

Theorie

Mitarbeiterführung und -entwicklung (Modul 2)

Detailhandelsspezialistin / Detailhandelsspezialist
mit eidg. Fachausweis

Der Aktivierungscode

ermöglicht die Nutzung des eBooks auf ebookx.ch bis zum Ablaufdatum 31.12.2026.

Den Aktivierungscode bitte einlösen auf <https://ebookx.ch/aktivierung>

Impressum

Mitarbeiterführung und -entwicklung (Modul 2) – Theorie

Artikelnummer: DHSPEZ-02T-24-P

Auflage: 2., überarbeitete Auflage 2024

Herausgeber: Kompetenzzentrum Detailhandel Schweiz kdhs, www.kdhs.ch

Projektleitung und Redaktion: Jilline Bornand, BüroPult GmbH

Autor: kdhs-Autorenteam

Fachlektorat: Michael Stalder

Grafik und Gestaltung: Tim Achermann, Lonusdesign

Coverfoto: fizkes / shutterstock.com

Druck: Edubook AG, Merenschwand

Dieses Buch ist nach dem Urheberrechtsgesetz eine geistige Schöpfung und damit geschützt. Die ganze oder teilweise Weitergabe ausserhalb des Unterrichts in fotokopierter, elektronischer oder anderer Form ohne schriftliche Einwilligung des kdhs ist nicht erlaubt.

Innerhalb des Unterrichts in der eigenen Klasse dürfen nur Ausschnitte, nicht aber ganze Kapitel gedruckt oder digital abgegeben werden.

Inhalt

Einleitung	4
A Kommunikationstechniken und -formen	5
A.1 Kommunikationsmodelle.....	6
A.2 Kommunikationsarten	7
A.3 Kommunikationsquadrat	8
A.4 Gesprächstechniken	9
A.4.1 Du-/Ich-Botschaften	9
A.4.2 Aktives Zuhören.....	10
A.4.3 Paraphrasieren	11
A.4.4 Frageformen	12
A.4.5 Metakommunikation	13
A.5 Interkulturelle Kommunikation	14
A.6 On- und Offline-Kommunikation	15
A.7 Gespräche	16
A.7.1 Führungsgespräch.....	16
A.7.2 Feedbackgespräch	17
A.7.3 Verhandlungsgespräch.....	19
A.7.4 Coachinggespräch.....	21
A.8 Konfliktmanagement.....	22
A.8.1 Strategien zur Konfliktbewältigung	24
A.8.2 Konfliktverhalten	25
A.8.3 Moderation.....	25
A.8.4 Konfliktgespräch	27
A.8.5 Konfliktprophylaxe	28
B Kommunikation und Information	29
B.1 Informationen weitergeben	30
B.2 Probleme lösen.....	33
C Rekrutierungsprozess und Austritt	35
C.1 Stellenbeschreibung	36
C.2 Personalsuche.....	38
C.3 Personalauswahl	40
C.4 Vorstellungsgespräch	41
C.5 Rechtliche Grundlagen des Eintritts	43
C.6 Eintritt vorbereiten	44
C.7 Einführungsprogramm	45
C.8 Probezeitgespräch.....	46
C.9 Ursachen für eine Auflösung	47



C.10	Austrittsgespräch und Formalitäten	48
C.11	Rechte beim Austritt	49
D	Fachliche und betriebliche Grundlagen	51
D.1	Ausbildung im Detailhandel	52
D.2	Gesetzliche Grundlagen	53
D.3	Rechtliche Vorgaben im Betrieb	54
D.3.1	Datenschutzgesetz	54
D.3.2	Gleichstellungsgesetz	55
D.4	Interne und externe Anlaufstellen	56
E	Mitarbeiterführung und -förderung	57
E.1	Eigenes Führungsverhalten	58
E.2	Führungsstile	59
E.3	Mitarbeiterführung	63
E.4	Teamarbeit / Teamförderung	64
E.4.1	Grundlagen	64
E.4.2	Gruppenphasen und Rollen	66
E.5	Personalbeurteilung	68
E.5.1	Beurteilungsebenen	68
E.5.2	Beurteilungssystem	69
E.5.3	Beurteilungsformen	70
E.5.4	Beurteilungsverfahren	71
E.5.5	Beurteilungsgespräch	72
E.6	Personalentwicklung	73
E.6.1	Entwicklungsbedarf	73
E.6.2	Laufbahnplanung	75
E.6.3	Entwicklungsmassnahmen	76
E.6.4	Weiterbildungsmöglichkeiten in der Schweiz	78
F	Personaleinsatz analysieren, planen und begleiten	79
F.1	Personalplanung	80
F.2	Arbeitsorganisation: rechtliche Bestimmungen	84
	Stichwortverzeichnis	85



Einleitung



Bibi Bila leitet die Filiale einer grösseren Modekette. Das Sortiment besteht aus Bekleidung für Damen und Herren sowie Accessoires wie Gürteln, Tüchern und Hüten. Zielgruppe sind jüngere und junggebliebene Personen im Alter von 16 bis 40, die Preise bewegen sich im unteren Preissegment.

In ihrer Filiale hat Bibi Bila 10 Mitarbeitende – die meisten davon weiblich. 4 arbeiten Vollzeit, die anderen in einem Beschäftigungsgrad von 20 bis 80 Prozent. Bibi Bila ist nicht nur dafür verantwortlich, dass die Angestellten ihren Job gut machen und zufrieden sind, sondern auch dafür, dass sie genügend Personal hat, um die Kunden erfolgreich bedienen und auch Ferienzeiten gut überbrücken zu können.

In ihrer Weiterbildung zur Detailhandelspezialistin lernt Bibi Bila die Grundlagen der Personalführung und des Personalmanagements kennen. Ein wichtiger Teil dabei ist auch die Fähigkeit, zielgerichtet zu kommunizieren, die Mitarbeitenden anzuleiten und für die erfolgreiche Beilegung von Konflikten zu sorgen. Kurz: Sie ist dafür verantwortlich, dass es in ihrer Filiale sowohl verkaufstechnisch als auch zwischenmenschlich rund läuft.

In diesem Lehrmittel werden Inhalte der folgenden Themenfelder in kurzen Theorieblöcken erklärt.

A

Kommunikationstechniken und -formen

B

Kommunikation und Information

C

Rekrutierungsprozess und Austritt

D

Fachliche und betriebliche Grundlagen

E

Mitarbeiterführung und -förderung

F

Personaleinsatz analysieren, planen und begleiten

A Kommunikationstechniken und -formen

Bibi Bila hat in ihrer Ausbildung den Satz gelesen «Man kann nicht nicht kommunizieren.» Zunächst dachte sie, dass das ein Schreibfehler sei. Doch dann packte sie dieser Gedanke. Ist es wirklich nicht möglich, nichts auszudrücken? Wenn ich einfach im Bett liege und nichts mache, dann kommuniziere ich doch nicht? Oder doch? Drücke ich mit dem Verhalten aus, dass ich müde bin oder meine Ruhe möchte?

Bibi Bila weiss auch, dass Gespräche ein ganz wichtiger Teil der Führungsarbeit sind. Sie macht das eigentlich auch ganz gern und tauscht sich gern mit ihren Mitarbeitenden aus. Sie scheut sich auch nicht, kritisches Feedback zu geben. Lieber aber sagt sie natürlich, wenn etwas gut gelaufen ist. Und besonders gern erklärt sie Dinge. Bibi Bila findet, sie macht das eigentlich gut und trifft auch meist den richtigen Ton. Es ist ihr aber bewusst, dass sie die meisten Gespräche aus dem Bauch heraus gestaltet und sich doch einmal theoretisch mit der Gesprächsführung befassen müsste. Das gilt insbesondere für Gespräche in Situationen mit Konfliktpotenzial.

Leistungskriterien Grundlagenwissen:

Detailhandelsspezialist/-innen verfügen über

- vertiefte Kenntnisse von Gesprächs- und Fragetechniken.
- Anwenderkenntnisse von Video-, Präsentations- und Kommunikationstechniken. (vgl. auch Modul 1)
- Anwenderkenntnisse im Bereich Gesprächs- und Kommunikationstechniken.
- Anwenderkenntnisse im Führen von Konfliktgesprächen.
- Anwenderkenntnisse der betrieblichen Feedbackregeln und Feedbackkultur.

A.1 Kommunikationsmodelle

Wenn wir kommunizieren, gibt es immer Unsicherheitsfaktoren:

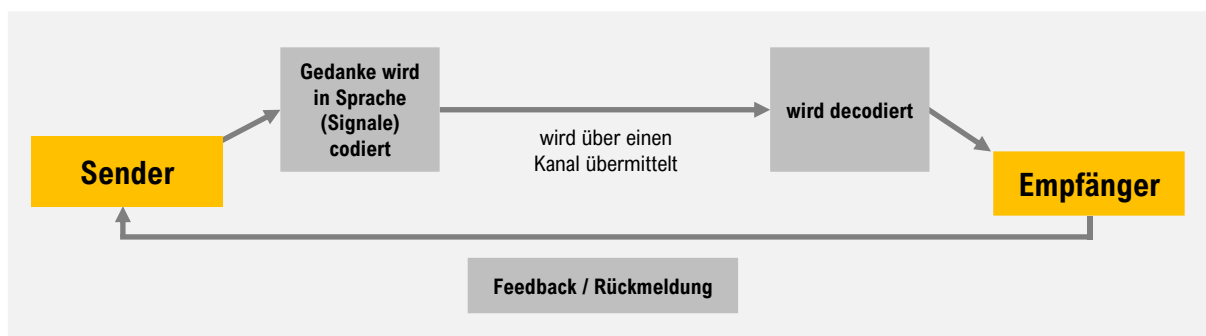
- Kann ich das, was ich sagen will, auch so ausdrücken?
- Hört die andere Person, was ich sage?
- Versteht die andere Person, was ich sage, gleich wie ich oder interpretiert sie meine Aussage anders?
- Kann die andere Person das, was sie sagen will, so ausdrücken, dass ich das verstehe, was sie sagen will?

Es lohnt sich, sich über solche Fragen Gedanken zu machen, denn so kann man vielen Missverständnissen vorbeugen.

Das Sprechen über Kommunikation ist leichter, wenn man ein Bild für die Zusammenhänge und klare Begriffe für den Kommunikationsprozess hat.

Sender-Empfänger-Modell

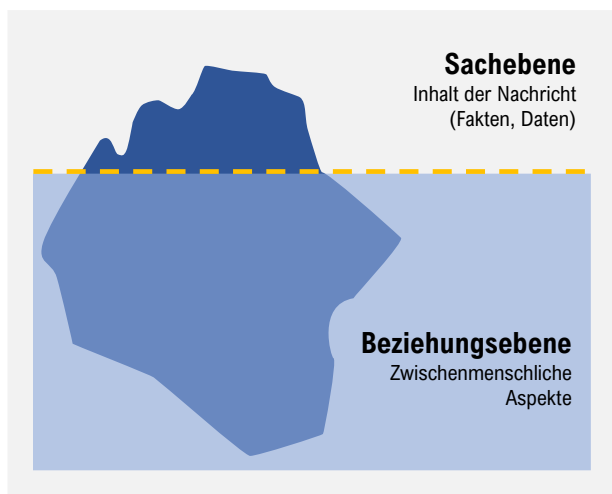
Das Sender-Empfänger-Modell zeigt den Prozess der Informationsübertragung auf.



Wie ein Gedanke codiert und ein Signal decodiert wird, hängt stark davon ab, welche Vorstellungen, Werte, Erfahrung und welches Wissen Sender bzw. Empfänger haben. Wenn der Code nicht derselbe ist, kann es zu Missverständnissen kommen. Ebenso, wenn der Kanal «gestört» ist, z.B. durch eine undeutliche Aussprache oder Umgebungsgeräusche.

Eisbergmodell

Das Eisbergmodell unterscheidet zwischen der Sach- und der Beziehungsebene der Kommunikation.



Der Eisberg zeigt auf: Es ist wichtig, was gesagt wird. Aber viel wichtiger ist, wie es gesagt wird. Dabei spielen die Formulierungen, aber vor allem auch nonverbale Signale wie die Körperhaltung eine grosse Rolle. Nur wenn die Beziehungsebene stimmt, kann eine sachliche Diskussion zustande kommen.

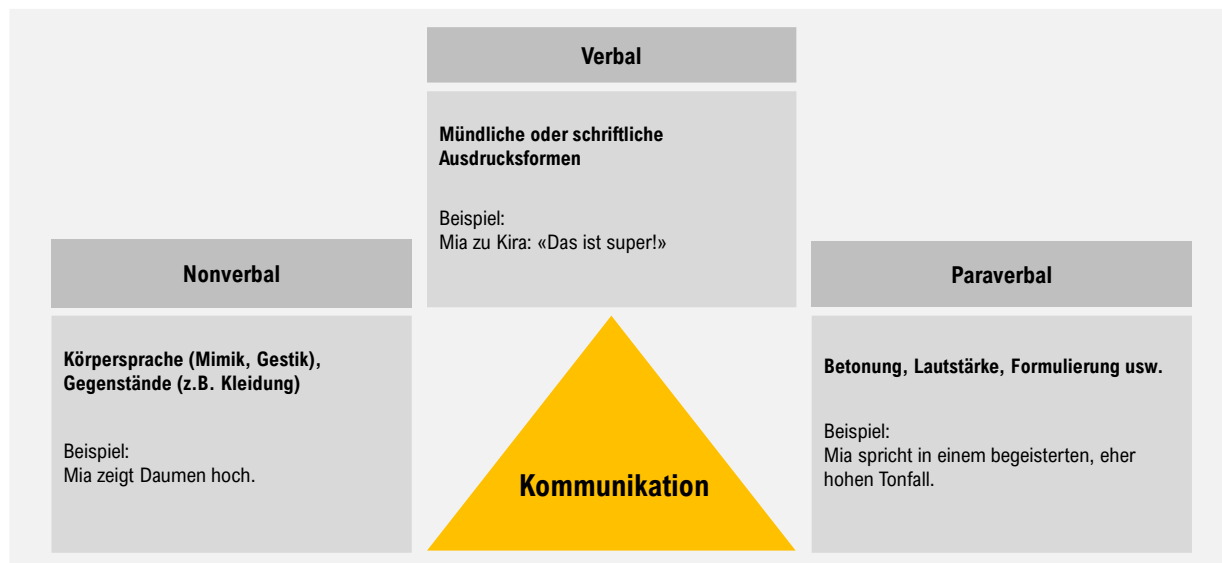
A.2 Kommunikationsarten

Man kommuniziert nicht nur, indem man etwas sagt, sondern auch, indem man etwas tut.

z.B. Kommunikation

Ein Berater an der Information begrüsst die Kundin mit dem Satz: «Schön, dass Sie hier sind. Wie kann ich Ihnen helfen?». Dabei schaut er nur kurz auf und konzentriert sich vor allem auf sein Handy. Damit drückt er ein gewisses Desinteresse an der Kundin aus.

Entsprechend unterscheidet man verbale, nonverbale und paraverbale Kommunikation.



Zu Problemen in der Kommunikation kann es kommen, wenn die verbalen und nonverbalen Signale nicht übereinstimmen wie im obigen Beispiel. Der Mensch nimmt in der Regel die nonverbalen Äusserungen als echter und verlässlicher wahr als die verbalen.

Nonverbale Signale sind nicht eindeutig. Darauf ist v.a. bei der Zusammenarbeit mit Personen aus anderen Kulturkreisen zu achten.

z.B. Unterschiedliche Bedeutung

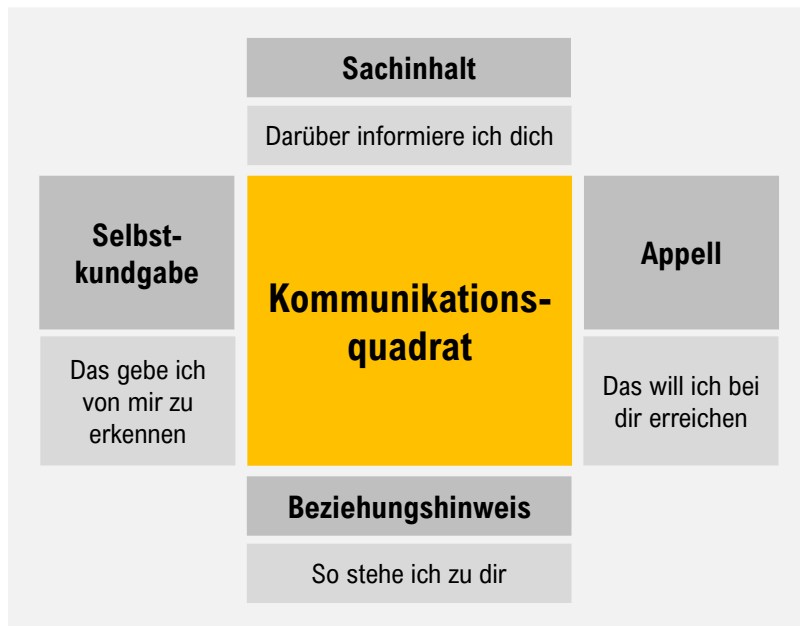
Menschen aus dem asiatischen Raum halten weniger Blickkontakt als Europäer. Dies aber nicht aus Desinteresse, sondern aus Respekt.

Zur nonverbalen Sprache kann man auch die **Distanz** zählen, die ein Gesprächspartner einnimmt. Kommt er zu nah, kann das bedrohlich wirken, bleibt er zu weit weg, zu distanziert. Man unterscheidet im Wesentlichen:

- Intime Distanzzone: bis ca. 60 cm. Wenn Fremde diese Distanz unterschreiten, wirkt es aufdringlich.
- Persönliche Distanzzone: bis ca. 150 cm. Normal bei einem Gespräch.
- Gesellschaftliche/soziale Distanzzone: bis ca. 4 m. Unpersönliche Zone.
- Öffentliche Distanzzone: ab ca. 4 m. Distanz zu Fremden.

A.3 Kommunikationsquadrat

Das Kommunikationsquadrat wurde von Friedemann Schulz von Thun entwickelt und wird auch 4-Seiten-Modell oder 4-Ohren-Modell genannt. Es nimmt den Sach- und Beziehungsaspekt einer Nachricht (vgl. Eisbergmodell) genauer unter die Lupe. Gemäss Schulz von Thun enthält jede Äusserung vier Botschaften.



z.B.

Bibi Bila zur Mitarbeiterin: «Die gelieferten Gürtel müssen noch kontrolliert werden.»

Sender drückt z.B. aus:		Empfänger hört z.B.:	
Sachinhalt	Die Gürtel müssen kontrolliert werden.	Sachohr	Die Gürtel müssen kontrolliert werden.
Selbstkundgabe	Ich habe dafür keine Zeit.	Selbstkundgabeohr	Sie ist sich zu schade für solche Arbeiten.
Beziehungshinweis	Ich kann dir Aufträge erteilen.	Beziehungsohr	Sie meint, ich wäre nicht selbst darauf gekommen.
Appell	Kontrolliere die Gürtel!	Appellohr	Ich muss die Gürtel kontrollieren, sonst gibt's Probleme.

Missverständnisse können entstehen, wenn die vier Seiten einer Nachricht von Sender und Empfänger unterschiedlich gedeutet oder gewichtet werden.

A.4 Gesprächstechniken

Damit gute und konstruktive Gespräche zustande kommen und man nicht einfach aneinander vorbeiredet, gibt es verschiedene Techniken. Grundsätzlich ist es zentral, das eigene Sprechen der Situation anzupassen. Das heisst z.B.,

- dass man die Lautstärke der Umgebung und der Anzahl der Gesprächspartner anpasst.
- dass man die Sprechgeschwindigkeit so wählt, dass das Gegenüber folgen kann.
- dass man deutlich artikuliert und dadurch dem Gesagten die entsprechende Bedeutung verleiht.
- dass man nicht nur die Stimme und das Tempo variiert, sondern auch die Formulierungen.

A.4.1 Du-/Ich-Botschaften

In der Kommunikation wird das, was gesagt wird, oft weniger wahrgenommen als die Art, wie es gesagt wird. Wenn man um die Wirkung verschiedener Formulierungen weiss, kann man Kommunikation gezielt steuern und Konflikte vermeiden.

Ein wichtiges Hilfsmittel für eine klare und transparente Kommunikation, vor allem bei Problemen, ist das Senden von Ich-Botschaften statt von Du-Botschaften. Denn Du-Botschaften werden schnell als Befehl, Drohung, Kritik oder Rat-schlag empfunden.

z.B. Ich-Botschaft

Statt der Du-Botschaft «Du solltest dann noch deine Wunschdaten im Ferienplan eintragen», sagt Bibi Bila zu ihrer Mitarbeiterin: «Ich wäre froh, wenn du jetzt deine Wunschdaten im Ferienplan eintragen würdest, damit ich den definitiven Ferienplan möglichst bald erstellen kann.»

Dadurch erkennt die Mitarbeiterin den Sinn der Bitte, die sie im ersten Fall eher als Befehl auffassen würde.

Ich-Botschaften sind nicht einfach Sätze, die mit «Ich» beginnen.

z.B. Keine Ich-Botschaft

«Ich finde, du kommunizierst nicht gut mit den Kunden» oder «Ich rate dir, mehr Ordnung zu haben», sind keine richtigen Ich-Botschaften, da sie keine «Selbstkundgabe» des Senders enthalten.

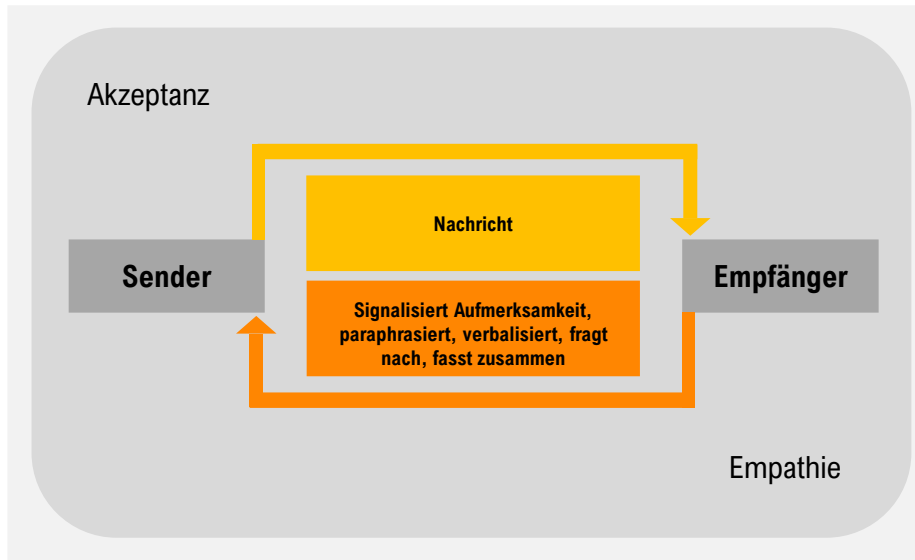
Vollständige Ich-Botschaften enthalten drei Bestandteile:

Bestandteil	Beschreibung	Beispiel
Auslösenden Verhalten / Situation	Die Umstände ohne jegliche Bewertung beschreiben	«Viele Kunden verlassen den Laden, ohne von dir angesprochen worden zu sein.»
Eigene Gefühle	Die eigenen Empfindungen dazu ausdrücken	«Das ärgert mich...»
Wirkung des Verhaltens / der Situation	Mögliche Folgen des Verhaltens / der Situation aufzeigen	«..., weil wir so keine Chance haben, sie zu beraten und ihre Bedürfnisse zu erfahren.»

Während man auf Du-Botschaften eher mit Gegenangriff, Verteidigung oder Schweigen reagiert, ermöglichen Ich-Botschaften eine echte Diskussion über den Sachverhalt. Denn der Sender greift nicht an, sondern erklärt seine Wahrnehmung.

A.4.2 Aktives Zuhören

Aktiv zuzuhören bedeutet, sicherzustellen, dass man den Gesprächspartner verstanden hat, d.h., dass man seine Mitteilung in seinem Sinn interpretiert hat. Dadurch werden mögliche Missverständnisse verhindert und es wird ein gegenseitiges Vertrauen aufgebaut. Das Gegenüber zu verstehen, heisst dabei aber nicht, seine Sichtweise zu teilen.



Aufmerksamkeit signalisieren	Nur zuhören. Dem Gesprächspartner durch Blickkontakt, Nicken, bestätigende kurze Ausdrücke zeigen, dass er die volle Aufmerksamkeit hat. Pausen aushalten.
Paraphrasieren (vgl. Kap. A.4.3)	Versuchen, die Kernaussage des Gesprächspartners wiederzugeben, z.B.: «Ich verstehe dich so, dass...».
Verbalisieren	Aufzeigen, welche Gefühle man beim Gesprächspartner wahrnimmt, z.B.: «... und jetzt bist du irritiert.»
Nachfragen	Sicherstellen, dass beide Gesprächspartner dasselbe meinen. Bei Unklarheiten nachfragen, z.B. «Habe ich das richtig verstanden...?»
Zusammenfassen	Zum Schluss die zentralen Aussagen des Gesprächspartners zusammenfassen und ihm die Gelegenheit zur Korrektur geben, z.B.: «Zusammenfassend sehe ich das folgende Problem...».

Diese Phasen können ineinander übergehen.

Wichtig sind die folgenden Punkte:

- Zeigen Sie Ihre Aufmerksamkeit sicht- und hörbar, indem Sie sich Ihrem Gesprächspartner zuwenden. Konzentrieren Sie sich ganz auf ihn und darauf, was er sagt.
- Lassen Sie den Gesprächspartner ausreden und unterbrechen Sie ihn nicht mit spontanen Meinungsäusserungen.
- Fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist.
- Füllen Sie kein Urteil.

Aktives Zuhören muss echt sein. Nur, wer dem Gegenüber ehrliches Interesse entgegenbringt, wirkt authentisch. Das aktive Zuhören ist eine Technik, die nicht dauernd angewendet werden kann, sonst wirkt das Nachfragen erlernt und künstlich. Setzen Sie sie nur in wichtigen Situationen ein.

A.4.3 Paraphrasieren

Paraphrasieren heisst, in eigenen Worten das zuletzt Gehörte wiederzugeben.

z.B. Paraphrasieren

A: «Warum kann hier niemand pünktlich sein? Es nervt mich, wenn ich als Einzige rechtzeitig zu einer Sitzung erscheine und dann warten muss, während ich eigentlich sehr viel zu tun hätte. Das nächste Mal komme ich am besten auch einfach zehn Minuten später.»

B: «Verstehe ich dich richtig, dass es dir darum geht, deine Zeit effizient nutzen und dich auf die anderen verlassen zu können?»

Das Paraphrasieren hat mehrere Vorteile:

- Man zeigt dem Gegenüber Wertschätzung, indem man sich mit seinen Äusserungen auseinandersetzt und sich darauf einlässt.
- Man stellt sicher, dass man das Gesagte richtig verstanden hat, und beugt damit Missverständnissen vor. Das Gegenüber hat die Möglichkeit, nicht klar Geäussertes richtigzustellen.
- Falls ein Gespräch zu emotional wird, bringt man es damit wieder auf die Sachebene zurück.
- Man gewinnt Zeit, um sich eine Reaktion zu überlegen.

Eine weitere Gesprächstechnik ist das Feedback (vgl. Kap. A.7.2).

A.4.4 Frageformen

Ein richtiges Gespräch kann sich nur entwickeln, wenn man Fragen stellt. Ohne Fragen ergibt sich eine Aneinanderreihung von Aussagen, bei denen der Beziehungsaspekt zu kurz kommt.

z.B.

Gespräch ohne Fragen:

«Die neue Pausenregelung finde ich total daneben.» – «Ich auch, allerdings wird die Chefin schon ihre Gründe haben.» – «Mich stört, dass wir nicht einmal nach unserer Meinung gefragt wurden. Das könnte man auch anders machen.» – «Es ist eben nicht einfach, es allen recht zu machen.»

Gespräch mit Fragen:

«Die neue Pausenregelung finde ich total daneben.» – «Ich auch, allerdings wird die Chefin schon ihre Gründe haben. Was stört dich denn daran am meisten?» – «Alles. Ich finde, es gäbe bessere Möglichkeiten.» – «Wie hättest du es denn gemacht?» – «Ich hätte vor allem zuerst die Mitarbeitenden nach ihrer Meinung gefragt. Das wäre doch möglich gewesen, findest du nicht auch?» – «Eigentlich schon, allerdings wäre das ziemlich aufwändig. Und am Schluss kann man es ja dann doch nicht allen recht machen.»

Wer fragt, kann dem Gegenüber Empathie entgegenbringen und gleichzeitig das Gespräch lenken. Dabei können gezielt unterschiedliche Frageformen eingesetzt werden. Je passender und verständlicher eine Frage ist, desto aussagekräftiger ist die Antwort.

Man kann verschiedene Frageformen unterscheiden.

