



# Personalwesen



## Lernunterlage zur PGA Ausbildung

Autor: Stefan Frangoulis

Stand: Mai 2020

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Personalstrukturen auf einer Golfanlage</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Teamentwicklung und Teamphasen</b> .....	<b>4</b>
3.1	Phase 1: Forming .....	5
3.2	Phase 2: Storming .....	5
3.3	Phase 3: Norming .....	5
3.4	Phase 4: Performing .....	6
3.5	Phase 5: Adjourning .....	6
3.6	Ergänzung .....	6
<b>4</b>	<b>Kommunikation</b> .....	<b>8</b>
4.1	Einführung .....	8
4.2	Das Vier-Ebenen-Modell .....	8
4.3	Gewaltfreie Kommunikation .....	9
<b>5</b>	<b>Konflikte</b> .....	<b>11</b>
5.1	Konfliktarten .....	11
5.1.1	Rollenkonflikt .....	11
5.1.2	Aufgabenkonflikt .....	11
5.1.3	Ressourcenkonflikt .....	11
5.1.4	Zielkonflikt .....	11
5.1.5	Beziehungskonflikt .....	11
5.2	Harvard-Modell zur Lösung von Konflikten .....	12
5.2.1	Trennung von Person und Inhalt .....	12
5.2.2	Interessen statt Positionen .....	12
5.2.3	Optionen entwickeln .....	12
5.2.4	Definition objektiver Entscheidungskriterien .....	12
<b>6</b>	<b>Bewerbung</b> .....	<b>13</b>
6.1	Bewerbermappe .....	13
6.1.1	Anschreiben .....	13
6.1.2	Lebenslauf .....	14
6.1.3	Zeugnisse .....	14
6.2	Interview .....	14
6.2.1	Interview I .....	14
6.2.2	Interview II .....	14
6.2.3	Häufig gestellte Fragen .....	15
6.2.4	Unzulässige Fragen .....	15
6.3	Magic Moments .....	15
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	<b>17</b>

# 1 Einführung

Zu Beginn Ihrer Karriere als PGA Golfprofessional werden Sie voraussichtlich noch keine große Personalverantwortung übernehmen. Wahrscheinlicher ist, dass Sie in ein bestehendes Team hineinkommen und sich dort integrieren und etablieren können müssen.

Im Laufe der Zeit werden Sie dann ggf. nicht nur inhaltliche, sondern auch personelle Verantwortung übernehmen. Dieser Teil der Lernunterlage gibt Ihnen einen grundlegenden Einblick in das Thema Personalwesen und fokussiert sich dabei auf folgende Themen:

- Personalstrukturen auf einer Golfanlage
- Teams und Phasen in der Teamentwicklung
- Kommunikation
- Konfliktmanagement
- Bewerbung

## 2 Personalstrukturen auf einer Golfanlage

Wie in anderen Unternehmen auch gibt es auf einer Golfanlage bzw. in einem Golfclub verschiedene Abteilungen, die sich unterschiedlichen Aufgabenbereichen widmen.

Dies sind im Wesentlichen:

### **Clubleitung**

Geschäftsführung oder Anlagenleitung sowie Assistenten

### **Pro-Shop**

Betreiber, Aushilfen für Spitzenzeiten, Golfprofessional

### **Golfschule**

Head-Pro, 1-3 weitere Pros, Assistenten

### **Gastronomie**

Betreiber, Koch, Servicekräfte

### **Greenkeeping**

Head-Greenkeeper, Greenkeeper, Saisonkräfte

### **Weitere Bereiche**

Marshall, Hausmeister, Reinigungskräfte

Je nach Größe einer Anlage werden die verschiedenen Teilaufgaben in einer oder mehreren Personen vereint. In jedem Bereich kann es außerdem Azubis geben, die gerade den entsprechenden Beruf erlernen.

All diese Menschen haben unterschiedliche Emotionen, Bedürfnisse und Ziele, sprechen leicht unterschiedliche Fachsprachen und müssen dabei das übergeordnete Ziel (ein erfolgreicher Betrieb der Anlage) berücksichtigen.

Sie bilden dabei meist feste, manchmal aber auch variable Teams, die bestimmte Aufgaben lösen.

In diesen Teams kommt es regelmäßig zu Spannungen und Konflikten, die gelöst werden müssen.

### 3 Teamentwicklung und Teamphasen

Projekte oder neue Aufgaben lassen sich in der Regel im Team besser lösen als alleine. Dabei bringen verschiedene Personen unterschiedliche Ansichten, Ideen, Bedürfnisse etc. mit.

Die Bildung eines Teams kann besonders zu Beginn und bei jeder Neustrukturierung zu Spannungen zwischen den Mitgliedern führen. Jedes Team durchläuft in der Regel von der ersten Findung bis zum Abschluss eine Entwicklung, die einem bestimmten Muster folgt.

