



bedeutet. Für viele ist dies jedoch bestenfalls lästiger Alltag, denn das Zwischenmenschliche nimmt im Tagesgeschäft häufig viel Zeit in Anspruch und scheint den vielfältigen Aufgaben dabei eher im Weg zu stehen. Was wäre daher wünschenswerter als ein beherrzter Griff in die Psychotrüffelkiste, um unliebsamen Auseinandersetzungen ein schnelles Ende zu bereiten oder Konflikten gar ganz aus dem Weg zu gehen? Doch das ist zu kurz gedacht: Wer langfristig Erfolge erzielen und kompetente Mitarbeiter dauerhaft binden möchte ist gut beraten, auf die vermeintlich bequemen und schnellen Kniffe zu verzichten. Wer Menschen führt, trägt Verantwortung. Verantwortung für einen anständigen Umgang mit seinen Mitarbeitern. Faule Tricks und Machtspielchen haben dabei nichts zu suchen. Der Schlüssel für einen anständigen und respektvollen Umgang mit Ihren Mitarbeitern liegt in der Wertschätzung, die Sie anderen gegenüber an den Tag legen. Und das hat zuallererst etwas mit Ihrer persönlichen Einstellung zu tun. Es ist also gut, die Psychotricks zu kennen, mit denen man es im Alltag häufig zu tun bekommt. Aber nicht, um sich einen Vorteil zu verschaffen, sondern um sie gezielt unschädlich zu machen. Frank Hagenow zeigt, was Psychotricks sind, wie Sie sie entlarven und einen von Werten geprägten Führungsstil entwickeln. Und er gibt Ihnen effektvolle Werkzeuge, Tipps und Checklisten für die Anwendung in der Praxis an die Hand, um Ihre Kompetenzen für ein Führen auf Augenhöhe zu erweitern. Denn vertrauensvolle Führungsarbeit ist Ihr entscheidender Wettbewerbsvorteil, der letztlich zu mehr Leistung und damit zum Erfolg führt. ISBN: 978-3-86936-824-5 (GABAL Verlag), Euro 24,90 (D).

## PERSONALRECHT

### DAS ARBEITSZEUGNIS – HÄUFIGE FEHLER UND MÄNGEL

Bei einem Arbeitszeugnis handelt es sich um eine offizielle Urkunde, die inhaltlich und formal bestimmte Kriterien erfüllen muss. Bezüglich des Inhalts gilt grundsätzlich, dass speziell ein qualifiziertes Zeugnis wahrheitsgemäß, wohlwollend und verständlich vom Arbeitgeber formuliert werden muss, um dem Arbeitnehmer keine unnötigen Stolpersteine in seinen weiteren Karriereweg zu legen. Auch darf durch die äußere Form „nicht der Eindruck erweckt werden, der Aussteller distanzieren sich vom buchstäblichen Wortlaut seiner Erklärung“.

Häufig kommt es trotzdem zu inhaltlichen und formalen Mängeln:

- Unvollständigkeit des Arbeitszeugnisses: Wichtige Angaben werden im Arbeitszeugnis aus Unkenntnis weggelassen oder unterdurchschnittliche Leistungen eines Mitarbeiters bewusst verschwiegen („beredtes Schweigen“), um einen Arbeitnehmer besser darzustellen und eine eventuelle Klage zu vermeiden. Der formale Aufbau von Arbeitszeugnissen ist jedoch weitgehend standardisiert und Tatsachen, an denen ein künftiger Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse haben kann, müssen im Zeugnis genannt werden.

- Unübliche Zeugnissprache: Aus Zeitgründen bitten Arbeitgeber oft ihre Mitarbeiter, ihre Zeugnisse selbst zu verfassen. Das ist rechtlich zwar möglich, aber nicht unproblematisch, da den meisten Arbeitnehmern die nötige Kenntnis über sprachlich-rechtliche Feinheiten fehlt und sie sich selbst über- oder unterschätzen.

