

## Führung und Personalmanagement: Erfolgsfaktoren für die betriebliche Zusammenarbeit

Fröhlich, Werner

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Fröhlich, W. (2001). *Führung und Personalmanagement: Erfolgsfaktoren für die betriebliche Zusammenarbeit*. (2., aktual. u. überarb. Aufl.) (Edition Donau-Universität Krems, 1). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409136>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**W E R N E R F R Ö H L I C H**

**FÜHRUNG UND  
P E R S O N A L  
M A N A G E M E N T**

**ERFOLGSFAKTOREN DER BETRIEBLICHEN  
Z U S A M M E N A R B E I T**



**E d i t i o n D o n a u - U n i v e r s i t ä t K r e m s**

**Rainer Hampp Verlag**

**München und Mering**

**2001**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Fröhlich, Werner:**

**Führung und Personal-Management: Erfolgsfaktoren der betrieblichen  
Zusammenarbeit/Werner Fröhlich – 2., akt. u. überarb. Aufl. – München;**

**Mering: Hampp, 2001**

(Edition Donau-Universität Krems; Bd. 1)

ISBN 3-87988-490-0

Fotos: IMAGEBANK/Will Crocker (Cover), G. Kargl

Gestaltung: Anneliese Petter

Druck: Ueberreuter Print und Digimedia GmbH

Printed in Austria

1. Auflage 1996

2. akt. u. überarb. Auflage 2001

Edition Donau-Universität Krems: ISSN 1616-0754

© 2001 Donau-Universität Krems  
Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, A-3500 Krems

Internet: [www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)  
[www.donau-uni.ac.at](http://www.donau-uni.ac.at)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

**Vorwort**

**9**

**Kapitel 1: Einführung in das neue Konzept der Personalführung**

**11**

1.1	Stil und Struktur der neuen Führung	15
1.2	Warum herkömmliche Führungskonzepte scheitern	18
1.3	Die neuen Führungsaufgaben	19
1.4	Konsequenzen neuer Technologien und betrieblichen Wandels	22
1.5	Die verantwortungsbewußte Führungskraft	24
1.6	Wertewandel und innere Kündigung	25
1.7	Die Gestaltung des Betriebsklimas	27

**Kapitel 2: Mitarbeiterführung durch Vereinbarung von Zielen**

**29**

2.1	Die Aufgaben- und Stellenbeschreibung	31
2.2	Der Umgang mit Informationen	32
2.3	Leistung durch Motivation	34
2.4	Verantwortungsbewußtsein durch Delegation	36
2.5	Kontrolle ohne Mißtrauen	37

**Kapitel 3: Instrumente der Mitarbeiterentwicklung**

**41**

3.1	Die Führungskraft als Trainer und Coach	45
3.2	Die Personal- und Bildungsplanung	45
3.3	Die Leistungs- und Förderungsbeurteilung	48
3.4	Das Beurteilungsgespräch	51
3.5	Die Mitarbeiterförderung	54
3.6	Die betriebliche Weiterbildung	55
3.7	Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen	60

**Kapitel 4: Kooperativer Führungsstil**

**61**

4.1	Autorität ohne Zwang	65
4.2	Gerechtigkeit durch berechenbare Führung	64
4.3	Das Kräftespiel in der Gruppe	66
4.4	Wie Gruppen entstehen und wirken	67
4.5	Sich selbst erkennen	69
4.6	Konflikte gemeinsam bewältigen	72
4.7	Wie Konflikte entstehen können	74

<b>Kapitel 5: Personalführung durch Organisationsentwicklung</b>	<b>77</b>
5.1 Change Management – Organisatorische Veränderungen gekonnt angehen	79
5.2 Menschliche Probleme lassen sich nicht organisatorisch lösen	80
5.3 Effizienz durch Kooperation steigern	81
5.4 Mit Macht richtig umgehen	82
5.5 Problemlösung durch Team-Training	83
<b>Kapitel 6: Der Weg zur erfolgreichen Personalführung</b>	<b>85</b>
6.1 Der persönliche Arbeitsstil	87
6.2 Die systematische Entscheidungsfindung	88
6.3 Die innerbetriebliche Kommunikation	92
6.3.1 Die Konferenz	94
6.3.2 Die Verhandlung	95
6.3.3 Das Mitarbeitergespräch	96
6.3.4 Das Konflikt- und Streitgespräch	100
6.3.5 Die Moderation	102
6.4 Innovation durch Kreativität	102
<b>Kapitel 7: Führungsprobleme praxisgerecht lösen</b>	<b>105</b>
7.1 Nachlassendes Leistungsverhalten ändern	107
7.1.1 Abnehmende Leistungsmenge bremsen	107
7.1.2 Sinkende Qualität und steigenden Ausschuß stoppen	109
7.1.3 Belastete Zusammenarbeit erneuern	110
7.2 Konflikte in der Arbeitsgruppe lösen	111
7.3 Versetzungen ohne Nachteil	112
7.4 Umgruppierungen vorteilhaft gestalten	114
7.5 Die Nachfolge regeln	115
7.6 Fehlzeiten einschränken	116
7.7 Die Fluktuation bremsen	117
7.8 Alkohol- und Drogenprobleme nicht verschweigen	118
7.9 Disziplinarmaßnahmen gerecht durchführen	119
<b>Kapitel 8: Leistungsanreize im Arbeitsalltag schaffen</b>	<b>121</b>
8.1 Lob und Anerkennung aussprechen	124
8.2 Vergütung und Nebenleistungen müssen stimmen	125
8.3 Beruflichen Perspektiven den Weg bereiten	126

8.4	Mitarbeiterwünsche berücksichtigen	127
8.5	Die richtigen Aufgaben übergeben	128
8.6	Ein positives Arbeitsumfeld schaffen	128
8.7	Die mitarbeiterorientierte Führung praktizieren	129

**Kapitel 9: Personalarbeit als Führungsfunktion** **131**

9.1	Die Führungskraft als Träger der Personalarbeit	134
9.2	Die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung	135
9.3	Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	136
9.4	Die Aufgaben der Personalwirtschaft	138
9.4.1	Die Personalplanung	139
9.4.2	Die Personalbeschaffung	141
9.4.3	Die Personalentwicklung	142
9.4.4	Die Personalbetreuung	144
9.4.5	Das Personal-Controlling	145
9.5	Trends und neue Technologien in der Personalwirtschaft	147
9.5.1	Management auf Zeit	147
9.5.2	Outsourcing	149
9.5.3	Outplacement	150
9.5.4	Telearbeit	151
9.5.5	Virtuelles Büro	152
9.6	Der Personalreferent als Partner im betrieblichen Alltag	153

**Kapitel 10: Führungskraft im 21. Jahrhundert** **155**

10.1	Die Entwicklung des Führungskräftebedarfs	157
10.2	Die Konsequenzen der Internationalisierung	158
10.3	Der Wandel der Organisationsstrukturen	158
10.4	Die Projektarbeit	159
10.5	Die Qualifikation der Zukunft – Mitarbeiterereinsatz nach Eignung und Neigung	160
10.5.1	Die fachliche Qualifikation	161
10.5.2	Die überfachliche Qualifikation	162
10.6	Der Moderator	166
10.7	Der Team-Manager	167
10.8	Der Konfliktlöser	170
10.9	Prozeßbegleiter und Veränderungsmanager mit Komplex-Verantwortung	172

<b>Kapitel 11:</b>	<b>Arbeitsplatz Ausland</b>	<b>173</b>
11.1	Auslandseinsatz: Nutzen für alle Beteiligten?	174
11.2	Beweggründe für einen Auslandseinsatz	174
11.2.1	Aus Sicht des Unternehmens	174
11.2.2	Aus Sicht des Mitarbeiters	175
11.2.3	Aus Sicht der Personalentwicklung	176
11.2.4	Aus Sicht geplanter Karrieren	177
11.3	Handicaps auf dem Weg ins Ausland	177
11.4	Internationale Projekte im Arbeitsalltag als persönliche Entwicklungschance	178
11.5	Exemplarische Mißerfolgsbeispiele	179
11.6	Der Weg zum Erfolg: Interkulturelles Denken und Handeln für weltweiten Mitarbeitereinsatz	180
<b>Kapitel 12: Zusammenfassung und Fazit</b>		<b>183</b>

Ist Führung und Personalmanagement eine Kunst, die manche Führungskräfte nie in Perfektion beherrschen werden? Ist Perfektion notwendig, um erfolgreich als Führungskraft tätig zu sein? Kann man nicht auch ein ausgezeichnete Autofahrer sein, ohne jemals ein Autorennen gewonnen zu haben?

Wir wollen dementsprechend den Blick auf das Machbare richten und mit diesem Buch Praktikern und Nachwuchsführungskräften bei ihrer alltäglichen Arbeit ein Hilfsmittel an die Hand geben. Aber auch MitarbeiterInnen, die Interesse an den Themen Zusammenarbeit und Führung haben, werden in diesem Buch viele hilfreiche Informationen finden.

Ziel ist es, das Thema moderner Menschenführung umfassend und praxisbezogen, aber trotzdem kompakt darzustellen.

Ziel ist es nicht, eine Rezeptur der Führung anzurühren, die bei Bedarf wie ein Wunderpulver alle Probleme lösen kann.

Ziel ist es vielmehr, Personalführungsprobleme aufzugreifen, Lösungsansätze exemplarisch aufzuzeigen und dadurch den Leser zu weiteren Überlegungen anzuregen, damit er zu seinen persönlichen Problemstellungen eigene Lösungsansätze entwickeln kann.

Wir haben bei der Erstellung des Buches besonders darauf geachtet, eine hohe Leserefreundlichkeit und Motivation zu aktiver Mitarbeit zu erreichen.

Das Buch wurde als Handbuch konzipiert. Dadurch ist es möglich - je nach Bedarf - jedes Kapitel unabhängig von den anderen und in beliebiger Reihenfolge zu lesen. Dieser Leser-Service hat jedoch den kleinen Nachteil, dass sich Überschneidungen in den einzelnen Kapiteln nicht ganz vermeiden lassen. Da dies aber ausschließlich wesentliche Punkte betrifft, kann eine gestraffte Wiederholung auch einen zusätzlichen Lerneffekt bedeuten.

Um die Leser zur Mitarbeit anzuregen, wurden jedem Kapitel Fragen vorangestellt, die eine Hinführung zum Thema ermöglichen und gleichzeitig den Leser zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Führungssituation bewegen sollen. Innerhalb der Kapitel wurde auf Literaturhinweise weitgehend verzichtet. Am Schluss des Buches finden sich Hinweise auf weiterführende Literatur, die bei Bedarf eine intensivere Beschäftigung mit der jeweiligen Materie erlaubt.

Mein Dank gilt allen fleißigen Geistern, die an der Erstellung und Weiterentwicklung dieser Veröffentlichung mitgewirkt haben, insbesondere aber all meinen StudentInnen

und meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für die redaktionelle Betreuung der Neuauflage möchte ich mich an dieser Stelle bei Herrn Dr. Gerhard Gensch recht herzlich bedanken.

Die aktuelle Auflage des Buches, die in der Reihe „Edition Donau-Universität Krems“ erscheint, wurde um ein weiteres Kapitel ergänzt, das sich mit den Grundlagen für den weltweit erfolgreichen beruflichen Einsatz befasst. Außerdem wurde das Literaturverzeichnis aktualisiert und erweitert. Trotz der Neuauflage haben wir ganz bewusst Abbildungen und Grafiken im Buch belassen, die – obwohl nicht topaktuell – nichts von ihrer Aussagekraft verloren haben.

Fast 1.000 Titel aus den Bereichen Personalmanagement und Organisation finden sich auf der CD-ROM „PMS/Personal Management Service/Ausgabe 4/2000“ aus dem Rainer Hampp Verlag. Sie ist im Buchhandel oder direkt beim Verlag (ISSN 14324822/DM 19,50) erhältlich.

Krems/Österreich, im Januar 2001

Werner Fröhlich

E-mail: [fröhlich@donau-uni.ac.at](mailto:fröhlich@donau-uni.ac.at)

## **KAPITEL 1:**

# **EINFÜHRUNG IN DAS NEUE KONZEPT DER PERSONALFÜHRUNG**

---

- 1 Was sind für Sie die Faktoren erfolgreicher Personalführung für die Zukunft?  
\_\_\_\_\_
- 2 Was, glauben Sie, erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen als Führungskraft?  
\_\_\_\_\_
- 3 Wie würden Sie Ihren Führungsstil charakterisieren?  
\_\_\_\_\_
- 4 Welche Vorteile bringt ein positives Betriebsklima für Sie und Ihre Mitarbeiter?  
\_\_\_\_\_
- 5 Wie können Sie durch Ihren Führungsstil Verhalten, Motivation und Leistung Ihrer Mitarbeiter positiv verändern?  
\_\_\_\_\_
- 6 Worüber, glauben Sie, ärgern sich Ihre Mitarbeiter in der täglichen Arbeit am meisten?  
\_\_\_\_\_
- 7 Wie können Sie Ihre Mitarbeiter so kontrollieren, daß Ergebnisbewertung und Hilfe erreicht, aber Mißtrauen vermieden wird?  
\_\_\_\_\_
- 8 Wie geben Sie Ihren Mitarbeitern rechtzeitig und umfassend die Informationen, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendig sind?  
\_\_\_\_\_
- 9 Wie können Sie Lob und Tadel als Führungsinstrument gerecht und angemessen einsetzen?  
\_\_\_\_\_
- 10 Wie können Sie Ihre Mitarbeiter fördern und unterstützen, um so die Leistungskraft des einzelnen und den Unternehmenserfolg als Ganzes optimal zu entwickeln?  
\_\_\_\_\_

Das Thema Personalführung ist heute eines der am meisten diskutierten Themen im Bereich Unternehmensführung. Die Frage nach dem Warum ist relativ leicht zu beantworten. Der Mensch rückt immer stärker in den Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens. Die Leistungsreserven liegen in der Motivation der Mitarbeiter und der funktionierenden Zusammenarbeit im Team. Die immer komplexer werdenden Arbeitssysteme sind mit hochspezialisierten Einzelkämpfern allein nicht mehr zu bewältigen. Führung ist mehr denn je gefragt, nicht autoritäres Anordnen. Die Mitarbeiter sollen mitdenken und Verantwortung übernehmen, nicht nur gedankenlos Arbeitsaufträge ausführen.

Die unzähligen Aktivitäten der Unternehmen und Trainingsinstitute zum Thema „Mitarbeiterführung“ lassen den Schluß zu, daß in diesem Bereich einiges im argen zu liegen scheint. Sollen Defizite tatsächlich abgebaut werden, oder handelt es sich bei den vielfältigen Aktivitäten nur um eine unreflektierte Umsetzung des Zeitgeistes?

Liegt es an der mangelhaften Führung unserer Manager? Oder ist der Führungsnachwuchs seinerseits nicht in der Lage zu führen? Oder ist das Führen mittlerweile wirklich so schwierig geworden, daß dieser enorme Aufwand zu rechtfertigen ist?

Vielleicht lassen sich diese Problemfelder leichter abschätzen, wenn man sich darüber klar wird, was Führung heute bedeutet und bewirken soll.

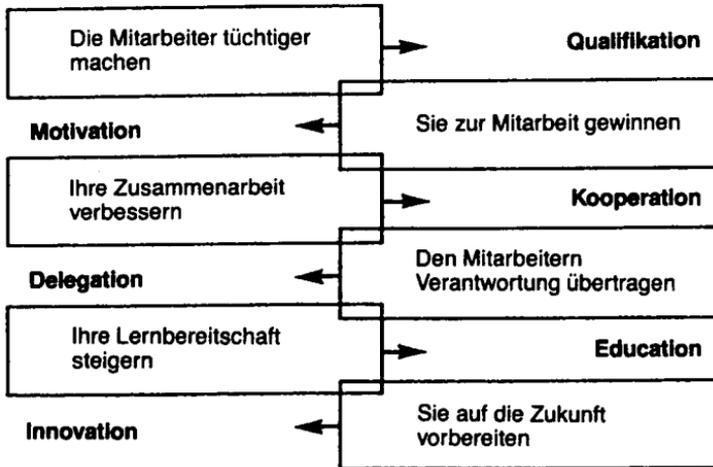
Führen heißt unter anderem, dafür Sorge zu tragen, daß die vorgegebenen Unternehmensziele auch im Detail in jeder Organisationseinheit in der täglichen Praxis ergebnisbezogen umgesetzt werden.

Die Führungskräfte haben im unternehmerischen Prozeß die Aufgabe, in ihren Verantwortungsbereichen gemeinsam mit den Mitarbeitern diese Zielsetzungen unter Berücksichtigung vielschichtiger Einschränkungen zu erfüllen. Die Mitarbeiter haben heute ein anderes Verhältnis zu ihrer Arbeit als in der Vergangenheit. Sie sind nicht mehr bereit, ohne Gegenleistung des Unternehmens größere Opfer zu bringen. Dies reduziert die direkte Abhängigkeit der Mitarbeiter vom Unternehmen, mit dem Ergebnis, daß eine Zielerreichung kaum mehr mit autoritärer Führung oder übermäßigem Druck zu erreichen ist.

Also müssen die Mitarbeiter zum selbständigen motivierten Arbeiten gebracht werden. Führungskräfte, denen dies gelingt, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit zu den erfolgreichen zählen.

Insofern haben sich die Bedingungen des Führens in der jüngsten Vergangenheit gravierend geändert. Im Vergleich zu früheren Jahren ist es sicher nicht leichter geworden, die Mitarbeiter und insbesondere die Leistungsträger ohne Führungsverantwortung zu einer dauerhaften Leistungsbereitschaft auf angemessenem Leistungsniveau zu bewegen.

## Berufliche Menschenführung heißt:



Selbst von Führungsverantwortlichen hört man heutzutage hinter vorgehaltener Hand erstaunlich kritische Töne zum Leistungsprinzip. Es gibt heute weniger Motivations-Anreize im materiellen Bereich, da wesentliche Bedürfnisse größtenteils befriedigt sind. Früher lebte man, um zu arbeiten, heute arbeitet man, um zu leben. Das Autoritätsdenken hat nachgelassen, dafür entstand eine neue Forderungsmentalität.

Vieles, wofür früher hart gearbeitet wurde, ist heute nahezu zur Selbstverständlichkeit geworden. Die Bereitschaft sinkt, widrige Rahmenbedingungen zu akzeptieren. Werden die Erfolgreichen zu satt?

Hinzu kommen noch die komplexen Anforderungen an jeden Manager, beispielsweise aufgrund der ständig stärker werdenden internationalen Verflechtungen, der schnellen Produktinnovationen, der sich wandelnden Organisationsstrukturen und der demographischen Entwicklung mit einem absehbaren Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften. Dies ist verbunden mit der wachsenden Schwierigkeit, vom Arbeitsmarkt fachlich und persönlich hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und die besten dauerhaft dem Unternehmen zu erhalten. Dies gilt auch für Zeiten schlechter Konjunktur und höherer Arbeitslosigkeit, weil Personalabbau oft dazu benutzt wird, trotz gesetzlicher Schutzvorschriften im Sinne der Sozialauswahl, statt dessen eine Leistungsauswahl zu treffen.

Aufgrund der Internationalisierung, ausgelöst durch die Schaffung des Europäischen Binnenmarktes und die Öffnung der osteuropäischen Länder, werden höhere Anforderungen an alle Mitarbeiter gestellt, was ebenfalls sehr einschneidende Auswirkungen auf die Führungsanforderungen des Managers der Zukunft hat.

Das Führen unter diesen Bedingungen wird immer schwieriger, weil die Mitarbeiter als freie Bürger in demokratischen freien Staatswesen kritischer geworden sind und sich autoritären, technokratisch-orientierten Führungsstrukturen widersetzen. Daran ändert auch der Druck möglicher Arbeitslosigkeit nur wenig.

Das Führen von Mitarbeitern wird wesentlich mehr Sensibilität von seiten der Führungsverantwortlichen verlangen. Es wird künftig weniger auf Führungstechnik und -struktur ankommen als auf Führung durch menschliche Feinfühligkeit.

Wer führen will, muß erkennen, daß er letztlich nur sich selbst direkt führen kann. Die Übernahme von Führungsverantwortung ist nicht die Chance zu mehr Macht, sondern der Aufruf zu mehr Verantwortung im breiten Spektrum der gesamten Personalführung.

Um ein Unternehmen und seine Mitarbeiter zielgerecht führen zu können, sind verständliche und realitätsbezogene Führungsstrukturen und Führungsstile notwendig.

Von besonderer Bedeutung sind eine klare

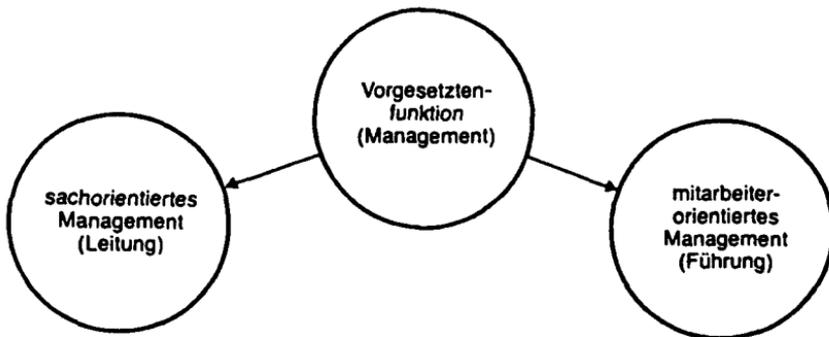
### 1 Aufgabengliederung und hierarchische Struktur (Aspekte der Aufbauorganisation):

Durch die Aufgabengliederung werden die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, Kompetenzen und Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter festgelegt. Sie bestimmen vor allem die arbeitsorganisatorisch erforderlichen Interaktionen sowohl in vertikaler wie in horizontaler Richtung (z. B. Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen).

### 2 Aufgabenspezifizierung bzw. Stellenbeschreibung (Aspekte des Aufgabenumfangs):

Jedem einzelnen Mitarbeiter sollten Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche in Form von grobgerasterten Stellenbeschreibungen vorgegeben sein, die Kompetenzüberschneidungen verhindern und das Konfliktpotential eingrenzen. Damit sollen aber nicht detaillierte Tätigkeitsbeschreibungen befürwortet werden, die zum einen kaum dauerhaft auf dem neuesten Stand gehalten werden können und zum anderen immer wieder dazu verleiten, daß einige Mitarbeiter bezüglich ihrer Aufgaben weder links noch rechts „über den Tellerrand“ hinausschauen und so eine erfolgreiche Kooperation verhindern.

## Führungsstruktur und Führungsstil I



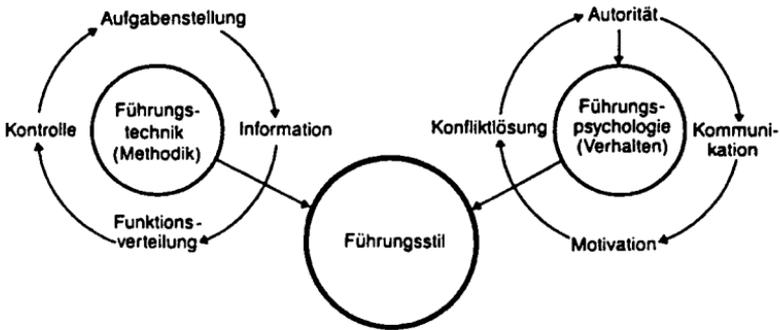
### 3 Aufgabenqualität bzw. Anforderungs- und Eignungskriterien (Aspekte des Aufgabeninhaltes):

Durch die Zuordnung von Mitarbeitern auf Stellen, deren Anforderungsmerkmale der personenbezogenen Eignung der Mitarbeiter nicht entsprechen, werden Konfliktpotenziale automatisch vorprogrammiert, für die der betroffene Mitarbeiter letztendlich kaum verantwortlich gemacht werden kann. Konflikte mit der Führungskraft können sich auch dadurch ergeben, daß diese erfolglos versucht, das Fähigkeitsdefizit eines Mitarbeiters durch verstärkten Leistungsdruck auszugleichen. Konflikte können ebenso entstehen, wenn Mitarbeiter sich in ihrem eigenen Leistungsprozeß durch mangelhafte Vorleistungen in der Zusammenarbeit mit Kollegen beeinträchtigt fühlen.

Erfolgreiche Führung bedeutet nichts anderes, als die vorgenannten Aspekte unternehmens- und mitarbeiterorientiert so umzusetzen, daß der geforderte Leistungserfolg gewährleistet wird. Um eine so verstandene Führungsfunktion dauerhaft mit Erfolg zu praktizieren, bedarf es eines systematischen Führungs-Instrumentariums. Jeder, der eine Führungsrolle ausübt, setzt mehr oder weniger bewußt bestimmte Führungsmittel und -techniken ein, um Mitarbeiter zu einem zielorientierten Handeln zu bewegen.

Die Art der dabei gewählten Führungsmittel kennzeichnet den angewandten Führungsstil, also die Verhaltensweise des Managers.

#### Führungsstruktur und Führungsstil II



Die Führungsanforderungen im Arbeitsprozeß werden durch die Tatsache geprägt, daß der Inhaber einer Führungsfunktion immer häufiger Mitarbeiter zu führen hat, die ihm auf bestimmten Teilgebieten hinsichtlich des Fachkönnens überlegen sind. Die technische Durchdringung der Arbeitsabläufe und die Differenziertheit der Arbeitssysteme verlangen hochqualifizierte Mitarbeiter, auf deren Kenntnisse und Fähigkeiten

die Führungskraft angewiesen, von deren Leistungswillen sie abhängig ist. Diese Mitarbeiter sind sich ihres Wertes für ein Unternehmen durchaus bewußt. Sie erwarten und fordern ein flexibles, jeder Situation angepaßtes Führungsverhalten der Vorgesetzten.

Jede Führungskraft sollte die Aspekte Aufgabenorientierung und Mitarbeiterbezug gleichermaßen im Führungsprozeß berücksichtigen, damit nicht durch das Übergewicht eines Aspektes die realistischen Leistungsanreize für die Mitarbeiter verlorengehen.

Der Führungsstil sollte so gestaltet werden, daß

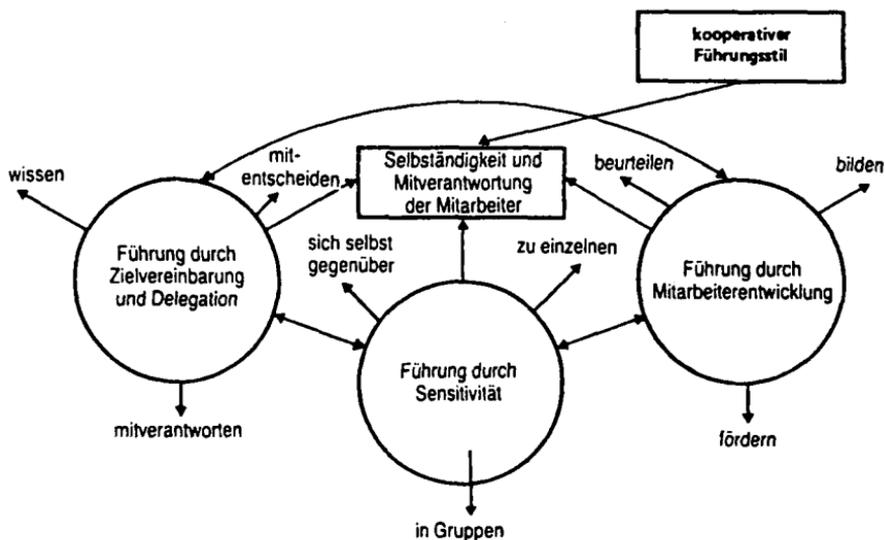
- bei vorgegebener Zielsetzung die verfügbaren Mittel ökonomisch eingesetzt werden

und gleichzeitig

- die Mitarbeiterbedürfnisse im Rahmen des Unternehmens bestmöglich berücksichtigt werden.

Die bisherigen Ausführungen bedeuten für alle Führungskräfte, daß sie sich neben ihren Routineaufgaben täglich neu mit der Führungsstruktur innerhalb ihres Verantwortungsbereiches und ihrem eigenen Führungsstil kritisch auseinandersetzen sollten.

### Führungsstruktur und Führungsstil III



Wobei der entscheidende Punkt nicht die Umsetzung eines theoretisch angestrebten Führungskonzeptes sein kann, sondern die Wirkung, die durch das persönliche Führungsverhalten der Vorgesetzten im betrieblichen Alltag erzielt wird. Insofern sind Führungsaktionen, bei denen die Leistungen der Mitarbeiter schlechter werden, nutzlos und schädlich für beide Seiten. Für das Unternehmen, weil die Leistung nachläßt, und für die Mitarbeiter, weil die Führungskraft, wohl eher verärgert, etwas dagegen unternehmen wird und damit ein Negativ-Kreislauf zustande kommt.

## **1.2 WARUM HERKÖMMLICHE FÜHRUNGSKONZEPTE SCHEITERN**

---

Die betriebliche Praxis weist eine Vielzahl angewandter Führungsstile auf. Von autoritären Führungsformen, die von den Mitarbeitern grundsätzlich Unterordnung verlangen, über Formen bürokratischen Führens, gekennzeichnet durch eine Fülle von Reglementierungen, die den Mitarbeiter berechtigen, die Übernahme von Verantwortung unter Berufung auf das Regelwerk abzulehnen, bis hin zum kooperativen Führungsstil, der den Mitarbeitern ein Mitwirkungsrecht an sachlichen und mit Einschränkungen an personellen Entscheidungen einräumt.

Die in der Vergangenheit praktizierten Führungsstile waren wesentlich stärker autoritär und bürokratisch ausgerichtet als heute. Die Aspekte der unwidersprochenen Anweisung und der absoluten Kontrolle ließen den Mitarbeitern kaum die Möglichkeit der Selbstentfaltung. Autorität wurde durch die Stellung in der Hierarchie verliehen, unabhängig vom tatsächlichen Persönlichkeitsbild des Führenden.

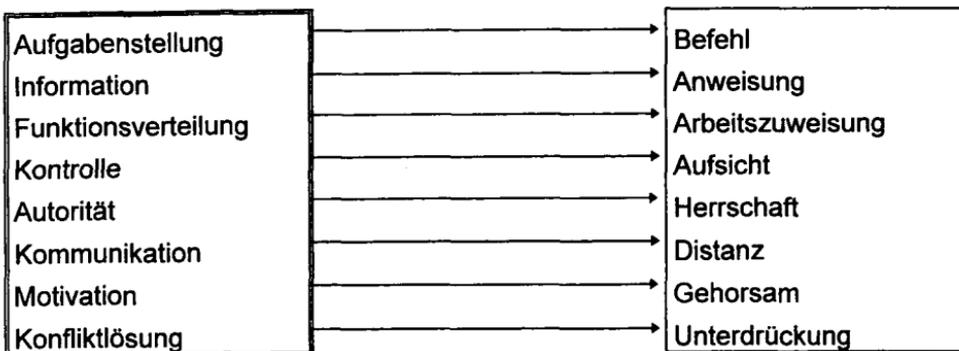
Das heute immer noch in den Köpfen einiger „Alt-Manager“ herumspukende „Harzburger Modell“ ist ein klassisches Beispiel für ein stark bürokratisch ausgerichtetes Führungskonzept. In seiner Entstehungszeit war es ein fortschrittliches System, das die Führung sicherlich verbesserte und auch einen ersten Mitarbeiterbezug herstellte. Heute ist es allerdings nicht mehr angemessen und überholt.

Die Begründung ist einfach:

Das „Harzburger Modell“ basiert auf zwei Pfeilern: den Stellenbeschreibungen und den Führungsanweisungen.

Wie schon erläutert, machen in unserer durch ständigen Wandel gekennzeichneten Zeit statische Stellenbeschreibungen keinen Sinn mehr, weil sie nur noch mit unverhältnismäßig hohem Aufwand auf dem laufenden gehalten werden können. Des Weiteren verleiten sie eher dazu, sich von einem Nachbararbeitsgebiet konsequent abzugrenzen, als kooperativ zusammenzuarbeiten.

## Herkömmliche Formen des Führens



Das Wort „Führungsanweisungen“ beinhaltet zudem das kritische Moment der Anweisung. Genauso wie heute Überzeugung statt Überredung gefragt ist, bedeutet erfolgreiche Führung kooperativ vereinbaren statt anweisen.

Zumindest einige Worte wollen wir über die machtorientierte autoritäre Führung verlieren. In einfachen überschaubaren Zusammenhängen mag „Führung“ durch Angst und Kontrolle auch heute noch funktionieren. Da die Mitarbeiter im allgemeinen jedoch nicht mehr bereit sind, ihren Chefs ehrfürchtig und unterwürfig gegenüberzutreten, wird diese Art und Weise des Umgangs mit Mitarbeitern in komplexen Arbeitszusammenhängen unweigerlich zu Fehlleistungen und Konflikten führen. Je schwieriger und umfassender die Arbeitsinhalte heute werden, desto weniger ist ein Chef fähig und zeitlich in der Lage, jede Mitarbeiterleistung im Detail zu kontrollieren. Dies entzieht aber dem autoritären Führungsprinzip auch ohne Berücksichtigung innerer Einstellungen zur Führung jegliche Grundlage.

### 1.3 DIE NEUEN FÜHRUNGSAUFGABEN

---

Das Funktionsbild der Arbeit in hochtechnisierten Leistungssystemen erfordert immer mehr Selbständigkeit und Mitverantwortung der Mitarbeiter.

Die Führungskräfte aller Verantwortungsebenen benötigen immer mehr Zeit und Kraft für ihre Personalführungsaufgaben. Das Aufzeigen von Zielen, die positive Beeinflussung von Initiativen und das Engagement der Mitarbeiter sowie die Motivation zur zielorientierten Leistungserfüllung erhalten als Funktion der Führungskraft einen immer höheren Stellenwert. Um diese Aufgaben erfüllen zu können, müssen die Führungskräfte die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter kennen.

Im Rahmen einer größeren Untersuchung wurden die Antworten auf folgende Frage zusammengetragen:

Was erwarten wir als Mitarbeiter von unserer beruflichen Arbeitswelt? Die Ergebnisse können jede Führungskraft zum Nachdenken anregen. Einige Punkte entsprechen auch deren eigenen Wünschen und Bedürfnissen, andere weniger.

- **Wir möchten eine berechenbare Führung.**  
Das gilt nicht nur für die Arbeitsgruppe, sondern für das ganze Unternehmen, insbesondere für Organisation und Planung.
- **Wir möchten umfassend informiert werden.**  
Wir wollen unsere Ziele kennen. Wollen wissen, in welchem größeren Zusammenhang unser Leistungsbeitrag steht und wie er gesehen wird. Wir wollen, daß uns keine Informationen bewußt vorenthalten werden.
- **Wir möchten mit menschlicher Achtung behandelt werden.**  
Jeder hat zwar seine besonderen Fähigkeiten und Eigenarten, aber als Mensch die gleiche Würde.
- **Wir möchten einen Anreiz und eine Möglichkeit, vorwärtszukommen.**  
Wir sind uns darüber im klaren, daß dazu im Wettbewerb mit anderen, die ebenfalls vorankommen wollen, besondere Leistungen erforderlich sind.
- **Wir möchten ein vernünftiges Maß an Freiheit und Selbständigkeit.**  
Wir möchten für unsere Arbeit eigene Verantwortung übernehmen und wollen auch, daß man uns für deren Ergebnis tatsächlich verantwortlich macht.
- **Wir möchten persönliche Konflikte vermeiden.**  
Wir suchen Kontakt zueinander und leisten unseren Beitrag zu einer gemeinsamen Zusammenarbeit.
- **Wir möchten eine gewisse Sicherheit.**  
Wir sind daher an der positiven Entwicklung unseres Unternehmens interessiert. Wir wissen, daß davon nicht nur die Sicherheit des Arbeitsplatzes, sondern auch unsere persönliche Entwicklung abhängt.
- **Wir möchten angemessene Arbeitsbedingungen.**  
Sie sollen ebenso sein wie die besten Bedingungen, unter denen vergleichbare Mitarbeiter arbeiten. Das gilt auch für die Vergütung.
- **Wir möchten nützliche Arbeit leisten.**  
Wir wollen das Gefühl haben, daß wir einen für den Unternehmenserfolg notwendigen Beitrag leisten. Dieses Gefühl bekommen wir, wenn man uns wirklich nachdenken, mitberaten und mitwirken läßt.
- **Wir möchten fair und gerecht behandelt werden.**  
Dies soll geschehen jeweils unter Berücksichtigung der Person und Situation und nicht schematisch nur nach den Buchstaben einer Verordnung.

Solche Erwartungen, die mit übertriebenem Anspruchsdenken nichts gemein haben, machen deutlich, daß die Mitarbeiter hohe Anforderungen an die Führung stellen.

Unsere Führungskräfte müssen sich den neuen Gegebenheiten anpassen können. Damit erhält die Personalführung eine neue Dimension und ein anderes Gewicht.

Viele verantwortungsvolle und weitblickende Führungskräfte wissen das auch. Aber die meisten gehen davon aus, daß sich nur der Planungsgegenstand ändert, d. h. der zu planende Prozeß. Sie verkennen dabei, daß sich bei einem derartigen Wandel auch der Planende selbst verändern muß.

Dies bedeutet, daß der Mensch im Manager sich wird wandeln müssen.

Die Gründe für den Wandel sind sehr vielschichtig. Man spricht heute von der „neuen Generation“, von der „Freizeitgesellschaft“, von der „asiatischen Herausforderung“. Probleme der Ökologie beschäftigen den Manager. Die Dritte Welt beeinflußt Denken und Handeln von Führungskräften in Unternehmen mit starker Exportorientierung.

Die aktuelle Krise des Managements und damit auch der Personalführung resultiert nicht vorrangig aus Problemen des Wachstums, der Rendite, der Arbeitszeit, der Gewerkschaften oder aus Problemen des politischen Umfeldes.

Natürlich gibt es diese Schwierigkeiten, und sie sind mit Sicherheit nicht immer leicht zu lösen. Aber das eigentliche Problem sitzt in der Führungskraft selbst:

In seiner inneren Einstellung zu einem veränderten Weltbild. Denn das, was in unserer heutigen turbulenten Zeit auf neue Art zu bewältigen ist, sind vier Aspekte, die direkt vom persönlichen Weltbild abhängig sind:

- **Komplexität** und Selbstorganisation,
- **Evolution** und Vision,
- **Instabilität** und Fluktuation,
- **Gesellschaft** und Werte.

Das sind die „Probleme hinter den Problemen“, die auf die Führungskräfte warten und damit Auswirkungen auf künftiges Führungs- und Mitarbeiterverhalten haben.

Und erst dann, wenn man sich hierfür psychisch, d. h. von der inneren Einstellung her, und methodisch neu ausgerichtet hat, erkennt man, daß die aktuell drängenden Probleme im Prinzip lösbar sind und daß sie viele Chancen für spätere Erfolge in sich bergen.

Wenn sich der Manager der Zukunft den Problemen der Komplexität, der Evolution, der Instabilität und der gesellschaftlichen Werte nähert, so geht es ins Grundsätzliche.

Sich hiermit auseinanderzusetzen, heißt Konsequenzen zuzulassen für folgende Aspekte im Führungsverhalten:

- Selbstbild / Personal identity,
- Fremdbild / Corporate culture,
- Instrumentarium / Planungstechnokratie,
- Führungslehre,
- Organisation und Organisationsentwicklung,
- Personalentwicklung, Fortbildung und Training,
- Bewußtsein und Weltbild.

Es wäre sicher falsch anzunehmen, man könne seine innere Einstellung und sein persönliches Verhalten wechseln wie schmutzige Wäsche. Das gelingt weder den Führungskräften noch den Mitarbeitern. Trotzdem macht es Sinn, auch einmal über die Alltagsarbeit hinauszusehen. Diese mögliche Selbstkritik sollte eigentlich unabhängig von einem aktuellen Leistungserfolg gesehen werden. Wer Erfolg hat, neigt vielleicht eher dazu, selbstgefällig zu werden. Wer weniger Erfolg hat, wird vielleicht zu kritisch. Die persönliche Weiterentwicklung ist Auswirkung einer angemessenen Selbstkritik. Schauen wir doch ab und zu einmal mit größerer Aufmerksamkeit in den Spiegel.

---

#### **1.4 KONSEQUENZEN NEUER TECHNOLOGIEN UND BETRIEBLICHEN WANDELS**

---

Der technische Wandel, der Siegeszug von Elektronik und Mikroprozessoren, der Einsatz von Robotern, die Technisierung in den Verwaltungen durch neue Bürotechnik und -kommunikationsmittel – vom Datenhighway bis hin zur Telearbeit – geben dem einzelnen Mitarbeiter kaum noch eine realistische Chance, sich auf früher erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten auszuruhen. Wer in eine sichere berufliche Zukunft gehen möchte, ist notwendigerweise gezwungen, seine Qualifikationen ständig an die veränderten Anforderungen anzupassen. Es ist eine wesentliche Führungsaufgabe, dafür zu sorgen, daß die Mitarbeiter ihr Wissen und Können jederzeit aktualisieren, um auf zukünftige Veränderungen angemessen vorbereitet zu sein.

Die sinnvolle Durchführung von umfassenden Veränderungen in der betrieblichen Praxis erfordert einen hohen Aufwand, wenn hohe Akzeptanz erreicht werden soll. So ist z. B. bei der Einführung neuer Technologien intensiv darüber nachzudenken, ob und wieweit eine Neugestaltung von Arbeits-, Ablauf-, Kooperations- und Führungsprozessen ins Auge gefaßt werden muß.

Die Bereitschaft der Mitarbeiter, jeden notwendigen Wandel zu unterstützen und aktiv mitzugestalten, hängt davon ab, inwieweit es gelingt, die unternehmensorientierten

Notwendigkeiten und die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter mit Hilfe einer nach beiden Seiten verantwortungsbewußten Unternehmens- und Personalführung harmonisch auszubalancieren. Nur eine Beteiligung der Betroffenen an der Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen sichert dauerhaft die notwendige Identifikation mit Arbeitsplatz und Unternehmen.

Unreflektierte, nicht abgestimmte Entscheidungen, die z.B. zu sozial fragwürdigen Arbeitsbedingungen und Kooperationsformen führen, können auf Jahre hinaus zu Konfliktstoff in den betroffenen Organisationseinheiten führen.

Die Personalführung braucht daher Konzepte und Strategien für die Gestaltung von Kooperationsmöglichkeiten, die aus der Sicht aller Betroffenen annehmbar sind und Spielraum für genügend Mitwirkung beinhalten.

Aufgrund der sich radikal und schnell verändernden Rahmenbedingungen des Arbeitsumfeldes wird sich wohl kaum ein Tätigkeitsspektrum im Unternehmen in den kommenden Jahren so sehr wandeln wie das der Führungskräfte.

Vor allem sind es Automatisierung und neue Kommunikationsmittel, die die ursprüngliche Führungsfunktion verändern. So wird z.B. die ehemals klassische Führungsfunktion Kontrolle schon vielfach in die neuen Arbeitsplätze integriert. Der Mitarbeiter braucht mehr denn je zur optimalen Aufgabenerfüllung eine Führungskraft, die Informationsgeber, Diskussionspartner und Koordinator ist, aber nicht den „Detail-Kontrollleur“, dessen einziges Trachten in der Fehlersuche besteht.

Wir brauchen also Führungskräfte, die bereit sind, ihre Mitarbeiter für die neuen Aufgabenstellungen aufzubauen, die den Mitarbeitern eine Hilfestellung geben, die neuen Herausforderungen zu meistern.

Die direkte Einbindung in die Erfüllung einer Sachaufgabe tritt im Verhältnis zu den Führungsaufgaben in der Wertigkeit nach und nach zurück. Die Führungskräfte müssen dem Rechnung tragen, indem sie sich auf ihre Führungsfunktion zukünftig systematischer vorbereiten als in der Vergangenheit.

Die wesentlichen absehbaren Veränderungen lassen sich zusammengefaßt in drei Schwerpunkten verdeutlichen:

- Neue Technologien und betrieblicher Wandel erfordern veränderte Formen der **Kommunikation und Kooperation.**
- Neue Technologien und betrieblicher Wandel erfordern eine Neuausrichtung von **Organisation und Unternehmenshierarchie.**
- Neue Technologien und betrieblicher Wandel erfordern ein den Verhältnissen angepaßtes **Mitarbeiterverständnis und Führungsverhalten.**

## 1.5 DIE VERANTWORTUNGSBEWUSSTE FÜHRUNGSKRAFT

---

Als Führungskraft besitzt man Verantwortung für seine Mitarbeiter. Dies bedeutet wesentlich mehr, als nur die Verantwortung für ein Leistungsergebnis zu tragen. Verantwortung setzt gewisse Kategorien voraus, die das schützende Dach bilden, unter dem sich der Mitarbeiter während seiner Arbeit gut aufgehoben fühlt.

Wer über verantwortungsbewußtes Führen nachdenkt, muß sich zwangsläufig auch Fragen der Moral, des ethischen Grundverständnisses und des Sinnes von Führung stellen.

Jede Führungskraft sollte erkennen, daß erfolgreiche Mitarbeiterführung mit der Führung der eigenen Person beginnt. Das heißt zunächst, daß derjenige, der führen will, sich über sich selbst im klaren sein muß, über seine Persönlichkeit, über seine Wünsche und Bedürfnisse. Das heißt aber auch, daß die Führungskraft insgesamt als Mensch und als Persönlichkeit das betriebliche Umfeld entscheidend mitprägt und somit ausschlaggebend ist für das Maß an guter Führung.

Führen muß demnach mehr sein als nur Verhalten: Der jeweils praktizierte Führungsstil ist Ausdruck und Umsetzung der jeweiligen Persönlichkeit. Der Führungsstil als Handlungsform hat seine Basis in Führungstechnik und Führungspsychologie. Der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit kommt insofern bei Führungskräften eine besondere Bedeutung zu.

Diese persönlichen Weiterentwicklungen sind nicht von jetzt auf nachher zu erreichen. Sie erfordern im Normalfall viel Zeit und Geduld von der Führungskraft, denn Einstellungs- und Verhaltensänderungen entwickeln sich in einem Prozeß. Darauf zu hoffen, daß ein besonderes Erlebnis plötzlich zur höheren Einsicht verhilft, bedeutet Abwarten und nicht aktives Handeln. Aber gerade das wird heute von einer Führungskraft in besonderem Maße gefordert.

Tägliches Jagen durch den vollgestopften Terminkalender und hektisches Arbeiten unter Termindruck geben die notwendige Zeit zum Nachdenken kaum noch her. „Zeit ist Geld“ ist ein vielzitiertes Sprichwort von nur noch eingeschränktem Sinngehalt. Es bietet zwar eine wunderhübsche Ausrede, Dinge nicht tun zu müssen, die wir nicht tun wollen. Es verkennt aber das eigentliche Problem, nämlich das Setzen von Prioritäten.

An sich selbst zu arbeiten, ist die Voraussetzung dafür, besser führen zu können und auf sein Umfeld und seine Mitarbeiter positiv einzuwirken. Nur wer bereit ist, sich selbst zu ändern, wird seiner Führungsfunktion gerecht. Wer führt, muß auch in besonderem Maße Vorbild sein.

Dies setzt voraus, sich selbst kritisch zu überprüfen, sich in Frage zu stellen, sich selbst zu erziehen, wie auch erziehen zu lassen. Erst dann ist der Führende in der Lage, „Entwicklungshelfer“, „Coach“ oder „Trainer“ für seine Mitarbeiter zu sein.

Durch derartige Verhaltensweisen der Führungskräfte werden auch Mitarbeiter dazu motiviert, sich selbst weiterzuentwickeln. Dies gilt, obwohl außer Frage steht, daß man als Führungskraft nur beschränkt auf die Verhaltensmuster seiner Mitarbeiter und noch weniger auf deren Einstellungen einwirken kann.

Dennoch sollten verantwortungsbewußte Führungskräfte die Bemühungen ihrer Mitarbeiter in Richtung Eigenmotivation immer wieder bekräftigen. Das führt dann letztlich dazu, daß die Mitarbeiter selbstverantwortlicher werden und damit auch bereit sind, mehr Verantwortung im betrieblichen Alltag zu übernehmen.

Die Ausbildung der eigenen Persönlichkeit ist auch deshalb von großer Bedeutung, weil sie die Grundlage für den Aufbau eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses ist. Ein Unternehmen kann ohne gegenseitiges Vertrauen nicht erfolgreich arbeiten. Vertrauen ist daher die wesentliche Grundlage erfolgreicher Menschenführung. Vertrauen erwirbt, wer durch Wissen, Können und Leistung überzeugt, wer beherrscht und maßvoll ist, Gerechtigkeit und Geduld übt, Verständnis für den anderen hat, dessen Würde und Rechte achtet und unermüdlich für seine Mitarbeiter sorgt.

Solche Charaktereigenschaften machen die Persönlichkeit einer erfolgreichen Führungskraft aus. Sie schaffen Menschlichkeit und ein positives Klima im Betrieb. Man kann es auch einfach Fairneß nennen, was gelungene Personalführung und Zusammenarbeit ausmacht.

---

## **1.6 WERTEWANDEL UND INNERE KÜNDIGUNG**

---

Haben wir uns von der Leistungsgesellschaft entfernt? Ist das heutige Anspruchsniveau vieler Menschen das Ergebnis unserer jahrelang gelebten Wohlstandsgesellschaft? Ist Karriere noch ein Motivationsziel oder überwiegt die „Null-Bock-Generation“?

Die Menschen sind kritischer geworden, das ist unbestritten, in allen Bereichen des Lebens, nur nicht immer sich selbst gegenüber.

Die Veränderungen der letzten Jahrzehnte haben den Menschen ein hohes Maß an materiellem Wohlstand gebracht. Die Nachkriegsgenerationen haben heute ein anderes Verständnis von Arbeit. Die Entbehrungen und wirtschaftlichen Probleme der Aufbau-phase sind ihnen weitgehend fremd. Das Niveau des wirtschaftlichen Wohlstands ist nach und nach gewachsen. Das ist die Basis, von der wir heute ausgehen.

Mit diesen materiellen Veränderungen der letzten Jahre ist jedoch auch ein Wandel der Werte spürbar geworden.

Arbeit als reine Geldbeschaffungsquelle anzusehen und dafür auch gewisse Entbehrungen auf sich zu nehmen, ist heute nicht mehr „in“. Das darf jedoch nicht dahingehend interpretiert werden, daß die Arbeitsmentalität heute grundsätzlich schlecht ist.

Die Menschen legen heute nur wesentlich mehr Wert darauf, den Sinngehalt ihrer Arbeit zu verstehen. Auch sind sie bereit, Leistung zu bringen, wenn das Umfeld stimmt. Insofern hat sich vieles geändert. Das heutige Arbeitsumfeld wird sehr kritisch betrachtet. Die Zeiten, in denen Führungskräfte sicher sein konnten, daß ihre intelligenten oder weniger sinnvollen Anweisungen bedingungs- und kritiklos ausgeführt wurden, sind vorbei.

Wer darüber lamentiert, hat nicht begriffen, daß dieses veränderte Mitarbeiterverhalten notwendig ist, um die Herausforderungen der Zukunft bewältigen zu können.

Die immer komplexer werdenden Arbeitsstrukturen erfordern einen mitdenkenden, eigenverantwortlich handelnden Mitarbeiter, der durch seine eigene Qualifikation die Steuerung von Teilsystemen selbständig und eigenverantwortlich übernehmen kann. Hierzu ist es notwendig, daß er wichtige Entscheidungen hinterfragt und umfassend informiert sein möchte. Denn nur dann ist er in der Lage, seinen Verantwortungsbereich sachgerecht und zielorientiert zu bearbeiten.

Es ist schon nahezu grotesk, wenn sich Führungskräfte auf der einen Seite darüber beklagen, daß qualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt kaum zu erhalten sind, sie sich aber gleichzeitig über das neue Bewußtsein der Mitarbeiter aufregen. Genau dieses neue Bewußtsein ist dafür verantwortlich, daß die Mitarbeiter den heutigen Anforderungen gewachsen sind.

Wer also diese neuen Werte nicht wahrhaben will oder als Führungskraft dagegen ankämpft, wird mit seinen Mitarbeitern wenig Freude haben. Die beiden Alternativen, die sich als Schlußfolgerung eines derartigen Führungsverständnisses abzeichnen, sind gleichermaßen unbefriedigend:

- Entweder die Führungskraft stützt sich weiter auf die mehr oder weniger einfältigen Ja-Sager und wird dabei Mühe haben, in einem Umfeld mit immer schneller sich verändernden Anforderungen, die Mitarbeiter dauerhaft zu angemessenem Leistungsverhalten zu motivieren;
- oder sie nimmt den Kampf mit den Mitarbeitern der neuen Generation auf und versucht, sie auf den Typ der Vergangenheit umzupolen. Das wird der Führungskraft mit Sicherheit nicht gelingen, schon eher wird sie Gegenreaktionen bei den Mitarbeitern hervorrufen, die alles andere als leistungsfördernd sein werden.

Mitarbeiter, die sich unverstanden fühlen, werden ihre Unzufriedenheit kundtun, und wenn keine Besserung eintritt, resignieren und im Extremfall ganz bewußt die Leistung verweigern. Derart dauerhafte Frustration führt letztendlich zur inneren Kündigung, was nichts anderes bedeutet, als daß jegliche Identifikation mit dem Unternehmen aus-

bleibt. Normalerweise wäre die logische Folge eine Kündigung mit Wechsel des Arbeitgebers. Aufgrund äußerst positiver Umfeldbedingungen, wie z.B. hohes Einkommen, niedrige Lebenshaltungskosten, viel Spaß in der Freizeit, ein eigenes Häuschen oder der am gleichen Ort berufstätige Partner, bleibt diese Kündigung aber aus. Der Mitarbeiter arrangiert sich mit der ungeliebten Arbeit und verlegt sein ganzes Engagement in den außerbetrieblichen Bereich.

Die innere Kündigung ist die letzte Reaktion der Mitarbeiter, wenn sie sich im Arbeitsumfeld nicht verstanden fühlen. Natürlich handelt es sich hierbei um Leistungsverweigerung, in den meisten Fällen ist sie aber genauso begründet wie unnötig. Letztendlich hat die Führungskraft die Verantwortung für die Leistungserstellung in ihrem Führungsbereich. Sie muß entscheiden, ob sie sich unnötige Leistungsverweigerung leisten will. In den meisten Fällen hat die Führungskraft es in der Hand, etwas dagegen zu tun. Nicht mit Druck oder Macht, sondern mit etwas mehr Verständnis für die veränderten Rahmenbedingungen in unserer Gesellschaft.

---

## 1.7 DIE GESTALTUNG DES BETRIEBSKLIMAS

---

Die Einflüsse der Führung auf das Betriebsklima sind vielfältig. Aber nicht nur direkt führungsbezogene Aktivitäten können auf das Betriebsklima wirksam werden.

Ein einheitliches Betriebsklima im Unternehmen gibt es eigentlich gar nicht. Das Betriebsklima kann von Organisationseinheit zu Organisationseinheit vollkommen unterschiedlich beurteilt werden, auch innerhalb des gleichen Unternehmens. Insofern macht es wohl nur Sinn, wenn man über das Betriebsklima einer Organisationseinheit spricht.

Unter Betriebsklima kann man die Summe der gefühls- und verstandesmäßigen Einstellungen und Meinungen der Mitarbeiter zu einer Arbeitsgruppe oder Organisationseinheit verstehen.

Negative Einflüsse auf das Betriebsklima können ihren Auslöser haben

- bei den Mitarbeitern:
  - unzureichende berufliche Eignung
  - mangelnder Leistungswille
  - Unfähigkeit zur Gruppenarbeit
  - persönliche Konflikte
- bei den Führungskräften:
  - ungenügende menschliche Qualifikation
  - mangelnde Sachkenntnisse und Fähigkeiten
  - geringe Menschenkenntnis
  - schlechter Führungsstil

- in der Organisation:
  - unzweckmäßige Aufgabenverteilung
  - unklare Kompetenzen
  - mangelhafte Planung
  - überstürzte organisatorische Veränderungen
  
- in den Arbeitsbedingungen:
  - unzureichende Arbeitsmittel
  - ungerechte Bezahlung
  - mangelnde Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
  - unklare Zielsetzungen
  
- bei den zwischenmenschlichen Beziehungen:
  - oppositionelle Gruppen
  - fehlende Informationsbereitschaft
  - kein Erfahrungsaustausch
  - fehlendes Gemeinschaftsbewußtsein
  - keine Zusammenarbeit

Die Gründe für ein schlechtes Betriebsklima können also sehr vielfältig sein. Wesentlich ist dabei, daß ein schlechtes Betriebsklima nicht allein durch die Beurteilung einer einzigen Person zustande kommt. Das Betriebsklima hat auch etwas mit der allgemeinen Stimmung zu tun.

Ein belastetes Betriebsklima hat im Normalfall entweder einen alles überragenden Grund, der dann relativ schnell sichtbar wird; oder aber, und dies dürfte am häufigsten vorkommen, mehrere Gründe, die allein nicht wesentlich sein müssen, aber in ihrer Gesamtheit eben doch eine starke Wirkung haben.

Das Betriebsklima ist ganz eng mit der Mitarbeiterführung verbunden. Führung bedeutet aktives Handeln, aber auch angemessene Reaktion auf Vorkommnisse im Verantwortungsbereich der Führungskraft. Ein gutes Betriebsklima ist der Erfolg einer entsprechend handelnden Führungskraft.

## **KAPITEL 2:**

### **MITARBEITERFÜHRUNG DURCH VEREINBARUNG VON ZIELEN**

---

- 1 Warum fördert das Führungsprinzip durch Zielvorgaben das selbständige Denken und Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern?

---
- 2 Welches sind Vorteile der Stellenbeschreibung aus der Sicht des Stelleninhabers und seiner direkt zugeordneten Führungskraft?

---
- 3 Haben Sie einmal über die möglichen Nachteile einer Stellenbeschreibung nachgedacht?

---
- 4 Wie können Sie durch die Formulierung von Unternehmenszielen das Engagement und die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter mobilisieren?

---
- 5 Worüber, wozu, wann und wie informieren Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter?

---
- 6 Kennen Sie die Faktoren, die Mitarbeiter für ihre eigene Leistungsmotivation am wirksamsten halten?

---
- 7 Wie verhalten Sie sich, wenn Mitarbeiter mit persönlichen Anliegen zu Ihnen kommen?

---
- 8 Welche Vorteile bietet das Führungsprinzip der Delegation von Aufgaben?

---
- 9 Wie können Sie Ihre Mitarbeiter dafür gewinnen, sich mit den Leistungszielen zu identifizieren und dafür aus eigenem Antrieb ihr Bestes zu geben?

---

Führung setzt ständige Abstimmung mit den Mitarbeitern voraus. Ohne klar abgegrenzte und vereinbarte Arbeitsaufgaben und Ziele kann es keinen sinnvollen Führungsprozeß geben, weil jeder Bezug zu nachvollziehbaren Ergebnisgrößen fehlt. Der Zielvereinbarung kommt insofern eine wichtige Funktion zu im Hinblick auf die Leistungsmotivation der Mitarbeiter, aber auch im Hinblick auf das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Die Zielvereinbarung ist ein kooperativer Vorgang. Zwischen den Beteiligten werden realisierbare Ziele vereinbart und nicht etwa von einer Seite, sprich „von oben“, mehr oder weniger autoritär vorgegeben.

Ziele aufzuzeigen und gemeinsam mit den Mitarbeitern zu erreichen, ist jedoch kein sich selbst entwickelnder Vorgang, sondern muß zwischen den Kooperationspartnern systematisch eingeübt werden. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Was soll im ganzen erreicht werden?
- Was ist im einzelnen zu welcher Zeit, unter welchen Bedingungen zu erreichen?
- Wer bestimmt, was zu erreichen ist?
- Auf welche Weise wird das Ziel von den Beteiligten akzeptiert?
- Womit ist ein Einsatz der Arbeitsgruppe auf das Ziel hin zu erreichen? Wie wird das Kooperationsergebnis beurteilt?

In den Antworten zu diesen Fragen sind sechs Grundsätze der „Führung durch Zielvereinbarung“ formuliert:

1. Führung setzt Zielvorstellungen voraus (Zielprojektion).
2. Ziele bedürfen der eindeutigen Bestimmung (Zieldefinition).
3. Die Zielbestimmung hat unter Beteiligung der Mitarbeiter zu erfolgen (Zielpartizipation).
4. Die Beteiligung an der Zielbestimmung bewirkt eine Zielbejahung durch die Mitarbeiter (Zielidentifikation).
5. Die Zielbejahung engagiert die Mitarbeiter und mobilisiert Leistungskräfte (Zielmotivation).
6. Engagement und Leistungskraft bringen den Kooperationserfolg, der durch den Vergleich zwischen dem Erreichten und dem Erstrebten zu messen und zu bewerten ist (Zielevaluation).

Das Prinzip der Führung durch Zielvereinbarung erfordert und ermöglicht ein weitgehend selbständiges Denken und Handeln der Führungskräfte und der Mitarbeiter innerhalb ihrer Funktions- und Verantwortungsbereiche. Als Ergebnis dieser größeren Selbständigkeit und Mitverantwortung ergeben sich für jeden einzelnen Beteiligten eine bessere Erfüllung beruflicher Erwartungen und mehr Chancen für persönliche Erfolgserlebnisse.

In vielen Unternehmen und Organisationen, insbesondere im mittelständischen Bereich, existieren keine genauen Aufgaben- und Stellenbeschreibungen, und trotzdem funktionieren die Arbeitsabläufe recht ordentlich. Es muß natürlich Abstimmungen unter den Führungskräften und Mitarbeitern geben, wer wofür im täglichen Arbeitsprozeß verantwortlich ist.

Das formale Hilfsmittel der Aufgaben- und Stellenbeschreibung kann dazu beitragen, den Abstimmungs- und Koordinierungsprozeß zu vereinfachen und Reibungsverluste auf ein Minimum zu beschränken.

Neue Mitarbeiter sind dankbar, wenn sie bereits zu Beginn ihrer Tätigkeit den Rahmen ihrer zukünftigen Aufgaben im Detail einschätzen können. Hier kann die Aufgaben- und Stellenbeschreibung wertvolle Hilfestellung liefern.

Es macht aber keinen Sinn – und darauf sei besonders hingewiesen –, mit höchster Sorgfalt alle nur denkbaren Aufgaben aufzuschreiben, um auch ja immer zu wissen, was man etwa nicht zu erledigen braucht. Sicher ist es der falsche Weg, wenn eine Aufgaben- und Stellenbeschreibung in erster Linie als Arbeitsabweisungs-Instrument mißbraucht wird. Würde man im Detail jede einzelne Aufgabe aufschreiben, müßte man die Aufgaben- und Stellenbeschreibung ständig dem neuesten Stand anpassen. Es empfiehlt sich, die Aufgaben- und Stellenbeschreibung eher als Rahmenvorgabe zu skizzieren und die unterschiedlichen Aufgabengebiete nur grob gegeneinander abzugrenzen.

Dies hat sicher den Nachteil, daß Überschneidungen in der Aufgaben- und Stellenbeschreibung nicht zu vermeiden sind. Wenn jedoch vereinbart wird, daß bei Überschneidungen beide Überschneidungs-Partner die Verantwortung für die Durchführung der Aufgabe gleichermaßen tragen, kann bei Nichterledigung einer Aufgabe keiner die „Schuld“ auf den anderen schieben.

Der Abstimmungsprozeß wird sicher aufwendiger, wenn sich die zuständigen Mitarbeiter in der Zusammenarbeit nicht besonders gut verstehen. Es ist jedoch Aufgabe der Führungskräfte, rechtzeitig sachliche und zwischenmenschliche Konflikte zu erkennen und schlichtend einzugreifen.

Während also die Aufgaben- und Stellenbeschreibung einen groben Rahmen aufzeigt, der nur bei Stellenneubesetzungen überprüft oder bei gravierenden Veränderungen der Aufgabenstellung überarbeitet werden muß, wird durch die Zielvereinbarung die Arbeitsaufgabe im Detail für einen festumrissenen Zeitraum festgelegt.

Aufgaben- und Stellenbeschreibungen sowie Zielvereinbarungen sind Instrumente, die aufeinander abgestimmt sind und sich gegenseitig ergänzen. Die Zusammenarbeit

kann bei systematischer Anwendung dieser Instrumente zumindest formal auf eine praktikable Basis gestellt werden. Um jedoch Mißverständnisse auszuschließen, sei besonders darauf hingewiesen, daß für den Führungserfolg letztendlich nicht ein formales Instrument, sondern die tatsächlich gelebte Zusammenarbeit verantwortlich ist.

## **2.2 DER UMGANG MIT INFORMATIONEN**

---

Vor Informationen können wir uns kaum noch erwehren: Neue Medien wie Internet und Intranet, aber auch konventionelle Medien wie Zeitungen, Zeitschriften, Radio und Fernsehen, Fachbücher, Telefon oder interne Rundschreiben machen es nahezu unmöglich, alle auf uns einströmenden Informationen zu verarbeiten. Viele Informationen sind für uns ohne Belang, interessieren uns aber trotzdem. Andere Informationen sind von großer Wichtigkeit, aber wir erkennen dies vielleicht überhaupt nicht oder nicht rechtzeitig. Der Umgang mit Informationen wird immer schwieriger und zeitaufwendiger. Um so wichtiger ist es, sich mit der Informationsverarbeitung intensiv auseinanderzusetzen.

Information als Personalführungsfunktion im Rahmen der Zielvereinbarung hat einen doppelten Zweck. Sie soll den Mitarbeitern ermöglichen,

- besser mit ihren Aufgaben, mit dem Arbeitsprozeß in der Gruppe und mit den Funktionszusammenhängen im Betrieb fertig zu werden und
- besser mit sich selbst, mit den Kollegen und Führungskräften zurechtzukommen.

Der Informationsaustausch gehört zu den wichtigsten Voraussetzungen einer sachlich erfolgreichen und persönlich befriedigenden Zusammenarbeit. Die ständig wachsende Informationsflut macht jedoch eine Auswahl der Information notwendig. Da die Information kein einseitiger Vorgang sein kann, müssen Mitarbeiter und Führungskräfte sich über den Grad und Umfang der Information auseinandersetzen. Zuviel Information macht ebenso wenig Sinn wie zuwenig Information. Die Kunst besteht darin, den richtigen Informationsgrad zu finden.

Die wichtigsten Informationen im Arbeitsprozeß betreffen die direkte Arbeitsaufgabe. Wer ist für den Informationsaustausch in der täglichen Arbeitspraxis verantwortlich: die Führungskraft oder der Mitarbeiter? Die allein praktikable Antwort muß lauten: Beide sind gleichermaßen für einen sinnvollen Informationsfluß verantwortlich! Beide haben eine Informations-Bringschuld und eine Informations-Holpflicht. Weder Führungskraft noch Mitarbeiter können sich darauf berufen, nicht informiert worden zu sein. Bei Unklarheiten müssen beide Seiten auch ohne Aufforderung nachfragen, wenn eine Information zur Aufgabenbewältigung oder Umfeld einschätzung fehlt.

Wir wollen hier aber nicht so tun, als bräuchte man nur beiderseitigen Informationsaustausch zu vereinbaren, um die Vielzahl der Informationen problemlos in den Griff zu

bekommen. Auch die beste Führungskraft vergißt einmal Informationen weiterzugeben, und der beste Mitarbeiter wird einmal der Meinung sein, daß eine Information für den Chef nicht von Bedeutung sei oder daß der Chef diese Information schon lange kennt. Das Ergebnis kann durchaus ein wesentliches Informationsdefizit sein, das im ungünstigsten Fall negative Auswirkungen durch falsche Entscheidungen haben kann.

### Wie informiert man Mitarbeiter?

<b>Worüber?</b>	
über	Aufgaben Zusammenhänge Veränderungen Ergebnis im Arbeits- ablauf
<b>klar und eindringlich</b>	

<b>Wozu?</b>	
zum	Mitwissen Mitwirken Mitverantworten Weiterentwickeln der Mitarbeiter
<b>begründend und motivierend</b>	

<b>Wann?</b>	
	im Planungsstadium vor dem Beginn während der Durchführung nach der Beendigung jedes Leistungsprozesses
<b>rechtzeitig und ausgiebig</b>	

<b>Wie?</b>	
mit	Grundsätzen Techniken Psychologie Zielvorstellungen der Information
<b>systematisch und planvoll</b>	

Derartige Vorgänge lassen sich bei noch so positiver Zusammenarbeit nicht vermeiden. Die entscheidende Frage ist jedoch, wie beide Seiten mit derartigen Problemen umgehen. Fatal wäre es, wenn durch Unachtsamkeit oder Nichtwissen ein vorhandenes Vertrauensverhältnis gestört würde. Wer der Meinung ist, daß sein Partner, egal ob Chef oder Mitarbeiter, Informationen als Machtfaktor ansieht und dementsprechend manipuliert Informationen weitergibt, wird von seiner inneren Einstellung her wohl kaum eine vertrauensvolle Zusammenarbeit praktizieren können.

Die Information, ihr Umfang, ihre Intensität, ihre Zweckbestimmung, ihre Struktur und ihre Methodik bestimmen die Form der Personalführung. Information verlangt Wissen und Erfahrung sowohl in der Informationstechnik als auch in der Informationspsychologie.

Information ermöglicht Mitwissen, und durch Mitwissen wird Vertrauen gewonnen. Vertrauen statt Mißtrauen ist notwendig, um einen Leistungserfolg in der Arbeitsgruppe erreichen zu können. Deshalb ist es so wichtig, sich intensiv mit Art und Umfang der Information auseinanderzusetzen.

### 2.3 LEISTUNG DURCH MOTIVATION

---

Die Motivation gilt immer mehr als der Schlüssel zum Leistungserfolg. Motiviere ich mich selbst, werde ich von anderen motiviert, oder gelingt es mir sogar, andere zu motivieren?

Das Leistungsverhalten von fachlich qualifizierten, selbständigeren und selbstbewußteren Mitarbeitern läßt sich immer weniger durch Druck von außen steuern oder verbessern. Erfolgversprechend ist vielmehr, die Mitarbeiter aus sich selbst heraus in die Leistungserstellung einzubinden. Wenn die Beweggründe zur Leistung aus den Bedürfnissen der Mitarbeiter erwachsen, wird sich das Leistungsverhalten deutlich positiv entwickeln.

Motivation bedeutet daher:

Bedürfnisse aktivieren und mobilisieren, die Mitarbeiter dazu gewinnen, daß sie sich mit den Leistungszielen identifizieren und dafür aus eigenem Antrieb ihr Bestes geben. Führung zur Motivation bedeutet, Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und anzusprechen.

#### Grundlagen der Leistungsmotivation

Noch wenig erkannte Motivationsansätze	{	»Selbst«-Bedürfnis	➡	Selbstverwirklichung
Hauptsächliche Motivationsansätze		»Ich«-Bedürfnisse	➡	Eigenwertbestätigung
Weniger wirksame Motivationsansätze		Soziale Bedürfnisse	➡	Gesellschaftlicher Status
		Materielle Bedürfnisse	➡	Lebensstandard

Unbefriedigte Bedürfnisse sind Motivation zur Leistung.  
Ein befriedigtes Bedürfnis hört auf, als Motivation wirksam zu sein.  
Die motivierende Rolle müssen höhere Bedürfnisse übernehmen.

Die Zielvereinbarung, als kooperativer Vorgang verstanden, kann von der Führungskraft gefördert werden. Ebenso die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die für die optimale Umsetzung der vereinbarten Ziele notwendig ist. Leistungsbereitschaft und Motivation sind zwei Begriffe, die sich ziemlich nahekommen. Wie kommt es nun zur Motivation eines Mitarbeiters?

Bestimmten Menschen gelingt es, durch ihre besondere Art der Zuwendung, Offenheit, Aufmerksamkeit, Zugewandtheit, durch das Vertrauen, das sie in jeden setzen, eine positive Reaktion zu erzeugen. Sie fordern all das heraus, das sie jemandem zutrauen. Die so motivierten Menschen sind dann nicht selten auch bereit, besondere Anstrengungen, schwierige Situationen und kritische Momente zu akzeptieren, ohne ihre Motivation zu verlieren.

Aber auch ein wesensverwandter Mensch oder eine Person mit ähnlicher Gedankenwelt kann den Funken der Motivation überspringen lassen. Von Menschen, die uns liegen, die wir mögen, von denen wir uns verstanden fühlen, lassen wir uns gerne motivieren.

Diese personenbezogenen Motivationsfaktoren sind sicher eine gute Basis, um das Leistungsverhalten der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Mindestens genau so wichtig ist es jedoch, die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen. Sei es in der zu bewältigenden Arbeitsaufgabe, sei es im Umgang miteinander, sei es in der Wertschätzung, die die Mitarbeiter von ihrer Führungskraft erhoffen oder erwarten.

Wer mit seiner Arbeitsaufgabe unzufrieden ist, wird sehr schwer zu motivieren sein. Es gibt viele Beispiele dafür, daß trotz bestem Willen der Führungskraft und trotz bestem Wollen des Mitarbeiters nichts bewirkt wird. Motivation läßt sich nicht erzwingen, sondern nur durch das Zusammentreffen günstiger Rahmenbedingungen bewirken.

Ein ganz wesentlicher Punkt, der Motivation hemmt, ist der Mangel an Vertrauen. Dies ist ein kompliziertes und sehr oft unbewußt ablaufendes Geschehen im Bereich zwischenmenschlicher Beziehungen. Wir können leicht dem vertrauen, das uns ähnlich ist, das wir verstehen, vorausberechnen und durchschauen können. Viel schwerer wird es mit Fremdem. Das beobachten wir oft ängstlich und zutiefst mißtrauisch. Wir hemmen damit nicht selten die eigenen natürlichen Verhaltensweisen und damit auch die freie Entwicklung der Wesensart des anderen, meist ohne uns dessen bewußt zu sein. Damit ist ein Konfliktkreislauf eingeläutet, der kaum noch zu bremsen ist. Der Mitarbeiter reagiert negativ, die Reaktion der Führungskraft wird sich kaum verbessern, wodurch der Mitarbeiter in seiner negativen Reaktion bestätigt wird usw.

Hiermit wird deutlich, daß Motivation kein einmaliger oder statischer Vorgang ist. Vielmehr kann dauerhafte Motivation nur durch die ständige Berücksichtigung sich verändernder Menschen und Situationen erreicht werden. Dies bedeutet aber auch, daß nicht jeder Mensch auf die Motivationsversuche des Chefs gleich reagiert, denn die Bedürfnis- und Motivationsstrukturen der Menschen sind sehr unterschiedlich. Wie oft

glauben wir zu wissen, was Menschen motiviert, wir wissen es aber nicht. Warum fördern wir nicht stärker den Dialog, um die wahren Beweggründe des Handelns unserer Mitarbeiter herauszufinden?

Motivation bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, allen Mitarbeitern jedes Bedürfnis von den Augen abzulesen, sondern die Umsetzung der Mitarbeiterbedürfnisse in einem realistischen Verhältnis zur Arbeitsleistung. Nur wenn es gelingt, die Unternehmensnotwendigkeiten genauso wie die Mitarbeiterwünsche ausgewogen miteinander zu verknüpfen, wird sich das Leistungsverhalten der Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv entwickeln. Die Zielsetzung muß für die Mitarbeiter erreichbar sein, aber nicht zu leicht, sonst fehlt die Herausforderung. Wer um jeden Preis die Wünsche seiner Mitarbeiter zufriedenstellen will, wird sich wundern, daß das Leistungsverhalten sich höchstwahrscheinlich kaum positiv verändert, da der Bezug zur Unternehmenszielsetzung den Mitarbeitern nicht deutlich wird.

Motivieren ist insofern die Kunst, für jeden Mitarbeiter in unterschiedlichen Situationen das „richtige“ Maß der Führung zu finden.

---

## 2.4 VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN DURCH DELEGATION

---

Jede Führungskraft sagt, daß sie delegiert. Versucht man diesem deutlich ausgesprochenen Anspruch auf die Spur zu kommen, erlebt man sein blaues Wunder. Schon die Frage „Was bedeutet denn eigentlich Delegation?“ bringt die Teilnehmer so manches Führungs-Trainings in sehr kontroverse Diskussionen.

Delegation hat grundsätzlich zwei Aspekte: Delegation ist Organisations-Prinzip und Stil-Prinzip der Personalführung.

Als **Organisations-Prinzip** bedeutet Delegation:

- Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, wer, was mit welchen Mitteln bearbeitet.
- Der Mitarbeiter ist dafür verantwortlich, wie er die übertragene Aufgabe ausführt.
- Der Mitarbeiter erhält Entscheidungsbefugnisse und Handlungsverantwortung (mit Zielen und Mitteln zu deren Erreichung).
- Der Mitarbeiter erhält damit eine Zuständigkeit, innerhalb derer er selbständig zu planen, zu entscheiden und zu handeln berechtigt und verpflichtet ist.
- Die Führungskraft darf in den Kompetenzbereich des Mitarbeiters im Normalfall nicht eingreifen. Nur in drei Ausnahmefällen ist dies nicht nur erlaubt, sondern unbedingt erforderlich:

1. Wenn eine Fehlleistung des Mitarbeiters offensichtlich ist.
2. Wenn eine Entscheidungssituation eintritt, die den Kompetenzrahmen des Mitarbeiters übersteigt.
3. Wenn eine Veränderung der Ziele vorgenommen werden muß.

Als **Stil-Prinzip** und damit verstärkt Ausdruck einer inneren Einstellung zur Führung bedeutet Delegation:

- den Mitarbeiter bei Führungsentscheidungen grundsätzlich einzubinden und zu beteiligen,
- den Freiheitsgrad des Mitarbeiters, seine Bereitschaft und Fähigkeit, selbständig zu entscheiden und zu handeln, zu vergrößern,
- das Wertgefühl und Verantwortungsbewußtsein des Mitarbeiters zu erhöhen,
- sich zum Mitarbeiter *partnerschaftlich* zu verhalten.

Es muß jedoch beachtet werden, daß eine Führungskraft, die einem Mitarbeiter Entscheidungsbefugnis und Handlungsverantwortung delegiert, immer die volle und uneingeschränkte Führungsverantwortung behält. Die Führungskraft bleibt also in jedem Fall für die Qualifikation, die Information, die Kontrolle und die Weiterentwicklung des Mitarbeiters verantwortlich.

Delegation ist ein Führungs-Prinzip, das aufgaben- und mitarbeiterabhängig ist. Der gleiche Mitarbeiter kann bei unterschiedlichen Aufgaben unterschiedliche Kompetenzbereiche haben. So könnte ein Werkstattmeister z. B. im Rahmen seiner übertragenen Verantwortung im Bereich Werkzeugeinkauf wesentlich höhere Eigenständigkeit haben als beim Einkauf von Büromaterial.

Die regelmäßige Zielvereinbarung eignet sich besonders, um auch über Angemessenheit der aufgabenbezogenen Kompetenzen Klarheit zu erzielen.

Wir kommen abschließend zurück auf unsere Eingangsfrage. Delegation ohne Übertragung von Verantwortlichkeiten hat mit Kontrolle nichts zu tun, sondern kann lediglich als Arbeitsauftrag oder Anweisung angesehen werden.

Wer also von sich selbst behauptet, daß er delegiert, sollte genau überprüfen, ob der äußere Schein auch tatsächlich der gelebten Realität entspricht.

## **2.5 KONTROLLE OHNE MISSTRAUEN**

---

Wesentlicher Bestandteil einer systematisch angewandten und sinnvollen Zielvereinbarung ist die Kontrolle. Dieser Begriff wird in unserer Arbeitswelt gar nicht mehr so

---

gerne gehört. Schuld daran ist sicherlich das der Kontrolle vermeintlich anhängende Mißtrauenselement.

Wer Kontrolle dahingehend interpretiert, wird der betrieblichen Notwendigkeit nicht gerecht und kann darüber hinaus zur Delegation nicht die richtige Einstellung haben.

Kontrolle hat das Ziel, der Führungskraft darüber Auskunft zu geben, ob die im Arbeitsprozeß erzielten Ergebnisse der Vorgabe entsprechen. Diese Vorgabe kann z.B. im Rahmen einer Zielvereinbarung oder Delegation zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter abgesprochen worden sein. Die Kontrolle ist jedoch nicht nur für die Führungskraft eine Hilfsfunktion bei der Leistungserstellung, sondern auch für den Mitarbeiter eine Chance, nähere Informationen über sein aktuelles Leistungsverhalten zu bekommen.

### Wie führt man Kontrollen durch?

#### Offenheit

Offen kontrollieren, nicht „hintenherum“!  
Nicht übertreiben!  
Der Mitarbeiter muß wissen, woran er ist.

Der Mitarbeiter erwartet entsprechende Anerkennung oder Kritik.

#### Klarheit

Kontrollen müssen sich auf Normen stützen, die sachlich angemessen, betriebseinheitlich und jedem bekannt sind.

Der Mitarbeiter fordert eindeutige und gerechte Maßstäbe.

#### Sachlichkeit

Jeder Mitarbeiter muß spüren, daß Kontrolle eine selbstverständliche und korrekte Angelegenheit ist, keine gehässige „Fehlersuche“.

Der Mitarbeiter wünscht Beschränkung der Kontrolle auf das wirklich Wesentliche.

#### Takt

Persönliche Kontrolle soll nicht verletzen, sondern freundlich und nüchtern sein.  
Fehler vom Mitarbeiter selbst finden lassen.  
Kontrolle durch Selbstkontrolle.

Der Mitarbeiter will menschliche Achtung und Selbstverantwortung.

Die Kontrollfunktion, im herkömmlichen Sinn eher als Arbeitsaufsicht und Prüfung verstanden, wird heute mehr als Steuerung von Leistungssystemen begriffen.

## Widerstände gegen Kontrollen

von seiten der Führungskraft
Wenig Kontrollbewußtsein
Abneigung gegen Kontrollmaßnahmen
Angst vor Blamage
Mangelnde Kontrolltechnik
Furcht vor Überlastung durch Kontrollaufgaben

von seiten des Mitarbeiters
Vorwurf des Mißtrauens
Verletzung der persönlichen Freiheit
Verschlechterung des Betriebsklimas
Eingriff in den Delegationsbereich
Protest gegen die Kontrollmaßstäbe

Bei Kontrollen spürt der Mitarbeiter vielleicht am deutlichsten das Über- oder Unterordnungsverhältnis verschiedener Menschen bei der Arbeit. Das kann nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch bei den Führungskräften selbst zu Problemen und Konflikten führen.

Kontrolle ist eine sowohl für die Leistungsverbesserung als auch für das Arbeitsklima entscheidende Führungsfunktion, die neben dem fachlichen Urteilsvermögen ein hohes Maß an Führungspsychologie verlangt.

Folgende Kontrollmöglichkeiten sind denkbar:

- **Totale Kontrolle**  
steht im Widerspruch zur Delegation und ist vom Arbeitsaufwand ohnehin im Normalfall nicht durchzuführen und nicht sinnvoll.
- **Ergebniskontrolle**  
setzt viel zu spät ein, es besteht keine Steuerungsmöglichkeit, da nur das Endergebnis kontrolliert wird.
- **Selbstkontrolle**  
birgt ein höheres Risiko und eine eher geringe Wahrscheinlichkeit der Rückmeldung.
- **Revision**  
bezieht sich auf bereits abgeschlossene Vorgänge und ist deshalb kein Führungsinstrument.

- **Berichtskontrolle und Stichprobenkontrolle** sind im täglichen Arbeitsablauf die gebräuchlichsten und sinnvollsten. Die Führungskraft informiert sich, ob der Mitarbeiter bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben im Rahmen der Zielsetzungen, Normen und Richtlinien geblieben ist.

### **Vorbereitungsmaßnahmen zur kooperativen Kontrolle**

Kritische Prüfung der bisherigen Art und Form der Kontrolle

Zusammenstellung der zu kontrollierenden fachlichen und führungsmäßigen Aufgaben der Mitarbeiter

Feststellung aller Orientierungsmöglichkeiten über die Aufgabenerledigung (außer und neben den geplanten Stichproben)

Schwerpunktplanung der Kontrollnotwendigkeiten

Auswahl der zweckmäßigsten Stichproben

Festlegung der zeitlichen Abstände der vorgesehenen Kontrollmaßnahmen

Aufstellung des Kontrollplanes

Einbeziehung des Kontrollplanes in den Terminplan der Führungskraft

Auch Kontrolle kann und sollte zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter vereinbart werden. Dies bezeichnet man als Kooperativform der Kontrolle. Bei ihr wird besprochen, was und wie kontrolliert werden soll. Durch eine derartige Vereinbarung wird verhindert, daß der Mitarbeiter eine Kontrollmaßnahme als Mißtrauensbeweis oder als Willkür von seiten der Führungskraft empfindet.

Zu dieser Vereinbarung gehört auch, daß der Mitarbeiter über das Ergebnis der Kontrolle informiert wird. Die kooperative Kontrolle soll ein Wachsen der Selbständigkeit und Mitverantwortung des Mitarbeiters bewirken und damit auch zu einer Intensivierung der Selbstkontrolle beitragen.

**KAPITEL 3:**  
**INSTRUMENTE DER MITARBEITERENTWICKLUNG**

---

- 1 Wie können Sie als Führungskraft ein Klima der gemeinsamen Lernbereitschaft in Gang setzen und fördern?  
\_\_\_\_\_
- 2 Welche Faktoren müssen Sie bei der Personalplanung besonders beachten?  
\_\_\_\_\_
- 3 Welche Maßnahmen sind für eine Personalentwicklungsplanung zu ergreifen?  
\_\_\_\_\_
- 4 Welche Methoden der Personalbeschaffung sind je nach Beschäftigungsgruppe zu verwenden?  
\_\_\_\_\_
- 5 Auf welche Inhalte können sich Mitarbeiterbeurteilungen erstrecken?  
\_\_\_\_\_
- 6 In welcher Form sollte das Beurteilungsgespräch durchgeführt werden?  
\_\_\_\_\_
- 7 Warum ist eine kontinuierliche betriebliche Weiterbildung heute wichtiger denn je?  
\_\_\_\_\_
- 8 Wie können Sie die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter so organisieren, daß den Interessen des Betriebes und den Interessen der Mitarbeiter gleichermaßen Rechnung getragen wird?  
\_\_\_\_\_
- 9 Welche Ansätze zur Mitarbeiterförderung gibt es?  
\_\_\_\_\_
- 10 Was spricht für die Nachwuchsförderung aus den eigenen Reihen?  
\_\_\_\_\_

Als weitere wesentliche Aufgabe der Führungskraft soll in diesem Kapitel auf ihre Verantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter eingegangen werden. Hierauf kann sie zum einen durch ihr Führungsverhalten direkt Einfluß nehmen, zum anderen stellt das Unternehmen (Personalabteilung, Bildungsbereich) Informationen, Instrumente und Maßnahmen bereit, die für die Entwicklung der Mitarbeiter genutzt werden können. Hierzu zählen Informationen aus der Personal- und Bildungsplanung, die Leistungs- und Förderbeurteilung im persönlichen Gespräch, Maßnahmen zur betrieblichen Fort- und Weiterbildung, Ansätze zur Mitarbeiterförderung in Form von Nachwuchsförderungskonzepten, Laufbahn- und Karriereberatungen sowie schließlich und endlich die Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen, die ein Lernen am Arbeitsplatz ermöglichen. Auf diese Aspekte der Mitarbeiterentwicklung soll nun im einzelnen eingegangen werden.

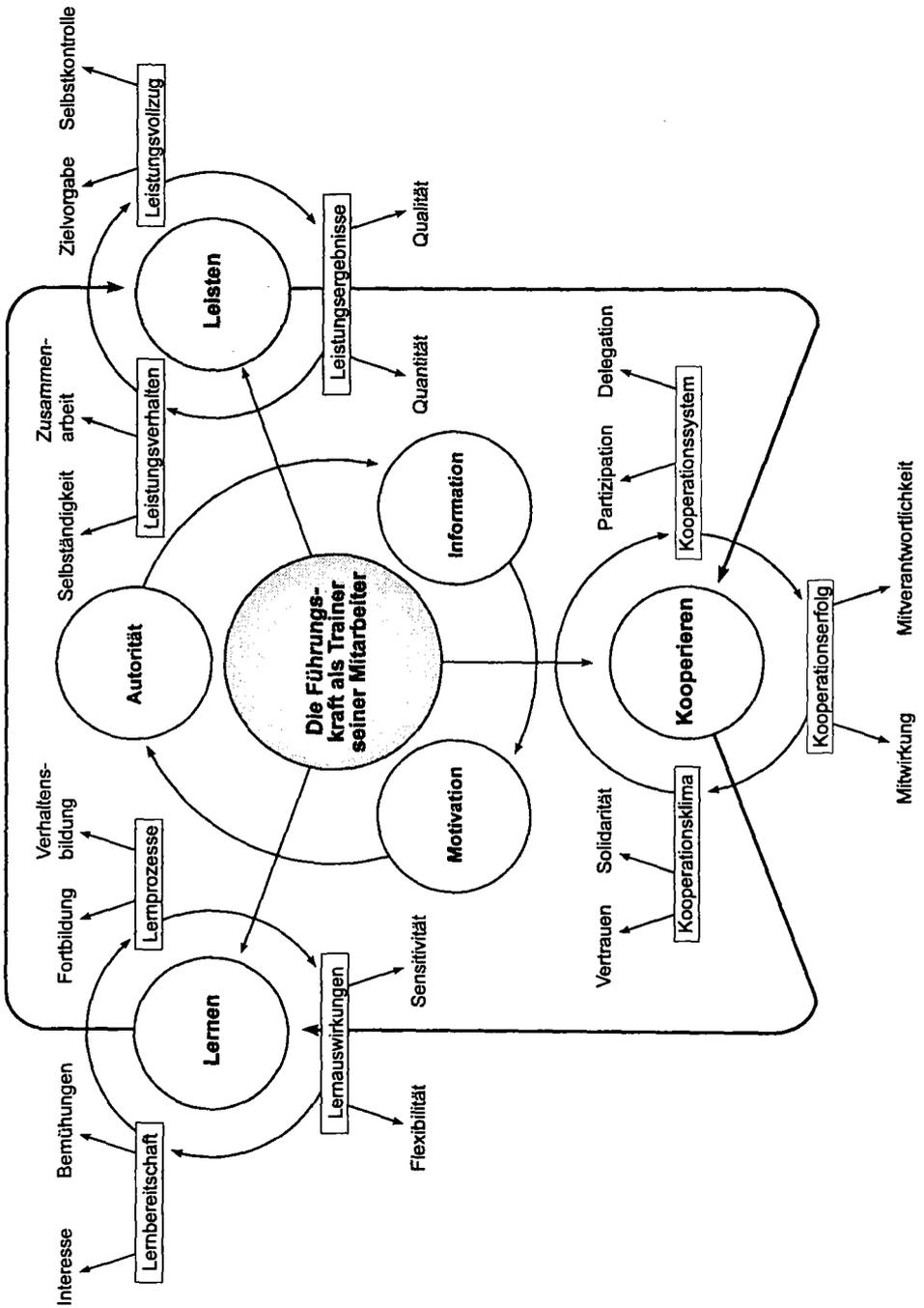
Verstehen wir die Führungskraft auch als Trainer ihrer Mitarbeiter, so müssen wir zu den zwei klassischen Dimensionen, die wir aus der Führungsstilforschung kennen – nämlich Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung –, eine weitere Dimension dazudenken: Sie muß ihren Mitarbeitern Lernen ermöglichen. Diese drei Komponenten des Führungsverhaltens sind im Schaubild auf der nächsten Seite dargestellt.

Die Führungskraft muß zur Leistung anhalten, so daß die geforderten Leistungsergebnisse in quantitativer und qualitativer Hinsicht erreicht werden. Das Leistungsverhalten ihrer Mitarbeiter kann sie nur dadurch sichern, daß sie ihnen eine gewisse Selbständigkeit zugesteht und Kooperationsmöglichkeiten untereinander vorsieht. Dazu muß sie für den Leistungsvollzug klare und überschaubare Ziele vorgeben oder gemeinsam vereinbaren, welche die Mitarbeiter selbstkontrollierend erfüllen können.

Andererseits muß die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern kooperieren. Hierzu gehört ein Kooperationssystem, das die Mitarbeiter an Führungs-Entscheidungen teilhaben läßt und das Möglichkeiten zur Delegation von Verantwortung vorsieht. Denn der Kooperationserfolg läßt sich nur durch die Mitwirkung der Mitarbeiter sichern. Dieser wirkt sich positiv auf die sozialen Beziehungen innerhalb des Führungsbereiches (Gruppe, Abteilung) aus und fördert ebenfalls das gefühlsmäßige Klima. Er fördert sowohl das Vertrauen in die Führungskraft als auch die Solidarität der Mitarbeiter untereinander. Mißtrauen dagegen wirkt sich negativ sowohl auf die Leistung als auch auf die Kooperationsbeziehungen aus. Es endet häufig in einer Spirale gegenseitigen Mißtrauens, aus der es nur in den seltensten Fällen ein Entrinnen gibt. Zu gefestigt werden dadurch feindselige Strukturen oder rivalisierende Verhaltensweisen, die eine (Wieder-)Annäherung erschweren.

Insbesondere in Konfliktsituationen ist der Dialog gefragt, in dem die Führungskraft als Coach bei der Problemlösung Hilfestellung bietet.

Schließlich soll die Führungskraft zum Lernen anregen. Dies kann sie, indem sie auf die Lernbereitschaft ihrer Mitarbeiter Einfluß nimmt, wenn sie ihre Bemühungen in dieser Hinsicht fördert, auf konkrete Interessen eingeht oder schlummernde Interessen weckt. Unterstützt werden ihre Anregungen durch Lernangebote in Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen, aber auch durch ein Lernen „on the job“, am jeweiligen Arbeitsplatz, an Nachbararbeitsplätzen und durch „job rotation“. Hierbei geht es nicht nur um eine Erweiterung von Fertigkeiten und Kenntnissen für den konkreten Arbeitsvollzug, sondern es kann insgesamt auf das Arbeitsverhalten Einfluß genommen werden, was das soziale Verhalten am Arbeitsplatz mit einschließt. Im Ergebnis zeigt sich eine stärkere Flexibilität der Mitarbeiter bezüglich der zu bewältigenden Arbeitsanforderungen wie auch eine größere Sensibilität bezüglich der Belange der Kollegen und Führungskräfte.



Zur Erreichung dieser Ziele der Leistungserbringung, der Kooperation und des Lernens muß die Führungskraft ihre persönliche und fachliche Autorität einsetzen. Sie hat ihre Mitarbeiter zu informieren und zu motivieren. Nur wenn sie gleichzeitig die drei genannten Aspekte beachtet, erfüllt sie ihre Funktion, Trainer und Coach für ihre Mitarbeiter zu sein.

### **3.2 DIE PERSONAL- UND BILDUNGSPLANUNG**

---

Personalplanung ist ein Teil der gesamten Unternehmensplanung. Sie ist abhängig von anderen Teilplänen der Unternehmensplanung wie Produktions-, Beschaffungs-, Absatz-, Finanz- und Investitionsplanung. Sie hat insofern, als sie sich mit den Mitarbeitern und deren Arbeitsplätzen beschäftigt, auch Auswirkungen auf diese anderen Planungsbereiche, d. h. sie steht in einer Wechselbeziehung mit ihnen.

Die Personalplanung als Planungssystem umfaßt unterschiedliche Einzelplanungen, zu denen auch die Bildungsplanung gehört, die für unser Anliegen der Mitarbeiterentwicklung einen zentralen Stellenwert einnimmt.

Mitarbeiterentwicklung bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur Erhaltungsentwicklung, nämlich die Übereinstimmung der Qualifikation der Mitarbeiter mit den aktuellen betrieblichen Erfordernissen, sondern ebenfalls Anpassungsentwicklung, d. h. Anpassung an sich verändernde Arbeits(platz)bedingungen, z. B. durch neue Technologien, wie auch Aufstiegsentwicklung, d. h. Vorbereitung der Mitarbeiter auf qualifiziertere und hierarchisch höherwertige Positionen. Nur dadurch gelingt es, nicht nur für die aktuellen Aufgaben, sondern auch für zukünftige genügend qualifizierte Mitarbeiter bereitzustellen.

Bei der Personalentwicklungsplanung wird der benötigte quantitative und qualitative Mitarbeiterbedarf für einen bestimmten Zeitraum dem vorhandenen Mitarbeiterbestand gegenübergestellt. Es erfolgt ein Vergleich zwischen Soll und Ist, bezogen auf die unterschiedlichen Stellen im Unternehmen.

Grundlage für die Feststellung des zukünftigen Personalbedarfs sollten nicht nur aktuelle Unternehmensdaten sein, wie z. B. Stellenbeschreibungen, die gegenwärtige Altersstruktur oder Fluktuationsquoten, sondern ebenso die Berücksichtigung der allgemeinen Geschäftsentwicklung und ihre organisatorischen Folgerungen sowie die strategischen Teilpläne der anderen Unternehmensbereiche. Darüber hinaus kann der zukünftige Personalbedarf durch Befragung der Führungskräfte in den jeweiligen Bereichen erfaßt werden, denn die Führungskräfte vor Ort wissen in der Regel am besten, welche Mitarbeiter mit welcher Qualifikation zukünftig benötigt werden. Aus diesen Daten lassen sich die Anforderungsprofile der benötigten Stellen ableiten.

Ist der Personalbedarf festgestellt, so gilt es, in einem zweiten Schritt den Qualifikationsbestand der Mitarbeiter zu erfassen, der dann in einem dritten Schritt den stellenbezogenen Anforderungen gegenüberzustellen ist (Soll-Ist-Vergleich). Hier ist neben der Personalakte die Leistungs- und Förderungsbeurteilung von zentraler Bedeutung, auf die im nächsten Gliederungspunkt gesondert eingegangen wird. Aus ihr können die Eignungsprofile der Mitarbeiter abgeleitet werden. Aus der Gegenüberstellung von Anforderungsprofilen und Eignungsprofilen lassen sich Differenzen ablesen hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter (quantitativer Aspekt) als auch deren Qualifikationen (qualitativer Aspekt).

Diese können behoben werden durch drei Maßnahmen:

- die Entwicklung vorhandener Mitarbeiter,
- die interne Auswahl/Versetzung von Mitarbeitern und
- die Beschaffung neuer Mitarbeiter.

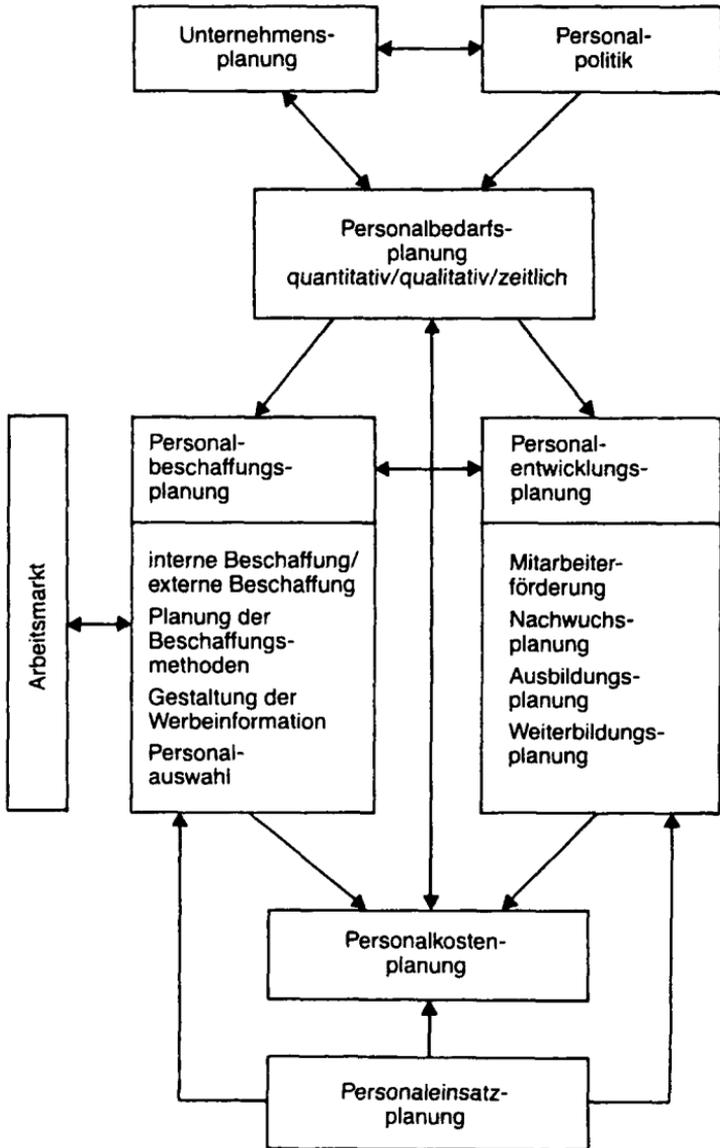
Die Vorteile der internen Auswahl der Mitarbeiter vor der externen Beschaffung liegen für das Unternehmen auf der Hand:

- schnellere und billigere Beschaffungsmöglichkeiten,
- Kenntnis des Mitarbeiters, seiner Qualifikationen, seiner Leistungen, seiner Einstellung und seines Wissens bzgl. des Unternehmens,
- Eröffnung von Aufstiegschancen und damit verbunden eine höhere Bindung an den Betrieb und ein verbessertes Betriebsklima,
- es werden Einstiegsstellen für den betrieblichen Nachwuchs frei,
- was auch zu einer transparenteren Personalpolitik des Unternehmens führt.

Die Grundlagen für die Auswahl bilden die Personalakte und die Leistungs- und Förderungsbeurteilung. Unabhängig von den betriebsverfassungsrechtlichen Vorgaben kann auch eine innerbetriebliche Stellenausschreibung erfolgen, um Potentiale im Unternehmen sichtbar zu machen, z. B. auch wenn die Mitarbeiter leistungs- und qualifikationsmäßig nicht erfaßt sind.

Sollten Mitarbeiter sowohl in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht in absehbarer Zeit nicht zur Verfügung stehen, so verbleibt der Weg der externen Beschaffung.

Die Beschaffungsplanung beschäftigt sich mit der Planung der Beschaffungsmethoden und der Gestaltung der Werbeeinblendungen. Je nach Art der Stelle bieten sich verschiedene Methoden der Beschaffung an, je nachdem, welche gewünschte Zielgruppe erreicht werden soll. Üblich sind Anzeigen in regionalen oder überregionalen Tageszeitungen und in Fachzeitschriften. Insbesondere für die Auswahl von Führungskräften kann es sich als sinnvoll erweisen, die Dienste von Personalberatern in Anspruch zu nehmen.



Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden, ist selbst am aktuellen Arbeitsmarkt schwierig. Das bedeutet für die Firmen, eine möglichst vorausschauende Arbeitsmarktpolitik zu betreiben. Aus diesen Gründen gehen besonders größere Firmen dazu über, ein zukunftsgerichtetes Personalmarketing einzurichten. Dies beinhaltet häufig eine Einstellungs politik mit zahlreichen Aufstiegschancen und stabilen internen Mustern zur Personalauswahl und -förderung. Je attraktiver ein Betrieb sich hierdurch in der praktischen Umsetzung auszeichnet, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, daß die Mitarbeiter im Unternehmen dauerhaft verbleiben.

Um Mitarbeiter langfristig im Betrieb beschäftigen zu können, sind Aus- und Weiterbildungspläne und Pläne zur Mitarbeiterförderung notwendig, auf die in den Kapiteln 3.5 und 3.6 eingegangen wird. Die Mitarbeiterentwicklung ist daher eine permanente Aufgabe für die Führungskräfte, und zwar so, daß die Qualifizierungsmaßnahmen vorausschauend geplant werden und somit Schritt halten mit der gesamten Entwicklung des Unternehmens.

### **3.3 DIE LEISTUNGS- UND FÖRDERUNGSBEURTEILUNG**

---

Ein wichtiges personalwirtschaftliches Instrument für die Führungskraft ist die Leistungs- und Förderungsbeurteilung. Sie kann im Rahmen der Personalentwicklung Daten für die Personalentwicklungsplanung liefern, weil sie den Qualifikationsstand der Mitarbeiter im Unternehmen aufzeigt. Sie stellt jedoch auch Informationen zur Personalauswahl bei internen Stellenbesetzungen zur Verfügung und gibt Aufschluß über mögliche Qualifikationsdefizite der Mitarbeiter, die durch Weiterbildungsmaßnahmen behoben werden können.

Unter einer Mitarbeiterbeurteilung versteht man eine planmäßige, in regelmäßigen Zeitabständen (z. B. jedes Jahr) stattfindende Beurteilung durch die Führungskraft aufgrund von Beobachtungen und Erfahrungen im täglichen Umgang mit ihren Mitarbeitern. Die Beurteilung erstreckt sich auf mehrere Merkmale (die obere Grenze wird in der Regel mit zehn angegeben), die mit Hilfe von Stufen oder Klassen bewertet werden.

Um folgende Beurteilungsmerkmale kann es sich dabei handeln:

- Leistungsmerkmale (Quantität, Qualität),
- Verhaltensmerkmale (bezogen auf die jeweilige konkrete Arbeitstätigkeit),
- Merkmale der angewandten Qualifikation (Fähigkeiten, Fertigkeiten),
- Führungsmerkmale (Führungsverhalten),
- Persönlichkeitsmerkmale (körperliche, geistige, charakterliche) und
- Potentialmerkmale (Fähigkeiten und Fertigkeiten, die über die Anforderung des jeweiligen Arbeitsplatzes hinausgehen).

Diese Merkmale sollten u. a. folgenden Anforderungen genügen: Sie müssen für die Leistungserbringung wesentlich sein. Sie sollten den gesamten Leistungsbereich abdecken. Sie sollten unabhängig voneinander und für den Beurteiler wie für den Beurteilten unterscheidbar sein. Sie sollten auf alle, die beurteilt werden, angewendet werden können, von allen Beteiligten erfaßt und für sinnvoll gehalten sowie genau beschrieben sein.

Bezüglich der Art der zu verwendenden Merkmale wird den Leistungsmerkmalen und Verhaltensmerkmalen gegenüber den eigenschafts- und persönlichkeitsbezogenen Merkmalen der Vorzug gegeben, weil diese sich eher direkt erfassen oder beobachten lassen und mit Zielvorgaben der Arbeitsaufgabe leichter in Bezug gebracht werden können.

## Beurteilungsschwierigkeiten

### Schwierigkeiten in der Menschenkenntnis

- der Mitarbeiter kann sich verstellen
- der Mitarbeiter ist in seinem Verhalten situationsabhängig
- der Mitarbeiter ändert sich durch innere und äußere Einflüsse

### Schwierigkeiten der eigenen charakterlichen Fehleinstellung

- die Führungskraft kann Ärger und Verdruß „vergeltet“ wollen
- die Führungskraft kann durch Negativbeurteilung des Mitarbeiters ihre eigene Unzulänglichkeit verschleiern wollen
- die Führungskraft kann einen unangenehmen oder leistungsschwachen Mitarbeiter „wegloben“ wollen

### Schwierigkeiten in der Methodik

- die Beurteilung kann ausschließlich situationsgebunden, spontan und willkürlich erfolgen
- die Beurteilung kann schematisch zur reinen Schablone werden
- die Beurteilung kann von einer zufälligen Einzelbeobachtung oder vom Urteil Dritter abhängig sein

### Schwierigkeiten in gefühlsmäßigen Vorurteilen

- die Führungskraft kann sich in ihrer Beurteilung auf den ersten Eindruck fixiert haben
- die Führungskraft kann nach Sympathie und Antipathie urteilen
- die Führungskraft kann allzusehr vom eigenen Ich - sei es vom hohen Selbstwertgefühl oder von einem Minderwertigkeitsgefühl getragen - als Beurteilungsmaßstab ausgehen

Schwierig ist auch die Beurteilung von Potentialmerkmalen, die sehr stark von den zukünftigen Anforderungen der Arbeitssituation abhängig sind, die vom Beurteilenden häufig kaum exakt vorhergesehen werden können. Diese sind jedoch gerade für die Beurteilung der Förderungsfähigkeit der Mitarbeiter eminent wichtig. Daher müßten Führungskräfte begründete Vorstellungen über die Anforderungen der zukünftigen Arbeitsplätze haben bzw. diese aus der Personalplanung entnehmen können.

Die Einschätzung zur Mitarbeiterentwicklung müßte sich vor allem auf folgende vier Potentialbereiche erstrecken:

*Potentialbereich 1:*

Mitarbeiter, die ihr Potential bereits in der jetzigen Tätigkeit verwirklicht haben.

*Potentialbereich 2:*

Mitarbeiter, die ohne große Vorbereitung eine andere, in der Regel höherwertige Tätigkeit übernehmen können.

*Potentialbereich 3:*

Mitarbeiter, die nach einer Förderung von zwei bis drei Jahren zu einer höherwertigen Tätigkeit herangezogen werden können.

*Potentialbereich 4:*

Mitarbeiter, die nach einer längeren, systematischen Förderung von fünf bis sechs Jahren in der Lage sind, eine qualifiziertere Führungsaufgabe zu übernehmen.

Diese Einschätzung setzt jedoch eine *regelmäßige, jährlich stattfindende Beurteilung* voraus, im besten Falle eine Leistungsbeurteilung als Rückschau und eine Förderbeurteilung als Blick in die Zukunft.

### 3.4 DAS BEURTEILUNGSGESPRÄCH

---

Welche Form sollte nun das Beurteilungsgespräch haben?

Bei den Mitarbeitergesprächen kann man im wesentlichen drei Gesprächsstile unterscheiden:

Das **Streßgespräch**, bei dem der Gesprächsführer das Gespräch lenkt und es ganz offen darauf anlegt, Druck und Spannung in die Auseinandersetzung zu tragen.

Das **direktive Gespräch**, in dem die Führungskraft das Gespräch lenkt, entscheidet und dirigiert. Die Kommunikation bleibt in diesem Fall einseitig.

Das **mitarbeiterzentrierte Gespräch**, das sich durch Rücksichtnahme auf den Gesprächspartner auszeichnet und das durch eine zweiseitige kooperative Kommunikation bestimmt wird.

Ohne Zweifel ist die letztgenannte die **geeignetste Form**, wenn über Entwicklungschancen und Entwicklungswünsche der Mitarbeiter offen diskutiert werden soll. Ein derartiges Förder- und Beratungsgespräch benötigt ein vertrauensvolles Klima, bei dem die Führungskraft geduldig und freundlich, jedoch auch intelligent-prüfend zuhören sollte. Damit ist nicht gemeint, daß sie sich nur passiv verhalten sollte, sondern wesentlich ist aktives Zuhören. In der folgenden Abbildung sind die zehn Gebote guten Zuhörens zusammengefaßt.

Diese Form des zweiseitigen kooperativen Gespräches, das in der Literatur häufig mit dem englischen Wort „counseling“ belegt wird, sollte leistungs-, aufgaben- und zielbezogen erfolgen. Es bezieht sich auf die Vergangenheit, wenn die Leistungsergebnisse des abgelaufenen Jahres einer kritischen Würdigung unterzogen werden. Es richtet sich jedoch auf die Zukunft, wenn Vorschläge zur Mitarbeiterentwicklung besprochen oder Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit erörtert werden und ein Maßnahmenplan für das kommende Jahr vereinbart wird.

Durch die Diskussion über Probleme der Zusammenarbeit und die Analyse des Klimas innerhalb der Arbeitsgruppe könnte mit der Methode des Beurteilungs- und Fördergespräches ein wichtiger Beitrag nicht nur zur Personalentwicklung, sondern auch zur Teamentwicklung geleistet werden.

Durch die offene Atmosphäre des Gespräches wird die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters mit der Fremdeinschätzung der Führungskraft konfrontiert, mit dem Ziel, einen gemeinsam getragenen, positiven zukunftsorientierten Abschluß zu finden. Die Führungskraft kann durch diese Aussprache folgendes erreichen:

- sie kann durch offene und ehrliche Rückmeldung dem Mitarbeiter Orientierungen geben,
- sie kann Motivation und Engagement für zukünftige Aufgaben wecken und
- die Identifikation mit übergeordneten Zielen erreichen.

Es können dadurch nicht nur Stärken des Mitarbeiters anerkannt und gelobt werden, sondern es kann auch über Schwächen gesprochen werden und über Entwicklungsmaßnahmen, mit denen diese zu beseitigen wären.

## Die 10 Gebote guten Zuhörens

- ① *Nicht sprechen!*  
Man kann nicht zuhören, wenn man spricht.
- ② *Den Gesprächspartner entspannen!*  
Zeigen Sie ihm, daß er frei sprechen kann. Schaffen Sie eine „erlaubende“ Umgebung.
- ③ *Zeigen Sie, daß Sie zuhören wollen!*  
Zeigen Sie Interesse. Lesen Sie z.B. während des Gespräches keine Post. Man soll zuhören, um zu verstehen, und nicht um zu opponieren.
- ④ *Halten Sie Ablenkung fern!*  
Zeichnen Sie z.B. keine Kritzeleien, stapeln oder durchblättern Sie keine Papiere. Wäre es nicht ruhiger bei geschlossener Tür?
- ⑤ *Stellen Sie sich auf den Partner ein!*  
Versuchen Sie, sich in seine Situation zu versetzen, damit Sie seinen Standpunkt verstehen!
- ⑥ *Geduld!*  
Haben Sie Zeit! Unterbrechen Sie nicht! Nicht auf dem Sprung sein!
- ⑦ *Beherrschen Sie sich!*  
Wenn Sie sich ärgern, interpretieren Sie die Worte Ihres Gegenübers falsch!
- ⑧ *Lassen Sie sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus dem Gleichgewicht bringen!*  
Das bringt Ihren Partner in Zugzwang. Streiten Sie nicht: Auch wenn Sie gewinnen, Sie haben verloren!
- ⑨ *Fragen Sie!*  
Das ermutigt Ihren Partner und demonstriert Ihr Interesse. Es kann das Gespräch vertiefen!
- ⑩ *Nicht sprechen!*  
Dies ist das erste und letzte Gebot und alle anderen hängen davon ab. Man kann nicht gut zuhören, solange man spricht! Die Natur gab dem Menschen zwei Ohren, aber nur eine Zunge - dies ist ein sanfter Hinweis darauf, daß man mehr hören als sprechen sollte!

(aus: Neuberger, 1981)

Wie können Mitarbeiter gefördert werden?

Für eine gelungene Förderung von Mitarbeitern müssen zwei Bedingungen miteinander übereinstimmen: die betriebliche Laufbahnplanung und Nachwuchsförderung mit der individuellen Karriereplanung. Mitarbeiter werden von sich aus nur dann im Betrieb bleiben und eine kontinuierliche Leistung erbringen, wenn ihnen die Erreichung persönlicher Ziele ermöglicht wird. Deshalb muß ein Förderkonzept auf das Leistungsverhalten und die Zufriedenheit der Mitarbeiter abgestimmt sein. Zudem ist zu bedenken, daß unterschiedliche Mitarbeiter sehr verschiedene Vorstellungen über ihre Berufsentwicklung und Karriereziele haben, die sich im Verlauf der Betriebszugehörigkeit verändern können. Zu ihrer Erfassung und Analyse sind wir bereits auf das Fördergespräch eingegangen.

Was nun die betriebliche Laufbahnplanung betrifft, so hat sie diese individuellen Vorstellungen im Rahmen ihrer Bemühungen zu berücksichtigen. Allgemein gesehen geht es bei ihr um eine mehr oder weniger flexible Festlegung von sogenannten Laufbahnen oder Karrierepfaden, die im Rahmen von Nachfolgeplanungen zu durchlaufen sind.

Je nach Verbindlichkeit der Zuordnung von Personen zu einer Abfolge von Stellen lassen sich drei Ansätze zur Personalentwicklung unterscheiden:

- das **Laufbahn-Konzept** beinhaltet eine allgemein verbindliche Abfolge von Stellen im Sinne von Standardlaufbahnen, die allen Mitarbeitern offenstehen, wenn sie die erforderlichen Voraussetzungen erfüllen;
- bei der **positionsunspezifischen Entwicklung** wird auf eine eindeutige Zuordnung von Mitarbeitern auf zukünftige Positionen verzichtet, vielmehr wird nur eine mehr oder weniger große Anzahl von Personen auf zukünftige Aufgaben vorbereitet;
- schließlich wird in Ansätzen der **Laufbahnberatung** oder der **selbstgesteuerten Karriere** den Mitarbeitern lediglich ein Angebot gemacht, entsprechend ihren Zielen und Qualifikationen sich über mögliche Laufbahnen informieren und beraten zu lassen.

Der letzte Ansatz leitet gleichzeitig über zur individuellen Karriereplanung, die durch betriebliche Maßnahmen gefördert werden kann. Zu denken ist hier an Karriereberatungsgespräche, Karriere-Workshops oder Anleitungen zur Selbstanalyse und -bewertung mittels Karriererhandbüchern und -broschüren oder Fragebögen. Hierdurch können Mitarbeiter Klarheit über eigene Motive, Erwartungen und über ihre Fähigkeiten gewinnen.

Dadurch wird es den Mitarbeitern möglich, ihre eigenen Ansprüche und Möglichkeiten im Betrieb einzuordnen, sowie sie zu einer bewußten, umfassenderen Lebenspla-

nung anzuleiten. Derartige Maßnahmen helfen also vom Ergebnis her gesehen, darüber aufzuklären, ob ein Mitarbeiter seine Karriere eher am Betrieb ausrichtet oder ob er eher am Arbeitsinhalt orientiert ist oder sich für die Nutzung eigener Fähigkeiten für Kreativität oder Autonomie interessiert.

Je besser die Personalentwicklung diesen Ausgleich zwischen betrieblichen Belangen und individuellen Zielen herstellen kann, desto erfolgreicher wird sie im Hinblick auf ihre zu erfüllende Aufgabe sein. Voraussetzung hierfür ist allerdings, daß die Vermittlung der erforderlichen Qualifikationen auch gelingt.

---

### 3.6 DIE BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG

---

Auf welche Inhalte können sich betriebliche Weiterbildungsveranstaltungen beziehen?

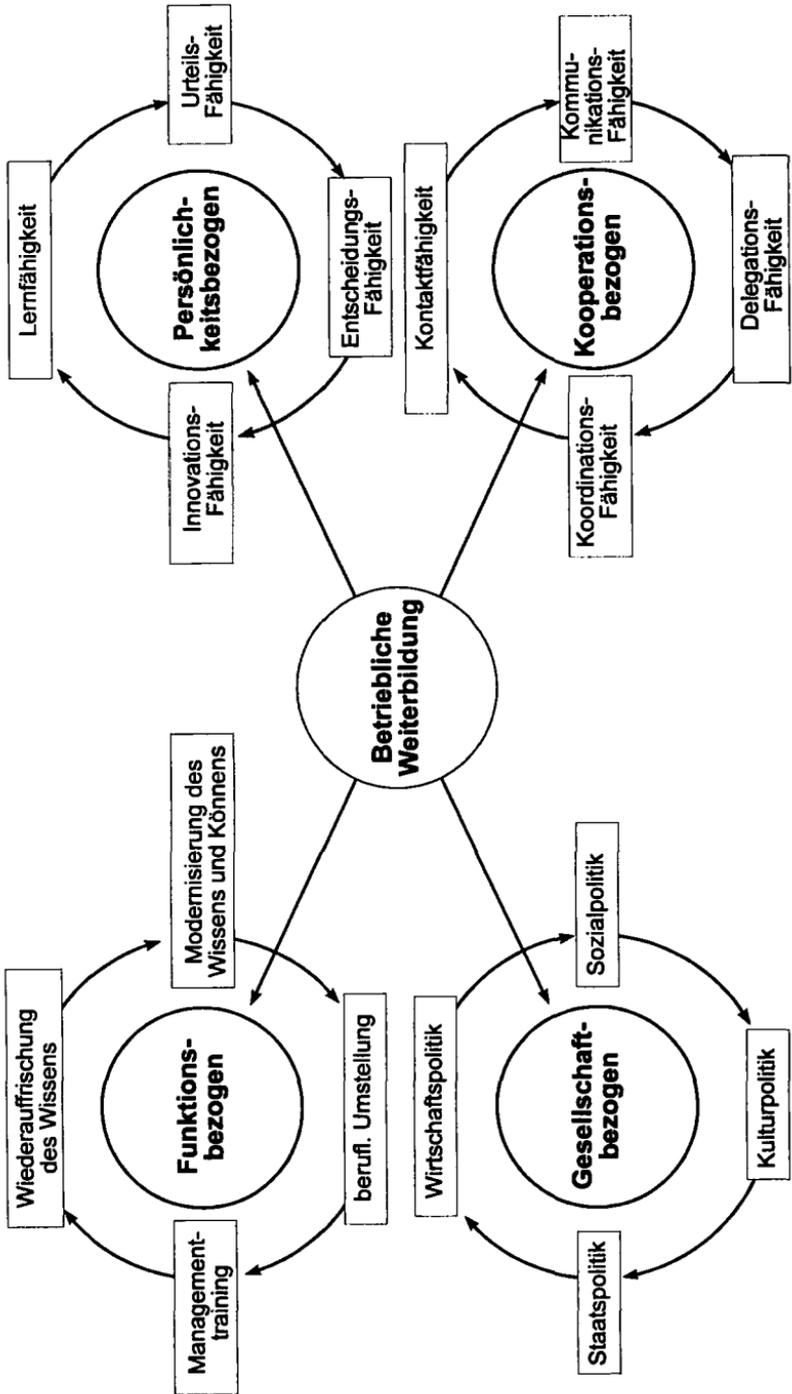
Im Zentrum stehen hier sicher funktionsbezogene Inhalte, also solche, die der konkreten Anwendung am gegenwärtigen oder zukünftigen Arbeitsplatz dienen. Daneben dürfen auch andere Weiterbildungsinhalte nicht übersehen werden, die zur Ausbildung von extrafunktionalen Qualifikationen führen. Diese extrafunktionalen Qualifikationen dienen zwar nicht unmittelbar zur Aufgabenerfüllung, sind aber dennoch unverzichtbarer Bestandteil jeder Funktion im Unternehmen. Hierzu gehören insbesondere persönlichkeits-, kooperations- und gesellschaftsbezogene Weiterbildungsinhalte.

Wie können diese nun vermittelt werden?

Zu unterscheiden wäre hier zunächst, ob diese Vermittlung am Arbeitsplatz selbst stattfinden kann (on-the-job-Training), oder ob dafür Weiterbildungsveranstaltungen (off-the-job-Training) vorgesehen werden müssen. Für den Erwerb von funktionalen Qualifikationen (z. B. Bedienen einer neuen Maschine, Einarbeitung an einem neuen Arbeitsplatz) ist sicher ein *gezieltes on-the-job-Training am erfolversprechendsten*, d. h. durch eine unmittelbare Ausübung einer Arbeitstätigkeit unter Anleitung von Ausbildern oder Führungskräften. Diese kann wirkungsvoll unterstützt werden durch Unterweisungsprogramme. Zur Vorbereitung auf zukünftige Aufgaben können darüber hinaus Rotationsprogramme, Stellvertretungsregelungen oder Projekt(gruppen)arbeiten dienen, die es erlauben, jene eventuell erforderlichen Qualifikationen zu erwerben. Hierdurch ist es auch möglich, nicht nur aufstiegsbezogene, hierarchisch höherstehende Aufgaben kennenzulernen und auszuüben, sondern auch *nebegelagerte* Aufgabebereiche, wodurch ebenfalls Abwechslung und Herausforderungen geboten werden können, die letztlich die Flexibilität der Mitarbeiter wesentlich erhöhen.

Nicht für alle Aufgaben, besonders für hierarchisch höherwertige, reichen on-the-job-Trainings aus, weil diese andere funktionale und extrafunktionale Qualifikationen erfordern (z. B. Führungsfähigkeit, Interaktionsfertigkeiten usw.). Hier können off-the-job-

## Inhalte betrieblicher Weiterbildung



Trainings hinzutreten, wie sie in Programmen zur betrieblichen Weiterbildung enthalten sind.

Die Weiterbildungsplanung beinhaltet im wesentlichen zwei Schwerpunkte, die eigentliche Programmplanung und die Veranstaltungsplanung:

Die Programmplanung setzt am festgestellten Weiterbildungsbedarf an, indem sie diesen in Lernziele und Bildungsinhalte von Weiterbildungsmaßnahmen umsetzt. Hierzu tritt die Wahl der Organisationsform (Einzelseminar, Baukastensystem, Lehrgang), die Festlegung der Veranstaltungsform (Abend-, Tages-, Wochen- oder Wochenendkurse), ob Prüfungen vorzusehen sind, mit eventueller Zertifizierung und welche Dozenten gewonnen werden könnten. Zu denken wäre auch an Veranstaltungszyklen, die regelmäßig stattfinden und einer zukunftsgerichteten Entwicklung der Mitarbeiter Rechnung tragen. Berücksichtigen diese Zyklen auch hierarchische Strukturen und sind sie an Laufbahnen angepaßt, so bieten diese Programme die beste Gewähr dafür, daß eine kontinuierliche Mitarbeiterentwicklung im Betrieb stattfinden kann. Sie gestatten weiterhin eine Auswahl, bis zu welchen Qualifikationen der Mitarbeiter entwickelt werden kann bzw. sich entwickeln will.

Die Veranstaltungsplanung im engeren Sinn nimmt die Lernvoraussetzungen der Teilnehmer für Weiterbildungsveranstaltungen zum Ausgangspunkt (Vorwissen, Lernbereitschaft, Teilnahmemotivation), plant den Veranstaltungsablauf und wählt Methoden und Medien aus. Den Weiterbildungsmethoden kommt hinsichtlich der Erreichung des Lernerfolgs eine große Bedeutung zu, da nicht mit jeder Methode ein beliebiger Lerninhalt vermittelt werden kann. Häufig reicht auch eine Methode allein nicht aus, um den Lernerfolg sicherzustellen. Daher wird meist ein Methodenmix angewandt, der diese Funktion erfüllen soll. Einen Überblick über die gängigsten Methoden gibt nachfolgende Tabelle.

Schließlich sollte der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen kontrolliert werden.

Die Erfüllung von Entwicklungs- und Weiterbildungsbedürfnissen durch Bildungsmaßnahmen kann mittels Befragung der Teilnehmer untersucht werden, die Vermittlung von Fähigkeiten und Kenntnissen mit einer Prüfung nach Abschluß einer Maßnahme. Ob jedoch ein tatsächlicher Transfer der Bildungsinhalte von der Ausbildungssituation in den betrieblichen Alltag stattgefunden hat, der sich auch auf die Verbesserung des Leistungsverhaltens auswirkt, läßt sich nur durch Leistungsbeurteilungen bzw. Potentialbeurteilungen feststellen. Hierdurch kann auch der Abbau von individuellen Deckungslücken zwischen Anforderung und Eignung überprüft werden, und es können weitere Personalentwicklungsmaßnahmen abhängig von den verbleibenden Deckungslücken eingeplant werden. Damit schließt sich auch der Kreis zwischen Personalentwicklungsplanung und Mitarbeiterförderung.

Lehrmethode	Kurzbeschreibung	Einsatzempfehlenswert	Vorteile	Nachteile	Anforderungen an Trainer	Anforderungen an Teilnehmer	Häufige Fehler	Richtzeit in Min.
Vortrag	Rede anhand vorbereiteter Manuskripts	für Einführung und Überblick bei neuem Thema	viel Stoff in kurzer Zeit	geringer Behaltensgrad, keine TN-Aktivierung	hohe intellektuelle Konzentration	hohe intellektuelle Konzentration	Selbstdarstellung des Vortragenden zu Lasten der TN-Bedürfnisse	10-45
Lehrgespräch	gemeinsame, gezielte Stoffbearbeitung durch strukturierte Fragen und Information	für Vermittlung von Wissen und Einsichten	Aktivierung und Einbeziehung der TN, hoher Behaltensgrad	großer Zeitverbrauch	souveräne Stoffbeherrschung und Verhaltenssicherheit	Akzeptierung des Trainers als Autorität zum Thema	zu laxer oder autoritäres Trainerverhalten erzeugt Lust- bzw. Disziplinlosigkeit und Verlust der Zielorientierung	30-45
Gelenkte Diskussion	Meinungsaustausch gleichberechtigter Gesprächspartner unter Leitung eines Moderators	Auswertung von Gruppenarbeit	gute Lernkontrolle, schnelle Transparenz der TN-Profile	Gefahr von Leerlauf und Einzelprofilierung	=engagierte Neutralität	Offenheit, diszipliniertes Verhalten	Abgleiten in Plauderei, Streitgespräch, Lehrgespräch	10-20
Einzelarbeit	Stoffbearbeitung bzw. Lernüberprüfung anhand vorgegebener schriftlicher Fragestellungen	für Einstieg, Motivation und Kontrolle	Einbeziehung aller TN, hoher Behaltensgrad	Gefahr der »Schulatmosphäre«	behuhsame Motivation	Akzeptierung von schriftlicher Abfrage und Kontrolle	zu lange und zu häufig eingesetzte Fragen	10-15
Gruppenarbeit	Untergruppen bearbeiteten arbeitsteilig oder arbeitsteilich ein Thema in eigener Regie und präsentieren die Ergebnisse dem Plenum	für Förderung kooperativen Verhaltens und selbständiger Problemlösung	Aktivierung der TN, Motivierung zu Selbstständigkeit	großer Zeitverbrauch, Gefahr von Leerlauf	klare Zielvorgabe	gegenseitige Akzeptierung, offenes, faires Verhalten	Stoffvorgabe zu umfangreich, Auswertung unsachgemäß	30-60
Debatte	Zwei Parteien diskutieren kontroverses Thema vor dem anderen	zur Auflockerung bei trockenem, bei stockendem	Aktivierung der Debatteierenden, Verdeutlichung	Nichtdebatteierende bleiben passiv,	klare Themen- und Regeln-	offenes, faires Verhalten	Rolle der Nichtdebatteierenden bleibt unklar, Ziel bleibt	30-45

	Plenumspublikum	dem oder konfliktbelastetem Thema	von unterschiedlichen Standpunkten	Emotionalisierung	vorgabe	unklar oder wird verfehlt	
Fallstudie	anhand eines beschriebenen Praxisfalles sollen die Einflussgrößen in ihrer Abhängigkeit und Bedeutung erkannt und eine Problemlösung erarbeitet werden	zur Vertiefung von Wissen und zur Lenkrolle	Aktivierung durch Praxisnähe	hoher Vorbereitungsaufwand	sorgfältiges Herstellen einer realen Situation, behutsame Motivierung	umfangreiche Fallbeschreibung, nicht an Lernzielen orientiert	-
Rollen-spiel	Die TN stellen das Verhalten anderer Personen in einer vorgegebenen Situation vor Beobachtern dar	für Simulation von <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitergesprächen</li> <li>- Verkaufsgesprächen</li> <li>- Konfliktsituationen</li> </ul>	schnelles Verhaltnlernen möglich, auch Beobachter werden aktiviert	Gefahr der Ineffizienz durch Realitätsferne	sorgfältiges Herstellen einer realen Situation, behutsame Motivierung	Realitätsferne, Überforderung, Ungeübter	30-45
Plan-spiel	anhand eines Modells treffen eine oder mehrere Spielergruppen Entscheidungen und verarbeiten deren Auswirkungen zu weiteren Entscheidungen	für Simulation von <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungs-</li> <li>- und</li> <li>- Konfliktsituationen</li> </ul>	Aktivierung der TN zu Wissenserwerb und Verhaltenslernen	hoher Zeitverbrauch, aufwendige Vorbereitung	sorgfältige Vorbereitung	reine Sandkastenspiele	-
Team-teaching	Mehrere Trainer treten gemeinsam und gleichzeitig auf	für Themen, die gemeinsame Behandlung und unterschiedliches Fachwissen erfordern	Abwechslung für Trainer und TN	hoher Planungsaufwand und man-power-Bedarf für Trainer	intensive Vorbereitung, kooperatives Verhalten, ähnliches Niveau	unzureichende Vorabsimmung und ungleiche Wellenlänge führen zu TN-Verwirrung	30-45

TN = Teilnehmer (aus: Conradi, 1983)

Eine Entwicklung der Mitarbeiter ist nicht nur durch Unterweisung am Arbeitsplatz oder durch Weiterbildung möglich, sondern auch durch eine qualifikations- und lernfördernde Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Mitarbeiterbefragungen zeigen prinzipiell folgende Quellen für die Entwicklung im Rahmen der Aufgabenerfüllung auf:

- die Arbeit sollte Freiheitsgrade enthalten, d. h. sie sollte dem Menschen verschiedene Möglichkeiten bieten, die Aufgabenerledigung zu durchdenken und auszuprobieren;
- sie sollte Fehler und Fehlentscheidungen zulassen, um ein Lernen durch Versuch und Irrtum zu gestatten; Voraussetzung ist, daß Fehler auch bemerkt werden und die Führungskräfte konstruktiv mit diesen Fehlern umgehen;
- das Vorkommen von unvorhersehbaren Problemen und Störungen, für die ohne Zeitdruck zusammen mit der Führungskraft Lösungen gesucht werden können;
- technischer Fortschritt, wenn neue Maschinen, Werkzeuge und Verfahren eingesetzt werden;
- Aufgabenwechsel;
- Kollegen und Führungskräfte, die als Vorbilder und Gesprächspartner dienen;
- Zusammenarbeit mit vielen Kollegen und Mitarbeitern, um vielfältiges und unterschiedlichstes Umgehen zu üben;
- Aufstieg, um auch Führungsaufgaben bewältigen zu können.

Das heißt, insgesamt sollten die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, daß sie komplexe und abwechslungsreiche Tätigkeiten enthalten, Experimentierchancen bieten, kollegiale Kommunikations- und Interaktionsformen vorsehen, Partizipationsmöglichkeiten bieten, sowohl Über- als auch Unterforderung vermeiden und eine Aufstiegsentwicklung zulassen. Ansatzpunkte hierfür sind in Konzepten zur persönlichkeitsfördernden Arbeitsgestaltung zu finden. Dazu gehören nicht nur individuelle Maßnahmen zur Vergrößerung und Bereicherung des Arbeitsinhalts, sondern auch kollektive wie teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel bzw. Lernstätten.

**KAPITEL 4:**  
**KOOPERATIVER FÜHRUNGSSTIL**

---

- 1 Wie können Sie als Führungskraft die Fähigkeit entwickeln, sich in die Gefühlswelt Ihrer Mitarbeiter hineinzusetzen?  

---
- 2 Was können Sie tun, um auf Problem- und Konfliktsituationen in Ihrem Verantwortungsbereich genügend vorbereitet zu sein?  

---
- 3 Wie können Sie Autorität ausüben, ohne autoritär zu sein?  

---
- 4 Wie können Sie gruppendynamische Prozesse zur Steigerung der Arbeitsleistung nutzen?  

---
- 5 Welche Faktoren wirken sich positiv oder negativ auf die Leistungen einer Arbeitsgruppe aus?  

---
- 6 Warum ist bei einem kooperativen Führungsstil die Kenntnis des gruppendynamischen Kräftespiels so wichtig?  

---
- 7 Wie können Sie als Führungskraft dieses Kräftespiel erkennen und für die Unternehmensleitung nutzen?  

---
- 8 Warum sind Selbsterkenntnis und auch Selbstkritik Voraussetzung für die erfolgreiche Mitarbeiterführung?  

---
- 9 Was spricht für oder gegen den Vorschlag, Ihr Führungsverhalten durch Ihre Mitarbeiter beurteilen zu lassen?  

---

Die kooperative Führungsform kann nur gelingen, wenn die Führungskraft Achtung und Wertschätzung gegenüber der Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter sowie Einfühlungsfähigkeiten in deren Emotionalität entwickelt.

In dem Maße, wie die Selbständigkeit des Mitarbeiters, seine Eigeninitiative und Selbststeuerung im Arbeitsprozeß wichtig werden, spielen seine Individualität, sein Gefühlsleben, seine unbewußte Struktur eine immer größere Rolle. In dem Umfang, wie die Mitverantwortung des Mitarbeiters in der Zusammenarbeit, seine Kommunikations- und Teamfähigkeit erfolgsentscheidend werden, muß sich die Führungskraft verstärkt mit ihren Mitarbeitern beschäftigen, um die besonderen Beweggründe für ihr Verhalten besser verstehen und im Gruppenprozeß entsprechend berücksichtigen zu können.

Wer mit seinen Mitarbeitern als Führungskraft erfolgreich zusammenarbeiten will, sollte intelligent genug sein, sich auch als Begleiter bei Konflikten zu begreifen. Alle Führungskräfte sollten sich regelmäßig damit beschäftigen, ob sie auf Problem- und Konfliktsituationen des betrieblichen Alltags genügend vorbereitet sind.

Unabhängig von der zu bewältigenden Sachaufgabe benötigen Führungskräfte aller Verantwortungsebenen heute einen immer größeren Teil ihrer Zeit und Energie, um zwischenmenschliche Probleme zu bewältigen.

Eine deutlich verbesserte Sensitivität (= Feinfühligkeit) des Führenden für seine Mitarbeiter, hinsichtlich deren Wirkung auf den Führenden und der Wirkung der Mitarbeiter untereinander, ist eine entscheidende Voraussetzung für die immer stärker in den Mittelpunkt tretende verhaltensorientierte Führungsfunktion.

Wer führt, will durch seine Einwirkung auf andere etwas bewirken. Ein kooperativ Führender wirkt durch eine zwangsfreie Autorität, die nicht als Fremdbestimmung empfunden wird, sondern als Hilfe zur Selbst- und Mitbestimmung.

Eine solche natürliche Autorität oder auch „Service-Autorität“ wird nicht nur akzeptiert, sondern bejaht und gewünscht, weil sie den Mitarbeitern hilft, zu ihrer eigenen Leistungsentfaltung zu gelangen.

Führungsautorität in diesem Sinne kann als Bedingung einer möglichst weitgehenden Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten angesehen werden. Die Führungsautorität ist in hohem Maße abhängig von den persönlichen Voraussetzungen des Führenden. Dies bedeutet jedoch nicht, daß weniger Begabte keine Chance haben, Mitarbeiter zu begeistern. Das Sprichwort sagt: „Wo ein Wille ist, da ist auch ein Weg!“ Dies gilt auch für die kooperative Führung. Wer von seiner inneren Einstellung die unternehmensbezogene und mitarbeiterorientierte Führung ernst nimmt und dies den Mitarbeitern signalisiert, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit einen nicht unbeträchtlichen Vertrauensvorschuß durch die Mitarbeiter erhalten.

Wer jedoch glaubt, durch Macht „führen“ zu können oder aufgrund seiner hierarchischen Funktion eine „Herrschaftsautorität“ in die Waagschale werfen zu können, wird früher oder später scheitern. Denn kaum ein Mitarbeiter ist mehr bereit, auf Druck von außen oder aus Angst eine hohe Leistungsbereitschaft an den Tag zu legen.

Die Frage nach der Autorität im Führungsprozeß entwickelt sich immer mehr zu einem zentralen Punkt des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter.

Diese Autoritätsproblematik ist eine logische Folge der sich schnell verändernden Umfeldbedingungen und ist begründbar aus dem

- Wandel der aufgabenbezogenen Anforderungen und daraus resultierenden Mitarbeiterqualifikationen, verbunden mit bisher kaum berücksichtigten „neuen“ Bedürfnissen und Erwartungen jedes einzelnen Mitarbeiters.
- Wandel in den Führungsanforderungen. Neben den fachbezogenen Anforderungen werden die führungsbezogenen Anforderungen immer wichtiger. Ein Mindestmaß an Führungsautorität und -persönlichkeit ist notwendig, um mehr als zufällig durch Führung etwas zum Positiven zu bewegen.

**Führungsautorität =  
Führungswissen + Führungsfähigkeit**

**Führungspersönlichkeit =  
Führungsbegabung + Führungsverhalten + Führungscharakter**

- Wandel in den Autoritätsgrundlagen. Die Mitarbeiter werden intelligenter und geschickter im Umgang mit rein machtorientierten Führungskräften.

Die Veränderung von Führungsstrukturen hat einen wesentlichen Einfluß auf das veränderte Autoritätsbild:

- Die immer komplexer werdenden Arbeitsaufgaben machen es unmöglich, daß die Führungskräfte in allen Fällen die „Überlegenen“ sind. Dies ist ein Grund, warum mehr denn je die Kooperativform des Führens praktiziert wird.
- Die Hierarchien werden flacher. Spezialisten erhalten eine immer wichtigere Bedeutung.
- Im Projekt-Management werden immer mehr Aufgaben durch Teamarbeit erledigt. Eine Projektleitung ohne natürliche Autorität wird nichts bewirken können.
- Die Konfliktbegleitung entwickelt sich immer stärker zu einem wesentlichen Bestandteil moderner Führung. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß der Leistungserfolg immer mehr von zwischenmenschlichen Spannungsfeldern beeinflußt, ja sogar gefährdet wird.

Die Führungssituation unterliegt einem ständigen Wandel durch

- immer schneller wirksam werdende technische Veränderungen,
- wachsende Internationalität bei Produkten und Märkten,
- gesellschaftliche Umstrukturierungen, die auch den Arbeitsbereich nicht unberührt lassen, und
- ein verändertes Selbstbild der Führungskräfte.

Die zukünftigen Führungsaufgaben erfordern auch ein neues Selbstverständnis von Autorität. Das Hauptziel der Führungsautorität liegt darin, Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß Mitarbeiter und Arbeitsgruppen sich leistungsmäßig optimal entfalten können.

Die Führungskräfte aller Verantwortungsebenen werden auf Dauer nur in dem Maße erfolgreich sein, wie sie die Mitarbeiter zu eigenem, persönlichem Erfolg führen.

## **4.2 GERECHTIGKEIT DURCH BERECHENBARE FÜHRUNG**

---

Die Mitarbeiter einer Arbeitsgruppe beobachten ganz genau, wie sich die Führungskraft den einzelnen Gruppenmitgliedern gegenüber verhält. Eine Führungskraft, die für die Mitarbeiter nicht berechenbar ist, wird Mühe haben, eine Vertrauensbasis aufzubauen. Nur wenn die Mitarbeiter die Reaktionen der Führungskraft auf ihr eigenes Ver-

halten einschätzen können, werden sie in der Lage sein, ein konstantes Leistungsverhalten an den Tag zu legen.

Berechenbarkeit bedeutet: nicht wankelmütig sein, nicht launisch sein, also ein kontinuierliches Führungsverhalten zeigen. Die Auswirkungen einer unberechenbaren Führung sind ebenso unberechenbar, da Reaktionen immer von Aktionen abhängen. Jede Führungskraft müßte deshalb allein schon wegen der Einschätzbarkeit der Mitarbeiter auf eine berechenbare Führung großen Wert legen.

Eine große Gefahr für den Führungserfolg stellt die Bevorzugung bestimmter Mitarbeiter dar. Natürlich hat man als Führungskraft nicht zu jedem Mitarbeiter ein gleich gutes Verhältnis. Sympathie und Antipathie sind auch im Führungsverhalten nicht ganz auszuschließen. Die Mitarbeiter müssen jedoch spüren, daß die Führungskraft gerecht urteilt. *Wer unabhängig von der erbrachten Leistung seine Favoriten offen hervorhebt, braucht sich über Fehlreaktionen nicht zu wundern.*

Es ist zwar durchaus menschlich, daß eine Führungskraft insbesondere bei einem vermeintlich ungeliebten Mitarbeiter auf Fehlleistungen eher hart reagiert, dennoch ist dies ein schwerer Führungsfehler.

Anders als im Privatleben seine Freunde, kann man sich im beruflichen Alltag seine Mitarbeiter in den seltensten Fällen ausschließlich nach Sympathie aussuchen. Ob dies tatsächlich auch eine gute Voraussetzung für ein positives Leistungsergebnis wäre, sei noch dahingestellt.

Die Kunst des Führens besteht gerade in der Fähigkeit, Mitarbeiter mit unterschiedlichen Charakteren sowie Stärken und Schwächen in ein Team zu integrieren. Insbesondere veränderte Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter haben dazu geführt, daß die Führungsfaktoren Ehrlichkeit und Gerechtigkeit bei den Mitarbeitern ganz wesentliche Punkte der persönlichen Arbeitszufriedenheit darstellen.

Konsequente Führung hängt ganz eng mit den oben genannten Faktoren zusammen. Ein Beispiel macht dies ganz deutlich: Viele Führungskräfte, insbesondere auch Meister, beklagen sich über lange Krankheitszeiten ihrer Mitarbeiter. Wobei häufig andere Gründe für das Fehlen unterstellt werden. Wenn nun im Falle eines leistungsstarken Mitarbeiters bei dessen ungeklärter Abwesenheit beide Augen zugeedrückt werden, während einem weniger leistungsstarken Mitarbeiter sofort ein „Tribunal“ droht, wird jedem Mitarbeiter sofort klar, daß hier mit zweierlei Maß gemessen wird. Das Argument: „Aber wenn der Mitarbeiter da ist, arbeitet er hervorragend“, ist das Gegenteil konsequenter Handlung.

Konsequenz und Berechenbarkeit in der Führung sind Grundvoraussetzungen, ohne die auch der beste Wille nicht auskommen kann.

### 4.3 DAS KRÄFTESPIEL IN DER GRUPPE

---

Führungskräfte und Mitarbeiter wirken gegenseitig aufeinander ein. Auch die Mitarbeiter untereinander bewegen sich in einem gewissen Wechselspiel. Eine Gruppe von Mitarbeitern führt ein Innenleben, das auf das Leistungsverhalten der Gruppe, aber auch jedes einzelnen Auswirkungen hat.

Als Gruppe bezeichnen wir zunächst einmal eine Ansammlung von Menschen, die in direkter Kommunikation miteinander stehen. Gruppen sind aber auch soziale Gebilde, deren Mitglieder sich zusammengehörig, aufeinander angewiesen und voneinander abhängig wissen und fühlen.

Dynamik bedeutet Kräftespiel. Gruppendynamik bedeutet also, sich mit dem Kräftespiel innerhalb von Gruppen zu beschäftigen.

Die Kräfte, die in Arbeitsgruppen wirken, können einen sachlichen oder aber auch einen emotionalen Hintergrund haben. Am schwierigsten erkenn- und steuerbar sind die Kräfte, die im zwischenmenschlichen und damit in erster Linie im emotionalen Bereich liegen.

Dazu gehören beispielsweise:

- Bedürfnisse und Wünsche
- Befürchtungen, Ängste und Unsicherheit
- Erwartungen und Hoffnungen
- Geltung, Einfluß und Macht
- Konventionen, Gesetze und Normen
- Persönlichkeitsstrukturen

Wirksam werden diese Kräfte bei Mitarbeitern, wenn sie in persönlichen Verhaltensweisen dominieren; beispielhaft seien genannt:

- Anlehnungssuche,
- Bedürfnisse nach Sicherheit,
- abwehrende Einstellungen und
- Fixierung auf Beachtung.

In der Gruppe bilden sich neben diesen personenorientierten Faktoren Gruppenmerkmale, die entweder von anderen Gruppenmitgliedern übernommen oder selbst entwickelt werden. In diesen speziellen Gruppenmerkmalen heben sich verschiedene Gruppen voneinander ab und lassen sich gegenüber anderen abgrenzen.

Einzelne Mitglieder einer Gruppe können innerhalb der Gruppe große Probleme bekommen, wenn die eigenen Verhaltensweisen nicht den Gruppenmerkmalen

entsprechen. Gruppendruck oder eine Gruppennorm können daher eine massive Wirkung auf Gruppenmitglieder ausüben.

Diese gruppendynamischen Vorgänge existieren immer, manchmal stärker, manchmal schwächer ausgeprägt. Auch eine Führungskraft, die die Augen vor diesen Prozessen verschließt, kann sie damit nicht ungeschehen machen.

Bei der Kooperativform des Führens, in welcher die Führungskraft nicht mehr absolut dominiert, sondern durch Überzeugungs-, Mitentscheidungs- und Motivationsprozesse führt, gewinnt die Gruppendynamik entscheidenden Einfluß auf die Führungseffizienz. Der kooperativ Führende muß das gruppendynamische Kräftespiel im Arbeitsablauf durchschauen und steuern lernen.

---

#### **4.4 WIE GRUPPEN ENTSTEHEN UND WIRKEN**

---

Um Gruppenprozesse besser verstehen zu können, muß man die Gruppenstrukturen erkennen. Die Betriebspsychologie unterscheidet zwischen formellen Gruppen und informellen Gruppen.

Formelle Gruppen sind Kooperationseinheiten, die in ihrer Größe, Zusammensetzung und Dauer des Bestehens von der Organisationsstruktur eines Unternehmens und vom Arbeitsablauf abhängen. In den formellen Gruppen werden Zielsetzung, Information und Koordination schwerpunktmäßig durch die Betriebshierarchie bestimmt und gesteuert.

Informelle Gruppen entstehen spontan und sind von seiten der Betriebsorganisation nicht planbar. Sie bilden sich z. B. durch Mitarbeiter gleicher Tätigkeit und räumlicher Nähe zum Arbeitsplatz, gleichen Alters oder gleicher Ausbildung, mit gemeinsamem Weg zur Arbeit oder gemeinsamen Hobbys. Die Mitglieder von informellen Gruppen verbinden sich quer durch die formellen Gruppen in einem Unternehmen. Solche Gruppierungen können inaktiv und kaum bewußt sein, sich aber in einer bestimmten Situation stark engagieren. Sie können den Arbeitsprozeß bewußt fördern und positiv beeinflussen, aber auch behindern.

Wie in jeder formellen Gruppe gibt es auch in einer informellen Gruppe einen Führer. Der informelle Führer verkörpert im Normalfall den Idealtypus einer Führungsautorität, wird er doch in den überwiegenden Fällen ohne hierarchische Macht von den Gruppenmitgliedern der informellen Gruppe uneingeschränkt anerkannt.

Die Clique ist eine Sonderform der informellen Gruppe, die sich gegenüber anderen informellen Gruppen meist abschließt und einen Fremdkörper in der formellen Organisations- und Sozialstruktur eines Unternehmens darstellt.

Sie kann in sich sehr leistungsintensiv, aber auch extrem leistungsschwach sein. Zu-  
meist verfolgt sie betont gruppenegoistische Interessen und wirkt gegenüber weiterge-  
henden Interessenzusammenhängen störend und destruktiv. Eine Clique kann entste-  
hen durch aggressive oder resignative Solidarität von enttäuschten Mitarbeitern.

Der Gruppeneinfluß auf die Arbeitsleistung darf nicht unterschätzt werden.

Eine positive Auswirkung auf das Leistungsverhalten einer Gruppe wird dann zu er-  
warten sein, wenn

- die Gruppe sich gut geführt fühlt,
- der Gruppenführer sich durch ein hohes Persönlichkeits- und Leistungsniveau aus-  
zeichnet,
- die Gruppenmitglieder sich durch Partizipation an den Führungsentscheidungen  
mit den Leistungszielen identifizieren,
- die Gruppe sich auszeichnen will und
- ein gruppenbezogener Leistungsanreiz vorliegt.

Eine Leistungshemmung kann erwartet werden, wenn

- durch autoritäre Führung die Gruppe in Opposition und Resignation verfällt,
- eine starke informelle Gruppierung mit der Leistungsanforderung nicht überein-  
stimmt,
- Spannungen und Konflikte in der Gruppe vorhanden sind,
- ein Nebeneinander und kein Miteinander in der Arbeit besteht,
- Interessen der Gruppe und des Unternehmens auseinanderlaufen und
- die Gruppe durch Sympathie und Antipathie untereinander oder im Verhältnis zur  
Führungskraft gespalten ist.

Die vorgenannten Punkte machen deutlich, welch hohen Stellenwert die Gruppen-  
dynamik im Gesamtzusammenhang der Leistungserstellung einnimmt. Jede Führungs-  
kraft sollte diesen Prozessen eine hohe Aufmerksamkeit schenken, um „den Sand im  
Getriebe“ der Gruppenführung so gering wie möglich zu halten. Dies ist gleichzeitig ei-  
ne weitere wesentliche Einflußgröße, um den Führungserfolg dauerhaft zu optimieren.

Führung, die ein selbständigeres und mitverantwortlicheres Arbeitsverhalten der Mitarbeiter erreichen will, ist weniger durch unbekümmerte Selbstsicherheit zu erlangen, als vielmehr durch die Entwicklung von Problembewußtsein und Selbstkritik gegenüber dem eigenen Führungsstil.

Führung, die Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen in den anderen verlangt, setzt Selbsterkenntnis und Sensitivität für das eigene Verhalten voraus.

Der Führungserfolg in differenzierteren und komplexeren Leistungssystemen hängt immer weniger vom unreflektierten Durchsetzungsvermögen ab, sondern benötigt die Reflexion über Technik und Psychologie der Mitarbeiterführung. Hierzu gehört als wichtiger Bestandteil die selbstkritische Konfrontation des Führenden mit sich selbst, mit den eigenen Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen.

Nur wer sich selbst kennt, hinsichtlich seiner Stärken und Schwächen, seiner Probleme und Schwierigkeiten, seiner Unzulänglichkeiten und Fehler, kann sich entsprechend korrigieren.

Kenntnisse über sich selbst, wie man in der Sicht anderer erscheint, wie man „ankommt“, könnten natürlich durch das Urteil der Mitarbeiter gewonnen werden. Aber die Resultate sind oft nur unvollkommen und nicht selten mit äußerster Vorsicht zu genießen. Will uns jemand nur nach dem Mund reden? Traut sich der Gesprächspartner überhaupt ehrlich zu sein ...? All diese Fragen sind nicht einfach zu beantworten und verlangen ein großes Maß an Einfühlungsvermögen in die Mitarbeiter.

Die Führungskraft ist aufgrund dieser Schwierigkeiten in hohem Maße auf die Selbstbeurteilung angewiesen und wird in den häufigsten Fällen gezwungen sein, die kritische Überprüfung seiner Führungsmethodik selbst durchzuführen.

Diese Selbstbeurteilung kann z. B. mit Hilfe von Checklisten oder Fragebögen durchgeführt werden. Wer durch solche Instrumente auf sich selbst neugierig geworden ist, wird das Interesse an sich selbst erweitern.

## Selbstbewertung des Verhaltens in der Arbeitsgruppe

(Stufen Sie sich selbst auf den folgenden Skalen ein):

Wie drücke ich meine Gedanken aus?	1	2	3	4	5	6	7
	unklar						klar
Wie höre ich anderen zu?	1	2	3	4	5	6	7
	mit wenig Verständnis und Aufgeschlossenheit					verständnisvoll und aufgeschlossen	
Wie trage ich meine Ideen vor?	1	2	3	4	5	6	7
	mit geringer Über- zeugungskraft					überzeugend	
Wie bleibe ich beim Besprechungs- thema?	1	2	3	4	5	6	7
	wenig konsequent					mit großer Konsequenz	
Wie ist meine Grundeinstellung gegenüber anderen?	1	2	3	4	5	6	7
	mißtrauisch					vertrauensvoll	
Wie offenbare ich meine „Gefühle“ in einer Sache?	1	2	3	4	5	6	7
	zurückhaltend						offen
Wie beuge ich mich dem Willen anderer?	1	2	3	4	5	6	7
	äußerst unwillig					bereitwillig	
Wie ist mein Drang, „Häuptling“ in der Gruppe zu sein?	1	2	3	4	5	6	7
	kaum nennenswert						stark
Wie verhalte ich mich anderen gegenüber?	1	2	3	4	5	6	7
	kühl					herzlich	
Wie beeindruckt mich Bemerkungen anderer über meine Meinung und Verhaltensweise?	1	2	3	4	5	6	7
	gar nicht					beeinflussend	
Wie fühle ich mich in die Situation anderer ein?	1	2	3	4	5	6	7
	kaum Sensitivität					weitgehendes Verständnis	
Wie reagiere ich auf Widerspruch und Widerstand in der Gruppe?	1	2	3	4	5	6	7
	resignierend					kämpferisch	
Wie ist mein Beitrag zum produktiven Denken in der Gruppe?	1	2	3	4	5	6	7
	unbedeutend					bedeutend	
Wie gehe ich mit entgegengesetzten Meinungen um?	1	2	3	4	5	6	7
	intolerant					tolerant	

### Anmerkung:

Wenn Sie sich selbst eingestuft haben, können Sie sich durch Ihre Mitarbeiter beurteilen lassen.  
Ein Beurteilungsvergleich gibt Ihnen sicherlich beachtenswerte Hinweise.

## Fragen zur Selbstbeurteilung der Führungskraft

	nie						immer
	1	2	3	4	5	6	7
Beurteile ich das Leistungsverhalten meiner Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>						
Bemühe ich mich, fähige Mitarbeiter zu fördern?	<input type="checkbox"/>						
Habe ich bei der Lösung von menschlichen Konflikten Erfolg?	<input type="checkbox"/>						
Gestehe ich eigene Fehler ein?	<input type="checkbox"/>						
Bleibe ich bei Fehlern meiner Mitarbeiter sachlich?	<input type="checkbox"/>						
Kann ich frühere Fehler meiner Mitarbeiter vergessen?	<input type="checkbox"/>						
Lobe ich gute Leistungen?	<input type="checkbox"/>						
Begrüße ich Vorschläge meiner Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>						
Setze ich mich für die Verwirklichung brauchbarer Vorschläge ein?	<input type="checkbox"/>						
Ziehe ich die Mitarbeiter rechtzeitig zu Rate, wenn ich Veränderungen im Arbeitsablauf plane?	<input type="checkbox"/>						
Bin ich informationsfreudig?	<input type="checkbox"/>						
Setze ich mich für meine Mitarbeiter ein?	<input type="checkbox"/>						
Stelle ich mich vor meine Mitarbeiter, auch gegenüber meiner Führungskraft?	<input type="checkbox"/>						
Kann ich mich klar und verständlich ausdrücken?	<input type="checkbox"/>						
Gebe ich eindeutige Aufträge?	<input type="checkbox"/>						
Erfolgen meine Entscheidungen schnell?	<input type="checkbox"/>						
Besitze ich die Fähigkeit, das Wesentliche rasch zu erkennen?	<input type="checkbox"/>						
Bin ich unvorhergesehenen Situationen gewachsen?	<input type="checkbox"/>						

	nie						immer
	1	2	3	4	5	6	7
Überprüfe ich mein Führungsverhalten?	<input type="checkbox"/>						
Kümmere ich mich um das Arbeitsklima in meinem Verantwortungsbereich?	<input type="checkbox"/>						
Kontrolliere ich die Arbeit meiner Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>						
Übe ich Selbstkontrolle bezüglich des Standards meiner Fachkenntnisse?	<input type="checkbox"/>						
Lasse ich meine Mitarbeiter bei sie betreffenden Maßnahmen mit-sprechen?	<input type="checkbox"/>						
Lasse ich meine Mitarbeiter bei sie betreffenden Maßnahmen mitent-scheiden?	<input type="checkbox"/>						

Im Zeitablauf des Führungsprozesses wird die Führungskraft vielleicht auch Freunde, Kollegen und Mitarbeiter um kritische Stellungnahmen zu getroffenen Entscheidungen und gezeigten Verhaltensformen bitten oder gar gelegentlich die psychologische Eignungs- und Persönlichkeitsdiagnostik zu Hilfe nehmen, um die eigene Selbsterkenntnis zu erweitern.

#### 4.6 KONFLIKTE GEMEINSAM BEWÄLTIGEN

Die Führung im Betrieb hat eine zweifache Funktion: Sie ist sachbezogen, d. h. auf den optimalen Einsatz technisch-ökonomischer Mittel gerichtet oder auf die Optimierung der Ergebnisse bei vorgegebenem Mitteleinsatz. Sie ist aber auch personenbezogen, d. h. für das Leistungs- und Kooperationsverhalten der Mitarbeiter verantwortlich.

Die mitarbeiterbezogene Führungsaufgabe gewinnt immer mehr an Bedeutung. Früher, bei einfacheren Arbeitsprozessen, spielten Verhaltensprobleme und zwischenmenschliche Konflikte eine geringere Rolle. Sie waren insbesondere bei sich wiederholenden oder körperlichen Tätigkeiten für das Arbeitsergebnis eher von untergeordneter Bedeutung.

In höher qualifizierten Leistungszusammenhängen werden der Stil der betrieblichen Zusammenarbeit, die menschliche Atmosphäre in den Arbeitsgruppen, das Führungsverhalten aller Verantwortungsebenen immer entscheidender für den Leistungserfolg.

Es sind Spannungen und Konflikte zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, aber auch unter Mitarbeitern einer Arbeitsgruppe, die den Leistungsprozeß empfindlich stören können. Sie verlangen nach angemessenen und raschen, von Akzeptanz geprägten Lösungen. Verhaltensprobleme lassen sich nicht mehr „auf die lange Bank schieben“ oder „unter den Teppich kehren“. Ein Management, das Leistungsziele zu erreichen hat, kann sich über die zwischenmenschliche Verhaltensproblematik nicht einfach hinwegsetzen.

**Sind Sie auf Problem- oder Konfliktsituationen vorbereitet?**

	Bekannt	Unbekannt
1) Welcher Mitarbeiter ist einer größeren arbeitsmäßigen Belastung am wenigsten gewachsen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Welcher Mitarbeiter wird bei einer psychischen Belastung als erster „durchdrehen“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Welcher Mitarbeiter ist am unselbständigsten und beansprucht mehr von Ihrer Zeit als notwendig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Wer bewegt sich unter Ihren Mitarbeitern am sichersten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Kennen Sie die Kollegen, die Sie „auf die Palme bringen“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Wissen Sie, ob Sie sich eine Depression nicht anmerken lassen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Was würden Sie tun, wenn sich Ihr Chef ungerichtfertigerweise über Sie ärgern würde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Wer von Ihren Mitarbeitern reagiert auf Kritik am empfindlichsten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Welche Methoden helfen Ihnen, um während der Arbeit aufkommenden Ärger zu bekämpfen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Wie verhalten Sie sich gegenüber einem Wütenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anmerkung:**

Wenn Sie bei kritischer Selbstüberprüfung mehr als drei Fragen in der Spalte „unbekannt“ ankreuzen müssen, lägen Sie unter der Norm dessen, was an sozialer Sensitivität gefordert wird.

Jede Führungskraft sollte stets bemüht sein, Konflikte möglichst nicht entstehen zu lassen, also bereits im Vorfeld zu bereinigen. Oder, wenn Konflikte doch auftreten, was normal ist und grundsätzlich noch nichts Schlechtes, diese systematisch aufarbeiten und versuchen, ausbrechende Auseinandersetzungen und Streitigkeiten zu schlichten. Dazu

benötigt die Führungskraft nicht nur Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit derartigen Situationen, sondern auch Wissen und Übung bezüglich des eigenen Verhaltens- und Führungsstils.

Jede Konfliktsituation kann verschiedene Auslöser haben. Sie können sachlicher oder zwischenmenschlicher Art sein, meßbare oder nicht meßbare, subjektive oder objektiv einschätzbare Tatbestände beinhalten.

Nicht jedes Problem muß sich zu einem Konflikt entwickeln. Voraussetzung ist jedoch, daß versucht wird, rechtzeitig eine Problemlösung zu finden. Es kann der Führungskraft nicht empfohlen werden, im „stillen Kämmerlein“ allein an einer Problemlösung zu basteln. Problemlösung bedeutet heute die Einbindung und Beteiligung der Betroffenen, um gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten.

---

## **4.7 WIE KONFLIKTE ENTSTEHEN KÖNNEN**

---

Die immer differenzierter und komplexer werdenden Arbeitsprozesse haben mögliche Konfliktherde in die Kleingruppen verlagert. Für die Führungskräfte aller Verantwortungsebenen und für deren Mitarbeiter geht es heute insbesondere darum, die Arbeitsatmosphäre und die Zusammenarbeit so zu gestalten, daß neben der Erreichung von Leistungszielen das eigene Wohlbefinden nicht vergessen wird. Haupteinflussfaktoren für die gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung auch in den Arbeitsgruppen sind in vielen Fällen die unterschiedlichen persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter, die potentielle Konflikte beinhalten.

Nachfolgend sollen einige dieser zwischenmenschlichen Spannungsfelder beispielhaft skizziert werden, um eine verstärkte Sensibilisierung für diese möglichen Problemfälle zu erreichen.

### **1. Begabte und weniger Begabte**

Die Unterschiede in der Begabung und Bildung sind nicht neu. Es gab schon immer unterschiedliche Voraussetzungen, ein bestimmtes Qualifikationsniveau zu erreichen. Nicht selten wird aber ein Zertifikat gleichgesetzt mit hohem Wissen und Können. Daß dies nicht immer der Fall sein muß, wird wohl kaum jemand bestreiten. Trotzdem, und das rechtfertigt auch eine zusätzliche Qualifikation, werden die Mitarbeiter mit der besten Ausbildung die besten Chancen erhalten. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, darauf zu achten, daß zu jeder Anforderung die richtige Mitarbeiter-Qualifikation gesucht wird. Die Begabungs- und Bildungsunterschiede sollen ernst genommen werden, damit sich kein gefährlicher Zündstoff entwickeln kann.

## 2. Jüngere und Ältere

Es scheint, als könnte diese Problematik mit regelmäßiger Wiederholung gleichlautend behandelt werden. Einmal werden die jungen Mitarbeiter als die Zukunfts-Hoffnung bezeichnet. Nur wenige Zeit später geht der Trend hin zu Erfahrung und Alter. Wer sich von solchen kurzfristigen, dem aktuellen Zeitgeist verhafteten Pauschalurteilen freimachen kann, wird in der Sache meist eine bessere Entscheidung treffen. Der Ausgleich von Anforderung und Qualifikation sollte im Vordergrund stehen, wenn darüber hinaus der zwischenmenschliche Faktor berücksichtigt wird, dürfte die Altersproblematik weitgehend entschärft sein.

## 3. Männer und Frauen

Von Gleichberechtigung kann heute sicher immer noch keine Rede sein. Trotzdem sind Fortschritte bei der Integration der Frauen in die männliche Berufswelt unverkennbar. Zwar ist der Aufstieg von Frauen in Spitzenfunktionen immer noch die Ausnahme. Entscheidend ist aber, daß auch unsere Gesellschaft langsam, aber sicher die Frau im Beruf als Leistungsträger anzuerkennen beginnt. Bei einem erhöhten und kaum zu deckenden Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften wird die Frau dankbar aufgenommen. Ob es die Arbeitswelt mit der vermeintlichen Frauenfreundlichkeit ernst meint, wird sich jedoch erst in Zeiten erhöhten Arbeitskräfteangebotes zeigen. Hoffen wir, daß unsere Gesellschaft den Frauen auch dann die eigene Entscheidung zu einem qualifizierten Beruf offenläßt und nicht pauschal und unqualifiziert wieder den Ruf „Frauen zurück an den Herd!“ anstimmt. Zweifelsohne sind die Frauen das größte brachliegende Ressourcenpotential der Zukunft, wenn es gilt, zusätzliche qualifizierte Mitarbeiter einzusetzen.



- 1 Warum sollte Ihr Führungsstil auch in ein fortschrittliches Organisationskonzept eingebunden sein?  
\_\_\_\_\_
- 2 Nennen Sie die Faktoren und Zusammenhänge eines kooperativen Führungssystems.  
\_\_\_\_\_
- 3 Beschreiben Sie den Begriff „Organisationsentwicklung“.  
\_\_\_\_\_
- 4 Wie führen Sie organisatorische Veränderungen akzeptanzfördernd durch?  
\_\_\_\_\_
- 5 Welche Zusammenhänge gibt es zwischen organisatorischen Veränderungen und personellen Auswirkungen?  
\_\_\_\_\_
- 6 Wie beurteilen Sie die Machtfunktion im betrieblichen Alltag?  
\_\_\_\_\_
- 7 Welche positiven Effekte lassen sich durch ein systematisches Team-Training erzielen?  
\_\_\_\_\_
- 8 Warum ist Team-Training anderen Maßnahmen zur Verbesserung der Kooperation überlegen?  
\_\_\_\_\_

Personalführung ohne organisatorische Rahmenbedingungen macht wenig Sinn, da ein geregeltes zielorientiertes Arbeiten so kaum möglich ist. Aus diesem Grund muß die Führung durch ein organisatorisches Gerüst unterstützt werden. Aufgabe der Führungskräfte ist es auch, die organisatorischen Voraussetzungen für einen möglichen Führungserfolg zu schaffen.

Organisation wird traditionell immer noch zu sehr technokratisch verstanden, eine Einschätzung, die den heute veränderten Strukturen und Abläufen bei weitem nicht mehr gerecht wird. Wenn ein Organisator ohne Berücksichtigung der Menschen nach der rationellsten und produktivsten Form des Einsatzes technischer und ökonomischer Mittel sucht, wird er keine befriedigende Lösung finden können. Denn die Bereitschaft und der Wunsch der Mitarbeiter, an Veränderungen konstruktiv mitzuarbeiten, ist eine unumgängliche Voraussetzung, die durch andere Maßnahmen nicht ausgeglichen werden kann.

Der moderne Begriff der Organisationsentwicklung versteht Organisation umfassender als planvoller, zielorientierter Einsatz von Menschen und Mitteln, wobei die Rahmenbedingungen sich stärker als bisher am Menschen orientieren. Die Organisationsentwicklung bedeutet dann den gesteuerten Wandlungsprozeß einer Organisation als Antwort auf sich verändernde Aufgaben und Erfordernisse.

Die Organisationsentwicklung ist auch eine pädagogische Strategie im Umgang mit Menschen im Arbeitsprozeß. Sie verändert Überzeugungen, Ansichten, Wertvorstellungen und zwischenmenschliche Verhaltensweisen, aber auch Arbeitsverfahren, -prozesse, -strukturen und -formen derart, daß die Organisation als Verbund der personalsozialen und technisch-ökonomischen Faktoren den sich ständig verändernden Zielen, Rahmenbedingungen und Einschränkungen gewachsen bleibt.

Die Organisationsentwicklung legt besonderen Wert darauf, Personalentwicklung und Strukturentwicklung sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Dies bedeutet aber gleichzeitig, daß auch die Organisationsentwicklung eindeutig in den Einflußbereich der Führungskräfte fällt, da die persönlichen Mitarbeiterinteressen betroffen sind.

## 5.1 CHANGE MANAGEMENT – ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN GEKONNT ANGEHEN

---

Veränderungen in der unternehmerischen Zielsetzung, sich ständig wandelnde Rahmenbedingungen, stärker aufkommende nationale oder internationale Konkurrenz erfordern eine Reaktion oder noch besser frühzeitige Aktion der Unternehmen, um den zukünftigen Anforderungen umfassend gerecht werden zu können. In vielen Fällen sind organisatorische Maßnahmen notwendig, um die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen.

Häufig begehen Entscheidungsträger jedoch den Fehler zu glauben, mit einer geänderten Aufbauorganisation auch geänderte Arbeitsabläufe oder gar automatisch bessere Leistungsergebnisse zu erreichen.

Organisatorische Veränderungen können heute nicht mehr ohne Berücksichtigung des betroffenen Umfeldes erfolgversprechend durchgeführt werden. Die entscheidenden Reserven eines Unternehmens liegen in dem nicht optimal gestalteten Zusammenspiel zwischen organisatorischen Strukturen und Abläufen sowie den die Organisation zum Leben erweckenden Mitarbeitern.

Organisatorische Veränderungen, die nicht augenscheinlich oder zumindest plausibel begründbar Fortschritte in den Abläufen und der Zusammenarbeit bewirken können, werden mit höchstem Mißtrauen von Seiten der Mitarbeiter aufgenommen. Da die Akzeptanz der Mitarbeiter ein wesentlicher Aspekt von gelebten Veränderungen ist, wird klar, welche Erfolgchance ungeliebte Organisationslösungen haben.

Die Erfahrung hat gezeigt, daß eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter mit dem Ziel, sachgerechte Lösungen zu finden, die Umsetzungsergebnisse in hohem Maße positiv beeinflußt. Dies bedeutet nicht, daß andere Vorgehensweisen nicht auch erfolgreich sein können im Sinn einer vorgegebenen Zielerreichung. Wer jedoch als Führungskraft überzeugt und ehrlich eine Optimierung seiner Möglichkeiten im Arbeitsumfeld anstrebt, wird mit kooperativen Verhaltensweisen mit hoher Wahrscheinlichkeit am ehesten zum Erfolg kommen.

Organisatorische Veränderungen, die eine größere Umgestaltung nach sich ziehen, können selbstverständlich nicht immer mit allen Betroffenen diskutiert werden, auch nicht mit allen Führungskräften. Es stellt sich nur die Frage: Wie wird die Ankündigung und Umsetzung derartiger Veränderungen bewerkstelligt? Auch hier empfiehlt es sich, die Mitarbeiter nach einer gefallenen Entscheidung lieber mehr als weniger oder überhaupt nicht zu informieren. Eine Diskussion mit der Führungskraft zeigt den Mitarbeitern, daß zumindest versucht wird, ihnen eine Entscheidung verständlich zu machen. Die Mitarbeiter wissen es sehr wohl zu schätzen, wenn sie spüren, intensiv in die sie betreffenden Maßnahmen eingebunden zu sein. Die schlechteste Lösung wäre, die Mitarbeiter über ein unpersönliches Mitteilungsblatt ohne weitere Erklärung zu informieren oder abzuwarten, bis sich die Neuigkeit über die internen Kanäle, natürlich bereits sub-

ktiv interpretiert, verbreitet. Das Ergebnis kann man sich, ohne allzuviel Fantasie haben zu müssen, leicht ausmalen.

## **5.2 MENSCHLICHE PROBLEME LASSEN SICH NICHT ORGANISATORISCH LÖSEN**

---

Eine nahezu unfehlbare Methode, seine Mitarbeiter zu verärgern, ist es, Personalprobleme mittels organisatorischer Veränderungen zu lösen.

Sie könnten beispielsweise dazu beitragen, unliebsame Mitarbeiter auf weniger attraktive Aufgabengebiete oder gar in einen anderen Arbeitsbereich abzuschieben. Genausogut ist es möglich, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die es einem „Kronprinzen“ erlaubt, endlich auch den Status zu bekommen, der ihm vermeintlich gebührt.

Beide Alternativen haben mit größter Wahrscheinlichkeit negative Auswirkungen auf die gesamte Organisationseinheit, die nur schwer voraussagbar sind.

Dies widerspricht zum einen dem Organisationsentwicklungs-Ansatz und ist zum anderen nicht gerade ein „Ruhmesblatt“ für eine derart agierende Führungskraft. Die Personalführungs-Funktion ernst nehmen heißt auch, sich nicht vor unangenehmen Entscheidungen zu drücken.

Zweifelsohne gibt es auch Einzelfälle, in denen den Führungskräften in ihrer Ratlosigkeit nichts anderes einfällt, als „um Personen herum“ zu organisieren. Sofern derartige Veränderungen sich mit den übergreifenden Zielsetzungen decken und nicht ausschließlich den persönlichen Wünschen der direkten Führungskräfte entsprungen sind, ist dies durchaus legitim. Zumindest bei Veränderungen im kleineren Rahmen, die in ihrer direkten Auswirkung auf einen abgegrenzten Organisationsbereich beschränkt sind, trägt ganz allein die direkte Führungskraft die Verantwortung. Sie muß sich auch den Folgen stellen, im positiven wie im negativen Sinn.

Ein besonderer Fall ist bekannt geworden, bei dem eine Führungskraft einen Mitarbeiter „einfach nicht loswerden“ konnte. Sie „verschenkte“ ihn mitsamt der Planstelle an eine andere Organisationseinheit. Die Aufgaben blieben jedoch in der bisherigen Organisationseinheit selbstverständlich die gleichen. Die Mitarbeiter mußten nun also die Arbeit für ihren Kollegen mitübernehmen. Die Wogen waren nicht leicht zu glätten, wie man sich gut vorstellen kann.

Nicht vergessen, aber auch nicht überbewerten sollten wir organisatorische Veränderungen, die nur darauf abzielen, den Stelleninhaber beförderungswürdig erscheinen zu lassen. In der Realität versucht jeder auch seinen persönlichen Vorteil zu realisieren. Es gilt hier aber zu bedenken, daß zuviel des Guten dazu führt, daß Mitarbeiter es übelnehmen könnten und durch entsprechende „Leistungen“ auf ihre Art und Weise zu würdigen wissen.

Es wäre falsch, zu glauben, Kooperation wäre nur eine Form der Zusammenarbeit zwischen „oben“ und „unten“. Insbesondere innerhalb von Organisationseinheiten, aber auch zwischen ihnen, eröffnet eine systematisch und vertrauensvoll durchgeführte Kooperation überraschend hohe Leistungsreserven. Dies kann damit begründet werden, daß die Vernetzung der unterschiedlichen Aufgabenstellungen immer enger wird und die gegenseitigen Abhängigkeiten ständig zunehmen.

Dies ist aber gleichbedeutend mit der immer schwieriger werdenden Abgrenzung der Aufgabengebiete. Die rein formale Festlegung von Schnittstellen und Übergabepunkten reicht heute meist nicht mehr aus, um eine optimale Verknüpfung sicherzustellen. Oder anders ausgedrückt: Wer nicht über den formalen Rahmen hinaus bereit ist, mit den Ansprechpartnern zu kooperieren, erzeugt nicht zu verhindernde Reibungsverluste.

Die Führungskräfte müssen im positiven Sinne eine Vorbildfunktion ausüben und dürfen sich nicht auf Vorbehalte gegenüber ihren Ansprechpartnern einlassen, da ansonsten ein anderes Verhalten von ihren Mitarbeitern kaum erwartet werden kann.

Nicht in jedem Fall werden diese Kooperations-Handicaps bewußt verursacht. Häufig gibt es schleichende Vertrauenskrisen, deren Ursachen im nachhinein kaum noch exakt ausmachen sind. Es ist deshalb Aufgabe der Führungskräfte, in dieser Hinsicht besonders aufmerksam zu sein und den persönlichen Kontakt zu den Ansprechpartnern ständig zu suchen.

Reibungsverluste treten mit hoher Wahrscheinlichkeit auch dann auf, wenn die Mitarbeiter zwar ihr eigenes Arbeitsgebiet kennen, aber nicht genau wissen, in welchem Zusammenhang ihre Aufgabe steht.

Wenn ein Mitarbeiter in einer Spinnerei nicht erklärt bekommt, welche Auswirkungen seine Unaufmerksamkeit bei der Erkennung von fehlerhaften Garnen hat, wird er diesem Aspekt eher weniger Beachtung schenken. Wenn er aber dafür sensibilisiert wird, daß jedes nicht erkannte fehlerhafte Garn in der Weberei nicht verwendbares Gewebe liefert, wird er sicher auf diese möglichen Ursachen mehr achten. Im Idealfall tauschen sich die Mitarbeiter und Führungskräfte der Spinnerei und Weberei regelmäßig darüber aus, welche Schwierigkeiten und Probleme arbeitstechnisch besonders relevant sind, um für die Zukunft Fehlerquellen abzustellen.

Kooperation läßt sich durch Druck kaum erreichen. Es ist vielmehr notwendig, Einsichten zu entwickeln, die den Mitarbeitern zeigen, daß ein kooperatives Verhalten für alle Seiten Vorteile bringt. Wer jedoch Kooperation bewußt hintertreibt, sollte im ersten Schritt in einem persönlichen Gespräch auf die Auswirkungen dieser Verhaltensweise hingewiesen werden und im Wiederholungsfall mit disziplinarischen Maßnahmen belegt werden. Mitarbeiter, die als Störenfriede auftreten und mit keiner Reaktion von seiten der Führungskräfte zu rechnen haben, werden ihr Verhalten eher verstärken als ändern und sind für die anderen Mitarbeiter leider nur schlechte Vorbilder.

Es sei noch einmal betont, daß Kooperationshemmnisse im Normalfall nicht bewußt herbeigeführt werden und in vielen Fällen den Beteiligten auch nicht offensichtlich sind. Wer zunächst immer davon ausgeht, daß die Mitarbeiter die Kooperation mit fester Absicht boykottieren, wird in der Mehrzahl der Fälle den Mitarbeitern nicht gerecht, was eine denkbar schlechte Basis für die weitere Zusammenarbeit ist.

#### **5.4 MIT MACHT RICHTIG UMGEHEN**

---

Die Ziele der arbeitenden Menschen, ihre Charaktere und das betriebliche Umfeld sind derart vielfältig, daß Konflikte zum normalen Arbeitsalltag gehören. Das soll jedoch nicht heißen, daß Konflikte notwendigerweise zu jeder Arbeitssituation dazugehören müssen, wie etwa „das Salz in der Suppe“.

Die Verfolgung persönlicher Ziele oder die Durchsetzung eigener Meinungen und Ansichten kann ein wesentlicher Auslöser für konfliktträchtige Situationen sein. Ohne eine gewisse Machtfunktion, sei es im direkten Arbeitsumfeld oder in übergeordneten Funktionsbereichen, sind zumindest umstrittene Entscheidungen oder Maßnahmen kaum zu realisieren. Dies darf allerdings nicht bedeuten, daß die hierarchische Macht oder die Macht als Führer einer informellen Gruppe deswegen gleich mißbraucht wird.

Es ist häufig schwer abzuschätzen, ob die Ausübung einer Machtfunktion unternehmerischen Zielen dient oder ein Spiel mit der Macht ist. So kann es durchaus vorkommen, daß eine Führungskraft ihre Machtposition ausspielen muß, um z. B. einen Vorschlag aus ihren eigenen Reihen verwirklichen zu können. Damit kann sie unter Umständen eine hohe Motivation ihrer Mitarbeiter erreichen, die mit ihrem Chef sehr zufrieden sind, der für die gemeinsame Sache hart gekämpft hat.

Macht ist also zunächst nichts Verwerfliches, auch wenn es problematisch ist, durch eine Machtfunktion und nicht durch Argumente überzeugt zu werden.

In Pattsituationen, wenn sich keine Mehrheit für eine Alternative finden läßt, ist es sehr riskant, keine Entscheidung zu treffen. In derartigen Konstellationen kann der Machtfaktor eine Entscheidung, auch eine gute Entscheidung herbeiführen.

In kooperativ geführten Unternehmen wird der Machtmißbrauch wesentlich geringer sein als in stark autoritär geführten Unternehmen. Dies liegt darin begründet, daß der kooperative Führungsstil zunächst stärker um eine gemeinsame Problemlösung bemüht ist und eine intensive Einbindung der Beteiligten anstrebt. In derartigen Situationen fällt es leichter, bei auftretenden Schwierigkeiten einen Kompromiß zu finden.

Ein wesentlicher Unterschied besteht im Machteinsatz nach innen und außen. Mit großer Machtausübung in der eigenen Organisationseinheit zu agieren, hat meist negative Verhaltensweisen der Mitarbeiter zur Folge. Deutlicher und erst recht übersteigert Machteinsatz löst bei den Mitarbeitern Unsicherheit aus, im Extremfall sogar Angst.

Angst wirkt jedoch auf Dauer eher lähmend und blockierend statt motivierend. Macht nach außen wirkt selten negativ auf die eigene Organisationseinheit. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, daß eine derart agierende Führungskraft ein negatives Image erhält und sich dieses auch direkt auf die Mitarbeiter auswirken kann.

Insbesondere bei Beförderungen und Gehaltserhöhungen spielt die Machtfunktion eine bedeutende Rolle. Viele personenbedingte Maßnahmen lassen sich mit Macht besser umsetzen; eine Tatsache, die bei den positiv Betroffenen natürlich Freude aufkommen läßt. Daß es hierbei immer gerecht zugeht, darf bezweifelt werden. Da jedoch das Umfeld recht sensibel gegen Ungerechtigkeit reagiert, dürfte der positive Aspekt für wenige insgesamt gesehen wieder eher negative Folgen für alle haben.

## **5.5 PROBLEMLÖSUNG DURCH TEAM-TRAINING**

---

Sachprobleme sind meist einfacher zu lösen als zwischenmenschliche Probleme. Da die Zusammenarbeit aber immer wichtiger wird und die zwischenmenschlichen Schwierigkeiten insbesondere in diesem Bereich wirksam werden, sollten die Führungskräfte auch versuchen, diese Probleme in den Griff zu bekommen.

Als direkte Führungskraft einer nicht optimal harmonisierenden Gruppe sind die Beeinflussungsmöglichkeiten jedoch stark begrenzt. Aufgrund der Funktion als Führungskraft wird man als Moderator oder Team-Trainer im Normalfall kaum stark verhaltensbeeinflussend auf die eigene Arbeitsgruppe wirken können, da eine gewisse und sicher nicht immer unbegründete Angst vor Sanktionen bei unbequemen Meinungsäußerungen insbesondere in kritischen Zeiten kaum zu vermeiden ist. Außerdem zählt der Prophet im eigenen Lande meist herzlich wenig, so daß die Akzeptanz der Führungskraft als Trainer seiner Mitarbeiter im zwischenmenschlichen Bereich bei diesen eher zurückhaltend beurteilt werden muß.

Ein in der Praxis erprobter und bei systematischer Vorgehensweise meist erfolgreicher Lösungsansatz für zwischenmenschliche Probleme ist das Team-Training. In mehreren Veranstaltungen werden mit Hilfe eines externen Moderators die Probleme im Team aufgearbeitet und wird versucht, gemeinsam Lösungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zu finden.

Eine einmalige Veranstaltung hätte wenig Sinn, da eine Verhaltensänderung kaum zu erreichen wäre und der Arbeitsalltag die Ergebnisse einer derartigen Veranstaltung leider allzu schnell in Vergessenheit geraten ließe.

Die Team-Trainings müssen behutsam und schrittweise zu neuen Verhaltensweisen hinführen. Durch mehrere Veranstaltungen wird zum einen der Wiederholungseffekt genutzt, um die Lerninhalte dauerhafter den Teilnehmern näherzubringen. Zum anderen können die Teilnehmer ihre Erfahrungen seit der letzten Veranstaltung mit einbringen. Negative Erfahrungen können gemeinsam aufgearbeitet und die Teilnehmer er-

neut motiviert werden, positive Erfahrungen als Multiplikator für die anderen Teilnehmer genutzt werden.

Ein Team-Training könnte beispielsweise in zwei Hauptstufen und sechs Nachfolgestufen durchgeführt werden. Die beiden Hauptstufen dauern zwei bis drei Tage im Abstand von ca. vier Wochen. Am besten finden die Trainings außerhalb der direkten Arbeitsumgebung statt, um eine möglichst entspannte Lernatmosphäre zu gewährleisten. Die Nachfolgestufen könnten in Abständen von vier bis sechs Wochen durchgeführt werden und einen halben bis einen Tag dauern.

Methodisch wird in diesen Trainings auf eine offene Lernatmosphäre und starke Einbindung der Teilnehmer großer Wert gelegt. Die Visualisierung der Gruppenarbeiten und die gemeinsame Auseinandersetzung mit den erarbeiteten Einzelergebnissen ist wesentlicher Bestandteil des Trainings und verbessert das Verständnis füreinander. Es werden klare Zielsetzungen vereinbart, und jeder Teilnehmer nimmt für sich persönlich aus jedem Training eine Aufgabe mit nach Hause, um sich auch selbst im Sinne der Zielsetzung weiterzuentwickeln. Ob die Führungskraft schon zu Beginn oder erst bei den Nachfolgestufen eingebunden werden soll, ist im Einzelfall zu entscheiden. Ausschlaggebend sind hierfür jeweils die aktuelle Situation und die vorliegenden Rahmenbedingungen.

**KAPITEL 6:**  
**DER WEG ZUR ERFOLGREICHEN PERSONALFÜHRUNG**

---

- 1 Wann haben Sie Ihre eigene Arbeitssystematik zuletzt kritisch überprüft?
- 2 Wie können Sie Ihren eigenen Arbeitsstil systematisch beobachten, analysieren und korrigieren?
- 3 Was sollten Sie bei Ihrer persönlichen Arbeitsplanung beachten?
- 4 Als Führungskraft treffen Sie täglich wichtige Entscheidungen. Wie können Sie bei Ihrer Entscheidungsfindung methodisch und planmäßig vorgehen?
- 5 Wie können Sie sich als Führungskraft auf ein Mitarbeitergespräch vorbereiten?
- 6 Welchen Nutzen hat das Mitarbeitergespräch für Sie als Führungskraft, für den Mitarbeiter und für das Unternehmen?
- 7 Welche Arten von Konflikten können im Verlauf eines Gesprächs auftreten?
- 8 Wie können Sie die Kreativität in Ihrer Arbeitsgruppe fördern?

Immer wieder wird die Frage gestellt, ob sich Führung erlernen läßt, oder ob insbesondere erfolgreiche Führung zum großen Teil nur durch angeborenes Naturtalent zu erreichen ist. Die Antwort fällt nicht eindeutig aus. Wer die Charaktere der Führungskräfte oder Spitzen-Manager näher betrachtet, wird feststellen, daß die unterschiedlichsten Typen vertreten sind. Kaum jemand wird glauben, daß alle diese Personen von Natur aus Führungstalent mitbringen. Aber sind in unterschiedlichen Funktionen nicht auch unterschiedliche Führungstypen gefragt?

Die erfolgreiche Führungskraft mit dem einzig richtigen Führungsstil gibt es sicher nicht. Trotzdem sollte jede Führungskraft, unabhängig von ihrem Führungstalent, einige Grundregeln beachten, die dabei helfen können, die eigene Führung zu verbessern. Schon die Berücksichtigung weniger formaler Hilfsmittel und Methoden erleichtert den persönlichen Umgang mit der eigenen Person im Bereich der Führung. Insbesondere der persönliche Arbeitsstil prägt die Arbeitsatmosphäre und motiviert (oder eben gerade nicht) damit auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Einen guten Ratschlag kann man allen Führungskräften, gleichgültig ob jünger oder älter, mehr oder weniger talentiert, geben. Für Führungskräfte gilt das gleiche wie für Sportler: Wer seine Form halten oder sich verbessern möchte, muß trainieren, und zwar regelmäßig und nicht nur sporadisch.

Dieses Kapitel soll die Führungskräfte ansatzweise an das methodische Rüstzeug heranzuführen und deutlich machen, daß man in vielen Bereichen mit vergleichsweise wenig Aufwand sein eigenes Agieren verbessern kann.

Fragen Sie sich nach ganz normalen Arbeitstagen auch manchmal:

„Was habe ich heute eigentlich getan? Am Morgen habe ich aus meiner Schreibtischschublade die Akten vom Vortag hervorgeholt und am Abend nahezu unberührt wieder zurückgelegt. Mein Arbeitstag war wieder einmal geprägt von ständiger Hektik. Daß ich schon wieder den ganzen Tag keine Zeit hatte, kann ich nur ratlos zur Kenntnis nehmen. Die vielen Störungen machen ein systematisches Arbeiten nahezu unmöglich.“

Zeit ist ein sehr wertvolles Gut, das sich nicht beliebig vermehren läßt. Es ist ein Phänomen, daß manche Menschen regelmäßig mit ihrem Zeitbudget auskommen, und andere nie, unabhängig davon, ob sie viel oder weniger Arbeit zu erledigen haben. Woran liegt es, daß wir ständig Zeitprobleme haben? Liegt es in erster Linie an einem objektiven Tatbestand in unserem Umfeld, oder liegt es nicht eher daran, daß die Disziplin uns selbst gegenüber doch sehr zu wünschen übrigläßt? Die Wünsche und Versprechungen zu jedem Jahreswechsel und die Kleinigkeiten, die wir dann – wenn überhaupt – wirklich in die Tat umsetzen, sind ein anschauliches Beispiel. Jeder weiß es, der Mensch ist leider viel zu oft ein willensschwaches Wesen.

Auch wenn es schwierig ist, systematisch an sich selbst, an eigenen Verhaltensweisen zu arbeiten, es ist der einzige Weg, sich selbst gezielt und dauerhaft weiterzuentwickeln.

Dazu ist es jedoch unbedingt erforderlich, daß man ein klares Ziel vor Augen hat. Man muß seine Schwachstellen kennen, damit man etwas verändern kann. Und wie sagt der Volksmund so schön: „Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen.“ Also bitte, beginnen Sie sofort. Denn „morgen“ bedeutet allzuoft „nie“, wie die Erfahrung zeigt.

Versuchen Sie sich bestimmte Arbeitszeiten von Störungen freizuhalten. Sensibilisieren Sie Ihr persönliches Umfeld dafür, daß Sie zu diesen Zeiten nicht gestört werden möchten. Es ist oft sinnvoller, die gesamte Korrespondenz in einem Stück zu erledigen oder notwendige Telefongespräche gebündelt zu führen, anstatt sich ständig in seinem Arbeitsfluß unterbrechen zu lassen.

Wenn eine Sekretärin den Chef wegen jeder Unterschrift „belästigt“, anstatt einmal am Tag die gesammelten Unterlagen mit ihm zu besprechen, hat sie ihren Arbeitsbereich entweder schwach organisiert, oder der Chef hat es versäumt, eine gemeinsame sinnvolle Vorgehensweise zu vereinbaren.

Nehmen Sie die Eingangspost nur einmal zur Hand, erledigen Sie auch unangenehme Dinge möglichst sofort. Jedes nochmalige Einlesen und -arbeiten kostet beim zweiten Durchgang unnötige Zeit.

Überlegen Sie sich, ob Sie wirklich alle Aktivitäten der letzten Woche selbst haben erledigen müssen. Ihre Mitarbeiter sind leistungsfähiger, als Sie glauben. Delegieren Sie Aufgaben (aber bitte inklusive Verantwortung!).

Sollten Sie aber Ihren Mitarbeitern mißtrauen oder ihnen die Aufgaben nicht zutrauen, sollten Sie überlegen, ob Sie den Mitarbeitern überhaupt schon die Chance eingeräumt haben, sich bei schwierigen Aufgaben profilieren zu können.

Nicht wenige Führungskräfte unterliegen dem Trugschluß, daß mehr Zeit zu haben bedeuten könnte, nicht ausgelastet zu sein oder noch schlimmer, das Image eines „Leistungsmuffels“ zu bekommen. Leider kommt es in der Praxis auch immer wieder vor, daß Führungskräfte sich unwohl fühlen, wenn sie die delegierten Aufgaben nicht mehr im Detail überprüfen können.

Wer sich von diesen zugegebenermaßen sehr menschlichen Schwächen auf Dauer nicht freimachen kann, wird größte Schwierigkeiten haben, eine Entlastung im täglichen Kleinkram zu erreichen.

Berücksichtigen sollte man – und das gilt ebenfalls nicht nur für Führungskräfte – den persönlichen, ganz individuellen Arbeitsrhythmus. Es gibt Menschen, die sich bereits am frühen Morgen in bestechender Form befinden. Zu einem Zeitpunkt also, an dem andere, nicht minder leistungsfähige Menschen noch krampfhaft versuchen, wach zu werden. Die „Nachtschwärmer“ sind ebenfalls allen bekannt. Diese Menschen kommen zwar nur langsam auf Touren, sind aber später am Abend kaum noch zu bremsen.

Jede Führungskraft sollte, so gut es geht, mit dem eigenen Rhythmus leben und nicht versuchen, sich bewußt andere Arbeitszeiten anzugewöhnen.

Alle diese persönlichen Dispositionsfaktoren gelten aber natürlich genauso für die geführten Mitarbeiter. Denken Sie daran, wenn Sie wieder dazu neigen, sich über genau diese Kleinigkeiten zu ärgern.

---

## **6.2 DIE SYSTEMATISCHE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG**

---

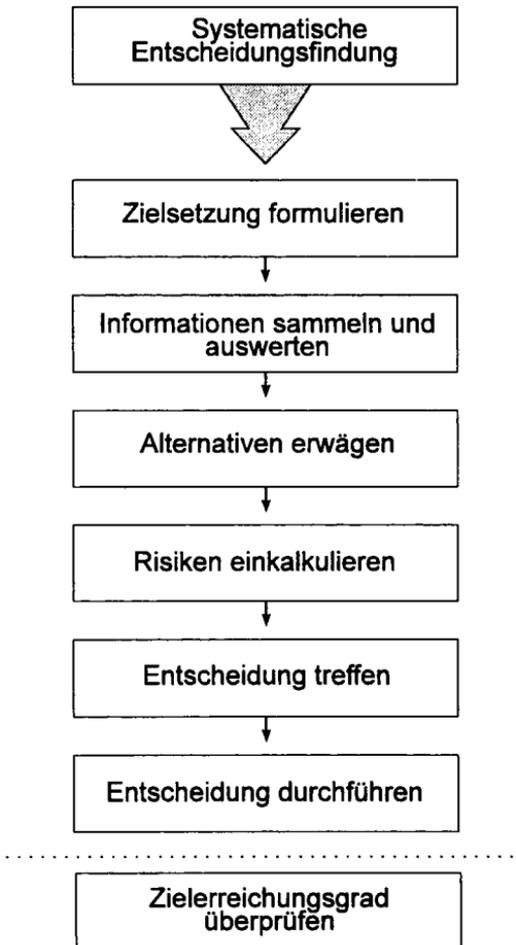
Der Begriff der Entscheidung wird heute immer noch überraschend oft falsch interpretiert. Eine Entscheidungssituation liegt dann vor, wenn bei einer Problemstellung unter mehreren Alternativen die beste Lösung nicht rein rechnerisch ermittelt werden kann. Eine „echte“ Entscheidung muß also immer dann getroffen werden, wenn die reinen Fakten keine eindeutige Auswahl zulassen.

Eine Entscheidung treffen bedeutet dementsprechend auch, eine Lösungsalternative zu favorisieren, für die nicht sämtliche notwendige Informationen zur Verfügung stehen. Eine getroffene Entscheidung ist deshalb immer mit einem größeren oder kleineren Maß an Unsicherheit verknüpft.

---

Natürlich wäre es besser, alle notwendigen Informationen zur Verfügung zu haben, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Aber länger zu warten und dann doch keine Entscheidung zu treffen, ist praktisch auch eine Entscheidung, nämlich die des Nicht-Handelns.

Jede Entscheidungsfindung hängt von äußeren Faktoren wie Informationsmöglichkeit, Prognosen, Risikoabschätzungen usw. ab. Aber auch die persönlichen Faktoren jedes Entscheidenden haben einen wesentlichen Einfluß auf die zu treffende Entscheidung. Ist man z. B. bereit, ein großes Risiko einzugehen? Ist man eher ein systematisch arbeitender Mensch, der alle möglichen Alternativen bedenkt, oder von seiner Persönlichkeitsstruktur her eher ein Mensch, der vielleicht sogar zu schnell, zu oberflächlich entscheidet?



## Beispiele personenorientierter Gegensätze als Einflußfaktoren im Entscheidungsprozeß

Rationalität - Emotionalität

Eigenwilligkeit - Beeinflußbarkeit

Alleingänge - Kooperation

Konservativität - Progressivität

Pessimismus - Optimismus

Härte - Nachgiebigkeit

Vorsicht - Wagemut

Reserviertheit - Großzügigkeit

Angriffslust - Gutmütigkeit

Mißtrauen - Vertrauen

Viele Entscheidungen im normalen Arbeitsalltag werden spontan getroffen, ohne langes Zögern und Überlegen. Das ist auch gut so, denn nur in vergleichsweise wenigen Fällen sind die Auswirkungen der Entscheidung wirklich gravierend. Ob eine Führungskraft einem Gesprächspartner einen Brief schreibt oder ein Telefongespräch führt, kann taktisch zwar durchaus Vor- oder auch Nachteile haben, in diesem Fall eine Entscheidungsmatrix aufzustellen, wäre jedoch maßlos überzogen.

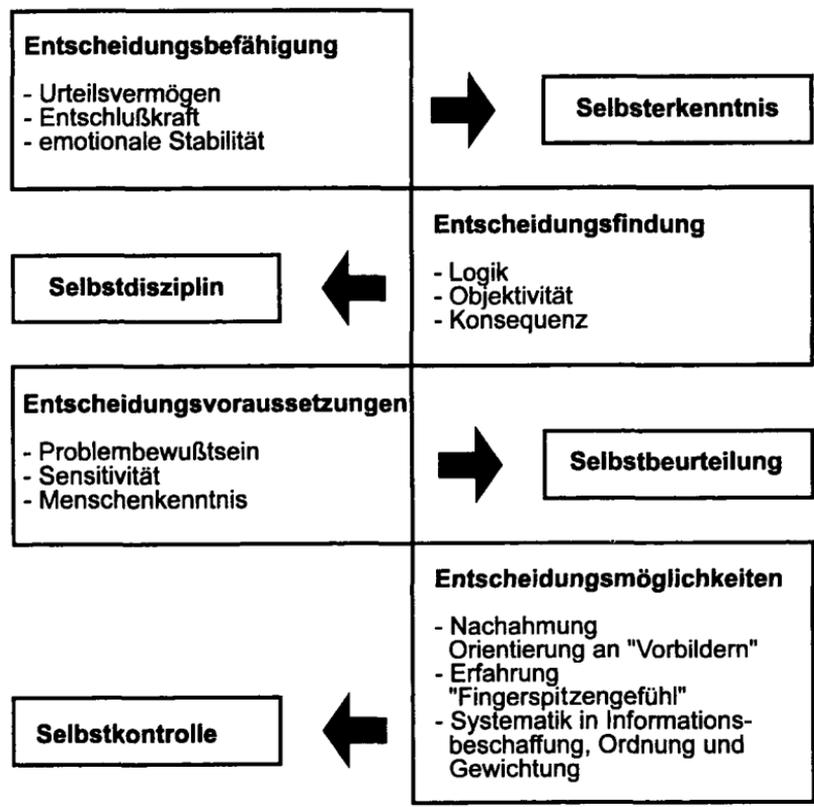
Bei Entscheidungen mit gravierenden Auswirkungen sollte der Entscheidungsvorgang jedoch sehr ernst genommen werden. Systematisches Vorgehen bei Investitionsentscheidungen oder auch Personalentscheidungen erhöht die Wahrscheinlichkeit einer richtigen Entscheidung.

Die Frage, ob eine Entscheidung richtig oder falsch war, ist nicht so einfach zu beantworten, wie es auf den ersten Blick erscheint. Muß eine Entscheidung immer richtig gewesen sein, nur weil vielleicht zufällig das sichtbare Ergebnis positiv ausgefallen ist? Oder muß eine Entscheidung schon allein deswegen falsch gewesen sein, weil das Ergebnis als schlecht bezeichnet werden kann?

Als Merkmal für eine richtige oder falsche Entscheidung kann eigentlich nur ein Vergleich zwischen dem gesamten Entscheidungsvorgang mit seinen einzelnen Schritten und den tatsächlichen Auswirkungen der Entscheidung gelten. Wenn eine Investitions-

entscheidung im Ausland bei bisher relativ fixem Devisenkurs aufgrund nicht zu erwartender Verschlechterung des Wechselkurses kein positives Ergebnis bringt, muß die Entscheidung trotzdem nicht falsch gewesen sein. Wenn das Wechselkursrisiko bei der Entscheidung aber einfach übersehen wurde, dann kann man von einem Fehler im Entscheidungsprozeß sprechen.

### Faktoren der Entscheidungsbildung

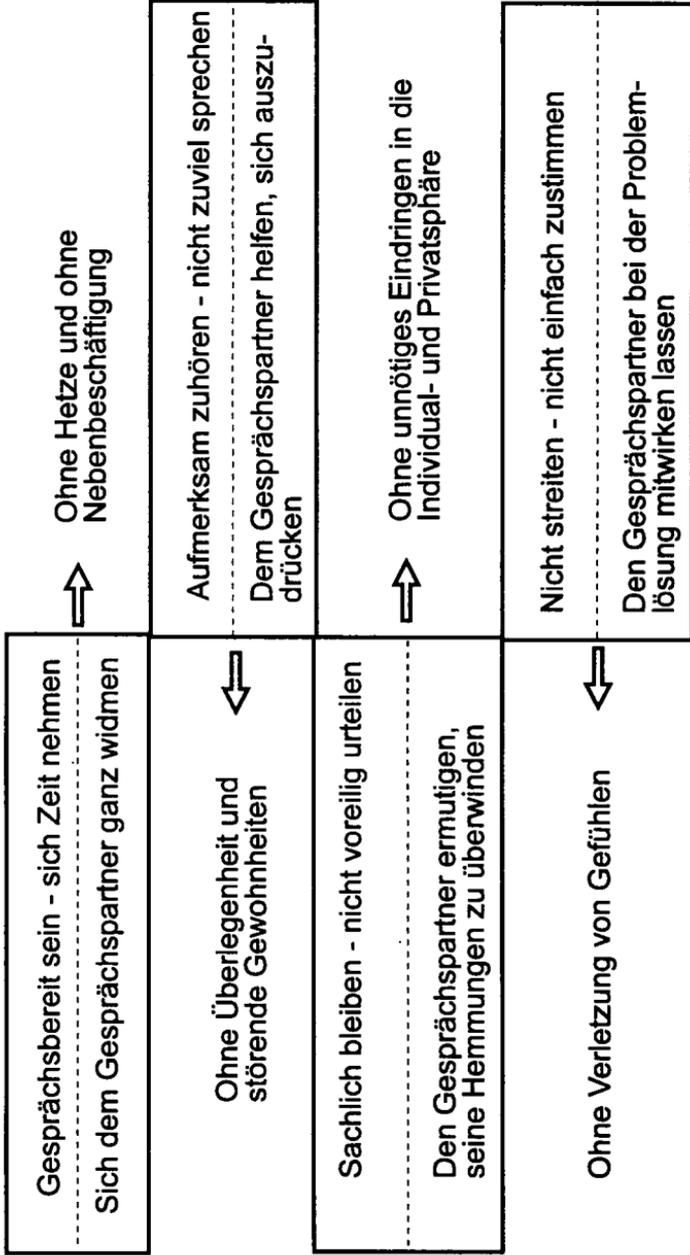


Die Informationsflut in unseren Unternehmen ist kaum noch zu bewältigen. Das Kommunikationszeitalter erfordert neue Formen des Umgangs untereinander. Informationsauswahl ist heute eher das Problem als Informationsmangel. Der Kommunikationsprozeß wird zunehmend komplexer. Die emotionale Seite der Kommunikation erhält hierdurch eine neue Dimension. Es ist deshalb notwendig, daß die Kommunikationspartner sich ständig darüber im klaren sind, was sie sagen und wie sie wirken. Entscheidend ist nicht, was man gesagt hat oder glaubt, gesagt zu haben, sondern wie das Gesagte bei dem Kommunikationspartner ankommt. Dabei wirkt aber nicht nur der Sinn der gesprochenen Worte, sondern auch der Tonfall und im direkten Kontakt die Mimik und Gestik. Dies gilt auch im Zeitalter der E-Mails: Wie wirkt es, wenn aus Gründen der Zeitersparnis sogar auf eine freundliche Anrede verzichtet wird?

Was den Kommunikationsprozeß so schwierig gestaltet, ist die Tatsache, daß die gesprochenen oder geschriebenen Worte ganz unterschiedlich interpretiert werden können, daß der Kommunikationspartner stets auch glaubt, zu wissen, was der andere ausdrücken wollte. Der entscheidende Faktor im Kommunikationsprozeß ist die Reaktion des anderen auf meine Worte, das Feedback.

Manchmal ist man sehr erstaunt, was aus vollständig harmlos gemeinten Worten alles herausgelesen werden kann, auch ohne bösen Willen. Fälschlicherweise versucht man im nachhinein dem Gegenüber die Schuld in die Schuhe zu schieben, indem man schon fast etwas verstimmt bittet, doch nicht jedes Wort auf die Goldwaage zu legen. Wenn es im Kommunikationsprozeß zu Turbulenzen kommt, ist aber nie nur ein Kommunikationspartner „schuld“, sondern beide tragen die Verantwortung dafür. Es ist sehr wichtig, durch hohe Aufmerksamkeit schon während der Kommunikation Mißverständnisse so weit wie möglich auszuschließen.

Verhaltenshinweise für die Gesprächsführung



### 6.3.1 DIE KONFERENZ

---

Die Konferenz ist ein Forum des Informationsaustausches und der Entscheidungsvorbereitung.

Die Teilnehmer sind häufig nicht mit allen Details der zu behandelnden Themen vertraut und in vielen Fällen unterschiedlichen Organisationseinheiten zugehörig.

Man unterscheidet zwischen regelmäßigen Konferenzen, z.B. immer zum gleichen Termin einmal die Woche, und Konferenzen, die zu einem speziellen Sachthema einberufen werden.

**Worauf muß ich als „Sender“ und „Empfänger“ im Kommunikationsprozeß achten, um Verständnis und Zustimmung zu erreichen?**

#### **als Sender:**

- überlegen, was ich sagen will und die Argumente in eine sinnvoll logische Reihenfolge bringen
- eine klare und eindeutige Ausdrucksweise benutzen
- so mit dem Gesprächspartner sprechen, daß er meine Worte in sein eigenes Bezugssystem einordnen kann (keine Über- oder Unterschätzung des Gesprächspartners)
- Interesse wecken
- Feststellungen vermeiden, die gefühlsmäßigen Widerstand hervorrufen
- nicht mehr mit dem Gesprächspartner besprechen, als er aufnehmen und verarbeiten kann

#### **als Empfänger:**

- aufmerksam zuhören, was mir der Gesprächspartner zu sagen hat
- darauf achten, wie er es sagt
- ein Gefühl dafür entwickeln, was er nicht sagt
- dem Gesprächspartner Gelegenheit geben, seine Ansichten darzulegen
- die Antworten bewerten und bereit sein, auf Änderungen im Verhalten des Gesprächspartners sofort zu reagieren

Auch wenn der Sachbezug bei der Konferenz im Vordergrund stehen sollte, bleibt es nicht aus, daß auch Konflikte zu bewältigen sind. Da es sich auch hier um einen Kommunikationsprozeß handelt, können Sachthemen aufgrund von Kommunikationsstörungen leicht auf die emotionale Ebene ableiten und das Konferenzergebnis zum Teil erheblich in Frage stellen.

Je größer die Teilnehmerzahl bei einer Konferenz, desto stärker werden die Gesetze der Gruppendynamik wirksam. Da bei Konferenzen meist die Information im Vordergrund steht, sind die Hemmschwellen für die Teilnehmer, sich mit eigenen Beiträgen zu beteiligen, eher gering. Der Konferenzleiter muß darauf achten, daß die Konferenz-Atmosphäre nicht durch Profilierungsbedürfnisse unnötig belastet wird.

### **6.3.2 DIE VERHANDLUNG**

---

Im Gegensatz zur Konferenz gibt es bei der Verhandlung verschiedene Parteien, die versuchen, ihre jeweils vorher festgelegten Ziele zu erreichen. Bei der Verhandlung sind alle Tricks und Kniffe erlaubt, sofern der Verhandlungspartner sie akzeptiert. Dies birgt natürlich auch ein Risiko; denn ob die andere Seite die eigenen Verhaltensweisen und Argumente akzeptiert oder sich zurückzieht, spürt so mancher Verhandlungspartner erst viel zu spät.

In einer Verhandlung sollte mit fairen Mitteln gekämpft werden, doch häufig glaubt so mancher, daß der Zweck die Mittel heiligt. Dies mag ab und zu kurzfristigen Erfolg versprechen, wenn ein Verhandlungspartner sich aber nur ein einziges Mal ausgetrickst fühlt, wird er zu diesem Verhandlungspartner zukünftig wohl nur schwer wieder Vertrauen fassen können.

Die Verhandlungstaktik wird bestimmt durch das Ziel, das man erreichen möchte, und die Verhandlungspositionen der beiden Seiten. Sind sie vom Ziel gleich weit entfernt oder hat eine Seite schon vor Verhandlungsbeginn deutliche Vorteile?

Wenn jemand seinen Gebrauchtwagen verkaufen möchte und sich nach einer Zeitungsanzeige vor Angeboten kaum retten kann, wird es wohl wenig Sinn machen, um den Preis zu feilschen. Wenn aber die Angebote nur äußerst spärlich kommen, wird der Verkäufer durchaus zu einem Entgegenkommen bereit sein.

Entscheidend ist dementsprechend auch, ob ich in der Verhandlung ein Ziel unbedingt erreichen will oder muß. Ist dies der Fall, stärkt das automatisch die Verhandlungsposition der Gegenseite. Die Kunst der Verhandlung besteht darin, die eigenen Karten zum geeigneten Zeitpunkt auf den Tisch zu legen. Wer zu früh damit beginnt, kommt unter Umständen schneller in eine schlechte Verhandlungsposition, als ihm lieb ist. Wer zu spät die eigenen Karten aufdeckt, ist vielleicht schon aus dem Rennen, bevor es richtig begonnen hat.

Mitarbeitergespräche verlangen ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit bezüglich des inhaltlichen Ablaufes, des Verhaltens der Gesprächspartner und des Ergebnisses des Gesprächs. Es können innere Spannungen, eine Angriffs- oder Abwehrhaltung, Mißverständnisse oder Mißtrauen zum Tragen kommen. Die meisten Gesprächsthemen lassen sich nicht ausschließlich mit Verstandesargumenten und Vernunftgründen behandeln, sie rufen automatisch unabhängig von den Sachthemen auch gefühlsmäßige Reaktionen hervor.

Das Mitarbeitergespräch sollte aus diesen Gründen nicht „im Vorbeigehen“ geführt werden. Es darf nicht improvisiert werden, sondern erfordert vor Gesprächsbeginn genaue Überlegungen nach Ziel, Inhalt und Form, nach Methodik und Verhalten. Die Gesprächsführung bedarf der Reflexion ebenso wie der Übung und insbesondere der kritischen Selbstprüfung. Auch Gesprächsfähigkeit ist zu einem großen Teil erlernbar. Bestimmte konsequent berücksichtigte Verhaltensnormen und -regeln sind für eine erfolgreiche Gesprächsführung sehr hilfreich (siehe auch nachfolgende Checkliste).

#### I. Checkliste über Fragen, die vor dem Mitarbeitergespräch überdacht werden sollten:

##### **Was weiß ich über die Aufgaben des Mitarbeiters?**

- Verantwortlichkeit
- besondere Pflichten
- erforderliche Fertigkeiten und Kenntnisse
- Sinn und Zweck der Aufgabe

##### **Was weiß ich über den Mitarbeiter persönlich?**

- Leistungsbeurteilung für den abgelaufenen Zeitraum
- Haltung/Einstellung zur Arbeit
- Haltung/Einstellung zu den Kollegen
- Haltung/Einstellung zur Führungskraft
- Ehrgeiz und Wünsche für die berufliche Entwicklung
- Arbeitsinteressen
- Stärken
- Schwächen
- persönliche Besonderheiten
- außergewöhnliche Probleme
- Auf welche Art von Entwicklung spricht der Mitarbeiter am besten an?

##### **Welches waren die Ergebnisse des letzten Mitarbeitergesprächs?**

- Was wurde besprochen?
- Was wurde vereinbart?
- Wie hat der Mitarbeiter reagiert?
- Was ist seitdem geschehen?

### **Wie erhalte ich die erforderlichen Informationen?**

- durch direkte Beobachtung
- durch Arbeitsplatzbeschreibung
- durch bereits vorliegende Beurteilungen
- durch Arbeitsberichte
- aus der Personalakte
- über Führungskräfte, bei denen der Mitarbeiter beschäftigt war

### **Was will ich erreichen?**

- Verbesserung von Einstellungen, Fertigkeiten und Kenntnissen
- Herausarbeitung von Schwerpunkten, auf die sich der Mitarbeiter konzentrieren soll
- einen auf den Mitarbeiter zugeschnittenen Fortbildungsplan
- Besonderheiten, die ich vom Mitarbeiter erfahren möchte (Information von unten nach oben)

### **Wie gehe ich am besten vor?**

- Wann führe ich das Gespräch am besten?
- Wann und wie mache ich meine Notizen?
- Wie eröffne ich das Gespräch?
- Wie schalte ich Störungen aus?
- Auf welche Besonderheiten muß ich achten?

## **II. Checkliste mit Hinweisen, die *während* des Mitarbeitergesprächs beachtet werden sollten, um durch eine formal richtige Technik der Gesprächsführung die inhaltliche Wirksamkeit zu verbessern:**

### **Einleitung**

- auf den Partner einstellen, zunächst auflockern, Widerstände abbauen, zwanglose Atmosphäre schaffen
- durch sachlich-klaare Auskunft über Anlaß und Sinn des Gesprächs die „richtige“ Einstellung schaffen
- nicht mit der Tür ins Haus fallen, aber auch nicht lange um die Sache herumreden

### **Gesprächsführung (Form, Inhalt, Sprache)**

- nach der Einleitung Gelegenheit zu freier Äußerung geben (interessierter, aufmerksamer Zuhörer sein, nicht „Monologist“)
- durch offene Fragen zu weiteren Äußerungen anregen
- das Gespräch „asymmetrisch“ führen (dem Partner größeren Anteil an Zeit/Worten überlassen)
- keine Antwort erzwingen wollen
- Eindruck eines Examens vermeiden
- keine Suggestivfragen stellen
- keine verfänglichen Fragen stellen

- nicht (vorschnell) Partei ergreifen
- nicht auf Wortgefechte einlassen
- nicht durch Unmutsäußerungen frustrieren (dazu gehört auch längeres Schweigen)
- richtiges Verständnis durch zusammenfassende Wiederholungen sichern
- den Partner würdigen und seine Persönlichkeit achten

### **Beendigung, Abschluß**

- die objektive Dauer des Gesprächs ist weniger bedeutsam als die Vermittlung des subjektiven Gefühls „Zeit zu haben“
- das Gespräch nicht abwürgen, aber auch nicht ausdehnen (um evtl. Zeitsoll zu erfüllen), „natürliches“ Ende anstreben
- die wesentlichen Punkte zusammenfassen und um Bestätigung durch den Partner bitten
- positiv-versöhnlichen Ausklang des Gesprächs anstreben - auch nach harter Auseinandersetzung

### **III. Checkliste nach Abschluß des Gesprächs:**

- Wurde in diesem Gespräch der Wille des Mitarbeiters geweckt, mit mir zusammenzuarbeiten?
- Wurde Widerstand erzeugt? Falls ja, wie hätte ich mich ausdrücken müssen, um diese Reaktion zu vermeiden?
- Wurde dem Mitarbeiter genügend Zeit gegeben, seine eigenen Ansichten zum Ausdruck zu bringen?
- Habe ich ihn sicherer gemacht, anstatt ihn zu verunsichern?
- Versteht er genau, was von ihm erwartet wird?
- Habe ich eine ganz bestimmte Arbeitsweise vorgeschlagen, wie er beginnen kann, seine Tätigkeit zu verbessern?
- Habe ich irgend etwas versprochen, von dem ich nicht sicher bin, ob ich es halten kann, z.B. Beförderungen oder Gehaltserhöhungen?
- Wurden Gemeinsamkeiten erarbeitet oder nur Unterschiedliches besprochen (von „Ich“ zum „Wir“)?
- Wie wäre meine Reaktion gewesen, wenn ich als Gesprächspartner auf der anderen Seite gesessen hätte?!

## Beobachtungen beim Mitarbeitergespräch

	in geringem Maße				in hohem Maße		
	1	2	3	4	5	6	7
a) War der Mitarbeiter gesprächsbereit?	<input type="checkbox"/>						
b) Gelang der Führungskraft eine kommunikative Gesprächseröffnung? (Falls nein, wie hätte das Gespräch begonnen werden können?)	<input type="checkbox"/>						
a) Machte die Führungskraft ihre Gesichtspunkte hinreichend klar?	<input type="checkbox"/>						
b) Zeigte der Mitarbeiter dafür Verständnis? (Falls nein, wie hätte Verständnis gewonnen werden können?)	<input type="checkbox"/>						
a) Zeigten sich Probleme zwischen Führungskraft und Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>						
b) Wurden sie offen behandelt? (Falls nein, wie hätte ein besseres Gesprächsverhalten erreicht werden können?)	<input type="checkbox"/>						
a) Konnte der Mitarbeiter seine Gesichtspunkte hinreichend zum Ausdruck bringen?	<input type="checkbox"/>						
b) Zeigte der Mitarbeiter eine selbstkritische Einstellung? (Falls nein, wie hätte Selbstkritik des Mitarbeiters gefördert werden können?)	<input type="checkbox"/>						
a) Äußerte der Mitarbeiter seine zukünftigen Erwartungen und Absichten?	<input type="checkbox"/>						
b) War der Gesprächsabschluß von seiten der Führungskraft konstruktiv? (Falls nein, wie hätte das Gespräch besser beendet werden können?)	<input type="checkbox"/>						

Insbesondere sollte auf das Gesprächsergebnis geachtet werden. Jedes Mitarbeitergespräch sollte mit einer Zusammenfassung enden und bei Bedarf mit Absprachen über zukünftiges Handeln.

Trotz bester Vorbereitung sind nur wenige Gespräche im Ablauf und Ergebnis vorhersehbar. Insofern ist eine Führungskraft gut beraten, im Gespräch flexibel zu reagieren und sich auch dem Gesprächspartner anzupassen, ohne jedoch das angestrebte Ziel aus den Augen zu verlieren.

### 6.3.4 DAS KONFLIKT- UND STREITGESPRÄCH

---

Wenn es in einem Gespräch darum geht, einen Konflikt zu bereinigen oder einen Streit zu schlichten, ist die Gesprächsführung besonders schwierig.

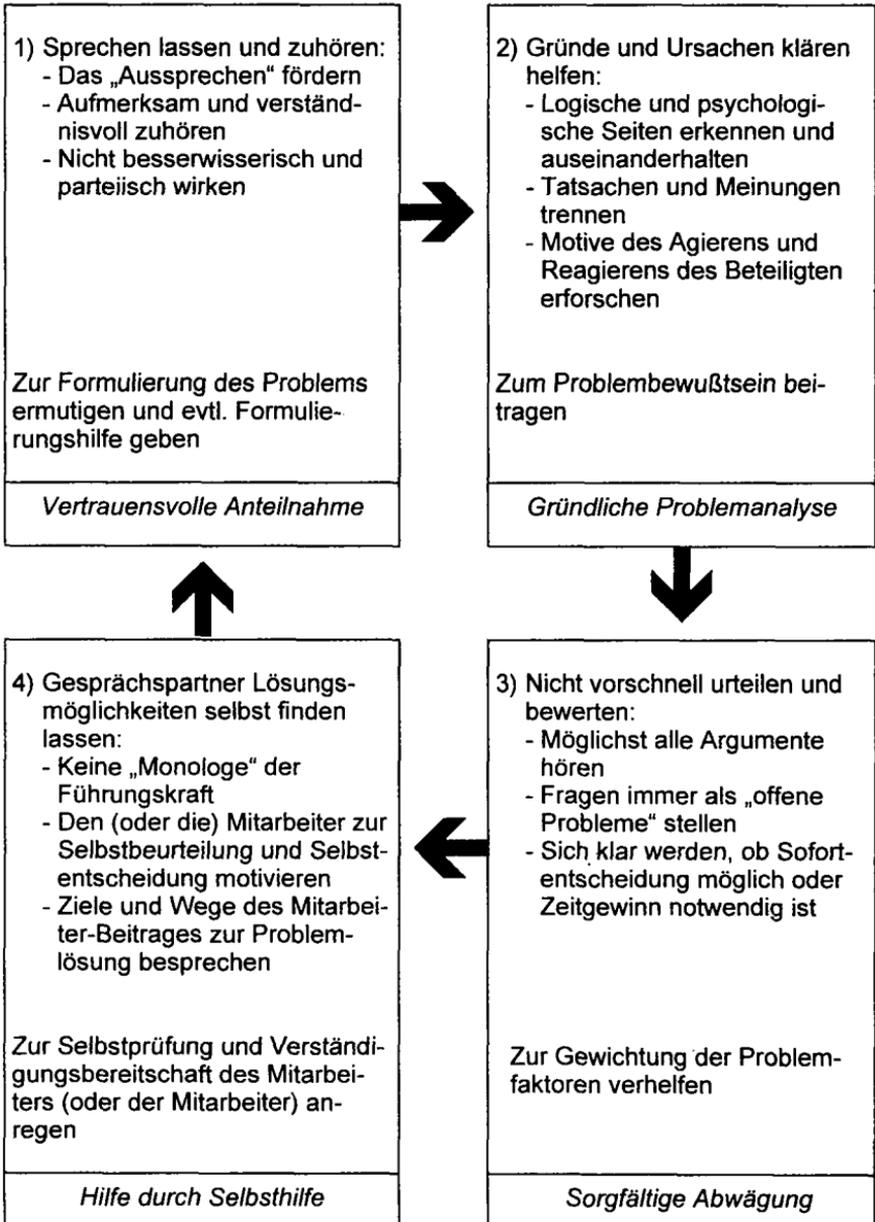
Gerade bei diesen Gesprächen, bei denen es einer besonderen Sensibilität der Führungskraft bedarf, werden eklatante Fehler gemacht. In den meisten Fällen haben Führungskräfte (und Mitarbeiter) nicht gelernt, mit Konflikten im Gespräch systematisch umzugehen. Die Folge sind Unsicherheit und Ängste auf beiden Seiten. Häufig werden diese Gespräche auch bis zum letztmöglichen Zeitpunkt hinausgezögert, weil unangenehme Dinge sowieso am liebsten verdrängt werden.

Wer dieses Verhalten aber richtig bedenkt, kommt selbst zu dem Ergebnis, daß eine Verzögerungstaktik keiner Seite Vorteile bringt, sondern daß sich die Fronten eher kontinuierlich verhärten.

Viele Führungskräfte erwarten im Konfliktfall, daß der Mitarbeiter um ein Gespräch ersucht, um zur Konfliktlösung zu gelangen. Diese Entscheidung hat sich in der Praxis als Trugschluß erwiesen. Es ist die ureigenste Aufgabe der Führungskraft, bei Konflikten aktiv und frühzeitig in das Geschehen einzugreifen. Es muß auch die Führungskraft sein, die bereit ist, dem Mitarbeiter Brücken zu bauen, damit ein Konflikt nicht eskaliert. Und wie ungern ein Mitarbeiter kritische Punkte im Gespräch mit seinem Chef „im Klartext“ nennt, wissen wir alle aus eigener Erfahrung.

Insofern müssen die Führungskräfte stets bereit sein, durch Eigeninitiative und konstruktives Verhalten an Konfliktlösungen mitzuarbeiten. Diese Aufgabenstellung gehört sicher zu den wichtigsten einer erfolgs- und zukunftsorientierten Führungskraft.

## Konfliktgespräche erfolgreich führen



### **6.3.5 DIE MODERATION**

---

Im Gegensatz zu Streit- und Konfliktgesprächen, bei denen die Führungskraft eine gesprächsführende Funktion einnimmt, ist die Moderation eine Form der Gesprächsführung, die weniger gelenkt als prozeßorientiert geführt wird.

Der Moderator (oder auch Mediator) nimmt eine neutrale Rolle ein, sollte also nach Möglichkeit weder in eine Sachdiskussion eingreifen noch persönliche Präferenzen den Gesprächspartnern gegenüber erkennen lassen.

Daraus läßt sich auch unschwer erkennen, daß eine Führungskraft im eigenen Arbeitsbereich als Moderator dann sicher nicht in Frage kommen kann, wenn sie bei einem Konflikt direkt betroffen ist. Im Sinne einer Themen- oder Konfliktaufarbeitung unter den Mitarbeitern kann die Führungskraft aber durchaus gute Moderationsdienste leisten.

Die Moderation ist nicht nur eine Modeerscheinung oder alte Gesprächsform in neuem Gewand, sondern vielmehr eine andere Methode der Gruppengesprächsführung, die insbesondere die ablaufenden Gruppenprozesse einbezieht und ohne hierarchischen Machtanspruch auskommt. Moderation muß erlernt werden und kann ohne systematische Vorbereitung nicht erfolgreich angewandt werden. Auch die Mitarbeiter sind sinnvollerweise vor Anwendung mit dieser Methode vertraut zu machen.

Vorsicht ist jedoch angeraten: Wer moderieren möchte und es nicht gelernt hat, hat beste Chancen zu scheitern. Bei mißlungenen Versuchen, die zu starken Verärgerungen der Gesprächs- oder Arbeitsgruppen führen können, sind dauerhaft negative Auswirkungen nicht auszuschließen.

## **6.4 INNOVATION DURCH KREATIVITÄT**

---

Die Führungskräfte sind mit dafür verantwortlich, daß sie das ihnen zugeordnete Aufgabengebiet ständig im Sinne der Unternehmenszielsetzung optimieren und weiterentwickeln. Inwieweit hierbei neue Ideen in die Überlegungen mit eingebracht werden, hängt natürlich wesentlich von der Aufgabenstellung ab. In hohem Maße spielen dabei jedoch auch die persönlichen Dispositionen der Führungskräfte, ihre inneren Einstellungen zum Fortschritt und zugrundeliegende Veränderungen eine Rolle.

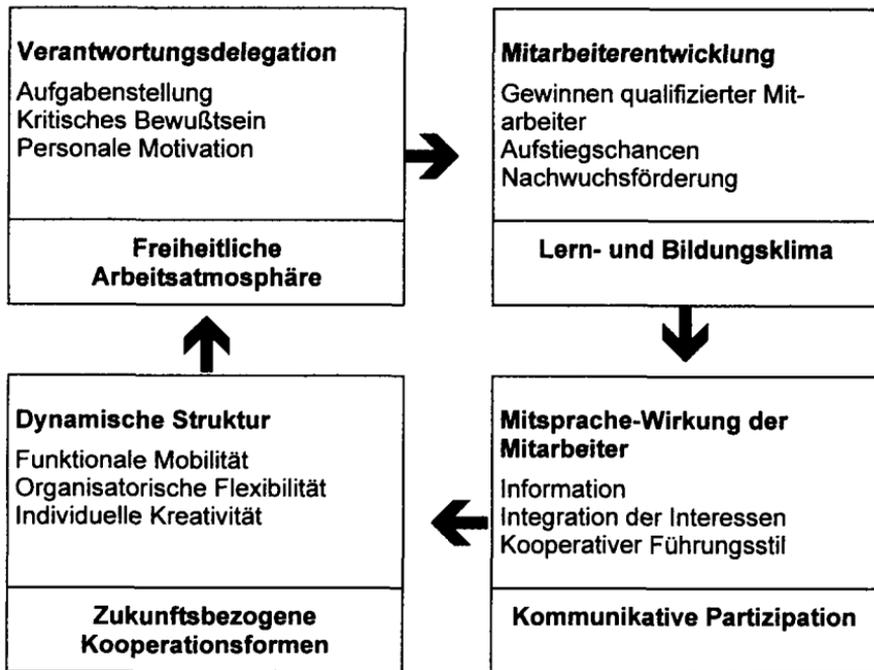
Innovation und Kreativität stehen in engem Zusammenhang. Als Kreativität wird die Fähigkeit bezeichnet, neue Ideen zu produzieren. Können kreative Ideen praktisch umgesetzt werden, spricht man von Innovation.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob und inwieweit die Fähigkeit, kreativ Ideen zu entwickeln, lern- und trainierbar ist.

Kreatives Denken und Verhalten kann durch Training kreativitätssteigernder Denkmethoden und -techniken sowie durch spezielle Verhaltensformen erlernt, gefördert und verbessert werden.

Jeder Mensch hat in unterschiedlichen Ausprägungsformen ein kreatives Potential, das recht häufig nur in Ansätzen ausgeschöpft wird, weil es durch Erziehung, Ausbildung und den Arbeitsalltag eher blockiert wird.

**Welche Faktoren fördern die Innovation  
in der industriellen Zusammenarbeit?**



Die kreative Leistungsfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter wird in hohem Maße bestimmt von den gelebten Spielregeln in einer Organisation. Dazu gehören beispielsweise Führungsstil, Organisationsstruktur, Fehlerbehandlung, Kritikhandhabung usw.

Auch bei bestem Willen und optimalen Umfeldbedingungen kann nicht jeder nach Bedarf ein Meister der Kreativität werden. Jede Führungskraft sollte stets mit wachsamen Augen auf Mitarbeiter achten, die kreatives Potential erkennen lassen. Es macht mehr Sinn, deren Fähigkeit weiter auszubauen, als bei weniger kreativitätsbegabten Mitarbeitern die Kreativität verbessern zu wollen.



**KAPITEL 7:**  
**FÜHRUNGSPROBLEME PRAXISGERECHT LÖSEN**

---

- 1 Was können Sie tun, um das Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter zu verbessern?  
\_\_\_\_\_
- 2 Wie können Sie, z. B. mit Hilfe von Mitarbeitergesprächen, Ausschußquoten senken und Qualität erhöhen?  
\_\_\_\_\_
- 3 Wie können Sie den Teamgeist Ihrer Mitarbeiter fördern?  
\_\_\_\_\_
- 4 Konflikte innerhalb der Arbeitsgruppe – wie können Sie die Ursachen erkennen und abstellen?  
\_\_\_\_\_
- 5 Warum sollten Sie sich möglichst frühzeitig und kontinuierlich mit der Nachfolgeplanung auseinandersetzen?  
\_\_\_\_\_
- 6 Wie können Sie „Kronprinzen-Effekte“ bei der Nachwuchsplanung verhindern?  
\_\_\_\_\_
- 7 Welche Bedeutung haben Fehlzeiten für Ihr Unternehmen?  
\_\_\_\_\_
- 8 Welche Ursachen können Mitarbeiter-Burnouts haben?  
\_\_\_\_\_
- 9 Alkohol und Drogen im Betrieb – wie gehen Sie mit diesem Problem um?  
\_\_\_\_\_

Zwischen klugen Führungslehren und ihren Anwendungen in der Praxis besteht meist ein himmelweiter Unterschied. Die Vielfältigkeit der einzubeziehenden Rahmenbedingungen macht es nahezu unmöglich, alle Details und Eventualitäten bei der Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Dies ist insbesondere auch deshalb nicht möglich, weil Menschen in ihren Verhaltensweisen nicht immer so reagieren, wie man es vermutet oder wie man es sich wünschen würde.

Obwohl sich die unterschiedlichen Problemstellungen durch immer neue Umfeld-Konstellationen kaum exakt wiederholen, sollen nachstehend einige Beispiele häufig wiederkehrender Situationen exemplarisch geschildert werden. Hiermit sollen Denkansätze vermittelt werden, wie methodisch an schwierige Problemstellungen herangegangen werden kann.

Patentrezepte, die immer und überall angewendet werden können und mit hoher Sicherheit einen vorher bestimmten Erfolg liefern, gibt es nicht. Lösungswege können insofern nur in der Vorgehensweise und nicht in den konkreten Aktionen vorausgedacht werden. Eine Grundflexibilität im Handeln muß sich die Führungskraft bewahren, um auch in ungewohnten Situationen überlegt und souverän entscheiden zu können.

In schwierigen Situationen in Panik zu geraten oder „den Kopf zu verlieren“, mag zwar menschlich durchaus verständlich sein, ist aber für eine erfolgreiche Problemlösung keine allzu gute Basis.

Deshalb erscheint es besonders wichtig, sich frühzeitig gedanklich mit bestimmten Konfliktmustern zu beschäftigen, um zum Zeitpunkt ihres Eintretens zumindest prinzipiell vorbereitet zu sein.

## **7.1 NACHLASSENDES LEISTUNGSVERHALTEN ÄNDERN**

---

Jede Art von Führung ist darauf ausgerichtet, das Leistungsverhalten der Mitarbeiter im Sinne einer vereinbarten Zielsetzung positiv zu beeinflussen. Das Leistungsverhalten der Mitarbeiter unterliegt ganz natürlichen personenbezogenen Schwankungen. Aber auch in den ganz verschiedenen Ausbildungs- und Persönlichkeitsvoraussetzungen zwischen den Mitarbeitern liegen Einflussfaktoren.

Trotzdem gibt es Leistungsschwankungen, die zunächst unverständlich sind oder zumindest keinen konkreten Anlaß zu haben scheinen. Der Umgang mit derartigen Problemen gestaltet sich im Normalfall eher schwierig, weil Ansatzpunkte für eine Problemlösung fehlen und Mitarbeiterprobleme zum Teil auch den Privatbereich betreffen.

Es ist ein Trugschluß zu glauben, daß die Bereiche Beruf und Privatleben unabhängig und unbeeinflusst voneinander existieren. Gerade das Gegenteil ist der Fall. Der gegenseitige Einfluß nimmt immer stärker zu, je mehr auch im Beruf die ganze Persönlichkeit der Mitarbeiter gefragt ist. Wer sich in seinem Beruf und seiner Aufgabe engagiert, kann nach Dienstschluß nicht einfach das Licht ausschalten und an andere Dinge denken. Auch die intensive Rückkopplung des Privatbereiches in die Arbeit ist nicht zu vermeiden. Wenn ein Mitarbeiter morgens frohgelaunt seine Arbeit beginnt, wird sie ihm wohl besser von der Hand gehen, als wenn z. B. der Ehepartner nach einem Unfall ins Krankenhaus eingeliefert wurde.

Bei diesem letzten Beispiel wird eine Führungskraft noch Verständnis zeigen. Vielleicht hatte der Mitarbeiter aber auch nur Streit mit seiner neuen Freundin und will darüber natürlich nicht mit seinem Chef reden. „Was geht meinen Chef mein Privatleben an“, ist ein vielfach gehörter Satz; im Grunde genommen auch vollkommen zu Recht, denn die Führungskraft ist ausschließlich für die Leistung ihres Organisationsbereiches zuständig.

Andererseits sollten Mitarbeiter aber auch die Führungskraft verstehen, die einen Leistungsabfall feststellt und entsprechend reagieren muß. Selbstverständlich ist in derartigen Fällen großes Fingerspitzengefühl gefordert, und es ist auch ein Unterschied, ob der Mitarbeiter häufig außer Form ist oder nur ausnahmsweise. Eines darf die Führungskraft aber auf keinen Fall: Die Augen verschließen und darauf hoffen und warten, daß sich alles zum Guten wendet.

### **7.1.1 ABNEHMENDE LEISTUNGSMENGE BREMSEN**

---

Die Beurteilung der Leistungsmenge ist im Normalfall der erste Indikator für das Leistungsverhalten der Mitarbeiter. Ganz wesentlich hängt die Leistungsmenge ab von der Aufgabe, die der Mitarbeiter zu bewältigen hat. Ist es eine Arbeit, die mehr oder weniger

Freude bereitet? Muß der Mitarbeiter unter Zeitdruck arbeiten, oder ist der Zeitfaktor eher von untergeordneter Bedeutung? Was kann eine Führungskraft unternehmen, wenn sie abnehmende Leistungsmenge bei Mitarbeitern feststellt?

Zunächst ist zu prüfen, ob die Beobachtung auf einem einmaligen Ereignis beruht oder ob eine tendenzielle Aussage gemacht werden kann.

Im ersten Fall sollte die Führungskraft nichts unternehmen und abwarten, wie sich der Mitarbeiter weiterentwickelt. Jeder Mitarbeiter sollte das Recht haben, auch einmal einen schlechten Tag haben zu dürfen.

Im zweiten Fall sollte die Führungskraft Ursachenforschung betreiben und zunächst überlegen, was Auslöser für den Leistungsabfall ihres Mitarbeiters sein könnte. Diese Überlegungen sollte die Führungskraft mit ihrem Mitarbeiter in einem offenen Gespräch diskutieren. Nicht Anklage ist in diesem Gespräch gefragt, sondern Beratung und Hilfestellung. In der überwiegenden Anzahl derartiger Situationen sind die Mitarbeiter für eine Ansprache dankbar, haben sie doch meist selbst erkannt, daß ihr Verhalten zur besonderen Aufmerksamkeit Anlaß gibt.

Problematisch wird es, wenn die Mitarbeiter den Leistungsabfall entweder abstreiten oder über die möglichen Gründe nicht sprechen wollen. Und wenn gar die Führungskraft Auslöser des Leistungsabfalls war, so ist eine Konfliktlösung ganz besonders problematisch. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und Chef schon länger angekratzt war.

Grundsätzlich läßt sich sagen, daß Führungsfehler der Vergangenheit die Führungskraft früher einholen, als diese es wahrhaben will. Auch wenn es der Führungskraft nicht gelingt, die Problemursache zu klären, darf sie den schwelenden Konflikt nicht einfach vergessen. Vielmehr muß sie weiter agieren und versuchen, Hilfestellung von anderer Seite zu erhalten, wenn sie selbst keine Problemlösung findet. So könnte z. B. der zuständige Personalreferent zusätzliche Informationen liefern, der informelle Führer der Gruppe oder sogar der Betriebsrat.

Eine selbstbewußte Führungskraft wird in solchen Fällen den Erfolg einer möglichen Konfliktlösung höher bewerten als eine meist zu Unrecht befürchtete Bloßstellung vor außenstehenden Gesprächspartnern. Außerdem kennen die Gesprächspartner des erweiterten Umfeldes die Stärken und Schwächen der Führungskräfte sehr genau, so daß in konkreten Fällen eine Verschleierungstaktik wenig Sinn macht.

## **7.1.2 SINKENDE QUALITÄT UND STEIGENDEN AUSSCHUSS STOPPEN**

---

Qualität wird nicht geprüft, sondern produziert. Dieser Spruch sollte allen Führungskräften in den Ohren klingen, die mit Qualitätsproblemen oder Ausschuß zu kämpfen haben.

Im Normalfall macht kein Mitarbeiter bewußt und absichtlich Fehler. Wenn doch, so handelt es sich um Sabotage, der mit normalen Führungsmitteln kaum beizukommen ist.

Wenn die Mitarbeiter schlechte Qualität produzieren, kann das damit zu tun haben, daß sie die Qualitätsmaßstäbe nicht kennen, nicht verstehen oder einfach nachlässig sind.

Bei mangelnder Kenntnis der angelegten Qualitätsmaßstäbe ist das Qualitätsproblem durch umfassende Information relativ leicht zu beheben. Es erstaunt immer wieder, wie positiv die Mitarbeiter in ihrem Verhalten reagieren, wenn sie mit Problemen systematisch vertraut gemacht werden. Hierzu gehört auch zu erklären, warum welche Qualitätsnorm produziert werden muß und welche Folgen eine Abweichung außerhalb der Toleranzbandbreite hat. In überraschend vielen Fällen sind sich die Mitarbeiter nicht bewußt, welche Auswirkungen ihr Handeln hat.

Ähnliche, manchmal verblüffende Problemlösungen helfen, auch den Ausschuß zu reduzieren. So werfen Mitarbeiter beispielsweise bei komplizierten Werkstücken schon bei kleinen Abweichungen von der Vorgabe das Werkstück zum Schrott, obwohl nur eine unkritische Stelle nicht den Anforderungen entsprochen hat.

Noch ein konkretes Beispiel soll verdeutlichen, welche positiven Ergebnisse erreichbar sind, wenn über Problemfälle ausführlich gesprochen wird. In einem Unternehmen fiel der hohe Verschleiß von Werkzeugen an Bearbeitungszentren auf. Als Ursache wurde ermittelt, daß die Werkzeuge insbesondere durch unsachgemäßen schnellen Vorschub zu Bruch gegangen waren. Als man mit den Mitarbeitern über den entstandenen Schaden sprach, waren sie sehr betroffen. Denn sie hatten geglaubt, daß der hohe Termindruck ein schnelleres Laufen der Maschinen notwendig machen würde. Hierbei hatten sie bei vollem Bewußtsein in Kauf genommen, daß die Werkzeuge „eben etwas öfter“ zu Bruch gegangen waren.

Grund für diese Fehleinschätzung war die Tatsache, daß die Mitarbeiter nur einen Beschaffungsschein ausfüllen mußten und postwendend ihr neues Werkzeug erhielten. Über die Kosten der zerstörten Werkzeuge hatten sie sich nie größere Gedanken gemacht.

Daß die beteiligten Führungskräfte im Vorfeld ihre Führungsaufgabe sträflichst vernachlässigt haben, sei nur am Rande bemerkt. Vielleicht hatten sie aber auch nicht den Mut, nach „oben“ zu signalisieren, welche Auswirkungen in diesem konkreten Fall der

Termindruck haben würde. Übrigens: Auch Führungskräfte sind Mitarbeiter und können sich nicht immer von emotionalen Reaktionen freimachen.

### **7.1.3 BELASTETE ZUSAMMENARBEIT ERNEUERN**

---

Mangelnde Bereitschaft zur Zusammenarbeit kann das Leistungsergebnis einer ganzen Arbeitsgruppe gefährden. Zur kooperativen Zusammenarbeit sind eine innere Einstellung und ein Verhalten notwendig, das der Umgebung signalisiert, da möchte jemand mit mir zusammenarbeiten. Wer jedoch direkt mit Worten oder indirekt durch Mimik und Gesten nach außen erkennen läßt, daß ihm das personelle Umfeld eigentlich völlig egal ist, der wird Abwehrreaktionen hervorrufen.

Bereitschaft zur Ansprache durch die anderen Mitarbeiter, gleichgültig ob im arbeitsbezogenen Umfeld oder auch im privaten Bereich, wird als Folge der subjektiv empfundenen Abwehrreaktionen kontinuierlich zurückgehen.

Wenn verschiedene Gruppenmitglieder aufgrund ihrer persönlichen Verhaltensweisen und ohne besondere „Böswilligkeit“ eher dezent zurückhaltend agieren, so kann das jedoch für den Informationsfluß sehr schädlich sein und damit Auslöser konkreter Konfliktsituationen.

Die Führungskräfte sollten sich darüber bewußt werden, welche Ursachen „Sand im Getriebe“ der Zusammenarbeit haben könnte. Vermutungen zu äußern, ist relativ gefährlich; ohne intensive Analyse werden Kontra-Positionen der Betroffenen direkt herausgefordert. Dies wird besonders dann der Fall sein, wenn diese Vermutungen mit mehr oder weniger deutlichen Schuldzuweisungen verbunden sind.

Zwar sollen Schwachstellen in keinem Fall beschönigt werden, beim Umgang mit mangelnder Zusammenarbeit sollte jedoch äußerst behutsam und besonnen reagiert werden, damit die Vertrauensbasis für die Zukunft gestärkt und nicht zerstört wird.

Besonders schwierige Situationen können entstehen, wenn Führungskräfte aus ihrem Erfahrungshintergrund vermeintlich sichere Schlußfolgerungen auf aktuelle Problemstellungen nahezu unreflektiert übertragen. Es gibt kaum Situationen, die exakt vergleichbar sind. Dies bedeutet aber auch, daß sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch die notwendigen Maßnahmen im Detail unterscheiden. Es ist also größte Vorsicht geboten, wenn man Problemlösungen im Bereich Zusammenarbeit in alten Patentrezepten sucht. Überraschend häufig wundert man sich hinterher, wieso der sicher erwartete Erfolg dann doch nicht eingetreten ist.

Nicht selten vermuten Führungskräfte, daß es sich bei Kooperationsproblemen um Provokationen der Mitarbeiter ihnen selbst gegenüber handelt. Das Aufbauen und Aufbauen eines mitarbeiterorientierten Feindbildes hat jeder Organisationseinheit bisher nur geschadet. Die Führungskräfte sollten persönliche Animositäten gegenüber Mit-

arbeitern, die es ausnahmsweise sicher auch gibt, nicht in den Vordergrund ihres Handelns stellen. Die Mitarbeiter sind im Normalfall nicht daran interessiert, die Zusammenarbeit bewußt zu boykottieren oder sogar aktiv zu bekämpfen.

## **7.2 KONFLIKTE IN DER ARBEITSGRUPPE LÖSEN**

---

Während ein hin und wieder auftretendes Kriseln in der Zusammenarbeit bis zu einem gewissen Grad normal und durchaus auch leistungsstimulierend sein kann, entpuppen sich handfeste Konflikte in vielen Fällen als Probleme mit oft dauerhafter negativer Auswirkung.

Ein Konflikt ist grundsätzlich noch nichts Negatives. Die entscheidende Frage lautet vielmehr, wie mit einer Konfliktsituation umgegangen wird. Da Konflikte nahezu immer neben der sachlichen auch die emotionale Ebene berühren, ist eine Konfliktlösung nur mit rationalen Argumenten selten zu erreichen.

Konflikte können einzelne Mitarbeiter betreffen oder aber auch ganze Mitarbeitergruppen. Besonders negative Folgen sind zu erwarten, wenn eine Arbeitsgruppe in zwei oder mehrere Lager gespalten ist. Dies kann durch eine einseitige Chefentscheidung, durch echte bzw. vermeintlich ungerechte Kritik an Arbeitsergebnissen, aber auch durch informelle Kontakte oder private Interessen immer wieder vorkommen.

Der systematische Umgang mit Konflikten hat das Ziel, die Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe wieder zu verbessern, einzelne Konfliktpartner wieder in das Team zurückzubringen und die Konfliktvermeidung für die Zukunft zu verbessern.

Ziel ist es sicher nicht, einen Schuldigen oder „Sündenbock“ zu suchen, der in erster Linie für sein Verhalten zur Rechenschaft gezogen wird.

Im Sinne einer möglichst sicheren Ausschaltung zukünftiger Konflikte wird der drohende Zeigefinger des „großen Bruders“ eher das Gegenteil bewirken. Die Führungskräfte haben bei der Konfliktbewältigung also immer die Schwierigkeit, zwischen notwendiger Disziplinierung und zukünftiger Konfliktvermeidung einen moderaten, aber doch konsequenten und nachvollziehbaren Weg zu finden.

Die Konfliktverarbeitung und -lösung der Arbeitsgruppe selbst zu überlassen, ist ein Weg, der immer häufiger gegangen wird. Zum einen verspricht dieser Weg aber nur dann in hohem Maße sicheren Erfolg, wenn die Mitarbeiter methodisch und emotional ausreichend auf die Konfliktverarbeitung vorbereitet sind. Zum anderen ist das Risiko für die Führungskraft nicht unerheblich, da eine einigermaßen gültige Vorhersage der ablaufenden Prozesse in einer Arbeitsgruppe kaum möglich ist. Auch wenn eine Führungskraft alle Einzelmitglieder einer Arbeitsgruppe gut einzuschätzen vermag, sind Rückschlüsse auf den Umgang miteinander, und dies gilt insbesondere für Konfliktsituationen, äußerst schwierig.

Den Führungskräften droht darüber hinaus der Vorwurf der Führungsschwäche, wenn sie Konflikten freien Lauf lassen und sich nicht aktiv in den Prozeß der Konfliktlösung einschalten.

Bedenken sollte man als Führungskraft auch, daß es in Arbeitsgruppen durchaus Mitarbeiter geben kann, die ohne direktes Bewußtsein nahezu täglich Konflikte in der Arbeitsgruppe produzieren. Genauso wenig wie alle Mitarbeiter zu einer kooperativen Zusammenarbeit zu bewegen sind, ist es möglich, auch nicht durch noch so gute Führung alle Konflikte zu vermeiden oder positiv zu lösen. Die Menschen sind viel zu unterschiedlich, um in ein festes Schema gepreßt werden zu können; deshalb ist die ständige Aufmerksamkeit der Führungskräfte auch so wichtig.

---

### **7.3 VERSETZUNGEN OHNE NACHTEIL**

---

In Organisationseinheiten gibt es viele Gründe, Mitarbeiter auf neue Arbeitsplätze zu versetzen. Ganz wesentlich dabei ist, daß die Mitarbeiter diese Versetzungen als positiv oder aber als negativ ansehen können.

Ein positiver Anlaß für eine Versetzung könnte die besondere Leistung des Mitarbeiters sein oder eine freie Stelle, die dem Mitarbeiter eine Perspektive eröffnet. Dies würde bedeuten, daß eine derartige Versetzung mit einer Beförderung verbunden wäre. Es ist jedoch auch denkbar, daß eine Versetzung auf gleicher Ebene einem qualifizierten Mitarbeiter neue Aufgabengebiete erschließt und ihn dadurch universeller einsetzbar macht, was durchaus auch als Perspektive angesehen werden kann.

Bei Versetzungen kann der Mitarbeiter vorgeschlagen werden; er kann sich – und dies gilt insbesondere in größeren Unternehmen – jedoch auch selbst um eine neue Aufgabe bemühen (innerbetriebliche Stellenausschreibung).

Insbesondere bei Versetzungen als Folge interner Absprachen kann es zu Problemen kommen – in der Arbeitsgruppe des abgebenden Bereiches, aber auch in der Arbeitsgruppe des aufnehmenden Bereiches.

Die möglichen Probleme sind zwar einleuchtend zu begründen, aber trotzdem häufig nicht zu vermeiden. In den seltensten Fällen sind die Mitarbeiter der abgebenden und der aufnehmenden Organisationseinheit der Meinung, daß die Versetzung, verbunden mit einer Beförderung, den „Richtigen“ getroffen hat.

Es kommt zwar immer wieder einmal vor, daß Mitarbeiter aus „politischen“ Gründen und ohne ausreichende sachliche Begründung Karriere machen; im allgemeinen wird aber jede Führungskraft sich den Mitarbeiter auswählen, der in Leistungsverhalten und Persönlichkeit am besten zu ihr selbst und zur Arbeitsgruppe paßt. Diese Kriterien sind nachvollziehbar und überprüfbar. Trotzdem können die Mitarbeiter, die nicht in den Ge-

nuß der positiven Versetzung kommen, subjektiv eine ganz andere Meinung vom besten Kandidaten haben.

Aus diesen Gründen empfiehlt es sich, Versetzungen systematisch vorzubereiten und die Mitarbeiter zumindest in groben Zügen und vor der offiziellen Bekanntgabe mit den Entscheidungsgründen vertraut zu machen. Dadurch wird einem Großteil möglicher Spekulationen schon im Vorfeld die Basis entzogen und der Spaß an informellen Gesprächen zu diesem Thema eingeschränkt. Dies führt im Normalfall zu einer deutlichen Reduzierung des Konfliktpotentials.

Es geht in diesem Prozeß nicht darum, daß eine Führungskraft nur Entscheidungen treffen darf, die den Mitarbeitern genehm sind. Dies wäre eine vollkommene Verken- nung der Zielsetzung einer umfassenden Einbindung der Mitarbeiter. Vielmehr er- scheint es sinnvoll, zur Stabilisierung und Steigerung der Leistungsbereitschaft der Mit- arbeiter, sie stärker als in der Vergangenheit in den Informationsfluß ihres direkten Um- feldes einzubinden.

Die Auswirkungen bei negativen Versetzungen, die vorgenommen werden, um einen ungeliebten oder unfähigen Mitarbeiter loszuwerden, sind im Normalfall allerdings wesentlich gravierender.

Zunächst ist zu unterscheiden, ob emotionale Störungen insbesondere zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter zu der Versetzungsentscheidung geführt haben, oder ob nachvollziehbare sachliche Gründe vorliegen.

Wie steht der Mitarbeiter zur Meinung seines Chefs? Akzeptiert er den Grund, oder sieht er in der Führungskraft jemanden, der ihm etwas Böses antun will?

Die Führungskraft kann mit zwei Reaktionen der Mitarbeiter rechnen: Entweder die Mitarbeiter solidarisieren sich mit dem tatsächlich oder vermeintlich zu Unrecht ver- setzten Mitarbeiter, oder aber sie sind selbst eher erfreut über diese Veränderungen und grenzen den Mitarbeiter aus.

Sicherlich ist es auch eine wichtige Frage, ob der versetzte Mitarbeiter in seiner neu- en Position willkommen ist, also aus freien Stücken von seiner neuen Führungskraft ausgewählt wurde, oder ob er ihr „aufs Auge gedrückt“ wurde.

Alle diese Fragen sind häufig nicht eindeutig und klar zu beantworten, was im direkt betroffenen Umfeld meist Unsicherheit auslöst. Man sollte sich auch klarmachen, daß beim Auftreten emotionaler Störungen in den seltensten Fällen nur ein Beteiligter „der böse Bube“ ist.

Außerdem kommt es immer wieder vor, daß manchmal schon ein Wechsel der Führungskraft genügt, um aus einem vormals schlechten Mitarbeiter ganz plötzlich einen guten Mitarbeiter werden zu lassen. Gleiches gilt natürlich auch im umgekehrten Fall. Daß sich die Mitarbeiter so gravierend in kürzester Zeit wohl kaum selbst ändern, dürfte einleuchten. Als Begründung könnte dann nur noch das unterschiedliche Verhalten der Führungskraft beziehungsweise Sympathie oder Antipathie in Frage kommen.

#### **7.4 UMGRUPPIERUNGEN VORTEILHAFT GESTALTEN**

---

Grundsätzlich sind die möglichen Führungsprobleme mit Umgruppierungen die gleichen wie bei dem Themenkreis Versetzungen. Insofern gelten die Ausführungen des letzten Abschnittes hier sinngemäß. Bei Umgruppierungen kommt jedoch eine weitere schwierige Rahmenbedingung hinzu, nämlich die Tatsache, daß der Mitarbeiter in seinem alten Arbeitsbereich weiterhin eingesetzt wird.

Dies kann zu nicht unerheblichen Spannungen innerhalb einer Arbeitsgruppe führen, wenn die getroffene Entscheidung für die übrigen Mitarbeiter nicht nachvollziehbar ist.

Als Umgruppierung bezeichnet man die Anhebung der Tarif- oder Gehaltsgruppe unter Beibehaltung des bisherigen Arbeitsgebietes. Wie ist eine Umgruppierung zu begründen? Jedes Aufgabengebiet ist im Normalfall einer gewissen Wertigkeitsstufe zugeordnet. Jeder Mitarbeiter erhält jedoch eine persönliche Eingruppierung, die durchaus geringer sein kann als die Eingruppierung der Stelle, beispielsweise wenn sich ein Mitarbeiter noch in der Einarbeitung in dieses Aufgabengebiet befindet.

Eine Umgruppierung kommt dann in Frage, wenn der Mitarbeiter das Aufgabengebiet beherrscht. Wenn der Mitarbeiter die Eingruppierungsstufe der Position erreicht hat, kann er unter unveränderten Bedingungen keine höhere Eingruppierung mehr erreichen. Er muß sich also entweder eine höher eingruppierte Stelle suchen oder dafür sorgen, daß die jetzige Stelle aufgewertet wird. Insbesondere letztere Alternative ist sehr beliebt, denn dadurch können Mitarbeiter wenigstens noch ein kleines Stück vorankommen.

Hierin liegt aber auch die größte Gefahr für starke Unruhe in einer Arbeitsgruppe. Es gibt Mitarbeiter, die es glänzend verstehen, ihre Aufgabe und sich selbst ins beste Licht zu setzen. Damit erreichen sie nicht selten die besondere Beachtung ihrer Führungskraft und können die Bedeutung und Schwierigkeit des eigenen Aufgabengebietes richtig „an den Mann“ bringen. Nicht jede Führungskraft erkennt diese Spielereien auf den ersten Blick und wird bei überzeugender und insbesondere sich ständig wiederholender Argumentation zu einem bestimmten Zeitpunkt auch zu Zugeständnissen bereit sein.

Dies ist der Augenblick, in dem die Arbeitsgruppe an einem kritischen Punkt steht: „Der bevorzugte Mitarbeiter hat sich auf Kosten der anderen profiliert. Er leistet auch

nicht mehr als die anderen, hat es aber besonders gut verstanden, sich bei seinem Chef ‚lieb Kind zu machen‘. Er hat sich ja sowieso auf widerliche Art und Weise eingeschmeichelt usw.“, sind immer wiederkehrende Kommentare.

Fatal wird die Situation, wenn die Kritik der Mitarbeiter gerechtfertigt ist, weil die Führungskraft sich vielleicht wirklich hat blenden lassen oder die Entscheidung aus rein persönlichen Gründen getroffen hat.

Um auch hier Mißverständnissen vorzubeugen: Die Führungskraft hat die alleinige Führungsverantwortung in bezug auf ihre Mitarbeiter. Also kann sie sich auch so verhalten, wie sie es für richtig hält. Sinnvoll wäre es aber sicher, sich so zu verhalten, daß die vereinbarten oder vorgegebenen Leistungsziele mit minimalem Aufwand erreicht werden. Man hat aber leider nicht selten den Eindruck, daß diesem Gedanken aufgrund übergeordneter persönlicher Zielsetzungen nicht immer genügend Beachtung geschenkt wird.

---

## 7.5 DIE NACHFOLGE REGELN

---

Für einen ausgewählten Kandidaten ist die frühzeitige Zusage über eine ganz bestimmte oder generelle Nachfolge ein uneingeschränkt positiver Aspekt. Eine frühzeitige Nachfolgeregelung hat darüber hinaus auch für ein Unternehmen große Vorteile. Der Übergang vom bisherigen zum neuen Stelleninhaber kann systematisch vorbereitet werden. Eventuell erforderliche Personalentwicklungsmaßnahmen können bereits vor Stellenübernahme durchgeführt werden. Eine gewisse Einarbeitung in die neue Funktion und Einbindung in den Informationsfluß erleichtern dem Kandidaten den späteren Einstieg und bedeuten für die Mitarbeiter ein größeres Stück Konstanz.

Trotz dieser positiven Grundkonstellation kann es aber mit den zukünftigen Aufsteigern gewisse Probleme im alten Umfeld geben. Nicht immer finden sie ihren bisherigen Kollegen gegenüber den richtigen Ton. Persönliche Eitelkeit und meist sogar berechtigter Stolz können zu einer unangenehmen Verstimmung des Umfeldes führen. Wenn zu diesen emotionalen Schwierigkeiten eine nachlassende Arbeitsmoral im bisherigen Arbeitsbereich aufgrund der Vorbereitung auf neue Dinge sichtbar wird, reagiert das Umfeld mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ.

Es ist Aufgabe der Führungskraft, bereits im Vorfeld mit dem Kandidaten mögliche Probleme zu besprechen. Daß die Aufsteiger in den seltensten Fällen bewußt auf Konfrontation gehen, dürfte unbestritten sein. Aber auch unbewußte und ungewollte Reaktionen können Ärger nach sich ziehen.

Ein sehr heikles Thema soll in diesem Abschnitt behandelt werden. Hier geht es um überhöhte Fehlzeiten, sprich übermäßige Krankheitszeiten. Noch deutlicher formuliert: um Krankheitszeiten, die eigentlich keine sind.

Mit diesem Thema ist in der täglichen Arbeitspraxis deswegen so schwierig umzugehen, weil es in den seltensten Fällen Beweise dafür gibt, daß ein Mitarbeiter „krankgefeiert“ hat. Man sollte deshalb sehr vorsichtig sein mit Vermutungen, Beschuldigungen oder sonstigen negativen mitarbeiterbezogenen Reaktionen.

Insgesamt stellt sich vielen die Frage, wie hoch denn wohl die „echte“ Krankheitsquote sein werde. Die Frage kann, global gesehen, kaum schlüssig beantwortet werden, weil es zum einen keine eindeutigen Kriterien gibt, die sicher belegen, wann ein Mitarbeiter tatsächlich arbeitsunfähig krank ist und wann nicht, und zum anderen die unbestrittenen Einflußfaktoren Arbeits- und Umfeldbedingungen sowie persönliche Mitarbeiterdispositionen sehr vielfältig sind.

Stark überhöhte Fehlzeiten in Einzelfällen sind ein Problem, gegen das personenbezogen wirksame Maßnahmen eher leicht durchzuführen sind, während eine generell überhöhte Fehlzeitenquote eine schwierig zu realisierende Veränderung der inneren Einstellung von vielen Mitarbeitern notwendig macht.

Hohe Fehlzeiten sind aber immer auch ein Spiegelbild einer mehr oder weniger konsequenten Führungsfunktion. Wer mit seinen Mitarbeitern eine vertrauensvolle Zusammenarbeit pflegt, wird in stärkerem Maße auf die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter auch in diesem Punkt bauen können. Mitarbeiter, denen Arbeitsaufgabe und Chef ziemlich gleichgültig sind, werden wohl eher dazu neigen, einmal mehr ihren Krankenstand zu „nehmen“.

Die Abwehr überlanger Krankheitszeiten ist ein ständiges Führungsthema, das in guten wie in schlechten Zeiten im Unternehmen gleichermaßen beachtet werden muß. Es ist ein Phänomen, daß in Zeiten hoher Beschäftigung und guter Konjunktur die Krankheitszeiten grundsätzlich länger sind als in Zeiten schlechter konjunktureller Lage. Häufig wird darauf verwiesen, daß das daran liegt, daß in schlechten Zeiten die Mitarbeiter sich nicht trauen, tatsächlich krank zu sein. Die Angst würde dazu führen, kranke Mitarbeiter in das Unternehmen zu treiben, die sich dann ihre Gesundheit ruinierten. Diese Aussage ist sicher stark überzogen, in der Tendenz aber nicht abwegig, da es tatsächlich so zu sein scheint, daß sich die Mitarbeiter in schlechten Zeiten ganz genau überlegen, ob sie zu Hause bleiben oder nicht.

Kontinuität, Berechenbarkeit und Konsequenz im Führungsverhalten – verbunden mit einer positiven Vertrauensbasis zu den Mitarbeitern – sind die besten Mittel gegen überhöhte Fehlzeiten.

Die Führungskraft, die bereit ist, einen häufig „kranken“ Mitarbeiter zu akzeptieren, weil er bei Anwesenheit eine gute Leistung erbringt, wird dazu beitragen, daß sich alle Mitarbeiter irgendwann das gleiche Recht herausnehmen.

## **7.7 DIE FLUKTUATION BREMSEN**

---

Es ist ein ganz normaler Vorgang, daß in einem Unternehmen Mitarbeiter neu hinzukommen und andere aus Altersgründen ausscheiden oder das Unternehmen verlassen, weil sie an anderer Stelle ihre Vorstellungen besser verwirklichen können.

Fluktuation bezeichnet das aus Sicht des Unternehmens ungeplante Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Unternehmen. Im Normalfall teilt ein Mitarbeiter seiner Führungskraft die Kündigung mit. Als Ergebnis dieser Information beginnt ein hektisches Treiben, um möglichst schnell einen Ersatz für den ausscheidenden Mitarbeiter zu erhalten, denn die freiwerdende Stelle soll nach Möglichkeit nahtlos wiederbesetzt werden.

In der Arbeitsgruppe macht sich Unruhe breit, da ziemlich oft die restlichen Mitarbeiter für eine gewisse Zeit die Arbeit ihres ausscheidenden Kollegen mit erledigen müssen. Es ist vollkommen verständlich, daß dieser verspricht, bis zum letzten Tag für das alte Unternehmen sein Bestes zu geben. Er möchte sich natürlich einen guten Abgang verschaffen. Genauso natürlich ist aber auch, daß er seine Gedanken eigentlich schon längst bei der neuen Arbeitsstelle hat, denn er ist gespannt, was ihn erwarten wird.

Obwohl die ablaufenden Prozesse jedem leicht zugänglich sind, gibt es immer noch Unternehmen, die ihren Mitarbeitern eine lange Kündigungsfrist diktieren, um sie an einem Unternehmenswechsel so lange wie möglich zu hindern. Die lange Kündigungsfrist macht jedoch aus mehreren Gründen keinen Sinn.

Zum einen werden unter Umständen aus diesem Grund wechselwillige Mitarbeiter tatsächlich keine neue Stelle bekommen. Das bedeutet aber doch nichts anderes, als daß diese Mitarbeiter, obwohl sie schon innerlich gekündigt haben, beim Unternehmen bleiben müssen. Man braucht sicher kein Prophet zu sein, um eine mäßige Leistungsbereitschaft dieser Mitarbeiter vorauszusagen.

Zum anderen bedeutet eine lange Kündigungsfrist ein langes Verweilen auch nach der Kündigung im alten Unternehmen. Nicht umsonst gibt es einige Unternehmen, die die mitarbeiterseitige Kündigungsfrist mit vier Wochen zum Monatsende vereinbaren. Reisende kann und soll man nicht aufhalten. Und wie schon gesagt, die Gedanken sind sowieso längst woanders.

Wer glaubt, daß eine längere Kündigungsfrist eine bessere Einarbeitung eines möglicherweise schnell verfügbaren anderen Mitarbeiters ermöglicht, hat theoretisch sicher recht. Nur, die praktische Erfahrung lehrt etwas anderes. Während einer kurzen Über-

gangszeit mag eine derartige Einarbeitung funktionieren, dann jedoch beginnt der neue Mitarbeiter seine eigenen Ideen einzubringen, obwohl der alte ja noch die Verantwortung bis zum letzten Tag hat. Letzterer wird also nicht begeistert sein, wenn der Neue noch nicht einmal die offizielle Amtsübergabe abwartet, bevor er beginnt, in seinem Sinne Veränderungen im Arbeitsbereich vorzunehmen.

Fluktuation hat aber auch ihre positive Seite. So ergibt sich die Möglichkeit, ohne Stellenvermehrung dem Unternehmen neue Mitarbeiter mit anderen Erfahrungen und hohem Engagement zuzuführen. Dieser Vorteil macht bei normaler Fluktuationsquote den Nachteil der Neuausrichtung auf den Stelleninhaber wett, zumal ein neuer Mitarbeiter durchaus zu einer neuen Begeisterung in der Arbeitsgruppe führen kann.

---

## **7.8 ALKOHOL- UND DROGENPROBLEME NICHT VERSCHWEIGEN**

---

Während alle bisher dargestellten Führungsprobleme der Praxis zumindest im Ansatz auch positive Effekte auslösen können, ist das Problem Alkohol uneingeschränkt negativ zu beurteilen. Was nachstehend über Alkohol zu sagen ist, gilt sinngemäß für den gesamten Bereich des Drogenmißbrauches.

Auch wenn in Bayern das Bier schon fast als Grundnahrungsmittel anerkannt ist und schon so mancher Topmanager daran gescheitert ist, den Bierverkauf in der Produktion zu stoppen: Das Problem Alkohol darf nicht verharmlost werden!

Es ist heute anerkannte Expertenmeinung, daß Alkoholmißbrauch eine Krankheit ist, nicht selten noch verstärkt durch die gleichzeitige Einnahme von Psychopharmaka. Das Fatale am übermäßigen Alkoholkonsum ist die Tatsache, daß es Formen gibt, die nur in Ausnahmesituationen von Laien – also Nicht-Medizinern – erkannt werden können. Wer nicht direkt beim Schluck aus der Pulle erwischt wird, kann lange Zeit unerkannt trinken und sich im Zeitverlauf in eine immer stärkere Abhängigkeit begeben.

Erschwerend kommt hinzu, daß der Alkoholmißbrauch vor keiner Führungsetage halt macht, vor keiner sozialen Herkunft und vor keiner noch so qualifizierten Ausbildung. Das heißt, es kann durchaus vorkommen, daß in ein und derselben Organisationseinheit auf mehreren Ebenen Alkoholiker zu finden sind, die sich dann zumindest indirekt gegenseitig schützen.

Kein Alkoholiker wird zugeben, daß er Alkoholiker ist, und wenn er das erste Mal beim Trinken erwischt wird, kann man sicher sein, daß es nur der Magen war, das fette Essen vom Vorabend, das ausnahmsweise ein Schlückchen notwendig machte.

Wer einmal trinkt, kommt mit höchster Wahrscheinlichkeit allein und auf sich selbst gestellt von der Flasche nicht mehr los. Er verfängt sich nach und nach in einem selbst aufgebauten Lügengebäude, um seine Sucht so lange wie möglich geheimzuhalten.

Alkoholiker im fortgeschrittenen Stadium erkennt man z.B. an zitternden Händen, großer Nervosität, leichten Gedächtnislücken, Gleichgültigkeit in wichtigen Themen, Terminuntreue und, wie gesagt, Anzeichen von regelmäßigen kleinen und großen Schwindeleien.

Das Handeln der Führungskräfte im Umgang mit Alkoholikern ist aber grundsätzlich unabhängig vom Stadium der Krankheit. Die Führungskräfte können dieses Problem in schöner Zweisamkeit mit dem Alkoholiker nicht lösen. Dies wird in den allermeisten Fällen deutlich verkannt. Die meisten Führungskräfte glauben, daß sie mit dem Mitarbeiter schon einen Lösungsweg finden werden. Fehlanzeige in nahezu allen Fällen!

Meist kommt der Mitleidsfaktor noch hinzu, der ein schnelles und konkretes Handeln verhindert. „Geben wir uns ein halbes Jahr Zeit, um das Problem in den Griff zu bekommen“, ein frommer und gut gemeinter Vorsatz der beiden unmittelbar Betroffenen, des Chefs und des Alkoholikers, aber leider ohne jegliche Perspektive. Ohne medizinische und psychosoziale Beratung ist das Alkoholproblem nicht zu lösen. Zumindest der Personalbereich sollte hier eingeschaltet werden.

## **7.9 DISZIPLINARMASSNAHMEN GERECHT DURCHFÜHREN**

---

„Wer nicht hören will, muß fühlen“, ist ein Satz, der uns aus der Kinderzeit sicher noch in den Ohren klingt. Die Erfahrung hat tatsächlich gezeigt, daß nicht alle Mitarbeiter auf ein positives Führungsverhalten positiv reagieren. Es gibt immer Mitarbeiter, die mit Maßnahmen, die über das normale Maß hinausgehen, diszipliniert werden müssen.

Die Disziplinierung gehört genauso zu den Führungsaufgaben wie das Loben.

Aber mit Disziplinarmaßnahmen sollte äußerst sparsam umgegangen werden. Die Disziplinarmaßnahmen sollten abgestuft sein, und man sollte nicht alle Vergehen gleichermaßen schlimm bewerten.

Es kommt sogar immer wieder vor, daß die leichtesten Verfehlungen noch nach Jahren bei passender wie unpassender Gelegenheit dem Mitarbeiter schon fast genüßlich präsentiert werden. Ein einziger Tag unentschuldigten Fehlens kann noch nach mehreren Jahren eine kritische Führungskraft davon abhalten, diesem Mitarbeiter mit bestem Leistungsbild einen neuen Arbeitsplatz mit Aufstiegschancen anzubieten.

Die Maßnahmen und möglichen Auswirkungen müssen schon in einem ausgewogenen Verhältnis zu den Vergehen stehen, um eine Veränderung im Verhalten des Mitarbeiters zu bewirken. Denn eine Verhaltensänderung wollen wir erreichen, um die gemeinsamen unternehmensbezogenen Zielsetzungen besser erreichen zu können. Das ist der eigentliche Sinn der Personalführung und damit auch der Disziplinarmaßnahmen und nicht nur das Durchsetzen vorgegebener Normen aus Prinzip- und Machtgründen.



**KAPITEL 8:**  
**LEISTUNGSANREIZE IM ARBEITSALLTAG SCHAFFEN**

---

- 1 Wie können Sie durch Lob und Anerkennung Ihre Mitarbeiter zu mehr Leistung motivieren?  
\_\_\_\_\_
- 2 Wo liegen die Grenzen einer Leistungssteigerung über materielle Anreize?  
\_\_\_\_\_
- 3 Wie würden Sie den Begriff „Karriere“ definieren?  
\_\_\_\_\_
- 4 Angenommen, Karriere ist mehr als „nur“ beruflicher Aufstieg. Welche Faktoren könnten dann für die Karriereplanung Ihrer Mitarbeiter entscheidend sein?  
\_\_\_\_\_
- 5 Weshalb ist es wichtig, daß der Mitarbeiter speziell in der frühen Berufsphase seine persönlichen Karrieremotive zu erforschen versucht?  
\_\_\_\_\_
- 6 Welchen Einfluß hat die Vergütung auf die Leistungen der Mitarbeiter?  
\_\_\_\_\_
- 7 Wie können Sie das Arbeitsumfeld Ihrer Mitarbeiter leistungsfördernd gestalten?  
\_\_\_\_\_
- 8 Welchen „tieferen Sinn“ hat die mitarbeiterorientierte Führung?  
\_\_\_\_\_
- 9 Überlegen Sie sich, welche Leistungsanreize auf Sie persönlich wirken. Wie beurteilen Sie dies bei Ihren Mitarbeitern?  
\_\_\_\_\_

Es sind eine ganze Reihe von Möglichkeiten denkbar, wie Mitarbeiter mit Hilfe von Leistungsanreizen zur Bewältigung ihrer Arbeitsaufgabe motiviert werden können. Hierbei spielt es weniger eine Rolle, das Spektrum der theoretisch denkbaren Alternativen bei jedem Mitarbeiter komplett zur Anwendung zu bringen.

Die Kunst der Führung besteht darin, für jeden Mitarbeiter personenbezogen die Leistungsanreize zu finden, die speziell auf ihn leistungsfördernd wirken. Aus diesem Grunde ist es eine wesentliche Voraussetzung, zu wissen, welche persönlichen Wünsche und Bedürfnisse der jeweilige Mitarbeiter in seinen beruflichen Alltag mitbringt.

Ein großer Unterschied ist es in diesem Zusammenhang, ob eine Führungskraft tatsächlich weiß, in welchen Bereichen der Mitarbeiter für Leistungsanreize ansprechbar ist, oder ob sie es nur vermutet oder anhand gewisser Indizien glaubt, schlüssig erkennen zu können.

Nur wer sich mit den Mitarbeitern über die Möglichkeiten der Motivation offen und ehrlich austauscht, kann sein Verhalten personenbezogen ausrichten und wird dann mit hoher Wahrscheinlichkeit auch eine positive Leistungsmotivation feststellen.

In der Praxis funktioniert diese Methode aber auch nicht immer, weil neben den sachlichen Argumenten die emotionale Komponente eine hohe Wirkkraft besitzt. Alle Mühen können also vergebens sein, wenn sich Chef und Mitarbeiter weniger sympathisch sind oder sich gar nicht leiden mögen.

In derartigen Fällen gibt es nur wenige sinnvolle Reaktionsmöglichkeiten. Entweder es gelingt, in einem fest umrissenen Zeitraum das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nachhaltig zu verbessern oder zumindest auf eine Basis zu stellen, die den normalen Arbeitsalltag in der Arbeitsgruppe nicht belastet. Wenn alle Mühen vergebens sind, sollte darüber nachgedacht werden, ob für den Mitarbeiter eine Arbeitsmöglichkeit außerhalb des direkten Verantwortungsbereichs der bisherigen Führungskraft gefunden werden kann.

Diejenigen Mitarbeiter, die emotionale Probleme zu ihren Chefs erkennen lassen, sind im übrigen leistungsmäßig meist differenziert zu beurteilen. Das ist auch ein Grund, sich mit diesen Mitarbeitern intensiv zu beschäftigen. Es hat sich in der Praxis immer wieder gezeigt, daß diese Mitarbeiter im Falle eines notwendigen internen Wechsels in einer anderen Arbeitsumgebung für das Unternehmen sehr wertvoll sein können.

Natürlich gibt es auch Mitarbeiter, die unabhängig von einem positiven oder negativen Arbeitsumfeld als ständig unzufriedene Nörgler auffallen. Sich mit diesen Mitarbeitern in besonderem Maße zu beschäftigen, macht wenig Sinn und vergeudet nur die wertvolle Arbeitszeit der Führungskräfte.

In solchen Fällen erscheint es geboten, über ein Ausscheiden des Mitarbeiters aus dem Unternehmen nachzudenken. Denn es ist auch Aufgabe der Führungskräfte, ihre positiven Leistungsträger vor unnötigem Ärger in der Arbeitsgruppe zu schützen. Manche Führungskraft glaubt und hofft, daß auch diesen negativ eingestellten Mitarbeitern irgendwann einmal die „Erleuchtung“ kommen müsse. Dieses sicher gutgemeinte Abwarten hat in den seltensten Fällen zum Erfolg geführt. Eher das Gegenteil ist der Fall: Irgendwann geht man sich so sehr auf die Nerven, daß Konflikte eskalieren.

Die am meisten vernachlässigten und gleichzeitig „billigsten“ Leistungsanreize, die zudem bei Mitarbeitern eine sehr hohe Bedeutung haben, sind Lob und Anerkennung. Wenn es in einem Unternehmen als höchstes Lob gilt, keinen „Anschuß“ zu bekommen, braucht über die Kultur dieses Unternehmens eigentlich kaum noch ein Wort verloren werden. Warum gehen uns Lob und Anerkennung so schwer über die Lippen? Dies ist um so unverständlicher, wenn man bedenkt, daß der positive Aspekt von Lob und Anerkennung für alle Mitarbeiter und nicht nur für eine gewisse Mitarbeiterenebene Gültigkeit hat.

Eine Erklärung könnte sein, daß Führungskräfte befürchten, nicht das rechte Maß für Lob und Anerkennung zu finden und die Mitarbeiter dadurch zu einer gewissen Selbstgefälligkeit und Trägheit verleiten, die leistungsmindernd wirken könnten. Nicht selten wird auch argumentiert: „Warum soll ich meinen Mitarbeiter besonders loben? Er wird doch dafür bezahlt, daß er seine Arbeit ordentlich macht.“

Der letzte Satz ist uneingeschränkt zu bejahen, die Mitarbeiter haben eine ordentliche Arbeit abzuliefern, darüber gibt es keinerlei Diskussionen. Aber daraus zu schließen, daß ein Wort der Anerkennung über die Erfüllung des geforderten Leistungsergebnisses unangebracht wäre, ist logisch nicht nachzuvollziehen.

Wie oft loben wir kleine Kinder, die anfangen, das Laufen oder Schwimmen zu erlernen, damit trotz anfänglicher Mißerfolge der Spaß am Weiterüben nicht nachläßt. Natürlich erwarten wir, daß die Kinder irgendwann laufen lernen, und trotzdem zeigen wir eine euphorische Reaktion, wenn es endlich über mehrere Meter ohne Sturz funktioniert hat.

Angemessenes Lob ist gefragt, differenziertes Lob und nicht „Lobhudelei“ bei jeder Gelegenheit. Nur wer deutlich macht, daß Lob tatsächlich ernst gemeint ist und leistungsbezogen ausgesprochen wird, erzielt eine Wirkung bei den Mitarbeitern. Auch Lob kann inflationiert werden und nichts mehr wert sein, wenn es undifferenziert angewandt wird.

Einen Leistungsanreiz stellt Lob auch dann nicht dar, wenn es aus taktischen Gründen plaziert wird. So kann es sehr riskant sein, ein kritisches Mitarbeitergespräch mit einem zweifelhaften Lob zu beginnen, weil man hofft, dadurch den Gesprächspartner aus seiner Abwehrhaltung herauszuholen. Gerade das Gegenteil kann der Fall sein, daß nämlich unqualifiziertes Lob auch leistungsmindernd wirken kann.

Lob und Anerkennung sollten auch auf alle Mitarbeiter je nach Leistung grundsätzlich angemessen verteilt sein. Die sichere Einschätzung der Mitarbeiterleistung ist Voraussetzung, um gezieltes Lob aussprechen zu können. Persönliche Sympathien und Antipathien dürfen nicht über Lob und Anerkennung entscheiden.

Auf der monatlichen Gehaltsabrechnung können die Mitarbeiter erkennen, was sie dem Unternehmen wert sind. Es gibt Mitarbeiter, die auf dem Gebiet des Einkommens sensibler reagieren als andere. Natürlich möchte nahezu jeder mehr verdienen, unbesehen der nominellen Höhe des Einkommens.

Noch entscheidender als die absolute Einkommenshöhe wirkt der Einkommensvergleich mit Kollegen oder vergleichbaren Aufgabenstellungen. Vergütungsgerechtigkeit hat einen hohen Stellenwert in der Frage der Zufriedenheit mit der Vergütung.

Die Diskussion um eine leistungsgerechte Vergütung wird sich zukünftig sicher noch verstärken. Abgesehen von den direkt produktionsabhängigen Aufgabenstellungen ist eine vergleichbare Leistungsmessung über unterschiedliche Aufgabenstellungen äußerst schwierig und häufig durch subjektive Einschätzungen beeinträchtigt.

Die Notwendigkeit einer zunehmend zu berücksichtigenden Leistungsorientierung wird begründet mit immer stärkeren Nivellierungstendenzen in der Vergütungsstruktur. „Leistung soll wieder etwas wert sein, Leistung soll sich wieder lohnen“, sind Ansprüche, ja schon fast Appelle, um den Leistungsträgern zu signalisieren, daß an sie zukünftig besonders gedacht werden wird.

Trotzdem wird die Vergütung als Faktor der Leistungsbereitschaft häufig überbewertet. Eine faire Vergütung im Bereich der Möglichkeiten eines Unternehmens und eine sinnvolle Vergütungsstruktur sind normalerweise ausreichend, um Mitarbeiter bei positiv zu beurteilendem Umfeld nicht unmittelbar auf Abwanderungsgedanken kommen zu lassen.

Das Nebenleistungspaket erhält insbesondere bei jüngeren Nachwuchskräften ein immer größeres Gewicht. Es wird peinlich darauf geachtet, daß die geldwerten Vorteile bei einem Wechsel des Unternehmens nicht schlechter werden. In diesem Bereich läßt sich auch besser verhandeln, da diese Leistungen häufig nach außen für niemanden sichtbar werden.

Es gibt auch heute noch Statussymbole, die unabhängig vom Geldwert ein hohes Prestige beinhalten und deshalb hoch im Kurs stehen. Als Beispiel sei der Dienstwagen genannt, dessen echten Geldwert man erst richtig beurteilen kann, wenn man die vertraglichen Vereinbarungen kennt. Für den Inhaber dieses Privilegs spielt in diesem Fall das Geld jedoch eher eine untergeordnete Rolle, da das Statussymbol unabhängig davon nach außen wirkt.

Trotz unserer kommerzialisierten Zeit – oder vielleicht auch gerade deswegen – erhalten Symbole der besonderen Wertschätzung wieder eine stärkere Bedeutung. Zu einem besonderen Nachwuchskreis zu gehören oder zu einer nicht alltäglichen Veran-

staltung eingeladen zu werden, um nur einige Beispiele zu nennen, hat heute wieder seinen speziellen Reiz.

Führungskräfte sollten sich diese Möglichkeit zunutze machen und kreativere Ideen entwickeln als nur den im weitesten Sinne verstandenen Ansatz der geldwerten Vergütung – bis hin zu Stock Options Programmen.

---

### 8.3 BERUFLICHEN PERSPEKTIVEN DEN WEG BEREITEN

---

Es wäre sicherlich falsch, zu glauben, daß alle Mitarbeiter das Ziel hätten, eine Top-Management-Funktion in ihrem Berufsleben zu erreichen. Trotzdem haben die Mitarbeiter meist ganz bestimmte Vorstellungen von ihrer beruflichen Entwicklung. Sie kann einen mehr oder weniger realistischen Hintergrund haben.

Leider herrscht in weiten Kreisen unserer Gesellschaft noch immer die Meinung vor, daß ein Mensch im Berufsleben erst etwas wert ist, wenn er es zur Führungskraft gebracht hat. Junge Menschen an Hochschulen nach ihren beruflichen Wünschen befragt, sind überwiegend der Ansicht, daß sie es in Führungsebenen schaffen und dafür natürlich auch die Fähigkeiten mitbringen. Diese häufig sehr unrealistischen Hoffnungen und Wünsche werden durch die Wirtschaftsmagazine, Hochschulpresse und nicht zuletzt die regelmäßig erscheinenden Stellenanzeigen noch verstärkt.

Mit derartigen Voraussetzungen beginnen junge Mitarbeiter ihren beruflichen Alltag und sind überrascht, wie schnell und schmerzhaft der Praxisschock eintritt. Die Führungskräfte können hier wertvolle Hilfestellung leisten und die Mitarbeiter auf ein angemessenes Anspruchsniveau zurückführen.

Die ersten Monate und Jahre der beruflichen Tätigkeit prägen die Mitarbeiter für ihre spätere Entwicklung, im positiven wie auch im negativen Sinne. Um steuernd eingreifen zu können, ist es aber notwendig, sich intensiv gerade mit diesen Mitarbeitern zu beschäftigen.

Eine berufliche Perspektive bedeutet zwar häufig hierarchischen Aufstieg; jedoch nicht immer sind die Mitarbeiter ausschließlich auf einen Aufstieg in Führungsebenen fixiert. Es gibt viele Mitarbeiter, die mit einer Aufgabenstellung, die sie fordert und in der sie ihre Fähigkeiten und Erfahrungen umfassend einbringen können, dauerhaft zufrieden sind. Sie haben auch gar kein Interesse, sich mit Führungsproblemen „herumzuschlagen“.

Wenn eine Führungskraft einem solchen Mitarbeiter den großen Aufstieg im Unternehmen verspricht, wird er diesen Mitarbeiter eher erschrecken, als ihm etwas Gutes antun.

In diesem Zusammenhang erweist es sich immer wieder als falsche Entscheidung, wenn ohne Rücksicht auf das persönliche Fähigkeitsmuster Mitarbeiter zu Führungskräften befördert werden, weil sie in der Vergangenheit in der Arbeitsgruppe die besten Leistungen bei der Erfüllung der Sachaufgabe erbracht haben.

Diese Mitarbeiter werden häufig unglücklich, wenn sie ihre Sachaufgabe zugunsten der Führungsaktivitäten zurückschrauben müssen. Wenn derartig sachorientierte Mitarbeiter in einer Führungsaufgabe nicht gut zurechtkommen, darf man ihnen eigentlich keinen Vorwurf machen. Die eigentliche Schuld tragen die Entscheidungsträger, die ohne Berücksichtigung der speziellen Mitarbeiterereignung eine nicht gerade glückliche Personalentscheidung getroffen haben.

Das Argument, der Mitarbeiter hätte die Übernahme der neuen Funktion ablehnen können, erweist sich als Scheinargument. Zum einen wird man im Normalfall einen „Ruf“ nicht so einfach ablehnen können, zum anderen setzt der Mitarbeiter auch Vertrauen in seine Führungskräfte und erhofft sich eine sachlich fundierte Beratung.

---

#### **8.4 MITARBEITERWÜNSCHE BERÜCKSICHTIGEN**

---

Besonderer Wert sollte dabei nicht auf einmalige Aktionen, sondern auf die kontinuierliche Berücksichtigung von Mitarbeiterwünschen gelegt werden. Sicherlich sind nicht alle Wünsche erfüllbar. Auch ein Unternehmen gibt sich bestimmte Normen und Regelungen, an die sich jeder zu halten hat. Trotzdem sollte die Führungskraft kreativ genug sein, für die Mitarbeiter im Einzelfall das Bestmögliche zu realisieren.

Viele Führungskräfte wollen von den Mitarbeiterwünschen am besten nichts hören, weil die Mitarbeiter „sowieso immer nur überziehen und doch alles abgelehnt werden muß“. Jede Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern muß wachsen. In diesem Prozeß sollte man sich auch auf ein ausgewogenes Maß der Berücksichtigung von Mitarbeiterwünschen hinbewegen.

Entscheidender noch als die Umsetzung der Mitarbeiterwünsche ist die Aufmerksamkeit, die der Mitarbeiter erhält, wenn eine Führungskraft sich intensiv mit ihm beschäftigt. Die Mitarbeiter sind intelligenter als gemeinhin behauptet wird. Sie wissen im Normalfall ganz genau, was in einem Unternehmen noch möglich ist und was nicht.

Sollten die Mitarbeiter tatsächlich maßlos überziehen, so könnte dies auch nichts anderes als eine Provokation der Führungskraft gegenüber sein. Dies ändert jedoch nichts an der Tatsache, daß man eine Problemlösung nur durch Engagement in dieser Sache finden kann.

---

## **8.5 DIE RICHTIGEN AUFGABEN ÜBERGEBEN**

---

Dieser Punkt erscheint so banal, daß er recht häufig in der betrieblichen Praxis vollkommen vergessen wird. Es ist zwar einleuchtend, daß alle vorliegenden Aufgaben auch erledigt werden müssen und daß nicht jedem Mitarbeiter seine Lieblingstätigkeiten wie in einem First-Class-Menu zusammengestellt werden können. Trotzdem sollte man den Aspekt der sinnvollen Aufgabenzuordnung als Leistungsanreiz nicht unterschätzen.

Ein regelmäßiger Austausch mit den Mitarbeitern über die zu bewältigende Aufgabenstellung, Verbesserungsmöglichkeiten in der Arbeitspraxis oder Aufgabenanreicherungen sollte nichts Außergewöhnliches sein. Es ist manchmal erstaunlich, wie durch geschickte Aufgabenumschichtung und Kompetenzverteilung das Leistungsergebnis plötzlich verbessert wird.

So eignet sich ein Mitarbeiter vielleicht eher dazu, komplizierte Berechnungen durchzuführen. Ein anderer hat in der Interpretation der Ergebnisse und Formulierung eines Berichtes ein „glücklicheres Händchen“. Derartige Zuordnungen können problemlos verändert werden, die Mitarbeiter werden dankbar dafür sein. Die Mitarbeiter sollten aber in die Entscheidung eingebunden werden, eine einsame Entscheidung am „grünen Tisch“ kann alle Seiten frustrieren und bewirkt womöglich das Gegenteil des ursprünglichen Zieles.

Die richtige Aufgabenstellung müßte einen Mitarbeiter ausfüllen. Er sollte nicht unter- und nicht überfordert sein. Die Unterforderung scheint auf absehbare Zeit jedoch das größere Problem zu sein.

Gegen Aufqualifizierung gibt es überhaupt nichts einzuwenden, solange die Position es auch tatsächlich erfordert. Einen ausscheidenden Industriekaufmann ohne Aufgabenveränderung durch einen Diplom-Kaufmann zu ersetzen, macht nicht den geringsten Sinn. Im Gegenteil, es ist absehbar, daß dieser Mitarbeiter dem Unternehmen auf dieser Stelle mit höchster Wahrscheinlichkeit nicht lange erhalten bleiben wird.

---

## **8.6 EIN POSITIVES ARBEITSUMFELD SCHAFFEN**

---

Ein Unternehmen kann auch als produktives soziales System bezeichnet werden. Damit soll die Abhängigkeit der Menschen untereinander in einer komplexen Organisation verdeutlicht werden. Ohne Berücksichtigung des Umfeldes sind die in Unternehmen ab-

laufenden Prozesse kaum verständlich. Verstärkt gilt dies für den zwischenmenschlichen Bereich.

Die Arbeitsbedingungen sind z. B. mitentscheidend für die Leistungsbereitschaft. Ist die Büroausstattung schon fast als modernes Antiquariat zu bezeichnen? Haben die Raucher die Übermacht und verräuchern alles? Müssen Briefe aus Kosmetikgründen mehrmals geschrieben werden, weil durch moderne Textverarbeitung leicht möglich? Wird peinlich genau beobachtet, ob man morgens pünktlich kommt, aber weggeschaut, wenn abends unbezahlte Überstunden geleistet werden?

Alle diese „Kleinigkeiten“ können sich in geballter Form zu einem großen Ärgernis ausweiten, das die Mitarbeiter zunächst vielleicht „nur“ mit Frust und dann aber mit Kündigung beantworten.

Zweifelsohne wird das erweiterte Arbeitsumfeld als Leistungsanreiz immer wichtiger. Viele Mitarbeiter halten es heute für selbstverständlich, daß die optimalen Voraussetzungen für ihre Aufgabenerfüllung gegeben sind. Sich darüber aufzuregen oder die gute alte Zeit zu beschwören, macht nicht den geringsten Sinn. Entweder sind wir selbst schon als Wohlstandskinder groß geworden, oder wir haben selbst dazu beigetragen, daß das Anspruchsniveau sich zu den heutigen Höhen entwickeln konnte. Wir sollten deshalb auch Verständnis für unsere Mitarbeiter aufbringen und das weitere Arbeitsumfeld bei unseren Führungsaktivitäten nicht ganz außer acht lassen.

---

## **8.7 DIE MITARBEITERORIENTIERTE FÜHRUNG PRAKTIZIEREN**

---

Nach den Ausführungen der letzten Abschnitte müßte eigentlich klar sein, daß mitarbeiterorientierte Führung nichts mit „Sozialromantik“ oder „weicher Welle“ zu tun hat.

Jedes Unternehmen kann auf Dauer nur überleben und sich positiv entwickeln, wenn die Potentiale umfassend genutzt und ökonomisch eingesetzt werden. Die technischen Entwicklungen der letzten Jahre weisen genau in diese Richtung, der Einsatz von Hochleistungsrechnern für Forschung und Entwicklung oder die Optimierung der logistischen Funktion ebenfalls.

Der Mensch wird aber nach wie vor mehr verwaltet als betreut. Dies bedeutet nichts anderes als eine Vergeudung der menschlichen Möglichkeiten. Ganz pragmatisch gesehen, brauchen wir die bestmögliche Leistung unserer Mitarbeiter. Dazu wollen wir sie anspornen. Wenn wir das erreichen, weil wir die Mitarbeiter so behandeln und die Arbeit so gestalten, daß die Mitarbeiter in ihrer Arbeit eine größere Zufriedenheit erreichen, haben Ideologen schlechte Karten.

Nur zufriedene Mitarbeiter sind auch gute Mitarbeiter. Laßt uns daran arbeiten!



- 1 Wie würden Sie Ihr Verhältnis zur Personalabteilung Ihres Unternehmens beschreiben?
- 2 Kennen Sie die verschiedenen Aufgabenfelder Ihrer Personalabteilung?
- 3 Der Betriebsrat – Gegner oder Partner: Wie ist Ihr Verhältnis zum Betriebsrat, und wie sollte es sein?
- 4 Wie kann Ihnen die Personalabteilung bei der Personalplanung helfen, und wie können Sie diese dabei unterstützen?
- 5 Wie gehen Sie vor, wenn Sie in Ihrem Aufgabenbereich eine neue Stelle zu besetzen haben?
- 6 Wie können Sie mit Ihren Mitarbeitern neue Herausforderungen bewältigen?
- 7 Wie können Sie die Daten aus dem Controlling-Bereich Ihrer Personalabteilung für Ihre tägliche Führungspraxis sinnvoll nutzen?
- 8 Wie kann Ihnen der Personalreferent beim Bewältigen Ihrer Führungsfunktion helfen?
- 9 Wie können Sie den Personalreferenten bei seiner Aufgabe unterstützen?
- 10 Wer ist für die Personalarbeit in Ihrem Unternehmen verantwortlich?

Das Personal entwickelt sich immer stärker zu einem Engpaßfaktor in den Unternehmen. Insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Zukunftssicherung ist der Faktor Personal zukünftig noch stärker als heute der Schlüssel zum Erfolg. Es erscheint notwendig, den Umgang mit dem kostbaren Gut „Mensch“ in seiner Gesamtheit neu zu überdenken.

Wer das Personal als lästiges Übel ansieht, der wird mit Sicherheit in Zukunft nicht nur Schwierigkeiten bei der Rekrutierung guter Mitarbeiter bekommen, sondern auch große Probleme, die besten Mitarbeiter dem Unternehmen zu erhalten. Ohne entsprechende positive innere Einstellung zu den Menschen erscheint es nur schwer vorstellbar, wie eine Führungskraft die Leistungsanforderungen der Zukunft erfüllen kann.

Die aktive Gestaltung der Personalarbeit wird zukünftig wesentlich sein für die Motivation der Mitarbeiter und damit Auslöser oder Katalysator einer erfolgreichen Unternehmensleistung.

Allein durch eine reagierende Personalverwaltung sind in dieser Hinsicht kaum Akzente zu erwarten. Vielmehr bedarf es einer kontinuierlichen und verlässlichen Personalbetreuung, die den Mitarbeitern das Gefühl vermittelt, in ihrer Gesamtpersönlichkeit akzeptiert und anerkannt zu werden.

Der Mensch, der seine Identität bei Arbeitsbeginn am Werkstor abgibt und vor dem Nachhausegehen wieder abholt, gehört unwiderruflich der Vergangenheit an; er ist einem selbstbewußten, kritischen und kontinuierlich mitdenkenden Menschen gewichen.

Nur wenn es gelingt, diese Mitarbeiter – soweit möglich – qualifikations- und neigungsgerecht einzusetzen, die persönlichen Mitarbeiterwünsche bei der Karriereentwicklung mit zu berücksichtigen und – als erste und wichtigste Voraussetzung – die materiellen Bedingungen nachvollziehbar und gerecht zu gestalten, werden sich die Mitarbeiter für das Unternehmen voll einsetzen.

#### **Achtung:**

Insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben gibt es nicht immer eine Personalabteilung. Häufig hat die Personalabteilung auch nur die Aufgabe, eine sachgerechte Abrechnung und Personalverwaltung sicherzustellen. In derartigen Fällen sind die Führungskräfte darauf angewiesen, die Personalarbeit selbst in die Hand zu nehmen. Aber auch hier empfiehlt sich eine gegenseitige Abstimmung, damit nicht jeder das macht, das ihm gerade in den Sinn kommt. In den nachfolgenden Abschnitten wird die funktionierende Zusammenarbeit mit einer Personalabteilung beschrieben. Vielleicht kann das Anregung und Ansporn sein, auch bei kleineren Unternehmen eine systematische Personalbetreuung ins Leben zu rufen.

Welche Funktion nehmen die Führungskräfte bei der Gestaltung der Personalarbeit ein? Die Personalabteilung sieht sich heute stärker denn je als Kooperationspartner der Führungskräfte. Aus ihrem heutigen Selbstverständnis heraus will die Personalabteilung den Führungskräften Hilfestellung geben bei der Bewältigung von Mitarbeiterproblemen. Hierin soll auch den immer höheren Anforderungen an die Führungskräfte aufgrund geänderter Rahmenbedingungen Rechnung getragen werden.

Die Personalabteilung drängt sich jedoch mit Sicherheit nicht auf und sieht sich auch nicht als Besserwisser im Bereich Personalarbeit und Führung. Die Führungskräfte, als Profis im täglichen Umgang mit Mitarbeitern, haben mehr denn je uneingeschränkt die Führungsverantwortung für ihre Mitarbeiter. Bei Bedarf können und sollen sie jedoch die Hilfestellung des Personalbereichs in Anspruch nehmen.

Galt es in der Vergangenheit durchaus als unschicklich, wenn eine Führungskraft eigene Führungsfehler oder gar das eine oder andere Mal Ratlosigkeit im Umgang mit Mitarbeitern signalisierte, so zeigen heute gerade die Führungskräfte besonderes Profil, die sich in schwierigen Situationen rechtzeitig, bevor ein Konflikt eskaliert, um Hilfe bemühen.

In derartigen Situationen kann die Personalabteilung als Berater oder auch Moderator den Führungskräften wertvolle Hilfe leisten. Trotz dieser Ansatzpunkte einer Zusammenarbeit sind die unterschiedlichen Aufgaben eindeutig und ohne Überschneidung festgelegt. Der Personalbereich ist für Systeme, Methoden und Instrumente der Personalarbeit verantwortlich. In diesem Zusammenhang ist es sicher sinnvoll, wenn die Personalabteilung die Führungskräfte darüber befragt, bei welchen Sachthemen Handlungsbedarf besteht. Die Führungskräfte sollten auch kritisch genug sein, die Instrumente der Personalarbeit regelmäßig auf ihren Nutzwert für die Arbeitspraxis hin zu untersuchen. Die Personalabteilung sollte die Rückmeldung der Führungskräfte in ihre weiteren Überlegungen mit einbeziehen, will sie dauerhaft akzeptierte Arbeit leisten.

Die Führungskräfte sollten es sich aber auch nicht so einfach machen, eigene Probleme auf den Personalbereich abzuschieben. Schlechte Vorsorge bei der Nachfolgeplanung führt z. B. dazu, daß ausscheidende Mitarbeiter im „Hau-Ruck-Verfahren“ ersetzt werden müssen. