

## Einsendeaufgaben zu FUM05

Name: Nguyen	Vorname: Yen	Ihr Fernlehrer:
Postleitzahl und Ort:  81541 München	Straße:  Balanstr. 68	
Studien-Nr.: 750060127	Lehrgangs-Nr.: 2880	Note:
Einsendeaufgabe: <b>FUM05-XX</b>	Auflage: 2	

Füllen Sie das Adressfeld (*die nicht hinterlegten Felder*) bitte sorgfältig aus.

Nr.	Aufgaben/Lösung	Punkte
1.	<p>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).</p> <p>Wie wollen Sie vorgehen, um Ihre Ideen anschließend im Unternehmen/in der Organisation umzusetzen?</p> <p>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. Durch die Leitbilder werden somit verschiedene Punkte bei den Führungskräften und auch den einzelnen Mitarbeiterin durchleuchtet.</p> <p>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.</p> <p>Die Unternehmensleitlinien geben das geltende gemeinsame Verständnis unserer Unternehmenskultur wieder und unterliegen einem ständigen Prozess der kritischen Überprüfung, Überarbeitung und Verbesserung.</p> <p><b>Unsere Verpflichtung</b> Wir erwarten von allen im Unternehmen, dass sie nach diesen Zielen und Grundwerten handeln.</p> <p><b>Unser Auftrag</b> 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</p>	

des Unternehmens sichernde Verzinsung des eingesetzten Kapitals an. Kreative Inhabitarbeit 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 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.

#### **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

	<p>bekommen. Dadurch sind die Mitarbeiter untereinander sehr gut vernetzt und unterstützen sich stets gegenseitig</p> <p><b>Klarheit der Unternehmensziele</b> 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.</p> <p><b>Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensführung</b> Nach meinem Ermessen ist das Vertrauen in die Unternehmensführung sehr hoch. Dieses wird auch in regelmäßigen anonymen Mitarbeiterbefragungen 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.</p> <p><b>Informationsstand der Unternehmensführung</b> 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.</p> <p><b>Strategische Schlussfolgerung</b> 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</p>	
2.	<p>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.)</p> <p>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.</p> <p>Meine Vorgehensweise wäre somit folgende:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2.) Weiter wichtig ist die Terminvereinbarung. Da ich die Mitarbeiter frühestmöglich über den Termin informieren</li> </ol>	

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.

Ein gemeinsamer Rückblick wird ausgeführt 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.

5.) Die Dokumentation.

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 Gespräches auch dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden.

6.) Feedback.

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	
3.	<p>Formulieren Sie nachfolgende grobe Zielsetzungen so um, dass sie in einer Zielvereinbarung Bestand haben. Denken Sie insbesondere an die Messbarkeit von Zielen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verringerung der Ausfallzeiten an der Maschine xyz</li> <li>• Reduktion innerbetrieblicher Transportkosten</li> <li>• Einführung von Zielvereinbarungen</li> </ul> <p>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.</p> <p>Verringerung der Ausfallzeiten an der Maschine xyz: 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	
4.	<p>Über welche fünf Themen müsste bei Beurteilungen in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation mindestens gesprochen werden?</p> <p>Begründen Sie, warum diese Themen gerade in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation wichtig sind.</p> <p>(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.)</p> <p>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 &amp; Schwächen, Entwicklungsmöglichkeiten, Zielerfüllung oder auch eine Motivationseinschätzung sein. Die Beurteilung der Aspekte sind die Grundlage für die Planung des Personaleinsatzes und deren Weiterentwicklung.</p> <p>In meinem Unternehmen finden jährlich ein Januargespräch/</p>	

	<p>Mitarbeitergespräch statt, in denen auch ein Beurteilungsgespräch mit integriert ist. Während des Beurteilungsgesprächs wird u.a. auf folgende Punkte besonders eingegangen.</p> <p>Diese fünf Themen müssten bei der Beurteilung in meinem Unternehmen dringend / mindestens gesprochen werden:</p> <p>1.) Konzernweite Zusammenarbeit und Austausch von Wissen Langfristiges Wachstum erfordert Zusammenarbeit. Allorts wir Mitarbeiter fordern, dass Netzwerke zusammen zuführen 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.</p> <p>Und das ist eine große Herausforderung für das Management und die Mitarbeiter. Um diesen Prozess zu unterstützen, hat unsere Uni versität 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.</p> <p>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.</p> <p>Um die nächsten Generationen von Führungskräften vorzubereiten, müssen wir sicherstellen, dass sie Erfahrungen auf verschiedenen Positionen und in verschiedenen Ländern sammeln können.</p> <p>Bereichsübergreifende Karrierewege müssten systematisch unterstützt werden.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>5.) Der übergeordnete Sinn Die Frage nach dem übergeordneten Sinn, der alle Führungskräfte und Mitarbeiter im Konzerneint. Mitarbeiter möchten ,ein Teil des großen</p>	
--	--	--



