

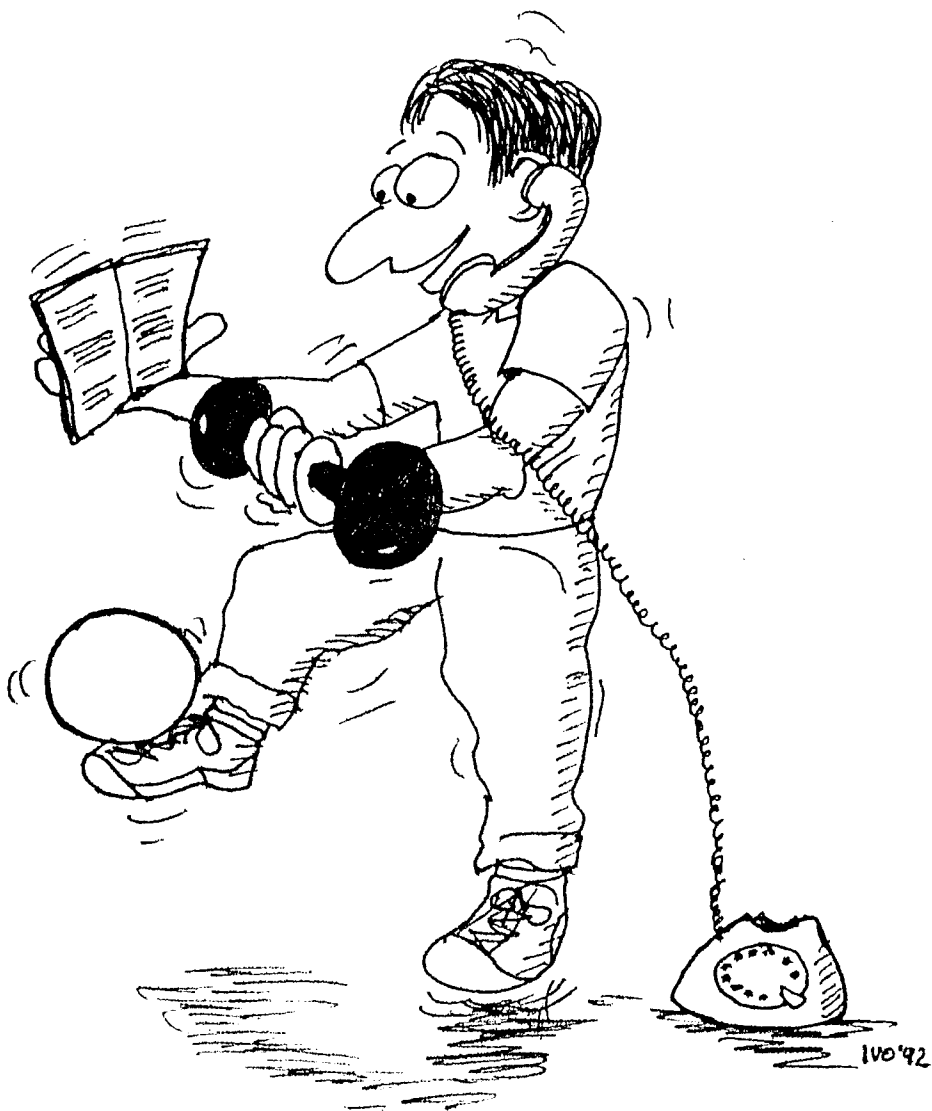
Mitarbeiter systematisch

finden

beurteilen

einstellen

Aktivität



**Betreff: So haben Sie bei diesem Führungsseminar
mehr Nutzen und mehr Spaß**

Guten Tag, lieber Seminarteilnehmer!

1. Schreiben Sie Wichtiges mit!

Alles, was Sie mitschreiben, behalten Sie besser.

2. Notieren Sie interessante Tips auf der Aktionskarte!

Im Seminar werden - insbesondere auch von den Teilnehmern - viele gute Tips gegeben. Sie können nicht alle im Kopf behalten. Die Hinweise brauchen nicht immer *weltbewegend* sein. Schreiben Sie deshalb auch solche Tips auf, die *kleine* Schritte zu erfolgreicher Arbeit ermöglichen.

