

Gunter Prollius

Mitarbeiter- gespräche und Motivation

Auch bei Fehlverhalten
und Leistungsmängeln



Gunter Prollius

Mitarbeitergespräche und Motivation

Gunter Prollius

Mitarbeitergespräche und Motivation

Auch bei Fehlverhalten
und Leistungsmängeln

UVK Verlag · München

Diplom-Betriebswirt Gunter Prollius kommt aus der Praxis und Lehre und arbeitete für die Praxis sowie zeitweise auch als Lehrbeauftragter in Hochschulfbereichen und bei anderen behördlichen und privaten Bildungsinstitutionen. Er übernahm in nationalen und internationalen Unternehmen verantwortungsvolle Führungsfunktionen – so auch als Personalchef. Seit über 20 Jahren führt er ein Beratungsbüro mit Sitz nahe Heidelberg und berät und betreut Unternehmen und Verbände bei Fragen zur Organisation, zu Führungsmodellen und -strukturen und berät Personen auf ihrer Karriereleiter. Weiterhin ist er freiberuflicher Dozent mit einer großen Palette an Seminarthemen, ist Autor von zahlreichen Fachbüchern und Artikeln und war auch journalistisch tätig.

Cover-Motiv: © iStockphoto alvarez
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.dnb.de>> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-7398-3089-6 (Print)
ISBN 978-3-7398-8089-1 (ePDF)

1, Auflage 2021

© UVK Verlag 2021

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5, D-72070 Tübingen

Internet: www.narr.de
eMail: info@narr.de

In memoriam
Meinem Bruder Axel-Jürgen Prollius
genannt: „Axel“

DAMALS

vor über 150 Jahren

Wer nicht hören will, muss fühlen!***

„Wer kennt eigentlich nicht mehr die **sieben Streiche der Buben von damals**, die hinter dem Rücken ihres **Lehrers Lämpel** sich mal richtig gegen alle Vorschriften, Ermahnungen, Drohungen und Verbote austobten. Und immer dann, wenn die Erziehungsmaßnahmen der – durch ihre Sprösslinge – gepeinigten Eltern wenig nutzten und ihre Kinder deshalb durch Herrn Lämpel, in Vertretung der damaligen Obrigkeiten, **ermahnt, verwarnt, gezüchtigt, abgemahnt** und letztlich – im Falle keiner **Leistungs- oder Verhaltensbesserung** – in letzter Instanz der Schule **verwiesen** werden mussten?“

So lange her Ihnen diese damalige Zeit – *meine sehr verehrten Leserinnen und Leser* – auch vorkommen mag, bedenken Sie bitte, dass es sogar in der Anfangszeit der vergangenen 50er Jahren in den Schulen noch durchaus üblich war, die Schüler (die damals erst mit 21 Jahren in das Erwachsenenalter kamen), weil sie frech oder/und faul waren, durch Strafmaßnahmen wie Stockschläge, Kopfnüsse und durch zur Schaustellung an der Tafel von Lehrern zur Bestätigung der anderen Mitschüler in der Klasse verwarnt bzw. gezüchtigt wurden.

Sie werden nun auch nachvollziehen können, dass es eines **radikalen Umdenkens im gesamten Erziehungs- und Verwaltungsbereich** bedurfte, und dass die damals noch meist einseitig erlassenen Arbeitgeber-Rechte auch in den damaligen Großfirmen und Betrieben teilweise zu ihren Ungunsten abgebaut werden mussten, um in ein gerechtes Verhältnis zwischen den Rechten als auch den Pflichten für beide Parteien in den neuen Arbeitsrechts-Gesetzen und flankierend zu ihnen z.B. im *Betriebsverfassungsgesetz für Betriebsräte mit ihren Gewerkschaften zu regeln*, die ich Ihnen in diesem Fachbuch von Fall zu Fall auch darstellen werde.

Nicht jedes Handeln der einen Partei (z.B. des AG) verlangt unbedingt eine Reaktion der anderen Partei (des AN) oder umgekehrt, wenn beide Parteien im Konsens zueinander abgestimmt tätig sind. Bestehen jedoch kurz- oder langfristig Unstimmigkeiten, muss unbedingt, d.h. **motivierend gehandelt werden**, um gemeinsame Ziele weiterhin zu erreichen.