Beispiel: Ein Golfclub plant ein neues Turnier nach dem Vorbild des US Masters. Der Gewinner erhält ein grünes Jacket und einen Preis seiner Wahl aus einem Sortiment von Sponsorenpreisen. Teilnahmeberechtigt sind Spieler aus ganz Deutschland. Das Turnier geht über drei Tage, nach dem zweiten Tag gibt es einen Cut bei den besten 30 Spielern und Schlaggleichen.

Für die Planung und Umsetzung dieses Projektes wird ein eigenes Team zusammengestellt, das die anfallenden Aufgaben bewältigen soll. Das sind z.B.:

- Einladen bekannter oder befreundeter Spieler (Hcp. -18 oder besser) aus ganz Deutschland
- Anwerben von Sponsoren
- Vorbereitung der Gastronomie
- Planung bzw. Durchführung der Abendveranstaltungen
- usw.

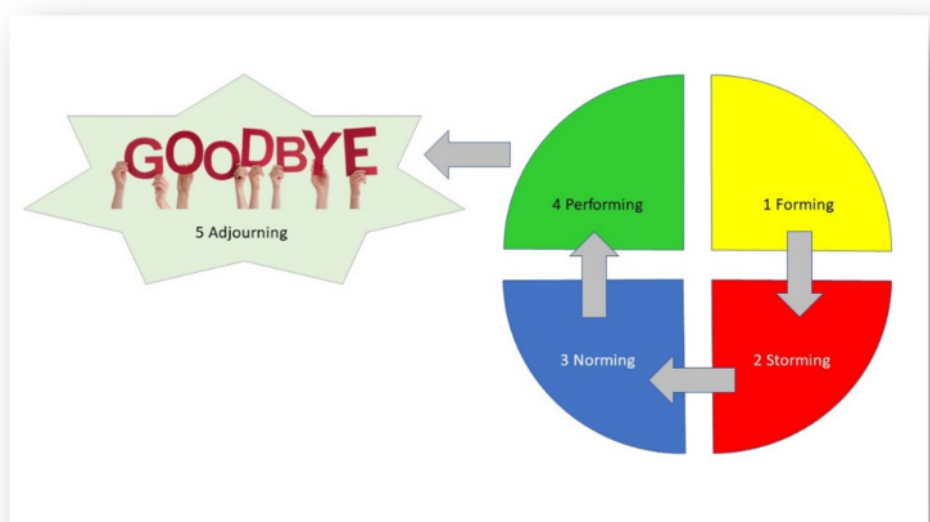
Aus jedem Bereich (Clubleitung, Gastronomie usw.) ist mindestens ein Mitglied vertreten. Jedes Mitglied kommt mit bestimmten Vorstellungen, Zielen und Wünschen zur ersten Besprechung. Dabei stellt sich heraus, dass vieles davon nicht immer zu 100% realisiert werden kann. Die Wünsche der Spieler (z.B. zwei Tage vorher kein Spielbetrieb zur besseren Vorbereitung des Platzes) kollidieren dabei unter anderem mit den finanziellen Vorgaben des Clubs (regelmäßige Greenfee-Einnahmen sicherstellen).

Im Laufe der Turniervorbereitung durchläuft das Team verschiedene Phasen. Das Tuckman-Modell (benannt nach Bruce Tuckman) beschreibt diese Phasen und zeigt Wege auf, wie man sie erfolgreich bewältigen kann.

Die 5 Phasen<sup>1</sup> werden dabei wie folgt bezeichnet:

- Forming
- Storming
- Norming
- Performing
- Adjourning

Abb. 1: Die 5 Phasen der Teamentwicklung.



<sup>1</sup> Wie heißen die fünf Phasen eines Teamentwicklungsprozesses?

### 3.1 Phase 1: Forming

Die einzelnen Mitglieder kommen erstmalig zusammen und bringen ihre Ideen und Wünsche, aber auch Fragen und manchmal sogar Ängste mit. Rollen bzw. Positionen im Team sind noch nicht klar definiert oder vergeben. Daher ist diese Phase von Unsicherheit geprägt. Dominante Charaktere könnten versuchen, die Kontrolle zu übernehmen. Eher zurückhaltende Persönlichkeiten werden dadurch zurückgedrängt und bringen sich später nicht mehr ausreichend ein.

Das **Kennenlernen** in einem angenehmen Klima steht hier im Vordergrund<sup>2</sup>. Der Teamleiter muss besonders darauf achten, dass alle Mitglieder das Gefühl haben, akzeptiert und geschätzt zu werden (jeder soll sich wohlfühlen).

Prozesse und Ziele sind noch nicht klar definiert. Daher ist die Leistung des Teams in dieser Phase eher niedrig<sup>3</sup>.

### 3.2 Phase 2: Storming

Nachdem die erste Phase abgeschlossen ist, beginnt das Team mit der **Definition und Verteilung von Positionen und Aufgaben**<sup>4</sup> innerhalb des Teams. Dabei entstehen vor allem zwei Arten von Konflikten<sup>5</sup>:

- Rollenkonflikte
- Aufgabenkonflikte

Rollenkonflikte entstehen immer dann, wenn mehrere Mitglieder eine Position oder Rolle gleichzeitig beanspruchen (Revierkämpfe).

