

SWISS SNOWSPORTS sportartenlehrer.ch
sportartenschulleitende

Schulleiterkandidatenkurs Vorbereitungsmodul 1 HFP

Personal führen

Muri, 21.-25. Oktober 2019

Referent: 

© 2019 Swiss Snowsports Association & Manfred Ritschard

Programm

sportartenlehrer.ch
sportartenschulleitende

Quand	Quoi
0800-0845	Einführung B 1: Personal rekrutieren
0845-0930	B 2: Mitarbeitende einführen / beraten / coachen
0930-1000	Pause
1000-1045	B 3: Mitarbeitergespräche durchführen
1045-1130	B 4: Personaladministration führen B 5: Aus- und Fortbildung von Mitarbeitenden sicherstellen
1130-1200	B 6: Lernende / Praktikant/innen ausbilden und betreuen

SWISS SNOWSPORTS

Folie 2

SWISS SNOWSPORTS sportartenlehrer.ch
sportartenschulleitende

Einführung

© 2019 Swiss Snowsports Association & Manfred Ritschard

Contenu



Beschreibung des Handlungskompetenzbereich

Leiter/innen von Sportartenschulen haben eine wichtige Führungsfunktion für den Lehrkörper.

Dabei sind sie sich bewusst, dass Sportartenlehrer/innen und weitere Auszubildende einen hohen Grad an Partizipation bei der Ausgestaltung der Ausbildungsangebote erwarten und auch eine wertvolle Ressource bei der Weiterentwicklung der Sportartenschule darstellen.



Folie 4

Leistungskriterien gemäss HFP



No	Sportartenschulleitende sind fähig ...	1	2	3	4	5	6
1	die Rekrutierungsverfahren zu leiten und zu organisieren sowie vollständig durchzuführen						
2	die Personalpolitik so zu planen sowie zu gestalten, dass eine Personalentwicklung mit bestmöglicher Übereinstimmung zwischen den MA-Fähigkeiten und den Arbeitsplatzanforderungen realisiert werden kann						
3	Fragen der Personaladministration zu bearbeiten und einer situationsgerechten Lösung zuzuführen						
4	Mitarbeitende in ihre Arbeit einzuführen und im Arbeitsprozess zu begleiten						
5	im Rahmen des Personalentwicklungskonzepts einen Weiterbildungsplan für die Mitarbeitenden zu erstellen und in die Praxis umzusetzen						
6	die Ausbildung von Praktikant/innen und Mitarbeitenden zu planen sowie zu organisieren						
7	Lernende bei ihrem beruflichen Einsatz als Sportartenlehrer/innen zu begleiten, zu instruieren, zu kontrollieren und zu korrigieren						
8	den Mitarbeitenden auf der Basis ihrer beruflichen Praxis und der Rückmeldungen der Kunden ein förderndes Feedback zum aktuellen Stand ihrer Arbeit zu geben						
9	Mitarbeitergespräche zu führen und zu dokumentieren						
10	den Mitarbeitenden ihre Leistungen in einem Arbeitszeugnis zu dokumentieren						
11	Austrittsgespräche zu führen und zu dokumentieren						

Aufgaben des Personalmanagements



- 1) Personalplanung
- 2) Personalbeschaffung und -marketing
- 3) Personalauswahl
- 4) Leistungsbeurteilung
- 5) Personalentwicklung
- 6) Personaleinsatz und Lohnfindung
- 7) Personalbetreuung und -führung
- 8) Personaladministration
- 9) Sozialwesen
- 10) Personalabbau



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 6



Personalplanung



- 1) **Ersatzbedarf** (z.B. bei Pensionierung, Kündigung)
- 2) **Neubedarf** (z.B. bei Unternehmenserweiterung)
- 3) **Verminderung des Personalbestandes** (z.B. Rationalisierung, Umstrukturierung, Umlagerung des Verkaufs auf Internet)



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 8

DISKUSSION



WARUM IST PERSONALPLANUNG IN BEZUG AUF FOLGENDE PUNKTE SO WICHTIG – ERLÄUTERN SIE:

