

Arbeitsheft

„Personalmanagement und Personalführung“



Ein starkes Team

Workshop im Rahmen der Qualifizierungsreihe
„Professionalisierung von Migrant*innenorganisationen zur Stärkung des Integrationsprozesses und des interkulturellen Dialogs“

Inhalt

Personalmanagement und Personalführung	3
Führung: Personalführung ist Beziehungsmanagement	6
Personalmanagement und Führung konkret	9
Personalbeschaffung	10
Personalauswahl	14
Der erste Monat	20
„Hilfe, ich komme mit der/dem nicht klar!“ – Konflikte und der Umgang mit ihnen	23
Erfolgreiche Teams	26
Kollegiale Beratung	28
Literaturempfehlungen	31

Einleitung

Wir freuen uns, Sie zu unserem Workshop „Personalmanagement und Personalführung in Migrantenorganisationen“ begrüßen zu können, welcher im Rahmen des Projekts „Professionalisierung von Migrantenorganisationen zur Stärkung des Integrationsprozesses und des interkulturellen Dialogs“ stattfindet.

Eines der Hauptziele des Projekts ist die Unterstützung beim Aufbau und/oder die Stärkung von organisationsinternen Strukturen. Jede Organisation – ob gemeinnützig oder nicht – ist auf funktionierendes Personalmanagement angewiesen. Gut abgestimmte Teams, zufriedene und wertgeschätzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ehren- oder hauptamtlich tätig, sichern die Zukunftsfähigkeit eines jeden Vereins und Unternehmens.

Schwerpunkte dieser Arbeitshilfe sind die Themen Personalbeschaffung und -auswahl, Einarbeitung, Motivation und Konfliktlösung.

Das Arbeitsheft, welches Sie in Händen halten, ist speziell für diesen Workshop und das zugehörige Vertiefungsseminar entstanden; zurechtgeschnitten auf die Bedürfnisse der teilnehmenden Organisationen.

Wir danken an dieser Stelle für die Co-Finanzierung der Qualifizierungsreihe durch den Europäischen Integrationsfond (EIF) und das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF).

Bei der Erarbeitung der im Workshop und Vertiefungsseminar angesprochenen Themen wünschen wir Ihnen recht viel Erfolg und Freude.

Shr

Sergio Cortés
Der Paritätische Gesamtverband

Personalmanagement und Personalführung

Sie kennen die Geschichte vom Elefanten?

Vieles von dem, was Personalmanagement und Personalführung ausmacht, hat mit der alten Geschichte von den Menschen mit verbundenen Augen und dem Elefanten zu tun.

„Es waren einmal fünf weise Gelehrte. Sie alle waren blind. Diese Gelehrten wurden von ihrem König auf eine Reise geschickt und sollten herausfinden, was ein Elefant ist. Und so machten sich die Blinden auf die Reise nach Indien. Dort wurden sie von Helfern zu einem Elefanten geführt. Die fünf Gelehrten standen nun um das Tier herum und versuchten, sich durch Ertasten ein Bild von dem Elefanten zu machen.

Als sie zurück zu ihrem König kamen, sollten sie ihm nun über den Elefanten berichten. Der erste Weise hatte am Kopf des Tieres gestanden und den Rüssel des Elefanten betastet. Er sprach: „Ein Elefant ist wie ein langer Arm.“

Der zweite Gelehrte hatte das Ohr des Elefanten ertastet und sprach: „Nein, ein Elefant ist mehr wie ein großer Fächer.“

Der dritte Gelehrte sprach: „Aber nein, ein Elefant ist wie eine dicke Säule.“ Er hatte ein Bein des Elefanten berührt.

Der vierte Weise sagte: „Also, ich finde, ein Elefant ist wie eine kleine Strippe mit ein paar Haaren am Ende“, denn er hatte nur den Schwanz des Elefanten ertastet.

Und der fünfte Weise berichtete seinem König: „Also ich sage, ein Elefant ist wie eine riesige Masse, mit Rundungen und ein paar Borsten darauf.“ Dieser Gelehrte hatte den Rumpf des Tieres berührt.

Nach diesen widersprüchlichen Äußerungen fürchteten die Gelehrten den Zorn des Königs, konnten sie sich doch nicht darauf einigen, was ein Elefant wirklich ist.“

Denn: Tatsächlich sind die Erfahrungen, die wir mit den Menschen in unseren Organisationen machen – ob als (ehrenamtliche/r) Mitarbeiter/in, Vorsitzende/r, Geschäftsleitung oder Kooperationspartner/in – oft sehr unterschiedlich. Das liegt an den unterschiedlichen Deutungen dessen, was wir erleben und wahrnehmen.

Aber – und da endet die Geschichte mit dem Elefanten – im Vergleich zu den Menschen mit den verbundenen Augen, können die meisten von uns sehen, unsere Erfahrungen austauschen und uns darauf einigen, wie der „Elefant“ wirklich aussehen kann, soll und darf.

Aber selbst wenn wir zu Problemlösungen kommen und uns gut austauschen, können wir nie ganz

sicher sein, ob wir die Situation „richtig“ einschätzen, denn jeder von uns hat eigene Erfahrungen und Werte, andere Ideale und sieht andere Dinge als wichtig oder richtig an.

Und genau das ist Bestandteil von Personalmanagement und Führung: Nur wer den Blick auf das Ganze hat, erkennt die Zusammenhänge und kann angemessene Entscheidungen treffen.

Personalmanagement ist demnach der Aushandlungsprozess von Bedürfnissen mit allen Beteiligten im Sinne des Zwecks der Organisation. Führung bedeutet demnach, genau diese Prozesse und zu treffenden Entscheidungen transparent und eindeutig zu halten. Führen heißt in Organisationen, Beziehungen zu managen.

Die zentrale Aufgabe des Personalmanagements liegt nun darin, die Voraussetzungen zu schaffen, unter denen sich das volle Potential aller Mitarbeiter/innen – ob ehrenamtlich oder nicht – realisieren kann. Hierbei steht der sich entfaltende und lernfähige Mensch im Mittelpunkt, was solche Konzepte grundsätzlich von eher hierarchischen und technokratischen Ansätzen unterscheidet. Charakteristisch für solche teamorientierten Managementkonzepte ist ein positives Menschenbild, das auf soziale wie fachliche Kompetenzen und die Kreativität der Menschen setzt.

Für Führungskräfte steht Beziehungsarbeit und Kommunikation ganz oben auf der Agenda. Dafür brauchte man jederzeit den Überblick, wo die eigenen Leute gerade stehen und woran sie arbeiten. Man muss keine Details wissen und keine Aufgaben selbst übernehmen. Insofern gilt:

Handle stets so weise wie der König in der Geschichte vom Elefanten:



„Doch der König lächelte weise: „Ich danke Euch, denn ich weiß nun, was ein Elefant ist: Ein Elefant ist ein Tier mit einem Rüssel, der wie ein langer Arm ist, mit Ohren, die wie Fächer sind, mit Beinen, die wie starke Säulen sind, mit einem Schwanz, der einer kleinen Strippe mit ein paar Haaren daran gleicht und mit einem Rumpf, der wie eine große Masse mit Rundungen und ein paar Borsten ist.“

Die Gelehrten senkten beschämt ihren Kopf, nachdem sie erkannten, dass jeder von ihnen nur einen Teil des Elefanten ertastet hatte und sie sich zu schnell damit zufrieden gegeben hatten.

Beispiel MIGRATION e.V.



Ein Projekt-Antrag wurde von der EU bewilligt. Für Candela Lopez als verantwortliche Geschäftsführerin heißt das zunächst, den beiden Kollegen, die den Antrag geschrieben hatten, zu gratulieren.

Sie weiß nicht detailliert, was im Antrag stand und kennt die Einzelheiten nicht. Dies ist auch nicht notwendig, da die Zuständigkeit für diese Aufgaben bei ihren Kollegen lag. Sie sieht aber, dass die beiden ihre Arbeit offenbar gut bewältigt haben. Der eine arbeitet schon lange bei Ihnen, der andere ist ehrenamtlich tätig und hofft, eine Anstellung in diesem Projekt zu bekommen. Die Aufgabe von Candela Lopez ist nun, ein Team zusammenzustellen, welches das bewilligte Projekt umsetzt. Dabei ist ganz entscheidend, wie sie die beiden Antragsteller einbezieht. Sie hat schon Ideen, wie die Planung aussehen und wer mitarbeiten könnte. Ausschlaggebend ist, wie die beiden Kollegen dazu stehen.

Sie führt in den kommenden Tagen etliche Gespräche, organisiert das neue Büro und stellt den beiden Mittel für die Infrastruktur (Telefon, Einrichtung, PC etc.) zur Verfügung. Sie berät die beiden Kollegen bei der Öffentlichkeitsarbeit und sorgt für eine gute Einführung in die interne Buchhaltung.

Merksätze:

- ⇒ Erkennen Sie als Leitung die speziellen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter/innen im Verein und setzen Sie diese entsprechend ein.
- ⇒ Sie müssen nicht alles selbst können und wissen.
- ⇒ Schaffen Sie Rahmenbedingungen, damit die Spezialisten gut arbeiten können.
- ⇒ Machen Sie den Spezialisten Vorschläge und nutzen Sie Ihre Kontakte zur Personalgewinnung.
- ⇒ Bieten Sie Möglichkeiten zur Fortbildung, zum Coaching und für Supervision für alle – ob Ehrenamt oder Hauptamt / Nebenamt.
- ⇒ Sorgen Sie unbedingt für Aufwertung und hohe Akzeptanz der Ehrenamtler/innen.
- ⇒ Schauen Sie auf das, was die Menschen im Verein können und geben Sie darauf positive Rückmeldung: Ein „Ja, aber“ wird zu einem „Ja, genau.“
- ⇒ Personalentscheidungen sind die teuersten in jeder Organisation. Diese sollten sehr sorgsam getroffen werden – genau das ist Ihre Aufgabe.