- Missverständliche, widersprüchliche und verschlüsselte Formulierungen: Völlige Objektivität ist in einem Arbeitszeugnis nicht möglich. Missverständnisse können aber beispielsweise vermieden werden, indem auf schwammige Formulierungen verzichtet wird. Versteckte Kritik in Form von Geheim-Codes ist unzulässig.

- Stil- und Rechtschreibfehler: Dazu zählen beispielsweise äußerliche Mängel (z. B. Flecken, Durchstreichungen, Ausmerzungen mit Tipp-Ex), unzulässige Betonungen (z. B. Anführungs-, Ausrufe- oder Fragezeichen, Unterstreichungen, Fettdruck) sowie Rechtschreib- und Grammatikfehler. Auch muss das Zeugnis mit Schreibmaschine oder PC auf weißem Papier oder – falls üblich – auf Geschäftspapier erstellt werden; die Zeugniserstellung auf elektronischem Weg (z. B. per E-Mail) ist nicht zulässig (§ 630 BGB, § 109 GewO).

Möglichkeiten, gegen Fehler und Mängel im Arbeitszeugnis vorzugehen: Wer sich nicht sicher ist, ob sein Arbeitszeugnis formal und inhaltlich korrekt ist, sollte professionelle Hilfe in Anspruch nehmen, zum Beispiel durch einen Fachanwalt für Arbeitsrecht. Denn prinzipiell besteht die Möglichkeit, ein fehlerhaftes Zeugnis zurückzuweisen und den Arbeitgeber dazu aufzufordern, Fehler zu beseitigen. Kommt der Arbeitgeber dem nicht nach, kann der Beschäftigte seinen Anspruch auch beim Arbeitsgericht einklagen.

(RA Peter Dietz, Düsseldorf, [www.dietzundgrathes.de](http://www.dietzundgrathes.de))

## PERSONALTHEMA

### FALSCHER MITARBEITER ODER FALSCHER VORSTELLUNGEN?

#### Der perfekte Match dank Persona-Konzept – so geht's

von Susanne Nickel (Teil 1/2)

„Wir finden einfach nicht die richtigen Mitarbeiter.“ „Wo sind nur die guten Kandidaten?“ „Nur zwei Bewerbungen auf unsere ausgeschriebene Stelle und gerade mal 67 Klicks.“ Viele Unternehmen suchen händeringend geeignetes Personal. Selbst wenn es keine hohe Fluktuation gibt – der dringend benötigte frische Wind bleibt häufig aus. Die Zeiten des nicht versiegen wollenden Bewerberstroms sind vorbei: Organisationen müssen sich heute bei Fachkräften bewerben, um im War for Talents die Nase vorn zu haben.

Wenn Unternehmen weder in punkto Standort noch mit ihrem Image glänzen können, müssen HR-ler sich etwas einfallen lassen. Doch eine neue Recruiting-Strategie kann nur greifen, wenn die Abteilung weiß, wen sie genau sucht. Klare Personas bilden den idealen Startpunkt für eine kluge Analyse der Candidate Experience und andere Veränderungen des Recruiting-Prozesses.

#### Was ist das Persona-Konzept?

Das Persona-Konzept kommt ursprünglich aus dem Marketing und hat in verbraucher- und kundenorientierten Wirtschaften seinen festen Platz. Es dient dazu, den typischen Kunden als reale Person mit Bedürfnissen, Vorlieben und Wünschen abzubilden. Wie reale Menschen besitzt eine Persona Ziele, hat Werte, Erwartungen, Bedarf und zeigt ein bestimmtes Verhalten. Ziel des Konzeptes ist es, die potenziellen Nutzer eines Produktes möglichst umfassend zu erforschen.

So können auch potenzielle Bewerber eingegrenzt und greifbar gemacht werden. Kandidaten-Personas im Recruiting sind ideale Bewerberprofile, bzw. Talente, die einer festgelegten Kandidatenzielgruppe angehören und bestimmte Merkmale aufweisen. Sie helfen Unternehmen dabei, sich in die Schuhe ihrer Wunschbewerber zu versetzen und zu verstehen, welche Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse sie hegen.

