

WIFI. IHR KURS STEIGT.

UNTERNEHMER-TRAINING

TEXT. AUFLAGE 2003/2004

HEFT 7

PERSONALMANAGEMENT/ MITARBEITERFÜHRUNG

REDAKTION: HELMUT ROCKENSCHAUB

Redaktion: Helmut Rockenschaub

Inhalt

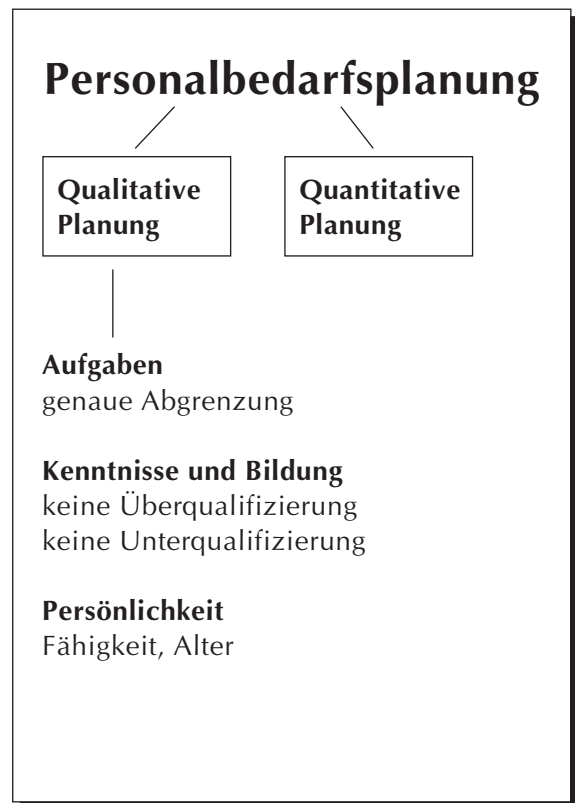
1	Personalbedarfsplanung	3
1.1	Qualitative Planung	3
1.2	Quantitative Planung	4
2	Personalsuche	7
2.1	Anzeigen	7
2.2	Personalmanagementbüros	10
2.3	Personalsuche am regionalen Arbeitsmarkt	11
3	Personalauswahl	13
3.1	Die Eignung des Bewerbers	13
3.2	Überprüfung der Bewerbungsunterlagen	13
3.3	Das Vorstellungsgespräch	15
4	Aufnahme in das Dienstverhältnis	17
4.1	Dienstzettel und Arbeitsvertrag	17
4.2	Meldungen an die Gebietskrankenkasse – Anmeldung	18
4.3	Das Lohnkonto	20
4.4	Der erste Tag des neuen Mitarbeiters	21
5	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	23
6	Mitarbeiterführung	25
6.1	Führen heute	25
6.2	Führungsstile	25
6.3	Der kontinuierliche Führungsprozess	28
7	Motivation	35
7.1	Grundsätzliche Gedanken zur Motivation	35
7.2	Bedürfnisse nach A. Maslow	36
7.3	Motivation im Unternehmen	37
8	Die Lehrlingsausbildung	41
8.1	Grundlagen	41
8.2	Lehrlinge finden, auswählen, führen und motivieren	41
8.3	Aufgaben des Ausbilders	42
8.4	Jugendliche und ihre Probleme	43
8.5	Die berufliche Ausbildung	44

1 Personalbedarfsplanung

Mit Planung des betrieblichen Personalbedarfes meint man die Ermittlung des gegenwärtigen und zukünftigen Personal-Sollbestandes. Das ist jener Personalbestand, den man zur Erreichung der betrieblichen Ziele braucht.

Geplant wird die Qualität und die Menge des benötigten Personals, zu einem bestimmten Zeitpunkt. Der qualitative Personalbedarf ist nichts anderes als die Summe der für alle Arbeitsplätze notwendigen Anforderungsprofile.

Der quantitative Personalbedarf ist grob gesagt gleich der Summe der erforderlichen Arbeitskräfte (Bruttobedarf) oder bei einem bestehenden Personalbestand das Ausmaß an Unterdeckung oder Überdeckung (Nettobedarf).



1.1 Qualitative Planung

„Die richtige Person am richtigen Platz“

Um den Arbeitsplatz optimal zu besetzen, muss ein **Anforderungsprofil** für den gewünschten Mitarbeiter erstellt werden, das folgende Punkte enthält:

- Aufgaben
- Kenntnisse, Bildung
- Persönlichkeit

• Aufgaben:

Die Auflistung der Aufgaben muss schriftlich erfolgen. Die genaue Abgrenzung der Aufgaben des Mitarbeiters ist für die Personalsuche wichtig.

Beispiel:

Vertreter für medizinische Geräte bei Krankenhäusern und Ärzten

Aufgaben:

Betreuung eines bestimmten Gebietes

Anbiterstellungen

überwiegend Außendiensttätigkeit

kleine Serviceleistungen

• Kenntnisse und Bildung:

Kenntnisse und Bildung stehen in Zusammenhang mit den Aufgaben. Man darf weder die Über- noch die Unterqualifizierung anstreben: In keinem Fall



wird sich der Arbeitnehmer wohlfühlen. Die geforderte Praxiszeit und Schulbildung müssen realistisch sein.

Beispiel:

Vertreter für medizinische Geräte

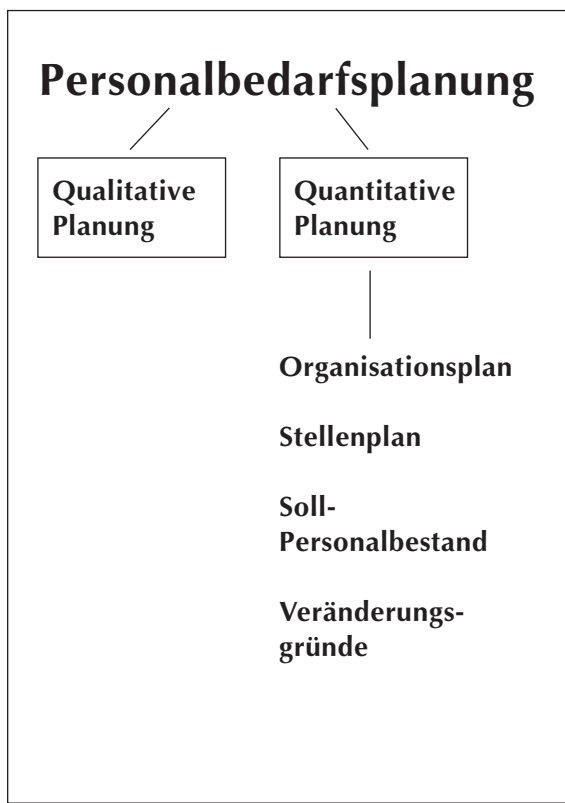
Schulbildung: Maturaniveau, techn. Ausbildung

Praxis: sollte bereits in Krankenhäusern und mit Ärzten gearbeitet haben

Kenntnisse der Erstellung von medizinischen und technischen Angeboten

- **Persönlichkeit:**

Ein weiterer Bestandteil des Anforderungsprofils ist die Persönlichkeit. Hier werden das Alter und persönliche Fähigkeiten festgesetzt. Das geforderte Alter muss in Zusammenhang mit Bildung und Praxis stehen. Persönliche Fähigkeiten wie Führungsstil, Belastbarkeit, Kooperation mit Mitarbeitern, Freundlichkeit usw. stehen in Zusammenhang mit den Aufgaben.



Beispiel:

Vertreter für medizinische Geräte

Alter: Untergrenze: 25 Jahre

Persönlichkeit: gute Kooperation mit allen Abteilungen des Betriebes, Freundlichkeit, Redegewandtheit, Überzeugungskraft, Belastbarkeit, gutes Auftreten

1.2 Quantitative Planung

Die **benötigte Personalmenge** wird beeinflusst durch:

- **Konjunktur, Wirtschaftslage**
(in Verbindung mit geplantem oder erwartetem Absatz)
- **Technisierungsgrad (Mechanisierungsgrad)**
der im Unternehmen vorhanden oder möglich ist (Produktivität!)
- **durchschnittliche Arbeitsdauer**
- **Niveau der innerbetrieblichen Organisation**



Vor allem im gewerblich-produktiven Bereich wird die erforderliche Arbeitszeit einzelner Produktionsschritte ein Richtmaß für das gesamte Arbeitsvolumen und damit für die Personalbemessung sein. Für die Bereiche Handel und Dienstleistungen werden andere Richtgrößen besser geeignet sein. Hier ist entweder auf geplante Kundenfrequenz, Anzahl von Geschäftsfällen oder geplanten Umsatz Bezug zu nehmen. In diesem Fall wird Branchenerfahrung oder Kenntnis gleichartiger Betriebe (ähnliche Größe, ähnliche Angebotspalette) eine wertvolle Hilfe sein.

Bei der Entwicklung des Personalbestandes für zukünftige Zeiträume ist die Schnellebigkeit und Änderungsgeschwindigkeit der Branche zu berücksichtigen. Außerdem sollte der Planungshorizont der Personalplanung mit der Reichweite der Unternehmensplanung übereinstimmen. Eine Planungsperiode von zwei bis drei Jahren wird normalerweise ein geeignetes mittelfristiges Konzept darstellen.

Bei einer vorausschauenden Personalplanung sind einige typische Vorgänge zu berücksichtigen, die zu einer Veränderung des Personalstandes führen.

Typische Veränderungen des Personalstandes:

- Pensionierung
- Beurlaubung (z. B.: Wehrdienst, Zivildienst, Ausbildung)
- Karenzzeit
- Kündigung durch Mitarbeiter
- Kündigung oder Entlassung durch den Betrieb
- Rückkehr von einer „Beurlaubung“
- Rückkehr aus der Karenzzeit
- Mitarbeiterzugänge auf Grund von vorhandenen Einstellungszusagen

Kontrollfragen:

1. Nennen Sie die drei Punkte des Anforderungsprofils.
2. Worauf muss man bei Kenntnissen und Bildung achten?
3. Zählen Sie vier Beispiele für die Anforderung an die Persönlichkeit auf.
4. Was versteht man unter qualitativer, was unter quantitativer Personalplanung?
5. Zählen Sie allgemeine Einflussfaktoren auf den Personalbedarf auf.
6. Welche typischen Vorgänge ändern den Personalstand?

2 Personalsuche

Bei der Suche nach Personal gibt es verschiedene Möglichkeiten, zu Kandidaten zu kommen:

- Stellenanzeigen
- Personalmanagementbüros
- Suche am regionalen Arbeitsmarkt (Persönliche Kontakte)
- Auswertung von Stellengesuchen
- Tafel bei der Firma oder Zettel in der Auslage, Plakate, Flugblätter
- Bekanntenkreis von Mitarbeitern
- Ausbildungsinstitutionen (Schulen usw.)
- ArbeitsMarktService
- Personalleasing
- Internet: Job-Börsen

Wählen Sie jene Methode, die für Ihr Unternehmen und für die momentane Situation am günstigsten ist! In der Folge werden wir die ersten drei der genannten Möglichkeiten genauer beschreiben.

2.1 Stellenanzeigen

2.1.1 Anforderungsprofil:

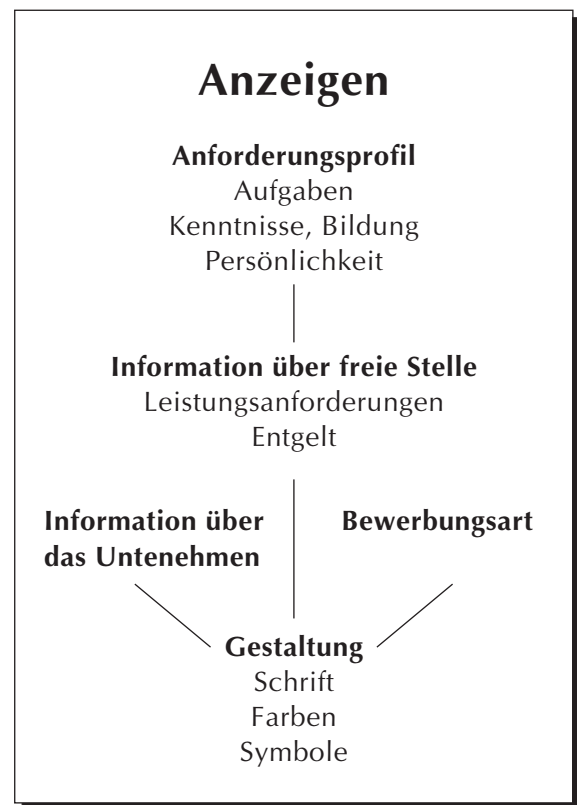
Im Vorhinein werden Aufgaben, Kenntnisse, Bildung und Persönlichkeit als Anforderung an den zukünftigen Mitarbeiter festgelegt. Dies dient sowohl zur genauen Erstellung der Anzeige als auch als Verhandlungsbasis für das Einstellungsgespräch.

