Staatliche Fachschule für Agrarwirtschaft
Fachrichtung Gartenbau sowie Garten- und Landschaftsbau
Am Lurzenhof 3 L
84036 Landshut-Schönbrunn
www.fachschule-gartenbau.de

Die junge Fachschule für Gärtner

Quelle: diebrain.de

Richtig bewerben + richtig einstellen

Skript für den Unterrichtsgebrauch
in den Fächern "Seminare" und „Betriebsführung“
zur Vorbereitung auf die Gärtnermeisterprüfung
der Fachrichtungen Gartenbau sowie Garten- und Landschaftsbau

Skript: Peter Weyman Stand: Oktober 2008

Die Bewerbung
Lohn- und Gehaltsverhandlungen
Bedeutung und Alternativen
Personalentwicklungsgespräch
Grundsätzliches
EKS
Mitarbeitertypen
Vorgänge bei einer Stellenbesetzung
erfolgreich
Fehlbesetzung
Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch
als Arbeitgeber
als Arbeitnehmer
Immer häufiger: Die Online-Bewerbung
Das Stellenangebot: Die richtige Person finden.
Vorüberlegungen
Beispiele
Bewerbungsunterlagen: sichten und formulieren
Bestandteile
Fehler
So hebe ich mich ab.
kurze Übung/Wiederholung: Arbeitszeugnisse richtig lesen
Das Stellengesuch: Die richtige Stelle finden.
Vorüberlegungen
Beispiele

Mitarbeiterportfolio

hoch

Leistung

niedrig

Arbeitstiere:

Weiterbildung und Anleitung, klare Aufgaben, wenig komplexe Aufgaben, messbare Ziele vorgeben

Stars:

Herausforderungen bieten
Wunsch nach Weiterbildung besprechen

Leistungsschwache:

Motivation, Fähigkeiten fördern, klare + eindeutige Anweisungen, hinterfragen, Zeitlimit, Routinetätigkeiten geben

Nachwuchskräfte/ Problemfälle

Motivations- und Zielgespräch, Alternativen suchen, entwickeln lassen aber kontrollieren

niedrig hoch

Potential

M. Kolb: Personalmanagement, verändert

Die 4 EKS- Basisprinzipien

Quelle: http://www.sunternehmensentwicklung.de/Stichworte/EKS/eks.html (verändert)

EKS = Engpasskonzentrierte Strategie nach Wolfgang Mewes.

1. Konzentration statt Verzettelung
Wer sich verzettelt, bleibt durchschnittlich. Die Ursachen liegen in "Kopf und Herz".
Konzentration erzielt Vorsprung und Lerngewinne.

2. Der wirkungsvollste Punkt
Schon David hat seine Kräfte konzentriert - auf den wirkungsvollsten Punkt des Gegners.
Das Unternehmen muss den wirkungsvollsten Punkt der Problemlösung beim Kunden treffen.
Genaues Zielen ist dabei wichtiger, als die Größe der Kraft!

3. Minimumfaktor/Engpass
In vernetzten Systemen gibt es immer einen Hauptfaktor, der am weiteren Wachstum hindert.
Das gilt ebenso für Sie selbst (interner) wie für Ihre Kunden (externer Minimumfaktor).

4. Nutzen- statt Gewinnmaximierung
Erst muss der Nutzen für die Zielgruppe (Kunden) gesteigert werden - dann steigt der Gewinn.

Die 7 EKS-Schritte

1. Was sind meine **Stärken**? Wie sehen mich andere?

2. Welches Produkt, welche Dienstleistung kann ich dem **Markt** bieten?
   (noch nicht an Kunden denken!)

3. **Wer** interessiert sich für mein Produkt?
   Zielgruppenanalyse: Gruppen von Menschen mit möglichst homogenen Bedürfnissen

4. Welches **Problem** hat diese Zielgruppe? (externes Problem)

5. Was kann **ich** tun, um die Probleme meiner potentiellen Kunden besser zu lösen
   (Interne Innovation)

6. **Wer** kann mir helfen, um die Probleme besser zu lösen?
   Bei der Innovation kann man **nicht alles selbst** machen. Wenn die Nutzensteigerung für den Kunden das Ziel ist, wie sind dann die Bedingungen für eine optimale Kooperation?

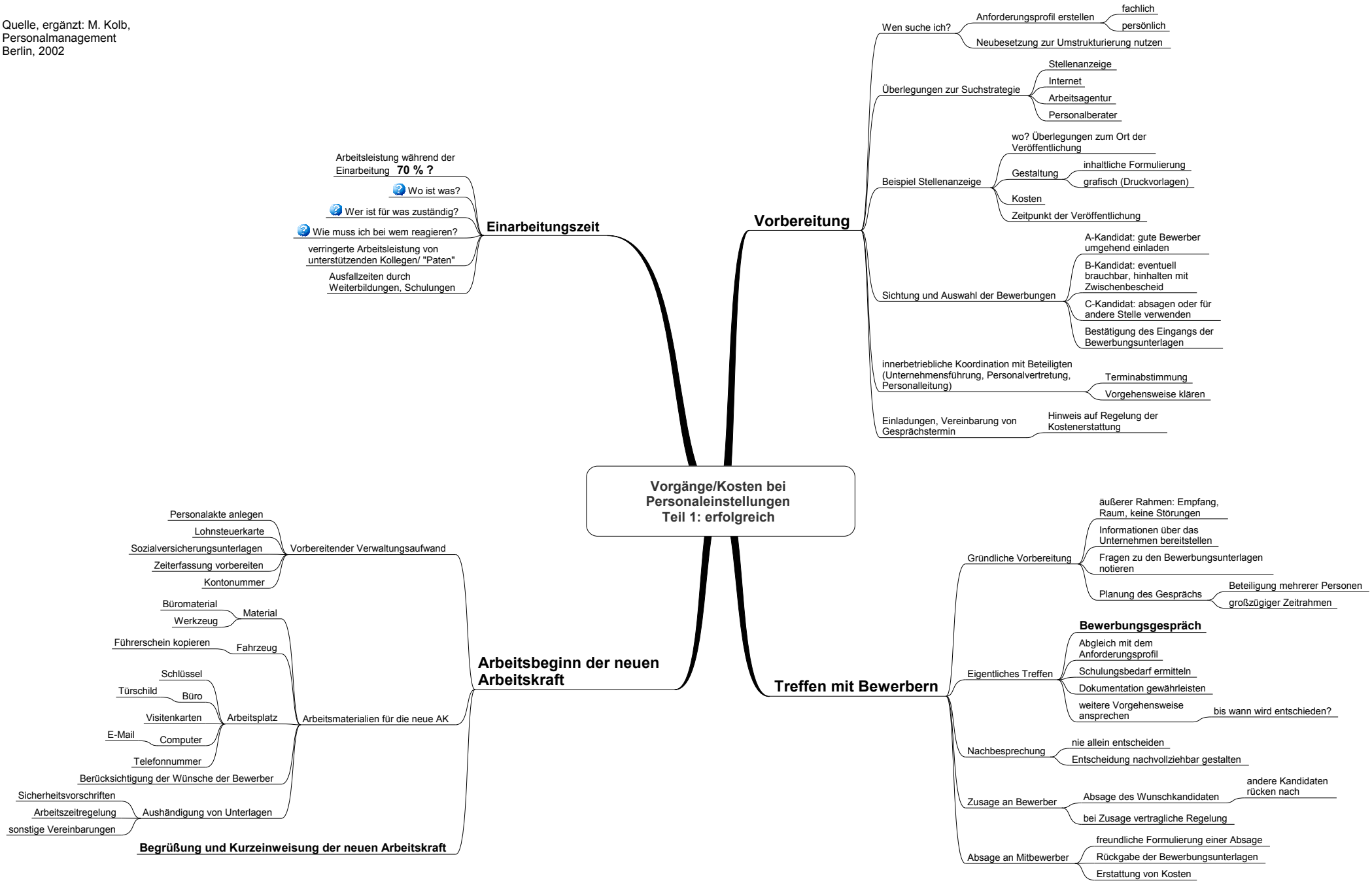
7. **Leitbild** entwickeln
   Stellt den **Kunden** und seine **Bedürfnisse** in den **Mittelpunkt**. Strahlt durch die enthaltenen Werte eine **Sogwirkung** aus und macht die **Einzigartigkeit** des Unternehmens deutlich.