Zu Aufgabenkonflikten kommt es in der Regel meist, wenn sich eine Aufgabe als schwieriger herausstellt als ursprünglich angenommen. Die Erwartungen der anderen können dann nicht erfüllt werden, und der Verantwortliche gerät unter Druck.

Der Teamleiter muss hier vor allem für Ruhe und Verständnis sorgen, damit die aufkeimenden Konflikte nicht eskalieren, sondern kontrolliert ablaufen. Die Betonung der gemeinsamen Ziele und die beginnende Nachjustierung von Aufgaben und Positionen sind dabei besonders wichtig. Die Führungsqualitäten des Teamleiters sind hierbei besonders wichtig.

Die Teamleistung steigert sich nur langsam und wird immer wieder durch Konflikte beeinträchtigt.

### 3.3 Phase 3: Norming

Nachdem die wichtigsten Konflikte gelöst sind, manifestieren sich gemeinsame Ziele und klare Aufgabenverteilungen<sup>6</sup>. Das Team hat sich auf **klare Regeln und Verhaltensweisen** bezüglich Kommunikation, Kooperation und Feedback geeinigt.

---

<sup>2</sup> Was steht in der Forming-Phase der Teamentwicklung im Vordergrund?

<sup>3</sup> Wie ist die Teamleistung in der Forming-Phase?

<sup>4</sup> Was wird in der Storming-Phase der Teamentwicklung verteilt?

<sup>5</sup> Welche Arten von Konflikten entstehen in der Storming-Phase der Teamentwicklung hauptsächlich?

<sup>6</sup> Was manifestiert sich in der Norming-Phase der Teamentwicklung?

Die Kommunikation ändert ihren Charakter von beziehungsorientiert hin zu aufgabenorientiert.

Der Teamleiter kümmert sich in dieser Phase um die Abstimmung von Bedürfnissen und Kompetenzen der Mitglieder mit ihren Rollen und Aufgaben. Seine Rolle ändert sich dabei. Strenge Führung wird mehr und mehr durch Beratung und Coaching<sup>7</sup> ersetzt. Einzelne Teammitglieder werden nach und nach in Entscheidungsprozesse eingebunden.

Die Leistung des Teams beginnt sich zu steigern.

### **3.4 Phase 4: Performing**

Das Team ist nun leistungsfähig und kann sein kreatives und produktives Potenzial ausschöpfen. Gelegentliche Konflikte (z.B. durch Änderung der Anforderungen von außen) werden sehr schnell gelöst, oftmals ohne Eingreifen des Teamleiters.

Die Unterschiede einzelner Teammitglieder werden nicht mehr zur Austragung von Konflikten, sondern positiv zur Bewältigung der Aufgaben genutzt. Die Performance ist sehr hoch<sup>8</sup>.

Der Teamleiter kann sich weiter zurückziehen. Besprechungen kann er selbst leiten, muss dies aber nicht immer tun. Er repräsentiert und schützt jetzt sein Team stärker nach außen<sup>9</sup>.

Die Performing-Phase kann erneut in eine Storming-Phase münden, wenn sich zum Beispiel Ziele wesentlich ändern oder neue Teammitglieder hinzukommen.

### **3.5 Phase 5: Adjourning**

Das Projekt nähert sich seinem Ende und damit auch die Zusammenarbeit des Teams. Freude und Stolz über die demnächst erreichten Ziele überwiegen und können auch ausgelebt werden. Dabei kann es gelegentlich vorkommen, dass die Motivation vor dem Überqueren der Ziellinie spürbar nachlässt.<sup>10</sup> Der Teamleiter muss dann gegensteuern und den Mitgliedern die Ziele erneut vor Augen halten.

Die sozialen Beziehungen und Kommunikationsregeln werden langsam wieder gelockert und man bereitet sich auf das Auseinandergehen vor.

Der Teamleiter kümmert sich neben der erwähnten Motivationsarbeit um einen geordneten Abschluss und sorgt dafür, dass das Erreichte gemeinsam genossen werden kann. Erreichtes und Gelerntes werden dokumentiert, um in Zukunft bei neuen Projekten genutzt werden zu können<sup>11</sup>.

### **3.6 Ergänzung**

Zu Beginn Ihrer Karriere werden sie vielleicht nicht gleich ein größeres Projekt leiten. Aber es ist durchaus möglich, dass Sie für ein Mannschafts- oder Jugendtraining ein bis zwei Personen hinzunehmen müssen, die Sie bei der Planung und Durchführung der Einheiten unterstützen sollen.

---

<sup>7</sup> Was ändert sich an der Rolle des Teamleiters in der Norming-Phase der Teamentwicklung?

<sup>8</sup> Wie ist die Performance in der Performing-Phase der Teamentwicklung?

<sup>9</sup> Was ist die Hauptaufgabe des Teamleiters in der Performing-Phase der Teamentwicklung?

<sup>10</sup> Welche Gefahr besteht in der Adjourning-Phase der Teamentwicklung?

<sup>11</sup> Was sollte der Teamleiter am Ende eines Projekts für die Zukunft dokumentieren?