Frageform	Beschreibung	Beispiele
Geschlossene Fragen (Klärungsfragen)	Können in der Regel nur mit «ja» oder «nein» beantwortet werden. Sie regen zu einer klaren Stellungnahme an und führen das Gespräch stark. Sinnvoll, wenn spezifische Informationen gefragt sind.	Hast du meine Frage verstanden? Sind Sie damit einverstanden? Ist dir dieser Aspekt wichtig?
Offene Fragen (Informationsfragen)	Beginnen in der Regel mit «W». Sie motivieren zu einer längeren Antwort und werden eingesetzt, um etwas genauer zu verstehen.	Weshalb ist das für dich wichtig? Was denken Sie darüber? Wo siehst du weitere Schwierigkeiten?
Suggestivfragen (Lenkungsfragen)	Werden so gestellt, dass die Antwort schon klar ist. Sie machen manchmal Sinn, wenn der Gesprächspartner unschlüssig ist.	Sie sind doch auch der Meinung, dass...? Findest du das nicht auch? Sie wollen doch auch nur das Beste, oder?
Alternativfragen (Lenkungsfragen)	Schränken die Antwort auf zwei Möglichkeiten ein. Sie können dem Gesprächspartner die Antwort erleichtern, erlauben aber keine Alternative.	Sollen wir jetzt weiterdiskutieren oder morgen? Ist eine Degustation oder eine Aktion sinnvoller?
Verhaltensorientierte Fragen	Fragen nach einem Verhalten in einer bestimmten Situation. Sie können geführt oder offen ein. Struktur: Situation – Verhalten – Resultat.	Kannst du mir die schwierige Situation mit der Kundin schildern?

A.4.5 Metakommunikation

Gespräche sind anfällig für Störungen. Wenn sich die Gesprächspartner nur auf das konzentrieren, was sie sagen wollen, gar nicht mehr richtig zuhören, aneinander vorbeireden und ein vernünftiger Gedankenaustausch nicht mehr möglich ist, hilft es, die Vogelperspektive einzunehmen. Metakommunikation heisst Kommunikation über die Kommunikation. Man macht sich also Gedanken über die Art und Weise, wie Sender und Empfänger miteinander umgehen.

z.B. Metakommunikation im Gespräch

«Ich finde, wir drehen uns im Kreis und kommen unserem Ziel nicht näher. Meines Erachtens verlieren wir uns in den Details und behaupten unsere Positionen. Sollen wir nicht versuchen, zuerst die Rahmenbedingungen zu klären?»

In schwierigen Gesprächen ist das Ziel der Metakommunikation, Störungen festzustellen und gegebenenfalls Änderungen einzuleiten. Metakommunikation wird aber auch oft dazu verwendet, ein Gespräch oder eine Sitzung zu reflektieren. Dabei kommen positive und negative Aspekte zutage. Ziel ist z.B.,

- sich besser kennenzulernen.
- seiner Freude über eine besonders angenehme Gesprächsatmosphäre Ausdruck zu verleihen.
- latente Konflikte zu erkennen.
- die Kommunikationskultur zu stärken.

z.B. Metakommunikation zur Reflexion

«Ich habe das Meeting heute als ausgesprochen angenehm erlebt. Wir haben versucht, eine möglichst für alle passende Einsatzplanung fürs Weihnachtsgeschäft zu finden. Ich glaube, das ist uns gelungen, weil wir aufeinander Rücksicht genommen haben. Was meint ihr?»

Fragen, um Metakommunikation anzuregen, sind z.B.:

- Wie nehme ich das Gespräch wahr?
- Wie fühle ich mich nach dem Gespräch?
- Wann habe ich mich nicht wohlgefühlt? Was war der Grund?
- Folgen wir noch dem Ziel unserer Diskussion?
- Was habe ich als besonders positiv erlebt?
- Was möchte ich im nächsten Gespräch verändern?

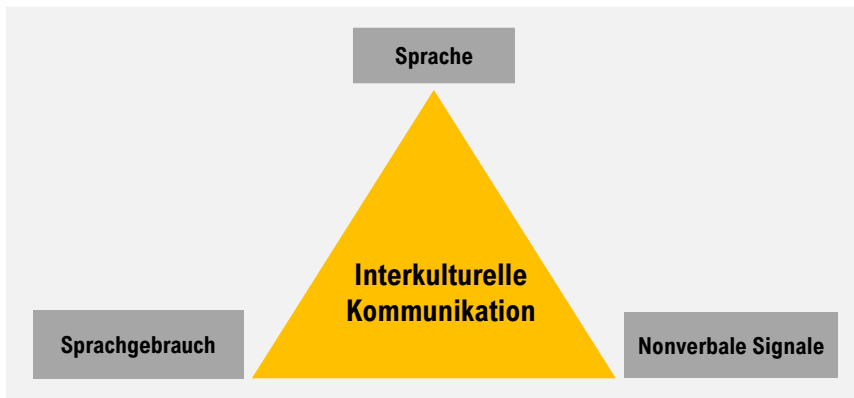
Metakommunikation kann auch dazu dienen, im Voraus Regeln für Gespräche untereinander abzumachen, z.B.:

- Es spricht immer nur eine Person.
- Wer nicht spricht, hört zu und beschäftigt sich nicht mit anderem.
- Wir knüpfen an Gesagtes an.
- Wir fragen nach, wenn etwas unklar ist.
- Wir bleiben sachlich.

A.5 Interkulturelle Kommunikation

Das Arbeitsumfeld ist internationaler geworden, die Anspruchsgruppen eines Unternehmens stammen aus unterschiedlichsten Kulturen. Die kulturelle Vielfalt öffnet einerseits den Horizont und bringt unterschiedlichere Perspektiven ein, andererseits kann die Zusammenarbeit durch unterschiedliche Hintergründe auch erschwert werden. Die Kommunikation, die ohnehin schon anfällig für Missverständnisse ist, wird in dieser Situation noch anspruchsvoller.

In Bezug auf die Kommunikation kann man drei Aspekte hervorheben:



Sprache	Muss man sich in einer anderen Sprache als der Muttersprache ausdrücken, kann man nie genau das ausdrücken, was man eigentlich sagen will. Die sprachlichen Feinheiten fallen weg. Die Sprache bewegt sich vor allem auf der Sachebene, die Beziehungsebene wird schwer fassbar. Wenn beide Gesprächspartner auf eine Fremdsprache umsteigen müssen (z.B. Englisch), ist zwar niemand dem andern sprachlich überlegen, die Kommunikation wird aber verlangsamt und das Risiko für Missverständnisse steigt.
Sprachgebrauch	Wie Sprache wirkt, hängt nicht nur davon ab, welche Wörter man verwendet, sondern auch, wie man sie verwendet. Eine durchaus respektvolle, aber sehr direkt formulierte Kritik einer deutschen Person kann uns z.B. irritieren, weil wir in der Schweiz eher einen umschweifenden, indirekten Kommunikationsstil pflegen. Einen direkten Kommunikationsstil empfinden wir eher als unhöflich.
Nonverbale Signale	Wenn das, was gesagt wird, nicht zu dem passt, wie man es mit Mimik und Gestik begleitet, kann das zu Missverständnissen führen (vgl. Kap. A.2).

Die Führungsperson muss bei multikulturellen Teams vor allem zu Beginn viel Zeit investieren, damit sich die Mitarbeitenden der unterschiedlichen Hintergründe bewusst werden.

Folgende Hinweise können helfen, um gute Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit in multikulturellen Teams zu schaffen:

- **Vorbildfunktion:** Als Führungsperson sind Sie Vorbild im Umgang mit anderen Kulturen. Zeigen Sie Interesse und Respekt für jedes Teammitglied, eine konstruktive Grundhaltung und Empathie.
- **Kommunikation:** Verhindern Sie Verständigungsprobleme, indem Sie eine offene Kommunikationskultur fördern und die Fragekultur stärken, die nonverbale Sprache sehr bewusst einsetzen und Gesagtes oder Anleitungen visualisieren.
- **Ziele und Verantwortlichkeiten:** Definieren Sie klare Ziele und stellen Sie sicher, dass sie von allen akzeptiert sind. Jedes Teammitglied muss seinen Verantwortungsbereich kennen.
- **Zusammenarbeit:** Erarbeiten Sie gemeinsam mit dem Team Regeln für die Zusammenarbeit. Unterstützen Sie die Teammitglieder beim Kennenlernen anderer Kulturen.
- **Konflikte:** Gehen Sie sich anbahnende Konflikte frühzeitig an.

A.6 On- und Offline-Kommunikation

Die Veränderungen in der Arbeitswelt bringen es mit sich, dass immer mehr Gespräche online stattfinden, über Kommunikationstechnologien wie z.B. Teams, Skype oder Zoom. Diese Online-Kommunikation hat vor allem den grossen Vorteil, dass man Wegzeit spart und durch die Ortsunabhängigkeit eine Terminfindung bedeutend einfacher geworden ist. Es können aber nicht einfach alle Meetings in den virtuellen Raum verschoben werden, denn die On- und Offline-Kommunikation unterscheidet sich:

Online-Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Infrastruktur und technologisches Grundwissen ist Voraussetzung; die Technologie kann bei Problemen über dem Inhalt stehen.• Blickrichtung ist vorgegeben durch Kamera.• Mimik und Gestik sind kaum wahrnehmbar.• Die Aufmerksamkeitsspanne am Bildschirm ist geringer.• Man beschränkt sich in der Regel aufs Wesentliche → Effizienz.
Offline-Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Mimik und Gestik sind gut erkennbar und man nimmt auch fragende Blicke, Unsicherheiten usw. sofort wahr.• Augenkontakt• Es können «Seitengespräche» geführt werden.• Zwischentöne werden besser wahrgenommen, die Atmosphäre ist spürbar.• Sprecherwechsel sind in der Regel einfacher, da man erkennt, wenn jemand «Luft holt».

Es liegt an den Führungspersonen, zu definieren, welche Arten von Kommunikation und Information online und welche offline stattfinden. Dabei gilt grundsätzlich: Wichtige und kritische Themen werden wenn immer möglich offline besprochen. Das gibt Vertrauen und Sicherheit und Missverständnisse können schnell ausgeräumt werden.

Als Alternative zu Videomeetings sind auch Telefonkonferenzen denkbar, wenn die nötige Infrastruktur vorhanden ist.

Online-Meetings sind nicht weniger wichtig als Vor-Ort-Besprechungen. Im Gegenteil: Von Sitzungsleitenden und -teilnehmenden sind ein paar Punkte besonders zu beachten:

- Einladung und Meeting-Link nicht erst 5 Minuten vor Start versenden (und damit Nachfragen vermeiden)
- Mit der Einladung eine Agenda / Zielsetzung verschicken
- Bild- und Tontest vor dem Meeting
- Pünktliches Einloggen, um Wartezeiten durch technische Probleme zu vermeiden
- In neuen Gesprächsrunden zuerst Regeln definieren (Kamera ein, Ton aus, Wie meldet man sich? usw.)
- Sich möglichst kurz fassen (am Bildschirm ist man schneller abgelenkt)
- Als sitzungsleitende Person sofort eingreifen, wenn jemand z.B. nicht gut zu hören / seine geteilten Folien nicht sichtbar sind oder dgl.
- Pausen machen
- Pünktlich aufhören

Grundsätzlich muss man sich als verantwortliche Person immer überlegen, ob es wirklich um einen Austausch geht, oder ob die Information im Vordergrund steht. Informationen können auch über Mail, PowerPoint-Präsentationen oder Videos vermittelt werden. So ist sichergestellt, dass alle dieselben Informationen haben und sie wiederholt lesen bzw. anschauen können (zu den Erfolgsfaktoren einer gelungenen Präsentation vgl. Modul 1).

A.7 Gespräche

Es gibt verschiedenste Gespräche – vom schnellen Smalltalk beim Kaffee bis zum Kündigungsgespräch. Für alle gelten mehr oder weniger die Hinweise zu den Gesprächstechniken (vgl. Kap. A.4), sie unterscheiden sich aber stark.

A.7.1 Führungsgespräch

Führungsgespräche haben unterschiedlichste Inhalte und Gesprächspartner.

z.B. Führungsgespräche

Bibi Bila führt monatlich ein bilaterales Gespräch mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter, in dem es um unterschiedliche Themen geht.

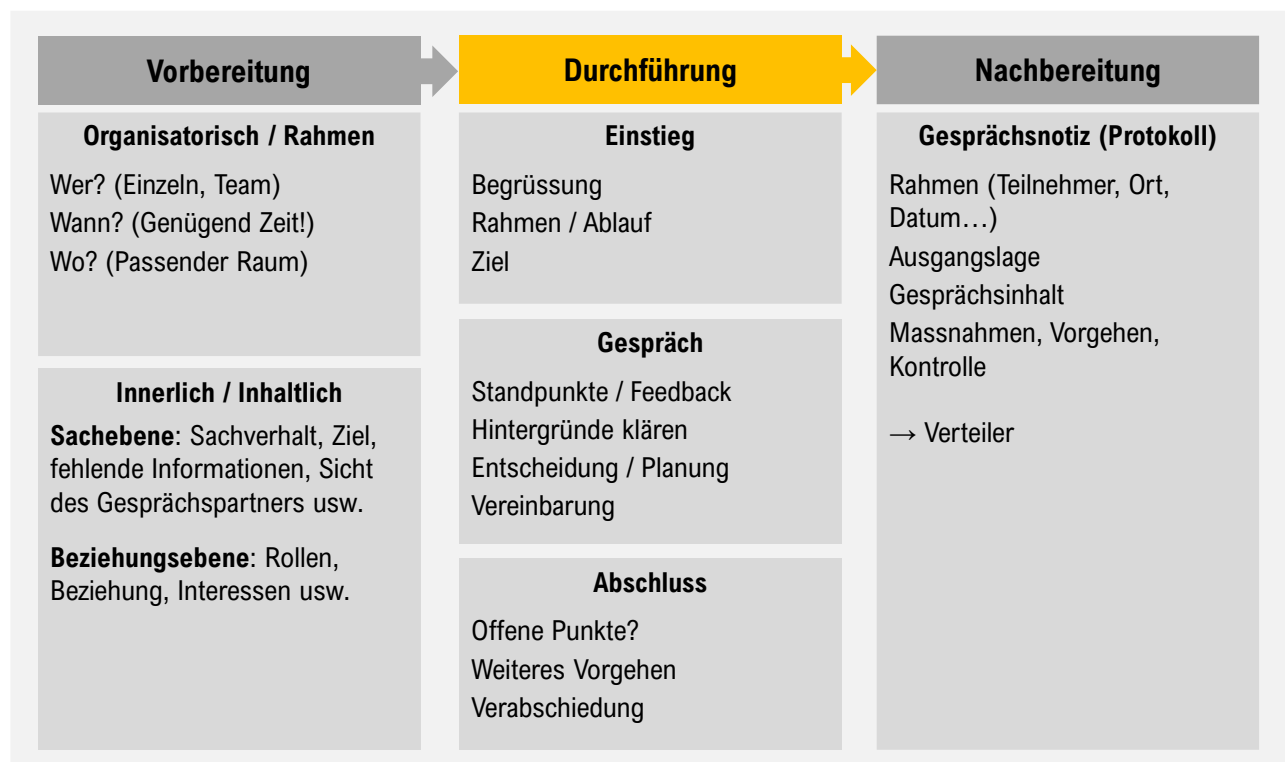
Sie organisiert jeden zweiten Dienstag eine Teamsitzung, an der man aktuelle Themen und Prozesse bespricht.

Wenn sie etwas Besonderes beobachtet hat, lädt sie die betreffende Person zu einem Feedbackgespräch ein.

Am Ende des Jahres stehen jeweils Lohnverhandlungsgespräche an.

Entsprechend unterschiedlich sind die Gespräche selbst sowie auch ihre Vor- und Nachbereitung.

Grundsätzlich besteht ein Führungsgespräch aus drei Phasen:



Welches Wissen muss ich hier einsetzen?

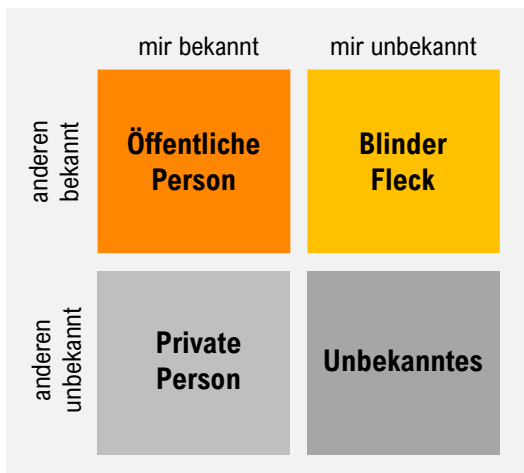
Sender-Empfänger-Modell / Eisbergmodell / 4-Ohren-Modell / Ich-Botschaften / Aktives Zuhören / Frageformen / Metakommunikation / Interkulturelle Kommunikation

A.7.2 Feedbackgespräch

Indem wir kommunizieren, geben wir automatisch auch Feedback. Im Feedbackgespräch wird der Prozess der Rückmeldung aber bewusst als Führungsinstrument eingesetzt. Feedbackgespräche können

- die Motivation der Mitarbeitenden steigern.
- erwünschtes Verhalten aufzeigen, stärken und unterstützen.
- Fehlverhalten aufzeigen und in Zukunft verhindern.
- Missverständnisse verhindern.
- Fassaden abbauen und dadurch die Zusammenarbeit fördern.
- die Selbstwahrnehmung verbessern.

Die Wichtigkeit von Feedback kann man mit dem **Johari-Fenster** aufzeigen. Es besteht aus vier Quadranten:



Feedback hilft, den blinden Fleck zu verkleinern und den öffentlichen Bereich zu vergrössern.

Je grösser der öffentliche Bereich ist, d.h., je mehr man über eine Person weiss und je besser ihre Selbstkenntnis ist, desto einfacher wird die Führungsarbeit.

Wenn Sie Feedback geben ...

Geben Sie zuerst ein Gesamtfeedback. Zeigen Sie dann positive Beobachtungen auf. Anschliessend erwähnen Sie negative Beobachtungen. Geben Sie zum Schluss konkrete Verbesserungsempfehlungen ab.

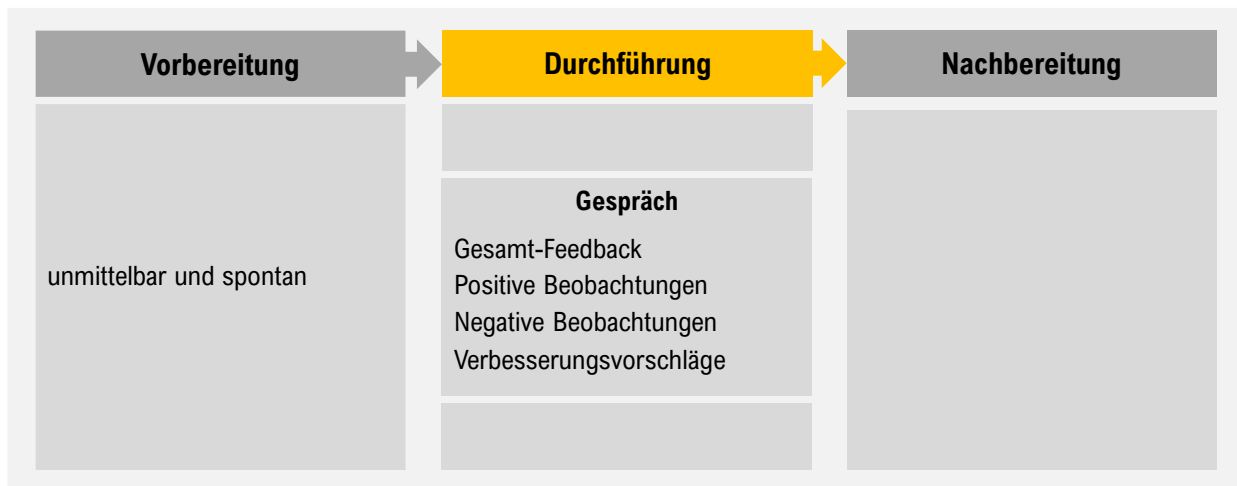
Wichtig beim Feedbackgeben:

- Das Feedback sollte so schnell wie möglich erfolgen, wenn die Eindrücke noch frisch sind.
- Machen Sie Ihre Beobachtungen an konkreten Beispielen fest.
- Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmung, bewerten Sie nicht.
- Geben Sie konstruktives Feedback, d.h. so, dass die andere Person etwas daraus mitnehmen kann.
- Denken Sie daran, dass Ihr Feedback auf einer subjektiven Einschätzung von Ihnen beruht und es andere Personen anders sehen können. Formulieren Sie aus der Ich-Perspektive.
- Geben Sie das Feedback so, wie Sie es auch selbst gern empfangen würden.

Wenn Sie Feedback annehmen ...

- Hören Sie aktiv zu, aber unterbrechen Sie die feedbackgebende Person nicht.
- Fragen Sie nach, wenn etwas nicht klar ist.
- Versuchen Sie nicht, sich zu rechtfertigen.
- Ziehen Sie Ihre persönlichen Schlüsse aus dem Feedback.

Das Feedbackgespräch ist folgendermassen aufgebaut:



Welches Wissen muss ich hier einsetzen?

Johari-Fenster

Sender-Empfänger-Modell / Eisbergmodell / 4-Ohren-Modell / Ich-Botschaften / Aktives Zuhören / Frageformen / Metakommunikation / Interkulturelle Kommunikation

A.7.3 Verhandlungsgespräch

Im Arbeitsalltag muss eine Führungsperson ständig verhandeln. Dabei geht es nicht immer um so grundlegende Angelegenheiten wie den Arbeitsinhalt oder den Lohn, sondern auch um konkrete Dinge, z.B., ob die benötigte Überstundenarbeit für ein Projekt vertretbar ist.

Bei Verhandlungsgesprächen mit Mitarbeitenden geht es darum, eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung zu finden, damit ein engagiertes und vertrauensvolles Zusammenarbeiten weiterhin möglich ist. Deshalb müssen die Parteien eine Win-win-Haltung einnehmen, d.h. das Bestreben, die Interessen beider Seiten zu berücksichtigen. Das Resultat eines Verhandlungsgesprächs, das fair und auf Augenhöhe stattgefunden hat, wird vom Mitarbeitenden mitgetragen und dadurch verbindlicher; das gegenseitige Vertrauen ist gestärkt.

Zu oft allerdings nehmen Führungspersonen nicht eine Win-win-, sondern eine Win-lose-Haltung ein. Das heisst, ihre Argumente ergeben sich aus ihrer Machtposition oder aus Gesetzen und Reglementen. Sie diktieren die Lösung sozusagen von oben herab. Dadurch wird der Mitarbeitende zum Verlierer; er wird die Lösung nur zähneknirschend akzeptieren oder sich gar dagegen wehren.

z.B. Haltung im Verhandlungsgespräch

Für die Adventszeit erstellt Bibi Bila jeweils mit allen Mitarbeitenden einen besonderen Einsatzplan. Bisher standen in dieser Zeit immer alle Mitarbeitenden zur Verfügung, so ist es auch im Arbeitsvertrag festgehalten. Nun bittet eine Mitarbeiterin darum, vier Tage freinehmen zu dürfen, da ihre einzige Schwester recht kurzfristig in Kroatien heiratet.

Bibi Bila hat nun folgende Möglichkeiten:

- Sie sagt, das sei keine Option, und spielt so ihre Machtposition aus. Die Mitarbeiterin wird sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene enttäuscht sein.
- Sie sagt, das gehe nicht, weil es so im Arbeitsvertrag steht und auch den anderen gegenüber unfair wäre. Damit beruft sie sich auf das Reglement. Die Mitarbeiterin wird enttäuscht, aber vermutlich nicht persönlich verletzt sein.
- Sie bietet ein Gespräch an, bei dem die Interessen beider Seiten angeschaut und abgeglichen werden sollen. Vielleicht findet man eine Lösung?

Um ein Verhandlungsgespräch erfolgreich zu führen, wird oft das **Harvard-Konzept** angewendet. Ziel ist der grösstmögliche Nutzen beider Seiten. Dem Harvard-Konzept liegen vier Prinzipien zugrunde:

Sachbezogen diskutieren

Sachebene und Beziehungsebene strikt voneinander trennen, aber beide beachten

Interessen abwägen

Interessen in den Mittelpunkt stellen, nicht Positionen (→ Warum?)

Harvard-Konzept

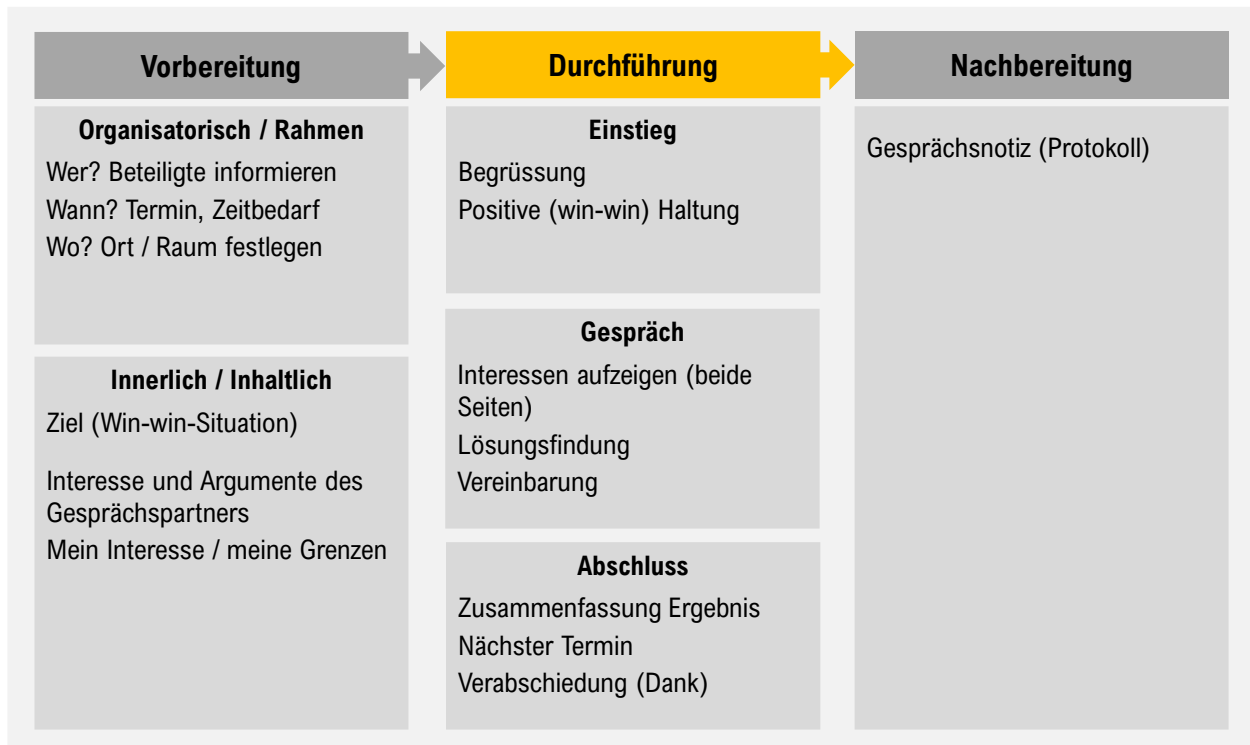
Möglichkeiten suchen

Wahlmöglichkeiten entwickeln (→ Kreativitätstechniken) und Praktikabilität prüfen

Objektive Kriterien beiziehen

Resultat auf Tatsachen und objektive Entscheidungskriterien aufbauen

Im Verhandlungsgespräch empfiehlt sich z.B. folgendes Vorgehen:



Welches Wissen muss ich hier einsetzen?

Harvard-Konzept

Sender-Empfänger-Modell / Eisbergmodell / 4-Ohren-Modell / Ich-Botschaften / Aktives Zuhören / Frageformen / Metakommunikation / Interkulturelle Kommunikation

A.7.4 Coachinggespräch

Ein Coachinggespräch kann man auch Beratungsgespräch nennen. In einem Coachinggespräch nimmt die Führungsperson eine beratende und begleitende Funktion ein. Sie unterstützt die ratsuchende Person bei der Reflexion bzw. bei der Lösung eines konkreten Problems. Dementsprechend ist es die Aufgabe der Führungsperson, das Gespräch so zu führen, dass die ratsuchende Person zu Antworten und idealerweise zu einer Lösung findet.