EKS am Beispiel Bewerbungsschreiben

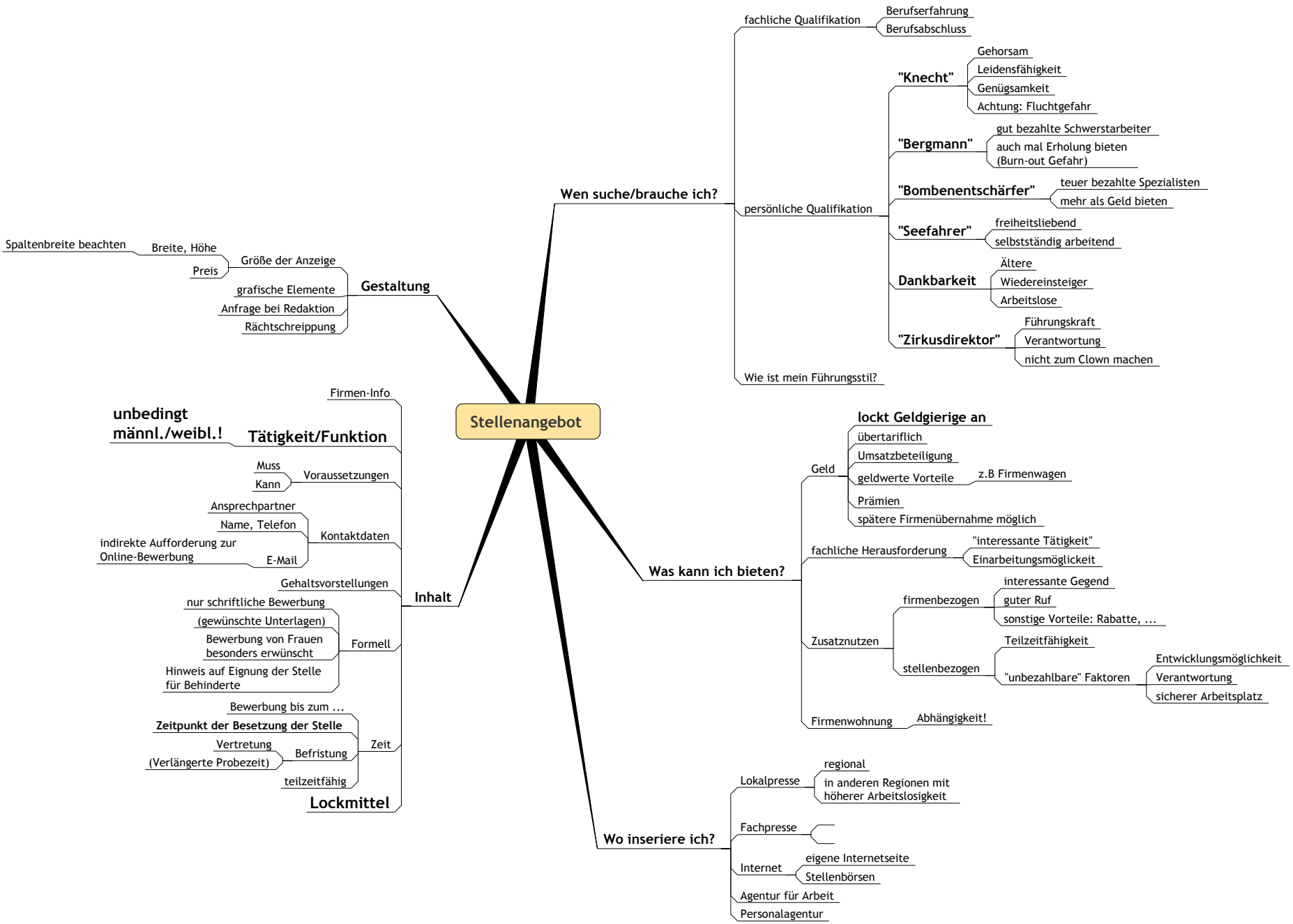
Quelle: focus.de Beruf & Karriere

Fehler	Tipp
Anforderungen nicht erkannt Als Bewerber muss man auf die Anforderungen des Unternehmens eingehen. Wer kein Schlagwort aus der Anzeige aufgreift, hat seine Chance vertan.	Die in der Anzeige verlangten Kenntnisse in das Anschreiben einbauen. Auf Voraussetzungen eingehen Eigene Erfahrungen auf dem Gebiet einbauen.
Profillosigkeit Ein zu allgemeines Anschreiben weckt bei keinem Personalchef das Interesse. Gesucht wird nach Besonderheiten und einem klaren Profil des Bewerbers.	**Was ist Ihr Spezialgebiet?** Von der Masse abheben Was können Sie, was andere nicht können? Stellen Sie Ihre besonderen Fähigkeiten oder Erfahrungen in den Vordergrund.
Kontraproduktive Ehrlichkeit Erwähnen Sie nichts, was Sie in ein ungünstiges Licht setzen oder Ihnen zum Nachteil ausgelegt werden könnte.	**Negatives verschweigen** Sagen Sie nicht mehr, als erwünscht wird. Keiner muss von vorneherein wissen, was im Lebenslauf bisher schief gelaufen ist.
Leerfloskeln Das bloße Aufzählen von Floskeln und Schlagworten hebt Sie nicht von anderen ab. Vermeiden Sie wenig aussagekräftige Formulierungen.	**Worte mit Inhalt füllen** Beschreiben und erklären Sie Ihre Fähigkeiten. Wobei haben Sie welche Erfahrungen gesammelt? Wie haben Sie sich weiterentwickelt?
Nicht- und Negativformulierungen Keiner will wissen, was Sie nicht können. Negativformulierungen verwirren den Leser, er muss erst übersetzen, was der Bewerber eigentlich meint.	**Deutlich und konkret** Klar formulierte, positive Selbstbeschreibungen vermitteln ein besseres Bild vom Bewerber..
Übertriebene positive Selbstbewertung Vorsicht mit übertriebenen Eigeneinschätzungen. Loben Sie sich und Ihre Fähigkeiten nie zu hoch. Egozentrik ist im Anschreiben fehl am Platz. Es liegt am Personalchef, Sie einzustufen.	**Beschreiben statt bewerten** Beschreiben und erklären Sie besser Ihre genauen Fähigkeiten und bisherigen Aufgaben. Daraus werden Ihre Qualitäten schneller ersichtlich.
Selbstanklage Niemand wird für einen Beruf angestellt, weil er etwas nicht oder besonders schlecht kann. Vermeiden Sie es, Ihre Defizite und Schwächen zu erläutern.	**Was können Sie** Erklären Sie, was Sie können und was Sie für den neuen Beruf an Fähigkeiten mitbringen. Verfassen Sie eine Tätigkeitsbeschreibung. Wer kennt Ihre Leistungen? (Referenzen)

Quelle, ergänzt: M. Kolb,
Personalmanagement
Berlin, 2002



Vorgänge/Kosten bei Personaleinstellungen: Teil 2: Fehlbesetzung
Neubeginn Teil 1
Vorbereitung
Treffen mit Bewerbern
Arbeitsbeginn der neuen Arbeitskraft
Einarbeitungszeit
Verdacht der Fehlbesetzung
Verursachte Schäden
