

# **Personalmanagement und Führung**

Ein Leitfaden für  
kleine, junge, innovative Unternehmen

Ingeborg Böhm  
Irene Pawellek

## **Impressum**

Die Broschüre "Personalmanagement und Führung. Ein Leitfaden für kleine, junge, innovative Unternehmen" entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Lernkultur Kompetenzentwicklung" und wurde von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. in Auftrag gegeben und begleitet. Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autorinnen tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Autorinnen:	Dr. Ingeborg Böhm, Irene Pawellek
Betreuung der Broschüre:	Dr. Ursula Reuther
Herausgeber:	Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management Storkower Straße 158, 10402 Berlin

Manuskriptdruck, Juli 2002

Herstellung:                   ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung nur mit Zustimmung des Herausgebers.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	5
1.1	Personalmanagement und Führung	5
1.2	Handlungsfelder des Personalmanagements und der Führung	6
<b>2</b>	<b>Kultur der Personalarbeit</b>	9
2.1	Unternehmensstrategie – Personalplanung	10
2.2	Unternehmenskultur	12
2.3	Führungskultur	15
2.4	Lernkultur	17
2.5	Mitarbeiterprofile	20
2.6	Wissensmanagement	23
2.7	Mitarbeiterkommunikation	26
2.8	Rollengestaltung	28
2.9	Lern- und Veränderungsinstrumente	31
2.10	Zeitmanagement	35
2.11	Netzwerkarbeit	38
<b>3</b>	<b>Personalrekrutierung</b>	42
3.1	Personalsuche	43
3.2	Einstellungsgespräch	45
3.3	Vertragsgestaltung	48
3.4	Einarbeitung neuer Mitarbeiter	50
<b>4</b>	<b>Personalbetreuung</b>	53
4.1	Anreizsystem	54
4.2	Beteiligungsmodelle	56
4.3	Betriebliche Altersversorgung	58
4.4	Schwierige Mitarbeitergespräche – Konfliktgespräche	61
4.5	Abmahnung	63

<b>5</b>	<b>Personalführung</b>	66
5.1	Zielvereinbarungssystem	67
5.2	Zielvereinbarungsgespräch	70
5.3	Mitarbeitergespräch	73
5.4	Mitarbeiterbefragung	76
<b>6</b>	<b>Personalentwicklung</b>	80
6.1	Führungskräfteentwicklung	81
6.2	Teamentwicklung	84
6.3	Nachwuchsförderung und Karriereentwicklung	87
6.4	Moderation von Gruppenprozessen	91
6.5	Erfahrungsaustausch und Kollegiale Beratung für Führungskräfte	94
6.6	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	96
6.7	Ideenbörse	100
<b>7</b>	<b>Personalaustritt</b>	104
7.1	Kündigung	105
7.2	Zeugnisse	107
7.3	Abschiedsgespräch	110
<b>8</b>	<b>Literatur und Internethinweise</b>	113

# 1 Einleitung

## 1.1 Personalmanagement und Führung

Bei Gründung und Aufbau eines Unternehmens stehen zunächst betriebswirtschaftliche Fragen wie etwa der Kundengewinnung und Marktpräsenz im Vordergrund, die interne Entwicklung des Unternehmens wird als nicht prioritär betrachtet. Wettbewerbsfähigkeit und stabile Unternehmensentwicklung lassen sich aber ohne funktionierende interne Strukturen und Spielregeln nicht realisieren; ebensowenig können spezialisierte Experten gehalten werden. Ein auf die spezifischen Belange eines Unternehmens ausgerichtetes Personalmanagement als Führungsinstrument bildet die Basis für eine solche Strukturentwicklung.

Kernpunkte des Personalmanagements in jungen Unternehmen sind die Schaffung und Ausgestaltung von Rahmenbedingungen für optimierte Arbeitsbedingungen, von Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeiter und die Förderung der Mitarbeiterkompetenzen als Voraussetzung für bestmögliche Nutzung der Humanressourcen.

Beim Aufbau des Personalmanagements geht es nicht darum, von Beginn an ein "perfektes" und detailliertes System zu implementieren, sondern eine Basis zu schaffen, die die Gesamtentwicklung des Unternehmens berücksichtigt und in ihren Elementen aufeinander aufbaut. In den einzelnen Instrumenten und Aspekten des Personalmanagements muss sich das gemeinsame Leitbild des Unternehmens widerspiegeln.

Gerade in jungen Unternehmen, in denen sich noch keine Strukturen und Besitzstände verfestigt haben, lassen sich durch frühzeitige Gestaltung des Personalmanagements unerwünschte Entwicklungen (z. B. Fluktuation, Demotivation) vermeiden. Klare Strukturen und Ziele befördern die Motivation der Mitarbeiter und geben allen Beteiligten die nötige Sicherheit.

Der vorliegende Leitfaden ist als unterstützende Orientierungs- und Handlungshilfe für (nicht nur) Personalverantwortliche junger Unternehmen, die eine gute und solide Basis für ein effizientes Personalmanagement aufbauen wollen, angelegt.

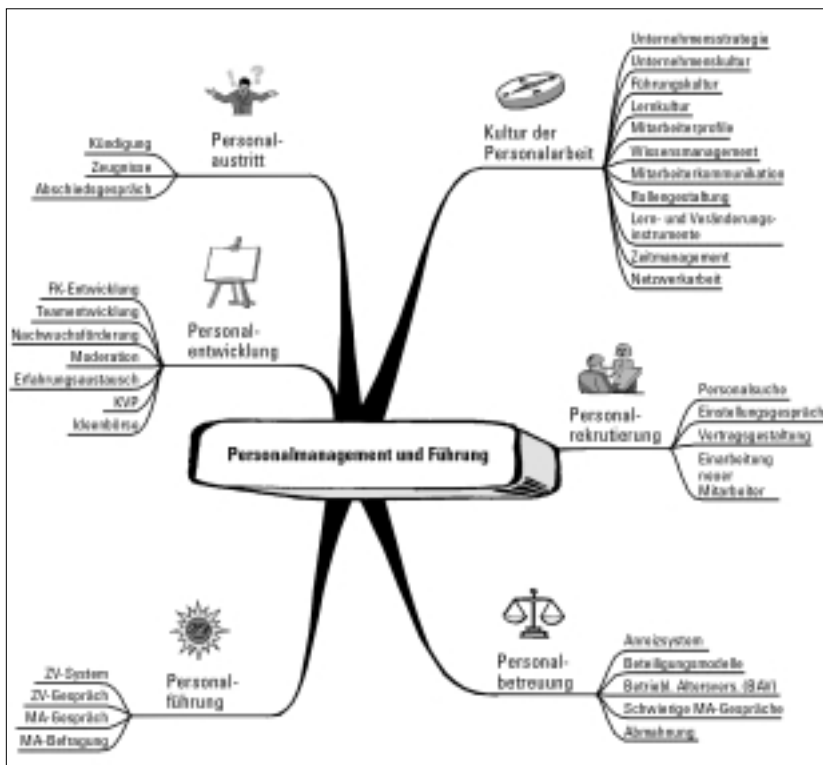
## 1.2 Handlungsfelder des Personalmanagements und der Führung

Ausgehend vom "Lebenslauf" eines Mitarbeiters im Unternehmen von der Einstellung bis zum Austritt werden die wichtigsten Grundlagen, Vorgehensweisen und Instrumente im Bereich "Personalmanagement und Führung" dargestellt.

Dabei wird mit dem Hinweis ↗ Verwandte Instrumente auf die Abhängigkeiten und Zusammenhänge im "System der Personalarbeit" hingewiesen. Das Symbol 🌐 <http://www. ....> orientiert auf wichtige Internet-Adressen, die zum Thema weiterführende Informationen liefern.

📖 Literaturhinweise unterstützen die vertiefende Qualifizierung zum jeweiligen Thema.

### Handlungsfelder "Personalmanagement und Führung"



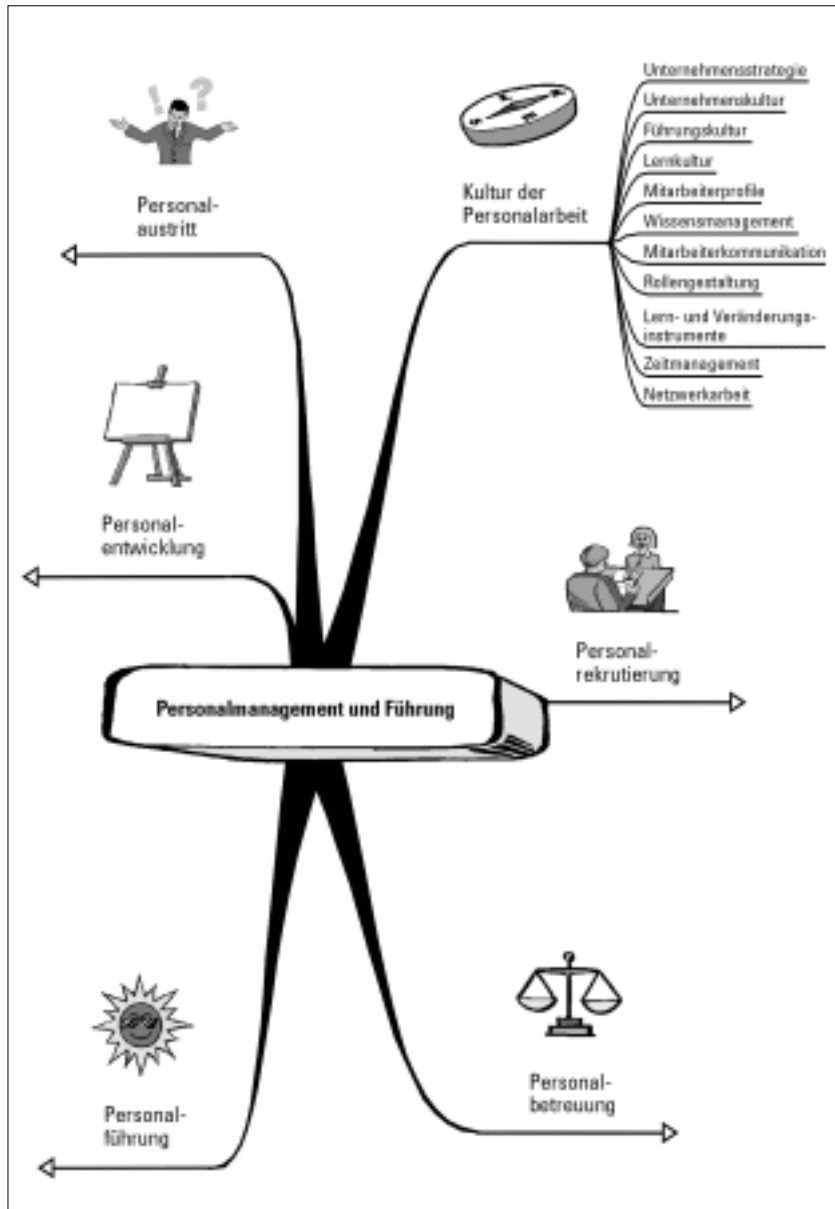
## Checkliste: Erarbeitung eines Überblicks auf dem Gebiet Personalmanagement und Führung

	Machen wir systematisch und fachkompetent.	Machen wir, sehen aber Optimierungsbedarf.	Machen wir, sind uns aber unsicher.	Haben wir noch nicht gemacht, weil Aufgaben noch nicht anfielen.	Haben wir noch nicht gemacht, weil wir noch keine Kompetenz haben.
<b>Kultur der Personalarbeit</b>					
Unternehmensstrategie – Personalplanung					
Unternehmenskultur					
Führungskultur					
Lernkultur					
Mitarbeiterprofile					
Wissensmanagement					
Mitarbeiterkommunikation					
Rollengestaltung					
Lern- und Veränderungsinstrumente					
Zeitmanagement					
Netzwerkarbeit					
<b>Personaleinkauf</b>					
Personalsuche					
Einstellungsgespräch					
Vertragsgestaltung					
Einarbeitung neuer Mitarbeiter					
<b>Personalbetreuung</b>					
Anreizsystem					
Beteiligungsmodelle					
Betriebliche Altersversorgung (BAV)					
Schwierige Mitarbeitergespräche					

	Machen wir systematisch und fachkompetent.	Machen wir, sehen aber Optimierungsbedarf.	Machen wir, sind uns aber unsicher.	Haben wir noch nicht gemacht, weil Aufgaben noch nicht anfielen.	Haben wir noch nicht gemacht, weil wir noch keine Kompetenz haben.
Abmahnung					
<b>Personalführung</b>					
Zielvereinbarungssystem					
Zielvereinbarungsgespräch					
Mitarbeitergespräch					
Mitarbeiterbefragung					
<b>Personalentwicklung</b>					
Führungskräfteentwicklung					
Teamentwicklung					
Nachwuchsförderung					
Moderation von Gruppenprozessen					
Erfahrungsaustausch und Kollegiale Beratung					
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess					
Ideenbörse					
<b>Personalausritt</b>					
Kündigung					
Zeugnisse					
Abschiedsgespräch					

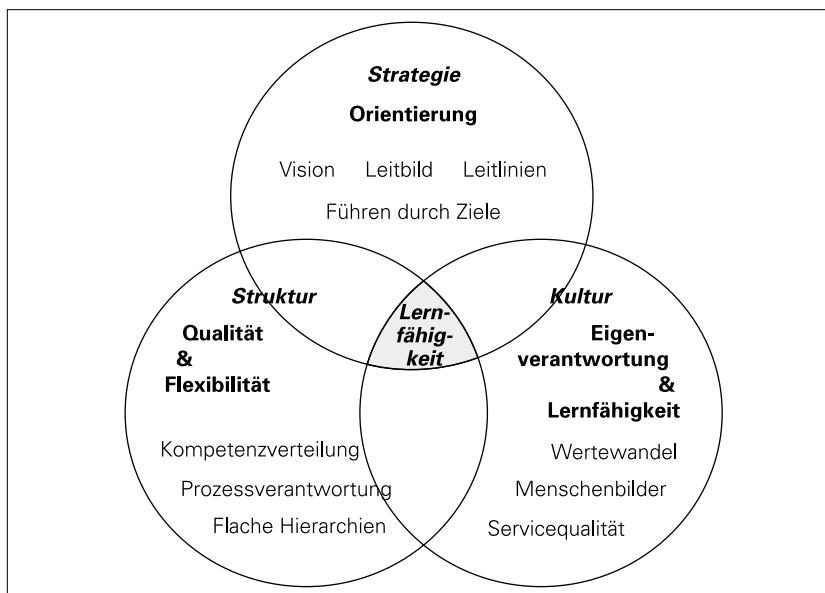


## 2 Kultur der Personalarbeit



## 2.1 Unternehmensstrategie – Personalplanung

Strategieentwicklung und -umsetzung ist ein iterativer Prozess, in dem verschiedene Mitarbeitergruppen eingebunden sein sollten. Unternehmensstrategien und organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse stehen in enger Wechselwirkung. Ziel der Unternehmensstrategie ist es, allen Bereichen Orientierungen zu geben sowie die Rahmenbedingungen für die mittelfristige Festlegung der Marketing-, Entwicklungs- und Vertriebsaktivitäten zu definieren sowie die Planung aller notwendigen Ressourcen zur Umsetzung dieser Aktivitäten zu ermöglichen.



Leitbilder und Visionen nehmen in der Unternehmensentwicklung eine zentrale Stellung ein. Sie zeigen den normativen Rahmen für Veränderungsmaßnahmen auf. Um möglichst viele Interessengruppen handlungsleitend eine länger gültige Zielperspektive zu geben, sollten sie einerseits die wesentlichen Ziele prägnant benennen, andererseits ausreichend allgemein gehalten sein.

### Strategieentwicklung und Personalplanung

Wesentliche Fragen zur Strategieentwicklung in Verbindung mit der Personalplanung sind:

- Strategische Marktausrichtung
  - Mit Hilfe welcher Kriterien können die Kundenzielgruppen segmentiert werden?
  - Über welche Kundenpotenziale verfügt das Unternehmen bereits (“Stammkunden”) und welche Kundenpotenziale können oder sollen neu erschlossen werden (Kernkompetenzen berücksichtigen)?
  - Mit welchen Kunden kann ein langfristig ertragsorientiertes Wachstum gesichert werden und welches Mitarbeiterpotenzial (quantitativ und qualitativ) ist dafür notwendig?
- Aufbau- und Ablauforganisation
  - Wie müssen Strukturen und Abläufe organisiert werden, um Wachstum, Flexibilität und Innovativität zu sichern?
  - Welche Freiräume benötigen die Mitarbeiter für die Erfüllung und Entwicklung der (neuen) Aufgaben?
  - Welcher Personalbedarf leitet sich aus den Strukturen ab?
- Personalplanung
  - Ist das Mengengerüst des künftigen Mitarbeiterbedarfs bekannt?
  - Liegen für einzelne Mitarbeitergruppen Anforderungsprofile vor?
  - Wie unterstützt das Zielvereinbarungssystem kundengerechtes Verhalten?
  - Wie werden besondere Leistungen honoriert?
- Kommunikations- und Informationssystem
  - Verfügt das Unternehmen über ein zukunftsorientiertes Informations- und Kommunikationssystem, um die Mitarbeiter bedarfsgerecht und zeitnah zu informieren und sie für den notwendigen Wissenstransfer zu befähigen?
  - Wird vom Informationssystem ein bereichsübergreifender Informationstransfer geleistet?
  - Sind Mitarbeiter auf möglichst vielen Ebenen in diese Kommunikation eingebunden?
- Unternehmenskultur und Corporate-Identity
  - Wie kann das äußere Erscheinungsbild die Unternehmenskultur unterstützen?
  - Welche Rolle spielen in der Unternehmenskultur Kundenorientierung und Servicequalität?

- Sollen Unternehmensleitbild und Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit schriftlich fixiert werden?
- Wie unterstützen die Führungskräfte die Unternehmenskulturgestaltung?

## TPC-Matrix

Darstellung der Abhängigkeiten der strategischen Handlungsfelder

(Quelle: Seminarunterlagen ERGON, Gesellschaft für Organisationsberatung und Supervision, Kronberg)

	<b>Strategie</b>	<b>Prozessorganisation</b>	<b>Personalmanagement</b>
<b>Technischer Strang</b> - Produkte, Dienstleistungen - Prozesse - Personal	- Welche Produkte? - Welche Qualität? - Für welche Märkte? - Welche Kernkompetenz?	- Welche Strukturen? - Welche Prozesse? - Welche Rollen, Funktionen?	- Welcher Personalbedarf? • quantitativ • qualitativ - Welche Anforderung? - Welche Kriterien der Leistungsbeurteilung? - Welche Skills?
<b>Politischer Strang</b> - Ressourcen - Macht - Entscheidung - Förderung	- Welche Entscheidungsträger? - Wie beeinflusse ich Interessen? - Wie manage ich Chancen/Risiken?	- Wer hat Macht? - Wer übernimmt welche Rollen? - Welche Entscheidungsbefugnisse?	- Wer ist wie zu entwickeln? - Kriterien der Entwicklung/Beförderung? - Wie Cliquen managen?
<b>Kultureller Strang</b> - Werte - Einstellungen - Glaubensansätze	- Welche Kultur? - Teamorientierung - Risikoverhalten - Qualitätsverhalten	- Wie gehe ich mit Subkulturen um? - Wie bilden wir Kultur ab?	- Wie entwickle ich Werte/Normen? - Durch welche Maßnahmenkultur sichtbar?

☞ Verwandte Instrumente: Unternehmenskultur, Wissensmanagement

📖 Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied 2001

## 2.2 Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der tatsächlich gelebten Normen und Werte im Unternehmen, ein Prozess, der ständigen Veränderungen

unterworfen ist. Durch Interaktionen zwischen den Mitarbeitern wird sie rational und emotional weitergegeben. Sie wirkt wie ein ungeschriebenes Gesetz.

Unternehmenskultur ist

- sozial (viele Organisationsmitglieder tragen zu ihrem Entstehen bei),
- verhaltenssteuernd (zwischenmenschliche Beziehungen werden von ihr beeinflusst),
- traditionell (basiert auf einem historischen Prozess),
- erlernbar (gewünschte und unerwünschte Verhaltensweisen werden übermittelt),
- bewusst und unbewusst (Werte und Verhaltensweisen sind in den Köpfen und Herzen),
- nicht direkt fassbar (Kultur mit all ihren Facetten kann nur "erlebt" werden),
- ein Ergebnis und ein Prozess (ständige Veränderungen).

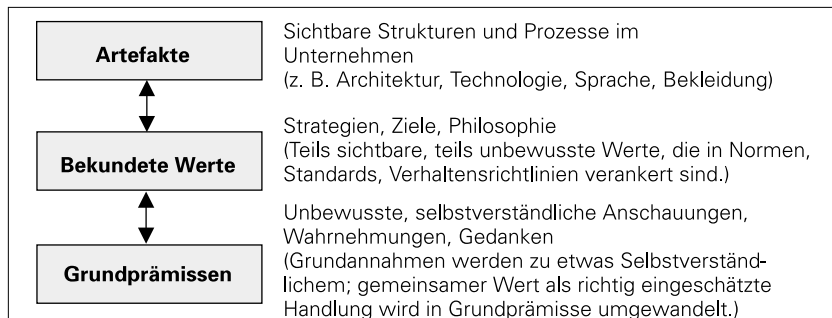
Je nach Größe entstehen im Unternehmen unterschiedliche Kulturen in Untergruppen. Diese werden geprägt durch

- gemeinsame Ziele,
- gemeinsame Interessen und Feinde,
- Führungsansprüche einzelner Gruppenmitglieder.

Aus Subkulturen können folgende Probleme entstehen:

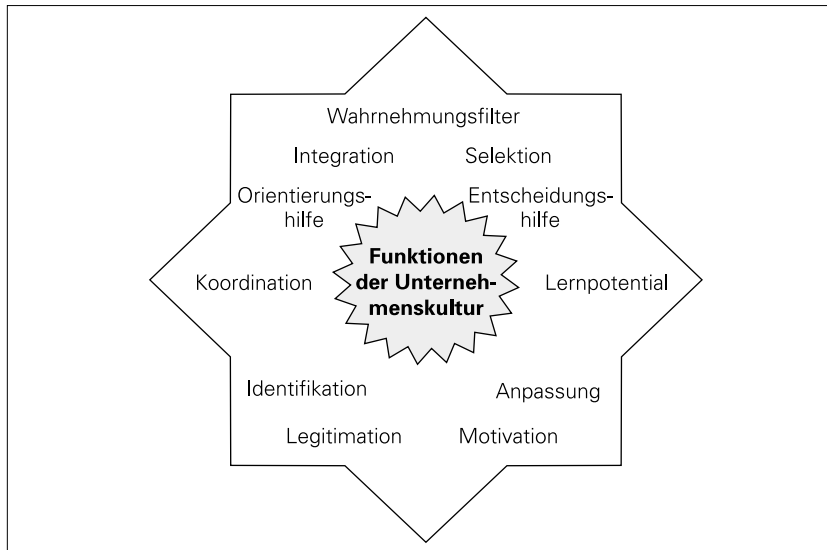
- Cliquenbildung,
- mögliche Beeinflussung von Unternehmenszielen und Prioritäten,
- Konflikte mit der formalen Führung.

### Ebenen der Unternehmenskultur



Quelle: Schein 1995, S. 30

## Funktionen der Unternehmenskultur



Quelle: Beyer u. a. 1995, S. 15

Bei der Gestaltung der Unternehmenskultur spielt die Entwicklung der Führungs- und Lernkultur eine besondere Bedeutung.

### Checkliste (zur Gestaltung der Kultur)

- Unternehmensvision/Unternehmensphilosophie/Unternehmensleitbild

Welchen Stellenwert und welche Verbindlichkeit hat das Lernen in den

- Grundsätzen,
- Werten und
- Normen des Unternehmens?

- Unternehmensstrategie

Existieren konkrete, strategisch orientierte

- Lernziele,
- Konzepte und
- Instrumente im Unternehmen?

Sind Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung bei der Unternehmensentwicklung integriert und zeitlich definiert?

- Sozialbeziehungen/Machtbeziehungen im Unternehmen

Lassen die im Unternehmen existierenden Hierarchien, Führungs-, Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen veränderungsorientierte Lernprozesse zu?

☞ Verwandte Instrumente: Führungskultur, Lernkultur, Unternehmensstrategie

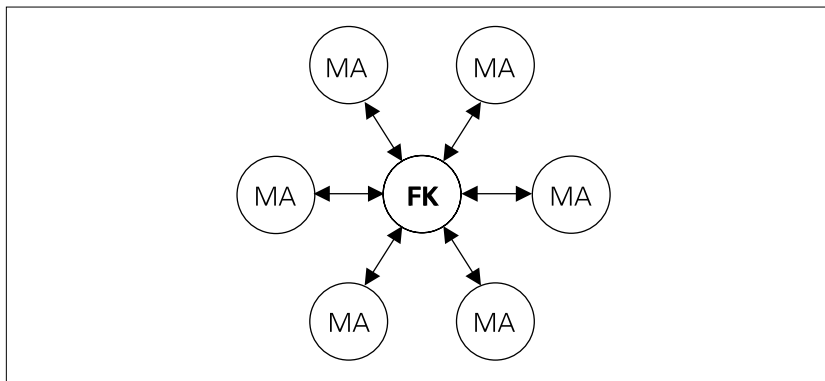
📖 Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied 2001

## 2.3 Führungskultur

Die Führungskultur leitet sich direkt von der Unternehmenskultur ab bzw. ist eine Form der gelebten Kultur des Unternehmens. Sie beschreibt u. a. wie Veränderungen vorbereitet und realisiert werden.

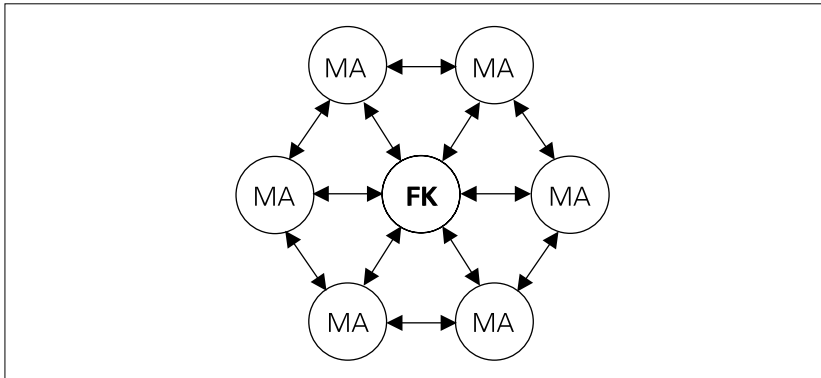
Ein Teil der Führungskultur ist, wie Führungskräfte ihre Rolle für sich definieren und wie sie diese im Arbeitsalltag ausfüllen. In den folgenden Beispielen werden drei Modelle von Mitarbeitersteuerung und -kontrolle vorgestellt, in denen sehr unterschiedliche Rollenwahrnehmungen illustriert sind.

### Führungsrolle – Steuerung und Kontrolle Modell 1



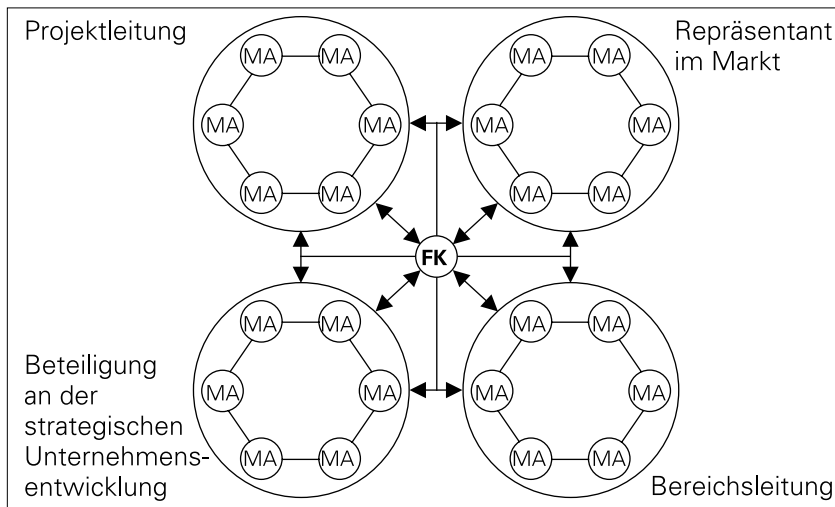
Die wesentlichen Kommunikationsstränge verlaufen zwischen Führungskraft und einzelnen Mitarbeitern. Die Führungskraft interveniert auf Machtbasis in den Sachbereich des Mitarbeiters. Es gibt kein Team (traditionell-hierarchisches Modell auf der Basis von Macht, Delegation, Kontrolle und direkter Steuerung).