Beispiel:

Ein Unternehmer benötigt eine Buchhaltungskraft für die monatlichen Buchungen. Für diesen Posten erstellt er im Vorhinein ein Anforderungsprofil:

- Buchhaltungskennntnisse bis Rohbilanz
- Kenntnisse von verwaltungstechnischen Abläufen
- kleine Arbeiten im Bereich „Belegsartierung und Ablage“
- Bestimmung des Alters
- Schulabschluss: Abschluss einer Handelsakademie
- Praxis in der Erstellung des Hauptbuches
- Kenntnisse im EDV-Bereich: MS-DOS

Bei entsprechend durchorganisierten Unternehmen ist die „Stellenbeschreibung“ Ausgangspunkt für das Anforderungsprofil. Auf Grund der in der Stellenbeschreibung aufgezählten Aufgaben des Stelleninhabers ergeben sich logisch die fachlichen und persönlichen Anforderungen an den künftigen Stelleninhaber, d h. an den Bewerber.



Materialien

2.1.2 Inhalt von Stellenanzeigen:

- **Informationen über das Unternehmen** – wie Firmenname, Betriebsart und Standort – gehören zu jeder Stellenanzeige.
- **Informationen über die freie Stelle** und die Anforderungen an den Bewerber sind das Kernstück der Anzeige.

Die Inserate müssen sich auf die freie Stelle beziehen, die Aufgaben müssen verständlich, eindeutig und kurz, aber vollständig formuliert sein. Etwaige Entwicklungsmöglichkeiten sind oft ein wichtiger Anreiz, um das Interesse zu wecken.

ACHTUNG

Stellenanzeigen müssen geschlechtsneutral sein!

Beispiel: Stellenanzeige für eine Buchhaltungskraft

- *Ihr Aufgabengebiet wird die monatliche Kontierung und die Vorbereitung der Kostenrechnung umfassen.*
- *Die Kontierung der Belege bis hin zur Erstellung der Rohbilanz ist Ihr Aufgabengebiet.*

- **Leistungsanforderungen**

Die Leistungsanforderungen sollten nicht zu umfangreich ausfallen. Grundsätzlich werden folgende Bereiche unterschieden:

- Fähigkeiten (Wissen, Können, Interesse, Begabung usw.)
- Persönlichkeit, Eigenschaften (Disziplin, Belastbarkeit, Führungsqualitäten usw.)
- Ausbildung und Erfahrung

Die Anforderungen müssen so formuliert sein, dass sie von durchschnittlich qualifizierten Stellenbewerbern erreicht werden können.

Beispiel:

- *Wir erwarten gute buchhalterische Kenntnisse, die Sie in einer mehrjährigen Praxis erweitert haben.*
- *Voraussetzung sind der Abschluss einer Handelsakademie und EDV-Kenntnisse, vor allem im Umgang mit MS-Office.*

- **Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen**

- **Entgelt**

Informationen über das Entgelt werden in der Praxis meist allgemein gehalten, jedoch können Hinweise auf Provisionen und sonstige Leistungen einen zusätzlichen Anreiz bieten.

Beispiel:

- *Das Einkommen ist leistungsbezogen.*
- *Das Unternehmen bietet neben einer interessanten Bezahlung noch zusätzliche soziale Leistungen.*

• **Bewerbungsart**

Informationen über die Bewerbungsart (Bewerbungsunterlagen, Adressen usw.) sind unerlässlich.

Beispiel:

- *Richten Sie Ihre Bewerbung samt Unterlagen an unsere Beraterin,
Frau Langer: 01/123 456*
- *Ihre schriftliche Bewerbung richten Sie bitte an ILS, Wiedner Hauptstr. 30,
1040 Wien*

2.1.3 Gestaltung von Stellenanzeigen:

Um tatsächlich von einer großen bzw. bestimmten Personengruppe gelesen zu werden, ist für eine Anzeige die Wahl der „richtigen“ Zeitung sowie die Häufigkeit der Anzeigenschaltung von Bedeutung.

Ganz wichtig ist jedoch auch die Gestaltung der Anzeige.

Folgende **Gestaltungselemente** können die Aufmerksamkeit erwecken:

- Schrift
- Farben
- Symbole

• **Schrift**

Die Schrift muss gut zu lesen sein. Schwer zu lesende Anzeigen werden nicht beachtet. Die Texte sollten immer Groß- und Kleinbuchstaben sowie verschiedene Druckstärken aufweisen. Schriftart und Schriftgröße müssen zum Inhalt passen (modernes Unternehmen – keine alte Zierschrift). Wichtige Punkte können durch eine andere Schriftart, durch Fettdruck oder durch Unterstreichen betont werden. Um sich und der Druckerei die Wirkung des Textes zu veranschaulichen, sollte eine genaue Skizze (Layout) erstellt werden. Überprüfen Sie, ob das Wichtigste angeführt wurde, die Fläche nicht überfüllt wirkt und der Inhalt den Vorstellungen entspricht.

• **Farbe**

Die Farbwahl ist in der Regel eine Kostenfrage. Farbanzeigen sind kostspieliger, und die Farbgebung sollte genau beachtet werden. Sie erhöhen aber sicher dadurch den Aufmerksamkeitswert einer Anzeige.

• Zeichen und Symbole

sind schnelle Orientierungshilfen und lenken die Aufmerksamkeit auf sich. Man kann bestimmte Symbole („P“ von Palmers) Firmen zuordnen und den Interessenten dadurch Grundinformationen übermitteln.

Beispiel: Schlecht gestaltete Anzeige

IHRE ZUKUNFT

MITARBEITER IM SALON HUBER
WIR STELLEN AB SOFORT NOCH
DREI MITARBEITER EIN.
OB GANZTAGS ODER ALS TEILZEITKRAFT;
NENNEN SIE UNS IHREN
WUNSCH! BEWERBUNGSUNTERLAGEN
AN
SALON HUBER
HINTER MÜHLGASSE 10
4320 HINTERTUX

- schwer zu lesende Schrift; kein Blickfang (Symbol oder Farbe)
- keine Information über die freie Stelle;
- keine Leistungsanforderungen und Leistungsmaßstäbe.

Beispiel: Gut gestaltete Anzeige

- Bezeichnung des Unternehmens;
- kurz und klar definierte Stellenbeschreibung und Leistungsanforderung;
- Bewerbungsart;
- Symbole und/oder Farben lenken die Aufmerksamkeit auf das Inserat.



„SEG“
sucht

Bautechniker

(HTL, TU)
Praxis erwünscht.

für die Bereiche Bauvor-
bereitung und örtliche
Bauaufsicht im Neubau
sowie Revitalisierung

Terminvereinbarung:
Tel. 313 86, Fr. Mitterer

2.2 Personalmanagementbüros

Diese Form der Personalsuche ist sicherlich die kostspieligste und nimmt viel Zeit in Anspruch. Sie wird häufig für Arbeitskräfte im mittleren und oberen Management angewandt.

Ein Grund für die Inanspruchnahme eines Personalmanagementbüros ist auch, dass das suchende Unternehmen dabei nicht namentlich in Erscheinung tritt (Konkurrenz, interne Gründe, ...).

Der Ablauf beginnt damit, dass der Unternehmer mit dem bereits erstellten Anforderungsprofil an das Personalmanagementbüro herantritt. Dieses übernimmt die Suche nach geeignetem Personal. Mittels Anzeigen und durch die Auswahl von bereits vorliegenden Personalakten werden die Bewerber ermittelt. Dann werden Tests mit dieser Personengruppe durchgeführt und eine Vorentscheidung getroffen. Nun finden persönliche Gespräche zwischen den Bewerbern und der Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit dem Personalmanagementbüro statt. Nach Auswertung aller Daten werden die in Frage kommenden Personalakte dem Unternehmer vorgelegt, welcher die endgültige Entscheidung trifft.

2.3 Personalsuche am regionalen Arbeitsmarkt

Sehr häufig erfolgt in Klein- und Mittelbetrieben die Personalsuche über den Arbeitsmarkt. Durch die Kenntnisse über die Konkurrenz und deren Mitarbeiter ist es möglich, freiwerdende Arbeitskräfte persönlich anzuwerben. Vorteile bestehen darin, dass durch die Suche keine Kosten entstehen und dass man in den meisten Fällen die gewünschten Personen, deren Fähigkeiten und deren Persönlichkeit kennt. Die Gefahr, die falsche Wahl getroffen zu haben, wird hier wesentlich verringert.

Kontrollfragen:

1. Nennen Sie fünf Inhalte der Stellenanzeige.
2. Welche drei Elemente bei der Gestaltung der Anzeige gibt es?
3. Nennen Sie fünf Möglichkeiten bei der Suche nach Personal.

3 Personalauswahl

3.1 Die Eignung des Bewerbers

Den richtigen Mitarbeiter zu finden ist immer eine wichtige Angelegenheit und hier sollte auch nicht am falschen Platz gespart werden. Kostet doch jede falsche Einstellungsentscheidung dem Unternehmen Zeit und Geld und mitunter wird auch das Arbeitsklima nachteilig beeinflusst.

Man wird sich daher am besten mehrere Bewerber genau und sorgfältig ansehen und zu einem Vorstellungsgespräch einladen, um möglichst den geeigneten zu finden.

Der für eine Stelle richtige Mitarbeiter muss in dreierlei Hinsicht passen:

- zur Aufgabe,
- zum Stil der Firma (Image),
- zum vorhandenen Team (zur Führungskraft).

Die Eignung hinsichtlich der Aufgabe kann am besten durch die Kriterien des **Anforderungsprofils** überprüft werden.

Die Definition und die Wichtigkeit der beiden anderen Punkte sollten vom Unternehmer, in Bezug auf die konkrete Arbeitssituation – vor der Aufnahmeentscheidung – überlegt werden.

Folie 4



3.2 Die Überprüfung der Bewerbungsunterlagen

Die Bewerbungsunterlagen

Zur Vorauswahl der Bewerber (Wer kommt überhaupt in Frage?) und zur Vorbereitung auf die persönlichen Gespräche mit den eingeladenen Bewerbern ist es notwendig die Bewerbungsunterlagen genau zu studieren und zu beurteilen.

Es ist von Vorteil, die Unterlagen bei der ersten Durchsicht schriftlich zu kommentieren. Das erleichtert die vorläufige Reihung.

Notieren Sie sich Fragen für das Vorstellungsgespräch!

Zu den verlangten Bewerbungsunterlagen zählen auf jeden Fall

- Bewerbungsschreiben,
- Lebenslauf
- und Zeugnisse.

Auswahl von Personal

Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch

Personalfragebogen

Bewertung der Zeugnisse



Vorstellungsgespräch

ruhige, angenehme Atmosphäre
Leitfaden für Gespräche



generell

Berufserfahrung
Interesse

familiäre
Fragen



Materialien

Häufig wird dem Bewerber vor dem Gespräch auch ein „**Personalfragebogen**“ (oder „**Bewerbungsbogen**“) zum Ausfüllen vorgelegt. Es gibt eine große Auswahl an Vordrucken von Personalfragebögen, sodass die meisten Betriebe heute davon Gebrauch machen.

Personalfragebogen (Mindestinhalt)

- Gewünschte Anstellung
- Personalien und Familienstand
- Besuchte Schulen, sonstige Ausbildung
- Sprachkenntnisse
- Beruflicher Werdegang
- Referenzen

Eventuell:

- Arbeitsbewilligung
- Behinderung
- Gesundheitszeugnis

Fragen zu den Bewerbungsunterlagen:

In welcher Form wurden die Unterlagen erstellt?
Geordnet, übersichtlich? Gesamtgestaltung?
Sind die Personaldaten komplett?
Stimmen Lebenslauf und Zeugnisse überein?
Sind die einzelnen Entwicklungsschritte chronologisch angeführt?
Welche Grundausbildung in welcher Zeit?
Welche Weiterbildung/Entwicklung nach der Grundausbildung?
In welchen Fachbereichen gibt es Erfahrung?
Sind besondere Interessen in der bisherigen Laufbahn erkennbar?
Gibt es Lücken bei den Beschäftigungszeiten?
Wie lange blieb der Bewerber durchschnittlich in einem Unternehmen?
Welche Positionen hatte er bisher inne?
usw.

Praxis-Zeugnisse:

Die Zeugnisse vorhergehender Arbeitgeber sind nicht immer ein Qualifikationsnachweis. Man kann jedoch aus dem Inhalt Informationen über die Tätigkeit und die einzelnen Funktionen erhalten.

Referenzen:

Hinweise auf das Engagement, die Leistung, Zuverlässigkeit, Teamfähigkeit usw. könnte man bei früheren Arbeitgebern auf direktem Auskunftsweg bekommen.

Materialien



3.3 Das Vorstellungsgespräch

Die Atmosphäre

Die beste Voraussetzung für ein Gespräch mit einem Bewerber ist neben der guten Vorbereitung auch ein ungestörter Raum, in dem der Bewerber in ungezwungener, bequemer Atmosphäre sprechen kann. Der Bewerber soll sich wohl fühlen und als zukünftiger Mitarbeiter behandelt werden.

Der Unternehmer hat während des Vorstellungsgesprächs die Möglichkeit, den Kandidaten besser kennen zu lernen. Dafür benötigt man Zeit und es sollten keine Unterbrechungen geduldet werden, da dies die Konzentration stört.

Das Interview mit dem Bewerber

Das Gespräch beginnt am besten mit einer mündlichen Darstellung des Bewerbers über seinen Lebenslauf und beruflichen Werdegang. Von daher ergeben sich Themen über den fachlichen Bereich und die privaten Ansichten und Interessen. Es ist wichtig, den Bewerber so viel wie möglich über sich erzählen zu lassen, nur so kann ein abgerundetes Bild über ihn entstehen. Notizen sollten auf jeden Fall während der Besprechung oder gleich danach gemacht werden.