*Aus: Wilhelm Busch: „Eine Bubengeschichte in sieben Streichen“ Erstveröffentlichung Okt. 1860

Inhaltsverzeichnis

Einführung	11
1 Unser Muster-Unternehmen – Die XY-GmbH in Berlin	21
1.1 Unternehmenshistorie und Daten	21
1.2 Organisatorischer Aufbau und betriebliche Ebenen	24
1.3 Die Organisationsstruktur der XY-GmbH	25
1.4 Organisationsebenen und Unterscheidungskriterien	26
1.5 Das Funktionen-Diagramm	30
1.6 Unsere Unternehmensphilosophie und Zielsetzung	32
2 Rund um die Führung	35
2.1 Führung und Führungsstile	35
2.2 Was verstehen wir unter dem Begriff der Führung?	37
2.3 Was verstehen wir unter dem Begriff von Führungsstilen?	38
2.4 Unser Hausinterner Führungsstil im Unternehmen	39
2.5 Ihr Test: „Was haben diese Aussagen mit unseren Führungsgrundsätzen gemein?“	42
2.6 Auslöser und Bedingungen der Arbeits(un-)zufriedenheit in Kurzform	45
2.7 Das Führungsfundament der XY-GmbH	48
3 Von Pflichten und Rechten aus dem Arbeitsverhältnis	52
3.1 Die Arbeitspflicht = Hauptpflicht des Arbeitnehmers	52
3.2 Die Treue- und Fürsorgepflicht = Die Nebenpflichten der beiden Parteien	53
3.3 Die Pflicht zur Entgelt(fort)zahlung = die Hauptpflicht des Arbeitgebers	59
3.4 Die Gleichbehandlungspflicht des Arbeitgebers	63
3.5 Das Wettbewerbsverbot des Arbeitnehmers	64
3.6 „Welche Arbeit darf man eigentlich als Arbeitnehmer ablehnen?“	67
4 Von der Personalplanung bis zur Personalbeschaffung	71
4.1 Die Personalplanungen im Überblick und in Schaubildern	71
4.2 Die Personalbeschaffung – Vorbereitende Maßnahmen	79
4.3 Die erste Kontaktaufnahme	85
4.4 Der Ablauf eines Bewerbungsgespräches in unterschiedlichen Unternehmen	100
4.5 Mein Start ins Berufsleben	113
5 Mit Disziplinarmaßnahmen erfolgreich umgehen	127
5.1 Eine Einführung	127
5.2 Die Durchführung der Disziplinarmaßnahmen	135
6 Motivierende Mitarbeitergespräche	131
6.1 Grundlagen für die Mitarbeiterbeurteilung	131

6.2	Fehlerquellen bei der Beurteilung	132
6.3	Das Verfahren und der Beurteilungsvordruck	133
6.4	„Wie sieht eigentlich eine betriebliche Beurteilung (<i>vielleicht auch über Sie?</i>) aus?“	133
6.5	Der Beurteilungsbogen.....	134
6.6	Die Aufgaben gemäß Stellenbeschreibung	136
6.7	Die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung	136
6.8	Das Beurteilungsgespräch im Rückblick.....	138
6.9	Das Kritikgespräch im Rückblick.....	145
6.10	Das Entlassungsgespräch	142
6.11	Die Checkliste zum Vorgehen bei Kritik- und Disziplinarmaßnahmen	143
6.12	Drei Fallbeispiele für Sie zur Auswahl und zur Selbstüberprüfung	145
7	Vom Mitarbeitergespräch zur Mitarbeiterbesprechung.....	147
7.1	Das Mitarbeitergespräch.....	147
7.2	Die Mitarbeiterbesprechung	149
7.3	Unser letzter Fall: Frau Motzig kündigt falsch und will ein Super-Zeugnis!	151
7.4	Aufhebungsvertrag – Muster	156
	Abbildungsverzeichnis.....	159
	Sachverzeichnis	161
	Gunter Prollius: Beruflicher Werdegang und Veröffentlichungen	165

