieren
Beginn und Ende der Arbeitszeit, verkaufte Betten
sowie Speisen und Getränke, Verkaufsgespräche usw.

Werden diese Kernaufgaben durch die Führungskraft erfolgreich umgesetzt, funktioniert auch die **Motivation der Mitarbeiter**.

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

Der Wandel des Herrn Moser

1. Führungsverhalten beim …… Führungsstil

Herr Moser ist Empfangsmitarbeiter im Hotel California Blue. Hier ist alles anders, der Hoteldirektor vermittelt nur Wissen auf spezielle Anfrage der Mitarbeiter. Einen Empfangschef und andere Abteilungsleiter gibt es nicht. Jeder Mitarbeiter muss seine Arbeitsorganisation selbst festlegen und muss dafür eigenständig die Verantwortung übernehmen. Selbst schwierige Situationen, wie z. B. die Zimmervergabe bei 99%iger Belegung, müssen vom jeweiligen Mitarbeiter selbständig entschieden werden.

2. Führungsverhalten beim ..... Führungsstil

Herr Moser ist der Empfangschef im Hotel Admiral und beim Empfangspersonal besteht auch kein Zweifel darüber. Er erteilt ihnen Arbeitsanweisungen (z. B. Gruppen Check-in), die unmittelbar zu erledigen sind und von ihm persönlich kontrolliert werden. Sämtliche Arbeitsablaufentscheidungen trifft er alleine und trägt auch die Verantwortung dafür. In Konfliktsituationen duldet er keine Widerworte und keine Mitsprache. Herr Moser ist die einzige Führungsinstanz am Empfang im Hotel Admiral.

3. Führungsverhalten beim ..... Führungsstil

Einige Jahre später, nach einem Führungskräfteseminar, ist Herr Moser Empfangschef vom Hotel Diplomat. Er delegiert alle Entscheidungen der täglichen Ablauforganisation an die Schichtleiter weiter. Diese setzen sich vor Beginn einer jeden Schicht mit dem jeweiligen Empfangspersonal zusammen und entscheiden gemeinsam, was beim täglichen Arbeitsablauf (z. B. viele Abreisen, Ankünfte von VIP`s) zu beachten ist. Herr Moser und das Empfangspersonal tragen die Verantwortung für ihre Entscheidungen, die sie auch kontrollieren. In Konflikt- und Entscheidungssituationen verschafft sich Herr Moser ein umfassendes Meinungsbild durch die Befragung seiner Mitarbeiter. Diese werden auch an grundlegenden Entscheidungen (z. B. Wahl eines neuen Softwaresystems) beteiligt. Hierbei zeigt Herr Moser seinen Mitarbeitern den Entscheidungsspielraum auf und stellt ihnen gegebenenfalls benötigte Informationen zur Verfügung. Er selbst greift in den Entscheidungsfindungsprozess nur ermutigend und in Notfällen richtungsweisend ein.

© GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

Führungsstile und ihre Auswirkungen auf die Tätigkeitsfelder der Vorgesetzten und Mitarbeiter

Aufgabe: Tragen Sie die Führungsaufgaben der Vorgesetzten beziehungsweise die Arbeitsanforderungen der Mitarbeiter beim jeweiligen Führungsstil ein.

Autoritär (hierarchisch)	
Vorgesetzte	Mitarbeiter

Kooperativ (demokratisch)	
Vorgesetzte	Mitarbeiter

laissez-faire	
Vorgesetzte	Mitarbeiter

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

4.4 Mitarbeitergespräche

Aufgabe: Lesen Sie den folgenden Informationstext und bereiten Sie ein Mitarbeitergespräch in Form eines Rollenspiels vor.

Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Mitarbeitergespräche als Instrumente moderner Führung. Von besonderer Bedeutung sind:

- Motivationsgespräche
- Konfliktgespräche/Kritikgespräche
- Potentialgespräche (Förder- oder Beratungsgespräche)
- Zielvereinbarungsgespräche
- Beurteilungsgespräche (Leistungsrückmeldung)
- Rückkehr-/Fehlzeitengespräche

Mitarbeitergespräche verfolgen in erster Linie folgende Zielsetzungen:

- in Gang setzen von ehrlichen Diskussionen
- Lösung von Problemen und ggf. Konflikten
- Entwicklung von gemeinsamen Wegen der Zielerreichung und Aufgabenerfüllung
- Vertrauen bildende + motivierende Maßnahme
- gegenseitige Information
- Mitarbeitergespräche unterstützen die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit und den Zielsetzungen des Unternehmens.
- Sie dienen der Bindung qualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen

Lange Zeit galt die Fachkompetenz von Führungskräften als entscheidendes Qualitätsmerkmal. Mit der Entwicklung moderner Unternehmensstrukturen erhalten teamorientierte Produktions- und Arbeitskonzepte und soziale und methodische Führungskompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungskompetenzen, Mitarbeitermotivation und Teamentwicklung immer mehr Bedeutung. Das heißt für Führungskräfte: die Sozialkompetenz muss die Fach- und Methodenkompetenz ergänzen.

"... Vergleichbar dem Mannschaftssport besteht die Führungsaufgabe nunmehr darin, ein funktionierendes Team zu entwickeln, in dem Menschen ihre unterschiedlichen Qualifikationen und Fähigkeiten im Einklang miteinander und eine gemeinsam definierte Ziel- und Aufgabenstellung zur Wirkung bringen."

Quelle: Schriftenreihe Personalmanagement, RKW, 1998

Eine Führungskraft übernimmt hierbei die Funktion eines Coaches.

Allgemeine Anforderungen an Mitarbeitergespräche:

- Orientierung an strategischen Zielsetzungen des Unternehmens
- gezielte Förderung der dafür notwendigen Kernkompetenzen
- Erfassung und Förderung der dafür nötigen beruflichen Qualifikation der Mitarbeiter
- Vermittlung der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens
- offene Gesprächskultur
- Probleme gemeinsam lösen
- Gespräche immer im Sinne einer partnerschaftlichen Problemlösung führen
- im Mittelpunkt stehen die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter sowie Aufgaben, Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse

BERUFSGEWERBE BRIEFE-FACHLEHRINSCHULE

Beispiel Mitarbeitergespräch

Beurteilungsgespräch – Leistungsrückmeldung

Das Beurteilungsgespräch dient der Einschätzung und qualifizierten Rückmeldung der Leistungen eines Mitarbeiters gemäß der Stellenbeschreibung bzw. der aktuellen Aufgaben. Beurteilt werden u. a. die Arbeitsqualität, die Effizienz und die Arbeitsorganisation des Mitarbeiters.

Es dient in diesem Rahmen:

- der Anerkennung von Leistungen
- der Steigerung der Identifikation mit der Aufgabe als vertrauensbildende und motivierende Maßnahme
- als Ansporn, erkannte Leistungsdefizite gemeinsam zu lösen
- der gegenseitigen Information.