- 1) DAS EINSTELLEN EINES MITARBEITERS HAT GROSSE FINANZIELLE BEDEUTUNG:
- 2) KURZFRISTIGE PERSONALENGPÄSSE UND LANGFRISTIG QUALIFIKATIONSLÜCKEN VERMEIDEN:
- 3) VORBEREITEN DER MITARBEITENDEN AUF KÜNFTIGE AUFGABEN:
- 4) AUS- UND WEITERBILDUNG, BERUFSBILDUNG UND PERSONALFÖRDERUNG:
- 5) KURZFRISTIGE «HÜST-UND-HOTT»-ENTSCHEIDUNGEN VERMEIDEN:



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 9

Stellenbeschreibung



- 1) Bezeichnung der Stelle
- 2) Aufgaben
- 3) Verantwortung
- 4) Kompetenzen
- 5) Hierarchische Stellung
- 6) Stellvertretung



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 13

ÜBUNG



NEHMEN SIE ALS BEISPIEL EINE STELLE IM DIREKTEN KUNDENKONTAKT IN IHREM UNTERNEHMEN.

ERSTELLEN SIE EINE LISTE VON HÄUFIGEN SITUATIONEN IM UMGANG MIT KUNDSCHAFT UND FORMULIEREN SIE DAZU JE EINIGE KONKRETE ANFORDERUNGEN.

UNTERSCHIEDEN SIE PERSÖNLICHE UND FACHLICHE ANFORDERUNGEN.



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 14

Arten der Personalsuche



Interne Personalsuche

Externe Personalsuche

DISCUSSION:

WAS SIND DIE VOR- UND NACHTEILE **EXTERNER** PERSONALSUCHE? WELCHE INSTRUMENTE UND MASSNAHMEN SIND BESONDERS EMPFEHLENSWERT?



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 15

Raster Stelleninserat



Schneesportschule in der Region sucht
 (100%)

Wir bieten:

Wie erwarten:
 (z.B. Bereitschaft zum aktiven Verkauf (auch Telefonmarketing)
 (z.B. Freundlichkeit, Professionalität und die Fähigkeit zu Multitasking)

Bewerbung per E-Mail bitte an



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 16

Personalauswahl



- **A-Bewerber:** Alle „Muss“- und „Kann“-Anforderungen erfüllt oder gar überqualifiziert
- **B-Bewerber:** Alle „Muss“-Anforderungen erfüllt
- **C-Bewerber:** „Muss“-Anforderungen nicht erfüllt (sofortige Absage)



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 17

Das Vorstellungsgespräch



Erlaubte Fragen

- Bewerberinnen müssen alle, **für den Arbeitsplatz wesentlichen Informationen** geben. Das bedeutet, dass Fragen über Ausbildung, Erfahrung, berufliche Ziele usw. gestellt werden dürfen.
- Weitergehende Fragen, vor allem diejenigen, die **Privates** (Umfeld, Schulden, Familienplanung usw.) betreffen, müssen nicht beantwortet werden. Es gibt bei diesen Fragen sogar ein Recht auf „Notlüge“. Daraus lässt sich folgern, dass diese Fragen gar nicht gestellt werden sollen.
- Auskunft über den **Gesundheitszustand** müssen die Bewerber nur geben, wenn sie bei der Arbeit durch Gesundheits-Probleme andere gefährden (dies gilt auch für psychische Schwächen wie Höhenangst, Epilepsie usw.).



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 18

ÜBUNG



FORMULIEREN SIE EINE LISTE VON GEEIGNETEN UND ERLAUBTEN FRAGEN FÜR EIN VORSTELLUNGSGESPÄCH – AM BESTEN IN EINER SINNVOLLEN REIHENFOLGE.



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 19

SWISS SNOWSPORTS

B2: Mitarbeitende einführen / beraten / coachen

© 2008 © Swiss Snowsports Association & Manfred Ritschard



Rollen von Sportschulleitern



- 1) Vorgesetzter?
- 2) Instruktor?
- 3) Berater?
- 4) Coach?
- 5) Arbeitskollege?
- 6) Freund?
- 7) Therapeut?
- 8) ... ?



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 21

ÜBUNG

„MEINE ROLLE ALS SPORTSCHULLEITER»



In diesem Gespräch will ich dir meine Rolle als Leiter dieser Sportschule erläutern:

- 1) Ich bin dein Vorgesetzter. Das bedeutet ...
- 2) Ich bin auch dein Instruktor. Zum Beispiel
- 3) Ich bin dein Berater. Angenommen
- 4) Ich verstehe mich als dein Coach. Das bedeutet ...
- 5) Ich bin – wie alle im Team – dein Arbeitskollege. Das heisst ...
- 6) Ich kann nicht dein Freund sein. Das bedeutet ...
- 7) Ich bin auch nicht ein Therapeut o.ä. Nehmen wir an, ...