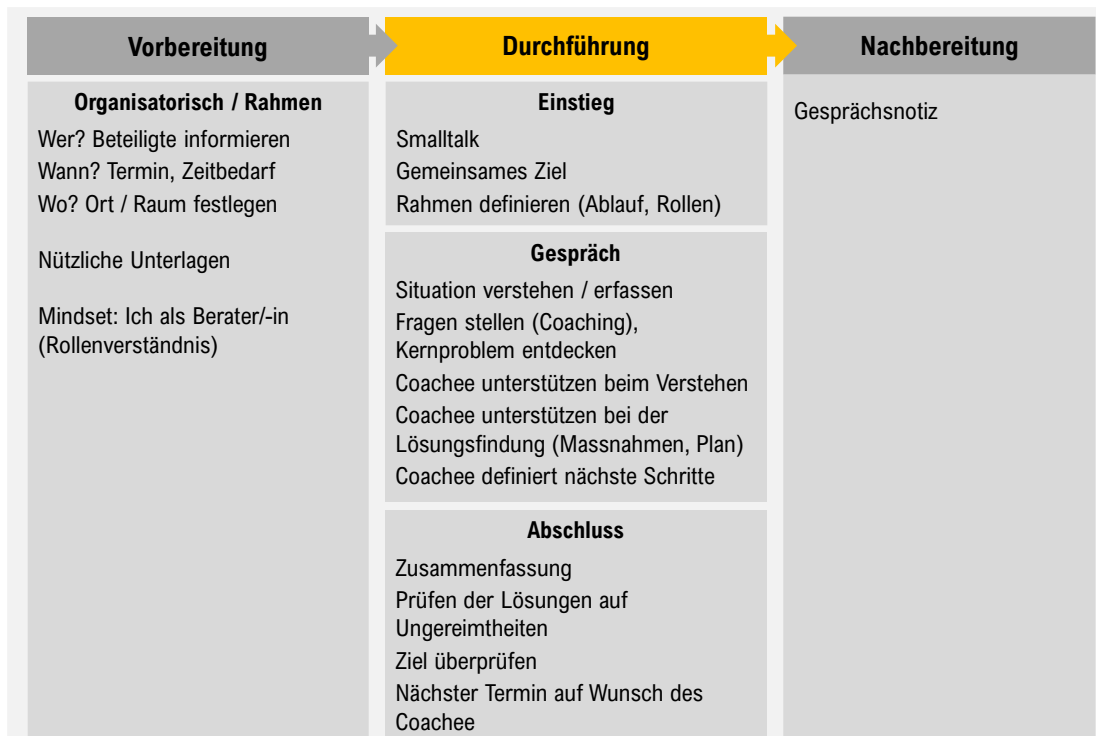
z.B. Coachinggespräch

Im Monatsgespräch mit Bibi Bila zeigt sich die Lernende müde und demotiviert. Auf Nachfrage meint sie, sie sei im Moment wegen den Erwartungen im Beruf, der Schule und zu Hause etwas überfordert. Bibi Bila bietet ihr an, das in einem separaten Gespräch zu thematisieren. Die Lernende nimmt dankbar an.

Wichtige Prinzipien in einem Coachinggespräch sind:

- Das Gespräch ist freiwillig.
- Die Beziehung der Gesprächspartner ist wertschätzend, vertrauens- und respektvoll.
- Der Coach bringt keine Lösungen ein, sondern fragt.
- Er identifiziert Knackpunkte und stellt entsprechende offene Fragen.
- Vor allem die gecoachte Person spricht, der Coach hört aktiv zu.
- Die gecoachte Person definiert selbst, welche nächsten Schritte sie gehen will.

Jedes Gespräch verläuft aufgrund der individuellen Situation anders. Trotzdem gibt es einige Punkte zum konkreten Vorgehen der Coachingperson.



Welches Wissen muss ich hier einsetzen?

Sender-Empfänger-Modell / Eisbergmodell / 4-Ohren-Modell / Ich-Botschaften / Aktives Zuhören / Frageformen / Metakommunikation / Interkulturelle Kommunikation

A.8 Konfliktmanagement

Konflikte entstehen, wenn entgegengesetzte Interessen aufeinanderprallen. Der Konflikt entsteht noch nicht, weil es unterschiedliche Meinungen gibt, sondern erst, wenn man in einer Beziehung zur anderen Person / zu anderen Personen steht:

- Wenn man gemeinsam ein Ziel erreichen will.
- Wenn man voneinander abhängig ist.
- Wenn man gemeinsam eine Entscheidung treffen muss.

Ursachen von Konflikten im Arbeitsleben können unterschiedlichster Natur sein. Ein Konflikt hat meist mehr als eine Ursache.

- Man hat unterschiedliche Bedürfnisse oder Ziele.
- Persönliche Werte oder Überzeugungen werden verletzt.
- Jemand überschreitet seine Kompetenzen.
- Man steht unter Zeitdruck und hat zu wenig Ressourcen.
- Man fühlt sich unfair behandelt / ist neidisch.

Diese Auflistung lässt erkennen, dass Ursachen oft auf der Beziehungsebene zu finden sind.

Wie kann man erkennen, dass es sich um einen Konflikt handelt, den man als Führungsperson aktiv angehen sollte?

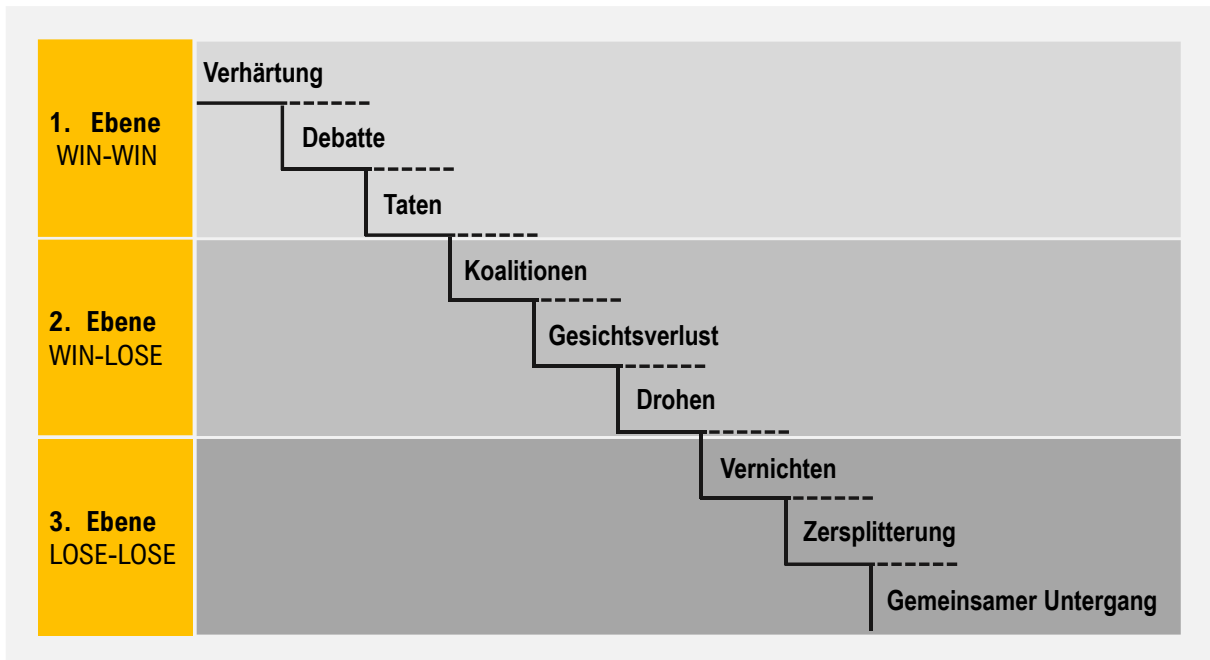
Gestörte Kommunikation: Man kommuniziert nicht mehr offen miteinander, Informationen werden bewusst zurückgehalten oder verfälscht, es wird getuschelt, man verhält sich den anderen gegenüber unfreundlich oder zynisch, gebraucht Killerphrasen und es werden vielleicht sogar Drohungen ausgesprochen.

Verzerrte Wahrnehmung: Die Beteiligten sind nicht mehr objektiv, sie stellen sich und ihre Überzeugung in den Vordergrund und sehen eher das Trennende als das Verbindende, das Gegenüber wird als Gegner wahrgenommen.

Feindliche Einstellung: Das Vertrauen schwindet zugunsten von Misstrauen, man unterstützt den andern nicht mehr, sondern ist bereit, ihn blosszustellen.

Fehlende Zusammenarbeit: Die gemeinsame Aufgabe wird nicht mehr als gemeinsame Anforderung wahrgenommen, man teilt sich die Arbeit nicht mehr zweckmässig auf, sondern jeder versucht alles alleine zu machen, damit er unabhängig von den anderen ist, oder er zeigt offen Desinteresse und zieht sich zurück oder flüchtet sich in eine Arbeit ausserhalb der Gruppe.

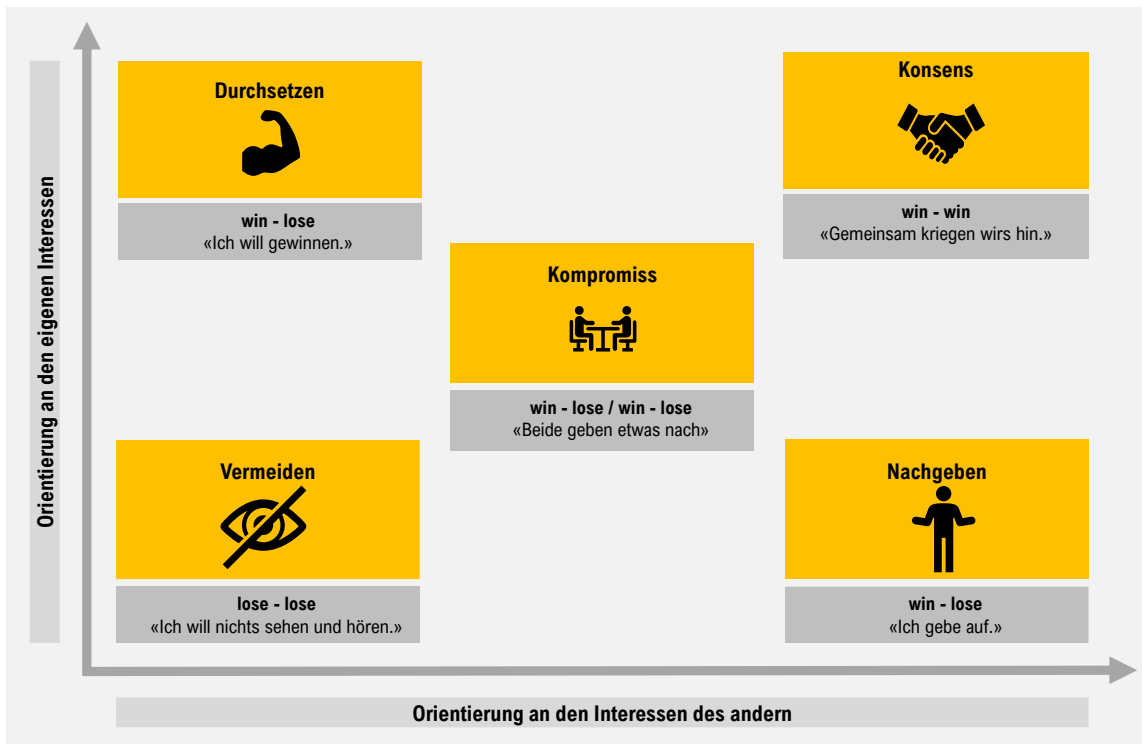
Der österreichische Konfliktforscher Friedrich Glasl hat 9 Stufen der Konflikteskalation definiert:



Win-win	
Verhärtung	Alltägliche gelegentliche Spannungen, allmähliche Verhärtung, Sticheleien.
Debatte	Auch: Polarisierung. Es wird vor allem diskutiert und argumentiert, Schwarz-Weiss-Denken.
Taten	Taten statt Worte: Reaktionen und Aktionen, die den Unmut deutlich machen, Absprachen werden gebrochen.
Win-lose	
Koalitionen	Es wird Unterstützung durch Verbündete gesucht. Ziel ist, zu gewinnen.
Gesichtsverlust	Gegenpartei wird negativ dargestellt und moralisch entwertet.
Drohen	Mithilfe von Drohungen soll die Gegenpartei zum Aufgeben gebracht werden.
Lose-lose	
Vernichten	Der Gegenpartei wird Schaden zugefügt, z.B. durch Denunzierung. Verlust von Normen und Regeln.
Zersplitterung	Die Gegenpartei soll ihr Netzwerk verlieren, isoliert und zerstört werden.
Gemeinsamer Untergang	Beide Parteien nehmen in Kauf, selbst unterzugehen, wenn nur die Gegenpartei nicht gewinnt.

A.8.1 Strategien zur Konfliktbewältigung

Menschen gehen unterschiedlich mit Konflikten um. Gemäss **Thomas-Modell** gibt es fünf Hauptausprägungen von Konfliktstrategien, je nachdem, ob man sich stärker an den eigenen oder an den Interessen des andern orientiert:



z.B. Vermeidungsstrategie

Luna Lerici hat das Gefühl, dass ihr ihre Arbeitskollegin jeweils nicht alle Informationen weitergibt, die sie haben sollte. Als sie sie einmal darauf angesprochen hat, meinte diese nur «Ach Quatsch, das bildest du dir ein», und vertiefte sich sofort in ihr Handy. Seither vermeidet sie das Alleinsein mit Luna. Dadurch schiebt sie den Konflikt auf, löst ihn aber nicht. Vermutlich wird sich die Beziehung verschlechtern.

z.B. Durchsetzungsstrategie

Als es im Feinkostgeschäft um die Arbeitseinsätze über Weihnachten geht, möchten alle gerne eine Woche Ferien am Stück, was aber nicht möglich ist. Eine Verkäuferin macht ihre Position gegenüber der Lernenden klar: «Ich bin der Meinung, dass die Dienstälteren zuerst wählen können, schliesslich haben die den Laden zu dem gemacht, was er ist. In der Ausbildung muss man halt auch flexibel sein und Kompromisse eingehen!»

z.B. Konsensstrategie


Pierre Delapaix ist sich nicht mit seinem Kollegen aus dem Kundendienst einig, wer jeweils das Telefon abnimmt. Er hat das Gefühl, der Kollege habe immer gerade etwas wahnsinnig Wichtiges ausserhalb des Büros zu tun, wenn das Telefon klingelt. Als er ihn direkt darauf anspricht, meint der Kollege: «Das kann tatsächlich sein, dass ich das unbewusst mache, ich telefoniere überhaupt nicht gern.» Die beiden vereinbaren, das in Ruhe genauer zu besprechen. Zumal Pierre Delapaix das Telefonieren gar nicht schlimm findet, sondern nur das Gefühl, dass sich sein Kollege drückt.

A.8.2 Konfliktverhalten

Nicht nur, wie man an Konflikte herangeht – oder eben nicht, ist bei den Menschen unterschiedlich, sondern auch, wie man sich in Konflikten verhält.

Das Eisbergmodell (vgl. Kap. A.1) zeigt, dass in der Kommunikation bedeutend mehr auf der Beziehungsebene – also unter dem Wasser – vermittelt wird als auf der Sachebene. Dasselbe Muster ist beim Konfliktverhalten erkennbar: Nur ca. 20% betreffen die rationale Ebene (Sachebene) mit Standpunkten, Zielen, Fakten und Argumenten. Der Rest spielt sich auf der emotionalen Ebene (Beziehungsebene) ab, hier geht es um Interessen, Bedürfnisse, Wünsche, Gefühle und Werte.

Das unterschiedliche Konfliktverhalten kann folgendermassen beschrieben werden:

logisch-sachlich (nur ca. 15%)	Emotional	Beziehungsorientiert
Sie betrachten die Situation aus der Distanz und denken rational. Dadurch können sie vor allem in Beziehungskonflikten gefühlskalt wirken.	Sie handeln gefühlsbetont, sind selten nachtragend oder rachsüchtig. Sie neigen aber auch zu unkontrollierten Emotionen und unbedachten Aussagen.	Sie sorgen für Eintracht und sind sehr kompromissbereit. Das Streben nach Harmonie führt zu geringer Konfliktfähigkeit.
		

A.8.3 Moderation

Wenn es einen Konflikt in Ihrem Team gibt, haben Sie als Führungsperson die Aufgabe, diesen Konflikt anzugehen. Je länger ein Konflikt unausgesprochen schwelt, desto schwieriger wird es sein, ihn zu lösen. Es ist aber nicht damit getan, die betroffenen Personen dazu aufzufordern, einmal miteinander zu sprechen. Ebenso falsch wäre es, ohne mit den Konfliktparteien gesprochen zu haben Partei zu ergreifen und von oben eine Entscheidung zu diktieren.

Als Moderator/-in eines Konfliktgesprächs müssen Sie sich Folgendes vor Augen halten:

Gehen Sie davon aus, dass alle beteiligten Personen berechnete Bedürfnisse, Interessen und Ansprüche haben. Nehmen Sie diese alle gleich ernst und begegnen Sie den Personen mit Empathie. Ein Konfliktgespräch kann nur erfolgreich verlaufen, wenn alle Personen freiwillig dabei sind. Für alle muss klar sein, dass nicht mit anderen Personen über «den Fall» gesprochen wird.

Im Wesentlichen bestehen Ihre Aufgaben als Moderator/-in eines Konfliktgesprächs darin,

- die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien herzustellen und dadurch
- deeskalierend einzuwirken.
- den Lösungsprozess auf dem Weg zu einer Win-win-Situation zu strukturieren und zu begleiten.
- durch Fragen zu unterstützen, gut zuzuhören, aber keine Ratschläge zu geben.

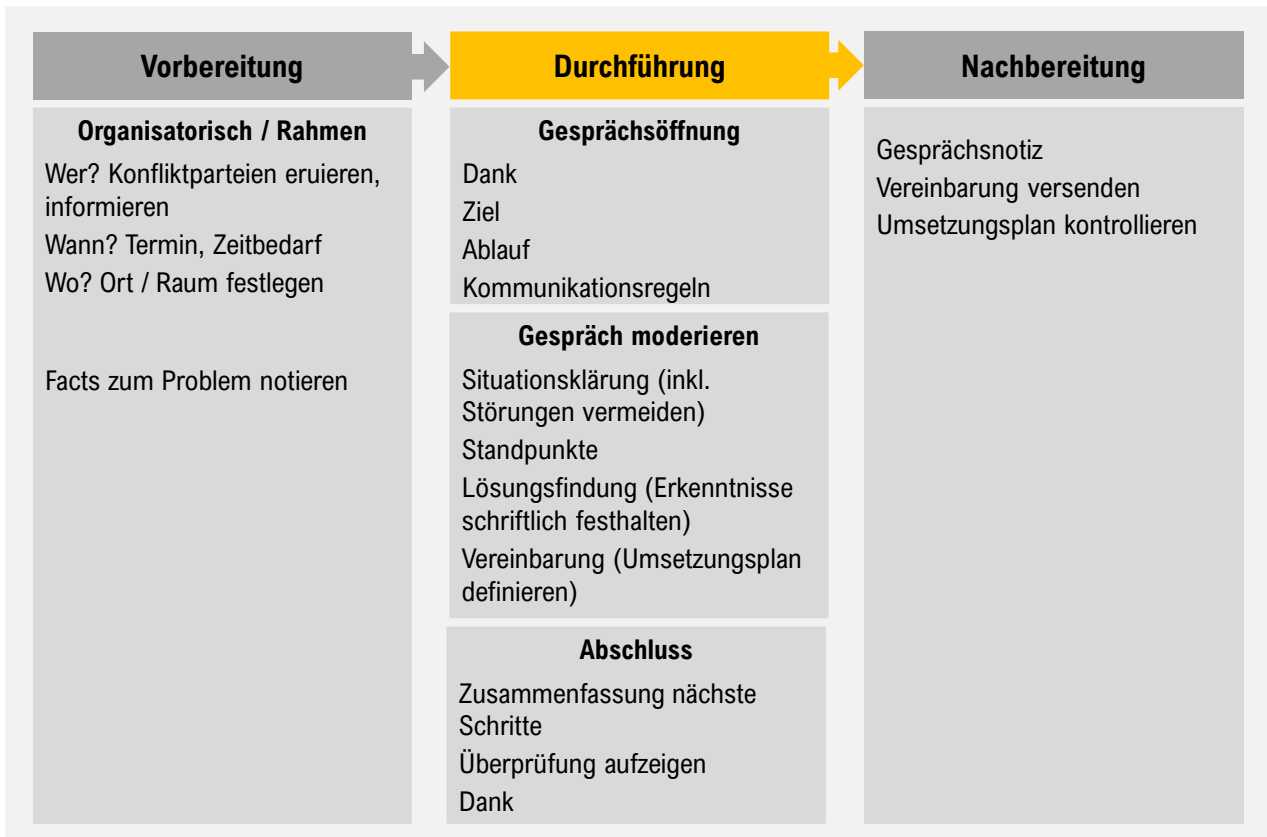
Wenn Sie einen Konflikt erkannt haben, stehen konkret folgende Aufgaben an:

- **Konfliktparteien eruieren:** Finden Sie heraus, wer am Konflikt beteiligt ist.
- **Zu einem Gespräch einladen:** Laden Sie die beteiligten Personen möglichst rasch zu einem Gespräch ein.
- **Gespräch moderieren:** Ihre Aufgabe besteht darin, konkrete Fragen zu stellen, damit Inhalt, Ursache und Folgen des Konflikts auf den Tisch kommen. Ganz wichtig ist beim Gespräch, dass alle Beteiligten gleich viel Redezeit bekommen.
- **Störungen vermeiden:** Sorgen Sie dafür, dass niemand von den anderen unterbrochen wird. Auch bei persönlichen Angriffen müssen Sie eingreifen. Sie selbst sollten sich aber auf jeden Fall neutral verhalten.
- **Gemeinsam Lösungen suchen:** Zu Ihren Aufgaben als Moderator/-in gehört es, die Beteiligten anzuregen, Lösungsideen zu suchen. Machen Sie den Beteiligten klar, dass Sie alle dasselbe Ziel verfolgen, nämlich eine Lösung zu finden, die für alle passt.
- **Erkenntnisse schriftlich festhalten:** Halten Sie während des Gesprächs die eruierten Punkte schriftlich und für alle sichtbar fest.
- **Umsetzungsplan definieren:** Beschliessen Sie zusammen mit den Konfliktparteien einen verbindlichen Umsetzungsplan. Zeigen Sie auf, wann und wie Sie die Umsetzung kontrollieren und was die Konsequenzen bei Nichteinhalten des Abgemachten sind.
- **Kontrollieren:** Nach dem Gespräch sind Sie als Führungsperson dafür verantwortlich, die definierten Schritte zu überprüfen.

A.8.4 Konfliktgespräch

Damit ein Konfliktgespräch erfolgreich verläuft, müssen Sie sich als Moderator/-in eingehend vorbereiten. Es ist wichtig, dass das Gespräch gut strukturiert ist und nicht aus dem Ruder läuft.

Jedes Konfliktgespräch ist je nach Situation und Beteiligten anders. Grundsätzlich gilt das folgende Vorgehen:



Welches Wissen muss ich hier einsetzen?

9 Stufen der Konflikteskalation (Glasl), Strategien zur Konfliktbewältigung (Thomas-Modell)

Sender-Empfänger-Modell / Eisbergmodell / 4-Ohren-Modell / Ich-Botschaften / Aktives Zuhören / Frageformen / Metakommunikation / Interkulturelle Kommunikation

A.8.5 Konfliktprophylaxe

Konflikte sind wichtig, damit Standpunkte klar und Gerüchte verhindert werden, damit sich die Mitarbeitenden als Team fühlen und damit sich das Unternehmen verändern kann.

Trotzdem gibt es auch unnötige Konflikte, die aufreissen. Eine Führungsperson kann mit vorbeugenden Massnahmen dafür sorgen, dass solche Konflikte gar nicht erst auftreten. Anpacken kann sie dort, wo Konflikte entstehen.

Gemäss den Konfliktarten (Sachkonflikte, Wertkonflikte, Verteilungskonflikte, Beziehungskonflikte) sind folgende Elemente hilfreich zur Konfliktprophylaxe:

Klare Ziele 	Konflikte entstehen dort, wo man sich nicht einig ist über die Ziele und Wege oder wo unterschiedliche Interessen bestehen. Deshalb ist es wichtig, Vision und Ziele deutlich zu kommunizieren und den Mitarbeitenden z.B. in Zielformulierungen aufzuzeigen, welche Erwartungen an sie gestellt werden.
Gute Kommunikation 	Durch eine offene Kommunikation und regelmässige Teamgespräche kann sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und dem Team identifizieren und allfällige Unstimmigkeiten bereits früh ausgeräumt werden können. Zur Kommunikation gehört auch regelmässiges Feedback – sowohl Lob als auch Kritik.
Klare Aufgabenzuteilung 	Wenn Mitarbeitenden nicht klar ist, wer wofür zuständig ist, entstehen Reibereien. Deshalb sollten die Aufgaben klar zugeteilt und die Tätigkeiten abgegrenzt werden. Der einzelne Mitarbeitende muss wissen, welches seine Kompetenzen sind und wie gross sein Handlungsspielraum ist. Das gibt Sicherheit.
Wertschätzung 	Mitarbeitende setzen sich fürs Unternehmen ein, wenn sie sich wertgeschätzt fühlen und sich einbringen können. Es ist wichtig, regelmässig ihre Erwartungen abzuholen und ihnen zu ermöglichen, sich weiterzuentwickeln. Indem man bei Entscheidungen die Mitarbeitenden mit ins Boot holt, macht man Betroffene zu Beteiligten, die die Entscheidung mittragen.

B Kommunikation und Information

Privat ist Bibi Bila auf verschiedenen Kommunikationskanälen unterwegs. Sie trifft sich gern «face-to-face» mit Freundinnen und Freunden, chattet aber auch gern und oft via WhatsApp mit ihnen oder tummelt sich auf Instagram. Als sie noch in der Lehre war, verlief die gesamte Kommunikation im Geschäft über E-Mail. Gerade für den spontaneren Austausch nutzt sie heute gern auch Teams und Skype. Es ist ihr aber bewusst, dass sie nicht einfach spontan entscheiden kann, welchen Kanal sie gerade nutzt. Sie macht sich Gedanken, welche Kanäle sich für welche Art der Kommunikation und Information eignen. Was ihr klar ist: Bei Problemen ist die digitale Kommunikation oft nicht der richtige Weg. Bei heiklen Themen geht nichts über die Kommunikation «von Angesicht zu Angesicht».

Leistungskriterien Grundlagenwissen:

Detailhandelsspezialist/-innen verfügen über

- Anwenderkenntnisse der betrieblichen Kommunikationskanäle.
- Anwenderkenntnisse von Problemlösestrategien.

B.1 Informationen weitergeben

Bei Umfragen zur Arbeitszufriedenheit wird oft der mangelhafte Informationsfluss kritisiert. Informationen sind wichtig, um die Arbeit gut ausführen zu können, aber auch, um sich zum Team und zum Unternehmen zugehörig zu fühlen.

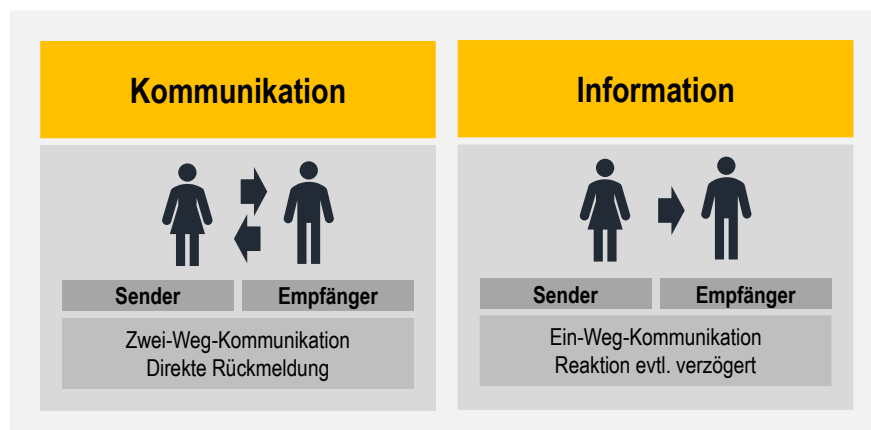
Es ist eine zentrale Aufgabe von Führungspersonen, die Mitarbeitenden bedarfsgerecht zu informieren. Informationen spielen sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene.

z.B. Sach- und Beziehungsebene von Informationen

Bibi Bila teilt ihrem Team per Mail mit, dass die Umsatzzahlen im vergangenen Quartal im Vergleich zum Vorjahr gestiegen sind, und bedankt sich für die Arbeit. Damit steuert sie auf der Sachebene das Verhalten der Mitarbeitenden («Weiter so!», auf der Beziehungsebene motiviert sie die Mitarbeitenden mit dieser Information. Sie fühlen sich integriert, weil ihre Vorgesetzte ihnen Informationen zu den Zahlen liefert.

Die Führungsperson ist dafür verantwortlich, den Mitarbeitenden die für die Erfüllung ihrer Aufgaben notwendigen Informationen in der geeigneten Form am gewünschten Ort und zur richtigen Zeit zur Verfügung zu stellen.

Information ist nicht dasselbe wie Kommunikation.



Umso wichtiger ist es, dass die Information gut geplant und zielgruppengerecht gesendet wird.

Bei der Entscheidung, wer welche Informationen erhalten soll, hilft die Unterscheidung im Need-to-know- und Nice-to-know-Informationen:

- Need-to-know-Informationen sind alle Informationen, die der Mitarbeitende benötigt, um seine Aufgaben vollständig und korrekt zu erfüllen.
- Nice-to-know-Informationen sind Informationen, die nicht unbedingt für die Erledigung der Arbeit erforderlich sind, aber das Verständnis fördern.

z.B. Need-to-know und Nice-to-know

Bibi Bila nimmt eine neue Kleidermarke ins Sortiment auf. Die Mitarbeitenden müssen die Information dazu erhalten, um die neuen Artikel zu kennen und entsprechend verkaufen zu können. Sie müssen aber nicht wissen, dass sich die Verhandlungen eher schwierig gestaltet haben.

Es ist sinnvoll, wenn im Unternehmen definiert wird, für welche Informationen eine Bringschuld der Vorgesetzten besteht und welche Art von Informationen sich die Mitarbeitenden selbst beschaffen sollten (Holschuld).

