

# Einsendeaufgabe

Bitte vollständig ausfüllen:

	Aufgabe zum Studienheft:		
	<b>FUM05-XX2-A06</b>	<b>0606</b>	<b>A06</b>
Vor- und Zuname:	Vertragsnummer:		
Straße, Hausnr.:	PLZ, Ort:		

Fernlehrer:
Astrid Kiefer
Datum:
Note:
Unterschrift:

1.)

Das Ziel der Mitarbeiter- und Unternehmensanalyse meines und anderer Unternehmen ist es, die Stärken und Schwächen herauszufinden. Durch die Leitbilder werden somit verschiedene Punkte bei den Führungskräften und auch den einzelnen Mitarbeiterin durchleuchtet.

Die Leitlinien meines Unternehmens enthalten die Ziele und Grundwerte für alle Mitarbeiter, Führungskräfte und Gesellschafter des Unternehmens und bauen auf der Unternehmensverfassung auf. Unsere Führungskräfte sind verpflichtet, diese Werte zu verkörpern und durch ihr Vorbild weiterzutragen. Die Unternehmensleitlinien geben das geltende gemeinsame Verständnis unserer Unternehmenskultur wieder und unterliegen einem ständigen Prozess der kritischen Überprüfung, Überarbeitung und Verbesserung.

## Unsere Verpflichtung

Wir erwarten von allen im Unternehmen, dass sie nach diesen Zielen und Grundwerten handeln.

## Unser Auftrag

Wir sind ein internationales Unternehmen. Wir vermitteln Informationen, Unterhaltung und Mediendienstleistungen und wollen damit Menschen inspirieren. Es ist unser Ziel, einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu erbringen. Wir wollen Spitzenpositionen in unseren Märkten einnehmen und streben eine das Wachstum und die Kontinuität des Unternehmens sichernde Verzinsung des eingesetzten Kapitals an.

Kreative Inhaltearbeit und konsequente Kundenorientierung stehen im Mittelpunkt unseres gemeinsamen Handelns. Wir wollen eine gerechte und motivierende Arbeitswelt schaffen. Wir verpflichten uns, die Kontinuität und die ständige Weiterentwicklung unseres Unternehmens zu sichern.

## Partnerschaft

Partnerschaft zum Nutzen der Mitarbeiter und des Unternehmens ist die Grundlage unserer Unternehmenskultur. Motivierte Mitarbeiter, die sich mit

# Einsendeaufgabe

Bitte vollständig ausfüllen:

Aufgabe zum Studienheft:	
<b>FUM05-XX2-A06</b>	<b>0606</b>   <b>A06</b>
Vor- und Zuname:	Vertragsnummer:
Straße, Hausnr.:	PLZ, Ort:

Fernlehrer:

Astrid Kiefer

Datum:

Note:

Unterschrift:

dem Unternehmen und seinen Grundwerten identifizieren, sind die treibende Kraft für Qualität, Effizienz, Innovationsfähigkeit und Wachstum des Unternehmens.

Die Basis unseres partnerschaftlichen Führungsverständnisses bilden gegenseitiges Vertrauen, Respekt vor dem Einzelnen sowie das Prinzip der Delegation von Verantwortung. Unsere Mitarbeiter haben größtmöglichen Freiraum, sie sind umfassend informiert und nehmen sowohl an Entscheidungsprozessen als auch am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens teil. Für ihre Weiterentwicklung und die Sicherung ihrer Arbeitsplätze setzen wir uns ein.

## Unternehmergeist

Das Prinzip der Dezentralisation ist ein Schlüssel zu unserem Erfolg; es ermöglicht Flexibilität, Verantwortung, Effizienz und unternehmerisches Handeln unserer Mitarbeiter. Unsere Firmen werden von Geschäftsführern geleitet, die als Unternehmer handeln: Sie genießen weitreichende Unabhängigkeit und tragen umfassende Verantwortung für die Leistung ihrer Firmen. Unsere Führungskräfte handeln nicht nur im Interesse der Einzelfirma, sondern sind auch dem Interesse des Gesamtunternehmens verpflichtet.

## Kreativität

Unser Ziel ist es, Heimat für Künstler, Autoren und kreative Talente in all unseren Geschäftsfeldern zu sein. Wir fördern ihre kreative Entwicklung und ihren geschäftlichen Erfolg. Wir setzen uns weltweit für den Schutz geistigen Eigentums ein. Wir fördern die künstlerische und geistige Freiheit, den Schutz von Demokratie und Menschenrechten, den Respekt vor Traditionen und kulturellen Werten; deshalb spiegeln unsere Inhalte eine Vielfalt von Einstellungen und Meinungen wider. Die von den Bedürfnissen unserer Kunden geleitete kontinuierliche Optimierung und fortwährende Innovation sind die Eckpfeiler unseres Erfolges.