Personalmanagement

Personalbedarfsermittlung	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ermittlung der erforderlichen personellen Kapazität in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht ⇒ Feststellung eventueller personeller Unter- oder Überdeckung
Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Beschaffung von Personal zur Beseitigung einer personellen Unterdeckung in quantitativer, qualitativer Hinsicht <p>Hier: Personalauswahl mit Anforderungsprofilen, Eignungsdiagnostik, Interviews u.ä.</p>
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Entwicklung, Erweiterung und Vertiefung des internen Angebots an menschlicher Arbeitsleistung (Leistungsfähigkeit, -bereitschaft) im Sinne von: Aus-, Fort-, Weiterbildung, Umschulung von Personal
Personaleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Zuordnung von Personal und Stellen, Eingliederung in den betrieblichen Leistungsprozess, Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen
Personalerhaltung	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Erhaltung der menschlichen Arbeitsleistung (Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft) ⇒ Verantwortung für Vergütung (Lohn, Gehalt), ⇒ Urlaubsregelung, Altersversorgung usw.
Personalfreistellung	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Freistellung von Personal zur Beseitigung personeller Überdeckung in quantitativer, qualitativer Hinsicht

Führung: Personalführung ist Beziehungsmanagement

Mit dem Leiten und Führen von Menschen tun sich viele sehr schwer, gerade in Bereichen, die von hohem Idealismus geprägt sind. Die Angst vor dem Führen entsteht oft aus der Angst, dann nicht mehr gemocht oder geliebt zu werden. Und diese Angst ist berechtigt. Führen macht einsam und nicht jede Entscheidung ist populär. Doch letztlich sind alle froh, dass jemand die Hauptverantwortung hat und auch über diese Person schlecht gesprochen werden darf – meist in deren Abwesenheit. Das ist gut so, denn dadurch wird ein Urinstinkt befriedigt: Es gibt für alles eine/n Schuldigen. Wir übersetzen „Schuldige/n“ mit „Hauptverantwortliche/n“. Das bedeutet, dass die Art und Weise, wie diese Person oder manchmal Personen Entscheidungen treffen, wirkt. Daher sprechen wir von vier Formen oder Stilen der Führung:

1. **Autoritärer Stil** oder „Führen durch Anweisen“
Ich weiß, was gerade richtig ist und du machst das genau so.
2. **Konsultativer Stil** oder „Führen durch Überzeugen“
Ich weiß, was gerade richtig ist und möchte, dass du das auch so sehen kannst, um es genauso zu tun.
3. **Partizipativer Stil** oder „Führen durch Einbeziehen“
Ich habe eine Idee davon, was gerade richtig sein könnte und brauche deinen Rat um eine gute Entscheidung treffen zu können.
4. **Kooperativer Stil** oder „Führen durch Delegieren“
Ich habe keine Ahnung, was gerade richtig ist, aber du wirst genau das Richtige tun und mich informieren oder bei Bedarf um Rat fragen.

Bei allen Führungsstilen gibt es nicht „richtig / falsch“ oder „gut / böse“.

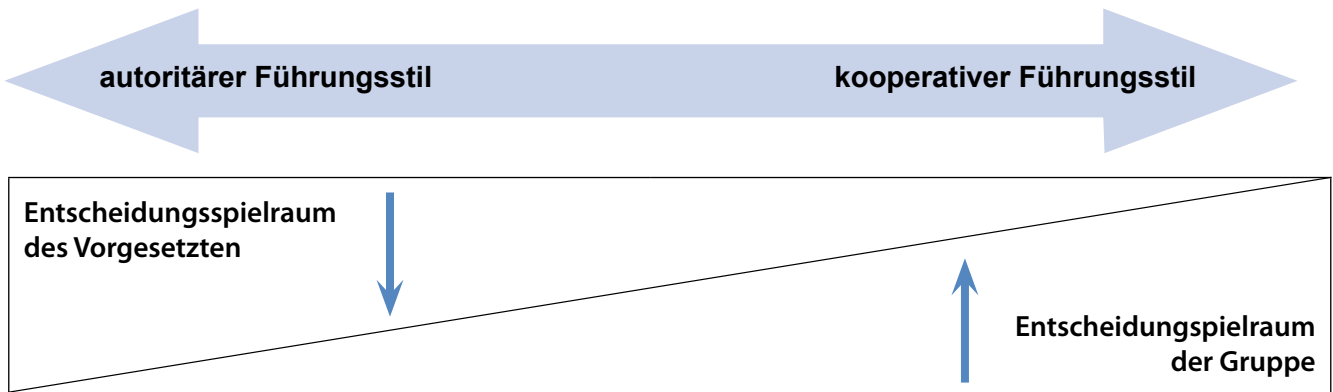
Es kommt einerseits auf die eigene Auffassung und Persönlichkeit an, wie Sie führen möchten und können. Andererseits ist von Bedeutung, dass Sie in der Lage sind, je nach Mitarbeiter/in auch zuweilen einen Stil zu wählen, der nicht Ihr eigener ist, aber dem aktuellen Bedürfnis des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin entspricht.

Beim „Führen durch Anweisen“ und „Führen durch Überzeugen“ sollten Sie eine höhere Sachkompetenz haben, als die/der Mitarbeiter/in. Eine geringe soziale Kompetenz reicht hier oft aus.

Beim „Führen durch Einbeziehen“ und „Führen durch Delegieren“ sollten Sie eine geringe Sachkompetenz und eine hohe soziale Kompetenz (Beziehung) haben.

Überlegen Sie mal für sich im Stillen, wo Sie sich derzeit sehen.

7 FÜHRUNGSSTILE¹



<i>autoritärer Stil</i>		<i>konsultativer Stil</i>	<i>partizipativer Stil</i>		<i>kooperativer Stil</i>	
MITTUN	MITWISSEN	MITDENKEN	MITEMPFEHLEN	MITBERATEN	MITENTSCHEIDEN	AUTONOM ENTSCHEIDEN
autoritär	patriarchalisch	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch	
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an; die Untergebenen führen aus, ohne zu hinterfragen	Vorgesetzter entscheidet; ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen bevor er sie anordnet; die Untergebenen können Rückfragen stellen und führen aus	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung die Akzeptanz der Untergebenen zu erreichen	Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigten Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierten Lösung	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat	Die Gruppe entscheidet, der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und außen

¹ NACH TANNENBAUM / SCHMIDT, 1961

Beispiel MIGRATION e.V.

⇒ Führen durch Anweisen

Neue Publikationen sind eingetroffen. Sie geben die Anweisung, dass diese bis übermorgen an alle Mitglieder laut Verteiler versandt sein müssen, damit Sie dann weitere Gespräche führen können.

Sie kontrollieren die Ausführung und loben diese.

⇒ Führen durch Überzeugen

Neue Publikationen sind eingetroffen. Sie möchten, dass diese bis übermorgen an alle Mitglieder und Interessierten laut Verteiler versandt sind.

Ihr Wunsch ist es, dass die Mitarbeiter/innen diese Mehrarbeit auf sich nehmen und auch verstehen, dass der knappe Zeitrahmen notwendig ist, damit Sie weitere wichtige Gespräche mit den informierten Mitgliedern führen können.

Sie fragen nach einer Woche nach, ob die Publikationen wie besprochen versendet wurden und loben dafür.

⇒ Führen durch Einbeziehen

Neue Publikationen sind eingetroffen. Sie sprechen in der nächsten Teamsitzung darüber, ob es Sinn macht, diese bis übermorgen an alle Mitglieder zu verschicken, um zeitnah wichtige Gespräche führen zu können.

Die Gruppe rät aufgrund der Zeitknappheit davon ab. Sie entscheiden dann, dass die Publikationen zunächst lediglich an ausgewählte Mitglieder, mit denen Sie in den kommenden Tagen wichtige Gespräche führen werden, versendet werden.

Beim nächsten und übernächsten Treffen sprechen Sie diesen Punkt immer wieder an.

⇒ Führen durch Delegieren

Neue Publikationen sind eingetroffen. Ihre Mitarbeiter/innen wissen, dass der Versand dieser Publikationen wichtig ist, damit weitere Gespräche mit einflussreichen Mitgliedern geführt werden können.

Sie erinnern die verantwortlichen Kolleg/innen daran und kümmern sich nicht weiter darum. Zwei Mitarbeiter/innen nehmen diese Aufgabe in die Hand, versenden die Publikationen, bereiten die Gespräche vor, führen Sie durch und wenden sich an Sie, wenn sie Ihre Hilfe benötigen.

Personalmanagement und Führung konkret

Unser Leitfaden für die Erarbeitung dieses Kapitels ist die Begleitung einer neuen Mitarbeiterin in einem Projekt bei MIGRATION e.V., von der Einstellung bis zum Ende des ersten Jahres. Wir nennen Sie Frau Ali.

Eine neue Kollegin bzw. ein neuer Kollege muss eingestellt werden. Das hat die Personalbedarfsermittlung ergeben. Wir verzichten hier auf eine ausführliche Darstellung der Abläufe während dieser Phase, da sich der Bedarf bei uns in der Regel unmittelbar aus dem Tun ergibt, z. B. bei Projektanträgen. In derartigen Fällen sind die Stellen eingeplant und unterliegen der Konzeption des Antrags. Oder es wird bei öffentlich geförderten Stellen oder Zuweisungen von außen bestimmt, was die Person machen soll und darf und wofür die Mittel einzusetzen sind.