Darüber hinaus dienen Beurteilungsgespräche der vorbereitenden Entwicklung gemeinsamer Wege zur Zielerreichung und optimalen Aufgabenerfüllung.

Basis für ein Beurteilungsgespräch ist immer eine offene Gesprächskultur, die von Verantwortung, Vertrauen und Fairness geprägt ist, in der Probleme gemeinsam gelöst werden und Vereinbarungen entwickelt und getroffen werden. Im Mittelpunkt steht die Weiterentwicklung des Mitarbeiters, seine Aufgabenbewältigung, eventuell eine Diskussion um mögliche Verbesserungen von Arbeitsprozessen und von Arbeitsergebnissen. Somit unterstützt das Beurteilungsgespräch die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit und den Zielsetzungen des Unternehmens.

Das Beurteilungsgespräch bietet dem Mitarbeiter die Möglichkeit, zu erkennen, wie seine Leistungen von seiner Führungskraft eingeschätzt werden. Aus diesem Grund ist es im Gegensatz zu einem Zielvereinbarungsgespräch ein hierarchisch geprägtes Personalentwicklungsinstrument. Es soll aber auch dazu dienen, mögliche Leistungsdefizite zu definieren und gemeinsam zu lösen. Diese etwaigen Diskussionspunkte sind wiederum partnerschaftlich zu bearbeiten.

Quelle: *www.personalentwicklungsberatung.de, 19.03.2012*

Beispiel einer Checkliste zur Vorbereitung eines Beurteilungsgespräches

Beurteilungsgespräch	ok	klären	unwichtig	Anmerkungen
Gespräch rechtzeitig vereinbaren und Grund des Gespräches nennen				
genügend Zeit einplanen				
entspannte Gesprächsatmosphäre schaffen				
Gespräch positiv einleiten				
Beurteilungsergebnis begründen				
Gelegenheit zur Stellungnahme geben				
Meinung des Mitarbeiters ernst nehmen				
Erwartungen an Mitarbeiter verdeutlichen				
gemeinsam überlegen, wie Mängel behoben werden können				
Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen				
Maßnahmen besprechen und einleiten				
Überprüfungen abstimmen				
für positiven Ausklang sorgen				

CASTGEWERBE BRILLAT SAVARIN-SCHULE

Kleiner Leitfaden für Feedback-Gespräche (für den Vorgesetzten)

1. Vorbereitung

- Termin vereinbaren (mind. 1 Stunde einplanen)
- für ungestörte Atmosphäre sorgen
- Sitzposition: lieber „über Eck" als direkt gegenüber
- schriftliche Unterlagen bereitlegen, Fragen vorformulieren

2. Gesprächseröffnung

- freundliche Worte zur Begrüßung
- für halbwegs entspannte und vertrauensvolle Atmosphäre sorgen
- „Warum sind wir heute zusammengekommen?“
- Vorgehensweise transparent machen: „Wie wird dieses Gespräch ablaufen?“ (Dauer, Themen etc.)
- ... „Lassen Sie uns offen miteinander sprechen ...“

3. Feedback des Mitarbeiters an Führungskraft

Führungskraft stellt (offene) Fragen und hört zu.

Wichtig dabei ist, nicht in eine (Rechtfertigungs-)diskussion zu geraten, sondern erst mal zuzuhören, zu versuchen, das Gesagte richtig zu verstehen und die Aussagen zu sammeln (Notizen anfertigen). Dazu sollte die Führungskraft in fragender Haltung bleiben.

Beispielhafte offene Fragen an den Mitarbeiter:

- Wie wohl fühlen Sie sich hier?
- Wie lief das letzte (halbe) Jahr aus Ihrer Sicht?
- Was lief gut?
- Womit waren Sie nicht so zufrieden?
- Was muss sich Ihrer Meinung nach ändern?
- Was können Sie dazu beitragen?
- Was kann ich dazu beitragen?
- Wie weit konnten Sie sich weiter entwickeln durch Ihre Arbeit?
- Welche Perspektive sehen Sie für sich hier im Unternehmen?
- Was nehmen Sie sich für die nächste Zeit vor?
- Wie weit sehen Sie sich von mir als Führungskraft unterstützt?
- Was wünschen Sie sich von mir?

Anschließend fasst die Führungskraft die Aussagen zusammen (ohne Wertung!).

4. Gesprächsabschluss

Führungskraft und Mitarbeiter einigen sich auf konkrete Ziele und Maßnahmen (bitte unbedingt schriftlich festhalten!) und terminieren das nächste Feedback-Gespräch. Die Führungskraft dankt dem Mitarbeiter für das offene Gespräch und verabschiedet ihn freundlich und motivierend.

Quelle: www.harten-breuninger.de

GASTGEWERBE PRIELAT-SAVARIN-SCHULE

4.4 Kritisieren als Führungsaufgabe

Moderne Führung zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass der Umgang mit Fehlern der Mitarbeiter offener geworden ist: Statt zu „rügen“, wird durch konstruktive Kritik korrigiert:

Sachlich kritisieren

- die Arbeit, nicht den Mitarbeiter kritisieren
- detaillierte Fakten anführen, keine Verallgemeinerungen
- keine weit zurückliegenden Fehler kritisieren
- keine Übertreibungen des Tatbestandes
- keine emotionalen Spontanreaktionen (Verärgerung, Erregung)
- Kritik nicht als Mittel persönlicher Machtdemonstration missbrauchen

⇨ **Sachliche Kritik wird eher angenommen als persönliche Angriffe**

Schonend kritisieren

- richtigen Zeitpunkt für Kritikgespräch wählen
- grundsätzlich unter vier Augen kritisieren
- auch Positives anerkennen, nicht nur Mängel anführen
- dem Mitarbeiter Gelegenheit zur Stellungnahme geben
- keine Abwesenden kritisieren
- keine Kritik am Telefon oder durch „Briefträger“
- keine Kritik durch „schneiden“

⇨ **Der Mitarbeiter reagiert positiver, wenn sein Selbstgefühl nicht verletzt wird.**

Positiv kritisieren

- Fehler im Verhältnis zur sonstigen Leistung sehen und bewerten
- Vertrauen erkennen lassen, dass Fehler nicht mehr vorkommt
- Hilfe zur Fehlervermeidung anbieten
- Kritik mit versöhnlichen Worten beenden

⇨ **Positive Kritik wird vom Mitarbeiter als gerechter empfunden.**

2 **Arbeitsauftrag:** Überlegen Sie, wie Sie als Führungskraft in den nachfolgenden drei Fällen wirkungsvoll, sachlich und motivierend Kritik üben können!

Fall 1: Dem neuen Auszubildenden, der zurzeit in der Küche eingesetzt ist, geben Sie die Aufgabe, Julienne für die Gemüsekraftbrühe zu schneiden. Als Sie an seinem Arbeitsplatz vorbeikommen, sehen Sie, dass der Auszubildende kleine Würfel schneidet.