Nachstehend ein paar Vorschläge, damit der Interviewer einen Leitfaden vorbereiten kann:

Checkliste: Bewerberinterview

- Generell
 - War der Bewerber pünktlich?
 - Was war der erste Eindruck von dem Bewerber?
 - War der Bewerber ordentlich gekleidet?
 - Wie war sein Blick, seine Haltung, Sprache, Argumentation?
 - Erfüllt der Bewerber die gesundheitlichen und psychischen Voraussetzungen?
- Berufserfahrung und Interessen
 - Welche berufliche Ausbildung und Weiterbildung hat der Bewerber?
 - Welche speziellen Kenntnisse hat er?
 - Was gefällt und was missfällt dem Bewerber an seinem Beruf? Am letzten Arbeitsplatz?
 - Warum ist die Stelle gewechselt worden?
 - Was verspricht sich der Bewerber von der neuen Aufgabe?
 - Welche Ziele hat der Bewerber?
 - Welche Informationen hat der Bewerber über den neuen Betrieb und warum hat er sich beworben?

- Familiäre Fragen
 - Verheiratet? Kinder?
 - Ist der Ehepartner/die Partnerin erwerbstätig? Wo?
 - Was sagt der Ehepartner/die Partnerin zum Stellenwechsel?
 - Hobbies, Freizeit, Parteien, Verbände, Clubs?
- Informationen über das Unternehmen

Der Bewerber muss ausreichende Informationen über den Betrieb, seine künftige Tätigkeit und seine Zukunftsaussichten erhalten.

- Besprechen des Verdienstes und des frühestmöglichen Eintrittstermins

Schriftliche Benachrichtigung der Bewerber

Üblicherweise wird im Zuge des Bewerbungsgesprächs die Entscheidung über die Aufnahme/Nichtaufnahme nicht bekannt gegeben, sondern darauf verwiesen, dass eine schriftliche Benachrichtigung kommt.

Diese Zu- oder Absage sollte spätestens nach ca. 10 Tagen beim Bewerber einlangen.

Datenschutz

Die vom Bewerber erhaltenen Auskünfte unterliegen den Datenschutzbestimmungen.

Kontrollfragen:

1. Nennen Sie sechs Auskünfte, die in einem Fragebogen enthalten sein sollten.
2. Wo sollte das Gespräch stattfinden?
3. Wie beginnt das Vorstellungsgespräch?
4. Nennen Sie drei Bereiche mit Beispielen, die als Leitfaden für ein Vorstellungsgespräch dienen.

4 Aufnahme in das Dienstverhältnis

4.1 Dienstzettel und Arbeitsvertrag

Durch die Aufnahme eines Mitarbeiters wird ein Vertragsverhältnis begründet. Dieser Vertrag kann mündlich oder schriftlich abgeschlossen werden.

• Der Dienstzettel

Seit 1.1.1994 muss jeder Arbeitgeber dem Arbeitnehmer nach Beginn des Arbeitsverhältnisses unverzüglich und unaufgefordert einen Dienstzettel aushändigen.

Ausnahmen: - Die Beschäftigungsdauer beträgt höchstens einen Monat oder
- ein schriftlicher Dienstvertrag wird abgeschlossen, der auch alle Punkte die für den Dienstzettel vorgeschrieben sind, enthält.

Der Dienstzettel benötigt keine Unterschriften.

Für bestehende Arbeitsverhältnisse ist dem Arbeitnehmer auf sein Verlangen innerhalb einer Zweimonatsfrist ein Dienstzettel auszustellen, sofern nicht ein bereits ausgestellter Dienstzettel oder schriftlicher Arbeitsvertrag alle erforderlichen Angaben enthält.

Jede Änderung des Dienstzettels ist dem Arbeitnehmer unverzüglich mitzuteilen (spätestens einen Monat nach Wirksamwerden der Veränderung), es sei denn, die Änderung erfolgte auf Grund von Gesetzen oder Normen der kollektiven Rechtsgestaltung.

Tätigkeit im Ausland

Hat der Arbeitnehmer seine Tätigkeit länger als einen Monat im Ausland zu verrichten, so hat der vor der Aufnahme der Auslandstätigkeit auszuhändigende Dienstzettel oder Arbeitsvertrag zusätzliche Angaben zu enthalten:

1. Voraussichtliche Dauer der Auslandstätigkeit,
2. Währung, in der das Entgelt ausbezahlt ist, sofern es nicht in inländischer Währung ausbezahlt ist,
3. allenfalls Bedingungen für die Rückführung nach Österreich und
4. allfällige zusätzliche Vergütung für den Auslandsaufenthalt.

Folie 5

Inhalt Dienstzettel

1. Arbeitgeber (Name und Anschrift)
2. Arbeitnehmer (Name und Anschrift)
3. Beginn des Arbeitsverhältnisses
4. Befristung, Probezeit (Beginn und Ende)
5. Kündigung (Frist und Termin)
6. Arbeitsort (gewöhnlicher oder Hinweis auf wechselnde Einsatzorte)
7. Allfällige Einstufung in ein generelles Schema (Anrechnung von Vordienstzeiten)
8. Vorgesehene Verwendung
9. Entgelt: Anfangsbezug
(Grundbezug und weitere Entgeltbestandteile)
Fälligkeit
10. Urlaubsausmaß
11. Normalarbeitszeit (Überstunden, Abgeltung)
12. Auf den Vertrag anzuwendende Normen (Kollektivvertrag, Satzung, Mindestlohnstarif, Lehrlingsentschädigung, Betriebsvereinbarung)
Angabe des Raumes, wo diese zur Einsicht aufliegen



- **Der schriftliche Arbeitsvertrag:**

Er ist seit 1995 ebenfalls gebührenfrei. Um den Dienstzettel zu ersparen, müssen mindestens die vorgeschriebenen Inhalte des Dienstzettels abgedeckt sein. Diese sind heute schon als umfassend zu bezeichnen. Im Arbeitsvertrag können allenfalls einzelne Punkte ausführlicher beschrieben werden, wie z. B. die vorgesehene Verwendung u.ä.

Der einzige rechtliche Unterschied zwischen Dienstzettel und Arbeitsvertrag besteht darin, dass beim Arbeitsvertrag sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer unterschreiben. Wenn jedoch der Dienstzettel „nachweislich“ ausgehändigt wurde, so fällt auch dieser Unterschied nicht ins Gewicht.

- **Der Lehrvertrag:**

Er ist schriftlich abzuschliessen. Entsprechende Auskünfte und Unterlagen erhalten Sie bei der Lehrlingsstelle Ihrer Wirtschaftskammer.

4.2 Meldungen an die Gebietskrankenkasse – Anmeldung

Seit 1.1.1997 sind Meldungen an die Gebietskrankenkassen vorrangig über elektronische Datenfernübertragung (DFÜ) zu übermitteln.

Erforderlich dazu sind:

- PC und Modem,
- ein entsprechend adaptiertes EDV-Lohnprogramm (Satzaufbauten für die einzelnen Meldungsarten) oder ein „Einfachprogramm“ (Disketten sind bei der GKK erhältlich)
- und das ELDA-Datensammelsystem der GKK.

Bei Unzumutbarkeit oder einem unverschuldeten Ausfall der technischen Geräte kann aber auf eine EDV-mäßige Meldungserstattung verzichtet werden.

Unzumutbarkeit liegt vor, wenn

1. die meldepflichtige Stelle über keine Möglichkeit der elektronischen Datenfernübertragung verfügt oder
2. ihre Personalabrechnung auch nicht zu wesentlichen Teilen von einer anderen Stelle (Wirtschaftstreuhänder, Lohnverrechnungsbüro etc.) durchführen lässt, bei der für diese Zwecke EDV-Einrichtungen verwendet werden.

Sofern weder DFÜ noch eine andere technische Möglichkeit (z. B. Datenträger) für die Meldung in Betracht kommt, ist die Verwendung von Formularen, die in bundeseinheitlicher Form aufgelegt wurden, vorgesehen.

Die **Anmeldung** eines neuen pflichtversicherten Dienstnehmers hat *unverzüglich* zu erfolgen. Je nach Satzung des Sozialversicherungsträgers kann diese Frist im allgemeinen bis zu 7 Tagen, für einzelne Gruppen von Pflichtversicherten bis zu einem Monat erstreckt werden. Eine Abschrift der bestätigten Meldung ist dem Dienstnehmer weiterzugeben.

Beispiel: Anmeldung

Anna Schneider, Postgasse 12, 1015 Wien, verheiratet, Angestellte, Sekretärin, geb. 28. 01. 1956, Vers.-Nr.: 1483, € 1.500,- brutto, 38,5 Std. pro Woche, beschäftigt seit 2. 1. 2001.



Anmeldung (MUSTER)

ÖSTERREICHISCHE SOZIALVERSICHERUNG

AN DIE
WGKK

Zutreffende Felder bitte ankreuzen ☒
Kontonummer
XXXXXX

1 **Anmeldung**

Eingangsstempel des
Krankenversicherungsträgers
Versicherungsnummer bitte vollständig anführen >

Familienname (auch alle früher geführten Namen)		akad. Grad	Versicherungsnummer		
Schneider			1483	28 01	56
Vorname(n)		Geb.-Datum lt. Geb.-Urkunde	Tag	Monat	Jahr
Anna		28 01 56	28	01	56
Anschrift (Int. KFZ-K., PLZ, Ort, Straße, Nr.)		<input checked="" type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich	Staatsangehörigkeit		
A 1015 Wien, Postgasse 12			Österr.		
beschäftigt ab:	Tag Monat Jahr	geringfügig beschäftigt <input type="checkbox"/> ja <input checked="" type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Arbeiter(in) <input checked="" type="checkbox"/> Angestellte(r)	Bonus <input type="checkbox"/> ja <input checked="" type="checkbox"/> nein	
02 01 01					
Art der Tätigkeit (bitte genau bezeichnen):			Beitragsgruppe:		

Das Arbeitsverhältnis unterliegt folgenden gesetzlichen Regelungen:

☐ Entgeltfortzahlungsgesetz ☐ Entgeltfortzahlung gemäß § 1154b ABGB

☒ Angestelltengesetz

☐ Vertragsbedienstetengesetz: Entlohnungsschema

☐ andere gesetzliche Regelung:

Folgende Nebenbeiträge werden verrechnet: ☐ KU ☐ LK ☐ WF ☐ IE ☐ NB ☐ SW

Bei Lehrlingen: Lehre vom bis; Ende 1. Lehrjahr am

Der Dienstnehmer ist

☐ mit dem Dienstgeber verheiratet ☐ verwandt (wenn ja, wie?)

☐ am Unternehmen beteiligt (Art) Höhe %

☐ freier Dienstvertrag gemäß § 4 Abs. 4 ASVG

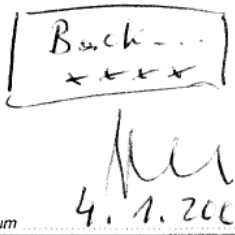
Kassenvermerke

Geldbezüge (monatlich, brutto), inkl. Provision, Trinkgelder usw. € 1.500,-

Sachbezüge (art- und mengenmäßig genau anführen):

monatliches Gesamtentgelt € 1.500,-

Durchschnittlich beschäftigt in der Woche: 5 Tage; 38,5 Stunden pro Woche

Dienstgebername		Unterschrift und Stempel des Dienstgebers(in) bzw. des Bevollmächtigten	
Back GesmbH			
Betriebsart	Telefonnummer:		
Konditorei	01-123456		
Anschrift (Int. KFZ-K., PLZ, Ort, Straße, Nr.)			
A 1010 Wien, Karntner Str. 12			
Betriebsstätte (Filiale, Baustelle, Büro etc.) in		E-Mail:	
Bevollmächtigte(r)/Hersteller(in)		Telefonnummer:	
Anschrift (Int. KFZ-K., PLZ, Ort, Straße, Nr.)		E-Mail:	
		Datum	
		4.1.2001	

NÖGKK - VA 100 - 34/02 - 200.000

HV - KV 001-1/04.02



4.3 Das Lohnkonto

Ein Unternehmen, das Arbeitnehmer beschäftigt, ist verpflichtet, für jeden Arbeitnehmer ein Lohnkonto zu führen, auf dem die Daten der periodischen Brutto-Netto-Personalverrechnung verbucht werden.

Diese Lohnkonten dienen als Grundlage für Krankenkassen-, Lohnsteuer- und Gemeindeprüfungen.

Zum **Anlegen des Kontos** werden folgende Unterlagen benötigt:

- Persönlichen Daten wie Familienstand und Anschrift
- Sozialversicherungsnummer

Meistens werden auch Inhalte des Dienstvertrages vermerkt.

Die meisten Lohnkonten bieten auch die Möglichkeit laufender Aufzeichnungen über Urlaubs-, Kranken- und Fehltage.

Folie 7

Muster:

[illegible]

4.4 Der erste Tag des neuen Mitarbeiters

Der erste Tag im neuen Unternehmen ist für jeden Mitarbeiter von großer Bedeutung. Er kommt sicher mit größter Motivation, aber auch mit einer gewissen Anspannung in dieses neue „Revier“.

Wichtig ist, um seine Motivation zu erhalten, dass er das Gefühl hat erwartet zu werden, dass er **als Mitarbeiter und als Mensch** wichtig für das Unternehmen ist!