# Einsendeaufgabe

Bitte vollständig ausfüllen:

Aufgabe zum Studienheft:		Fernlehrer:		
<b>FUM05-XX2-A06</b>		<b>A0606</b>	<b>A06</b>	<b>Astrid Kiefer</b>
Vor- und Zuname:	Vertragsnummer:			Datum:
Straße, Hausnr.:	PLZ, Ort:			Note:
				Unterschrift:

## Gesellschaftliche Verantwortung

Unabhängigkeit und Kontinuität unseres Unternehmens werden dadurch gesichert, dass die Mehrheit der Aktienstimmrechte bei der Verwaltungsgesellschaft liegt. Unsere Gesellschafter verstehen Eigentum als Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft. Sie sehen das Unternehmen in der Marktwirtschaft dadurch legitimiert, dass es einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft erbringt.

Diesem Selbstverständnis entspricht auch die Arbeit der Unternehmensstiftung, in die die Mehrheit der Unternehmensaktien eingebracht wurde. Unsere Firmen achten Recht und Gesetz und lassen sich von ethischen Grundsätzen leiten. Sie verhalten sich gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt stets verantwortungsbewusst.

## Betriebsklima

Sehr zu loben ist das positive Betriebsklima des Unternehmens in dem ich angestellt bin. Dies wird zum einen durch die Vielzahl aller Mitarbeiter erreicht, aber auch durch die enormen Altersunterschiede und der vielen privaten Unternehmungen (wie z.B. Betriebssport) in der Mitarbeiter zusammen gewährleisten den entsprechenden Ausgleich zur Arbeit zu bekommen. Dadurch sind die Mitarbeiter untereinander sehr gut vernetzt und unterstützen sich stets gegenseitig

## Klarheit der Unternehmensziele

Die Unternehmensziele werden bei uns im Unternehmen überaus ausreichend kommuniziert. Diese werden meistens von der Unternehmensführung in Mitarbeiterversammlungen ausführlich erklärt, mit direkten Zielen oder Zahlen verbunden. Dies macht es den Mitarbeitern leicht, ihre Arbeit nach den Wünschen der Geschäftsleitung auszuführen.

## Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensführung

Nach meinem Ermessen ist das Vertrauen in die Unternehmensführung sehr hoch. Dieses wird auch in regelmäßigen anonymen Mitarbeiterbefragungen

# Einsendeaufgabe

Bitte vollständig ausfüllen:

Aufgabe zum Studienheft:	
<b>FUM05-XX2-A06</b>	<b>0606</b>   <b>A06</b>
Vor- und Zuname:	Vertragsnummer:
Straße, Hausnr.:	PLZ, Ort:

Fernlehrer:

Astrid Kiefer

Datum:

Note:

Unterschrift:

festgestellt. Die Unternehmensführung zeichnet sich dadurch aus, als erstes immer an das Wohl der Mitarbeiter zu denken und sich mit diesen immer auf eine Ebene zu stellen.

## Informationsstand der Unternehmensführung

Aus meiner Sicht ist die Unternehmensführung stets über die aktuellen Vorgänge im Unternehmen informiert und kann somit situationsgerecht eingreifen und steuern. Die Unternehmensführung verdankt ihren Informationsstand neben den berichtenden untergeordneten Stellen auch ihrer Mitarbeiternähe, in dem sie regelmäßig Teammeetings mit den „kleinen“ Mitarbeitern imitieren um sich auch deren Probleme anzunehmen.

## Strategische Schlussfolgerung

Letztendlich kann ich somit sagen, dass das Unternehmen viele seiner Möglichkeiten und Potenziale sehr gut nutzt und sich damit sehr gut im Wettbewerb behaupten kann. Sie bilden Auszubildende in verschiedensten Ausbildungsberufen vorzüglich aus, die auch international sehr gut angesehen sind. Die Mitarbeiterförderung wird durch Weiterbildungsmaßnahmen im und außerhalb des Unternehmens gefördert. Aufstiegschancen sind weltweit gegeben, wenn der Mitarbeiter es möchte und die Stellen werden zum Großteil sehr gerecht bezahlt.

ok

2.)

Mitarbeitergespräche sind ein beliebtes Führungsinstrumenten, um mit dem Mitarbeiter zusammen Dinge zu besprechen, für die man im Arbeitsalltag keine Zeit findet oder für die sich sonst nur schwer die Situation ergibt. Innerhalb des Mitarbeitergesprächs können dabei Themen wie Gehalt, Ziele, Probleme, berufliche Entwicklung oder Feedback behandelt werden.