Fall 2: Die Hausdame bekommt immer wieder Gästebeschwerden über unsaubere Duschen und Toiletten.

Fall 3: Der Empfangschef beauftragt die Mitarbeiterin Frau Schmitt, das angeforderte Angebot noch heute abzusenden. Er stellt nach einer Woche fest, dass dieses nicht erfolgt ist.

BZ GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

Mobbing

Definition:

Der Begriff Mobbing leitet sich von dem englischen Wort „mob“ ab und lässt sich übersetzen mit: Pöbel, Gesindel, Pack. Als Verb bedeutet es jemanden zu bedrängen, anzugreifen, anzupöbeln oder über ihn herzufallen. Aus der Übersetzung lässt sich bereits schließen, dass es bei Mobbing am Arbeitsplatz nicht um die kleineren Streitereien und Konflikte im Büro geht. Getuschel hinter dem Rücken, die ein oder andere harte Manöverkritik vom Chef oder Gruppenbildung in der Kantine sind nichts Ungewöhnliches.

In Abgrenzung zu solch alltäglichen Konfliktsituationen zielt Mobbing am Arbeitsplatz für das Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (BMSG) auf Ausgrenzung ab und greift den Betroffenen an seinen psychischen, biologischen und sozialen Grundlagen an. Die gesetzliche Grundlage ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Weitere Informationen und Hilfe bei Mobbing bieten unter anderem die gesetzlichen und privaten Krankenkassen.

Folgen des Mobbings

Folgen für den „Gemobbten“	Folgen für den Betrieb
➢ Gesundheitliche Auswirkungen (physisch und psychisch) ➢ Konzentrations- und Gedächtnisstörungen ➢ Identitäts- und Selbstwertkrisen ➢ Neurotische Störungen ➢ Depressionen, Erschöpfungszustände ➢ Schlafstörungen ➢ Bluthochdruck ➢ Herzschmerzen ➢ Magen- und Darmentzündungen ➢ Allergien	➢ Geringere Arbeitsqualität/Hohe Fehlerquoten ➢ Gestörter Arbeits- und Informationsfluss ➢ Krankheitsbedingte Fehlzeiten ➢ Hohe Personalfluktuation ➢ Oberflächliche Gästeberatung und -betreuung/Gästefluktuation ➢ Imageverschlechterung des Unternehmens mit nachfolgendem Umsatzrückgang ➢ Arbeitsgerichtsprozesse, ggf. Abfindungszahlungen

⇩ ⇩

Es entstehen gesamtwirtschaftliche Folgekosten für:

- die Krankenkassen
- das Rechtssystem
- die Versicherungen, …

OSZ GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

Mobbingbeispiele

1. „Die meisten leiden still"

In den Firmenhierarchien stehen Auszubildende ganz unten. Dabei sind sie mehr als jeder andere Angestellte vom Chef und seinem Wohlwollen abhängig.
…
Besonders häufig beschweren sich Azubis aus dem Hotel und Gaststättengewerbe. In der Küche geht es nicht gerade zimperlich zu, und vielfach werden Azubis als volle Arbeitskraft einkalkuliert. 40 Prozent brechen ihre Ausbildung ab, weil sie den Druck nicht aushalten. Anstatt die Bedingungen in den Betrieben zu verbessern, stellen viele Hotels und Gaststätten von vornherein über Bedarf ein. Einmal meldete sich eine junge Bäckereifachverkäuferin, die führte bereits im ersten Lehrjahr allein die Filiale: Sie schloss morgens den Laden auf, holte Geld, verkaufte, machte abends die Kasse und räumte auf. Ihr Chef war nur per Handy erreichbar.

13. Mai 2007, 14:22 Uhr Sternonline von Catrin Boldebuck (Auszug)

2. Erfahrungen einer Hotelfachfrau

Die Auszubildende K.S. aus dem Hotel XY berichtet über ihre Vorgesetzte:

- „Sie macht häufig abfällige Bemerkungen über meine Frisur oder meine Kleidung (dabei trage ich im Betrieb Uniform).“
- „Sie gibt mir selten am Wochenende frei.“
- „Sie unterstellt mir häufig wechselnde sexuelle Beziehungen auch mit Mitarbeitern des Hotels.“
- „Sie behauptet, dass ich häufig zu spät komme.“
- „Sie teilt mich für Aufgaben alleine ein, für die 2 Mitarbeiter benötigt werden und beschwert sich dann darüber, dass ich so langsam bin.“
- „Sie kritisiert mich häufig vor anderen Mitarbeitern und Gästen.“
- „Sie hat mich mehrfach auf dem Handy angerufen, als ich krankgeschrieben war.“

3. Cybermobbing

Es werden Gerüchte über Mandy in der Schule verbreitet. Sie sei eine Schlampe, eine Lügnerin, eine Diebin. Die Gerüchte werden auch über WhatsApp und Facebook verbreitet.

4. „Mobbing gibt es bei uns nicht“

Fast 20 Jahre lang arbeitet Erika Seidler *(Name geändert)* als Büroangestellte für eine große Krankenversicherung. Intern wechselt sie dann die Stelle – und damit auch den Chef.

Gut erinnert sie sich noch daran, wie der Vorgesetzte das erste Mal scheinbar grundlos ausflippt. "Was Sie sich hier leisten, ist eine Unverschämtheit! Sie stehen beim Kaffeekochen in der Küche neben der Maschine und gucken dem Kaffee dabei zu, wie er durchläuft, Frau Seidler. Das wird Konsequenzen haben!", empört sich der Mann.

Zunächst lacht Seidler über den Vorfall, denn sie hat sich nichts zu Schulden kommen lassen. Immerhin bringt sie sich ihren Kaffee jeden Morgen im Thermobecher von zu Hause mit. Im Büro hat sie noch nie einen Kaffee gekocht. Doch das Lachen vergeht der 46-jährigen Angestellten schnell. Denn rasch folgt der nächste Vorfall:

Seidler bekommt die Anweisung, im Büro für mehr Übersicht zu sorgen. Sie soll die Aktenordner von hinten links in die Regale vorne rechts umsortieren. Doch als der Chef am nächsten Morgen das Resultat begutachtet, ist er alles andere als zufrieden. Seidler muss alle Akten wieder zurück in die alten Regale schaffen. Unsinnige Arbeitsaufträge wie dieser bestimmen fortan ihren Arbeitsalltag. Die alleinerziehende Mutter wird zum Mobbingopfer.

