

# Führungstechniken und Führungsinstrumente

Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.  
Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist  
nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des  
Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen  
via Internet, Vervielfältigungen und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern  
(und Ausdrucken) des Studienheftes für persönliche Zwecke.

**FUM05**

# **Führungstechniken und Führungsinstrumente**

**Bernd-Uwe Kiefer**

---

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

---

# Führungstechniken und Führungsinstrumente

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	1
<b>1 Führungsleitbilder und Strategie.....</b>	3
1.1 Leitbildentwicklung und Führungsgrundsätze .....	4
1.2 Strategische Planung .....	12
Wiederholungsaufgaben.....	19
<b>2 Das Mitarbeitergespräch als zentrales Medium für alle Führungstechniken und Führungsinstrumente .....</b>	20
2.1 Ein Überblick .....	20
2.2 Grundsätze für das Mitarbeitergespräch .....	23
2.3 Leitfäden und Spielregeln .....	25
2.4 Tipps zur Durchführung .....	28
2.5 Gruppenbezogene Formen .....	30
Wiederholungsaufgaben.....	33
<b>3 Zielvereinbarungen und Zielerreichung .....</b>	34
3.1 Grundsätze .....	35
3.2 Leitfäden und Spielregeln .....	38
3.3 Gruppenbezogene Formen .....	43
3.4 Balanced Scorecard .....	45
Wiederholungsaufgaben.....	51
<b>4 Beurteilungen und Feedback.....</b>	52
4.1 Grundsätze .....	52
4.2 Leitfäden und Spielregeln .....	56
4.3 Das 360-Grad-Feedback .....	60
4.4 Gruppenbezogene Formen .....	63
Wiederholungsaufgaben.....	66
<b>5 Potenzialerkennung und Potenzialentwicklung .....</b>	67
5.1 Grundsätze, Leitsätze und Spielregeln .....	67
5.2 Assessments.....	70
5.3 Qualifizierung von Mitarbeitern .....	72
5.4 Gruppenbezogene Formen .....	76
Wiederholungsaufgaben.....	78

---

<b>6 Vergütung .....</b>	79
6.1    Grundvergütung .....	80
6.2    Variable Vergütung .....	82
6.3    Gruppenbezogene Formen .....	83
Wiederholungsaufgaben.....	84

## Anhang

A.    Lösungen zu den Aufgaben im Text .....	85
B.    Lösungen zu den Wiederholungsaufgaben.....	92
C.    Glossar .....	98
D.    Literaturverzeichnis .....	100
E.    Sachwortverzeichnis .....	102
F.    Einsendeaufgabe .....	105

## Einleitung

Das vorliegende Lernheft FUM05 macht Sie mit dem Thema „Führungstechniken und Führungsinstrumente“ vertraut. In den verschiedensten Unternehmen und Organisationen findet man solche Systematiken in einer mehr oder weniger ausgeprägten Form vor. Der Einsatz dieser Techniken und Instrumente hilft Ihnen bei der Wahrnehmung Ihrer verantwortungsvollen Führungsaufgabe.

An dieser Stelle möchten wir aber bereits darauf hinweisen, dass es nicht um eine technokratische Anwendung dieser Techniken und Instrumente gehen darf. Sie müssen zwar handwerklich richtig angewendet werden, wozu dieses Heft einen Beitrag leisten wird. Mit Leben erfüllt werden sie allerdings nur durch die Persönlichkeit der Führungskraft, die den Mitarbeitern offen und ehrlich gegenüber tritt und sich nicht hinter den Techniken und Instrumenten versteckt.

Bereits Antoine de Saint-Exupéry lässt den Fuchs in seiner Fabel „Der kleine Prinz“ sagen:

„Hier ist mein Geheimnis. Es ist ganz einfach: Man sieht nur mit dem Herzen gut.  
Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.“

(Antoine de Saint-Exupéry, 1950)

Darauf sollten Sie bei der Anwendung der gelernten Führungstechniken und Führungsinstrumente achten. Dann werden sie Ihnen bei Ihrer Aufgabe helfen.

Fachlich erfahren Sie, welche gängigen Führungstechniken und Führungsinstrumente heute in den Unternehmen und Organisationen Anwendung finden, wobei die Quantität und die Qualität der Anwendung äußerst unterschiedlich sind.

Methodisch sind Sie mithilfe dieses Lernhefts in der Lage, diese Führungstechniken und Führungsinstrumente tatsächlich selbst in Ihrem Unternehmen einzusetzen. Sie können die Qualität und den Stand der Anwendung solcher Instrumente in Ihrem Unternehmen analysieren und ihre Einführung aktiv unterstützen.

Persönlich wird Ihre Führungsaufgabe leichter, weil Sie bewährte Techniken und Instrumente einsetzen, die Ihnen und Ihren Mitarbeitern helfen, die gestellten Aufgaben und Anforderungen effektiver zu lösen.

Letztlich helfen diese Techniken und Instrumente auch, das Thema „Führung“ im Unternehmen anhand der praktischen Anwendung besprechbar zu machen. Dies ist ein wesentlicher Schritt, der den Mitarbeitern hilft, Führung als nützlich und nicht als unberechenbar zu erleben.

In der ersten Lektion werden Sie sich daher mit **Führungsleitbildern** und **Strategien** beschäftigen. Sie lernen, wie Führungsleitbilder und **Führungsgrundsätze** entwickelt und im Hinblick auf die strategische Planung (z.B. die Personalplanung) umgesetzt werden.

In der zweiten Lektion setzen Sie sich intensiv mit dem **Mitarbeitergespräch** auseinander. Das Mitarbeitergespräch steht im Mittelpunkt fast aller Führungstechniken und Führungsinstrumente. Die meisten dieser Techniken und Instrumente werden nämlich über das Mitarbeitergespräch vermittelt. Aber auch allein eingesetzt ist es von großer Wichtigkeit. Daher lernen Sie die Grundsätze, Leitfäden und Spielregeln des Mitarbeitergesprächs kennen. Sie erhalten wichtige Tipps für die Anwendung. Abschließend lernen Sie die gruppenbezogene Form des Mitarbeitergesprächs kennen.

In der dritten Lektion widmen Sie sich dem Thema **Zielvereinbarung** und **Zielerreichung**. Wir grenzen das bewusst von Zielvorgaben ab, und Sie lernen auch hierzu die wichtigen Grundsätze kennen. Darüber hinaus beschäftigen Sie sich mit zwei Sonderformen, die in den Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen: gruppenbezogene Zielvereinbarungen und „Balanced Scorecards“.

In der vierten Lektion stehen **Beurteilungen** und **Feedback** im Mittelpunkt. Sie lernen die Bedingungen für deren Anwendungen kennen und verstehen. Auch zu diesem Thema werden wir Ihnen zwei zunehmend bedeutsame Sonderformen vorstellen: das **360-Grad-Feedback** und die Beurteilung von bzw. das Feedback mit Gruppen.

**Potenzialerkennung** und **Potenzialentwicklung** sind der Schwerpunkt in der fünften Lektion. Neben den Grundlagen erfahren Sie etwas über die Anwendung von Assessments und darüber, wie die Qualifizierung von Mitarbeitern aufzubauen ist. Auch hierbei werden wir uns mit gruppenbezogenen Formen auseinandersetzen.

In der sechsten und letzten Lektion steht das Thema **Vergütung** im Zentrum. Sie lernen etwas über Grundvergütung und variable Vergütung sowie die besonderen Anforderungen an gruppenbezogene Formen der Vergütung.

Aufgaben und Beispiele werden Ihnen die Bearbeitung der einzelnen Lektionen erleichtern.

Wenn Sie das Lernheft durchgearbeitet haben, kennen Sie die grundlegenden Führungstechniken und Führungsinstrumente und können sie in Ihrer eigenen Praxis anwenden. Diese Anwendung kann sehr individuell sein. Sie kann in Form der Einführung solcher Techniken und Instrumente stattfinden. Sie kann aber auch in der Nutzung und Verbesserung bereits im Einsatz befindlicher Techniken und Instrumente bestehen. Wer heute schon eine Führungsfunktion innehat, kann den Stoff dieses Lernheftes also direkt in seine Führungspraxis integrieren.

Wer sich noch nicht in einer Führungsposition befindet, kann als Bearbeitungsbeispiel eine berufliche Situation wählen, in der ihm oder ihr andere Mitarbeiter zur Bewältigung einer konkreten Aufgabe zugeteilt wurden.

Anhand solcher persönlich erlebten Beispiele können Sie Ihre eigene Situation immer wieder mit den Inhalten des Lernheftes vergleichen und so Anregungen für die Veränderung Ihres ganz persönlichen Verhaltens bekommen.

## 1 Führungsleitbilder und Strategie

*In dieser ersten Lektion ordnen wir das Thema Führungstechniken und Führungsinstrumente in den Gesamtzusammenhang einer funktionierenden Organisation ein. Wir werden uns daher mit Führungsleitbildern und Strategien als Bindeglied zwischen Unternehmenskultur und tatsächlichem Verhalten in der Anwendung dieser Techniken und Instrumente auseinandersetzen. Sie werden lernen, wie Führungsleitbilder und Führungsgrundsätze entwickelt und wie diese im Hinblick auf die strategische Planung (z.B. die Personalplanung) umgesetzt werden.*

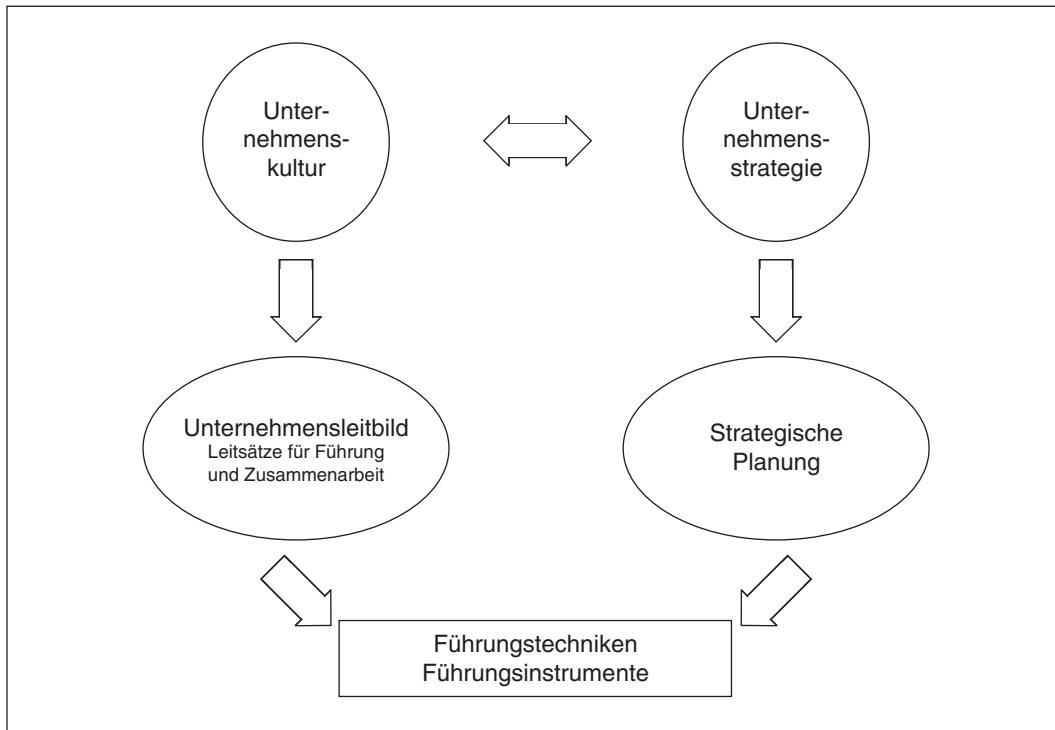
Bevor Sie in Ihrem Unternehmen Führungstechniken und Führungsinstrumente einführen und anwenden, müssen Sie sich bewusst machen, dass diese eine tiefe Verankerung in der Unternehmenskultur brauchen, um Wirksamkeit entfalten zu können. Diese Verankerung geschieht oft unbewusst. Sie können sie aber auch bewusst gestalten.

**Unternehmenskultur** versteht man dabei als Gesamtheit aller Normen und Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen. Diese Normen und Werte sind Steuerungsgrößen, mit deren Hilfe das Verhalten der Menschen im Unternehmen kanalisiert wird. Sie schaffen somit Klarheit darüber, was „gut“ bzw. „schlecht“ ist, was „erlaubt“ und was „nicht erlaubt“ ist und was „belohnt“ bzw. „bestraft“ wird (vgl. Doppler, Lauterburg 2008 oder Berkel, Herzog 1997).

Unternehmenskultur ist in jedem Unternehmen allgegenwärtig, aber nicht immer unmittelbar begreifbar (vgl. Kailer u. a. 1990). In kleinen Unternehmen ist dieser Zusammenhang von Normen und Werten mit dem konkreten Verhalten in der Regel sofort sichtbar und für alle Menschen im Unternehmen überschaubar. In vielen großen Unternehmen geht dieser Zusammenhang irgendwann verloren.

Bevor Sie daher Führungstechniken und Führungsinstrumente einführen können, müssen Sie sich diesen Zusammenhang wieder bewusst machen, damit Sie die für Ihre Unternehmenskultur „richtigen“ Techniken und Instrumente auswählen und diese im Sinne unserer Kultur „richtig“ ausgestalten. Dabei können Sie auch feststellen, ob Ihre Unternehmenskultur noch stimmig ist oder ob Sie sie im Hinblick auf die Anforderungen an Ihr Unternehmen verändern müssen.

Dieser Prozess des Bewusstmachens der Unternehmenskultur geschieht in der Regel über die Erarbeitung von Unternehmensleitbildern. Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit sind dabei ein Teilelement dieser Leitbilder. Gemeinsam mit den strategischen Überlegungen und Ausrichtungen des Unternehmens wirken diese auf die Ausgestaltung und Anwendung von Führungstechniken und Führungsinstrumenten ein.



**Abb. 1.1:** Einordnung der Führungstechniken und Führungselemente



### Aufgabe 1.1:

Warum müssen Sie sich erst mit der Unternehmenskultur auseinandersetzen, bevor Sie in Ihrem Unternehmen Führungstechniken und Führungsinstrumente einführen können?

## 1.1 Leitbildentwicklung und Führungsgrundsätze

In jedem Unternehmen gibt es eine Unternehmenskultur, auch wenn sie nicht in jedem Fall bewusst kommuniziert wird. Dasselbe gilt auch für ein **Unternehmensleitbild**, da die Fragen der Unternehmenskultur und des Leitbilds eng miteinander verbunden sind. In jedem Unternehmen wird nach mehr oder weniger unbewussten Kriterien und Grundsätzen gelebt, entschieden und gehandelt.

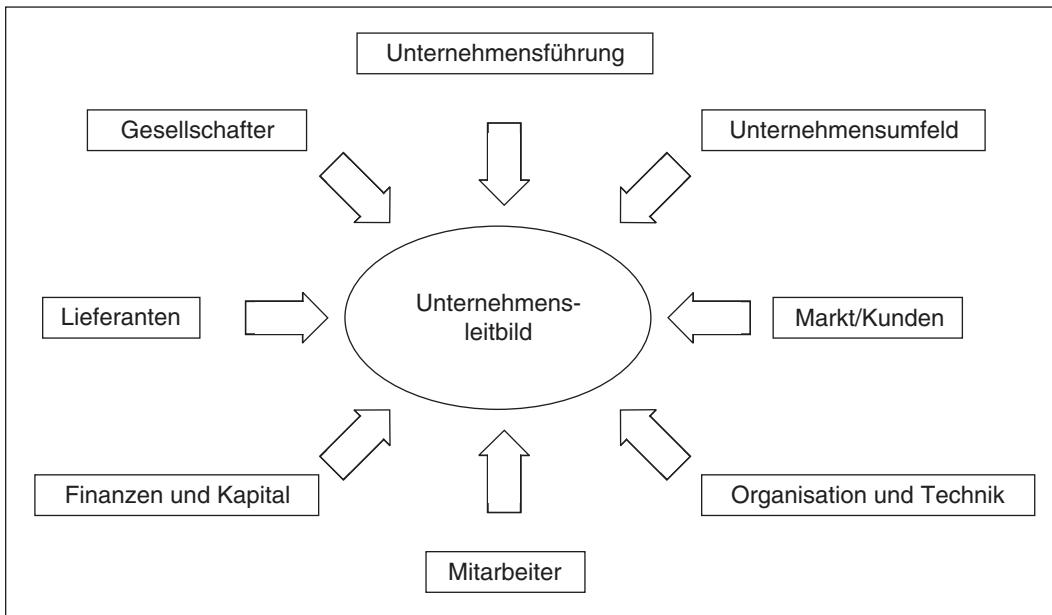
Die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur führt dazu, dass praktizierte Normen, Denkweisen und Prinzipien in einem Unternehmen bewusst werden. Diese Analyse ist eine notwendige Grundlage für die Auseinandersetzung mit der Zukunft, wobei erstrebenswerte Fernziele formuliert werden. Daraus entwickelte Leitbilder geben die Richtung für eine Veränderung der Kultur an und zeigen, welche Anschauungen durch erstrebenswertere ersetzt werden sollten (vgl. Kailer u.a. 1990).

Meist gibt es bereits ein **Leitbild** oder – besser gesagt – **Leitmotive**, über die aber nicht nachgedacht wurde oder wird.

Während in kleinen Unternehmen dieses unbewusste Leitbild ausreicht, entsteht in wachsenden und größeren Unternehmen zunehmend das Bedürfnis nach einer bewussten, klaren und einheitlichen Konzeption.

Die Arbeit an der Entwicklung von Leitbildern ist daher immer zukunftsgerichtet.

Leitbilder treffen dabei Aussagen über alle für das Unternehmen wichtigen Bereiche wie Markt/Kunden, Lieferanten, Gesellschafter, Unternehmensumfeld, Unternehmensführung, Organisation und Technik, Finanzen und Kapital, Mitarbeiter (vgl. Kailer u.a. 1990, aber auch Nagel, Stalder 2001).



**Abb. 1.2:** Aussagen zum Unternehmensleitbild

Die Verfahrensweise der Erarbeitung geht dabei von heutigen Verfahrensweisen oder Verhaltensweisen aus, von denen wir uns verabschieden wollen. Sie beschreibt dazu jeweils zukünftige Verfahrensweisen bzw. Verhaltensweisen, die reizvoll und notwendig erscheinen.

Abb. 1.3 gibt ein Beispiel für den wichtigen Bereich der Mitarbeiter.

weg von:	hin zu:
dem Mitarbeiter als Erfüllungsgehilfen	verantwortungsbewussten, selbstständigen und kritikfähigen Mitarbeitern; mehr Besprechungen; Problemlösungen in Kleingruppen; Beurteilungsgesprächen
dem Mitarbeiter als Mädchen für alles, Stecken im Alltagsgeschäft	mehr Delegation funktionsfähiger 2. Ebene
unklaren Aufgaben- und Kompetenz-abgrenzungen	klarer Aufgaben- und Kompetenz-abgrenzung und flexibler innerbetrieblicher Organisation
autokratischem Führungsstil	kooperativem Führungsstil, mehr Einbindung in Entscheidungen, Gewinnbeteiligung, Vorschlagswesen; mehr Lob und Anerkennung, weniger „durchregieren“
dem ständigen „neu erfinden des Rades“	mehr Standardisierung und Mechanisierung; schriftlichen Anweisungen
dem Lehrling als billiger Arbeitskraft	vielseitiger Ausbildung von Lehrlingen, realen Ausbildungskonzepten und Karriereplänen
kurzfristigem „Durchwursteln“	mehr Planung, auch im mittel- bis langfristigen Bereich
einer Personaleinstellung „aus dem Bauch“	gezielter Mitarbeiterauswahl

**Abb. 1.3:** Aussagen zum Thema Mitarbeiter (entnommen: Kailer u.a. 1990, S. 158)

Ein weiteres Beispiel zum Thema „Markt/Kunden“ zeigt Abb. 1.4. Hier hat ein Unternehmen folgende Leitsätze formuliert:

<i>Unsere Produkte zeichnet eine hohe Qualität aus.          Wir liefern termingerecht.          Wir bieten unseren Kunden Service rund um die Uhr.          Wir treten nur in einen Qualitätswettbewerb.          Wir lösen Probleme – der Kunde erhält alles aus einer Hand.          Unsere Produkte sind 1a durchdacht und 1a gemacht.          Unser Verkaufspersonal ist gut geschult und freundlich.          Wir fertigen nach Maß und entsprechend den Wünschen unserer Kunden.          Unsere Produktion zeichnet ein hohes Maß an Umweltfreundlichkeit aus.          Wir hinterlassen keinen Schmutz.          Die Beziehungen zu unseren Kunden sind durch Treue gekennzeichnet.          Wir sind nah am Kunden – auch nach dem Kauf.          Stammkunden sind uns wichtiger als Laufkunden.</i>
---

**Abb. 1.4:** Leitsätze zum Thema Markt/Kunden (entnommen: Kailer u.a. 1990, S. 160)

Ein schriftlich formuliertes Leitbild soll vor allem zwei Fragen beantworten:

- **Wer sind wir eigentlich?** – Grundsätze, Werte, Prinzipien des Handelns.
- **Was wollen wir?** – Was würde in der Welt fehlen, wenn es uns nicht gäbe?

Aufgrund der Auseinandersetzung mit diesen Fragen erfüllt ein Leitbild folgende Funktionen (vgl. Kailer u.a. 1990):

- **Orientierung:** Das Leitbild enthält Aussagen, die bei konkreten Entscheidungen und für das Lösen von Problemen angewendet werden können.
- **Motivation:** Für Mitarbeiter ist es wichtig zu wissen, welchen Sinn ihre Arbeit hat.
- **Planung:** Aufgrund des Leitbildes erfolgt Planung nicht allein aus Vergangenheitsdaten, sondern es fließen auch Zukunftsvorstellungen in die Planung ein.
- **Identifikation:** Ein Leitbild ist dann sinnvoll und wird von den Mitarbeitern akzeptiert, wenn es nicht nur Ausdruck der Auffassungen und Wünsche der Unternehmensführung ist, sondern auch den realen Möglichkeiten und Bedürfnissen der Arbeitssituation entspricht.

Insbesondere der letzte Punkt deutet darauf hin, dass die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes nicht von der Unternehmensführung allein geleistet werden kann, sondern nur unter großer Beteiligung der Mitarbeiter gelingen wird.

Abb. 1.5 zeigt ein Beispiel für das Unternehmensleitbild eines Unternehmens, das Spielgeräte und Gartenausstattungen aus Holz herstellt.

**Unser Werkstoff ist Holz.**

Holz ist ein natürlicher Baustoff,  
ist langlebig,  
ist biologisch abbaubar.

Holz schafft Wärme und Behaglichkeit.

Wir bearbeiten und verwandeln diesen wertvollen Rohstoff zum Nutzen und Wohle der Allgemeinheit.

Wir bedienen ca. 1.200 Kunden im Jahr. Wenn man bedenkt, dass jeder Einzelne einen mehr oder weniger großen Bekanntenkreis mit Erwachsenen und Kindern besitzt, so kommen wir auf rund 100.000 Personen, welche jährlich durch unsere Erzeugnisse einen Nutzen haben.

Was wollen wir zum Leben in dieser Welt beitragen?  
Was ist der tiefere Sinn unserer Arbeit?  
Welche Mission haben wir?  
Was vermitteln wir durch unsere Arbeit, durch unser Produkt?

Durch unser "Holz-im-Garten"-Programm geben wir Garten- und Blumenfreunden die Möglichkeit, sich nach eigenem Wunsch ein kleines Paradies zu schaffen.

Wir schaffen Ordnung - durch Anfertigen von Abfallkörben  
- durch Verlegen von Beet- und Wegeeinbassungen

Wir ermöglichen geordnetes  
Wachstum von Pflanzen - durch Anfertigen von Blumenträger, Blumenkisterln  
- durch Aufstellen von Rankengerüsten

Wir ermöglichen umwelt-freundliches Verrotten - durch Erzeugung von Komposten

Wir schaffen Sicherheit - durch Anfertigen von stabilen und formschönen Zäunen

Wir schenken unseren Kindern durch Herstellung von sicheren Spielgerüten fröhliche, sinnvolle und lehrreiche Betätigung. In unseren Händen liegt es, die heranwachsende Jugend mit anspruchsvollen Spielgerüten sinnvoll zu beschäftigen.

Jeder einzelne Mitarbeiter unserer Firmenkette trägt mit seinem persönlichen Einsatz und seinem persönlichen Können wesentlich dazu bei, diesen erstrebenswerten Zielgedanken unseres jungen, aufstrebenden Unternehmens verwirklichen zu können. Und auf jeden Einzelnen kommt es dabei an. Denn jede Kette ist nur so stark wie das schwächste Glied!!

Der Beitrag unserer Firmengemeinschaft zur Umwelt:

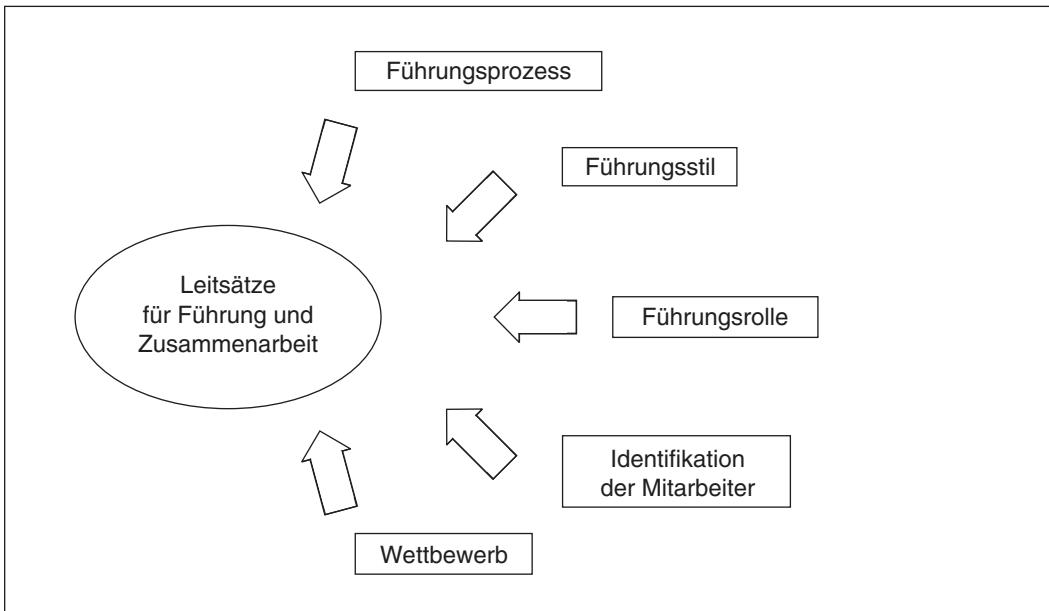
Wir schaffen aus natürlichem Rohstoff gesundes, angenehmes und behagliches Leben.  
Wir schenken der Jugend eine fröhliche Kindheit.  
Wir lassen Blumen und Pflanzen wachsen.  
Unser Werkstoff ist 100%ig umweltfreundlich,  
auf Jahrzehnte hinaus haltbar,  
für Mensch und Tier unschädlich,  
gegen Witterungseinflüsse, Fäulnis und Pilzbefall geschützt  
und wird nach Ablauf seiner langen Lebensdauer natürlich abgebaut.

Mit einem solchen Rohstoff und für ein solches Ziel zu arbeiten, ist sinnvoll und erstrebenswert!!!

Abb. 1.5: Beispiel für ein Unternehmensleitbild (entnommen: Kailer u.a. 1990, S. 162)

**Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit**, häufig auch **Führungsgrundsätze** genannt, sind ein Teilelement des Unternehmensleitbildes und setzen sich aus den Elementen „Unternehmensführung“ und „Mitarbeiter“ zusammen. Einige Unternehmen beschränken sich auch auf die Ausformulierung von Leitsätzen für diesen Bereich und verzichten darauf, ein komplettes Unternehmensleitbild auszuarbeiten (vgl. Kailer u.a. 1990 sowie Nagel, Salder 2001).

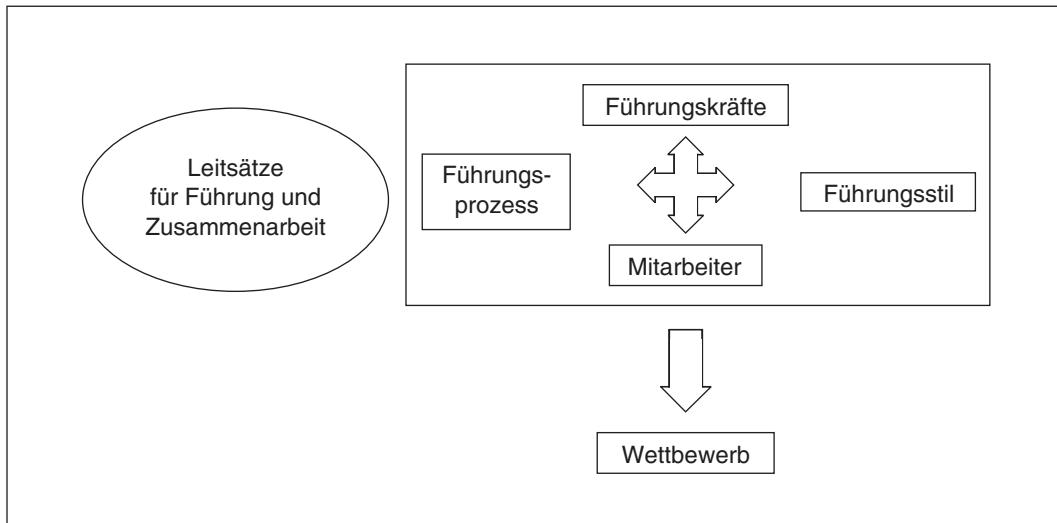
Die Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit setzen sich insbesondere mit folgenden Themen auseinander: Führungsprozess, Führungsstil, Führungsrolle, Identifikation der Mitarbeiter, Mitarbeiterentwicklung und Wettbewerb.



**Abb. 1.6:** Inhaltliche Aussagen der Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit

Einige wichtige Punkte sollten Sie bei der Erarbeitung derartiger Leitsätze beachten:

- Die Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit müssen in der Kultur des Unternehmens verankert werden. Dies gilt besonders, wenn es kein geschriebenes Unternehmensleitbild gibt. In diesem Fall muss ein besonderes Augenmerk auf die „Passung“ gelegt werden.
- Der Stellenwert der Leitsätze und die damit verfolgten Ziele müssen klar bestimmt und kommuniziert werden.
- Die Einführungsprozedur muss mit den Leitsätzen inhaltlich übereinstimmen. Wenn z.B. in den Leitsätzen ein kooperativer Führungsstil und ein partnerschaftlicher Umgang miteinander beschrieben sind, darf die Einführung der Leitsätze nicht autoritär durchgesetzt werden. Sonst werden die Leitsätze als Karikatur des tatsächlichen Verhaltens erlebt.
- Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit (Leitsätze und tatsächlichem Verhalten) muss Anlass zu gemeinsamem Lernen und zur Veränderung sein. Sie muss daher offen besprechbar sein.
- Bereits vorhandene Führungsinstrumente sind ggf. anzupassen.



**Abb. 1.7:** Zusammenhang zwischen Leitsätzen für Führung und Zusammenarbeit und Führungstechniken und Führungsinstrumenten

Für den Umgang mit Leitsätzen für Führung und Zusammenarbeit gibt es noch einige wichtige Erkenntnisse, die berücksichtigt werden sollen.

Diese Leitsätze werden als Verhaltenserwartungen formuliert. Sie lassen Diskussions- und Interpretationsspielräume zu. Das ist nicht nur gewollt, sondern auch notwendig, um tatsächliche oder vermeintliche Unterschiede zwischen Anspruch und Wirklichkeit offen besprechen zu können. Wichtig ist, dass dies in der Praxis auch geschieht.

Die Existenz von Leitsätzen für Führung und Zusammenarbeit allein verändert noch nicht die tatsächliche Führung (weder inhaltlich noch in Bezug auf das Verhalten). Das bedeutet, konkrete Maßnahmen zur Umsetzung dieser Leitsätze in die Praxis (z.B. Schulung, Information, Workshops, Feedbacks usw.) müssen vereinbart, realisiert und im Hinblick auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Andernfalls führt die ständige Wahrnehmung der Diskrepanz von Anspruch und Wirklichkeit zu Frust und Aggression.

Das „lebendig Werden“ der Leitsätze betrifft alle Ebenen von Führung und entfaltet seine größte Wirkung, wenn es oben (also bei der Unternehmensspitze) beginnt.

Zwei Beispiele aus der Beraterpraxis des Autors sollen diesen Themenkomplex abschließen.

Das erste Beispiel zeigt die Entwicklung der Leitsätze in einem ersten Rohkonzept.

<p><b>Wo arbeiten Spass macht – Leitsätze der Führung und Zusammenarbeit</b></p> <p><b>Führungsprozess:</b> Freiräume wirksam gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Dinge auf den Punkt bringen: Ziele realistisch verdeutlichen</li> <li>– Delegieren mit Deutlichkeit</li> <li>– Kontrolle zur Selbstkontrolle</li> <li>– Information als Handlungsgrundlage</li> </ul> <p><b>Führungsstil:</b> von Mensch zu Mensch/intakt durch Kontakt</p> <p><b>Identifikation:</b> Loyalität ist Trumpf/Vertrauen wächst durch Offenheit</p> <p><b>Mitarbeiterentwicklung:</b> Wer rastet, der rostet!</p> <p><b>Wettbewerb:</b> Gewinnen durch Vertrauen</p>
---

**Abb. 1.8:** Beispiel für Leitsätze und Zusammenarbeit (erstes Rohkonzept)  
(Beispiel entstammt einem konkreten Kundenprojekt)

Das zweite Beispiel zeigt ausformulierte Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit in Form von „10 Geboten“. Diese Leitsätze wurden mithilfe vieler Organisationsmittel (z.B. Plakate, Schreibtischunterlagen usw.) sichtbar gemacht.

<p>1 Häufiger Anerkennung aussprechen ... das baut auf und motiviert.</p> <p>2 Kritik nur unter vier Augen ... dann akzeptiert man sie leichter.</p> <p>3 Bei Problemen das Gespräch suchen ... so werden aus Mücken keine Elefanten.</p> <p>4 Auch eigene Fehler zugeben ... endlose Rechtfertigungen kosten nur Zeit.</p> <p>5 Dem anderen zuhören ... Dazwischenreden bringt keine Gespräche zustande.</p>	<p>6 Die Betroffenen offen informieren ... die Gerüchteküche schmeckt letztlich niemandem.</p> <p>7 Delegationsbereiche respektieren ... wenn jeder seine Arbeit macht, läuft's am besten.</p> <p>8 Helfen, wo Not am Mann ist ... das befriedigt mehr, als schadenfroh daneben zu stehen.</p> <p>9 Die Persönlichkeit des anderen respektieren ... denn jeder hat seine Fehler.</p> <p>10 Gebote für Führung und Zusammenarbeit ... die nur dann wirken, wenn alle daran mitarbeiten.</p>
---	--

**Abb. 1.9:** Beispiel für Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit („10 Gebote“)  
(Beispiel entstammt einem konkreten Kundenprojekt)



### Aufgabe 1.2:

Für welche Unternehmensbereiche finden sich Aussagen in Leitbildern? Greifen Sie zwei davon heraus und erläutern Sie deren Bedeutung!

### Aufgabe 1.3:

Mit welchen Themen setzen sich die Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit auseinander? Greifen Sie auch hier zwei davon heraus und erläutern Sie deren Bedeutung!

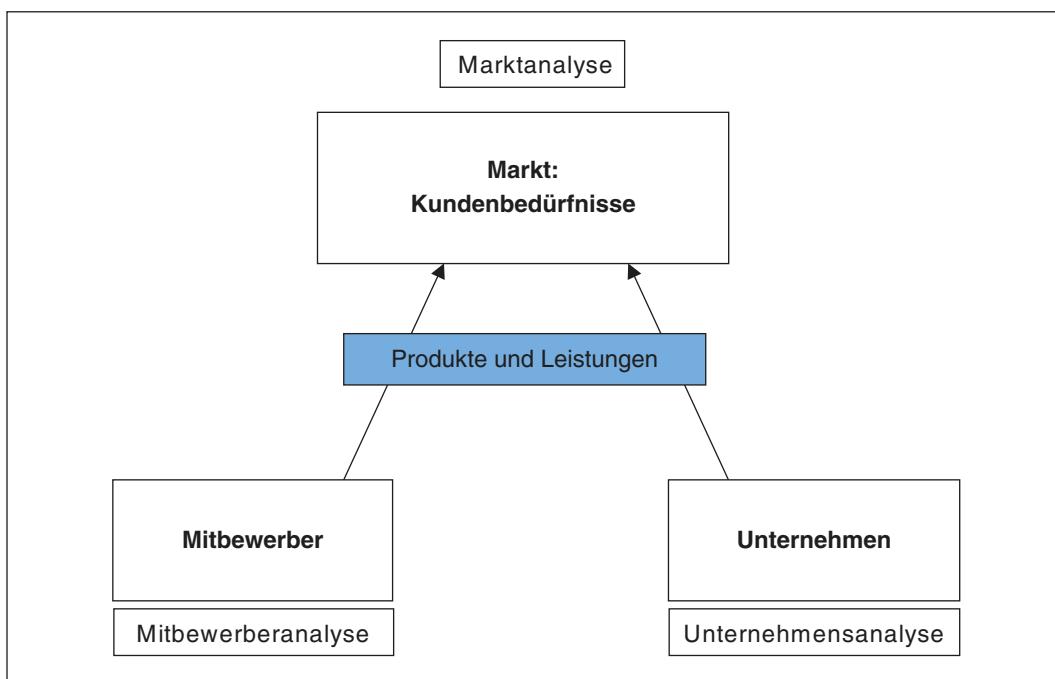
## 1.2 Strategische Planung

Strategisches Denken bedeutet für uns als Führungskräfte, in Chancen und Risiken zu denken. Das Denken ist also in die Zukunft gerichtet. Es analysiert dazu die gegenwärtige Situation und berücksichtigt die langfristigen Entwicklungen sowie die daraus erkennbaren Potenziale.