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 22

ÜBUNG „WAS DICH BEI UNS ERWARTET“



In diesem Gespräch will ich dir erläutern, was dich bei uns erwartet:

- 1) Mein persönliches Ziel als Sportschulleiter ist
- 2) Meine Werte:
- 3) Mein Versprechen:
- 4) Was kann ich dir bieten:
- 5) Was kannst du beitragen:
- 6) Unsere Instrumente und Massnahmen in Bezug auf die Mitarbeiterführung sind:



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 23

Regelmässige Einzelgespräche



Einstieg

- a) *Wie geht es?*
- b) *Mit den Kunden?*
- c) *Mit dem Team?*
- d) *Generell im Betrieb?*
- e) *Wie erlebst du die Zusammenarbeit mit mir?*

LoB wie evtl. auch korrigierendes Feedback zu konkreten Situationen / Verhaltensweisen



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 25

Feedback-Kultur



Grundsatz:

Wir sagen Danke für Feedback (auch vonseiten der Kundschaft) und wir geben einander Feedback!

- 1) Vorgesetzte untereinander
- 2) Vorgesetzte an Mitarbeiter
- 3) Mitarbeiter an Vorgesetzte (mit Einschränkungen)
- 4) Mitarbeiter untereinander



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 26

Korrigierendes Feedback



- 1. **Timing:**
Hast Du kurz Zeit für mich? Kann ich dich auf etwas hinweisen?
- 2. **Fehlverhalten:**
Unerwünschtes Verhalten wird präzise als ICH-Botschaft formuliert:
Ich habe festgestellt ... (o.ä.)
- 3. **Konsequenz des Fehlverhaltens:**
Unerwünschte Folgen werden beschrieben:
Das hat zur Folge, dass, denn mir ist wichtig, dass...
- 4. **Zielverhalten**
Gewünschtes Verhalten als persönlichen Wunsch oder als Möglichkeit formulieren:
Ich rate Dir ... Ich wünsche.... Bitte... o.ä.
- 5. **Versprechen** erfragen:
Kannst du das für mich so tun? Kannst du das ändern? Wirst du dich in Zukunft so verhalten? (o.ä.)



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 27

Negative Entwicklung eines Mitarbeiters besprechen



1. Problem analysieren

- 1) *Ich will mich mit dir unterhalten / mit dir reden. Mich beschäftigt etwas.*
- 2) *Ich stelle fest,(negative Entwicklung, Veränderung)*
- 3) *Wie kommt das? Was ist der Grund? Was meinst du dazu?*
- 4) Klärende Fragen: *Wer...? Wann ...? Wie läuft es ab...? Etc.*
- 5) *Ich sehe für die folgende Herausforderung:*



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 28

Negative Entwicklung eines Mitarbeiters besprechen



1. Problem analysieren

- Ich will mich mit dir unterhalten / mit dir reden. Mich beschäftigt etwas.*
- Ich stelle fest,(negative Entwicklung, Veränderung)*
- Wie kommt das? Was ist der Grund? Was meinst du dazu?*
- Klärende Fragen:
- Wer...? Wann ...? Wie läuft es ab...? Etc.*
- Ich sehe für die folgende Herausforderung:*



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 29

Negative Entwicklung eines Mitarbeiters besprechen



2. Vereinbarung eines persönlichen Entwicklungszieles

- 1) *Was willst du erreichen? Was ist dein Ziel? Was soll anders sein?*
- 2) *Wie weisst du, dass du dieses Ziel erreicht hast? Was wird anders sein? Woran erkennst du das? Was siehst du? Was hörst du? Wie fühlst du dich, wenn du daran denkst?*
- 3) *Kannst du das Ziel selbst erreichen? Wer oder was kann dich unterstützen?*
- 4) *Warum ist es dir wichtig, dieses Ziel zu erreichen?*
- 5) *Ab wann und bis wann willst du es erreichen?*
- 6) *Was soll sich sonst noch ändern und was nicht, wenn du das Ziel erreicht hast?*