In Mitarbeitergesprächen soll deutlich auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten in der Abteilung, aber auch darüber hinaus aufmerksam gemacht werden.

# Einsendeaufgabe

Bitte vollständig ausfüllen:

Aufgabe zum Studienheft:		Fernlehrer:
<b>FUM05-XX2-A06</b>		<b>Astrid Kiefer</b>
Vor- und Zuname:	0606 A06	Datum:
Vertragsnummer:		Note:
Straße, Hausnr.:	PLZ, Ort:	Unterschrift:

Meine Vorgehensweise wäre somit folgende:

- 1.) Mein erster Schritt bildet ein *Teamgespräch*. In diesem Gespräch erhalten die Mitarbeiter gezielte Informationen über das Mitarbeitergespräch, sowie denn Ziele und Rahmenbedingungen. Neben der Information der Mitarbeiter werde ich als Führungskraft innerhalb des Teamgesprächs auch zu den Fragen der Mitarbeiter bzgl. des Gesprächs offen stehen und diese beantworten.
- 2.) Weiter wichtig ist die *Terminvereinbarung*, da ich die Mitarbeiter frühstmöglich über den Termin informieren möchte, damit sich beide Seiten ausreichend vorbereiten können. Genauso wichtig für das Mitarbeitergespräch sind weiterhin der Ort des Gespräches und die Uhrzeit. Diese sollten so gewählt sein, dass es für beide Seiten angenehm ist und sich nicht mit wichtigen Arbeitsprozessen überschneiden. Ebenfalls sollte es als Selbstverständlichkeit angesehen werden, dass das Gespräch nicht durch eventuelle unwichtige Störungen unterbrochen wird wie z.B. Handyklingeln etc.
- 3.) Die *Einstimmung*: Für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch ist eine gute Vorbereitung unerlässlich. Dazu sollte der Chef den Mitarbeitern vor dem Gespräch eine Art Leitfaden zur Verfügung stellen mit den Hauptthemen, damit sich die Mitarbeiter darauf vorbereiten können. Die Vorbereitung ist aber nicht nur Aufgabe der Mitarbeiter sondern auch der Führungskraft, damit sichergestellt ist, dass das Gespräch organisiert und strukturiert verläuft.
- 4.) Die *Durchführung des Gespräches* läuft so ab, dass ein gemeinsamer Rückblick ausgeführt wird und beide Seiten ihre Ansichten dazu vertreten. Dieser Rückblick bildet die essentielle Grundlage für das weitere Mitarbeitergespräch. Für den Fall, dass zwischen der Einschätzung des Mitarbeiters und der Führungskraft Differenzen festgestellt werden, ist es wichtig, dass darüber gesprochen wird um Missverständnisse aus dem Weg zu schaffen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es ebenfalls, das Gespräch zu steuern. Dazu setzt er verschiedene Gesprächsformen wie Selbsteinschätzung, Nachfragen, gegenseitiges Feedback oder auch verhandeln ein.



# Einsendeaufgabe

Bitte vollständig ausfüllen:

Aufgabe zum Studienheft:	
<b>FUM05-XX2-A06</b>	0606 A06
Vor- und Zuname:	Vertragsnummer:
Straße, Hausnr.:	PLZ, Ort:

Fernlehrer:

Astrid Kiefer

Datum:

Note:

Unterschrift:

- 5.) Die *Dokumentation* sehe ich als einen sehr wichtiger Bestandteil des Mitarbeitergesprächs, denn sie hilft beiden Seiten die besprochenen Punkte „im Kopf zu behalten“ und beim nächsten Mitarbeitergespräch sinnvoll anzuwenden. Dazu wird während des Gesprächs mit dem Mitarbeiter von der Führungskraft eine Art Protokoll verfasst. Innerhalb des Protokolls werden alle besprochenen Punkte aufgelistet, Ziele eingetragen oder Entwicklungsmaßnahmen festgehalten. Dieses Protokoll sollte zum Abschluss des Gesprächs auch dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden.
- 6.) Nach Abschluss der Mitarbeitergespräche hat auch die Führungskraft *Feedback* und eventuelle Verbesserungsvorschläge zu verzeichnen. Diese muss man als Führungskraft auswerten und sinnvoll zusammenfassen. Für den Fall, dass es Veränderungen für die Abteilung aus den Vorschlägen gibt, sollte sich die Führungskraft nochmals mit seinen Mitarbeitern zusammensetzen und diese vor der Umsetzung besprechen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Oder aber als Gruppengespräch: Die Mitarbeiter treffen sich ohne ihren Vorgesetzten, besprechen die Ergebnisse und bestimmen einen Teamsprecher. Danach präsentiert der Teamsprecher die Ergebnisse, die Mitarbeiter diskutieren sie mit ihren Vorgesetzten. Das Auswertungsergebnis der Fragen zeigt dann auf, über welche Themen im Team vordringlich gesprochen werden sollte. Einzelne Fragen sollen dabei als Anregung für die Diskussion sorgen, müssen jedoch nicht schematisch abgearbeitet werden. Die Mitarbeiter überlegen gemeinsam mit ihren Vorgesetzten, wo Verbesserungspotenzial besteht – um dann entsprechende Maßnahmen zu beschließen.