Auch dann sind die Grundkenntnisse der Teamphasen hilfreich und erleichtern Ihnen die Bewältigung auftretender Schwierigkeiten.



## 4 Kommunikation

### 4.1 Einführung

Paul Watzlawick hat einmal gesagt:

*Man kann nicht „nicht kommunizieren“, denn jede Kommunikation ist Verhalten und genauso wie man sich nicht „nicht verhalten“ kann, kann man auch nicht „nicht kommunizieren“.*

Wir kommunizieren also ständig. Die gesendete Botschaft lässt sich dabei in zwei grundlegende Anteile<sup>12</sup> aufteilen:

- Inhaltsanteil (auch digitaler Anteil genannt)
- Beziehungsanteil (auch analoger Anteil genannt)

Der Beziehungsanteil ist viel älter und einflussreicher<sup>13</sup> als der Inhaltsanteil. Er kann jedoch auch mehrdeutig sein und ist damit häufig ursächlich für Fehlinterpretationen auf der Empfängerseite. Er beinhaltet non-verbale Anteile wie Gestik, Mimik, Tonalität, Körperhaltung.

### 4.2 Das Vier-Ebenen-Modell

Eine Erweiterung dieses Grundmodells findet sich im Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun wieder. Er beschreibt vier Ebenen oder Kanäle<sup>14</sup>, mittels denen eine Botschaft gesendet und interpretiert werden kann:

- Inhalt
- Beziehung
- Selbstoffenbarung
- Appell

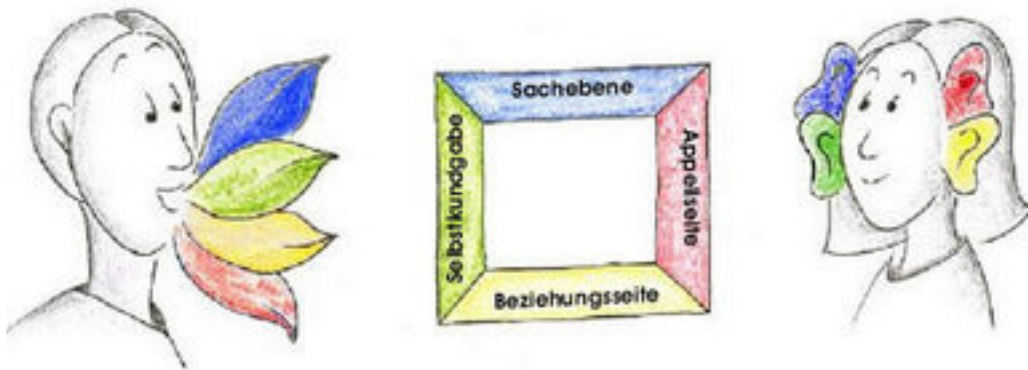


Abb.2: Kommunikationsquadrat nach F. Schulz von Thun  
(<https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>).

<sup>12</sup> In welche zwei Anteile lässt sich Kommunikation nach Watzlawick unterteilen?

<sup>13</sup> Welcher Anteil an Kommunikation (Inhalt oder Beziehung) ist einflussreicher?

<sup>14</sup> Wie heißen die vier Ebenen im Kommunikationsmodell von F. Schulz von Thun?

Dabei spricht der Sender mit einem von vier möglichen Kanälen (Schnäbeln) und der Empfänger nimmt mit einem von vier möglichen Kanälen (Ohren) die Nachricht auf. Da Empfänger und Sender nicht immer genau wissen, womit der jeweils andere gerade spricht bzw. hört, kommt es relativ leicht zu Missverständnissen.

Bei der Sachebene steht die digitale Information im Vordergrund. Sie wird auf der Seite des Empfängers bewertet (z.B. wahr oder unwahr, wichtig oder unwichtig).

In der Beziehungsebene gibt der Sender subjektiv zu erkennen, wie er zum Empfänger steht und was er von ihm hält (z.B. Wertschätzung oder Ablehnung, Achtung oder Missachtung). Der Empfänger nimmt ebenfalls eine Bewertung vor, jedoch mit seinen eigenen subjektiven Maßstäben (was wertschätzend gemeint ist, kann als ablehnend missverstanden werden).

Bei der Selbstoffenbarung gibt der Sender Informationen über seine Person preis (wer bin ich, wie fühle ich mich gerade) und der Empfänger interpretiert diese wie schon bei der Beziehungsebene nach seinen eigenen Kriterien (was ist das für ein Mensch, wie ist seine Stimmung).

Auf der Appellebene schließlich schickt der Sender einen Wunsch an den Empfänger (ich hätte gerne). Dieser interpretiert dies wieder in seiner Welt (was soll ich tun oder lassen).

Sprechen zwei Personen auf unterschiedlichen Ebenen miteinander, so entstehen permanent Missverständnisse. Dabei geraten sie leicht in einen Teufelskreis, bei dem sich jeder nur noch als Reagierender auf den anderen sieht. Ein klassisches Beispiel hierfür ist das Ehepaar, bei dem sich die Frau darüber beschwert, dass der Mann so oft weg ist und der Mann so oft weg ist, weil er die Beschwerden seiner Frau nicht hören möchte (nach Paul Watzlawick).

