

Dehe • Zintl

Mitarbeiterführung im Notariat

Ein Leitfaden für die Praxis

von

Dörthe Dehe, Psychologin (M.Sc. Psychologie), Executive
Coach, Notfallpsychologin, Diplom-Rechtspflegerin (FH)

Prof. Dr. Josef Zintl, LL.M., MBA, Notar

2. Auflage

Leseprobe

Carl Heymanns Verlag 2025

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Autorenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Literaturverzeichnis	XXI
Verzeichnis der Muster und Checklisten.	LXV
Einführung	1
Kapitel 1 Herausforderungen erfolgreicher Führung in der Notarstelle . .	3
A. Vorbemerkung	3
B. Was schon immer so war	3
C. Was sich mehr und mehr verändert	3
I. Digitalisierung	5
II. Globalisierung	6
III. Werte- und Kulturwandel	7
IV. Demografischer Wandel	10
D. Notar als Führungsperson	14
Kapitel 2 Wie funktioniert erfolgreiche Führung?	16
A. Vorbemerkung	16
B. Wichtige Führungstheorien	18
I. Vorbemerkung	18
II. Eigenschaftsbasierte Ansätze	19
III. Verhaltensorientierte Ansätze	22
IV. Situative Ansätze	23
V. Transaktionale Führung	24
VI. Transformationale Führung.	25
VII. Humanistische Führung	27
VIII. Trends.	27
C. Weitere Erfolgsfaktoren von Führung.	28
Kapitel 3 Führung ist nicht Management, sondern Beziehung	31
A. Vorbemerkung	31
B. Wie sich Menschen gegenseitig beeinflussen.	31
C. Wie die Situation das menschliche Verhalten beeinflusst	34
Kapitel 4 Sie können nicht nicht führen.	37
A. Vorbemerkung	37
B. Perspektive des Lernenden	37
C. Perspektive der Führungsperson	39

Kapitel 5	Führung als Dreiklang: Sie führen das Team, das Team führt	
	Sie und Sie führen sich selbst	45
A.	Vorbemerkung	45
B.	Die wichtigsten Führungsaufgaben	46
I.	Vorbemerkung	46
II.	Für Ziele sorgen	46
III.	Organisieren	50
IV.	Entscheiden	52
V.	Kontrollieren	54
VI.	Entwickeln und fördern	56
C.	Führung der eigenen Person	58
I.	Vorbemerkung	58
II.	Reflexion über die Ziele des Notars	60
III.	Reflexion über die eigenen persönlichen Voraussetzungen	60
IV.	Reflexion über die Führungsrolle	60
V.	Emotionsregulation	61
D.	Führung durch das Team	63
I.	Vorbemerkung	63
II.	Geteilte Führung	64
III.	Einfluss der Mitarbeiter auf den Notar	64
Kapitel 6	Wofür Sie in der Führung verantwortlich sind	66
A.	Vorbemerkung	66
B.	Verantwortung für die Resultate	68
I.	Vorbemerkung	68
II.	Mandanten	69
III.	Mitarbeiter	71
IV.	Notarstelle	72
C.	Verantwortung für die Verhaltensweisen	73
I.	Vorbemerkung	73
II.	Kommunikationsregeln	74
III.	Informationsregeln	76
IV.	Kooperationsregeln	82
V.	Sicherheitsregeln	84
1.	Vorbemerkung	84
2.	Psychologische Sicherheit	84
3.	Schwierige Mandantinnen und Mandanten	87
4.	Arbeits- und Gesundheitsschutz	89
D.	Verantwortung für die Fähigkeiten der Notarstelle und des Teams	89
Kapitel 7	Aufbau und Organisation der Notarstelle	91
A.	Vorbemerkung	91
B.	Grundlagen	91
C.	Das Organigramm	97
D.	Typische Aufgaben in der Notarstelle	98

E.	Flexible Arbeitsformen	101
I.	Flexible Arbeitszeiten	101
II.	Homeoffice	102
Kapitel 8 Was Sie über die Motivation des Menschen wissen sollten		104
A.	Vorbemerkung	104
B.	Einblicke in die Motivationspsychologie	104
I.	Vorbemerkung	104
II.	Einflüsse der Person	106
1.	Vorbemerkung	106
2.	Bedürfnisse	106
3.	Motive	115
III.	Einflüsse der Situation	122
C.	Weitere Praxisempfehlungen für anhaltende Mitarbeitermotivation	122
I.	Unternehmenskultur	122
II.	Reputation	124
III.	Arbeitsplatzgestaltung	124
IV.	Tätigkeit	125
V.	Arbeitszeit	128
VI.	Soziale Eingebundenheit	129
VII.	Wertschätzung	129
D.	Die eigene Motivation nähren	132
Kapitel 9 Ein gutes Team		136
A.	Vorbemerkung	136
B.	Was ist ein Team?	137
C.	Phasen der Teamentwicklung	142
D.	Entscheidungsverhalten im Team	145
E.	Teamentwicklung	150
F.	Motivationsgewinne und -verluste im Team	152
I.	Vorbemerkung	152
II.	Typen von Motivationsgewinnen	152
III.	Typen von Motivationsverlusten	153
Kapitel 10 Generationengerechte Führung?		155
A.	Vorbemerkung	155
B.	Generationen	156
I.	Vorbemerkung	156
II.	Babyboomer	157
III.	Generation X	159
IV.	Generation Y	160
V.	Generation Z	161
C.	Schlussfolgerungen	162
D.	Verschiedene Lebensphasen	164