#### So geht's! – Leitfaden zur Durchführung des Persona-Workshops

**Set-up:** Zwölf Teilnehmer aus HR, Fachabteilungen, Mitarbeiter, Manager, New Hires, Studenten etc. bilden ein Team. Abteilungsübergreifende, kreative Kollaboration (Co-Creation) mit kreativen Methoden sorgt dafür, dass nicht bloß im HR-eigenen Sud „gekocht“, sondern verschiedene Sichtweisen aufeinander treffen und so neue Ideen geboren werden. Und wer weiß am besten Bescheid, was Kandidaten wollen? Sie selbst! Daher ist es entscheidend, dass Kandidaten selbst Teil des Workshops sind – und dass New Hires, Praktikanten oder Azubis einen frischen Blick auf die Bewerbungs- und Einstellungsprozesse ergänzen.

**Step 1:** Bevor der Workshop beginnt, werden die Bereiche definiert, in denen es schwer zu besetzende Stellen gibt: zum Beispiel IT, speziell Ingenieure, Fachberufe ohne Studium. Alle zugänglichen Informationen werden gesammelt – Zahlen, Daten, Fakten zur Besetzung, Zeit, Anzahl der Bewerbungen, interne Prozesse, Abbruchquote, bisherige interne Kommunikation etc.

**Step 2:** Festlegen der betroffenen Berufsfelder, zum Beispiel: 1. Elektriker für die Fertigung mit entsprechender Ausbildung. 2. Informationstechniker für die IT mit Studium der Informatik. 3. Gleisbauingenieur mit Studium Maschinenbau, Mechatronik. Um drei Personas zu erarbeiten, bilden sich drei Gruppen mit maximal vier Teilnehmern. Für eine gute Mischung sollten unterschiedliche Bereiche und Betriebszugehörigkeiten vertreten sein. So ist zum Beispiel der Werkstudent zusammen mit dem Abteilungsleiter und der Doktorand für Informationstechnologie mit einem Spezialisten für Gleisbau in einer Gruppe.

Fortsetzung in PI20/19 (17.05.2019)



Susanne Nickel ist Expertin für Change 4.0 und innovatives Leadership. Die digitale Transformation ist eine Menschentransformation und es ist Aufgabe der Führungskräfte, den Spagat zwischen stabil und agil zu meistern. Genau hier setzt Susanne Nickel an. Als Change Expertin arbeitet sie mit innovativen und co-creativen Methoden wie Lego® Serious Play®, Design Thinking, Canvas und vielen mehr. Darüber hinaus ist sie Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach und Management-Beraterin. Sie leitete bei Haufe im Consulting das HR Management und bei Kienbaum den Bereich Management Development. Viele Jahre war sie als Mediatorin und Rechtsexpertin im Fernsehen zu sehen und bekannt dafür, komplexe Sachverhalte einfach zu erklären. Als Rednerin gewann sie 2016 bei der GSA University den Preis für die beste Keynote. [www.susannickel.com](http://www.susannickel.com)



lichkeiten zur agilen Verwendung auf. Es versteht sich als Praktikerbuch. Unabhängig von der Verwendung einzelner Ressourcen der Führungskompetenz, gilt es, alle Handlungen im Führungsbereich periodisch zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Der Maßstab zur Überprüfung sind die Merkmale: Empowerment von Mitarbeitern und Prozessen; Der Kunde im Mittelpunkt; Produktivität; Wirtschaftlichkeit; Liquidität; Optimierung; Innovation. Daraus lassen sich 10 Forderungen agilen Handelns von Mitarbeitern, Führungskräften und Teams ableiten: 1. Agilität definiert sich als das bewusste Verlassen der Komfortzone bisherigen Verhaltens. 2. Agil handelt, wer die Wirkweise seiner Motive, Werte, Begabungen und kognitive Intelligenz folgenorientiert disziplinieren kann. 3. Agil handelt, wer seine Routinen (Prozesse) optimiert. 4. Agil handelt, wer innovative Wertschöpfung kreiert. 5. Agil handelt, wer durch die Kooperationen mit anderen sein eigenes Lernen initiiert. 6. Agil handelt, wer Freiheitsgrade für Individuen und Teams für selbstorganisiertes Handeln definiert. 7. Agil handelt, wer die 14 Führungsaufgaben der Führung anforderungsgerecht in seinen Entscheidungen berücksichtigt. 8. Agil handelt, wer durch die Reflexion der acht Grundeinsichten der Führung zukunftsgerichtete Strukturen und Prozesse seiner Organisation entwickelt. 9. Agil handelt, wer die fünf Bedingungen der Führung in seinen Handlungen erlebbar macht. 10. Agil handelt, wer die situativ notwendigen Inhalte aus den zehn Fakten des Kontextes Unternehmung im Sinne von State-of-the-art-Wissen bewusst und angemessen in sein Handeln integriert. ISBN-13: 9783749446346 (BoD-Verlag), Euro 16,50 (D).