„Der erste Tag“ sollte daher in zweierlei Hinsicht vorbereitet und geplant sein:

- Rasches Integrieren im Unternehmen durch Information und Vorstellen bei den Kollegen
- Motivation zur Arbeit: Vorbereiteter Arbeitsplatz und „Werkzeuge“. Arbeiten aus dem Aufgabenbereich des „Neuen“, die zu bewältigen sind und die ihm ein Erfolgserlebnis ermöglichen.

Ablauf bei der Einführung des neuen Mitarbeiters:

- **Vorstellung bei Vorgesetzten und Arbeitskollegen**

- Die Einbeziehung der Arbeitskollegen führt zu:
Vermeidung von Missverständnissen und Abbau von Unsicherheit, Befangenheit und Ängsten auf beiden Seiten, sowohl beim neuen Mitarbeiter als auch bei den übrigen Angestellten
- Angaben zur Person:
Ausbildung
beruflicher Werdegang

- **Tätigkeit und Stellung im Betrieb**

Welche Personen für welche Arbeiten zuständig sind, muss nun genau geklärt werden (z. B. der Lehrling eines Friseurs hat die Haare zu waschen, die neue ausgelernte Kraft schneidet und färbt usw.). Es ist von Bedeutung, diese Abgrenzungen sehr genau und klar, wenn möglich sogar schriftlich, festzuhalten. Damit wird vermieden, dass das Betriebsklima und die Leistungen leiden.

- **Allgemeine Informationen**

In jedem Betrieb gibt es eine ganze Reihe von Gepflogenheiten und Dingen, die man „ganz einfach“ wissen sollte. Diese Informationen sind deshalb so wichtig, weil sie die ersten Anhaltspunkte im neuen Unternehmen darstellen. Hierzu gehören etwa Essenszeiten, etwa vorhandene Zeiterfassungssysteme und deren Bedienung, Angebote des Betriebsrates, die



Materialien

Folie 8



Einführung von Mitarbeitern

Vorstellung bei Vorgesetzten und Kollegen

erste Kontakte
Abbau von Angst, Unsicherheit,
Befangenheit
Werdegang des Mitarbeiters

Tätigkeit und Stellung im Betrieb

wer für welche Arbeiten zuständig ist

Allgemeine Informationen

Arbeitspflicht
Arbeitszeiten
Bekleidungsvorgaben usw.

Einschulungsplan

Arbeitsplatzbeschreibung
Arbeitsabläufe direkt erklären

Regelung von privaten Telefongesprächen und E-Mails oder die Eingliederung in einen bestehenden Urlaubsplan. Wichtig ist auch das nähere Bekanntmachen mit einigen direkten Mitarbeitern, die als Ansprechpartner und zur Information zur Verfügung stehen.

- **Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufbeschreibung**

Bei der konkreten Beschreibung der Tätigkeit und der Arbeitsabläufe sollte vorher nochmals klar besprochen werden, welche Tätigkeit der neue Mitarbeiter an seinem vorigen Arbeitsplatz ausgeübt hat bzw. welche organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen er dort vorgefunden hat. Die einzelnen Arbeitsabläufe sollten im Detail und mit ausreichender Möglichkeit für Rückmeldungen und Fragen durchbesprochen und durchgeführt werden. Praxis geht vor Theorie. „Der Neue“ soll nicht nur erklärt bekommen, was er tun muss, sondern man soll es ihm auch zeigen, und wenn möglich, soll er es auch sofort selbst tun können.

- **Am Ende des ersten Arbeitstages ...**

... sollte durch den Vorgesetzten die Zeit für ein Gespräch über den ersten Tag eingeplant werden.

Kontrollfragen:

1. Nennen Sie fünf Inhalte von Dienstverträgen/Dienstzettel.
2. Welche Unterlagen werden für die Erstellung des Lohnkontos benötigt?
3. Wie sollte die Einführung von Mitarbeitern ablaufen?
4. Was sollten neue Mitarbeiter an allgemeinen Informationen unbedingt erfahren?
5. Was stellen Sie sich unter Arbeitsablaufbeschreibung vor?

5 Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Die rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses werden umfassend im Teil „Unternehmerische Rechtskunde“ behandelt.

Als Ergänzung sehen wir die **Abmeldung** bei der Gebietskrankenkasse.

Die Bestimmungen hinsichtlich Datenfernübertragung gelten natürlich auch für die Abmeldung (siehe 4.2).

Meldefrist: Die Abmeldung hat binnen 7 Tagen nach dem Ende der Versicherungspflicht zu erfolgen.

Auch bei der Abmeldung ist dem Dienstnehmer eine bestätigte Abschrift der Meldung zu übergeben.

Beispiel:

Abmeldung

Einvernehmliche Lösung, Hans Albert, Vers.-Nr. 3561, geb. am 18. 05. 1962, Bäcker, ausgeschieden am 31. 03. 2001, Österreicher, Bruttolohn € 1.800,-, 5 Tage; 38,5 Stunden beschäftigt.

Abmeldung (MUSTER)



ÖSTERREICHISCHE SOZIALVERSICHERUNG

AN DIE

WGKK

Zutreffende Felder bitte ankreuzen ☒

Kontonummer

XX XXXX

1

Abmeldung

Eingangsstempel des
Krankenversicherungsträgers

Versicherungsnummer bitte vollständig anführen >

Versicherungsnummer

Familienname	Albert			akad. Grad		3561	18	05	62
Vorname(n)	Haus			Geb.-Datum lt. Geb.-Urkunde		18	05	62	
<input checked="" type="checkbox"/> Arbeiter(in)	<input type="checkbox"/> Angestellte(r)	Malus	<input type="checkbox"/> ja <input checked="" type="checkbox"/> nein	geringfügig beschäftigt	<input type="checkbox"/> ja <input checked="" type="checkbox"/> nein				
Ende des Beschäftigungsverhältnisses:	Tag	Monat	Jahr	Ende des Entgeltanspruches:	Tag	Monat	Jahr		
	31	03	01		31	03	01		

Kündigungsentschädigung: vom _____ bis _____
Ersatzleistung (Urlaubsentschäd./-abfindung): vom _____ bis _____

Abmeldegrund

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 01 Kündigung durch den Dienstgeber | <input type="checkbox"/> 12 Ummeldung |
| <input type="checkbox"/> 02 Kündigung durch den Dienstnehmer | <input type="checkbox"/> 13 Tod des Dienstnehmers |
| <input checked="" type="checkbox"/> 03 einvernehmliche Lösung | <input type="checkbox"/> 14 Änderung der SV-Pflicht |
| <input type="checkbox"/> 04 Zeitablauf | <input type="checkbox"/> 15 Truppenübung |
| <input type="checkbox"/> 05 vorzeitiger Austritt | <input type="checkbox"/> 16 Pensionierung |
| <input type="checkbox"/> 06 fristlose Entlassung | <input type="checkbox"/> 17 Ende freier Dienstvertrag gemäß § 4 Abs. 4 ASVG |
| <input type="checkbox"/> 07 Karenzurlaub nach MSchG | <input type="checkbox"/> 18 Enthebung von der Gerichtspraxis |
| <input type="checkbox"/> 08 Präsenzdienst im Bundesheer | <input type="checkbox"/> 19 Unterbrechung der Gerichtspraxis |
| <input type="checkbox"/> 09 Zivildienst | <input type="checkbox"/> 20 Entlassung aus der Bundesbetreuung |
| <input type="checkbox"/> 10 Pragmatisierung | |
| <input type="checkbox"/> 11 länger als ein Monat während unbezahlter Urlaub | |
| <input type="checkbox"/> 00 sonstige Gründe | |

Kassenvermerke

Zuletzt bezogenes Entgelt (im sozialversicherungsrechtlichen Sinn): € 1.800,-

Beitragsgrundlage Malus €

Dienstgebername	Bach Ges mbH		Unterschrift und Stempel der/des Dienstgebers(in) bzw. der/des Bevollmächtigten
Betriebsart	Bäckerei-Konditorei	Telefonnummer:	 2.4.2001
Anschrift (Int. KFZ-K., PLZ, Ort, Straße, Nr.)	A 1010 Wien, Karntnerstr. 12		
Betriebsstätte (Filiale, Baustelle, Büro etc.) in	E-Mail:		
Bevollmächtigte(r)/Hersteller(in)	Telefonnummer:		
Anschrift (Int. KFZ-K., PLZ, Ort, Straße, Nr.)	E-Mail:		Datum

NOGKK - VA 101 - 04/02 - 200.000

HV - KV 002-1/04.02

6 Mitarbeiterführung

6.1 Führen heute

„Eine Führungskraft erzielt Ergebnisse, gemeinsam mit anderen Menschen.“
Das bedeutet, dass Führen eine Aufgabe ist, die auf das Erreichen von Zielen ausgerichtet ist und immer mit Menschenführung zu tun hat.

**„Arbeitskräfte wurden gerufen –
Menschen sind gekommen.“**

(Max Frisch)

Unser modernes Zeitalter hat einen Wertewandel in der Gesellschaft mit sich gebracht. Immer weniger Menschen sind bereit, Tätigkeiten, deren Sinn sie nicht verstehen oder die den eigenen Wertvorstellungen widersprechen, auszuführen. Sie sind nicht mehr bereit, die Arbeitszeit von ihrer Lebenszeit abzuschreiben!

Der moderne Mitarbeiter will sich als Ganzer einbringen, etwas „Sinnvolles“ tun, er will mitdenken dürfen, er will sich selbst weiterentwickeln können, er will das Gefühl haben, dass er in seiner Tätigkeit wichtig ist und er will sein persönliches Erfolgserlebnis auch in der Arbeit haben. (Das Bedürfnis danach „tüchtig zu sein“ ist der wichtigste Motivator überhaupt.)

Fortschrittliche Unternehmen nützen natürlich auch dieses Angebot des neuen Mitarbeiters und fördern es nach Kräften. Sie nützen zum gemeinsamen Erfolg nicht nur die „Hand“ des Mitarbeiters sondern auch sein „Herz“ und „Hirn“!

Wenn uns das bewusst ist, dann ergeben sich einige „neue“ Aufgaben der Führung:

- Den richtigen Mitarbeiter auswählen,
- Ziele und Wertvorstellungen ganz klar kommunizieren und vorleben,
- den Sinn der Arbeit vermitteln.
- Den Mitarbeiter zum Mitdenken auffordern,
- ihn zu Verantwortungsbereitschaft und Selbständigkeit führen
- und ihn bei seiner Weiterentwicklung im Beruf unterstützen.
- Den Mitarbeiter fordern (= fördern), aber nicht überfordern!!,
- und ihn sein eigenes Erfolgserlebnis erleben lassen.

6.2 Führungsstile

Die Art und Weise, wie eine Führungskraft versucht, ihre Mitarbeiter zu beeinflussen, nennt man Führungsstil. Vom richtigen Führungsstil hängt sehr oft Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens ab.

Die klassischen Führungsstile:

• Der streng autoritäre Führungsstil

Beschreibung: Der Mitarbeiter hat hier eine rein ausführende Funktion. Er erhält vom Vorgesetzten seine Anweisungen und hat diese zu befolgen, sonst hat er mit Sanktionen zu rechnen.

Mitarbeiterreaktion: „Nicht erwischt werden“, Dienst nach Vorschrift, keine oder späte Information über „Negatives“ nach oben.

Effizienz: Hängt vom Ausmaß der Kontrolle ab, wenn der Sinn des befohlenen Verhaltens nicht akzeptiert wird.
(Beispiel: „Radar-Geschwindigkeitskontrolle“)

• Der patriarchalische Führungsstil

Beschreibung: Dieser ist eine positive Abwandlung des autoritären Führungsstils. Der Vorgesetzte hat eine herrschende, aber väterliche Rolle und sucht mehr Kontakt zu seinen Mitarbeitern. Im Prinzip entscheidet er allein und erteilt seine Befehle in freundlicherem Ton.

Mitarbeiterreaktion: Siehe autoritärer Stil; Mitarbeiter darf aber Vorschläge machen oder Rückfragen stellen.

Effizienz: Hängt stark von der Persönlichkeit des Patriarchen ab. Es gibt einige sehr erfolgreiche „charismatische“ Patriarchen.

• Der laissez-faire Führungsstil

Beschreibung: „Treiben lassen“ oder „Tu, wie du glaubst!“. Passive Rolle der Führungskraft. Meist ein Ergebnis von Führungsschwäche.

Mitarbeiterreaktion: Sich selbst überlassen → handeln nach Gutdünken. Als Folge kann es zu Prestigekämpfen in der Gruppe kommen.

Effizienz: In der Regel gering, da klare Ziele fehlen. In bestimmten Bereichen wie Forschung und Design – wo Kreativität im Vordergrund steht – wird dieser Stil bewusst und recht erfolgreich angewendet. Dann allerdings in leicht abgewandelter Form, als „lange Zügel“-Methode.

• Der kooperative Führungsstil

Beschreibung: Wird heute allgemein als effektivster in den meisten Arbeitssituationen angesehen. Führung stellt hier das gemeinsame Auseinandersetzen mit bestimmten Aufgaben dar. (Teamarbeit, Vorschlagswesen usw.)