Kapitel 11 Die Besonderheiten von Feedback	169
A. Vorbemerkung	169
B. Wie funktioniert Feedback?	171
I. Vorbemerkung	171
II. Das Sender-Empfänger-Modell (Shannon & Weaver, 1949)	172
III. Die vier Seiten einer Nachricht	177
IV. Wahrnehmungs- und Bewertungsfehler	179
1. Vorbemerkung	179
2. Wahrnehmungsfehler	180
3. Beurteilungsfehler	184
V. Feedback-Intervention-Theory (Kluger & Denisi, 1996)	187
C. Feedback und Selbstwert	191
D. Zusammenfassende Empfehlungen	192
Kapitel 12 Typische Gespräche mit Mitarbeitenden	194
A. Vorbemerkung	194
B. Vorstellungsgespräch	195
I. Vorbemerkung	195
II. Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs	196
III. Durchführung des Vorstellungsgesprächs	198
1. Ablauf des Vorstellungsgesprächs	198
2. Gesprächsführung im Vorstellungsgespräch	199
C. Onboardinggespräch	200
D. Delegationsgespräch	200
I. Vorbemerkung	200
II. Delegationsanlässe	201
III. Durchführung des Delegationsgesprächs	203
E. Feedbackgespräch	205
F. Mitarbeiterjahresgespräch	205
I. Vorbemerkung	205
II. Vorbereitung des Mitarbeiterjahresgesprächs	207
1. Vorbemerkung	207
2. Kick-Off für Mitarbeiterjahresgespräche	208
3. Setting der Mitarbeiterjahresgespräche	209
4. Einladungen für Mitarbeiterjahresgespräche	210
5. Eigene Vorbereitung auf die Mitarbeiterjahresgespräche	211
III. Durchführung des Mitarbeiterjahresgesprächs	212
G. Gehaltsgespräch	217
H. Rückkehrgespräch	219
I. Kündigungs- bzw. Trennungsgespräch	220
Kapitel 13 Praktische Werkzeuge der Personalentwicklung	222
A. Vorbemerkung	222
B. Berufliches Handlungskompetenzmodell	224

C.	Einarbeitung	227
I.	Vorbemerkung	227
II.	Patensysteme.	228
III.	Einzelne praktische Schritte des Onboardings.	229
D.	Fortbildungen	232
I.	Vorbemerkung	232
II.	Fallstudien	232
III.	Verhaltenstrainings	232
IV.	Selbstreflexionstechniken	235
1.	Vorbemerkung	235
2.	Die Reflexionsspirale	235
3.	Das Filtermodell.	236
V.	Erlebnisorientierte Techniken	237
VI.	Präsentationstechniken	237
VII.	Moderationstechniken	238
VIII.	Fallarbeit.	239
IX.	Individuelle Fortbildungsvor- und nachbereitung	239
X.	Interne Wissensmultiplikation	241
E.	Coachings	241
I.	Vorbemerkung	241
II.	Ablauf des Coachings	242
III.	Begleitung des Coachings durch den Notar	245
F.	Hospitation	246
 Kapitel 14 Veränderungen mit dem Team erfolgreich umsetzen		 248
A.	Vorbemerkung	248
B.	Was sind Veränderungen?	250
I.	Vorbemerkung	250
II.	Veränderung ist ein Anpassungsprozess.	250
III.	Veränderung ist Umbruch.	251
IV.	Veränderungen sind ein Prozess des Lernens	252
V.	Veränderungen benötigen einen aktiven Führungsprozess.	253
C.	Was bedeuten Veränderungen für den Menschen?	253
I.	Vorbemerkung	253
II.	Veränderungen gehen mit Ängsten einher.	254
III.	Veränderungen erzeugen Stress	255
IV.	Das Verändern von Gewohnheiten	261
V.	Die Veränderungskurve.	265
VI.	Die Bedeutung von Personenmerkmalen in der Veränderung.	267
VII.	Reaktionen der Mitarbeiter bei Veränderungen.	271
VIII.	Was Mitarbeiter zu Unterstützern einer Veränderung macht.	274
D.	Gelungenes Veränderungsmanagement in der Notarstelle	276
 Kapitel 15 Konfliktregulation als Führungsaufgabe?		 284
A.	Vorbemerkung	284
B.	Was ist ein Konflikt?.	286

Inhaltsverzeichnis

C.	Die verschiedenen Konfliktformen	290
I.	Vorbemerkung	290
II.	Intrapersonale Konflikte	291
III.	Interpersonale Konflikte	291
IV.	Konflikte in Gruppen	293
V.	Konflikte zwischen Gruppen	299
D.	Konfliktverhalten	304
E.	Konfliktbehandlung in der Notarstelle	308
I.	Vorbemerkung	308
II.	Konfliktpotenzial	308
III.	Hilfreiche Modelle der Konfliktbehandlung	309
1.	Vorbemerkung	309
2.	Das Eisbergmodell	310
3.	Transaktionsanalyse	314
IV.	Maßnahmen der Konfliktbehandlung	317
1.	Vorbemerkung	317
2.	Konfliktlösung zwischen Mitarbeitern (interpersonaler Konflikt)	317
3.	Konfliktlösung innerhalb der Gruppe	323
4.	Konfliktlösung zwischen Gruppen	323
5.	Konfliktanlaufstellen	324
Kapitel 16 Gesunde Notarstelle		325
A.	Vorbemerkung	325
B.	Betriebliches Gesundheitsmanagement	328
I.	Vorbemerkung	328
II.	Historische Entwicklung des Gesundheitsmanagements	328
III.	Das heutige Gesundheitsmanagement in der Notarstelle	330
C.	Was ist Gesundheit?	334
I.	Vorbemerkung	334
II.	Die Salutogenese	336
III.	Das biopsychosoziale Modell	339
IV.	Die pathogene Trias	344
1.	Vorbemerkung	344
2.	Handlungsspielraum	345
3.	Soziale Unterstützung	346
D.	Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz	347
I.	Vorbemerkung	347
II.	Was ist psychische Belastung?	347
III.	Psychische Gefährdungs- und Belastungsanalyse	349
IV.	Burnoutprävention	353
E.	Führung und Gesundheit	362
Kapitel 17 Schwierige Führungssituationen		364
A.	Vorbemerkung	364
B.	Was tun bei Leistungsmängeln?	364

C.	Was tun, wenn sich die Gruppe gegen Einzelne wendet?	370
I.	Vorbemerkung	370
II.	Was ist Mobbing?	371
III.	Handlungsempfehlungen für die Notarin	374
D.	Was tun, wenn sich ein Teammitglied psychisch belastet zeigt?	375
I.	Vorbemerkung	375
II.	Depression	376
III.	Bipolare Störungen (manisch-depressive Erkrankungen)	377
IV.	Angststörungen	378
V.	Burnout	379
VI.	Handlungsempfehlungen für den Notar	380
	Stichwortverzeichnis	385

Wann und wie wollen wir gemeinsam darauf schauen, wie es mit der neuen Aufgabe funktioniert?