Einführung

Dieses Fachbuch wendet sich an alle *Führungskräfte* und an den *Führungskräfte-Nachwuchs* in den betrieblichen Bereichen, die jetzt oder später als **Vorgesetzte ihrer Mitarbeiter** diese sowohl *fachlich* als auch *disziplinarisch* führen, beraten, kontrollieren und betreuen. Gleichermassen sind hierbei auch **alle Mitarbeiter im Personalbereich**, heute auch als *Human Resources Management (HRM-Bereich)* genannt, in ihren *MA-Führungs- und Betreuungsfunktionen* angesprochen und zum Teil auch der hauseigene, gewählte **Betriebs- bzw. Personalrat**.

In den meisten Fällen übernehmen heutzutage sowohl der männliche als auch der weibliche **Vorgesetzte** – im Folgenden werden beide wie üblicherweise nur noch kurz *der Vorgesetzte* genannt – während der Beschäftigung seiner Mitarbeiter diese beiden Manager-Funktionen von der Einstellung bis zur Entlassung, jedoch

① am Anfang **vorrangig** erst einmal für die Vermittlung aller *fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten* und ihre Umsetzung nach den betriebseigenen Regeln und Gewohnheiten als ihr **Fach-Vorgesetzter**, und

② *gleichermaßen* kümmert er sich auch um die Einbringung seiner neuen Mitarbeiter (**MA**) in das *betriebliche Gefüge*, das heißt, **in das Miteinander aller seiner Arbeitskräfte** in seinem Bereich als ihr **Disziplinar-Vorgesetzter**.

In der **freien Wirtschaft** und bei **Behörden** unterscheidet man diese beiden Funktionen noch nach Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, die sich in der *Ausstattung von Entscheidungsbefugnissen* (vgl. Abb. *Das Funktionendiagramm*) wie folgt widerspiegeln:

→ Der **Fachvorgesetzte** ist verantwortlich für die zu verteilenden Aufgaben seiner Mitarbeiter, für deren Prioritätensetzung und für die Kontrolle der Zielerreichung aller Aufgaben in seinem Fachbereich. Im Falle von *Projektarbeiten* sind der *Projektleiter* und bei der *Berufsausbildung* in der Regel die *Vor-Ort-Ausbilder* die zuständigen Fachvorgesetzten, wenn auch nur zeitweise. Der **Ausbildungsleiter** (in Großunternehmen **Leiter Wissensmanagement** genannt) bleibt bei den eingestellten Azubis und Praktikanten der zuständige obere Vorgesetzte während ihrer gesamten Ausbildungszeit sowohl als *Fach-* als auch als *Disziplinar-Vorgesetzter* und ist auch der zuständige Ansprechpartner für die IHKs (Industrie- und Handelskammern) und HWKs (Handwerkskammern) und für die Berufsschulen.

→ Der **Disziplinarvorgesetzte** ist verantwortlich für die Umsetzung der betrieblichen **Verhaltensnormen** im Unternehmen bzw. in seiner Abteilung und bei Konfliktfällen gegenüber seinen Mitarbeitern in enger Absprache mit dem HRM-/Personalbereich. Er ist verantwortlich für die Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter gegenüber ihren Kollegen, Mitarbeitern und externen Stellen, wie mit Kunden oder Lieferanten und auch bei Behördenkontakten.

Um Ihnen *Musterbeispiele und Vorgehensweisen praxisbezogen vorzustellen*, die Sie auch in Ihrem Tätigkeitsbereich vergleichend umsetzen können, habe ich (wie auch in meinen anderen Fachbüchern) für Sie mein **Musterunternehmen, die XY-GmbH in Berlin**, gegründet. Ich beschreibe es Ihnen vom Aufbau und von der Struktur her und habe zum Teil auch die betreffenden Personen in ihren Aufgaben- und Zuständigkeitsbereichen mit Namen genannt, um die einzelnen Situationen für Sie direkt personenbezogen und realistisch wirken zu lassen.