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 30

SWISS  sportartenlehrer.ch
sportartenschulleitende

B4: Personaladministration führen

© 03.2009 © Swiss Snowsports Association & Manfred Ritschard

Lohnkomponenten (modular)

sportartenlehrer.ch
sportartenschulleitende

Lohnkomponenten	Lohnbeispiel	Gehaltsmodule	Anteile
Sozialanteil z.B. Kinder-/Familienzulagen; Beiträge an Sozialversicherungen	1'950.--		Situative Anteile
Fringe Benefits z.B. SBB-Abo, Gratisparkplatz, Vergünstigungen in Personalrestaurant, Einkaufsvergünstigungen	165.--		
Sonderprämie z.B. 5.- Prämie pro verkauften Geschenkgutschein	3'000.--		
Erfolgsbeteiligung am Gesamtunternehmen z.B. Optionen auf Aktien, 0,1% auf Ertragssteigerung	0.--	Variables Gehalt	Kollektive Anteile
Erfolgsbeteiligung an der Organisationseinheit z.B. 2% auf Ertragssteigerung	10'000.--		
(individueller) Leistungsanteil gemäss Mitarbeiterbeurteilung	10'400.--	Basisgehalt	Individuelle Anteile
Erfahrungswert gemäss Berufserfahrung	13'000.--		
Arbeitsanteil „Funktionslohn“; gemäss Funktion	26'000.--		
Fester Anteil Sicherung Existenzminimum	22'100.--		
Total Jahreslohn	80'815.-- (6'663.-- / Monat)		

Arten von Kündigung

sportartenlehrer.ch
sportartenschulleitende

- 1) Ordentliche
- 2) Missbräuchliche
- 3) Fristlose
- 4) Änderungskündigung (gleichzeitig mit der Kündigung wird ein neuer Arbeitsvertrag unterbreitet, der jedoch nicht angenommen wird)

Arbeitszeugnis



Das Zeugnis muss folgende Angaben enthalten:

- Personalien
- Dauer des Arbeitsverhältnisses von/bis
- Berufsbezeichnung / Aufgabenbereich
- Qualifikation von Leistung und Verhalten
- Evtl. subjektive Bewertung
- Evtl. Austrittsgrund
- Ort/Datum/Unterschrift des Ausstellers

Beim Austritt von Mitarbeitern drei Arten von Zeugnissen:

- **Vollzeugnis** oder **qualifiziertes Zeugnis** mit allen Angaben
- **Arbeitsbestätigung** nur mit Angaben über Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses
- **Lehrzeugnis** für Lehrgänger



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 34

B5: Aus- und Fortbildung von Mitarbeitenden sicherstellen

Vgl. auch das Modul „Information Education Swiss Snowsports» von MB/APa

01.03.2008 © Swiss Snowsports Association & Manfred Ritschard

Mitarbeiterbeurteilung



Rangordnungsverfahren

Mitarbeiter	Rangordnung (A = Beste)	Beurteilung
Hans Muster	A	Sehr gute Produktkenntnisse, freundlich zu Kunden, Top-Verkäufer etc.
Anne Echantillon	B	Sehr freundlich zu Kunden und zum Team, Deutschkenntnisse noch verbessern, etc.
Peter Kunz	C	Kennt noch nicht alle Produkte, verhalten im Umgang mit Kundschaft, ist jedoch lernwillig etc.
Etc.	Etc.	Etc.

Stufenwertverfahren

Stufen (Gewichtung)	Merkmale	Punkte
20%	Ausbildung	
40%	Berufserfahrung	
10%	Fremdsprachenkenntnisse	
Etc.	Etc.	



Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 36

SWISS SNOWSPORTS sportartenlehrer.ch
sportartenschulleitende

B6: Lernende / Praktikant/innen ausbilden und betreuen

© 2008 © Swiss Snowsports Association & Manfred Ritschard

Berufsbildnerkurse

sportartenlehrer.ch
sportartenschulleitende

Lernorte:

- Den Ausbildungsbetrieb
- Die Berufsfachschule
- Der überbetriebliche Kurs (ÜK)

Berufsbildnerinnen und Berufsbildner in Lehrbetrieben begleiten die Lernenden in ihrer beruflichen Grundbildung. Sie verfügen dazu, nebst einer qualifizierten fachlichen Bildung, auch über methodische und didaktische Fähigkeiten und sind sich ihrer unterschiedlichen Rollen als Begleiter der Lernenden bewusst.