	<p>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.</p> <p>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 Bereitschaft dazu zeigen, müssen durch unser Beispiel führen würde ich betonen. Ich würde dazu auffordern, weitere Dialoge durchzuführen – auch wenn es ‚nur‘ dazu dient, diesen größeren Sinn wiederzuentdecken.</p> <p>Die Fundamente dafür sind vorhanden, mit unseren Kernwerten, den Konzernleitlinien, unserer unternehmerischen DNA und dem Erbe des Firmengründers.</p>	
5.	<p>Stellen Sie sich vor, Sie leiten einen kleinen Bereich mit fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (z. B. Meister, Sachgebietsleiter, Abteilungsleiter einer kleinen Abteilung, Praxismanagerin ...).</p> <p>Beschreiben Sie die aus Ihrer Sicht wichtigsten Anforderungen an diese Funktion (mindestens 5).</p> <p>Begründen Sie Ihre Auswahl.</p> <p>Als Führungskraft müssen wir heutzutage sehr vielen Anforderungen gerecht werden um den Mitarbeiter erfolgreich führen zu können. Einige dieser Anforderungen erläutere ich aus meinen Augen hiermit:</p> <p>a. Kommunikative Kompetenz</p> <p>Eine Führungskraft kann seine Aufgabe nur sehr schwer ohne kommunikative Kompetenz erfüllen. Sie muss ein Verständnis dafür haben, dass von der Art der Kommunikation abhängt, wie der Gesprächspartner die Botschaften auffasst. Dies ist notwendig, um Problemen die durch Kommunikation entstehen aus dem Weg zu gehen. Auch in Kritikgesprächen mit den Mitarbeitern findet sie eine Anwendung. In diesem Gespräch steuert die Führungskraft und erarbeitet mit dem Mitarbeiter zusammen im Gespräch eine Lösung für bestehende Probleme.</p> <p>Auch das Feedback ist ein wichtiges Kommunikationselement und sollte von der Führungskraft häufig eingesetzt werden. Erst bei dem Einsatz von gegenseitigen Feedbackgesprächen kann abgeleitet werden, ob die Kommunikation zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter erfolgreich gewesen ist.</p> <p>b. Potentialerkennung- und Entwicklung</p> <p>Ein Unternehmen benötigt einen ständigen Nachwuchs von neuen Fachkräften um heutzutage im Wettbewerb bestehen zu können. Der Anspruch an die Führungskraft ist hierbei, bestehende Potenziale zu erkennen, neue zu entdecken und diese Potenziale zu fördern &amp; entwickeln. Damit dieses sinnvoll geschehen kann, ist es wichtig, dass die Führungskraft sich ein Bild darüber macht welche Potenziale in welchem Umfang vorhanden sind bei dem jeweiligen Mitarbeiter. Dafür können verschiedene Instrumente von der Führungskraft angewandt werden, diese könnten z.B. Beurteilungen, Mitarbeiterwünsche oder Assessmentcenter sein.</p>	