Eine «gute» Information ist eine Information, die

- **verhältnismässig** ist: Zu viel Information kann überfordern, den Blick aufs Wesentliche verhindern und braucht viel Zeit zur Bearbeitung. Zu wenig Information kann zu Zeitverlusten wegen Doppelspurigkeiten oder Nachfragen führen und auf die Dauer frustrierend wirken.
- **empfängerbezogen** ist: Nicht alle benötigen dieselben Informationen und nicht alle benötigen die Informationen im selben Detaillierungsgrad.
- **vollständig** ist: Eine vollständige Information beantwortet die folgenden Fragen: Was? (Worum geht es? Was ist zu tun? usw.), Wer? (Wer ist betroffen? Wer ist verantwortlich? Wer muss was tun? usw.), Wozu? (Welchen Zweck hat die Information?), Wann? (Wann muss etwas getan werden? Wann ist etwas passiert? usw.), Wie? (Wie soll man vorgehen?), Wo? (Wo ist etwas passiert? Wo soll etwas getan werden?).
- **verständlich** ist: Eine Information, die nicht präzise und logisch aufgebaut ist sowie sprachliche Fehler und unverständliche Sätze aufweist, kann vom Empfänger nur mit Mühe entcodiert werden – und wird vermutlich auch weniger ernstgenommen.

Bei jeder Information stellt sich die Frage, wie sie übermittelt werden soll. Grundsätzlich unterscheidet man mündliche und schriftliche Information.

Information	
Mündlich	Schriftlich
Medien für interne Informationen sind z.B.: <ul style="list-style-type: none">• Face-to-Face-Gespräch / Sitzung• Skype / Face Time• Telefongespräch• Präsentation / Ansprache / Rede	Medien für interne Informationen sind z.B.: <ul style="list-style-type: none">• E-Mail• Brief• Gesprächs-/Akttenotiz• Protokoll• Intranet / Anschlagbrett• SMS / WhatsApp-Nachricht / Teams-Chat

Für die Entscheidung für ein Medium helfen die folgenden Kriterien:

In der Regel ist **mündliche** Information sinnvoll, wenn

- eine Information dringend ist und sofort mitgeteilt werden muss. Man kann sich nicht darauf verlassen, dass alle dauernd ihren Mailaccount anschauen. Bei dringenden Informationen ist es oft auch von Bedeutung, dass man die Reaktion des Empfängers gleich erfährt.
- eine Information den Empfänger stark betrifft und eine emotionale Reaktion zu erwarten ist. Ein persönliches Gespräch ist immer einfühlsamer als eine schriftliche Information.
- eine Information diskret zu behandeln ist. Vertrauliche Informationen sollten den betroffenen Personen zunächst mündlich mitgeteilt werden mit dem Hinweis auf die Vertraulichkeit. Gegebenenfalls kann später schriftlich breiter informiert werden.
- eine Information sehr komplex ist und Nachfragen unumgänglich sind.

In der Regel ist **schriftliche** Information sinnvoll, wenn

- eine Information aus rechtlichen Gründen schriftlich zu verfassen ist oder einen sonstigen formellen Charakter hat.
- eine Information verbindliche Anweisungen enthält, die man dann zur Erledigung oder Kontrolle nachlesen muss.
- eine Information wichtig und dauerhaft ist, sodass eine schriftliche Dokumentation sinnvoll ist.

Durch die Covid-Pandemie und die damit zusammenhängende schnelle Verbreitung von Home-Office hat man sehr schnell gemerkt, dass Kommunikation auch online gut möglich ist. Und mehr als das: Bei vielen Meetings ist es gar nicht nötig, dass man sich vor Ort trifft. Durch die Ortsunabhängigkeit wird oft viel schneller ein Termin gefunden. Und nicht zuletzt sind Online-Meetings nicht selten effizienter als solche vor Ort.

Videokonferenzdienste haben sich sehr schnell weiterentwickelt und ermöglichen einen reibungslosen Austausch, der teilweise durch hilfreiche Funktionalitäten unterstützt wird, z.B. Screensharing, Versand von Dateien, Breakout-Sessions, interaktive Whiteboards, Chat, Aufzeichnung, Untertitel, Umfragen usw.

Bekannte und weitverbreitete Videokonferenzdienste sind z.B.:

- Skype
- Zoom
- Microsoft Teams
- Jitsi
- BigBlueButton
- Google Chat
- MS Teams
- Face Time
- Cisco Webex

B.2 Probleme lösen

Es ist wichtig, die Mitarbeitenden über geeignete Kanäle mit den für sie notwendigen Informationen zu versehen. Damit ist es aber nicht getan. Führungspersonen sollten die Mitarbeitenden motivieren, sie beobachten und merken, wenn Teammitglieder Probleme haben. Dann sollten sie versuchen herauszufinden, worin die Probleme begründet sind. Oft hilft ein persönliches Gespräch, damit sich die Mitarbeitenden öffnen können.

Wenn man merkt, dass am Horizont Ungereimtheiten aufziehen, können folgende Hinweise hilfreich sein:

- Alle sind in der Regel bemüht, einen guten Job zu machen. Fehler passieren aber allen einmal. Deshalb sollte man sich nicht zu lange mit Fehlern aufhalten, sondern sicherstellen, dass die Person, die ihn begangen hat, sich dessen bewusst ist und daraus lernt.
- Sich anbahnende Probleme können im Team angesprochen werden – so kann sich auch herausstellen, dass es gar keine Probleme sind.
- Ist ein Problem noch gar nicht greifbar, kann auch niemand dazu verdonnert werden, es zu lösen. Manchmal verschwindet eine Unstimmigkeit, wenn man die Geduld hat, abzuwarten.

Es gibt grundsätzlich drei verschiedene Strategien, die man bei drohenden Problemen anwendet:

- Verdrängung: Man ignoriert das Problem oder redet es klein. Dadurch hat es keine Priorität.
- Flucht: Das Problem wird zwar erkannt, aber nicht angegangen. Man findet immer wichtigere Dinge, die unbedingt erledigt werden müssen.
- Akzeptanz: Man erkennt das Problem und packt es an.

Tiefergehende Probleme müssen unbedingt akzeptiert und angegangen werden, um zum einen der betroffenen Person Hilfestellung zu geben, zum andern, um nicht im gesamten Team schlechte Stimmung aufkommen zu lassen.

Zur Problemlösung können grundsätzlich die folgenden vier Schritte helfen:

Situation	Wie ist die aktuelle Situation (Ist-Zustand)? Was entspricht nicht dem Soll-Zustand?
Analyse	Was ist die Ursache? Was hat dazu geführt, dass Ist- und Soll-Zustand nicht deckungsgleich sind? An diesen Stellen kann nach Lösungen gesucht werden. Hier geht es darum, in Zukunft ähnliche Fehler zu vermeiden, nicht, Schuldige zu suchen.
Lösungsvorschläge	Was könnte dazu führen, dass Ist- und Soll-Zustand übereinstimmen? Was hat in der Vergangenheit in ähnlichen Situationen zum Ziel geführt? Hier gibt es noch kein Richtig oder Falsch, sondern es soll der Kreativität freier Lauf gelassen werden.
Bewertung, Strategie	Die Lösungsvorschläge werden anhand von Kriterien, die die Lösung erfüllen muss, bewertet. Der Vorschlag, der den Kriterien am besten entspricht, wird umgesetzt.

Grundsätzlich ist bei der Problemlösung wichtig, zukunftsorientiert zu denken. Eine Fokussierung auf Schuld und Verantwortung bringt einen nicht weiter.

Etwas ausführlicher beschreibt das Vorgehen der Problemlösungszyklus AZPERK.



C Rekrutierungsprozess und Austritt

Bibi Bila hat eine schlechte Nachricht erhalten: Eine ihrer Mitarbeiterinnen ist mit ihrem zweiten Kind schwanger und hat sich deshalb entschieden, ihre Stelle zu kündigen. Natürlich freut sich Bibi Bila für ihre Mitarbeiterin, aber gleichzeitig sieht sie einen Haufen Arbeit auf sich zukommen. Sie muss mithelfen zu überlegen, ob die Mitarbeiterin 1:1 ersetzt werden soll bzw. wie das Stellenprofil aussieht. Dann muss sie überlegen, wie das Stelleninserat aussehen und auf welchen Kanälen die neue Person gesucht werden soll. Bewerbungen müssen gesichtet und beurteilt und Vorstellungsgespräche geführt werden. Ist eine neue Person gefunden, muss sie eingeführt werden. Zudem muss auch die austretende Mitarbeiterin verabschiedet werden. Bei alledem sind die rechtlichen Grundlagen zu beachten.

Leistungskriterien Grundlagenwissen:

Detailhandelsspezialist/-innen verfügen über

- Anwenderkenntnisse im Bereich Stellenausschreibung und zur Wahl der richtigen Kanäle für die Ausschreibung in Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen.
- Anwenderkenntnisse zu Bewerbungsgesprächen.
- vertiefte Kenntnisse der rechtlichen Grundlagen bei betrieblichen Ein- und Austrittsprozessen.



C.1 Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung beinhaltet eine klare Definition der Aufgaben, der Verantwortung und der Kompetenzen einer Stelle. Inhalte sind z.B.:

- Genaue Bezeichnung der Stelle
- Hierarchische und organisatorische Einordnung (Vorgesetzte, Unterstellte, Stellvertretung)
- Haupt- und Nebenaufgaben
- Verantwortung für Aufgaben
- Zuständigkeiten und Befugnisse (Kompetenzen)
- Zusammenarbeit mit anderen Stellen

z.B. Stellenbeschreibung Stv. Filialleiterin

Stellenbezeichnung: Stv. Filialleiterin	Stelleninhaber/-in: Anja Muster
Vorgesetzte: Filialleiterin	Untergeordnete Stelle: Lernende
Stellvertretung von: Filialleitung	Stellvertreten durch: Tagesverantwortliche
Aufgaben:	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeit im Verkauf • Waren- und Kundenbestellungen • POS-Material / Informationen für Kunden bereitstellen • Telefonverkauf und anspruchsvolle Beratungen • Stellvertretung der Filialleiterin • Qualitätssicherung im täglichen Verkauf (Information, Verkaufsschulung, Beratung, Hygiene) • Betreuung der Lernenden
Verantwortung:	<ul style="list-style-type: none"> • Angemessene Warenbestellungen • Pünktliche und korrekte Erledigung der Kundenbestellungen • Zielgerichtete Ausbildung der Lernenden
Kompetenzen:	<ul style="list-style-type: none"> • Weisungsbefugnis für die zur Zielerreichung erforderlichen Arbeiten und Massnahmen • Bestimmung der Bestellmengen

Die Anforderungen an eine Stelle werden im **Anforderungsprofil** festgehalten. Es wird aus der Stellenbeschreibung abgeleitet.

Die Anforderungen können in Kompetenzarten aufgeschlüsselt werden.

Kompetenzart	Frage	Beispiele
Fachkompetenz	Welche fachlichen Kenntnisse müssen für die Ausübung der Arbeit vorhanden sein?	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung, Weiterbildung • Berufspraxis • Fremdsprachenkenntnisse
Methodenkompetenz	Welche Fähigkeiten sind für die Anwendung der fachlichen Kenntnisse erforderlich?	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsorganisation • Informationsverarbeitung • Problemlösungsfähigkeit
Sozialkompetenz	Welche Fähigkeiten im Umgang mit Menschen sind erforderlich für eine funktionierende Zusammenarbeit?	<ul style="list-style-type: none"> • Teamfähigkeit • Konfliktfähigkeit • Kundenorientierung
Selbstkompetenz	Welche persönlichen Eigenschaften sind wichtig für die Stelle?	<ul style="list-style-type: none"> • Zuverlässigkeit • Belastbarkeit • Kreativität • Veränderungsbereitschaft

Weitere Kompetenzen können z.B. sein: Digitale Kompetenzen, Führungskompetenzen, Branchenkompetenzen etc.

Das Anforderungsprofil kann nach diesen Kompetenzen gegliedert sein, dabei sollte man sich auf die Schlüsselkompetenzen beschränken. Die Anforderungen können nach Muss- und Kann-Anforderungen aufgeteilt sein oder man kann auch z.B. zwischen unwichtig, wichtig und sehr wichtig unterscheiden.

z.B. Anforderungsprofil: Kundenberater

		Sehr wichtig	Wichtig	Unwichtig
Fachkompetenz	Ausbildung Detailhandelsfachmann	x		
	Detaillierte Produktkenntnisse im Bereich Sportschuhe und -bekleidung	x		
	Beratungskennnisse	x		
	Marketingkenntnisse		x	
Methodenkompetenz	Selbstständige Arbeitsweise	x		
	Problemlösungsfähigkeit		x	
Sozialkompetenz	Kommunikationsfähigkeit	x		
	Empathie	x		
	Argumentationsstärke		x	
Selbstkompetenz	Motivation / Engagement	x		
	Frustrationstoleranz		x	



C.2 Personalsuche

Neue Mitarbeitende sucht man entweder, wenn im Unternehmen neue Arbeitsfelder und dadurch neue Stellen geschaffen werden, oder wenn jemand seine bestehende Stelle kündigt und man eine Nachfolge sucht. Dabei muss man sich nicht nur die Frage stellen, welche Anforderungen man genau an die gesuchte Person hat, sondern auch, auf welchem Weg man sie suchen will.

Man unterscheidet die interne und die externe Personalsuche.

Personalsuche	
intern	extern
<p>Wer? Mitarbeitende im Unternehmen, die an einem Stellenwechsel interessiert sind</p> <p>Wie?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information an Vorgesetzte • Direktes Ansprechen möglicher Kandidat/-innen • Stellenausschreibung im Intranet oder am schwarzen Brett 	<p>Wer? Alle Personen auf dem Stellenmarkt</p> <p>Wie?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online- oder Print-Stelleninserat • Ausschreibung auf der Website • Social-Media-Kanäle • Online-Stellenportal • Personalberatungsfachleute • Netzwerk / Öffentlichkeitsarbeit

Insbesondere die Stellenausschreibung auf LinkedIn wird immer beliebter. Hier wird auch gerne gepostet, wenn man eine neue Stelle angetreten hat.

Bei der Entscheidung für eine interne oder externe Personalsuche können folgende Punkte ausschlaggebend sein:

Risiko einer «Fehlwahl»	Bei der internen Personalsuche ist dieses Risiko geringer, da man die Person und ihre Fähigkeiten bereits kennt.
Aufwand	Der Aufwand ist in der Regel bei der internen Personalsuche kleiner, weil es ein engerer Kreis an Bewerbern ist und Inseratkosten gespart werden. Auch die Einarbeitungszeit ist in der Regel kürzer, weil bereits Erfahrungen und Kontakte bestehen.
Motivation der Mitarbeitenden	Für die interne Personalsuche spricht, dass die Mitarbeitenden durch die Veränderungs- und Karrieremöglichkeiten in der Firma motivierter sind. Allerdings wird sich eine Absage bei der internen Personalsuche demotivierend auf die betroffene Person auswirken. Weiter können auch Akzeptanzprobleme der Mitarbeitenden auftreten, wenn die Kollegin plötzlich zur Vorgesetzten wird.
Weiterentwicklung	Wenn im Unternehmen vorwiegend intern Stellen besetzt werden, besteht die Gefahr der Betriebsblindheit; man bekommt keinen Input mehr von aussen, der das Unternehmen weiterbringen könnte.

Stelleninserat

Neue Mitarbeitende werden sehr häufig über Inserate im Internet, in einem Stellenportal oder auf der eigenen Website gesucht. Ob dieses Inserat zu vielen guten Bewerbungen führt, hängt zum einen von der generellen Lage auf dem Arbeitsmarkt und in der Branche sowie vom Image des Unternehmens ab, zum andern spielt die Formulierung des Inserats eine grosse Rolle.

Beim Verfassen eines Stelleninserats kann das GIULIO-Prinzip, das vor allem aus dem Marketing bekannt ist, angewendet werden.

G Glaubwürdigkeit	Der Inhalt des Inserats soll ehrlich sein (keine falschen Erwartungen schüren) und zum Image des Unternehmens passen. Dadurch wirkt es glaubwürdig und schafft Vertrauen.
I Information	Im Inserat sind alle Informationen enthalten, die jemand braucht, um den Entscheid für oder gegen eine Bewerbung zu fällen. Die Informationen müssen umfassend genug für Interessierte sein. Das Inserat soll nicht möglichst viele, sondern die Richtigen ansprechen.
U Unverwechselbarkeit	Das Inserat soll das Gesicht des Unternehmens zeigen. Wichtig ist Corporate Identity. Das heisst, dass das Unternehmen immer gleich auftritt und dadurch einen Wiedererkennungswert generiert.
L Lesbarkeit	Die Sprache des Inserats soll der Sprache der angesprochenen Personen entsprechen. Sie muss klar, verständlich und nachvollziehbar sein. Auch durch eine sinnvolle Gliederung des Texts kann die Lesbarkeit erhöht werden.
I Identität	Im Inserat soll ein klarer Bezug zum Unternehmen sichtbar sein. Die bewerbende Person sollte den «Groove» des Unternehmens spüren können.
O Optik	Das Inserat sollte ansprechend gestaltet sein. Die Gestaltung sollte zum Unternehmen und zum Inhalt passen. Es sollte bei der Zielgruppe Aufmerksamkeit erregen.

Sachinhalte des Stelleninserats:

Wer? → Wer sind wir? In welcher Branche sind wir tätig? Was ist unsere Leistung? Welche Grösse und Bedeutung haben wir? Was ist unsere Philosophie? usw.

Wofür? → Welche Stelle müssen wir besetzen? Welche Position? Ab wann? Welches Pensum? Welches sind die Aufgaben? Welches die Kompetenzen? Weshalb wird die Stelle frei? usw.

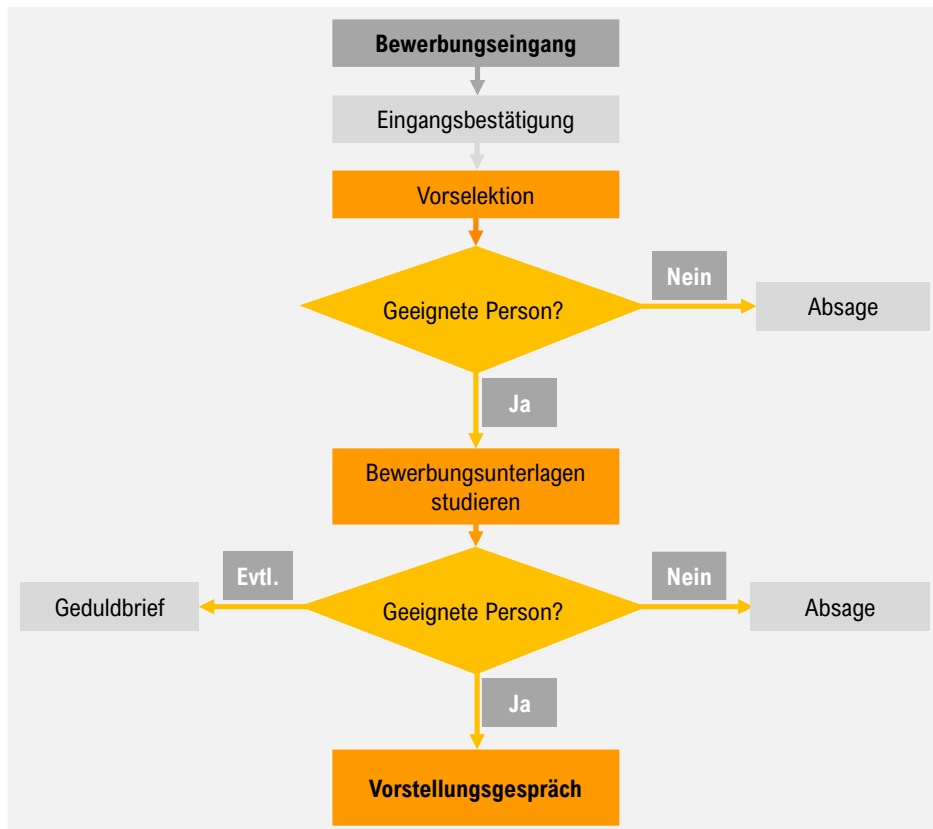
Wen? → Wen suchen wir? Welche Aus- und Weiterbildung, Kenntnisse und Fertigkeiten erwarten wir? Welche Erfahrungen soll der Bewerber mitbringen? Welche Eigenschaften sollen ihn auszeichnen? usw.

Was? → Was bieten wir? Welche Sozialleistungen? Welche Entwicklungsmöglichkeiten? Wie sehen die Räumlichkeiten aus? Wie ist das Team charakterisiert? usw.

Wie? → Wie soll man sich bewerben? Bis wann? Wer ist Ansprechpartner bei weiteren Fragen? usw.

C.3 Personalauswahl

Die eingehenden Bewerbungen müssen schnell gemäss dem folgenden Prozess bearbeitet werden.



Die **Eingangsbestätigung** enthält den Hinweis, dass die Bewerbung eingegangen ist und möglichst bald bearbeitet wird.

Die Unterlagen bestehen im Normalfall aus den folgenden Kategorien:

- Bewerbungsbrief / Motivationsschreiben
- Lebenslauf / CV
- Zeugnisse

Bei der **Vorselektion** werden die Unterlagen kurz geprüft. Hauptkriterium sind die Anforderungen an eine Stelle. Erfüllt diese jemand nur am Rand oder ist er überqualifiziert, wird ihm abgesagt.

Die verbleibenden Bewerbungen werden genauer studiert. Dabei achtet man v.a. auf die folgenden Punkte:

Formales	<ul style="list-style-type: none"> • Ist das Bewerbungsdossier aktuell, vollständig und vom Umfang her der Stelle angemessen? • Ist es übersichtlich gegliedert, verständlich und ohne Rechtschreibfehler? • Ist es lückenlos und nachvollziehbar?
Inhaltliches	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügt die Person über die geforderten Erfahrungen, Kompetenzen, Qualifikationen? • Welchen beruflichen Lebenslauf hat die Person? (z.B. viele Wechsel?) • Ist der Grund für die Bewerbung nachvollziehbar? • Hat sich die Person mit dem Unternehmen auseinandergesetzt? • Kann sich die Person voraussichtlich im Unternehmen/Team wohlfühlen? • Welchen Nutzen kann die Person dem Unternehmen bringen?

C.4 Vorstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch besteht im Wesentlichen aus 3 Phasen:



Welches Wissen muss ich hier einsetzen?

Sender-Empfänger-Modell / Eisbergmodell / 4-Ohren-Modell / Ich-Botschaften / Aktives Zuhören / Frageformen / Metakommunikation / Interkulturelle Kommunikation

Beherrigen Sie im Bewerbungsgespräch die folgenden Punkte:

- Das Vorstellungsgespräch ist nicht eine Prüfung. Im Gespräch sollen Sie gemeinsam herausfinden, ob die bewerbende Person den Anforderungen entspricht, ob sie ins Unternehmen passt und ob die Stelle ihren Vorstellungen gerecht wird. Begegnen Sie ihr also auf Augenhöhe.
- Lassen Sie vor allem die bewerbende Person sprechen!
- Stellen Sie dazu offene Fragen. Die Fragen sollten nicht zu theoretisch sein. Gut eignet sich eine verhaltensorientierte Frage (vgl. Kap. A.4.4).
- In Bewerbungsgesprächen dürfen keine Fragen zur Familie und zur Familienplanung, zu Vorstrafen, zum Gesundheitszustand, zur Zugehörigkeit zu einer Religion, Partei oder Gewerkschaft gestellt werden!
- Geben Sie noch keinen Hinweis auf Ihre Beurteilung, ausser, die bewerbende Person kommt überhaupt nicht infrage.

z.B. Fragen im Vorstellungsgespräch

- Was war der wichtigste Punkt, weshalb Sie sich bei uns beworben haben?
- Wie haben Sie sich auf dieses Gespräch vorbereitet?
- Welche Aufgaben interessieren Sie besonders und weshalb?
- Welche Situationen mögen sie gut und welche weniger, und weshalb?
- Was schätzen Sie an Ihrer jetzigen Tätigkeit am meisten und weshalb?
- Wie stellen Sie sich die Arbeit bei uns vor?
- Mit welcher Art von Misserfolg tun Sie sich besonders schwer?
- Beschreiben Sie eine erfreuliche und erfolgreiche Situation an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz. Was war die Ausgangslage, was haben Sie getan und was war das Resultat?

Im Vorstellungsgespräch geht es neben fachlichen Informationen vor allem auch um die Persönlichkeit der bewerbenden Person. Da diese in der Regel schwer zu fassen bzw. zu beschreiben ist, ist eine Checkliste sinnvoll. Sie kann nach dem Gespräch zum Vergleich der Bewerbenden dienen. Kriterien sind z.B.:

- Auffassungsgabe: Versteht und beantwortet die Person die Fragen?
- Logisches Denken: Geht sie bei der Beantwortung der Fragen strukturiert vor? Haben ihre Aussagen einen roten Faden?
- Kommunikationsfähigkeit: Beantwortet sie die Fragen verständlich, eloquent, nicht zu knapp und nicht zu ausschweifend? Fragt sie nach, wenn sie etwas nicht versteht?
- Selbstbewusstsein: Wirkt die Person sicher oder unsicher? Hat sie eine klare Haltung? Sagt sie ihre Meinung?
- Sympathie: Wirkt die Person offen, sympathisch oder eher arrogant, verkrampt usw.?

Nach der ersten Gesprächsrunde werden die besten Kandidaten zu einem Zweitgespräch eingeladen. Dieses führt in der Regel noch eine weitere Person, damit man eine Zweit- oder Drittbeurteilung hat. Hier liegt der Fokus auf Anstellungsbedingungen und zwischenmenschlichen Aspekten.

Wenn auch nach dem zweiten Vorstellungsgespräch noch nicht sicher ist, welche Person wirklich die richtige ist, stehen weitere Auswahlmethoden zur Verfügung:

Referenzen	Referenzen holt man von Personen ein, die den Bewerber/die Bewerberin beruflich gut kennen (oft frühere Vorgesetzte). Es geht darum, Unklarheiten zu beseitigen (z.B. aus dem Arbeitszeugnis) oder sich ein detaillierteres Bild zu machen. Referenzen dürfen nur mit der Einwilligung der bewerbenden Person eingeholt werden.
Test	Mit standardisierten Tests kann man herausfinden, ob die Bewerberin/der Bewerber über die im Anforderungsprofil geforderten Kompetenzen verfügt. Es gibt z.B. Eignungstests, Leistungstests oder Persönlichkeitstests.
Assessment	Ein Assessment ist ein systematisches Verfahren, das vor allem bei Führungskräften eingesetzt wird. Dabei müssen Kandidatinnen und Kandidaten in Gruppen oder einzeln stellenspezifische, praxisnahe Aufgaben bearbeiten.
Schnuppertag	Ein halb- oder ganztägiger Schnuppertag bietet der Führungsperson die Möglichkeit, den Bewerber/die Bewerberin im konkreten Umfeld zu erleben. Der bewerbenden Person gibt es einen guten Einblick ins Team, in die Stimmung des Unternehmens.
Grafologisches Gutachten	Ein grafologisches Gutachten soll anhand der Handschrift erkennen, ob sich die für die Stelle erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale im Schriftbild widerspiegeln.

C.5 Rechtliche Grundlagen des Eintritts

Ist eine neue Mitarbeiterin gefunden, fallen für den Arbeitgeber verschiedene administrative Aufgaben an.

Evtl. Bewilligung	Handelt es sich um eine Person mit ausländischer Staatsangehörigkeit, ist zu klären, ob eine Arbeitsbewilligung einzuholen ist. Für alle ausländischen Staatsangehörigen mit Niederlassungsbewilligung (Ausweis C) muss keine Bewilligung eingeholt werden.
Vertrag	Ist das Unternehmen einem Gesamtarbeitsvertrag unterstellt, müssen die im Gesamtarbeitsvertrag festgelegten Bestimmungen auf jeden Fall eingehalten werden. Der Arbeitsvertrag regelt Punkte wie Lohn, Arbeitspensum, Urlaubstage oder Kündigungsfristen. Er kann schriftlich oder mündlich abgeschlossen werden. Um allfällige Missverständnisse zu vermeiden, empfiehlt sich ein schriftlicher Arbeitsvertrag.
Anmeldung bei der Ausgleichskasse	Hat die neu angestellte Person noch keine AHV-Nummer, muss diese bei der zuständigen AHV-Ausgleichskasse beantragt werden. Neue Mitarbeitende müssen bei der kantonalen Ausgleichskasse angemeldet werden, damit die Sozialversicherungsbeiträge (AHV/IV/EO und ALV) ordnungsgemäss vom Lohn abgezogen werden können.
Berufliche Vorsorge	Bei Löhnen über CHF 21'510 müssen Beiträge an die 2. Säule der beruflichen Vorsorge geleistet werden. Der neue Arbeitnehmer muss bei der Vorsorgeeinrichtung angemeldet werden.
Evtl. Krankentaggeldversicherung	Der Arbeitgeber ist verpflichtet, Angestellten den Lohn auch bei Krankheit über einen bestimmten Zeitraum weiterzubezahlen. Mit einer Krankentaggeldversicherung können Arbeitgeber das Risiko der Lohnfortzahlung, die sehr kostspielig werden kann, auf eine Versicherung abwälzen.