## PERSONALRECHT

### ARBEITGEBER MÜSSEN SYSTEM ZUR ERFASSUNG DER TÄGLICHEN ARBEITSZEIT EINRICHTEN

Der Gerichtshof der Europäischen Union hat aktuell entschieden, dass die Mitgliedstaaten die Arbeitgeber verpflichten müssen, ein System einzurichten, mit dem die tägliche Arbeitszeit sowie die täglichen Überstunden gemessen werden können und sich die Einhaltung der vorgegebenen Ruhezeiten feststellen lässt.

Der Gerichtshof der Europäischen Union war vom Nationalen Gerichtshof Spaniens angerufen worden, dem eine Klage einer spanischen

Gewerkschaft auf Feststellung der Verpflichtung zur Einrichtung eines Systems zur Erfassung der geleisteten täglichen Arbeitszeit vorlag. Der Gerichtshof stellt vorab das Grundrecht eines jeden Arbeitnehmers auf eine Begrenzung der Höchstarbeitszeit und auf tägliche und wöchentliche Ruhezeiten heraus, das in der Charta der Grundrechte der Europäischen Union verbürgt ist und dessen Inhalt durch die Arbeitszeitrichtlinie weiter präzisiert wird. Die Mitgliedstaaten müssten dafür Sorge tragen, dass den Arbeitnehmern die ihnen verliehenen Rechte zugutekommen, ohne dass die zur Sicherstellung der Umsetzung der Richtlinie gewählten konkreten Modalitäten diese Rechte inhaltlich aushöhlen dürfen. Nach Auffassung des Gerichtshofes sei es ohne ein System, mit dem die tägliche Arbeitszeit eines jeden Arbeitnehmers gemessen werden kann, praktisch aber unmöglich, die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden und ihre zeitliche Verteilung oder die Zahl der Überstunden objektiv und verlässlich zu ermitteln, wodurch es für die Arbeitnehmer äußerst schwierig oder gar praktisch unmöglich sei, ihre diesbezüglichen Rechte durchzusetzen. Der Gerichtshof vertrat daher die Auffassung, dass eine nationale gesetzliche Regelung, die keine Verpflichtung zur entsprechenden Erfassung vorsieht, mit dem diese Feststellung ermöglicht wird, den Vorgaben nach der Charta und der Arbeitszeitrichtlinie nicht ausreicht, als dann weder die Arbeitgeber noch die Arbeitnehmer überprüfen können, ob diese Rechte beachtet werden. Um diese nützliche Wirkung der von der Arbeitszeitrichtlinie und der Charta verliehenen Rechte zu gewährleisten, müssen, so der Gerichtshof, die Mitgliedstaaten die Arbeitgeber von daher verpflichten, ein objektives, verlässliches und zugängliches System einzurichten, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann, wobei es den Mitgliedstaaten obliege, die konkreten Modalitäten zur Umsetzung eines solchen Systems, insbesondere der konkreten Form, unter Beachtung der Besonderheiten des jeweiligen Tätigkeitsbereichs oder Eigenheiten bestimmter Unternehmen zu bestimmen

(*Gerichtshof der Europäischen Union, Urteil vom 14.05.2019, C-55/18*).