Pro Tag sollten Sie mindestens 10 Tips notieren.

3. Setzen Sie sich Prioritäten und tragen Sie am Schluß des Seminares die wichtigsten Ziele in Ihren Aktionsplan ein!

Die besten Tips, die Sie auf Ihrer Aktionskarte notiert haben, nützen Ihnen nur, wenn sie auch von Ihnen umgesetzt werden. Wählen Sie deshalb am Schluß des Seminares drei Ziele aus, welche Sie in die Praxis umsetzen wollen.

4. Wenden Sie sich an den Seminar-Präsidenten oder an den Trainer, wenn Sie Vorschläge haben!

Übernehmen Sie Mitverantwortung für das Gelingen des Seminares. Wenn Sie Vorschläge haben oder Sie etwas ändern wollen, sprechen Sie es aus. Wenden Sie sich an den Seminar-Präsidenten oder an den Trainer.

Ich wünsche Ihnen für dieses Seminar viel Erfolg und eine angenehme Zusammenarbeit.

Ihr

Dr. Jörg Laufer

Partnerinterview

1. Ihr Name, Persönliches?
2. Firma, Position?
3. Berufliche Aufgaben?
4. Was macht bei der Arbeit Spaß?
5. Ihre im Augenblick größten beruflichen Probleme?
6. Welche Seminare haben Sie bisher besucht?
7. Welche "Spielregeln" sollten im Seminar eingehalten werden?
8. Haben Sie eine konkrete Zielsetzung/Erwartung bzgl. des Seminars?

lwttinw2.abb

Gruppenarbeit "Personalmarketing"

Unternehmen konkurrieren um gute Bewerber. Professionelles Personalmarketing schafft einen Wettbewerbsvorteil gegenüber unprofessionell arbeitenden Mitbewerbern.

Führen Sie in der Arbeitsgruppe einen Erfahrungsaustausch durch. Präzisieren Sie Ihre Antworten bitte durch anschauliche Beispiele.

1. Welche Öffentlichkeitsarbeit am Personalmarkt betreiben Sie?
Hiermit sind Aktivitäten gemeint, die nach außen gerichtet sind und langfristig das Interesse an einer Mitarbeit fördern sollen.

2. Welche Mitarbeiterfindungsstrategien praktizieren Sie?
Ihre Erfahrungen mit Stellenanzeigen, Arbeitsamt, Mitarbeiter werben Mitarbeiter, Headhunting, Beratungsfirmen, gezielter Abwerbung.

3. Wie gestalten Sie systematische Mitarbeiterförderung?

Notieren Sie Ihre Arbeitsergebnisse stichwortartig auf Folien. Ihre Antworten zu jeder Frage werden von je einem Gruppenmitglied dem Plenum präsentiert.

Das Bewerbergespräch am Telefon

1. **Vorbereitung**
2. **Begrüßung**
3. **Strukturierung:**
Bevor ich Fragen beantworte, darf ich selbst ein zwei Fragen stellen? OKAY?
4. **Abprüfung der Mindestanforderungen:**
 - 1.
 - 2.
 - 3.
5. **Stichwort-Porträt geben lassen:**
Sagen Sie bitte etwas zu Ihrem beruflichen Werdegang, von dem Sie glauben, daß es für mich interessant sein könnte!
Ermutigung ("prima" oder "Sie werden bestens eingearbeitet")
6. **Bewerber Fragen stellen lassen:**
Mögliche Fragen des Bewerbers und optimale Antworten erarbeiten:
7. **Motivation zum Termin bzw. zur Zusendung einer schriftlichen Bewerbung**
8. **Terminvereinbarung**
9. **Terminfestigung**
10. **Nachbereitung:**
Notizen machen, Beurteilung Sprache u.a., ggf. Vordruck entwickeln.