Und sollten Ihnen einige Namen bekannt vorkommen, dann will es der ZUFALL so.

Beschwerden über seine(n) Mitarbeiter nimmt er entgegen. Weiterhin entscheidet er über Urlaubsanträge, Versetzungen, erhält die Krankmeldungen und kümmert sich um die abteilungs-internen Vertretungen und hat auch ein gewichtiges Wort bei der Entgeltfestlegung seiner Mitarbeiter/innen. Er erteilt Beurteilungen seiner Mitarbeiter (MA), spricht Lob und Tadel aus, die zu einer Beförderung, aber leider auch bis zu einer Entlassung führen können.

In kleineren Handwerksbetrieben werden beide Funktionen meistens von einer Person wahrgenommen, von **dem Chef** oder **dem Meister**.

Und wenn mein Verlagsleiter und ich in dem gemeinsamen Titel dieses Fachbuches die beiden Begriffe „**Mitarbeitergespräche**“ und „**Motivation**“ gleichgestellt sehen wollen, dann mit voller Absicht!

Warum?



Sollte der männliche oder weibliche Arbeitnehmer (AN) um ein Gespräch mit seinem Vorgesetzten oder auch mit anderen innerbetrieblichen Geschäftspartnern gebeten haben, dann kann es sich für ihn sowohl um positive Geschäftsvorfälle als auch um negative betriebliche oder private Ereignisse handeln. Hierfür braucht er – um sein Vorgehen zu rechtfertigen – auch viel Mut dazu, oder anders ausgedrückt, (s)eine hohe **Eigenmotivation**. Erst recht während des Beginns seiner Tätigkeiten, wenn er sich noch in seiner *vertraglichen Probezeit* befindet und sich noch als NEUER fühlt und seinen Vorgesetzten und seine Kollegen noch nicht so recht einschätzen kann.



Auf der anderen Seite darf nicht dessen Vorgesetzter (AG) unkontrolliert den NEUEN wirken lassen, auch wenn er nichts Negatives über ihn hört, sieht oder liest. Seine Aufgabe besteht u.a. darin, dem NEUEN dessen Aufgabengebiet und das seiner anderen Kollegen mit allen Schwerpunkten und auch Schwierigkeiten zu erklären, ihn auf Gefahren in seinem Arbeitsgebiet unbedingt hinzuweisen und darauf zu achten, dass dieser in seiner *Einarbeitungszeit* seine Aufgaben – *den betrieblichen Normen entsprechend* – aufbauend gut zu erfüllen hat.

Wenn sich zum Beispiel fremdsprachliche Schwierigkeiten eines neuen Mitarbeiters in unserer ausländischen Tochtergesellschaft zeigen, dann empfiehlt es sich, ihn auf diesen Malus unbedingt hinzuweisen, damit er sich noch selbst für seinen Arbeitsplatz ein ausreichend großes, technisches Vokabular aneignen kann bzw. auch muss.



Für dieses **Kritikgespräch** sollte der Vorgesetzte dennoch **motiviert** das Gespräch mit seinem NEUEN führen, weil er sich zuerst selbst die Frage stellen muss, warum er und der HRM-/Personalbereich diesen Mangel nicht schon aus seinen Unterlagen bzw. während dessen Bewerbungsgesprächs hätten erkennen müssen. Ggf. bietet sein neuer Vorgesetzter oder der **HRM-Bereich** ihm sogar „aufbauende Kurse“ im *betriebseigenen Wissensbereich oder bei regionalen Weiterbildungs-Instituten* an. Meine weiteren Vermerke beziehen sich in diesem Fachbuch **fallbezogen** auch auf Ihnen zum Teil schon bekannte **Arbeitsgesetze und Rechtsprechungen**, die sich aus den gegenseitigen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Rechten und Pflichten ergeben. Gelegentlich auch mit dem Anspruch und der Unterstützung ihrer bzw. unserer Betriebsräte im Rahmen des *Betriebsverfassungsgesetzes*. Im Kreise der Juristen beginnt man solche angesprochene Fälle oftmals mit dem Satz: „Für den Fall, dass ...“ oder: „Gesetzt den Fall, dass ...“, die ich gelegentlich so oder ähnlich auch anwenden werde.