**Führungsrolle – Teamentwicklung/Führen mit Zielen  
Modell 2**



Die wesentlichen Kommunikationsstränge sollen zwischen den Mitarbeitern verlaufen; die Führungskraft interveniert auf Machtbasis in den Sachbereich des Teams, wenn sie es für notwendig hält (zentrales Modell: Instabilität; dieses Modell tendiert erfahrungsgemäß bei Problemen zu Modell 1).

**Führungsrolle – Kommunikator/Wissensmanager/  
Moderator (Rollenvielfalt)  
Modell 3**





Die wesentlichen Kommunikationsstränge verlaufen zwischen den Mitarbeitern, die im Hinblick auf ihren Aufgabenbereich ein echtes Team bilden, das selbst im Wesentlichen die Qualitätssicherung übernimmt (Zielkontrollsystem, Feedbacksystem); die Führungskraft beschränkt sich auf den Bereich der Kommunikationssteuerung im Sinne von Moderation, Beratung, Vernetzung mit anderen Gruppen (Basis: Vertrauen, Selbstkontrolle, indirekte Steuerung)

Modell 3 ist das Ziel einer kooperativen Führung. Es gibt aber auch Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich nicht zu Modell 3 entwickeln lassen. Bei der Rekrutierung von neuen Führungskräften sollte darauf geachtet werden, dass diese befähigt sind, nach Modell 3 zu handeln.

Unerfahrene Führungskräfte in jungen Unternehmen stehen häufig vor dem Problem, nicht autoritär führen zu wollen, ohne jedoch ein klares Bild eines anderen Führungsstils zu haben. Sie neigen zu einem "überfreundlichen" Führungsstil, aus Angst, zu "hart" zu führen. Ob zu "hart" oder "überfreundlich", bei beiden Führungsstilen werden die Mitarbeiter nicht angemessen begleitet. Freundliche Führung mit Autorität (kooperativer Führungsstil) beinhaltet sowohl Klarheit (Führen mit Zielen, Orientierungen) als auch Zuwendung (wertschätzende Führung). Mitarbeiter benötigen Berechenbarkeit der Führungskraft und ihr klares Feedback zu erbrachten Leistungen und gezeigtem Verhalten. Auf dieser Basis wächst eine stabile Partnerschaft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

- 
- ☞ Verwandte Instrumente: Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur, Lernkultur, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung
  - 🌐 <http://www.themanagement.de> (07. 01. 2002)
  - 📖 Lenz, G. u. a.: Vom Chef zum Coach. Der Weg zu einer neuen Führungskultur. Wiesbaden 2000

## 2.4 Lernkultur

Die Lernkultur hängt mit der Arbeitskultur im Unternehmen zusammen. Sie entwickelt sich zusammen mit der Unternehmens- und Führungskultur; sie beschreibt die gemeinsamen Werte des individuellen und kollektiven Lernens im Unternehmen.

### Merkmale von Lernkultur

Die Lernkultur wird beschrieben durch:

- Inhalte: Was wird gelernt (Fachkompetenz, außerfachliche Kompetenzbereiche)?

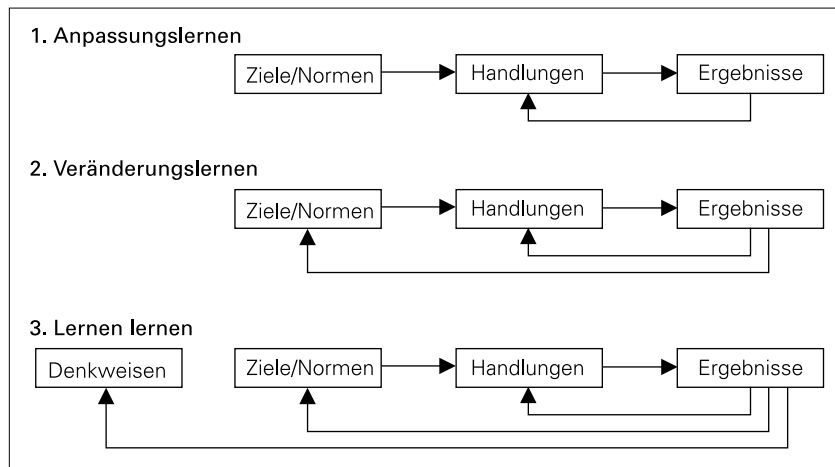
- Lerner: Wer lernt (Zielgruppen)?
- Methoden: Wie wird gelernt (Selbststudium, Lernen im Prozess der Arbeit, organisierte Formen des Lernens)?
- Lernzeiten: Wann wird gelernt (während der Arbeitszeit/Freizeit)?
- Lernräume: Wo wird gelernt (im Unternehmen – Inhousemaßnahmen/ außerhalb des Unternehmens – externe Seminare)?
- Bedingungen: Wie ist das Lernumfeld (Computerunterstützung, räumliche Bedingungen, die Kreativität und Erlebnislernen unterstützen)?

Mit dem Unternehmenstyp "Lernende Organisation" wird ein Entwicklungsprozess beschrieben, der seine Wurzeln im individuellen Lernen Einzelner hat, darüber aber hinausgeht (vgl. DGfP):

- Individuelles Lernen: Führungskraft oder Mitarbeiter erlernt eine neue oder verbesserte Vorgehensweise.
- Kollektives Lernen: Die erfolgreiche Vorgehensweise wird nachgeahmt und so verbreitert.
- Institutionalisierung: Organisatorische Regeln werden an die neue Vorgehensweise angepasst.
- Kulturbildung: Durch tägliches Handeln verändern sich Stil und Unternehmenskultur.

## Lernebenen

Es können folgende drei Lernebenen unterschieden werden:



In Anlehnung an Probst 1993

Drei Lernebenen am Beispiel der Qualitätssicherung in der Produktion:

Anpassungslernen: Maschine produziert fehlerhaftes Material, der Fehler wird gesucht und aktuell behoben, z. B. durch Neueinrichtung der Bedienmaschine.

Veränderungslernen: Maschine produziert fehlerhaftes Material, der Fehler wird gesucht und behoben, der Fehler wird als Anlass genommen, den Stellenwert der Qualitätssicherung neu zu positionieren.

Lernen lernen: Maschine produziert fehlerhaftes Material, der Fehler wird gesucht und behoben, die Qualitätssicherung wird institutionalisiert durch Einführung von Qualitätszirkeln, die präventiv und aus der Erfahrung heraus Fehler vermeiden helfen.

### **LO-Audit**

Im Analyse- und Gestaltungsinstrumentarium "LO-Audit" werden folgende Felder beobachtet:

1. Unternehmensstrategie: Strategiebildung, Strategieumsetzung, Strategiefortschreibung als Lernprozess
2. Unternehmenskultur: Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, Fehlerkultur, Selbsterneuerung
3. Wissensmanagement: Verfügbarkeit, Nutzen, Befähigung/Bereitschaft zur Wissensabgabe und -aufnahme, technische Unterstützung
4. Führungsklima und Führungssystem: Führungskräfte als Vorbilder, Einfluss von Macht, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche als Lern- und Veränderungsprozesse, Führungskräfteentwicklung
5. Information und Kommunikation: Verfügbarkeit von Informationen, Aussagegehalt der Informationen, Offenheit der Kommunikation, Rolle der Führungskraft im Informations- und Kommunikationsprozess
6. Lernklima, Lernsysteme, Mitarbeiterförderung: Arbeitsformen als Lernformen, Mitarbeiterförderung, Feedback und Reflexion, Rolle der Führungskräfte als Lernförderer
7. Selbststeuerung, Mitarbeiter-Beteiligung: Eigenverantwortung der Mitarbeiter, Umgang mit Widerständen und Ängsten bei Veränderungen, kontinuierlicher Veränderungsprozess als Gestaltungsprinzip, Förderung der Mitarbeiterbeteiligung
8. Steuerung der Prozessentwicklung: Ständige Prozessoptimierung als Prinzip, Selbstevaluation und Qualitätssicherung von Veränderungs-

prozessen, Nutzenskatalog und Messgrößen zur Steuerung der Veränderungsprozesse, Potenziale für Prozessoptimierung

## 9. Umfeldkontakte: Partnerschaftlicher Kontakt zu Externen, Kontaktpflege, Kontaktqualität

☞ Verwandte Instrumente: Wissensmanagement, Unternehmenskultur, Führungskultur, Lernformen

📄 <http://www.flexible-unternehmen.de> (10.01.2002); <http://www.dgfp.de> (28.01.2002)

📖 Böhm, I.: LO-Audit – Statusanalyse zur Lernenden Organisation. In: Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. edition QUEM, Bd. 13. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 535-540

Bautz, C. u. a.: Impulse für die Lernende Organisation, Ergebnisse eines Arbeitskreises der DGfP. Düsseldorf 2001

## 2.5 Mitarbeiterprofile

Mitarbeiterprofile (MA-Profile) sind zentrale Instrumente im Personal- und Veränderungsmanagement. Sie liefern der Unternehmensleitung wichtige Informationen, wie die Unternehmensstrategie mit vorhandenen bzw. entwickelbaren Mitarbeiterpotenzialen umgesetzt werden kann. Sie geben der Personalbeschaffung/Einstellungspolitik und der Mitarbeiterförderung Orientierungen.

Aus dem Vergleich von Soll- und Ist-Profilen wird im Rahmen von Mitarbeitergesprächen gezeigt, welche Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten sind, um Mitarbeiter auf künftige Anforderungen vorzubereiten.

Es wird auch erkennbar, welche internen und externen Netzwerke aufzubauen sind, um einerseits fehlendes Know-how "einzukaufen", andererseits durch gemeinsames Lernen in Projektgruppen Wissen einzelner Mitarbeiter als organisationale Wissensbasis dem gesamten Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Mitarbeiterprofile bilden Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter ab. Begriffe wie Qualifikationsprofile, Qualifikationspotenziale, Anforderungsprofile, Kompetenzprofile, Skill-Maps oder Skill-Profile werden teilweise synonym verwendet.

### Inhalte von Mitarbeiterprofilen

MA-Profile sollten das Zusammenspiel von Fach- und Methodenkompetenz, sozial-kommunikativer Kompetenz, personaler Kompetenz sowie

Aktivitäts- und Handlungskompetenz beschreiben. Folgende Kompetenzbereiche sind zu unterscheiden:

Fach- und Methodenkompetenz: Berufliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die einerseits durch Formalqualifikation (Schulabschlüsse, Zertifikate), andererseits durch berufliche Erfahrungen (bisherige Tätigkeiten oder Projekterfahrungen) beschrieben werden; schließen Fähigkeiten ein, Sachaufgaben strukturiert zu bearbeiten oder neue Wissensquellen für Problemlösungen nutzbar zu machen.

Im Rahmen von Skill-Datenbanken können diese Kompetenzen mit folgenden Abstufungen erfasst werden:

0 entfällt: keine Kenntnisse erforderlich

1 kennen: Mitarbeiter hat Überblickswissen, kann das Thema einordnen und unter Anleitung in dem Thema arbeiten.

2 können: Mitarbeiter hat bereits praktische Erfahrungen mit dem Thema und kann im entsprechenden Sachgebiet selbstständig arbeiten.

3 beherrschen: Mitarbeiter kann selbstständig und routiniert im Thema arbeiten.

Sozial-kommunikative Kompetenz: Fähigkeit, auf Vertrauen, Wertschätzung sowie Anerkennung der persönlichen Stärken von Partnern basierende Zusammenarbeit wirkungsvoll zu entwickeln, Verantwortung im Team zu übernehmen oder in zwischenmenschlichen Problemsituationen mit Vorgesetzten, Kollegen und Partnern erfolgreich zu agieren.

Personale Kompetenz: Fähigkeit, sich kritisch mit der eigenen Person im Sinne von Selbstmanagement, -organisationsfähigkeit, -lernfähigkeit auseinanderzusetzen.

Aktivitäts- und Handlungskompetenz: Bereitschaft, alles Wissen und Können willensstark und aktiv zu nutzen und dabei alle anderen Kompetenzen zu integrieren.

In der Praxis wird zwischen Soll- und Ist-Profilen unterschieden:

Soll-Profile: Operationalisierung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zur Erfüllung von Tätigkeiten und Funktionen.

Ist-Profil: Mitarbeiterbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Potenziale.

Die Operationalisierung verlangt, die Kompetenzdimensionen durch beobachtbares Verhalten zu beschreiben. Die praktische Handhabung wird unter Personalsuche sowie Einstellungs- oder Mitarbeitergespräch beschrieben.

Die Kompetenzentwicklung findet auf folgenden Ebenen statt:

Mitarbeiter Ebene: Hier spielen Eigenverantwortung und unternehmerische Kompetenzen der Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

Teamebene: Zusammensetzung von Arbeits- oder Projektgruppen verlangt heute verstärkt Interdisziplinarität, um das Voneinander- und Miteinanderlernen sowie gemeinsames Arbeiten zu fördern.

Unternehmensebene: Managementkonzept vom Lernenden Unternehmen stellt Entwicklung des kollektiven Wissens und Nutzung der Kernkompetenzen ins Zentrum der Unternehmensentwicklung.

Für alle 3 Ebenen der Kompetenzentwicklung spielen Mitarbeiterprofile sowohl bei der Rekrutierung als auch beim qualifikationsgerechten Einsatz oder der Weiterentwicklung der Mitarbeiterpotenziale eine zentrale Rolle.

### **Vorteile des Instruments "Mitarbeiterprofil"**

- Strategieentwicklung unter Berücksichtigung der Kernkompetenzen und des verfügbaren Wissens; daraus abgeleitet Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch qualifiziertes Personal;
- klare Orientierung für Personalrekrutierung, -einsatz und -entwicklung und damit verbesserte Kosten-Nutzens-Relationen im Personalmanagement;
- höhere Verantwortung der Führungskräfte für den Personaleinsatz und die Personalentwicklung und damit Steigerung der Führungsqualität, was sich in der Regel auf Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter positiv auswirkt;
- höhere Eigenverantwortung der Mitarbeiter für Profilentwicklung, was in der Regel auch ihre Bereitschaft erhöht, in ihre Qualifizierung Zeit und Geld zu investieren; klarere Orientierung der Mitarbeiter in Bezug auf personalpolitische Schritte (Laufbahnplanung, Karriereentwicklung, Nachwuchsförderung);

- bedarfs- und potenzialorientierte Personalentwicklung, was den Transfer neuer Qualifikationsbestandteile in die Praxis erleichtert;
- arbeitsplatznahe Lernformen als direkte Reaktion aus der Notwendigkeit des Schließens von Lücken aus dem Soll-Ist-Vergleich, damit höhere Effizienz von Personalentwicklungsmaßnahmen.

☞ Verwandte Instrumente: Nachwuchsförderung und Karriereentwicklung, Personalsuche, Einstellungsgespräch

📄 <http://www.flexible-unternehmen.de> (20.01.2002)

📖 Böhm, I.: Mitarbeiterprofile. In: Antoni, C. H.; Sommerlatte, T. (Hrsg): Spezialreport Wissensmanagement. Symposion publishing. Düsseldorf 1999

## 2.6 Wissensmanagement

Wissensmanagement ist ein System von technik-, organisations- und menschenorientierten Instrumenten, Tools, Verfahren, die als Einheit zu betrachten sind. Wissensmanagement als zielgerichtete Gestaltung organisationaler Lernprozesse basiert darauf, erfolgsrelevantes Wissen zu identifizieren, zu erzeugen beziehungsweise zu entwickeln und in Verhalten umzusetzen.

In der betrieblichen Praxis werden Daten, Informationen und Wissen oft als austauschbare Kategorien angesehen. Daraus resultieren viele Unklarheiten und häufig eine technikorientierte Betrachtungsweise des Wissensmanagements.

Daten bilden den Ausgangspunkt für Wissen. Daten sind in gedruckter, gespeicherter, visueller, akustischer oder sonstiger Form verwertbare Angaben über verschiedene Sachverhalte. Sie sind die Grundbausteine der wissensbasierten Systeme. Erst wenn Daten systematisch strukturiert werden, werden sie zu Informationen.

Informationen sind Daten, die der Einzelne persönlich verwerten kann. Informationen sind im Gegensatz zu Daten nur subjektiv wahrnehm- und verwertbar. Informationen stellen eine logische, in sich abgeschlossene Einheit dar. Sie sind aus Daten zusammengesetzt, die immer empfängerorientiert sind. Wissen umfasst mehr als organisierte und strukturierte Daten.

Wissen als interpretierte Information bezeichnet die Gesamtheit aller Kenntnisse und Fähigkeiten, die ein Mensch zur Bewältigung seiner tägli-

chen Aufgaben und Probleme einsetzt. Wissen entsteht durch die Verarbeitung und Verankerung wahrgenommener Informationen, also als Prozess des Lernens. Altes, bereits gespeichertes Wissen ist dabei der Anker, um aus neu aufgenommenen Informationen neues Wissen zu erzeugen. Wissen stellt sowohl das Endprodukt des Lernprozesses dar, in dem Daten als Informationen wahrgenommen und als neues Wissen verarbeitet werden, als auch den Prozess der individuellen Verarbeitung von Informationen.

### **Bausteine eines Wissensmanagements**

Ein konsequentes Wissensmanagement beinhaltet folgende Bausteine (Probst et al. 1997):

- Wissens-Ziele: Welche Ziele sollen mit dem Wissensmanagement kurz- und mittelfristig verfolgt werden?
- Wissens-Identifikation: Welches Wissen liegt im Unternehmen bereits wo vor?
- Wissens-Verteilung: Wie lässt sich das vorhandene Wissen so strukturieren und aufbereiten, dass es allen Mitarbeitern zur Verfügung steht?
- Wissens-Bewertung: Wie lässt sich überprüfen, in welchem Maße sich Investitionen in das Wissen für das Unternehmen lohnt?
- Wissens-Erwerb: Wie lassen sich vorhandene Wissenslücken schließen?
- Wissens-Entwicklung: Wie lässt sich die Wissensbasis innerhalb des Unternehmens konsequent verbreitern?
- Wissens-Nutzung: Wie lässt sich das Wissen im Unternehmen nutzergerecht aufbereiten, und wie werden die Mitarbeiter motiviert, vorhandenes Wissen zu nutzen?
- Wissens-Aufbereitung: Welches Wissen sollte wie lange dokumentiert werden?

Wissensmanagement (WM) funktioniert nicht über aufgeblähte und nie benutzte Datenbanken, sondern über die Kommunikation von Menschen, die bereit sind, Wissen zu teilen und aufzunehmen.



## Checkliste zum Know-how-Transfer

	Ja	Nein
Wird der Know-how-Transfer mit der Mitarbeiterqualifizierung verbunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden die Know-how-Transferprozesse mit anderen Prozessen verzahnt? (z. B. Geschäftsprozessoptimierung, Integration von Arbeits- und Wissensorganisation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird sichergestellt, dass Wissen dort eingesetzt wird, wo es den größtmöglichen Beitrag zur Wertschöpfung erbringen kann?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird die Motivation zur Wissensabgabe und gegenseitigen Unterstützung gesteigert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird erreicht, dass die Mitarbeiter das Wissen anderer tatsächlich nutzen? (Verpflichtungsgrad, vorhandenes Wissen zu nutzen?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honoriert das Unternehmen die Weitergabe von Wissen sowie die Verwendung fremden Wissens? (Anreizsystem)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellt das Unternehmen angemessene organisatorische Rahmenbedingungen für den Wissensaustausch, die Reflexion und das gemeinsame Lernen zur Verfügung? (z. B. Zeit, technische Unterstützung, aufgabenbezogene Freiräume u. a.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird eine Vernetzung von Mitarbeitern (Expertennetzwerke) erreicht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es einen persönlichen kommunikativen Austausch zwischen den horizontal sowie vertikal miteinander verbundenen Bereichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinbaren Sie im Unternehmen Ziele für den Wissenstransfer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sollten Sie mehr als fünf Fragen mit "Nein" angekreuzt haben, dann überprüfen Sie Ihr Wissensmanagementsystem!

### Widerstände und Probleme im Zusammenhang mit Wissensmanagement:

- Wissen ist Macht: Warum soll ich mein Wissen mit anderen teilen und andere erfolgreich machen?
- Ich habe keine Zeit: Wie soll ich es schaffen, mein Wissen so aufzubereiten, dass andere davon einen Nutzen haben?
- Informationsflut: Wie können wir das für die Mitarbeiter relevante Wissen so aufbereiten und verbreiten, damit wir unser Informationsmanagement effizient gestalten?
- Wissensteilung: Wie können Anreizsysteme gestaltet werden, damit die Mitarbeiter stärkeres Interesse am Unternehmenswissen (als Macht gegenüber Mitbewerber) entwickeln?

- Teeküche: Wie bekommt man Mitarbeiter dazu, Wissen informell auszutauschen, ohne ineffiziente "Laberrunden" zu pflegen? Welche förderlichen Rahmenbedingungen sind dafür zu schaffen?

☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeitergespräch (MAG), Mitarbeiterbefragung (MAB)

📄 <http://www.flexible-unternehmen.de> (10.01.2002)

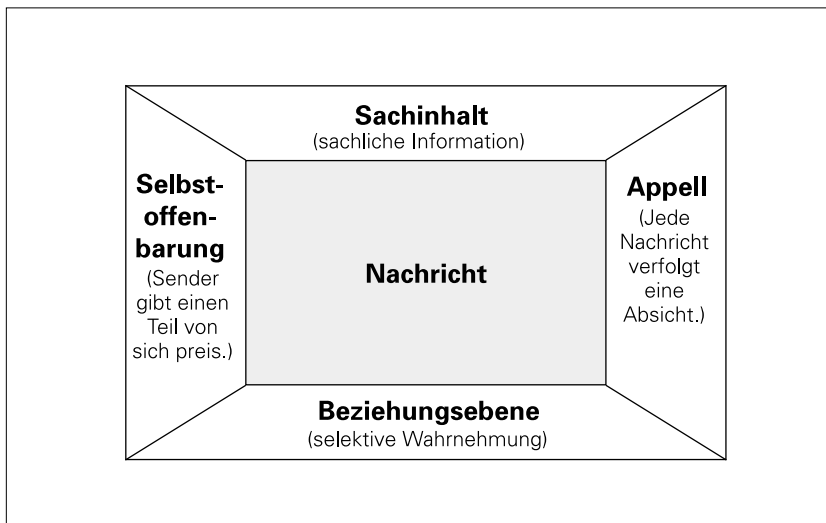
📖 Probst, G.J.B. et al.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden 1997

Bergstermann, M. u. a.: Ideen-Management. Wie nutzen wir die Ideen in unserem Unternehmen? Handlungsanleitung für die Praxis, Nr. 3. Berlin 1999

## 2.7 Mitarbeiterkommunikation

Im Veränderungsprozess kommt der Gestaltung der Mitarbeiterkommunikation eine Schlüsselrolle zu. Es ist notwendig, direkte Kommunikationsformen (Lernforen) einzurichten, in denen Wissen ausgetauscht wird. Das können thematisierte Arbeitskreise, Erfahrungsaustauschgruppen oder Workshops sein, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen gemeinsam an speziellen Problemstellungen arbeiten. Die interne Kommunikation mit den Mitarbeitern sichert den Informationsfluss sowie den Wissenstransfer.

Nach Schulz von Thun (1989, S. 30) hat eine Kommunikation immer vier Seiten einer Nachricht:



Sachaspekt: Hier sind alle sachlichen Informationen gemeint, alles, worüber in der Nachricht informiert wird.

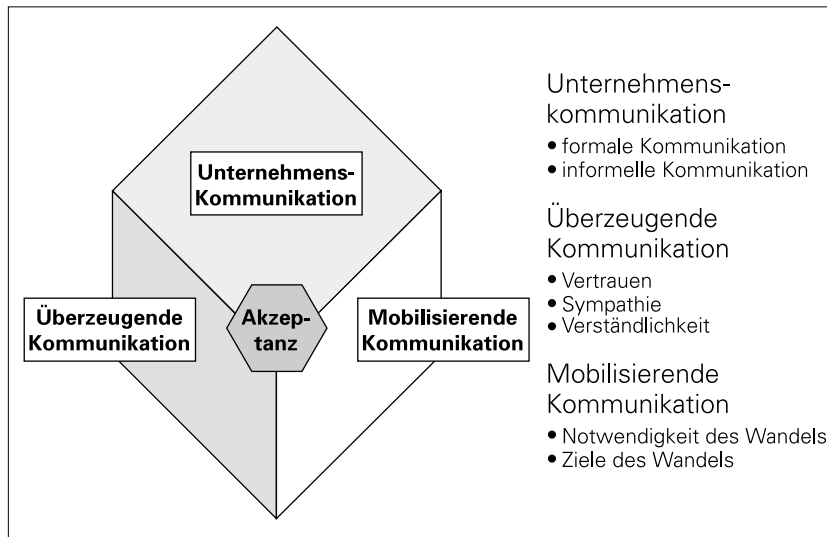
Beziehungsaspekt: Die Beziehung zwischen Sender und Empfänger kommt hier zum Ausdruck. Oft tragen Missstimmungen zwischen Kommunikationspartnern dazu bei, mehr in eine Aussage hinein zu interpretieren, als wirklich vorhanden ist, oder dass verschiedene Aspekte gar nicht wahrgenommen werden (selektive Wahrnehmung). Solche Missstimmungen können Nachrichten verzerren und sollten deshalb – wenn möglich – vorab angesprochen und geklärt werden.

Selbstoffenbarung: Dies ist jener Aspekt der Nachricht, in dem der Sender einen Teil von sich preisgibt.

Appellaspekt: Mit jeder Nachricht verfolgt der Sender eine Absicht. Meist soll der Empfänger zu irgend etwas veranlasst werden.

### **Funktionen der Unternehmenskommunikation**

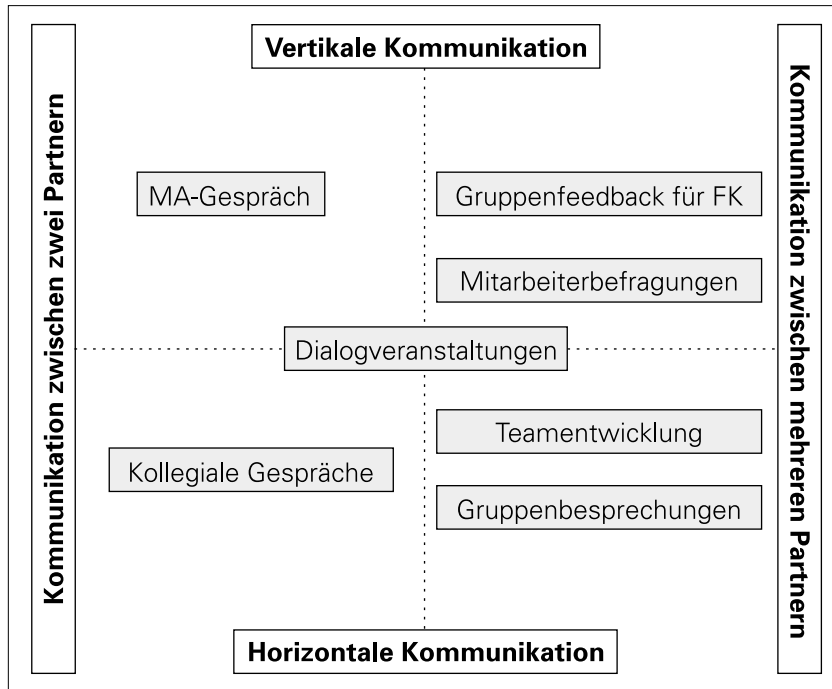
Kommunikation ist mehr als nur Informationsaustausch oder miteinander reden. Die Unternehmenskommunikation verfolgt als gelebte Unternehmenskultur folgende Funktionen:



Quelle: Mohr 1997, S. 259

## Kommunikationsportfolio

Das Kommunikationsportfolio ist entscheidend, inwieweit eine unternehmensweite effiziente Mitarbeiterkommunikation den Veränderungsprozess unterstützt (vgl. auch Wunderer/Kuhn 1995, S. 81).



☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeitergespräch (MAG), Mitarbeiterbefragung (MAB), Ideenbörse, Teamentwicklung

📄 <http://www.flexible-unternehmen.de> (10.01.2002)

📖 Klöfer, F.; Nies, U.: Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. Neuwied 2001

Wunderer, R.; Kuhn, (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement, Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied 1995

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden. Rheinbek 1989

## 2.8 Rollengestaltung

In Veränderungsprozessen wandeln sich die einzelnen Rollen von Führungskräften und Mitarbeitern. Insbesondere ist auch Rollenflexibilität ge-

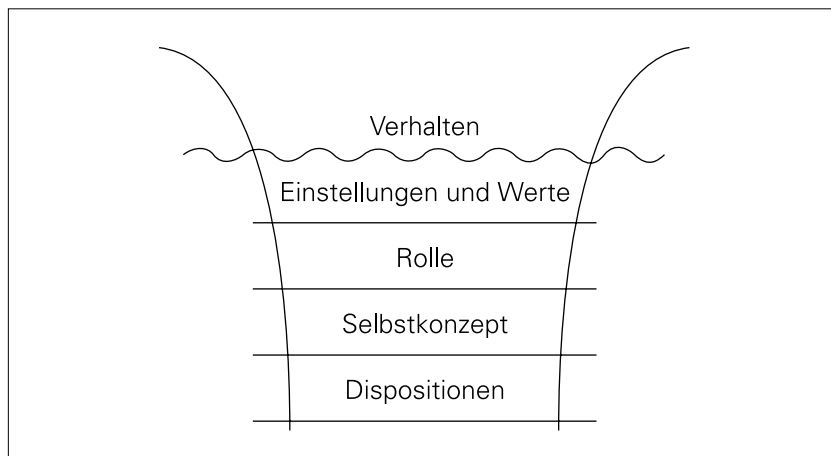
fragt; auf der einen Seite in der Rolle der Führungskraft (z. B. Projektleiter), andererseits in der Mitarbeiter-Rolle. Die wahrgenommenen Rollen entstehen nicht durch Definition und Ausbildung, sondern durch Leistung und persönliche Anerkennung des Einzelnen im Team.

Bei der Rollengestaltung sind folgende Fragen wesentlich:

- Welche persönliche Rolle spielt ein Mitarbeiter im Unternehmen (die verschiedenen Ebenen der Persönlichkeit)? Welche unterschiedlichen Rollen sind im Team zu unterscheiden?
- Wie wird insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen die Rollenflexibilität unterstützt und warum benötigen Führungskräfte und Mitarbeiter Rollenvielfalt?
- Was unterstützt die Führungsrolle als Veränderungsmanager oder die Promotorenrolle von Mitarbeitern?

### **Ebenen der Persönlichkeit**

Als Ebenen der Persönlichkeit (Wildemann 1996, S. 35) können unterschieden werden:



Die sichtbare Ebene der Persönlichkeit ist das Verhalten. Sowohl für die Rollengestaltung, für das Erkennen der sozialen Beziehungen in Teams oder auch für das Entwickeln von Anreizsystemen ist es wichtig, aus dem beobachtbaren Verhalten auf die Einstellungen und Werte sowie die erwarteten oder eingenommenen Rollen von Mitarbeitern zu schließen.

## **Soziale Rollen im Team**

Das "FAUST" – Modell geht von folgenden Rollen in Teams aus, die in den meisten Gruppen existieren (Müller/Jutzi 2001, S. 96):

Führer:	Leiter, treibende Kraft, Promotor – definieren häufig Gruppenziele.
Antagonist:	Gegner, Widersacher, Skeptiker – lehnen Gruppenziele stark ab.
Unterstützer:	Personen, die die Ideen des Führers mittragen und zumeist unkritisch übernehmen.
Schwarzes Schaf:	Person, die oft für das Scheitern von Ideen verantwortlich gemacht wird.
Truppe:	Mitläufer, die zumeist schweigen und nur "ihren Job machen".

Beim Ausscheiden oder Neuhinzukommen von Teammitgliedern können die Rollen neu eingenommen werden. Die Sozialbeziehungen in der Gruppe ändern sich.

## **Individuelle Kompetenzprofile**

Die Rollen, die im betrieblichen Alltag von den einzelnen Führungskräften und Mitarbeitern eingenommen werden, hängen auch mit den Aufgaben- und Kompetenzprofilen zusammen. Laut Kompetenzdiagnose werden folgende Kompetenzen unterschieden (Erpenbeck/Heyse 2000)

- personale Kompetenz (z. B. Eigenverantwortung, Selbstmanagement),
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz (z. B. Initiative, Tatkraft, Ergebnisorientierung),
- sozial-kommunikative Kompetenz (z. B. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit),
- Fach- und Methodenkompetenz (z. B. Fachwissen, Methodenkenntnisse, Planungsverhalten).

## **Führungsrolle als Veränderungsmanager**

Die Rolle der Führungskraft als Veränderungsmanager setzt vor allem auch die persönliche Bereitschaft voraus, sich verändern zu wollen:

- Fehlerkultur ermöglichen (Fehler machen dürfen und aus Fehlern lernen),
- Offenheit für Veränderungen (Führungskräfte dürfen sich nicht auf Fachkompetenz zurückziehen),
- Rollengestaltung (neue Rollen vermitteln und begleiten, Rollenflexibilität unterstützen),
- eigener Wille, eigene Bereitschaft der Führungskraft, sich Zeit für das eigene Lernen zu nehmen (Reflexionsfähigkeit),
- Lernfelder schaffen und nutzen (im Tun findet der eigentliche Prozess der Veränderung statt).

### **Promotorenrollen**

Unter Berücksichtigung des “Spannungsdreieckes” Drive – Eigeninitiative – Einbindung der Anderen zeichnen sich Promotoren durch folgende Kernkompetenzen aus (Binz 2000, S. 243):

- andere begeistern können,
- Zielorientierung,
- strukturiertes Handeln,
- Lernbereitschaft,
- Beharrlichkeit,
- Sinn für betriebliche Realitäten.

---

☞ Verwandte Instrumente: Teamentwicklung, Moderation von Gruppenprozessen, Führungskräfteentwicklung

📄 <http://www.mwonline.de> (20.01.2002)

📖 Müller, H.; Jutzi, K.: Management von Kleinen und Mittleren Unternehmen. Instrumente, Vorschläge und Methoden zur praktischen Gestaltung von Lernen und Verändern. Materialsammlung. Berlin 2001

Binz, P. u. a.: Rollen in betrieblichen Veränderungsprozessen. In: Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. edition QUEM, Bd. 13. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 231-280

Wildemann, B.: Professionell Führen. München 1996

## **2.9 Lern- und Veränderungsinstrumente**

Lern- und Veränderungsinstrumente sind Hilfsmittel für Führungskräfte und Mitarbeiter, die zur Diagnose von Veränderungsprozessen und deren Umsetzung genutzt werden können.

Um eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung aufzubauen, ist es hilfreich, die im Unternehmen erfolgreich genutzten Lern-

und Veränderungsinstrumente als Toolbox zu sammeln und praktische Erfahrungen im Umgang mit den einzelnen Instrumenten als Wissensspeicher aufzubereiten. Diese Toolbox kann dem Wissenstransfer dienen und als persönliche Lernhilfe für Führungskräfte und Mitarbeiter verstanden werden. Die Aufbereitung sollte als Loseblattsammlung oder als Ordner im Intranet erfolgen.

Es ist nicht möglich, an dieser Stelle alle Lern- und Veränderungsinstrumente darzustellen, die für Personal- und Organisationsentwicklung genutzt werden können, da die Vielzahl fast unübersehbar geworden ist.

## **Klassifizierungen**

Im Folgenden werden zwei Klassifizierungen vorgestellt, die Anregungen einerseits für die Gliederung der unternehmensspezifischen Toolbox und andererseits für weiterführende Recherchen geben sollen. Im Band 13 der Reihe edition QUEM (Kompetenzen entwickeln ... 2000, S. 459 ff.) werden praktische Erfahrungen (Ziel, Zweck, Aufbau, Durchführung, Anwendungsbeispiele, Vorteile und Grenzen der Instrumente) im Umgang mit Lern- und Veränderungsinstrumenten dargestellt.

### ➤ Erste Klassifizierung

Zur ersten Klassifizierung der Instrumente wird folgendes Schema verwendet:

1. Instrumente mit Vorgehenscharakter, die über den gesamten Phasenbereich von Veränderungsvorhaben angewendet werden können (also von der Planung bis zur abschließenden Reflexion), z. B.
  - Benchmarking: Analyse- und Orientierungsinstrument über Verbesserungsmöglichkeiten von Produkten, Prozessen und Vorgehensweisen im eigenen Unternehmen aus Vergleichsgrößen von Mitbewerbern oder anerkannten Marktführern
  - SWOT-Analyse: Analyse und Veränderung der internen Stärken (S-strengths) und Schwächen (W-weaknesses) unter Berücksichtigung der externen Chancen (O-opportunities) und Risiken (T-threats)
2. Instrumente mit Unterstützungscharakter für die Durchführung von Veränderungsvorhaben, z. B.



- Kick-off-Meeting und Review-Meeting: moderierte Besprechungen zu Beginn bzw. am Ende eines Projekts/Veränderungsvorhabens – Reflexion eines Projektmeilensteins
  - Ampelkasten: Aufgaben- und Maßnahmencontrolling; beispielsweise in Bezug auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)
3. Instrumente mit Schwerpunkt im personalen Kompetenzermittlungs- und -entwicklungsbereich
- Mitarbeiterbefragung: Stärken- und Schwächen-Analyse zur Unternehmens- und Lernkultur
  - Wertequadrate: Beschreibung und Check der erwünschten und unerwünschten Verhaltensweisen – praktische Handhabung von Führungsleitlinien
4. Instrumente zur Analyse von Stärken und Schwächen in Organisationen
- Ursache-/Wirkungsanalyse komplexer Problemfelder: Orientierungshilfe zur partizipativen Ableitung sachlogisch (und emotional) sinnvoller Maßnahmen im Veränderungsprozess
  - LO-Audit: Ermittlung des Status der Veränderungs- und Lernkultur (<http://www.dgfp.de>)

Von Müller/Jutzi (2001) wurden Lerninstrumente gesammelt, die einfach handhabbar und weitgehend ohne äußere Unterstützung anwendbar sind. Der Überblick dieser Instrumente soll Anregungen geben, einfache praktische Schritte in der Unternehmensentwicklung unter Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter zu gehen.

#### ➤ Zweite Klassifizierung

Die zweite Klassifizierung der Lern- und Veränderungsinstrumente sieht wie folgt aus:

- Instrumente zur Diagnose des eigenen Unternehmens,
- Instrumente zur Konkurrenzanalyse,
- Instrumente zur Gestaltung und zum Ausbau von Kundenkontakten,
- Instrumente zum Verfolgen von Entwicklungslinien des Unternehmens,
- Instrumente mit dem Charakter von Arbeitstechniken sowie
- Instrumente mit dem Charakter von Führungstechniken.

Führungskräfte und Mitarbeiter sollten über ein angemessenes Repertoire von Instrumenten zur Unterstützung von Lern- und Veränderungsprozessen verfügen, um mit Gruppenprozessen, Veränderungswiderständen und den Erwartungen der Beteiligten wirkungsvoll umgehen zu können.

### Checkliste (lernförderliche und lernhemmende Bedingungen)

	Trifft zu	Trifft nicht zu
1. Das Lernen der Führungskräfte steht im Mittelpunkt; die MA werden überwiegend nur zur Verbesserung spezifischer Fähigkeiten (Fachkompetenz) weiterentwickelt.		
2. Alle Mitarbeiter sind über die Ziele, den Nutzen, die Vorgehensweisen, aber auch über die Schwierigkeiten des notwendigen Veränderungsprozesses informiert.		
3. Erste Erfolge in der Veränderung werden frühzeitig kommuniziert, um andere zum Mitmachen zu ermutigen.		
4. Es existieren in Unternehmen "Unterstützungsstrukturen" für Lernprozesse, wie z. B. Feedback- und Qualitätssysteme (Controlling von PE- und OE-Maßnahmen).		
5. Der Veränderungsprozess wird in kleinen Schritten realisiert, um einzelne Mitarbeiter nicht zu überfordern.		
6. Informationen und Wissen stehen nur oberen Hierarchieebenen zur Verfügung.		
7. Die Mitarbeitermeinungen (Ängste, Widerstände) werden ernst genommen.		
8. Das Lernen basiert schwerpunktmäßig auf externen Seminaren; so wird zwar ein Problembewusstsein erreicht, der Lerntransfer ist stark eingeschränkt.		
9. Es steht genügend Zeit zum Lernen und Anpassen an neue Bedingungen (neue Aufgaben, Arbeitsabläufe, technische Systeme etc.) zur Verfügung		

Bei optimalen Lernbedingungen in Ihrem Unternehmen müssten die Aussagen 2, 3, 4, 5, 7 und 9 mit "Trifft zu" angekreuzt sein, die anderen mit "Trifft nicht zu".

☞ Verwandte Instrumente: Lernformen, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung

📄 <http://www.umsetzungsberatung.de> (26.01.2002); <http://www.dgfp.de> (28.01.2002)

📖 Müller, H.; Jutzi, K.: Management von Kleinen und Mittleren Unternehmen. Instrumente, Vorschläge und Methoden zur praktischen Gestaltung von Lernen und Verändern, Mitarbeiterterialsammlung. Berlin 2001

Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. edition QUEM, Bd. 13, Münster, New York, München, Berlin 2000

## 2.10 Zeitmanagement

Durch Zeitmanagement wird eine möglichst wirtschaftliche Nutzung der Arbeitszeit unter angemessener Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter erreicht. Mit Hilfe des Instruments "variable Arbeitszeit" in Verbindung mit einem dv-gestützten System der Zeiterfassung erhalten die Mitarbeiter Freiräume für ihre Arbeitsgestaltung.

Da die Zeit insbesondere in den jungen Unternehmen sehr knapp bemessen ist, sollte das Zeitmanagement systematisch thematisiert und optimiert werden.



Quelle: MindManager

**Zeitzutzung:** Mit einem Zeiterfassungssystem Zeitzutzung (persönliche Zeitbilanz, Zeitverteilung für Aufgabengruppen) überprüfen.

**Zeitdiebe:** Wer und was trägt zu einer ineffizienten Zeitzutzung bei?

**Zielsetzung:** Ziele haben eine Doppelfunktion (Entscheidungskriterium, Motivationsbasis).

Schriftlichkeit: Aktionspläne schriftlich abfassen (Verbindlichkeit).

Tagespläne: Die dringlichen Aufgaben zuerst; Aktionspläne konsequent abarbeiten.

Prioritäten: ABC-Liste (Dringlichkeit und Wichtigkeit von Aufgaben); das Pareto-Prinzip (80:20-Regel, d. h. mit 20 % Aufwand wird 80 % des Ergebnisses erzielt)

Tagesbeginn: Persönlichen Zeitrhythmus unter Berücksichtigung der biologischen Leistungskurve finden (bei Gleitzeit möglich); Tagesplanung vornehmen.

Leistungskurve: Individuell verschieden; bei Aufgabenplanung berücksichtigen.

Stille Stunden: Störungsfreie Zeiten einplanen; Pausen zum Regenerieren auch für Entspannungsübungen nutzen.

Delegation: Aufgaben an andere übertragen, die sie auch oder besser erledigen können.

Zeitplan-Tools: Hilfsmittel für die Zeitplanung nutzen (dabei den persönlich bevorzugten Arbeitsstil berücksichtigen; nicht alles muss elektronisch sein).

Selbstdisziplin: Einhalten der Zeitplanung; möglichst nur eine Sache anpacken und zu Ende führen; Freiräume für Kreativität und Unvorhergesehenes einplanen.

### Checkliste (Prüfen des Zeittyps)

	<b>Dominant</b>	<b>Initiativ</b>	<b>Stetig</b>	<b>Gewissenhaft</b>
<b>A</b>	<input type="checkbox"/> egozentrisch	<input type="checkbox"/> enthusiastisch	<input type="checkbox"/> passiv	<input type="checkbox"/> perfektionistisch
<b>B</b>	<input type="checkbox"/> direkt	<input type="checkbox"/> gesellig	<input type="checkbox"/> geduldig	<input type="checkbox"/> genau
<b>C</b>	<input type="checkbox"/> kühn	<input type="checkbox"/> überzeugend	<input type="checkbox"/> loyal	<input type="checkbox"/> logisch
<b>D</b>	<input type="checkbox"/> herrisch	<input type="checkbox"/> impulsiv	<input type="checkbox"/> voraussagbar	<input type="checkbox"/> diplomatisch
<b>E</b>	<input type="checkbox"/> anspruchsvoll	<input type="checkbox"/> emotional	<input type="checkbox"/> teamfähig	<input type="checkbox"/> systematisch
<b>F</b>	<input type="checkbox"/> energisch	<input type="checkbox"/> selbstfordernd	<input type="checkbox"/> gelassen	<input type="checkbox"/> konventionell
<b>G</b>	<input type="checkbox"/> umtriebig	<input type="checkbox"/> beliebt	<input type="checkbox"/> verträglich	<input type="checkbox"/> sorgfältig
<b>H</b>	<input type="checkbox"/> abenteuerlustig	<input type="checkbox"/> einflussreich	<input type="checkbox"/> selbstgefällig	<input type="checkbox"/> gründlich
<b>I</b>	<input type="checkbox"/> entschlossen	<input type="checkbox"/> optimistisch	<input type="checkbox"/> gutmütig	<input type="checkbox"/> vorsichtig
<b>J</b>	<input type="checkbox"/> hartnäckig	<input type="checkbox"/> lebensfroh	<input type="checkbox"/> entspannt	<input type="checkbox"/> akkurat
	D Summe	I Summe	S Summe	G Summe

Quelle: DISG-Training, Remchingen, vgl. Capital 2/99, S. 44

## Zehn Zeittipps für...

... Dominante	... Initiative	... Stetige	... Gewissenhafte
1. Setzen Sie Prioritäten. Schreiben Sie Ihre Ziele und Erwartungen in Ruhe auf. Was ist am wichtigsten?	1. Beenden Sie Angefangenes, bevor Sie etwas Neues beginnen.	1. Suchen Sie nach neuen Wegen, statt an Bewährtem festzuhalten.	1. Überdenken Sie Ihre Planungszeiten. Zuviel Planung kostet Zeit.
2. Durchdenken Sie ein Projekt in allen Einzelheiten und schätzen Sie den Zeitbedarf ab, bevor Sie es übernehmen.	2. Lassen Sie sich nicht unterbrechen. Tagräumen Sie nicht zu viel.	2. Verbessern Sie die Effizienz Ihrer zeitlichen Abläufe.	2. Konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse, nicht auf Perfektion.
3. Seien Sie geduldiger. Geben Sie anderen einen zeitlichen Vorlauf.	3. Arbeiten Sie konsequent.	3. Halten Sie öfter Rücksprache mit anderen, um Prioritäten und Aktivitäten abzustimmen.	3. Sie können nicht jedes Risiko vermeiden. Verinnerlichen Sie das.
4. Übersütten Sie andere nicht mit zu viel auf einmal.	4. Seien Sie pünktlicher.	4. Lösen Sie die Probleme (auch die zwischenmenschlichen).	4. Treffen Sie Entscheidungen, auch wenn Sie weniger Informationen haben, als Ihnen lieb ist.
5. Unterbrechen Sie andere weniger. Hören Sie mehr aktiv zu.	5. Rennen Sie nicht unwichtigen Dingen hinterher.	5. Beginnen Sie Ihren Tag früher. So vermeiden Sie Zeitdruck.	5. Ver(sch)wenden Sie nicht so viel Zeit darauf, Dinge zu analysieren.
6. Bleiben Sie aufmerksam im Gespräch mit anderen.	6. Fixieren Sie Ihre Aufgaben schriftlich auf einer To-do-Liste mit Prioritäten. Und halten Sie sich daran.	6. Denken Sie weniger an den Arbeitsaufwand, sondern mehr an die Ergebnisse.	6. Setzen Sie sich ein striktes Limit, um Ihre Aufgaben zu erledigen.

... Dominante	... Initiative	... Stetige	... Gewissenhafte
7. Wetteifern Sie weniger und arbeiten Sie zusammen.	7. Erstellen Sie einen Tagesplan. So bringen Sie mehr Struktur in Ihren Arbeitsalltag.	7. Achten Sie auf Endtermine, ohne sich dadurch zu blockieren.	7. Setzen Sie sich realistische Ziele. Erwarten Sie von sich nicht zu hohe Standards.
8. Erst nachdenken, dann (weniger voreilig) handeln.	8. Benutzen Sie ein Zeitplanbuch als Mittel zur Selbstdisziplin.	8. Sehen Sie Veränderungen positiv. Sie bereichern Ihr Leben.	8. Denken Sie immer daran: Gut ist besser als perfekt.
9. Schalten Sie einen Gang zurück, verlangen Sie nicht von anderen so viel wie von sich selbst.	9. Räumen Sie Ihren Schreibtisch auf. Misten Sie Ablagekörbchen aus.	9. Nehmen Sie Dinge einfach selber in die Hand. Fragen Sie nicht so viel.	9. Erwarten Sie nicht zu viel von sich. Lassen Sie einmal Fünfe gerade sein.
10. Entspannen Sie sich. Nehmen Sie sich bewusst Zeit für Muße.	10. Vermeiden Sie private Störungen. Begrenzen Sie die Zeit für den privaten Schwatz.	10. Trauen Sie sich mehr zu. Sprechen Sie lauter. Sagen Sie öfter einmal nein.	10. Menschen sind wichtiger als Vorschriften und Richtlinien. Vergessen Sie das nicht.

☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeitergespräch (MAG)

📖 Kress, N.-M.; Studnitz, A.: Überlebensstrategien für Führungskräfte. Wiesbaden 2001  
 Weiler, P.: Kreativitätstraining Mind Mapping. München 1997

## 2.11 Netzwerkarbeit

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind häufig allein nicht in der Lage, Marktchancen wahrzunehmen, Innovationen mit begrenzten Forschungs- und Entwicklungskapazitäten zu entwickeln und zu vermarkten oder Rationalisierungspotenziale zu erschließen. Aus diesem Grunde finden sich KMU in Netzwerken mit dem Ziel zusammen, ihre finanziellen, kapazitiven, fachlichen, zeitlichen oder räumlichen Ressourcen zu kombinieren.

Netzwerkarbeit bietet die Möglichkeit, die Kompetenzprofile im Unternehmen zu erweitern, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren und auch beim Gestalten eines systematischen Personalmanagements arbeitsteilig mit Partnern vorzugehen.

Bei der Netzwerkarbeit ist es wichtig, die Chancen und Risiken richtig abzuschätzen.

## **Chancen**

Erfolgskriterien (Chancen) der Arbeit in Netzwerken sind:

Kompetenzen: Richtiges Mischungsverhältnis der Kompetenzen der Partner ist für den Erfolg des Netzwerks entscheidend (sich ergänzende oder überlappende Kompetenzen).

Vertrauen: Eine auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit verfolgt das Prinzip des "Gebens und Nehmens".

Sozialkompetenz: Die Beziehungsfähigkeit der Partner schließt die Fähigkeiten und Bereitschaft zum Wissensaustausch und zur Wissensnutzung ein.

Steuerungsfunktion: Ein Netzwerk benötigt klare Regeln der Zusammenarbeit, ein gemeinsam formuliertes Ziel sowie eine zielführende Moderation.

Nutzen: Auf der Basis von Gleichberechtigung stiften sich die Partner gegenseitig Nutzen (Win-Win-Situation).

Qualitätssicherung: Die Netzwerkarbeit sollte ständig kritisch reflektiert werden: Was war gut? Was kann verbessert werden? Welche Ziele wurden wie erfüllt?

Diese Rückkopplungs- und Lernfunktion sollte bei jedem Partner vorhanden sein – die eigene Bereitschaft zur Veränderung.

## **Gefahren**

Häufige Gefahren (Risiken), die mit der Netzwerkarbeit verbunden sind:

Ressourcen fließen zu einem Partner des Netzwerks ab (kann für KMU existenzgefährdend sein).

Netzwerkarbeit wird von der Geschäftsführung nicht genügend unterstützt (Netzwerkarbeit ist Chefsache).

Nutzen für jeden einzelnen Partner nicht sichtbar.

Netzwerkfähigkeit einzelner Partner (Bereitschaft zur Zusammenarbeit, zum Wissenstransfer, zum gemeinsamen Lernen) nicht vorhanden.

Kräfteinsatz zum Aufbau und zur Pflege des Netzwerks ist zu hoch.

Zu stark technisch ausgerichtete Netzwerkstrukturen (Netzwerke basieren in erster Linie auf persönlicher, vertrauensvoller Kommunikation und Kooperation der Partner).

### **Checkliste: Wichtige Fragen bei der Partnersuche**

Wie wird sich mein Umfeld (Know-how, Wettbewerb, Kundenanforderungen) verändern?

Welches Know-how benötige ich zur Ergänzung meiner Kernkompetenzen?

Wie ist die Reputation eines potentiellen Partners und über welches Experten-Know-how verfügt er?

Wie vertrauenswürdig hat er sich bislang in der Zusammenarbeit mit anderen Partnern verhalten und wie ist seine Wertestruktur?

Welchen Nutzen bzw. welche potenziellen Erträge erwarte ich aus der Kooperation und wie hoch schätze ich mein Risiko der Zusammenarbeit ein?

Wie ist meine Bereitschaft, eigenes Know-how abzugeben?

Welcher Aufwand/welche Kosten entstehen für mich bei der Entwicklung und Nutzung des Netzwerks?

### **Checkliste: Wichtige Fragen bei Aufwands-Nutzen-Betrachtungen**

Wer soll im Netzwerk mitwirken?

Welche Rollen werden verteilt (Rechte, Pflichten, Aufgaben)?

Wer übernimmt die Netzwerksteuerung?



Wie soll die Kommunikation zwischen den Partnern organisiert werden?

Welche Methoden und Verfahren werden eingesetzt (Hardware, Software, Abläufe, Anforderungen, Qualitätsprobleme) u. a. m.?

Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden (wesentliche Kosten der Kommunikations- und Infrastruktur)?

### **Nutzenskriterien**

Nutzenskriterien der Netzwerkarbeit aus Sicht des Personalmanagements können sein:

Erfahrungstransfer der Netzwerkpartner in Bezug auf den Austausch von Personalmanagement-Instrumenten sowie ihrer Praxiswirksamkeit,

Bildung eines gemeinsamen Personal-Pools, um Kompetenzen zu bündeln und zu verbreitern mit dem Ziel

- einer schnelleren und besseren Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche sowie eines breiteren Leistungsspektrums (Cross-selling),
- der Ausweitung des Geschäftsumfangs (Abwicklung von Großprojekten),
- der Qualitätssteigerung und Leistungsdifferenzierung (Alleinstellungsmerkmal gegenüber Mitbewerbern),
- einer weiteren Marktdurchdringung (Region, Globalisierung, Internationalität) sowie neuer Markteinstiegschancen,

günstigeres Preis-Leistungs-Verhältnis durch gemeinsame Weiterbildungsmaßnahmen.

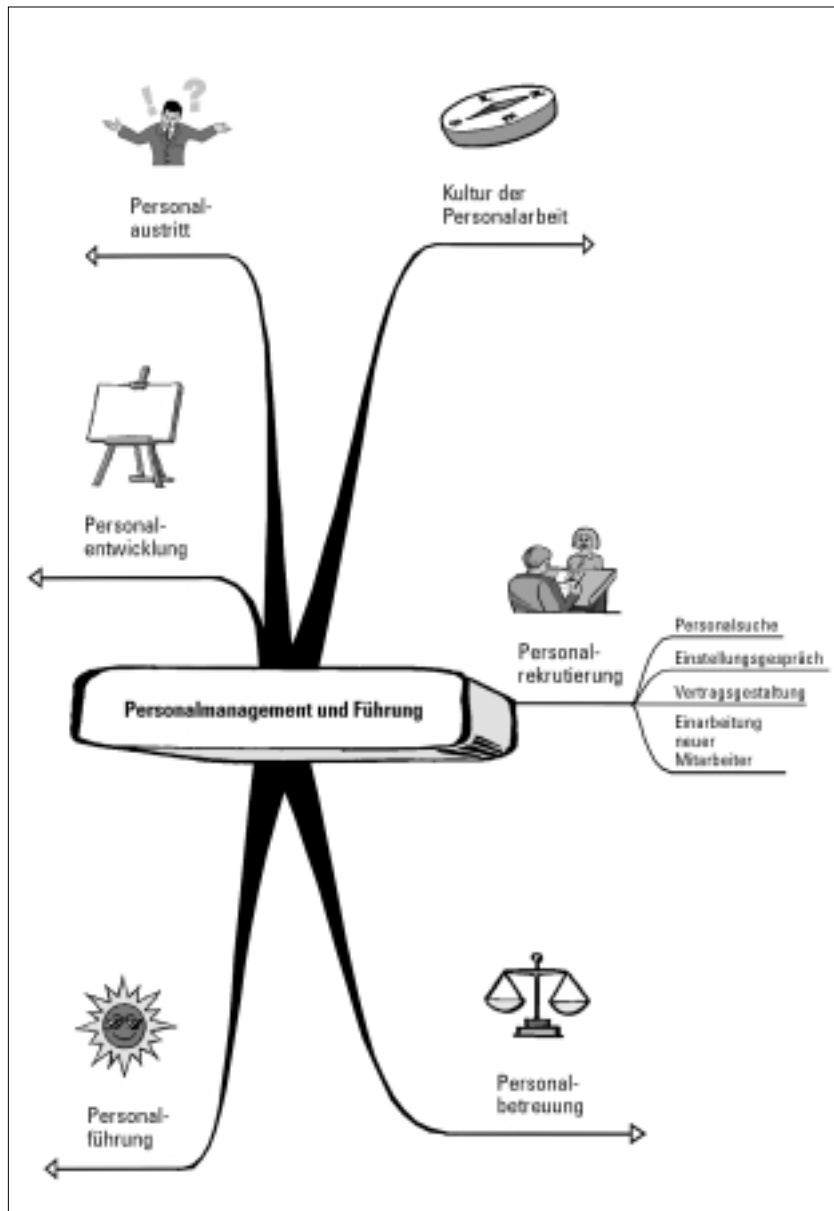
---

☞ Verwandte Instrumente: Unternehmensstrategie

🌐 <http://www.flexible-unternehmen.de> (10.01.2002)

📖 Dörsam, P.; Icks, A.: Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk: Eine Option für mittelständische Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung. Bonn 1997

### 3 Personalrekrutierung



### 3.1 Personalsuche

Bevor Maßnahmen zur aktuellen Personalsuche gestartet werden, sollte sich Klarheit darüber verschafft werden, was für ein Mitarbeiter (hinsichtlich Kenntnissen und Fähigkeiten) für welche Aufgaben gesucht wird. Dies spart nicht nur Zeit im weiteren Verlauf des Rekrutierungsprozesses, sondern hilft Fehlentscheidungen und Frustrationen zu vermeiden.