ok

3.)

Damit Zielvereinbarungen messbar und verständlich sind, ist es unabwendbar, dass diese nach bestimmten Grundsätzen erstellt werden. Dazu zählt z.B. dass Ziele so zu formulieren sind, dass sie messbar sind und keinen Raum für Selbstermessen bieten. Um dieses zu erreichen müssen die Ziele eindeutig ausformuliert werden. Die oben genannten Zielsetzungen erfüllen diese Grundsätze noch nicht und sind daher

**Verringerung der Ausfallzeiten an der Maschine xyz:**

# Einsendeaufgabe

Bitte vollständig ausfüllen:

		Aufgabe zum Studienheft:		Fernlehrer: <i>Astrid Kiefer</i>
		<b>FUM05-XX2-A06</b>	<b>0606</b>   <b>A06</b>	
Vor- und Zuname:		Vertragsnummer:		Datum:
Straße, Hausnr.:		PLZ, Ort:		Note:
				Unterschrift:

Um die Produktivität zu steigern ist es notwendig die Ausfallzeiten der Maschine XYZ im Maschinenraum 1b von aktuell 20h im Monat auf max. 12h im Monat mit Wirkung zum 01.07.2015 zu senken. Jegliche Ausfallzeit ist unter Angaben von Gründen und der verantwortlichen Personen zu dokumentieren und der Führungskraft vorzuweisen.

## Reduktion innerbetrieblicher Transportkosten:

Wir mussten feststellen, dass die Transportkosten für Ersatzteile zwischen der Geschäftsstelle Gütersloh und der Geschäftsstelle Berlin weit über dem Durchschnitt sind. Um dieses Einsparpotenzial zu nutzen, ist es notwendig die Transportkosten mit Wirkung zum 01.07.2015 von aktuell 25 Euro je Frachteinheit auf 20 Euro je Frachteinheit zu reduzieren. Weiterhin ist es notwendig, die Ergebnisse der Kostenreduzierungsmaßnahme durch Kennzahlen zu dokumentieren.

## Einführung von Zielvereinbarungen:

Im Zuge der Verbesserungsmaßnahmen sollen mit Wirkung zum 01.07.2015 mit allen Mitarbeitern des Unternehmens Zielvereinbarungen durch die Führungskräfte getroffen werden. Die Aufgabe der Führungskraft ist es hierbei, diese zu dokumentieren und dessen Umsetzung zu kontrollieren.

Ok

## 4.)

Um als Führungskraft einen Mitarbeiter beurteilen zu können, ist es wichtig, dass man verschiedene Aspekte beleuchtet, welche auf die ausgeübte Stelle und derzeitige Situation bezogen sind. Dies können Stärken & Schwächen, Entwicklungsmöglichkeiten, Zielerfüllung oder auch eine Motivationseinschätzung sein. Die Beurteilung der Aspekte sind die Grundlage für die Planung des Personaleinsatzes und deren Weiterentwicklung.

In meinem Unternehmen finden jährlich ein Januargespräch/ Mitarbeitergespräch statt, in denen auch ein Beurteilungsgespräch mit integriert ist. Wäh-

# Einsendeaufgabe

Bitte vollständig ausfüllen:

Aufgabe zum Studienheft:	
<b>FUM05-XX2-A06</b>	0606 A06
Vor- und Zuname:	Vertragsnummer:
Straße, Hausnr.:	PLZ, Ort:

Fernlehrer:

Astrid Kiefer

Datum:

Note:

Unterschrift:

rend des Beurteilungsgesprächs wird u.a. auf folgende Punkte besonders eingegangen.