Der Begriff **Strategie** stammt aus dem militärischen Bereich. In der Wirtschaft löst sich der Begriff jedoch vom Denken in Freund und Feind. Für jedes Unternehmen sind der Markt und die Kunden der Bezugspunkt aller strategischen Überlegungen. Da Sie den Markt und die Kunden mit Ihren Produkten und Leistungen nicht allein bedienen, kommt auch Ihren Mitbewerbern eine bedeutende Stellung im Rahmen des strategischen Denkens zu.

Langfristig erfolgreiche Strategien betrachten Mitbewerber nicht als Gegner, sondern als Gleichberechtigte. Es ist daher wichtig, den Mitbewerber in seinem Denken und Handeln zu verstehen und die eigenen langfristigen Entscheidungen daran mit zu orientieren.

Der Bezugspunkt strategischer Überlegungen ist also der Markt. Er ist gekennzeichnet durch bestimmte Kundenbedürfnisse, die durch bestimmte Produkte und Leistungen von uns oder unseren Mitbewerbern erfüllt werden.



**Abb. 1.10:** Grundlage strategischer Überlegungen (entnommen: Kailer u.a. 1990, S. 112)

Wichtige Instrumente zur Vorbereitung Ihrer strategischen Planung sind daher die Marktanalyse, die Mitbewerberanalyse und natürlich auch die Analyse Ihres eigenen Unternehmens.

Die **Kundenbedürfnisse** sind nicht immer leicht erfassbar. Hier werden Sie den Markt erforschen müssen, um diese transparent zu machen.

Man unterscheidet:

- Bedürfnisse, die dem Kunden bewusst sind, und solche, die ihm nicht bewusst sind.
- Bedürfnisse, die Ihnen als Führungskraft Ihres Unternehmens bewusst sind, und solche, die Ihnen nicht bewusst sind.
- Potenzielle Bedürfnisse, die durch Maßnahmen des Marketing geweckt werden können.

Ein Beispiel soll das verdeutlichen:

Eine Untersuchung der Gründe, eine Lebensversicherung abzuschließen, brachte interessante Ergebnisse. Zunächst wurde eine Reihe von offenkundigen Bedürfnissen erhoben:

- Sorge für Angehörige,
- sparen,
- Steuern sparen usw.

In weiterer Folge kamen dann auch außerordentliche Motive zutage: Sicherheitsbedürfnis, ja letztlich die Angst der Menschen vor dem Tod.

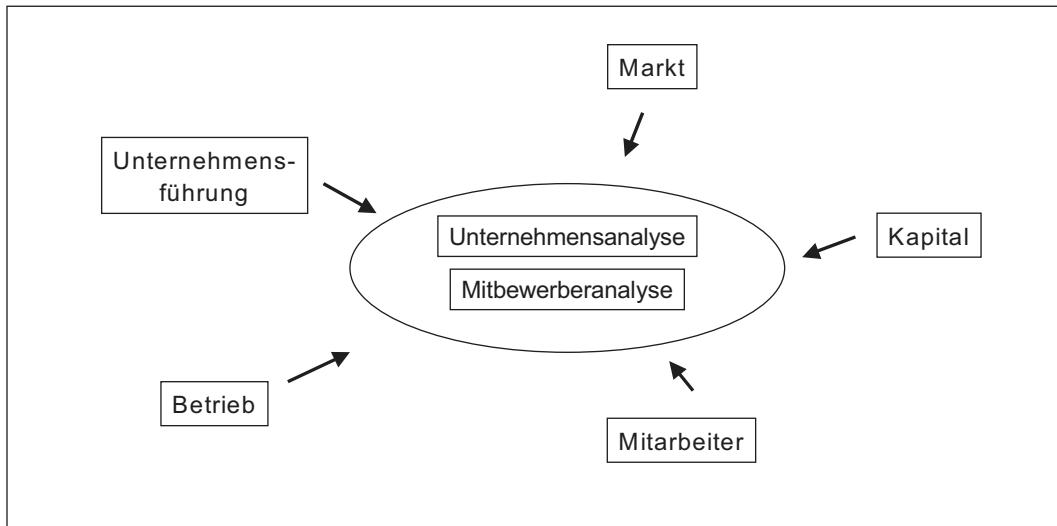
Derartige Analysen sind weit mehr als bloße wissenschaftliche Spielereien. Aus den Bedürfnissen resultieren vielmehr unterschiedliche Strategien.

Das Bedürfnis „Steuern sparen“ verlangt völlig andere Marketingstrategien als die Ansprache des Motivs „Angst vor dem Tod“.

Das Beispiel zeigt, dass Motive oft hinter scheinbar rationalen Begründungen versteckt und daher schwer erkennbar sind.

**Mitbewerberanalyse** und **Unternehmensanalyse** unterscheiden sich in ihrer Form nicht. Es geht jeweils um das Stärken- und Schwächenprofil des Unternehmens mit der Beschreibung der wichtigsten Stärken und Schwächen, um die Bewertung dieser Stärken und Schwächen und um die Frage, worin das Unternehmen sich von seinen Mitbewerbern unterscheidet. Und darum, ob dieser Unterschied die eigene Position am Markt stärkt oder schwächt.

Folgende Kriterien spielen bei diesen Analysen eine Rolle:

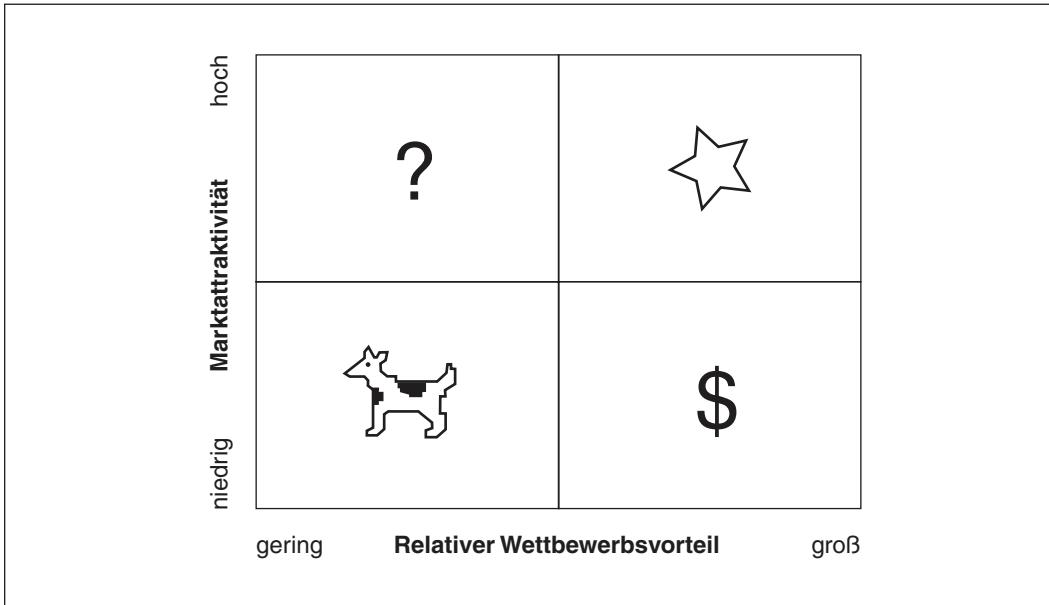


**Abb. 1.11:** Unternehmensanalyse bzw. Mitbewerberberalyse  
(in Anlehnung an Kailer u.a. 1990)

Bei der Betrachtung des Kriteriums **Markt** geht es um die Frage, wie folgende Aspekte ausgeprägt sind:

- Produkte/Leistungen und Programm
- Preise und Rabatte
- Service (Beratung, Kundendienst, Betreuung nach dem Kauf)
- Vertriebssystem (Nähe zum Kunden, Flexibilität)
- Bekanntheit
- Image
- Lieferservice von Lieferanten

Bei der weiteren strategischen Planung in Bezug auf den Markt geht es nun darum zu klären, welche Marktattraktivität die eigenen Produkte und Leistungen besitzen und welcher relative Wettbewerbsvorteil dabei vorliegt. Diese Betrachtung erfolgt mithilfe einer sogenannten Portfolioanalyse (vgl. Kailer u.a. 1990 sowie Nagel, Stadler 2001).



**Abb. 1.12:** Portfolioanalyse (entnommen Kailer u.a. 1990, S. 134)

Anhand der Platzierung der eigenen Produkte und Leistungen im Portfolio kann man nun strategische Planungen vornehmen.

Die Produkte, die einen hohen Wettbewerbsvorteil besitzen und für den Markt hoch attraktiv sind, nennt man Stars (**Sterne**, ⭐). Jedes Unternehmen, das erfolgreich am Markt sein will, braucht solche Stars. Damit diese Produkte Stars bleiben, muss man sehr aktiv arbeiten.

Solche Produkte, die zwar einen hohen Wettbewerbsvorteil besitzen, aber nur eine niedrige Marktattraktivität, nennt man Cash-Cows (**Melkkühe**, \$). Dies sind einträgliche Produkte, in die man aber nur noch dann investiert, wenn man sie (wieder) zu Stars machen kann. Sonst wird man versuchen, sie so lange zu melken, wie der Markt das zulässt.

Produkte, deren Marktattraktivität hoch ist, der eigene Wettbewerbsvorteil dabei aber nur gering, sind sogenannte Question-Marks (**Fragezeichen** ?). Sie heißen deshalb so, weil man noch nicht weiß, ob dieses Produkt erfolgreich werden kann. Das Unternehmen wird sich daher bemühen, durch Investitionen den Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern zu erhöhen. Gelingt das nicht in einer akzeptablen Zeit, wird man solche Produkte aufgeben, weil die Investitionen sonst den Gewinn deutlich schmälern.

Produkte, die nur einen geringen Wettbewerbsvorteil bieten und am Markt nur eine geringe Attraktivität besitzen, nennt man poor Dogs (**arme Hunde** 🐶). Wenn man im Portfolio solche Produkte hat, sollte man sich davon schnell trennen. Diese Produkte kosten nur Geld, ohne etwas einzubringen.

Daraus abgeleitet gibt es eine Vielzahl möglicher Marktstrategien. Die Alternativen lassen sich anhand von drei Fragen ordnen:

- Wie ist Wachstum möglich?
- Wie lassen sich Kunden zum Kauf bewegen?
- Welche Kunden sollen bedient werden?

Aus Platzgründen muss eine weitere Ausdifferenzierung dieses Teilsthemas an dieser Stelle leider entfallen.

Bei der Betrachtung des Kriteriums **Kapital** geht es um die Frage, wie folgende Aspekte ausgeprägt sind:

- Liquidität
- Rentabilität
- Finanzierungspotenzial (Bonität bei Banken, Zugang zum Kapitalmarkt, Zugang zu öffentlichen Mitteln)

Bei der weiteren strategischen Planung stehen die Planung der Umsätze, Erlöse und Kosten für die einzelnen Produkte und Leistungen gemäß ihrer Marktbedeutung im Mittelpunkt. Dazu wird eine entsprechende Budgetierung vorgenommen, die den geplanten Deckungsbeitrag erwirtschaften hilft, aber auch eine Liquiditätsplanung, die dafür sorgt, dass die notwendigen Mittel dann zur Verfügung stehen, wenn sie gebraucht werden (vgl. Kailer u.a. 1990 sowie Nagel, Stadler 2001).

Betrachten wir nun das Kriterium **Betrieb**. Hier geht es um die Frage, wie folgende Aspekte ausgeprägt sind:

- Alter der Betriebsmittel
- Technologisches Know-how
- Kapazitätsauslastung
- Lager- und Transportmanagement
- Flexibilität
- Verteilung von Verantwortungsbereichen

Bei der weiteren strategischen Planung kommt es darauf an, geeignete Produktivitätskennziffern (z.B. Qualitätsteile pro Zeiteinheit) zu entwickeln und gemäß der gewünschten Marktentwicklung festzulegen. Darüber hinaus ist es wichtig, Investitionen entsprechend der Marktausrichtung zu planen und zu realisieren (vgl. Kailer u.a. 1990 sowie Nagel, Stadler 2001).

Für das Kriterium **Mitarbeiter** geht es um die Ausprägung folgender Aspekte:

- Ausbildung
- Erfahrung
- Lernbereitschaft
- Innovationsklima
- Entlohnungssystem
- Betriebsklima

Es sind also unter strategischen Gesichtspunkten eine quantitative und eine qualitative **Personalplanung** vorzunehmen. Quantitative Personalplanung meint, immer rechtzeitig so viele Mitarbeiter „an Bord“ zu haben, wie zur Erfüllung der strategischen Ziele gebraucht werden. Qualitative Personalplanung meint darüber hinaus, dass diese Mitarbeiter von ihren Fähigkeiten und ihren Einstellungen her auch noch „richtig“ im Unternehmen sind. Jede Abweichung in der Quantität oder in der Qualität nach oben oder nach unten führt entweder dazu, dass die eigenen Produkte und Leistungen zu teuer erbracht werden und man damit

Probleme mit der Wettbewerbsfähigkeit bekommt. Oder dass das Unternehmen nicht rechtzeitig oder nicht in der geforderten Qualität liefern kann und von dieser Seite die Wettbewerbsfähigkeit gefährdet wird (vgl. Kailer u.a. 1990 sowie Nagel, Stadler 2001).

Das Kriterium **Unternehmensführung** wird im Hinblick auf folgende Aspekte untersucht:

- Geschäftsideen, Innovationen
- Kreativität und Flexibilität
- Klarheit der Unternehmensziele
- Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensführung
- Informationsstand der Unternehmensführung (vgl. Kailer u.a. 1990 sowie Nagel, Stadler 2001).

An dieser Stelle schließt sich der Kreis. Für die Durchsetzung der strategischen Ziele braucht es angemessene und wirksame Führungstechniken und Führungsinstrumente. Diese stellen wir Ihnen in den nächsten Lektionen vor.



#### Aufgabe 1.4:

Warum müssen wir uns mit dem Thema strategisches Denken auseinandersetzen?

#### Aufgabe 1.5:

Womit setzen sich die Mitbewerberanalyse bzw. die Unternehmensanalyse auseinander?

#### Aufgabe 1.6:

Welche Bedeutung hat die Portfolioanalyse im Zusammenhang mit der strategischen Planung?

## Zusammenfassung

In dieser Lektion haben Sie den Ausgangspunkt für die Überlegungen zu Führungstechniken und Führungsinstrumenten in der **Unternehmenskultur** gefunden.

Unternehmenskultur versteht man dabei als Gesamtheit aller Normen und Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen. Diese Normen und Werte sind Steuerungsgrößen, mit deren Hilfe das Verhalten der Menschen in einem Unternehmen kanalisiert wird. Sie schaffen somit Klarheit im Unternehmen, was „gut“ bzw. „schlecht“ ist u. Ä.

Die Grundzüge der Unternehmenskultur kann man über **Unternehmensleitbilder** und (als Teilelement davon) **Leitsätze zur Führung und Zusammenarbeit** sichtbar machen. Leitbilder treffen dabei Aussagen über alle für das Unternehmen wichtigen Bereiche wie Markt/Kunden, Lieferanten, Gesellschafter, Unternehmensumfeld, Unternehmensführung, Organisation und Technik, Finanzen und Kapital, Mitarbeiter.

Ein schriftlich formuliertes Leitbild soll vor allem zwei Fragen beantworten:

- **Wer sind wir eigentlich?** – Grundsätze, Werte, Prinzipien des Handelns.
- **Was wollen wir?** – Was würde in der Welt fehlen, wenn es uns nicht gäbe?

Es erfüllt damit folgende Funktionen:

- **Orientierung:** Das Leitbild enthält Aussagen, die bei konkreten Entscheidungen und für das Lösen von Problemen angewendet werden können.
- **Motivation:** Für Mitarbeiter ist es wichtig zu wissen, welchen Sinn ihre Arbeit hat.
- **Planung:** Aufgrund des Leitbildes erfolgt Planung nicht allein aus Vergangenheitsdaten, sondern es fließen auch Zukunftsvorstellungen in die Planung ein.
- **Identifikation:** Ein Leitbild ist dann sinnvoll und wird von den Mitarbeitern akzeptiert, wenn es nicht nur Ausdruck der Auffassungen und Wünsche der Unternehmensführung ist, sondern auch den realen Möglichkeiten und Bedürfnissen der Arbeitssituation entspricht.

**Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit**, häufig auch Führungsgrundsätze genannt, sind ein Teilelement des Unternehmensleitbildes und setzen sich aus den Elementen „Unternehmensführung“ und „Mitarbeiter“ zusammen. Einige Unternehmen beschränken sich auch auf die Ausformulierung von Leitsätzen für diesen Bereich und verzichten auf den Entwurf eines kompletten Unternehmensleitbildes.

Die Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit setzen sich insbesondere mit folgenden Themen auseinander: Führungsprozess, Führungsstil, Führungsrolle, Identifikation der Mitarbeiter, Mitarbeiterentwicklung und Wettbewerb.

Wir haben weiterhin festgestellt, dass die Existenz von Leitsätzen für Führung und Zusammenarbeit allein die tatsächliche Führung noch nicht verändert. Das bedeutet, konkrete Maßnahmen zur Umsetzung dieser Leitsätze in die Praxis (z.B. Schulung, Information, Workshops, Feedbacks usw.) müssen vereinbart, realisiert und im Hinblick auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Andernfalls führt die ständige Wahrnehmung der Diskrepanz von Anspruch und Wirklichkeit zu Frust und Aggression.

In einem zweiten Schritt wurden Überlegungen zur **strategischen Planung** angestellt.

**Strategisches Denken** bedeutet dabei für uns als Führungskräfte, in Chancen und Risiken zu denken. Das Denken ist also in die Zukunft gerichtet. Es analysiert dazu die gegenwärtige Situation und berücksichtigt die langfristigen Entwicklungen sowie die daraus erkennbaren Potenziale.

Für ein Unternehmen sind der Markt und die Kunden der Bezugspunkt aller strategischen Überlegungen. Da man den Markt und die Kunden mit seinen Produkten und Leistungen nicht alleine bedient, kommt auch den Mitbewerbern eine bedeutende Stellung im Rahmen des strategischen Denkens zu.

Die einzelnen Elemente der strategischen Planung mit einer Analyse der Kundenbedürfnisse, einer Mitbewerberanalyse und einer Unternehmensanalyse sind wir dann Schritt für Schritt durchgegangen.

Insbesondere bei der Unternehmensanalyse haben wir mit den Kriterien Markt, Kapital, Betrieb, Mitarbeiter und Unternehmensführung alle zu bewertenden Aspekte diskutiert und mögliche Maßnahmen strategischen Handelns daraus abgeleitet.

## Wiederholungsaufgaben

- 1.1 Erläutern Sie die Bedeutung der Unternehmenskultur für das Thema Führungs-techniken und Führungsinstrumente.
- 1.2 Welche Funktionen erfüllt ein Leitbild?
- 1.3 Was ist bei der Erarbeitung von Leitsätzen zur Führung und Zusammenarbeit zu beachten?
- 1.4 Welche Kundenbedürfnisse unterscheiden Sie? Geben Sie konkrete Beispiele aus Ihrer Praxis.
- 1.5 Welche Aspekte spielen bei der Analyse des Kriteriums „Markt“ eine Rolle? Analysieren Sie mithilfe dieser Kriterien Ihre eigene oder eine andere, Ihnen bekannte Organisation.

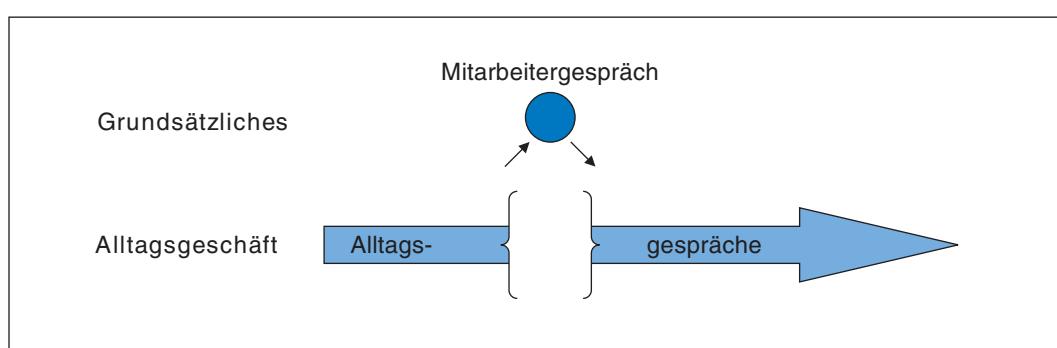
## 2 Das Mitarbeitergespräch als zentrales Medium für alle Führungstechniken und Führungsinstrumente

In dieser Lektion setzen wir uns intensiv mit dem Mitarbeitergespräch auseinander. Es steht im Mittelpunkt fast aller Führungstechniken und Führungsinstrumente. Die meisten dieser Techniken und Instrumente werden nämlich über das Mitarbeitergespräch vermittelt. Daher lernen Sie dessen Grundsätze, Leitfäden und Spielregeln kennen. Sie erhalten wichtige Tipps für die Anwendung. Abschließend lernen Sie die gruppenbezogene Form des Mitarbeitergesprächs kennen.

### 2.1 Ein Überblick

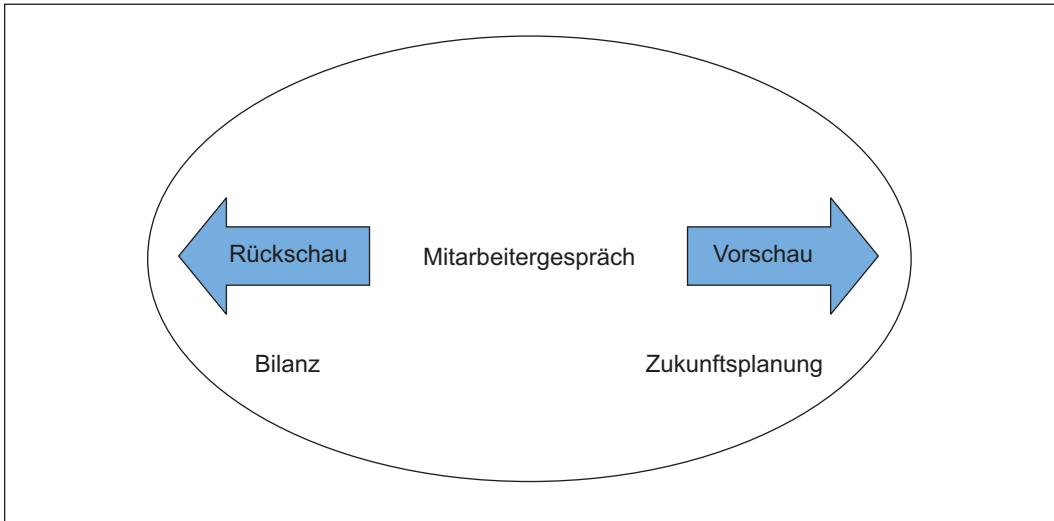
Die Arbeit in einem Unternehmen wird ganz wesentlich von Gesprächen beeinflusst, Gesprächen unter Mitarbeitern, aber auch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Da die Alltagskommunikation für eine Auseinandersetzung über Grundsatzfragen wenig geeignet ist, kommen Gespräche über die Ziele und Ergebnisse der Arbeit, über gravierende Probleme, über Fragen der Zusammenarbeit sowie über die weitere berufliche Entwicklung häufig zu kurz. Dafür benötigt man in den Unternehmen eine „Auszeit“, in der Grundsätzliches ernsthaft und intensiv besprochen werden kann.



**Abb. 2.1:** Das Mitarbeitergespräch (entnommen: Kiefer, Knebel 2011, S. 137)

Das jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch ist ein solcher Rahmen. Unter vier Augen – mit bewusstem Abstand zum Tagesgeschehen – werden zentrale Inhalte der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft systematisch besprochen. Das Gespräch verfolgt dabei hauptsächlich zwei Ziele: In einer Rückschau auf das vergangene Jahr entsteht eine Bilanz der bisherigen Leistungen und der Art der Zusammenarbeit; in einer Vorausschau werden Ziele und Unterstützungsmaßnahmen für den Mitarbeiter sowie Spielregeln der Kooperation besprochen.



**Abb. 2.2:** Ziele des Mitarbeitergesprächs (entnommen: Kiefer, Knebel 2011, S. 137)

Die Einführung dieser Art von Gesprächen wird von Führungskräften häufig als Vorwurf empfunden, sie würden nicht genügend mit ihren Mitarbeitern reden. Dies muss keineswegs so sein. Es ist häufig eher so, dass in der Hektik des Alltags für diese wichtigen Themen nicht genug Zeit bleibt, sich nicht genügend Zeit genommen wird oder die Handhabung teilweise unzureichend ist. Daher führt ein Zwang der Unternehmensleitung, sich diese Zeit zu nehmen, zur Bestätigung der darin bereits aktiven Führungskräfte und zur Ermunterung der anderen.

Folgende grundlegende Themen werden im Mitarbeitergespräch bearbeitet (vgl. Kailer u.a. 1990):

### Aufgaben und Anforderungen

Das Ziel dieses Punktes ist es, möglichst viel gemeinsames Verständnis für die Arbeitsaufgaben zu schaffen. Dabei müssen auch die Schwerpunkte der Anforderungen praxisgerecht festgelegt werden. Häufig werden hier auch Zuständigkeiten und Verantwortungsbeziehe konkret geklärt.

### Leistung

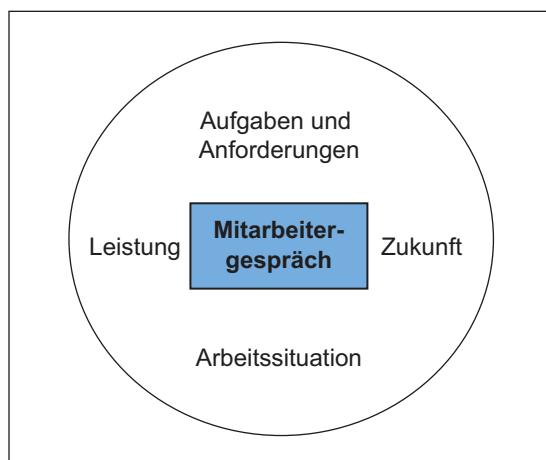
Hier geht es darum festzuhalten, dass die Mitarbeiter die Leistung erbringen, für die sie angestellt sind. Die erbrachte Leistung wird anerkannt, und es werden Rückmeldungen über Stärken und Schwächen anhand möglichst konkreter Beispiele gegeben. Außerdem wird mit den Mitarbeitern geklärt, was sie zu ihrer Unterstützung von der Führungskraft erwarten. Dabei müssen häufig auch wechselseitige Erwartungen an die Zusammenarbeit abgeklärt und konkrete Spielregeln für die zukünftige Kooperation festgelegt werden.

### Arbeitssituation

Klima, Monotonie oder Vielfalt der Arbeit und Handlungsspielräume gehören ebenso zu den Faktoren, die eine gute Dauerleistung ermöglichen, wie ein gut eingerichteter Arbeitsplatz, eine funktionierende Gruppe und Vertrauen in sich selbst und die Führungskräfte. Diese Aspekte der Arbeitssituation sollen offen besprochen und Anregungen und Wünsche der Mitarbeiter weitgehend realisiert werden.

## Zukunft

Dieser Aspekt sollte im Vordergrund des Gesprächs stehen. Hier werden die Entwicklungs-  
vorstellungen und -möglichkeiten der Mitarbeiter besprochen und konkrete Maßnahmen  
festgelegt. Das können individuelle Förderpläne, konkrete Beförderungen oder bestimmte  
Weiterbildungsmaßnahmen sein.



**Abb. 2.3:** Hauptinhalte des Mitarbeitergesprächs

Diese Inhalte sind die Kernelemente des Mitarbeitergesprächs. Darauf wollen wir uns in dieser Lektion konzentrieren.

Darüber hinaus werden andere Führungsinstrumente häufig an das Mitarbeitergespräch angekoppelt. Diese Instrumente werden dann Gegenstand der weiteren Lektionen sein.



**Abb. 2.4:** Mitarbeitergespräch mit angekoppelten Führungsinstrumenten  
(entnommen: Kiefer, Knebel 2011, S. 132)

**Aufgabe 2.1:**

Erläutern und begründen Sie die Wichtigkeit des Mitarbeitergesprächs für Sie als Führungskraft.

**Aufgabe 2.2:**

Warum empfinden Führungskräfte die Einführung des Mitarbeitergesprächs häufig als Vorwurf?

## 2.2 Grundsätze für das Mitarbeitergespräch

Die zunehmende Komplexität und Konflikthaltigkeit des unternehmerischen Handelns erhöht das Bedürfnis nach Orientierung und gemeinsamer Auseinandersetzung mit den veränderten Rahmenbedingungen. Gerade bei den vielschichtigen und immer wieder neuen Problemstellungen des heutigen Berufsalltags sind Kommunikationsformen unabdingbar, die uns helfen, nicht nur über diese Situationen, sondern auch über die Wirksamkeit unseres Verhaltens und unserer Kommunikation in derartigen Situationen zu sprechen.

1. Überprüfung von Handlungsroutinen
2. Problembearbeitung
3. Abgleich von Anforderungs- und Eignungsprofil
4. Funktion eines Frühwarnsystems
5. Veränderung der Führungskultur

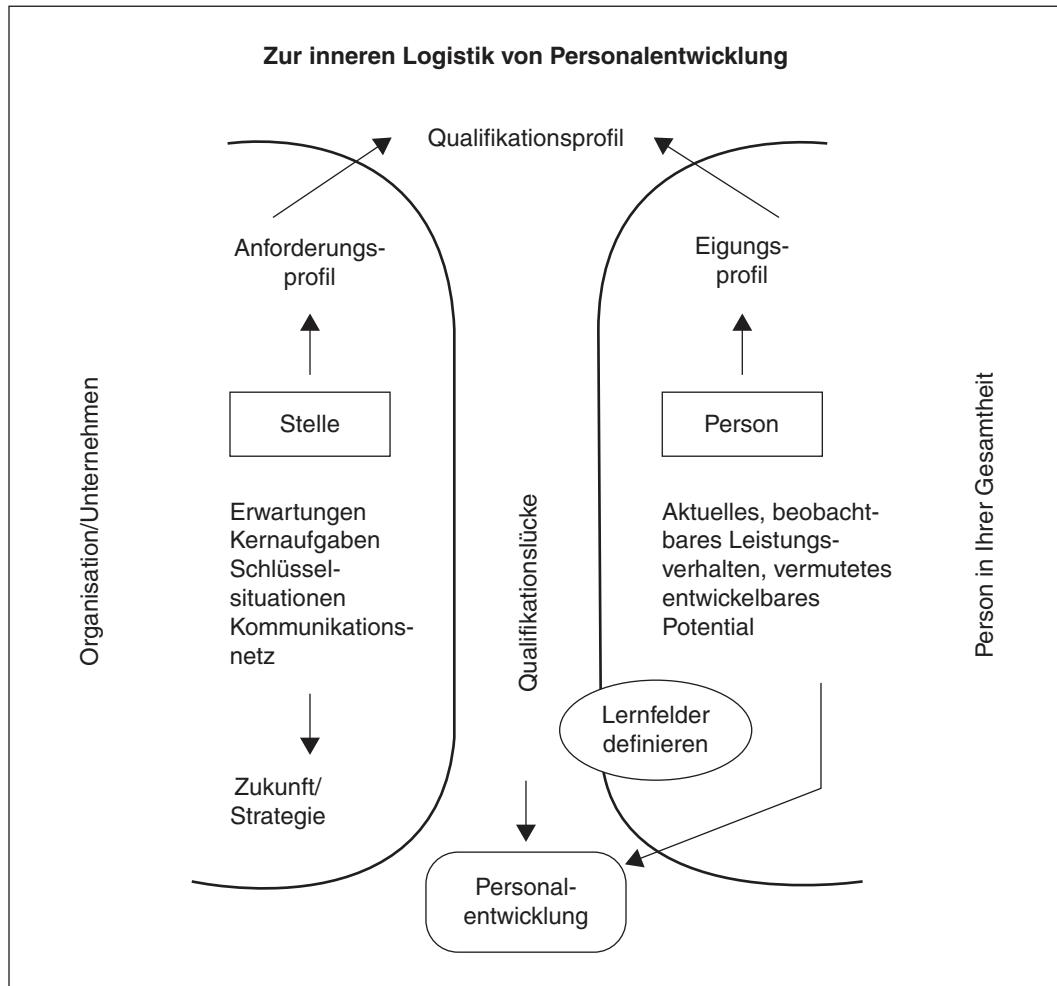
**Abb. 2.5:** Grundsätze des Mitarbeitergesprächs (in Anlehnung an Nagel u.a. 2008)

Eine solche „Auszeit“, wie sie das Mitarbeitergespräch ermöglicht, eröffnet eine Chance, die eigenen **Handlungsroutinen** zu überprüfen und Vereinbarungen für deren Veränderung zu treffen. So ist man in der Lage, diese im zukünftigen Alltag gemeinsam umzusetzen bzw. auf ihrer Umsetzung zu bestehen.

Unbeabsichtigte, aber schwelende Kränkungen, unbemerkte Motivationskrisen, nicht ausreichende Würdigungen, unzureichender Informationsstand und Unklarheiten bei den Mitarbeitern kommen im Alltag selten wirksam zur Sprache. Das verursacht möglicherweise negative Effekte und Folgeprobleme, die sich mittelfristig auf die Qualität der Arbeit gravierend auswirken können. Das Mitarbeitergespräch bietet den Raum zur **Problembearbeitung** dieser Themen.

Aufgrund der spezifischen Aufgaben eines Unternehmens ergeben sich für bestimmte Positionen konkrete Erwartungen und Kernaufgaben. Das entsprechende **Anforderungsprofil** wird durch die strategische Ausrichtung des Unternehmens bestimmt. Aufgrund der zunehmenden Marktdynamik verändert sich dieses Anforderungsprofil in immer kürzeren Zeitabständen.

Das Mitarbeitergespräch ist ein geeigneter Anlass, sich mit den Mitarbeitern über die strategischen Weichenstellungen des Unternehmens und die damit verbundenen Veränderungen an das Anforderungsprofil zu verständigen. Es verknüpft also die Anforderungen des Unternehmens an die jeweilige organisatorische Stelle mit dem **Eignungsprofil** einer konkreten Person. Damit liefert es einen wichtigen Beitrag zur Personalentwicklung.



**Abb. 2.6:** Verknüpfung von Anforderungsprofil und Eignungsprofil  
(entnommen: Nagel u.a. 2008, S. 51)

Das Mitarbeitergespräch als Kernelement der Führungskommunikation erfordert einen nicht zu unterschätzenden Zeitaufwand. Diese Investition rechnet sich allerdings nur dann, wenn die Führungskräfte bereit sind, auf Vorschläge ihrer Mitarbeiter einzugehen.

Dadurch werden größere Demotivationen und gravierende Konflikte meist schon durch das „Frühwarnsystem“ des Mitarbeitergesprächs entschärft, weil der „Sand im Getriebe“ des Alltags von Zeit zu Zeit „herausgewaschen“ wird.

Potenzielle Vorteile liegen also auf allen Ebenen. In der Praxis hängen Erfolg und Akzeptanz des Mitarbeitergesprächs vor allem davon ab, ob auch tatsächlich alle einen nachhaltigen Nutzen daraus ziehen können.

Folgender Nutzen kann entstehen (vgl. Nagel u.a. 2008):

- Verknüpfung der strategischen Zielsetzungen des Unternehmens mit den Arbeitsschwerpunkten der Mitarbeiter
- Vertiefung des Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- offener Dialog
- Kooperation und gegenseitiges Verständnis bei der Lösung von Schwierigkeiten und Problemen

- Einbeziehen des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeitern in den Planungsprozess
- Ausrichtung des Planungsprozesses an den Fähigkeiten (Stärken und Schwächen) der Mitarbeiter
- Freisetzung von Motivation
- gegenseitige Rückmeldung über Ergebnisse, Leistung und Verhalten
- Klarheit über künftige Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte

Das Mitarbeitergespräch ist damit ein Hebel zur Entwicklung des gesamten Unternehmens. In jedem Fall aber verändert es die **Führungskultur** nachhaltig.

---

**Aufgabe 2.3:**

Wählen Sie zwei Grundsätze des Mitarbeitergesprächs aus, geben Sie dafür Beispiele aus Ihrer Praxis und bewerten Sie diese.

## 2.3 Leitfäden und Spielregeln

Die richtige Einstimmung und Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch ist eine wesentliche Grundlage für den Erfolg. Es hat sich bewährt, die Themenbereiche in einer ganz bestimmten Form aufzubereiten.

Der folgende Leitfaden ist für eine derartige Vorbereitung gedacht. Wir empfehlen, den Leitfaden für das Mitarbeitergespräch sowie die Spielregeln schriftlich zu formulieren, damit Führungskräfte und Mitarbeiter sich gut auf das Gespräch vorbereiten können. Das Gespräch sollte nicht geführt, sondern neu terminiert werden, wenn die Führungskraft nicht die Zeit gefunden hat, sich ausreichend vorzubereiten. Dasselbe gilt für den Fall, dass der Mitarbeiter unvorbereitet zum Gespräch erscheint.

1. Einstimmung
  2. Rückschau
  3. Eignungsschwerpunkte
  4. Führung und Zusammenarbeit
  5. Ziele, Aufgaben und Erfolgskriterien
  6. Entwicklungsmaßnahmen

**Abb. 2.7:** Leitfaden für das Mitarbeitergespräch (in Anlehnung an Nagel u.a. 2008)

Die einzelnen Punkte des Leitfadens werden wir nun aus der Sicht der Führungskraft beschreiben. Die Perspektive der Mitarbeiter lässt sich daraus sinngemäß ableiten.