Innerhalb der Organisation muss ein Mitarbeiter regelmäßig prüfen, wie groß der Personalbedarf ist und wie viel Personal tatsächlich zur Verfügung steht. Vakante Stellen können selbstverständlich auch durch geeignetes ehrenamtliches Personal besetzt werden. Wenn Sie sich vor Augen halten, was das Ehrenamt in Deutschland ausmacht, fällt Ihnen die Umsetzung des folgenden Kapitels leichter.

Was macht das Ehrenamt in Deutschland aus?

„Mehr als ein Drittel der Menschen in Nordrhein-Westfalen engagiert sich ehrenamtlich. Mit ihrem ganz persönlichen Einsatz für Zusammenhalt, Teilhabe und Demokratie sind sie ein unbezahlbarer Gewinn für unser Land.“ (15.09.2010)

Mit diesen Worten hat Ministerpräsidentin Hannelore Kraft als Ministerpräsidentin von NRW den Stellenwert des Ehrenamts in unserer Gesellschaft in ihrer Regierungserklärung beschrieben.

In der Aussage der Ministerpräsidentin werden zwei wesentliche Elemente des Ehrenamts deutlich:

1. Ohne den Charakter des Ehrenamts als freiwillige und unentgeltliche Leistung würde unserer Gesellschaft ein **unentbehrliches Element von Menschlichkeit** im weitesten Sinne fehlen.

Man kann die Leistungen ehrenamtlich tätiger Menschen versuchsweise beziffern. Die geschah vor einigen Jahren im Rahmen einer Studie. Dabei wurde errechnet, dass die Ehrenamtlichen in Deutschland weit über **viereinhalb Milliarden Stunden pro Jahr** in ihr Ehrenamt investieren. Die Autoren legten hier einen durchschnittlichen Stundenlohn von 7,50 Euro zugrunde, so dass sich ein Wert von **35 Milliarden Euro** ergibt.

Eine erstaunliche Zahl. Aber sie erfasst die Leistung des Ehrenamts nicht im Ansatz. Denn was die Arbeit des Ehrenamts ausmacht, ist nicht wirklich mit Geldwert zu beschreiben. Es geht um **eine andere „Währung“** – um den Einsatz für Kinder, Jugendliche, kranke oder alte Menschen, um das Engagement für Integration und Umwelt, für Kultur und Sport, für Politik und Arbeit, und damit für das Klima in unserer Gesellschaft.

2. Das Ehrenamt braucht Anerkennung und muss mit seiner **Bedeutung für unsere Gesellschaft** wahrgenommen und wertgeschätzt werden.

Auch wenn die Leistung des Ehrenamts nicht wirklich in Euro und Cent zu beziffern ist, so hat sie doch einen unschätzbaren Wert. Und diesen Wert sollten wir alle deutlich benennen.

Personalbeschaffung

Grundsätzlich unterscheidet sich die Personalbeschaffung bei Haupt- und Ehrenamtlichen nicht wesentlich. In beiden Fällen müssen Sie darauf achten, welche Aufgaben sich stellen, wer zu Ihnen passen könnte und wie Sie auswählen möchten. Der einzige Unterschied besteht in der intensiveren Beziehungspflege zu Ehrenamtlichen. Eine Gegenleistung für dieses Engagement gibt es nicht, außer: Viel Kontakt, das Gefühl zu verstärken, dass die/der Ehrenamtliche etwas Sinnvolles tut, darin unverzichtbar ist und sich eventuell die Chance auf Qualifizierung bietet.

Wenn Sie nun ihren Personalbedarf decken müssen, wie z. B. nach der Bewilligung eines EU-geförderten Antrags, dann geht es darum

- ⇒ die Stellen zu **beschreiben**
(Anforderungsprofil)
- ⇒ die Stellen **auszuschreiben**
(Stellenausschreibung)
- ⇒ die Stellen zu **besetzen**
(Personalauswahl).

Für die Beschaffung von Personal zur Beseitigung einer personellen Unterdeckung in quantitativer und qualitativer Hinsicht sind folgende Schritte hilfreich:

- ⇒ gezielte Personalwerbung
(Öffentlichkeitsarbeit, Außendarstellung sowie Außenwirkung der Institution)
- ⇒ interner Stellenmarkt
- ⇒ vorausschauende Nachfolgeplanung
- ⇒ gezielte, detaillierte, aussagekräftige Stellenausschreibungen

Dies gliedert sich in die Bereiche:

intern: durch Personalentwicklung und Arbeitszeitregelungen

extern: durch Arbeitsvermittlung, Anwerbung, Personalleasing



Checkliste: Eine relevante Stellenbeschreibung

Die vorbereitenden Arbeiten bis zur Stellenanzeige und der Auswahl des/der künftigen Stelleninhabers/in sind eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die freie Position effizient und effektiv mit einer geeigneten Person besetzt werden kann.

Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Neubesetzung ist eine möglichst umfassende und aktuelle Stellenbeschreibung. Hierzu zählt auch die Einordnung der zu besetzenden Stelle in die Struktur und Hierarchie des Vereins.

Bei dieser Checkliste zum Thema Personalbeschaffung handelt es sich lediglich um einen Denkanstoß, der jedem Einzelfall – möglichst nach entsprechender Beratung – angepasst werden muss.

Eine Gewichtung der Hauptaufgaben schafft Klarheit und grenzt die Tätigkeitsbereiche und Befugnisse dieser Stelle von denen anderer ab. Dies ist wichtig, um daraus ein Anforderungsprofil für Bewerberinnen und Bewerber zu entwickeln, die Hauptaufgaben in der Stellenanzeige beschreiben und schließlich beides als Maßstab für die Stellenbesetzung verwenden zu können. Die Person, die sich bewirbt, kann sich bereits durch die Stellenanzeige und später im Vorstellungsgespräch ein klares Bild über die zu erfüllenden Aufgaben machen und für sich entscheiden, ob sie den geforderten Kriterien entspricht. Auch bei Positionen mit einem komplexen Aufgabenspektrum ist es empfehlenswert, maximal zehn Hauptaufgaben und dazugehörige Tätigkeiten zu benennen.

Stellenbeschreibung

- ⇒ Was ist das Ziel der Stelle?
- ⇒ Welchen Beitrag leistet die Stelle zur Vereinsentwicklung?
- ⇒ Was sind die Hauptaufgaben?
- ⇒ Welche Tätigkeiten beinhaltet sie?
- ⇒ Wie ist die Verantwortlichkeit des Stelleninhabers in Bezug auf diese Hauptaufgaben?
- ⇒ Entscheidungsverantwortung nach Bearbeitung durch Nachgeordnete (oder) vollständige Bearbeitung in Eigenverantwortung?
- ⇒ Wie groß ist der Anteil der Arbeitszeit, der auf diese Hauptaufgabe entfällt?
- ⇒ Welches ist die direkt vorgesetzte Stelle?
- ⇒ Welches ist die direkt nachgeordnete Stelle?
- ⇒ Gibt es weitere Personen in der gleichen Position? Nein? Ja? Wie viele?
- ⇒ Wer vertritt die/den Stelleninhaber/in bei Abwesenheit?
- ⇒ Wen vertritt die/der Stelleninhaber/in?
- ⇒ Gibt es inhaltliche Anforderungen wie Hochschulabschluss, Ausbildung oder Erfahrungen in einem bestimmten Bereich? Kann das kompensiert/trainiert werden?
- ⇒ Gibt es besondere Anforderungen wie manuelle Geschicklichkeit, Beweglichkeit? Kann das kompensiert/trainiert werden?
- ⇒ Welche persönlichen Eigenschaften sind für die Aufgaben wichtig?
- ⇒ Gibt es Richtlinien (z.B. Förderrichtlinien zur tariflichen Eingruppierung), die beachtet werden müssen?

Beispiel MIGRATION e.V.

⇒ Ziel und Vereinsentwicklung

- Das Ziel der Stelle ist die Begleitung / Unterstützung der Projektleitung für drei Jahre und damit die Verbesserung der Chancen auf eine Fortführung des Projekts.
- Es sollen pro Standort mindestens zwei Ehrenamtliche gewonnen und qualifiziert werden.
- Der Verein soll ein Alleinstellungsmerkmal bezüglich der Inhalte des Projekts im Bundesgebiet aufbauen.
- Die Person erhält ihre Aufträge in enger Abstimmung direkt von der Projektleitung. Bei allen Tätigkeiten ist sie bei der Ausführung vollständig eigenverantwortlich. Eigene Ideen werden im Team und mit der Projektleitung besprochen.

⇒ Hauptaufgaben

- Aufbau von Kontakten am Telefon (15 %).
- Besuch aller Standorte und Analyse der Situation hinsichtlich des Projektziels (20 %).
- Verfassen von Zwischenberichten und Analysen (15 %).
- Regelmäßige Präsentationen im Gesamtteam und bei Partnern (10 %).
- Erarbeitung eines Curriculum zur Qualifizierung der Ehrenamtlichen (30 %).
- Eigene Supervision/eigene Fortbildung entsprechend dem Bedarf (10 %).

⇒ Welche ist die direkt vorgesetzte Stelle?

- Die Projektleiterin.

⇒ Gibt es weitere Personen in der gleichen Position? Nein? Ja? Wie viele? Hauptamtliche? Ehrenamtliche?