Das persönliche Bewerbergespräch

1. **Herzlicher Empfang**
2. **kurze Aufwärmphase**
(wie hergekommen, was wissen Sie schon von unserem Unternehmen).
3. **Struktur begründen:**
Führungskraft (FK) stellt erst Fragen an Bewerber, um auf dessen Interessen und Vorkenntnisse bezogen erklären zu können.
4. **Zunächst in einem freien Teil Möglichkeit zur Selbstdarstellung geben.**
Z. B. nach Stationen des beruflichen Werdeganges, Berufsinteressen und Berufserfahrungen fragen. Nicht unterbrechen. Interessierte Ergänzungsfragen stellen nach den Motiven, die hinter den Darstellungen liegen (aus welchen Gründen...), immer Notizen machen, ggf. Vordruck entwickeln.
5. **Ergänzend präzise und knifflige Fragen stellen.**
Beispiele: Fragen zu interessanten Schulfächern, bestimmten Seminaren, wie aufgewachsen, Geschwister, Freizeitinteressen, Militär-, Zivildienst, Vereinen, für wen bisher tätig, was waren die Aufgaben, Zusammenarbeit, Freiheiten und Spielraum bei berufl. Tätigkeit, schwierige Situationen, wie gemeistert, wie hoch Gehalt, aus welche Gründen für diese Stelle beworben, welche Erwartung an die Tätigkeit, Verdiensterwartung, Erwartung an Vorgesetzten, persönliche Stärke, wo noch beworben, die für Sie ideale Tätigkeit, nach welchen Kriterien Unternehmen ausgesucht, wann anfangen, welche Kündigungsfristen, verheiratet, Einstellung Ehepartner zur Bewerbung.
6. **Strukturieren:**
Bewerber kann ihn interessierende Fragen stellen.
7. **Bewerberfragen kurz und präzise beantworten.**
Keine ungefragten Antworten geben.
Beispiele: Art der Tätigkeit, Verantwortung, Gehalt und Entwicklung, Erfolgsbeteiligungen, soziale Leistungen, Weiterbildung, Aufstieg, Produkte, Unternehmensstruktur, Auslandstätigkeit, Urlaub.
8. **Wenn keine Fragen mehr gestellt werden, ergänzende Ausführungen zum Unternehmen und zu den besonderen Aufgaben des Bewerbers machen.**
9. **Termine absprechen.**
10. **Verabschiedung**
11. **Beobachtung und Beurteilung:**
Beispiele: Pünktlichkeit, äußere Erscheinung, rauchen, sprechen und zuhören, Vorbereitung, Fragen, Resonanz, Gesamturteil.

Zielsetzungen des AC

Verfahren im AC

A) Tests

B) Auf früheres Verhalten gestützte Verfahren

C) Auf "aktuelles Verhalten" gestützte Verfahren

1 Schriftliche Einzelübungen

1.1 Schriftliche Ausarbeitung

1.2 Postkörbe

2 Mündliche Einzelübungen

2.1 Vorträge und Präsentationen

2.2 Interviewsimulation

3 Gruppendiskussionen

3.1 Ungeführte Diskussionen ohne Rollen

3.2 Geführte Diskussionen mit Rollen

3.3 Ungeführte Diskussionen mit verteilten Rollen

3.4 Geführte Diskussionen mit verteilten Rollen

D) Sonstige Verfahren

1 Lockerungsübungen

1.1 Vorstellübungen

1.2 Spielsituationen

1.3 Kooperationsübungen

2. Mischformen aus Einzel- und Gruppenübung

Kurzbeschreibung: "Assessment-Center" 1

Ein Assessment-Center prüft grundsätzlich 4 Blocks ab:

1. Soziale Fähigkeiten (zwischenmenschliche Beziehungen)
2. Systematisches Denken und Handeln (persönliche Arbeitstechniken und Arbeitsverhalten, Denkleistungen und Innovationsfähigkeiten)
3. Ausdruck; Präsentationsfähigkeit; Auftreten
4. Aktivitätsniveau; Motivationsgerüst; Fähigkeit, selbst zu starten