**Ralph Grützenbach, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner der Sozietät Toews Hertel Marchand, Bonn**

## PERSONALTHEMA

### FALSCHER MITARBEITER ODER FALSCHER VORSTELLUNGEN?

#### Der perfekte Match dank Persona-Konzept – so geht's

von Susanne Nickel (Teil 2/2)

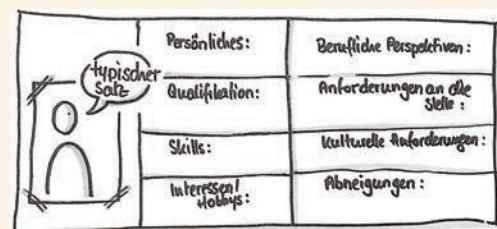
Fortsetzung von PI 19/19

**Step 3:** Jetzt heißt es weitere Informationen sammeln: aus Anforderungsprofilen, Stellenanzeigen, Profilen von alten Bewerbern, Informationen aus dem Internet oder dem Familien-, Freundes- oder Bekanntenkreis. Diese Quellen helfen, sich ein genaues Bild der gesuchten Person zu machen und sich inspirieren zu lassen. Ein Teilnehmer recherchiert zum Beispiel: „IKEA hat sich überlegt, dass Personen, die bei IKEA einkaufen, auch als Kandidaten interessant sein könnten. Sie haben also jedem Möbelsatz einen „Bausatz“ für die IKEA-Karriere beigefügt. Das brachte mehr als 300 Bewerber!“

**Step 4:** Jetzt tragen die Teilnehmer die Fakten zusammen: Name, Alter, Geschlecht. Die Persona soll ein Gesicht bekommen. Per Skizzen oder Fotos aus Zeitschriften soll sie so real wie möglich abgebildet werden. Weiter geht's mit Angaben zu: Familienstand, Qualifikation, Skills. Im nächsten Schritt füllt sich das Profil mit Infos zu Interessen, beruflicher Perspektive und Anforderungen. Anschließend geht es an den Feinschliff: Vorlieben, Abneigungen und kulturelle Anforderungen. Die Ergebnisse werden in ein Persona-Canvas-Template übertragen.



**Step 5:** Die Persona lebt. Einmal heißt sie vielleicht „Fabian, der Informatiker“, woanders „Kathi, die Social Media Managerin“. Die Erwartungen der definierten Personas bilden die Blaupause für neue Candidate Journeys sowie für die Active-Sourcing-Strategie, also das proaktive Finden passender Arbeitskräfte. Mit den Personas werden alle spezifischen Faktoren berücksichtigt, die auf die Arbeitgeberattraktivität einzahlen. So können die Unternehmen später ihre Candidate-Experience weiter verbessern.



### Der Startschuss für neue Strategien

Das Erstellen von Personas ist ein kreativer Gruppenprozess, bei dem jeder Teilnehmer einen wichtigen Beitrag leistet. Der Workshop schafft Transparenz bezüglich der Erwartungen und Zielgruppen. Persona-Workshops eignen sich als Startpunkt einer neuen Active-Sourcing-Strategie oder als Kick-off für eine neue Recruiting-Strategie. Wer weiß, wo die kritischen Punkte liegen, wird zukünftig die richtigen Kandidaten anziehen und binden – langfristig.



**Susanne Nickel** ist Expertin für Change 4.0 und innovatives Leadership. Die digitale Transformation ist eine Menschentransformation und es ist Aufgabe der Führungskräfte, den Spagat zwischen stabil und agil zu meistern. Genau hier setzt Susanne Nickel an. Als Change Expertin arbeitet sie mit innovativen und co-creativen Methoden wie Lego® Serious Play®, Design Thinking, Canvas und vielen mehr. Darüber hinaus ist sie Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach und Management-Beraterin. Sie leitete bei Haufe im Consulting das HR Management und bei Kienbaum den Bereich Management Development. Viele Jahre war sie als Mediatorin und Rechtsexpertin im Fernsehen zu sehen und bekannt dafür, komplexe Sachverhalte einfach zu erklären. Als Rednerin gewann sie 2016 bei der GSA University den Preis für die beste Keynote. [www.susannickel.com](http://www.susannickel.com)