Die Mitarbeiterprofile bilden eine wesentliche Basis für die Personalsuche.

Folgende Fragen sollten mindestens vom Unternehmen beantwortet werden:

- Welche Hauptaufgaben soll der neue Mitarbeiter übernehmen?
- Welche zusätzlichen Aufgaben soll der neue Mitarbeiter übernehmen?
- Mit welchen Befugnissen wird er ausgestattet?
- Welche Verantwortungen soll er übernehmen?
- Welche berufliche Ausbildung ist notwendig/Voraussetzung?
- Welche sozialen Kompetenzen sind wünschenswert?
- Wie macht das Unternehmen die neue Stelle für Bewerber attraktiv?

Nach der Erarbeitung eines Anforderungsprofils (Stellenbeschreibungen sind zu starr!) kann der Weg, auf dem neue Mitarbeiter gesucht werden, schon vorgegeben sein.

Hier folgt eine kommentierte Auflistung der gängigsten Möglichkeiten zur erfolgreichen Personalsuche:

Suchwege	Kommentare
<b>Passiv</b>	
Marketing-/Imagekampagne	nur indirekter Anreiz zur Bewerbung
Bewerberkartei	geringer Aufwand, aber nicht umfangreich und nicht unbedingt passgenau
Personalleasing (Zeitarbeit)	unverbindliche Probephase, aber bei Übernahmewunsch hohe Kosten
Vermittlung über das Arbeitsamt	Hängt davon ab, ob die jeweiligen Suchkriterien den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen.
<b>Aktiv</b>	
Stellenanzeigen	Präzise und ehrliche Formulierungen vermeiden "Fehlbewerbungen".

Suchwege	Kommentare
Personalberater	Kann viel Geld kosten, erspart aber ggf. Zeit.
Karriere-, Bewerberbörsen	Kann viel Zeit kosten, aber direktes Kennenlernen möglich.
Universitätskontakte	Kontaktpflege ist dabei unerlässlich.
Online-Suche	siehe Stellenanzeigen, auf die Spezialisierung der Börse achten
Kontakte durch Mitarbeiter	Ermöglicht bereits im Vorfeld konkrete Absprachen.

Ein Anforderungsprofil muss aufgabenspezifisch erarbeitet werden. Es sollte folgende Informationen enthalten:

1. Kernaufgaben
2. Nebenaufgaben
3. Befugnisse
4. Verantwortungen
5. erforderliche berufliche Ausbildung
6. erforderliche Qualifikationen und Kompetenzen
7. erforderliche berufliche Erfahrungen
8. ....

Beispiel eines möglichen Kompetenzprofils für eine zu besetzende Stelle:

Aus diesen Anforderungskriterien können die Schwerpunkte für die Suchstrategie (z. B. Formulierung einer Anzeige) und das Einstellungsgespräch abgeleitet werden.

Anforderungen <sup>1)</sup>	Sollprofil					
	1	2	3	4	5	6
Zielorientiertes Handeln (Prioritätensetzung, Zielrealisierung)	X					
Unternehmerisches Denken/Handeln (Nutzens-/Kostenaspekte)		X				
Erfolgsorientierung (Rentabilitätsaspekte)	X					
Problemwahrnehmungs- und -lösefähigkeit		X				
Kontaktfähigkeit (Kundenakquise, Initiative)				X		
Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeit			X			
Serviceorientierung (Kundenbindung, Qualitätsmanagement)		X				
Eigenverantwortung und -motivation	X					
Kreativität und Lernfähigkeit		X				

Anforderungen <sup>1)</sup>	Sollprofil					
	1	2	3	4	5	6
Teamfähigkeit	X					
Mitarbeiterführung				X		
.....						
.....						

1) Die unternehmens- und stellenrelevanten Kriterien sind spezifisch zu entwickeln und verknüpfen bisherige Erfahrungen mit der Kompetenzentwicklung sowie Zukunftserwartungen im Unternehmen.

Sollprofil – Wichtigkeit: 1 = sehr hoch, 2 = hoch, 3 = mittel, 4 = weniger wichtig, 5 = unwichtig, 6 = nicht relevant

☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeiterprofil, Einstellungsgespräch

🌐 <http://www.themanagement.de> (08. 01. 2002)

📖 Ros, J.: Mitarbeiter auswählen. In: Financial Times. Prentice Hall 2001

## 3.2 Einstellungsgespräch

Ziel des Einstellungsgesprächs ist, ein abgerundetes Bild des Bewerbers hinsichtlich der Eigenschaften und Kenntnisse zu erhalten, auf dessen Basis eine Entscheidung möglich ist. Eine Gegenüberstellung der Bewerbungsunterlagen und des Anforderungsprofils kann deutlich machen, welche Informationen für eine Entscheidung fehlen. Eine gezielte Vorbereitung und strukturierte Durchführung des Gesprächs wird den positiven Verlauf stark beeinflussen.

### Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Einstellungsgesprächs

#### ➤ Vorbereitung

- Frühzeitig (schriftlich) mit Bitte um Bestätigung einladen.
- Gesprächsleitfaden formulieren (z. B. Abgleich Anforderungsprofil und Bewerbungsunterlagen).
- Checkliste zur Auswertung vorbereiten.

#### ➤ Durchführung

- Angemessene Gesprächsbedingungen (Zeit und Ruhe) herstellen.
- Genügend Raum lassen für Erläuterungen an die Fragen des Bewerbers.

➤ Nachbereitung

- An Hand der Checkliste und des Vergleichs mit anderen Bewerbern auswerten.

### **Inhaltliche Bestandteile eines Einstellungsgesprächs**

Begrüßung und Einleitung,  
Vorstellung des zukünftigen Arbeitsplatzes und des eigenen Unternehmens,  
Frage nach Bewerbungsmotiven,  
Gründe für Berufswahl oder Berufswechsel,  
berufliche Vorerfahrungen und Werdegang,  
Fachfragen/Fachliche Schwerpunkte,  
Mobilität,  
Zukunftspläne, Weiterbildungswille (Was möchten Sie in fünf Jahren tun?),  
Aktivitäten und Interessen außerhalb von Studium/Beruf,  
Arbeitsbedingungen und Vertragskonditionen,  
Gesprächsabschluss.

Persönliche Fragen sowie Fragen nach der Konfession, Partei- oder Gewerkschaftszugehörigkeit usw. gehören nicht in ein Einstellungsgespräch.

### **Teilnehmer am Bewerbungsverfahren/Bewerbungsgespräch**

Je nach zu besetzender Stelle ist es hilfreich, einzelne Mitarbeiter oder das Team mit in den Bewerbungsprozess einzubeziehen, um die "Passfähigkeit" des Bewerbers besser einzuschätzen. Durch die Beachtung des "Mehr-Augen-Prinzips" kann eine einseitige Wahrnehmung der Bewerber vermieden werden.

Nach Eingang der schriftlichen Bewerbungsunterlagen sollte eine erste Auswahl getroffen werden, auf deren Basis die Einladung zu einem persönlichen Gespräch erfolgt. Die Auswahlkriterien leiten sich aus den Anforderungsprofilen ab, die für die Personalsuche erarbeitet werden.

Ein Soll-Ist-Abgleich des Stellenprofils mit den Eignungsprofilen der einzelnen Kandidaten unterstützt die Auswahlentscheidung.

<b>Auswahlkriterien</b>	<b>Kandidat 1</b>	<b>Kandidat 2</b>	<b>Kandidat 3</b>	<b>Kandidat 4</b>	<b>Kandidat N</b>
Formale Ausbildung					
Berufserfahrung					
Zusatzqualifikationen					
Sprachkenntnisse					
Teamerfahrung					
Gehaltsvorstellungen					
Termin für Arbeitsbeginn					
.....					

Es ist nicht immer möglich, alle Anforderungskriterien gleichermaßen gut im Einstellungsgespräch abzufragen. Das folgende Beispiel ist als Prinzipdarstellung zu verstehen.

<b>Anforderungen<sup>1)</sup></b>	<b>Sollprofil</b>						<b>Istprofil Kandidat 1</b>						<b>Istprofil Kandidat 2</b>						<b>Istprofil Kandidat N</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Zielorientiertes Handeln	X							X						X						X					
Unternehmerisches Denken/Handeln		X					X							X							X				
Erfolgsorientierung (Rentabilitätsaspekte)	X						X							X						X					
Problemwahrnehmungs- und -lösefähigkeit		X					X							X							X				
Kontaktfähigkeit (Kundenakquise, ...)			X					X					X								X				
Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeit			X				X						X								X				
Serviceorientierung (Kundenbindung, ...)		X					X						X								X				
Eigenverantwortung und -motivation	X						X							X							X				

Anforderungen <sup>1)</sup>	Sollprofil						Istprofil Kandidat 1						Istprofil Kandidat 2						Istprofil Kandidat N					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Kreativität und Lernfähigkeit		X					X								X				X					
Teamfähigkeit	X							X						X					X					
Mitarbeiterführung			X					X							X				X					
.....																								
.....																								

1) Die unternehmens- und stellenrelevanten Kriterien sind spezifisch zu entwickeln und verknüpfen bisherige Erfahrungen mit der Kompetenzentwicklung sowie Zukunftserwartungen im Unternehmen.

Sollprofil – Wichtigkeit: 1 = sehr hoch, 2 = hoch, 3 = mittel, 4 = weniger wichtig, 5 = unwichtig, 6 = nicht relevant

Istprofil – Erfüllungsgrad: 1 = sehr hoch, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = ausreichend, 5 = mangelhaft, 6 = ungenügend

☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeiterprofil, Personalsuche, Mitarbeitergespräch (MAG)

📄 <http://www.themanagement.de> (08. 01. 2002)

📖 Swan, W. S.: Den richtigen Mitarbeiter finden. Zürich 2000

### 3.3 Vertragsgestaltung

Mit dem Arbeitsvertrag werden die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter gestaltet und geregelt. Festgelegt wird, in welchem Umfang eine Bindung stattfindet und wo Spielraum für flexibles Handeln je nach betrieblicher Situation bleibt.

#### Vertragstypen

Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Vertragstypen, die je nach Bedarf Anwendung finden können. Die wichtigsten sind:

- Arbeitsvertrag auf bestimmte Zeit (befristeter Vertrag),
- Arbeitsvertrag auf unbestimmte Zeit (unbefristeter Vertrag),
- Teilzeitarbeitsvertrag.

Der Abschluss der Arbeitsverträge sollte schriftlich erfolgen. Nach dem Nachweisgesetz hat der Arbeitnehmer einen Anspruch darauf, dass der



Arbeitgeber innerhalb eines Monats nach dem vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses die wesentlichen Vertragsbedingungen schriftlich niederlegt. Eine Änderung von festen Vereinbarungen kann nur mit einer Änderungskündigung unter Einhaltung von Kündigungsfristen durchgesetzt werden.

### **Vertragsgestaltung**

In die Vertragsgestaltung sollten folgende Aspekte aufgenommen werden:

- Beginn des Arbeitsverhältnisses
- Beschreibung der Tätigkeit (Hier muss entschieden werden, wie detailliert bzw. offen die Tätigkeit formuliert wird. Dies entscheidet über die Einsatzflexibilität des Mitarbeiters.),
- Arbeitsort,
- Vergütung,
- Regelungen hinsichtlich Arbeitszeiten,
- Urlaubsregelungen,
- Kündigungsbedingungen,
- Vereinbarung einer Probezeit.

Zu beachten ist, dass viele Arbeitsbedingungen bereits in Gesetzen und Tarifverträgen für alle Arbeitnehmer gleich geregelt sind, z. B. die Arbeitszeit, das tarifliche Entgelt, Urlaub und Urlaubsgeld.

### **Checkliste für die Praxis**

Vertragspartner (Name und Anschrift von Unternehmen und Mitarbeiter)

Zeitpunkt der Beschäftigungsaufnahme (Eintrittstermin) und Probezeit

Tätigkeitsbezeichnung, Aufgabengebiet und Aufgaben

Stellung in der betrieblichen Hierarchie, ggf. besondere Pflichten und Vollmachten des Mitarbeiters

Höhe der Bezüge und Auszahlungsmodus (z. B. zum 15. des Monats)

Arbeitszeit

Nebenleistungen (z. B. Firmenwagen)

Urlaub (Angabe in Arbeitstagen)

Nebentätigkeiten (diese bedürfen in der Regel der besonderen Zustimmung des Arbeitgebers)

Kündigungsfristen

Geheimhaltung (Stillschweigepflicht des Mitarbeiters gegenüber Dritten über alle betrieblichen Angelegenheiten, vor allem Betriebsgeheimnisse)

Wettbewerbsverbot (für Berufsanfänger meistens unüblich)

Schlussbestimmungen (z. B. alle Ergänzungen oder Änderungen des Arbeitsvertrags bedürfen der Schriftform)

---

☞ Verwandte Instrumente: Einstellungsgespräch

📄 <http://www.arbeitsrecht-info.de> (07. 01. 2002)

📖 Schmittat, K.-O.: Einführung in die Vertragsgestaltung. München 2000

### **3.4 Einarbeitung neuer Mitarbeiter**

Mit einer systematischen Einarbeitung neuer Mitarbeiter werden zwei Ziele verfolgt: Wenn eine Probezeit vereinbart wurde, kann in dieser Zeit bereits darauf geachtet werden, ob der neue Mitarbeiter die Erwartungen erfüllt. Wichtiger aber ist noch, dass der neue Mitarbeiter in dieser Zeit das Unternehmen mit allen Facetten kennenlernt und in die zu bewältigenden Aufgaben eingearbeitet wird.

Die Vorbereitung sollte folgende Schwerpunkte umfassen:

- Vorbereitung des Orientierungsgesprächs (ggf. schriftlich),
- Vorbereitung und/oder Einrichtung des neuen Arbeitsplatzes,
- Information der vorhandenen Mitarbeiter über das neue Teammitglied.

Am ersten Tag sollten folgende Aktivitäten stattfinden:

- Begrüßung durch den Vorgesetzten und ausführliches Orientierungsgespräch (Das Gespräch sollte möglichst sofort nach dem Eintreffen des neuen Mitarbeiters geführt werden.)

Themen:

- Geschichte, Kultur und Struktur des Unternehmens, das künftige Arbeitsfeld und die allgemeinen Erwartungen
- Info-Material für den neuen Mitarbeiter (Organigramm, Namen und Telefonnummern der wichtigsten Ansprechpartner)
- Auswahl eines Paten/Mentoren aus dem Arbeitsbereich des neuen Mitarbeiters als Partner auf Zeit (Unterstützung bei allen anfallenden Fragen)

- Führung durch den/das Arbeitsbereich/Unternehmen und Vorstellung des Teams
- Informationen über das innerbetriebliche Kommunikationssystem und die wichtigsten internen Abläufe sowie die definierten Standards für Geschäftsbriefe usw.

### **Einarbeitungsplan**

Im Einarbeitungsplan ist definiert, welche Themenfelder und Aufgaben wann und durch wen erläutert werden. Festgelegt wird ebenfalls, welche Informationen der neue Mitarbeiter dafür benötigt und wer sie gibt. Der Einarbeitungsplan ermöglicht dem neuen Teammitglied, schnell eigenverantwortlich Aufgaben zu übernehmen, was die Arbeitszufriedenheit erhöht.

Der Einarbeitungsplan sollte nicht übertrieben detailliert ausgearbeitet werden. Es genügt, wenn die wichtigsten Eckpunkte aufgeführt sind.

#### Einarbeitungsplan

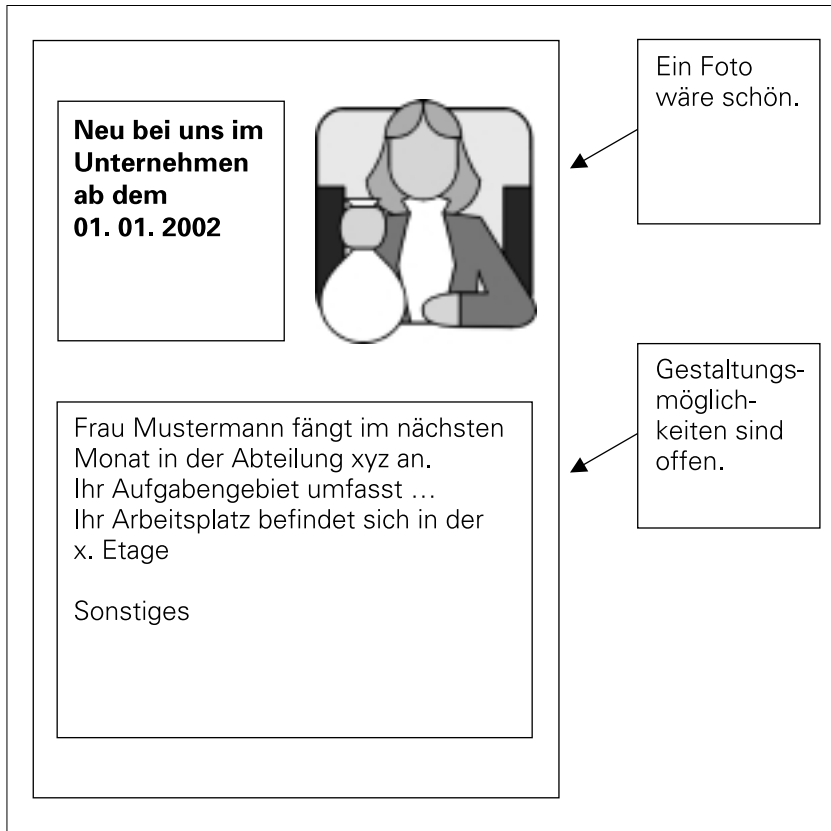
Aufgaben	Wann?	Durch wen?	Unterschrift neuer Mitarbeiter	Unterschrift des betrieblichen Partners
1				
2				
3				
...				

Zum Ende der Einarbeitungszeit sollte ein erstes Mitarbeitergespräch geführt werden, um:

- die Qualität der Einarbeitung durch den neuen Mitarbeiter bewerten zu lassen,
- noch offene Fragen gemeinsam zu klären,
- im Sinne von "neue Besen kehren gut" bereits nach Verbesserungsvorschlägen zu fragen.

### **Vorabinformation über einen neuen Mitarbeiter**

Die Informationen können über ein "Schwarzes Brett", Intranet oder andere Wege im Unternehmen veröffentlicht werden.

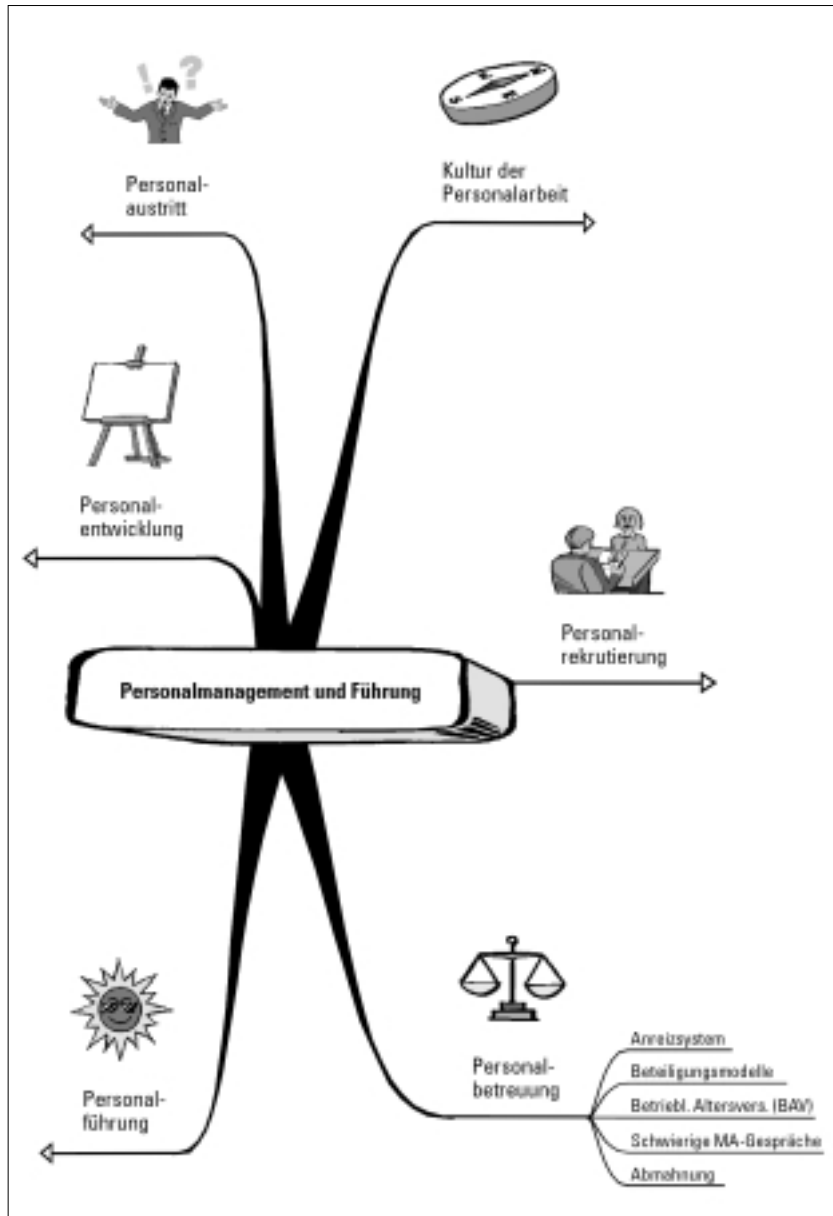


☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeitergespräch (MAG), Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

📄 <http://www.recht-und-fuehrung.de> (07. 01. 2002)

📖 Kratz, H.-J.: Neue Mitarbeiter erfolgreich integrieren. Wien 1997

## 4 Personalbetreuung



## 4.1 Anreizsystem

Beim Entwickeln des unternehmensspezifischen Anreizsystems sollte zunächst geklärt werden, von welchen Faktoren die Motivation der einzelnen Mitarbeitergruppen geprägt wird. Motivation ist Antrieb zum Handeln.

Dabei ist allgemein zu unterscheiden zwischen

- überwiegend extrinsisch motivierten Mitarbeitern, die die Befriedigung ihrer Bedürfnisse mittelbar durch die Ergebnisse ihrer Arbeit suchen (die Arbeit dient dem Gelderwerb, um daraus die eigentlichen Bedürfnisse befriedigen zu können) → materielle Anreizfaktoren spielen eine wichtige Rolle und
- vorrangig intrinsisch motivierten Mitarbeitern, die die Arbeit, selbst gesteckte Ziele oder beispielsweise Teamgeist als wichtige Motive ansehen → immaterielle Anreizfaktoren sind wichtiger als materielle (allerdings sehen auch diese Mitarbeiter eine gerechte Entlohnung als Anerkennung und Wertschätzung der erbrachten Leistungen an).

Zwischen beiden Motivationsformen bestehen Wechselwirkungen; die auf extrinsische Motivation abzielenden Anreize können die intrinsische Motivation zurückdrängen. Das Gehalt hat häufig in kleineren und jungen Firmen eine untergeordnete Bedeutung. Ein deutsch-amerikanisches Marktforschungsinstitut ermittelte beispielsweise für High Potentials die zehn wichtigsten Anreizfaktoren:

1. Freundschaftliches Arbeitsklima
2. Schnelle Verantwortungsübernahme
3. Flexible, abwechslungsreiche Aufgabenstellung
4. Internationale Karriere
5. Kooperativer Führungsstil
6. Freiräume für selbstständiges, kreatives Arbeiten
7. Stabile Arbeitsverhältnisse
8. Unternehmensgröße und -bekanntheitsgrad
9. Qualifizierungsmöglichkeiten
10. Eigene Identifikation mit dem Firmenprodukt.

Gute Verdienstmöglichkeiten rangieren auf Platz 12 und Bonussystem sogar nur auf Rang 16 (von insgesamt 20 Einflussfaktoren).

Aus dieser Rangfolge wird erkennbar, wie wichtig Führung und ein systematisches Personalmanagement (als ein wesentlicher Einflussfaktor für ein gutes Betriebsklima) auf die Motivation der Mitarbeiter insbesondere auch in kleinen, jungen und innovativen Unternehmen sind.

Um die Wirkungen der einzelnen Anreizfaktoren möglichst genau zu erfassen, bieten sich Mitarbeiterbefragungen an.

Im folgenden Beispiel werden Fragen zur Arbeitszufriedenheit sowohl in Bezug auf die Bedeutung als auch in Hinblick auf den Realisierungsgrad durch die Mitarbeiter eingeschätzt. Daraus können Erkenntnisse zum Motivationsgefüge der untersuchten Mitarbeitergruppen abgeleitet werden:

Einzelfaktoren der Arbeitszufriedenheit sind:

- flexible, abwechslungsreiche Aufgabenstellungen,
- Freiräume für selbstständiges, kreatives Arbeiten,
- gute Verdienstmöglichkeiten,
- Bonussystem,
- gute äußere Arbeitsbedingungen,
- gute Zusammenarbeit mit meiner unmittelbaren Führungskraft (kooperativer Führungsstil),
- flexible Arbeitszeiten,
- Anerkennung meiner Leistungen,
- gute Zusammenarbeit mit meinen unmittelbaren Kollegen (Teamarbeit),
- Qualifizierungsmöglichkeiten,
- Karriereentwicklung,
- gutes Betriebsklima (Lockerheit, freundschaftliches Arbeitsklima),
- schnelle Verantwortungsübernahme,
- eindeutige Zielvorgaben,
- Sozialleistungen,
- Einbindung meiner Familie in das Betriebsgeschehen,
- bekanntes und erfolgreiches Unternehmen am Markt,
- Spaß an der Arbeit,
- stabile Arbeitsverhältnisse,
- flexibles und innovatives Unternehmen.

Zu Anreizfaktoren mit geldwerten Vorteilen zählen beispielsweise

- vermögenswirksame Leistungen,

- Unfallversicherung, Berufsunfähigkeitsversicherung, Reiseversicherung,
- Gehaltsfortzahlung,
- betriebliche Altersversorgung,
- Fahrtkostenzuschuss,
- Essenzuschuss,
- Arbeitgeberdarlehen,
- Jubiläumsgratifikation,
- Medizinischer Check-up,
- Dienstwohnung,
- Telefonkosten,
- incentive Reisen,
- Personalrabatte,
- Seminarkosten,
- Mitgliedsbeiträge.

Ein System von Wahlmöglichkeiten (sog. Cafeteria-Modelle) zu entwickeln, entspricht der individuellen Bedürfnis- und Motivationsstruktur der Mitarbeiter.

---

☞ Verwandte Instrumente: Zielvereinbarungssystem, Beteiligungsmodell

📄 <http://www.itkarrierenews.de> (08. 01. 2002)

<http://www.handbuch-fuer-den-vorgesetzten.de> (20.01.2002)

📖 Wunderer, R.; Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement, Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied 1995

## 4.2 Beteiligungsmodelle

Mitarbeiter(kapital)beteiligung ist die vertragliche und dauerhafte Beteiligung von Mitarbeitern am Kapital des Unternehmens. Auf Basis des Kapitalanteils werden die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis beteiligt (z. B. in Form von Verzinsung). Abhängig von der Beteiligungsform können damit auch Informations-, Mitwirkungs- und Kontrollrechte verbunden sein.