SWISS SNOWSPORTS

Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 41

Gesetzliche Rahmenbedingungen

sportartenlehrer.ch
sportartenschulleitende

Berufsbildungsgesetz

Das Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BGG) regelt die Berufsbildungen der Schweiz.

Bildungsverordnung

Die Schweizer Verordnung über die Berufliche Grundbildung (Bildungsverordnung) formuliert die Handlungskompetenzen, über die ein Lernender zur Ausübung seines Berufs verfügen muss. Es gibt für jeden Beruf eine Bildungsverordnung, respektive ein Berufsreglement.

Bildungsplan (des Berufes)

Ein Bildungsplan wird nach Vorgabe der übergeordneten Bildungsverordnung für jeweils einen Beruf erstellt und definiert die Schnittstellen zwischen den drei Ausbildungspartnern (Lehrbetrieb, überbetriebliche Kurse (ÜK) und Berufsfachschule).

SWISS SNOWSPORTS

Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 42

Motivation

sportartenlehrer.ch
sportartenschulleitende



Motivation ist die Eigensteuerung des Menschen. Die entscheidende Frage lautet: **WARUM soll ich ... ?**

Copyrighted Material - Review Only - Not for Redistribution
SWISS SNOWSPORTS

Schulleiterkandidatenkurs / Vorbereitungsmodul 1 HFP

Folie 46

Praxistransfer-Fragen

sportartenlehrer.ch
sportartenschulleitende

- 1) Welche Fragen oder Themen interessieren mich nun besonders, welche im Unterricht im Rahmen dieses Moduls im Kurs noch nicht behandelt worden sind?
- 2) Angenommen, jemand aus dem Management/Vorstand Ihrer Unternehmung würde Sie fragen, welche Bedeutung dieses Modul auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 6 (sehr gross) in Ihrem Unternehmen habe – wie würden Sie antworten?

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

 Begründung:
- 3) Was ist seit dem Unterricht in diesem Modul in Ihrem Denken und /oder in Ihrem beruflichen und/oder privaten Handeln anders als zuvor? Welche Beziehung zum behandelten Unterrichtsstoff in diesem Modul hat wohl der Referent?
- 4) Wie hat der Referent den Unterricht in diesem Modul erlebt?
- 5) Wie würden Sie den Unterricht gestalten, wenn Sie selbst Referent/Referentin dieses Modul wären?
- 6) Welche grundlegende Erkenntnis, Regel oder Gesetzmässigkeit leiten Sie für sich aus dem Unterricht in diesem Modul ab?

47

SWISS SNOWSPORTS

Folie 47

Verwendungsrecht / Copyright

sportartenlehrer.ch
sportartenschulleitende

Die Manfred Ritschard & Partner GmbH besitzt das Verwendungsrecht über ihre Werke (Schulungsunterlagen, Merkblätter, Konzepte, Offerten etc.), da sie unabhängig von ihrem Wert oder Zweck, geistige Schöpfungen mit individuellem Charakter sind (vgl. Art. 2 URG). Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Manfred Ritschard & Partner GmbH unzulässig (vgl. Art. 10 URG).

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen unserer Schulungsveranstaltungen erhalten das Recht, die vermittelten Inhalte, Methoden, Techniken usw. selbst in ihrer beruflichen Praxis anzuwenden. Es ist ihnen jedoch nicht erlaubt, diese Schulungsunterlagen kommerziell weiter zu verwenden. Dies gilt auch für alle Personen, welchen Schulungsunterlagen zur Einsicht vorgelegt werden.

Die Gesetzgebung unterscheidet zwischen veröffentlichten und nicht veröffentlichten Werken. Veröffentlichte Werke dürfen auszugsweise und unter bestimmten Bedingungen von Bildungsinstitutionen kopiert werden. Ein grosser Teil der an unseren Schulungsveranstaltungen abgegebenen Unterlagen stellt jedoch keine veröffentlichten und keine erschienenen (in den Verkehr gebrachten) Werke nach Art. 9 und 19 URG dar und darf deshalb weder für private noch interne oder andere Zwecke kopiert werden.

Falls aus den Unterlagen zitiert wird, hat dies mit korrekter Quellenangabe zu erfolgen (vgl. Art. 68 URG).

Manfred Ritschard, Manfred Ritschard & Partner GmbH, CH-6300 Zug; 16.10.2019

SWISS SNOWSPORTS

Folie 48

kompetenz für kundenkommunikation