Schreitet dieser Prozess weiter voran, so reichen schon Kleinigkeiten aus, um einen Konflikt schnell eskalieren zu lassen.

Ein guter Ausweg aus dieser Situation kann sein, sich vor dem Hintergrund des Kommunikationsquadrats zu fragen, was der andere mit seiner Aussage auf jeder Ebene gemeint haben könnte. Somit hat der Empfänger jetzt nicht mehr nur eine, sondern vier mögliche Aussagen und dadurch drei neue Reaktionsmöglichkeiten.

#### 4.3 Gewaltfreie Kommunikation

Das Prinzip der gewaltfreien Kommunikation wurde von Marshall Rosenberg entwickelt. Der dahinterstehende Grundgedanke liegt im Bestreben, nicht nur darauf zu achten, was man sagt, sondern auch wie man es sagt<sup>15</sup>.

Rosenberg beschreibt vier Faktoren für gewaltfreie Kommunikation<sup>16</sup>:

- Beobachtung
- Gefühl
- Bedürfnis
- Wunsch (Bitte)

Zu Beginn steht die **Wahrnehmung** der Situation und ihre Schilderung. Dabei verzichtet der Wahrnehmende auf jede Art von Interpretation oder Wertung. Danach wird die durch die Beobachtung

---

<sup>15</sup> Was ist der Grundgedanke hinter dem Prinzip der gewaltfreien Kommunikation?

<sup>16</sup> Welche vier Faktoren bilden zusammen die gewaltfreie Kommunikation?

hervorgerufene **Emotion** erspürt und beschrieben. Aus der Emotion und dem damit verbundenen Gefühl kann man ein **Bedürfnis** ableiten. Das Bedürfnis wird schließlich in Form eines **Wunsches** oder einer **Bitte** geäußert. Alle dabei getroffenen Aussagen werden als sogenannte Ich-Botschaften formuliert.

Beispiel: Ein Kollege kommt regelmäßig zu spät zur Arbeit. Oftmals hört man dann Sätze wie „Du bist heute schon wieder zu spät erschienen und wir konnten die ganz Arbeit erneut alleine machen. Ich erwarte, dass das ab sofort besser wird“ oder Ähnliches.

Durch eine derartige Aussage wird sich der Kollege vermutlich angegriffen fühlen und entsprechend reagieren. Eine Veränderung seines Verhaltens ist nicht sehr wahrscheinlich.

Beachtet man die vier Faktoren der gewaltfreien Kommunikation, so kann man wie folgt argumentieren: „Ich habe in den letzten Tagen beobachtet, dass Du mehrfach zu spät erschienen bist. Auch heute bist Du zwei Stunden nach der vereinbarten Zeit erschienen. Das ist für mich schwierig und macht mich ärgerlich, aber auch ein wenig traurig, weil ich mich frage, was mit Dir los ist. Ich musste die anstehenden Arbeiten alleine bewältigen und konnte somit meinen eigenen Zeitplan nicht einhalten. Bitte versuche, ab morgen pünktlich zu sein.“

Diese Form der Aussage bringt den Kollegen nicht in Bedrängnis. Sie ermöglicht es ihm vielmehr, sich selbst zu öffnen und unter Umständen von sich aus über die Gründe seines Verhaltens zu sprechen.

## 5 Konflikte

Konflikte entstehen immer dann, wenn beispielsweise unterschiedliche und zunächst unvereinbare Ansichten, Ziele, Wertvorstellungen oder Bedürfnisse von Personen oder Gruppen aufeinandertreffen.

Die Bewältigung erfordert von den Beteiligten eine Vielzahl an unterschiedlichen Fähigkeiten wie z.B. Empathie, gewaltfreie Kommunikation, Verständnis oder Abstraktionsfähigkeit. Je nach Betätigungsfeld gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Konfliktarten<sup>17</sup>. Die am häufigsten auftretenden Konfliktarten sollen hier kurz beschrieben werden.

### 5.1 Konfliktarten

#### 5.1.1 Rollenkonflikt

In einem Team herrscht zu Beginn Unklarheit über die verschiedenen Rollen der Teammitglieder. Dabei beanspruchen mehrere Mitglieder die gleiche Rolle innerhalb des Teams. Sind z.B. zwei Teammitglieder der Meinung, für das Zeitmanagement einer bestimmten Aufgabe zuständig zu sein, so machen sie ggf. unterschiedliche Vorgaben dazu.

#### 5.1.2 Aufgabenkonflikt

Eine Person stellt während der Bewältigung einer übernommenen Aufgabe fest, dass diese viel schwieriger ist als ursprünglich angenommen. Sie sieht sich überfordert und gerät unter Stress. Der so entstandene Aufgabenkonflikt kann weitere Konflikte nach sich ziehen. Die Beanspruchung zusätzlicher Ressourcen zur Aufgabenbewältigung kann eine mögliche Folge sein. Aufgabenkonflikte treten im späteren Verlauf eines Projekts häufiger als zu Beginn auf.