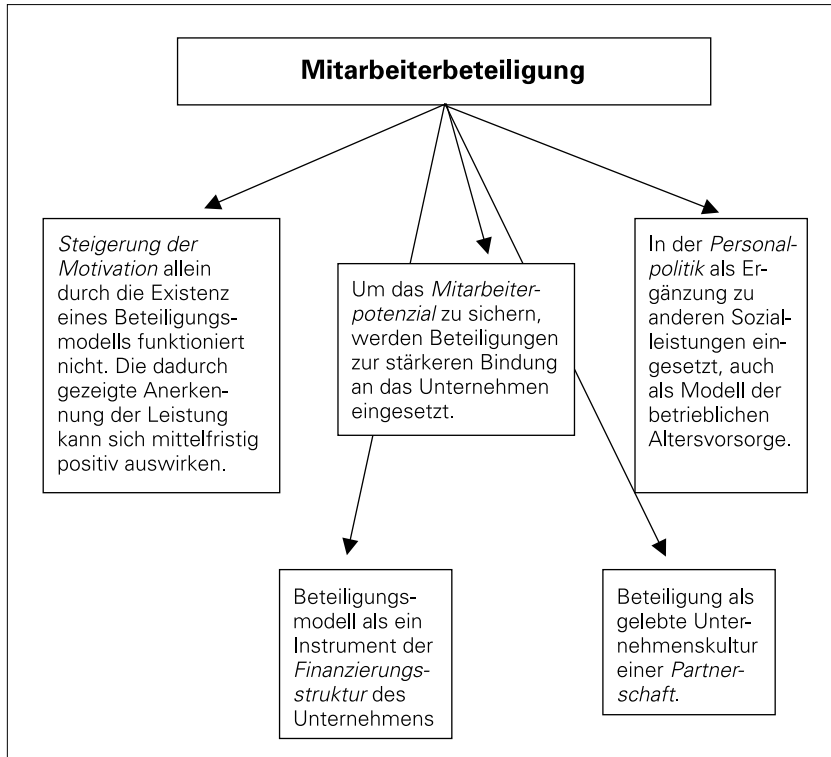
Beteiligungsmodelle dienen der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Bei den Bindungsfaktoren sind die Wirkungen einzelner Anreizfaktoren (materielle und immaterielle) zu berücksichtigen.

Beteiligungsmodelle sollten in Abstimmung mit der leistungsorientierten Vergütung entwickelt werden.



Die Einführung von Beteiligungsmodellen beinhaltet Vor- und Nachteile. Um diese besser einschätzen zu können, sollte sich Klarheit darüber verschafft werden, welche Ziele mit der Einführung verfolgt werden.

### Ziele der Mitarbeiterbeteiligung



### Übersicht über die gängigsten materiellen Beteiligungsformen

Modelle	Art	Vorteil	Nachteil
Mitarbeiterdarlehen	Mitarbeiter erhalten für Darlehen eine feste oder erfolgsabhängige Verzinsung; Absicherung durch Bankbürgschaft oder Versicherung.	Optimale Sicherheit für die Mitarbeiter, hohe Vertragsfreiheit wird gewährleistet.	Bankbürgschaftspflicht oder privatrechtliche Versicherung; kaum Motivationseffekt; Verschlechterung des Verhältnisses zwischen Fremd- und Eigenkapital.

Modelle	Art	Vorteil	Nachteil
Genussrecht (Genuss-Schein)	Erwerb der Mitarbeiter von Vermögensrecht am Unternehmen über Gewinn/Verlustbeteiligung.	Relativ hohe Vertragsfreiheit besteht.	Wegen fehlender rechtlicher Kodifizierung ist besondere Sorgfalt bei der Konzeption notwendig.
stille Beteiligung	Mitarbeiter werden stille Gesellschafter; d. h., die Geschäftsführung bleibt ausschließlich beim Inhaber.	Kostengünstige Beteiligungsform, da keine notarielle Beurkundung notwendig.	Für Veräußerung oder Umwandlung der Rechtsform ist Zustimmung der stillen Gesellschafter erforderlich.
GmbH-Anteil	GmbH-Unternehmen bieten i. d. R. Führungskräften GmbH-Anteile an.	Beschaffung von langfristigem Eigenkapital; stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen	Hoher Formalaufwand, da jede Veränderung notariell beurkundet werden muss.
Belegschaftsaktie	Bei vielen börsenorientierten Unternehmen beteiligen sich die Mitarbeiter durch Aktienwerb am Eigenkapital des Unternehmens.	Verkauf von Aktien ist für die AG ein finanzwirtschaftlich neutraler Vorgang; Erfolgs- und Substanzbeteiligung ohne steuerliche Nachteile für Mitarbeiter.	Ausgabe nur durch Aktiengesellschaften möglich

Neben der materiellen Beteiligung besteht die Möglichkeit zur immateriellen Beteiligung. Diese umfasst die Mitspracherechte der Mitarbeiter an Entscheidungen, die sie betreffen. Über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus können freiwillige Mitbestimmungsmöglichkeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart werden, wie zum Beispiel Fragen der betrieblichen Weiterbildung.

Beide Formen der Beteiligung schließen sich nicht aus. Sie sollten sich ergänzen.

☞ Verwandte Instrumente: Anreizsystem

📄 <http://www.agpev.de> (07. 01. 2002)

📖 Fiedler-Winter, R.: Innovative Mitarbeiterbeteiligung. Landsberg/Lech 2000

### 4.3 Betriebliche Altersversorgung

Die betriebliche Altersversorgung (BAV) umfasst alle Leistungen der Alters-, Invaliditäts- und Hinterbliebenenversorgung, die aus einem Arbeits-

verhältnis oder einer Tätigkeit für ein Unternehmen gewährleistet wird. Sie ergänzt in der Regel die gesetzliche oder private Versorgung.

### Vorteile der BAV

#### ➤ Vorteile für den Arbeitgeber

Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitskräftemarkt  
 Gewinnung von qualifiziertem Personal  
 Stärkere Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen  
 Abdeckung von Sicherungsbedürfnissen der Arbeitnehmer  
 Attraktive Form der Lohngestaltung  
 Imagegewinn durch Betonung der sozialen Kompetenz  
 Reduzierung der Lohnnebenkosten (abhängig von der Gestaltung der BAV)  
 Geringer Verwaltungsaufwand (abhängig von der Gestaltung der BAV)

#### ➤ Vorteile für den Arbeitnehmer

Absicherung des Lebensstandards im Rentenalter  
 Absicherung der Lebensrisiken und Versicherungsschutz für Hinterbliebene (abhängig von der Gestaltung der BAV)  
 Einsparung von Sozialabgaben  
 Sicherung des Vermögens auch bei Insolvenz des Arbeitgebers

Durchführungswege	Rechtsanspruch auf Leistungen	Vermögensansammlung	Anlagebeschränkung	Insolvenz-sicherung	Arbeitnehmerbeitrag
Direktzusage	Ja	Intern	Keine	Pflicht	Nein*
Direktversicherung	Ja	Extern	Ja	Nein	Ja
Unterstützungskasse	Nein	Extern	Keine	Pflicht	Nein*
Pensionskasse	Ja	Extern	Ja	Nein	Ja
Pensionsfonds	Ja	Extern	Ja	Nein	Ja

Quelle: [www.forum-bav.de](http://www.forum-bav.de)

\* Deferrend Compensation (Gehaltsumwandlung) möglich

## **Fünf Durchführungswege der betrieblichen Alterssicherung**

### ➤ Direktzusage

Der Arbeitgeber erbringt die Leistungen unmittelbar und kann dafür in der Anwartschaftsphase Rückstellungen bilden. Dies hat zur Folge, dass die Unternehmen für künftig zu erbringende Betriebsrenten Pensionsrückstellungen zu bilden haben, die den zu versteuernden Gewinn mindern, ohne die Liquidität des Unternehmens zu beeinträchtigen. Es wird also – im Gegensatz zu Fonds-Systemen – kein Kapital extern angespart, sondern es verbleibt im Unternehmen.

### ➤ Direktversicherung

Das Modell der Direktversicherung wird vor allem von Kleinbetrieben und mittelständischen Unternehmen bevorzugt.

Die Leistungen werden von einem Versicherungsunternehmen erbracht, mit dem der Arbeitgeber zugunsten des Arbeitnehmers Verträge schließt. Die Höhe der vom Unternehmen eingezahlten Beiträge können auch prozentual an den Ertrag des Unternehmens gekoppelt werden. Damit sind die Beschäftigten stärker am Unternehmenserfolg interessiert und beteiligt. Die Direktversicherung ist bei einem Arbeitgeberwechsel meist problemlos zu übertragen.

### ➤ Unterstützungskasse

Die betriebliche Altersvorsorge durch eine Unterstützungskasse hat den Vorteil, dass die Rücklagen im Gegensatz zur Direktzusage nicht in der Bilanz eines Unternehmens erscheinen, sondern in voller Höhe Betriebsausgaben sind.

Die gängigen Unterstützungskassen sind rechtlich selbstständige Versorgungseinrichtungen und haben zur Absicherung eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen. Weitere Vorteile einer externen Unterstützungskasse im Gegensatz zur Direktzusage sind die Auslagerung aller Versorgungsrisiken, flexible Finanzierung und der fehlende Verwaltungsaufwand für das Unternehmen. Auch hier gilt die nachgelagerte Besteuerung. Die Auszahlung erfolgt erst nach längerer Betriebszugehörigkeit.

#### ➤ Pensionskasse

Pensionskassen sind rechtlich eigenständige Versorgungseinrichtungen, die meistens von einem Arbeitgeber speziell zum Zweck der BAV eingerichtet werden. Grundsätzlich sind die Rahmenbedingungen bei Pensionskassen und Direktversicherungen identisch.

#### ➤ Pensionsfonds

Der Pensionsfonds ist ein neuer Durchführungsweg für die BAV. Die Finanzierung erfolgt über die Arbeitgeber, die Arbeitnehmer haben einen unmittelbaren Anspruch auf Versorgungsleistungen gegen den Pensionsfonds.

---

🔗 Verwandte Instrumente: Anreizsystem

🌐 <http://www.jobware.de> (09. 01. 2002)

📖 Schmidbauer, W.; Schmidbauer, B.: Die neue betriebliche Altersversorgung. Berg 2001

## **4.4 Schwierige Mitarbeitergespräche – Konfliktgespräche**

Wenn Menschen zusammenarbeiten, entstehen in bestimmten Situationen unterschiedliche Sichtweisen und Interessenslagen, die in Konflikten münden können. Konflikte "aussitzen" oder abwarten sind keine Lösung, sondern verschärfen eher die Fronten und führen zu Demotivation sowie sinkender Leistungsbereitschaft.

### **Grundregeln**

Bevor Sie ein schwieriges Mitarbeitergespräch, z. B. bei einem Konflikt führen, sollten Sie folgende Grundregeln beachten:

Keine Schuld zuweisen, sondern eine gemeinsame Basis schaffen.

Kritisieren Sie niemals vor anderen, sondern vereinbaren Sie ein Gespräch unter vier Augen bzw. den Beteiligten.

Werten Sie nicht und halten Sie sich mit Vorwürfen zurück. Kritikpunkte sollten stets sachlich und in einem ruhigen Tonfall vorgebracht werden. Sind Sie noch so verärgert, schlafen Sie lieber eine Nacht darüber, bis der größte Ärger verraucht ist.

Reden Sie nicht um den heißen Brei herum, sondern sprechen Sie das Thema direkt an.

Geben Sie Ihrem Mitarbeiter eine Chance, den Sachverhalt aus seiner Sicht darzulegen; hören Sie zu und unterbrechen Sie nicht.

Versuchen Sie eine gemeinsame Basis des Sachverhalts zu schaffen ("Verstehe ich Sie also richtig, dass...").

Kritisieren Sie nicht die Person, sondern die Sache. Zeigen Sie auf, welche Konsequenzen sich daraus für ihn, Firma, Kollegen usw. ergeben.

Versuchen Sie, wenn möglich, mit dem/r Mitarbeiter/in einen Lösungsweg zu erarbeiten, wie Sie aus dem Dilemma wieder herauskommen und erstellen Sie einen Maßnahmenplan, wie solche Vorfälle in Zukunft vermieden werden können.

Zeigen Sie ihm, dass Sie seiner Bereitschaft, an sich zu arbeiten, vertrauen. Sagen Sie offen, dass Sie die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen kontrollieren werden.

Lassen Sie Ihren Mitarbeiter die Ergebnisse zusammenfassen und danken Sie ihm für seine Kooperationsbereitschaft.

Bieten Sie Ihre Hilfe bei der Umsetzung der Vereinbarung an.

Quelle: zitiert nach Petra Berleb, Projektmagazin 16/2001

**Selbst-Test:  
Führen Sie Ihre Konfliktgespräche effektiv?**

Mit diesem Test können Sie während oder nach einem Konfliktgespräch überprüfen, inwiefern Sie ein konstruktives Konfliktgespräch führen oder geführt haben.

		<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
1.	Haben Sie die Gewinn-Gewinn-Strategie verinnerlicht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Haben Sie Vorwürfe geäußert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Haben Sie Schuldzuweisungen vermieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Waren Sie gut vorbereitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Ja	Nein
5.	Haben Sie zuerst versucht zu verstehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Haben Sie aktiv zugehört?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Haben Sie konkret nachgefragt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Haben Sie versucht, die Beteiligten zu überreden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Haben Sie allgemeine Lebensweisheiten benutzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Haben Sie geklärt und zusammengefasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Haben Sie Spott und Ironie eingesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Haben Sie die Interessen gleichwertig nebeneinander gestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Sind Ihre Entscheidungen durch Willkür gekennzeichnet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Haben Sie Dinge versprochen, die hinterher nicht zu halten waren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Handbuch für den Vorgesetzten. Bonn 2001

Bei einer optimalen Durchführung Ihres Gesprächs müssten die Fragen 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 und 12 mit "Ja" angekreuzt sein, die anderen mit "Nein".

☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeitergespräch, -kommunikation, Zielvereinbarungen

📄 <http://www.vorgesetzte.de> (07. 01. 2002)

<http://www.recht-und-fuehrung.de> (07. 01. 2002)

📖 Gommlich, F.; Tieftrunk, A.: Mut zur Auseinandersetzung: Konfliktgespräche. Niederrhausen/Ts. 2001

## 4.5 Abmahnung

Mit einer Abmahnung können Pflichtverletzungen des Arbeitnehmers gerügt werden. Soll eine Kündigung ausgesprochen werden, deren Ursache das Verhalten des Mitarbeiters ist, muss er vorher abgemahnt werden.

Gibt das Unternehmen dem Mitarbeiter nicht die Chance, sich "zu bessern", kann eine Kündigung – in aller Regel erfolgreich – vor dem Arbeitsgericht angefochten werden. Da keine klare Regelung zu Abmahnungen existiert, wird es im Einzelfall zu entscheiden sein, ob eine Abmahnung oder gar eine Kündigung ohne vorherige Abmahnung angemessen und rechtmäßig ist. Es sind übrigens nicht unbedingt drei Abmahnungen vor einer Kündigung nötig; bei entsprechender Schwere der Verfehlung reicht eine einzige.

## **Wann kann abgemahnt werden?**

Abgemahnt werden kann in folgenden Fällen:

- Verschweigen einer Nebenbeschäftigung,
- eigenmächtiges Fernbleiben von der Arbeit,
- Arbeitsverweigerung,
- unsoziales Verhalten (Beleidigung, Belästigung),
- Verstoß gegen Arbeits- und Gesundheitsschutzvorschriften,
- Weitergabe von Interna (je nach Schwere auch direkte Kündigung möglich).

Es gilt der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit: Kleinere/“harmlose“ Ursachen reichen für eine Abmahnung nicht aus.

Vor einer Kündigung muss nicht abgemahnt werden bei Unterschlagung, Betrug, Diebstahl.

## **Wie muss abgemahnt werden?**

Prinzipiell reicht eine mündliche Abmahnung unter Zeugen, wenn sicher ist, dass der Mitarbeiter diese auch versteht. Eine schriftliche Abmahnung ist aber unbedingt vorzuziehen. In beiden Fällen gilt, dass die folgenden Inhalte vorkommen müssen:

- das Wort Abmahnung,
- möglichst konkrete Darstellung der Pflichtverletzung (Sachverhalt, Ort, Datum, Zeugen etc.),
- Missbilligung des Verhaltens und Hinweis auf korrektes Verhalten,
- Drohung mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen (in der Regel: Kündigung) im Falle der Fortsetzung oder Wiederholung.

Die Abmahnung muss vom Mitarbeiter quittiert werden; sie geht als Kopie in die Personalakte ein und verbleibt dort. Der betroffene Mitarbeiter kann einer Abmahnung widersprechen und versuchen, die Entfernung selbiger aus seiner Personalakte beim Arbeitsgericht einzuklagen. Eine zweite Abmahnung kann erst dann ausgesprochen werden, wenn der Mitarbeiter die erste erhalten hat.

Eine Abmahnung kann jeder aussprechen, der dem Mitarbeiter gegenüber “anweisungsbefugt“ ist, also auch direkte Vorgesetzte.



## **Muster:**

Betr.: Abmahnung

Sehr geehrte/r ...,

Sie befanden sich vom ... bis zum ... im Erholungsurlaub. Am ... wäre Ihr erster Arbeitstag gewesen. Sie sind aber weder am... noch in der Folgezeit zur Arbeit erschienen. Sie haben sich auch nicht bei der Personalabteilung gemeldet, um den Grund Ihres Fernbleibens anzugeben.

Mit Ihrem Verhalten verstoßen Sie gegen Ihre arbeitsvertraglichen Pflichten. Wenn Sie an der Erbringung Ihrer Arbeitsleistung gehindert sind, haben Sie dies unverzüglich der Personalabteilung zu melden.

Wir fordern Sie hiermit auf, Ihre Arbeit unverzüglich wieder aufzunehmen. Für den Fall, dass Sie weiterhin unbegründet Ihrer Arbeit fernbleiben, müssen Sie mit der Kündigung Ihres Arbeitsverhältnisses rechnen.

Mit freundlichen Grüßen

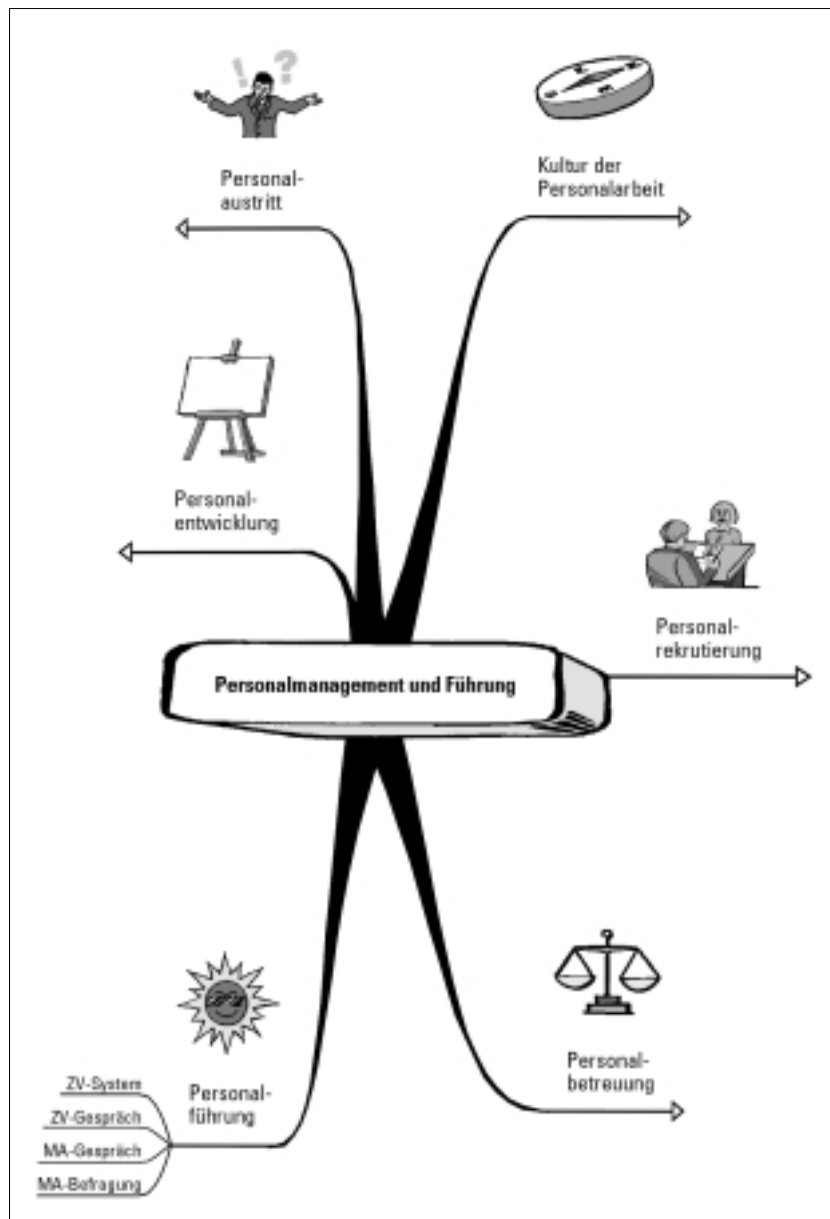
---

☞ Verwandte Instrumente: Schwierige Mitarbeitergespräche

📄 <http://www.arbeitsrecht.de> (08. 01. 2002)

📖 Beckerle, K.: Die Abmahnung. Vorstufe der Kündigung in der betrieblichen Praxis. Freiburg i. Breisgau 1999

## 5 Personalführung



## 5.1 Zielvereinbarungssystem

Führen mit Zielvereinbarungen gestaltet den Prozess der Diskussion um die Leistungserbringung im Unternehmen. Gemeinsam bestimmen Führungskräfte und Mitarbeiter den aktuellen Kurs. Im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses erhalten die Mitarbeiter Orientierungen. Zielgerichtetes, ergebnisorientiertes und eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter wird dann gefördert, wenn Ziele nicht vorgegeben, sondern gemeinsam vereinbart werden.

### Zielvereinbarungsprozess

Der Zielvereinbarungsprozess beginnt zunächst auf Geschäftsführer- bzw. Vorstandsebene mit der Festlegung der aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Unternehmungsziele. Danach erfolgen die Zielvereinbarungen (ZV) mit einzelnen Teams oder Bereichen/Abteilungen. Die Herausforderung für die Führungskräfte besteht darin, die Ziele der Mitarbeiter an den Zielen des Unternehmens auszurichten. Bei dem Vorgang des Vereinbarens von Zielen zum Zwecke der Leistungsvergütung besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter vergleichsweise einfache Ziele vereinbaren wollen, um deren Erreichbarkeit zu gewährleisten.

Eine häufig gestellte Frage lautet: Soll das ZV-System mit einem Anreizsystem gekoppelt werden oder nicht? Argumente, die gegen eine Koppelung von ZV- und Anreizsystem sprechen sind:

- Anreizsystem kann die Kurzfristigkeit der Ziele verstärken.
- Selbstmotivation (intrinsische Motivation) ist langfristig wirkungsvoller als Fremdmotivation (extrinsische Motivation).
- Für Mitarbeiter, die trotz Anstrengungen Ziele nicht erreichen, wirken Anreize demotivierend.
- Mitarbeiter gewöhnen sich schnell an immer höhere Anreize.
- Qualitative Führung kann nicht durch Anreize ersetzt werden.
- Anreizsysteme fördern die Fähigkeit, Leistungen nachzuweisen, aber nicht zu steigern.
- Wer Ziele mit Geld verknüpft, erhält Anpassung statt Kreativität.
- Bei Einsatz von Anreizsystemen werden ZV schnell zu Zielvorgaben.
- Führungskräfte üben schnell Druck aus, wenn Ziele nicht erreicht werden (autoritärer Führungsstil).

Empfehlung: Zunächst sollte das Führen mit Zielvereinbarungen gelernt werden, bevor eine leistungsorientierte Vergütung angestrebt wird.

## Was ist beim Führen mit Zielvereinbarungen wesentlich?

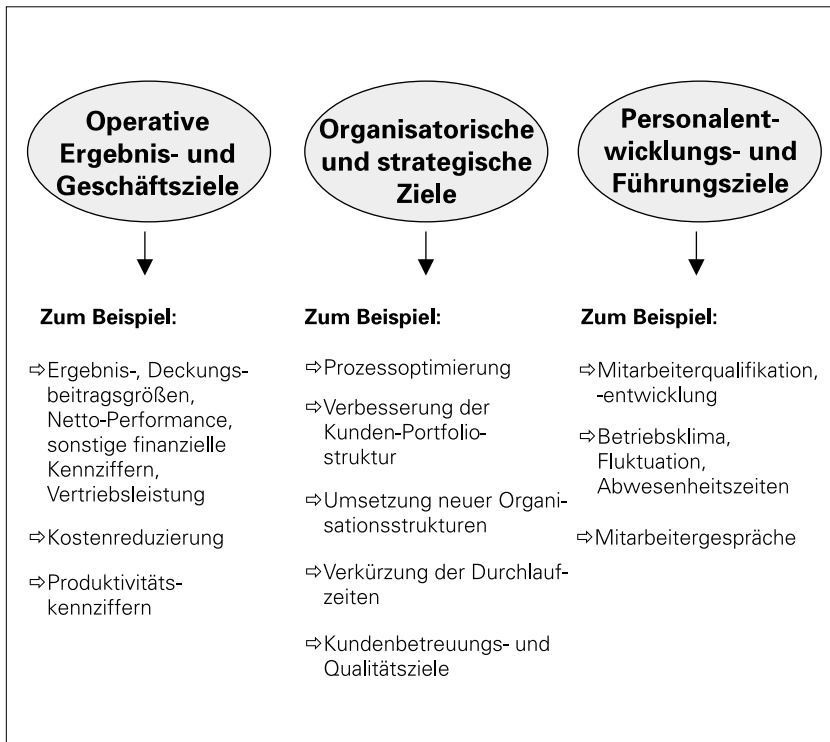
### ➤ Zielformulierung

Bei der Zielformulierung sind zu berücksichtigen:

Ziele: Was will ich erreichen? Wie ist der erwünschte Zustand?  
Messgrößen: Woran erkenne ich, ob ich mein Ziel erreicht habe?  
Termine: Bis wann habe ich das Ziel erreicht?  
Voraussetzungen: Falls es Bedingungen für die Zielerreichung gibt, welche?

### ➤ Zielfelder/Zielarten

Folgende Zielfelder oder Zielarten sind zu unterscheiden:



## Checkliste

<b>Selbst-Test: Habe ich meinen Mitarbeitern richtige Ziele gesetzt?</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Haben Sie selbst Ihre Ziele definiert und handeln Sie konsequent danach?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Ihre Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens und Ihres Verantwortungsbereichs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereiten Sie ZV-Gespräche gründlich vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achten Sie darauf, dass das ZV-Gespräch in einer positiven Atmosphäre stattfindet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Starten Sie immer mit einer positiven Rückmeldung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achten Sie darauf, dass jedes Ziel auch realistisch ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Setzen Sie die Messlatte lieber etwas zu hoch als zu niedrig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prüfen Sie, durch welche konkreten Maßnahmen das Ziel erreicht werden kann?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinbaren Sie nur Ziele, die der Mitarbeiter aus eigener Kraft erreichen kann?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formulieren Sie die Ziele einfach und konkret?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achten Sie darauf, dass die Ziele messbar sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Machen Sie qualitative Ziele dadurch messbar, dass Sie Kriterien vereinbaren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einigen Sie sich immer auf einen Zeitpunkt, bis zu dem das Ziel erreicht werden soll?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist das Ziel für Ihren Mitarbeiter so attraktiv, dass es ihm Spaß macht, es zu erreichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formulieren Sie Ziele immer in der Ich-Form?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formulieren Sie Ziele immer positiv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formulieren Sie Ziele in der Gegenwartsform?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prüfen Sie ausreichend, ob es Ziele gibt, die sich widersprechen (Ökologie-Check)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbinden Sie jedes Ziel mit einer konkreten Nutzensbeschreibung für den Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Handbuch für den Vorgesetzten

- ☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeitergespräch (MAG), ZV-Gespräch, Anreizsystem
- 🌐 <http://www.handbuch-fuer-den-vorgesetzten.de> (20.01.2002)
- 📖 Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied 2001

## 5.2 Zielvereinbarungsgespräch

Mit dem Zielvereinbarungsgespräch werden die Mitarbeiter an der Zielfindung beteiligt. Die Ziele sollen nicht autoritär vorgegeben, sondern im Dialog mit dem Mitarbeiter erarbeitet werden.

Um Zielvereinbarungen erfolgreich in der Praxis anzuwenden, ist eine systematische Vorgehensweise zweckmäßig.