Probezeit zur Kündigung nutzen
Zögern wegen bisher getätigtem Aufwand
eigene Rufschädigung in Betracht ziehen
Was sagt der falsch Eingestellte zu Dritten?
Wer ist für die falsche Personalauswahl verantwortlich?
Wer macht die Arbeit?
Nach der Kündigung
Vor der Neueinstellung
Entscheidung zur Neubesetzung
Was muß passieren, bis gekündigt wird?
Darlegung der Gründe vor den bei der Einstellung beteiligten Personen
Vorbereitung des Kündigungsgespräches
Aufwand zur Kündigung
siehe Einstellung
Verwaltungsaufwand
Resturlaub
nach der Kündigung beim AN
Verringerte Arbeitsleistung
Vermeidung von arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzungen
fristlos
Berücksichtigung von Kündigungsfristen
wann?
nach Vereinbarung
Durchführung
Kündigungsgespräch
Möglichkeit 2: Kündigung durch Arbeitnehmer
Grund feststellen
falsche Erwartungen
Verhaltensänderungen
Wie spricht AN über das Unternehmen?


Stellenangebot
Wen suche/brauche ich?
fachliche Qualifikation
Berufserfahrung
Berufsabschluss
persönliche Qualifikation
"Knecht"
Gehorsam
Leidensfähigkeit
Genügsamkeit
Achtung: Fluchtgefahr
"Bergmann"
gut bezahlte Schwerstarbeiter
auch mal Erholung bieten
(Burn-out Gefahr)
"Bombenentschärfer"
teuer bezahlte Spezialisten
mehr als Geld bieten
"Seefahrer"
freiheitsliebend
selbstständig arbeitend
Dankbarkeit
Ältere
Wiedereinsteiger
Arbeitslose
"Zirkusdirektor"
Führungskraft
Verantwortung
nicht zum Clown machen
Wie ist mein Führungsstil?
Was kann ich bieten?
Geld
lockt Geldgierige an
übertariflich
Umsatzbeteiligung
geldwerte Vorteile
z.B Firmenwagen
Prämien
spätere Firmenübernahme möglich
fachliche Herausforderung
"interessante Tätigkeit"
Einarbeitungsmöglichkeit
Zusatznutzen
firmenbezogen
interessante Gegend
guter Ruf
sonstige Vorteile: Rabatte, ...
stellenbezogen
Teilzeitfähigkeit
"unbezahlbare" Faktoren
Entwicklungsmöglichkeit
Verantwortung
sicherer Arbeitsplatz
Firmenwohnung
Abhängigkeit!
Wo inseriere ich?
Lokalpresse
regional
in anderen Regionen mit höherer Arbeitslosigkeit
Fachpresse
Internet
eigene Internetseite
Stellenbörsen
Agentur für Arbeit
Personalagentur
Inhalt
Gestaltung
Spaltenbreite beachten
Breite, Höhe
Preis
Größe der Anzeige
grafische Elemente
Anfrage bei Redaktion
Rächtschreippung
Lockmittel
Firmen-Info
unbedingt männl./weibl.!
Tätigkeit/Funktion
Voraussetzungen
Muss
Kann
Kontaktdaten
Ansprechpartner
Name, Telefon
indirekte Aufforderung zur Online-Bewerbung
E-Mail
Gehaltsvorstellungen
Formell
nur schriftliche Bewerbung
(gewünschte Unterlagen)
Bewerbung von Frauen besonders erwünscht
Hinweis auf Eignung der Stelle für Behinderte
Zeit
Bewerbung bis zum ...
Zeitpunkt der Besetzung der Stelle
Befristung
Vertretung
(Verlängerte Probezeit)
teilzeitfähig