### Einstimmung

Hier geht es um die Einstimmung auf den Gesprächspartner und das bevorstehende Gespräch. Die Führungskraft überlegt sich, wie ihre momentane Beziehung zu dem Mitarbeiter aussieht, und welche erfreulichen und belastenden Situationen ihr aus dem vergangenen Jahr in Erinnerung sind. Welche Auswirkungen haben diese Situationen auf die Zusammenarbeit gehabt? Was bedeutet dies für die gemeinsame Gesprächsbasis? Was soll in dem bevorstehenden Gespräch erreicht werden und welche innere Einstellung und persönliche Haltung helfen dabei?

## Rückschau

Mit welchen tatsächlichen Tätigkeiten hat der Mitarbeiter im vergangenen Jahr den Großteil seiner Zeit verbracht? Stimmt das mit den formalen Festlegungen überein? Sind die Zuständigkeiten klar geregelt und abgesprochen? Welche Ziele wurden zu diesen Tätigkeiten und Zuständigkeiten vereinbart? Wie hat der Mitarbeiter die übertragenen Aufgaben erfüllt? Was ist gelungen, was nicht? Was ist aus Sicht der Führungskraft für die Aufgabenerfüllung des Mitarbeiters wichtig gewesen (Beispiele)? Welche organisatorischen Maßnahmen erscheinen sinnvoll, um die Effizienz des Mitarbeiters zu verbessern?

## Eignungsschwerpunkte

Wo sieht die Führungskraft die fachlichen und persönlichen Stärken des Mitarbeiters (Beispiele)? Welche besonderen Interessen hat sie beobachtet? Worin sieht sie ggf. persönliche oder fachliche Defizite bei der Aufgabenerfüllung (Beispiele für entsprechende Situationen)? Welche Begabungen sollen zukünftig besonders berücksichtigt werden? Werden Fähigkeiten des Mitarbeiters wahrgenommen, die er bisher nicht einbringen konnte? Welche Entwicklungsperspektiven sind aus Sicht der Führungskraft denkbar?

## Führung und Zusammenarbeit

Was betrachtet die Führungskraft als ihre wichtigsten Führungsaufgaben? Was will sie davon mit ihrem Mitarbeiter besprechen, weil es für die gemeinsame Arbeit wichtig und notwendig ist? Welche Erwartungen hat sie an den Mitarbeiter hinsichtlich der Zusammenarbeit? Was soll beibehalten werden? Was soll sich ändern? Welche Erfahrungen hat die Führungskraft mit dem Mitarbeiter hinsichtlich seiner Zusammenarbeit mit Dritten gemacht? Was soll daran beibehalten werden, was soll sich verändern?

## Ziele, Aufgaben, Erfolgskriterien

Was sind die mittel- und langfristigen Aufgaben der Organisationseinheit der Führungskraft? Welche Prioritäten will sie setzen? Welche Aufgaben und Ziele ergeben sich daraus für den Mitarbeiter im nächsten Jahr? Welche Voraussetzungen wird er zur Aufgabenerfüllung und Zielerreichung benötigen? Welche Auswirkungen wird das auf die anderen Mitarbeiter bzw. auf andere Organisationseinheiten haben? Was muss dazu geklärt und abgestimmt werden? Welche konkreten Ergebnisse erwartet die Führungskraft von ihrem Mitarbeiter im nächsten Jahr? An welchen Kriterien soll der gemeinsame Erfolg gemessen werden?

## Entwicklungsmaßnahmen

Wodurch kann die Führungskraft die Qualifikationen des Mitarbeiters in fachlicher und persönlicher Hinsicht fördern? Welche konkreten Schritte und Maßnahmen sind unbedingt erforderlich? Was kann sie zur Verwirklichung beitragen? Was kann der Mitarbeiter tun?

Diese Gliederung und diese Fragen werden behilflich sein, das Gespräch mit den Mitarbeitern erfolgreich zu führen. Zu beachten ist aber noch, dass in den unterschiedlichen Phasen der Unterhaltung sehr unterschiedliche Gesprächsformen gefordert sind.

1. Die fragende Gesprächsführung
2. Das Feedbackgespräch
3. Das Aushandlungsgespräch

**Abb. 2.8:** Gesprächsformen (vgl. Nagel u.a. 2008)

Grundsätzlich kann man drei verschiedene Typen der Gesprächsführung im Verlauf des Mitarbeitergesprächs beobachten:

Die **fragende Gesprächsführung** unterstützt die gemeinsame Diagnose überall dort, wo es zunächst darum geht, Informationen zu sammeln, sich ein differenziertes Bild von einem Sachverhalt (z.B. die Arbeit im vergangenen Jahr, das Leistungsprofil des Mitarbeiters) zu verschaffen. Eine fragende Grundhaltung setzt das tatsächliche Interesse am Gesprächspartner voraus. Sie schützt vor vorschnellen Urteilen und signalisiert dem Gesprächspartner, dass man ihn ernst nimmt. Sie ist die Ausgangsbasis, um zu einer gemeinsamen Sicht der Dinge zu kommen.

Das **Feedbackgespräch** hilft der Führungskraft, sich über die Wirkungen, die sie bei ihrem Gegenüber auslöst, ein Bild zu machen. Es trägt dazu bei, das **Selbstbild** mit dem Fremdbild des Gesprächspartners abzugleichen. Es ist ein emotional heikler Austausch von Sichtweisen und Erlebnissen, weil jede Diskrepanz von Selbstbild und **Fremdbild** beunruhigt und nicht selten entsprechende Gegenreaktionen auslöst.

Das **Aushandlungsgespräch** trägt dazu bei, gemeinsame Vereinbarungen – etwa über Ziele, Schwerpunkte oder bestimmte Maßnahmen – zu treffen. Diese Form setzt die Führungskraft insbesondere auch dann ein, wenn sie Fördermaßnahmen mit dem Mitarbeiter vereinbaren will, mit deren Hilfe er sich auf strategische Ausrichtungen des Unternehmens einstellen oder für neue Aufgaben qualifizieren soll.

Neben der Beachtung und dem richtigen Einsatz dieser Gesprächsformen sind auch die Spielregeln für das Mitarbeitergespräch hilfreich. Abb. 2.9 gibt einen Überblick über diese Regeln.

1. Schaffen angenehmer äußerer Bedingungen
2. Gespräch am Mitarbeiter orientieren
3. Zuhören (Das heißt nicht nur schweigen)
4. Steuern des Gesprächs (bewusst und unbewusst)
5. Wer fragt, der führt
6. Dosieren der Informationen
7. Zusammenfassen der Gesprächsergebnisse

**Abb. 2.9:** Regeln des Mitarbeitergesprächs (vgl. Kailer u.a. 1990)

**Aufgabe 2.4:**

Wofür benötigt man einen Leitfaden zum Mitarbeitergespräch?

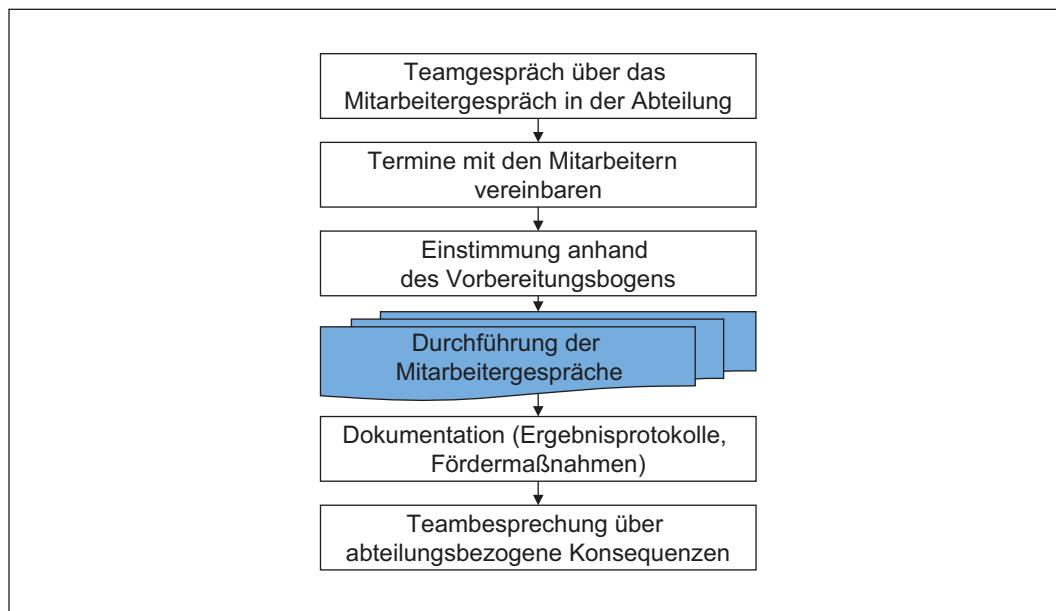


**Aufgabe 2.5:**

Erläutern Sie den Sinn der fragenden Gesprächsführung.

## 2.4 Tipps zur Durchführung

Wenn das Mitarbeitergespräch sorgsam und durchdacht im Unternehmen eingeführt wird, erhält die Gesprächskultur eine tragfähige Basis. Daher ist es notwendig, gewisse Standards für die Durchführung festzuschreiben, damit sich dieser Effekt verstärkt. Die nachfolgenden Schritte beschreiben eine solche Vorgehensweise (vgl. Nagel u.a. 2008).



**Abb. 2.10:** Schritte bei der Durchführung des Mitarbeitergesprächs  
(in Anlehnung an die Grafik bei Nagel u.a. 2008, S. 44)

### 1. Schritt: Die Vorbereitung

Der Erfolg basiert auf einer intensiven Vorbereitung. Als Führungskraft tut man gut daran, die Mitarbeiter in einer eigens dafür vorgesehenen Teambesprechung über Ziele, Rahmenbedingungen und Rollen im Mitarbeitergespräch zu informieren. Alle Fragen, Zweifel und Vorbehalte sollen vor den eigentlichen Gesprächen in einer offenen Atmosphäre besprochen werden. Dabei hat es sich bewährt, die konkreten Spielregeln gemeinsam zu besprechen und festzulegen: Ort der Mitarbeitergespräche, günstigster Zeitpunkt, Umgang mit dem Ergebnisprotokoll, Formulare für die Vorbereitung und Protokollierung.

### 2. Schritt: Die Verabredung

Die Führungskraft verabredet spätestens sieben Tage vor dem Gespräch den Termin und den konkreten Ort mit dem Mitarbeiter. Als Zeitrahmen für das Gespräch reserviert sie zwei bis drei Stunden. Diese Zeit muss unbedingt von Störungen frei gehalten werden. Hektik, Zeitdruck, klingelnde Handys, unerwartete Besucher oder andere Störungen behindern das Gespräch extrem.

### 3. Schritt: Die Einstimmung

Die Basis für ein erfolgreiches Gespräch bildet eine sorgfältige Einstimmung. Dafür nimmt sich die Führungskraft ausreichend Zeit. Sowohl die Führungskraft als auch ihr Mitarbeiter bereiten sich anhand des Leitfadens mit seinen Fragen schriftlich vor.

#### 4. Schritt: Das Gespräch

Man beschränkt sich im Wesentlichen auf den dargestellten Rückblick und die vorgeschlagene Vorschau. Man geht dabei anhand der Reihenfolge des vorbereiteten Leitfadens vor und vergleicht die gegenseitigen Einschätzungen. Aus gemeinsamer bzw. unterschiedlicher Einschätzung ergeben sich die einzelnen Gesprächselemente. Selbstverständlich ist es auch erlaubt, über zusätzliche Themen zu sprechen oder die Reihenfolge zu verändern, wenn das beiden Gesprächspartnern als sinnvoll erscheint. Darüber hinaus versucht die Führungskraft auch, die verschiedenen Gesprächsformen an der richtigen Stelle richtig anzuwenden.

#### 5. Schritt: Das Protokoll

Das Mitarbeitergespräch wird in der Regel in zwei Arten von Protokollen festgehalten:

- Das Gesprächsprotokoll enthält die wichtigsten Punkte und Aussagen. Diese werden mit dem Mitarbeiter während des Gesprächs gemeinsam dokumentiert. Das hilft, im Jahr darauf wieder gut an die Ergebnisse anknüpfen zu können und verringert die Gefahr von Missverständnissen.
- Das Ergebnisprotokoll enthält die vereinbarten Entwicklungs- und Fördermaßnahmen für den Mitarbeiter.

Abschließend ist es sinnvoll, gemeinsam mit dem Mitarbeiter das Gespräch hinsichtlich Zielerreichung, Gesprächsklima, Verbindlichkeit und Klarheit zu bewerten.

#### 6. Schritt: Die Weitergabe

Üblicherweise verbleibt das Gesprächsprotokoll zwischen den Gesprächspartnern, während das Ergebnisprotokoll unternehmensöffentlich ist, weil häufig noch andere Mitarbeiter oder Unternehmensbereiche bei der Realisierung der Maßnahmen mithelfen sollen.

#### 7. Schritt: Organisatorische Verbesserungen

Die Verbesserungsvorschläge aus den Gesprächen mit unseren Mitarbeitern fasst die Führungskraft auf einem gesonderten Blatt zusammen, sichtet, ordnet und bewertet sie. Als sinnvoll erachtete Veränderungsmaßnahmen werden in der nächsten Teambesprechung erörtert, bevor sie realisiert werden.

#### 8. Schritt: Die gemeinsame Auswertung

Zum Abschluss werten die Führungskräfte die Erfahrungen mit den Mitarbeitergesprächen gemeinsam aus, um Rückschlüsse für die Weiterführung zu ziehen. Damit stellen sie sicher, dass dieses Instrument ständig weiterentwickelt werden kann.

##### Aufgabe 2.6:

Warum braucht man Standards für die Durchführung des Mitarbeitergesprächs?



## 2.5 Gruppenbezogene Formen

Gruppenbezogene Arbeitsformen (z.B. Teams, teilautonome Arbeitsgruppen usw.) erfordern auch gruppenbezogene Formen des Mitarbeitergesprächs. Themen, die in den Regelungsbereich der Teams und Gruppen fallen, können nämlich nicht zwischen Mitarbeiter und Führungskraft quasi im „Alleingang“ geregelt werden.

Für unser Thema Mitarbeitergespräch ist in Bezug auf z.B. teilautonome Arbeitsgruppen zusammenfassend wichtig, dass erstens alles, was das Alltagsgeschäft und die konkreten Aufgaben des Alltags betrifft, im Rahmen von Vorgaben von der Gruppe eigenständig geregelt wird, und dass zweitens sich die Rolle der Führungskräfte massiv verändert hin zu Moderatoren, Koordinatoren und Konfliktmanagern. Dies muss bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen mit Gruppen natürlich berücksichtigt werden.

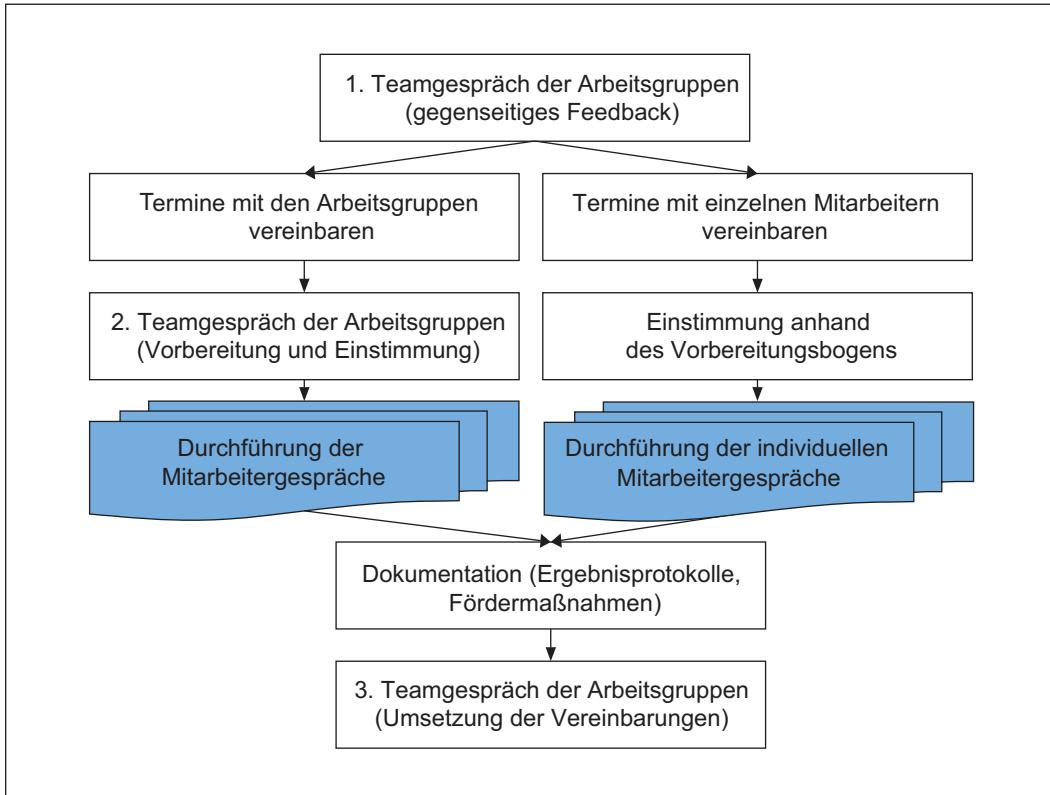
Was bedeutet dies für die Themen und Inhalte des Mitarbeitergesprächs?

Zunächst können Sie feststellen, dass es sich um dieselben Themen und Inhalte handelt. Sie können also den Leitfaden in seiner dargestellten Form verwenden. Allerdings müssen Sie sich bewusst sein, dass Sie als Führungskraft statt der konkreten Betrachtung eines einzelnen Mitarbeiters stets eine Betrachtung einer Arbeitsgruppe bzw. eines Arbeitsteams vornehmen müssen.

Für die **Einstimmung** bedeutet dies, dass die Führungskraft sich ihre Beziehung zu der jeweiligen Gruppe und die Art und Weise der Zusammenarbeit bewusst macht. Für die **Rückschau** muss sie auf die erzielten Arbeitsergebnisse, die Arbeitsgestaltung, die Aufgabenverteilung und die damit verbundenen Erfolgskriterien eingehen. Bei den **Eignungsschwerpunkten** stehen die Stärken, Schwächen und Entwicklungsperspektiven der Gruppen im Vergleich zu anderen im Vordergrund. Beim Thema **Führung und Zusammenarbeit** geht es um die Führungsbeziehung zwischen der Führungskraft und den jeweiligen Gruppen (nicht den einzelnen Mitarbeitern) und um die Zusammenarbeit der Gruppen untereinander. Bei den Themen **Ziele, Aufgaben, Erfolgskriterien** spielen mittel- und langfristige Entwicklungen und deren Bedeutung für das nächste Jahr im Hinblick auf gruppenbezogene Aufgaben- und Organisationsveränderungen eine Rolle. Auch die **Entwicklungsmaßnahmen** werden gruppenbezogen besprochen und vereinbart. So kann die Anforderung an die Gruppe z.B. lauten, dass zur Sicherstellung der Arbeit mit einer neuen Maschine bis zu einem bestimmten Termin mindestens zwei qualifizierte Gruppenmitglieder zur Verfügung stehen müssen. Welche das sind, wird die Gruppe nach eigenen Überlegungen entscheiden.

Diese kurze Beschreibung der Inhalte macht bereits die wesentlich höhere Komplexität der gruppenbezogenen Mitarbeitergespräche deutlich. Darüber hinaus besteht auch die Notwendigkeit von Vieraugengesprächen mit einzelnen Mitarbeitern; nämlich immer dann, wenn es um Entwicklungsperspektiven und Entwicklungsmaßnahmen geht, die perspektivisch über die Alltagsarbeit der Gruppen hinausgehen (z.B. zur Einleitung konkreter weiterer Karriere-schritte). Allerdings bedeutet das nicht, dass die Führungskräfte zukünftig sowohl ein gruppenbezogenes als auch mit jedem Mitarbeiter ein individuelles Mitarbeitergespräch führen müssen. Der zeitliche Abstand bei den individuellen Gesprächen wird sich deutlich erhöhen. Außerdem bedarf es hierzu immer einer konkreten Aktivität: Entweder der Mitarbeiter oder die Führungskraft müssen den Wunsch dazu äußern, während das gruppenbezogene Mitarbeitergespräch dem Automatismus des Jahresrhythmus unterliegt.

Wie sieht nun der Ablauf der jährlichen Durchführung gruppenbezogener Mitarbeitergespräche aus? Abb. 2.11 gibt darüber Auskunft.



**Abb. 2.11:** Schritte bei der Durchführung gruppenbezogener Mitarbeitergespräche

Es laufen also zwei Organisationsstränge parallel. Die Kunst für uns Führungskräfte liegt darin, diese Abläufe in der richtigen Reihenfolge zu behandeln.

Die Teams benötigen zunächst ein Treffen, bei dem sie für sich das abgelaufene Jahr unter Betrachtung der individuellen Anteile der einzelnen Teammitglieder bewerten. Dabei kann es emotional hoch hergehen. In solchen Fällen werden sich die Teams einen Moderator zu diesem Gespräch dazu holen. In diesen Gesprächen werden auch Karriereperspektiven einzelner Gruppenmitglieder besprochen, sofern es sich dabei um Wünsche handelt, die kurz- oder mittelfristig aus der Gruppe herausführen. Diese Gruppenmitglieder werden dazu Einzelgespräche mit der Führungskraft führen.

Danach werden die Termine für die Mitarbeitergespräche (gruppenbezogen und individuell) vereinbart. Der Vorlauf von einer Woche ist dabei zu knapp. Wir empfehlen zwei bis drei Wochen als Vorlauf.

Anschließend braucht die Gruppe einen weiteren Termin, um das gruppenbezogene Gespräch gemeinsam vorzubereiten.

Bei der Durchführung der Gespräche sollten Sie zuerst das gruppenbezogene Gespräch führen und danach die erforderlichen individuellen Gespräche.

Alle Gespräche werden protokolliert. Ergebnisse aus den individuellen Gesprächen, die Auswirkungen auf die Gruppe haben, werden dieser zugänglich gemacht.

Danach findet ein Teamgespräch statt, in dem das Team die Umsetzung der Ergebnisse aller Gespräche, soweit es die Gruppe betrifft, organisiert. Diese Festlegungen werden protokolliert und – wenn nötig – nochmals mit der Führungskraft besprochen. Danach beginnt die Umsetzung.



### Aufgabe 2.7:

Warum erfordern gruppenbezogene Arbeitsformen auch gruppenbezogene Gesprächsformen?

### Aufgabe 2.8:

Beschreiben Sie den Ablauf bei gruppenbezogenen Mitarbeitergesprächen im Vergleich zu den individuellen Mitarbeitergesprächen!

## Zusammenfassung

In dieser Lektion haben wir uns mit einem zentralen Führungsinstrument auseinandergesetzt, an das viele andere Führungsinstrumente angekoppelt werden können – dem **Mitarbeitergespräch**.

Im jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch werden unter vier Augen – mit bewusstem Abstand zum Tagesgeschehen – zentrale Inhalte der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft systematisch besprochen. Das Gespräch verfolgt dabei hauptsächlich zwei **Ziele**: In einer Rückschau auf das vergangene Jahr entsteht eine Bilanz der bisherigen Leistungen und der Art der Zusammenarbeit; in einer Vorausschau werden Ziele und Unterstützungsmaßnahmen für den Mitarbeiter sowie Spielregeln der Kooperation besprochen.

Zentrale **Inhalte** des Mitarbeitergesprächs sind: Aufgaben und Anforderungen, Leistung, Arbeitssituation und Zukunft.

Nachdem Sie einige Grundsätze des Mitarbeitergesprächs kennengelernt haben, ist folgender **Nutzen** deutlich geworden:

- Verknüpfung der strategischen Zielsetzungen des Unternehmens mit den Arbeitsschwerpunkten der Mitarbeiter
- Vertiefung des Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- offener Dialog
- Kooperation und gegenseitiges Verständnis bei der Lösung von Schwierigkeiten und Problemen
- Einbeziehen des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeitern in den Planungsprozess
- Ausrichtung des Planungsprozesses an den Fähigkeiten (Stärken und Schwächen) der Mitarbeiter
- Freisetzung von Motivation
- gegenseitige Rückmeldung über Ergebnisse, Leistung und Verhalten
- Klarheit über künftige Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte

Ein schriftlicher **Leitfaden** hilft Ihnen bei der Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs. Dieser gliedert sich üblicherweise in folgende sechs Punkte:

Einstimmung, Rückschau, Eignungsschwerpunkte, Führung und Zusammenarbeit, Ziele, Aufgaben und Erfolgskriterien sowie Entwicklungsmaßnahmen.

Der **Ablauf** des Mitarbeitergesprächs vollzieht sich dann in acht Schritten, die wir detailliert dargestellt haben. Abschließend wurden noch die Unterschiede zu gruppenbezogenen Formen des Mitarbeitergesprächs besprochen. Dabei haben wir festgestellt, dass über dieselben Themen gesprochen wird. Allerdings sind die Organisation und die Durchführung der Gespräche deutlich komplexer.

### Wiederholungsaufgaben

- 2.1 Welche Themen werden im Mitarbeitergespräch bearbeitet? Geben Sie Beispiele aus Ihrer Praxis.
- 2.2 Warum bezeichnet man das Mitarbeitergespräch als „Auszeit“?
- 2.3 Warum ist die Vorbereitung des Gesprächs so wichtig?
- 2.4 Warum braucht man bei gruppenbezogenen Formen des Mitarbeitergesprächs zusätzlich individuelle Gespräche?

### 3 Zielvereinbarungen und Zielerreichung

In dieser Lektion widmen wir uns dem Thema Zielvereinbarung und Zielerreichung. Wir grenzen das bewusst von Zielvorgaben ab und machen Sie hierzu mit den wichtigen Grundsätzen, Leitfäden und Spielregeln vertraut. Darüber hinaus diskutieren wir zwei Sonderformen, die in den Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen: gruppenbezogene Zielvereinbarungen und Balanced Scorecards.

Ohne Ziele ist die Ausrichtung von Einzelaktivitäten auf etwas Gemeinsames hin nicht möglich. Führen bedeutet immer eine mehr oder minder unmittelbare, zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter. Eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften ist es daher, für klare Ziele zu sorgen. Insofern ist Führen mit Zielen nichts Neues.

Ziele sind dabei gedanklich vorweggenommene Ergebnisse. Wir machen uns ein genaues Bild davon, wie unsere Arbeitswelt in Bezug auf die Arbeitsergebnisse zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft (z.B. am Jahresende) aussehen soll. Dann nehmen wir eine fiktive Kamera und machen ein Foto von diesem Bild. Diesem Foto laufen wir jetzt so lange hinterher, bis unsere Welt – spätestens an dem Termin, den wir uns vorgenommen haben – so aussieht wie auf dem Foto.

In unseren Unternehmen arbeitet wahrscheinlich jeder Mitarbeiter nach Zielen. Diese Ziele können sich unausgesprochen im Kopf des Mitarbeiters gebildet haben, also ganz persönliche Ziele sein. Sie können vage mit der Führungskraft besprochen oder von ihr vorgegeben sein. Es ist auch möglich, dass unterschiedliche, zum Teil widersprüchliche Ziele die Mitarbeiter erreichen.

Um im immer schnelleren und globalen Wettbewerb bestehen zu können, reichen diese Formen der Zielbildung nicht mehr aus. Wir benötigen unternehmensweit abgestimmte, transparente und kommunizierte Ziele. Dabei hilft uns das Führungsinstrument der Zielvereinbarung.



#### Aufgabe 3.1:

Was verstehen wir unter Zielen und warum sind diese aus Sicht der Führungskräfte so wichtig?

### 3.1 Grundsätze

Während die ersten Systeme des „Management by Objectives“ (MbO) noch stark einen Zielsetzungsprozess von oben nach unten beschrieben, in dem aus den von der Unternehmensleitung vorgegebenen Zielen für die jeweils nächste Führungsebene bis hin zum Mitarbeiter an der Maschine Ziele abgeleitet wurden, geht es bei den Zielvereinbarungen um einen Aushandlungs- und Vereinbarungsprozess.

Grundlage dafür ist das Leitbild des engagierten, mündigen Mitarbeiters, der in hohem Maße eigenmotiviert und auf der Suche nach Selbstverwirklichung ist. Dabei sind einige Prinzipien von Bedeutung.

1. Partizipation
2. Autonomie
3. Eigenkontrolle

**Abb. 3.1:** Prinzipien beim Führen mit Zielen  
(vgl. Wahren 2002, aber auch Malik 2002)

#### Forderung nach Partizipation

Mitarbeiter wollen bei der Festlegung von Zielen für ihren Arbeitsbereich beteiligt werden. Diese Forderung wird z.B. erfüllt, wenn Ziele gemeinsam erarbeitet und fixiert werden.

#### Forderung nach Autonomie

Mitarbeiter wollen einen gewissen Autonomiebereich (Entscheidungsspielraum), der frei sein sollte von reglementierenden Eingriffen der Führungskraft. Diese Forderung kann z.B. erfüllt werden, wenn die Suche nach dem besten Weg zur Zielerreichung im Ermessensspielraum des Mitarbeiters liegt.

#### Forderung nach Eigenkontrolle

Eigenkontrolle hat wegen des damit verbundenen Vertrauens Vorrang vor Fremdkontrolle. Diese Forderung lässt sich bei der Führung mit Zielen realisieren, wenn sich z.B. Kontrolltätigkeiten nicht so sehr auf einzelne Handlungen, sondern vor allem auf die Erreichung vereinbarter Ziele konzentrieren.

Zielvereinbarungen sind daher ein notwendiges Managementinstrument, um

- Unternehmensziele zu erreichen,
- Mitarbeiter stärker in die strategische Zielsetzung des Unternehmens einzubinden,
- die individuellen Zielsetzungen, Bedürfnisse, Fähigkeiten und Stärken aller Mitarbeiter zu berücksichtigen,
- eine Zusammenarbeits- und Vereinbarungskultur zu unterstützen, die auf Vertrauen und Kommunikation basiert.

Sie sind damit Teil des Führungssystems (vgl. Kiefer, Knebel 2011).

Welchen konkreten **Nutzen** stiften uns Zielvereinbarungen?

### Zielvereinbarungen

- fördern die Klarheit von Aufgabenstellungen und Arbeitsschwerpunkten und helfen bei der Priorisierungsförderung
- fördern das Denken und Handeln in Ergebnissen
- fördern die Akzeptanz der Ziele durch vorhergehende Abstimmung und Diskussion
- mindern Reibungsflächen und Konfliktpotenziale
- geben Orientierung auch bei Unvorhergesehenem
- machen Beurteilungen sachlicher und orientieren sie an der Zielerreichung

**Abb. 3.2:** Nutzen von Zielvereinbarungen

Welche **Grundsätze** für das Aufstellen von Zielvereinbarungen ergeben sich daraus?

1. Chancen und Problembereiche identifizieren
2. Nur wenige Ziele vereinbaren
3. Ziele müssen sich überwachen lassen
4. Ziele aus unterschiedlichen Bereichen vereinbaren
5. Ziele messbar formulieren
6. Ziele müssen beeinflussbar sein
7. Ziele sollen herausfordernd sein

**Abb. 3.3:** Grundsätze für Zielvereinbarungen (entnommen: Kiefer, Knebel 2011, S. 185)

Da es viele wichtige Arbeitsaufgaben gibt, sollen uns Ziele bei der Priorisierung helfen. Es kommt darauf an, die wichtigsten **Chancen und Problemstellungen** des eigenen Verantwortungsbereichs zu erkennen und festzulegen. Nur zu diesen Bereichen werden Ziele vereinbart. Zu berücksichtigen sind dabei die strategischen Überlegungen des Unternehmens und die Ziele, die bereits mit anderen Bereichen (Vorgesetzten, Kollegen usw.) vereinbart und abgestimmt sind.

Die Kunst liegt also in der Beschränkung. Die Faustformel lautet, möglichst **wenige Ziele** (möglichst nicht mehr als fünf) pro Mitarbeiter zu vereinbaren. Das hilft, sich auf die Ziele zu konzentrieren, da sich eine geringe Zahl von Zielen leicht merken lässt (vgl. Malik 2002).

Es werden nur solche Ziele vereinbart, die sich sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Führungskräften tatsächlich **überwachen und kontrollieren** lassen. Um Ziele systematisch und erfolgreich zu verfolgen, braucht man in angemessenen Zeitabständen Informationen darüber, welche Wegstrecke, gemessen am Ziel, bereits zurückgelegt wurde. Ansonsten weiß man nicht, ob das eingeschlagene Tempo ausreicht, um das Ziel zur verabredeten Zeit zu erreichen, oder ob das Tempo erhöht werden muss bzw. verlangsamt werden kann (um vorrangig andere Ziele zum Erfolg zu führen).

Es werden **Ziele aus unterschiedlichen Bereichen** der Arbeit vereinbart. Damit soll die einseitige Ausrichtung der Zielvereinbarungen auf ausschließlich quantitative Größen (Umsatz, Kosten, Fehler usw.) verhindert werden. Hierbei können die vier Säulen der Zielvereinbarung helfen.

1. Ziele aus dem Bereich „Anforderungsprofile/Stellenbeschreibungen“ beziehen sich auf die konkreten Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter/innen. In der Regel geht es bei den Zielen aus diesem Bereich um die Bildung unterschiedlicher Prioritäten zwischen den Arbeitsaufgaben.
2. Ziele aus dem Bereich „Strategische Ziele“ beziehen sich auf übergeordnete Ziele aus der jeweils geltenden Unternehmensstrategie. Hier geht es um Ziele aus dem Arbeitsgebiet des Mitarbeiters, die sich direkt aus diesen strategischen Überlegungen ableiten lassen.
3. Ziele aus dem Bereich „Added Value“ (Value based management) beziehen sich auf den Mehrwert. Hierzu werden Ziele vereinbart, die gegenüber dem jetzigen Zustand die Ertragssituation durch höhere Erträge, geringere Kosten oder neue Geschäfte verbessern.
4. Persönliche Entwicklungsziele beziehen sich auf die konkreten Fähigkeiten des/der Mitarbeiters/in. Hier werden Ziele zur Erweiterung dieser Fähigkeiten vereinbart.

Anforderungsprofile/ Stellenbeschreibungen	Strategische Ziele	Added Value (VBM)	Persönliche Entwicklungsziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defizite zwischen Anforderungsprofil und tatsächlicher Tätigkeit ausbalancieren</li> <li>- Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen hinsichtlich ihrer Aktualität überprüfen</li> <li>- Auf Grundlage der Stellenbeschreibung Arbeitsschwerpunkte formulieren</li> <li>- Auf Grundlage der Stellenbeschreibung Kooperationsziele mit anderen Bereichen formulieren</li> <li>- Auf Grundlage der Stellenbeschreibung Führungsziele formulieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereichsbezogene Ziele aus der Unternehmensstrategie ableiten</li> <li>- Bereichsbezogene Ziele aus Unternehmensgrundsätzen, Leiterbildern o. Ä. ableiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosteneinsparungsziele für den eigenen Verantwortungsbereich</li> <li>- Entwickeln und Realisieren von Innovationen, die zur Kostenreduzierung führen</li> <li>- Entwickeln und Umsetzen von Konzepten, die zur Leistungssteigerung beitragen</li> <li>- Vermarkten von Know-how bzw. Know-why über das Kerngeschäft hinaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwerb zusätzlicher Fähigkeiten und Kenntnisse</li> <li>- Erweiterung der Verantwortung</li> <li>- Veränderung des persönlichen Verhaltens</li> <li>- Vorbereitung auf neue bzw. zusätzliche Aufgaben</li> <li>- Übernahme von Projekt-, Task-Force-Leitung o. Ä.</li> <li>- Vertretung des Unternehmens bei Verbänden, Parteien, Ausschüssen o. Ä.</li> <li>- Übernahme von Lehraufträgen an Hochschulen</li> </ul>

**Abb. 3.4:** Vier Säulen der Zielvereinbarungen  
(entnommen: unveröffentlichte Abbildung aus einem konkreten Beratungsprojekt)

Man muss die Ziele **messbar formulieren**, um eine objektivere Betrachtung bei der Zielerreichung zu ermöglichen. Am Ende des vereinbarten Zeitabschnitts soll man (Mitarbeiter und Führungskraft) nicht darüber streiten müssen, ob ein Ziel erreicht ist oder nicht. Daher müssen die Interpretationsspielräume so gering wie möglich gehalten werden. Mindestens die beiden Personen, welche die Ziele miteinander vereinbaren, müssen dasselbe darunter verstehen.

Zwei Beispiele:

- Statt „Steigerung des Umsatzes“ sollte das Ziel heißen:  
„Der Umsatz des Vertriebsbereichs Süd für das Jahr 2012 ist, gemessen in Euro, um 5 % höher als der Umsatz des Jahres 2011.“
- Statt „Einführung von Zielvereinbarungen“ sollte das Ziel heißen:  
„Zur Einführung von Zielvereinbarungen sind ein Leitfaden und die Spielregeln für Zielvereinbarungen bis zum 30.06.2012 schriftlich erstellt, alle betroffenen Mitarbeiter bis zum 30.09.2012 informiert sowie alle betroffenen Führungskräfte bis zum selben Termin geschult.“

Die Führungskräfte vereinbaren mit Mitarbeitern nur solche Ziele, die von ihnen auch maßgeblich **beeinflusst** werden können. Wer keinen Einfluss nehmen kann, sollte auch nicht für Ergebnisse verantwortlich gemacht werden. Allerdings lebt in unseren Unternehmen niemand auf einer einsamen Insel. Jeder ist bei seinen Aufgaben auch von anderen abhängig. Einfluss nehmen heißt daher auch, mit anderen über die eigenen Ziele und Absichten zu kommunizieren.

Die gestellten Ziele müssen eine **Herausforderung** darstellen. Es werden keine Selbstverständlichkeiten miteinander festgelegt. Herausfordernd bedeutet, dass die Ziele einerseits tatsächlich erreichbar sein müssen, dass es andererseits für die Zielerreichung aber eine größere Anstrengung braucht. Schließlich soll die Zielerreichung Führungskräfte und das eigene Unternehmen im Wettbewerb weiterbringen.