Bitte bedenken Sie als (zukünftiger) Vorgesetzter bei allen vorkommenden betrieblichen Fällen, die zu arbeitgeber- oder arbeitnehmerseitigen Streitigkeiten führen können, dass **Ihr HRM-Bereich**, d.h. *Ihr Personalchef und seine Mitarbeiter die engsten Gesprächspartner auch Ihrer Arbeitnehmervertretung* (Betriebs- oder Personalräte) sind, weil sie sich am besten – *neben ihren betrieblichen Hausjuristen* – mit den Rechten und Pflichten aller AN (≅ des betrieblichen **Personals**) auskennen, auf die ich noch im Einzelnen näher eingehen werde. Und das ist auch der Grund, warum ich **vor den Gesprächstechniken, -abläufen und -ergebnissen**, auf die Sie vielleicht jetzt schon warten, Ihnen erst einmal

- ① die *Struktur*, das *Funktionen-Diagramm* (kurz das ORGANIGRAMM genannt) und
- ② unsere *Unternehmens-Philosophie* sowie die von ihr abgeleiteten *Führungsgrundsätze* unserer Musterfirma erläutern werde und Ihnen die kompetenten Gesprächspartner und Fälle vorstelle.



← „*Warum diesen Umweg?*“ – werden Sie mich vielleicht fragen.

Um es einfach auszudrücken: Wenn Sie z.B. in ländlichen Gegenden mit dem Traktor über die Felder fahren gelernt haben, dann sind Sie zwar technisch in der Lage, dieses Fahrzeug sicher zu bewegen, dürfen aber die *öffentlichen Verkehrswege* nicht benutzen, weil Sie deren Regeln, Bestimmungen und Anforderungen noch nicht kennen, sondern erst nach dem Erhalt Ihres Führerscheins dieses theoretisch und praktisch durch die Prüfung nachgewiesen haben.

→ „Und wie lässt sich solch ein Vorgang auf die betriebliche Verwaltungsebene bringen?“

→ **Für den Fall, dass ...** Sie als „*Assistent des Verkaufschefs*“ bereits an einem *Personal-Kritikgespräch* Ihres Vorgesetzten über und mit einem Außendienstler teilgenommen hatten, weil hierfür Ihr Chef im Sinne des zu kritisierenden MA Sie gebeten hatte, *ein Gesprächs-Ergebnis-Protokoll* anzufertigen, das bisher an vier Stellen wie Verkauf + AN + HRM + BR ohne Beanstandungen ausgehändigt und vom Personalbereich in der MA-Personalakte deponiert wurde. In einem ähnlich gelagerten Fall bat Ihr Chef Sie, sein nächstes Kritikgespräch für ihn stellvertretend zu übernehmen („*Sie kennen sich doch jetzt damit aus, nicht?*“) und ein **Protokoll** hierüber anzufertigen und auszuhändigen. ① Für dieses Kritikgespräch hatten Sie jedoch als Stellvertreter Ihres Chefs von sich aus dasselbe o.g. Betriebsratsmitglied zum Gespräch eingeladen. ② ohne Mitwissen oder Bereiterklärung des betroffenen anderen Außendienst-Mitarbeiters! ③ Dieser glaubte, dass es wohl so üblich sei, dass ein *BR-Mitglied* bei solchen Gesprächen immer dabei sein müsse, und ④ der angesprochene BR glaubte, dass der betroffene MA um seinen Betriebsrat-Beistand auch schon gebeten hätte, obwohl diesem betroffenen Mitarbeiter die Teilnahme eines ihm fremden BR überhaupt nicht recht war!