Dieser Führungsstil baut vor allem auf der Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen auf. Die Führungskraft vereinbart Ziele mit dem Mitarbeiter, beeinflusst gewisse Reifungsprozesse der Gruppe in der Form, dass Mitarbeiter selbständig und selbstverantwortlich arbeiten. Der Arbeitnehmer wird hier am ehesten zum „Mitarbeiter“. Wichtig und charakteristisch: Funktionierende Information und Kommunikation, Mitsprache, Eigenverantwortung, Mitarbeiterförderung.

Mitarbeiterreaktion: Positiv, motiviert, Identifikation mit „seiner“ Firma. Wenn Mitarbeiter längere Zeit autoritär geführt wurden, fühlen sie sich anfangs oft verunsichert.

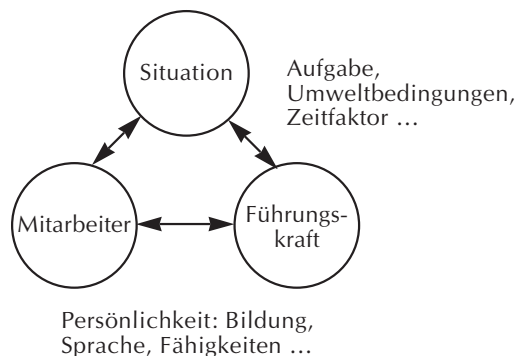
Effizienz: Langfristig sehr erfolgreich; wenn Mitarbeiter längere Zeit autoritär geführt wurden, fühlen sie sich oft anfangs verunsichert.



Materialien

Den idealen „**Führungsstil für alle Fälle**“ gibt es nicht. So ist zum Beispiel bei der Polizei oder bei der „freiwilligen“ Feuerwehr im Einsatz ein anderer Führungsstil zielführender, als bei einer kreativen Arbeitsgruppe (Entwicklung, Design) oder in einem kleineren Gewerbebetrieb. Es wäre daher falsch, einen bestimmten Führungsstil starr zu verfolgen.

Modernes Führen berücksichtigt die Wechselbeziehung und gegenseitige Abhängigkeit zwischen **Situation und Aufgabe, Führungskraft und „Geführten“**.



Ein Vorgesetzter, z. B. Meister, steht in einer Wechselbeziehung mit dem Mitarbeiter. Gemeinsam haben sie sich mit einer ganz bestimmten Aufgabe auseinanderzusetzen. Dabei wird ihr Handeln von der gegebenen Situation (Umweltbedingungen, Arbeitsplatzsituation, organisatorische und technologische Bedingungen und Zeitfaktor) beeinflusst.

Ein Beispiel:

Bei verschiedenen Hilfe-Organisationen werden die Einsatzpläne für bestimmte Ereignisse im Team erarbeitet. Tritt dieser Ernstfall aber dann ein, so hat einer das Kommando und gibt die Befehle.

Bestimmende Faktoren dafür sind:

Teamarbeit liefert die besseren Ergebnisse und ist motivierend, da es den Bedürfnissen der Menschen entspricht, kostet aber Zeit. Im Einsatzfall ist Zeit im Verzug, es muss rasch gehen, hier kann nur einer reden.



Materialien



Materialien



6.3 Der kontinuierliche Führungsprozess

Mitarbeiter führen ist die tagtägliche Aufgabe der Führungskraft. Jede sinnvolle Aktivität wird gestartet mit Zielen (Auftrag).

Die Durchführung wird kontrolliert: Meistens genügt eine Ergebniskontrolle, manchmal ist auch eine Zwischenkontrolle zu empfehlen, wenn es sich um bedeutendere Projekte handelt, wie z. B.: Baustellen u.ä. Wenn es um „Lernen“ des Mitarbeiters, z. B. des Lehrlings geht, wird sogar während der Durchführung kontrolliert.

Kontrolle hat immer nur den Sinn, steuernd eingreifen zu können, um die „Zielrichtung“ beizubehalten.

Kontrolle sollte in einem Unternehmen als etwas völlig Selbstverständliches gelten.

Und dann gibt es einen Grundsatz: Keine Kontrolle ohne Rückmeldung. Über die Ergebnisse der Kontrolle ist mit dem Mitarbeiter zu sprechen. Sowohl in Form von Lob, als auch von konstruktiver Kritik.

• Ziele vereinbaren – Der Auftrag

Die Zielvereinbarung wird je nach dem, ob es sich um eine kleine Erledigung oder um eine komplexere Angelegenheit handelt, mehr oder weniger Zeit in Anspruch nehmen.

Denken Sie besonders bei kleinen Aufträgen daran: Vergewissern Sie sich immer der Aufmerksamkeit Ihres Mitarbeiters! Aufträge nie zwischen Tür und Angel erteilen!

So sollen Ziele sein:

- **realistisch erreichbar**
- **vollständig, klar und messbar**
- **vereinbart (akzeptiert)**

- **realistisch, erreichbar:**

Ein Mitarbeiter, der immer wieder Misserfolge erlebt, weil er durch zu hochgesteckte Ziele überfordert ist, wird die Lust an der Arbeit verlieren. Fordern, aber nicht Überfordern!, ist die richtige Einstellung, um den Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

- **vollständig, klar und messbar:**

Missverständnisse bei der Besprechung eines Auftrages bzw. der Zielsetzung führen zu falschen Ergebnissen und zu Ärger beim Mitarbeiter und bei der Führungskraft.

Sie formulieren Ziele/Aufträge dann unmissverständlich, wenn Sie die **6 W-Fragen** beantworten.

WER

Allgemeine Aufforderungen wie „Das Lager muss wieder aufgeräumt werden“ oder „Wir müssen die Bestellungen rascher bearbeiten“ haben bestenfalls den Charakter von unverbindlichen Absichtserklärungen. Niemand fühlt sich besonders betroffen, daher wird auch niemand aktiv. Und falls doch jemand tätig wird, so bestenfalls mit halbem Herzen: Er war ja nicht persönlich angesprochen, deshalb hat er das Gefühl, eine Fleißaufgabe zu machen.

WAS

Jede Anweisung, die über das allgemeine „Wir müssen was tun“ hinausgeht, enthält die Umschreibung dessen, was zu tun ist. Irrtümer, Missverständnisse und Verwechslungen sind dann möglich, wenn wir das Gemeinte nicht klar präzisieren.

Sagen Sie daher:

Das Rohstofflager aufräumen – und nicht das Lager.

Die Bestellungen an den Lieferanten X noch heute aussenden – und nicht:
Die Bestellungen müssen ausgesendet werden.

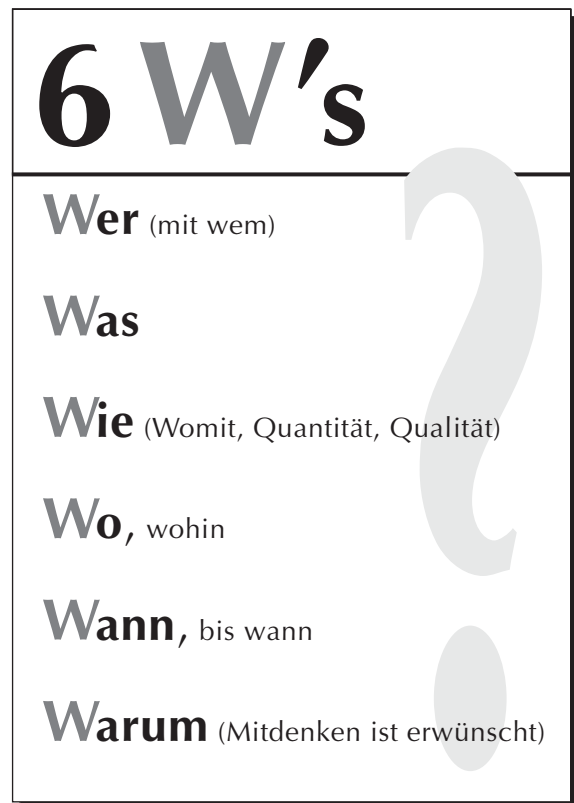
Die Nachkalkulation des Auftrags der Firma Mayer in Angriff nehmen – und nicht: Die Nachkalkulation muss gemacht werden.

WIE

Hier wird gern gesündigt:

- Weil man meint, dass der Mitarbeiter ohnedies Bescheid wissen muss,
- weil man selbst nur einen einzigen Weg sieht und einen anderen gar nicht für möglich hält,
sagt man nicht, dass man unter „Lager aufräumen“ nicht meint, die Kartons exakt Kante auf Kante zu stellen, sondern den Durchgang für die Gabelstapler frei zu machen.

Wenn das WIE nicht klar definiert ist, wird Interpretationen durch den Mitarbeiter freies Spiel gelassen. Dies kann durchaus ein Ziel sein, wenn man das kreative Potenzial seiner Mannschaft nützen möchte; will man aber fest umrissene Aufgaben klar definieren, so ist es allemal zielführender zu **sagen, wie man es haben will.**



Materialien

WO, WOHN

Die Angabe des Ortes, an dem etwas verrichtet werden soll oder wohin etwas gebracht oder gesandt werden soll, wird nicht immer notwendig sein. Bei Mitarbeitern, die an einem fixen Arbeitsplatz tätig sind, ist das WO meistens selbstverständlich. Aber es gibt doch genügend Situationen, bei denen es zu Störungen im Ablauf kommen kann, wenn diese Messgröße fehlt.

Beispiel:

„Jetzt ruft mich gerade der Herr Bauer an und urgiert den Kostenvoranschlag für die Installation in seinem neuen Einfamilienhaus in Döbling!“

„Aber den habe ich schon vor einer Woche nach Döbling geschickt!“

„Aber der Herr Bauer wohnt doch nicht auf der Baustelle! Sie hätten den KV in seine Wohnung im 5. Bezirk schicken sollen!“

WANN

Dem Vorgesetzten ist klar, wann oder bis wann eine Aufgabe zu erfüllen ist: sofort, weil es dringend ist, oder sobald es sinnvoll in den Arbeitsablauf passt und noch etwas Zeit hat.

Der Mitarbeiter hat möglicherweise eine andere Sicht der Dinge: Er hat sich heute Nachmittag frei genommen, daher heißt „sofort“ für ihn morgen früh – und das ist für den Unternehmer zu spät.

Daher: **Sagen Sie klar, bis wann** eine Aufgabe erfüllt werden muss. So hat Ihr Mitarbeiter die Möglichkeit, rechtzeitig Bedenken anzumelden.

WARUM

Wenn man auf die Kreativität, das Einfühlungs- und Improvisationsvermögen der Mitarbeiter angewiesen ist und wenn noch zusätzliches persönliches Engagement und Einsatz erforderlich werden, kommt man mit Anweisungen allein nicht mehr durch.

Wenn der Mitarbeiter weiß, dass die Nachkalkulation des Auftrags der Firma Mayer deshalb so dringend ist, weil sie als Grundlage der Vorkalkulation des wichtigen Anbots an die Firma Müller dient, das heute noch hinausgehen muss, kann er selber Prioritäten setzen und weniger Dringendes verschieben.

Die Begründung für das WAS, das WIE und das WANN gibt dem Mitarbeiter **Einsicht, Motivation und Handlungsspielraum** – aber auch ein Stück

Verantwortung: Er wird vom unmündigen Befehlsempfänger zum mündigen Partner.

- vereinbart (akzeptiert):

Vereinbarte Ziele sind gemeinsame Ziele. Stellen Sie sicher, dass Ihr Mitarbeiter die Ziele verstanden hat und akzeptiert, indem Sie am Ende des Auftragsgespräches eine kurze Frage stellen:

„ ... gibt's noch Fragen?“

„ ... alles klar?“

„ ... schaffen Sie das?“

Wenn Ihr Mitarbeiter „JA“ gesagt hat, dann ist hier ein persönlicher „Vertrag“ zwischen Ihnen und dem Mitarbeiter geschlossen worden, er hat **Verantwortung** übernommen!

Führen Sie, wenn nötig ein „Zielgespräch“, beantworten Sie Fragen. So können Einwände und Unklarheiten gleich von Anfang an geklärt werden, und es gibt dadurch weniger unangenehme Überraschungen im Nachhinein.

Beispiel:

„Frau Meier, ich habe heute um 3 Uhr den Termin beim Steuerberater. Bitte machen Sie mir die Reinschrift der Inventur bis 2 Uhr fertig, und legen Sie sie mir auf den Schreibtisch. Geht sich das aus?“

„Das kann ich nicht versprechen, weil ich doch für Sie die Umsatzaufstellung machen soll.“

„Ahja – den Steuerberater kann ich nicht verschieben – dann verschieben wir lieber die Aufstellung auf morgen. Geht sich die Inventur dann sicher aus?“

„Ja.“

• Die Rückmeldung

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ heißt ein Grundsatz der Kommunikation. Wenn nun ein Mitarbeiter weder Lob noch Kritik bekommt, wenn nie über die Ergebnisse seiner Arbeit gesprochen wird, welche Botschaft erhält er dadurch? „Es ist eigentlich egal, was und wie ich es mache!“

Durch **Lob und Kritik** entsteht Verbesserung (Lernen), Information wird gegeben (So soll es gemacht werden), auch Identifikation mit dem Unternehmen (Du gehörst dazu, Du bist mitentscheidend für den Unternehmenserfolg) und Motivation!

So soll die Rückmeldung erfolgen:

Leistung/Verhalten Nicht der Mensch wird bewertet, sondern die Zielerreichung. Sprechen Sie über Sachverhalte!