#### 5.1.3 Ressourcenkonflikt

Mehrere Personen oder auch Gruppen beanspruchen die gleichen, limitierten Ressourcen. Bei einer ungenügenden Planung kann dies z.B. dazu führen, dass verschiedene Trainingsgruppen das gleiche Übungsgrün beanspruchen. Ressourcenkonflikte treten häufig als Folgekonflikte anderer Konfliktarten auf.

#### 5.1.4 Zielkonflikt

Innerhalb eines Teams herrschen manchmal unterschiedliche Vorstellungen bezüglich des Ziels oder der Wege dorthin. Die Mitglieder arbeiten dabei in verschiedene Richtungen. Es entsteht ein hoher Reibungsverlust.

#### 5.1.5 Beziehungskonflikt

Einzelne Mitglieder eines Teams haben Probleme miteinander. Ungeachtet der fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen fällt es einem oder beiden Mitgliedern schwer, mit dem anderen konstruktiv zusammenzuarbeiten. Ebenso wie Rollenkonflikten treten diese Konflikte oft zu Beginn einer Teamentwicklung auf.

---

<sup>17</sup> Nennen Sie drei verschiedene Konfliktarten.

## **5.2 Harvard-Modell zur Lösung von Konflikten**

Konflikte, die nicht gelöst werden, eskalieren in der Regel immer weiter und verursachen einen umso höheren Schaden, je später sie gelöst werden.

Unabhängig von der Konfliktart gibt es verschiedene Ansätze zur Lösung eines Konflikts. Eine sehr leicht anwendbare und verständliche Herangehensweise bietet das Harvard-Modell zur Konfliktlösung. Dabei gibt es vier Grundprinzipien<sup>18</sup> oder Bedingungen, die erfüllt sein müssen:

### **5.2.1 Trennung von Person und Inhalt**

Egal wie kompliziert das Problem erscheinen mag oder wie negativ die eigenen Gefühle hierbei sind, beides hat nichts mit der Person gegenüber zu tun. Versuchen Sie deshalb, dem Gesprächspartner gegenüber stets wertschätzend und vorurteilsfrei aufzutreten. Stehen Verhaltensmuster im Mittelpunkt, so ist es besonders wichtig, den Inhalt (das Verhalten) getrennt von der Person zu betrachten und dies dem Gegenüber auch zu signalisieren.

### **5.2.2 Interessen statt Positionen**

Bei der Suche nach einer Lösung sollten Sie nicht einen Gewinner und einen Verlierer sehen. Versuchen Sie stattdessen herauszufinden, was die andere Seite möchte oder braucht, welche Motivationen oder Ziele sie hat. Zeigen Sie Wertschätzung und Verständnis für die Interessen des Anderen.

### **5.2.3 Optionen entwickeln**

Die einzig wahre Lösung gibt es oftmals nicht. Versuchen Sie zum Beispiel, Gemeinsamkeiten bei den offen liegenden Zielen und Bedürfnissen zu entdecken und diese gegenseitig zu akzeptieren. Neue, bisher unbeachtete Wege sind dabei genauso bedeutsam wie bekannte Pfade.

### **5.2.4 Definition objektiver Entscheidungskriterien**

Nachdem alle Optionen auf dem Tisch liegen, definieren Sie gemeinsam Beurteilungskriterien, anhand derer Sie die bestmögliche Alternative auswählen und umsetzen. Entscheiden Sie sich dann gemeinsam für eine Variante, die realisiert wird. Dabei sollte sich jedes Mitglied weiterhin wohlfühlen und das Erreichte sollte auf beiden Seiten wertgeschätzt werden (beide Seiten gewinnen).

---

<sup>18</sup> Welche vier Grundprinzipien verfolgt das Harvard-Modell zur Konfliktlösung?

## 6 Bewerbung

Eine überzeugende Bewerbung ist die Grundlage für eine erfolgreiche Jobsuche. Die Bewerbungsmappe ist die erste Arbeitsprobe des Bewerbers und verrät dem Personalverantwortlichen eine Menge über die jeweilige Person.

Beim Verfassen sollte man daher eine Reihe von Aspekten berücksichtigen:

- Inhalt
- Aufbau
- Form
- Ton

### **Inhalt**

Der Inhalt deckt insbesondere fachliche Aspekte ab. Die schulische Bildung, der bisherige Werdegang sowie zusätzliche Ausbildungen und Qualifikationen bilden die Schwerpunkte. Versetzen Sie sich in die Lage des Clubs/Arbeitgebers und stellen Sie sich die Frage: Was sollte der Bewerber können? Beantworten Sie dann so gut Sie können diese Frage. Private Aspekte dürfen am Rande erwähnt werden (z.B. Familienstand).

### **Aufbau**

Beginnen Sie zunächst mit Ihren persönlichen Daten (Name, Geburtsdatum, Erreichbarkeit) und ordnen dann die Ereignisse (Schulbildung, Ausbildung, berufliche Stationen) in chronologischer Reihenfolge.