1. Planen Sie genug Zeit für das Zielvereinbarungsgespräch ein. Führen Sie dies in einem Raum durch, in dem Sie nicht gestört werden. Nehmen Sie keine Telefonanrufe entgegen, bzw. stellen Sie den Telefonapparat um.
2. Laden Sie den Mitarbeiter rechtzeitig vorher zu dem Gespräch schriftlich oder mündlich ein. Teilen Sie das Thema des Gesprächs mit.
3. Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor.
4. Führen Sie das ZV-Gespräch kooperativ und verdeutlichen Sie die Einbindung der Ziele in die Gesamtentwicklung des Unternehmens und des Mitarbeiters.
5. Ziehen Sie im Zeitraum der Zielerreichung Zwischenbilanzen, in dem Sie Teilziele oder Meilensteine setzen.
6. Verbinden Sie das Bewertungsgespräch mit einem Rückblick auf den vergangenen Zielerreichungsprozess in Verbindung mit einer neuen Zielvereinbarung.
7. Die Bewertung wird folgendermaßen durchgeführt:
  - 1 = Ziel in vollem Umfang erreicht
  - 2 = Ziel weitestgehend erreicht
  - 3 = Ziel nur teilweise erreicht
  - 4 = Ziel deutlich verfehlt

### Checkliste für das Zielvereinbarungsgespräch

So verbessern Sie Ihre Zielvereinbarungsgespräche:

Bereiten Sie sich gut auf das Gespräch vor (Ausgangsziele des Teams – "Wie kann erreicht werden, dass ...? Was kann ... dazu beitragen?).

Geben Sie Ihrem Mitarbeiter ausreichend Zeit, sich auf das Gespräch vorzubereiten.

Geben Sie Ihrem Mitarbeiter vorbereitende Fragen an die Hand (z. B. "Wie kann ich (Mitarbeiter) dazu beitragen, dass ...? Wie kann ich erreichen, dass ...?").

Nennen Sie zum Einstieg des Gesprächs das Ziel.

Beginnen Sie das Gespräch mit einem Rückblick auf den zurückliegenden Zeitraum.

Starten Sie mit der Anerkennung der guten Leistungen.

Stellen Sie die jeweilige Situation anhand von Daten und Fakten dar.

Steigen Sie mit einer Frage in die Analyse der Probleme bei der Zielerreichung ein.

Erfragen Sie alle möglichen Problemursachen.

Gehen Sie ausreichend in die Tiefe.

Vereinbaren Sie nicht zu viele Ziele.

Vereinbaren Sie herausfordernde Ziele individuell für jeden einzelnen Mitarbeiter.

Präzisieren Sie die Ziele hinsichtlich Qualität, Quantität und Zeit.

Quelle: Handbuch für den Vorgesetzten

### **Checkliste zur Vorbereitung der Mitarbeiter auf das Zielvereinbarungsgespräch:**

Was konnte ich im abgelaufenen Jahr an besonderen Leistungen erbringen?

Welche Projekte konnten durch meine Mitwirkung positiv beeinflusst werden?

Bei welchen Projekten war ich Projektleiter, und wie konnten diese Projekte weiterentwickelt bzw. abgeschlossen werden?

Welche der oben angeführten Ziele konnte ich zu 100 % erreichen?

Bei welchen Zielen hatte ich Schwierigkeiten in der Erreichung, was waren die wichtigsten Hinderungsgründe?

Wo erwarte ich mir spezielle Hilfestellungen vom Vorgesetzten?

Was muss ich beim nächsten Zielvereinbarungsgespräch gesondert ansprechen (Thema, Überlegungen dazu)?

Wie stimmen die Ziele mit meinen Aufgaben laut Aufgabenbeschreibung überein? Ist eine Korrektur notwendig?

Stimmt meine innere Einstellung mit den Unternehmenszielen überein?

Was würde ich beim Zielvereinbarungsprozess im Unternehmen anders machen, damit mehr Wirksamkeit und Motivation erzielt wird?

Formular – Zielvereinbarungsgespräch

Mitarbeiter:	Vorgesetzter:
Abteilung:	
Datum des Gesprächs:	
von:	bis:
<ul style="list-style-type: none"><li>– Überblick über die vereinbarten Ziele des vergangenen Zeitraums:</li><li>– Zielerreichungsgrad (Bewertung der Zielerreichung je nach Vereinbarung)</li><li>– Welche Aktivitäten führten zum Erfolg?</li><li>– Welche Ziele konnten nicht erreicht werden, und welche Gründe waren dafür ausschlaggebend?</li><li>– Aufgrund der Zielerreichung müssen folgende Veränderungen für das nächste Zielvereinbarungsjahr durchgeführt werden: Veränderungen, Begründung</li><li>– Welchen Einfluss haben die erreichten/nicht erreichten Ziele auf die Mitarbeiterbeurteilung bzw. Entlohnung?</li><li>– Welche zusätzlichen Projekte konnten im Vereinbarungszeitraum erfolgreich realisiert werden? Welche sind noch nicht abgeschlossen?</li><li>– Zielvereinbarung für das nächste Geschäftsjahr</li></ul>	
Meine Zielvorstellungen für das nächste Geschäftsjahr sind:	
Standardziele:	
Innovative Ziele:	
Qualitätsziele:	
Produktivitätsziele:	
Gewünschte Projekte:	
Gewünschte zusätzliche Informationen:	
.....	.....
Unterschrift des Vorgesetzten	Unterschrift des Mitarbeiters

☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeitergespräch (MAG), ZV-System, Anreizsystem

📄 <http://www.handbuch-fuer-den-vorgesetzten.de> (20.01.2002)

📖 Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied 2001



## 5.3 Mitarbeitergespräch

Mit dem Mitarbeitergespräch (MAG) wird eine Basis geschaffen, die Erwartungen des Unternehmens an die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter zu definieren und diese mit dem vorhandenen Potenzial sowie der Eignung abzugleichen. Aus diesem Soll-Ist-Vergleich können die Mitarbeiter ihre persönlichen Entwicklungsaufgaben ableiten. Gleichzeitig dient dieses Instrument dem Unternehmen als Grundlage für Nachwuchsförderung und Karriereentwicklung.

### **Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines MAG**

#### ➤ Vorbereitung

Termin zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbaren.  
Möglichkeiten zur gedanklichen Vorbereitung des Mitarbeiters und der Führungskraft herstellen.  
Angemessene räumliche und zeitliche Bedingungen herstellen (Ruhe und ausreichende Zeit).  
"Alte Vereinbarungen"; Aufgaben, Anforderungsprofil, aktuelle Ziele ... beachten.

#### ➤ Durchführung

Gesprächsführung  
Verbindliche Vereinbarungen treffen und dokumentieren.

#### ➤ Nachbereitung

Protokoll in Personalakten oder nur beim Mitarbeiter?  
Kontrolle, um einen Prozess in Gang zu halten.

### **Bestandteile eines MAG**

Aufgabenprofil (Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung),  
Ziele (Unternehmens-, Team- und persönliche Ziele) und Orientierungen,  
Soll-Ist-Abgleich zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil,  
Beobachtungen zur Führungs- und Arbeitssituation,  
Verbesserungsvorschläge bzw. Erwartungen an den Vorgesetzten,  
Vereinbarungen zur Mitarbeiterentwicklung (Selbstentwicklung, Lernen am Arbeitsplatz, organisierte Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb des Unternehmens).

**Checkliste für Führungskräfte:  
Wie bereite ich mich auf ein MAG konkret vor?**

- Zuständigkeiten, Ziele, Projekte des Mitarbeiters aktualisieren
- Begründungen für Leistungsbeurteilung
- Begründungen für Potenzialbeurteilung
- Begründungen für Entwicklungsmaßnahmen
- Aussagen über künftige Entwicklung und Karrierechancen des Mitarbeiters
- Unternehmens-, Bereichs-, Teamziele
- Vorstellungen über neue Ziele, Projekte und Verantwortlichkeiten
- Gesprächseinstieg
- Detaillierte Argumente für positive Gesprächspunkte (Anerkennungsphase)
- Detaillierte Argumente für kritische Gesprächspunkte (Kritikphase)
- Gesprächsablauf
- Gesprächsabschluss
- Entwicklung des Unternehmens, des Bereichs, der Abteilung
- Analyse der Interessen, Wünsche, Bedürfnisse, Erwartungen des Mitarbeiters
- Aussagen, Meinungen vom Mitarbeiter

Um im MAG zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gezielte Fördermaßnahmen vereinbaren zu können, ist ein Abgleich des Sollprofils (Stellenanforderungen) mit dem Istprofil (Eignungsprofil des Mitarbeiters) erforderlich.

Anforderungen <sup>1)</sup>	Sollprofil						Istprofil					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Zielorientiertes Handeln (Prioritätensetzung, Zielrealisierung)												
Unternehmerisches Denken/Handeln (Nutzens-/Kostenaspekte)												
Erfolgsorientierung (Rentabilitätsaspekte)												
Problemwahrnehmungs- und -lösefähigkeit												
Kontaktfähigkeit (Kundenakquise, Initiative)												
Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeit												
Serviceorientierung (Kundenbindung, Qualitätsmanagement)												

Anforderungen <sup>1)</sup>	Sollprofil						Istprofil					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Eigenverantwortung und -motivation												
Kreativität und Lernfähigkeit												
Teamfähigkeit												
Mitarbeiterführung												
.....												

1) Die unternehmens- und stellenrelevanten Kriterien sind spezifisch zu entwickeln und verknüpfen bisherige Erfahrungen mit der Kompetenzentwicklung sowie Zukunftserwartungen im Unternehmen.

Sollprofil – Wichtigkeit: 1 = sehr hoch, 2 = hoch, 3 = mittel, 4 = weniger wichtig, 5 = unwichtig, 6 = nicht relevant

Istprofil – Erfüllungsgrad 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = ausreichend, 5 = mangelhaft, 6 = ungenügend

Zur Bewertung der Qualität der MAG eignen sich beispielsweise folgende Fragen (auch im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen):

	Trifft in hohem Maße zu.				Trifft nicht zu.	Kann ich nicht beurteilen.
Meine Führungskraft führt regelmäßige Mitarbeitergespräche durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Führungskraft nimmt sich genügend Zeit für das MA-Gespräch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Führungskraft bereitet sich gründlich auf das MA-Gespräch vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bereite mich selbst intensiv auf das MA-Gespräch vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Gespräch verlief wechselseitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich hatte die Möglichkeit, aktiv meine Wünsche und Ideen einzubringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Mitarbeitergespräch ist ein nützliches Instrument der Personalarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeiterkommunikation, Mitarbeiterprofil, ZV-Gespräch, Schwierige Mitarbeitergespräche

🌐 <http://www.flexible-unternehmen.de> (10.01.2002)

📖 Nagel, R.; Oswald, M.; Wimmer, R.: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker. Stuttgart 1999

## 5.4 Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen dienen dazu, Informationen zur aktuellen Situation eines Unternehmens zu erhalten, um darauf aufbauend Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas, der Mitarbeiterzufriedenheit einzuleiten, aber auch um die Leistungsfähigkeit einzelner Unternehmenseinheiten zu optimieren.

### Fragekomplexe einer Mitarbeiterbefragung

Typische Fragekomplexe einer Mitarbeiterbefragung sind:

Arbeitszufriedenheit allgemein und einzelne Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit

Beitrag des Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg

Stabilität des Unternehmens und Sicherung der Beschäftigung

Leistungsfähigkeit und -bereitschaft (Arbeitsauslastung – Über- bzw. Unterforderung und deren Gründe)

Angemessenheit und Gerechtigkeit der Bezahlung, gerechte Beurteilung der Leistungen

„Ideales“ Vergütungssystem (Festgehälter, leistungsorientierte Vergütung, Rolle von Bonusregelungen)

Zufriedenheit mit der Führung und Mitarbeiterbeteiligung

Klarheit der Unternehmensziele

Qualität von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen

Zufriedenheit mit der Mitarbeiterförderung (Seminare, Qualifizierung am Arbeitsplatz, Karriereentwicklung)

Äußere Arbeitsbedingungen, angenehme Arbeitsplatzgestaltung

Gute Sozialleistungen

Informationspolitik in Bezug auf den eigenen Arbeitsplatz und das Unternehmen insgesamt

Zusammenarbeit und Kooperation im Team und mit anderen Bereichen

Kundenorientierung und Servicequalität des Unternehmens

Guter Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit

Umgang mit Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter

Ideen und Vorschläge zur Weiterentwicklung des Unternehmens

### **Motivierung der Mitarbeiter**

Um die Mitarbeiter zu motivieren, sich möglichst vollständig an der Mitarbeiterbefragung zu beteiligen, sind folgende Aspekte wesentlich:

Die Führungskräfte – insbesondere die Geschäftsführer und Vorstände – sollten verdeutlichen, wie wichtig ihnen der Dialog mit den Mitarbeitern und der daraus resultierende Umsetzungsprozess sind.

Die Anonymität ist zu gewährleisten; aus diesem Grunde werden häufig externe Berater eingebunden.

Um keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zu ermöglichen, sollten die Mitarbeitergruppen, zu denen detaillierte Auswertungen vorgenommen werden, nicht kleiner als fünf Personen sein.

Zur Anonymität und Vorgehensweise sollte mit der Geschäftsführung bzw. mit dem Vorstand eine verbindliche Vereinbarung getroffen werden (falls vorhanden, sollte der Betriebsrat in diese Vereinbarung eingebunden werden).

Es sollte zum Beispiel in einem Anschreiben der Geschäftsführung/des Vorstands gezeigt werden, wie sich die Mitarbeiterbefragung in den gesamten Veränderungsprozess des Unternehmens einordnet (z. B. Abgleich mit Ergebnissen aus Kundenbefragungen, Teil des Leitbildprozesses, Schwerpunkt zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems).

Wesentlich für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung ist auch die Art und Weise der Rückmeldung der Ergebnisse an die Mitarbeiter und der dann folgende Prozess der Umsetzung der Ideen und Vorschläge.

Dieses Feedback wird in der Regel von den Führungskräften vorgenommen. Die aber sind nicht selten persönlich betroffen, weil unter anderem auch ihre bisherigen Führungsleistungen auf dem Prüfstand stehen (Bedeutung der externen Begleitung).

Im Rahmen einer Mitarbeiterveranstaltung (als Dialogveranstaltung organisiert) sollten die Mitarbeiter die Gelegenheit erhalten, sich mit den Gesamtergebnissen (was ist in unserem Unternehmen positiv und was veränderungsbedürftig?) sowie Teilergebnissen (Einzelkomplexe, Mitarbeitergruppen) auseinander zu setzen.

Diese Auseinandersetzung dient folgenden Zielen:

Die Interpretation der Ergebnisse kann durch die Mitarbeiter unterstützt werden.

Der Stolz der Mitarbeiter auf Erreichtes und die Betroffenheit in Bezug auf Defizite (wofür nicht nur Unternehmensleitung und Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter Eigenverantwortung übernehmen können und sollen) kann kanalisiert werden.

Die Stärken- und Schwächen-Analyse zu einzelnen wichtigen Themenkomplexen kann vertieft werden.

Zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern können zur weiteren Unternehmensentwicklung (z. B. Leitbild, Betriebsklima, Zusammenarbeit, Eigenverantwortung der Mitarbeiter, Kompetenzentwicklung etc.) verbindliche Vereinbarungen getroffen werden.

### **Grundstruktur eines Mitarbeiter-Workshops**

Die Grundstruktur eines Mitarbeiter-Workshops könnte folgendermaßen aussehen:

Teil A: Unsere Veränderungen im Jahr ...

A1 Wie wurden die Mitarbeiter-Erwartungen erfüllt?

A2 Welche Ideen und Anregungen haben die Mitarbeiter zu ....

Teil B: Unsere Zusammenarbeit

B1 Welche Grundpositionen vertritt der Führungskreis?

B2 Wie sehen die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung aus?

B3 Welche Stärken und Schwächen haben für uns zur Zeit Priorität?

Teil C: Maßnahmenplanung

C1 Was schlagen die Mitarbeiter vor, damit sich ....verbessert?

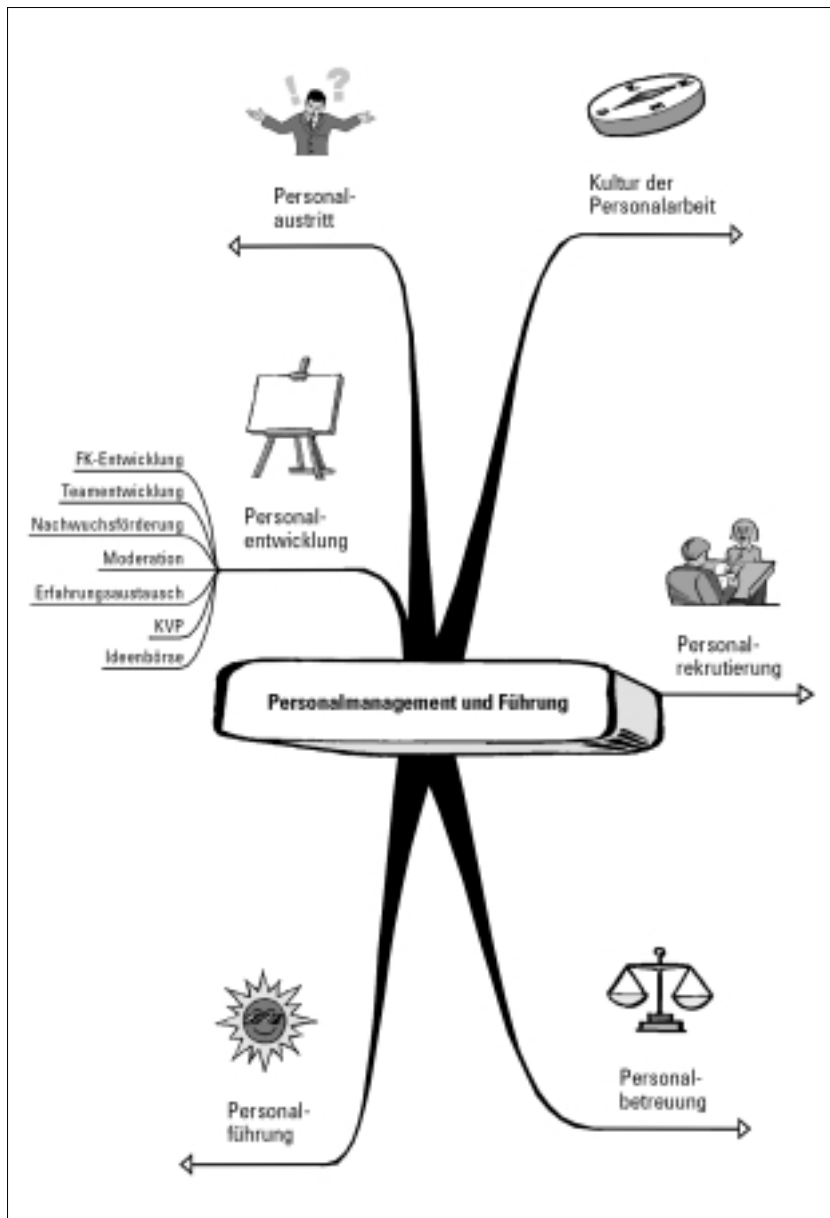
C2 Was schlägt der Führungskreis vor, damit sich ...weiterentwickelt?

C3 Verbindliche Vereinbarungen:  
Was? Wie? Wer? Mit wem? Bis wann? Messgrößen/Kontrolle?

Bei der dann folgenden Umsetzung können KVP-Gruppen, Qualitätszirkel, Projektgruppen u. Ä. nützlich sein, den eingeleiteten Veränderungsprozess systematisch weiterzuführen.

- 
- ↻ Verwandte Instrumente: Mitarbeiterkommunikation, Moderation von Gruppen, Kontinuierlicher Veränderungsprozess (KVP)
  - 🌐 <http://www.tse-hamburg.de> (20.01.2002)

## 6 Personalentwicklung





## **6.1 Führungskräfteentwicklung**

Die Führungskräfte sind wesentlich für den Unternehmenserfolg verantwortlich. Sie optimal einzusetzen, zu entwickeln und nachhaltig an das Unternehmen zu binden, ist eine wichtige Aufgabe des Personalmanagements.

### **Entwicklungstrends**

Dem Prinzip der Lernenden Organisation folgend sind folgende Entwicklungstrends wesentlich:

Mit der Auswahl der Führungskräfte werden die wichtigsten Grundlagen für die Führungs(nachwuchs)kräfte-Entwicklung gelegt (Auswahlkriterium: Lernfähigkeit und -bereitschaft).

Bedürfnisse des Einzelnen stehen im Mittelpunkt; nur eine individuelle Bedarfsermittlung und -deckung verspricht größtmöglichen Erfolg im einzelnen Entwicklungsprozess.

Schwerpunkt der Entwicklung ist Lernen im Prozess der Arbeit (Learning on the Job; Erfahrungslernen ist aufgrund der wesentlich einfacheren Transfersicherung wirkungsvoller als externe Seminare; setzt eine hohe Reflexions- und Selbstreflexionsfähigkeit voraus).

Diese Selbstverantwortung der Führungskräfte für ihre eigene Entwicklung hat zur Folge, dass die Verantwortung für die Führungs(nachwuchs)kräfte-Entwicklung nicht in erster Linie bei den Personalspezialisten, sondern bei jeder unmittelbaren Führungskraft liegt.

Führungskräfte, die Führungskräfte führen (also die Geschäftsführer und Vorstände), nehmen durch ihren praktizierten Führungsstil – durch die gelebte Führungskultur – eine wichtige Vorbildfunktion im Rahmen der Entwicklung der Führungsnachwuchskräfte wahr.

Die schrittweise Professionalisierung der Führungsarbeit, (das schließt auch die jungen Geschäftsführer und Vorstände ein) ist als ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu gestalten, in dem das Mitarbeiter-Feedback eine wichtige Rolle spielt.

Führungskräfte sind Lernbegleiter, d. h., durch Delegation von Verantwortung, Unterstützung der Ziel- und Aufgabenrealisierung sowie Kontrolle der Ergebnisse und Vorgehensweisen stärken sie die Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

Persönliche Patenschaften und Karrierebegleitung für einzelnen Nachwuchskräfte sind wichtige Formen, eine systematische Nachwuchsentwicklung zu erreichen.

Im Rahmen von Teamgesprächen erhalten die Führungskräfte Einschätzungen zu ihrem Führungsverhalten.

Bei Konflikten im Team oder Führungsdefiziten sollten Maßnahmen zur Teamentwicklung oder ein individuelles Coaching angeboten werden (eine externe Begleitung ist in solchen Fällen empfehlenswert).

Führungskräfte-Meetings sollten auch als Erfahrungsaustausch zum Führungsverhalten genutzt werden.

Moderierte Lerngruppen oder Kollegiale Beratung sind wirkungsvolle Lernformen für Führungs(nachwuchs)kräfte-Entwicklung an Hand von Praxisfällen.

Inhouse-Trainings sind externen Führungskräfte-Seminaren vorzuziehen, weil sie auf die vorhandene Führungskultur maßgeschneidert werden können.

### **Vorbereitung Inhouse-Maßnahme**

Was ist bei der Vorbereitung einer Inhouse-Maßnahme zu beachten?

➤ Zieldefinition/Analyse des Trainingsbedarfs

Strategische Ziele, den konkreten Trainingsbedarf sowie die Eckdaten des Qualifizierungsvorhabens im Vorfeld gemeinsam mit dem Trainer genau klären; wesentliche Informationen zur Führungskultur vermitteln.

➤ Konzeption und Angebot

Darauf achten, dass ein für Ihre konkrete Situation maßgeschneidertes Trainingsprogramm entwickelt wird; mehrere Angebote einholen und bewerten; den konkreten Trainervorschlag hinterfragen.

➤ Umsetzung

Auf der Grundlage des Trainingsdesigns die Durchführung mit aktuellen Fällen oder Projekten praxisnah gestalten; Transfersicherungsmaßnahmen, deren Umsetzung auch kontrolliert werden müssen, sind wesent-

lich; dafür tragen Trainer, Teilnehmer und die jeweiligen Vorgesetzten gemeinsame Verantwortung.

➤ Abschluss der Maßnahme

In einem Feedback-Gespräch sollten Sie gemeinsam mit Ihrem Trainer die Zielerreichung prüfen.

➤ Teilnehmerzahl

Bei verhaltensorientierten Trainings sollte die Gruppe acht bis max. zwölf Teilnehmer umfassen.

➤ Kriterien der Trainerauswahl

Fachliche Kompetenz

- berufliche Erfahrungen und einschlägige Zusatzqualifikationen,
- lösungsorientierte Methodenvielfalt,
- Branchenerfahrungen mit entsprechend geprüften Referenzen.

Persönliche und soziale Kompetenz

- Übereinstimmung von Trainerpersönlichkeit und Auftrag,
- Erfahrungen mit unterschiedlichen (Unternehmens-)Kulturen und Zielgruppen.

### **Entwicklungsmaßnahmen im Prozess der Arbeit**

Welche Entwicklungsmaßnahmen sind im Prozess der Arbeit besonders wirkungsvoll?

➤ Feedback für Führungskräfte

- Mitarbeiter erarbeiten das Feedback für ihre Führungskräfte.
- Führungskräfte nehmen das Feedback der Mitarbeiter an (z. B. Einzelgespräche).
- Führungskräfte setzen sich gemeinsam mit dem Feedback der Mitarbeiter auseinander.
- FK und MA treten danach in einen Dialog

➤ Teamentwicklungs-Maßnahmen

- Unterstützung der Führungskräfte beim gezielten Umsetzen der Führungsrollen im Rahmen von Teambildung und -entwicklung

## ➤ Kollegiale Beratung

- Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und des Selbsthilfe-Potenzials der Teilnehmer
- Unterstützung der kommunikativen Fähigkeiten

---

☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeiterbefragung, Teamentwicklung, Führungskultur

🌐 <http://www.mwonline.de>

📖 Geißler, K. G.; Laske, S. L.; Orthey, F.-M. O. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Beraten – Trainieren – Qualifizieren. Konzepte, Methoden und Strategien. Köln (jährliche Aktualisierungen)

Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied 2001

## 6.2 Teamentwicklung

Im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen können die Startbedingungen bei der Bildung neuer Teams oder die Bedingungen der Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb vorhandener Teams verbessert werden. Die Maßnahmen beziehen sich auf "natürliche" Gruppen, d. h. Teams, die auf Grund ihrer gemeinsamen Arbeitsaufgabe arbeitsteilig eng zusammenwirken.

Der Teamentwicklungsprozess umfasst unterschiedlichste Maßnahmen, die mit moderierten Gruppensitzungen beginnen. Die Prozessbegleitung wird in der Regel von einem gruppenexternen Moderator wahrgenommen, der als "neutraler" Begleiter für die eingesetzten Methoden, aber nicht für die inhaltlichen Lösungen verantwortlich ist.

### **Merkmale**

Merkmale, die im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen bearbeitet werden können, sind:

Rolle des Teams im Unternehmen (Identität und Kooperation mit anderen Teams)

Führung des Teams (Führungsstil, Ansprüche an Führung, Selbstorganisation der Gruppe und Eigenverantwortung der Mitarbeiter)

Kompetenzprofil (Stärken und Schwächen einzelner Teammitglieder)

Leistungsfähigkeit des Teams (Zielfindung und -realisierung, Umgang mit Leistungsschwächen im Team)

Zusammenarbeit (gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder, Nutzung der Stärken einzelner Mitarbeiter zum Ausgleich von Schwächen)

Teamklima (Art der Kommunikation, Umgang mit Fehlern und Problemen)

Kommunikation ("Spielregeln" der Zusammenarbeit)

Lernkultur (Art des Wissenstransfers, gemeinsame Qualifizierung)

Arbeitsmethoden und -abläufe (Standards und Regelungen, die die Teamarbeit erleichtern und wiederkehrende Aufgaben und Abläufe erleichtern)

## **Vorgehen**

Grundsätzliches Vorgehen bei der Teamentwicklung

Klären der Ausgangsbedingungen und Zielsetzungen

Statusanalyse (Teamsituation im Detail erfassen, z. B. mit Hilfe eines anonym eingesetzten Fragebogens)

Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses über die Rolle des Teams im Unternehmen

Definition der Teamziele und die dafür erforderlichen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Reflexion über die ablaufenden Gruppenprozesse (Wer übernimmt welche Rolle im Team? Wie ist die Zusammenarbeit unter schwierigen Bedingungen?)

Erarbeitung von Wegen und Maßnahmen, um die im Team bestehenden Probleme sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene zu lösen, durch beispielsweise

- Stärkung der Kommunikation und gegenseitigen Unterstützung der Teammitglieder zur besseren Erfüllung der Teamziele,
- Entwickeln der Konfliktfähigkeit, d. h. lernen, die Konflikte im Team selbst zu lösen und sie nicht "auf den Tisch der Führungskraft zu schieben",

- Abbau von Konkurrenzdenken zwischen den Teammitgliedern und zu anderen Teams des Unternehmens,
- Stärken des Bewusstseins der gegenseitigen Abhängigkeit der arbeitsteilig zusammenwirkenden Teammitglieder.