Materialien

6



Materialien

Angemessen	Die Angemessenheit von Lob oder Kritik richtet sich nach den Auswirkungen, die eine Leistung oder ein Verhalten hat: Auswirkungen auf „Geld“ (Umsatz, Kosten ...), das Image des Unternehmens, die Sicherheit, die Qualität der Arbeit oder die Kollegialität. Machen Sie nie aus einer Mücke einen Elefanten oder umgekehrt! Gerechtigkeit ist ein Fundament Ihrer persönlichen Autorität!
Objektiv	Gleiche Maßstäbe für alle Mitarbeiter! Begründet auf Fakten. Dieser Punkt ist für die meisten eine schwierige Forderung. Hat doch jede Führungskraft schon eine „gemeinsame Geschichte“ mit einzelnen Mitarbeitern. Führungskräfte begegnen hier häufig dem Problem, dass einzelne Mitarbeiter mehr Förderung brauchen als andere. Diesem Dilemma kann man nur durch unterschiedliche Zielsetzungen entgehen.
Kontinuierlich	Immer wenn es einen Anlass gibt! Bei einer Führungskraft, die zeitweilig aus einer guten Laune heraus mit Lob um sich wirft oder bei schlechter Laune kritisiert („nörgelt“), kann der Mitarbeiter keinerlei Rückschlüsse auf sein Arbeitsergebnis oder sein Verhalten ziehen: Dann ist eben der Chef heute „gut drauf“ oder „granig“. Der Mitarbeiter selbst fühlt sich nicht betroffen.
Aktuell	Unmittelbar nach dem Anlass. Nach einem Jahr wirkt's nicht mehr.

Das Anerkennungsgespräch

- Nützen Sie jede Möglichkeit zum Loben, hier liegt ein Schlüssel zur Motivation.
- Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter ganz genau, konkret, was er gut gemacht hat, sprechen Sie auch Einzelheiten an.
- oder Sie lassen ihn die Einzelheiten selbst erzählen: „Sagen Sie, wie haben Sie denn das geschafft!“
- Sagen Sie auch, wie sehr Sie sich darüber freuen und was für eine Bedeutung das für die Firma oder die Kollegen oder für Sie persönlich hat.
- Den Mitarbeiter als Menschen ermutigen. Vermitteln Sie: Mach so weiter!
- Geben Sie dem Gelobten die Hand.

Das Kritikgespräch

Bevor Sie ein Kritikgespräch führen, sollten Sie sich klar machen, was Sie dadurch erreichen wollen und können: Sie wollen für die Zukunft eine Verbesserung der Leistung oder des Verhaltens Ihres Mitarbeiters erreichen.

„Ändern aber kann sich jeder nur selbst“ und daher ist es notwendig, dass Sie den Veränderungswillen Ihres Mitarbeiters herbeiführen, ihn zur Veränderung motivieren!

Die Zusammenarbeit soll in Zukunft gut sein.

Schonen Sie das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters. Fällen Sie kein Urteil, bevor Sie nicht den anderen gehört haben.

Kritik darf nicht:

- entmündigen
- beschämen
- aburteilen
- verhören



So könnte ein „Kritikgespräch“ ablaufen:	Anmerkung
1. Laden Sie Ihren Mitarbeiter in Ihr Zimmer ein (unter 4 Augen!)	
2. Beginnen Sie möglichst mit etwas Positivem oder Sie fragen Ihren Mitarbeiter, wie es ihm zur Zeit in seiner Arbeit geht. Sprechen Sie möglichst Motivatoren des Mitarbeiters an.	Nur dann, wenn Sie das Gefühl haben, es verwässert nichts.
3. Stellen Sie den zu kritisierenden Sachverhalt dar: Konkrete Fakten sachlich auf den Tisch legen. *) Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter unmissverständlich, was falsch daran ist und ...	Was ich beanstande
4. ... sagen Sie Ihrem Mitarbeiter auch, welche Auswirkungen die Sache für die Abteilung/ die Firma/für Kollegen hat.	Deshalb ist es wichtig!
5. Sprechen Sie Ihre Gefühle aus: z. B.: Das hat Sie gewundert, erstaunt, enttäuscht, geärgert ...	Seien Sie echt und authentisch
6. Die Zielsetzung aussprechen	Was ich erwarte
7. Erwarten Sie jetzt die Mitarbeiterreaktion: Lassen Sie ihn sein Problem möglichst selbst lösen! Wenn nötig stellen Sie offene Fragen, wie er sich die künftige Lösung vorstellt und warten Sie unbedingt die Antwort ab.	Wie steht der Mitarbeiter zu dieser Erwartung
8. Treffen Sie eine Abmachung und vereinbaren Sie nötigenfalls eine Kontrolle (Termin).	Du + Ich = Wir
9. Reichen Sie dem Kritisierten die Hand	

*) Wenn der Sachverhalt nicht hundertprozentig klar ist, fragen Sie den Mitarbeiter danach, wie er die Sache erlebt hat!

Kontrollfragen:

1. Welche grundsätzlichen vier Führungsstile kennen Sie?
2. Welche Faktoren sind für die Wahl des geeigneten Führungsstils bestimmend?
3. Welche Schritte gehören zum Kreislauf des Führens?
4. Wie müssen brauchbare Ziele beschaffen sein?
5. Wie werden Ziele messbar (kontrollierbar) und eindeutig?
6. Warum sind Lob und Kritik so wichtige Führungsinstrumente?
7. Wie soll ein konstruktives Kritikgespräch geführt werden?

7 Motivation

7.1 Grundsätzliche Gedanken zur Motivation

Die Leistung, die der Mitarbeiter im Betrieb erbringt, hängt im Wesentlichen von 2 Faktoren ab, nämlich von

- seiner **Leistungsfähigkeit** und
- seiner **Leistungsbereitschaft**.

In diesem Kapitel wollen wir uns mit der Bereitschaft des Mitarbeiters beschäftigen, Leistung für die Unternehmensziele zu erbringen.

Spätestens seit Sigmund Freud haben sich immer wieder Psychologen mit der Frage beschäftigt: Was sind die Gründe, warum Menschen etwas Bestimmtes tun oder nicht tun? Was setzt sie in Bewegung? Was ist die Ursache ihres Verhaltens?

Frederick Herzberg unterscheidet zwischen von außen wirkenden (extrinsischen) und von innen wirkenden (intrinsischen) Faktoren:

Zu den **von außen wirkenden Faktoren** erzählt er uns von seinem Hund:

„Wenn ich will, dass mein Hund sich bewegt, so kann ich ihn treten oder mit einem Hundekuchen locken.

Wenn ich will, dass er sich wieder bewegt, was muss ich tun? ihn wieder treten oder locken! In ähnlicher Weise kann ich die Batterie eines Menschen wieder und wieder aufladen.“

Ich kann danach Menschen durch Angst, Druck, Drohung in Bewegung setzen oder durch den menschlichen Hundekuchen „Geld“ verlocken. Bei den extrinsischen Faktoren muss **ständig** von außen eingewirkt und agiert werden: Ständige Anwesenheit – ständige Kontrolle – ständige Sanktionen oder ständige materielle Reize.

Wer ist hier motiviert, der Empfänger oder der Geber?

Bei den von außen wirkenden Einflüssen kann nicht von Motivation gesprochen werden! Motivation ist der Antrieb von innen!

Bei selbstmotivierten Mitarbeitern braucht eine Führungskraft nicht ständig zu stoßen oder zu ziehen und die ständig notwendige Ausführungskontrolle kann zugunsten der Ergebniskontrolle reduziert werden.

„Wenn Du ein Schiff bauen willst – gib Deinen Leuten nicht die Maße und schicke sie nicht nach Werkzeug, Holz und Nägeln, sondern erwecke in ihnen die Sehnsucht nach dem großen weiten Meer.“
(nach St. Exupery)

Der Mitarbeiter im Betrieb ist von Haus aus immer motiviert, da fast jeder Mensch in unserer Leistungsgesellschaft das Bedürfnis nach Erfolg aus der eigenen Leistung hat: Er will tüchtig sein, für sich („Selbstwertschätzung“) und dadurch auch bei anderen etwas gelten.

Der Gedanke ist naheliegend, dass es vordringlich wichtiger ist, die Hindernisse zu beseitigen, die den Mitarbeiter am Erfolg hindern und **Demotivation zu vermeiden**, als psychologische Einzelmotivation zu betreiben.

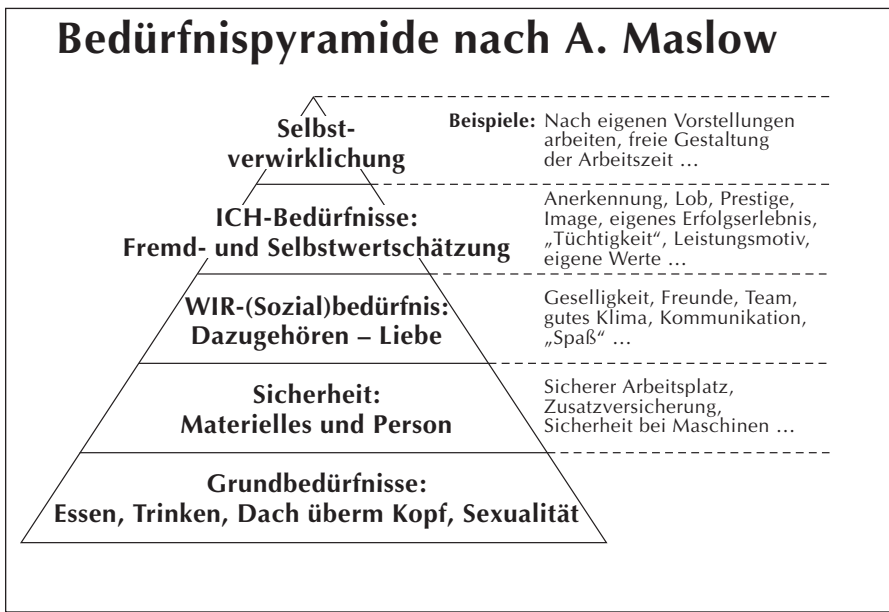
Will man die Motivation seiner Mitarbeiter erhalten, so ist es notwendig im Betrieb eine Situation herzustellen, die es ihnen ermöglicht ihre eigenen Bedürfnisse soweit wie möglich zu befriedigen.

7.2 Bedürfnisse nach A. Maslow

Folie 13



Abraham Maslow hat ein Modell entwickelt, bei dem er die Bedürfnisse des Menschen in 5 Gruppen eingeteilt hat.



Für die Motivation von Menschen gelten einige Grundsätze:

- Die Befriedigung von Bedürfnissen wird als Freude erlebt, die Bedrohung macht Angst (Konflikt).
- Bedürfnisse, die befriedigt sind, motivieren nicht.
In Österreich, mit unserem hohen Lebensstandard und unserem sozialen Netz wird die Aussicht auf Essen und Trinken keine stark motivierende Wirkung haben. Anders ist das in armen Ländern.
- Unbefriedigte Bedürfnisse hat jeder Mensch.

- Bedürfnisse, bei denen der Mensch keine Realisierungschance sieht, setzen nicht in Bewegung. Der Mitarbeiter, der erlebt, dass er sich anstrengen kann soviel er will, er bekommt dennoch im Betrieb keine Anerkennung, der wird bald in der Leistung nachlassen.
- Die Ausprägung der einzelnen Bedürfnisse ist bei verschiedenen Menschen unterschiedlich stark und abhängig von der persönlichen Reife (Lebens-/Lerngeschichte).

7.3 Motivation im Unternehmen

Motivation im Unternehmen kann wie folgt definiert werden:

„Voraussetzungen (Einrichtungen) schaffen und anbieten, die den Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, wenn Sie entsprechend der gegebenen Zielsetzung handeln.“

In der unternehmerischen Praxis gibt es eine Vielfalt solcher Einrichtungen, beginnend beim Geburtstagswunsch an den Mitarbeiter bis hin zum richtig gehandhabten Vorschlagswesen.

Eine mögliche Gruppierung dieser Motivationsmöglichkeiten könnte folgendermaßen aussehen:

Motivation durch

- materielle Anreize
- soziale Anreize
- Image, Ausbildung, Karriere

Folie 14



Motivationsmöglichkeiten im Unternehmen		
Materielle Anreize	Soziale Anreize	Image, Ausbildung und Karriere
Erfolgsprämien	Arbeitszeitgestaltung	Berufsbild
Incentive-Aktionen	Urlaubsplanung	Weiterbildung
Gewinnbeteiligung	Betriebsklima	Aufstiegs- möglichkeiten

• Motivation durch materielle Anreize

Grundsätzlich muss man bei materiellen Zuwendungen sagen, dass sie dann motivierend sind, wenn sie Symbolcharakter für den persönlichen Erfolg haben, das heißt leistungsabhängig gewährt werden oder als Anerkennung gegeben werden.

Eine Lohn- oder Gehaltserhöhung freut zwar den Mitarbeiter, fühlt er sich doch dadurch anerkannt, hat aber längstens nach 2 Monaten ihren motivierenden Charakter verloren.

Nach Frederick Herzberg ist Lohn oder Gehalt ein sogenannter Hygienefaktor oder „Unzufriedenmacher“, das heißt, wenn das Gehalt nicht stimmt ist der Mitarbeiter unzufrieden, ist es in Ordnung, dann ist der Mitarbeiter nicht unzufrieden, aber deshalb noch lange nicht motiviert. Denn Motivation ist mehr als „nicht unzufrieden“.