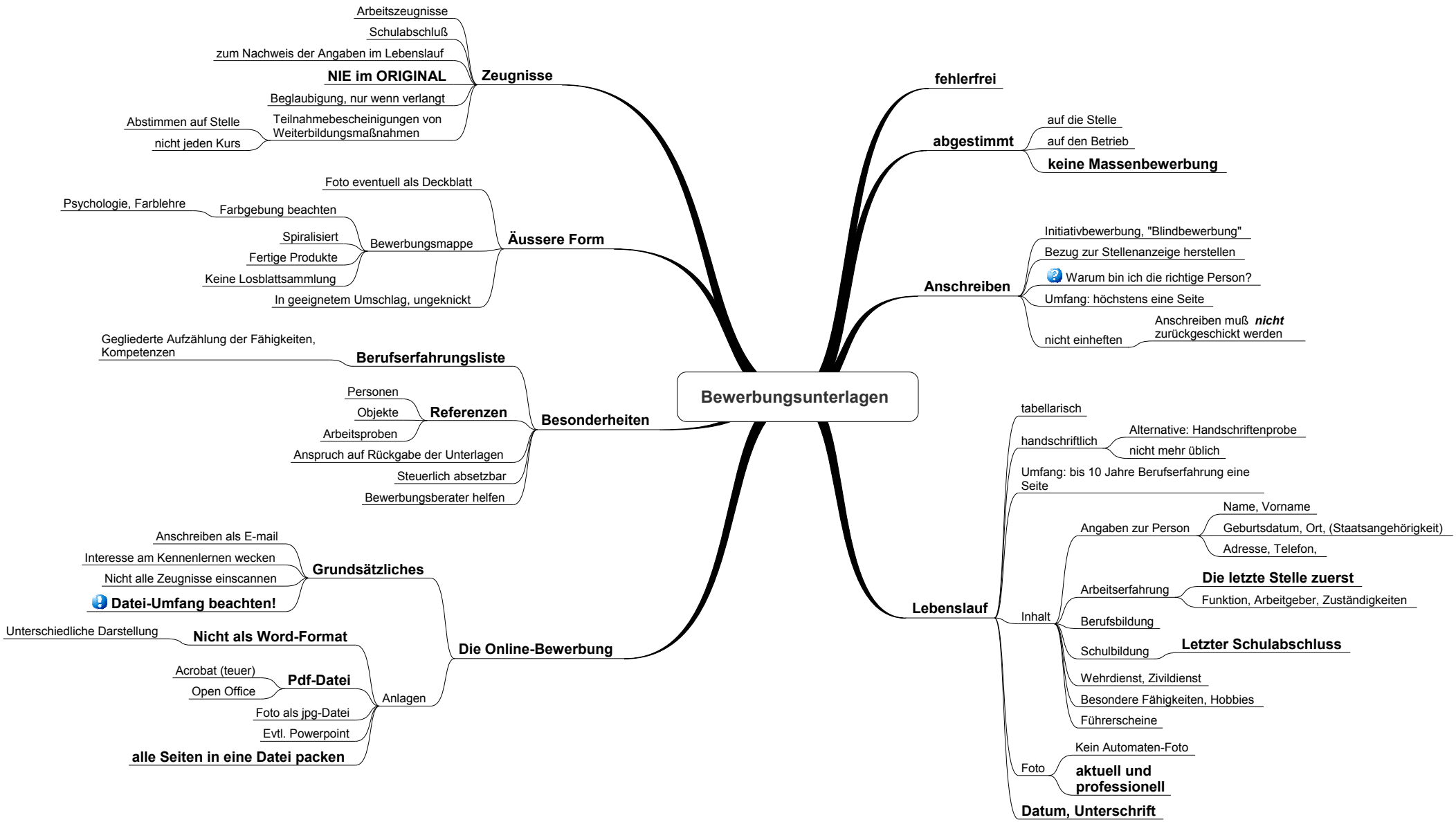
Stellengesuch
Wer bin ich?
Alter, Geschlecht
Berufsabschluss, Tätigkeit
(Wohnort)
Was kann ich?
Erfahrungen
fachliche Qualifikationen
persönliche Stärken
Was will ich?
was?: Art der Tätigkeit
wo?
bundesweit
Bundesland
Ausland
wann?: ab sofort oder später
Was ist die (versteckte) Botschaft?
Kritische Meinungen einholen
Kontakt
Chiffre
wie wirkt das?
Handy
Wollen Sie immer angerufen werden?
E-Mail
geeignete Adresse
kostenfreie E-mail
schnuckihasi@gmz.de ???
ohne Namensbezug
anonym
mit Stellenbezug
(eigene Internetseite)
passwortgeschützter Zugang
häufig in entsprechenden Branchen
Wo wird inseriert?
Internet
Gärtnerische Stellenbörsen
Arbeitsagentur
Fachpresse
Lokalpresse
Wo erreiche ich Arbeitgeber?
Großhandel
Baustoffhandel
Golfclub
Sonderfall Initiativbewerbung
"Blindbewerbung"
außer Konkurrenz
hoher Aufwand
keine anonyme Massenbewerbung
speziell abgestimmt auf den Betrieb

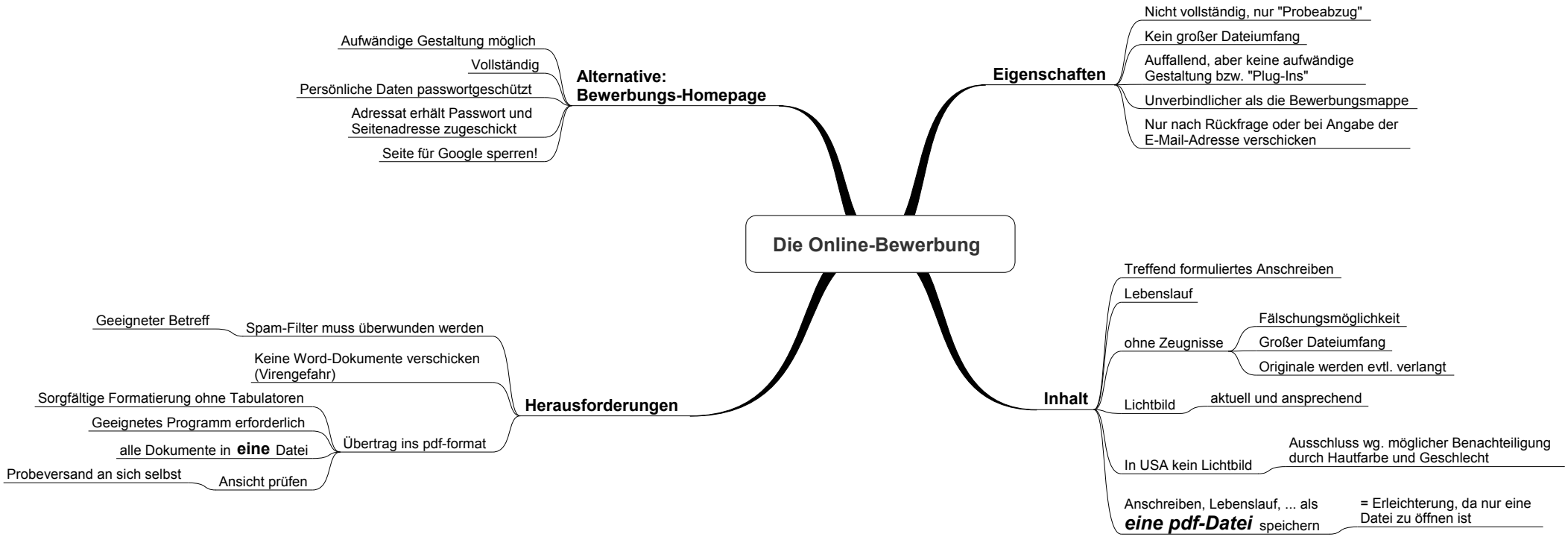
Beurteilen Sie die **Stellenangebote** hinsichtlich