Eignungsfeststellungsverfahren im Assessment-Center (AC)

A) Auf "Verhaltensanzeichen" gestützte Verfahren
(psychologische Tests im engeren Sinne, wie Persönlichkeitstests oder projektive Verfahren)

1. Intelligenztests
2. Interessenstests
3. Leistungstests

B) Auf "früheres Verhalten" gestützte Verfahren

1. Hintergrundinterviews (zur Feststellung des beruflichen Erfolges)
2. Biographische Datenanalyse

C) Auf "aktuelles Verhalten" gestützte Verfahren
(Kernstück des AC!)

In diesen Verfahren werden Tätigkeitssituationen der Zielebene simuliert; die Auslösung und Beobachtung aktuellen Verhaltens -Stichproben aus den Verhaltensanforderungen der Zielebene- sind Grundlagen aller Simulationsübungen.

1 Schriftliche Einzelübungen

1.1 Schriftliche Ausarbeitung

Der Teilnehmer erhält Informationsmaterial zu einem Themenkreis und hat die Aufgabe, schriftliche Vorschläge zur Lösung eines vorgegebenen Problems zu machen.

Je höher die Zielebene, desto größer die Komplexität des zu filternden Informationsmaterials und der gesamten Problemstellung. Der Teilnehmer soll Problemschwerpunkte erkennen, das Wesentliche im Informationsmaterial berücksichtigen und Vorschläge in übersichtlicher, leicht verständlicher Form zu Papier bringen.

Verfahrensbeispiele:

- Erarbeitung einer Ministervorlage
- Entwürfe von Reden
- Stellungnahme zu Organisationsänderungen
- Entwurf von Richtlinien

Kurzbeschreibung: "Assessment-Center" 2

Anforderungsbereiche:

- Schriftliche Sprachgewandtheit
- Überblick
- Konzeptionelles Arbeiten
- Einfallsreichtum

Zeitaufwand pro Teilnehmer:

Je nach Komplexität 1-3 Stunden

1.2 Postkörbe

Der Postkorb hat 15-40 einzelne Schriftstücke, die repräsentativ für den Posteingang einer Stelle der Zielebene sind.

Der Teilnehmer stellt die Führungskraft dar, die im Postkorb angesprochen ist.

Er muß Prioritäten setzen und Anordnungen zu jedem Schriftstück treffen.

Anschließend erfolgt ein Nachfolgeinterview zur Erläuterung und Begründung der entsprechenden Anordnungen.

Es können auch zwischenmenschliche Bereiche angesprochen werden (Hochzeitstag, Blumenstrauß zum Geburtstag des Chefs etc.).

Anforderungsbereiche:

- Überblick
- Entscheidungsvermögen
- Organisationsfähigkeit
- Konzeptionelles Arbeiten
- Delegation
- Leistungskontrolle
- Belastbarkeit

Zeitaufwand pro Teilnehmer:

Je nach Umfang ca. 2-4 Stunden inclusive halbstündigem Interview

2. Mündliche Einzelübungen

2.1 Vorträge und Präsentationen

Der Teilnehmer hält einen Vortrag vor einer Gruppe.

Es existieren folgende Alternativen:

- Der Teilnehmer wählt das Thema selbst (z.B. Lebenslauf, bisherige Tätigkeit etc.) und erhält 5-10 Minuten Vorbereitungszeit.
- Der Teilnehmer bekommt ein globales Thema gestellt. Das Informationsmaterial muß in 15-30 Minuten durchgearbeitet und präsentiert werden.
- Der Teilnehmer erhält am Abend eine relativ komplexe Fallstudie. Mit dem Informationsmaterial kann er sich mehrere Stunden vorbereiten. Er präsentiert am nächsten Tag seine Sicht der Fallstudie und entsprechend differenzierte Lösungsvorschläge.
- Der Teilnehmer war Mitglied einer Arbeitsgruppe und soll als Gruppenvertreter deren Arbeitsergebnisse vortragen.