### **Form**

Machen Sie es dem Leser so einfach wie möglich, Informationen schnell zu finden. Wenn Sie z.B. mit zwei Spalten arbeiten (links Daten, rechts Inhalte), bekommt der Leser schnell einen guten Überblick.

### **Ton**

Der Stil sollte sachlich und nüchtern sein. Am Ende kann man z.B. Dinge schildern, die einem bei der Arbeit besonders wichtig sind. Dabei kann der Ton etwas persönlicher werden.

## **6.1 Bewerbermappe**

Eine Bewerbung besteht normalerweise aus drei Teilen<sup>19</sup>:

- Anschreiben
- Lebenslauf
- Zeugnisse

### **6.1.1 Anschreiben**

Das Anschreiben bereitet den Leser auf den Lebenslauf vor. Es sollte relativ kurz sein (eine DIN A4-Seite ist das Maximum). Der Arbeitgeber hat in seiner Ausschreibung bestimmte Aspekte erwähnt oder betont, die ihm besonders wichtig sind. Versuchen Sie diese Aspekte in Ihrem Anschreiben aufzugreifen und mit Ihren Stärken zu verbinden. Der Leser erkennt somit, dass Sie sich

---

<sup>19</sup> Aus welchen Teilen besteht eine Bewerbung?

mit der Ausschreibung befasst haben und kann sich so besser vorstellen, ob bzw. wie Sie zur Stelle passen.

Das Anschreiben ist für jede angestrebte Stelle etwas anders und wird jedes Mal neu formuliert.

### **6.1.2 Lebenslauf**

Der Lebenslauf lässt sich in drei Bereiche aufteilen:

- Schulische Bildung
- Berufliche Bildung
- Berufliche Stationen

Dabei genügt für jeden Bereich eine kurze zeitliche Angabe mit Monat und Jahr (z.B. September 2005 – Juni 2011: Besuch der Realschule). Die letzte Station darf etwas ausführlicher geschildert werden, also nicht nur der Zeitraum, sondern auch grobe Inhalte oder Schwerpunkte der ausgeübten Tätigkeit.

### **6.1.3 Zeugnisse**

Die im Lebenslauf erwähnten beruflichen Abschlüsse werden hier belegt. Dabei genügt in der Regel immer das letzte Zeugnis einer Ausbildung. Das Zeugnis der FQP-Abschlussprüfung ist also ausreichend, das der Assistentenprüfung ist nicht mehr nötig.

## **6.2 Interview**

### **6.2.1 Interview I**

Ist es gelungen, das Interesse beim Arbeitgeber zu wecken, wird sich dieser bei Ihnen melden. Gute Arbeitgeber erkennt man daran, dass sie einem den Eingang des Anschreibens bzw. der Unterlagen bestätigen und einen Zeitraum nennen, innerhalb dessen sie sich melden werden.

Das erste Interview findet meist telefonisch statt. Dort werden kurz einige Daten und eventuelle Unklarheiten angesprochen. Sollte der Arbeitgeber noch Informationen haben, die nicht in der Ausschreibung stehen, werden diese in der Regel übermittelt. Die Personalverantwortlichen führen mit vielen Bewerbern dieses erste Gespräch und wählen danach die interessantesten Kandidaten für ein zweites, persönliches Interview aus.

Die gestellten Fragen sind meist einfach und beziehen sich auf Ihre Angaben in den Unterlagen. Manche Arbeitgeber fragen auch hier schon nach Motivation oder allgemeinen Hintergründen der Bewerbung.

### **6.2.2 Interview II**

Hat man es auf die sogenannte „Short List“ der Bewerber geschafft, folgt das persönliche Interview. Es findet normalerweise in den Räumen des Arbeitgebers statt und dauert zwischen 30 und 60 Minuten. Pünktlichkeit und korrekte Kleidung sollten hier selbstverständlich sein.

Das Ziel des Arbeitgebers ist es jetzt, den Bewerber besser kennenzulernen und nicht nur sachliche Qualifikationen zu hinterfragen, sondern auch soziale Kompetenzen. Daher sitzen in vielen Fällen zwei Vertreter des Arbeitgebers am Tisch.

Dabei werden auch Fragen gestellt, die man als Bewerber nicht beantworten kann. Das ist kein Problem, da der Interviewer dann sehen kann, wie ein Bewerber mit einem unbekanntem Problem umgeht (gerät er schnell unter Stress oder bleibt er ruhig).

Erfahrene Arbeitgeber haben einen Katalog, aus dem sie Fragen an den Bewerber auswählen. Das Interview verläuft viel angenehmer und das eigene Auftreten wirkt viel professioneller, wenn man einen Teil der Fragen zügig und sicher beantworten kann – weil man sich mit ihnen vorab befasst hat.