- erkennbarem Anforderungsprofil: Wer genau wird gesucht?
- „Lockmittel“: Warum soll ich gerade dort arbeiten?
- ansprechender Gestaltung (Größe, Grafik, Textmenge)
- „Türöffner“: Mit welchen Argumenten überzeuge ich als Bewerber?
- Besonderheiten

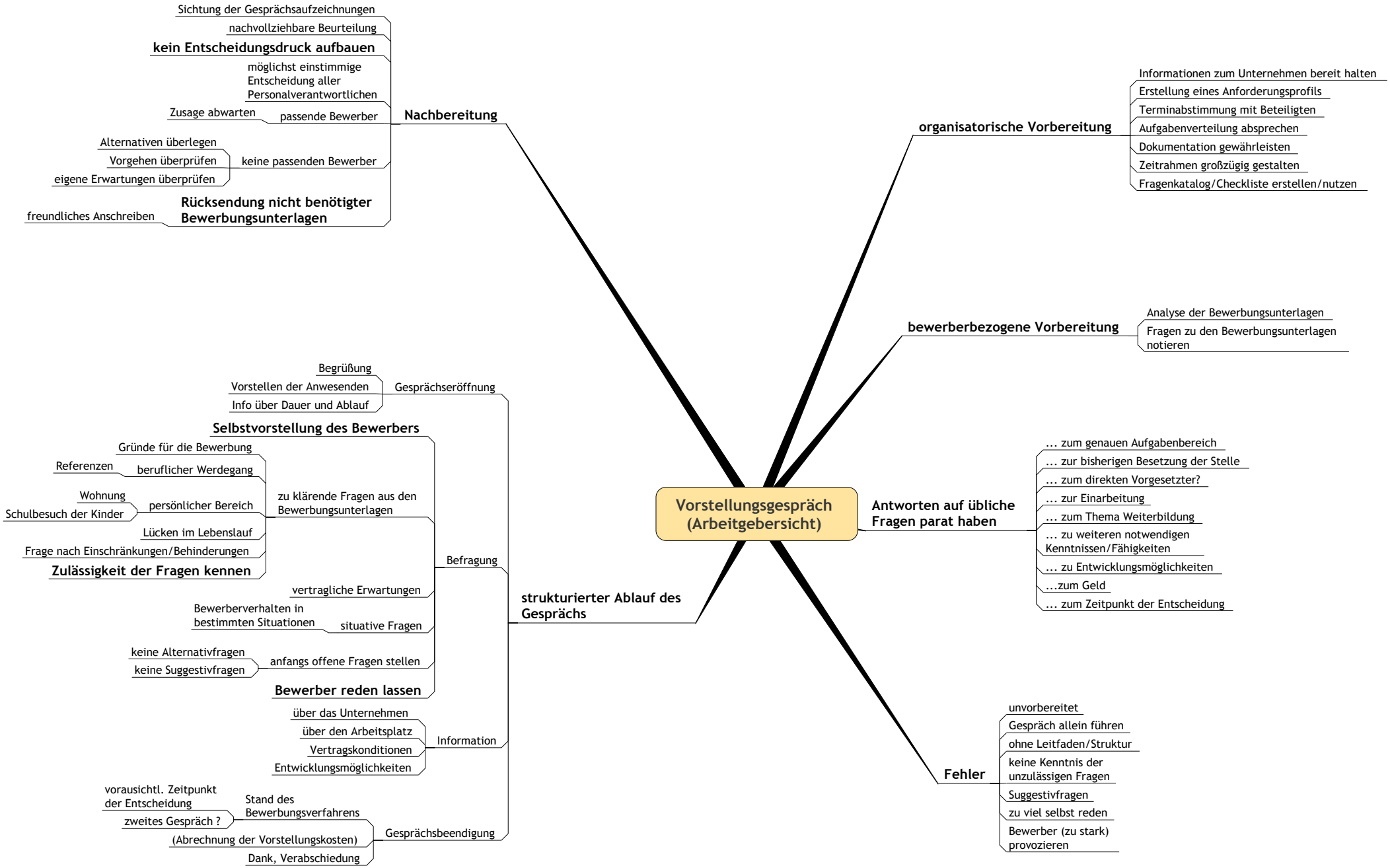
Beurteilen Sie die **Stellengesuche** hinsichtlich