### Teamfragebögen

Typische Fragekomplexe in Teamfragebögen sind (Schwark, S. 519 ff.):

Der Teamleiter: Rolle, Führungsstil (Teamentwicklungsmaßnahmen können gut mit der Führungskräfteentwicklung verbunden werden.)

Organisation des Teams

Klima und Verhalten im Team

Engagement und Verantwortung der Teammitglieder

Rahmenbedingungen des Teams

Beispiel eines Fragebogens zur Vorbereitung einer Teamentwicklungsmaßnahme

Bitte bewerten Sie die einzelnen Aussagen danach, wie wichtig sie für Sie sind. Tragen Sie in das linke Kästchen eine 1 vor der Aussage ein, die Ihnen am wichtigsten ist, eine 2 vor der für Sie zweitwichtigsten Aussage usw.	Bitte beurteilen Sie durch Ankreuzen eines der unteren Kästchen, inwieweit die Aussagen für Ihr Unternehmen erfüllt sind.					
	<b>Voll und ganz erfüllt.</b>		<b>Gar nicht erfüllt.</b>		<b>Kann ich nicht beurteilen.</b>	
Wir sind locker/ausgeglichen und schaffen so eine positive/leistungsorientierte Teamatmosphäre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sind engagiert und erkennen schnell neue Kundenanforderungen und Marktchancen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir akzeptieren die Persönlichkeit und die besonderen Fähigkeiten/Stärken des anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir informieren uns rechtzeitig und ausreichend über Chancen und Probleme des Kunden/des Marktes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sind offen für neue Anregungen und Methoden anderer (die von innen und außen kommen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schaffen ein vertrauensvolles Klima, in dem jeder MA Ideen/Vorschläge zur Verbesserung der Arbeit einbringen/umsetzen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Voll und ganz erfüllt.			Gar nicht erfüllt.			Kann ich nicht beurteilen.
Wir motivieren und begeistern uns gegenseitig für unsere Projektarbeit; geben uns regelmäßig Feedback zu Leistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir treffen im Team gemeinsam Vereinbarungen zur Leistungssteigerung und halten uns an diese Absprachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sprechen miteinander und nicht übereinander und geben uns so gegenseitige Hilfestellung beim Lösen individueller Probleme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sprechen Team-Konflikte und Leistungsdefizite in unserem Team offen an und lösen sie gemeinsam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir organisieren den Wissenstransfer; wir lernen voneinander.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir unterstützen uns gegenseitig beim Lösen unserer Aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir organisieren unsere Arbeit im Team selbstständig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeiterbefragung (MAB), Moderation von Gruppenprozessen, Führungskräfteentwicklung

🌐 <http://www.mwonline.de>

📖 Müller, H.; Jutzi, K.: Management von Kleinen und Mittleren Unternehmen. Instrumente, Vorschläge und Methoden zur praktischen Gestaltung von Lernen und Verändern. Materialsammlung. Berlin 2001

Geißler, K. G.; Laske, S. L.; Orthey, F.-M. O. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Beratern – Trainieren – Qualifizieren. Konzepte, Methoden und Strategien. Köln (jährliche Aktualisierungen)

Schwark, B.: Teamfragebogen. In: Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. edition QUEM, Bd.13. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 519-522

### 6.3 Nachwuchsförderung und Karriereentwicklung

Bei der Entwicklung von Mitarbeitern kommt den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu (Potenziale erkennen, förderungswürdige Mitarbeiter identifizieren). In Mitarbeitergesprächen ermitteln sie die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und geben Orientierungen für eine gezielte Weiterentwicklung der Kompetenzen (fachliche und außerfachliche). Die Führungskräfte unterstützen die Mitarbeiter beim Lernttransfer in die Praxi. Gemeinsam schaffen sie optimale Rahmenbedingungen für das Lernen im Prozess der Arbeit.

Einer gezielten Nachwuchsförderung sollten folgende Prämissen zugrunde liegen:

Jeder Mitarbeiter ist zunächst für seine persönliche Entwicklung selbst verantwortlich.

Auf der Basis von Selbstverantwortung, Freiwilligkeit und Individualität sollte das Unternehmen einen abgestimmten Maßnahmenkatalog (Baukastenprinzip) entwickeln, um den Mitarbeitern zielgruppengerecht verschiedene Angebote zur Förderung und Karriereentwicklung zu unterbreiten.

Dieses Angebot kann den Nachwuchskräften eine Orientierung bieten, ihre Potenziale zu zeigen und sich entwickeln zu wollen.

Gleichzeitig gibt es den Führungskräften Hilfestellung, ihre Rolle als Personalentwickler und Lernförderer auszugestalten.

### **Bausteinkonzept**

Beispiel für ein Bausteinkonzept zur systematischen Nachwuchsförderung und Karriereentwicklung (in kleinen Unternehmen weniger in der vertikalen als vielmehr in der horizontalen Richtung; sollte unternehmensspezifisch ausgearbeitet werden)

<b>Bausteinkonzept</b>
------------------------

<b>Führungsverhalten/FK-Entwicklung/Nachwuchsförderung</b>		
<b>Arbeitsplatz als zentraler Lernort</b>	<b>Begleitete Lerngruppen, moderierte Teamgespräche</b>	<b>Lernen im Projekt, Patentsystem</b>

Handlungsschwerpunkte		
Nachwuchsförderung im Ausbildungsbereich	Gezielte Nachwuchsförderung	Führungsverhalten FK-Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahlverfahren</li> <li>• Projektlernen</li> <li>• Angebote zur beschleunigten Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachwuchs-Pool</li> <li>• Stellvertretung</li> <li>• Projektlernen</li> <li>• Hospitation von Erfahrungsaustausch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FK-Workshops</li> <li>• FK als Lernförderer</li> <li>• Feedback für FK</li> <li>• Erfahrungsaustausch</li> <li>• Teamentwicklung</li> </ul>



## **Gezielte Förderung des Führungsnachwuchses**

Die Führungskräfte sind für die Nachwuchsförderung verantwortlich.

Die Führungskräfte setzen Impulse für Eigenverantwortung und Selbstentwicklung der Mitarbeiter; im Rahmen von Mitarbeitergesprächen schätzen sie die Potenziale der Mitarbeiter ein und zeigen Wege der Mitarbeiterförderung und Karriereentwicklung auf.

Im Rahmen von Gesprächen der Personalverantwortlichen mit den Führungskräften werden die Maßnahmen entwickelt bzw. erläutert, die für die Nachwuchsförderung der jeweiligen Mitarbeitergruppe besonders geeignet erscheinen.

Folgende Maßnahmen haben sich auch in jungen Unternehmen bewährt:

Förderung von Auszubildenden und Praktikanten sowie Diplomanden

Patenschaften für Trainees und Nachwuchskräfte durch Mitglieder der Geschäftsleitung oder Projektleiter

Individuelles Lernen (Selbststudium, individuelle Wissensaneignung ...)

Organisiertes Lernen (Wissensvermittlung: Basis-Handwerkzeug, wie z. B. Kommunikation, Präsentation, Moderation, Projektmanagement)

Projektarbeit (Übertragung von Stellvertreterfunktionen in der Projektleitung)

Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (erweiterte Arbeitsaufgaben)

Jobrotation (Übertragung neuer Aufgaben)

Nutzung von Know-how-Trägern aus anderen Fachgebieten

Coaching

## Checkliste zur Kompetenzentwicklung in jungen Unternehmen

Beschreibung der Bewertungskriterien	Bewertung				
	stimmt gar nicht				stimmt vollkommen
Die meisten unserer Mitarbeiter sind schon Spitzenkräfte, wenn sie bei uns anfangen. Den Rest lernen sie on-the-job.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
Damit unsere Mitarbeiter ständig up-to-date bleiben, ist es wichtig, sie regelmäßig auf externe Schulungen zu schicken.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
Wir arbeiten so eng in Teams, da lernt der eine vom anderen.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
Wir organisieren interne Schulungen, bei denen die Mitarbeiter ihr Wissen untereinander austauschen.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
Wenn man einen Mitarbeiter schult und einen anderen nicht, so kann leicht Neid und Missgunst entstehen.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
Externe Schulungen sind meistens sehr kostspielig und bringen für die Praxis recht wenig.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
Unsere Mitarbeiter werden so gut bezahlt, da kann man erwarten, dass sie sich um ihre Fortbildung selber kümmern.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
Durch unsere Strukturen muss jeder mal in jedem Bereich arbeiten, dadurch wird am besten gelernt.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
Wenn ein Mitarbeiter eine Schulung wünscht, dann wird diese mit Sicherheit gewährt, wenn wir glauben, dass es sich lohnt.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
Die Aussicht auf zusätzliche Schulungen sind ein gutes Mittel, die Mitarbeiter zu motivieren.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter genügend Zeit eingeräumt bekommen, damit sie sich selber fort/weiterbilden können.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤

☞ Verwandte Instrumente: Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Lernkultur

🌐 <http://www.umsetzungsberatung.de> (26.01.2002); <http://www.dgfp.de> (28.01.2002)

📖 Müller, H.; Jutzi, K.: Management von Kleinen und Mittleren Unternehmen. Instrumente, Vorschläge und Methoden zur praktischen Gestaltung von Lernen und Verändern. Materialsammlung. Berlin 2001

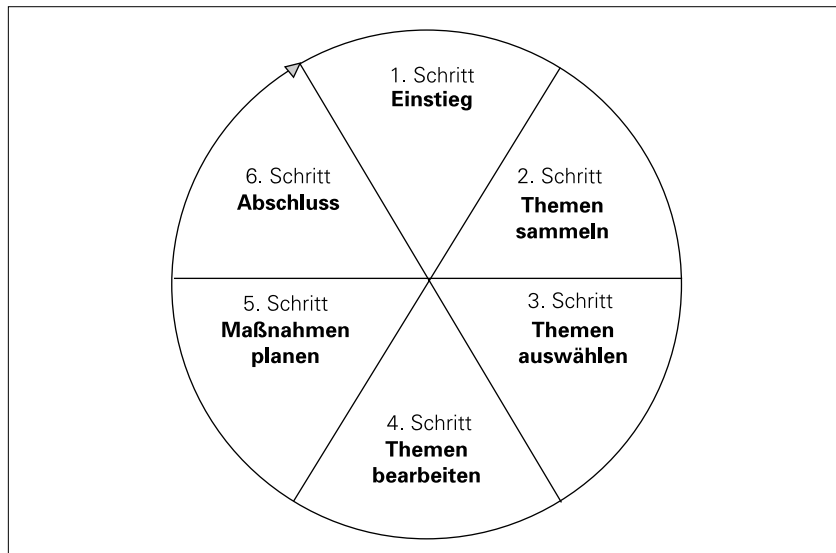
Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. edition QUEM, Bd. 13. Münster, New York, München, Berlin 2000

## 6.4 Moderation von Gruppenprozessen

Erfahrungsgemäß engagieren sich die Mitarbeiter stärker bei der Realisierung von Problemlösungen, wenn sie bei der Erarbeitung und der Entscheidungsfindung einbezogen werden. Die Ideenfindung wird wesentlich intensiver und gründlicher durchgeführt, wenn Gruppenprozesse mit Hilfe der gängigen Moderationsmethoden geführt werden.

Aus den Gruppenprozessen wird schneller erkennbar, wer für welches Teilthema eine besondere Energie/Kompetenz einbringt. So wird die arbeitsteilige Realisierung in der Umsetzungsphase erleichtert.

### Der typische Ablauf einer Moderation



### Phasen der Moderation von Gruppenprozessen

**Einstieg:** Mit einem Warming-up sichern, dass sich alle Teilnehmer auf das Thema einstellen und gemeinsam ihre Erwartungen und Ziele geklärt werden.

**Themen sammeln:** Probleme sammeln, Ideen mit ähnlichen Aussagen gruppieren und Obergriffen definieren (Ideenblöcke clustern); weitere Ideen ergänzen.

Themen auswählen: Ideen gewichten (z. B. Punktbewertung); Ideen nach ihrer Realisierungsmöglichkeit auflisten (Priorisierung)

Themen bearbeiten: Zur praxisgerechten Umsetzung ist zunächst die Frage zu beantworten, welche der Ideen sollen wie weiter verfolgt werden?

Maßnahmen planen: Lösungsmöglichkeiten zur Realisierung der Ideen suchen; dabei Umsetzungsvoraussetzungen, -hemmnisse, -kosten etc. berücksichtigen und verbindliche Aufträge zur Umsetzung mit Zeitplanung auslösen ("W-Fragen").

Abschluss: Klären, wie die Realisierung weiter verfolgt und die Ergebnisse kontrolliert werden (wichtig ist der nachfolgende Veränderungsprozess, damit es keine Einmal-Aktion ist, die im Sande verläuft).

Die Führungsrolle als Moderator ist für kleine und mittlere Unternehmen, die sich in einem permanenten Veränderungsprozess befinden, immer wichtiger, weil es darauf ankommt, die Mitarbeiter-Ideen und -Vorschläge zu erfassen und umzusetzen.

Gruppenprozesse moderieren ist etwas anderes als Arbeitsgruppen leiten. Die Moderationsrolle ist eine ergänzende Aufgabe zu der Führungs- und Steuerungsfunktion. Ob eine Führungskraft diese Rolle selbst wahrnimmt, ein Teammitglied mit der Moderationsaufgabe betraut oder einen "Teamexternen" als Unterstützer hinzuzieht, hängt von der Gruppensituation, der Themenstellung und der "persönlichen" Betroffenheit der Führungskraft ab.

## **Moderationsmethoden**

Die wichtigsten Moderationsmethoden für den Praktiker im Überblick:

Themenspeicher: Moderator listet gemeinsam mit der Gruppe die Themen, die bearbeitet werden sollen, auf. Die Themen werden der Reihe nach behandelt. Alternativ kann eine Bewertung mit Punkten (Punktabfrage) erfolgen, um Prioritäten zu setzen.

Abfrage auf Zuruf: Moderator stellt eine Frage und bittet um deren Beantwortung. Teilnehmer rufen die Antworten dem Moderator zu, dieser visualisiert die Antworten.

Kartenabfrage: Moderator stellt eine Frage an die Gruppe und bittet um deren Beantwortung; hierzu verteilt er Moderationskarten in einheitlicher Farbe, damit nicht verschiedene Karten allein auf Grund ihrer Farbe hervortreten.

Je nach Gruppensituation ist eine anonyme (verdecktes Einsammeln, mischen) oder offene (Teilnehmer lesen ihre Karten vor) Vorgehensweise möglich.

Brainstorming: Methode zur Ideenfindung mit folgenden Grundregeln

1. kein Kritisieren eigener oder fremder Gedanken,
2. freies und ungehemmtes Äußern von Gedanken, auch von außergewöhnlichen Ideen,
3. Aufgreifen und Verfolgen der Ideen anderer.

Weitere wichtige methodische Hinweise:

Während der Gruppenarbeit Ergebnisse gut visualisieren.

Gemeinsam erarbeitete Gruppenergebnisse abstimmen.

Gruppenergebnisse immer gut protokollieren, auch Zwischenergebnisse dokumentieren.

Vorteile der Visualisierung:

Sachverhalte knapp und für alle nachvollziehbar auf Flipchart- oder Packpapierbögen festhalten, um den Ideenfluss zu erkennen.

Konzentration auf das Wesentliche, weil die wichtigsten Gedanken auf einem Blick erfasst werden.

Alle Teilnehmer können leichter in die Diskussion einbezogen werden.

Gefasste Beschlüsse und Vereinbarungen können vor Ort sofort noch einmal abgestimmt werden.

Unterschiedliche Standpunkte können schneller geklärt werden.

Die zeitliche Strukturierung der Diskussion wird erleichtert.

---

☞ Verwandte Instrumente: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung

🌐 <http://www.mwonline.de> (20.01.2002)

📖 Geißler, K. G.; Laske, S. L.; Orthey, F.-M. O. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Beraten – Trainieren – Qualifizieren. Konzepte, Methoden und Strategien. Köln (jährliche Aktualisierungen)

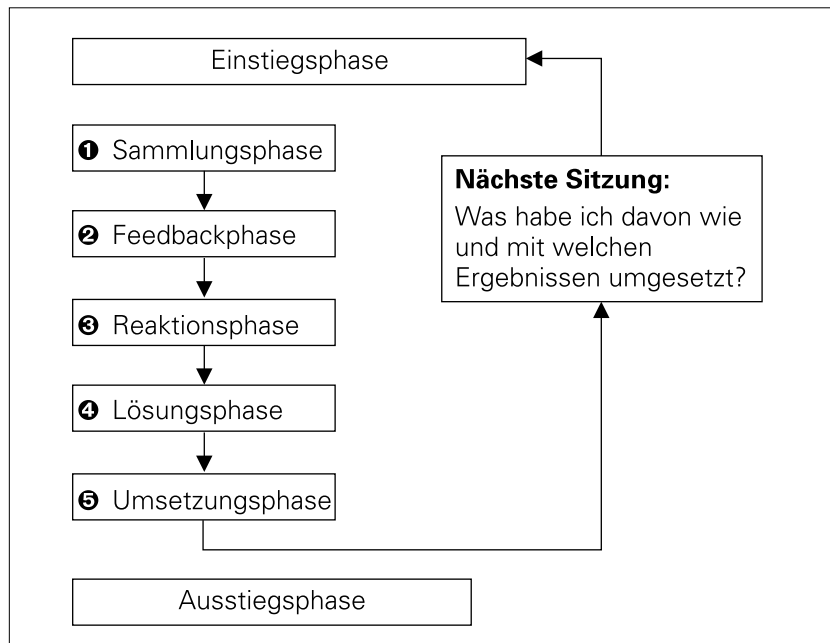
Klebert, K. u. a.: Moderationsmethode. Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen. Hamburg 1991

## 6.5 Erfahrungsaustausch und Kollegiale Beratung für Führungskräfte

Die kollektive Fallberatung stammt aus dem Bereich der Supervision und hat bisher eher im pädagogischen Umfeld der Lehrerausbildung ihre Verbreitung gefunden.

Kollegiale Beratung sind Lerngruppen, in denen die Teilnehmer unterschiedliche Rollen einnehmen. Der Fallgeber präsentiert sein "Problem", der Moderator sorgt für Einhaltung des Zeitrahmens und für die Trennung von Analyse und Bewertung, die Berater konzentrieren sich auf die Fall-darstellung, teilen ihre Wahrnehmung mit und bieten Lösungen an, die vom Moderator visualisiert erfasst werden. Ein Prozessbeobachter kann nach der Problemanalyse und Erarbeitung von Lösungsansätzen zu seinen Beobachtungen Einzelfeedback geben.

### Typischer Ablauf einer Fallberatung



Diese Lernform wird im Rahmen der Führungskräfteentwicklung sowohl zur Lösung von Sachaufgaben (Hardfacts) als auch zur Führungskräfte-

te(nachwuchs-)entwicklung (Softfacts) eingesetzt. Sie kann aber auch für einen abteilungsübergreifenden Erfahrungsaustausch genutzt werden.

### **Vorgehen bei der Kollegialen Beratung**

Zuerst beschreibt der Fallgeber die Situation, die Berater stellen gezielt Verständnisfragen. (Explorationsphase – 15 Minuten)

Dann spiegeln die Berater ihre eigenen Wahrnehmungen und Gefühle wider, wobei sie untereinander diskutieren; Fallgeber hört lediglich zu. (Feedbackphase – 20 Minuten)

Fallgeber bewertet die Äußerungen, fasst neue Erkenntnisse zusammen und entscheidet, an welchem Schlüsselthema weiter gearbeitet werden soll. (Reaktionsphase – 10 Minuten)

Die Berater sammeln wie in einem Brainstorming Lösungsideen, der Fallgeber hört zu. (Lösungsphase – 20 Minuten)

Der Fallgeber nimmt Stellung zu den Vorschlägen und konkretisiert sein weiteres Vorgehen. (Umsetzungsphase – 10 Minuten)

Gruppe bewertet die Diskussion nach den Kriterien "Wie konnte ich mich einbringen?" – "Wie zufrieden bin ich mit dem Ergebnis?" – "Wie habe ich die Zusammenarbeit erlebt?"; Prozessbeobachter gibt den Teilnehmern ein persönliches Feedback. (Ausstiegsphase – 15 Minuten)

Im Folgetreffen wird besprochen, was in der Zwischenzeit umgesetzt wurde.

### **Erfahrungsaustausch**

Nachfolgendes Beispiel eines Interview-Leitfadens zeigt, wie ein strukturierter Erfahrungsaustausch zur Nutzung eines Beurteilungs- und Förder-systems (BuF-System) genutzt werden kann:

1. Eine positive Erfahrung als Führungskraft in der Anwendung des BuF-Systems

Bitte reflektieren Sie über Ihre Erfahrungen als Führungskraft seit Einführung des BuF-Systems. Wahrscheinlich haben Sie in der praktischen An-

wendung Höhen und Tiefen erlebt. Bitte erinnern Sie sich an eine positive Erfahrung:

- Was genau war die Situation?
- Was machte diese Erfahrung so positiv für Sie?
- Welche Erfolgsfaktoren machten diese positive Erfahrung möglich?
- Was war Ihr Beitrag zum Gelingen?

## 2. Eine schwierige Situation in der Anwendung des BuF-Systems

Bitte reflektieren Sie einen Moment über spezielle Situationen in der Anwendung des BuF-Systems, in denen Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft auf Schwierigkeiten gestoßen sind. Was geschah genau?

Auswertung der Interviews an Achter-Tischen (als Erfahrungsaustausch)

Tauschen Sie nun die wichtigsten Erfahrungen aus den Interviews aus. Was hat Sie besonders beeindruckt?

Wählen Sie pro Tisch eine Situation aus, die eine positive Erfahrung in der Anwendung des BuF-Systems beschreibt. Berichten Sie darüber bitte im Plenum.

Fassen Sie die Gemeinsamkeiten aus den Interviews in maximal drei Aspekten pro Frage zusammen.

---

☞ Verwandte Instrumente: Führungskräfteentwicklung, Nachwuchsförderung, Lernformen

🌐 <http://www.flexible-unternehmen.de> (10.01.2002)

📖 Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied 2001

## 6.6 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Wenn die Produkte und Dienstleistungen, die Arbeitsabläufe oder Herstellungsverfahren verbessert werden sollen, sind die Ideen und Vorschläge aller Mitarbeiter gefragt. Im Mittelpunkt des KVP steht das Streben nach permanenter Verbesserung. Es gibt keinen Prozess, der so gut ist, dass er sich nicht noch verbessern ließe. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) leitet sich von dem japanischen "Kaizen" (Kai = "Veränderung" und Zen = zum "Guten") ab, bei dem es nicht um die



großen (revolutionären) Veränderungen, sondern um die vielen kleinen Veränderungen geht, die zu einer schrittweisen Verbesserung des Unternehmens genutzt werden.

### **Vorgehensweise**

Beim KVP hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

#### ➤ Problemanalyse

Die Prozesse werden analysiert und in ihre einzelnen Arbeitsabläufe zerlegt. Dabei werden die Ursachen der Probleme möglichst gemeinsam mit anderen Team-Mitgliedern herausgearbeitet (moderierte KVP-Gruppen).

#### ➤ Lösungen entwickeln und bewerten

Unter Nutzung kreativer Methoden (z. B. Brainstorming in Gruppen oder Brainwriting in Einzelarbeit) werden zunächst Lösungsideen gesammelt, die daran anschließend nach vorher definierten Kriterien bewertet werden. Mögliche Kriterien könnten sein: erwarteter Nutzen, Kosteneinsparungen, Zeitaufwand für die Umsetzung u. Ä. Die Bewertung der Lösungsvorschläge sollte im Team und mit der zuständigen Führungskraft abgestimmt werden.

#### ➤ Umsetzung und Controlling

Zur Umsetzung des abgestimmten Lösungsvorschlags wird vereinbart, in welchen Teilschritten zeitlich vorgegangen wird und wer für die Realisierung die Verantwortung trägt. Die 5 "W"-Fragen (Was? Wie? Wer? Mit wem? Bis wann?) sind für die Erarbeitung verbindlicher und kontrollfähiger Umsetzungsmaßnahmen hilfreich. Erst durch die Umsetzung eines Verbesserungsvorschlags in die Praxis kann überprüft werden, ob die Idee tatsächlich die Effekte gebracht hat, wie sich die Mitarbeiter oder Teams das vorgestellt hatten.

Nach einem Zeitraum X sollten Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam prüfen, ob sich der Verbesserungsvorschlag bewährt hat und welche Ergebnisse erreicht wurden. Für den Fall, dass der Verbesserungsvorschlag nicht wirkungsvoll war, sollte erneut mit der Problemanalyse begonnen werden.

Da KVP ein kontinuierlicher Prozess ist, der nie endet, sollten sich die Mitarbeiter nach erfolgreicher Umsetzung ihrer Verbesserungsprozesse anderen Problemen im eigenen Arbeitsbereich bzw. im Unternehmen zuwenden. Es ist eine entscheidende Führungsaufgabe, die Motivation aller Mitarbeiter für den KVP wachzuhalten und sie bei der Umsetzung von KVP-Maßnahmen zu unterstützen.

## Bewertung

Beispiel einer Bewertung von KVP-Maßnahmen:

KVP-Maßnahmen	Prio-rität	Zeit			Umsetz-barkeit		Nutzen			Anmerkung
		kurz	mit-tel	lang	Finanz-bedarf	Ver-bün-dete	hoch	mit-tel	ge-ting	
Sortiments-straffung	A <sup>1)</sup>	<b>X</b>			<b>nein</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			Ergebnisse der Marktanalyse berücksichtigen
innerbetriebliche Logistik	C	<b>X</b>			mittel	<b>X</b>		<b>X</b>		
Online-Überwachung	C		<b>X</b>		mittel			<b>X</b>		
Transparenz der Leistungsdaten	B <sup>2)</sup>		<b>X</b>		<b>nein</b>		<b>X</b>			Leistungen, Fehler, Reklamationsquote

- 1) Priorität A – hoher Nutzen, kurzfristige Umsetzung
- 2) Priorität B – hoher Nutzen, mittelfristige Umsetzung
- 3) Priorität C – alle weiteren

Nach der Ideensammlung und Clusterung sowie Bewertung der einzelnen Ideen und Lösungsvorschläge werden die Einsparpotenziale geschätzt und ein Commitment zu den mittelfristigen Entwicklungszielen getroffen.

## Umsetzungsplanung

Die Umsetzungsplanung der KVP-Maßnahmen verdeutlicht die Übersicht.

Was?	Wie?	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	Kontrolle?
neue Aufgaben/Qualifizierung	Ruhige Zeiten zur Einarbeitung in neue Aufgaben nutzen (sollte personenkonkret geplant werden).	alle Mitarbeiter im Produktbereich X	Mitarbeiter als Know-how-Träger	bei Bedarf	im Rahmen der MAG
Flexibilität in der Aufgabenverteilung	Bei Engpässen nehmen die MA in Eigenverantwortung die Umorganisation von Aufgaben wahr, um den Kundenanforderungen noch besser Rechnung zu tragen.	alle Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt	Gruppenleiter	laufend	quartalsweise im Rahmen einer MA-Besprechung
informelle Kommunikation	Das WIE, um dem Bedürfnis der MA nach persönlicher Kommunikation stärker Rechnung zu tragen, wird im kommenden Meeting vertieft.	Frau Beispiel (für die Organisation der Besprechung)	alle FK und MA	nächste MA-Besprechung	im Rahmen der jährlichen MA-Befragung

## Probleme/Fragen

Häufig gestellte Probleme oder Fragen im Zusammenhang mit KVP sind:

Wie grenzen sich KVP-Aktivitäten von alltäglichen Arbeitsaufgaben ab?  
Was ist KVP und was nicht?

Wie können KVP-Aktivitäten dokumentiert und bewertet werden (Aufwand-Nutzens-Betrachtungen)?

Wie stehen die Instrumente "Ideenbörse" und "KVP" zueinander?

Wie kann die Umsetzung erreicht werden, wenn Mitarbeiter außerhalb der KVP-Gruppe gebraucht werden?

☞ Verwandte Instrumente: Moderation von Gruppenprozessen, Ideenbörse

🔗 <http://www.flexible-unternehmen.de> (10.01.2002)

📖 Wahren, H.-K.: Erfolgsfaktor KVP – Mitarbeiter in Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung integrieren. München 1998

Geißler, K. G.; Laske, S. L.; Orthey, F.-M. O. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Beratern – Trainieren – Qualifizieren. Konzepte, Methoden und Strategien. Köln (jährliche Aktualisierungen)

Bergstermann, M. u. a.: Ideen-Management. Wie nutzen wir die Ideen in unserem Unternehmen? Handlungsanleitung für die Praxis, Nr. 3. Berlin 1999

## 6.7 Ideenbörse

Mit einer Ideenbörse möchten die Unternehmen die Mitarbeiter motivieren, die Kosten zu reduzieren, die Arbeitsabläufe zu vereinfachen, die Produktivität und die Ertragssituation des Unternehmens zu steigern, die Produktqualität, die Arbeitsbedingungen oder die Betriebssicherheit zu verbessern. Die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter werden nach ihrem Wert für das Unternehmen prämiert.