► **Beispiel:**

»Danke, dass Sie mich dabei unterstützen. Es freut mich sehr, dass Sie bereits so gute Überlegungen angestellt haben. Wir können so starten. Ich werde das Team entsprechend informieren und schlage vor, dass wir uns in vier Wochen noch einmal zusammensetzen und gemeinsam darauf schauen, wie unsere neuen Prozesse funktionieren und an welcher Stelle wir noch nachsteuern müssen. Was halten Sie davon?«



Abb. 3: Ablauf des Delegationsgesprächs; eigene Darstellung

E. Feedbackgespräch

»Ein Kritikgespräch ist wie ein Skalpell. Ein »erfahrener« Chirurg kann damit wahre Wunder vollbringen, in der Hand eines Amateurs ist die (seelische) Verletzungsgefahr enorm.«⁸

Feedback zu geben – insbesondere in Form von Kritik – ist eine der schwierigsten Führungsaufgaben. Daher haben wir diesem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet (siehe Kap. 11).

F. Mitarbeiterjahresgespräch

I. Vorbemerkung

Viele erfolgreiche Unternehmen legen großen Wert darauf, dass sich die Teammitglieder in ihrem Arbeitskontext optimal unterstützt fühlen. Themen wie Freude an der Arbeit, Persönlichkeitsentwicklung durch Arbeit und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden nehmen hier zentrale Positionen in der Unternehmensführung ein. Um diesen Themen einen guten Rahmen zu bieten, finden in diesen Unternehmen regelmäßige Mitarbeiterjahresgespräche statt. 38

Das Mitarbeiterjahresgespräch ist – im Gegensatz zu allen anderen Gesprächen – ein institutionalisiertes Gespräch ohne Anlass. Als besonders wichtiges Verständigungsmittel ist es ein unerlässliches Instrument humanistischer Führung, wird aber hin und wieder in Zweifel gezogen. Nicht, weil es nicht wichtig wäre, sondern weil es eben gerade nichts Akutes zu klären gibt und die Alltagsprobleme sich immer wieder in den Vordergrund drängen. 39

⁸ Kiesow, 1996, S. 13.

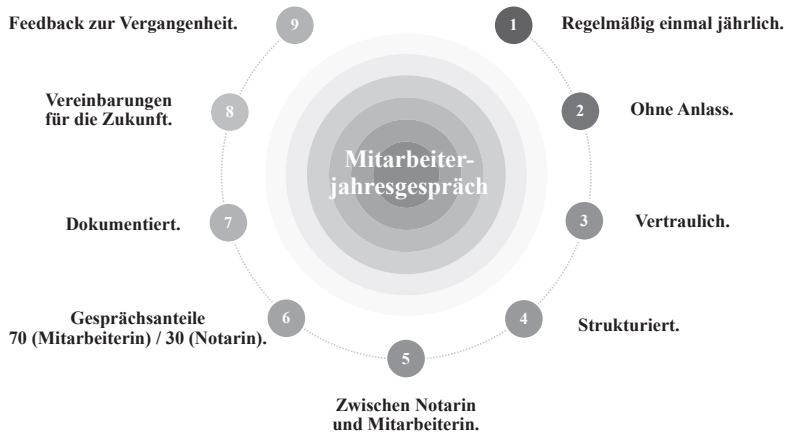


Abb. 4: Das Mitarbeiterjahresgespräch im Überblick

- 40 Und genau darum geht es dabei: Einmal im Jahr befassen sich die Notarin und ihre Teammitglieder mit den Themen, die im Alltag kaum Platz finden, für die Zusammenarbeit und Zufriedenheit von Notarin und Mitarbeitenden aber von immenser Bedeutung sind.

Für hohe Arbeitszufriedenheit müssen verschiedene Faktoren erfüllt sein, die im Mitarbeiterjahresgespräch abgeklopft werden. Die Arbeitssituation muss:

- eine geistig anspruchsvolle Tätigkeit bieten,
- den physischen und psychischen Bedürfnissen des Menschen entsprechen,
- Erfolge ermöglichen,
- den Interessen und Fähigkeiten des Menschen gerecht werden,
- dem Mitarbeiter das Gefühl von Wertschätzung und Anerkennung seiner Leistung geben,
- ein leistungsgerechtes Be- und Entlohnungssystem aufweisen,
- durch einen Führungsstil gelenkt sein, der die Selbstverantwortung, Eigeninitiative und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden fördert.⁹

Mit diesen Themen befasst sich das Mitarbeiterjahresgespräch.

► **Praxistipp:**

- 41 Im Mitarbeiterjahresgespräch tauschen sich die Notarin und der Mitarbeiter in einem vertraulichen Rahmen intensiv über Themen wie die Tätigkeit des Mitarbeiters, seine Zufriedenheit mit der Führung und Organisation, Zielsetzung und -erreichung, Team- und Gruppenprozesse sowie seine persönlichen Themen aus. Das ist für den Mitarbeiter ebenso aufregend wie für die Notarin. Denn es

⁹ Weinert, 1992.

geht um einen offenen Austausch, indem sich Notarin und Teammitglied gegenseitig zuhören und einander Feedback geben.

Es werden Vereinbarungen für die Zukunft getroffen und dokumentiert.

Mitarbeiterjahresgespräche erweisen sich in der Praxis vieler Führungskräfte als wichtige Basis für die Zusammenarbeit im Alltag. Wenn Notare sich aufgrund auffälliger Verhaltensweisen im Team schnelle, funktionierende Lösungen wünschen, sind Mitarbeiterjahresgespräche mit allen Teammitgliedern oft ein wahrer Quell guter und langfristiger Lösungen.¹⁰ 42

► **Praxistipp:**

Führen Sie einmal jährlich – z.B. regelmäßig im 1. Quartal eines Jahres – mit allen Teammitgliedern Mitarbeiterjahresgespräche durch. Hier widmen Sie den Mitarbeitenden Zeit und Aufmerksamkeit und erhalten gleichzeitig einen guten Überblick über die Themen der Teammitglieder, eventuelle Reibungspunkte untereinander und Herausforderungen in den privaten Lebensbereichen. Im Anschluss können Sie Lösungen entwickeln. Dieses Vorgehen wird von den allermeisten Mitarbeitenden als sehr positiv wahrgenommen. 43

Ihre Teammitglieder werden Sie in den Einzelgesprächen – womöglich anders als im hektischen Alltag – in einer entspannteren Situation erleben. Sie sind der Gastgeber. Ihre Mitarbeiter haben ebenso wie Sie die Möglichkeit, Themen anzubringen und Fragen zu stellen, für die im Alltag nur wenig Raum bleibt. Sie werden erfahren, was sich hinter gewissen Verhaltensweisen eines Teammitglieds verbirgt und können Feedback für Ihr eigenes Führungsverhalten einholen.

► **Hinweis:**

Mitarbeiterjahresgespräche zählen zu den wichtigsten Führungsinstrumenten. In einer zunehmend hektischen Arbeitswelt mit vielen Teilzeitkräften und zunehmend digitaler Kommunikation haben sie an Bedeutung sogar noch gewonnen. 44

II. Vorbereitung des Mitarbeiterjahresgesprächs

1. Vorbemerkung

Führen Sie Mitarbeitergespräche nicht aus dem Bauch heraus. Diese Gespräche sollen sich von der üblichen Alltagskommunikation abheben und sollten daher angemessen vorbereitet werden. Ihre Mitarbeiter sollen wahrnehmen, wie viel Ihnen an ihnen und somit auch an den Mitarbeiterjahresgesprächen liegt. Teammitglieder rechnen es Ihnen hoch an, wenn Sie ausreichend Zeit eingeplant und eine angenehme Gesprächsatmosphäre geschaffen haben. 45

¹⁰ Kals/Marx, 2021.

► Muster: Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch

46

Mein Termin:

(Geben Sie hier Ihren Text ein)

Im Mitarbeitergespräch wird es um die Tätigkeit in der Notarstelle, die Zusammenarbeit im Team und mit dem Notar sowie Ihre persönlichen Themen gehen, die Sie ansprechen möchten.

Hier können Sie Ihre Notizen für die eigene Vorbereitung eintragen.

Notizen (Geben Sie hier Ihren Text ein)
Themenfeld Tätigkeit (Geben Sie hier Ihren Text ein)
Themenfeld Zusammenarbeit im Team (Geben Sie hier Ihren Text ein)
Themenfeld Zusammenarbeit mit der Notarin (Geben Sie hier Ihren Text ein)
Themenfeld Persönliches (Geben Sie hier Ihren Text ein)

2. Kick-Off für Mitarbeiterjahresgespräche

- 47 Sollten Sie bislang keine Mitarbeitergespräche geführt haben, empfiehlt es sich, dem Team vor dem Start erst einmal eine grundlegende Information zu Zweck, Rahmenbedingungen, Abläufen und Inhalten der Mitarbeitergespräche zu geben, z.B. im Rahmen eines Teammeetings. Schließlich wissen Ihre Teammitglieder noch nicht, worum es sich bei diesen Gesprächen handelt und welche Zielsetzung Sie damit verbinden.

► Checkliste: Kick-Off-Information¹¹

- 48
1. Was sind Mitarbeiterjahresgespräche?
 2. Welche Zielsetzung verbinde ich mit diesen Gesprächen bzw. warum ist es mir wichtig, diese Gespräche durchzuführen?
 3. Wann werden die Mitarbeiterjahresgespräche stattfinden?
 4. Wie werden die Teammitglieder zu diesen Mitarbeiterjahresgesprächen eingeladen?
 5. Wie lange wird ein Mitarbeitergespräch dauern?
 6. Welche Themen werden besprochen?
 7. Wie kann sich der Mitarbeiter auf das Gespräch vorbereiten?
 8. Welche Möglichkeiten bieten sich für die Mitarbeiter im Mitarbeiterjahresgespräch?

¹¹ Nach Zintl et al., 2018.

9. Vertraulichkeit und Dokumentation
 10. Möglichkeit für Fragen der Teammitglieder

Führen Sie bereits Mitarbeiterjahresgespräche durch, empfiehlt es sich, den Start der jährlichen Runde an Mitarbeiterjahresgesprächen auch in Form eines kurzen Kick-Offs anzukündigen. Informieren Sie dabei über ggfs. aktuelle inhaltliche Schwerpunkte der Gespräche (z.B. nach einem Umzug des Büros) und stellen Sie noch einmal den Ablauf und die Inhalte dar. Machen Sie nochmals deutlich, dass Sie sich auf diese Gespräche freuen.¹² 49

► **Praxistipp:**

Überlegungen für das Marketing der Mitarbeiterjahresgespräche 50

Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen anmerken, wenn Sie nicht authentisch sind. Achten Sie für ein gutes Marketing daher auf die Echtheit Ihrer Botschaft. Als Grundlage dafür eignen sich folgende Fragestellungen:

Weshalb sind diese Gespräche wertvoll für mich?

Was erhoffe ich mir von diesen Gesprächen?

Was sollen die Mitarbeiter von diesen Gesprächen mitnehmen?

Was wäre zu befürchten, wenn wir auf Mitarbeiterjahresgespräche verzichten würden?

Welche Erfahrungen habe ich bereits mit Mitarbeiterjahresgesprächen gemacht? Was schlussfolgere ich daraus?

3. Setting der Mitarbeiterjahresgespräche

Als Notar sind Sie Gastgeber des Mitarbeiterjahresgesprächs. Wie in sonstigen Gastgeberrollen lohnt sich die Überlegung, unter welchen zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen sich ein Gast möglichst wohl fühlt. 51

Wieviel Zeit möchten Sie einplanen?

Mitarbeiterjahresgespräche gehören nicht zwischen Tür und Angel. Anders als Alltagsgespräche dauern sie gewöhnlich länger: Von 30 Minuten bis 1,5 Stunden. Achten Sie also auf ausreichend Zeit. Wählen Sie im Tagesablauf eine günstige Zeit für Ihre Mitarbeiterjahresgespräche, z.B. eine Zeit, zu der Sie und das Teammitglied möglichst fit sind und zu der Sie beide ungestört reden können.¹³

Wo soll das Gespräch stattfinden?

Die meisten Arbeitsgespräche werden wohl im Büro des Notars stattfinden. Für Mitarbeiterjahresgespräche eignet sich dies nicht so gut.

¹² Zintl et al., 2018.

¹³ Zintl et al., 2018.

Die Wahl und Gestaltung des Ortes von beruflichen Gesprächen werden in der Planung häufig unterschätzt. Dabei trägt das Setting als situative Bedingung sehr viel zum Erfolg von Gesprächen bei. Wählen Sie für Ihre Mitarbeiterjahresgespräche Räumlichkeiten oder Orte aus, an denen Sie das typische Chef-Mitarbeiter-Setting etwas auflockern können. Ihr Mitarbeiterjahresgespräch darf einen Kontrast zu den üblichen Gesprächen in der Notarstelle bilden. Wichtig ist, dass Ihr Mitarbeiter und Sie

- sich möglichst wohl fühlen,
- ungestört sind und
- auf Augenhöhe miteinander sprechen können.

Dies können Räumlichkeiten in der Notarstelle (z.B. das Beurkundungszimmer) oder auch außerhalb der Notarstelle sein (z.B. in einem ruhigen Café). Orte außerhalb der Notarstelle können die Gesprächsatmosphäre deutlich auflockern. Das trägt in vielen Fällen zu mehr Offenheit im Gespräch bei. Denken Sie daran: Auch wenn Ihr Mitarbeiter und Sie sich möglicherweise schon lange kennen, ist ein Mitarbeiterjahresgespräch schon allein aufgrund des enthaltenen Feedbacks mit Aufregung verbunden. Ein angenehmes Café oder auch ein Spaziergang eignen sich insbesondere für Gespräche mit etwas verschlosseneren Mitarbeitern.

► **Praxistipp:**

- 52 Kriterien für den Ort des Mitarbeiterjahresgesprächs
- Ist der Ort für den Mitarbeiter positiv oder neutral besetzt?
 - Ist dort ein ungestörtes Gespräch möglich?
 - Lässt sich dort ein zugewandtes Gespräch realisieren?
 - Lassen sich dort ggfs. Erfrischungen anbieten?
 - Sind dort Notizen möglich? (Bei Spaziergängen erfolgen evtl. Dokumentationen gemeinsam im Anschluss im Büro.)
 - Kann ich mich dort wohlfühlen?

Ihre Teammitglieder werden es zu schätzen wissen, wenn Sie ihnen eine Auswahl anbieten, z.B. zwischen einem Gespräch im Beurkundungszimmer und dem Spaziergang.

4. Einladungen für Mitarbeiterjahresgespräche

- 53 Sie können persönlich, telefonisch oder schriftlich einladen. In den meisten Notarstellen dürfte sich eine persönliche Einladung der Teammitglieder empfehlen.
- 54 Überlegen Sie sich vorher, nach welchen Kriterien Sie die Terminvergabe durchführen wollen. Teammitglieder sind bei Reihenfolgen durchaus empfindlich. Daher wäre es aus dieser Perspektive betrachtet am besten, Ihre Mitarbeiter würden sich ihre Termine selbst aus einem Kalender auswählen. Ist dies nicht möglich, geben Sie ein natürliches Ordnungskriterium (z.B. Anfangsbuchstabe des Familiennamens) und kein hierarchisches Ordnungskriterium (z.B. Sachbearbeiter zuerst) vor.

► **Praxistipp:**

Einladung zum Mitarbeiterjahresgespräch – wichtige Inhalte: 55

- Ziel des Mitarbeiterjahresgesprächs
- Ort und Zeit
- Dauer
- Themen
- Hinweis auf Vertraulichkeit

► **Exkurs: Zuständigkeiten in Sozietäten**

Mitarbeiterjahresgespräche werden durch die Notarinnen und Notare durchgeführt. Nach diesem Prinzip gilt grundsätzlich: Hat ein Teammitglied mehrere Notare als Vorgesetzte, führt es mit jedem Notar auch ein Mitarbeiterjahresgespräch durch. In manchen Sozietäten sprechen beide Notare gemeinsam mit einem Teammitglied. Ob sich dieses Setting eignet, wissen Sie in Ihrem Team selbst am besten. Das Teammitglied soll sich in diesem Gespräch möglichst wohl fühlen, um sich offen einbringen zu können. 56

Überlegen Sie, ob es sich eher eignet, wenn

- die Notarin mit dem Teammitglied spricht, die am meisten mit ihm zusammenarbeitet oder
- derjenige, der intensiver mit Personal- und Führungsangelegenheiten befasst oder
- ob beide Notare mit dem Teammitglied gemeinsam sprechen möchten.

Legen Sie außerdem – auch für das Team transparent – fest, wer welche Teilaufgaben erledigt:

- Wer informiert das Team?
- Wer lädt die Teammitglieder ein?
- Wer erstellt Informationen für das Team?
- Wer kontrolliert die Erledigung der Mitarbeiterjahresgespräche?
- Wer ist für die Umsetzung von Vereinbarungen zuständig, die in den Mitarbeiterjahresgesprächen getroffen wurden?
- Wie gehen Sie mit Inhalten um, die nur einem Notar anvertraut werden?

5. Eigene Vorbereitung auf die Mitarbeiterjahresgespräche

Sind alle organisatorischen Vorkehrungen getroffen, geht es an Ihre eigene detaillierte Vorbereitung. Da diese Gespräche meist im Jahreszyklus durchgeführt werden, blicken Sie zurück: 57

► **Checkliste: Eigene Vorbereitung auf die Mitarbeiterjahresgespräche**

- Was ist Ihnen bei dem Teammitglied im letzten Jahr aufgefallen (in seiner Aufgabenerledigung, im Team, persönlich)?
- Was erwarten Sie von dem Teammitglied im nächsten Jahr?
- Welche Punkte hatten Sie im letzten Mitarbeiterjahresgespräch vereinbart?
- Welche Besonderheiten gab es in der Notarstelle im letzten Jahr?

- Welche Bedingungen haben sich im letzten Jahr bei dem Teammitglied verändert?
 - Welche Fortbildungsangebote könnten sich für das Teammitglied eignen?
 - Welche Tätigkeiten möchten Sie dem Teammitglied gerne zukünftig übertragen oder wo sehen Sie Entwicklungsmöglichkeiten?
- 58 Skizzieren Sie sich die wichtigsten Punkte und erstellen Sie einen roten Faden für das anstehende Gespräch. Bereiten Sie sich mental auch auf Ihren nächsten Gesprächspartner vor und fragen Sie sich
- wie sympathisch Ihnen das Teammitglied ist,
 - wie Sie Ihre Beziehung zueinander einschätzen,
 - wie frühere Gespräche mit diesem Teammitglied verliefen,
 - was Sie über die persönliche Situation des Teammitglieds wissen,
 - welche Ziele und Motive das Teammitglied möglicherweise verfolgt,
 - wie es sich im Gespräch wohl verhalten wird und
 - was Sie tun können, falls (Ihnen) das Gespräch zu emotional wird.¹⁴

III. Durchführung des Mitarbeiterjahresgesprächs

► Checkliste: Leitfaden Mitarbeiterjahresgespräch

- 59 Für den Ablauf des Mitarbeitergesprächs empfehlen sich folgende Phasen:
1. **Einstieg und Aufwärmen**
Sie sind nun Gastgeber. Sorgen Sie zu Beginn für eine angenehme Atmosphäre. Beginnen Sie mit einem entspannten Gesprächseinstieg. Danken Sie dem Teammitglied für sein Kommen.
 2. **Einführung in die Methode**
Erklären Sie noch einmal kurz, worum es in diesem Gespräch gehen wird, wie viel Zeit Sie reserviert haben und dass die Inhalte vertraulich behandelt werden.
 3. **Bearbeitung der Themenfelder**
Steigen Sie nun in die Themenfelder ein (dazu mehr im Überblick Themen und Fragen im Mitarbeiterjahresgespräch). Stellen Sie Fragen. Arbeiten Sie aber keinen Leitfaden ab, sondern nutzen Sie die Fragen, um ins Gespräch zu kommen. Wählen Sie nur so viele Fragen aus, wie Sie miteinander im vorgesehenen zeitlichen Rahmen in Ruhe besprechen können.
- Themenfeld »Tätigkeit«**
- Zufriedenheit mit der Tätigkeit**
- Welche Aspekte Ihrer Tätigkeit machen Ihnen richtig Spaß?
 - Weshalb arbeiten Sie gerne in diesem Bereich?
 - Was gefällt Ihnen an Ihrem Tätigkeitsbereich am besten?
 - Welche Aspekte würden Sie am liebsten abschaffen, wenn Sie es könnten?
 - Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie sehr entspricht Ihnen, was Sie tun?
 - Welche Tätigkeitsbereiche würden Sie gerne zukünftig wahrnehmen?

¹⁴ Mentzel et al., 2006.

Arbeitsbelastung

- Wie kommen Sie mit der Arbeitsbelastung zurecht? Ggfs.: Welche Vorschläge haben Sie dazu?
- Welche Aspekte Ihrer Arbeit nehmen Sie mit nach Hause?

Arbeitsqualität

- Wie sind Sie mit Ihren Arbeitsergebnissen zufrieden?
- An welchen Stellen möchten Sie im kommenden Jahr »eine Schippe drauflegen«?
- Welche Dinge sind es, die Sie an (noch) besserer Leistung hindern?
- Mein Feedback für Sie:
- Ich wünsche mir von Ihnen,

Notizen

(Geben Sie hier Ihren Text ein)

Themenfeld »Zusammenarbeit im Team«

- Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie gut klappt die Zusammenarbeit mit Ihren Kolleg*innen? Was müsste sich ändern, dass es ein höherer Punktwert wird? Was können Sie selbst beitragen, dass ... besser klappt?
- Was klappt in der Zusammenarbeit mit ... richtig gut? Wo hakt es wodurch?
- Zu unserer Teammaßnahme: Was war hilfreich? Wie können wir dazu beitragen, dass wir das Erarbeitete beibehalten?

Notizen

(Geben Sie hier Ihren Text ein)

Themenfeld »Führung«**Erlebtes Führungsverhalten**

- Sagen Sie mir, was ich nicht sehe.
- Wie sieht für Sie gute Führung aus und wie schlechte?
- Was würden Sie sich zukünftig von mir wünschen?
- Welche Verhaltensweisen wünschen Sie sich im kommenden Jahr mehr bzw. weniger von uns?
- Was würden Sie an meiner Stelle beibehalten und was nicht?
- Was würden Sie sofort ändern, wenn Sie Chefin wären und was nicht?
- Womit waren Sie denn im letzten Jahr recht zufrieden?

Notizen

(Geben Sie hier Ihren Text ein)

Themenfeld »Persönliches«

- Wie passt Ihre Aufgabe hier zu Ihren persönlichen Wünschen?
- Wo möchten Sie sich weiterentwickeln (z.B. Fortbildung)?
- Gibt es (sonst noch) etwas, das Sie mir gerne erzählen möchten?
- Was machen Sie, wenn Sie nicht arbeiten?
- Welches Ihrer persönlichen Themen ist momentan auch für mich von Interesse? Wo kann ich Sie evtl. unterstützen?

Notizen
(Geben Sie hier Ihren Text ein)

4. **Dokumentation**

Halten Sie wesentliche Punkte miteinander schriftlich fest. So geben Sie getroffenen Vereinbarungen oder zu klärenden Fragen einen verbindlichen Rahmen und können im kommenden Mitarbeiterjahresgespräch darauf Bezug nehmen (Beispiel für eine Dokumentation siehe unten).

5. **Rückblick & Ausblick**

Fassen Sie das Gespräch kurz zusammen. Fragen Sie Ihr Teammitglied, wie es ihm mit dem Gespräch gegangen ist. Gehen Sie darauf ein, wann Sie dem Mitarbeiter zu evtl. zu klärenden Punkten Rückmeldung geben werden.

Notizen
(Geben Sie hier Ihren Text ein)

6. **Verabschiedung**

Verabschieden und bedanken Sie sich.

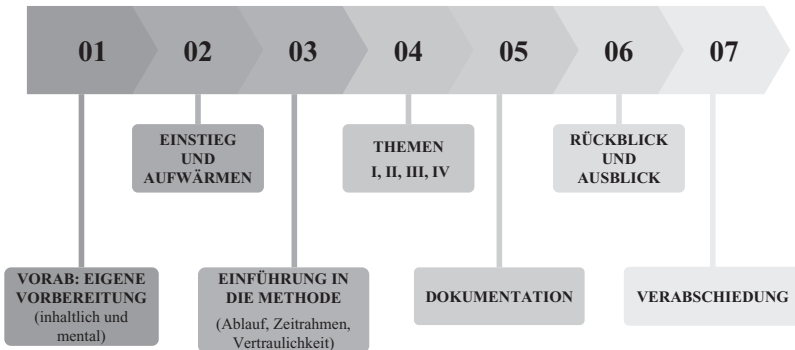


Abb. 5: Ablauf des Mitarbeitergesprächs

60 **Überblick Themen und Fragen im Mitarbeiterjahresgespräch**

Im Mitarbeiterjahresgespräch werden vier Themenfelder besprochen

1. Tätigkeit
2. Zusammenarbeit im Team und mit Externen
3. Führung
4. Entwicklung und Persönliches

1. **Tätigkeit**

Hier geht es um Aufgaben und Arbeitsabläufe, die Zufriedenheit mit der Tätigkeit, die Arbeitsbelastung und Arbeitsqualität.

Als Fragen eignen sich z.B.:

- Welche Aspekte Ihrer Tätigkeit machen Ihnen richtig Spaß?
- Was gefällt Ihnen an Ihrem Tätigkeitsbereich am besten?
- Welche Aspekte würden Sie am liebsten abschaffen, wenn Sie es könnten?
- Welche Tätigkeitsbereiche würden Sie gerne zukünftig wahrnehmen?
- Wie kommen Sie mit der Arbeitsbelastung zurecht?
- Welche Aspekte Ihrer Arbeit nehmen Sie mit nach Hause?
- Wie sind Sie mit Ihren Arbeitsergebnissen zufrieden?
- An welchen Stellen möchten Sie im kommenden Jahr »eine Schippe drauflegen«?
- Welche Dinge sind es, die Sie an (noch) besserer Leistung hindern?
- Mein Feedback für Sie:
- Ich wünsche mir von Ihnen,

2. Zusammenarbeit im Team und mit Externen

Dieses Themenfeld beleuchtet die Zusammenarbeit im Team und mit Externen (z.B. Maklern, Gerichten). Fragen Sie offen und hören Sie zu, was Ihnen Ihr Teammitglied erzählt. Horchen Sie Mitarbeitende aber nicht über einander aus.

Als Fragen eignen sich z.B.:

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen/den Gerichten usw.?
- Was klappt in der Zusammenarbeit mit ... richtig gut? Wo hakt es und warum?

3. Führung

Nutzen Sie dieses wertvolle Tool und erfragen Sie Feedback zu Ihrem Führungsverhalten. Wie wir in Kapitel 11 (Feedback) erläutert haben, ist Feedback eine wichtige Voraussetzung für eigenes Lernen. Das gilt auch für die Notarin. Hören Sie sich das Feedback an, rechtfertigen Sie sich aber nicht. Bedanken Sie sich vielmehr für die erhaltenen Rückmeldungen.

Als Fragen eignen sich z.B.:

- Was würden Sie sich zukünftig von mir wünschen?
- Wenn Sie drei Wünsche an mein Führungsverhalten frei hätten, welche wären das?
- Was würden Sie an meiner Stelle beibehalten und was nicht?
- Was würden Sie sofort ändern, wenn Sie Chefin wären und was nicht?
- Womit waren Sie denn im letzten Jahr recht zufrieden und womit nicht?

4. Entwicklung und Persönliches

Diese Themen beleuchten Wünsche des Mitarbeiters zu seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung sowie seine Arbeitszufriedenheit.

Als Fragen eignen sich z.B.:

- Wenn Sie in die Zukunft blicken, was sollte sich im Jahr X wie verändert haben und was soll so bleiben?
- Was stört Sie an Ihrer Arbeit? Was haben Sie bislang dagegen getan?
- Wie passt Ihre Aufgabe hier zu Ihren persönlichen Wünschen?
- Wo möchten Sie sich weiterentwickeln (z.B. Fortbildung)?

- Welches Ihrer persönlichen Themen ist momentan auch für mich von Interesse? Wo kann ich Sie evtl. unterstützen?
- Sind im kommenden Jahr Veränderungen zu erwarten, die Einfluss auf Ihre Arbeit haben könnten?
- Mein Feedback für Sie: ...

61 Exkurs: Wer fragt, führt.

Viele Führungskräfte möchten ein Gespräch über eigene Aussagen steuern. Daher reden sie in Mitarbeiterjahresgesprächen sehr lange und sehr viel. Das Gegenteil wirkt. Je mehr und je klüger Sie fragen, umso mehr Informationen erhalten Sie über die Welt Ihres Teammitglieds. Sie erfahren mehr über seine Standpunkte, seine Herausforderungen, seine Wünsche, Ziele und seine persönlichen Themen.

Je interessanter die Fragegestaltung, umso höher wird also die Gesprächsqualität.

Dass Sie mit offenen statt geschlossenen Fragen einen besseren Gesprächsfluss erzeugen, versteht sich schon fast von selbst. Mit weiterführenden Fragetechniken können Sie Ihr Teammitglied zum Nachdenken anregen und Ihr Interesse an seiner Person noch unterstreichen. Kennen Sie die folgenden Fragetechniken?

1. Zirkuläres Fragen:

Mit zirkulären Fragen wird die Mitarbeiterin dazu eingeladen, ihre Perspektive zu wechseln und sich in die Position, Gefühls- und Gedankenwelt eines Dritten zu versetzen.

z.B. Was würden mir denn Mandanten über diese Situation erzählen?

2. Skalierungsfragen:

Mit einer Skalierungsfrage erkunden Sie Sachverhalte, die in der Realität objektiv nicht direkt messbar sind, z.B. Zufriedenheit, Motivation, Fortschritte.

z.B. Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 für die stärkste Ausprägung steht, wie sehr entspricht Ihnen das, was Sie tun?

3. Hypothetische Fragen:

Diese Fragen zielen meist auf Situationen in der Zukunft ab. Die Mitarbeiterin erhält die Möglichkeit, neue Blickwinkel und Lösungsansätze in Gedanken durchzuspielen.

z.B. Nur mal angenommen, ich würde Ihnen diesen Wunsch erfüllen? Was genau würde sich dann für Sie ändern?

4. Lösungsorientierte Fragen:

Mit lösungsorientierten Fragen erfahren Sie, welche Strategien und Möglichkeiten bereits ausprobiert wurden bzw. welche Fähigkeiten und Chancen noch im Verborgenen liegen.

z.B. Was genau muss sich wie ändern, damit dieser Arbeitsschritt zukünftig besser klappt?

► **Muster: Dokumentation des Mitarbeiterjahresgesprächs¹⁵**

Name: (Geben Sie hier Ihren Text ein)

62

Funktion: (Geben Sie hier Ihren Text ein)

(Vor dem Gespräch vorzubereiten)

Letztes Gespräch (Datum): (Geben Sie hier Ihren Text ein)

Vereinbarungen aus dem letzten Gespräch:
(Geben Sie hier Ihren Text ein)

Dokumentation des Mitarbeiterjahresgesprächs

Themenfeld Tätigkeit
(Geben Sie hier Ihren Text ein)

Themenfeld Zusammenarbeit im Team und mit Externen
(Geben Sie hier Ihren Text ein)

Themenfeld Führung
(Geben Sie hier Ihren Text ein)

Themenfeld Persönliches
(Geben Sie hier Ihren Text ein)

Ort, Datum

(Geben Sie hier Ihren Text ein)

Unterschriften

Mitarbeiter _____ Notar _____

G. Gehaltsgespräch

Ein angemessenes Gehalt ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für die Arbeitsplatzbindung, Motivation und Zufriedenheit der Teammitglieder. Daher sollte es gut überlegt sein und regelmäßig überprüft werden. Dennoch erarbeiten viele Notarinnen und Notare keine solide Gehaltsstruktur, sondern regeln das Thema aus dem Bauch oder aus dem Anlass heraus. Vor Gehaltsgesprächen scheuen sie sich sehr.

63

¹⁵ Nach Zintl et al., 2018.

► **Praxistipp:**

- 64 Überlegen Sie sich Ihre eigenen Gehaltsgrundsätze:
- Wonach bezahlen Sie?
 - Welche Gehaltsunterschiede sind Ihnen zwischen den verschiedenen Qualifikationsebenen in Ihrem Team wichtig?
 - Nach welchen Grundsätzen (z.B. Leistung, Inflationsentwicklung) und in welchem zeitlichen Abstand (z.B. regelmäßig alle zwei Jahre) möchten Sie die Anpassung von Gehältern überprüfen?

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Teammitglieder Ihre Gehaltsgrundsätze kennen und wissen, dass Sie regelmäßig auf sie zukommen.

- 65 Auf das angemessene Gehalt müssen sich Arbeitgeber und Mitarbeiterin verständigen. Erfolgt keine Verständigung, kommt in der Regel kein Arbeitsverhältnis zustande. Soll das Gehalt später verändert werden, braucht es hierfür das Hinzutun oder die Akzeptanz beider Vertragspartner. Es ist also völlig normal, dass über das Gehalt gesprochen werden muss – und zwar so, dass eine Vereinbarung möglich wird.
- 66 In regelmäßigen Gehaltsgesprächen können Sie mit Ihren Teammitgliedern besprechen, ob und ggfs. welche Anpassung Sie vornehmen möchten. Bedenken Sie dabei, dass das Gehalt für Ihre Mitarbeitenden eine sehr wichtige Rolle spielt, behalten Sie aber dennoch Ihre Gehaltsgrundsätze bei. Es kommt immer wieder zu fatalen Frustrationen im Team, wenn Chefs einzelnen besonders fordernden Teammitgliedern nachgeben und dies im Anschluss im Team bekannt wird.
- 67 Sollte eine Mitarbeiterin von sich aus und außerhalb der regelmäßigen Gehaltsgespräche auf Sie zukommen, hören Sie sich das Anliegen in Ruhe an und vereinbaren mit ihr
- einen Besprechungstermin, denn natürlich dürfen Sie über die Forderung in Ruhe nachdenken oder
 - laden sie direkt zum regelmäßigen Gehaltsgespräch ein, wenn dies ohnehin in Kürze geplant ist (hierdurch beugen Sie der Situation vor, dass die anderen Teammitglieder meinen, eine günstige Chance verpasst zu haben, wenn die Mitarbeiterin hinterher über erfolgreiche Verhandlungen berichtet).
- 68 Im Gehaltsgespräch bedenken Sie bitte, dass Gehaltsverhandlungen für das Teammitglied stresshaft sind. Es kann sein, dass die Mitarbeiterin daher etwas fordernder auftritt, als Sie es von ihr gewohnt sind. Es ist völlig legitim, dass die Mitarbeiterin mit Ihnen verhandelt. Sollten Sie in Ihren Vorbereitungen zu dem Ergebnis gekommen sein, dass Sie dem Wunsch der Mitarbeiterin nicht voll entsprechen möchten, überlegen Sie sich die Gründe für diese Entscheidung ganz konkret.

► **Praxistipp:**

- 69 Begründen Sie Ihre Gehaltsentscheidung nicht unter Bezugnahme auf die Leistung anderer Teammitglieder (z.B. »*Es tut mir leid, Frau Koslowsky, aber Sie arbeiten einfach nicht so gut wie Frau Ludwig.*«)

Begründen Sie Ihre Gehaltsentscheidung anhand von objektiven Kriterien, z.B.:

- allgemeines Gehaltsgefüge
- wirtschaftliche Situation
- durchschnittliche Anforderungen an den konkreten Arbeitsplatz
- vorangegangene Gehaltsentwicklungen
- weitere Leistungen (z.B. Bonus, Fahrkostenzuschuss etc.).

Bitte Sie Ihre Mitarbeiterin nicht sofort um Akzeptanz, sondern lassen Sie ihr die Möglichkeit, in Ruhe zu überlegen. Wenn dies angebracht ist, geben Sie ihr eine positive Prognose für weitere Gehaltsentwicklungen und halten Sie sich auch zuverlässig daran.

Blieben Sie freundlich und wertschätzend, auch wenn die Mitarbeiterin nicht einvernehmlich reagiert.

Verhandeln Sie, d.h. planen Sie etwas Spielraum ein. Die meisten Menschen fühlen sich wohlher und wertgeschätzt, wenn Sie zumindest einen Teilerfolg erringen konnten.

H. Rückkehrgespräch

Rückkehrgespräche führen Sie mit Mitarbeitern, die nach einer Abwesenheit an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Im Prinzip können Sie das Rückkehrgespräch mit jedem Teammitglied nach jeder (auch kürzeren) Abwesenheit führen, z.B. aufgrund einer Erkrankung, eines Urlaubs. Dieses Gespräch dauert zwischen 5 Minuten und 1 Stunde. Es hat den Zweck, Ihrem Teammitglied Ihr Interesse und Ihre Wertschätzung zu zeigen. Und so geht's:

1. *»Schön, dass Sie wieder da sind.«*
2. Austausch von *Informationen über Dinge, die in der Zwischenzeit passiert und von Interesse sind.*

Keht die Person nach einer Erkrankung an den Arbeitsplatz zurück, erfragen Sie zusätzlich:

3. *»Wie geht es Ihnen?«*
4. *»Hatte Ihre Erkrankung etwas mit der Arbeit zu tun? Falls ja, was können wir tun, damit dies nicht wieder auftritt?«* (Der Arbeitgeber hat zwar kein Anrecht auf Nennung der Diagnose. Die vorgenannte Frage darf und sollte er ab 6 Wochen Erkrankungsdauer sogar stellen; Betriebliches Eingliederungsmanagement, § 167 Abs. 2 SGB IX¹⁶.)

¹⁶ § 167 Abs. 2 SGB IX.

Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 176, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann [betriebliches Eingliederungsmanagement]. Beschäftigte können zusätzlich eine Vertrauensperson eigener Wahl hinzuziehen. Soweit erforderlich, wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen. Die betroffene Person oder ihr gesetzlicher Vertreter ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie auf Art und Umfang