- Ja, Projektassistenz vom Projekt „Ehrenamt auf Zeit“, welches seit zwei Jahren läuft.

⇒ Wen vertritt der Stelleninhaber bei z. B. Krankheit?

- Die Projektassistenz und die Projektleitung (Sonderurlaub)

⇒ Gibt es inhaltliche Anforderungen wie Hochschulabschluss, Ausbildung oder Erfahrungen in einem bestimmten Bereich? Können diese kompensiert/trainiert werden?

- Ja, ein Hochschulabschluss im sozialen Bereich ist Voraussetzung sowie mindestens ein Jahr Erfahrung in der Arbeit mit Ehrenamtlern.

⇒ Welche persönlichen Eigenschaften sind für die Aufgaben wichtig?

- Klangvolle Stimme, Lust an Kontakten und Büroarbeiten, Erfahrungen bezüglich Teamarbeit, Mehrsprachigkeit, wenn möglich eigener Migrationshintergrund.

⇒ Gibt es Richtlinien (z. B. Förderrichtlinien zur tariflichen Eingruppierung), die beachtet werden müssen?

- Ja, Im Projektantrag steht die genaue Beschreibung der Stelle, also ist die Vergabe der Personalmittel an bestimmte Anforderungen gekoppelt; hier entspricht eine abgeschlossene Hochschulausbildung der Eingruppierung in die Entgeltgruppe 12 des Tarifvertrags des öffentlichen Diensts (TVÖD).

Checkliste: Die aussagekräftige Stellenausschreibung

- ⇒ **Beschreibung der Organisation**
(Arbeitsbereiche, Größe, juristische Person, Träger/Förderer etc.)
- ⇒ **Beschreibung der zu besetzenden Position**
(Aufgabenstellung, Vollmachten, Entwicklungsmöglichkeiten, Verantwortlichkeiten)
- ⇒ **Erwartete (unbedingte) und erwünschte (zusätzliche) Voraussetzungen**
(Ausbildung, zusätzliche Erfahrungen, persönliche Voraussetzungen)
- ⇒ **Bewerbungsregularien**
(Angaben über die Art und Weise der Bewerbung und die gewünschten Unterlagen)

Beispiel MIGRATION e.V.

Stellenausschreibung – hauptamtlich

MIGRATION e.V. besetzt zum 01. Januar 2013 eine Stelle zur Projektassistenz im Land Baden-Württemberg im Projekt „Muttersprachetraining im Grundschulalter“ für 3 Jahre mit 75 % der Regelarbeitszeit. Unser Verein setzt sich seit zehn Jahren für die individuelle Förderung von Kindern bilingualer Familien ein, die ihren Lebensmittelpunkt in Deutschland haben. Wir haben 50 Mitglieder (natürliche und juristische) und sind in sieben Bundesländern tätig. Geschäftssitz ist Berlin. Im Rahmen der Stelle kann eine interne Qualifikation zur/zum Projektmanager/in erworben werden. Erwartet werden ein Berufsabschluss im sozialen Bereich, profunde PC-Kenntnisse sowie der Führerschein Klasse II. Darüber hinaus erwarten wir mindestens drei Jahre Berufserfahrung, Praxis bei Teamarbeit und ein hohes Maß an Selbständigkeit und Verhandlungsgeschick in deutscher Sprache. Die Vergütung erfolgt analog zum TVÖD Gruppe 12. Bitte richten Sie Ihre aussagekräftige schriftliche Bewerbung mit relevanten Zeugnissen ohne Foto bis zum 30. November 2012 an unsere Geschäftsstelle.

Beispiel MIGRATION e.V.

Stellenausschreibung – ehrenamtlich

MIGRATION e.V. sucht zum 01. Januar 2013 zwei Personen, die sich ehrenamtlich engagieren wollen und sich dafür im Rahmen unseres Projekts „Muttersprachetraining im Grundschulalter“ zwei Jahre lang in einem Team von zehn Personen weiterbilden möchten. Ihre Aufgabe ist es, zwei Mal wöchentlich an einer Grundschule mit einer kleinen Schülergruppe deren Muttersprache zu sprechen und zu schreiben. Voraussetzungen sind ein Schulabschluss in der betreffenden Muttersprache, die Bereitschaft, mit Kindern zu arbeiten und zusätzlich an maximal vier Wochenenden im Jahr an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Bei Menschen ohne Schulabschluss entscheidet ein zusätzliches Gespräch über eventuelle Einsatzmöglichkeit.

Sämtliche Fahrtkosten werden übernommen. Bitte setzen Sie sich zur Vereinbarung eines Vorgesprächs telefonisch mit uns in Verbindung.

Personalauswahl

1. Prüfen der Formalitäten

Im ersten Schritt wird geprüft, ob die schriftliche Bewerbung alle formalen Kriterien erfüllt:

- ⇒ Anschreiben unter Angabe der Motivationsgründe
- ⇒ Beschreibung und Darstellung des bislang Erreichten
- ⇒ Lebenslauf
- ⇒ Vollständigkeit der Zeugnisse



2. Analyse der Zeugnisse

Im zweiten Schritt werden die Zeugnisse analysiert. Wie wurde die Bewerberin/der Bewerber von anderen bewertet?

Hier gibt es folgende Codes:

Zeugnistext	Bedeutung
...hat die ihr/ihm übertragenen Arbeiten zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt	sehr gute Leistungen
...hat die ihr/ihm übertragenen Arbeiten zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt	gute Leistungen
...hat die ihr/ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit erledigt	befriedigende Leistungen
...hat die ihr/ihm übertragenen Arbeiten im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt	ausreichende Leistungen
...hat sich bemüht, die ihr/ihm übertragenen Arbeiten zu erledigen	mangelhafte Leistungen

Darüber hinaus gibt es einige Formulierungen mit speziellen Aussagen:

Zeugnisaussage	Bedeutung
Sie/Er hat versucht, die ihr/ihm gestellten Aufgaben zu lösen.	Die Versuche verliefen ohne Erfolg.
Sie/Er bemühte sich, den Anforderungen gerecht zu werden.	Sie/Er hat versagt.
Sie/Er erledigte die Aufgaben mit beachtlichem Interesse.	Interesse war zwar vorhanden, die Ergebnisse enttäuschten jedoch.
Sie/Er hat alle Arbeiten ordnungsmäßig erledigt.	Bürokratie ohne Interesse und Engagement.
Im Kollegenkreis galt sie/er als tolerante/r Mitarbeiter/in	Für Vorgesetzte war sie/er eine Herausforderung.

3. Das Vorstellungsgespräch

Im dritten Schritt wird eine Auswahl der Bewerber/innen getroffen, die zu einem Gespräch eingeladen werden.

In großen Organisationen werden häufig sogenannte ‚Assessment Center‘ (engl.: to assess: beurteilen) durchgeführt, an denen mehrere Bewerber/innen sich in Aufgaben, die der Stelle entsprechend konzipiert sind, messen. Für unsere Zwecke ist ein Assessment Center (AC) sehr aufwändig. Außerdem kann ein AC in unserem Fall auch durch ein weiteres Gespräch ersetzt werden.



Voraussetzungen für ein gelungenes Vorstellungsgespräch:

- ⇒ Die Einladung erfolgt in der Regel schriftlich, spätestens zwei Wochen nach Versand der Bestätigung, dass die Bewerbungsunterlagen eingegangen sind.
- ⇒ Sorgen Sie für einen ausreichend belüfteten Raum, in dem Sie ungestört sind.
- ⇒ Stellen Sie Getränke bereit.
- ⇒ Laden Sie nie mehr als fünf Personen an einem Tag ein.
- ⇒ Treffen Sie die Entscheidung hinsichtlich der Besetzung des Auswahl-Gremiums sehr sorgfältig. (Vorstand/Mitarbeitervertretung/direkte Vorgesetzte/Kolleg/in). In unserem Fall sollte hier kein Unterscheid zwischen Ehren- und Hauptamt gemacht werden, sondern der Schwerpunkt auf der künftigen Zusammenarbeit liegen.
- ⇒ Grundlage des Interviews ist das Anforderungsprofil (Stellenbeschreibung). Ziel ist herauszufinden, ob beide Seiten zueinander passen und ob es bei beiden Entwicklungsmöglichkeiten gibt.

Beispiel MIGRATION e.V.



Auf die Stellenausschreibung im Internet und den überregionalen Tageszeitungen gingen 41 schriftliche Bewerbungen ein. Candela Lopez bestätigt umgehend nach Erhalt per Mail den Eingang der Unterlagen und kündigt an, sich innerhalb von 14 Tagen wieder zu melden.

Weiter bildet sie eine Auswahlkommission und wählt fünf Personen aus, die sie zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch einladen wird. Fünf weitere Bewerbungen behält sie in Reserve, falls von den Eingeladenen niemand den Anforderungen der vakanten Stelle entsprechen sollte. Nun lädt sie schriftlich die fünf Ausgewählten ein. Die Auswahl- und Bewerbungskommission hat dann einen Tag Zeit, um die Vorstellungsgespräche zu führen.

Checkliste: Das gute Bewerbungsgespräch – Sinnvolle Interviewfragen

- ⇒ **offene Fragen:** „Wie kam es dazu? Was haben Sie daraus gelernt?“
– Regen den Erzählfluss an, schaffen Raum.
- ⇒ **geschlossene Fragen:** „Wann, Was, Warum...?“
– Schränken ein, sind jedoch optimal zum Sammeln von Fakten.
- ⇒ **biographische Fragen:** „Wie haben Sie das damals gemeistert?“
– Von früherem Verhalten wird auf Künftiges geschlossen.
- ⇒ **situative Fragen:** „Stellen Sie sich vor...“
– Bringen Aufschluss bezüglich der künftigen Handlungstendenzen.