…

GASTGEWERBE BRILLAT-SAVARIN-SCHULE

Erst Tinitus, dann Burn-out
Erika Seidler wird über ein Jahr lang von ihrem Chef drangsaliert. Seidler hält durch. Als alleinerziehende Mutter ist sie auf den Job angewiesen. … Die Büroangestellte geht zum Arzt. Der stellt ein Burn-out infolge von monatelangem Mobbing fest, schreibt sie erst einmal krank und schickt sie zu einer Psychologin.
Die rät der Arbeitnehmerin, sich an die Mobbingzentrale in ihrer Stadt zu wenden. Dort bekommt die Arbeitnehmerin Hilfe und findet einen Platz in einer psychosomatischen Klinik. Erika Seidler informiert ihren Arbeitgeber darüber, dass sie mehrere Wochen krankgeschrieben ist. Doch statt Genesungswünschen erhält sie eine Vorladung des Medizinischen Dienstes der Krankenversicherung (MDK). Der Chef vermutet, Seidler simuliere nur. Die Büroangestellte wendet sich an den Personalrat. Erst als dieser interveniert, zieht der Vorgesetzte seine Anzeige zurück.

Sieben Wochen lang wird Erika Seidler in der Klinik stationär behandelt. Drei Monate lang besucht sie anschließend täglich ambulant die Tagesklinik. Krankgeschrieben ist sie insgesamt acht Monate. Und dann? Seidler will auf keinen Fall auf ihren alten Arbeitsplatz zurück. Sie kann sich aber vorstellen, weiterhin für das Unternehmen zu arbeiten. Also bittet sie um Versetzung. Doch die Versicherung kann ihr zunächst keinen Job anbieten. Ihr bisheriger Job sei die einzige Stelle, die man für sie habe, heißt es.

Schließlich findet sich doch eine andere Stelle. Kurzfristig wird Seidler für drei Monate in der Personalabteilung untergebracht. Anschließend soll sie für weitere drei Monate in der allgemeinen Verwaltung aushelfen. Nur wenige Wochen später wird die Mitarbeiterin erneut auf eine andere Stelle verschoben. Nach knapp einer Woche ist auch hier Schluss. Dann wird Seidler zum Gespräch beim Personalrat gebeten. … Am Gespräch mit dem Personalrat nimmt auch ein Vertreter aus der Personalabteilung teil. Er schlägt Erika Seidler einen Auflösungsvertrag vor. Doch für sie kommt das nicht infrage. "Bei meinem Arbeitgeber sind 1400 Mitarbeiter allein in der Hauptverwaltung tätig. Da muss es doch irgendwo eine Arbeitsstelle für mich geben. Ich gebe doch nicht nach 22 Jahren auf, nur weil mir einer blöde kommt."

Neuer Job beim alten Arbeitgeber
Die Mitarbeiterin meldet sich erneut krank. Dann erfährt sie kurzfristig von einer internen Stellenausschreibung. Die juristische Abteilung sucht eine Mitarbeiterin in der Verwaltung. Seidler bewirbt sich, wird zum Gespräch eingeladen und bekommt den Job.

Ihrem neuen Chef ist die Vorgeschichte egal. Er ist mit seiner neuen Mitarbeiterin zufrieden. Seidler geht jetzt wieder gerne zur Arbeit. Die Mobbingerfahrung würde sie gerne vergessen. Der Krankenversicherung dürfte das recht sein. Als die Mobbing-Zentrale den Vorstand des Unternehmens angeschrieben hatte und um ein Gespräch im Mobbingfall Seidler bat, lautete die schriftliche Antwort: "Mobbing gibt es in unserer Krankenversicherung nicht."

Auszug aus http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-08/mobbing-fall-beispiel#comments

Gerichtsurteile Mobbing

Fall 1:

Mobbing: Arbeitgeber muss Schmerzensgeld wegen Persönlichkeitsverletzung zahlen
Arbeitsgericht Siegburg, Urteil vom 11.10.2012 - 1 Ca 1310/12

Gibt ein Arbeitgeber seinem Mitarbeiter zu verstehen, er sei fachlich und persönlich ungeeignet beziehungsweise minderwertig, kann dies eine Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts darstellen. Dies ist etwa dann der Fall, wenn der Arbeitgeber den Mitarbeiter unterhalb seiner Qualifikation beschäftigt, oder der Arbeitgeber den Mitarbeiter wiederholt feindselig behandelt, schikaniert und persönlich herabwürdigt. Ein Schmerzensgeldanspruch des Betroffenen gegenüber seinem Arbeitgeber von zwei Brutto-Monatsgehältern ist dann gerechtfertigt. Die Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht des Deutschen Anwaltvereins (DAV) informiert über eine Entscheidung des Arbeitsgerichts Siegburg:

Der Sachverhalt
Ein Industriekaufmann arbeitete seit 1994 in der Position des Bereichsleiters Software-Service bei einer Firma, die Informationstechnologie-Dienstleistungen anbietet. Nach einer Umstrukturierung wurde er als Taskmanager Informationstechnologie beschäftigt. Er musste hierbei Leistungsabrechnungen ausfüllen, in denen die Abwesenheits- und Anwesenheitszeiten sowie die während der Arbeitszeit erledigten Aufgaben mit Angabe der jeweils benötigten Zeit eingetragen wurden.

Arbeitnehmer fühlt sich nicht ausgelastet
Über Jahre hinweg hatte der Mann wiederholt darauf hingewiesen, dass er nicht ausgelastet sei und um Aufgaben gebeten. Daraufhin wurde er angewiesen, unter anderem EDV-Schrott zu sortieren. Urlaubsanträge wurden abschlägig beschieden. Der Mitarbeiter erkrankte psychisch.

Rückkehr aus Krankheit - Wegnahme des Arbeitsplatzes
Als er nach seiner Erkrankung zurückkehrte, war sein Arbeitsplatz durch einen Auszubildenden besetzt. Er musste sich an einen Tisch setzen, der zuvor zum Abstellen von Kaffeekannen benutzt worden war und mit dem Rücken zu den übrigen Kollegen arbeiten. Er sah von seinem Arbeitsplatz aus auf den Parkplatz. Auch war kein Bürostuhl mit Armlehnen für ihn vorgesehen. Einen Computer musste er selber installieren, eine Maus wurde ihm zunächst noch verweigert.

Das Urteil des Arbeitsgerichts
In diesem immer wiederkehrenden Verhalten der Vorgesetzten sah das Gericht eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts des Arbeitnehmers. Die Handlungen hätten systematisch die Ausgrenzung des Mitarbeiters bewirkt und ihm suggeriert, er sei fachlich und persönlich ungeeignet beziehungsweise minderwertig. Damit habe man seine Würde angegriffen. Dazu zähle auch die Anweisung, Tagesberichte zu erstellen. Arbeitszeitaufstellungen seien nur dann sinnvoll, wenn ein Arbeitnehmer überlastet sei und nicht, wenn er jahrelang um mehr Aufgaben bitte. Dass der Mann EDV-Schrott habe sortieren müssen, habe ihm zeigen sollen, dass sein Arbeitgeber ihn für nichts anderes mehr verwenden könne als eben für das Sortieren von Schrott.

Auch die Wegnahme seines Arbeitsplatzes sei eine Rechtsverletzung gewesen und hätte auf die Ausgrenzung des Mitarbeiters abgezielt. Das Gericht sprach dem Mann Schmerzensgeld in Höhe von 7.000,00 Euro zu.