Nur „glauben“ bedeutet leider auch oft „nicht wissen!“

Der gescholtene MA, der eine *schriftliche Abmahnung* von seinem Arbeitgeber (mit den Unterschriften seines Vorgesetzten und des Personalchefs) >> *mit der Androhung, im Wiederholungsfall gekündigt zu werden* << erhalten hatte, wandte sich an (s)einen Rechtsanwalt, der ihn fragte „*ob er dieses Mitglied des BR als seinen Beistand zum Kritikgespräch seines*

AG gebeten hatte, und für ihn bei dem Gespräch dabei zu sein, um seine Interessen zu vertreten?“

Er **verneinte dieses vehement**, mit dem Ergebnis, dass aus diesem Vorfall, das **schutzwerte Interesse seines Mandanten = MA des Unternehmens arg verletzt worden sei** und dadurch diese strenge Verwarnung aus Verfahrensfehlern zum Ärger des Verkaufschefs und des Personalchefs nicht gültig sei, die diesen Formfehler sofort hätten erkennen müssen.

Eins sei Ihnen schon vorab „verraten“: „Wie kann man es als Arbeitgeber ermöglichen, dass alle Führungskräfte ihre Vorgesetzten-Funktionen sowohl im positiven als auch im negativen Sinne und Handeln **gleich abgestimmt und motiviert** durchführen?“



Das Geheimnis, oder besser gesagt des Rätsels Lösung, liegt in den **betriebsinternen Unternehmensgrundsätzen**, die ich Ihnen von der XY-GmbH auch anfangs gerne vorstellen möchte. Wenn Sie die Gerüste – wie u.a. meinen **XY-Organisationsplan** – und meine Vorgehensweisen kennengelernt haben, dann werden Sie auch verstehen können, dass im Falle von **Fehlverhalten** und **Leistungsmängeln einiger Mitarbeiter der Arbeitgeber und seine Führungskräfte** nicht sofort mit **Abwehrmaßnahmen** reagieren müssen, sondern wohlwollend \cong d.h. dennoch **motiviert** ihre Probleme lösen oder entschärfen können. Vorausgesetzt, dass der Arbeitgeber nicht gleichzeitig terminlich festgelegte Fristen noch vorzeitig einhalten muss, die ihn zu einem für ihn unangenehmen Handeln zwingen müssen.

Welche rechtliche Bedeutung hat der ORGANISATIONPLAN?¹



① Der ORG-Plan eines Unternehmens ist Ausdruck der Organisations-Einheiten, die als Teile dazu bestimmt sind, die wirtschaftliche Zielsetzung der unternehmenspolitischen Konzeptionen zu verwirklichen. Folgerichtig ist ein ORG-Plan nicht nur die Summe von *Stellenbeschreibungen* der einzelnen in der Ordnung des Organisationsplanes erfassten Positionen, in deren horizontaler oder vertikaler Zuordnung. Er bringt zugleich auch in Bezug auf die Verantwortungsbereiche zum Ausdruck, welche unternehmenspolitische Funktionen des Organs durch die *Delegation von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen* mit der entsprechenden Verantwortung an nachgeordnete Positionsträger verlagert wurden. Gleichzeitig wird damit sichtbar, wo die arbeitsrechtlich geprägte und dem Arbeitgeber (und seinen Führungskräften als dessen Vertreter) **zustehende Weisungsbe-rechtigung** als die Berechtigung, die i.a. weder im Gesetz noch im Tarifvertrag, in Betriebsvereinbarungen oder im Einzelvertrag geregelten Einzelheiten der konkreten Leistungsverpflichtungen durch einseitige Anordnungsbefugnis zu realisieren, zugeordnet worden sind.



Diese arbeitsrechtlich bewertete Bedeutung hilft Ihnen als Vorgesetzte/r zum Beispiel im **Streitgespräch** zwischen Ihrem Mitarbeiter mit seinem gleichzeitig anwesenden Betriebsrat weiter, wenn diese beiden aus der Not der Situation oder Lage heraus Sie fragen sollten, „*ob Sie denn überhaupt kompetent bzw. autorisiert für dieses Gespräch seien?*“

Für den Fall z.B. einer negativen oder sogar strafbaren Handlung Ihres Mitarbeiters können Sie anhand des *ORG-Planes* und *Funktionsdiagramms* nicht nur Ihre Kompetenzen nachweisen und noch zusätzlich erklären, welche Abteilungen, Stellen und Mitarbeiter oder sogar

¹ Vgl. FB *Arbeitsrecht für Führungskräfte* Prof. Dr. Dieter Gaul, Haufe Verlag, Ausg. 1991

externe Stellen durch dieses abträgliche MA-Verhalten welcher Schaden wie zugeführt worden ist.