Diese fünf Themen müssten bei der Beurteilung in meinem Unternehmen dringend / mindestens gesprochen werden:

## 1.) Konzernweite Zusammenarbeit und Austausch von Wissen

Langfristiges Wachstum erfordert Zusammenarbeit. Allerorts wir Mitarbeiter fordern, dass Netzwerke zusammenzuführen und Wissen zu teilen und eine effektivere Zusammenarbeit einzusetzen. Dabei geht es nicht allein darum, eine Reihe neuer Fähigkeiten zu lernen und anzuwenden, es gehe darum, einen völlig neuen digitalen Mindset einzunehmen. Und das ist eine große Herausforderung für das Management und die Mitarbeiter. Um diesen Prozess zu unterstützen, hat unsere Universität zusammen mit dem MIT, dem Massachusetts Institute of Technologie, ein neues Digital-Programm ins Leben gerufen, das im ersten Quartal starten soll – und dessen erster Teilnehmer unser Vorstandsvorsitzender sein könnte. Doch es reicht nicht aus, ein Programm nur für Führungskräfte anzubieten. Deshalb würde ich hier Einführung eines „Learning Management Systems“ für alle Mitarbeiter ankündigen, das bereits zum Jahresende für viele Mitarbeiter verfügbar sein könnte. An den Bedürfnissen der Firmen ausgerichtet, stellt das System eine globale Pipeline gemeinsamen Lernens und Trainings dar, beginnend mit dem Trainingsangebote zum Weiterbildungskatalog der Akademie.

## 2.) Talent-Management und bereichsübergreifende Stellenbörse

Mehr Zusammenarbeit, das bedeutet auch mehr Möglichkeiten, innerhalb des Unternehmens über die Grenzen von Ländern und Bereichen hinaus neue Aufgaben und Herausforderungen zu finden. „Wir müssen jedem überall Möglichkeiten anbieten können, sein Potenzial zu entwickeln und seinen Platz innerhalb der Organisation zu finden“, so wäre meine Forderung. Ansonsten gingen unserem Haus Talente verloren. Eine wichtige Gegenmaßnahme könnten hier gemeinsame, bereichsübergreifende Stellenbörsen.



# Einsendeaufgabe

Bitte vollständig ausfüllen:

Aufgabe zum Studienheft:		Fernlehrer:
<b>FUM05-XX2-A06</b>		<b>Astrid Kiefer</b>
Vor- und Zuname:	Vertragsnummer:	Datum:
Straße, Hausnr.:	PLZ, Ort:	Note:
		Unterschrift:

Um die nächsten Generationen von Führungskräften vorzubereiten, müssen wir sicherstellen, dass sie Erfahrungen auf verschiedenen Positionen und in verschiedenen Ländern sammeln können. Bereichsübergreifende Karrierewege müssten systematisch unterstützt werden.

### 3.) Fachkompetenz

Die Fachkompetenz ist überaus wichtig, da die Führungskraft immer einen Überblick besitzen muss welche Kenntnisse und Fähigkeiten die Mitarbeiter besitzen und welches Skilllevel er somit an die Kunden verkaufen kann. Da die Kunden für höher spezialisierte Fachkräfte mehr bezahlen, ist die Führungskraft stets an der Erhaltung der Fachkompetenz interessiert. Dies kann sie jedoch nur durch entsprechende Maßnahmen erreichen, wie die Mitarbeiterschulung, Förderung von Lehrgängen usw.

### 4.) Arbeitsbilanz

Hier gilt im Grunde genommen der Spruch „Zeit ist Geld.“ Gerade auch für die Wirtschaftlichkeit von Projekten ist es mehr als wichtig, dass diese schnell und gut umgesetzt werden. Die Beurteilung der Arbeitsbilanz soll dem Mitarbeiter einen Optimierungsbedarf aufzeigen, aber auch der Führungskraft dienen als Information welcher Mitarbeiter welche Aufgaben am effizientesten erfüllen kann.

### 5.) Der übergeordnete Sinn

Die Frage nach dem übergeordneten Sinn, der alle Führungskräfte und Mitarbeiter im Konzern eint. Mitarbeiter möchten ‚ein Teil des großen Ganzen‘ sein, sie möchten die zugrundeliegende Vision des Unternehmens verstehen – und sie möchten wissen, was das für ihre Firma und sie selbst bedeutet, wenn wir es mal auf den Punkt bringen wollen. Unser Unternehmen verfügt über starke gemeinsame Werte und verbindet Elemente wie die Leitlinien, die Universität, die vielen Personal-Meetings zusammen mit den neuen strategischen Prioritäten des Hauses. Dies alles trägt dazu bei, eine solche gemeinsame Vision anzureichern und zu vermitteln. Als Führungskräfte müssen wir die