### 6.2.3 Häufig gestellte Fragen

- Was waren die drei wichtigsten Stationen (drei Highlights) in Ihrem Leben?
- Wo möchten Sie in zehn Jahren sein bzw. was wollen Sie in zehn Jahren erreicht haben?
- Was war bisher Ihr größter Erfolg / Misserfolg?
- Was sind Ihre persönlichen Stärken?
- Was schätzen Sie besonders im Umgang mit Kollegen?
- Mit welcher Eigenschaft eines Menschen kommen Sie überhaupt nicht zurecht?
- Hatten Sie schon einmal Personalverantwortung?
- Wie reagieren Sie, wenn Sie sich ungerecht behandelt fühlen?
- Was interessiert Sie an unserem Unternehmen besonders?
- Warum sollten wir uns für Sie entscheiden?

### 6.2.4 Unzulässige Fragen

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) regelt die Zulässigkeit der Fragen in einem Job-Interview. Eine Reihe von Fragen zu bestimmten Lebensbereichen sind dabei nicht zulässig. Dies sind beispielsweise Fragen zu:

- Religion
- Ethnische Herkunft
- Alter
- Familienstand
- Vermögen
- Behinderungen
- Gesundheitszustand

Bei bestimmten Positionen sind einige dieser Fragen jedoch erlaubt. So kann ein Bewerber auf einen Vorstandsposten unter Umständen nach seinen Vermögensverhältnissen gefragt werden oder ein Bewerber für eine Stelle im Gesundheitswesen nach bestimmten Vorerkrankungen.

## 6.3 Magic Moments

Die ersten Sekunden entscheiden bei den meisten Menschen, ob sie ihren Gegenüber sympathisch finden oder nicht. Daher sollte man diese Momente so positiv wie möglich gestalten. Ein offenes und freundliches Auftreten mit Augenkontakt erleichtert den Einstieg in das Gespräch. Als Bewerber überlässt man dem Arbeitgeber die Führung, insbesondere die Eröffnung des Gesprächs<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Wer führt zu Beginn eines Bewerbungsgesprächs?



Während des Interviews bekommt der Bewerber die Möglichkeit, eigene Fragen zum Unternehmen oder der angebotenen Stelle zu stellen oder sogar Wünsche zu äußern. Dies ist eine Gelegenheit, das Interview ein wenig selbst zu steuern und beispielsweise Bereiche anzusprechen, in denen man besonders gut ist.

Der Abschluss eines Gesprächs bleibt beiden Seiten noch lange in Erinnerung. Zusammen mit dem Beginn ist er besonders wichtig für den Gesamteindruck des Interviews.

**Der erste Eindruck ist entscheidend**  
**Der letzte Eindruck ist bleibend<sup>21</sup>.**

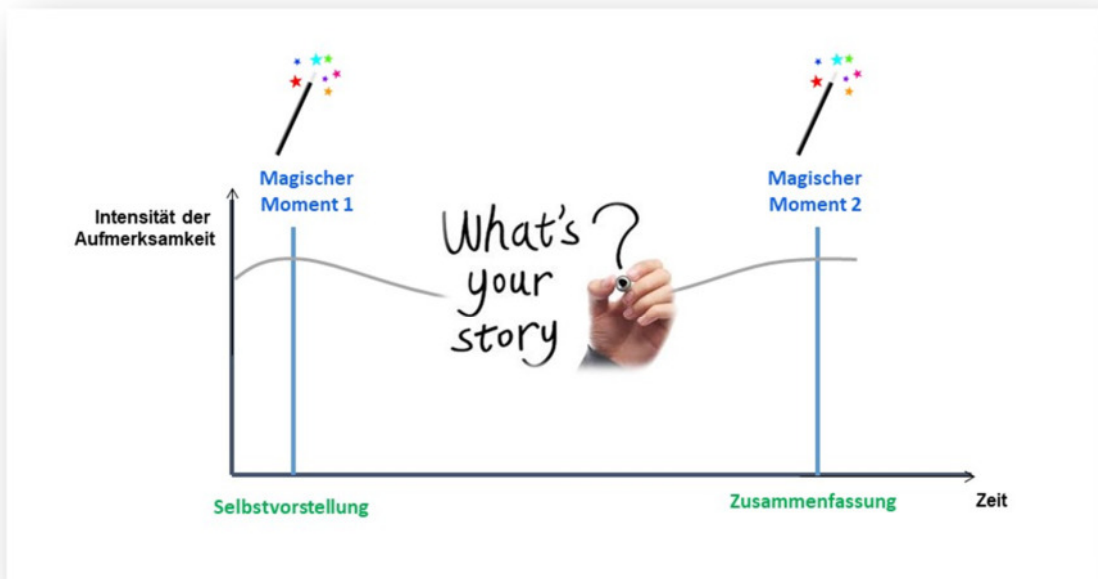


Abb. 3: Magic Moments eines Bewerbungsgesprächs.

<sup>21</sup> Was gilt für die beiden Magic Moments im Bewerbungsgespräch?

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Tuckman B.W.: Developmental sequences in small groups, Psychological bulletin (1965).

Schulz von Thun F.: Miteinander reden von A-Z, Lexikon der Kommunikationspsychologie, rororo 2012.

<https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat> abgerufen am 03.06.2020.

Fisher R., Ury W., Patton B.: Das Harvard-Konzept, DVA 2018.

Rosenberg M.: Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann, 2016.