Alle Arbeitnehmenden sind gegen Betriebsunfall versichert. Wenn sie mindestens 8 Stunden pro Woche bei einem Arbeitgeber arbeiten, sind sie auch gegen Nichtberufsunfälle versichert und können auf die Deckung für Unfälle bei der Krankenkasse verzichten.

C.6 Eintritt vorbereiten

Der erste Arbeitstag ist immer etwas ganz Besonderes. Er prägt sich ins Gedächtnis ein. Deshalb ist es wichtig, dass dieser Tag gut vorbereitet ist.

Vor dem ersten Arbeitstag müssen die folgenden Aufgaben von der HR-Abteilung oder von der vorgesetzten Person erledigt werden:

- Arbeitsvertrag erstellen und verschicken
- Administrative Formalitäten (Bankverbindung, Pensionskasse, AHV usw.) erledigen
- Wichtige Unterlagen verschicken oder bereitstellen (Organigramm, Stellenbeschreibung, wichtige Infos usw.)
- Mailaccount, Telefonnummer, Personalnummer usw. besorgen
- Einführungsprogramm erstellen (erster Tag, erste Woche, Probezeit)
- Bezugsperson (Götti/Gotte) bestimmen
- Mitarbeitende informieren
- Arbeitskleider, Namensschild, Badge/Schlüssel usw. bereitlegen
- Arbeitsplatz vorbereiten
- Begrüssungsmail an neue Person mit Ort, Zeit, Kontaktperson
- Ersten Arbeitstag vorbereiten (Willkommensgeschenk organisieren)

Am ersten Arbeitstag gilt es, die neue Person in Empfang zu nehmen, ihr zu zeigen, dass sie willkommen ist, und ihr einen angenehmen Einstieg zu ermöglichen. Wichtig ist, noch nicht zu viel zu planen, die neue Person aber auch nicht zu viel sich selbst zu überlassen.

z.B. Einführungsprogramm 1. Tag

Zeit	Verantwortlich	Tätigkeit
09.00	Bibi Bila	Begrüssung Vorstellen des Einführungsprogramms Vorstellen der «Gotte» Hanna Huber
09.30	Personalabteilung / HR	Administrative Arbeiten
10.00	Hanna Huber	Arbeitsplatz Vorstellung des Teams Rundgang
10.30-11.00		Einrichten, «Ankommen», Kaffee mit Team...
11.00	Hanna Huber	Einführung in erste Aufgaben anhand der Stellenbeschreibung
12.00		Mittagessen mit Team
14.00	Hanna Huber	Erste Aufgaben erledigen
16:00	Bibi Bila Hanna Huber	Feedbackgespräch

C.7 Einführungsprogramm

In der Probezeit wird die neue Person anhand eines Einführungsprogramms systematisch in die neuen Aufgaben eingeführt. Es ist wichtig, dass laufend überprüft wird, ob das Einführungsprogramm umgesetzt wird. Dazu werden regelmäßig Gespräche für eine Standortbestimmung gemacht.

Das Einführungsprogramm sollte alle Stationen in der Einführungsphase enthalten und auch Einblick in die Unternehmenskultur gewähren. So weiss die neue Person, was auf sie zukommen wird. Ein abwechslungsreiches Einführungsprogramm mit Inputs (z.B. Informationen zur Betriebsordnung), Kennenlernen von Dritten (z.B. Mitarbeitende anderer Abteilungen, Lieferanten, Kunden) und praktischer Arbeit wirkt motivierend.

Idealerweise ist im Betrieb eine Checkliste für die Einführung vorhanden.

z.B. Einführungscheckliste bis Probezeitgespräch

	Thema	Dokument / Kontakt	Verantwortung
	<i>Orientierung</i>		
<input type="checkbox"/>	Hausordnung, Betriebsordnung, Dienstweg	Personalreglement	
<input type="checkbox"/>	IT-Nutzung	IT-Nutzungsreglement	
<input type="checkbox"/>	Gesundheits- und Hygienerichtlinien	Hygienerichtlinien Unterlage Ergonomie	
<input type="checkbox"/>	Privat-/Verwandten-/Bekannteneinkäufe	Dok. Benefits	
<input type="checkbox"/>	Verhalten bei Kundendiebstahl	Merkblatt Kundendiebstahl	
<input type="checkbox"/>	Personalkommission	PEKO-Reglement	
<input type="checkbox"/>	...		
	<i>Arbeitsplatz</i>		
<input type="checkbox"/>	Arbeitsplatz, Geräte und Hilfsmittel erklären	mündlich	
<input type="checkbox"/>	Hygienecheckliste Arbeitsplatz	Checkliste	
<input type="checkbox"/>	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	Lernprogramm	
<input type="checkbox"/>	...		
	<i>Verkaufstätigkeit</i>		
<input type="checkbox"/>	Schrittweise Einführung in die Arbeit	Mündlich, Dokumentation Filialprozesse	
<input type="checkbox"/>	Belege und Belegfluss	Prozessbeschreibung	
<input type="checkbox"/>	Verkaufsfördernde Aktivitäten	Ordner und Aktivitätenplanung	
<input type="checkbox"/>	Vorstellen Verkaufschef	mündlich	
<input type="checkbox"/>	...		
	<i>Aus-/Weiterbildung</i>		
<input type="checkbox"/>	Pflicht-Lernprogramme	Lernprogramme	
<input type="checkbox"/>	...		

C.8 Probezeitgespräch

Es ist sinnvoll, bereits während der Probezeit regelmässig Gespräche zu führen und Feedbacks von der neuen Person einzuholen. So können allfällige Unsicherheiten oder Missverständnisse aus dem Weg geräumt und allenfalls das Einführungsprogramm angepasst werden.

Nach Art. 335b OR endet die Probezeit nach einem Monat, wenn die Parteien nichts anderes vereinbart haben. Sie dauert maximal drei Monate. Während der Probezeit beträgt die Kündigungsfrist sieben Kalendertage.

Das Probezeitgespräch führt in der Regel die vorgesetzte Person; manchmal wird sie dabei von jemandem aus dem Personalwesen unterstützt. Ziel des Probezeitgesprächs ist, dass sich beide Parteien einig sind, ob die Anstellung wie geplant fortgeführt werden soll.

Es ist wichtig, dass sich beide Seiten gut auf das Probezeitgespräch vorbereiten.

Fragen, die im Probezeitgespräch beantwortet werden sollten:

- Wurden die Ziele des Einführungsprogramms erreicht?
- Ist die neue Person generell zufrieden mit der neuen Tätigkeit?
- Entsprechen ihre Fachkenntnisse und ihre Arbeitsleistung (qualitativ und quantitativ) den Erwartungen?
- Verhält sie sich der Unternehmenskultur entsprechend?
- Hat sich die neue Person gut ins Team eingegliedert und identifiziert sie sich mit dem Unternehmen?
- In welchen Punkten besteht Handlungs- oder Änderungsbedarf?
- Ist eine Anpassung der Stellenbeschreibung sinnvoll?
- Soll eine Weiterbildung geplant werden?

In den meisten Unternehmen gibt es Formulare für das Probezeitgespräch. Dieses sollte von beiden Parteien unterschrieben und im Personaldossier abgelegt werden.

C.9 Ursachen für eine Auflösung

Oft spielt bei einer Kündigung Unzufriedenheit – mit der Leistung oder dem Arbeitsplatz – eine Rolle. Es gibt aber auch andere Gründe, die zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses führen.



Die Auflösung eines Arbeitsvertrags kann auf verschiedene Arten erfolgen.

Ablauf der vereinbarten Dauer	Befristete Arbeitsverträge werden z.B. für bestimmte Projekte oder in Saisonbetrieben geschlossen. Sie enden automatisch, wenn die Frist abgelaufen ist. Wenn sie stillschweigend fortgeführt werden, gelten sie als unbefristet.
Kündigung	<p>Eine «normale» Kündigung nennt man ordentliche Kündigung.</p> <p>Eine Kündigung mit sofortiger Wirkung nennt man fristlos oder ausserordentlich. Fristlose Kündigungen können bei wichtigen Gründen (z.B. Diebstahl des Arbeitnehmers oder sexuelle Übergriffe durch den Arbeitgeber) ausgesprochen werden.</p> <p>Bei einer Änderungskündigung wird der bestehende Arbeitsvertrag durch einen neuen ersetzt (z.B. bei Funktionswechsel innerhalb des Unternehmens). Sollte dieser nicht akzeptiert werden, gilt die Kündigung.</p>
Aufhebungsvertrag	Beim Aufhebungsvertrag wird das Arbeitsverhältnis von beiden Parteien im gegenständlichen Einverständnis zu bestimmten Bedingungen auf einen beliebigen Zeitpunkt aufgelöst.
Tod des Arbeitnehmers	Der Tod des Arbeitnehmenden führt automatisch zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses.
Pensionierung	Das Arbeitsverhältnis endet in der Regel nicht automatisch mit dem Erreichen des Pensionsalters, das wird aber unterschiedlich gehandhabt.

C.10 Austrittsgespräch und Formalitäten

Der offizielle Abschluss eines Arbeitsverhältnisses ist das Austrittsgespräch. Inhalte des Austrittsgesprächs sind zum einen administrative Themen, zum andern persönliche Informationen. Für das Unternehmen ist das Austrittsgespräch wichtig, denn es bietet die Gelegenheit,

- bei Kündigung durch den Arbeitnehmenden Genaueres über den Austrittsgrund zu erfahren und dadurch allenfalls auf Schwachstellen im Unternehmen zu stossen.
- zu erfahren, ob die Stellenbeschreibung noch der tatsächlichen Arbeit entspricht und ob die Rahmenbedingungen stimmen.
- Unausgesprochenes loszuwerden, damit der Mitarbeitende dem Unternehmen in Zukunft möglichst positiv gegenübersteht.
- sich vom Arbeitnehmer zu verabschieden und sich bei ihm zu bedanken.

Das Austrittsgespräch kann mit einem standardisierten Fragebogen oder auch im Gespräch mit offenen Fragen gemäss einem Gesprächsleitfaden geführt werden.

Neben dem Austrittsgespräch sind es vor allem administrative Dinge, die vor dem Austritt zu erledigen sind. Dafür ist in der Regel bei den Personalverantwortlichen eine Checkliste vorhanden.

z.B. Checkliste Austritt

	Zu erledigen	Verantwortlich
<input type="checkbox"/>	Information: <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende • Sonstige Anspruchsgruppen 	
<input type="checkbox"/>	Rücknahme: <ul style="list-style-type: none"> • Schlüssel/Badge • Mitarbeiterhandbuch • Laptop • Sonstige Arbeitsgeräte 	
<input type="checkbox"/>	IT: <ul style="list-style-type: none"> • Löschen bzw. Umleiten Mailaccount • Löschen Telefonnummer • Verteiler 	
<input type="checkbox"/>	Rechnungswesen: <ul style="list-style-type: none"> • Definitive Lohnabrechnung • Ggf. Auszahlung Ferienguthaben • Lohnausweis 	
<input type="checkbox"/>	Personaldossier: <ul style="list-style-type: none"> • Fertigstellung und Archivierung 	
<input type="checkbox"/>	Arbeitszeugnis: <ul style="list-style-type: none"> • verfassen • besprechen 	
<input type="checkbox"/>	Austrittsgespräch <ul style="list-style-type: none"> • vereinbaren • führen • dokumentieren 	
	...	

C.11 Rechte beim Austritt

Beim Austritt hat der Arbeitnehmer verschiedene Rechte.

Definitive Lohnabrechnung	Dazu gehören <ul style="list-style-type: none">• Anteilsmässiger 13. Monatslohn (sofern nicht jeweils mit dem Monatslohn ausbezahlt)• Gegebenenfalls Gratifikationsanteil• Zu viel oder nicht bezogene Ferien
Lohnausweis	Für die laufende Steuerperiode
Versicherungen	Austrittsformular und Informationen zu BVG Informationen zu UVG und Krankentaggeldversicherung
Personalunterlagen	Gewisse Unterlagen müssen gemäss Gesetz während 10 Jahren aufbewahrt werden. Persönliche Unterlagen (z.B. Bewerbungsdossier) bekommt der Mitarbeitende. Alles andere wird vernichtet.
Arbeitszeugnis	Das Arbeitszeugnis gibt über Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses sowie über Leistung und Verhalten des Mitarbeitenden Auskunft.

Arbeitszeugnis

Man unterscheidet die folgenden Arten von Zeugnissen:

- **Vollzeugnis (Arbeitszeugnis):** Es wird in der Regel beim Austritt ausgestellt, kann aber jederzeit vom Mitarbeitenden verlangt werden (= Zwischenzeugnis), z.B. bei einem Vorgesetzten- oder Funktionswechsel. Im Arbeitszeugnis werden Bezeichnung und Dauer des Arbeitsverhältnisses, Funktion, Aufgaben und Kompetenzen, Leistung und Verhalten sowie in der Regel der Grund der Beendigung aufgeführt.
- **Arbeitsbestätigung (einfaches Zeugnis):** Es gibt über Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses Auskunft.
- **Lehrzeugnis:** Es wird nach der Beendigung der Berufslehre verfasst und enthält Angaben zum Beruf und zur Dauer der Ausbildung. Auf Wunsch muss der Berufsbildner auch Angaben zu den Fähigkeiten, zum Verhalten und zu den Leistungen der lernenden Person machen.

Zum Arbeitszeugnis gibt es einige wichtige Bestimmungen:

- Die Aussagen müssen wahr und vollständig sein.
- Einmalige negative Ereignisse dürfen nicht erwähnt werden, hingegen dürfen wiederholte Störungen oder Fehlverhalten, die die Zusammenarbeit massgeblich behinderten, nicht verschwiegen werden.
- Ebenso müssen Risiken, die einen starken Einfluss auf die Aufgabenerledigung haben können, genannt werden (z.B. Alkoholprobleme eines Berufschaffeurs).
- Krankheiten dürfen nur erwähnt werden, wenn sie einen starken Einfluss auf Leistung oder Verhalten hatten oder der sachliche Grund für die Auflösung des Arbeitsverhältnisses waren.
- Der Austrittsgrund sollte nur erwähnt werden, wenn er dem Arbeitnehmenden nicht zum Schaden gereicht.

Mögliche Formulierungen im Arbeitszeugnis:

Thema	Beispiel
Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses	<i>Frau Petra Märki, geboren am 15.09.1980, war vom 01.05.2004 bis 31.07.2019 in unserem Unternehmen als Verkäuferin und Kundenberaterin mit einem Arbeitspensum von 60% tätig.</i>
Aufgabenbereich	<i>Frau Märki war für folgende Aufgaben zuständig:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Verkauf im Bereich Herren- und Damenmode • ...
Leistung und Verhalten	<i>Frau Märki erfüllte diese Aufgaben engagiert und mit viel Fachwissen. Ihre ausgeprägte Kommunikationskompetenz setzte sie in den Beratungsgesprächen zielorientiert und adressatengerecht um. ...</i>
Persönlichkeit	<i>Frau Märki zeigte sich sowohl den Kunden als auch den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten gegenüber als äusserst loyale, hilfsbereite und fröhliche Mitarbeiterin, die stets das Wohl des Unternehmens und des Teams im Fokus hatte. ...</i>
Austritt	<i>Frau Märki verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch, um sich einer neuen Herausforderung zu stellen. Wir bedauern ihren Weggang sehr. ...</i>
Dank, Wünsche	<i>Wir danken Frau Märki für ihren langjährigen und erfolgreichen Einsatz für unser Unternehmen. Für ihre private und berufliche Zukunft wünschen wir ihr nur das Beste. ...</i>

Datum und Unterschrift dürfen nicht fehlen.

Das Arbeitszeugnis muss gemäss Gesetz wahr, vollständig, wohlwollend und klar verfasst sein und darf das «wirtschaftliche Vorankommen» einer Person nicht behindern. Das kann bei der Formulierung zu Schwierigkeiten führen, wenn die Leistung oder das Verhalten nicht sehr gut waren. Soll man jetzt die Wahrheit schreiben oder wohlwollend sein? Hier behelfen sich einige Arbeitgeber mit der «Codierung» des Arbeitszeugnisses. Das heisst, es werden Formulierungen verwendet, die für Eingeweihte klare Aussagen bzw. Schulnoten bedeuten. Die Codierung ist in der Schweiz verboten, wird aber – bewusst oder unbewusst – immer noch teilweise eingesetzt.

z.B. Codierung

Arbeitsweise:

Sie erfüllte ihre Aufgaben stets selbstständig, mit äusserster Sorgfalt und grösstem Engagement. → sehr gut

Sie erfüllte ihre Aufgaben stets selbstständig, mit grosser Sorgfalt und grossem Engagement. → gut

Sie erfüllte ihre Aufgaben stets sorgfältig und engagiert. → genügend

Sie erfüllte ihre Aufgaben im Allgemeinen sorgfältig. → schwach

Gesamtleistung:

Seine Leistung war stets hervorragend und gereichte zu unserer vollsten Zufriedenheit. → sehr gut

Er war ein wertvoller Mitarbeiter, dessen Leistung stets zu unserer vollen Zufriedenheit gereichte. → gut

Seine Leistungen stellten uns jederzeit zufrieden. → genügend

Er erledigte alle ihm übertragenen Aufgaben ordnungsgemäss. → ungenügend

Seine Leistungen haben unseren Erwartungen im Grossen und Ganzen entsprochen. → schwach

D Fachliche und betriebliche Grundlagen

Natürlich hat Bibi Bila viele Ideen, wie sie ein Unternehmen leiten würde, wenn sie frei bestimmen könnte. Und manchmal hadert sie damit, nicht alles selbst entscheiden zu dürfen. Letztendlich ist sie aber dann doch froh, dass sie sich in einem vorgegebenen Rahmen bewegt und sich bei Entscheidungen auch auf betriebliche Regelungen beziehen kann.

Leistungskriterien Grundlagenwissen:

Detailhandelspezialist/-innen verfügen über

- vertiefte Kenntnisse der Unternehmenskultur. (vgl. Modul 1)
- vertiefte Kenntnisse der arbeitsrechtlichen Vorgaben, betrieblichen Prozesse und Rahmenbedingungen.
- vertiefte Kenntnisse des eigenen Unternehmens und der wichtigsten Stakeholder. (vgl. auch Modul 1)
- vertiefte Kenntnisse der rechtlichen Vorgaben in ihrem Betrieb.
- vertiefte Kenntnisse zu Hilfestellungen und Anlaufstellen für Mitarbeitende.



D.1 Ausbildung im Detailhandel

Hinter den kaufmännischen Berufen nimmt die Ausbildung in Verkaufsberufen den zweiten Platz ein.

Lernende im Detailhandel können eine dreijährige Grundbildung Detailhandelsfachfrau/-fachmann EFZ mit den Schwerpunkten Beratung oder Bewirtschaftung oder eine zweijährige Grundbildung Detailhandelsassistent/-in EBA absolvieren.

Detailhandelsfachleute können während oder nach der beruflichen Grundbildung die Berufsmaturität in kaufmännischer Richtung erwerben, womit sie prüfungsfrei an Fachhochschulen studieren können.

In der Schweiz vertritt die Dachorganisation **Bildung Detailhandel Schweiz BDS** die bildungspolitischen Interessen des Detailhandels gegenüber Bund, Kantonen und Schulen. Das BDS hat für alle Branchen im Detailhandel gemeinsame betriebliche Leistungsziele formuliert. Auf der Basis dieser Ziele erstellt der Lehrbetrieb einen individuellen Bildungsplan.

Die Ausbildung der Lernenden findet an drei Lernorten statt:



z.B. Drei Lernorte

Lina Capaul ist im ersten Lehrjahr der Ausbildung zur Detailhandelsfachfrau. Sie hat eine Lehrstelle bei der Migros bekommen. Die Migros trägt die Hauptverantwortung für die Ausbildung und hat mit Lina Capaul einen Lehrvertrag abgeschlossen. Eineinhalb Tage pro Woche besucht Lina Capaul die Berufsfachschule, in der sie sich hauptsächlich allgemeinbildendes Wissen aneignet. Zudem hat sie dort Sportunterricht. In der Berufsfachschule trifft sie auf Lernende aus anderen Betrieben. Zudem stehen bald die überbetrieblichen Kurse an, bei denen sie die Kenntnisse in ihrer spezifischen Branche, Nahrung und Genussmittel, vertieft. Die überbetrieblichen Kurse werden von Branchenverbänden organisiert.

D.2 Gesetzliche Grundlagen

Die Rechtsgrundlagen für die Berufsbildung sind im Wesentlichen die folgenden:

Bundesverfassung Artikel 63 Abs. 1	Der Bund hat das umfassende Recht, über die Berufsbildung Vorschriften aufzustellen. Die Kantone können in den vom Bund nicht geregelten Bereichen tätig werden.
Berufsbildungsgesetz BGG Artikel 12ff.	Das Berufsbildungsgesetz legt die zu erlernenden Inhalte, die Lernorte und die Verantwortung fest. Artikel 14 befasst sich mit dem Lehrvertrag.
Bildungsverordnungen	Die Bildungsverordnungen enthalten die grundsätzlichen Regelungen zu den einzelnen Berufen wie Gegenstand, Dauer, Ziele und Anforderungen der beruflichen Grundbildung, dazu gehört auch ein Bildungsplan, der die Ausbildungsinhalte beschreibt.
Arbeitsgesetz ArG und Verordnungen	Das Arbeitsgesetz enthält Bestimmungen zum Schutz der Arbeitnehmenden am Arbeitsplatz. Es beinhaltet Vorschriften zum allgemeinen Gesundheitsschutz und legt Höchstarbeitszeiten, Ruhezeiten, Pausen und Ähnliches fest.
Verordnung 5 zum Arbeitsgesetz ArGV5 und Verordnung über Nacht- und Sonntagsarbeit VO EVD	Für jugendliche Arbeitnehmende (bis 18 Jahre) gelten besondere Schutzbestimmungen, z.B.: <ul style="list-style-type: none">• Wöchentliche Höchstarbeitszeit von 45 bzw. 50 Stunden• Maximal 9 Stunden pro Tag• Arbeit bis spätestens 22 Uhr (bis 20 Uhr bei Schule am nächsten Tag)• Mindestens 12 Stunden Ruhezeit pro Tag• Kein Einsatz für gefährliche Arbeiten
Lehrvertrag OR 344–346a	Der Lehrvertrag ist die rechtliche Grundlage der beruflichen Grundbildung im Betrieb. Die Voraussetzungen für einen Vertragsabschluss sind im BGG geregelt. Der Lehrvertrag ist befristet, muss in schriftlicher Form abgefasst und von der kantonalen Behörde genehmigt werden.

Mit dem Unterschreiben des Lehrvertrags verpflichten sich die Berufsbildenden, die Lernenden fachgemäss auszubilden und ihnen nur solche Aufgaben zu übertragen, die mit dem Lehrberuf zusammenhängen. Dabei sollen sie von den Eltern unterstützt werden. Die Lernenden verpflichten sich zu Arbeitsleistungen und dass sie alles tun, um das Lehrziel zu erreichen.

Im Lehrvertrag müssen zwingend folgende Punkte geregelt sein:

- Art und Dauer der Ausbildung
- Lohn
- Probezeit
- Arbeitszeit
- Ferien

D.3 Rechtliche Vorgaben im Betrieb

Für Unternehmen von besonderer Bedeutung sind das Datenschutz- und das Gleichstellungsgesetz.

D.3.1 Datenschutzgesetz

Nicht nur Detailhandelsunternehmen haben ein grosses Interesse daran, möglichst viel über ihre Kundinnen und Kunden, ihre Interessen, Vorlieben, ihr Kaufverhalten, ihre Zahlungsmoral usw. zu erfahren. Das ermöglicht ihnen, die Kundschaft in Gruppen einzuteilen und entsprechend zu «bearbeiten». Nur die allerwenigsten Menschen wissen, wo und welche Informationen über sie gesammelt und bekanntgegeben werden.

Das oberste Ziel des Datenschutzes ist, das sogenannte informationelle Selbstbestimmungsrecht des Menschen zu verteidigen, d.h., dass er so weit wie möglich selbst darüber bestimmen kann, welche Informationen über ihn wann, wo und wem bekanntgegeben werden. Der Datenschutz soll gewährleisten, dass immer nur so viele persönliche Daten wie nötig gesammelt und bearbeitet werden, und dass man als betroffene Person auch die Möglichkeit hat, die Bearbeitung der Daten über sich so weit wie möglich zu kontrollieren und notfalls zu verhindern.

Der Datenschutz ist hauptsächlich im Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG), das 2023 vollständig überarbeitet in Kraft tritt, und in der entsprechenden Verordnung (VDSG) verankert. Es lehnt sich stark an die neue Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) der EU an. Diese beschreibt 7 Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten. Unter personenbezogenen Daten versteht man alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person beziehen, z.B. Name, Telefonnummer oder die Kontodaten. Die Grundsätze lauten:

- **Rechtmässigkeit, Verarbeitung nach Treu und Glauben, Transparenz:** Ein Unternehmen muss prüfen, auf welcher Grundlage personenbezogene Daten gespeichert werden. Die betroffene Person muss darüber informiert werden, was mit den Daten geschieht.
- **Zweckbindung:** Daten dürfen nur zu einem bestimmten Zweck verarbeitet werden. Dieser muss bereits bei der Erhebung personenbezogener Daten festgelegt, eindeutig und legitim sein. Ein Unternehmen, das eine Umfrage im Rahmen einer Marktforschung macht, darf diese Kontakte z.B. nicht zu Marketingzwecken nutzen.
- **Datenminimierung:** Personenbezogene Daten müssen dem Zweck angemessen und erheblich sowie auf das für die Zwecke der Verarbeitung notwendige Mass beschränkt sein. Wenn sich z.B. jemand für einen Newsletter anmeldet, müssen sich die Daten auf Namen, allenfalls Geschlecht und E-Mail-Adresse beschränken. Die Adresse z.B. ist dafür unerheblich.
- **Richtigkeit:** Personenbezogene Daten müssen richtig und auf dem neusten Stand sein. Deshalb benötigt ein Unternehmen ein Konzept, um die Richtigkeit der Daten laufend zu prüfen und ggf. zu korrigieren.
- **Speicherbegrenzung:** Personenbezogene Daten müssen in einer Form gespeichert werden, die die Identifizierung der betroffenen Personen nur so lange ermöglicht, wie es für die Zwecke, für die sie verarbeitet werden, erforderlich ist. Das heisst, Daten müssen gelöscht werden, wenn sie für den Zweck der Verarbeitung nicht mehr benötigt werden. Auch dafür braucht es ein Konzept, das auch allfällige Aufbewahrungspflichten berücksichtigen muss.
- **Integrität und Vertraulichkeit:** Personenbezogene Daten müssen so verarbeitet werden, dass sie sicher sind vor unbefugter oder unrechtmässiger Verarbeitung, insbesondere der unrechtmässigen Weitergabe an Dritte, und vor unbeabsichtigtem Verlust, unbeabsichtigter Zerstörung oder unbeabsichtigter Schädigung. Sie müssen daher regelmässig gesichert werden.
- **Rechenschaftspflicht:** Ein Unternehmen muss beweisen können, dass es diese Grundsätze befolgt hat.

D.3.2 Gleichstellungsgesetz

Unter Gleichstellung versteht man Massnahmen, die die Lebenssituation von im Prinzip gleichberechtigten heterogenen Bevölkerungsgruppen angleichen. Dazu gehört z.B. die Gleichberechtigung von Mann und Frau.

In der Schweiz wurde 1996 das Gleichstellungsgesetz (GIG) in Kraft gesetzt. Es verbietet Diskriminierungen im Erwerbsleben aufgrund des Geschlechts und gilt für alle Bereiche des Erwerbslebens, von der Anstellung über die Weiterbildung bis zur Kündigung, vom Lohn bis zur sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz. Das heisst, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürfen aufgrund ihres Geschlechts weder direkt noch indirekt benachteiligt werden.

Lohngleichheit

Die Revision von 2020 verpflichtete Organisationen und Unternehmen mit 100 und mehr Mitarbeitenden, eine Lohngleichheitsanalyse durchzuführen, diese von einer unabhängigen Stelle formell überprüfen zu lassen und die Mitarbeitenden über die Ergebnisse zu informieren. Das Ziel ist, den Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit durchzusetzen, der in der Verfassung verankert ist. Lohndiskriminierung ist einklagbar.

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

Als sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz gilt nach dem Gleichstellungsgesetz jedes Verhalten mit sexuellem Bezug oder aufgrund von Geschlechtszugehörigkeit, das von einer Seite unerwünscht ist und das eine Person in ihrer Würde verletzt. Dabei ist nicht die Absicht der belästigenden Person relevant, sondern die Empfindung der belästigten Person. Als sexuelle Belästigung können Worte, Gesten oder Taten aufgefasst werden, z.B. sexistische Sprüche, taxierende Blicke, unerwünschter Körperkontakt oder das Verschicken von pornografischem Material.

Das Gesetz verpflichtet Arbeitgebende zum Schutz ihrer Angestellten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Das kann beispielsweise in Form von folgenden Präventionsmassnahmen geschehen:

- Definition, was unter sexueller Belästigung am Arbeitsplatz verstanden wird
- Grundsatzerklärung der Geschäftsleitung, dass sexuelle Belästigung im Unternehmen nicht geduldet wird
- Unterstützungsangebote für belästigte Personen (interne oder externe Anlaufstellen)
- Auflistung der Sanktionen gegenüber belästigenden Personen

D.4 Interne und externe Anlaufstellen

Es gibt immer wieder Situationen im Erwerbsleben, in denen man Unterstützung benötigt, sei es in Bezug auf die Laufbahnplanung oder bei konkreten Fragen und Problemen.