Rechtsgrundlagen:
§ 823 Abs.1 BGB und § 823 Abs.2 BGB in Verbindung mit Art. 1, 2 GG und § 253 Abs. 2 BGB

www.dav-arbeitsrecht.de

Fall 2:

2 Mobbingklage erfolglos - kein Schmerzensgeld in Höhe von 893.000 Euro

Gericht: Landesarbeitsgericht Düsseldorf, Urteil vom 26.03.2013 - 17 Sa 602/12
Vorinstanz: Arbeitsgericht Solingen, Urteil vom 03.02.2012 - 3 Ca 1050/10

Mobbing ist das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren durch Kollegen oder Vorgesetzte. Eine Frau sah sich jahrelang diesen Schikanen ausgesetzt und begehrte ein Schmerzensgeld in Höhe von 893.000 Euro. Die Klage blieb ohne Erfolg.

..1.1 Der Sachverhalt

Die bei der beklagten Stadt beschäftigte Diplom-Ökonomin ist der Ansicht, sie sei seit dem Jahre 2008 Schikanen ausgesetzt, die sie als Mobbing wertet. Sie begehrt ein Schmerzensgeld in Höhe von 893.000 Euro. Die Klage blieb ohne Erfolg.
Mobbing ist das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren durch Kollegen oder Vorgesetzte. Die Besonderheit liegt darin, dass nicht einzelne, sondern die Zusammenfassung mehrerer Einzelakte in einem Prozess zu einer Verletzung des Persönlichkeitsrechts oder der Gesundheit des Arbeitnehmers führt. Hierfür ist dieser darlegungs- und beweispflichtig. Dies ist der Klägerin nicht gelungen.

..1.2 Aus den Urteilsgründen

Zu berücksichtigen war, dass auch länger dauernde Konfliktsituationen im Arbeitsleben vorkommen und der Arbeitgeber sein Direktionsrecht ausüben darf, solange sich nicht eindeutig eine schikanöse Tendenz erkennen lässt. Zu beachten ist auch, dass Verhaltensweisen von Vorgesetzten nur Reaktionen auf Provokationen des vermeintlich gemobbten Arbeitnehmers darstellen können. Im Einzelnen ist das Landesarbeitsgericht u. a. von Folgendem ausgegangen:

Nicht jede berechtigte oder überzogene Kritik durch den Arbeitgeber stellt eine Persönlichkeitsverletzung dar, zumal die Klägerin selbst Kritik in heftiger Form übte. Die Kündigung wegen angeblichen Arbeitszeitbetrugs war kein Mosaikstein eines Mobbingverhaltens. Anlass der Kündigung waren Differenzen zwischen den Arbeitszeitaufzeichnungen der Klägerin und den beobachteten Anwesenheitszeiten. Das Arbeitsgericht hat die Kündigung erst nach Beweisaufnahme für unwirksam erachtet.

Nachvollziehbar und vertretbar war es, die Klägerin nach dem Kündigungsschutzprozess vorübergehend räumlich getrennt im Klinikum für einen Prüfauftrag einzusetzen. Die Arbeitgeberin durfte Schulungswünsche der Klägerin, die das Fortbildungsbudget erheblich überschritten, ablehnen.

Die Führung eines Abwesenheitsbuches betraf alle Mitarbeiter des Revisionsdienstes und erfolgte mit Zustimmung des Personalrats. Angesichts der Konfliktsituation durfte der Vorgesetzte ein Vier-Augen-Gespräch ablehnen und auf der Teilnahme einer dritten Personen bestehen.

Zu berücksichtigen war auch, dass die Klägerin eine Mediation von dem Eingeständnis des angeblichen Mobbing durch die Vorgesetzten abhängig gemacht hatte. Ein Gesamtverhalten, das als Mobbing zu werten ist, konnte im Ergebnis nicht festgestellt werden. Das Landesarbeitsgericht hat die Revision nicht zugelassen.

www.rechtsindex.de

Fall 3.

2 Schmerzensgeld und Schadensersatz wegen Mobbing

Arbeitsgericht Cottbus, Urteil vom 8. Juli 2009 - 7 Ca 1960/08

Versucht ein Arbeitgeber mit Hilfe von Mobbing einen Angestellten zur Aufgabe seines Arbeitsplatzes zu bewegen, muss er Schmerzensgeld zahlen und Schadensersatz leisten, wie die Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht des Deutschen Anwaltvereins (DAV) mitteilt.

..1.1 Der Sachverhalt

Die Klägerin arbeitete als Pflegedienstleiterin im Alten- und Pflegeheim der Beklagten. Das Verhältnis zu ihrem seit 2004 neuem Vorgesetzten war zunehmend von Konflikten geprägt. In der Folge versuchte er, durch sein Verhalten die Mitarbeiterin zur Aufgabe ihres Arbeitsplatzes zu bewegen. So machte er deren Entscheidungen über ihre Kompetenzen hinweg rückgängig, gab ihr bei Anschuldigungen nicht die Gelegenheit der Stellungnahme, sprach ihr unbegründete Hausverbote aus. Wörtlich sagte er vor anderen: „Frauen meckern nur und sind alle niederträchtig und boshaft so wie Sie“.

Das Urteil des Arbeitsgerichts

Das Gericht verurteilte den Arbeitgeber zur Zahlung eines Schmerzensgeldes von 30.000 Euro. Des Weiteren müsse er der Klägerin alle weiteren Gesundheits-, Vermögens- und sonstigen Schäden ersetzen. Der Arbeitgeber habe durch das Verhalten seines Geschäftsführers seine Fürsorgepflicht und das Persönlichkeitsrecht der Mitarbeiterin verletzt. Von der Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts sei in einem solchen Falle dann auszugehen, wenn der Arbeitgeber immer wieder mit seinen auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses gerichteten Maßnahmen den Arbeitnehmer schikaniere, benachteilige oder diskriminiere und damit ein von der Rechtsordnung nicht gebilligtes Ziel verfolge (Mobbing).