② Diese Umsetzung der vertraglichen Gestaltung auf die betrieblichen Bedürfnisse bezogen, kann durch eine ausdrücklich bezogene Vertragsvereinbarung herbeigeführt werden (§611 und §305 BGB). Grundsätzlich bedeutet das Schweigen in unserer geltenden Rechtsordnung nicht die Fiktion einer zustimmenden Erklärung, wenn dies nicht ausnahmsweise durch eine dahin geltende Rechtsregel bestimmt wird. Wird ein neuer ORGANISATIONS-Plan nicht nur allgemein, z.B. durch *Aushang am Schwarzen Brett*, bekanntgegeben, sondern auch den hierdurch in ihren Vertragspositionen unmittelbar belasteten Arbeitnehmern – *auch solche in Führungspositionen* – unmittelbar mitgeteilt und von diesen widerspruchslos vollzogen, kann hierdurch eine konkludent erklärte Akzeptanz der durch die Änderung des ORG-Planes arbeitgeberseitig notwendig gewordene Änderungen des entsprechenden Vertragsinhaltes nach den oben genannten Paragraphen erblickt werden.

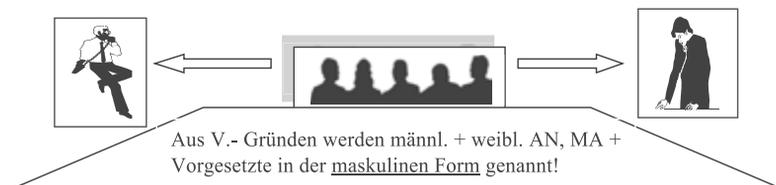
Wenden wir uns nun vorab – und wie oben schon angedeutet – dem *Beginn eines neuen Arbeitsverhältnisses* zu, wobei selbstverständlich das **Bewerbungsgespräch** mit seinem Aufbau, Inhalt, Teilnehmerkreis etc. ein späterer Abschnitt oder sogar ein Kapitel nach dieser Einführung besonders gewidmet wird.

Um sich zum Beispiel als Vorgesetzter während der *Einarbeitungszeit eines neuen Mitarbeiters* über ihn ein abgerundetes und abgesichertes Urteil zu bilden, stellt der jetzige Vorgesetzte auch neben seinen eigenen Eindrücken in seinem MA-Kreis in kurzen Einzelgesprächen seine Frage an sie als ihr gemeinsamer Vorgesetzter:



„Wie denn seine bisherigen Mitarbeiter mit dem Neuen zusammengearbeitet haben?“

Aus den Antworten seiner engsten bisherigen Mitarbeiter, die fachbezogen mit dem *Neuen alleine oder im Team zusammengearbeitet hatten*, rundet er nun seine „abgesicherte“ *Meinungsbildung ab*. Von ihnen erhält er im Feedback deren Ansichten und Erfahrungen vor allem während dessen *Einarbeitungszeit*, d.h., wie *der/die Neue* mit den jetzigen Kollegen und Kolleginnen in ihren gemeinsamen Arbeitsgebieten und Tätigkeiten „*zurechtkommt*“ – im wahrsten Sinne dieses Wortes:



- ① „Arbeiten meine Mitarbeiter mit unserem Neuen gerne zusammen?“
- ② „Hat oder kann er sich der hiesigen Mentalität anpassen?“
- ③ „Ist er hilfsbereit und zuvorkommend?“
- ④ „Fühlt er sich in seiner Arbeitsumgebung wohl, oder hat er schon Änderungswünsche oder sogar schon Abkehrgedanken geäußert, die der Vorgesetzte bisher noch nicht erfuhr?“

- ⑤ „Hat er private Probleme geäußert, die ihn in der Arbeitsumgebung belasten?“
 ⑥ „Ist er Ihrer Meinung nach fachlich geeignet oder mehr unter- oder überfordert?“

Um nur einige von mehreren Fragen vorab anzusprechen.