### Grundsätze

Bei einer Ideenbörse haben sich folgende Grundsätze bewährt:

Jeder Verbesserungsvorschlag wird verantwortungsvoll behandelt.

Bei Ideen, die zwar eingebracht, aber nicht umgesetzt werden können, erfolgt keine Missachtung.

Praktikable Vorschläge werden sofort umgesetzt.

Die Mitarbeiter sind genau mit den Grundsätzen der Prämierung vertraut.

Die Prämien werden schnell und bar unter Teilnahme der Öffentlichkeit ausgezahlt.

Die Mitarbeiter erhalten bei der Formulierung von Verbesserungsvorschlägen Beratung und Unterstützung.

Basis dafür ist ein transparentes, nachvollziehbares und auch einforderbares Prämiensystem. Die Erfolge der Ideenbörse müssen unter allen Mitarbeitern kommuniziert werden.

## **Bearbeitung von Mitarbeitervorschlägen**

Bei der Bearbeitung von Mitarbeitervorschlägen ist folgender Ablauf zu berücksichtigen:

Einreichen des Verbesserungsvorschlags (Verbesserungsvorschläge können von einzelnen Mitarbeitern oder von Teams erarbeitet werden) → Ideenblatt

Begutachtung des Verbesserungsvorschlags → Formblatt zur Begutachtung

- Umsetzbarkeit
- Betrieblicher Nutzen
- Art der Vorteile
- Anwendungszeit, -häufigkeit und -orte
- Umsetzungsaufwand

Umsetzung des Verbesserungsvorschlags (Wird ein realisierbarer Vorschlag nicht umgesetzt, müssen dafür die Gründe bekannt gegeben werden.)

Bewertung und Prämiiierung des Verbesserungsvorschlags → Prämientafel

Steuerliche Behandlung berücksichtigen (Geldprämien für Verbesserungsvorschläge müssen vom Mitarbeiter versteuert werden.)

Erstrecht (Bei Vorschlägen mit gleichem Inhalt gilt das Eingangsdatum.)

Einspruchsrecht (Gegen die Entscheidung des Bewertungsausschusses kann der Mitarbeiter Einspruch erheben.)

Freigabe von Verbesserungsvorschlägen (Die Weitergabe eines Vorschlags an Dritte bedarf der Zustimmung des Unternehmens.)

Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die Ideengenerierung und -verarbeitung der Mitarbeiter zu unterstützen, die Mitarbeiter zu beraten und zum Einreichen von Verbesserungsvorschlägen anzuregen.

## Hinweise zur Begutachtung

Für Verbesserungsvorschläge gilt beispielsweise folgendes Punktesystem als Ermittlungsgrundlage für die Prämienhöhe:

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| – Neuartigkeit der Idee       | Mögliche Höchstpunktzahl: 15 |
| * geringe Originalität        | (1 – 2 Punkte)               |
| * beachtenswerte Idee         | (4 – 6 Punkte)               |
| * kreative Idee               | (9 – 11 Punkte)              |
| * ungewöhnliche Idee          | (13 – 15 Punkte)             |
| – Wirkungsgrad der Idee       | Mögliche Höchstpunktzahl: 15 |
| * geringe Verbesserung        | (1 – 2 Punkte)               |
| * teilweise Verbesserung      | (4 – 6 Punkte)               |
| * umfassende Verbesserung     | (9 – 11 Punkte)              |
| * hervorragende Verbesserung  | (13 – 15 Punkte)             |
| – Umsetzbarkeit der Idee      | Mögliche Höchstpunktzahl: 5  |
| * komplizierte Umsetzung      | (0 Punkte)                   |
| * normaler Schwierigkeitsgrad | (1 – 3 Punkte)               |
| * sehr einfache Umsetzung     | (4 – 5 Punkte)               |
| – Wirtschaftlichkeit          | Mögliche Höchstpunktzahl: 5  |
| Bei der Einführung entstehen  |                              |
| * hohe Kosten                 | (0 Punkte)                   |
| * mittlere Kosten             | (1 – 3 Punkte)               |
| * keine/geringe Kosten        | (4 – 5 Punkte)               |

Weitere Aspekte:

- Themenbereich  
Der Verbesserungsvorschlag betrifft die Themenbereiche
  - \* Prozessoptimierung/ Qualitätsmanagement,
  - \* Arbeitssicherheit,
  - \* Gesundheitsschutz,
  - \* Umweltschutz,
  - \* Kostenmanagement,
  - \* anderes Thema.
- Nutzen  
Kann der Nutzen des Verbesserungsvorschlags berechnet werden?
  - \* ja/nein
  - \* wenn ja: Höhe

– Umsetzungskosten

Können die Umsetzungskosten/Investitionen für den Verbesserungsvorschlag berechnet werden?

- ja/nein
- wenn ja: Höhe

---

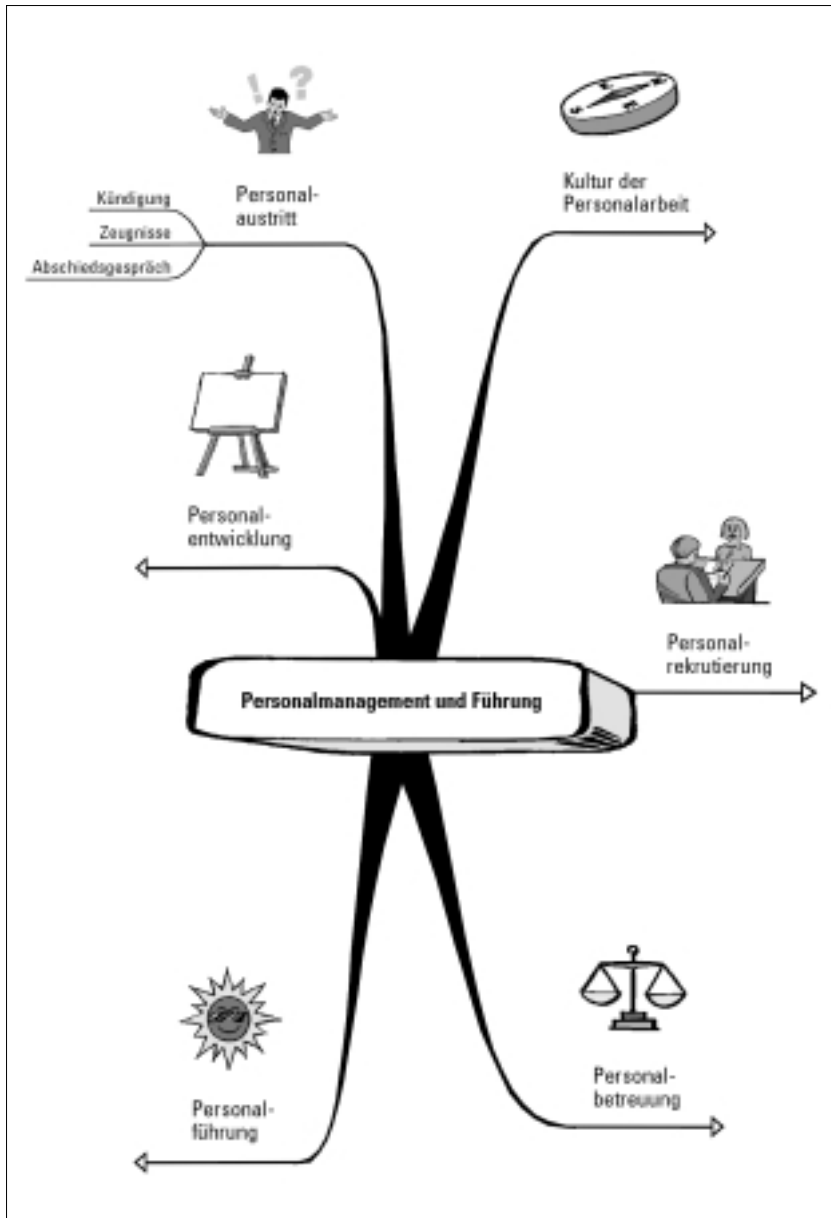
↗ Verwandte Instrumente: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Mitarbeitergespräch (MAG), Mitarbeiterbefragung (MAB)

🌐 <http://www.handbuch-fuer-den-vorgesetzten.de> (26.01.2002)

📖 Wahren, H.-K.: Erfolgsfaktor KVP – Mitarbeiter in Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung integrieren. München 1998

Bergstermann, M. u. a.: Ideen-Management. Wie nutzen wir die Ideen in unserem Unternehmen? Handlungsanleitung für die Praxis, Nr. 3, Berlin 1999

## 7 Personalaustritt





## 7.1 Kündigung

Die Kündigung durch den Arbeitgeber kann in verschiedenen Formen und aus verschiedenen Gründen erfolgen. Folgendes ist zu beachten (hier nur für unbefristete Arbeitsverhältnisse):

Die Kündigung eines Mitarbeiters, der länger als sechs Monate beschäftigt war, gilt als sozial ungerechtfertigt, wenn sie nicht im Verhalten des Mitarbeiters (siehe auch "Abmahnung") begründet oder betrieblich bedingt ist. Diesem Kündigungsschutz unterliegen alle Mitarbeiterverhältnisse. Beim Thema Kündigung spielen neben dem Kündigungsschutzgesetz (KüSchG) eine Vielzahl juristischer und tariflicher Regelungen eine Rolle. Bei nicht einvernehmlichen Kündigungen und in Zweifelsfällen empfiehlt es sich auf jeden Fall, weitere Informationen von kompetenter Seite einzuholen.

Es werden drei Kündigungsformen unterschieden:

- fristgerechte (ordentliche) Kündigung,
- fristlose (außerordentliche) Kündigung und
- Änderungskündigung.

Letztere dient der Neugestaltung der arbeitsvertraglichen Konditionen; eine Verschlechterung der Konditionen für den Arbeitnehmer ist nur im Ausnahmefall (drohende Insolvenz u. Ä.) zulässig. Fristlose Kündigungen sind juristisch i. d. R. nur dann durchsetzbar, wenn ein erhebliches Fehlverhalten des Mitarbeiters vorliegt (schwere Geschäftsschädigung, Unterschlagung, Diskriminierung, tätliche Angriffe etc.). In der Regel kommt die fristgerechte Kündigung zur Anwendung. Für Betriebsratsmitglieder besteht ein besonderer Kündigungsschutz.

Die Kündigung muss schriftlich (kein Fax, E-Mail o. Ä.) und fristgerecht erfolgen.

### **Kündigungsfristen**

Wenn nicht durch einen Tarif- oder Dienstvertrag geregelt, gelten die folgenden Kündigungsfristen nach BGB.

Für Kündigungsfristen durch den Arbeitgeber gilt:

<b>Dauer des Arbeitsverhältnisses</b>	<b>Kündigungsfrist</b>
2 Jahre	1 Monat zum Ende eines Kalendermonats
5 Jahre	2 Monate zum Ende eines Kalendermonats
8 Jahre	3 Monate zum Ende eines Kalendermonats
10 Jahre	4 Monate zum Ende eines Kalendermonats
12 Jahre	5 Monate zum Ende eines Kalendermonats
15 Jahre	6 Monate zum Ende eines Kalendermonats
20 Jahre	7 Monate zum Ende eines Kalendermonats

Bei der Berechnung der Beschäftigungsdauer werden Zeiten, die vor der Vollendung des 25. Lebensjahres des Arbeitnehmers liegen, nicht berücksichtigt (§ 622 BGB).

Kürzere Kündigungsfristen (min. vier Wochen) können nach BGB dann vereinbart werden, wenn im Unternehmen maximal 20 Mitarbeiter beschäftigt sind oder der Mitarbeiter nur zur Aushilfe (max. drei Monate) beschäftigt wird. Während einer vertraglich vereinbarten Probezeit (max. sechs Monate) kann das Arbeitsverhältnis mit einer Frist von zwei Wochen gekündigt werden.

### **Kündigungsgründe ("ordentliche Kündigung")**

Der Arbeitsplatz fällt aufgrund unternehmerischer Entscheidungen im Rahmen "dringender betrieblicher Interessen" komplett weg; eine Weiterbeschäftigung auf einem anderen Platz ist nicht möglich. Die unternehmerische Entscheidung muss nicht, sollte aber begründet werden.

Kommen mehrere Mitarbeiter für die Arbeitsplatzstreichung in Frage, müssen soziale Kriterien entscheiden (Dauer der Betriebszugehörigkeit, Unterhaltsverpflichtungen u. a.)

### **Muster**

Betr.: Ordentliche Kündigung

Datum

Sehr geehrte(r) XYZ,

hiermit kündigen wir das zwischen uns bestehende Arbeitsverhältnis fristgerecht zum .....

Ihr anteiliger Jahresurlaub bis zum Kündigungstermin beträgt ..... Tage, wovon Sie bereits .... Tage in Anspruch genommen haben. Die restlichen ... Urlaubstage gewähren wir Ihnen innerhalb der Kündigungsfrist, so dass Ihr letzter Arbeitstag der ..... ist.

In Ihrem Besitz befindliches Firmeneigentum geben Sie bitte bis zum ..... zurück.

Mit freundlichem Gruß

Unterschrift

Erhalten am: (Datum) Unterschrift: (XYZ)

Tipp: Die Kündigung sollte zunächst im persönlichen Kontakt vom Vorgesetzten ausgesprochen werden. Das Gespräch sollte in ruhiger, ungestörter Atmosphäre stattfinden. Dem zu Kündigenden sollten die Gründe plausibel dargelegt werden. In diesem Rahmen kann auch über die Möglichkeit eines Aufhebungsvertrags und einer Abfindung (i. d. R. 0,5 -1 Monatsgehalt pro Beschäftigungsjahr) gesprochen werden

---

☞ Verwandte Instrumente: Abmahnung, Abschiedsgespräch

🔗 <http://www.wdr.de/tv/recht/arbrecht/arbmein.htm> (04. 01. 2002)  
<http://www.arbeitsrecht.de> (04. 01. 2002)

📖 Elsner, S.: Personenbedingte Kündigung. Frankfurt/M. 2000

Die arbeitsrechtliche Kündigung für die Praxis. Kündigungen gut vorbereiten und rechtsicher durchführen. Freiburg i. Breisgau 2001

## 7.2 Zeugnisse

Nach Beendigung seines Arbeitsverhältnisses hat jeder Mitarbeiter (auch Auszubildende und "feste Freie") das Recht auf ein Zeugnis, egal wie lange und in welcher Form er beim Unternehmen beschäftigt war.

Zwei Formen des Arbeitszeugnisses werden unterschieden: Das einfache und das qualifizierte. Im einfachen Arbeitszeugnis werden die Leistungen des Mitarbeiters im Gegensatz zum qualifizierten nicht bewertet. Auszubildende haben automatisch Anspruch auf ein qualifiziertes Zeugnis, andere Arbeitnehmer müssen dieses fordern. Ein Arbeitszeugnis muss vielen Ansprüchen genügen: Tut es das nicht, kann es vom ehemaligen Arbeitnehmer angefochten werden.

## **Format**

Das Zeugnis muss folgende Merkmale aufweisen:

Sauberes, haltbares Papier (A4), nicht mit Bleistift beschrieben

Keine Flecken, (Unter-)Streichungen, Fett- oder Kursivsetzungen, Symbole o. Ä.

Keine Ausrufungs- oder Fragezeichen

Briefkopf mit Name und Anschrift des Unternehmens

Unterschrift eines Vorgesetzten

## **Inhalt**

Muss: Art und Dauer der Tätigkeit, Bewertung des persönlichen Leistungspotenzials (nicht bei einfachem Zeugnis), Dankesformel am Ende

Kann: Beschreibung des Unternehmens, Kündigungsgrund (Nur dann, wenn der Mitarbeiter dies ausdrücklich verlangt.)

Tabu: Gehalt, Kündigungsgründe, Vorstrafen, Abmahnungen, Krankheiten/Fehlzeiten, Leistungsabfall, Alkoholabhängigkeit, Behinderungen, Betriebsratstätigkeit, Gewerkschaftsengagement, Parteizugehörigkeit, religiöses Engagement, Nebentätigkeiten/Ehrenämter, Urlaubs- und Fortbildungszeiten.

## **Formulierung**

Generell muss das Zeugnis von "Wohlwollen" getragen sein und soll dem ehemaligen Mitarbeiter das berufliche Fortkommen nicht erschweren. Das Zeugnis darf negative Formulierungen nur dann enthalten, wenn diese tatsächlich beweisbar sind!

In etwa werden Formulierungen in Zeugnissen von Personalverantwortlichen folgendermaßen nach Schulnoten interpretiert:

- 1: stets zu unserer vollsten Zufriedenheit, in jeder Hinsicht zufrieden
- 2: stets zu unserer vollen Zufriedenheit, sehr zufrieden
- 3: zu unserer vollen Zufriedenheit,
- 4: zu unserer Zufriedenheit
- 5: im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit

- 6: Er/Sie bemühte sich, die ihm/ihr übertragenen Aufgaben zufriedenstellend zu erledigen.


Sein Verhalten ...


- 1: zu Vorgesetzten, Arbeitskollegen, Mitarbeitern und Kunden war stets vorbildlich.
- 2: zu Vorgesetzten, Arbeitskollegen, Mitarbeitern und Kunden war vorbildlich.
- 3: Sein Verhalten zu Mitarbeitern und Vorgesetzten war vorbildlich.
- 4: Seine Führung gegenüber Vorgesetzten gab zur Beanstandung keinen Anlass.
- 5: Er wurde im Mitarbeiterkreis als umgänglicher Kollege geschätzt.
- 6: Auslassung der Beurteilung/Er galt als kollegialer und freundlicher Mitarbeiter.

### **Checkliste:**

1. Überschrift: Bezeichnung der Zeugnisart (Zwischenzeugnis, Praktikantenzeugnis etc.)
2. Einleitungssatz: Personalien des Mitarbeiters sowie die Dauer des Arbeitsverhältnisses
3. Aufgabenbeschreibung: Position des Mitarbeiters und Beschreibung seiner Tätigkeiten/Kompetenzen in der Firma
4. Leistungsbeurteilung: Arbeitsweise, Arbeitsleistung und ggf. Arbeits-erfolge des Mitarbeiters (nur im qualifizierten Zeugnis)
5. Verhaltensbeurteilung: Verhalten zu Vorgesetzten, Kollegen gegebenenfalls zu Kunden und weiteren Personen (nur im qualifizierten Zeugnis)
6. Schlussabsatz: Ggf. Grund der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, üblicherweise Dankesformel mit Zukunftswünschen.

---

 <http://www.arbeitsrecht.de> (08. 01. 2002)  
<http://www.betriebsrat.com> (08. 01. 2002)

 Weuster, A.: Arbeitszeugnisse in Textbausteinen. Stuttgart 1998  
Weuster, A.; Scheer, B.: Arbeitszeugnisse in Textbausteinen. Rationelle Erstellung, Analyse, Rechtsfragen. Stuttgart

## 7.3 Abschiedsgespräch

Wenn Mitarbeiter das Unternehmen (auf eigenen Wunsch, aber auch bei einer vom Unternehmen veranlassten Kündigung) verlassen, gehen nicht nur Wissen und Fähigkeiten für das Unternehmen verloren. Mit einem geordneten Ausstieg – der durch eine angemessene Verabschiedung erfolgt – lassen sich mögliche Defizite aus der Vergangenheit aufarbeiten. Dies bezieht sich nicht nur auf den einzelnen Mitarbeiter, sondern auch auf die gesamte Organisation. Aus den Informationen dieses Gesprächs lassen sich Maßnahmen ableiten, die die Mitarbeiteridentifikation an das Unternehmen erhöhen.

Abschiedsgespräche gehören in die Kategorie "Geschäftsbericht von unten". Von ausscheidenden Mitarbeitern erfahren Sie wahrscheinlich offener und ehrlicher, wo den Mitarbeitern "der Schuh drückt" und wo Verbesserungspotenziale vorhanden sind. Er wird mit angemessener Distanz zum Unternehmen befragt. Sind noch ungelöste Konflikte vorhanden, sollten auch diese zu einem gemeinsamen Abschluss gebracht werden.

Wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlässt, führt das auch zu Reaktionen bei der verbleibenden Belegschaft: Unsicherheit hinsichtlich der Stabilität des Unternehmens, Furcht vor Mehrbelastungen etc. Auch diese Reaktionen sollten ernst genommen werden und durch Gespräche aufgearbeitet werden.

### Gesprächsvoraussetzungen

Der Gesprächsführende muss in der Lage sein, unparteiisch und emotional neutral zu agieren (aber: keine übertriebene Höflichkeit, sondern den im Unternehmen üblichen Ton wählen).

Er soll neugierig sein auf das, was er zu hören bekommt und nicht mit Rechtfertigungsüberlegungen bereits in das Gespräch hineingehen.

Er muss in der Lage sein, die Entscheidung des Mitarbeiters respektieren zu können bzw. auch die Entscheidung des Unternehmens nachvollziehen können, wenn die Kündigung vom Unternehmen erfolgte.

## **Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung**

### ➤ Vorbereitung:

Gesprächswunsch an den ausscheidenden Mitarbeiter richten und sein Einverständnis einholen.

Angemessene räumliche und zeitliche Bedingungen herstellen (Ruhe und ausreichende Zeit), gleichrangige Sitzmöglichkeiten.

Vergegenwärtigung des Werdegangs des ausscheidenden Mitarbeiters im eigenen Unternehmen.

### ➤ Durchführung/Ablauf:

Danksagung für die Gesprächsmöglichkeit und Bedürfnis des Unternehmens nach einem Abschiedsgespräch verdeutlichen.

Anerkennung für die gemeinsame Zeit geben.

Gesprächsplan und Fragen offenlegen sowie Anregungen des ausscheidenden Mitarbeiters aufnehmen.

Gegen Ende: Überprüfen, ob die Gesprächsziele erreicht wurden und Ergebnisse noch einmal zusammenfassen.

Treffen einer Vereinbarung für den Umgang miteinander nach dem Ausscheiden.

Danken für die Gesprächsbereitschaft und angemessene Verabschiedung.

### ➤ Nachbereitung

Protokollierung der Kernaussagen und der Verbesserungsvorschläge (vorher: Einverständnis des scheidenden Mitarbeiters einholen).

### ➤ Fragen eines Abschiedsgesprächs

Die dargestellte Reihenfolge ist als Empfehlung zu verstehen:

Warum hat sich der Mitarbeiter damals für das Unternehmen entschieden?

Wo hat er sich im Unternehmen weiterentwickeln können, wer/was hat diese Entwicklung gefördert?

Was hat ihm gefehlt?

Was hat ihm in diesem Unternehmen gut gefallen?

Was kann im eigenen Unternehmen verbessert werden?

Aus welchen Beweggründen hat er sich für eine Kündigung entschieden?

Gibt es noch Fragen, die zu klären sind und mit wem sollte dies geschehen?

Wenn er das Unternehmen beraten würde, welche Gegebenheiten sollten geändert werden und warum? Worauf sollte geachtet werden?

Was reizt ihn an seinem neuen Arbeitsfeld/Arbeitgeber?

---

☞ Verwandte Instrumente: Mitarbeitergespräch (MAG), Zielvereinbarungsgespräch (ZVG), Schwierige Mitarbeitergespräche, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

📖 Harvard Business Manager 1/2002, Seite 16 ff.



## Literatur und Internethinweise

Bautz, C. u. a.: Impulse für die Lernende Organisation. Ergebnisse eines Arbeitskreises der DGfP. Düsseldorf 2001

Beckerle, K.: Die Abmahnung. Vorstufe der Kündigung in der betrieblichen Praxis. Freiburg i. Breisgau

Bergstermann, M. u. a.: Ideen-Management. Wie nutzen wir die Ideen in unserem Unternehmen? Handlungsanleitung für die Praxis, Nr. 3. Berlin 1999

Beyer, H. u. a.: Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation. Wiesbaden 1995

Binz, P. u. a.: Rollen in betrieblichen Veränderungsprozessen. In: Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. edition QUEM, Bd. 13. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 231-280

Böhm, I.: Mitarbeiterprofile. In: Antoni, C. H.; Sommerlatte, T. (Hrsg.): Spezialreport Wissensmanagement. Symposium publishing. Düsseldorf 1999

Böhm, I.: LO-Audit – Statusanalyse zur Lernenden Organisation. In: Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. edition QUEM, Bd. 13. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 535-542

Dörsam, P.; Icks, A.: Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk: Eine Option für mittelständische Unternehmen. Schriften zur Mittelforschung. Bonn 1997

Die arbeitsrechtliche Kündigung für die Praxis. Kündigungen gut vorbereiten und rechtssicher durchführen. Freiburg i. Breisgau 2001

Elsner, S.: Personenbedingte Kündigung. Frankfurt/M. 2000

Erpenbeck, J.; Heyse, J.: Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. edition QUEM, Bd. 10. Münster, New York, München, Berlin 1999

Fiedler-Winter, R.: Innovative Mitarbeiterbeteiligung. Landsberg/Lech 2000

Fröhlich, W.: Effiziente Personalarbeit. Neue Ansätze zu Organisationsentwicklung, Leistungsverbesserung und Mitarbeiterdialog. Neuwied 1999

Geißler, K. G.; Laske, S. L.; Orthey, F.-M. O (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Beraten – Trainieren – Qualifizieren. Konzepte, Methoden und Strategien. Köln (jährliche Aktualisierung)

Gommlich, F.; Tieftrunk, A.: Mut zur Auseinandersetzung: Konfliktgespräche. Niedernhausen/Ts. 2001

Harvard Business Manager 1/2002, S. 16 ff.

Klebert, K. u. a.: Moderationsmethode. Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen. Hamburg 1991

Klöfer, F.; Nies, U.: Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. Neuwied 2001

Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. edition QUEM, Bd. 13. Münster, New York, München, Berlin 2000

Kratz, H.-J.: Neue Mitarbeiter erfolgreich integrieren. Wien 1997

Kress, N.-M.; von Studnitz, A.: Überlebensstrategien für Führungskräfte. Wiesbaden 2001

Lenz, G. u. a.: Vom Chef zum Coach. Der Weg zu einer neuen Führungskultur. Wiesbaden 2000

Mohr, N.: Kommunikation und organisatorischer Wandel: Ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozeß. Wiesbaden 1997

Müller, H.; Jutzi, K.: Management von Kleinen und Mittleren Unternehmen. Instrumente, Vorschläge und Methoden zur praktischen Gestaltung von Lernen und Verändern. Materialsammlung. Berlin 2001

Nagel, R.; Oswald, M.; Wimmer, R.: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker. Stuttgart 1999

Probst, G.: Organisation, Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven. Landsberg 1993

Probst, G. J. B. et al.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden 1997

Ros, J.: Mitarbeiter auswählen. In: Financial Times. Prentice Hall 2001

Schein, E. H.: Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/M., New York 1995

Schmidbauer, W.; Schmidbauer, B.: Die neue betriebliche Altersversorgung. Berg 2001

Schmittat, K.-O.: Einführung in die Vertragsgestaltung. München 2000

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden. Reinbek 1989

Swan, W. S.: Den richtigen Mitarbeiter finden. Zürich 2000

Schwark, B.: Teamfragebogen. In: Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. edition QUEM, Bd. 13. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 519-522

Steig, M.: Betriebliches Vorschlagswesen in Kleinbetrieben und Mittelbetrieben. Ludwigsburg 1995

Wahren, H.-K.: Erfolgsfaktor KVP – Mitarbeiter in Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung integrieren. München 1998

Weiler, P.: Kreativitätstraining Mind Mapping. München 1997

Weuster, A.: Arbeitszeugnisse in Textbausteinen. Stuttgart 1998

Weuster, A.; Scheer, B.: Arbeitszeugnisse in Textbausteinen. Rationelle Erstellung, Analyse, Rechtsfragen. Stuttgart

Wildemann, B.: Professionell Führen. Neuwied 1996

Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied 2001

Wunderer, R.; Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement, Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied 1995

<http://www.handbuch-fuer-den-vorgesetzten.de>  
<http://www.potential.de>  
<http://www.flexible-unternehmen.de>  
<http://www.innovation-aktuell.de>  
<http://www.mwonline.de>  
<http://www.zumthema.com>  
<http://www.dgfp.de>  
<http://www.themanagement.de>  
<http://www.arbeitsrecht.de>  
<http://www.recht-und-fuehrung.de>  
<http://www.itkarrierenews.de>  
<http://www.agpev.de>  
<http://www.jobware.de>  
<http://www.vorgesetzte.de>  
<http://www.tse-hamburg.de>  
<http://www.umsetzungsberatung.de>  
<http://www.wdr.de/tv/recht/arbrecht/arbmein.htm>  
<http://www.betriebsrat.com>  
<http://www.forum-bar.de>