#### Aufgabe 3.2:

Warum ist die Forderung nach Partizipation im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen wichtig?

#### Aufgabe 3.3:

Warum sollen Ziele messbar formuliert werden?

## 3.2 Leitfäden und Spielregeln

Wie beim Mitarbeitergespräch benötigt man auch für die Durchführung der Zielvereinbarungen einen schriftlichen Leitfaden in Form eines Formulars und schriftlich fixierte Spielregeln zur Unterstützung.

Abb. 3.5 und Abb. 3.6 geben zwei Beispiele für jeweils ein Formular, das zur Dokumentation der Zielvereinbarungen bzw. zur Dokumentation der Bewertung der Zielerreichungen verwendet werden kann.

**- Beispiel -**

<b>Dokumentation der Zielvereinbarungen</b>			
Planungszeitraum:	Geschäftsjahr		
Mitarbeiter:	Hubert Fleißig	Vorgesetzter:	Werner Bestimmt
Organisationseinheit:	Werk Erfolgstadt	Datum:	15.09.....

Planen Sie nun das vor Ihnen liegende Geschäftsjahr. Welche konkreten Ergebnisse wollen Sie erreichen? Denken Sie dabei vor allem an die Strategie des Unternehmens, Aktionsschwerpunkte, Projekte und besondere Herausforderungen. Halten Sie die 3–5 wichtigsten Ziele fest.

- A **Bestimmen von Zielgebiet und -richtung:** (**Warum** soll es erreicht werden?)

Begründen Sie Ihre Ziele: Erforderliche Chancennutzung, abzustellende Störung, durchzuführende Veränderung – Wo muss etwas geschehen? Was ist der besondere Nutzen?

- B **Bestimmen des Zielinhaltes:** (**Was** soll **bis wann** erreicht werden?)

Das Ziel ist voll und uneingeschränkt erreicht, wenn ... – Welche messbare und feststellbare Wirkung wird erwartet?

*Hinweis für die Gewichtung: mindestens 10, höchstens 40 Punkte; verwenden Sie mindestens 5er-Abstufungen.*

Lfd. Nr.	Beschreibung der Ziele	Gewicht max. 100 Punkte
1.	A. Die Ausschussquote im Werk ist nach Benchmarking-Erhebungen deutlich höher als in Werken vergleichbarer Industrien. B. Senkung der Ausschussquote um 20 % bis zum Ende des Geschäftsjahres.	25
2.	A. Mitarbeiter der Produktion weisen darauf hin, dass mithilfe besserer Planung die Rüstzeiten weiter gesenkt werden könnten. B. Senkung der Rüstzeiten an allen Linien um insgesamt 15 % bis Ende Juni 2012. <i>Dieses Ziel sollte ohne zusätzliche Neuinvestitionen erreicht werden!</i>	20
3.	A. Die neue „Quick-Systematik“ könnte nennenswerte Kosten sparen, wenn sie früher als nach gegenwärtiger Planung vorgesehen zum Einsatz käme. B. Volle Funktionsfähigkeit des Quick-Systems bereits zum 30.07.2012.	15
4.	A. Der Hauptwettbewerber hat in seinem Werk mithilfe von Teamarbeit die Produktivität signifikant steigern können. In einem mittelfristig angelegten Projekt sollen auch in Erfolgstadt Fertigungsinselfen mit teilautonomen Arbeitsgruppen eingerichtet werden. B. Abschluss einer Betriebsvereinbarung über die Fertigungsinself ANJA und erfolgreicher Abschluss der erforderlichen Mitarbeitereschulung bis 30.09.2012. <i>Das genehmigte Investitionsbudget für ANJA darf nicht überschritten werden!</i>	30
5.	A. Das Arbeitsklima in mehreren Betrieben des Werkes hat sich im Zuge der Reengineering-Maßnahmen deutlich verschlechtert. Trends zu einer Erhöhung des Krankenstandes könnten Hinweise dazu sein. B. Verbesserung des Betriebsklimas in den Betrieben 4, 5 und 6 bis Ende des Geschäftsjahres. Der Erfolg soll mithilfe einer Mitarbeiterbefragung festgestellt werden. Diese muss signifikant besser ausfallen als die ausgewertete Befragung vom März 2009. <i>Die Verbesserung soll im Wesentlichen auf der Basis von Führungmaßnahmen erfolgen. Investitionsmittel stehen dafür nicht zur Verfügung.</i>	10
		$\Sigma$ 100 Punkte
Unterschrift Mitarbeiter:	Unterschrift Vorgesetzter:	

**Abb. 3.5:** Dokumentation der Zielvereinbarungen  
(entnommen: unveröffentlichte Abbildung aus einem konkreten Beratungsprojekt)

**- Beispiel -**

Dokumentation der Ergebnisbetrachtung	
Planungszeitraum:	Geschäftsjahr
Mitarbeiter:	Hubert Fleißig
Organisationseinheit:	Leiter Werk Erfolgstadt
Vorgesetzter:	Werner Bestimmt
Datum:	12.10. ....

Denken Sie an die Ziele und Aufgabenschwerpunkte, die Sie für den abgelaufenen Zeitraum vereinbart hatten. Welche Ergebnisse wurden dabei erzielt? Diskutieren Sie die Ergebnisbetrachtung für jedes verfolgte Ziel unter den folgenden Aspekten:					
(a) Ergebnisse: <i>Was sollte erreicht werden? Was ist erreicht worden?</i>					
(b) Abweichungsanalyse: <i>Wie ist eine Abweichung zu erklären? Was ist bei der Ergebnisbewertung zu berücksichtigen?</i>					
(c) Schlussfolgerungen: <i>Was kann getan werden, um noch erfolgreicher zu sein?</i>					
(d) Bewertung: <i>Wie bewerten Sie den Grad an Zielerreichung? Halten Sie die entsprechende Punktzahl fest.</i>					
<i>Ergebnispunkte = Gewicht x Bewertung Es sind maximal 400 Punkte möglich.</i>					
Zielerreichung	fehlt	gering	teilweise	hinreichend	voll
Punktzahl	0	1	2	3	4

Lfd. Nr.		Gewicht	Bewertung	Ergebnispunkte
1.	(a) Die Ausschussquote konnte nicht um 20 %, sondern nur um 10 % reduziert werden. (b) Justierungen an den Anlagen konnten aufgrund ungenauer Messinstrumente nicht schnell genug nachgesteuert werden. (c) Messinstrumente sind instand gesetzt. Die Zielsetzung ist für die nächste Planungsperiode wieder relevant.	25	2	50
2.	(a) Rüstzeiten konnten an allen Linien um insgesamt 14,2 % gesenkt werden. (b) Dieses Ziel konnte durch Initiativen mehrerer Linienführer positiv beeinflusst werden. (c) Es sollte im Werk über die Einführung von KVP-Programmen nachgedacht werden.	20	3	60
3.	(a) Das Quick-System ist vorzeitig zum 30.08. voll funktionsfähig eingeführt; Zielvereinbarung war die Einführung zum 30.07.2012. (b) Der Systemlieferant musste nach Anlaufproblemen mehrere Nachbesserungen vornehmen. Das System läuft immer noch nicht stabil. (c) Der Stelleninhaber sollte seine Systemkenntnisse stärken, damit er zukünftig ein kompetenter Gesprächspartner für Systemlieferant und Mitarbeiter sein kann.	15	3	45
4.	(a) Die Betriebsvereinbarung über die Fertigungsinsel ANJA ist beendet; die Schulung konnte abgeschlossen werden. Die Voraussetzungen für eine plangerechte Einführung sind gegeben. (b) ANJA wird von den Mitarbeitern grundsätzlich positiv beurteilt. (c) Konzepte für weitere Fertigungsinseln haben hohe Priorität. Die Auswertung der Produktivitätsergebnisse für ANJA erfolgt nach Realisierung.	30	4	120
5.	(a) Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sind für alle Betriebe nicht besser, teilweise sogar schlechter ausgefallen als bei der ausgewerteten Befragung vom März 2009. (b) Der Personalabbau hat eventuell nachhaltiger gewirkt als angenommen. Die Führungskräfte im Werk schienen auf die Aufgabe nicht optimal vorbereitet. Schulung der Führungskräfte zur Verbesserung der täglichen Arbeitskontakte ist erforderlich.	10	0	0
<i>Summe der Ergebnispunkte:</i>				$\Sigma 275$ % 69

Es sind max. 400 Punkte erreichbar, d. h. Zielerfüllung = 69 %

**Abb. 3.6:** Dokumentation der Ergebnisbetrachtung der Zielerreichung  
(entnommen: unveröffentlichte Abbildung aus einem konkreten Beratungsprojekt)

Diese Beispiele erklären sich weitgehend selbst.

Die einzelnen Ziele können noch zueinander gewichtet werden, wenn einzelne Ziele bedeutsamer als andere sind. Bei der Dokumentation der Ziele ist es auch hilfreich, wenn der Zusammenhang (oder die Vorgeschichte) zur Bildung der Ziele sichtbar gemacht wird.

Bei der Zielerreichung werden häufig nicht nur die Stufen „Ziel erreicht“ bzw. „Ziel nicht erreicht“ gewählt, sondern eine mehrstufige Ergebnisbewertung (siehe Beispiel). Dabei muss beachtet werden, dass bereits bei der Zielvereinbarung miteinander besprochen werden sollte, welches Ergebnis zu welchem Zielerreichungsgrad führen wird.

Auch die Spielregeln für die Zielvereinbarungen sollen an einem Beispiel dargestellt werden.

**Top-down-Prozess** in der ersten Spielregel meint, dass der Prozess der Zielvereinbarungen im Unternehmen von oben nach unten verläuft. So beginnt z.B. der Geschäftsführer mit den Zielvereinbarungsgesprächen, die er mit seinen Abteilungsleitern führt. Diese führen danach die Gespräche mit ihren Gruppenleitern. Danach führen abschließend die Gruppenleiter die Gespräche mit den Mitarbeiterinnen.

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zielvereinbarungen werden einmal jährlich in einem Top-down-Prozess im Januar/Februar des Jahres zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter getroffen. Der Vorgesetzte löst das Verfahren aus.</li> <li>2. Das Mitarbeitergespräch für die Zielvereinbarung ist frühzeitig zu terminieren. Für das Gespräch selbst muss ausreichend Zeit eingeplant werden. Die Qualität des Gesprächs hängt von einer guten Vorbereitung des Vorgesetzten und des Mitarbeiters ab.</li> <li>3. Die Ziele werden im Konsens vereinbart. Sollte dies ausnahmsweise nicht gelingen, so ist der Dissens gemeinsam zu beschreiben und festzuhalten.</li> <li>4. In diesem Fall ist der nächsthöhere Vorgesetzte einzuschalten. Dieser wird zunächst versuchen, mit dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter eine einvernehmliche Lösung zu finden. Gelingt das nicht, entscheidet er nach eigenem Ermessen.</li> <li>5. Die vereinbarten Ziele sind grundsätzlich öffentlich. Alle von den Zielen betroffenen Unternehmensbereiche sind über die vereinbarten Ziele auf geeignete Weise zu informieren.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Die Zielvereinbarung gilt in der Regel ein Geschäftsjahr. Sie wird während der Laufzeit grundsätzlich nicht verändert.</li> <li>7. Der Fortschritt der Zielerreichung wird durch regelmäßige Gespräche über Zwischenziele bzw. Meilensteine vom Vorgesetzten begleitet und vom Mitarbeiter überwacht. Insbesondere bei erkennbaren Abweichungen geben die Vorgesetzten dem Mitarbeiter zusätzliche Unterstützung.</li> <li>8. Am Ende des Vereinbarungszeitraumes sprechen der Vorgesetzte und der Mitarbeiter gemeinsam über die Zielerreichung. Der Grad der Zielerreichung wird im Konsens ermittelt und festgehalten (bei Dissens siehe 4.). Gleichzeitig werden die Ziele für das nächste Jahr vereinbart.</li> <li>9. Die Gesprächsunterlagen verbleiben beim Vorgesetzten und beim Mitarbeiter. Die Ergebnisse der Zielerreichung werden an die Personalabteilung weitergegeben.</li> <li>10. Bei einem Wechsel des Vorgesetzten während des Zielvereinbarungszeitraumes bleiben die vereinbarten Ziele für den Mitarbeiter bestehen und werden dem neuen Vorgesetzten übergeben. Wechselt der Mitarbeiter, so ist am neuen Arbeitsplatz eine neue Zielvereinbarung zu treffen.</li> </ol> |
|---|---|

**Abb. 3.7:** Beispiel für Spielregeln zur Zielvereinbarung  
(entnommen: Kiefer, Knebel 2011, S. 188)

Das wichtigste Element dieser Spielregeln ist das **Konsensprinzip**, das die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Prinzipien realisiert. Zum Streit kommt es häufig über die Frage, was beim Dissens geschieht. Hierzu ist es wichtig, Dissensregelungen für alle Beteiligten so unattraktiv wie möglich zu machen.

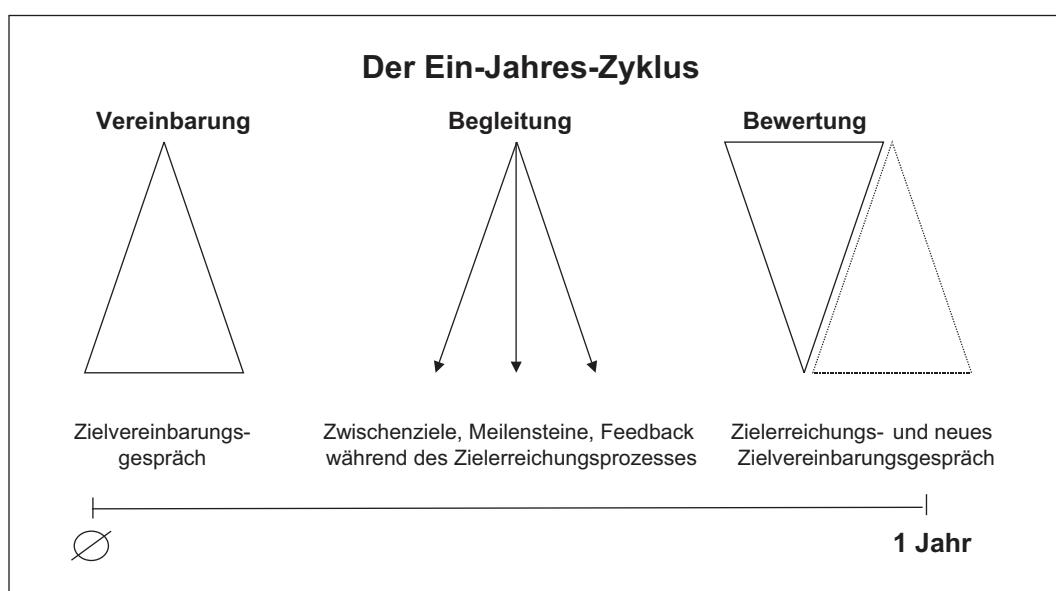
Im vorliegenden Beispiel ist es für den Mitarbeiter deshalb unattraktiv, weil er befürchtet, dass im Streitfall der nächsthöhere Vorgesetzte für seinen Vorgesetzten entscheiden wird. Aber auch für die Führungskraft ist es unattraktiv, zumal, wenn er Streitfälle mit mehreren Mitarbeitern hat. Sein Vorgesetzter könnte den Eindruck gewinnen, er käme mit seinen Mitarbeitern nicht klar.

Ein weiteres wichtiges Prinzip ist die **Offentlichkeit von Zielen**. Ziele können nur wirksam sein, wenn alle, die in irgendeiner Weise betroffen sind, diese auch kennen. Nur so lassen sich widerstrebende Ziele ausgleichen. Stellen wir uns vor, wir wollten als Produktionsleiter die Produktivität unserer Maschinenanlage mithilfe einer neuen Steuerungssoftware erhöhen und bräuchten dazu die Unterstützung der Informationstechnik. Dieses Ziel ist nur zu erreichen, wenn der Leiter der Informationstechnik unser Ziel kennt und im Rahmen seiner Ziele entsprechende Ressourcen einplant.

Wichtig ist auch die **gemeinsame Zielverfolgung** von Mitarbeiter und Führungskraft. Sie sprechen regelmäßig in formellen und informellen Gesprächen über den Stand der Zielerreichung. Damit werden Probleme und Abweichungen frühzeitig deutlich, sodass die Führungskraft Unterstützung geben und Steine aus dem Weg räumen kann, sofern beide dies für richtig halten.

Die übrigen Spielregeln erklären sich weitgehend von selbst.

Zielvereinbarungen finden üblicherweise im Jahresrhythmus statt. Gespräche zur Zielvereinbarung und zur Zielerreichung werden dabei nicht getrennt, sondern in einem Gespräch in der Reihenfolge Zielerreichung für das abgelaufene Jahr und Zielvereinbarung für das kommende Jahr abgearbeitet. Dabei gelten zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung dieselben Regeln wie für das Mitarbeitergespräch.



**Abb. 3.8:** Zielvereinbarung und Zielerreichung im Jahresrhythmus  
(entnommen: Kiefer, Knebel 2011, S. 189)

Das Zielerreichungs-/Zielvereinbarungsgespräch kann sehr gut in das Mitarbeitergespräch integriert werden. In diesem Fall empfiehlt es sich, über die Ziele zu Beginn zu sprechen und die anderen Punkte des Mitarbeitergesprächs anzuschließen.

**Aufgabe 3.4:**

Was ist bei einer mehrstufigen Ergebnisbewertung zu beachten?

**Aufgabe 3.5:**

Warum sind Dissensregelungen im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen wichtig?

### 3.3 Gruppenbezogene Formen

Die Vereinbarung von Zielen mit einzelnen Mitarbeitern hat den Vorteil, dass die Führungskraft auf die Spezifika dieser Person und ihrer Stelle eingehen kann. Sie endet aber dort, wo nicht der einzelne Mitarbeiter, sondern eine Arbeitsgruppe/ein Team als Ganzes die Verantwortung für bestimmte Arbeitsergebnisse (z.B. bei teilautonomen Arbeitsgruppen) trägt. In diesem Fall verbietet sich die Zielvereinbarung mit Einzelpersonen. Stattdessen müssen Ziele mit der gesamten Gruppe vereinbart werden.

Dies hat den Vorteil, dass neben der Fixierung eines kollektiv anzustrebenden Ergebnisses die gemeinsame Verantwortung und das Wir-Gefühl der Gruppe positiv beeinflusst werden können.

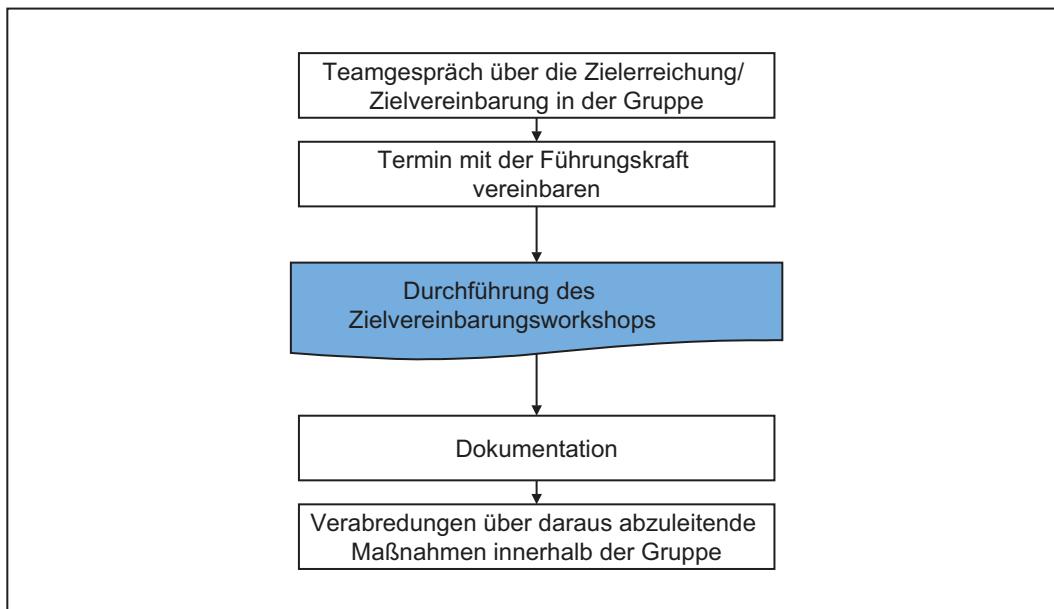
Während der Leitfaden und die Spielregeln für die Zielvereinbarungen entsprechend sinngemäß verwendbar sind, gestaltet sich der Ablauf für die Zielvereinbarungen mit Gruppen etwas anders als die individuellen Zielvereinbarungen.

Für letztere gilt derselbe Ablauf wie für das individuelle Mitarbeitergespräch (siehe Abb. 2.10).

Die Zielvereinbarung mit Gruppen beginnt damit, dass sich die zuständige Führungskraft und die Gruppe zunächst getrennt anhand des Leitfadens zur Zielerreichung bzw. Zielvereinbarung vorbereiten. Dabei hat die Gruppe die schwierige Aufgabe, zunächst eine gemeinsame Sicht über die erreichten Ergebnisse des vergangenen Jahres und über die Ziele, die sie für das kommende Jahr eingehen will, herzustellen.

Für die Zukunftsbetrachtung hat es sich in der Praxis als hilfreich erwiesen, wenn die zuständige Führungskraft bereits im Vorfeld der Gruppe mitteilt, zu welchen Themen sie gern Ziele mit der Gruppe vereinbaren will.

Zu Beginn benötigen die Gruppen häufig ausgebildete Moderatoren, die ihnen in dieser Phase helfen, zu einer gemeinsamen Sichtweise zu kommen.



**Abb. 3.9:** Ablauf der Zielvereinbarungen mit Gruppen  
(entnommen: Kiefer, Knebel 2011, S. 255)

Parallel zu dieser Phase wird ein konkreter Termin für den **ZielvereinbarungswORKshop** abgesprochen.

Im ZielvereinbarungswORKshop, in dem alle Mitarbeiter der Gruppe und die Führungskraft anwesend sind, werden zunächst die erreichten Ergebnisse miteinander besprochen. Dies ist – wenn die Zielvereinbarung im letzten Jahr und die zwischenzeitlichen Informationen gut waren – normalerweise der leichtere Teil der Übung.

Danach geht es um die Vereinbarungen der Ziele für das kommende Jahr. Dies ist sehr viel komplexer, weil die Führungskraft nicht nur einem Mitarbeiter, sondern der gesamten Gruppe gegenübersteht. Es empfiehlt sich daher, die ersten ZielvereinbarungswORKshops moderieren zu lassen. Auch Auszeiten haben sich als probates Mittel bewährt, wenn die Interessenunterschiede zunächst unüberbrückbar erscheinen.

Die Dokumentation der Ergebnisse erfolgt während des Workshops auf Flipchart, Metaplanatafeln oder mithilfe von Laptop und Beamer. Die Führungskraft sorgt anschließend für eine Abschrift bzw. die elektronische Verteilung des Dokuments.

Wenn der ZielvereinbarungswORKshop erfolgreich verlaufen ist, besteht die Arbeit der Gruppe im Prozess abschließend darin, die für eine Erreichung der vereinbarten Ziele notwendigen internen Verabredungen zu treffen. Es muss z.B. entschieden werden, wie die konkrete Arbeitseinteilung aussehen soll oder wer aus der Gruppe sich der notwendigen Qualifizierung unterstellt. Auch zu diesem Gespräch sollte bei den ersten Malen ein externer Moderator hinzugezogen werden, da unterschiedliche persönliche Interessen in der Gruppe einen erheblichen Konfliktstoff bergen können.

Auch diese Verabredungen innerhalb der Gruppe werden dokumentiert.

**Aufgabe 3.6:**

Beschreiben Sie Parallelitäten und Unterschiede bei Zielvereinbarungen mit einzelnen Mitarbeitern bzw. Gruppen.

**Aufgabe 3.7:**

Wie kann die Führungskraft die Gruppe bei der Vorbereitung des Zielvereinbarungsworkshops unterstützen?

### 3.4 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein neues Führungsinstrument, durch das die Führungskräfte die Vision des Unternehmens und seine strategischen Ziele mit dem betrieblichen Alltag verbinden und damit die Ziele besser erreichen als bisher. Sie stellt damit eine Erweiterung des Zielvereinbarungssystems dar (vgl. Kaplan, Norton 1997).

Mit der Balanced Scorecard erhält man die Möglichkeit, das Unternehmen mithilfe von wenigen, aber entscheidenden Kennzahlen strategisch, flexibel und effektiv zu führen. Damit kann innovatives und kreatives Denken aller Mitarbeiter als Element in der Unternehmenskultur verankert werden.

Der Begriff kommt aus dem Englischen. „Score“ meint dabei die jeweils zu erreichende Punktzahl oder, im betrieblichen Umfeld, die entsprechenden Kennzahlen. Die strategischen Ziele werden also grundsätzlich über Kennzahlen messbar gemacht, sodass eine wichtige Forderung bei der Formulierung von Zielen grundsätzlich erfüllt ist. „Card“, zu Deutsch Karte, weist darauf hin, dass die entsprechenden Ziele und Kennzahlen grundsätzlich schriftlich fixiert werden. „Balanced“ heißt ausbalanciert und meint, dass die Ziele nicht einseitig formuliert, sondern aus allen für das Unternehmen wichtigen Bereichen Ziele und Kennzahlen festgehalten werden.

Eine Balanced Scorecard fasst jene Informationen des Unternehmens zusammen, die für die strategische Entwicklung wirklich wichtig sind.

Das „balanced“ in der Scorecard bedeutet Ausgewogenheit in dreierlei Hinsicht:

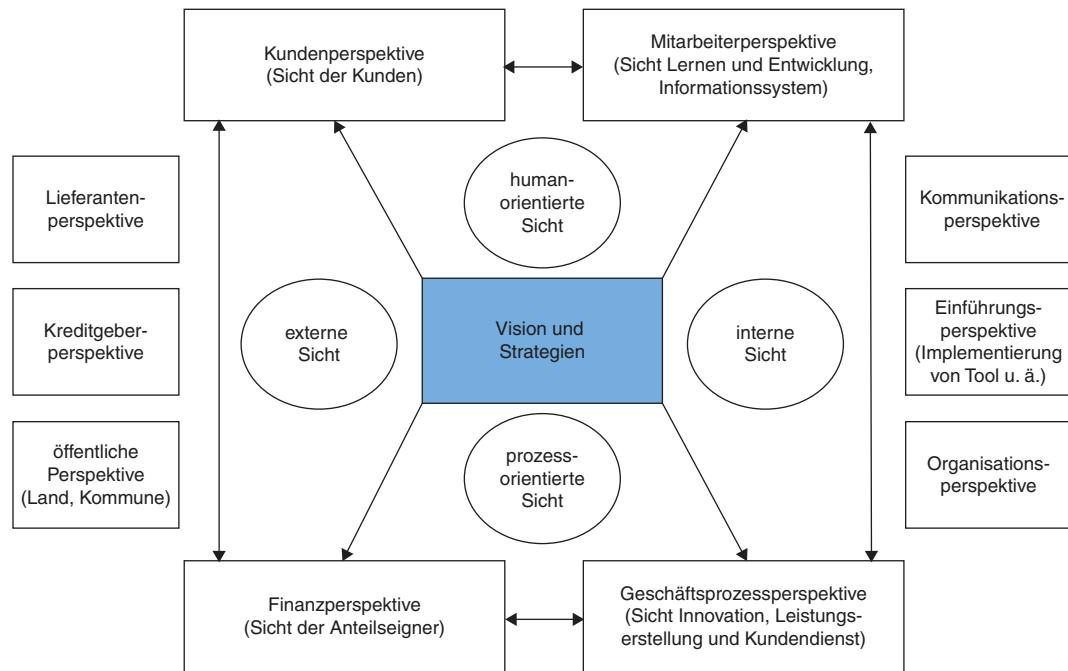
- in der Darstellung des Unternehmens
- in der Einbeziehung aller wesentlichen Organisationseinheiten
- in der Kommunikation mit allen Mitarbeitern

Mit der Balanced Scorecard werden folgende fünf Intentionen verfolgt:

- Komplexität des Betriebsgeschehens erfassen und auf für alle Mitarbeiter transparente Teilespekte reduzieren
- Visionen und daraus abgeleitete strategische Ziele messbar machen
- jedem Mitarbeiter diese strategischen Ziele nahebringen
- Strategien im Unternehmensalltag (⇒ Budget) verankern
- Strategien den sich ändernden Lebensumständen anpassen

Wie geht man nun vor, um in einem Unternehmen eine Balanced Scorecard zu erstellen?

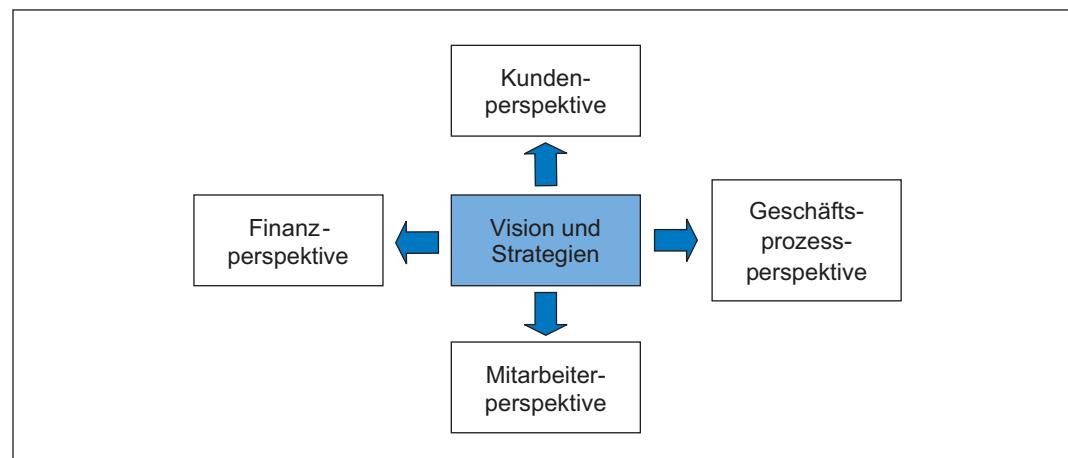
Der **erste Schritt** liegt in der Definition und Festlegung der für Führungskraft und Unternehmen wesentlichen Perspektiven. Abb. 3.10 gibt einen Überblick über die Vielzahl der möglichen Perspektiven.



**Abb. 3.10:** Mögliche Perspektiven auf das Unternehmen  
(entnommen: Friedag, Schmidt 2007, S. 199)

Der Einfachheit halber beschränken wir uns im Folgenden auf die klassischen vier Perspektiven:

- Kundenperspektive
- Geschäftsprozessperspektive
- Mitarbeiterperspektive
- Finanzperspektive



**Abb. 3.11:** Klassische Perspektiven auf das Unternehmen  
(vgl. Kaplan, Norton 1997, aber auch Friedag, Schmidt 2007)

Im **zweiten Schritt** werden für jede dieser klassischen Perspektiven Kennzahlen entwickelt, die bei der Steuerung des Unternehmens oder der jeweiligen Organisationseinheit helfen.

Die Kennzahlen der **Kundenperspektive** sollen die Sicht des Kunden auf das Unternehmen beschreiben. Die Kundenperspektive umfasst folgende Spätindikatoren zur Charakterisierung der Marktstellung: Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Neukundenakquisition, Kundenrentabilität und Marktanteil. Besonders zukunftsorientiert sind Kennzahlen für Produkt- und Serviceeigenschaften, für die Qualität und Beständigkeit der Kundenbeziehungen und für das Image der Produktmarken, die Reputation des Unternehmens.

Beispiele für Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit können sein:

- Umfrageergebnisse zur allgemeinen Kundenzufriedenheit
- Anteil von Weiterempfehlungen
- Anzahl positiver Anwenderberichte, Rückmeldungen usw.

Die Kennzahlen der **Geschäftsprozessperspektive** sollen versuchen, die wesentlichen strategischen Punkte folgender vier Hauptkomponenten zu charakterisieren:

- Identifikation und Umsetzung von Kundenwünschen (Innovationsprozess)
- betriebliche Leistungserstellung (vom Einkauf über die Fertigung bis zum Absatz)
- Kundendienstaktivitäten, die über die reine Gewährleistungszeit hinausgehen
- Kommunikation nach innen und außen

Beispiele für Kennzahlen zur Kommunikation nach innen und außen können sein:

- interne Verbreitung der Firmenzeitschrift
- Anzahl der Mitwirkenden an der Firmenzeitschrift
- externe Verbreitung der Firmenzeitschrift
- Anzahl der Erwähnungen des Unternehmens in relevanten Fach-, regionalen oder überregionalen Medien

Die **Mitarbeiterperspektive** ist wegen ihrer langfristigen Wirkungen von besonderer Bedeutung für alle Unternehmen. Mit den Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive wird der Blick auf die Fähigkeiten und das Potenzial der Mitarbeiter, aber auch auf die Nutzung der Informationstechnologien geschärft. Diese Perspektive umfasst als Spätindikatoren die Bereiche Zufriedenheit, Treue und Produktivität der Mitarbeiter. Als überwiegend zukunftsorientiert können folgende Kennzahlen genutzt werden: Fort- und Weiterbildung, Motivation der Mitarbeiter und technologische Infrastruktur. Befähigungen lassen sich messen und beeinflussen.

Beispiele für Kennzahlen zur Mitarbeitertreue können sein:

- durchschnittliche Firmenzugehörigkeit in Jahren
- Kündigungsquote bei den innerhalb der letzten fünf Jahre eingestellten Mitarbeitern
- Anteil der Mitarbeiter, die Mitgesellschafter sind

Die Kennzahlen der **Finanzperspektive** einer Balanced Scorecard sollen die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens in die Sprache der Anteilseigner übersetzen. Auf die Kennzahlen der Finanzperspektive sind üblicherweise die Verknüpfungen der anderen Perspektiven der Balanced Scorecard hin orientiert. Die Finanzperspektive berücksichtigt die Le-

benszyklen Wachstum, Reife und Ernte. Im Unternehmensalltag wird eine Vielzahl finanzieller Kennzahlen benutzt. Für die Balanced Scorecard muss jene mit strategischem Gewicht ausgewählt werden.

Beispiele für Kennzahlen in der Wachstumsphase können sein:

- Cash-Flow
- Reichweite der Zahlungsfähigkeit
- Umsatzwachstum
- Anteil neuer Produkte am Umsatz

Im **dritten Schritt** werden für jede entwickelte Kennzahl Vorgaben in Form von messbaren Sollgrößen definiert. Dies entspricht der Formulierung von Zielen bei der Zielvereinbarung.

Beispiele (aus allen Perspektiven) können sein:

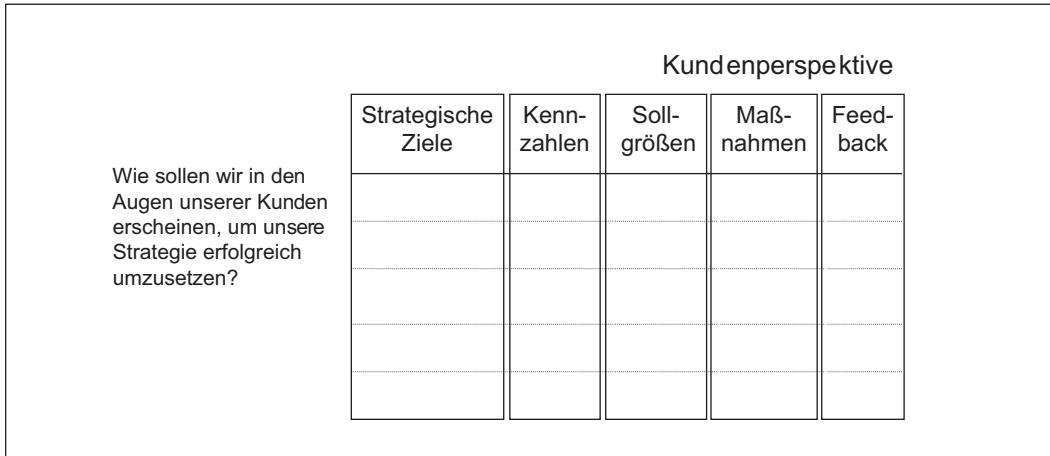
- Im kommenden Jahr sollen mindestens 10 neue Projekte auf der Grundlage von Weiterempfehlungen der Kunden gewonnen werden.
- Im kommenden Jahr soll die Durchlaufzeit von der Auftragsannahme bis zur Auslieferung der Ware von derzeit durchschnittlich 4 auf durchschnittlich 3 Tage verkürzt werden.
- Die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit der Mitarbeiter soll im nächsten Jahr von 14 auf 14,5 Jahre gesteigert werden.
- Der Umsatz soll im nächsten Jahr von 12 auf 13 Mio. € steigen.

Im **vierten Schritt** werden für jede Sollgröße Maßnahmen, von denen die Führungskräfte glauben, dass sie helfen, diese Sollgröße zu erreichen, erarbeitet. So können zur Steigerung des Umsatzes die Kunden häufiger besucht und weiteren interessanten Zielgruppen die Produkte präsentiert werden.

Für jede der vier Perspektiven weist die Balanced Scorecard dann folgende Gliederung auf:

- strategische Ziele
- Kennzahlen
- Vorgaben (Sollgrößen) für die Kennzahlen
- Maßnahmen für die Umsetzung (Verantwortliche, Termine)
- Feedback (Weiterentwicklung der strategischen Ansätze)

Die Spalte Feedback dient dazu, Erfahrungen bei der Umsetzung der Maßnahmen festzuhalten.



**Abb. 3.12:** Gliederung der Balanced Scorecard (Beispiel Kundenperspektive)  
(vgl. Friedag, Schmidt 2007)

Wenn die Balanced Scorecard dann auf Unternehmensebene fertig ist, beginnt der **fünfte Schritt**, die Umsetzung im Unternehmen. Das geschieht durch das Erstellen von Balanced Scorecards für die nächste Hierarchieebene auf die gleiche Art und Weise. Dabei müssen die bereits festgelegten Kennzahlen und Größen auf der nächsten Ebene berücksichtigt und konkretisiert werden.

Dieser Prozess wird so lange fortgesetzt, bis alle Organisationseinheiten des Unternehmens erfasst sind. Dies kann bei der erstmaligen Erstellung und Einführung zwei bis drei Jahre dauern. Danach wird der Veränderungsprozess wie bei den Zielvereinbarungen im Jahresrhythmus durchgeführt.

**Aufgabe 3.8:**

Was versteht man unter einer Balanced Scorecard im Gegensatz zu Zielvereinbarungen?



**Aufgabe 3.9:**

Beschreiben Sie Kennzahlen zur Kundenperspektive am Beispiel der eigenen Organisation.

## Zusammenfassung

Ohne Ziele ist die Ausrichtung von Einzelaktivitäten auf etwas Gemeinsames hin nicht möglich. Führen bedeutet immer eine mehr oder minder unmittelbare, zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter. Eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften ist es daher, für klare Ziele zu sorgen. In dieser Lektion haben Sie zu diesem Zweck das Führungsinstrument der Zielvereinbarungen kennengelernt.

**Zielvereinbarungen** sind ein Instrument, um

- Unternehmensziele zu erreichen,
- Mitarbeiter stärker in die strategische Zielsetzung des Unternehmens einzubinden,
- die individuellen Zielsetzungen, Bedürfnisse, Fähigkeiten und Stärken aller Mitarbeiter zu berücksichtigen,
- eine Zusammenarbeits- und Vereinbarungskultur zu unterstützen, die auf Vertrauen und Kommunikation basiert.

Sie fördern die Klarheit von Aufgabenstellungen und Arbeitsschwerpunkten und helfen bei der Priorisierung. Sie fördern das Denken und Handeln in Ergebnissen und erhöhen die Akzeptanz der Ziele durch vorhergehende Abstimmung und Diskussion. Damit mindern sie Reibungsflächen und Konfliktpotenziale und geben Orientierung auch bei Unvorhergesehnen. Letztlich machen sie Beurteilungen sachlicher und orientieren diese an der Zielerreichung.

Dabei verbinden wir folgende **Grundsätze** mit den Zielvereinbarungen:

1. Chancen und Problembereiche identifizieren
2. Nur wenige Ziele vereinbaren
3. Ziele müssen sich überwachen lassen
4. Ziele aus unterschiedlichen Bereichen vereinbaren
5. Ziele messbar formulieren
6. Ziele müssen beeinflussbar sein
7. Ziele sollen herausfordernd sein

Im Weiteren haben Sie dann an ausgewählten Beispielen **Leitfäden** und **Spielregeln** kennengelernt. Besonders wichtig ist es, beides im Unternehmen schriftlich zu fixieren, um die Wirksamkeit in der Anwendung zu erhöhen.

Als besonders wichtige Spielregeln haben Sie sich das Konsensprinzip, die Öffentlichkeit von Zielen und die gemeinsame Zielverfolgung nochmals genauer angesehen.

Von den individuellen Zielvereinbarungen haben wir **gruppenbezogene Zielvereinbarungen** unterschieden. Wir haben festgestellt, dass gruppenbezogene Arbeitsformen auch gruppenbezogene Zielvereinbarungen erfordern. Der Unterschied im Ablauf liegt zum einen in der größeren Komplexität und zum anderen in der Durchführung (Stichwort: Zielvereinbarungsworkshop).

Abschließend haben wir Ihnen dann die **Balanced Scorecard** als Sonderform der Zielvereinbarung vorgestellt, die strategische Zielsetzungen und operative Planung und Umsetzung miteinander verbindet.

Kernelement ist dabei die ausgewogene Betrachtung der strategischen Ziele aus den unterschiedlichen **Perspektiven** auf das Unternehmen (mindestens: Kundenperspektive, Geschäftsprozessperspektive, Mitarbeiterperspektive, Finanzperspektive).

Für jede dieser vier Perspektiven weist die Balanced Scorecard folgende **Gliederung** auf:

- strategische Ziele
- Kennzahlen
- Vorgaben (Sollgrößen) für die Kennzahlen
- Maßnahmen für die Umsetzung (Verantwortliche, Termine)
- Feedback (Weiterentwicklung der strategischen Ansätze)

## Wiederholungsaufgaben

- 3.1 Warum reichen mehr oder weniger zufällige Formen der Zielbildung in den Unternehmen heute nicht mehr aus?
- 3.2 Warum ist die Forderung nach Autonomie im Zusammenhang mit den Zielvereinbarungen so wichtig?
- 3.3 Warum soll man sich in Bezug auf die Anzahl der Ziele beschränken?
- 3.4 Begründen Sie das Prinzip der Öffentlichkeit von Zielen zu verstehen.
- 3.5 Welche Intentionen werden mit der Balanced Scorecard verknüpft? Warum sollte eine Organisation das einführen?

## 4 Beurteilungen und Feedback

*In dieser vierten Lektion stehen Beurteilungen und Feedback im Mittelpunkt. Sie sollen die Bedingungen für deren Anwendungen kennen- und verstehen lernen. Des Weiteren werden wir Ihnen zwei zunehmend bedeutsamer werdende Sonderformen präsentieren: das 360-Grad-Feedback und die Beurteilung von bzw. das Feedback mit Gruppen.*

Beurteilen heißt für uns, ein **Werturteil** über andere Menschen insgesamt und/oder über einzelne Wesenszüge, Charaktereigenschaften, Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Leistungen, Absichten sowie Motive dieser Menschen abzugeben.

Dabei handelt es sich immer um eine Rückmeldung (ein Feedback) im Sinne der Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation für die betreffende Person. Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass Beurteilungen immer passieren, wenn wir auf andere Menschen treffen. Sie geschehen unbewusst oder bewusst.

Als Führungskräfte setzen wir Beurteilungen in Form von Feedbacks bewusst ein. Wir geben entweder Rückmeldungen an einzelne Mitarbeiter oder an alle unsere Mitarbeiter, wenn das Unternehmen das Beurteilen systematisiert hat. Und: Wir erhalten als Führungskräfte auch Beurteilungen.



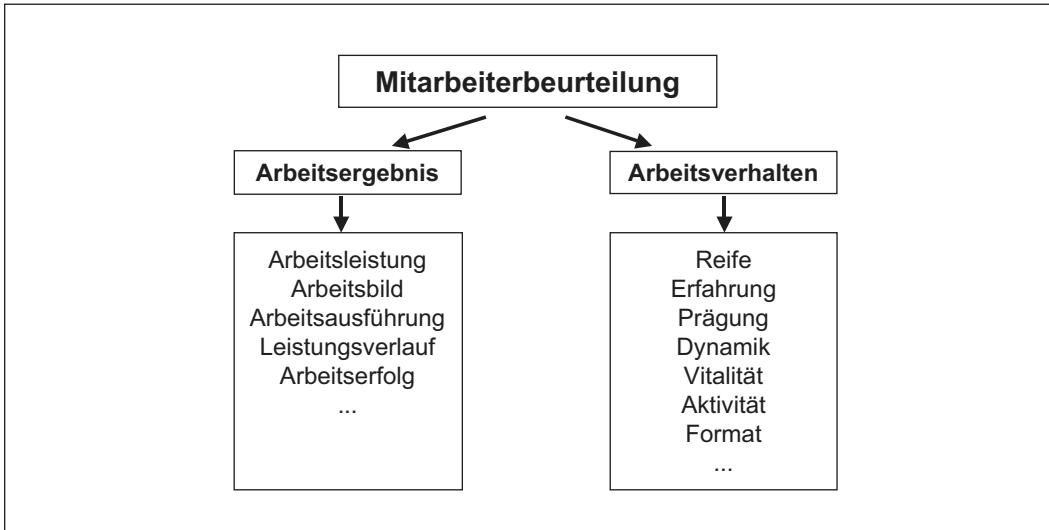
### Aufgabe 4.1:

Warum müssen wir uns als Führungskräfte mit dem Thema Beurteilen auseinandersetzen?

### 4.1 Grundsätze

Jede Führungskraft ist in der Pflicht, ihren Mitarbeitern Rückmeldungen in Bezug auf ihre Arbeit zu geben. Die Unternehmen unterstützen ihre Führungskräfte in der Regel durch die Einführung von Beurteilungssystemen, also durch die Schaffung eines einheitlichen Verfahrens, mit dem festgelegt wird, wie die Beurteilungen im Unternehmen durchzuführen sind. Da am Ende des Beurteilungsvorgangs immer ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter steht, wird die Beurteilung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs besprochen oder zu diesem Zweck das Mitarbeitergespräch eingeführt.

Beurteilt werden dabei Arbeitsergebnis und Arbeitsverhalten des Mitarbeiters.

**Abb. 4.1:** Inhalte der Mitarbeiterbeurteilung (vgl. Kiefer, Knebel 2011)

Welcher Zweck wird mithilfe der Beurteilungen in einem Unternehmen verfolgt?

1. Systematische Erfassung von Eignung und Fähigkeiten (Stärken, Schwächen und Potenzial)
2. Verbesserte(r) Personalauswahl, -einsatz und -entwicklung
3. Gegenseitiges Feedback
4. Verbesserung der Zusammenarbeit und der Kommunikation

**Abb. 4.2:** Sinn und Zweck von Beurteilungen (vgl. Kiefer, Knebel 2011)

Zunächst geht es darum, die Eignung und die Fähigkeiten der Mitarbeiter systematisch zu erfassen. Dazu gehören, bezogen auf den derzeitigen Aufgabenbereich und die derzeitige Situation, die Stärken und die Schwächen sowie eine Prognose über die Entwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft.

Mit diesen Erkenntnissen können Führungskräfte den Personaleinsatz und die Personalentwicklung, aber auch die Personalauswahl deutlich verbessern, weil sie über qualifizierte Daten ihrer Mitarbeiter verfügen.

Das Feedback dient dazu, das eigene Bild von den Arbeitsergebnissen und dem Arbeitsverhalten mithilfe eines Fremdbildes zu überprüfen. Feedback sollte wechselseitig sein. Daher führen einige Unternehmen eine Führungskräftebeurteilung durch die Mitarbeiter ein.

Letztlich verbessern sich durch die offene Aussprache über die wesentlichen Elemente der Arbeit auch die Zusammenarbeit und die Kommunikation.

Da sich viele Unternehmen mit den Mitarbeiterbeurteilungen schwer tun und nicht die gewünschten Erfolge erzielen, wollen wir an dieser Stelle einige wichtige Grundsätze darstellen, welche den Erfolg (oder eben den Misserfolg) von Beurteilungen ausmachen.

1. Kulturelle Passung
2. Subjektivität
3. Nicht feststehendes Urteil, sondern Abgleich von Selbst- und Fremdbild
4. Lernen und Entwicklung für die Zukunft
5. Feedback
6. Intimität
7. Berücksichtigung der Arbeitsform
8. Information und Schulung

**Abb. 4.3:** Grundsätze für Beurteilungen  
(vgl. Kiefer, Knebel 2011, aber auch Doppler, Lauterburg 2008)

Beurteilungen müssen so in das Unternehmen eingeführt sein, dass sie zur **Unternehmenskultur** passen. Sie müssen sinnhaft im Sinne des Unternehmensleitbildes und der Unternehmensziele sein. Die Verbindung mit heimlichen, nicht ausgesprochenen Zielen (z.B. Veränderung durch die Hintertür; Disziplinierung von Mitarbeitern oder Führungskräften) führt immer zum Misserfolg.

Beurteilungsvorgänge sind grundsätzlich **subjektiv**. Ein Mensch macht sich ein Bild, bildet sich ein Urteil über einen anderen. Daher scheitern alle Systeme, die dies mit dem Ziel einer vermeintlichen Objektivität leugnen. Es kommt darauf an, die **Subjektivität** zu stärken, d.h., Mitarbeiter und Führungskräfte dabei zu unterstützen, zu ihren individuellen Wahrnehmungen zu stehen und diesen zu vertrauen.

Dies bedeutet auch, dass die eigene Wahrnehmung immer nur der Ausgangspunkt des Gesprächs und nicht dessen Abschluss ist. Die Beurteilungen haben sich wegentwickelt von der einseitigen Festlegung durch die Führungskräfte. Heute geht es darum, dass der Mitarbeiter sein persönliches Bild von seinen Arbeitsergebnissen und seinem Arbeitsverhalten am Bild seiner Führungskraft in einem gemeinsamen Gespräch überprüfen kann – und umgekehrt. Es findet also ein **Abgleich von Selbstbild und Fremdbild** statt.

Dabei werden unterschiedliche Sichtweisen auftreten. Der Blick in die Vergangenheit (letzter Beurteilungszeitraum) dient daher wesentlich der Identifizierung von gemeinsamen und unterschiedlichen Blickwinkeln. Auch unterschiedliche Perspektiven sind mit Bezug auf die Vergangenheit zunächst so hinzunehmen, da sie für beide Betroffenen deren jeweiliger Realität entsprechen. Oder anders ausgedrückt: Beide haben die Vergangenheit tatsächlich so erlebt. Würde nun die Frage nach „richtig“ oder „falsch“ gestellt, müsste einer von beiden zu jemandem gestempelt werden, der die Unwahrheit sagt.

Auflösen lässt sich dieses Dilemma nur mit dem Blick in die **Zukunft**. Führungskraft und Mitarbeiter werden miteinander vereinbaren, worauf sie in Zukunft besonders achten bzw. einen besonderen Wert legen wollen, damit sich am Ende der nächsten Beurteilungsperiode die Blickwinkel besser angeglichen haben.

Beurteilungen folgen den Grundsätzen des **Feedbacks**, wie sie sich aus den Regeln der Kommunikation ergeben. Wirkungsvoll sind sie dabei letztlich nur, wenn die Abgabe und Annahme bereitwillig und selbstverständlich erfolgt. Daher sind die Grundsätze des Feedbacks in Abb. 4.4 nochmals dargestellt.

**Grundsätze**

- Entscheidend für meinen persönlichen Erfolg im beruflichen Umfeld ist nicht, wie ich bin, sondern wie die anderen mich wahrnehmen.
- Wie andere mich wahrnehmen, bleibt mir selbst normalerweise verborgen.
- Die meisten Menschen haben Hemmungen, anderen ihre Wahrnehmungen offen und ehrlich mitzuteilen.
- Der Hauptgrund für mangelnde Offenheit im Umgang miteinander ist Angst – Angst vor Verletzungen und Angst vor Sanktionen.
- Arbeitspartner wissen sehr viel über mein Erscheinungsbild, was für mich sehr wertvoll wäre.
- Wenn Arbeitspartner sicher sind, dass ich dies wirklich will, sind sie bereit, mir ihr Wissen über mein Erscheinungsbild mitzuteilen.
- Wenn ich weiß, wie andere mich wahrnehmen, verstehe ich das Verhalten anderer mir gegenüber besser.
- Wenn ich weiß, wie ich auf andere wirke, kann ich mich selbst besser steuern.
- Als Führungskraft bin ich unter anderem auch Coach meiner Mitarbeiter – und eine der wichtigsten Aufgaben eines Coaches besteht darin, offenes Feedback zu geben.
- Ich kann als Coach nur wirklich effektiv sein, wenn meine Mitarbeiter mir mitteilen, wie sie mein Führungsverhalten erleben.

**Abb. 4.4:** Grundsätze des persönlichen Feedbacks  
(entnommen: Doppler, Lauterburg 2008, S. 265)

Beurteilungen und deren Ergebnisse gehören in die **Intimität** von Führungskraft und Mitarbeiter. Dies ergibt sich aus den Regeln der Kommunikation, wonach die Art und Weise des Kommunizierens immer von den handelnden Personen und deren Umfeld bestimmt wird. Das gemeinsame Ergebnis aus einem Beurteilungsvorgang ist somit nur für die handelnden Personen gültig. Eine andere Führungskraft würde aller Voraussicht nach mit demselben Mitarbeiter zu anderen Ergebnissen kommen.

Ein ganz pragmatischer Grund für die Intimität kommt noch hinzu. Dieser Mitarbeiter und diese Führungskraft müssen miteinander auskommen und ihre Probleme miteinander oder jeder für sich lösen. Eine andere Beurteilung durch Dritte ändert daran nichts.

Mitarbeiterbeurteilungen sind zukünftig immer weniger Angelegenheit von zwei Personen, sondern betreffen Arbeitsgruppen, Teams und Arbeitssysteme. Sie müssen daher ständig den sich verändernden **Arbeitsformen** angepasst werden. Darauf kommen wir später noch einmal zurück.

Wie für alle Führungsinstrumente gilt auch für die Beurteilungen der Grundsatz, dass die Wirksamkeit in hohem Maße von der **Information** über die Handhabung und einer **Schulung** im Gebrauch abhängt. Dies gilt hier umso mehr, als es sich bei der Beurteilung über sehr sensible und z.T. emotional hoch belastete Themen handelt.

**Aufgabe 4.2:**

Welchen Sinn und Zweck haben Beurteilungen?



**Aufgabe 4.3:**

Warum kommt der Subjektivität bei der Beurteilung so große Bedeutung zu?

## 4.2 Leitfäden und Spielregeln

Bei der weiteren Darstellung beschränken wir uns auf Beurteilungen, die den obigen Grundsätzen entsprechen. Insbesondere althergebrachte Beurteilungssysteme mit detailliert ausgefisierten – vermeintlich objektiven – Messsystemen und Skalierungen werden hier nicht behandelt. Man findet sie zwar in manchen Unternehmen immer noch. Aufgrund der negativen Erfahrungen damit ist jedoch ein baldiges Verschwinden dieser Methoden zu erhoffen.

Wie läuft nun der Vorgang der Beurteilung ab?

- |            |  |
|------------|--|
| 1. Schritt | Beobachten/Wahrnehmen<br>(Beschreiben)     |
| 2. Schritt | Bewerten<br>(Einordnung des Beobachteten)  |
| 3. Schritt | Beurteilen<br>(Verdichten der Bewertungen) |
| 4. Schritt | Besprechen<br>(Mitarbeitergespräch)        |
| 5. Schritt | Maßnahmen vereinbaren und realisieren      |

**Abb. 4.5:** Ablauf der Beurteilungen (vgl. Kiefer, Knebel 2011)

Die ersten drei Schritte kann man nur tun, wenn man sich im Unternehmen auf diejenigen **Themen** verständigt, die für die Beurteilung herangezogen werden sollen. Diese müssen für jedes Unternehmen detailliert und zum Unternehmen passend entwickelt werden. Hierbei helfen die anfangs dargestellten Bereiche, aber auch Vorbilder aus anderen Unternehmen. Abb. 4.6 gibt ein Beispiel aus einem konkreten Unternehmen.

- |                           |
|---------------------------|
| 1. Kommunikation          |
| 2. Kundenorientierung     |
| 3. Teamorientierung       |
| 4. Internationalität      |
| 5. Mobilität              |
| 6. Lernen                 |
| 7. Mitarbeiterentwicklung |

**Abb. 4.6:** Beispiel für Beurteilungsthemen aus einem konkreten Unternehmen  
(entnommen: Kiefer, Knebel 2011, S. 167)

Nach der Erarbeitung der Themen ist ein entsprechender **Leitfaden** zu entwickeln, der von Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen zur Vorbereitung auf das Gespräch verwendet werden kann und soll. Zu den einzelnen Beurteilungsthemen ist dabei meistens Platz vorgesehen für eine freie, offene Beschreibung der eigenen (Mitarbeiter) oder der fremden (Führungskraft) Einschätzung. Manchmal werden zusätzlich noch Skalierungen verwendet, die aber nicht einschränken dürfen. Ein Beispiel für einen solchen Leitfaden zeigt Abb. 4.7.

4. Gesprächsthemen:		
<b>Gesprächsthemen</b> Markieren Sie auf der offenen Skala Ihre Einschätzung!	Erläutern Sie stichwortartig Ihre Einschätzung (als Mitarbeiter für sich selbst; als Führungskraft für Ihre Mitarbeiter)! Bitte füllen Sie dieses Feld immer aus!	
		
Arbeitsergebnis Arbeitsbilanz  Bei diesem Thema geht es um einen Rückblick auf die letzten 12 Monate. Es sollte über die Effizienz der Arbeit, die Erreichung von Zielen, das Einhalten von Budgets, Kostenbewusstsein, Fachkompetenz usw. gesprochen werden und mit einem Ausblick auf die nächsten 12 Monate beendet werden.		
verbesserungs-würdig	sehr positiv	
Zusammenarbeit (Führungskraft – Mitarbeiter)  Die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird besonders durch Vertrauen, Offenheit und Klarheit in der Information und Kommunikation geprägt. Darüber sollte hier gesprochen werden.		
verbesserungs-würdig	sehr positiv	

<p><b>Zusammenarbeit</b> (Mitarbeiter untereinander)</p> <p>Die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander ist von Kollegialität, Teamfähigkeit sowie klarer, offener und vertrauensvoller Information und Kommunikation geprägt. Über die entsprechenden Verhaltensweisen des Mitarbeiters sollte hier gesprochen werden.</p> <p>←→</p> <p>verbesserungs-würdig      sehr positiv</p>	
<p><b>Motivation</b></p> <p>Bei diesem Thema soll über die Arbeitsfreude und Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters gesprochen werden. Spaß an der Arbeit spielt dabei genauso eine Rolle wie die Identifikation mit dem Unternehmen und die Übernahme von Verantwortung.</p> <p>←→</p> <p>verbesserungs-würdig      sehr positiv</p>	
<p><b>Verbesserungen</b></p> <p>Hier soll darüber gesprochen werden, inwieweit der Mitarbeiter Ideen zu Verbesserungen in Bezug auf Arbeitsorganisation, -abläufe, -umfeld, -inhalte und -mittel entwickelt und realisiert.</p> <p>←→</p> <p>verbesserungs-würdig      sehr positiv</p>	

<p>Lernen</p> <p>Sprechen Sie bitte hier über das Interesse und die Neugier des Mitarbeiters an seiner Arbeit, an neuen fachlichen Fragen, an neuen Arbeitsformen und -methoden sowie an seiner persönlichen Weiterentwicklung.</p> <p style="text-align: center;">← verbesserungs- würdig → sehr positiv</p>	
<p>Führungsverhalten (nur wenn der Mitarbeiter Führungsverantwortung trägt)</p> <p>Sprechen Sie hier über die Art und Weise, wie der Mitarbeiter seine Führungsverantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern wahrnimmt. Dazu gehören z. B. informieren, kommunizieren, planen, entscheiden, delegieren, organisieren, anleiten und Ziele setzen.</p> <p style="text-align: center;">← verbesserungs- würdig → sehr positiv</p>	
<p>Zusätzliches Thema</p> <p>Hier können Sie ein zusätzliches Thema frei miteinander vereinbaren, das Ihnen besonders wichtig ist.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">← verbesserungs- würdig → sehr positiv</p>	

**Abb. 4.7:** Beispiel für einen Leitfaden zur Beurteilung  
(entnommen: unveröffentlichte Abbildung aus einem konkreten Beratungsprojekt)

Die Spielregeln für das durchzuführende Gespräch sind zunächst dieselben wie für das Mitarbeitergespräch und müssen daher hier nicht wiederholt werden.

Allerdings sind die Grundsätze des Feedbacks aus der Kommunikation zu beachten. Folgende acht **Spielregeln** für das Geben und Empfangen von Feedback werden Ihnen daher hilfreich sein:

1. Formulieren Sie Eindrücke und Beobachtungen. Versuchen Sie zu beschreiben und verkünden Sie keine Urteile.
2. Formulieren Sie „Ich-Botschaften“, z.B.: „Ich habe den Eindruck gewonnen, dass ...“ Vermeiden Sie negative „Seins-Aussagen“, z.B.: „Sie sind unfähig.“
3. Bringen Sie Beobachtungen zur Person immer in Beziehung zu den Erwartungen, die mit der Stelle oder der Situation zusammenhängen, in der der Mitarbeiter steckt.
4. Wenn Sie beim Gesprächspartner die Tendenz zur Rechtfertigung beobachten, verstärken Sie diese nicht, sondern sprechen Sie sie offen an.
5. Drängen Sie nicht darauf, dass Ihr Gesprächspartner Ihre Rückmeldungen sofort akzeptiert. Die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild ist immer irritierend.
6. Vergewissern Sie sich, ob Ihr Gesprächspartner Ihre Rückmeldungen überhaupt hören will.
7. Zeigen Sie eine gewisse Dankbarkeit für das, was Sie vom anderen an Feedback erfahren, auch wenn Ihnen die Botschaft zunächst nicht gefällt.
8. Gehen Sie immer davon aus, dass weder Sie noch der andere eine objektive Sicht der Dinge haben. Es gibt immer nur subjektive Eindrücke, die auch viel mit dem Beobachter selbst zu tun haben. Versuchen Sie deshalb zu verstehen, warum ein anderer so beobachtet, wie er beobachtet.

(vgl. Kiefer, Knebel 2011)

Wenn die Leitfäden und die Spielregeln erstellt sind, erfolgt die **Information und Schulung** der Mitarbeiter und Führungskräfte.



#### Aufgabe 4.4:

Stellen Sie den Vorgang der Beurteilung dar.

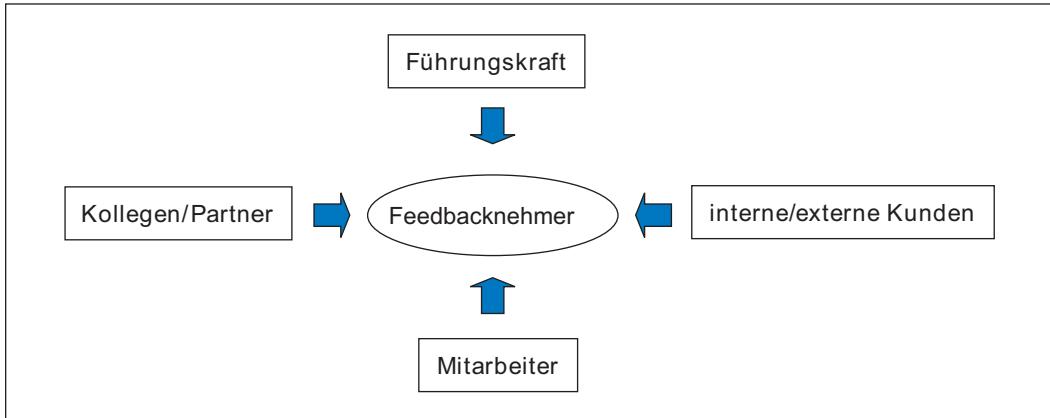
#### Aufgabe 4.5:

Warum braucht das Beurteilungsgespräch Spielregeln?

### 4.3 Das 360-Grad-Feedback

Das 360-Grad-Feedback ordnet sich in eine Entwicklungskette ein, die ihren Ausgangspunkt beim einseitigen Feedback von Führungskräften an ihre Mitarbeiter nimmt. Nach dem einseitigen Feedback rückte unter dem Stichwort der Vorgesetztenbeurteilung oder Aufwärtsbeurteilung das wechselseitige Feedback ins Blickfeld. Damit ist gemeint, dass Mitarbeiter und Führungskraft sich wechselseitig Feedback geben.

Daraus ergibt sich für eine Führungskraft, dass sie mindestens von zwei Seiten Feedback erhält, nämlich einerseits von ihren Mitarbeitern und andererseits von der eigenen Führungskraft. Das 360-Grad-Feedback weitet diese Tendenz noch aus und bezieht darüber hinaus Partner und Kollegen einerseits sowie interne und externe Kunden andererseits mit ein.



**Abb. 4.8:** 360-Grad-Feedback (entnommen: Kiefer, Knebel 2011, S. 252)

Das Verfahren beginnt mit einer Selbsteinschätzung (Selbstbild) des **Feedbacknehmers**, der bereits Führungskraft sein muss, damit tatsächlich ein 360-Grad-Feedback entsteht. Ansonsten fiele die Seite der Mitarbeiter weg. Diese Selbsteinschätzung wird – in der Regel durch einen Fragebogen/Leitfaden unterstützt – zu den Ergebnissen und Verhaltensweisen in Bezug auf die fachlichen Leistungen, die Zusammenarbeit und die Führungsleistungen vorgenommen.

Alle **Mitarbeiter** schätzen – meist anonym – ebenfalls mithilfe eines Leitfadens die Ergebnisse und Verhaltensweisen im Hinblick auf die Führung und Zusammenarbeit ein. Die **Führungskraft** macht dasselbe im Hinblick auf die Leistungsergebnisse und die Zusammenarbeit.

Eine Reihe von **Partnern und Kollegen** im Unternehmen, die der Feedbacknehmer in der Regel selbst auswählt, wird gebeten, diesen im Hinblick auf seine Leistungsergebnisse und Kooperation zu beurteilen.

Letztlich werden die wichtigsten **internen und externen Kunden** (Vorauswahl erfolgt gemeinsam mit dem Feedbacknehmer) gebeten, eine Einschätzung über die Qualität des Prozesses der für sie relevanten Leistungserbringung vorzunehmen und die Ergebnisse dieser Leistungserbringung zu bewerten.

Aus diesem Verfahren entsteht eine Fülle von Daten, die der Feedbacknehmer mit seiner Selbsteinschätzung vergleichen kann. Er gewinnt damit Anhaltspunkte für wichtige persönliche Entwicklungsthemen. Üblicherweise werden die zusammengefassten Ergebnisse dann in einem Beurteilungsgespräch mit der eigenen Führungskraft besprochen.

Damit das 360-Grad-Feedback dem Feedbacknehmer tatsächlich hilft, einerseits Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzungen zu vergleichen, und andererseits die wichtigsten Aspekte für ihn persönlich herauszufinden, müssen die vielfältigen und z.T. sehr komplexen Daten gut strukturiert werden. Daher versuchen nur ganz wenige Unternehmen, ein eigenes System zu entwickeln. Die meisten Firmen, die dieses Instrument einsetzen, bedienen sich externer Beratungsunternehmen, die das 360-Grad-Feedback im Unternehmen für sie durchführen. Dabei muss sehr genau über eine Anpassung des Systems an das jeweilige Unternehmen und über den einzubeziehenden Personenkreis gesprochen werden.

Bei dieser Verfahrensweise werden alle Daten über das externe Beratungsunternehmen gesteuert. Eine persönliche Zusammenfassung der Ergebnisse geht an den Feedbacknehmer. Alle anderen Daten werden anonymisiert und der Unternehmensleitung nur als unternehmensweite Zusammenfassung zur Verfügung gestellt. Dies bedeutet, dass die Führungskraft des Feedbacknehmers nur das an Ergebnissen erfährt, was dieser mit ihr im Beurteilungsgespräch besprechen will.

Eine Vorstellung von der Auswertung der Ergebnisse vermittelt Abb. 4.9.

Kooperationsverhalten	Persönliche Daten <sup>a</sup>				Unternehmensdaten <sup>b</sup>				Persönliche Daten						
	Durchschnitt/Standardabweichung				Durchschnitt				Bewertungshäufigkeit für Skalenstufe <sup>c</sup>						
	Selbst	UMA	KOLL	VORG	Selbst	UMA	KOLL	VORG	1	2	3	4	5	6	7
1. geht offen und konstruktiv auf andere Mitarbeiter zu	5,0 (0,0)	4,6 (1,2)	4,3 (0,9)	5,2 (1,0)	4,7	4,1	4,0	4,3	0	0	3	7	5	2	1
2. entwickelt proaktive Pläne zur Bewältigung der Aufgaben der eigenen Arbeitsgruppe	4,0 (0,0)	3,1 (0,9)	3,5 (0,7)	2,8 (0,8)	3,8	3,5	3,3	3,0	0	2	8	6	2	0	0
3. gibt arbeitsrelevante Informationen unaufgefordert an andere Mitarbeiter weiter	5,0 (0,0)	4,4 (0,9)	4,7 (0,7)	5,1 (0,8)	4,9	3,9	4,4	4,8	0	0	1	6	8	1	1
4. kennt die Leistung anderer Mitarbeiter vorbehaltlos an	6,0 (0,0)	5,1 (0,8)	4,9 (0,6)	5,6 (0,3)	5,7	4,1	4,5	5,2	0	0	0	2	9	6	0

Grafiken: Persönliche Daten (Durchschnittsvergleiche)

a) Selbst = Selbsteinschätzung, UMA = Einschätzung durch untergebene Mitarbeiter, KOLL = Einschätzung durch gleichgestellte Kollegen, VORG = Einschätzung durch Vorgesetzte. Zahlenangabe in Klammern = Standardabweichung bzw. Streuungsmaß der Einschätzungen einer Feedback-Gebergruppe.  
b) Die Skalenstufen sind wie folgt definiert: 1 = fast nie, 3 = selten, 5 = häufig, 7 = fast immer. Bei den Häufigkeitsangaben wird die Selbsteinschätzung jeweils nicht berücksichtigt.  
c) Die Nummern beziehen sich auf die entsprechenden Verhaltensbeschreibungen in der ersten Spalte der oberen Hälfte der Zusammenfassung.

**Abb. 4.9:** Ergebnisse eines 360-Grad-Feedbacks (Auszug)  
(entnommen: Kiefer, Knebel 2011, S. 254)

Am Beispiel der Abb. 4.9 können Sie verfolgen, wie sich zum Thema kooperatives Verhalten die Selbsteinschätzung des Feedbacknehmers von den Fremdeinschätzungen der Mitarbeiterinnen, Kollegen und Vorgesetzten unterscheiden.

Diese Art von Feedback birgt einerseits die Gefahr eines völlig transparenten Mitarbeiters, weil in einer nicht anonymen, sondern offenen Anwendung alle Rückmelde Daten ständig und dauerhaft präsent sind. Andererseits ist sie die angemessene Form, die tatsächlich wichtigen persönlichen Rückmeldungen in einer immer schnellebigeren Zeit mit stets neuen Anforderungen und ständig wechselnden Kooperationspartnern nach innen wie nach außen auch zu erhalten.

#### Aufgabe 4.6:

Wer kann in einem 360-Grad-Feedback als Feedbackgeber auftreten? Begründen Sie Ihre Auswahl.

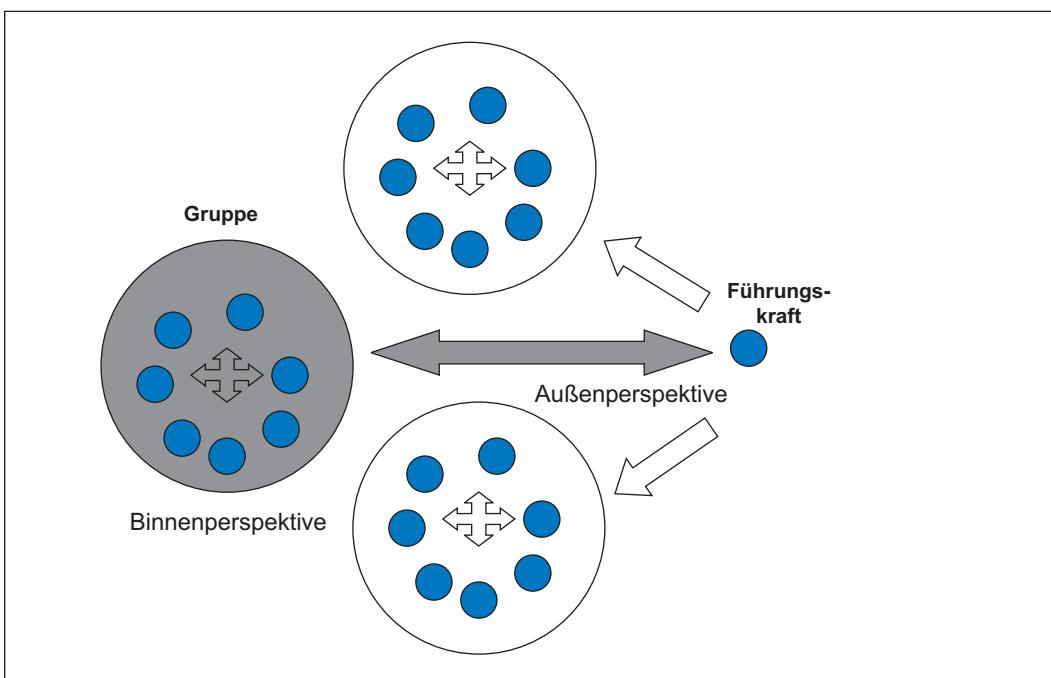


#### Aufgabe 4.7:

Diskutieren Sie Gefahren und Chancen des 360-Grad-Feedbacks.

## 4.4 Gruppenbezogene Formen

Bei gruppenbezogenen Formen des Feedbacks spielen zwei Blickwinkel eine Rolle: die Binnenperspektive der Gruppe und die Beziehung der Gruppe zu ihrer Führungskraft (vgl. Kiefer, Knebel 2011).



**Abb. 4.10:** Gruppenbezogene Formen des Feedbacks  
(entnommen: Kiefer, Knebel 2011, S. 228)

Bei der **Binnenperspektive** geht es um ein Feedback aller Gruppenmitglieder untereinander. Jedes Gruppenmitglied gibt jedem anderen Feedback. Da dies bei Gruppengrößen von ca. 5 bis 12 Mitarbeitern deutlich komplexer ist als ein wechselseitiges Feedback zwischen zwei Personen, ist eine gute Vorbereitung von besonderer Wichtigkeit. Die Anzahl der Themen, über die gesprochen werden soll, sollte auf die wichtigsten begrenzt werden. Diese sind in einem ersten Schritt gemeinsam festzulegen. Mindestens dazu gehören sollten die Themen Zusammenarbeit und Kommunikation.

In einem zweiten Schritt wird ein **Leitfaden** erarbeitet, mit dessen Hilfe jedes Gruppenmitglied zu jedem Thema eine Selbsteinschätzung vornimmt und alle anderen Mitarbeiter in der Gruppe einschätzt (als Beispiel für ein Thema siehe Abb. 4.11).

Zusammenarbeit	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung A	Fremdeinschätzung B
<p>Was gefällt mir an meinem/ seinem/ihrem Zusammenarbeitsverhalten?</p> <p>Was mache ich/er/sie besonders gut?</p> <p>Wo liegen meine/seine/ ihre Stärken?</p>			
<p>Was stört, ärgert, irritiert oder verunsichert mich manchmal an meinem/seinem/ihrem Zusammenarbeitsverhalten?</p> <p>Was kann oder mache ich/ er/ sie nicht so gut?</p> <p>Wo stehe/stehst ich/er/sie mir/ sich manchmal selbst im Weg?</p>			
<p>Worauf sollte ich/er/sie achten?</p> <p>Was könnte ich/er/sie anders/ besser machen?</p> <p>Was würde ich mir/ihm/ihr an Entwicklung wünschen?</p>			

**Abb. 4.11:** Leitfaden für Feedback in der Gruppe (Beispiel für ein Thema)  
(entnommen: unveröffentlichte Abbildung aus einem konkreten Beratungsprojekt)

Nach dieser Vorbereitung treffen sich alle Gruppenmitglieder zu einem extern moderierten **Workshop**. Jeder Mitarbeiter erhält dann nacheinander sein Feedback in folgender Form: Alle anderen Gruppenmitglieder berichten, was sie zu den unterschiedlichen Themen zu diesem Mitarbeiter notiert haben. Dieser macht sich Notizen auf einem großen Flipchartblatt, sodass alle die Notizen sehen können. Danach gibt er seine Selbsteinschätzung zu den unterschiedlichen Themen bekannt. Zum Abschluss geht er dann auf einzelne Punkte ein, die ihm besonders wichtig sind, z.B. was ihn am meisten überrascht hat. Er versucht auch schon zu formulieren, mit welchen Hinweisen und Themen er sich zukünftig hauptsächlich auseinandersetzen möchte.

Nachdem auf diese Weise alle Gruppenmitglieder ihr Feedback erhalten haben, fasst jeder für sich seine wichtigsten zukünftigen Arbeitsthemen zusammen, gibt diese bekannt und bittet die Gruppe oder einzelne um Unterstützung bei der Umsetzung.

Die **Außenperspektive** muss hier nicht genauer beschrieben werden. Der Ablauf ist fast identisch mit der Durchführung gruppenbezogener Mitarbeitergespräche. Die einzige Ausnahme besteht darin, dass die Dokumentation der Gesprächsergebnisse nicht unternehmensöffentlich ist, sondern zwischen der Gruppe und der Führungskraft verbleibt.



#### Aufgabe 4.8:

Welche Blickwinkel spielen bei gruppenbezogenen Beurteilungsformen eine Rolle?

## Zusammenfassung

**Beurteilen** heißt für uns, ein Werturteil über andere Menschen insgesamt und/oder über einzelne Wesenszüge, Charaktereigenschaften, Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Leistungen, Absichten sowie Motive dieser Menschen abzugeben. Dabei handelt es sich immer um eine Rückmeldung (ein Feedback) im Sinne der Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation für die betreffende Person.

Jede Führungskraft ist in der Pflicht, ihren Mitarbeitern **Rückmeldungen** in Bezug auf ihre Arbeit zu geben. Die Unternehmen unterstützen ihre Führungskräfte in der Regel durch die Einführung von Beurteilungssystemen, also durch die Schaffung eines einheitlichen Verfahrens, mit dem festgelegt wird, wie die Beurteilungen im Unternehmen durchzuführen sind. Da am Ende des Beurteilungsvorganges immer ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter steht, wird die Beurteilung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs besprochen oder zu diesem Zweck das Mitarbeitergespräch eingeführt.

Dabei spielen folgende wichtige **Grundsätze** eine Rolle: kulturelle Passung; Subjektivität; nicht feststehendes Urteil, sondern Abgleich von Selbst- und Fremdbild; Lernen und Entwicklung für die Zukunft; Feedback; Intimität; Berücksichtigung der Arbeitsform; Information und Schulung.

Der **Beurteilungsvorgang** läuft in fünf Schritten ab, die durch einen Leitfaden und durch Spielregeln unterstützt werden. Dabei spielt es eine wichtige Rolle, dass für den Leitfaden die wichtigsten Gesprächsthemen festgelegt werden, sodass sich alle Beteiligten sorgsam vorbereiten können.

Das **360-Grad-Feedback** schließlich ist eine Weiterentwicklung des wechselseitigen Feedbacks. Daraus ergibt sich für eine Führungskraft, dass sie mindestens von zwei Seiten Feedback erhält, nämlich einerseits von ihren Mitarbeitern und andererseits von der eigenen Führungskraft. Das 360-Grad-Feedback weitet diese Tendenz noch aus und bezieht darüber hinaus Partner und Kollegen sowie interne und externe Kunden mit ein.

Aus diesem Verfahren entsteht eine Fülle von Daten, die der Feedbacknehmer mit seiner Selbsteinschätzung vergleichen kann. Er gewinnt damit Anhaltspunkte für wichtige persönliche Entwicklungsthemen. Üblicherweise werden die zusammengefassten Ergebnisse dann in einem Beurteilungsgespräch mit der eigenen Führungskraft besprochen.

Bei **gruppenbezogenen Formen des Feedbacks** schließlich spielen zwei Blickwinkel eine Rolle: die Binnenperspektive der Gruppe und die Beziehung der Gruppe zu ihrer Führungskraft. Sie haben hier insbesondere gelernt, wie die Binnenperspektive auszugestalten ist. Die Außenperspektive entspricht dabei weitgehend der Durchführung beim Mitarbeitergespräch.

## Wiederholungsaufgaben

- 4.1 Wozu dienen Feedbacks?
- 4.2 Warum benötigt man die Intimität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Beurteilungsvorgang?
- 4.3 Warum braucht es bei Beurteilungen neben den Fremdeinschätzungen anderer Personen (Führungskraft, Mitarbeiter, Kolleginnen, Kunden usw.) auch die Selbst einschätzung des Betroffenen?
- 4.4 Warum ist die Auswahl der Feedbackgeber beim 360-Grad-Feedback besonders wichtig?
- 4.5 Wie läuft der moderierte Workshop bei der Beurteilung innerhalb einer Arbeits gruppe ab? Worauf ist besonders zu achten?

## 5 Potenzialerkennung und Potenzialentwicklung

*Potenzialerkennung und Potenzialentwicklung sind die Schwerpunkte dieser Lektion. Neben den Grundsätzen und Spielregeln lernen Sie etwas über die Anwendung von Assessments und sehen, wie die Qualifizierung von Mitarbeitern aufzubauen ist. Auch hierzu werden wir uns mit gruppenbezogenen Formen auseinandersetzen müssen.*

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt in Zukunft u.a. davon ab, inwieweit es gelingt, die im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten schnell zu aktivieren und weiterzuentwickeln. Dazu müssen die Führungskräfte in ausreichendem Maße wissen, wo diese Fähigkeiten vorhanden sind, d.h., sie müssen einerseits genau wissen, was ihre Mitarbeiter können und welche Entwicklungspotenziale sie besitzen. Andererseits müssen sie unternehmensweit die Mitarbeiterinnen mit den größten Potenzialen identifiziert haben.

Für beide Themen ist das Mitarbeitergespräch ein guter Ausgangspunkt.

### Aufgabe 5.1:



Warum hängt die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zukünftig von der Potenzialerkennung und -entwicklung ab?

### 5.1 Grundsätze, Leitsätze und Spielregeln

Fast alle verwendeten Formen des Mitarbeitergesprächs beinhalten einen Teil zur Potenzialerkennung und Potenzialentwicklung. Die Führungskräfte wollen dabei herausfinden, welche Stärken und Schwächen ihre Mitarbeiter besitzen und wie sie die Stärken zukünftig noch besser nutzen können. Dabei sollen die Schwächen in den Hintergrund treten.

Dazu muss man einen **ersten Grundsatz** berücksichtigen:

Auch wenn wir Menschen gewisse Charaktereigenschaften besitzen, die unser Verhalten längerfristig bestimmen, wirken sich diese Eigenschaften in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich aus. Demzufolge beziehen sich unsere Stärken und Schwächen immer auf bestimmte Positionen und Situationen.

Stellen wir uns einen Mitarbeiter im Rechnungswesen vor. Wenn er penibel und genau ist, so ist das eine Stärke für diese Position. Versetzen wir ihn in den Vertrieb und er zeigt dieselben Verhaltensweisen, würden wir das wahrscheinlich eher als Schwäche bezeichnen, weil wir Angst haben, dass er uns mit seiner Übergrenauigkeit die Kunden vergrault.

Umgekehrt ist der gute Verkäufer, der auch einmal „Fünfe gerade sein lässt“, im Rechnungswesen nicht zu gebrauchen.

Oder nehmen wir die cholerische Führungskraft. Diese Schwäche wird wahrscheinlich eher in Stresssituationen auftreten, während der mit dieser Charaktereigenschaft verbundene innere Dampf in entspannten Situationen eher dazu führt, dass Themen, Situationen, Mitarbeiter im positiven Sinne weitergebracht oder vorangetrieben werden, also dann eher eine Stärke darstellt.

Im Mitarbeitergespräch wird das Thema Stärken und Schwächen meistens mit offenen Fragen bearbeitet und mit zwei Dingen verknüpft:

1. mit der Frage der Weiterentwicklung (Stärken) bzw. der Defizitbeseitigung (Schwächen)
2. mit der Frage nach den persönlichen Entwicklungszielen des Mitarbeiters

Wie das in einem praktischen Leitfaden für ein Mitarbeitergespräch aussieht, verdeutlicht Abb. 5.1.

<p><b>5. Lern- und Entwicklungspotenziale</b></p> <p>(Die Stärken und Schwächen bitte auf den derzeitigen Einsatz des Mitarbeiters beziehen! Für andere Aufgaben sieht das wahrscheinlich anders aus. Auch diesen Teil bitte zur Vorbereitung des Gesprächs ausfüllen - Führungskraft und Mitarbeiter)</p> <p>1. Besondere Stärken des Mitarbeiters</p> <p>2. Störende Schwächen des Mitarbeiters</p> <p>3. Optimale Einsatzmöglichkeiten des Mitarbeiters (kann sich auch auf andere Aufgaben und Funktionen im Unternehmen beziehen)</p>	<p><b>Bitte eine Kopie dieser Seite an die Personalabteilung</b></p> <p><b>6. Verabredungen zur Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters</b></p> <p>Durch welche Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten können die Fähigkeiten des Mitarbeiters sinnvoll für das Unternehmen erweitert werden? Durch wen sollten entsprechende Maßnahmen organisiert werden?</p> <p> </p> <p><b>7. Berufliche Zielvorstellungen des Mitarbeiters (wird nur vom Mitarbeiter ausgefüllt)</b></p> <p>Welches sind die persönlichen Zielvorstellungen und Absichten des Mitarbeiters im Hinblick auf die berufliche Entwicklung? Welche Alternativen zur gegenwärtigen Aufgabe kämen infrage?</p> <p> </p> <p style="text-align: right;">Datum, Unterschrift Mitarbeiter</p> <p style="text-align: right;">Datum, Unterschrift Führungskraft</p>
--	---

**Abb. 5.1:** Beispiel Mitarbeitergespräch Potenzialerkennung und Potenzialentwicklung (entnommen: unveröffentlichte Abbildung aus einem konkreten Beratungsprojekt)

An diesem praktischen Leitfaden werden weitere Grundsätze deutlich.

Ein **zweiter Grundsatz** besteht in der Feedbacksituation. Wie bei allen sehr persönlichen und sehr sensiblen Punkten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vergleichen beide ein Selbstbild des Mitarbeiters mit einem Fremdbild der Führungskraft. Das bedeutet, dass beide Gesprächspartner sich mit einem ausgefüllten Leitfaden zum Gespräch treffen. Sie sehen, dass alle Regeln zum Feedback, die Sie bereits gelernt haben, auch hier ihre Gültigkeit besitzen.

Daraus ergibt sich ein **dritter Grundsatz**. Es geht darum, Stärken zu stärken und Schwächen zu schwächen. Als Führungskraft neigt man dazu, zunächst nur die Defizite der Mitarbeiter wahrzunehmen. Falls diese, was nicht unüblich ist, auch noch sehr selbstkritisch mit sich umgehen, wird diese Perspektive noch verstärkt.

Wir empfehlen dagegen den Perspektivenwechsel, weil der mehr motiviert und ein größeres Engagement freisetzt. Führungskräfte sollten bei den Stärken der Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung ansetzen.

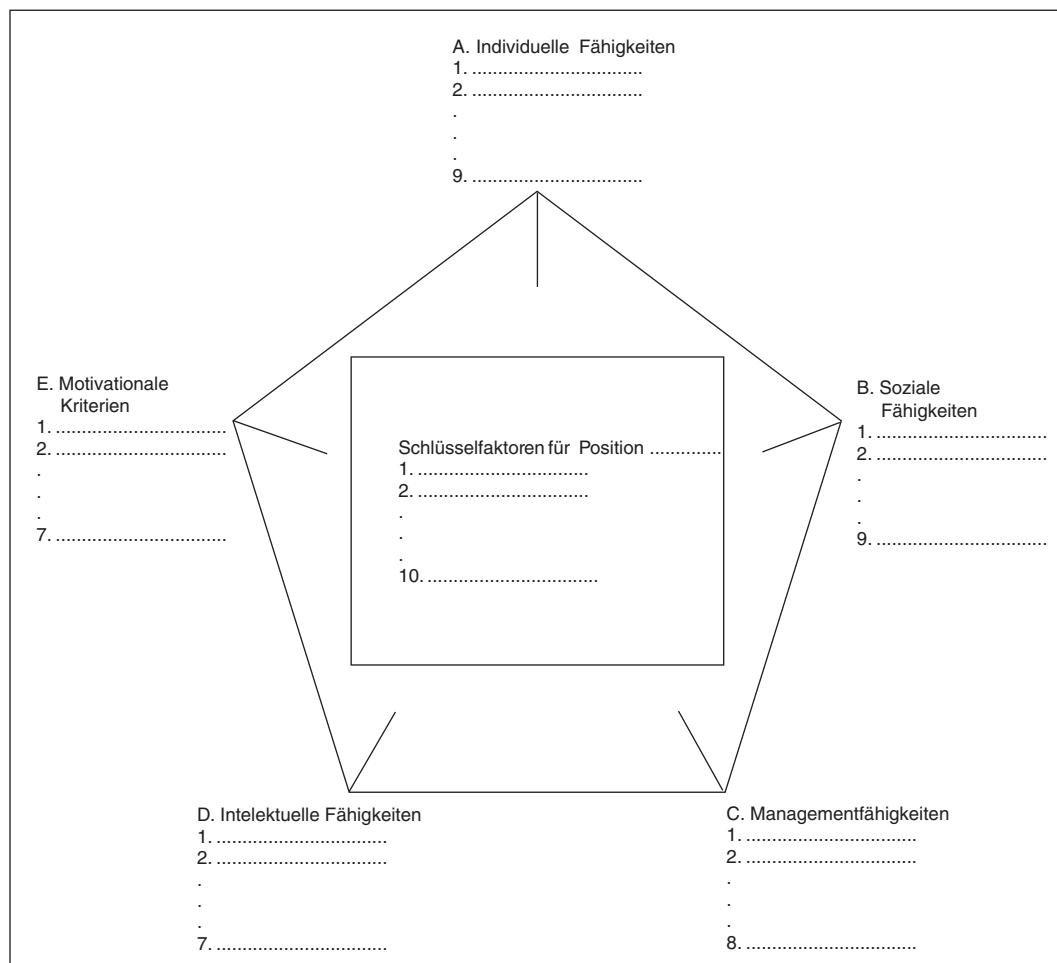
Ein **vierter wichtiger Grundsatz** liegt in der Bündelung der Gesprächsergebnisse zu vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen. Alle Ergebnisse zur Weiterentwicklung der Stärken, zur Verminderung der Defizite und zu den Entwicklungsperspektiven sollen in einem Maßnahmenkatalog zusammengefasst und mit verbindlichen Terminen vereinbart werden.

Da es dabei auch um konkrete Weiterbildungsmaßnahmen, um die Übernahme von Projekten, um das Tauschen von Positionen oder gar um Versetzungen gehen kann, die nicht nur im eigenen Verantwortungsbereich geregelt werden können, ist es notwendig, diese Ergebnisse auch mit Dritten zu besprechen (z.B. der Personalabteilung oder anderen Führungskräften). Nur so kann die notwendige Unterstützung sichergestellt werden.

Für die Vielzahl der Mitarbeiter reicht diese Verfahrensweise zur Potenzialerkennung und Potenzialentwicklung aus, wenn die vereinbarten Maßnahmen auch tatsächlich umgesetzt werden.

Manche Unternehmen wollen aber eine größere Genauigkeit – entweder für alle Mitarbeiter oder für bestimmte Mitarbeitergruppen (bestimmte Spezialisten, zukünftige Führungskräfte, alle Führungskräfte ...). Dazu ist es notwendig, für die entsprechenden Positionen ein sogenanntes **Anforderungsprofil** zu erstellen, das die besonderen Erfordernisse oder Schlüsselfaktoren der jeweiligen Position beschreibt.

Dieses Anforderungsprofil ermöglicht eine positionsbezogene Besprechung der Stärken und Schwächen der Mitarbeiter. Jede Anforderung an die Position kann mit dem Mitarbeiter besprochen werden. Zeigt er z.B. die für diese Position nötige Flexibilität oder die notwendige Durchsetzungskraft oder den gewandten Umgang mit einer fremden Sprache? Jedes Detail lässt sich diskutieren, sodass die daraus abzuleitenden Maßnahmen konkreter sein können. Allerdings ist der Aufwand auch deutlich höher.



**Abb. 5.2:** Beispiel für ein umfassendes Anforderungsprofil  
(entnommen: Trigon Entwicklungsberatung 1990, S. 68)



### Aufgabe 5.2:

Was ist bei der Bewertung menschlicher Charaktereigenschaften zu beachten?

### Aufgabe 5.3:

Warum sollen die Maßnahmen der Weiterentwicklung eher bei den Stärken als bei den Schwächen der Mitarbeiter ansetzen?

## 5.2 Assessments

Beim sogenannten Assessment-Center handelt es sich um eine über das Mitarbeitergespräch mit seiner Vier-Augen-Situation hinausgehende Form der Potenzialerkennung und Potenzialentwicklung. Diese Form wird verstärkt für Führungskräfte, potentielle Führungskräfte und neuerdings auch häufiger für bestimmte Spezialisten angewendet.

Assessment-Center können auch bei der Bewerberauswahl eingesetzt werden, um die am ehesten einem konkreten Anforderungsprofil entsprechenden Bewerberinnen auszuwählen. Dieser Aspekt soll jedoch im Weiteren vernachlässigt werden.

Die gängige Form der **Assessment-Center** ist die Durchführung mit Gruppen von Menschen, aber auch Einzel-Assessments sind üblich.

Aus einem Anforderungsprofil (z.B. für die Führungskräfte eines Unternehmens) werden praxisorientierte Übungen abgeleitet, bei denen diese Anforderungen beobachtet werden können. Abb. 5.3 zeigt eine solche Matrix. Es kann sich dabei um Einzel- oder Gruppenübungen handeln.

Kriterien	Übungen				
	Diskussion	Postkorbübung	Dienstwagenübung	Vortrag	Turmbau
Zielstrebigkeit/Initiative	X		X		X
Soziale Kompetenz/ Zusammenarbeit	X		X		X
Arbeitssystematik		X		X	X
Analytisches Denken/ Intelligenz	X	X		X	
Sprachlicher Ausdruck/ Präsentation	X		X	X	
Belastbarkeit	X		X	X	

Jedes Kriterium wird in drei unterschiedlichen Übungen beobachtet!

**Abb. 5.3:** Beispiel für eine Anforderungs-/Übungsmatrix  
(entnommen: unveröffentlichte Abbildung aus einem konkreten Beratungsprojekt)

In der Diskussion besprechen die Teilnehmer in unterschiedlichen Gruppenzusammensetzungen wichtige Themen des Unternehmens. Bei der Postkorbübung müssen die Teilnehmer einzeln einen Eingangskorb mit Post und Informationen unter Zeitdruck bearbeiten und dabei die inhaltlich enthaltenen Probleme angemessen lösen. Bei der Dienstwagenübung geht es darum, in einem Rollenspiel eine Entscheidung innerhalb einer Gruppe herbeizuführen, wer den neuen Dienstwagen erhalten soll. Der Vortrag fordert von den Teilnehmern, einen wichtigen Sachverhalt strukturiert, verständlich und überzeugend in einer begrenzten Zeit darzustellen. Die Turmbauübung versetzt eine Gruppe von Teilnehmern in die Situation, mit geringen Ressourcen einen Turm nach gegebenen Anforderungen gemeinsam zu bauen.

Im Verlauf der Übungen werden bestimmte Verhaltensweisen und Fähigkeiten (siehe Matrix) von speziell darauf trainierten Führungskräften und/oder neutralen Externen beobachtet und ausgewertet.

Das Wort Assessment kann man mit Beobachtung, Einschätzung oder Beurteilung übersetzen. Alle drei Begriffe sind richtig, denn die Teilnehmer werden während der Übung beobachtet; sie werden anschließend im Hinblick auf ihre Stärken und Schwächen beurteilt; und sie werden dahingehend eingeschätzt, ob sie bestimmte Aufgaben erfüllen können oder ob sie förderungswürdig sind.

Das Assessment-Center dient dabei zwei Hauptzielen:

- Es soll helfen, vorhandenes Führungskräftepotenzial zu erkennen.
- Es soll dazu beitragen, die zur Entwicklung dieses Potenzials notwendigen Förderungsmaßnahmen einzuleiten.

Wichtig für den Erfolg dieses Instruments ist eine sorgfältige und umfassende Rückmeldung an die Kandidaten, vor allem dann, wenn die Ergebnisse nicht unbedingt deren Erwartungen entsprechen, sie also nicht für bestimmte Positionen oder für bestimmte mit einer möglichen Karriere verbundenen Entwicklungsmaßnahmen ausgewählt worden sind. Daher muss ein erfolgreiches Assessment zwingend mit einem anschließenden Beratungsgespräch über persönliche Lern- und Entwicklungsfelder verbunden sein, das mit einem Mitarbeitergespräch vergleichbar ist.

Abb. 5.4 fasst nochmals die Vorteile des Assessment-Centers zusammen.

1. Die Urteile des Beobachtungsteams sind objektiver.
2. Die Tests sind aussagekräftiger, wenn sie praxisorientiert aufgebaut sind.
3. Die Leistungen bei den einzelnen Aufgaben erlauben gezielte Stärken-/Schwächen-Analysen.
4. Die Prognosegüte ist höher als bei anderen Methoden.
5. Assessments gelten aus der Sicht der Kandidaten als transparenter und gerechter im Vergleich zu anderen Verfahren.

**Abb. 5.4:** Vorteile des Assessment-Centers



**Aufgabe 5.4:**

Was bedeutet das Wort Assessment?

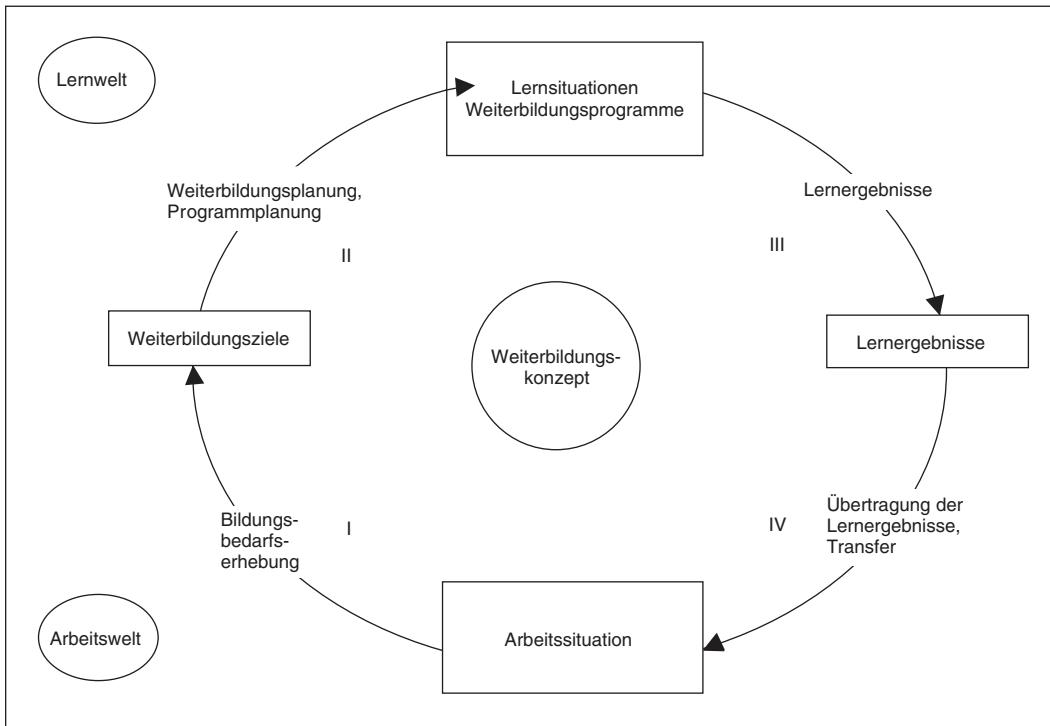
**Aufgabe 5.5:**

Welche Vorteile haben Assessment-Center?

### 5.3 Qualifizierung von Mitarbeitern

Qualifizierung als ein Element der Personalentwicklung ist ein sehr wichtiges Instrument in der Hand von Führungskräften, wenn es systematisch betrieben wird. Die Qualifizierung erfolgt heutzutage überwiegend am Ort des Geschehens, also am Arbeitsplatz. Externe Qualifizierung hat zwar nach wie vor ihren Platz, wird aber in ihrer Bedeutung zurückgedrängt.

Während kleinere Unternehmen die Qualifizierung häufig spontan auf der Basis der aktuellen Notwendigkeiten des Tagesgeschehens betreiben und dabei erstaunliche Resultate in Bezug auf die Kosten-Nutzen-Relation erzielen, gelingt es mittleren und großen Unternehmen nur mit systematischer Qualifizierung auf der Grundlage konkreter Weiterbildungs-konzepte, vergleichbare Effekte zu erzielen. Den Aufbau eines solchen Weiterbildungs-konzeptes zeigt Abb. 5.5.



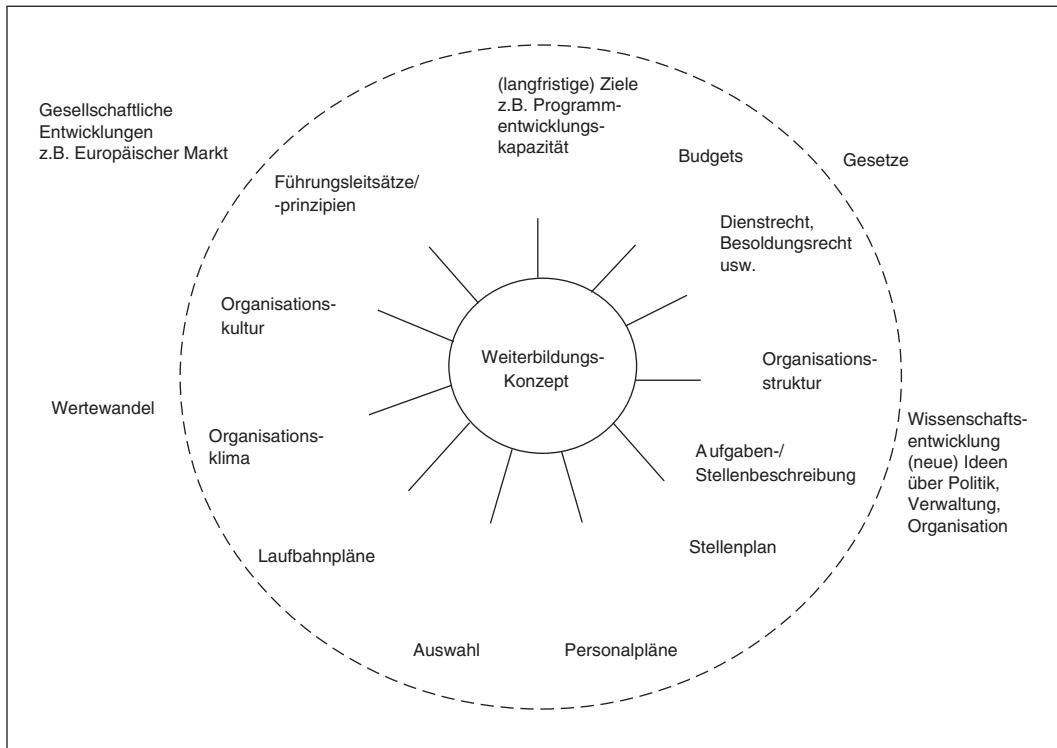
**Abb. 5.5:** Aufbau eines Weiterbildungskonzeptes  
(entnommen: Trigon Entwicklungsberatung 1990, S. 90)

Die Funktion des **Weiterbildungskonzeptes** besteht darin,

- eine systematische und kontinuierliche Qualifizierung zu sichern,
- die Personalpolitik des Unternehmens (Auswahl, Einführung, Laufbahngestaltung ...) zu ermöglichen und zu unterstützen,
- Impulse für Veränderungen in der Organisation zu liefern,
- also: Bedingungen für eine sinnvolle und wirksame Qualifizierung zu schaffen.

Ein Weiterbildungskonzept enthält Aussagen über:

- Das Leitbild (langfristig): die Vision, die wesentliche Aufgabe und den Stellenwert im Unternehmen, die Prinzipien/Grundsätze und die längerfristige Entwicklungsrichtung, also das Selbstverständnis der Qualifizierung
- Die Strategie (mittelfristig): Schwerpunkte der Entwicklung für bestimmte Zielgruppen für die nächsten Jahre
- Jahresprogramme und Maßnahmen (kurzfristig)



**Abb. 5.6:** Aussagen eines Weiterbildungskonzeptes  
(entnommen: Trigon Entwicklungsberatung 1990, S. 96)

Der erste Schritt liegt in einer **Bildungsbedarfserhebung**. So werden Probleme und Anforderungen der jeweiligen Arbeitssituation erhoben und die Zielrichtung für die Qualifizierungen definiert. Die Führungskräfte haben für die inhaltliche Seite der Erhebung die Verantwortung, der Personalbereich für die Vorgehensweise.

Die Mitarbeitergespräche liefern hier in mehrfacher Hinsicht wertvolle Hinweise. Durch sie werden die Probleme in den Arbeitssituationen der Mitarbeiter sichtbar. Gleichzeitig ergibt sich aus der Summe der vereinbarten Maßnahmen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern die grobe Zielrichtung der notwendigen Entwicklungsmaßnahmen. Trends sind zu erkennen. Am Ende der Bedarfserhebung stehen ausformulierte Ziele der Personalentwicklung.

Auf der Basis dieser Ziele erfolgen die **Weiterbildungsplanung** und die **Programmplanaung**. Die Aufgabe dieser Planung ist es, die Aktivitäten in der Lernsituation so zu organisieren, dass bei den Lernenden Lernprozesse möglich werden, die zu jenen Lernergebnissen führen, die den Zielen so weit wie möglich entsprechen.

Auf die Arbeitssituation der Mitarbeiter bezogen bedeutet das, die Arbeit so zu organisieren, dass Leistungsziele mit den Fähigkeiten und Wünschen der Mitarbeiter möglichst in Übereinstimmung gebracht werden. Statt Qualifizierung außerhalb der Arbeit soll Qualifizierung durch die Arbeit möglich werden. Beispiele für Formen von Qualifizierung durch die Arbeit zeigt Abb. 5.7.

1. Arbeitsplatzrotation
2. Zeitweise Entsendung in andere Abteilungen, Ressorts oder ins Ausland
3. Arbeitserweiterung
4. Arbeitsanreicherung
5. Teilautonome Arbeitsgruppen
6. Interne Arbeitsgespräche oder Qualitätszirkel
7. Mentoring
8. Projektlernen

**Abb. 5.7:** Formen von Qualifizierung durch die Arbeit  
(vgl. Trigon Entwicklungsberatung 1990)

Qualifizierung ist auf der Basis der Programme als dauerhafter **Lernprozess** zu organisieren. Punktuelle Maßnahmen zeigen wenig Wirkung. Wichtig ist, dass für verschiedene Zielgruppen – basierend auf den Ergebnissen der Bedarfserhebung – ein längerfristiger und kontinuierlicher Lernprozess geschaffen wird. Er sollte eine optimale Kombination darstellen von

- verschiedenen Lernorten und Lernsituationen,
- dezentralem und zentralem Lernen,
- individuellem Lernen, Gruppenlernen und Organisationslernen.

Schließlich hängt der Erfolg des gesamten Konzeptes von der Übertragung der Lernergebnisse in den Alltag der Arbeitssituation ab. Dieser **Lerntransfer** wird zum wesentlichen Erfolgsfaktor der Qualifizierung. Nur wenn das Gelernte in der Praxis auch zielgerichtet angewendet wird, machen sich die persönlichen und unternehmerischen Kosten bezahlt. In vielen Unternehmen trifft man das krasse Gegenteil an: Ein Großteil dessen, was Mitarbeiter lernen, kann, soll oder darf nicht angewendet werden.

Die Qualität eines gelungenen Lerntransfers ist insbesondere von folgenden Komponenten abhängig:

- Von einer guten Bedarfserhebung, die unter Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter (Stichwort: Mitarbeitergespräch) von der tatsächlichen und künftig erwarteten Arbeitssituation ausgeht,
- von der guten Zielformulierung der Qualifizierungsmaßnahmen,
- von den Trainern und Begleitern,
- von der Unterstützung der jeweiligen Führungskräfte,
- von der Planung und Gestaltung der konkreten Lernsituationen.

---

**Aufgabe 5.6:**



Worin besteht die Funktion von Weiterbildungskonzepten?

**Aufgabe 5.7:**

Beschreiben Sie den Zusammenhang zwischen Mitarbeitergesprächen und Bildungsbedarfserhebung.

---

## 5.4 Gruppenbezogene Formen

Die Potenzialerkennung und Potenzialentwicklung verändert sich bei gruppenbezogenen Arbeitsformen (z.B. teilautonome Arbeitsgruppen). Eine individuelle Betrachtung ist nur bedingt möglich und wird in die Gruppen verlagert. Insbesondere die Aspekte, die wir bereits bei den Themen Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen, Beurteilungen/Feedback in Bezug auf gruppenbezogene Formen diskutiert haben, treffen auch in diesem Zusammenhang zu.

Darüber hinaus sind zwei weitere Aspekte zu berücksichtigen:

1. In gruppenbezogenen Arbeitsformen werden die Anforderungen nicht individuell, sondern gruppenbezogen formuliert. Dies bedeutet, dass man **gruppenbezogene Anforderungsprofile** vorfindet. Daraus ergeben sich zwei Konsequenzen. Bei der erstmaligen Zusammensetzung von Arbeitsgruppen muss diese so erfolgen, dass die Gruppe „in Summe“ diese Anforderungen sofort oder mit geringem Qualifizierungsaufwand erfüllen kann.

Da nur äußerst selten alle Mitarbeiter auch alle Anforderungen erfüllen können, müssen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten so zu Gruppen zusammengesetzt werden, dass mit der Summe der Fähigkeiten die Anforderungen erfüllt werden. Das führt dazu, dass Gruppen mit denselben Anforderungen durchaus in Bezug auf die individuellen Fähigkeiten sehr unterschiedlich besetzt sein können.

Muss eine Arbeitsgruppe umbesetzt werden (Ruhestand, Kündigung oder Versetzung von Mitarbeitern), kann eine Ergänzung der Gruppe nur unter dem Gesichtspunkt der optimalen Anforderungserfüllung bei geringstem notwendigen Aufwand vorgenommen werden. Dies kann bedeuten, dass nicht nur ein neues Gruppenmitglied mit einer bestimmten Qualifikation hinzukommt, sondern dass dieses neue Mitglied anders qualifiziert ist als sein Vorgänger und zusätzlich andere Gruppenmitglieder qualifiziert werden müssen.

Diesen Prozess moderieren die für die Arbeitsgruppen zuständigen Führungskräfte.

2. Die Anpassung an die alltäglichen kleinen Veränderungen in den Anforderungen an die Gruppe, die meist durch externe Kunden ausgelöst werden, muss die Arbeitsgruppe selbstständig durch ständige Optimierung der Qualifikationen aller Gruppenmitglieder leisten. Das bedeutet in der Regel, dass die Arbeitsgruppe einen **Qualifizierungsplan** aufstellt, in dem sowohl die Fähigkeiten als auch die anstehenden Qualifizierungen der einzelnen Gruppenmitglieder aufgelistet sind.

Diesen Prozess moderieren die Gruppen eigenständig. Führungskräfte geben dazu Impulse in die Gruppe, falls diese von der Gruppe nicht wahrgenommen werden. Oder sie diskutieren entsprechende Themen mit den Gruppen, wenn diese sich unsicher sind.



### Aufgabe 5.8:

Warum werden die Anforderungen an die Mitarbeiter in gruppenbezogenen Arbeitsformen gruppenbezogen formuliert?

### Aufgabe 5.9:

Was bedeutet dies bei der Umsetzung einer Arbeitsgruppe im Hinblick auf die Anforderungen an diese Gruppe?

## Zusammenfassung

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt in Zukunft davon ab, inwieweit es gelingt, die im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten schnell zu aktivieren und weiterzuentwickeln. Fast alle verwendeten Formen des Mitarbeitergesprächs beinhalten einen Teil zur **Potenzialerkennung** und **Potenzialentwicklung**. Die Führungskräfte wollen dabei herausfinden, welche Stärken und Schwächen ihre Mitarbeiter besitzen und wie sie die Stärken zukünftig noch besser nutzen können. Dabei sollen die Schwächen in den Hintergrund treten.

Folgende wichtige **Grundsätze** haben wir dafür herausgearbeitet:

1. Auch wenn wir Menschen gewisse Charaktereigenschaften besitzen, die unser Verhalten längerfristig bestimmen, wirken sich diese Eigenschaften in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich aus. Demzufolge beziehen sich unsere Stärken und Schwächen immer auf bestimmte Positionen und bestimmte Situationen.
2. Wie bei allen sehr persönlichen und sensiblen Punkten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vergleichen beide ein Selbstbild des Mitarbeiters mit einem Fremdbild der Führungskraft. Das bedeutet, dass beide Gesprächspartner sich mit einem ausgefüllten Leitfaden zum Gespräch treffen. Sie sollten beachten, dass alle Regeln zum Feedback, die sie bereits gelernt haben, auch hier ihre Gültigkeit besitzen.
3. Es geht darum, Stärken zu stärken und Schwächen zu schwächen. Führungskräfte neigen dazu, zunächst nur die Defizite der Mitarbeiter wahrzunehmen. Falls diese, was nicht unüblich ist, auch noch sehr selbstkritisch mit sich umgehen, wird diese Perspektive noch verstärkt. Wir empfehlen dagegen den Perspektivenwechsel, weil der mehr motiviert und ein größeres Engagement freisetzt. Führungskräfte sollten bei den Stärken der Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung ansetzen.
4. Alle Ergebnisse zur Weiterentwicklung der Stärken, zur Verminderung der Defizite und zu den Entwicklungsperspektiven sollen in einem Maßnahmenkatalog zusammengefasst und mit verbindlichen Terminen vereinbart werden.

Als weitere Form der Potenzialerkennung und -entwicklung neben dem Mitarbeitergespräch haben Sie **Assessments** kennengelernt. Diese Form wird verstärkt für Führungskräfte, potenzielle Führungskräfte und neuerdings auch häufiger für bestimmte Spezialisten angewendet. Dabei werden aus einem Anforderungsprofil (z.B. für die Führungskräfte eines Unternehmens) praxisorientierte Übungen abgeleitet, bei denen diese Anforderungen beobachtet werden können. Im Verlauf der Übungen werden bestimmte Verhaltensweisen und Fähigkeiten von speziell darauf trainierten Führungskräften und/oder neutralen Externen beobachtet und ausgewertet.

Insbesondere zum Thema Potenzialentwicklung haben wir die Wichtigkeit von **Weiterbildungskonzepten** für die Qualifizierung von Mitarbeitern diskutiert. Gute Weiterbildungskonzepte nehmen ihren Ausgangspunkt in einer Bildungsbedarfserhebung auf der Grundlage der tatsächlichen und der zukünftig erwarteten Arbeitssituation. Als Ergebnis dieser Erhebung erarbeiten die Führungskräfte Qualifizierungsziele, die in konkrete Bildungsprogramme umgesetzt werden. Der Lernprozess soll auf dieser Grundlage nicht punktuell, sondern kontinuierlich gestaltet werden. Dies geschieht insbesondere durch ein Lernen im konkreten Arbeitsfeld. Schließlich ist es wichtig, den Lerntransfer sicherzustellen, damit die Mitarbeiter möglichst viel von dem, was sie gelernt haben, auch tatsächlich in der Arbeitssituation anwenden. Dann kann der Kreislauf wieder von vorn beginnen.

Abschließend sind wir dann noch auf Besonderheiten **gruppenbezogener Arbeitsformen** eingegangen, in denen zwei Aspekte eine Rolle spielen: gruppenbezogene Anforderungsprofile und eigenverantwortlich gestaltete Qualifizierungspläne der einzelnen Gruppen.

## Wiederholungsaufgaben

- 5.1 Warum spricht man bei der Potenzialerkennung und -entwicklung im Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft von einer Feedbacksituation?
- 5.2 Warum können die Ergebnisse in Bezug auf die Potenzialerkennung und -entwicklung aus dem Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft nicht vertraulich behandelt werden?
- 5.3 Begründen Sie den Einsatz von Assessment-Centern!
- 5.4 Warum benötigen Unternehmen ein Weiterbildungskonzept?
- 5.5 Wovon hängt die Qualität eines guten Lerntransfers ab?
- 5.6 Wie regelt die Arbeitsgruppe die Anpassung an die Veränderungen des Alltags im Hinblick auf die Anforderungen, die an sie gestellt sind?

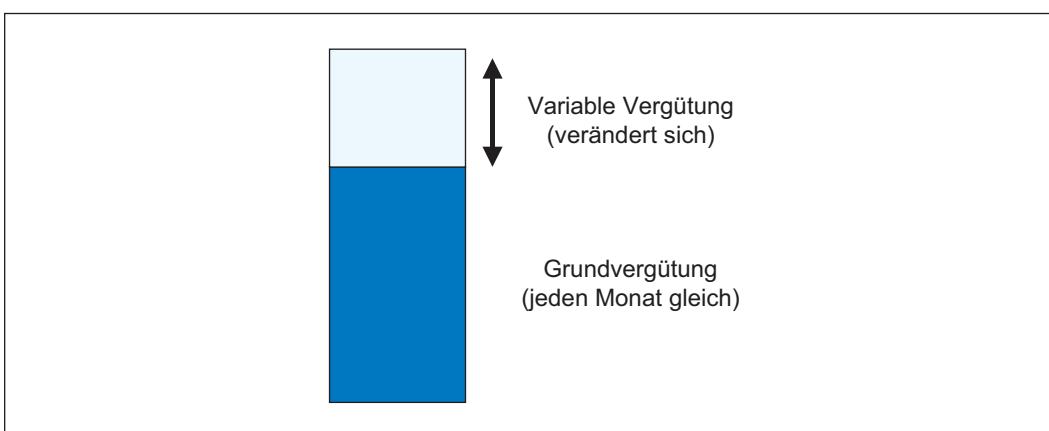
## 6 Vergütung

In dieser sechsten und letzten Lektion steht das Thema Vergütung im Zentrum. Sie lernen die wichtigsten Grundsätze, die unterschiedlichen Spielregeln für eine Grundvergütung und eine variable Vergütung sowie die besonderen Anforderungen an gruppenbezogene Formen der Vergütung kennen.

Die Vergütung stellt die materielle Form der Wertschätzung der Mitarbeiter dar und ist daher ein nicht zu unterschätzendes Instrument in der Hand der Führungskräfte, auch wenn sie auf die einzelnen Elemente der Vergütung nur sehr unterschiedlich Einfluss nehmen können.

Wir beschränken uns in der Darstellung des Themas Vergütung ausschließlich auf diesen Aspekt der Vergütung als Führungsinstrument, denn eine umfassende Betrachtung des Themas würde den Rahmen dieses Lernhefts sprengen.

Bei der Vergütung ist die Aufteilung in Grundvergütung und variable Vergütung wichtig. Unter Grundvergütung versteht man den in der Regel monatlich festen Lohn bzw. das feste Gehalt, den bzw. das man für die Wahrnehmung der Aufgaben in seiner Position erhält. Dagegen ist die variable Vergütung der Lohn- bzw. Gehaltsanteil, der sich – z.B. orientiert am Ergebnis der Arbeit oder an der Leistung – ständig verändert. Variable Vergütungsanteile finden wir nicht in allen Unternehmen und auch nicht für alle Positionen.



**Abb. 6.1:** Vergütung mit Grundgehalt und variablem Anteil  
(in Anlehnung an Kiefer, Knebel 2011, S. 173)

---

### Aufgabe 6.1:

Welchen Charakter besitzt die Vergütung in Bezug auf das Thema Führung?



## 6.1 Grundvergütung

Die Grundvergütung ist der immer wiederkehrende, unveränderte monatliche Lohn- bzw. Gehaltsbestandteil. Üblicherweise wird dieser Gehaltsbestandteil nicht personenbezogen ermittelt, auch wenn der konkrete Lohn bzw. das konkrete Gehalt natürlich an eine bestimmte Person bezahlt wird.

Die Ermittlung der für eine bestimmte Aufgabenkombination (= Stelle) in einem Unternehmen zu zahlenden Vergütung erfolgt personenunabhängig. Im Unternehmen weiß man noch nicht, ob diese Stelle später von Herrn Müller oder Frau Meyer bekleidet wird. Das ist für die Ermittlung der zu zahlenden Grundvergütung auch völlig nebensächlich.

Welche **Spielregeln** gelten nun stattdessen?

In Deutschland erfolgt die Zahlung der Grundvergütung in der Regel anforderungsorientiert. Das bedeutet, dass wir uns überlegen müssen, welche Anforderungen eine Person erfüllen muss, um die Aufgaben einer konkreten Stelle erfolgreich wahrnehmen zu können.

Wenn jemand z.B. in einem Produktionsunternehmen innerhalb einer Arbeitsgruppe eine Fertigungsinsel bedienen soll, muss er beispielsweise eine Berufsausbildung als Industriemechaniker besitzen, Erfahrungen im Umgang mit unterschiedlichen computergesteuerten Fertigungsmaschinen mitbringen, wissen, wie das Zusammenspiel in der Fertigung funktioniert, aber auch mit den Kollegen kommunizieren und zusammenarbeiten können usw.

Diese Anforderungen werden für jede Stelle festgelegt. Es handelt sich dabei – wie an unserem Beispiel zu sehen – keineswegs nur um fachliche Anforderungen.

1. Fachliche Anforderungen  
(Berufsausbildung, Weiterbildungen, Spezialfähigkeiten usw.)
2. Berufserfahrung  
(im Umgang mit bestimmten Maschinen, Methoden und/oder Arbeitsthemen)
3. Methodische Anforderungen  
(Beherrschung konkreter Arbeitsmethoden, z. B. systematische Fehlersuche)
4. Geistige Anforderungen  
(z. B. Konzentration, Kreativität, schnelle Auffassung usw.)
5. Körperliche Anforderungen  
(z. B. räumliches Sehvermögen, schwere Lasten bewegen usw.)
6. Soziale Anforderungen  
(z. B. Kooperation, Kommunikation, Konfliktfähigkeit usw.)

**Abb. 6.2:** Anforderungsarten

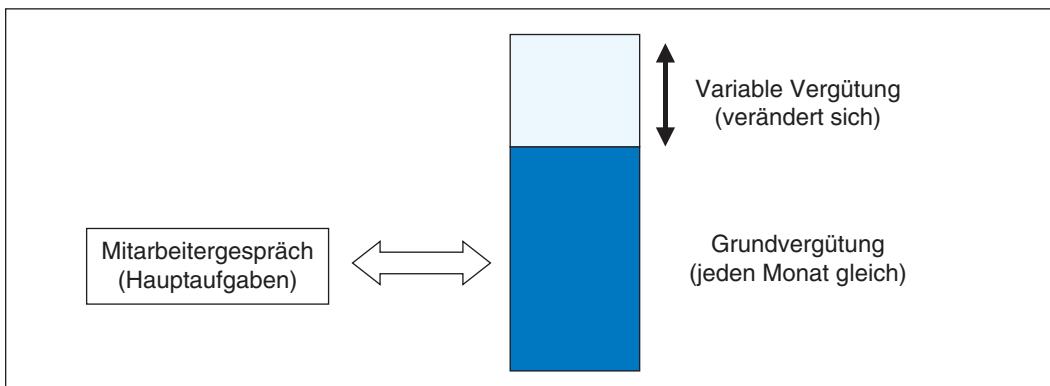
Wenn Sie die Anforderungen für alle oder auch nur für bestimmte Stellen in Ihrem Unternehmen festgelegt haben, müssen Sie die Frage beantworten, was Ihnen die Erfüllung dieser Anforderungen für eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung dieser Stelle(n) materiell wert ist. Verständlicherweise wird Ihnen die Stelle Zentralcontroller materiell mehr wert sein als die Stelle Pförtner. Insofern wird die Zentralcontrollerin eine höhere Grundvergütung erhalten als der Pförtner.

Die Festlegung der Anforderungen an eine Stelle erfolgt entweder individuell oder nach bestimmten Systematiken. Diese Systematiken können unternehmensbezogene Stellenbewertungssysteme oder unternehmensübergreifende Tarifverträge sein. Durch solche Systematiken soll erreicht werden, dass die Grundvergütung vergleichbar und möglichst gerecht erfolgt.

Selbst bei individuellen Festlegungen ist es keineswegs so, dass jede Führungskraft diese Festlegung für die eigenen unterstellten Mitarbeiter vornehmen darf. In der Regel wird dies an einer Stelle im Unternehmen (entweder bei der Geschäftsführung oder der Personalabteilung) vorgenommen, um unterschiedliche Handhabungen zu vermeiden. Dies ist auch richtig, weil das Gefühl unterschiedlicher (= ungerechter) Bezahlung im Unternehmen zu erheblicher Unruhe führen kann. Der Form halber sei hier noch hinzugefügt, dass sich systematische Entgeltfragen immer auch im mitbestimmungspflichtigen Raum bewegen. Betriebsrat oder Personalrat sind zu beteiligen.

Der Einfluss der direkten Führungskräfte in Bezug auf die Grundvergütung ist daher eher gering. Er beschränkt sich häufig auf die Veränderungen, wenn sich z.B. wichtige Aufgaben bei Mitarbeitern verändern oder hinzukommen. Mit solchen Veränderungen gehen häufig auch andere Anforderungen einher, sodass sich der Wert einer Stelle verändern kann, wenn die Veränderung in den Aufgaben gewollt ist.

Hier ist die Verknüpfung zum Mitarbeitergespräch gegeben, weil dort über die Aufgaben gesprochen wird und entsprechende Veränderungen sichtbar werden.



**Abb. 6.3:** Zusammenhang zwischen Vergütung und Mitarbeitergespräch

**Aufgabe 6.2:**

Was versteht man unter Grundvergütung?



**Aufgabe 6.3:**

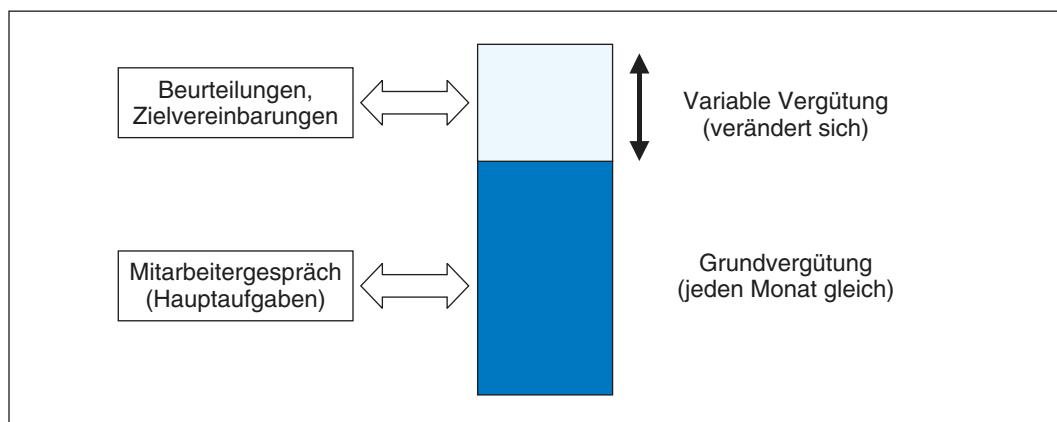
Wie erfolgt die Festlegung der Anforderungen?

## 6.2 Variable Vergütung

Unter variabler Vergütung versteht man Anteile am Lohn oder am Gehalt, die sich aufgrund vereinbarter bzw. festgelegter Spielregeln im Unternehmen ständig verändern. Eine variable Vergütung wird sehr häufig ergebnis- bzw. leistungsorientiert gezahlt. Die Auszahlung solcher sich ständig in der Höhe verändernder Vergütungsanteile kann ebenfalls monatlich, aber auch in anderen Zyklen (z.B. halbjährlich oder jährlich) erfolgen (vgl. auch Kiefer, Knebel 2011 oder Eyer, Haussmann 2009).

Die Zahlung dieser Anteile erfolgt z.B. auf der Grundlage von Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen oder Kennzahlensystemen. Eine Mitarbeiterin erhält z.B. dann eine Prämie, wenn sie bestimmte Bewertungen bei einer Beurteilung erreicht, oder wenn sie die gesetzten bzw. vereinbarten Ziele erreicht, oder wenn sie für bestimmte Kennzahlen (z.B. Fehlerquote bei der Produktherstellung) bestimmte Messgrößen über- oder unterschreitet (z.B. Fehlerquote niedriger als 2 %).

Durch diese Verknüpfung der variablen Vergütung mit anderen Führungsinstrumenten haben die Führungskräfte einen erheblichen Einfluss, zumal im Gegensatz zu derstellenbezogenen Grundvergütung mit der Höhe der variablen Vergütung eine direkte Beziehung zur Person des Mitarbeiters hergestellt wird. Es findet damit eine materielle Wertschätzung des Mitarbeiters statt.



**Abb. 6.4:** Zusammenhang zwischen Vergütung und anderen Führungsinstrumenten



### Aufgabe 6.4:

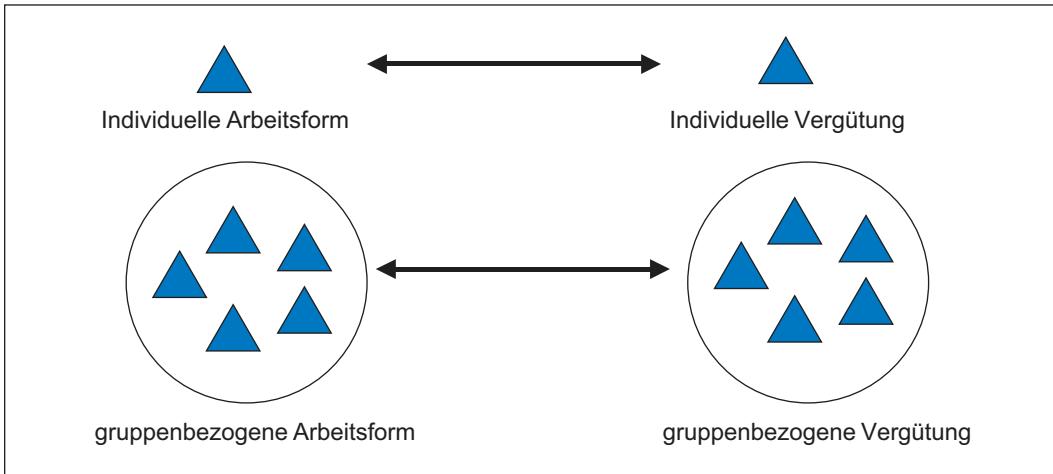
Was ist unter variabler Vergütung zu verstehen?

### Aufgabe 6.5:

Warum kann der notwendige Einfluss der Führungskräfte in Bezug auf die variable Vergütung auch kritisch gesehen werden?

### 6.3 Gruppenbezogene Formen

Auch die Vergütung muss der Arbeitsform angemessen sein, wenn sie als Führungsinstrument wirksam sein soll.



**Abb. 6.5:** Zusammenhang zwischen Vergütung und Arbeitsform

Daraus ergeben sich bei gruppenbezogenen Arbeitsformen (teilautonome Arbeitsgruppen, Teams usw.) sowohl für die Grundvergütungen als auch für die variablen Vergütungen Besonderheiten.

Bei den Grundvergütungen gibt es zwei unterschiedliche Lösungsansätze, die von den Befürwortern der jeweils anderen Lösung in der Praxis heftig bekämpft werden (vgl. Eyer, Haussmann 2009).

Die erste Lösung besteht darin, allen Mitarbeitern der Gruppe dieselbe Grundvergütung zu bezahlen. Der Vorteil liegt in der nicht notwendigen Differenzierung und in der Unterstützung des Teamgedankens. Der Nachteil liegt darin, dass Mitarbeiter unterschiedlich umfangreiche Fähigkeiten in die Gruppe einbringen, die in der Vergütung nicht berücksichtigt werden. Das kann dazu führen, dass mindestens zu Beginn der Gruppenarbeit die besser qualifizierten Gruppenmitglieder ihre Fähigkeiten nicht vollständig einbringen.

Die zweite Lösung sieht eine Differenzierung der Grundvergütung nach den Fähigkeiten vor, welche die Mitarbeiter in die Gruppe einbringen. Wer mehr Fähigkeiten einbringt, erhält also eine höhere Grundvergütung. Damit drehen sich die Vor- und Nachteile der ersten Lösung um. Im Rahmen der Weiterentwicklung der Gruppen nähert sich in der Regel das Qualifikationsniveau an, sodass sich die Unterschiede in der Grundvergütung verringern.

Die Besonderheit in der variablen Vergütung liegt darin, dass die Grundlage für die Zahlung gruppenbezogen ist (Leistungsbeurteilung der Gruppe als Ganzes, Zielvereinbarungen mit der ganzen Gruppe, Kennzahlen für die gesamte Gruppe). Das bedeutet, dass auch die variable Vergütung gruppenbezogen erfolgen muss. Die Verteilung z.B. einer Gruppenprämie muss dann innerhalb der Gruppe vorgenommen werden. Entsprechende Verfahren für eine faire und als gerecht empfundene Verteilung muss die Gruppe mit Unterstützung der Führungskraft lernen.



### Aufgabe 6.6:

Beschreiben Sie die Besonderheiten bei der Grundvergütung von Arbeitsgruppen mit den entsprechenden Lösungsmöglichkeiten.

## Zusammenfassung

Die **Vergütung** stellt die materielle Form der Wertschätzung der Mitarbeiter dar und ist daher ein nicht zu unterschätzendes Instrument in der Hand der Führungskräfte, auch wenn sie auf die einzelnen Elemente der Vergütung nur sehr unterschiedlich Einfluss nehmen können.

Die **Grundvergütung** ist der immer wiederkehrende, unveränderte monatliche Lohn- bzw. Gehaltsbestandteil. Üblicherweise wird dieser Gehaltsbestandteil nicht personenbezogen ermittelt, auch wenn der konkrete Lohn bzw. das konkrete Gehalt natürlich an eine bestimmte Person bezahlt wird. Auf dieses Element haben die direkten Führungskräfte nur einen geringen Einfluss, da es entweder von der Geschäftsführung ggf. noch von der Personalabteilung festgelegt wird oder durch vereinbarte Systematiken (Stellenbewertungssystem, Tarifvertrag o. Ä.) festgelegt ist.

Unter **variabler Vergütung** versteht man Anteile am Lohn oder am Gehalt, die sich aufgrund vereinbarter bzw. festgelegter Spielregeln im Unternehmen ständig verändern. Eine variable Vergütung wird in der Regel ergebnis- bzw. leistungsorientiert gezahlt. Die Auszahlung solcher sich ständig in der Höhe verändernder Vergütungsanteile kann ebenfalls monatlich, aber auch in anderen Zyklen (z.B. halbjährlich oder jährlich) erfolgen. Darauf haben die Führungskräfte einen großen Einfluss, da die variable Vergütung in der Regel mit anderen Führungsinstrumenten (z.B. Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarung u.Ä.) verbunden ist, die direkt von den Führungskräften genutzt werden.

Zum Abschluss haben Sie noch Besonderheiten bei **gruppenspezifischen Arbeitsformen** kennengelernt.

## Wiederholungsaufgaben

- 6.1 Diskutieren Sie die Unterscheidung von Grundvergütung und variabler Vergütung und begründen Sie, warum diese beiden Formen unterschiedlichen Spielregeln folgen müssen.
- 6.2 Diskutieren Sie den unterschiedlichen Einfluss der Führungskräfte auf die Grundvergütung bzw. die variable Vergütung.
- 6.3 Beschreiben Sie die Besonderheiten der variablen Vergütung bei gruppenbezogenen Arbeitsformen.

## A. Lösungen zu den Aufgaben im Text

- 1.1 Bevor Sie Führungstechniken und Führungsinstrumente einführen können, müssen Sie sich den Zusammenhang zwischen Normen und Werten und dem konkreten Verhalten der Menschen im Unternehmen wieder bewusst machen, damit Sie die für Ihre Unternehmenskultur „richtigen“ Techniken und Instrumente auswählen und diese im Sinne dieser Kultur „richtig“ ausgestalten. Dabei können Sie auch feststellen, ob Ihre Unternehmenskultur noch stimmig ist oder ob Sie sie im Hinblick auf die Anforderungen an Ihr Unternehmen verändern müssen.

Dieser Prozess des Bewusstmachens der Unternehmenskultur geschieht in der Regel über die Erarbeitung von Unternehmensleitbildern. Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit sind ein Teilelement dieser Leitbilder. Gemeinsam mit den strategischen Überlegungen und Ausrichtungen des Unternehmens wirken diese auf die Ausgestaltung und Anwendung von Führungstechniken und Führungsinstrumenten ein.

- 1.2 Leitbilder treffen Aussagen über alle für das Unternehmen wichtigen Bereiche wie Markt/Kunden, Lieferanten, Gesellschafter, Unternehmensumfeld, Unternehmensführung, Organisation und Technik, Finanzen und Kapital, Mitarbeiter.

Zwei individuelle Beispiele mit Begründung!

- 1.3 Die Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit setzen sich insbesondere mit folgenden Themen auseinander: Führungsprozess, Führungsstil, Führungsrolle, Identifikation der Mitarbeiter, Mitarbeiterentwicklung und Wettbewerb.

Zwei individuelle Beispiele mit Begründung!

- 1.4 Strategisches Denken bedeutet für uns als Führungskräfte, in Chancen und Risiken zu denken. Das Denken ist also in die Zukunft gerichtet. Es analysiert dazu die gegenwärtige Situation und berücksichtigt die langfristigen Entwicklungen sowie die daraus erkennbaren Potenziale.

- 1.5 Mitbewerberanalyse und Unternehmensanalyse unterscheiden sich in ihrer Form nicht. Es geht jeweils um das Stärken- und Schwächenprofil des Unternehmens mit der Beschreibung der wichtigsten Stärken und Schwächen, um die Bewertung der Stärken und Schwächen und um die Frage, worin sich das Unternehmen von seinen Mitbewerbern unterscheidet. Und dann, ob dieser Unterschied die eigene Position am Markt stärkt oder schwächt.

- 1.6 Bei der weiteren strategischen Planung in Bezug auf den Markt geht es nun darum zu klären, welche Marktattraktivität unsere Produkte und Leistungen besitzen und welcher relative Wettbewerbsvorteil dabei vorliegt. Diese Betrachtung erfolgt mit Hilfe einer sogenannten Portfolioanalyse. Anhand der Platzierung der eigenen Produkte und Leistungen im Portfolio kann man nun strategische Planungen vornehmen.

- 2.1 Da die Alltagskommunikation für eine Auseinandersetzung über Grundsatzfragen wenig geeignet ist, kommen Gespräche über die Ziele und Ergebnisse der Arbeit, über gravierende Probleme, über Fragen der Zusammenarbeit sowie über die weitere berufliche Entwicklung häufig zu kurz. Dafür benötigt man in den Unternehmen eine „Auszeit“, in der Grundsätzliches ernsthaft und intensiv besprochen werden kann.

Leistung und Entwicklung eines Führungsbereiches können daher letztlich nur über diese grundsätzliche Kommunikation verbessert und verstetigt werden.

- 2.2 Die Einführung von Mitarbeitergesprächen wird von Führungskräften häufig als Vorwurf empfunden, sie würden nicht genügend mit ihren Mitarbeitern reden. Dies muss keineswegs so sein. Es ist häufig eher so, dass in der Hektik des Alltags für diese wichtigen Themen nicht genug Zeit bleibt, sich nicht genügend Zeit genommen wird oder die Handhabung sehr unterschiedlich ist. Daher erfolgt ein Zwang der Unternehmensleitung, sich diese Zeit zu nehmen, zur Bestätigung der darin bereits aktiven Führungskräfte und zur Ermunterung der anderen.

- 2.3 Z.B.

- Überprüfung von Handlungsroutinen, Problembearbeitung
- Abgleich von Anforderungs- und Eignungsprofil
- Funktion eines Frühwarnsystems
- Veränderung der Führungskultur

Individuelle Beispiele (mindestens aus zwei Grundsätzen)! Individuelle Bewertung!

- 2.4 Der Leitfaden ist für die Gesprächsvorbereitung gedacht. Wir empfehlen, den Leitfaden für das Mitarbeitergespräch sowie die Spielregeln schriftlich zu formulieren, damit Führungskräfte und Mitarbeiter sich gut auf das Mitarbeitergespräch vorbereiten können. Das Gespräch sollte nicht geführt, sondern neu terminiert werden, wenn die Führungskraft nicht die Zeit gefunden hat, sich ausreichend vorzubereiten. Dasselbe gilt für den Fall, dass der Mitarbeiter unvorbereitet zum Gespräch erscheint.

- 2.5 Die fragende Gesprächsführung unterstützt die gemeinsame Diagnose überall dort, wo es zunächst darum geht, Informationen zu sammeln, sich ein differenziertes Bild von einem Sachverhalt (z.B. die Arbeit im vergangenen Jahr, das Leistungsprofil des Mitarbeiters) zu verschaffen. Eine fragende Grundhaltung setzt das tatsächliche Interesse am Gesprächspartner voraus. Sie schützt vor vorschnellen Urteilen und signalisiert dem Gesprächspartner, dass er ernst genommen wird. Sie ist die Ausgangsbasis, um zu einer gemeinsamen Sicht der Dinge zu kommen.

- 2.6 Wenn das Mitarbeitergespräch sorgsam und durchdacht implementiert wird, erhält die Gesprächskultur eine tragfähige Basis. Daher ist es notwendig, gewisse Standards für die Durchführung festzuschreiben, damit sich dieser Effekt verstärkt.

- 2.7 Themen, die in den Regelungsbereich der Teams und Gruppen fallen, können nicht zwischen Mitarbeiter und Führungskraft quasi im „Alleingang“ geregelt werden.

- 2.8 Es laufen im Vergleich zu den individuellen Mitarbeitergesprächen zwei Organisationsstränge parallel. Die Kunst für die Führungskräfte liegt darin, diese Abläufe in der richtigen Reihenfolge zu behandeln.

Die Teams benötigen zunächst ein Treffen, bei dem sie für sich das abgelaufene Jahr unter Betrachtung der individuellen Anteile der einzelnen Teammitglieder bewerten. Dabei kann es emotional hoch hergehen. In solchen Fällen werden sich die Teams einen Moderator zu diesem Gespräch dazu holen. In diesen Gesprächen werden auch Karriereperspektiven einzelner Gruppenmitglieder besprochen, sofern es sich dabei um Wünsche handelt, die kurz- oder mittelfristig aus der Gruppe herausführen. Diese Gruppenmitglieder werden dazu Einzelgespräche mit der Führungskraft führen.

Danach werden die Termine für die Mitarbeitergespräche (gruppenbezogen und individuell) vereinbart. Der Vorlauf von einer Woche ist dabei zu knapp. Wir empfehlen zwei bis drei Wochen als Vorlauf.

Anschließend braucht die Gruppe einen weiteren Termin, um das gruppenbezogene Gespräch gemeinsam vorzubereiten.

Bei der Durchführung der Gespräche empfehlen wir, erst das gruppenbezogene Gespräch zu führen. Danach sollten die erforderlichen individuellen Gespräche geführt werden.

Alle Gespräche werden protokolliert. Ergebnisse aus den individuellen Gesprächen, die Auswirkungen auf die Gruppe haben, werden dieser zugänglich gemacht.

Danach findet ein Teamgespräch statt, in dem das Team die Umsetzung der Ergebnisse aller Gespräche, soweit es die Gruppe betrifft, organisiert. Diese Festlegungen werden protokolliert und – wenn nötig – nochmals mit der Führungskraft besprochen. Danach beginnt die Umsetzung.

- 3.1 Ziele sind gedanklich vorweggenommene Ergebnisse. Wir machen uns ein genaues Bild davon, wie unsere Arbeitswelt in Bezug auf die Arbeitsergebnisse zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft (z.B. am Jahresende) aussehen soll. Dann nehmen wir eine fiktive Kamera und machen ein Foto von diesem Bild. Diesem Foto laufen wir jetzt so lange hinterher, bis unsere Welt – spätestens an dem Termin, den wir uns vorgenommen haben – so aussieht wie auf dem Foto.

Für uns Führungskräfte bedeuten Ziele, den Mitarbeiterinnen darüber Klarheit zu geben, was sie mit ihrer Arbeit erreichen sollen.

- 3.2 Mitarbeiter wollen bei der Festlegung von Zielen für ihren Arbeitsbereich beteiligt werden. Diese Forderung wird z.B. erfüllt, wenn Ziele gemeinsam erarbeitet und fixiert werden. Das fördert die Akzeptanz der Ziele.
- 3.3 Das ermöglicht eine objektivere Betrachtung bei der Zielerreichung. Am Ende des vereinbarten Zeitabschnittes soll man (Mitarbeiter und Führungskraft) nicht darüber streiten müssen, ob ein Ziel erreicht ist oder nicht. Daher müssen die Interpretationsspielräume so gering wie möglich gehalten werden. Mindestens die beiden Personen, welche die Ziele miteinander vereinbaren, müssen dasselbe darunter verstehen.

- 3.4 Bei der Zielerreichung werden häufig nicht nur die Stufen „Ziel erreicht“ bzw. „Ziel nicht erreicht“ gewählt, sondern eine mehrstufige Ergebnisbewertung. Dabei muss man beachten, dass bereits bei der Zielvereinbarung miteinander besprochen werden sollte, welches Ergebnis zu welchem Zielerreichungsgrad führen wird.

- 3.5 Das wichtigste Element dieser Spielregel ist das Konsensprinzip, das die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Prinzipien realisiert. Zum Streit kommt es häufig über die Frage, was geschieht beim Dissens. Hierzu ist es wichtig, Dissensregelungen für alle Beteiligten so unattraktiv wie möglich zu machen.

Dissensregelungen sollen also den Konsens fördern.

- 3.6 Für die individuellen Zielvereinbarungen gilt derselbe Ablauf wie für das individuelle Mitarbeitergespräch (siehe Abb. 2.10). Die Zielvereinbarung mit Gruppen dagegen beginnt damit, dass sich die zuständige Führungskraft und die Gruppe zunächst getrennt anhand des Leitfadens zur Zielerreichung bzw. Zielvereinbarung vorberei-

ten. Dabei hat die Gruppe die schwierige Aufgabe, zunächst eine gemeinsame Sicht über die erreichten Ergebnisse des vergangenen Jahres und über die Ziele, die sie für das kommende Jahr eingehen will, zu erreichen.

- 3.7 Für die Zukunftsbetrachtung hat es sich in der Praxis als hilfreich erwiesen, wenn die zuständige Führungskraft bereits im Vorwege der Gruppe mitteilt, zu welchen Themen sie gern Ziele mit der Gruppe vereinbaren will.
- 3.8 Die Balanced Scorecard ist ein neues Führungsinstrument, mit dem die Vision des Unternehmens und seine strategischen Ziele mit dem betrieblichen Alltag verbunden und damit die Ziele besser erreicht werden als bisher. Sie stellt damit eine Erweiterung des Zielvereinbarungssystems dar.

Mit der Balanced Scorecard erhält man die Möglichkeit, das Unternehmen mithilfe von wenigen, aber entscheidenden Kennzahlen strategisch, flexibel und effektiv zu führen. Damit kann man innovatives und kreatives Denken aller Mitarbeiter als bestimmtes Element in der Unternehmenskultur verankern.

- 3.9 Die Kennzahlen der Kundenperspektive sollen die Sicht des Kunden auf das Unternehmen beschreiben. Die Kundenperspektive umfasst folgende Spätindikatoren zur Charakterisierung der Marktstellung: Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Neukundenakquisition, Kundenrentabilität und Marktanteil. Besonders zukunftsorientiert sind Kennzahlen für Produkt- und Serviceeigenschaften, für die Qualität und Beständigkeit der Kundenbeziehungen und für das Image der Produktmarken, die Reputation des Unternehmens.

Beispiele für Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit können sein:

- Umfrageergebnisse zur allgemeinen Kundenzufriedenheit
- Anteil von Weiterempfehlungen
- Anzahl positiver Anwenderberichte, Rückmeldungen usw.

- 4.1 Beurteilen heißt für uns, ein Werturteil über andere Menschen insgesamt und/oder über einzelne Wesenszüge, Charaktereigenschaften, Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Leistungen, Absichten sowie Motive dieser Menschen abzugeben.

Beurteilungen finden immer statt – bewusst oder unbewusst.

Unsere Mitarbeiter wollen von uns als Führungskräften wissen, welches Urteil wir uns über sie, ihre Leistung und ihr Verhalten machen. Sie versprechen sich davon persönliche Orientierung und Wertschätzung.

- 4.2 Systematische Erfassung von Eignung und Fähigkeiten (Stärken, Schwächen und Potenzial); verbesserte(r) Personalauswahl, -einsatz und -entwicklung; gegenseitiges Feedback; Verbesserung der Zusammenarbeit und der Kommunikation.
- 4.3 Beurteilungsvorgänge sind grundsätzlich **subjektiv**. Ein Mensch macht sich ein Bild, bildet sich ein Urteil über einen anderen. Daher scheitern alle Systeme, die dies mit dem Ziel einer vermeintlichen Objektivität leugnen. Es kommt darauf an, die Subjektivität zu stärken, d.h., Mitarbeiter und Führungskräfte dabei zu unterstützen, zu ihren individuellen Wahrnehmungen zu stehen und diesen auch zu vertrauen.
- 4.4
1. Schritt Beobachten/Wahrnehmen (Beschreiben)
  2. Schritt Bewerten (Einordnung des Beobachteten)

3. Schritt Beurteilen (Verdichten der Bewertungen)
  4. Schritt Besprechen (Mitarbeitergespräch)
  5. Schritt Maßnahmen vereinbaren und realisieren
- 4.5 Das Besprechen von persönlichen Verhaltensweisen und Eigenschaften muss immer sehr sensibel gehandhabt werden. Hier helfen Spielregeln und erleichtern den Umgang mit diesen sensiblen Themen.
- 4.6 Einerseits die Mitarbeiter und andererseits die eigene Führungskraft. Das 360-Grad-Feedback weitet diese Tendenz noch aus und bezieht darüber hinaus Partner und Kollegen einerseits sowie interne und externe Kunden andererseits mit ein.
- Individuelle Auswahl und Begründung!
- 4.7 Diese Art von Feedback birgt einerseits die Gefahr eines völlig transparenten Mitarbeiters, weil in einer nicht anonymen, sondern offenen Anwendung alle Rückmelddaten ständig und dauerhaft präsent sind. Andererseits ist sie die angemessene Form, die tatsächlich wichtigen persönlichen Rückmeldungen in einer immer schnelllebigeren Zeit mit immer neuen Anforderungen und immer neuen Kooperationspartnern nach innen wie nach außen auch zu erhalten.  
(Es handelt sich hierbei nur um eine Auswahl von Argumenten.)
- 4.8 Bei gruppenbezogenen Formen des Feedbacks spielen zwei Blickwinkel eine Rolle: die Binnenperspektive der Gruppe und die Beziehung der Gruppe zu ihrer Führungskraft (Außenperspektive).
- 5.1 Die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiterinnen gehören zu den wenigen Wettbewerbsvorteilen unserer Unternehmen im weltweiten Wettbewerb.
- 5.2 Auch wenn wir Menschen gewisse Charaktereigenschaften besitzen, die unser Verhalten längerfristig bestimmen, wirken sich diese Eigenschaften in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich aus. Demzufolge beziehen sich unsere Stärken und Schwächen immer auf bestimmte Positionen und Situationen.
- 5.3 Führungskräfte sollten bei den Stärken des Mitarbeiters und deren Weiterentwicklung ansetzen, weil das mehr motiviert und ein größeres Engagement freisetzt.
- 5.4 Das Wort Assessment kann man mit Beobachtung, Einschätzung oder Beurteilung übersetzen. Alle drei Begriffe sind richtig, denn die Teilnehmer werden während der Übung beobachtet; sie werden anschließend im Hinblick auf ihre Stärken und Schwächen beurteilt; und sie werden dahingehend eingeschätzt, ob sie bestimmte Aufgaben erfüllen können oder ob sie förderungswürdig sind.
- 5.5 Die Urteile des Beobachtungsteams sind objektiver. Die Tests sind aussagekräftiger, weil sie praxisorientiert aufgebaut sind. Die Leistungen bei den einzelnen Aufgaben erlauben gezielte Stärken-/Schwächenanalysen. Die Prognosegüte ist höher als bei anderen Methoden. Assessments gelten aus der Sicht der Kandidaten als transparenter und gerechter im Vergleich zu anderen Verfahren.
- 5.6 Die Funktion des Weiterbildungskonzeptes besteht darin, eine systematische und kontinuierliche Qualifizierung zu sichern, die Personalpolitik des Unternehmens (Auswahl, Einführung, Laufbahngestaltung ...) zu ermöglichen und zu unterstützen, Impulse für Veränderungen in der Organisation zu liefern, also: Bedingungen für eine sinnvolle und wirksame Qualifizierung zu schaffen.

- 5.7 Der erste Schritt liegt in der Bildungsbedarfserhebung. So werden Probleme und Anforderungen der jeweiligen Arbeitssituation erhoben und die Zielrichtung für die Qualifizierungen definiert. Die Führungskräfte haben für die inhaltliche Seite der Erhebung die Verantwortung, der Personalbereich für die Vorgehensweise. Hier setzen die Mitarbeitergespräche an. Sie liefern in mehrfacher Hinsicht wertvolle Hinweise. Durch sie werden die Probleme in den Arbeitssituationen der Mitarbeiter sichtbar. Gleichzeitig ergibt sich aus der Summe der vereinbarten Maßnahmen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern die grobe Zielrichtung der notwendigen Entwicklungsmassnahmen. Trends sind zu erkennen. Am Ende der Bedarfserhebung stehen ausformulierte Ziele der Personalentwicklung.
- 5.8 In gruppenbezogenen Arbeitsformen werden die Anforderungen nicht individuell, sondern gruppenbezogen formuliert, weil die Arbeitsfähigkeit der Gruppe als Gesamtheit im Vordergrund steht. Dies bedeutet, dass man gruppenbezogene Anforderungsprofile vorfindet. Daraus ergeben sich zwei Konsequenzen. Bei der erstmaligen Zusammensetzung von Arbeitsgruppen muss diese so erfolgen, dass die Gruppe „in Summe“ diese Anforderungen sofort oder mit geringem Qualifizierungsaufwand erfüllen kann.
- 5.9 Muss eine Arbeitsgruppe umbesetzt werden (Ruhestand, Kündigung oder Versetzung von Mitarbeitern), kann eine Ergänzung der Gruppe nur unter dem Gesichtspunkt der optimalen Anforderungserfüllung bei geringst notwendigem Aufwand vorgenommen werden. Dies kann bedeuten, dass nicht nur ein neues Gruppenmitglied mit einer bestimmten Qualifikation hinzukommt, sondern dass dieses neue Mitglied anders qualifiziert ist als sein Vorgänger und zusätzlich andere Gruppenmitglieder qualifiziert werden müssen.
- 6.1 Die Vergütung stellt die materielle Form der Wertschätzung der Mitarbeiter dar und ist daher ein nicht zu unterschätzendes Instrument in der Hand der Führungskräfte, auch wenn sie auf die einzelnen Elemente der Vergütung nur sehr unterschiedlich Einfluss nehmen können.
- 6.2 Die Grundvergütung ist der immer wiederkehrende, unveränderte monatliche Lohn- bzw. Gehaltsbestandteil. Üblicherweise wird dieser Gehaltsbestandteil nicht personenbezogen ermittelt, auch wenn der konkrete Lohn bzw. das konkrete Gehalt natürlich an eine bestimmte Person bezahlt wird.
- 6.3 Die Festlegung der Anforderungen an eine Stelle erfolgt entweder individuell oder nach bestimmten Systematiken. Diese Systematiken können unternehmensbezogene Stellenbewertungssysteme oder unternehmensübergreifende Tarifverträge sein. Durch solche Systematiken soll erreicht werden, dass die Grundvergütung vergleichbar und möglichst gerecht erfolgt.
- 6.4 Unter variabler Vergütung versteht man Anteile am Lohn oder am Gehalt, die sich aufgrund vereinbarter bzw. festgelegter Spielregeln im Unternehmen ständig verändern. Eine variable Vergütung wird in der Regel ergebnis- bzw. leistungsorientiert gezahlt. Die Auszahlung solcher sich ständig in der Höhe verändernder Vergütungsanteile kann ebenfalls monatlich, aber auch in anderen Zyklen (z.B. halbjährlich oder jährlich) erfolgen.

- 6.5 Bei der variablen Vergütung ist der Mitarbeiter in direkter Weise von der Führungskraft abhängig, da diese zur Ermittlung der Leistungsergebnisse als Basis für die Zahlung der variablen Vergütung direkt und unmittelbar beiträgt. Zur Vermeidung, dass diese Abhängigkeit willkürlich genutzt wird, tragen das Unternehmen durch Systematiken und Regeln und die Führungskraft durch Fairness und Transparenz bei.
- 6.6 Bei den Grundvergütungen gibt es zwei unterschiedliche Lösungsansätze, die von den Befürwortern der jeweils anderen Lösung in der Praxis heftig bekämpft werden. Die erste Lösung besteht darin, allen Mitarbeitern der Gruppe dieselbe Grundvergütung zu bezahlen. Der Vorteil liegt in der nicht notwendigen Differenzierung und in der Unterstützung des Teamgedankens. Der Nachteil liegt darin, dass Mitarbeiter unterschiedlich umfangreiche Fähigkeiten in die Gruppe einbringen, die in der Vergütung nicht berücksichtigt werden. Das kann dazu führen, dass mindestens zu Beginn der Gruppenarbeit die besser qualifizierten Gruppenmitglieder ihre Fähigkeiten nicht vollständig einbringen. Die zweite Lösung sieht eine Differenzierung der Grundvergütung nach den Fähigkeiten vor, welche die Mitarbeiter in die Gruppe einbringen. Wer mehr Fähigkeiten einbringt, erhält also eine höhere Grundvergütung. Damit drehen sich die Vor- und Nachteile der ersten Lösung um. Im Rahmen der Weiterentwicklung der Gruppen nähert sich in der Regel das Qualifikationsniveau an, sodass sich die Unterschiede in der Grundvergütung verringern.

## B. Lösungen zu den Wiederholungsaufgaben

- 1.1 Unternehmenskultur versteht man als Gesamtheit aller Normen und Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen. Diese Normen und Werte sind Steuerungsgrößen, mit deren Hilfe das Verhalten der Menschen in einem Unternehmen kanalisiert wird. Sie schaffen somit Klarheit im Unternehmen darüber, was „gut“ bzw. „schlecht“ ist, was „erlaubt“ und was „nicht erlaubt“ ist und was „belohnt“ bzw. „bestraft“ wird.
- Damit ist die Unternehmenskultur eine wichtige Grundlage für die Konzeption, Planung und Umsetzung konkreter Führungstechniken und Führungsinstrumente.
- 1.2
- **Orientierung:** Das Leitbild enthält Aussagen, die bei konkreten Entscheidungen und für das Lösen von Problemen angewendet werden können.
  - **Motivation:** Für Mitarbeiter ist es wichtig zu wissen, welchen Sinn ihre Arbeit hat.
  - **Planung:** Aufgrund des Leitbildes erfolgt Planung nicht allein aus Vergangenheitsdaten, sondern es fließen auch Zukunftsvorstellungen in die Planung ein.
  - **Identifikation:** Ein Leitbild ist dann sinnvoll und wird von den Mitarbeitern akzeptiert, wenn es nicht nur Ausdruck der Auffassungen und Wünsche der Unternehmensführung ist, sondern auch den realen Möglichkeiten und Bedürfnissen der Arbeitssituation entspricht.
- 1.3
- Die Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit müssen in der Kultur des Unternehmens verankert werden. Dies gilt besonders, wenn es kein aufgeschriebenes Unternehmensleitbild gibt. In diesem Fall muss ein besonderes Augenmerk auf die „Passung“ gelegt werden.
  - Der Stellenwert der Leitsätze und die damit verfolgten Ziele müssen klar bestimmt und kommuniziert sein.
  - Die Einführungsprozedur muss mit den Leitsätzen inhaltlich übereinstimmen. Wenn z.B. in den Leitsätzen ein kooperativer Führungsstil und ein partnerschaftlicher Umgang miteinander beschrieben sind, darf die Einführung der Leitsätze nicht autoritär durchgesetzt werden. Sonst werden die Leitsätze als Karikatur des tatsächlichen Verhaltens erlebt.
  - Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit (Leitsätze und tatsächlichem Verhalten) muss Anlass zu gemeinsamem Lernen und zur Veränderung sein. Sie muss daher offen besprechbar sein.
  - Bereits vorhandene Führungsinstrumente müssen ggf. angepasst werden.
- 1.4
- Bedürfnisse, die dem Kunden bewusst sind, und solche, die ihm nicht bewusst sind
  - Bedürfnisse, die einem als Führungskraft des Unternehmens bewusst sind, und solche, die einem nicht bewusst sind
  - Potenzielle Bedürfnisse, die durch Maßnahmen des Marketings geweckt werden können

- 1.5
- Produkte/Leistungen und Programm
  - Preise und Rabatte
  - Service (Beratung, Kundendienst, Betreuung nach dem Kauf)
  - Vertriebssystem (Nähe zum Kunden, Flexibilität)
  - Bekanntheit
  - Image
  - Lieferservice von Lieferanten

Individuelle Analyse der eigenen oder einer bekannten Organisation.

- 2.1 Folgende grundlegende Themen werden im Mitarbeitergespräch bearbeitet:

### Aufgaben und Anforderungen

Das Ziel dieses Punktes ist es, möglichst viel gemeinsames Verständnis für die Arbeitsaufgaben zu schaffen. Dabei müssen auch die Schwerpunkte der Anforderungen praxisgerecht festgelegt werden. Häufig werden hier auch Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche konkret geklärt.

### Leistung

Hier geht es darum festzuhalten, dass der Mitarbeiter die Leistung erbringt, für die er angestellt ist. Die erbrachte Leistung wird anerkannt und es werden Rückmeldungen über Stärken und Schwächen anhand möglichst konkreter Beispiele gegeben. Außerdem wird mit dem Mitarbeiter geklärt, was er zu seiner Unterstützung von der Führungskraft erwartet. Dabei müssen häufig auch wechselseitige Erwartungen an die Zusammenarbeit abgeklärt und konkrete Spielregeln für die zukünftige Kooperation festgelegt werden.

### Arbeitssituation

Klima, Monotonie oder Vielfalt der Arbeit und Handlungsspielräume gehören ebenso zu den Faktoren, die eine gute Dauerleistung ermöglichen, wie ein gut eingerichteter Arbeitsplatz, eine funktionierende Gruppe und Vertrauen in sich selbst und die Führungskräfte. Diese Aspekte der Arbeitssituation sollen offen besprochen, Anrengungen und Wünsche des Mitarbeiters weitgehend realisiert werden.

### Zukunft

Dieser Aspekt sollte im Vordergrund des Gesprächs stehen. Hier werden die Entwicklungsvorstellungen und Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters besprochen und konkrete Maßnahmen festgelegt. Das können individuelle Förderpläne, konkrete Beförderungen oder bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen sein.

Jeweils individuelle Beispiele.

- 2.2 Es eröffnet eine Chance, die eigenen Handlungsroutinen zu überprüfen, damit im späteren operativen Geschehen auf bestimmte, eventuell neue kulturelle Selbstverständlichkeiten und Sicherheiten zurückgegriffen werden kann.

Unbeabsichtigte, aber schwelende Kränkungen, unbemerkte Motivationskrisen, nicht ausreichende Würdigungen, unzureichender Informationsstand und Unklarheiten bei den Mitarbeitern kommen im Alltag selten wirksam zur Sprache. Das

verursacht möglicherweise negative Effekte und Folgeprobleme, die sich mittelfristig auf die Qualität der Arbeit gravierend auswirken können. Das Mitarbeitergespräch bietet den Raum zur Bearbeitung dieser Themen.

- 2.3 Der Erfolg basiert auf einer intensiven Vorbereitung. Als Führungskraft tut man gut daran, seine Mitarbeiter in einer eigens dafür vorgesehenen Teambesprechung über Ziele, Rahmenbedingungen und Rollen im Mitarbeitergespräch zu informieren. Alle Fragen, Zweifel und Vorbehalte sollen vor den eigentlichen Gesprächen in einer offenen Atmosphäre besprochen werden. Dabei hat es sich bewährt, die konkreten Spielregeln gemeinsam zu besprechen und festzulegen: Ort der Mitarbeitergespräche, günstigster Zeitpunkt, Umgang mit dem Ergebnisprotokoll, Formulare für die Vorbereitung und Protokollierung.
- 2.4 Wenn es um Entwicklungsperspektiven und Entwicklungsmaßnahmen geht, die perspektivisch über die Alltagsarbeit der Gruppen hinausgehen (z.B. zur Einleitung konkreter weiterer Karriereschritte), sind Gespräche unter vier Augen wichtig.
- 3.1 Um im immer schnelleren und globalen Wettbewerb bestehen zu können, benötigt man unternehmensweit abgestimmte, transparente und kommunizierte Ziele. Dabei hilft das Führungsinstrument der Zielvereinbarung.
- 3.2 Mitarbeiter wollen einen gewissen Autonomiebereich (Entscheidungsspielraum), der frei sein sollte von reglementierenden Eingriffen der Führungskraft. Diese Forderung kann z.B. erfüllt werden, wenn die Suche nach dem besten Weg zur Zielerreichung im Ermessensspielraum des Mitarbeiters liegt.
- Dies führt dazu, dass sie ihre ganze Kraft, also auch Fähigkeiten wie Kreativität, über den Tellerrand denken, usw. zur Zielerreichung einsetzen; also Fähigkeiten, die andernfalls ungenutzt blieben.
- 3.3 Man sollte möglichst wenige Ziele (möglichst nicht mehr als fünf) pro Mitarbeiter vereinbaren, denn das hilft, sich auf sie zu konzentrieren, da sich eine geringe Zahl von Zielen leicht merken lässt. Diese Zielkonzentration erhöht die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung.
- 3.4 Ziele können nur wirksam sein, wenn alle, die in irgendeiner Weise betroffen sind, diese auch kennen. Nur so lassen sich widerstrebende Ziele ausgleichen. Stellen wir uns vor, wir wollten als Produktionsleiter die Produktivität unserer Maschinenanlage mithilfe einer neuen Steuerungssoftware erhöhen und bräuchten dazu die Unterstützung der Informationstechnik. Dieses Ziel können wir nur erreichen, wenn der Leiter der Informationstechnik unser Ziel kennt und im Rahmen seiner Ziele entsprechende Ressourcen einplant.
- 3.5 Mit der Balanced Scorecard werden folgende fünf Intentionen verfolgt:
- Komplexität des Betriebsgeschehens erfassen und auf für alle Mitarbeiter transparente Teilespekte reduzieren
  - Visionen und daraus abgeleitete strategische Ziele messbar machen
  - jedem Mitarbeiter diese strategischen Ziele nahe bringen
  - Strategien im Unternehmensalltag (Budget) verankern
  - Strategien den sich ändernden Lebensumständen anpassen

Organisationen sollten das aus zwei Gründen einführen:

- Erreichung einer transparenten und effizienten Verknüpfung von langfristiger Strategie und mittel- und kurzfristiger Zielsetzung
- Herstellung einer ausgewogenen und abgestimmten Zielevielfalt

4.1 Das Feedback dient dazu, unser eigenes Bild von unseren Arbeitsergebnissen und unserem Arbeitsverhalten mithilfe eines Fremdbildes zu überprüfen. Feedback sollte wechselseitig sein. Daher führen einige Unternehmen eine Führungskräftebeurteilung durch die Mitarbeiter ein.

4.2 Dies ergibt sich aus den Regeln der Kommunikation, wonach die Art und Weise der Kommunikation immer von den handelnden Personen und deren Umfeld bestimmt wird. Das gemeinsame Ergebnis aus einem Beurteilungsvorgang ist somit nur für die handelnden Personen gültig. Eine andere Führungskraft würde aller Voraussicht nach mit demselben Mitarbeiter zu anderen Ergebnissen kommen.

Ein ganz pragmatischer Grund für die Intimität kommt noch hinzu. Dieser Mitarbeiter und diese Führungskraft müssen miteinander auskommen und ihre Probleme miteinander oder jeder für sich lösen. Eine andere Beurteilung durch Dritte ändert daran nichts.

4.3 Die Selbsteinschätzung stellt den inneren Maßstab des Betroffenen im Hinblick auf die Beurteilungsthemen dar. Sie ermöglicht es, die Rückmeldungen der anderen in Relation dazu zu setzen und ggf. zu integrieren. Ohne Selbsteinschätzung bleiben die Rückmeldungen der anderen für den Betroffenen beliebig.

4.4 Bei der Auswahl der Feedbackgeber sind zwei Gesichtspunkte von Bedeutung. Alle ausgewählten Feedbackgeber müssen zum einen mindestens Teile dessen was beurteilt werden soll, auch sehr gut beurteilen können. Andererseits müssen sie das Arbeitsfeld des Betroffenen gut abdecken.

4.5 Nach einer allgemeinen Vorbereitung (Abschnitt 4.4) treffen sich alle Gruppenmitglieder zu einem extern moderierten Workshop. Jeder Mitarbeiter erhält dann nacheinander sein Feedback in folgender Form: Alle anderen Gruppenmitglieder berichten, was sie zu den unterschiedlichen Themen zu diesem Mitarbeiter notiert haben. Dieser macht sich Notizen auf einem großen Flipchartblatt, sodass alle die Notizen sehen können. Danach gibt er seine Selbsteinschätzung zu den unterschiedlichen Themen bekannt. Zum Abschluss geht er dann auf einzelne Punkte ein, die ihm besonders wichtig sind, z.B. was ihn am meisten überrascht hat. Er versucht auch schon zu formulieren, mit welchen Hinweisen und Themen er sich zukünftig hauptsächlich auseinandersetzen möchte.

Nachdem auf diese Weise alle Gruppenmitglieder ihr Feedback erhalten haben, fasst jeder für sich seine wichtigsten zukünftigen Arbeitsthemen zusammen, gibt diese bekannt und bittet die Gruppe oder einzelne um Unterstützung bei der Umsetzung.

Es ist besonders darauf zu achten, dass die Spielregeln eingehalten werden, da sie im Rahmen der Öffentlichkeit der Gruppe die nötige Sicherheit geben sollen. Ggf. ist eine Moderatorin hinzuzuziehen.

5.1 Beide vergleichen ein Selbstbild des Mitarbeiters mit einem Fremdbild der Führungskraft. Das bedeutet, dass beide Gesprächspartner sich mit einem ausgefüllten Leitfaden zum Gespräch treffen. Alle Regeln zum Feedback haben auch hier ihre Gültigkeit.

- 5.2 Alle Ergebnisse zur Weiterentwicklung der Stärken, zur Verminderung der Defizite und zu den Entwicklungsperspektiven sollen in einen Maßnahmenkatalog zusammengefasst und mit verbindlichen Terminen vereinbart werden.

Da es dabei auch um konkrete Weiterbildungsmaßnahmen, um die Übernahme von Projekten, um das Tauschen von Positionen oder gar um Versetzungen gehen kann, die nicht nur im eigenen Verantwortungsbereich geregelt werden können, ist es notwendig, diese Ergebnisse auch mit Dritten zu besprechen (z.B. der Personalabteilung oder anderen Führungskräften). Nur so kann die notwendige Unterstützung sichergestellt werden.

- 5.3 Bei sogenannten Assessment-Centern handelt es sich um eine über das Mitarbeitergespräch mit seiner Vier-Augen-Situation hinausgehende Form der Potenzialerkennung und Potenzialentwicklung. Diese Form wird verstärkt für Führungskräfte, potenzielle Führungskräfte und neuerdings auch häufiger für bestimmte Spezialisten angewendet.

Sie werden eingesetzt, um möglichst reale Aufgaben aus einem möglichen zukünftigen Aufgabenfeld zu simulieren und festzustellen, wie die Kandidaten diese meistern. Als Basis dafür dienen Anforderungsprofile.

- 5.4 Ein Weiterbildungskonzept enthält Aussagen über:

- Das Leitbild (langfristig): die Vision, die wesentliche Aufgabe und den Stellenwert im Unternehmen, die Prinzipien/Grundsätze und die längerfristige Entwicklungsrichtung, also das Selbstverständnis der Qualifizierung
- Die Strategie (mittelfristig): Schwerpunkte der Entwicklung für bestimmte Zielgruppen für die nächsten Jahre
- Jahresprogramme und Maßnahmen (kurzfristig)

Im Gegensatz zu kleineren Unternehmen, die den Weiterbildungsbedarf kurzfristig, schnell und flexibel realisieren können, müssen mittlere und größere Unternehmen das Thema Weiterbildung systematisch bearbeiten. Das heißt, sie müssen das Thema an der Strategie ausrichten, planen, geplant realisieren und im Hinblick auf seine Wirksamkeit überprüfen.

- 5.5 Die Qualität eines gelungenen Lerntransfers ist insbesondere von folgenden Komponenten abhängig:

- von einer guten Bedarfserhebung, die unter Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter (Stichwort: Mitarbeitergespräch) von der tatsächlichen und künftig erwarteten Arbeitssituation ausgeht
- von der guten Zielformulierung der Qualifizierungsmaßnahmen
- von den Trainern und Begleitern
- von der Unterstützung der jeweiligen Führungskräfte
- von der Planung und Gestaltung der konkreten Lernsituationen

- 5.6 Die Anpassung an die alltäglichen kleinen Veränderungen in den Anforderungen an die Gruppe, die meist durch externe Kunden ausgelöst werden, muss die Arbeitsgruppe selbstständig durch ständige Optimierung der Qualifikationen aller Gruppenmitglieder leisten. Das bedeutet in der Regel, dass die Arbeitsgruppe einen Qualifizierungsplan aufstellt, in dem einerseits die Fähigkeiten und andererseits die anstehenden Qualifizierungen der einzelnen Gruppenmitglieder aufgelistet sind.

- 6.1 Bei der Vergütung ist für unsere Betrachtung die Aufteilung in Grundvergütung und variable Vergütung wichtig. Unter Grundvergütung versteht man den in der Regel monatlich festen Lohn bzw. das feste Gehalt, das der Mitarbeiter für die Wahrnehmung der Aufgaben in seiner Position bzw. auf seiner Stelle erhält. Dagegen ist die variable Vergütung der Lohn- bzw. Gehaltsanteil, der sich – orientiert am Ergebnis der Arbeit oder an der Leistung – ständig verändert. Variable Vergütungsanteile findet man nicht in allen Unternehmen und auch nicht für alle Positionen.

Da die Grundvergütung nicht personenbezogen, sondern arbeitsplatz- oder funktionsbezogen ist, orientiert sie sich an dem Wert, den ein Unternehmen der jeweiligen Funktion in Bezug auf das Erreichen der Unternehmensziele beimisst.

Die variable Vergütung dagegen ist personenbezogen und orientiert sich am Verhalten, an der Leistung oder am Ergebnis, welches eine Mitarbeiterin (oder eine Gruppe) zeigt bzw. erzielt.

- 6.2 Der Einfluss der direkten Führungskräfte in Bezug auf die Grundvergütung ist eher gering. Er beschränkt sich häufig auf die Veränderungen, wenn sich z.B. wichtige Aufgaben bei Mitarbeitern verändern oder hinzukommen. Mit solchen Veränderungen gehen häufig auch Veränderungen in den Anforderungen einher, sodass sich der Wert einer Stelle verändern kann, wenn die Veränderung in den Aufgaben gewollt ist.

Durch die Verknüpfung der variablen Vergütung mit anderen Führungsinstrumenten haben die Führungskräfte hier einen erheblichen Einfluss, zumal im Gegensatz zu der stellenbezogenen Grundvergütung mit der Höhe der variablen Vergütung eine direkte Beziehung zur Person des Mitarbeiters hergestellt wird. Es findet damit eine materielle Wertschätzung des Mitarbeiters statt.

- 6.3 Die Besonderheit in der variablen Vergütung liegt darin, dass die Grundlage für die Zahlung gruppenbezogen ist (Leistungsbeurteilung der Gruppe als Ganzes, Zielvereinbarungen mit der ganzen Gruppe, Kennzahlen für die gesamte Gruppe). Das bedeutet, dass auch die variable Vergütung gruppenbezogen erfolgen muss. Die Verteilung z.B. einer Gruppenprämie muss dann innerhalb der Gruppe vorgenommen werden. Entsprechende Verfahren für eine faire und als gerecht empfundene Verteilung muss die Gruppe mit Unterstützung der Führungskraft lernen.

## C. Glossar

Akzeptanz	Zustimmung
anonym	ohne Kenntnis der Person
Assessment	Beobachtung, Beurteilung, Einschätzung
Assessment-Center	Instrument zur Erkennung der Potenziale von Mitarbeitern
Autonomie	Unabhängigkeit
Balanced Scorecard	Führungsinstrument, mit dem man die Vision des Unternehmens und seine strategischen Ziele mit dem betrieblichen Alltag verbindet
Bonität	Sicherheit, guter Kunde
cholerisch	aufbrausend
Defizit	Schwäche, Mangel
Diagnose	Bestandsaufnahme
Differenzierung	Unterscheidung
Diskrepanz	Unterschied
Dissens	unterschiedliche Auffassungen
emotional	gefühlsmäßig
Feedback	Rückmeldung
fiktiv	angenommen
Fremdbild	das Bild eines anderen über mich
Indikator	Anzeiger
Innovation	Erneuerung
Intention	Absicht
Interpretation	Auslegung
Kollektiv, kollektiv	Arbeitsgruppe, gruppenbezogen
Komplexität	schwer verständliche/schwer durchschaubare Zusammenhänge
Konsens	Übereinstimmung
Kooperation	Zusammenarbeit
Liquidität	Verfügbarkeit finanzieller Mittel
metareflexiv	aus einer übergeordneten Betrachtungsweise heraus

Mitarbeitergespräch	jährliches Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter unter vier Augen über zentrale Inhalte der Beziehung
Monotonie	Eintönigkeit
Motiv	Beweggrund
Normen	Gesetzmäßigkeiten, Regeln
objektiv	allgemeingültig
Partizipation	Beteiligung
Perspektive	Blickwinkel
Potenzial	nutzbare bzw. entwickelbare Fähigkeiten und Möglichkeiten
Priorisierung	Bilden einer Reihenfolge nach Wichtigkeit
Prognose	Vorhersage
Prozedur	Verfahren
Qualifizierung	Lernen, Fortbildung, Weiterbildung
Qualität	Güte
Quantität	Menge
Realisierung	Verwirklichung, Umsetzung
relevant	wichtig
Rentabilität	gewinnbringend
Selbstbild	mein Bild über mich
Spezifika	Besonderheiten
Strategie	vorausschauende Planung
strategisches Denken	Denken in Chancen und Risiken
subjektiv	individuell, persönlich geprägt
Teilautonome	Arbeitsgruppen, die sich auf der Grundlage vereinbarter Rahmenbedingungen selbst steuern
Transfer	Übertragung
Unternehmenskultur	Gesamtheit aller Normen und Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen
variabel	veränderbar

## D. Literaturverzeichnis

- Berkel, Karl; Herzog, Rainer:  
*Unternehmenskultur und Ethik.*  
Heidelberg, 1997
- Doppler, Klaus; Lautenburg, Christoph:  
*Change Management.*  
Frankfurt a.M., 2008
- Eyer, Eckhard; Haussmann, Thomas:  
*Zielvereinbarung und variable Vergütung.*  
Wiesbaden, 2009
- Freimuth, Joachim; Zirkler, Michael (Hrsg.):  
*Lizenz zum Führen? 360-Grad-Feedback in der Personal- und Organisationsentwicklung.*  
Hamburg, 2001
- Friedag, Herwig; R. Schmidt, Walter:  
*Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem.*  
Freiburg, 2007
- Kador, Fritz-Jürgen:  
*Instrumente der Personalarbeit: praktische Arbeitshilfe für Klein- und Mittelbetriebe.*  
Köln, 1997
- Kailer, Norbert; Heimerl, Peter; Kalcher-Formayer, Wiltrud:  
*Unternehmer/Unternehmen.*  
Wien, 1990
- Kaplan, S. R.; Norton, D. P.:  
*Balanced Scorecard.*  
Stuttgart, 1997
- Kiefer, Bernd-Uwe; Knebel, Heinz:  
*Taschenbuch Personalbeurteilung.*  
Hamburg, 2011
- Malik, Fredmund:  
*Führen, leisten, leben.*  
Stuttgart, München, 2002
- Nagel, Kurt; Salder, Jürgen:  
*Unternehmensanalyse: Schnell und punktgenau.*  
Landsberg, 2001
- Nagel, Reinhart; Oswald, Margit; Wimmer, Rudolf:  
*Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument.*  
Stuttgart, 2008
- Nagel, Reinhart; Wimmer, Rudolf:  
*Systemische Strategieentwicklung.*  
Stuttgart, 2009

Trigon Entwicklungsberatung:

*Personalentwicklung in der Entwicklungsberatung der österreichischen Bundesverwaltung.*  
Graz, 1990

Wahren, Heinz-Kurt:

*Ziele vereinbaren mit Mitarbeitern und Gruppen.*  
Eschborn, 2002

## E. Sachwortverzeichnis

<b>Numerics</b>	
360-Grad-Feedback .....	60
<b>A</b>	
Anforderungen .....	21
Anforderungsarten .....	80
Anforderungsprofil .....	23, 69
gruppenbezogenes .....	76
Arbeitsformen .....	55
Arbeitssituation .....	21
Assessment-Center .....	71
Assessments .....	70
Aufgaben .....	21, 26, 30
Aushandlungsgespräch .....	27
Auswertung .....	29
Außenperspektive .....	64
Autonomie .....	35
<b>B</b>	
balanced Scorecard .....	45
Betrieb .....	16
Beurteilungen .....	52
Bildungsbedarfserhebung .....	74
Binnenperspektive .....	63
<b>E</b>	
Eigenkontrolle .....	35
Eignungsprofil .....	23
Eignungsschwerpunkte .....	26, 30
Einstimmung .....	25, 28, 30
Entwicklungsmaßnahmen .....	26, 30
Erfolgskriterien .....	26, 30
<b>F</b>	
Feedback .....	52, 54
Feedbackgespräch .....	27
Finanzperspektive .....	47
Formen	
gruppenbezogene .....	30, 63, 76, 83
Fremdbild .....	27, 54
Führung .....	26, 30
Führungsgrundsätze .....	9
<b>G</b>	
Geschäftsprozessperspektive .....	47
Gespräch .....	29
Gesprächsführung	
fragende .....	27
Gesprächspartner .....	27
Grundsätze .....	23, 35, 36, 67
Grundvergütung .....	79, 80
<b>H</b>	
Handlungsroutine .....	23
<b>I</b>	
Identifikation .....	7
Information .....	55
Intimität .....	55
<b>K</b>	
Kapital .....	16
Konsensprinzip .....	41
Kundenbedürfnisse .....	13
Kundenperspektive .....	47
<b>L</b>	
Leistung .....	21
Leitbild .....	5
Leitfaden .....	25, 38, 56, 64
Leitmotive .....	5
Leitsätze .....	67
Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit .....	9
Lernprozess .....	75
Lerntransfer .....	75
<b>M</b>	
Markt .....	14
Mitarbeiter .....	16
Mitarbeiterperspektive .....	47
Mitbewerberanalyse .....	13
Motivation .....	7
<b>O</b>	
Öffentlichkeit von Zielen .....	42
Orientierung .....	7

**P**

- Partizipation ..... 35  
 Personalplanung ..... 16  
 Planung ..... 7  
     strategische ..... 12  
 Potenzialentwicklung ..... 67  
 Potenzialerkennung ..... 67  
 Problembearbeitung ..... 23  
 Programmplanung ..... 74  
 Protokoll ..... 29

**Z**

- Ziele ..... 26, 30  
 Zielerreichung ..... 34  
 Zielvereinbarung ..... 34  
 Zielvereinbarungen ..... 36  
 Zielvereinbarungsworkshop ..... 44  
 Zielverfolgung  
     gemeinsame ..... 42  
 Zukunft ..... 22  
 Zusammenarbeit ..... 26, 30

**Q**

- Qualifizierung ..... 72  
 Qualifizierungsplan ..... 76

**R**

- Rückschau ..... 26, 30

**S**

- Schulung ..... 55  
 Selbstbild ..... 27, 54  
 Spielregeln ..... 25, 38, 60, 67, 80  
 Strategie ..... 12  
 Subjektivität ..... 54

**T**

- Top-down-Prozess ..... 41

**U**

- Unternehmensanalyse ..... 13  
 Unternehmensführung ..... 17  
 Unternehmenskultur ..... 3, 54  
 Unternehmensleitbild ..... 4

**V**

- Verabredung ..... 28  
 Verbesserungen ..... 29  
 Vergütung ..... 79  
     variable ..... 79, 82  
 Vorbereitung ..... 28

**W**

- Weiterbildungskonzept ..... 73  
 Weiterbildungsplanung ..... 74  
 Weitergabe ..... 29  
 Werturteil ..... 52  
 Workshop ..... 64



## F. Einsendeaufgabe

### Führungstechniken und Führungsinstrumente

Name:	Vorname:
Postleitzahl und Ort:	Straße:
Studien- bzw. Vertrags-Nr.:	Lehrgangs-Nr.:

Code:  
**FUM05-XX2-A06**

Fernlehrer/in:

Datum:

Note:

Unterschrift Fernlehrer/in:

*Bitte reichen Sie Ihre Lösungen per E-Mail über die Online-Lernplattform ein oder schicken Sie sie uns zusammen mit der Aufgabenstellung per Post.*

1. Betrachten Sie Ihr Unternehmen/Ihre Organisation und entwerfen Sie dafür ein kleines Unternehmensleitbild. (Alternativ können Sie auch ein anderes, Ihnen bekanntes Unternehmen wählen.) Verwenden Sie dazu mindestens drei der Unterpunkte aus Abb. 1.2 (Aussagen zum Unternehmensleitbild).

Wie wollen Sie vorgehen, um Ihre Ideen anschließend im Unternehmen/in der Organisation umzusetzen?

2. Sie wollen mit den Ihnen unterstellten Mitarbeitern im nächsten Monat Mitarbeitergespräche führen. Beschreiben und begründen Sie Ihre Vorgehensweise. (Jeder Schritt, den Sie planen, sollte auch begründet sein.)
3. Formulieren Sie nachfolgende grobe Zielsetzungen so um, dass sie in einer Zielvereinbarung Bestand haben. Denken Sie insbesondere an die Messbarkeit von Zielen.
  - Verringerung der Ausfallzeiten an der Maschine xyz
  - Reduktion innerbetrieblicher Transportkosten
  - Einführung von Zielvereinbarungen
4. Über welche fünf Themen müsste bei Beurteilungen in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation mindestens gesprochen werden?

Begründen Sie, warum diese Themen gerade in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation wichtig sind.

(Es kommt bei der Frage darauf an, die Themen herauszuarbeiten, die zu Ihrem Unternehmen passen und es weiterentwickeln. Sollten Sie z. Zt. nicht arbeiten, nehmen Sie ein Unternehmen, das Sie gut kennen; ggf. können Sie auch Ihre Familie als „Kleinunternehmen“ betrachten.)

5. Stellen Sie sich vor, Sie leiten einen kleinen Bereich mit fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (z.B. Meister, Sachgebietsleiter, Abteilungsleiter einer kleinen Abteilung, Praxismanagerin ...). Beschreiben Sie die aus Ihrer Sicht wichtigsten Anforderungen an diese Funktion (mindestens 5).

Begründen Sie Ihre Auswahl.

6. Betrachten Sie Ihr Unternehmen/Ihre Organisation im Hinblick auf die Möglichkeit der Einführung einer variablen Vergütung.

Wählen Sie einen konkreten Arbeitsbereich/Arbeitszusammenhang (z.B. einen konkreten Produktionsbereich oder die Verkäufer in einem Kaufhaus oder bestimmte Behandlungsleistungen in einer Praxis oder ...) aus und überlegen Sie, wie eine variable Vergütung in diesem Bereich aussehen könnte. (Bitte konkret beschreiben.)

Diskutieren Sie die möglichen Vor- und Nachteile der Einführung dieser variablen Vergütung.