Cottbus/Berlin (dpa/tmn), Pressemitteilung vom 19.11.2009
http://ag-arbeitsrecht.de/presseservice/2009/2009-23

4.6 Personalverwaltung durch Führungskräfte

Jeder Betrieb sollte sein Personal vernünftig und übersichtlich verwalten. Dazu gehört das Anlegen einer Personalakte, die von der Einstellung bis zur Kündigung alle wesentlichen Dokumente (die Urkunden- und Belegsammlung) eines Mitarbeiters enthält. Damit Personalakten gut handhabbar und die wichtigsten Vorgänge schnell auffindbar sind, sollten sie sinnvoll gegliedert sein:

Aufbau einer Personalakte (Beispiel)

Sektion 1: Personalien

- Bewerbung, Lebenslauf, Zeugnisse, bisherige Tätigkeiten, Personalbogen, polizeiliches Führungszeugnis, Arbeitserlaubnis (ausländische Mitarbeiter), Familienstands- bzw. Adressänderungen, …

Sektion 2: Vertrag und Bezüge

- Bewerbungskorrespondenz (Zusageschreiben), Arbeitsvertrag (vertragliche Vereinbarungen, Probezeit), Vertragsänderungen, ggf. Vollmachten, Beendigung des Arbeitsverhältnisses, …
- Entgelt, Eingruppierung, Gehaltsänderungen, VwL, steuer- und sozialversicherungsrelevante Unterlagen, …

Sektion 3: Tätigkeit

- Stellenbeschreibung, Versetzungen, Beförderungen
- Fortbildungen, Beurteilungen, Abmahnungen, Verweise, …

Sektion 4: Gesundheit und Soziales

- Gesundheitspass, Ärztliche Untersuchung (Jugendarbeitsschutzgesetz), Mutterschutz, Elternzeit, Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen, Schwerbehindertenunterlagen, Urlaubsscheine, …

Jeder Mitarbeiter hat das Recht, seine Personalakte einzusehen, er kann dazu ein Mitglied des Betriebsrates hinzuziehen. Erklärungen des Mitarbeiters zum Inhalt der Personalakte müssen mit aufgenommen werden.

Für Personalunterlagen gelten zum Teil gesetzliche Aufbewahrungsfristen nach den Normen *Abgabenordnung § 147 Ordnungsvorschriften für die Aufbewahrung von Unterlagen* und *HGB § 257 Aufbewahrung von Unterlagen. Aufbewahrungsfristen*. Danach gelten bei Personalakten Aufbewahrungsfristen von 3 bis 6 Jahren (z. B. für Unterlagen mit steuerlicher Bedeutung), teilweise aber auch von 10 Jahren (z. B. für Buchungsbelege). Personalakten müssen nach dem Bundesdatenschutzgesetz aufgehoben und vernichtet werden.

Arbeitsvertrag

Der Arbeitsvertrag ist Voraussetzung für jedes Arbeitsverhältnis und regelt wesentliche Rechte und Pflichten des Unternehmers und des Arbeitnehmers. Er muss spätestens einen Monat nach Beginn des Arbeitsverhältnisses ausgehändigt werden.

Inhalte des Arbeitsvertrags

- Personalien
- Beginn des Arbeitsverhältnisses, Probezeit
- Tätigkeit
- Arbeitszeit
- Vergütung, sonstige Leistungen
- Arbeitsverhinderung, Vergütungsfortzahlung
- Urlaub
- Nebenbeschäftigung
- Beendigung des Arbeitsverhältnisses
- Verschwiegenheitsverpflichtung
- Nebenabreden und Vertragsänderungen
- Verfallfristen
- Erfüllungsort und Gerichtsstand
- Teilnichtigkeit, Vertragsaushändigung

Abmahnung

Die Abmahnung ist die Erklärung des Arbeitgebers, dass er nicht länger gewillt ist, ein Fehlverhalten oder Leistungsmängel des Arbeitnehmers hinzunehmen. Sie werden geschrieben, wenn der Mitarbeiter z. B. unentschuldigt gefehlt hat, den Betriebsfrieden gestört oder „gebummelt“ hat. Die Abmahnung muss den Hinweis enthalten, dass im Wiederholungsfall mit einer Kündigung gerechnet werden muss. Im Allgemeinen gehen einer ordentlichen Kündigung (die Arbeitsgerichtsprozessen standhält) mindestens zwei Abmahnungen zum gleichen bzw. gleich gearteten Verstoß voraus, die ihre Gültigkeit jeweils etwa zwei Jahre behalten.

Erstellen von Abmahnungen

Damit Abmahnungen vom Mitarbeiter nicht zum Anlass genommen werden, Erfolg versprechende Kündigungsschutzprozesse vorzubereiten, ist die Einhaltung bestimmter Vorgaben unerlässlich.
Es ist sinnvoll, zunächst auf die erfolgten Ermahnungen (korrigierendes Gespräch am …) zu verweisen. Danach erfolgt die Beschreibung des Sachverhaltes. Das Fehlverhalten muss sachlich korrekt beschrieben werden, ebenso muss das erwartete Verhalten klar und deutlich aufgezeigt werden. Letztlich muss eine unmissverständliche Kündigungsandrohung als Folge weiteren Fehlverhaltens erfolgen.
Kurz:

- ✓ Was ist vorgefallen?
- ✓ Worin bestand das Fehlverhalten?
- ✓ Was hätte getan werden müssen?
- ✓ Was passiert bei erneutem Fehlverhalten?

Tipps aus der Praxis:

- immer beide Seiten vorher hören
- niemals im Zorn eine Abmahnung schreiben
- alle Einzelheiten des Abmahnungstatbestandes genau recherchieren,
  nicht: „Sie sind in den letzten zwei Wochen häufig zu spät zum Dienst gekommen!“,
  sondern: „In den letzten zwei Wochen haben Sie sich bei Dienstantritt wie folgt verspätet:

06.10.20XX	12 Minuten	11.10.20XX	23 Minuten
08.10.20XX	30 Minuten	16.10.20XX	10 Minuten“
09.10.20XX	18 Minuten		

- an die Verhältnismäßigkeit der Mittel denken

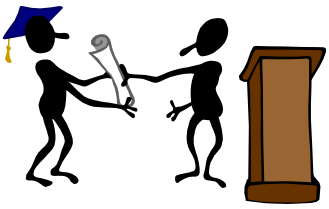
Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Die Kündigung ist eine einseitige, empfangsbedürftige Willenserklärung. Die ordentliche Kündigung ist erst nach Ablauf einer Kündigungsfrist wirksam (z. B. bei einem Arbeitsverhältnis, das weniger als zwei Jahre besteht, 4 Wochen zum 15. des Monats oder zum Monatsende).

Ist das Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter zerstört, so führt dies u. U. zu einer außerordentlichen (fristlosen) Kündigung. Eine Abmahnung ist z. B. nicht erforderlich, wenn der Mitarbeiter Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen gefälscht hat, Zeiterfassungseinrichtungen manipuliert hat oder der Unterschlagung überführt ist.

Arbeitnehmer können innerhalb von drei Wochen beim Arbeitsgericht klagen.

5 Personalbeurteilung



5.1 Arbeitszeugnis (einfach und qualifiziert)

Jeder ausscheidende Arbeitnehmer hat Anspruch auf ein Zeugnis (§ 73 HGB, § 630 BGB).

Grundsätzlich lassen sich in der Praxis zwei Arten von Arbeitszeugnissen unterscheiden:

Das einfache Arbeitszeugnis	**Das qualifizierte Arbeitszeugnis**
beinhaltet nur Fakten wie:	beinhaltet zusätzlich:
➢	➢
➢	➢
➢	
➢	

Der Mitarbeiter genießt ein Wahlrecht zwischen diesen beiden Zeugnisarten. Gesetzliche Grundlagen sind § 630 BGB, § 73 HGB, § 8 BBiG.