Erfolgsprämien

sind Lohn- oder Gehaltszahlungen, die für bestimmte Leistungen in Aussicht gestellt werden. So können zusätzliche Verkäufe bestimmter Artikel mit Prämien belohnt werden (z. B. Verkäufe von Haarpflegemitteln in einem Friseurgeschäft). Aber auch eine kürzere Arbeitsdauer für ein Projekt kann mit Geld abgegolten werden (z. B. wesentliche Zeitunterschreitung bei der Errichtung eines Fertigteilhauses).

Incentives

Unter Incentives versteht man die Belohnung von besonderen Leistungen durch Geschenke. Es handelt sich um persönliche Auszeichnungen, die in Form von wertvollen Gegenständen (z. B. eine goldene Uhr, Münzen) oder als Reisen, Abonnementkarten für Festspiele usw. übergeben werden. Die Leistung kann sich auf langjährige Betriebszugehörigkeit oder auf den größten Umsatz usw. beziehen.

Gewinnbeteiligungssysteme

sind eher in Großbetrieben zu finden. Die Vorteile liegen im Streben des einzelnen nach hohem Gewinn und nach Verringerung der Kosten. Ein gewisser Prozentsatz des Gewinnes kommt jedes Jahr zur Verteilung.

• Motivation durch soziale Anreize

Das Sozialbedürfnis zielt auf die gute Beziehung zu anderen Menschen. Als soziales Wesen geschaffen möchte der „dazugehören“ und vor allem als Mensch – als Herr oder Frau Meier – und nicht nur als „Produktionsmittel“ behandelt werden.

Arbeitszeitgestaltung

Die Arbeitszeitgestaltung ist den meisten Mitarbeitern ähnlich wichtig wie die Entlohnung oder Aufstiegsmöglichkeiten. Grundsätzlich richtet sich die Arbeitszeit nach der Betriebsart.

- z. B. Ein Handelsangestellter hat die Möglichkeit der Gleitzeit.
Ein Friseurgeschäft hat Montag geschlossen; Samstag offen.
Ein Kellner muss mit Samstag- und Sonntagsarbeiten rechnen.

In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, die Arbeitszeit zusammenhängend zu gestalten. Mittels Dienstplänen, welche man mit den Mitarbeitern bespricht, kann man auf die Wünsche näher eingehen und somit motivieren.

Urlaubsplanung

Eine zuverlässige Urlaubsplanung ist in Zusammenhang mit Buchungsbedingungen des Marktes sehr wichtig. In der Regel müssen Buchungen ein halbes Jahr im Voraus durchgeführt werden, daher ist eine Jahresplanung anzuraten. Auch hier wird man auf die einzelnen persönlichen Wünsche (z. B. schulpflichtige Kinder können nur in den Ferien auf Urlaub fahren) Rücksicht nehmen.

Betriebsklima

Für das gute Betriebsklima gibt es einige Grundsätze:

- beispielgebendes Verhalten und ein freundlicher Umgangston des Unternehmers
- persönliche und häufige Anerkennung
- Mitarbeiterbesprechungen, Teamarbeit
- Kritik nur unter „vier Augen“
- gemeinsame Veranstaltungen des Betriebes (z. B. Ausflüge, Weihnachtsfeste usw.)
- Information über das, was im Unternehmen läuft
- Bereitstellung attraktiver Gemeinschaftsräume
- Gezieltes Eingehen auf einzelne Mitarbeitergruppen, z. B. Lehrlinge, Frauen, usw.

• Motivation durch Image, Ausbildung und Karriere

Der persönliche gute Ruf und die eigene Tüchtigkeit sind erstrebenswerte Ziele des Mitarbeiters. Sie befriedigen die Bedürfnisse nach Anerkennung und auch nach Sicherheit.

Berufsbild

Erfahrungen haben gezeigt, dass Mitarbeiter sich mit dem Betrieb identifizieren wollen. Das Berufsbild in der Öffentlichkeit ist daher ein wichtiger Teil. Der Unternehmer sollte nicht nur auf gute Arbeitsleistungen achten, sondern seine Mitarbeiter auch zu Ausstellungen und Messen entsenden (evtl. eigener Messestand) und sie ermuntern, an Wettbewerben (Friseurwettbewerb, Wettbewerb für Bäcker usw.) teilzunehmen. Mit diesen Maßnahmen kann das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter gestärkt und die Leistungsbereitschaft erhöht werden.



„Weiterbildung“

Weiterbildung ist heutzutage in fachlichen Bereichen eine Selbstverständlichkeit. Auch persönlichkeitsbildende Seminare, besonders in Bereichen wie Telefon, Verkauf, Kundendienst und Führung, werden häufig als wichtig erkannt und deshalb als „Incentive“ angeboten.

Von der Weiterbildung profitiert nicht nur das Unternehmen, sondern auch der Mitarbeiter persönlich. Sie nützt ihm in seiner Karriere und erhöht seinen persönlichen Stellenwert.

Aufstiegsmöglichkeiten

Großbetriebe sind bei der Motivation mittels Aufstiegsmöglichkeiten im Vorteil. Aber auch in Klein- und Mittelbetrieben wird man versuchen, entsprechendes berufliches Vorankommen zu bieten.

z. B. Ein besonders qualifizierter Tischler wird zum Vorarbeiter für den Möbelbau ernannt. Eine Sekretärin könnte zur Chefsekretärin im Betrieb aufsteigen. Ein Mechaniker wird zum Lagerverwalter bestimmt.



Kontrollfragen:

1. Welche zwei unterschiedliche Arten von „Beweggründen“ gibt es bei F. Herzberg?
2. In welche fünf Gruppen teilt A.Maslow die menschlichen Bedürfnisse ein?
3. Welche Grundsätze sollten wir im Zusammenhang mit menschlichen Bedürfnissen kennen?
4. Welche Motivationsmöglichkeiten sehen Sie im Zusammenhang mit dem Sozialmotiv?
5. Welche Motivationsmöglichkeiten sehen Sie im Zusammenhang mit dem Bedürfnis nach Fremdwertschätzung (Anerkennung, Prestige)?
6. Welche Motivationsmöglichkeiten sehen Sie im Zusammenhang mit dem Bedürfnis nach Erfolg und tüchtig sein (Selbstwertschätzung, Leistungsmotiv)?
7. Welche Motivationsmöglichkeiten sehen Sie durch materielle Anreize?
8. Welche Motivationsmöglichkeiten sehen Sie im Zusammenhang mit dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung?

8 Die Lehrlingsausbildung

8.1 Grundlagen

Jedes Jahr entscheidet sich knapp die Hälfte aller Absolventen der Pflichtschule für eine **duale Ausbildung**:

- Der Lehrling erwirbt in der Berufsschule fachliches Grundwissen und Allgemeinwissen
- und an seiner Lehrstelle, in seinem Betrieb, die beruflichen Fähigkeiten seines Lehrberufes und er soll Schlüsselqualifikationen erwerben um den Anforderungen des modernen Wirtschaftslebens gerecht werden zu können.

Die zu lernenden **beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten** sind für jeden Lehrberuf in einem **Berufsbild** festgelegt, das Sie in den Lehrlingsstellen Ihrer Wirtschaftskammer, bei Ihrer Innung und über Ihre Bezirksstelle erhalten können.

Zu den **persönlichen Schlüsselqualifikationen** zählen:

- selbständig Arbeiten planen, durchführen und kontrollieren,
- selbständig Probleme lösen und sich auf neue Situationen einstellen,
- sich mit Kunden und Kollegen über die Arbeit verständigen,
- mit Kollegen effektiv zusammenarbeiten,
- sich ständig verbessern und dazulernen, wenn notwendig auch umlernen.

8.2 Lehrlinge finden, auswählen, führen und motivieren

Für den Lehrling gelten die gleichen Grundsätze des Personalmanagements und der Mitarbeiterführung, wie sie in den vorhergehenden Kapiteln behandelt wurden.

Bei der **Suche** nach Lehrlingen helfen Ihnen zusätzlich zwei spezielle Einrichtungen:

- Berufsinformationsmessen
- Berufspraktische Tage (Schnuppertage)

Bei den berufspraktischen Tagen handelt es sich um eine Schulveranstaltung für Schüler der 8. oder 9. Schulstufe. Den Pflichtschülern soll dabei die Möglichkeit geboten werden, sich durch unmittelbares Erleben Einblick in die Berufswelt zu verschaffen. Da es sich um eine Schulveranstaltung handelt, ist die Durchführung nur während der Schulzeit (nicht in den Ferien) und während der Unterrichtszeit möglich.

Für die Auswahl des geeigneten Lehrlings können Sie auch **Eignungstests** oder eine Aufnahmeprüfung einsetzen. Für Fähigkeiten wie Mathematik,

Rechtschreibung, handwerkliche Geschicklichkeit, Reaktion usw. gibt es sehr gute Tests. Wenden Sie sich bei Interesse an Ihre Lehrlingsstelle!

8.3 Aufgaben des Ausbilders

Auf den Lehrberechtigten oder Ausbilder kommen im Rahmen der Lehrlingsausbildung, nicht zuletzt auf Grund des jugendlichen Alters des Mitarbeiters und der Ausbildungsaufgabe, einige besondere Aufgaben zu :

Aufgaben des Ausbilders

Lehrer + Trainer

Erzieher

Partner

Vorgesetzter

Personalentwickler

- Eines ist selbstverständlich: Der Ausbilder oder Lehrberechtigte soll die Lehrlinge in den benötigten Kenntnissen, Fertigkeiten und Verhaltensweisen unterweisen. Er hat dabei die Aufgaben eines **Lehrers und Trainers**.
- Zum Beruf gehört aber auch das richtige Verhalten, etwa gegenüber Kunden und Kollegen. Außerdem sollen die Jugendlichen selbständige und reife Erwachsene werden. Hieraus resultiert die Aufgabe des **Erziehers**.
- Jeder Lehrling braucht auch einen Vertrauten im Betrieb, den er bei Problemen ansprechen kann und der ihm persönliches Interesse entgegenbringt. Es ist also sehr wichtig, dass der Ausbilder oder Lehrberechtigte auch ein **Partner** des Lehrlings ist.
- Lehrlinge sind Mitarbeiter des Betriebes und sollen auch Leistung erbringen. Selbstverständlich ist der Ausbilder oder Lehrberechtigte somit **Vorgesetzter** und hat damit Führungsverantwortung.



- Die Lehrlinge müssen, wie auch jeder andere Mitarbeiter, ausgewählt werden, sollen sich möglichst rasch in den Betrieb integrieren und wertvolle Mitarbeiter werden. Wenn der Ausbilder oder Lehrberechtigte die Lehrlinge und die jungen Lehrabsolventen auch bei der Weiterbildung berät und dabei fördert, steht ihnen die „Karriere mit Lehre“ offen. Das ist die Aufgabe des **Personalentwicklers**.

WICHTIG

Bei allen seinen Aufgaben wirkt der Ausbilder oder Lehrberechtigte in erster Linie durch sein Vorbild!

8.4 Jugendliche und ihre Probleme

Ihr Lehrling ist meistens ein Jugendlicher und damit in einem Lebensabschnitt, den man als Pubertät bezeichnet.

„Pubertät ist, wenn die Eltern anfangen, schwierig zu werden.“

Es ist dies der Lebensabschnitt, durch den der Jugendliche zu sich selbst finden soll, d. h. erwachsen werden. Die Ablösung vom Elternhaus, die Anerkennung der Geschlechterrolle, die Auseinandersetzung mit überlieferten Werten und die Vorbereitung auf den Beruf sind die Aufgaben, die der Jugendliche hier zu bewältigen hat.

Das alles sind keine leichten Aufgaben für ihn, da sie nicht nur mit der körperlichen, sondern auch mit der geistigen und seelischen Veränderung verbunden sind. Radikale Loslösung von überlieferten Denk- und Wertmustern, starke Gefühlsschwankungen, Schwärmereien, Bewunderung von Stars usw. gehören dazu. Der Jugendliche orientiert sich in dieser Zeit oft an Gleichaltrigen, die natürlich die gleiche Phase durchleben, oder an **Idolen**.

In dieser Phase ist es besonders wichtig, dass der Jugendliche nicht allein gelassen wird, sondern dass er einen Ansprechpartner hat, mit dem er seine Probleme besprechen kann!

Dieser sollte auch Vorbild sein und den Jugendlichen dazu bringen selbstständig Probleme lösen zu können.

Es ist auch wichtig, dass Sie als Ausbilder laufend Kontakt mit den Eltern bzw. Erziehungsberechtigten haben, zum einen, damit die Eltern sehen, dass Sie sich um den Lehrling kümmern, zum anderen, da dadurch Probleme leichter erkannt und gelöst werden können.

Auch die Lehrlingsausbildung ist von Problemfällen mit Alkohol und Drogen betroffen.

Was ist zu tun, wenn ein Lehrling Alkohol oder Drogen missbraucht oder bereits gar süchtig ist?