Bei Schwierigkeiten, die mit dem Arbeitsplatz zu tun haben, ist der Arbeitgeber immer die erste Anlaufstelle. Durch seine Fürsorgepflicht muss er seine Angestellten am Arbeitsplatz schützen, z.B. vor Mobbing, Gesundheitsschädigungen oder zu wenig Freizeit.

In der Regel wendet man sich an die vorgesetzte Person. Wenn dieser Teil des Problems ist, wendet man sich an die personalverantwortliche Person / ans HR.

Daneben gibt es je nach Branche und Fragestellung unterschiedliche Anlaufstellen. Hilfreich sind z.B.:

Anlaufstelle	Themen	Erläuterung
berufsberatung.ch	Aus- und Weiterbildung Laufbahn Stellensuche Lohn	Schweizerisches Informationsportal der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
Kantonale Laufbahnzentren	Laufbahnplanung	Bieten in der Regel sowohl persönliche Beratung als auch Informationsveranstaltungen und Seminare an.
seco.admin.ch	Arbeitsrecht	Staatssekretariat für Wirtschaft. Seite mit FAQ zum privaten Arbeitsrecht
beratungsdienste.ch (ask!)	Psychologische Beratung Laufbahnberatung	Beratungsstelle im Auftrag des Kantons Aargau
mobbing-beratungsstelle.ch fachstelle-mobbing.ch	Mobbing	Auch andere bzw. kantonale Beratungsstellen
Kaufmännischer Verband Schweiz	Arbeitsrecht Laufbahn	Grösste schweizerische Berufsorganisation der Angestellten in Büro und Verkauf sowie verwandter Berufe
UNIA	Arbeitsrecht	Vertritt als Gewerkschaft die Interessen aller Arbeitnehmenden der Privatwirtschaft

E Mitarbeiterführung und -förderung

Gestern hatte Bibi Bila das Probezeitgespräch mit einer neuen Mitarbeiterin. Sie waren sich einig: Die neue Mitarbeiterin macht einen guten Job und man würde sie gerne behalten. Ihr selbst gefällt es auch gut im Team von Bibi Bila und sie möchte gerne bleiben. Im Gespräch sagt sie etwas, das Bibi nachdenklich macht: «Mir gefällt es, dass du mir sofort viel Freiheit gelassen und Verantwortung übertragen hast. Mein früherer Chef hat mir immer genau gesagt, was ich tun soll. Allerdings würde mir manchmal eine Leitlinie helfen, mich zu organisieren. Ich muss die Selbstständigkeit erst lernen.» Bibi Bila wird bewusst, dass sie sich bisher noch gar nicht so viele Gedanken über die Führung der Mitarbeitenden gemacht hat.

Leistungskriterien Grundlagenwissen:

Detailhandelsspezialist/-innen verfügen über

- grundlegende Kenntnisse der Mitarbeiterführung und -entwicklung.
- vertiefte Kenntnisse in der Mitarbeiterführung.
- vertiefte Kenntnisse zu Präventionen und Anlaufstellen für ein gutes Absenzenmanagement und ein gesundes Team.
- vertiefte Kenntnisse der betrieblichen Vorgaben sowie der notwendigen Hilfsmittel und Prozesse für Standortgespräche.
- vertiefte Kenntnisse von Weiterbildungsmöglichkeiten in der Schweiz.
- Anwenderkenntnisse von geeigneten Instrumenten zur erfolgreichen Teamarbeit und -förderung.
- Anwenderkenntnisse im Bereich Mitarbeiterführung und -entwicklung.



E.1 Eigenes Führungsverhalten

Führen bedeutet, geplant Einfluss zu nehmen auf die Motivation, die Leistung und das Verhalten anderer Personen. Gute Führungspersonen motivieren ihre Mitarbeitenden zu überdurchschnittlichen Leistungen und leiten sie so an, dass mit dem gesamten Team die gesteckten Ziele erreicht werden. Zudem sorgen sie dafür, dass das Team harmonisch zusammenarbeitet und der Teamgedanke hochgehalten wird.

Mit der Art, wie man andere Personen führt, kann man grossen Einfluss auf die Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden und des Teams nehmen. Die grundsätzliche Art, wie jemand führt, nennt man Führungsstil. Dieser hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab:



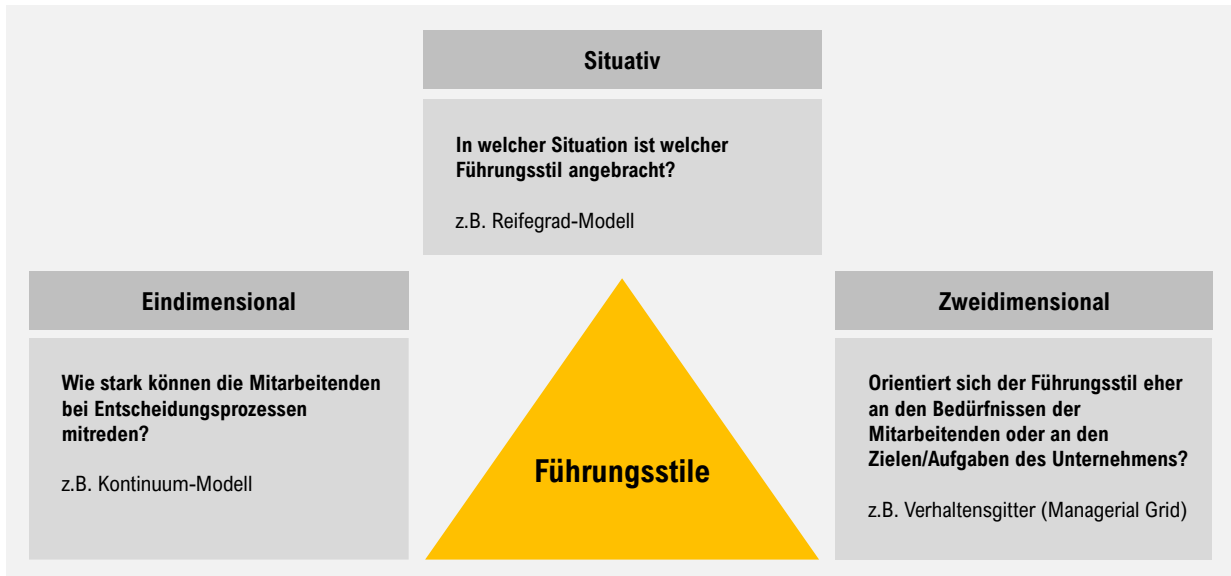
Welchen Führungsstil man auch immer bevorzugt: Am wichtigsten ist, dass man überzeugend und authentisch ist. Nur dann wirkt man glaubhaft, verlässlich und als Vorbild.

z.B. Nicht authentisch

Peter Panzer ist ein sehr ehrgeiziger Mensch, der von sich, aber auch von anderen Höchstleistungen erwartet. Neben seinem Job ist er Fussballtrainer bei den Junioren. Er ist es gewohnt, den Weg zu bestimmen und deutliche Anweisungen zu geben. Nachdem er einmal mitbekommen hat, wie ein Mitarbeiter zu einer Kollegin meinte «Wir sind doch hier nicht auf dem Fussballplatz, kommandieren kann er meinetwegen die Kleinen, aber nicht uns...», will er einen anderen Führungsstil anwenden. Bei der nächsten Gelegenheit meint er: «Ihr könnt selbst bestimmen, welche Lösung ihr realisieren wollt. Aber kommt dann nachher nicht zu mir und beklagt euch.» Diese Aussage zeigt: Er steht nicht mit Überzeugung hinter dem Gedanken, dass die Mitarbeitenden eigenverantwortlich handeln, denn er glaubt schon gar nicht an eine gute Lösung. Die Mitarbeitenden reagieren entsprechend unsicher.

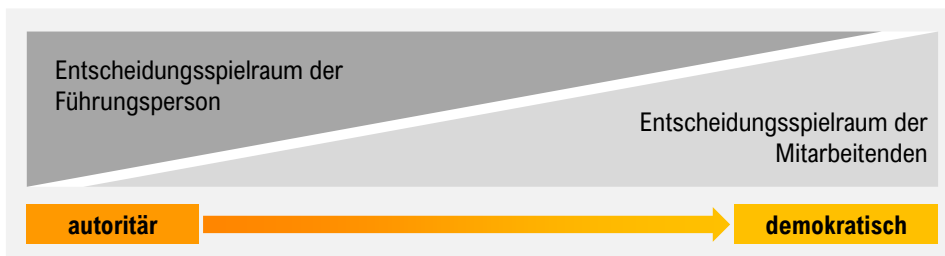
E.2 Führungsstile

Führungsstile können unterschiedlich beschrieben werden. Je nachdem, welche Kriterien man betrachtet, um den Führungsstil zu beschreiben, unterscheidet man die folgenden Kategorien von Führungsstilen:



Kontinuum-Modell

Das Kontinuum-Modell betrachtet nur den Entscheidungsspielraum (→ eindimensional): Hat die Führungsperson einen grossen Entscheidungsspielraum, ist ihr Führungsstil autoritär. Je kleiner der Entscheidungsspielraum der Führungsperson wird, desto mehr tendiert der Führungsstil in Richtung demokratisch.



- **Autoritär:** Die Mitarbeitenden werden bei Entscheidungen nicht gefragt.
- **Patriarchalisch:** Die Führungsperson entscheidet, erklärt den Entscheid aber den Mitarbeitenden vor der Umsetzung.
- **Konsultativ:** Die Führungsperson kommuniziert geplante Entscheidungen, damit die Mitarbeitenden ihre Meinungen dazu abgeben können. Die Führungsperson muss diese aber nicht beachten.
- **Kooperativ:** Die Führungsperson kommuniziert anstehende Entscheidungen, damit die Mitarbeitenden ihre Präferenzen mitteilen können. Die Führungsperson entscheidet.
- **Partizipativ:** Die Führungsperson zeigt ein Problem auf, damit die Mitarbeitenden Lösungsvorschläge machen können. Die Führungsperson entscheidet.
- **Delegativ:** Die Führungsperson zeigt ein Problem auf und legt den Entscheidungsspielraum fest. Die Mitarbeitenden entscheiden.
- **Demokratisch:** Die Führungsperson koordiniert die Entscheidungsfindung. Die Mitarbeitenden entscheiden.

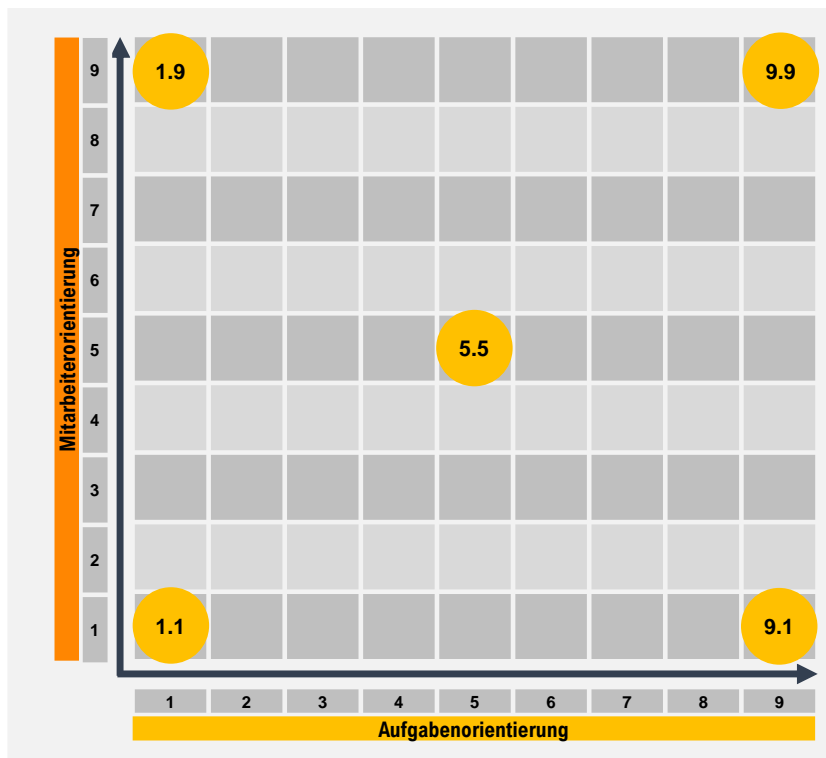
Verhaltensgitter (Managerial Grid)

Das wohl bekannteste zweidimensionale Führungsstilmodell ist das Verhaltensgitter (Managerial Grid). Es betrachtet die beiden Dimensionen Mitarbeiterorientierung (Beziehungsebene) und Aufgabenorientierung (Sachebene).

Mitarbeiterorientierung heisst, dass die Person im Mittelpunkt steht. Die Führungsperson richtet sich in ihrem Führungsverhalten nach den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeitenden.

Aufgabenorientierung heisst, dass die Leistung bzw. Zielerreichung im Mittelpunkt steht. Die Führungsperson strebt die Zielerreichung an und orientiert sich entsprechend an der Leistung der Mitarbeitenden.

Im Managerial Grid wird jede Dimension in 9 Abstufungen eingetragen. Daraus ergeben sich theoretisch 81 Ausprägungen von Führungsstilen.



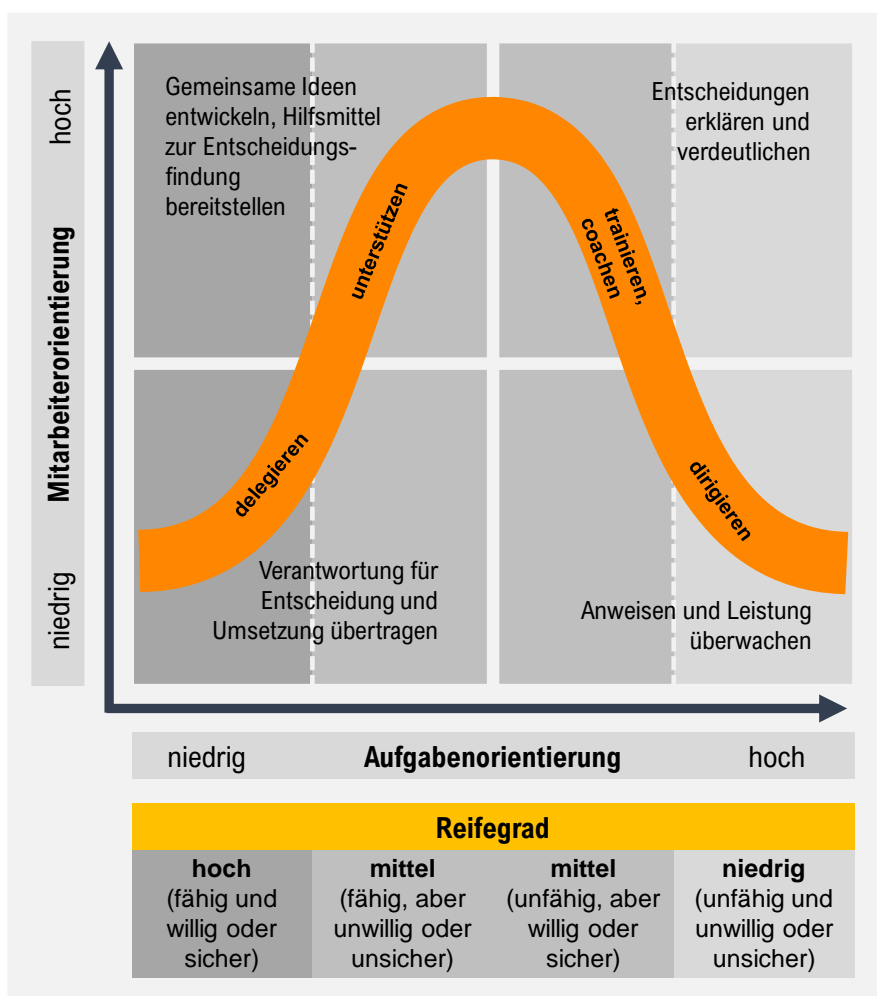
Fünf Hauptführungsstile:

- 1.1-Führungsstil: «Laisser-faire»: Die Führungsperson interessiert sich weder für die Mitarbeitenden noch für ihre Leistung.
- 1.9-Führungsstil: mitarbeiterorientiert: Die Führungsperson konzentriert sich nur auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, unterstützt sie und achtet auf eine gute Atmosphäre.
- 5.5-Führungsstil: kompromissorientiert: Die Führungsperson versucht, Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung in ein Gleichgewicht zu bringen. Sie geht Kompromisse ein.
- 9.1-Führungsstil: zielorientiert: Die Führungsperson konzentriert sich nur auf die Zielerreichung und kontrolliert die Mitarbeitenden.
- 9.9-Führungsstil: kooperativ: Der Führungsperson sind Zielerreichung und Bedürfnisse der Mitarbeitenden gleich wichtig. Wichtiges Führungsinstrument ist die Motivation.

Reifegrad-Modell

Das Reifegrad-Modell geht ebenfalls davon aus, dass die beiden Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung das Führungsverhalten bestimmen. Ob dieses Führungsverhalten in einer bestimmten Situation zielführend ist, hängt davon ab, wie «reif» der Mitarbeitende in dieser Situation ist. Die Reife bzw. der sogenannte Reifegrad des Mitarbeitenden zeigt sich in der Motivation («Willingness») und der Kompetenz («Ability») je nach Aufgabe (→ situativ).

- Reifegrad niedrig (wenig Motivation, wenig Kompetenz) → Aufgabenbezogene Anweisungen (direktiver Führungsstil)
- Reifegrad niedrig bis mässig (ein bisschen Motivation, ein bisschen Kompetenz) → Coaching und Unterstützung (integrierender Führungsstil)
- Reifegrad mässig bis hoch (schwankende Motivation, hohe Kompetenz) → V.a. Motivation und Selbstvertrauen stärken (partizipativer Führungsstil)
- Reifegrad hoch (hohe Motivation, hohe Kompetenz) → Delegieren der Entscheidungs- und Durchführungsverantwortung (Delegationsstil)



Die verschiedenen Betrachtungsweisen von Führungsstilen können auf ein Grundmodell der Führungsstile reduziert werden:

Führungsstil	Beschreibung	Beispiel
Autoritär («klare Regeln»)	Die Führungsperson hat alle Fäden in der Hand und leitet alle Mitarbeitenden nach dem Top-Down-Prinzip an.	Steffi Stutz bestimmt und regelt alle Arbeitsabläufe in ihrem Unternehmen. Sie wird als sehr kompetente Chefin mit einer milden Strenge und gewissen Distanz wahrgenommen. Motivation und Kreativität der Mitarbeitenden werden eher gebremst.
Kooperativ («gemeinsam sind wir stark»)	Führungsperson und Mitarbeitende arbeiten eng zusammen und ergänzen sich in ihren Kompetenzen.	Max Muster fördert eine offene Kommunikation. Er fordert die Mitarbeitenden auf, Ideen und Kritik anzubringen. Dadurch können sich Entscheidungswege verlangsamen, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden werden aber gefördert.
Laissez-faire («keine Regeln»)	Die Führungsperson überlässt die Gestaltung des Arbeitsumfelds weitgehend den Mitarbeitenden.	Wanda Welti fördert das eigenständige Arbeiten ihrer Mitarbeitenden und kontrolliert sie auch nicht. Ohne Feedback nimmt aber auch die Motivation ab.
Situativ («je nachdem»)	Die Führungsperson passt ihren Führungsstil dem jeweiligen Mitarbeiter und der Situation an.	Bibi Bila gibt bei neuen Aufgaben präzise Anweisungen, während sie bei Routinearbeiten den Mitarbeitenden freie Hand lässt. So werden die Fähigkeiten der Mitarbeitenden genutzt und gestärkt.

In der Regel prägen Charakter und Erfahrungen den persönlichen Führungsstil. Man folgt aber nie einfach einem Führungsstil, den man konsequent durchzieht. Je nach Mitarbeitenden und Situation sind unterschiedliche Verhaltensweisen sinnvoll.

z.B. Situative Führung

Ein neuer Mitarbeitender braucht in der Regel mehr Anweisungen und Regeln als eine erfahrene Mitarbeiterin, die ihren Aufgabenbereich bestens kennt.

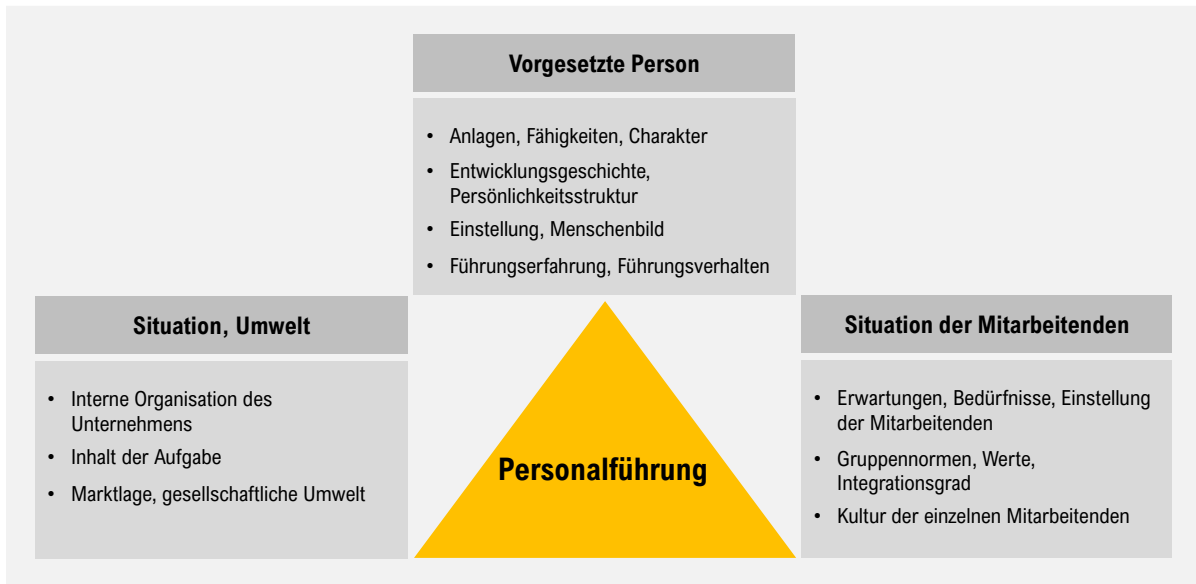
Bibi Bila bevorzugt in der Regel einen Führungsstil, bei dem die Mitarbeitenden viel selbst bestimmen können und auch die entsprechende Verantwortung übernehmen. Konkret zeigt sich das z.B., indem der Einsatzplan jeweils von den Mitarbeitenden selbst erstellt wird und sie untereinander abmachen, wer jeweils an der Kasse ist. Heute ist aber die Hölle los. Eine Mitarbeiterin ist kurzfristig ausgefallen und der Lieferant hat ausserplanmässig Ware gebracht, die eingeräumt werden muss. Bibi Bila tritt autoritär auf: Sie delegiert zwei Mitarbeitende an die Kasse, eine Mitarbeiterin zum Ausräumen der Ware und sie selbst kümmert sich um die Kunden.

E.3 Mitarbeiterführung

«Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist nicht das Kapital oder die Arbeit, sondern die Führung.» (Reinhard Mohn, *1921, deutscher Unternehmer)

Mit einer guten Mitarbeiterführung erhöht man die Chance auf eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit deutlich. Gut geführte Mitarbeitende sind in der Regel zufriedene und motivierte Mitarbeitende, die nicht nur Dienst nach Vorschrift machen, sondern mitdenken, sich einbringen, Höchstleistungen erbringen und im Team erfolgreich sind.

Was sind die Einflussfaktoren auf die Personalführung?



An die Führungsperson werden verschiedene Anforderungen gestellt, damit sie erfolgreich führen kann. **Führungskompetenz** heisst, zusammen mit dem Team die Leitlinien des Unternehmens umzusetzen und sich an dessen Zielen zu orientieren. Man handelt in bestimmten Situationen angemessen und verantwortungsbewusst und setzt die Mitarbeitenden optimal gemäss ihren Stärken ein.

Dazu sind u.a. die folgenden Kompetenzen nötig:

Fachkompetenz	Die Führungsperson hat das Fachwissen und die Praxiskenntnisse ihres Arbeitsbereichs. Dazu bildet sie sich ständig weiter. Ausserdem kommuniziert sie ziel- und situationsgerecht und gibt Informationen adressatengerecht weiter.
Methodenkompetenz	Die Führungsperson formuliert Ziele und zeigt den Weg zum Ziel auf. Zudem analysiert sie Probleme, entscheidet sich für realistische Lösungen und ergreift entsprechende Massnahmen.
Sozialkompetenz	Die Führungsperson ist an anderen Menschen interessiert, kann sich einfühlen und gut kommunizieren. Dazu gehört, den Mitarbeitenden zuzuhören, aber auch, sich verständlich auszudrücken und auch Probleme anzusprechen. Ausserdem geht sie mit Konflikten konstruktiv um.
Selbstkompetenz	Die Führungsperson kennt sich selbst und reflektiert ihre Handlungen immer wieder. Sie zeigt Eigeninitiative und übernimmt Verantwortung. Sie kann mit Drucksituationen umgehen und die eigenen Kräfte bewusst einsetzen.

E.4 Teamarbeit / Teamförderung

Ein Unternehmen besteht nicht aus Einzelkämpfern, die nichts miteinander zu tun haben. Meist ist es entsprechend den Funktionen in Teams aufgestellt, z.B. Marketingteam, Verkaufsteam usw. Aber auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen sind ein Team oder allgemeiner ausgedrückt eine Gruppe mit gemeinsamen Merkmalen.

E.4.1 Grundlagen

Gruppen können ganz unterschiedliche Ausprägungen haben. Die wesentlichen Merkmale einer Gruppe sind:



Man unterscheidet informelle und formelle Gruppen. Ein Team ist eine Gruppe mit besonderen Merkmalen. Diese entsprechen in weiten Teilen den Merkmalen einer formellen Gruppe.

Informelle Gruppe

- Sie entsteht v.a. aufgrund von Sympathie oder gemeinsamen Interessen.
- Der Aufbau bildet sich erst nach und nach heraus und ist für Aussenstehende nicht oder schlecht erkennbar.
- Rollen und Aufgaben sind nicht klar zugeordnet.
- Die Hierarchie kann sich ändern.

Formelle Gruppe

- Die Zusammensetzung wird von aussen bestimmt; es ist eine Zweckgemeinschaft.
- Der Aufbau ist durch Prozesse oder Aufgaben gegeben und auch für Aussenstehende erkennbar.
- Aufgaben und Kompetenzen sind klar zugewiesen.
- Die Hierarchie kann sich nur mit klarem Auftrag und Begründung ändern.

Im Arbeitsumfeld ergeben sich sowohl formelle Gruppen als auch informelle Gruppen.

z.B. Gruppen im Arbeitsumfeld

Yuri Kovacs arbeitet als Marketingassistent bei einem Grossverteiler. Er ist Teil des Marketingteams, das aufgrund von Aufgaben und Kompetenzen zusammengestellt ist und das Ziel verfolgt, möglichst erfolgreiche Werbemassnahmen zu realisieren. Regelmässig trifft er sich aber auch mit Personen aus anderen Abteilungen, die er allmählich kennengelernt hat. Zunächst haben sie manchmal zusammen zu Mittag gegessen, mittlerweile unternehmen sie auch ab und zu am Abend etwas zusammen.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einem Arbeitsteam sind verschiedene Erfolgsfaktoren verantwortlich:

- **Umfeld:** Wenn die äusseren Rahmenbedingungen stimmen, kann sich das Team auf seine Aufgaben konzentrieren. Zu den Rahmenbedingungen gehören z.B. die Unternehmensziele, die Prozesse und die Unternehmenskultur.
- **Aufgaben:** Die Aufgaben müssen zielorientiert sein, den Kompetenzen der Mitarbeitenden entsprechen und erreichbar sein.
- **Teamleitung:** Die Führungsperson muss von den Teammitgliedern akzeptiert sein. Akzeptanz erreicht sie sicherlich durch Fachkompetenz, ebenso wichtig sind Sozial- und Führungskompetenzen.
- **Teamfähigkeit der Teammitglieder:** Alle müssen am selben Strick ziehen und bereit sein, ihre Aufgaben im Team zu übernehmen und sich gegenseitig zu unterstützen. Ein Wir-Gefühl unterstützt eine erfolgreiche Teamarbeit.

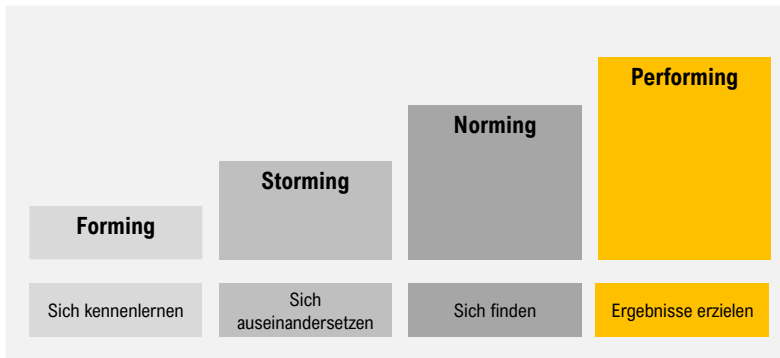
Ein Team kann ideal arbeiten, wenn sich die einzelnen Teammitglieder wohlfühlen und nicht das Gefühl haben, die Arbeit für die anderen machen zu müssen. Das wird v.a. bei Absenzen schwierig. Diese verursachen nicht nur Kosten, sondern auch Unbehagen bei den anderen Teammitgliedern. Ein gutes Absenzenmanagement des Unternehmens ist von grosser Bedeutung, um Ausfälle zu vermeiden und eine produktivere Arbeitskultur zu etablieren.