Die Auskünfte seiner Mitarbeiter über ihren neuen Kollegen hört er sich genau an, vertraut ihnen durch ihre bisherige lange Zusammenarbeit und vergleicht ihre Meinungen mit *seinen ersten eigenen Wahrnehmungen ihm gegenüber*. Entsprechen sie im Großen und Ganzen – positiv gesehen – seiner vorgefassten Meinung, solte er von sich aus beim *Ablauf der ersten Probezeit-Hälfte mit ihm ein freundliches Gespräch führen, um dessen Vorstellungen und Erfahrungen zu überprüfen* und ihm Mut für den Rest seiner Einarbeitungszeit zu machen. Gleichzeitig teilt er ihm mit, dass er und auch seine Kolleginnen und Kollegen gerne mit ihm zusammenarbeiten, und welche Wünsche er bezüglich seines neuen Aufgabengebietes und seiner Arbeitsumgebung (Arbeitsfolgen, Büroeinrichtung, Arbeitsplatz-Probleme o.ä.) hat? Oder ob er vielleicht schon einige Änderungsvorschläge im Vergleich zu seinen früheren Tätigkeiten an seinem neuen, hiesigen Arbeitsplatz erkennen kann und diese auch gerne jetzt seinem Vorgesetzten gegenüber äußern bzw. ihm vorschlagen möchte? Dieses offene Hinwenden an den neuen Mitarbeiter, empfinden beide als ein bzw. ihr *motivierendes Gespräch*.



Dabei fällt mir eine **kleine Episode**² ein, zu einer Zeit, als ich mich selbst noch in meiner eigenen *Einarbeitungszeit* (trial period) als *Personalchef* in der deutschen Tochtergesellschaft eines allseits bekannten japanischen Automobilkonzerns in Deutschland befand. Mein Vorgänger war zu einem anderen Unternehmen in ähnlicher Branche gewechselt, sodass ich mich vorwiegend selbst in meine neue Funktion einarbeiten musste, oder sie auch anders ausgedrückt, nahezu selbst mit Mitarbeitern einrichten konnte, die ich dort vorfand, und die mich auch gerne und tatkräftig als ihren *neuen Vorgesetzten* unterstützten:

Ich nahm nun zum ersten Mal interessiert an den **wöchentlichen Meetings des Top-Managements** teil. Zu Beginn der Sitzungen wurden die üblichen Listen, Tabellen und wichtigen Mitteilungen der Ressortleiter verteilt und dort von allen gesichtet, von der betroffenen Führungskraft erläutert und je nach Fachbereichen weiter diskutiert. Anschließend wurden die entsprechenden Beschlüsse gefasst und Entscheidungen getroffen. *Diese Vorgehensweise* war so seit Jahren demokratisch vorgenommen worden und *dauerte aus meiner Sicht aber viel zu lange*.

Offensichtlich hatte mein japanischer Vorgesetzter mich dabei beobachtet, wie ich während des Meetings öfter auf meine Armbanduhr schaute. Nach dem Meeting bat er mich in sein Büro und wollte von mir wissen, ob ich während dieser Zeit einen anderen dringenden betrieblichen oder privaten Termin hätte wahrnehmen müssen? Ich verneinte dieses und gab ihm vorsichtig zu erkennen, dass ich bei meinem früheren deutschen Arbeitgeber – einem großen deutschen Pharma-Konzern – *eine andere Vorgehensweise kennengelernt hatte*, die zwar **thematisch ähnlich** abgelaufen sei, aber – aus meiner Sicht – **zeitlich** erheblich schneller durchgeführt wurde. Interessiert wollte er gerne von mir wissen, wie diese deutschen Meetings dort stattfanden.



² Auszüge aus dem Fachbuch *Auf dem Weg zur HRM-Führungskraft*, G. Prollius, UVK Verlag, 1. Auflage 2019