- **Unbedingt reagieren!**, das Gespräch suchen, gegebenenfalls die Eltern informieren oder auf psychologische Beratung drängen, eine Drogenberatungsstelle kontaktieren, notfalls Konsequenzen androhen.
- **Nach Möglichkeit den Jugendlichen im Betrieb halten** oder auch nach einer Therapie wieder aufnehmen, oft ist der Beruf ein wichtiger Lebensanker!

Berufsbild Einzelhandelskaufmann/frau

1. Lehrjahr: 2. Lehrjahr: 3. Lehrjahr:

Marktstellung des Lehrbetriebs		
Einführung in die Aufgaben, die Branchenstellung und das Waren-sortiment		
	Kenntnis der Marktposition, der Standorteinflüsse, des Kundenkreises mit seinen Einkaufsgewohnheiten sowie des Kundenverhaltens	
Einrichtungen, Arbeitssicherheit und Unfallverhütung		
Kenntnis und funktionsgerechte Anwendung der betrieblichen Einrichtungen und der technischen Betriebsmittel und Hilfsmittel		



Lernziele

Richtziele:

Berufsbildpositionen, Schlüsselqualifikationen
z. B.: Messen

Grobziele:

Richtziele + Inhalte = Ausbildungsplan
z. B.: Messen mit dem Messschieber

Feinziele:

Grobziele + Bedingungen und Grenzen = Aufgabenstellungen
z. B.: mit dem Messschieber selbständig auf +/- 0,1 mm genau messen (können)

8.5 Die berufliche Ausbildung

• Lernziele

Die Mindestanforderungen an die Ausbildung werden durch die „Berufsbilder“ vorgegeben. Diese sind auf der einen Seite nach Lehrjahren und auf der anderen Seite nach sogenannten Berufsbildpositionen gegliedert.

Häufig sind die Berufsbildpositionen sehr allgemein gehalten, d. h. es sind nur „Richtziele“ enthalten: Es ist daher notwendig, daraus „**Grob- und Feinziele**“ abzuleiten, um die Durchführung richtig planen zu können.

Ein Feinziel legt fest:

- Fähigkeiten
(Kenntnisse, Fertigkeiten oder Verhaltensweisen) mit konkretem Inhalt.
- Bedingungen
(z. B.: selbständig, laut Rezeptur,)
- Grenzen
(z. B.: Maßgenauigkeit, Toleranzen, Aussehen, Zeit)

In der Lehrlingsausbildung werden die Feinziele meistens direkt als Aufgabenstellung formuliert: z.B.: „Ein Lehrling soll Metallteile mit dem Messschieber auf +/- 0,1 mm genau messen (können).“

• Begleitende Ausbildungsplanung:

Im kleinen und mittleren Betrieb findet die Ausbildung meistens am Arbeitsplatz statt, im Zusammenhang mit den im Betrieb anfallenden Arbeiten. Das bedeutet, dass eine genaue zeitliche Vorausplanung sinnlos und unpraktisch wäre.

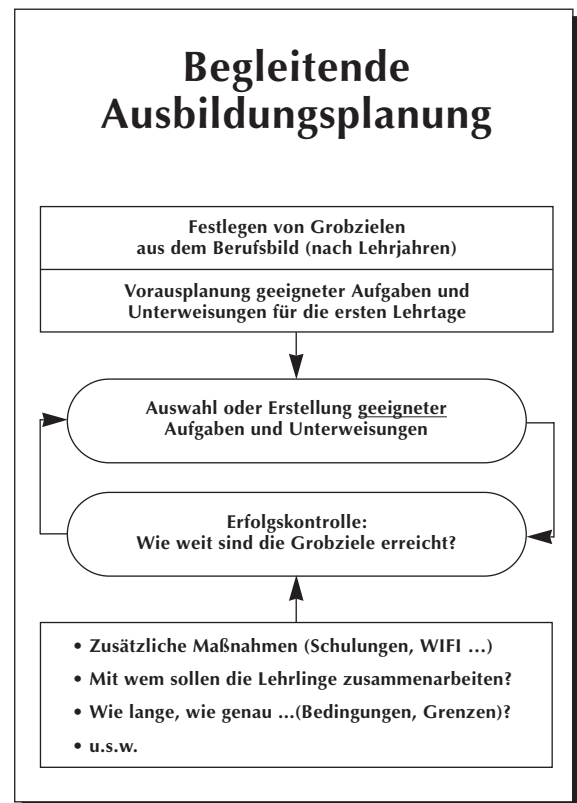
Das Richtige ist hier die begleitende Ausbildungsplanung.

Vorgangsweise:

1. Aus dem Berufsbild und weiteren Richtzielen werden Grobziele festgelegt.
Wichtig ist dabei, dass die Gliederung nach Lehrjahren beibehalten wird.
Die Aufstellung der Grobziele dient bereits als schriftlicher Ausbildungsplan!
2. Ausgehend von wichtigen Zielen aus dem ersten Lehrjahr werden geeignete Aufgaben und Unterweisungen für die ersten Lehrtage (am besten für die gesamte Probezeit) vorausgeplant.
Dabei soll dem Lehrling auch die Gelegenheit gegeben werden, seine Vorkenntnisse zeigen.
3. Aus den Arbeiten, die gerade im Betrieb anfallen, werden geeignete Aufgaben und Unterweisungen ausgewählt oder erstellt.
Aufgaben und Unterweisungen sind dann geeignet, wenn sie
 - berufsbezogen sind,
 - auf das aufbauen, was der Lehrling bisher gelernt hat,
 - für den betreffenden Lehrling den richtigen Schwierigkeitsgrad haben (vom Leichten zum Schweren)
 - der Grobzielaufstellung nach Lehrjahren entsprechen.
4. Mit laufenden Erfolgskontrollen wird festgestellt, welche Ziele bereits erreicht wurden. Der Ausbilder kann dann an seiner Aufstellung der Grobziele ablesen, was der Lehrling im betreffenden Lehrjahr noch lernen muss.

Was noch bei der begleitenden Ausbildungsplanung berücksichtigt werden sollte:

- Für Ziele, die nicht mit dem Lernen am Arbeitsplatz abgedeckt werden können, müssen zusätzliche Möglichkeiten gefunden werden.
(Schulungen im Betrieb, WIFI ...)
- Die Partner, mit denen der Lehrling zusammenarbeitet, sollen fachlich und persönlich geeignet sein und möglichst abwechseln.



- Wie lange sollen die Lehrlinge in bestimmten Aufgabenbereichen arbeiten?
Hier können besondere Schwerpunkte in der Ausbildung gesetzt werden.

• Methoden der Ausbildung

Es gibt zwei verschiedene Arten von Lernen: angeleitetes Lernen und selbständiges Lernen. Bei der Lehrlingsausbildung werden am besten beide Möglichkeiten eingesetzt.

- Beim **angeleiteten Lernen** wird die Lösung gesagt oder gezeigt.
Methoden sind: Vorzeigen, Lehrgespräch, Lernen mit Unterlagen.
- Beim **selbständigen Lernen** erarbeitet sich der Lehrling die Lösung eigenständig, man nennt die dafür eingesetzten Methoden auch aktivierende Methoden.
Aktivierende Methoden sind: Auftragsmethode, Rollenspiel, Diskussion.

Vorzeigen:

Bewegungsabläufe – etwa handwerkliche Grundfertigkeiten – werden am besten durch Vorzeigen und Erklären (durch den Ausbilder) – Nachmachen und Erklären (durch den Lehrling) – Kontrollieren und Korrigieren vermittelt.

Lehrgespräch:

Das Lehrgespräch eignet sich zur schnellen Vermittlung von Kenntnissen und Theorie. Der besondere Vorteil dabei ist, dass sich auch mehrere Lehrlinge gleichzeitig daran beteiligen können.

Das Wort Lehr„gespräch“ sagt schon aus, dass das keine einseitige Angelegenheit sein darf. Die Lehrlinge müssen eingeladen sein Fragen zu stellen und dazu aufgefordert werden, auch eigene Gedanken einzubringen („Wer fragt, führt!“)
Wichtig dabei ist, dass der Ausbilder verstanden wird: Einfache kurze Sätze, bildhafte Beispiele, Fachausdrücke und Fremdwörter sind unbedingt zu erklären.

Auftragsmethode:

Die Auftragsmethode ist die Hauptmethode der Ausbildung am Arbeitsplatz. Hier lernen die Lehrlinge, indem sie die im Betrieb anfallenden Aufträge bearbeiten.

Grenzen: Echte Aufträge können nur dann zur Ausbildung herangezogen werden, wenn damit keine größere Gefahr verbunden ist und das Ergebnis dem Kunden zugemutet werden kann.

Die Auftragsmethode ist sicher eine äußerst aktivierende Methode und führt den Lehrling zum selbständigen Arbeiten.

Bei Bedarf muss sie durch andere Methoden wie Vorzeigen, Erklären ergänzt werden.

Folie 19

Methoden der Ausbildung

Anleitende Methoden:

- Vorzeigen
- Lehrgespräch
- Lernen mit Unterlagen, Lernprogrammen

Aktivierende Methoden:

- Auftragsmethode
- Rollenspiel
- Diskussion

Rollenspiel:

Wenn es um das Erlernen wichtiger Verhaltensweisen im Beruf geht, eignet sich das Rollenspiel.

Dabei werden Situationen aus dem zwischenmenschlichen Bereich simuliert: Mit Kunden, Vorgesetzten, Kollegen ...

Beispiele: Kundenberatungsgespräch, Reklamationsbehandlung, ... persönlich und telefonisch ...

Der Lehrling übt dabei nicht nur eigene Verhaltensweisen, sondern er schlüpft dabei auch gelegentlich in die Rolle eines anderen und kann damit auch die Sichtweise des anderen erfahren.

Diskussion:

Die Diskussion zwingt den Teilnehmer dazu, seine Meinung bzw. seine Überzeugung in Argumente zu fassen und damit überprüft er seinen Standpunkt neu. Gegenargumente anderer Diskussionspartner helfen dabei Irrtümer aufzuklären. Beides hilft dazu, das Thema in seiner Breite zu erfassen und das Wissen zu erweitern.

Diskussionen mit Lehrlingen sind immer dann sinnvoll, wenn es darum geht, etwas auch tatsächlich zu verstehen oder Überzeugungen zu gewinnen.

• Erfolgskontrolle

Die **laufende** Erfolgskontrolle und Rückmeldung sind für den Ausbilder als Führungskraft selbstverständlich.

Bei Lehrlingen können jedoch **besondere Kontrollen** sinnvoll sein:

- Vor Ende der Probezeit:
Hier wird überprüft, ob die im Aufnahmegespräch festgelegten Kriterien erfolgreich erfüllt wurden.
- Gegen Ende eines Lehrjahres:
Bei dieser Gelegenheit kann noch einmal ausführlich geprüft werden, wieweit der Ausbildungsplan erfüllt ist.
- Zur Vorbereitung auf die Lehrabschlussprüfung:
Hier ist es auch sinnvoll ein Prüfungsgespräch zu simulieren.

Die beste Methode bei der Durchführung besonderer Kontrollen ist, dem Lehrling eine eigens vorbereitete Aufgabe zu stellen, für deren Lösung er alles können muss was von ihm erwartet wird.

Kontrollfragen:

1. Welche Schlüsselqualifikationen soll der Lehrling neben den beruflichen Fähigkeiten erwerben?
2. Welche Aufgaben hat der Lehrberechtigte oder Ausbilder?
3. Welche Auswirkungen hat die Pubertät auf das Verhalten des Lehrlings?
4. Wie können Sie ernsthaften Problemen (Alkoholismus, Drogensucht, Kriminalität) begegnen?
5. Was ist zu tun, wenn ein Lehrling Alkohol oder Drogen missbraucht?
6. Wodurch wird festgelegt, welche Lehrinhalte in welchem Lehrjahr zu vermitteln sind?
7. Wie kommt man zu den Ausbildungszielen?
8. Was sind Feinziele und wie kommt man dazu?
9. Wie gehen Sie bei der begleitende Ausbildungsplanung vor?
10. Welche Methoden der Ausbildung kennen Sie?
11. Welche dieser Methoden fördern die Selbständigkeit des Lehrlings stärker, welche schwächer?
12. Was müssen Sie beim Gespräch mit dem Lehrling immer beachten, damit er Sie versteht?
13. Welche „besondere Kontrollen“ könnten beim Lehrling sinnvoll sein?

Quellen und Literaturverzeichnis

Michael Birkenbiehl	Chefbrevier zur Führungspraxis
Blanchard–Johnson	Der Minutenmanager
W. Corell	Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf
G. Gerken	Der neue Manager
G. Gerken	Management by Love
Hinterhuber/Krauthammer	Leadership – mehr als Management
J. Naisbitt/P. Aburdene	Megatrends Arbeitsplatz
Neges–Neges	Management-Training
F. Schulz v. Thun	Miteinander reden: Störungen und Klärungen
John Whitmore	Coaching für die Praxis
WIFI der Wirtschaftskammer Österreich	Ausbildertraining, Heft 1 und 3
Rudolf O. Zucha	Führungsstärke in der Praxis

IMPRESSUM:

Ausarbeitung,
Medieninhaber
und Herausgeber: Inhouse GmbH der
Wirtschaftskammern Österreich
1045 Wien, Wiedner Hauptstraße 63

Verlegt bei: AtGams Verlag GesmbH
1070 Wien, Lindengasse 22

Auflage 2003 Printed in Austria

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.
Das gilt insbesondere für Fotokopien, Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikro-
verfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.