Grundsätze bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen:

1. Grundsatz der Klarheit

Danach müssen die getroffenen Zeugnisaussagen objektiv sein, umfassend und eindeutig getätigt werden, so dass ein Dritter sich ein klares Bild von dem Mitarbeiter und dessen Tätigkeiten verschaffen kann.

2. Grundsatz des Wohlwollens

Nach dem Arbeitsvertragsrecht darf der Inhalt des Arbeitszeugnisses das berufliche und wirtschaftliche Fortkommen des Mitarbeiters nicht behindern. Darüber hinaus sind die Zeugnisaussagen zwar objektiv, jedoch wohlwollend geprägt zu fassen.

3. Grundsatz der Wahrheit

Wahre Tatsachen und Bewertungen müssen insoweit in das Arbeitszeugnis aufgenommen werden, als sie den künftigen Arbeitgeber berechtigt zu interessieren haben.

4. Grundsatz der Vollständigkeit

Das qualifizierte Arbeitszeugnis muss immer das Leistungs- und Sozialverhalten beinhalten. Für bewusst falsche Angaben im Zeugnis haftet der Vor-Arbeitgeber.

Grundelemente eines qualifizierten Arbeitszeugnisses

Einführung mit persönlichen Angaben	Herr ..., geboren am ... in ..., trat am... als ... in unser Unternehmen ein. *oder:* Herr ..., geboren am ... in ... war vom ... bis ... in unserem Haus/in unserer Personalabteilung beschäftigt.
Chronologische Angaben zur beruflichen Entwicklung	Nach der Einarbeitungszeit/Probezeit/einem Jahr wurde Herr ... wegen seiner besonderen Leistungen/wegen seiner Zuverlässigkeit am ... als ... in die ...-Abteilung versetzt/übernommen.
Stellenbeschreibungen der zuletzt ausgeführten Tätigkeiten	Die Aufgabengebiete des Herrn ... umfassten … *oder:* Die Tätigkeit des Herrn ... bestand vorwiegend aus ...
Leistungsbeurteilungen	Mit den Leistungen des Herrn ... waren wir sehr zufrieden. Herr ... zeigte schon nach kurzer Einarbeitung überdurchschnittliches Können, hohe Verantwortungsbereitschaft und sichere Urteilsfähigkeit. Herr ... zeichnete sich besonders durch seine präzise Arbeitsweise/seine Einsatzbereitschaft/sein Organisationstalent/sein Verhandlungsgeschick aus. **Bei ungünstigen Leistungen indirekte Aussagen in codierter Form!**
Hervorheben von speziellen Leistungen	Besonders begrüßen wir das Bestreben von Herrn ... sich durch die Wahrnehmung verschiedener Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten über die neuesten Entwicklungen zu informieren und sich mit dem gegenwärtigen Erkenntnisstand seines Fachgebietes vertraut zu machen.
Beurteilung des allgemeinen Sozialverhaltens im Betrieb	Wir haben in Herrn... einen äußerst vertrauenswürdigen Mitarbeiter kennengelernt. **Achtung: Fehlt dieses Grundelement, wird dem Mitarbeiter Unzuverlässigkeit, Unehrlichkeit o. ä. unterstellt!**
Beurteilung des Sozialverhaltens gegenüber Vorgesetzten/Mitarbeitern (und ggf. Gästen/Kunden)	Das Verhalten des Herrn ... gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern war stets einwandfrei.
Beurteilung der Führung von Mitarbeitern	Herr ... vermochte sich aufgrund seiner natürlichen Autorität und seines ausgeprägten Gerechtigkeitssinns auch in schwierigen Situationen durchsetzen. Seine Führungsqualitäten erleichterten ihm die Aufgabe, Mitarbeiter zu motivieren und verantwortlich zu führen.
Beendigungsformel	Wir bedauern, einen tüchtigen Mitarbeiter zu verlieren. Herr … verlässt uns auf eigenen Wunsch. *oder:* Wir sehen uns wegen Geschäftsaufgabe/der konjunkturellen Situation leider nicht in der Lage, Herrn ... weiter zu beschäftigen und kündigen das Arbeitsverhältnis zum ... .
Schlussformulierung mit Dankes-/ Bedauerungsformel	Wir danken Herrn … für die jahrelange, gute Zusammenarbeit und wünschen ihm für seinen weiteren Lebens- und Berufsverlauf alles Gute.

5.2 Beurteilung des Leistungsverhaltens

Sehr gut, z. B.:
„... hat die übertragenen Arbeiten **stets** zu unserer **vollsten** Zufriedenheit erledigt."
„... waren mit den Leistungen **immer äußerst** zufrieden."
„ die Leistungen waren **jeder Zeit sehr gut."**
„... seine Leistungen haben **konstant** in jeder Hinsicht unsere **vollste** Anerkennung gefunden."

Gut, z. B.:
„... **stets** zur **vollen** Zufriedenheit."
„... zur **vollsten** Zufriedenheit."
„... seine Leistungen haben in **jeder Hinsicht** unsere **vollste** Anerkennung gefunden."
„... seine Leistungen haben **konstant** in jeder Hinsicht unsere **volle** Anerkennung gefunden."

Befriedigend, z. B.:
„... waren mit seinen Leistungen **voll zufrieden**."
„... hat die Aufgaben zu unserer **vollen** Zufriedenheit erledigt."
„... **jederzeit/ stets**/immer zu unserer **Zufriedenhei**t erledigt."

Ausreichend, z. B.:
„... hat die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer **Zufriedenheit** erledigt."
„...seine Leistungen haben unsere **Anerkennung** gefunden."
„... hat **zufriedenstellend** gearbeitet."

Mangelhaft, z. B.:
„... Leistungen hat unseren Erwartungen entsprochen."
„... im großen und ganzen zu unserer Zufriedenheit."
„... hat sich stets bemüht."
„... hat sich bemüht, die übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit zu erledigen."

Formulierungsübungen:

Sehr gute Leistungen:	Frau Münster hat die ihr übertragenen Arbeiten ständig zu unserer _____ Zufriedenheit erledigt.
Gute Leistungen:	Frau Edamer hat die ihr übertragenen Leistungen <u>stets</u> zu unserer _____ Zufriedenheit erledigt.
Befriedigende Leistungen:	Herr Camembert hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer _____ Zufriedenheit erledigt.
Ausreichende Leistungen:	Herr Brie hat die ihm übertragenen Arbeiten _____ zu unserer Zufriedenheit erledigt.
Mangelhafte Leistungen:	Herr Roquefort hat die ihm übertragenen Arbeiten _____ zu unserer Zufriedenheit erledigt.
Nicht genügende Leistungen:	Herr Emmentaler hat sich _____, die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit zu erledigen.