	<p>Für den Fall, dass sie Mitarbeiter für bestimmte Potenziale qualifizieren, kann die Führungskraft diese nun mit Potenzialentwicklungsmaßnahmen unterstützen.</p> <p>c. Emotionale Kompetenz</p> <p>Die emotionale Kompetenz beschreibt, wie die Person seine Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz auf das Arbeitsleben übertragen kann und ist dazu eine wichtige Anforderung an Führungskräfte.</p> <p>Eine Führungskraft sollte die Kompetenz besitzen seine Gefühle im Griff zu haben. Dazu zählen auch Ängste, Gereiztheit oder Stress ablegen zu können. Dies kann allerdings nur geschehen, wenn die Führungskraft sich mit den eigenen Gefühlen auseinandersetzt.</p> <p>Der zweite wichtige Aspekt zu diesem Thema ist die Wahrnehmung der Mitarbeiter. Dazu benötigt die Führungskraft ein hohes Maß an Empathie, um die Gefühlswelt von anderen Menschen zu verstehen. Mit dem Begriff Empathie wird die Fähigkeit eines Menschen beschrieben, sich in andere Menschen hineinzuversetzen und sein Handeln dementsprechend anzupassen.</p> <p>d. Konfliktfähigkeit-und Bewältigung Gerade als Führungskraft gerät man häufig in Konfliktsituationen. Der Anspruch an eine Führungskraft besteht darin, dass diese richtig mit Konfliktsituationen umgehen kann. Das bedeutet sich aktiv mit dem Problem auseinander zu setzen, verstehen und die beste Lösung für die Konfliktbewältigung zu finden. Am besten ist es jedoch immer noch mögliche Konflikte im Vorfeld zu verhindern.</p> <p>Die Aufgabe der Führungskraft während Konfliktsituationen ist es die Spannungen zwischen den Parteien abzubauen und ein offenes, tolerantes Miteinander zu schaffen. Allerdings kann einem Interessensunterschied auch etwas Positives abgerungen werden: Die Führungskraft kann die unterschiedlichen Meinungen als Anstoß für Innovationen nehmen und somit das Arbeitsumfeld verbessern.</p> <p>Wichtig in der Konfliktbewältigung ist die frühzeitige Erkennung von Konflikten, da sie so schnell erkannt und behoben werden können und eine Eskalation verhindert werden kann.</p> <p>e. Fachliche Kompetenz Um ein Team erfolgreich führen zu können ist es wichtig, dass auch die Führungskraft fachliche Kompetenz vorweisen kann und diese stetig weiterentwickelt wird.</p> <p>Dies ist zwingend notwendig um arbeitsspezifische Zusammenhänge erkennen zu können, zielorientiert handeln zu können und der Führungskraft Selbstbewusstsein zu vermitteln. Dazu wird eine Führungskraft nur schwer anerkannt, wenn sie weniger Kenntnisse als ihre Mitarbeiter besitzt. Neben den fachlichen Kenntnissen sollte eine verantwortungsvolle Führungskraft aber auch die Organisationsstrukturen im Unternehmen sicher kennen.</p> <p>Die fachliche Kompetenz muss die Führungskraft dazu befähigen können wichtige fachliche Entscheidungen treffen zu können.</p>	
6.	<p>Betrachten Sie Ihr Unternehmen/Ihre Organisation im Hinblick auf die Möglichkeit der Einführung einer variablen Vergütung.</p> <p>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.)</p> <p>Diskutieren Sie die möglichen Vor- und Nachteile der Einführung dieser</p>	



### variablen Vergütung.

Eine variable Vergütung bietet der Führungskraft die Möglichkeit seine Mitarbeiter zu belohnen für gute Leistungen, Erfüllung von Zielvorgaben oder herausragenden Kennzahlen in der Arbeit. Sie dient der Motivation der Mitarbeiter, welcher somit anstreben kann gewisse Ziele zu erreichen um eine Bonuszahlung zu erhalten. Die Führungskraft hat dabei großen Einfluss auf die Berechtigung und die Höhe des variablen Anteils für die Mitarbeiter.

Die Führungskräfte können somit z.B. Einfluss auf die Vergütung nehmen, in dem sie die Leistung des Mitarbeiters durch Personalentwicklungsinstrumente steigern und dieser somit bessere Ergebnisse liefert. Dies hat den Vorteil, dass der Mitarbeiter wertgeschätzt wird. Aber auch das Unternehmen kann daraus einen Nutzen ziehen, da sich der Mitarbeiter für weitere Aufgabenbereiche qualifiziert und somit breiter einsetzbar ist.

Mein Beispiel:

In einigen Abteilungen meines Unternehmens ist die Verteilung des variablen Gehalts vollkommen der Führungskraft überlassen, wie z.B. im Vertrieb: Der Vertriebsgeschäftsführer hat Einfluss auf das Gehalt seines Verlagspartners in Absprache mit der Geschäftsführung im Haus.

Das bedeutet, dass der Verlagspartner ein gewisses fixes Budget vorgegeben (das als Grundgehalt von der Geschäftsführung verhandelt wurde) bekommt, der Rest über ein variables Gehalt, das nach Auftragseingang abgerechnet wird, zustande kommt. Hierzu gibt es feste Vorgaben welche Kennzahlen ein Vertriebler im Monat erbringen muss (z.B. um die volle Prämie zu erhalten, 3 feste Aufträge, die aus der Rücktrittsfrist heraus sind) um gewisse variable Gehaltssätze zu erreichen. Hierdurch sollen die Vertriebsmitarbeiter angespornt werden höhere Umsätze für das Unternehmen zu erzielen.

Die Zuteilung erfolgt in der Regel so, dass Mitarbeiter die sehr viel Engagement gezeigt haben einen großen Teil dieses Budgets erhalten, aber auch Kollegen die in einer festen Kundensituation sind in der sie vielleicht nicht die Möglichkeiten hatten ihren Einsatz zu zeigen auch einen kleinen Teil des variablen Gehalts erhalten.