Kurzbeschreibung: "Assessment-Center" 3

Anforderungsbereiche:

- Ausdrucksfähigkeit
- Einfallsreichtum

und abhängig vom Informationsmaterial

- Analytisches Denken
- Geistige Beweglichkeit

Zeitaufwand pro Teilnehmer:

Vortragsdauer: 10-30 Minuten

Vorbereitungszeit: Materialabhängig 5 Minuten bis mehrere Stunden

2.2 Interviewsimulation

Der Teilnehmer spielt die Rolle einer Führungskraft, der Mitarbeitergespräche führt.

Er erhält Informationen über das Zustandekommen des Gespräches, welche Probleme abzuklären sind und wie der Gesprächspartner sich bisher verhalten hat.

Diese Informationen müssen studiert werden und eine Gesprächsstrategie ausgearbeitet werden.

Das Gespräch findet mit einer entsprechend geschulten Person statt.

Themen z.B.:

- Besprechung nachlassender Leistungen
- Eröffnung relativ schwacher Beurteilungen
- Entgegennahme einer Mitarbeiterbeschwerde
- Verhindern einer vom Mitarbeiter bereits beschlossenen Kündigung

Anforderungsbereiche sind zwischenmenschliche Fähigkeiten:

- Einfühlungsvermögen
- Kontaktfähigkeit
- Verhandlungsgeschick
- Durchsetzungsvermögen
- Überzeugungsvermögen
- Belastbarkeit

Zeitaufwand pro Teilnehmer:

Ca. 30 Minuten, davon Vorbereitungszeit materialabhängig ca. 15 Minuten

Diese Übung gibt einen guten Einblick in den Führungsstil des Teilnehmers.

3. Gruppendiskussionen

Die Gruppe hat im Regelfall 6 Teilnehmer.

Es gibt 4 grundlegende Strukturen:

- Gruppendiskussionen mit Führer

Kurzbeschreibung: "Assessment-Center" 4

- Gruppendiskussionen ohne Führer
- Gruppendiskussionen mit verteilten Rollen
- Gruppendiskussionen ohne verteilte Rollen

Daraus ergeben sich folgende Typen:

3.1 Ungeführte Diskussionen ohne Rollen

Allgemeines Thema (z.B. "Gibt es einen optimalen Führungsstil?")
30 Minuten Diskussionszeit

Beobachtungsschwerpunkte:

- Allgemeines Diskussionsverhalten
- Spontane Übernahme von Führerrollen
- Qualität und Häufigkeit der Beiträge einzelner Teilnehmer

3.2 Geführte Diskussionen mit Rollen

Die Diskussion findet wie oben statt, aber es wird ein Führer bestimmt. Dieser kann während der Diskussion wechseln.

Beobachtungsschwerpunkte:

- Wie wird die Diskussion geleitet
- Förderung von "stummen" Teilnehmern
- Dämpfung von "dominierenden" Teilnehmern

Zeitaufwand:

Ca. 1 Stunde, damit jeder Teilnehmer die Führerposition einnehmen kann.

3.3 Ungeführte Diskussionen mit verteilten Rollen

Die Rollen sind vorbestimmt, daraus folgen unterschiedliche Interessen in der Diskussion.

Ziele sind Kompromißlösungen und Koalitionsbildungen mit anderen Teilnehmern.

Themenbeispiele:

- Neuer Firmenwagen --- Welcher Mitarbeiter soll ihn erhalten?
- Gehaltserhöhung --- Festlegung in der Diskussion, welcher Mitarbeiter wieviel Gehaltserhöhung erhalten soll.
- Zimmerverteilung im Neubau --- Welcher Mitarbeiter erhält welches Zimmer?

Beobachtungsschwerpunkte:

Das Spannungsfeld zwischen der Durchsetzung eigener Interessen und der Förderung einer optimalen Gruppenlösung

Zeitaufwand:

Zur Durchführung ca. 45 Minuten

3.4 Geführte Diskussionen mit verteilten Rollen

Die Diskussion findet wie oben statt, aber ein Teilnehmer übernimmt die Rolle einer Führungskraft.