5.3 Beurteilung des Sozialverhaltens

Fehlen Aussagen zum Sozialverhalten, deutet dies auf eine entsprechend negative Beurteilung des Sozialverhaltens hin. Man nennt dies auch die Methode des „vielsagenden Verschweigens"!
Aussagen wie: „... war **stets ehrlich, zuverlässig und pünktlich"** werden erwartet.

Das Verhalten gegenüber den folgenden 3 Personengruppen muss angesprochen werden:

Verhalten gegenüber Vorgesetzten, z. B.:
Beliebtheit, Wertschätzung Vorbildlichkeit, Loyalität, Freundlichkeit, Anerkennung

Verhalten gegenüber Kollegen, z. B.:
Beliebtheit, Wertschätzung, Teamverhalten, Kompromissverhalten, Freundlichkeit, Anerkennung,

Verhalten gegenüber Kunden (Gästen), z. B.:
Beliebtheit, Wertschätzung, Freundlichkeit, Kontaktfähigkeit, Verhandlungsstärke, Kundenzufriedenheit

Die Bewertungen des Leistungs- und Sozialverhaltens muss ein Arbeitgeber im Streitfall vor dem Arbeitsgericht mit Aufzeichnungen aus der Personalakte begründen können (Leistungsbeurteilungen, Protokolle von Mitarbeitergesprächen, Abmahnungen).

5.4 Rechtsgrundlage von Arbeits-, Ausbildungs- und Zwischenzeugnissen

Die Rechtsgrundlage für die Erteilung des Arbeitszeugnisses stellen § 630 BGB, § 109 GewO und § 16 BBiG dar. Nach § 630 BGB können Mitarbeiter, die nicht als Arbeitnehmer beschäftigt werden, bei der Beendigung eines dauernden Dienstverhältnisses ein schriftliches Zeugnis über das Dienstverhältnis und dessen Dauer fordern. Das Zeugnis ist auf Verlangen auf die Leistungen und die Führung zu erstrecken.

Bei Auszubildenden stellt die Regelung in § 16 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) die Rechtsgrundlage dar. Danach hat der Ausbildende dem Auszubildenden bei Beendigung des Berufsausbildungsverhältnisses ein Zeugnis auszustellen. Hat der Ausbildende die Berufsausbildung nicht selbst durchgeführt, soll auch der tatsächliche Ausbilder das Zeugnis unterschreiben. Das Zeugnis muss Angaben enthalten über Art, Dauer und Ziel der Berufsausbildung sowie über die erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse des Auszubildenden. Auf Verlangen des Auszubildenden sind auch Angaben über Führung, Leistung und besondere fachliche Fähigkeiten aufzunehmen.

Jeder Arbeitnehmer hat per Tarifvertrag oder bei einem triftigen Grund Anspruch auf ein Zwischenzeugnis. Typische triftige Gründe sind: Bewerbung um eine neue Stelle, wesentliche Änderungen des Aufgabengebiets, Versetzung in eine andere Abteilung oder längere Abordnung in ein Projekt.

Strebt ein Arbeitgeber den Abschluss eines Aufhebungsvertrags an, so sollte der Arbeitnehmer parallel zu den Verhandlungen ein Zwischenzeugnis fordern. Ein triftiger Grund kann auch eine mehrjährige Dauer des Arbeitsverhältnisses sein, wenn zwischenzeitlich kein Zwischenzeugnis erstellt wurde. Dies gilt besonders, wenn im Unternehmen kein turnusmäßiges Beurteilungssystem besteht. Nur so kann später ein Endzeugnis erstellt werden, das wirklich eine Würdigung der Leistung und des Verhaltens im gesamten Arbeitsverhältnis darstellt.

Ein sehr wichtiger Grund für ein Zwischenzeugnis ist in neuerer Zeit auch der Übergang eines Betriebs oder eines Betriebsteiles nach § 613 a BGB auf einen anderen Inhaber. Damit ist oft die Zuständigkeit einer neuen Personalabteilung verbunden, sodass einige Zeit nach dem Betriebsübergang für die frühere Zeit überhaupt nicht mehr sachgerecht ein Zeugnis erstellt werden kann. Der Wechsel in ein anderes Konzernunternehmen bedeutet einen Arbeitgeberwechsel, damit ist ein Anspruch auf ein Endzeugnis gegeben.

Zwischenzeugnis im Ausbildungsverhältnis

Der Auszubildende kann ein Zwischenzeugnis bereits vor Ausbildungsende verlangen, wenn

- er sich um eine andere Ausbildung oder bereits vor Ausbildungsende anderweitig um eine Stelle nach der Ausbildung bewerben möchte
- der ihn betreuende Ausbilder vor Ausbildungsende wechselt
- die Ausbildung für längere Zeit unterbrochen wird (z. B. Elternzeit)
- oder aus vergleichbaren Gründen

Dem Auszubildenden ist dann zusätzlich am Ende der Ausbildung wie sonst auch ein normales Ausbildungszeugnis zu erstellen. Der Arbeitgeber ist dabei an seine Leistungs- und Verhaltensbeurteilung aus dem Zwischenzeugnis gebunden. Er kann den Auszubildenden im Endzeugnis nur dann abweichend beurteilen, wenn ihm erst nachträglich Umstände bekannt werden, die eine abweichende Beurteilung rechtfertigen und zwischen beiden Zeugnissen eine längere Zeitspanne liegt (mehr als 6 Monate). (IHK)

6 Personalfreisetzung

Definition

Wenn der Personalbestand größer ist als der Personalbedarf einer Unternehmung, ist eine Verringerung der Mitarbeiterzahl erforderlich. Dies kann auf verschiedenen Wegen erfolgen.

Maßnahmen zur Personalfreisetzung

… ohne Reduktion der Gesamtbelegschaft:

- Umsetzung bei partiellen Überkapazitäten
- Abbau von Überstunden, Arbeitszeitverkürzung
- Kurzarbeit
- Rückruf von Lohnaufträgen

… mit Reduktion der Gesamtbelegschaft:

- Nichtersetzen des natürlichen Abganges (bei Tod, Fluktuation, Pensionierung)
- Förderung des freiwilligen Ausscheidens durch Abfindungsangebote
- Entlassungen.

Interne Personalfreistellung

… durch zeitliche Anpassung:

- Abbau von Mehrarbeit
- Kurzarbeit
- Gestaltung des Urlaubs
- Schaffung von Teilzeitstellen
- Arbeitszeitverkürzung
- Arbeitszeitflexibilisierung

… durch örtliche Anpassung:

- Versetzung (in einen anderen Betrieb)
- Umsetzung (innerhalb des Betriebes)

… durch qualitative Anpassung:

- Fortbildung/Umschulung

Externe Personalfreistellung

- Vorruhestand
- Anreiz zur Eigenkündigung
- Outplacement
- Einstellungsstopp
- Ausnutzung von Fluktuation
- Abbau von Leiharbeit
- Aufhebungsvertrag
- Keine Vertragsverlängerung
- Kündigung

Quellen: www.personalmanagement.info, http://wirtschaftslexikon.gabler.de