Das Ziel eines guten Absenzenmanagements sind gesunde und leistungsfähige Mitarbeitende. Damit es funktioniert, müssen die folgenden Grundlagen geschaffen werden:

- Die Unternehmensleitung steht dahinter, setzt Ziele und schafft Ressourcen.
- Häufigkeit und Dauer von Ausfällen werden systematisch erfasst und analysiert.
- Es wird festgelegt, wer in einem Absenzenfall für die Kontaktaufnahme und Betreuung während der Absenz verantwortlich ist und wer wie bei längeren Absenzen informiert wird.
- Bei längeren Absenzen wird die schrittweise Wiedereingliederung geplant.
- Die Mitarbeitenden werden regelmässig über Zahlen und Massnahmen des Absenzenmanagements informiert.
- Aufgrund der Analysen werden Präventionsmassnahmen ergriffen.

E.4.2 Gruppenphasen und Rollen

Teams funktionieren nicht einfach so von Anfang an. Die Mitglieder müssen sich und die Arbeitsweise der anderen erst kennenlernen und ihre Rolle finden. Wie schnell sich eine funktionierende Gruppe bildet, hängt von verschiedenen Erfolgsfaktoren ab. Der **Teambildungsprozess** nach Bruce W. Tuckman beschreibt vier Phasen.



Phase	Beschreibung	Aufgaben der Führungsperson
Forming	Kombination aus Erwartungen, Unsicherheit, Vorsicht. Man geht höflich aufeinander zu und sucht einen gemeinsamen Nenner. Jeder sucht seinen Platz / seine Rolle in der Gruppe.	Zielgerichtete, straffe Führung Rahmenbedingungen definieren Teambildende Massnahmen
Storming	Unterschiede rücken ins Zentrum, es kommt zu Konflikten wegen unterschiedlicher Interessen oder Vorstellungen über das Vorgehen, dazu kommen Kompetenzdiskussionen. Unproduktive, aber wichtige Phase.	Raum schaffen für Konfliktaustragung Offenes Kommunikationsklima fördern
Norming	Die Emotionalität nimmt ab, man sucht nach gemeinsamen Regeln. Jeder findet allmählich seine Rolle, es entwickelt sich ein Wir-Gefühl.	Regelfindung unterstützen Ausgleich zwischen Rollen schaffen
Performing	Die Rollen sind verteilt, die Aufgabenerfüllung rückt in den Vordergrund. Kennzeichen sind eine hohe Motivation der Teammitglieder und kooperatives, leistungsfähiges Arbeiten.	Verantwortung delegieren Wenn gewünscht unterstützen Standortbestimmungen und Erfolgskontrollen

Vor allem bei Projektteams oder auch Schulklassen spricht man noch von einer fünften Phase:

Adjourning	Wird auch Trauerphase genannt. Auflösung der Gruppe am Ende des Projekts bzw. der Ausbildung; jeder geht seinen eigenen Weg.	Jeden seinen Weg gehen lassen Abschluss auf der Sach- und Emotions-ebene gestalten
-------------------	--	---

Die ersten drei Phasen sind wichtig, damit die Zusammenarbeit nicht wegen ungelöster Konflikte blockiert ist. Nur wenn sie durchlaufen sind, kann die Performing-Phase erreicht werden. Die Dauer der Phasen ist je nach Zusammensetzung und Rahmenbedingungen unterschiedlich.

Damit eine Gruppe funktionieren kann, müssen verschiedene Rollen ausgefüllt sein.

z.B. Rollen

In einer Weinhandlung wird ein Projektteam zusammengestellt, das einen Tag der offenen Tür organisieren soll. Bei einem ersten Treffen geht es eher chaotisch zu und her, man spricht durcheinander und übertrumpft sich mit originellen Vorschlägen. Am Ende ist man keinen Schritt weiter. Es braucht nun z.B. jemanden, der die Teamleitung in die Hand nimmt, natürlich braucht es auch kreative Ideen, aber auch jemanden, der die Umsetzbarkeit und das Budget im Fokus hat. Und natürlich braucht es dann auch die, die das Ganze konkret umsetzen, Einladungen verschicken usw.

Rollen können unterschiedlich definiert sein, z.B. nach der Rangordnung, nach dem Verhalten oder nach Eigenschaften.

Im Rollenmodell von M. Belbin werden neun Teamrollen aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen unterschieden.

Teamrolle	Persönlichkeitsmerkmale	Beitrag zum Teamerfolg
Handlungsorientiert		
Umsetzer	diszipliniert, pragmatisch, organisiert, verlässlich, unflexibel, bewahrend	Sorgt für die Umsetzung, entwickelt Strukturen und konkrete Arbeitspläne, geht systematisch vor.
Perfektionist	gewissenhaft, sorgfältig, zuverlässig, vorsichtig, delegiert ungern	Sorgt für das Einhalten von Vorgaben und Terminen, steht für Qualität.
Macher	dynamisch, motiviert, belastbar, konzentriert, ungeduldig, wirkt manchmal arrogant	Entscheidet, übernimmt Verantwortung, überwindet Hürden, fokussiert aufs Wesentliche.
Kommunikationsorientiert		
Koordinator	selbstsicher, ruhig, entschlossen, konsequent, delegiert effektiv, dominant, manipulativ	Koordiniert und kontrolliert das Team, weist Aufgaben zu, entscheidet, achtet auf Zielerreichung.
Teamarbeiter	diplomatisch, kooperativ, einfühlsam, beliebt, passiv, zögerlich	Sorgt für gutes Arbeitsklima, schlichtet, hört zu, bleibt hilfsbereit im Hintergrund.
Wegbereiter	extrovertiert, Netzwerker, kommunikativ, optimistisch, neugierig, abschweifend, flüchtig	Erschliesst Chancen, Kontakte und alternative Ideen im Umfeld, vertritt das Team nach aussen, verhandelt gut.
Wissensorientiert		
Erfinder	kreativ, unkonventionell, intelligent, sprunghaft, unkonzentriert, kritisch	Findet neue Ideen und Lösungen, entwickelt neue Strategien.
Beobachter	introvertiert, objektiv, analytisch, konzentriert, kritisch, überheblich, zynisch	Untersucht Ideen auf ihre Umsetzbarkeit, fällt verlässliche Urteile.
Spezialist	engagiert, hohes Fachwissen, präzise, einseitig interessiert, beherrschend	Stellt Fachwissen zur Verfügung, professionalisiert die Teamarbeit.

E.5 Personalbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung ist weit mehr als das Jahresendgespräch und findet laufend statt. Allerdings nehmen geplante Beurteilungsgespräche eine wichtige Rolle ein und dürfen nicht zur Alibiübung verkommen.

E.5.1 Beurteilungsebenen

Feedback ist ein hilfreiches Instrument, um Mitarbeitende auf gute Leistungen oder Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam zu machen. Es ist umso wirksamer, je näher es an der beobachteten Handlung liegt. Ende Jahr eine Situation vom Mai hervorzukramen und sich daran zu erinnern zu versuchen, bringt nicht viel. Zudem hilft regelmässiges Feedback dem Mitarbeitenden, seine Situation einzuschätzen. Beim Beurteilungsgespräch am Ende des Jahrs darf es nicht zu Überraschungen kommen.

Man unterscheidet verschiedene Ebenen von Mitarbeiterbeurteilung.

Feedback	Was ist jetzt? <ul style="list-style-type: none">• Kriterium: Arbeitsverhalten• Zeitpunkt: laufend• Ziel: Motivation, Verhaltensänderung
Leistungsbeurteilung	Was war? <ul style="list-style-type: none">• Kriterium: Leistung, Arbeitsergebnisse• Zeitpunkt: 1–2-mal pro Jahr• Ziel: Motivation, Anreiz
Potenzialbeurteilung	Was wird sein? <ul style="list-style-type: none">• Kriterium: Potenzial• Zeitpunkt: 1-mal pro Jahr• Ziel: Entwicklung, Nachfolgeplanung

z.B. Feedback

Rico Sommer hat kurz hintereinander von Kundinnen und Kunden gehört, dass sie besonders gern von seiner Mitarbeiterin Sanja Serando bedient werden. Sie sei immer so nett und fröhlich. Rico Sommer freut das und er teilt es der Mitarbeiterin beim nächsten Gespräch gerne mit.

z.B. Leistungsbeurteilung

Lynn Lider führt jeweils im November mit allen Mitarbeitenden ein Jahresendgespräch aufgrund der Zielvereinbarung. Sie lädt früh genug dazu ein und bittet die Mitarbeitenden um eine vorgängige Selbsteinschätzung mit einem Beurteilungsbogen. Am Gespräch selbst wird diskutiert, ob die Ziele erreicht worden sind oder weshalb allenfalls nicht. Lynn Lider beurteilt ausserdem die gesamte Leistung und auch das Verhalten der Mitarbeitenden. Aus dem Jahresendgespräch entsteht eine neue Zielvereinbarung.

z.B. Potenzialbeurteilung

Die Geschäftsleitung eines Warenhauses hat alle Abteilungsleitenden beauftragt, im Rahmen des Jahresendgesprächs auch die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden einzuschätzen. Dadurch können diese mit gezielten Entwicklungsmassnahmen gefördert und Nachfolgebefordernisse früh geplant werden.

E.5.2 Beurteilungssystem

Allzu oft hört man von Vorgesetzten: «Wir müssen noch ein Jahresendgespräch machen.» Diese Haltung führt dazu, dass die Leistungsbeurteilung zur Alibiübung wird, die man jährlich einmal absolviert und dann zu den Akten legt.

Nur wenn das Beurteilungssystem eines Unternehmens einheitlich als Führungsinstrument genutzt und in den Führungsprozess integriert ist, wird es akzeptiert und bringt es Nutzen. Wichtig ist, dass es sowohl von Vorgesetzten als auch von Mitarbeitenden als Hilfe und nicht als Bedrohung angesehen wird.

Vorteile eines funktionierenden Beurteilungssystems können sein:

Mitarbeitende	Vorgesetzte	Unternehmen
<ul style="list-style-type: none">• Sie bekommen ein Feedback und wissen, wo sie stehen.• Sie erkennen ihre Möglichkeiten und Grenzen.• Sie können ihre Vorstellungen und Wünsche mitteilen.• Sie sind motivierter.	<ul style="list-style-type: none">• Sie kennen die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeitenden / ihres Teams.• Sie können realistische Ziele setzen.• Sie können die Mitarbeitenden gezielt fördern.	<ul style="list-style-type: none">• Es kann die Mitarbeitenden dort einsetzen, wo sich ihre Fähigkeiten am besten entfalten können.• Es erkennt Handlungsbedarf für die (interne) Weiterbildung.• Es fördert den regelmässigen Austausch und dadurch ein gutes Betriebsklima.

Damit ein Personalbeurteilungssystem akzeptiert wird und seine positive Wirkung entfalten kann, sollte es die folgenden Voraussetzungen erfüllen:

- Das Beurteilungssystem muss im gesamten Unternehmen fest verankert sein und laufend gepflegt werden.
- Sinn und Zweck müssen sowohl den Vorgesetzten als auch den Mitarbeitenden bekannt sein.
- Es muss klar geregelt sein, wer für die Beurteilung von wem verantwortlich ist.
- Die Beurteilung muss für alle Mitarbeitenden in einem festgelegten Rhythmus und mit vergleichbarem Massstab erfolgen.
- Die Beurteilung orientiert sich an den jeweiligen Anforderungen der Stelle.
- Das System muss leicht verständlich und mit einem angemessenen Aufwand anwendbar sein.
- Für die Beurteilung müssen klare Kriterien definiert sein.

E.5.3 Beurteilungsformen

«Beurteilung» heisst nicht immer nur, dass die Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten beurteilt werden.

Es gibt noch andere Möglichkeiten der Personalbeurteilung:

Mitarbeiter- Beurteilung	Vorgesetzten- Beurteilung	Kollegen- Beurteilung	360-Grad- Beurteilung	Selbst- Beurteilung
Beurteilung des Mitarbeitenden durch Vorgesetzten	Beurteilung des Vorgesetzten durch Mitarbeiter	Gegenseitige Beurteilung im Team	Beurteilung durch Vorgesetzten und andere Anspruchsgruppen	Beurteilung durch sich selbst
				

Mitarbeiterbeurteilung	Dadurch erhält die vorgesetzte Person direkt Informationen über Leistung, Potenzial und Wünsche, kann die Arbeitsplatzegnung gut einschätzen und Weiterbildungsmaßnahmen planen. Die direkte Kommunikation fördert das Vertrauen.
Vorgesetztenbeurteilung	Durch den wechselseitigen Austausch können Fehlentwicklungen im Management erkannt werden. Ausserdem fördert er eine partnerschaftliche Führungskultur, was die Unternehmenskultur positiv beeinflusst.
Kollegenbeurteilung	Man erhält vertiefere Informationen zu Leistung und auch zum Verhalten des Mitarbeitenden. Allerdings können hier Rivalitäten bzw. Sympathien das Bild verfälschen und das Arbeitsklima kann sich verschlechtern.
360-Grad-Beurteilung	Diese umfassende Form der Beurteilung wird vor allem bei Führungskräften angewendet. Man bekommt dadurch einen Einblick aus unterschiedlichen Perspektiven, muss allerdings einen grossen Aufwand leisten.
Selbstbeurteilung	Wenn die Mitarbeiterbeurteilung mit einer Selbstbeurteilung kombiniert wird, fördert das das gegenseitige Verständnis und erhöht die Akzeptanz des Mitarbeitenden für den Beurteilungsbogen, der schliesslich im Personaldossier abgelegt wird.

E.5.4 Beurteilungsverfahren

Grundsätzlich unterscheidet man zwei Arten von Vorgehen bei einer Personalbeurteilung:

Beurteilungsverfahren	
summarisch	analytisch
<ul style="list-style-type: none">• Formlos und frei• Hohe Anforderung an Beobachtungs- und Formulierungsgabe• Oft subjektiv und schwierig nachzuvollziehen	<ul style="list-style-type: none">• Definierte Beurteilungskriterien• Einfacher zu erstellen / effizienter• Unterstützt die Objektivität

Bei einer summarischen Beurteilung beurteilt man die Leistung und das Verhalten eines Mitarbeitenden als Ganzes. Bei analytischen Beurteilungsverfahren werden einzelne Kriterien unabhängig voneinander gewichtet und dann zu einer Gesamtbewertung zusammengefasst. Das Management by Objectives (vgl. Modul 1) ist ein Beispiel für ein analytisches Beurteilungsverfahren.

z.B. Summarisches Beurteilungsverfahren

Die Vorgesetzte beschreibt die Mitarbeitende folgendermassen: «Yolanta Brel zeigt bei den Verkaufsgesprächen ausgezeichnetes Fachwissen im Bereich Kosmetik. Es gelingt ihr gut, Kundinnen und Kunden mit Argumenten zum Kauf zu überzeugen. Dabei setzt sie auch ihre ausgeprägte Sozialkompetenz und Extrovertiertheit ein, was bei den Kundinnen und Kunden sehr gut ankommt. Bisweilen drohen die Kundengespräche allerdings etwas in eher ineffizientes Plaudern zu kippen, während andere Kundinnen und Kunden warten. Dem Team gegenüber verhält sich Yolanta Brel äusserst unterstützend und kooperativ. Sie wird von den Mitarbeitenden sehr geschätzt.»

z.B. Analytisches Beurteilungsverfahren

Der Vorgesetzte von Tim Brügger nimmt zur Beurteilung den Standard-Beurteilungsbogen der Firma. In diesem sind unter den Titeln Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz verschiedene Kriterien, wie z.B. Problemlösungsfähigkeit und Belastbarkeit genannt sind. Diese beurteilt der Vorgesetzte auf einer Skala von 1 bis 5.

Grundsätzlich gilt: Im Zweifelsfall bei einer Bewertung eine Zweitmeinung einholen!

E.5.5 Beurteilungsgespräch

Welche Form der Beurteilung auch immer gewählt wird, wichtig ist, dass darüber ein gut vorbereitetes Gespräch stattfindet. Die Vorbereitung besteht zum einen aus organisatorischen Massnahmen, zum andern aus Überlegungen zum Inhalt:

- Organisatorische Vorbereitung: Separaten Termin definieren, Zeitrahmen setzen, ruhigen Ort reservieren
- Inhaltliche Vorbereitung: Gesprächsziele definieren, Unterlagen von letzten Gesprächen / Vereinbarungen studieren, sich die Leistung des Mitarbeitenden vor Augen führen und mit Beispielen belegen, Leistungsbeurteilung mit Anforderungen abgleichen, das Verhalten des Mitarbeitenden gegenüber Kunden und Mitarbeitenden analysieren, das persönliche Auftreten des Mitarbeitenden beurteilen, Entwicklungsziele definieren usw.

Es ist von grosser Bedeutung für die Zielerreichung, dass das Beurteilungsgespräch in einer vertrauensvollen und wertschätzenden Atmosphäre stattfindet und beide Gesprächsteilnehmer ihre Ansichten und Beobachtungen darlegen können. Es sollte ein Austausch auf Augenhöhe sein.

Im Beurteilungsgespräch empfiehlt sich z.B. folgendes Vorgehen:



Welches Wissen muss ich hier einsetzen?

Sender-Empfänger-Modell / Eisbergmodell / 4-Ohren-Modell / Ich-Botschaften / Aktives Zuhören / Frageformen / Metakommunikation / Interkulturelle Kommunikation

E.6 Personalentwicklung

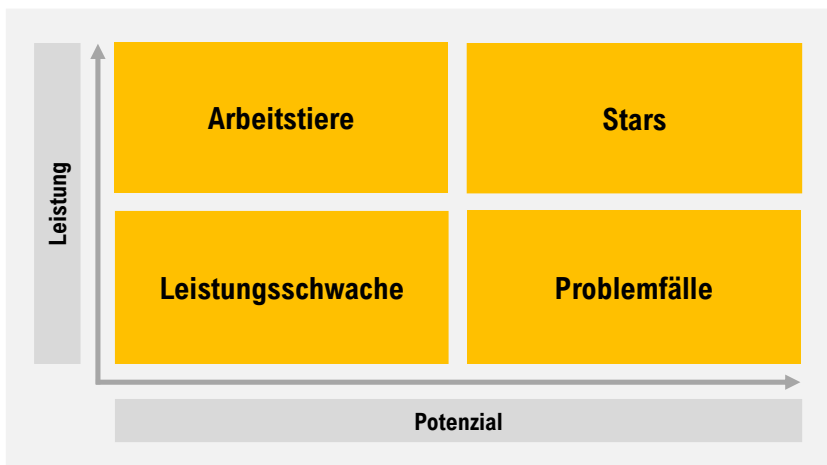
In Mitarbeiterbeurteilungen kommen vielfach Wünsche und Erwartungen der beruflichen Weiterentwicklung zur Sprache. Diese sollten mit den Unternehmenszielen abgeglichen und umgesetzt werden.

E.6.1 Entwicklungsbedarf

Gesellschaft und Wirtschaft verändern sich ständig. Ein Unternehmen, das damit Schritt halten will, muss dafür sorgen, dass sich auch seine Mitarbeitenden ständig weiterentwickeln, sodass sie auch zukünftigen Anforderungen gewachsen sind. Unternehmensentwicklung setzt Personalentwicklung voraus. Aus Sicht der Mitarbeitenden sind Weiterentwicklungsmöglichkeiten motivationsfördernd.

Der Personalentwicklungsbedarf ergibt sich aus den Unternehmenszielen, der Nachfolgeplanung und den Anforderungen im Unternehmen auf der einen Seite und der Leistung, den persönlichen Zielen und der Karriereplanung der Mitarbeitenden auf der anderen Seite.

Ob die Mitarbeitenden den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen entsprechen und welche entsprechenden Personalplanungsmassnahmen nötig sind, kann durch ein **Personalportfolio** festgestellt werden.



Arbeitstiere	Identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen. Sie benötigen individuelle Führung zur Leistungsmotivation, damit sie nicht in den leistungsschwachen Bereich abrutschen. Dazu dienen eher finanzielle Anreize als Weiterbildungsmassnahmen. Ihre Fachkompetenz muss gesichert werden.
Stars	Sind herausragende Leistungsträger, die besonders gefördert und denen Freiräume zur Entfaltung gelassen werden müssen. Beachtet werden muss, dass sie bei Beförderung oft eine grosse Leistungslücke in ihrem Team hinterlassen.
Leistungsschwache	Haben allenfalls schon innerlich gekündigt. Es gilt herauszufinden, ob durch gezielte Personalentwicklungsmassnahmen und Leistungsvereinbarungen die Leistungsmotivation erhöht werden kann.
Problemfälle	Haben grosses Potenzial, aber bringen ungenügende Leistung. Hier gilt es, den Grund herauszufinden. Bei fehlendem Know-how können Weiterbildungsmassnahmen helfen, bei fehlender Motivation können Anreizsysteme wie leistungsabhängiger Lohn greifen.

In Standortbestimmungen können Unternehmen und Mitarbeitende herausfinden, wo sie stehen, um darauf aufbauend Weiterentwicklungen anzugehen.

Standortbestimmung aus Unternehmenssicht

Für das Unternehmen geht es darum, sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden über die für einen erfolgreichen Geschäftsgang nötigen Kompetenzen verfügen und die passenden Kompetenzen bei den entsprechenden Funktionen vorhanden sind. Es stellen sich Fragen wie

- Sind die Schlüsselpersonen optimal aufgestellt, um die Unternehmensziele zu erreichen? Können wir auf sie zählen?
- Verfügen die Mitarbeitenden über das nötige Know-how und Mindset, um ihre Aufgaben zu erfüllen?
- Sind die Mitarbeitenden zufrieden mit ihrer heutigen Tätigkeit?
- Welches Potenzial und welche Entwicklungsvorstellungen haben die Mitarbeitenden?
- Wie können wir hochausgebildete Mitarbeitende an das Unternehmen binden?

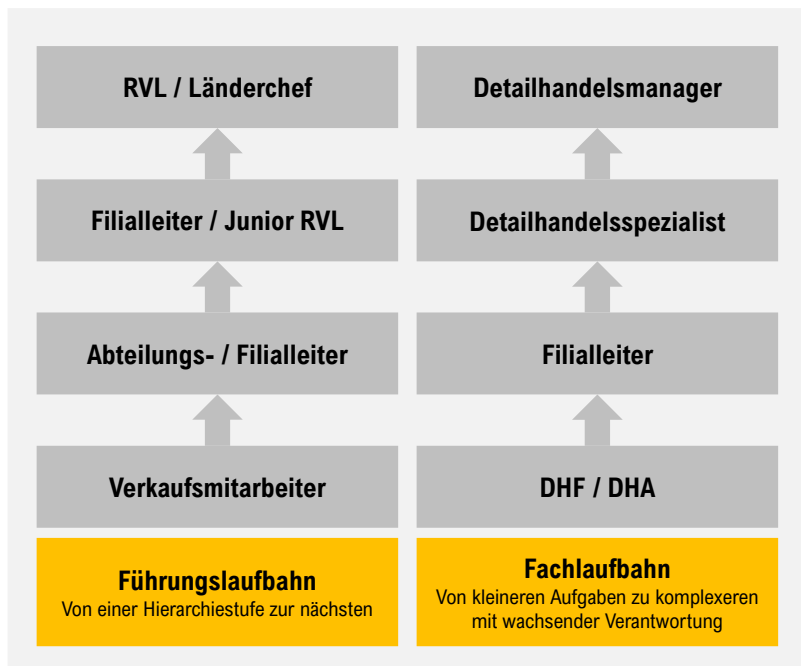
Standortbestimmung aus Mitarbeitersicht

Mitarbeitende sollten sich nicht darauf verlassen, dass sich das Unternehmen um ihre Weiterentwicklung kümmert. Wer sich die Zeit nimmt, eine seriöse Standortbestimmung vorzunehmen, wird eine klarere Antwort darauf haben, wie es weitergehen soll. Mögliche Fragen bei einer persönlichen Standortbestimmung:

- Wo stehe ich? Bin ich mit dem jetzigen Zustand zufrieden?
- Weshalb habe ich diese Stelle angetreten? Was hat mich gereizt?
- Wo will ich hin? Habe ich konkrete Ziele?
- Welche Aus- und Weiterbildungen habe ich bisher gemacht?
- Was kann ich besonders gut, was fällt mir leicht?
- Was macht mir Spass, was interessiert mich, was motiviert mich?
- Welche Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen möchte ich im Beruf?
- Was fällt mir schwer, was möchte ich nicht mehr machen?
- Was bedeutet für mich Erfolg und Karriere?
- Wie wichtig ist Geld für mich?
- Was würde ich tun, wenn ich keine Angst hätte?

E.6.2 Laufbahnplanung

Eine Laufbahn – oder auch Karriere genannt – kann sowohl hierarchisch als auch fachlich erfolgen.



Allerdings verläuft in der heutigen Zeit, in der sich die Arbeitswelt so schnell verändert, eine Laufbahn nicht mehr immer gerade nach oben. Manchmal orientiert man sich neu und entwickelt sich «zur Seite hin», z.B. in eine andere Branche oder in andere Bereiche des Unternehmens. Statt von einer Karriere-Leiter spricht man in dem Fall vom Karriere-Gitter.

Ein Unternehmen, das eine systematische Laufbahnplanung verfolgt, besetzt freiwerdende Stellen durch bestehende Mitarbeitende und stellt früh genug sicher, dass die Mitarbeitenden über die geforderten Qualifikationen verfügen.

Die einzelnen Schritte sind:

- Das Unternehmen definiert laufend aufgrund der Gegebenheiten im und um das Unternehmen freiwerdende Stellen oder den Bedarf an neuen Stellen und die entsprechenden Anforderungen.
- Die Bedürfnisse und Qualifikationen der Mitarbeitenden werden in Beurteilungs- und Entwicklungsgesprächen erfasst.
- Daraus werden individuelle Laufbahnplanungen abgeleitet und die Ziele, Wege und Anforderungen definiert.
- Aus den bestehenden Qualifikationen der Mitarbeitenden und den definierten Zielen ergeben sich Entwicklungsmassnahmen.
- Die Durchführung dieser Massnahmen wird laufend überprüft und angepasst.
- Diese systematische Laufbahnplanung stellt für das Unternehmen die frühzeitige Nachwuchssicherung sicher, fördert aber auch die Motivation der Mitarbeitenden.

E.6.3 Entwicklungsmassnahmen

Personalentwicklung muss nicht immer eine grundlegende Änderung der Position des Mitarbeitenden mit sich bringen. Es gibt auch Weiterbildungsformen, die den Verbleib am bisherigen Arbeitsplatz vorsehen, aber z.B. eine Erweiterung des Aufgabenbereichs ermöglichen. Grundsätzlich können die folgenden Personalentwicklungskonzepte unterschieden werden:

Konzept	Massnahmen z.B.	Beispiel
On the Job am Arbeitsplatz	Jobenlargement: Erweiterung des Aufgabengebiets durch zusätzliche Aufgaben (quantitativ) Jobenrichment: Grösserer Entscheidungs- und Kontrollspielraum (qualitativ) Jobrotation: Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel für eine bestimmte Zeitspanne	Jobenrichment: Ein Verkäufer erhält die Kompetenz, das Sortiment in seinem Rayon zu bestimmen. Jobrotation: Im Kleidergeschäft von Bibi Bila wechseln sich die Mitarbeitenden zwischen Beratung, Kasse und Lager ab.
Into the Job Vorbereitung auf neue Tätigkeit	Mentoringprogramm: Einführung durch erfahrenen Kollegen («Gotte/Götti») Praktikum Trainee-Programm	Trainee-Programm: Ein Grossverteiler gibt Hochschulabsolventen die Möglichkeit, während einem Jahr in verschiedene Tätigkeitsbereiche hineinzublicken und danach eine Führungsfunktion im Unternehmen zu übernehmen.
Near the Job arbeitsplatznah	Arbeit in Projekt Qualitätszirkel Workshops	Qualitätszirkel: Drei Mitarbeitende einer Gärtnerei treffen sich freiwillig regelmässig mit dem Ziel, Schwachstellen zu erkennen und die Qualität zu verbessern.
Along the Job laufbahnbezogen	Karriereplanung Auslandeinsatz Coaching	Coaching: Eine Mitarbeiterin, die eine Führungsaufgabe übernehmen wird, wird von einer erfahrenen Führungsperson eingeführt und beraten.
Off the Job losgelöst vom Arbeitsplatz	Interne oder externe Weiterbildung Seminare	Die Marketingverantwortliche eines Einkaufszentrums besucht einen Kurs zum Zeitmanagement.
Out of the Job Vorbereitung auf Ausstieg	Outplacement Vorbereitung auf Pensionierung	Outplacement: Eine gekündigte Mitarbeiterin wird von einem externen Dienstleister bei der Suche nach einer neuen Stelle begleitet.