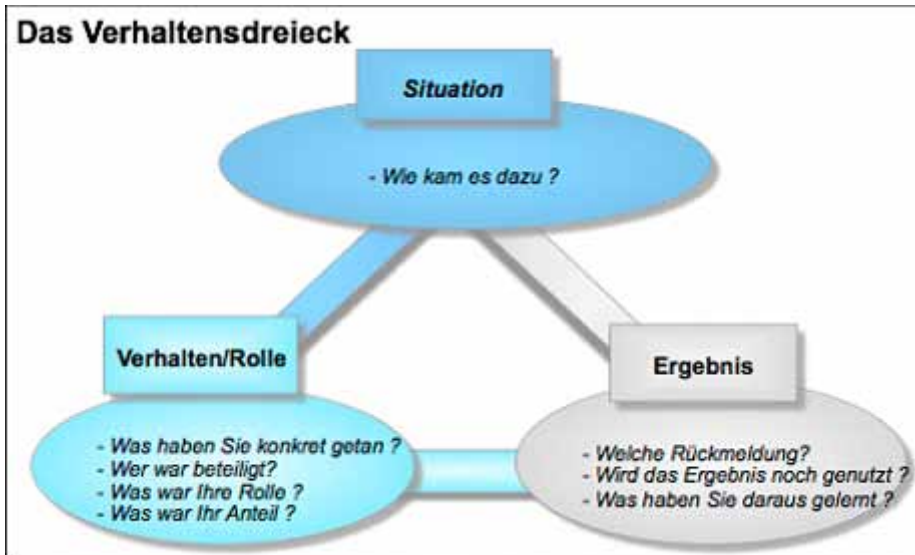
Vorsicht bei:

- ⇒ **leitenden Fragen:** „Finden Sie nicht auch, dass es wichtig ist...?“
– Sind diagnostisch wenig aufschlussreich.
- ⇒ **provokanten Fragen:** „Das hört sich etwas übertrieben an...“
– Erzeugen Stress und Unsicherheit.

Niemals: lange Fragen, mehrere Fragen gleichzeitig, von einer Frage zur nächsten springen, negative Grundeinstellung, Kreuzverhör.

Beachten Sie: Der Gesprächsanteil des Interviewers sollte nicht mehr als 10% der Zeit betragen. Halten Sie Stille aus und geben Sie Zeit für Reflektion.

Ein Vorstellungsgespräch läuft meist gut, wenn nach einer Small-talk-Phase, in der sich alle Beteiligten aufeinander einstimmen, anhand sehr konkreter Arbeitssituationen diskutiert wird. Dazu hilft das Verhaltensdreieck.



Quelle: Institut Systemische Beratung
 Berlin, Kasiske, Oppermann, Schenk, Veit

Der erste Arbeitstag der/des neuen Kolleg/in

Erinnern Sie sich noch an den ersten Tag an Ihrem Arbeitsplatz? Damals waren Sie ganz allein – gegenüber den „anderen“. Und erinnern Sie sich daran, wie lange es gedauert hat, bis aus den Menschen um Sie herum und Ihnen ein „Wir“ wurde?



Der erste Eindruck lässt sich schwer revidieren. Daher ist es sehr wichtig, der/dem neuen Kolleg/in von Beginn an ein gutes Gefühl zu vermitteln. Dies bedeutet, dass sie/er:

- ⇒ einen sicheren Ort/Arbeitsplatz haben muss, für den sie/er die Verantwortung hat,
- ⇒ einen Aufgabenbereich hat, dessen Zweck sich ihr/ihm leicht erschließt,
- ⇒ ein Gehalt beziehen muss, das sie/er für angemessen hält,
- ⇒ als Person anerkannt werden muss,
- ⇒ das Gefühl haben muss, zur Arbeitsgruppe zu gehören, gefragt wird,
- ⇒ gut informiert wird,
- ⇒ weiß, an wen sie/er sich bei Fragen wenden kann (Mentor/in).

Checkliste: Die wirkungsvolle Einarbeitung

- ⇒ Schaffen Sie eine freundliche Atmosphäre.
- ⇒ Erklären Sie immer wieder den Zweck des Vereins und seine Aufgaben.
- ⇒ Suchen Sie Gespräche und Kontaktmöglichkeiten (Pausen, Aufgaben geben, um Rat fragen).
- ⇒ Erläutern Sie ihr/ihm Regelungen wie Urlaub, Pausen, Arbeitszeiten, Sicherheitsvorschriften, tarifliche Bestimmungen, die Satzung, die Geschäftsordnung etc.
- ⇒ Bereiten Sie den Arbeitsplatz sorgfältig vor.
- ⇒ Stellen Sie sie/ihn als Mentor/in während der Einarbeitungsphase vor alle anderen Aufgaben.

Untersuchungen belegen, dass gut eingewiesene Mitarbeiter/innen länger an einem Arbeitsplatz verbleiben und effektiver arbeiten. Sie identifizieren sich schneller mit dem Vereinsziel und bringen sehr schnell eigene Ideen ein.

Menschen haben bestimmte Bedürfnisse. Dabei gibt es eine Hierarchie. Ist es für Sie zum Beispiel wichtiger, regelmäßig Ihren Lohn (Geld) zu bekommen oder sehr angesehen im Verein zu sein?

In der Bedürfnispyramide können Sie dies ablesen.



Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

Wertschätzung geben und nehmen

Für die Einführung und die erste Zeit ist es sehr wichtig, dass viel gelobt wird und Sie in der Lage sind

- ⇒ zu sehen, dass das Glas halb voll ist,
- ⇒ um zu motivieren Ihr inneres „Ja, aber...“ zu einem geäußerten „Ja, genau...“ umzuwandeln.

Für eine Rückmeldung – Feedback (engl.: zurückstrahlen) – gibt es einige Spielregeln, die Sie kennen und anwenden sollten.

Rahmenbedingungen für Feedbacks:

- ⇒ Nehmen Sie sich Zeit (fünf Minuten).
- ⇒ Bleiben Sie unter „vier Augen“.
- ⇒ Fragen Sie um Erlaubnis.
- ⇒ Sprechen Sie die Person mit ihrem Namen an.

Die sieben Feedback-Regeln: Geben und Nehmen

Viele Führungskräfte klagen: „Wenn ich mal jemandem die Meinung sage, ist er gleich eingeschnappt“. Die Folge: Viele Führungskräfte äußern sich inzwischen lieber nicht mehr. Auf der anderen Seite klagen Führungskräfte: „Allen anderen sagen die Mitarbeiter ihre Meinung – nur mir nicht. Wie soll ich wissen, was sie über mich denken?“ Beide Probleme haben dieselbe Ursache: Das Feedback funktioniert nicht, weder in die eine noch die andere Richtung.

1. Sie sollten Feedback so geben, dass es auch angenommen werden kann.
2. Beziehen Sie sich auf eine konkrete Situation, einen bestimmten Anlass.
3. Geben Sie ihr Feedback frei von Vorwürfen.
4. Bleiben Sie sachlich, werden Sie nicht persönlich.
5. Sagen Sie ‚ich‘ statt ‚du‘: Sprechen Sie von sich selbst.
6. Halten Sie dem Mitarbeiter einen Spiegel vor – keine Rechtfertigung oder Anweisung.
7. Nennen Sie drei positive Aspekte und falls notwendig, einen Hinweis/Wunsch/Kritik. Das ist die 3:1 Regel.

Sieben Regeln: So nehmen Sie Feedback souverän entgegen

1. Versuchen Sie, dem Feedback zu entnehmen, was Ihre Mitarbeiter/innen, Ihre Gegenüber, über Sie denken.
2. Vereinbaren Sie Offenheit und Sachlichkeit.
3. Hören Sie zu – nicht rechtfertigen oder verteidigen.
4. Stellen Sie Verständnisfragen.
5. Sortieren Sie aus, was Sie betrifft – beachten Sie anderes nicht.
6. Bedanken Sie sich für die Rückmeldung.
7. Sprechen Sie einen Vorsatz oder das, was Sie jetzt bewegt, aus.

Beispiel MIGRATION e.V.



„Frau Ali, kommen Sie doch bitte fünf Minuten zu mir. Ich würde Ihnen gerne ein Feedback bezüglich unseres Teamtreffens heute Morgen geben.

„Passt es Ihnen jetzt?“

„Ja, in Ordnung. Ich komme.“

„Frau Ali, ich habe beobachtet, wie gut Sie mit dem Einwand von unserem Kollegen, Herrn Mayr, umgegangen sind. Ich bewundere Ihre Ruhe dabei. Ganz besonders gefällt mir, dass Sie ihm das Gefühl geben und zeigen, dass seine Ansichten wichtig und erwünscht sind. Auch Ihr Tonfall und der Zeitpunkt haben mir gut gefallen. Einzig wünsche ich mir von Ihnen beim nächsten Mal, dass Sie mutiger werden und so etwas häufiger tun.“

„Ja, vielen Dank. Ich denke beim nächsten Teammeeting daran.“

Besonders bei Ehrenamtlichen ist es sehr wichtig, dass Sie sich die Zeit für ein Feedback nehmen. Hier ist nicht nur der konkrete Einzelfall wichtig, sondern immer wieder die beiden Botschaften:

Ihr freiwilliges Engagement und Ihr Idealismus sind für uns unverzichtbar. Toll, dass Sie hier sind.

Erzählen Sie mir, was Sie bewegt, was Sie hier sehen, welche Ideen Sie haben.

Versetzen Sie sich in die Situation der/des ehrenamtliche/n Mitarbeiter/in und versuchen Sie, die Dinge aus ihrer/seiner Perspektive zu betrachten. Der Anlass hierzu kann das Feedback sein.

Der erste Monat

Nach dem ersten Monat oder in der so genannten Probezeit (sechs Monate) ist es empfehlenswert, ein Mitarbeiter/innengespräch (MA-Gespräch) zu führen, um sich gegenseitig zu versichern, ob eine gute und richtige Personalentscheidung getroffen worden war.

Mitarbeiter/innengespräche sollten mindestens einmal pro Jahr zwischen Leitung/Vorstand und Mitarbeiter/in stattfinden. Sie sind ein gutes Mittel, um sich ein Bild zu machen, wo die Mitarbeiter/in steht, um sie/ihn besser zu fördern zu können. Das MAG ist ein Ritual, das eine hilfreiche Ergänzung zu sonstigen Begegnungen im Verein und Alltagsleben darstellt. Es sorgt für einen Moment der Besonderheit durch die Art der gegenseitigen Zuwendung. Im MA-Gespräch werden die Leistungsfähigkeit und das Erreichte dem noch zu Erreichenden bei positiver Grundstimmung gegenübergestellt.

Beispiel MIGRATION e.V.



Der Vorstand beschließt, dass er ab dem kommenden Jahr mit allen Beschäftigten jeweils im

Januar ein MA-Gespräch führen wird. Auch die Ehrenamtlichen werden einzeln eingeladen. Dies hilft, die Stimmung und die Arbeitssituation im Verein zu erkunden.

Checkliste: Fragen für ein MA-Gespräch als Vorbereitung

- ⇒ Wie zufrieden bin ich persönlich mit Frau Ali gegenwärtig?
- ⇒ Wo sehe ich Sie in zwei Jahren und was können sie und ich dafür tun?
- ⇒ Wie hat sie sich in das Team eingefunden und wie ist meine Zusammenarbeit als Leitung mit ihr?
- ⇒ Welche Aufgaben möchte ich ihr mittel- und langfristig gerne übertragen?
- ⇒ Welche Maßnahme wäre dafür sinnvoll?

Rahmenbedingungen für ein MA-Gespräch:

- ⇒ Nehmen Sie sich beide eine Stunde Zeit, um ungestört über die derzeitige Arbeitssituation zu sprechen.
- ⇒ Treffen Sie schriftlich eine Vereinbarung, was bis zum nächsten Mitarbeiter-Gespräch geschehen soll.
- ⇒ Führen Sie ein Ergebnisprotokoll.
- ⇒ Schalten Sie Ihre Telefone aus.

Themen für ein MA-Gespräch

1. Rückblick auf die Aufgaben und Ergebnisse des vergangenen Zeitraums

- Zufriedenheit mit der Leistung des Mitarbeiters
- Klarheit über Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche
- förderliche und hemmende Faktoren bei der Zielerreichung
- Veränderungsvorschläge als künftige Basis für bessere Leistungen
- Wirksamkeit bisheriger Fortbildungen oder Supervision

2. Eignungsschwerpunkte des Mitarbeiters

- fachliche und methodische, persönliche und sozial-kommunikative Stärken, Schwächen und Entwicklungspotentiale
- Potentiale und Fähigkeiten, die derzeit nicht genutzt werden
- weitere Entwicklungsperspektiven

3. Zusammenarbeit und Führung

- Führungsaufgaben und Führungsverständnis des Vorgesetzten
- wechselseitige Erwartungen an die Zusammenarbeit, Spielregeln für die Kooperation
- Zusammenarbeit mit Kollegen und anderen Personen aus dem Arbeitsumfeld
- Kooperation mit anderen Organisationseinheiten

4. Vereinbarung über künftige Aufgaben und Kriterien für die Einschätzung der Ergebnisse

- mittel- und langfristige Aufgaben und Perspektiven des Arbeitsbereichs im Verein
- daraus abgeleitet künftige Schwerpunktaufgaben
- Festlegung künftiger Ziele und Maßstäbe für den Erfolg

5. Entwicklungsmaßnahmen

- Maßnahmen zur Entwicklung des Mitarbeiters, z.B. Fortbildung, Auszeit, Bürowechsel, neues Team, neue Aufgabe etc.

„Hilfe, ich komme mit der/dem nicht klar!“

– Konflikte und der Umgang mit ihnen

Beispiel MIGRATION e.V.

Für Herrn Mayr, einen Kollegen von Frau Ali, die neu im Team ist, ist es problematisch, dass diese so viel Aufmerksamkeit für ihre Arbeit bekommt. Sie ist offenbar sehr erfolgreich bei der Erfüllung der ihr übertragenen Aufgaben.

Die Ehrenamtlichen in ihrem Bereich wirken alle sehr zufrieden, während er nur auf Kritik stößt. Herr Mayr fängt an, schlecht über Frau Ali zu sprechen. Er ist ärgerlich, wenn sie auf seine negativen Äußerungen im Team so offen reagiert.



Ein Konflikt?

Ja, weil	Nein, weil
<ul style="list-style-type: none"> • mindestens eine Person eine Störung erlebt. 	<ul style="list-style-type: none"> • nur Herr Mayr ein Problem hat.
<ul style="list-style-type: none"> • offenbar gegensätzliche Ansichten und Positionen vorliegen. 	<ul style="list-style-type: none"> • wir gar nicht wissen, wie Frau Ali das sieht.
<ul style="list-style-type: none"> • wenigstens eine Partei oder Person „die Schuld“ für ihren/seinen erlebten Nachteil bei der anderen sucht. 	<ul style="list-style-type: none"> • alle Menschen Schuld bei anderen suchen.
<ul style="list-style-type: none"> • mindestens eine Seite sich des Konflikts bewusst ist. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herr Mayr die neue Kollegin nicht mag – ganz normal.
<ul style="list-style-type: none"> • eine direkte Beziehung zwischen den Parteien besteht. 	<ul style="list-style-type: none"> • sich die Beiden gar nicht richtig kennen.
<ul style="list-style-type: none"> • Gefühle „im Spiel“ sind. 	<ul style="list-style-type: none"> • nichts Schlimmes passiert ist.

Nun können Sie selbst überlegen, ob es sich um einen Konflikt zwischen Frau Ali und Herrn Mayr handelt.

Dabei kann Ihnen die folgende Definition des Psychologen Friedrich Glasl helfen:

Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.)
- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen
- mit dem/den anderen Akteur/en in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolgt.

Nehmen wir an, Sie sagen, es handelt sich um einen Konflikt.

Was würden Sie tun, um die Situation zu entspannen oder zu deeskalieren?

Checkliste: Lösung von Konflikten

- ⇒ Erkennen, dass ein Konflikt vorliegt.
- ⇒ Meine Rolle darin für mich beschreiben: Bin ich selbst Partei?
- ⇒ Konflikt offenlegen und ansprechen.
- ⇒ Eigene Beobachtungen schildern.
- ⇒ Eigene Gefühle äußern, sich Luft machen (z.B. bei Ärger).
- ⇒ Eigenes Ziel benennen: „Ich möchte...“: Dabei konkret in der Situation bleiben, positive Formulierungen wählen, nicht äußern, was Sie nicht wollen.
- ⇒ Sprechen Sie davon, was Sie sich wünschen. Die Erfüllung liegt in der Macht anderer (kein Vorwurf).
- ⇒ Interesse am Ziel der/des anderen haben: „Was sagst du dazu?“
- ⇒ Gemeinsamkeiten finden.
- ⇒ In Gedanken gemeinsame Ziele oder Wunschvorstellungen durchspielen: „Was wäre, wenn...?“
- ⇒ Vereinbarungen treffen, die überprüfbar sind.

Für die Formulierung von Zielen und Vereinbarungen, die man überprüfen kann, gilt die Regel:

SMART.

S für **spezielles Ziel:**

Herr Mayr wünscht sich Anerkennung durch mehr Lob und Redezeit im Team: Beim nächsten Teammeeting darf Herr Mayr sein Projekt ausführlich darstellen und alle unterstützen ihn bei Problemen.

M für **messbar:**

Das Team und Herr Mayr können beim nächsten Meeting sagen, ob sein Ziel umgesetzt wurde.

A für **adäquat = angemessen/akzeptabel:**

Herr Mayr ist von großer Bedeutung, ein Mal im Team viel Raum zu bekommen.

R für **realisierbar:**

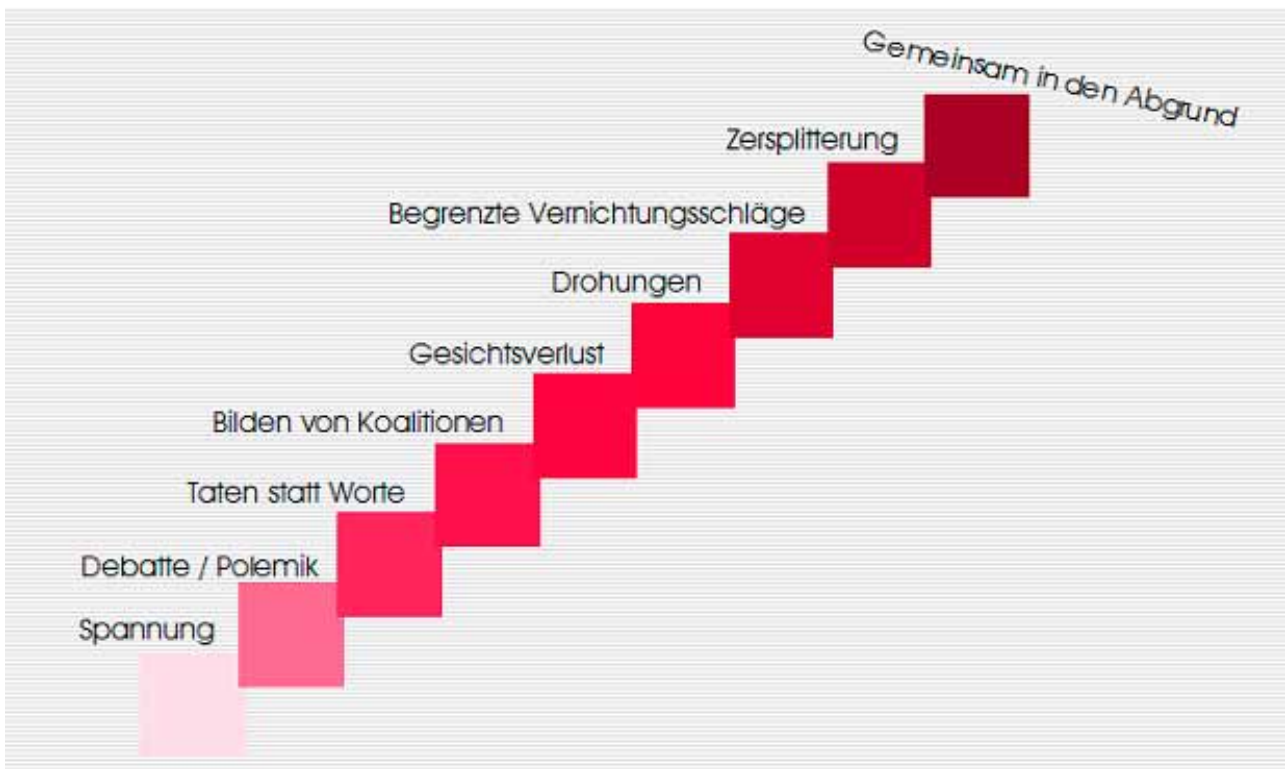
Diese Lösung ist umsetzbar: Beim nächsten Meeting beteiligen sich alle und schenken ihm ihre volle Aufmerksamkeit.

T für **terminiert:**

Der Termin für die Zielerreichung steht fest: Beim nächsten Teammeeting, also konkret in den nächsten Tagen oder der nächsten Woche.

Es gibt gute Gründe, sich Unstimmigkeiten und Konflikten möglichst zeitnah zuzuwenden und alle anderen Aufgaben sofort liegen zu lassen. Die Kosten, verursacht von Mobbing und Burnout bedingt durch einen sozial überspannten beruflichen Kontext, sind in Deutschland nicht mehr zu schätzen. Eine Führungskraft eines großen Sozialverbands in Berlin legte kürzlich dar, dass er pro Mitarbeiter/in ungefähr ein halbes Jahresgehalt für durch Mobbing und Burnout entstandene Kosten kalkuliere, um eine Grundlage für die Höhe der Investitionen in präventive Maßnahmen zu bekommen.

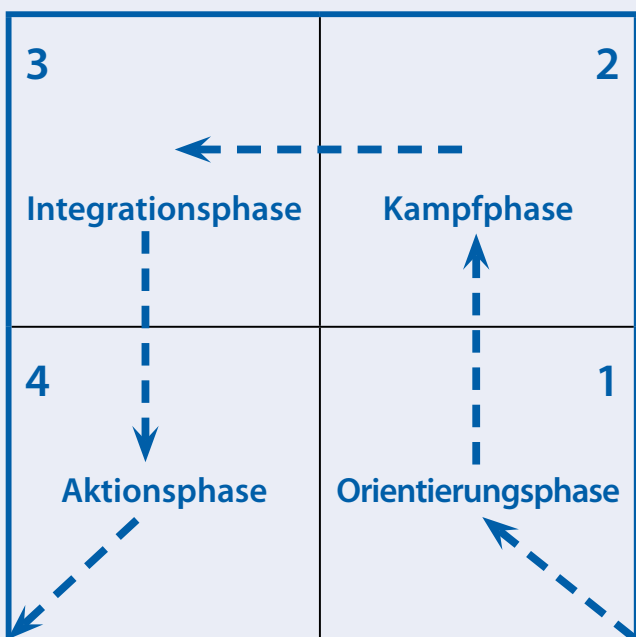
Übung Erinnern Sie sich an Konflikte, die Sie erlebt haben? Dann spielen Sie diese in Gedanken nochmals durch. Wo auf der Skala befinden Sie sich in diesen Fällen?



Wenn Sie einen Blick auf die Eskalationsstufen von Konflikten werfen, finden Sie die Bestätigung hierfür, denn am Ende der Skala verlieren alle.

Erfolgreiche Teams

Teams – also eine Gruppe von fachkompetenten Personen, die an einer gemeinsamen, übergeordneten Aufgabe arbeitet – unterliegen in ihrem Miteinander bestimmten Dynamiken. Wir sprechen von Phasen der Entwicklung. In allen Phasen ist der Weiterbestand des Teams von grundlegender Bedeutung. In einigen Teams gibt es häufig Personalwechsel, in anderen Teams sind schon seit Jahren dieselben Mitarbeiter beschäftigt, lediglich in der Leitung kam es häufig zu Mitarbeiterwechseln. In anderen Vereinen ist wiederum zeitweise der Krankenstand sehr hoch oder bei anderen stellt sich ständig Erfolg ein. Alle Situationen haben Gründe und für den Moment ihre Berechtigung. Um das besser zu erkennen und rechtzeitig umlenken zu können, hilft das Phasenmodell von Friedrich Glasl und anderen.



Alle vier Phasen haben ihren eigenen Sinn, damit sich ein Team finden kann. Oft durchlaufen Teams eine Phase auch mehrfach, z.B. wenn mehrere neue Mitarbeiter/innen kommen, Leistungsträger/innen gehen oder die Führung wechselt.

Orientierungsphase (Forming)

Verunsicherung und Ambivalenzen werden artikuliert. Das Team ist auf der Suche nach Spielregeln, es werden die Aufgabenfelder jeder/jedes Mitarbeiters/in bestimmt, die informellen Hierarchien werden ausgehandelt. Als Leitung ist es hier wichtig, den Prozess der Erarbeitung von Spielregeln durch Moderation zu befördern: Loben; Ziele, Aufgaben, Verantwortung, Termine benennen; Vorstellungsrunden einleiten.

Kampfphase (Storming)

Das Aushandeln von Rollen- und Machtansprüchen steht im Vordergrund. Wer für eine Zeit nicht im Team war, spürt, dass es mittlerweile Wortführer/innen gibt und das Team sich stark gegen Vorgaben und Aufträge wehrt. Als Leitung ist in einem solchen Fall wichtig, diese Spannungen auszuhalten und durch behutsames Nachfragen zu thematisieren. Sie sollten die Gruppe ermutigen, sich auf ihre Stärken zu konzentrieren, indem Sie Feedbackrunden einleiten, die Sache und Aufgabe in den Mittelpunkt stellen und klare Grenzen aufzeigen.

Übung Beschreiben Sie anhand des Phasenmodells, in welcher Phase Sie sich derzeit befinden und warum. Es wirkt sich hilfreich auf Ihre Arbeit aus, wenn Sie dies in regelmäßigen Abständen überprüfen.

Integrationsphase (Norming)

Regeln und Abläufe werden transparent festgelegt oder erinnert. Wenn Tagesordnungen bei Treffen sehr systematisch abgearbeitet werden und großer Wert auf Protokolle und Vereinbarungen gelegt wird, ist es für die Leitung wichtig, Erfolge zu benennen und für Fort- und Weiterbildung zu sorgen oder auch eine Übung zur Verbesserung der Kommunikation anzubieten. Viele Einzelgespräche unterstützen den Gruppenprozess in dieser Phase.

Aktionsphase (Performing)

Gemeinsame Erfolgserlebnisse und neue Herausforderungen werden erlebt. Wenn es häufig zu positiven Rückmeldungen kommt und Ihr Team einen Höhenflug oder Flow erlebt, macht dies süchtig nach Erfolg. Als Leitung ist es in einem solchen Fall wichtig, die Teamkultur zu pflegen, z.B. durch Restaurantbesuche oder Ausflüge. Sie sollten hier auch darauf achten, dass alle ausreichend anspruchsvolle Aufgaben übernehmen und durch Präsentationen der Ergebnisse im Austausch sind, was Informationen betrifft.

Beispiel MIGRATION e.V.



Frau Ali ist nach einem Jahr gut eingearbeitet und der Konflikt mit Herrn Mayr konnte gelöst werden, indem die beiden regelmäßig im Austausch sind und sich gegenseitig sehr unterstützen. Sie führen viele Gespräche mit den beiden, einzeln und gemeinsam. Sie achten darauf, dass beide Aufgaben erledigen, bei denen sie sich gegenseitig brauchen. Zum Jahresabschluss laden Sie ihr Team zum Essen ein und planen in diesem Rahmen gemeinsam eine Feier mit allen Ehrenamtlichen.

Wenn es Ihnen gelingt, ihr Team vom „Ich“ zum „Wir“ zu führen, dann war Ihr erstes Jahr sehr erfolgreich.

Alle fühlen sich wohl, selbst besondere Spezialisten/innen können sich zu Gunsten der Gruppe zurücknehmen. Die Arbeitsauslastung ist hoch. Die Mitglieder arbeiten sehr motiviert an ihren jeweiligen Aufgaben. Persönliche Befindlichkeiten und Animositäten haben ein erträgliches Maß erreicht. Sie lachen gemeinsam und können Fehler in Erfolge umwandeln.

Kollegiale Beratung

Um all das zu erreichen, ist Beratung oft hilfreich. Am besten funktioniert Beratung in Form von Fallbesprechungen bzw. in schwierigen Teamkonflikten oder bei der Organisation der eigenen Führungsrolle mit professionell ausgebildeten Berater/innen wie Coaches, Supervisor/innen und systemischen Berater/innen. Allerdings sind die Bedingungen hierfür nicht immer gegeben. Einige Fachleute haben daher über Jahre die Methode der kollegialen Beratung entwickelt, bei der die Gruppe aus sich selbst schöpft, um ihre Fragen und Probleme zu klären.

Es gibt drei Voraussetzungen für die Durchführung des folgenden Phasenmodells:

- ⇒ Diese Methode funktioniert am besten im hierarchiefreien Raum, d. h. ohne Leitung oder lediglich mit Leiter/innen ähnlicher Positionen und Aufgaben.
- ⇒ Diese Methode ist nur umsetzbar, wenn man sich zunächst streng an die vorgegebenen Rollen und Aufgaben hält.

Die Grundprinzipien dieser Methode sind:

- ⇒ **Vertrauen:** Teilnehmer, die sich vertrauen, können offen miteinander sprechen;
- ⇒ **Vertraulichkeit:** Verschwiegenheit über Inhalte und Abläufe nach außen;
- ⇒ **Unterstützung:** Das Bemühen um Unterstützung für die übrigen Teilnehmer;
- ⇒ **Wertschätzung:** Wechselseitige Wertschätzung fördert Offenheit.

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, werden Sie vermeintlich unlösbare Probleme in 45 -60 Minuten lösen können.

Phase	Was passiert? Wer trägt dazu bei?	Was ist das Ergebnis?	Zu beachten
„Casting“ Coachingkontrakt	<p>Die Rollen werden besetzt (Moderator, Falleinbringer, Berater):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zuerst wird der Moderator gesucht, danach benennen die Teilnehmer kurz ihr Thema. Ein Falleinbringer wird ausgewählt, dieser wählt die Berater. <p>Weitere mögliche Rollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beobachter des Beratungsprozesses • Dokumentation 	Alle nehmen ihre Rolle ein.	
Spontanerzählung Falldarstellung	<p>Der Falleinbringer/Ratsuchende gibt allen TN Informationen zu seinem Thema. Er berichtet, skizziert, präsentiert, ggf. mit Medien.</p> <p>Der Moderator begleitet ihn dabei.</p> <p>Die Berater hören zu und machen sich ggf. Notizen.</p>	Alle TN haben das/den Thema/Fall in groben Zügen verstanden	Noch nicht nachfragen.
Befragung	Das Interview des Ratsuchenden umfasst nur Verständnis- und Informationsfragen. Interpretationen, Hypothesen und „Rezepte“ werden unterbunden.	Alle haben die offenen (Sach-) Fragen zum Fall beantwortet.	Nur Verständnis- und Informationsfragen, keine Probleminterpretationen.
Schlüsselfrage	Der Moderator bittet den Falleinbringer zu formulieren, welche Schlüsselfrage er in Bezug auf sein Thema an die Berater hat, was er sich als Ziel der kollegialen Beratung wünscht.	Alle TN haben die Schlüsselfrage des Falleinbringers verstanden	Fällt es dem Falleinbringer schwer, die Schlüsselfrage zu entwickeln, kann dies auch eine „Schleife“ sein, in der dafür Vorschläge gemacht werden.
Erste emotionale Eindrücke? Hypothesen?	<p>Der Falleinbringer zieht sich aus der Runde zurück und hört zu.</p> <p>Der Moderator (beg)leitet die Beratung und die Berater.</p> <p>Die Berater besprechen Hypothesen, äußern Vermutungen. Die Assoziationen umfassen Querverbindungen, Anhaltspunkte, Indizien, Bilder, aber auch eigene Erinnerungen und Gefühle.</p>	Ein erstes Bild des eingebrachten Falls ist entstanden.	Noch keine Lösungen entwickeln.
Stellungnahme Rückmeldung Falleinbringer	<p>Der Ratsuchende bringt sich wieder in die Runde ein und äußert sich zu dem Gehörten, den Assoziationen, Bildern, Phantasien und Hypothesen. Der emotionale Zugang ist dabei hilfreich, auch andere Ausdrucksformen können gewählt werden (Statue oder Skulptur stellen).</p> <p>Die Berater korrigieren gegebenenfalls ihre Annahmen und Hypothesen.</p>	Erste Einschätzung des Bearbeiteten.	Keine Diskussionen.

Entwicklungs- und Lösungsmöglichkeiten?	<p>Die Berater fassen das Zusammenspiel von Beziehungen, Situationen und fachlichen Faktoren in Beurteilungs- und Lösungsstatements zusammen. Sie sagen oder schreiben auf, was sie an der Stelle des Falleinbringers tun würden.</p> <p>Der Falleinbringer hört zu und macht sich gegebenenfalls Notizen.</p>	<p>Konkrete Schritte und Ergebnisse werden gesammelt.</p>	<p>Keine Diskussionen.</p>
Entscheidung Rückmeldung Falleinbringer	<p>Der Ratsuchende resümiert und teilt mit, welche Hypothesen und Lösungsschritte er aufgreifen wird, wo er besondere Impulse, Dynamiken und Reaktionen (auch emotional) festgestellt hat.</p> <p>Die Berater hören zu und reflektieren still die vom Falleinbringer beurteilten Hypothesen, Lösungen und Begründungen.</p>	<p>Der Falleinbringer entscheidet die weiteren konkreten Schritte.</p>	<p>Keine Diskussionen.</p>
Methodenwahl	<p>Der Moderator leitet die Auswahl des Beratungsmoduls aus dem Methodenpool (z.B. Brainstorming, Kopfstand-Brainstorming, erster Schritt, Sharing, Reframing, Reflecting Team, systemische Fragen ...) durch den Falleinbringer/Ratsuchenden an.</p> <p>Jeder kann Vorschläge einbringen.</p>	<p>Die Methode zur Bearbeitung der Schlüsselfrage steht fest.</p>	<p>Die Methode vor der Beratung kurz zusammenfassen bzw. erklären.</p>
Beratung	<p>Die Berater formulieren ihre Beiträge passend zur gewählten Methode.</p> <p>Der Moderator achtet auf die Zeit, die Ergebnisse werden notiert.</p> <p>Der Falleinbringer hört zu.</p>	<p>Der Falleinbringer hat Ideen und Anregungen gemäß der Methode erhalten.</p>	<p>Keine Diskussionen.</p>
Austausch Abschluss	<p>Alle reflektieren und sprechen darüber, wie sie sich nach der Beratung fühlen und welche persönlichen Anmerkungen noch ausgetauscht werden sollten (mgl. z.B. Abschluss-Blitzlicht, Feedback oder Beobachter-Feedback).</p> <p>Der Falleinbringer bedankt sich.</p> <p>Das angewandte Schema der kollegialen Beratung wird bewertet.</p>	<p>Die kollegiale Beratung ist abgeschlossen.</p>	<p>Den Beratungsprozess würdigen.</p>

Wenn Sie beabsichtigen, hiermit zu arbeiten, empfiehlt es sich, einen Tag einzuplanen. Noch besser gelingt das, wenn beim ersten Mal ein erfahrener Trainer dabei ist.

Literaturempfehlungen



Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt, Bern 9. A. 2009,



Alexander Redlich: Konfliktmoderation in Gruppen (mit Lehrfilm auf DVD). Windmühle, Hamburg 7. A. 2009.



Friedeman Schulz von Thun: Miteinander Reden, Band 1 und 2, 1989, Rowohlt, Hamburg.



Wolfgang Jenewein/Marcus Heidbrink: High-Performance-Teams, Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2008.



Wolfgang Jenewein/Marcus Heidbrink: High-Performance-Organisationen, Wie Unternehmen eine Hochleistungskultur aufbauen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2011.



Rolf Wunderer/Petra Dick: Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis Neuwied/Kriftel, 2010.

Impressum

Herausgeber:

Der Paritätische Gesamtverband
Oranienburger Straße 13-14
D-10178 Berlin

Telefon: +49 (0) 30/2 46 36-0

Telefax: +49 (0) 30/2 46 36-110

E-Mail: info@paritaet.org

Internet: www.paritaet.org

Verantwortlich: Dr. Ulrich Schneider

Autor:

Jan Kasiske, Kasiske Consulting

Konzeption:

Sergio Cortés, Der Paritätische Gesamtverband

Jan Kasiske, Kasiske Consulting

Lektorat:

Dominique Witt, Der Paritätische Gesamtverband

Gestaltung:

Christine Maier, Der Paritätische Gesamtverband

Fotos:

© alle Bilder Fotolia.com – F N-Media-Images (Titel), DM7 (S. 4), Peter Atkins (S. 4), DOC RABE Media (S. 10), detailblick (S. 14), contrastwerkstatt (S. 15, 17, 20, 21, 23, 26, 27)

1. Auflage, Dezember 2012

Gefördert aus:

Mitteln des Europäischen Integrationsfonds (EIF)

und des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF)



Bundesamt
für Migration
und Flüchtlinge



UROPÄISCHE UNION



Oranienburger Str. 13-14
10178 Berlin
Tel. 030-2 46 36-0
Fax 030-2 46 36-110

www.paritaet.org
info@paritaet.org