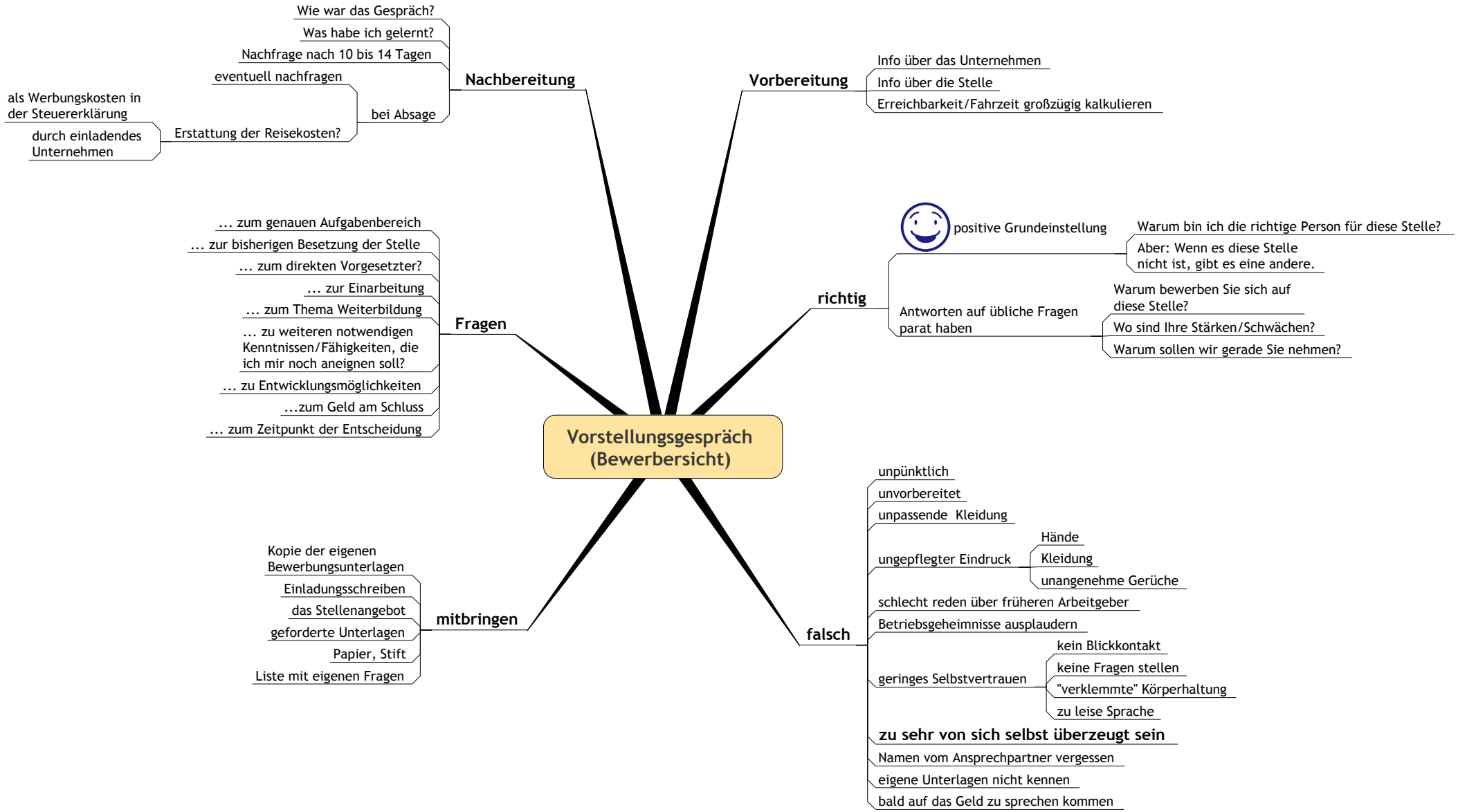
- erkennbarem Persönlichkeitsprofil: Wer ist das denn?
- „Lockmittel“: Warum soll ich gerade mit dieser Person Kontakt aufnehmen?
- ansprechender Gestaltung (Größe, Grafik, Textmenge)
- „Türöffner“: Mit welchen Argumenten kann ich die Fachkraft überzeugen, bei mir anzufangen?
- Besonderheiten

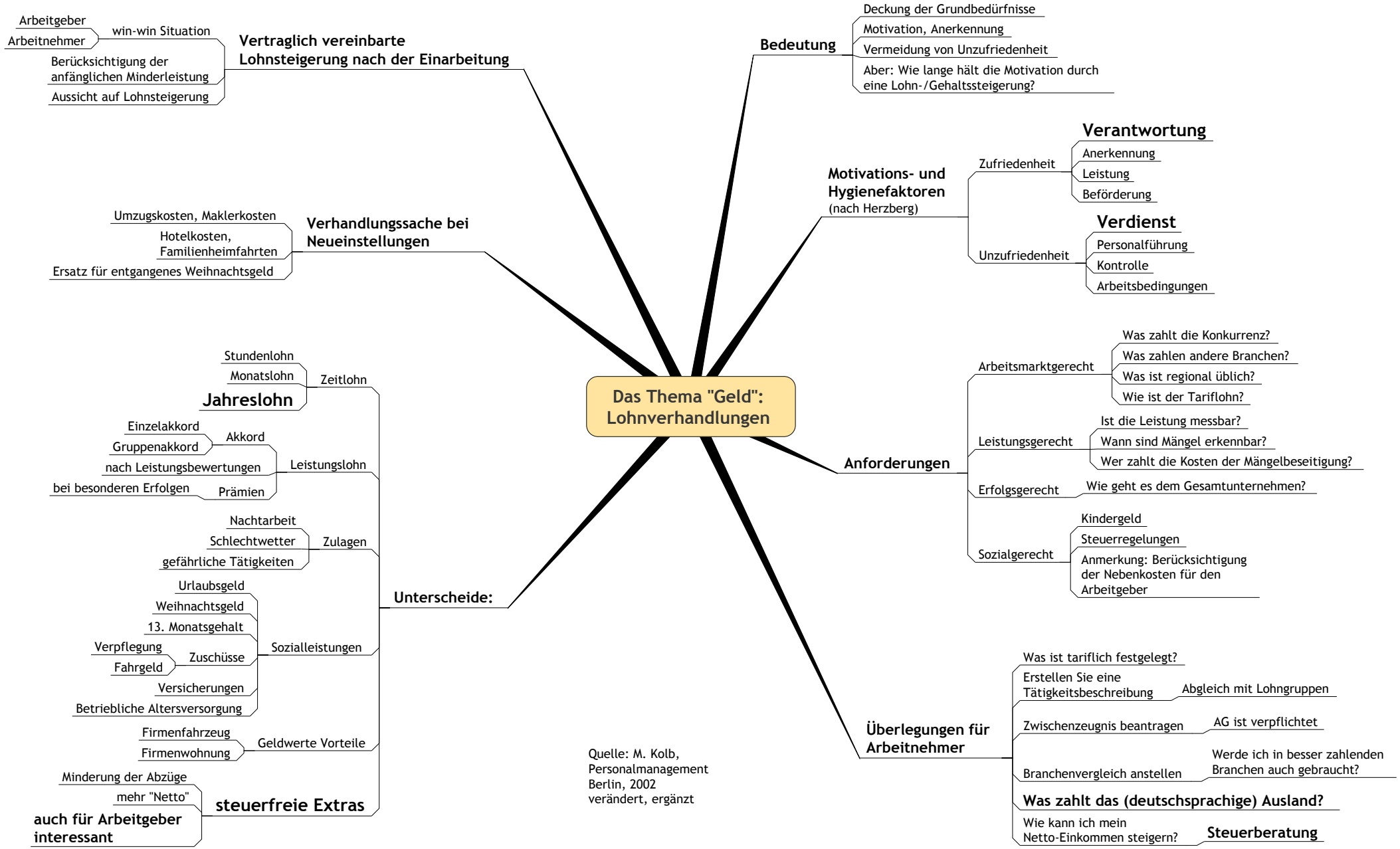

Bewerbungsunterlagen
Zeugnisse
Arbeitszeugnisse
Schulabschluß
zum Nachweis der Angaben im Lebenslauf
NIE im ORIGINAL
Beglaubigung, nur wenn verlangt
Teilnahmebescheinigungen von Weiterbildungsmaßnahmen
Abstimmen auf Stelle
nicht jeden Kurs
Äussere Form
Foto eventuell als Deckblatt
Bewerbungsmappe
Farbgebung beachten
Psychologie, Farblehre
Spiralisiert
Fertige Produkte
Keine Losblattsammlung
In geeignetem Umschlag, ungeknickt
Besonderheiten
Berufserfahrungsliste
Gegliederte Aufzählung der Fähigkeiten, Kompetenzen
Referenzen
Personen
Objekte
Arbeitsproben
Anspruch auf Rückgabe der Unterlagen
Steuerlich absetzbar
Bewerbungsberater helfen
Die Online-Bewerbung
Grundsätzliches
Anschreiben als E-mail
Interesse am Kennenlernen wecken
Nicht alle Zeugnisse einscannen
Datei-Umfang beachten!
Anlagen
Nicht als Word-Format
Unterschiedliche Darstellung
Pdf-Datei
Acrobat (teuer)
Open Office
Foto als jpg-Datei
Evtl. Powerpoint
alle Seiten in eine Datei packen
fehlerfrei
abgestimmt
auf die Stelle
auf den Betrieb
keine Massenbewerbung
Anschreiben
Initiativbewerbung, "Blindbewerbung"
Bezug zur Stellenanzeige herstellen
Warum bin ich die richtige Person?
Umfang: höchstens eine Seite
nicht einheften
Anschreiben muß nicht zurückgeschickt werden
Lebenslauf
tabellarisch
handschriftlich
Alternative: Handschriftenprobe
nicht mehr üblich
Umfang: bis 10 Jahre Berufserfahrung eine Seite
Inhalt
Angaben zur Person
Name, Vorname
Geburtsdatum, Ort, (Staatsangehörigkeit)
Adresse, Telefon,
Arbeitserfahrung
Die letzte Stelle zuerst
Funktion, Arbeitgeber, Zuständigkeiten
Berufsbildung
Schulbildung
Letzter Schulabschluss
Wehrdienst, Zivildienst
Besondere Fähigkeiten, Hobbies
Führerscheine
Foto
Kein Automaten-Foto
aktuell und professionell
Datum, Unterschrift



Inhalte eines Workshops an der FH Landshut von Frau J. Maier,
zusammengestellt und ergänzt von P. Weyman


Vorstellungsgespräch (Arbeitgebersicht)
strukturierter Ablauf des Gesprächs
Gesprächseröffnung
Begrüßung
Vorstellen der Anwesenden
Info über Dauer und Ablauf
Befragung
Selbstvorstellung des Bewerbers
zu klärende Fragen aus den Bewerbungsunterlagen
beruflicher Werdegang
Gründe für die Bewerbung
Referenzen
persönlicher Bereich
Wohnung
Schulbesuch der Kinder
Lücken im Lebenslauf
Frage nach Einschränkungen/Behinderungen
Zulässigkeit der Fragen kennen
vertragliche Erwartungen
situative Fragen
Bewerberverhalten in bestimmten Situationen
anfangs offene Fragen stellen
keine Alternativfragen
keine Suggestivfragen
Bewerber reden lassen
Information
über das Unternehmen
über den Arbeitsplatz
Vertragskonditionen
Entwicklungsmöglichkeiten
Gesprächsbeendigung
Stand des Bewerbungsverfahrens
vorausichtl. Zeitpunkt der Entscheidung
zweites Gespräch ?
(Abrechnung der Vorstellungskosten)
Dank, Verabschiedung
Nachbereitung
kein Entscheidungsdruck aufbauen
Sichtung der Gesprächsaufzeichnungen
nachvollziehbare Beurteilung
möglichst einstimmige Entscheidung aller Personalverantwortlichen
passende Bewerber
Zusage abwarten
keine passenden Bewerber
Alternativen überlegen
Vorgehen überprüfen
eigene Erwartungen überprüfen
Rücksendung nicht benötigter Bewerbungsunterlagen
freundliches Anschreiben
organisatorische Vorbereitung
Informationen zum Unternehmen bereit halten
Erstellung eines Anforderungsprofils
Terminabstimmung mit Beteiligten
Aufgabenverteilung absprechen
Dokumentation gewährleisten
Zeitrahmen großzügig gestalten
Fragenkatalog/Checkliste erstellen/nutzen
bewerberbezogene Vorbereitung
Analyse der Bewerbungsunterlagen
Fragen zu den Bewerbungsunterlagen notieren
Antworten auf übliche Fragen parat haben
... zum genauen Aufgabenbereich
... zur bisherigen Besetzung der Stelle
... zum direkten Vorgesetzter?
... zur Einarbeitung
... zum Thema Weiterbildung
... zu weiteren notwendigen Kenntnissen/Fähigkeiten
... zu Entwicklungsmöglichkeiten
...zum Geld
... zum Zeitpunkt der Entscheidung
Fehler
unvorbereitet
Gespräch allein führen
ohne Leitfaden/Struktur
keine Kenntnis der unzulässigen Fragen
Suggestivfragen
zu viel selbst reden
Bewerber (zu stark) provozieren