Personalentwicklungsmassnahmen sollten nicht punktuell und von oben verordnet, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitenden gemäss einem Entwicklungsplan individuell erarbeitet werden. Das fördert die Motivation und Leistung der Mitarbeitenden und bindet sie stärker ans Unternehmen. Wichtig ist, dass Entwicklungspläne regelmässig überprüft und angepasst werden.

Wissenserwerb kann aber nicht immer von langer Hand geplant werden. Insbesondere die rasante, durch künstliche Intelligenz getriebene technologische Entwicklung erfordert ein ständiges Lernen, um am Ball zu bleiben. Das kann durch kurze Lernnuggets, Anleitungsvideos, Workshops oder dergleichen unterstützt werden.

Zusätzlich zu individuellen und kurzen Entwicklungsangeboten können einheitliche Schulungen angeboten werden. Bücher zum Nachschlagen genügen heute nicht mehr. Vielmehr sind beispielsweise flexibel absolvierbare, interaktive Online-Angebote gefragt, die auch einen spielerischen Charakter haben können. Während grundlegende Kenntnisse und Fähigkeiten oft in externen, standardisierten Angeboten erworben werden können, müssen bei der Planung und Durchführung von aufs Unternehmen zugeschnittenen Weiterbildungsmaßnahmen verschiedene Punkte beachtet werden, z.B.:

- Make or buy: Verfügen wir über die Kompetenzen und Ressourcen, eine Schulung selbst auf die Beine zu stellen, oder beauftragen wir jemanden? Mittlerweile existieren sehr hilfreiche, durch künstliche Intelligenz unterstützte Plattformen, um Schulungen selbst zu erstellen und zu distribuieren.
- Schulungsbedarf: Was sind genau die Ziele der Schulung? Wo ist die Differenz zwischen Ist und Soll?
- Schulungskonzept: Welche Lernziele sollen abgedeckt werden? In welcher Form und wie soll die Schulung zur Verfügung gestellt werden? Aus welchen Bestandteilen besteht sie? Wie umfangreich ist sie? Etc.
- Technologie: Welche Anwendung soll genutzt werden?
- Ressourcen: Welche Ressourcen werden benötigt? Mit welchen initialen und welchen laufenden Kosten ist zu rechnen?
- Organisation: Wer ist verantwortlich? Wie wird informiert? Wer durchläuft wann die Schulung? Gibt es eine Nachbereitung? Etc.
- Support: Welche unterstützenden Angebote bestehen? Wohin wendet man sich bei Fragen?
- Erfolgskontrolle: Wie wird der Erfolg gemessen? Was passiert mit den Resultaten?

Insbesondere beim Erlernen neuer Fähigkeiten ist es zentral, dass die Mitarbeitenden die Möglichkeit zum Austausch haben. Das Teilkönnen von Erfahrungen, Erfolgen oder auch mal Frust ist ein grosser Motivator.

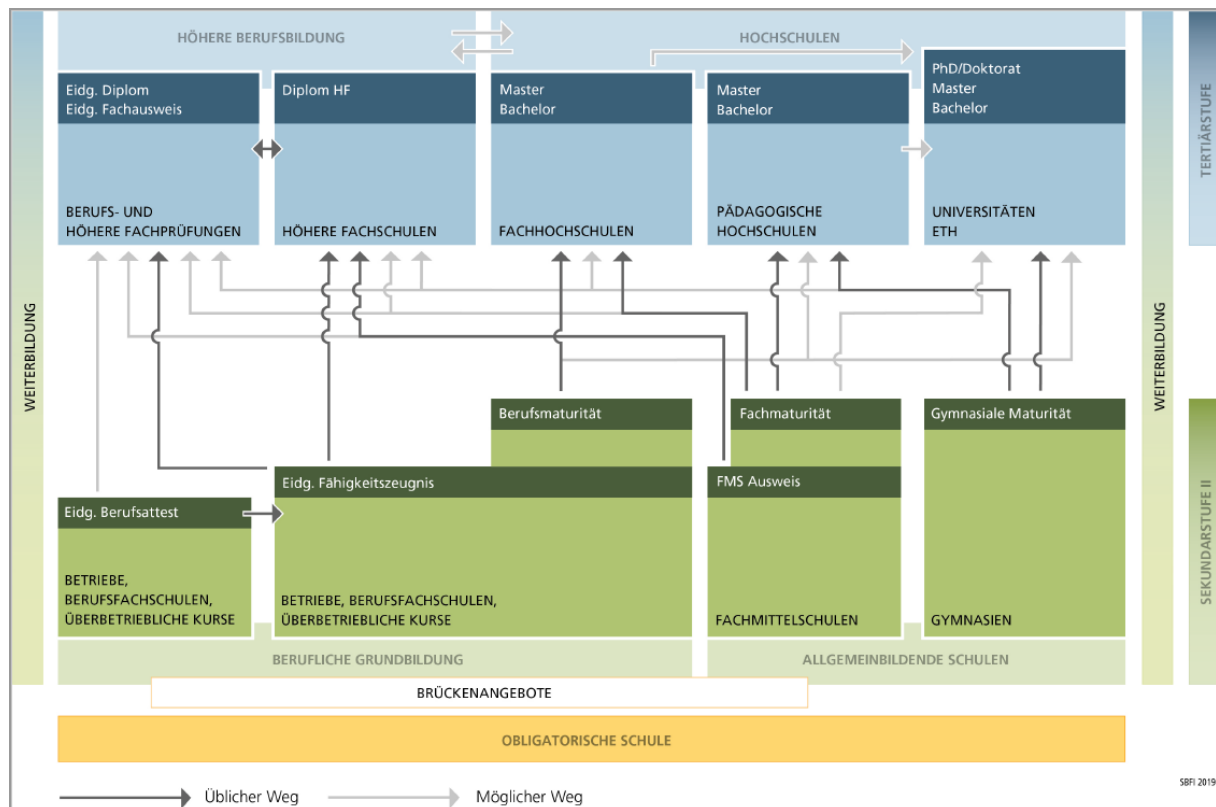
E.6.4 Weiterbildungsmöglichkeiten in der Schweiz

Die Schweiz verfügt über ein gut ausgebautes Weiterbildungssystem, das viele Möglichkeiten für die berufliche Laufbahn bietet. Wer eine Weiterbildung sucht, hat eine Vielzahl von Anbietern und verschiedenste Formate zur Auswahl.

Grundsätzlich kann man unterscheiden:

- Kurse, Seminare, E-Learning ohne anerkannten Abschluss (non-formale Bildung)
- Lehrgänge mit anerkanntem, d.h. staatlich geregeltm Abschluss (formale Bildung)

Das Bildungssystem zeigt die vielfältigen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten der Schweiz auf.



Quelle: SBF 2019

F Personaleinsatz analysieren, planen und begleiten

Bibi Bila ärgert sich manchmal, wenn im Geschäft nichts läuft und die Mitarbeitenden sich die Füße in den Bauch stehen. Andererseits gibt es Zeiten und Tage, in denen sie kaum mit Beraten, Bedienen, Verkaufen, Lager bewirtschaften, Aufräumen usw. nachkommen. Es ist eine schwierige Aufgabe, dafür zu sorgen, dass immer genug, aber nach Möglichkeit nicht zu viel Personal für die anfallende Arbeit vorhanden ist. Und wohlfühlen müssen sie sich ja auch...

Leistungskriterien Grundlagenwissen:

Detailhandelspezialist/-innen verfügen über

- Anwenderkenntnisse im Bereich Arbeitsorganisation für Mitarbeitende.
- Anwenderkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen für die Personalplanung.
- Anwenderkenntnisse der entsprechenden Hilfsmittel und Systeme zur Personalplanung.
- Interesse, nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.



F.1 Personalplanung

Wenn in einem Unternehmen die Mitarbeitenden generell zu viel zu tun haben und wichtige Dinge immer wieder verschoben werden, ist das ein Zeichen für eine schlechte Ressourcenplanung – es gibt zu wenig Mitarbeitende. Ebenso ungünstig für ein Unternehmen ist es, wenn die einen eine ruhige Kugel schieben, weil sie nichts zu tun haben, und die anderen vor lauter Arbeit nicht wissen, wo ihnen der Kopf steht. Das ist ein Zeichen für eine schlechte Planung der Funktionen – es gibt nicht die benötigten Mitarbeitenden.

Mit einer guten Personalplanung kann man die Zielerreichung sicherstellen, rechtzeitig auf Veränderungen reagieren, Leerläufe und Doppelspurigkeiten vermeiden und somit auch die Motivation der Mitarbeitenden aufrechterhalten.

Bei der Personalplanung geht es kurz gesagt darum, die richtige Anzahl der richtigen Personen am richtigen Ort zur richtigen Zeit zu haben.

Entsprechend unterscheidet man bei der **Personalbedarfsplanung**:

Personalbedarfsplanung	
quantitativ	qualitativ
Wie viele Mitarbeitende benötigen wir (Nettobedarf)?	Welche Anforderungen werden an die einzelnen Mitarbeitenden gestellt?
Hilfsmittel: Stellenplan	Hilfsmittel: Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil

Quantitative Personalbedarfsplanung

Ein Stellenplan zeigt auf, welche Stellen in einem Unternehmen vorhanden sind.

Es ist nicht einfach, die genaue Anzahl der nötigen Stellen zu beziffern. Zum einen kann bei vielen Tätigkeiten nicht genau gesagt werden, wie viel Zeit sie beanspruchen, zum andern gibt es in einem Unternehmen auch immer wieder Fehlzeiten und Fluktuationen.

z.B.

Ein Coiffeur kann ziemlich genau ermitteln, wie viele Mitarbeitende er benötigt, weil er weiss, wie viele Kunden er im Schnitt hat und wie lange eine Behandlung dauert. Was er nicht genau vorhersagen kann, ist, wie oft Mitarbeitende krank sind oder aus anderen Gründen der Arbeit fernbleiben. Ausserdem weiss er nicht, ob und wie viele seiner Mitarbeitenden in der nächsten Zeit die Stelle kündigen werden.

Der Netto-Personalbedarf wird folgendermassen ermittelt:

Sollbedarf	Geplanter Stellenbedarf zum Zeitpunkt x
- Istbestand	Aktueller Bestand jetzt
= Bruttobedarf	Differenz zwischen Sollbedarf und Istbestand
+ Abgänge	Geplante/bekannte Abgänge bis zum Zeitpunkt x
- Zugänge	Geplante/bekannte Zugänge bis zum Zeitpunkt x
= Nettobedarf	Differenz zwischen Bruttobedarf, Abgängen und Zugängen

Qualitative Personalbedarfsplanung

Die qualitative Personalbedarfsplanung beantwortet die Frage: «Über welche Kenntnisse und Fähigkeiten müssen unsere Mitarbeitenden in Zukunft verfügen?».

Dazu gleicht man die Unternehmensziele mit den bestehenden Ressourcen ab und beantwortet u.a. die folgenden Fragen:

- Welche Kenntnisse und Fähigkeiten werden wir in Zukunft weiterhin benötigen?
- Gibt es Bereiche, in denen zu viele Mitarbeitende mit den gleichen Qualifikationen arbeiten?
- In welchen Aufgabengebieten müssen wir Know-how aufbauen? Und wie?
- Welches Know-how wird allenfalls nicht mehr gefragt sein?

Aufgrund der Antworten müssen die Anforderungsprofile von Stellen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

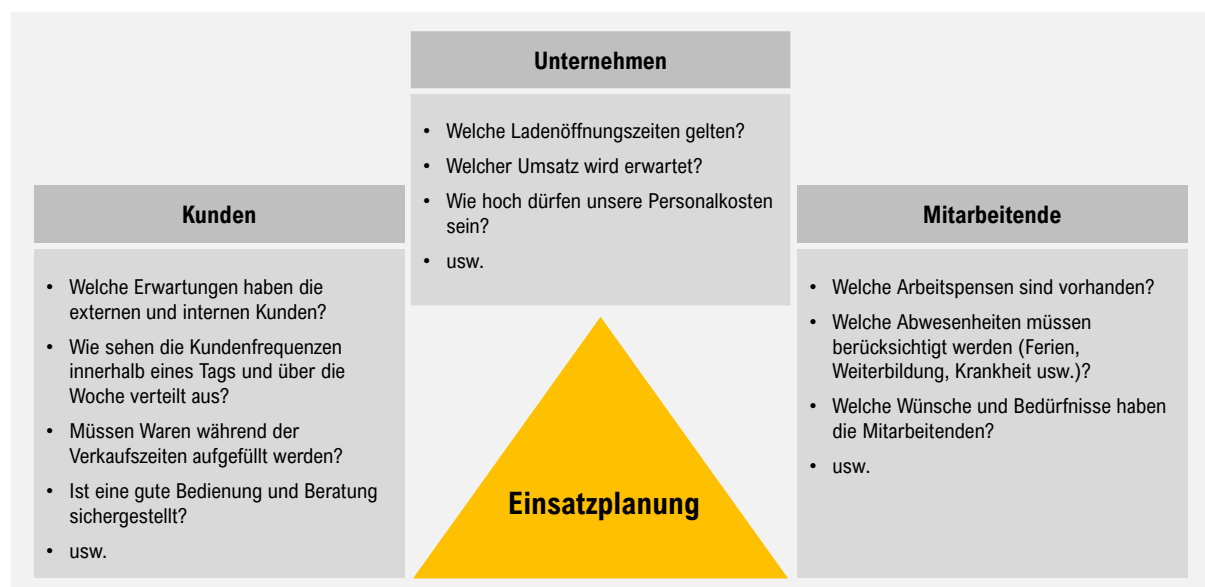
Personaleinsatzplanung

Die Personalplanung bildet die Grundlage für die konkrete **Personaleinsatzplanung**, die die Führungsperson durchführen muss. Die Personaleinsatzplanung stellt die Frage: Wer wird wann wo wozu eingesetzt?

z.B.

Es ist Mitte Oktober. Bibi Bila bereitet sich auf das Weihnachtsgeschäft vor. Im Dezember muss mehr Personal an der Kasse eingesetzt werden. Zudem braucht es zusätzliche Arbeitskräfte für das Einpacken von Geschenken. Bibi Bila erstellt einen Einsatzplan für die Wochen 48 bis 52. Dabei muss sie die gesetzlichen Vorgaben einhalten und allfällige Überzeiten abgelden.

Im Detailhandel ist die Personaleinsatzplanung abhängig von den folgenden Einflussfaktoren:



Die Personaleinsatzplanung geschieht zum einen kurz- und mittelfristig (z.B. Monatsplanung), zum andern längerfristig (z.B. Jahresplanung). Die Planung geschieht oft anhand einer Excel-Tabelle und ist so ständig verfü- und anpassbar.

Die Einflussfaktoren bringen viele Herausforderungen bei der Personaleinsatzplanung mit sich. Die Führungsperson muss zum einen alle Faktoren im Blick haben und auch auf kurzfristige Abwesenheiten, z.B. bei Krankheit, reagieren können, zum andern möchte sie es natürlich allen recht machen.

Deshalb ist es ausserordentlich wichtig, dass die Planung nicht nur im stillen Kämmerlein stattfindet und dann kommentarlos kommuniziert wird, sondern dass die Mitarbeitenden bei Schwierigkeiten mit einbezogen und Entscheide begründet werden. Nach Möglichkeit werden die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden bei der Planung berücksichtigt. Ebenso sollten Einsatzpläne auch immer wieder reflektiert werden. Sind es allenfalls immer dieselben Personen mit Sonderwünschen? Werden z.B. die Einsätze in der Weihnachtszeit gerecht verteilt?

Das Arbeitsgesetz (Art. 69 ArGV 1) sieht vor, dass ein Arbeitsplan grundsätzlich mindestens zwei Wochen im Voraus bekanntgegeben werden muss. Arbeitsplanänderungen sollten die Ausnahme bleiben und auf Notfälle beschränkt sein.

In Zusammenhang mit der Einsatzplanung stehen auch die **Arbeitszeitmodelle**. Gängig sind z.B. die folgenden:

Fixierte Arbeitszeit	Anfang, Ende und Pausenzeiten sind pro Tag vorgegeben.
Gleitende Arbeitszeit	Die Arbeitszeit pro Woche ist vorgegeben, ebenso fixe Präsenzzeiten (Blockzeiten) und ein Rahmen für Beginn und Ende der Arbeit.
Jahresarbeitszeit	Die Arbeitszeit pro Jahr ist vorgegeben. Während des Jahrs variiert die Arbeitszeit je nach Arbeitsanfall und individuellen Bedürfnissen.
Teilzeitarbeit	Reduktion der Normalarbeitszeit (z.B. 80%).
Jobsharing	Zwei oder mehr Mitarbeitende teilen sich eine Vollzeitstelle (→ Teilzeitarbeit).
Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	«Arbeit auf Abruf».
Schichtarbeit	Mitarbeitende arbeiten während eines Teils der Betriebszeiten und teilen sich so den Arbeitsplatz.
Home-Office	Arbeit ganz oder teilweise extern, meist zuhause.
Bandbreitenmodell	Innerhalb eines vorgegebenen Rahmens kann die wöchentliche Arbeitszeit erhöht oder reduziert werden, entsprechend werden Lohn und Ferien angepasst.

Neben der Personalbedarfsplanung gibt es weitere Personalkennzahlen (HR-Kennzahlen), die in der Regel von der Personalabteilung in einem HR-Report zusammengefasst werden. Die Zusammenstellung des Reports, also welche Kennzahlen er enthalten soll, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Das Ziel ist aber immer das gleiche: Man will Klarheit dazu erhalten, ob die Mitarbeitenden effizient eingesetzt werden und ob die Zusammensetzung des Teams gewinnbringend ist, um Verbesserungen erzielen zu können. Zudem soll die Bewertung der eigenen Leistung der Personalabteilung ermöglicht werden.

Folgend finden Sie verschiedene mögliche Kennzahlen, die angewendet werden können. Die Aufzählung zeigt nur einen kleinen Ausschnitt, denn im Prinzip könnte die Aufzählung beinahe unendlich erweitert werden.

- **Human Capital Return of Investment (HCROI):** Es setzt die Investition in Personal ins Verhältnis zum operativen Gewinn. Dadurch kann eine Aussage zur Effizienz des Personaleinsatzes gemacht werden.
- **Durchschnittlicher Personalaufwand:** Er berechnet sich, indem der gesamte Personalaufwand inkl. Lohnnebenkosten und Sozialabgaben, Boni usw. durch die Anzahl Mitarbeitender geteilt wird. Die Zahl kann insbesondere im Branchenvergleich wichtige Hinweise für personalpolitische Entscheide liefern.
- **Personalintensität:** Sie gibt an, wie viel Prozent der Einnahmen eines Unternehmens für Personal ausgegeben werden mussten, um diesen Umsatz zu erzielen.
- **Fluktuationsrate:** Sie zeigt die Anzahl der freiwilligen und unfreiwilligen Abgänge im Verhältnis zu allen Beschäftigten. Eine hohe Fluktuationsrate bedeutet in der Regel eine schwache Mitarbeiterbindung und hat hohe Zusatzkosten zur Folge.
- **Altersstruktur:** Sie gibt einen Überblick über die Altersverteilung der Mitarbeitenden. Sie kann z.B. Hinweise auf das Erfahrungswissen im Unternehmen geben und den Rekrutierungsbedarf beeinflussen.



- Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad: Je höher die Teilzeitfreundlichkeit eines Unternehmens, desto höher sind in der Regel die Anforderungen an die Personaleinsatzplanung, an die Führung und die Administration.
- HR-Kosten pro Mitarbeiter: Die Zahl zeigt auf, wie hoch die finanziellen Aufwände der Personalabteilung pro Vollzeitstelle sind. Sie gibt Hinweise für strategische Entscheide in Bezug auf das HR.
- Gesamtbesetzungskosten einer Stelle: Sie zeigen auf, wie viel das Besetzen einer Stelle insgesamt gekostet hat. Sie gibt Hinweise zur Effizienz des Rekrutierungsprozesses.

Wie entscheidet sich ein Unternehmen für die passenden Kennzahlen und wie geht es damit um?

Für diese Frage gibt es keine allgemeingültige Antwort. Die folgenden Schritte zeigen eine mögliche Vorgehensweise auf.

Schritt 1	Sich bewusst machen, was das Ziel der Analyse ist
Schritt 2	Die Wichtigkeit des Ziels klären
Schritt 3	Messpunkte zum Fortschritt definieren
Schritt 4	Verbesserungsmassnahmen ableiten und umsetzen
Schritt 5	Projektverantwortung festlegen
Schritt 6	Regelmässiges Reporting

z.B.

Ein Unternehmen stellt fest, dass trotz sorgfältiger Auswahl die durchschnittliche Verbleibdauer der Mitarbeitenden bei 18 Monaten liegt. Anhand verschiedener HR-Kennzahlen will man herausfinden, wie die durchschnittliche Verbleibdauer angehoben werden kann.

Schritt 1: Die durchschnittliche Verbleibdauer der Mitarbeitenden soll angehoben werden.

Schritt 2: Eine längere Verbleibdauer wirkt sich positiv auf das Team und die Kundschaft aus, denn man lernt sich besser kennen, was in der Regel das Vertrauensverhältnis fördert. Auf der einen Seite können die Mitarbeitenden effizienter zusammenarbeiten und auf der anderen Seite können mehr Stammkunden gewonnen werden.

Schritt 3: Damit die Optimierungsmassnahmen verlässlich erkannt werden können, muss der Bewertungsrhythmus definiert werden. Hier wird sich die Gesamtdauer der Analyse über mehrere Monate verteilen.

Schritt 4: Das Unternehmen entscheidet sich anhand der Analyse für sinnvolle Massnahmen, unter anderem für das Einführen einer attraktiveren Freizeitregelung.

Schritt 5: Damit die Analyse nicht zum Rohrkrepiierer wird, wird eine Person mit der Projektverantwortung betraut.

Schritt 6: Die Projektleitung stellt der Geschäftsleitung in regelmässigen Abständen anhand eines HR-Reports auf, ob die getroffenen Massnahmen zur gewünschten Veränderung führen.

F.2 Arbeitsorganisation: rechtliche Bestimmungen

Es ist nicht damit getan, die richtige Anzahl Mitarbeitender einzustellen und ihren Einsatz zu planen. Gesetzliche Bestimmungen geben auch vor, welche Rechte und Pflichten Arbeitgebende, aber auch Arbeitnehmende haben.

Für die konkrete Organisation von Arbeitszeit und Arbeitsort gelten im Detailhandel die folgenden Regelungen:

Arbeitszeit	<p>Die maximal zulässige Wochenarbeitszeit beträgt 50 Stunden, in grossen Geschäften (50 oder mehr Personen pro Standort) 45 Stunden.</p> <p>Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit eines Arbeitnehmenden muss einschliesslich Pausen und allfälliger Überzeit innerhalb von 14 Stunden liegen.</p>
Überstunden	<p>Überstunden müssen abgegolten werden. In der Regel durch Freizeit innerhalb einer angemessenen Periode oder durch Auszahlung mit einem Lohnzuschlag von 25% .</p>
Pausen	<p>Das Arbeitsgesetz (Art. 15) schreibt folgende Pausen vor:</p> <ul style="list-style-type: none">• 5.5 Stunden Arbeit: 15 Minuten• 7 Stunden Arbeit: 30 Minuten• 9 Stunden Arbeit: 60 Minuten <p>Kann für die «Kaffeepause» von 15 Minuten der Arbeitsplatz nicht verlassen werden, gilt die Zeit als bezahlte Arbeitszeit.</p>
Ferien	<p>Bei einer Vollzeitanstellung hat man Anspruch auf mindestens 4 Wochen bezahlte Ferien pro Jahr, Jugendliche unter 20 Jahren 5 Wochen.</p>
Kleidung	<p>Es gibt keine gesetzlichen Vorschriften zur Kleidung am Arbeitsplatz. Normalerweise erlässt der Betrieb entsprechende Vorschriften. Falls der Arbeitgeber von seinen Angestellten bestimmte Kleidung während der Arbeit verlangt, sollte er diese zur Verfügung stellen oder ein «Kleidergeld» ausbezahlen.</p>
Arbeitsplatz: Tageslicht	<p>In vielen Detailhandelsbetrieben gibt es kaum oder kein Tageslicht, obwohl dieses für die Gesundheit wichtig ist. Hier gibt es die folgenden Möglichkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fenster, die wegen Dekorationen oder Vorhängen verborgen sind, freilegen• Arbeitsplatzrotation an Arbeitsplätzen mit und ohne Tageslicht• Zusätzliche bezahlte Pausen von 20 Minuten pro halbem Arbeitstag
Arbeitsplatz: Kameras	<p>In den Geschäften ist Videoüberwachung zum Schutz von Personen oder Sachen erlaubt, um z.B. Diebstahl oder Gewalt zu verhindern. Mit den Kameras darf aber nicht das Verhalten der Angestellten überwacht oder kontrolliert werden.</p>
Taschenkontrollen	<p>Falls der Arbeitgeber verlangt, die Taschen der Angestellten zum Schutz vor Diebstahl zu kontrollieren, müssen die Arbeitnehmenden ihr Einverständnis dazu gegeben haben.</p>

Stichwortverzeichnis

4-Seiten-Modell.....	8	Ich-Botschaft.....	9
Absenzenmanagement.....	65	Information.....	30
Adjourning.....	66	mündlich.....	31
Aktives Zuhören.....	10	schriftlich.....	31
Änderungskündigung.....	47	Interkulturelle Kommunikation.....	14
Anforderungsprofil.....	37	Jobenlargement.....	76
Anlaufstellen.....	56	Jobenrichment.....	76
Arbeitsbestätigung.....	49	Jobrotation.....	76
Arbeitsgesetz ArG.....	53	Johari-Fenster.....	17
Arbeitsorganisation.....	84	Kommunikationsquadrat.....	8
Arbeitszeitmodelle.....	82	Kompetenzen.....	37
Arbeitszeugnis.....	49	Konfliktbewältigung.....	24
Assessment.....	42	Konflikte.....	22
Aufhebungsvertrag.....	47	Moderation.....	25
Auflösung Arbeitsverhältnis.....	47	Ursachen.....	22
Austrittsgespräch.....	48	Konflikteskalation.....	23
AZPERK.....	34	Konfliktgespräch.....	27
Berufsbildungsgesetz BBG.....	53	Konfliktprophylaxe.....	28
Beurteilungsformen.....	70	Konfliktverhalten.....	25
Beurteilungsgespräch.....	72	Kontinuum-Modell.....	59
Beurteilungssystem.....	69	Kündigung.....	47
Beurteilungsverfahren.....	71	fristlos.....	47
analytisch.....	71	ordentlich.....	47
summarisch.....	71	Laufbahnplanung.....	75
Beziehungsebene.....	6	Lehrvertrag.....	53
Bildungssystem Schweiz.....	78	Lehrzeugnis.....	49
Bildungsverordnung.....	53	Lernende.....	52
Coachinggespräch.....	21	Lernorte.....	52
Codierung.....	50	Lohngleichheit.....	55
Datenschutzgesetz.....	54	Managerial Grid.....	60
Distanz.....	7	Metakommunikation.....	13
Du-Botschaft.....	9	Mitarbeiterbeurteilung.....	68
Einführungsprogramm.....	45	Need-to-know.....	30
Eisbergmodell.....	6	Nice-to-know.....	30
Fachlaufbahn.....	75	Nonverbale Kommunikation.....	7
Feedbackgespräch.....	17	Norming.....	66
Forming.....	66	Offline-Kommunikation.....	15
Frageformen.....	12	Online-Kommunikation.....	15
Führungsgespräch.....	16	Paraphrasieren.....	11
Führungskompetenz.....	63	Paraverbale Kommunikation.....	7
Führungslaufbahn.....	75	Performing.....	66
Führungsstil.....	59	Personalauswahl.....	40
autoritär.....	62	Personalbedarfsplanung.....	80
kooperativ.....	62	Personaleinsatzplanung.....	81
laisser-faire.....	62	Personaleintritt.....	43, 44
situativ.....	62	Personalentwicklung.....	73
Gesprächstechniken.....	9	along the Job.....	76
GIULIO-Prinzip.....	39	into the job.....	76
Gleichstellungsgesetz.....	55	near the job.....	76
Grafologisches Gutachten.....	42	Near the job.....	76
Gruppe.....		off the Job.....	76
formell.....	64	on the job.....	76
informell.....	64	out of the Job.....	76
Gruppenmerkmale.....	64	Personalentwicklungskonzepte.....	76
Harvard-Konzept.....	19	Personalkennzahlen.....	82
HR-Kennzahlen.....	82	Personalplanung.....	80
		Personalportfolio.....	73



Personalsuche.....	38	Standortbestimmungen	74
extern.....	38	Stellenbeschreibung.....	36
intern	38	Stelleninserat	39
Probezeit	46	Storming	66
Probezeitgespräch	46	Teambildungsprozess	66
Problemlösungsstrategien.....	33	Thomas-Modell	24
Referenzen	42	Verbale Kommunikation	7
Reifegrad-Modell	61	Verhaltensgitter.....	60
Rollen	67	Verhandlungsgespräch	19
Sachebene.....	6	Videokonferenzdienste	32
Schnuppertag	42	Vorstellungsgespräch.....	41
Sender-Empfänger-Modell.....	6	Weiterbildungssystem Schweiz	78
Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz	55		