Die übrigen Teilnehmer werden wie oben bewertet, der Chef hinsichtlich der Herbeiführung einer optimalen Gruppenlösung.

Diese Variante erfordert einen sehr großen Aufwand, da aufgrund von 6 Führungspositionen 6 Rollenspiele durchgeführt werden müssen.

Deshalb greift man in der Regel zu einer Kombination von "geführten Diskussionen ohne Rollen" und "ungeführten Diskussionen mit Rollen".

D) Sonstige Verfahren

1 Lockerungsübungen

Hier spielt die Simulation organisationspezifischer Tätigkeitssituationen kaum eine Rolle.

Die Teilnehmer kooperieren in lockerer, entschärfter Form.

Hauptzweck dieser Übungen ist es, die nervöse Gespanntheit der Teilnehmer abzubauen.

Hierbei ist ein Zugriff auf Gruppenübungen und -spiele möglich.

1.1 Vorstellübungen

Die Teilnehmer im AC interviewen sich gegenseitig und stellen den Interviewpartner anschließend vor.

1.2 Spielsituation

Die Teilnehmer bauen gemeinsam Teile zusammen z.B. Spielzeug und verkaufen sie an einen fiktiven Aufkäufer.

1.3 Kooperationsübungen

Z.B. NASA-Spiel; das verwendete Material hat keinen Bezug zur Arbeitssituation

2. Mischformen aus Einzel- und Gruppenübung

Mit diesem Vorgehen werden in einer Übung die Beobachtungsmöglichkeiten von Einzelpräsentation und Diskussion kombiniert.

Wird vom Teilnehmer eine schriftliche Ausarbeitung zur Analyse des Problemfalles verlangt, so ist dieser Bereich auch abgedeckt.

Quelle:

Rainer Neubauer: Die Assessment-Center-Technik - Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Führungskräfteauswahl. In: Handbuch der Angewandten Psychologie. Hrsg. Rainer Neubauer und Lutz Rosenstiel; 1980 Verlag Moderne Industrie

Beobachtungsbogen für Freie Rede

Redner: Beobachter:

Übung Nr.

		1	2	3	4	5
Lautstärke	leise laut					
Sprechgeschwindigkeit	schnell langsam					
Deutlichkeit der Aussprache	deutlich undeutlich					
Betonung Stimm-Melodie Engagement	betont, schwungvoll monoton					
Stand, Haltung	bewegt, stabil unruhig					
Blickkontakt	vorhanden fehlt					
Mimik, Gestik	ausdrucksvoll fehlt	M				
		K				
Einfachheit kurze Sätze	klar, verständlich kompliziert					
Stimulanz	Beispiele, Bilder theoretisch abstrakt					
Kürze	angemessen ausufernd					
Gliederung	gegliedert ungegliedert					

AL030110/1

Beobachtungsbogen "Teilnahme an Gruppenarbeiten"

Bitte zu jeder Frage konkrete Beobachtungen stichwortartig notieren!

1. Gruppenstruktur

Wurde Tn zum Führer?

Wenn ja, wodurch?

War Tn bezüglich Rang durchschnittliches Mitglied?

War Tn Außenseiter?

2. Diskussionsverkauf

Behielt Tn Ziel im Auge?

Brachte Tn Beiträge, die zum Thema gehörten?

Bezogen sich die Beiträge des Tn auf vorangegangene Beiträge?

Unterbrach Tn andere Tn?

3. Spannungen, Konflikte

Verursachte Tn Spannungen, Konflikte?

Unternahm Tn Versuche zur Problemlösung?

Ging es Tn um Gruppenzusammenhalt?

War Tn am Thema interessiert?

Persönlicher Aktionsplan

Name:

Seminar:

Datum:

Folgende Maßnahmen plane ich:

Bitte so formulieren, daß die Durchführung der Maßnahme überprüft werden kann;
Zeit für Beginn und Ende nennen!

Eventuell auftretende Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Bewältigung:

Ausdauer