Vorstellungsgespräch (Bewerbersicht)
Nachbereitung
Wie war das Gespräch?
Was habe ich gelernt?
Nachfrage nach 10 bis 14 Tagen
bei Absage
eventuell nachfragen
Erstattung der Reisekosten?
als Werbungskosten in der Steuererklärung
durch einladendes Unternehmen
Vorbereitung
Info über das Unternehmen
Info über die Stelle
Erreichbarkeit/Fahrzeit großzügig kalkulieren
Fragen
... zum genauen Aufgabenbereich
... zur bisherigen Besetzung der Stelle
... zum direkten Vorgesetzter?
... zur Einarbeitung
... zum Thema Weiterbildung
... zu weiteren notwendigen Kenntnissen/Fähigkeiten, die ich mir noch aneignen soll?
... zu Entwicklungsmöglichkeiten
...zum Geld am Schluss
... zum Zeitpunkt der Entscheidung
richtig
positive Grundeinstellung
Warum bin ich die richtige Person für diese Stelle?
Aber: Wenn es diese Stelle nicht ist, gibt es eine andere.
Antworten auf übliche Fragen parat haben
Warum bewerben Sie sich auf diese Stelle?
Wo sind Ihre Stärken/Schwächen?
Warum sollen wir gerade Sie nehmen?
mitbringen
Kopie der eigenen Bewerbungsunterlagen
Einladungsschreiben
das Stellenangebot
geforderte Unterlagen
Papier, Stift
Liste mit eigenen Fragen
falsch
unpünktlich
unvorbereitet
unpassende Kleidung
ungepflegter Eindruck
Hände
Kleidung
unangenehme Gerüche
schlecht reden über früheren Arbeitgeber
Betriebsgeheimnisse ausplaudern
geringes Selbstvertrauen
kein Blickkontakt
keine Fragen stellen
"verklemmte" Körperhaltung
zu leise Sprache
zu sehr von sich selbst überzeugt sein
Namen vom Ansprechpartner vergessen
eigene Unterlagen nicht kennen
bald auf das Geld zu sprechen kommen



Quelle: M. Kolb, Personalmanagement Berlin, 2002 verändert, ergänzt

Konzept eines Personalentwicklungsgesprächs Mitarbeiter - Chef

Ausgangssituation :
Der Mitarbeiter kommt mit neuer Qualifikation in den Betrieb. Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind grundsätzlich zur Fortsetzung der Zusammenarbeit bereit, aber nicht unter allen Umständen.

Variante A:
Das Gespräch wird vom Mitarbeiter gesucht.

1. Beginn über Beziehungsebene: Was schätzt du an mir?
- fachlich
- menschlich
- sagt der Mitarbeiter
- soll Chef sagen

2. Die Vertrauensfrage: Gibt es Bedenken des Arbeitgebers, wenn der Mitarbeiter mit höherer Qualifikation ins Unternehmen kommt.
- menschlich
- fachlich
- finanziell

3. Zukunftspläne aus Sicht des Mitarbeiters:
- Was sind die (privaten) mittelfristigen Pläne des Mitarbeiters?
- Was ist dem Mitarbeiter besonders wichtig?
- Gibt es Bedenken des Mitarbeiters gegen eine weitere Beschäftigung?
  - nicht genügend Verantwortung
  - keine Perspektiven
  - nicht genug Geld

4. Frage nach den Rahmenbedingungen, die der Arbeitgeber bieten kann.
- Welche Perspektiven werden dem Mitarbeiter geboten?
  - fachlich
  - finanziell

5. Das Angebot
- Im Idealfall: Gemeinsame Basis wird ist gefunden
- Die unterschiedlichen Erwartungen sind nicht zu vereinbaren.
  - Klärung des weiteren Vorgehens
  - Bedenkzeit erbitten
  - Alternativen ermitteln
  - Datum der Entscheidung nennen

6. Entwicklungsmöglichkeiten und Vertragsbedingungen festhalten:
- Eckpunkte für den künftigen Arbeitsvertrag zusammenfassen
  - finanziell
  - fachlich
- nicht sofort zur Unterschrift drängen
- Respekt vor der notwendigen Absprache mit Abteilungsleiter, kaufmännischer Abteilung, usw.
- Datum der Entscheidung festlegen

7. Verbindlichkeit der Vereinbarung

Der Mitarbeiter muss dem Chef nicht sagen, wo er Defizite an ihm sieht. Punkt 2 kann auch übersprungen werden

wichtige Feedback-Regel: keine Verteidigung, Rechtfertigung vom Mitarbeiter

Ausgangssituation :
Der Mitarbeiter hat eine neue Qualifikation: Facharbeiter, Meister, ... Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind grundsätzlich zur Fortsetzung der Zusammenarbeit bereit, aber nicht unter allen Umständen.

Variante B:
Das Gespräch wird vom Arbeitgeber veranlasst.

Konzept eines Personalentwicklungsgesprächs Chef - Mitarbeiter

1. Beginn über Beziehungsebene: Wertschätzung des Mitarbeiters:
- Schön, dass Sie sich überlegen, bei uns weiterhin zu arbeiten.
- fachliche und menschliche Würdigung des Mitarbeiters durch den Arbeitgeber

2. Die Vertrauensfrage: Welche Bedenken hat der Mitarbeiter, wenn er wieder mit höherer Qualifikation in den Betrieb kommt?
- nicht genügend Verantwortung
- keine Perspektiven
- nicht genug Geld

3. Zukunftspläne des Arbeitgebers nennen:
- für das Unternehmen
- für den einzelnen Mitarbeiter
  - fachlich
  - finanziell

4. Zukunftspläne des Mitarbeiters erfragen:
- Was sind die (privaten) mittelfristigen Pläne des Mitarbeiters?
- Was ist dem Mitarbeiter besonders wichtig?
- Gibt es Bedenken des Mitarbeiters gegen eine weitere Beschäftigung?
  - nicht genügend Verantwortung
  - keine Perspektiven
  - nicht genug Geld

5. Das Angebot
- Im Idealfall: Gemeinsame Basis wird ist gefunden
- Die unterschiedlichen Erwartungen sind nicht zu vereinbaren.
  - Klärung des weiteren Vorgehens
  - Bedenkzeit einräumen
  - Alternativen ermitteln
  - Datum der Entscheidung nennen

6. Entwicklungsmöglichkeiten und Vertragsbedingungen festhalten:
- Welche Perspektiven werden dem Mitarbeiter geboten?
  - fachlich
  - finanziell
- nicht sofort zur Unterschrift drängen
- Respekt vor der notwendigen Absprache des Arbeitnehmers mit seiner Familie
- Datum der Entscheidung festlegen

7. Verbindlichkeit der Vereinbarung

wichtige Feedback-Regel:
keine Verteidigung, Rechtfertigung vom Chef, Würdigung der Offenheit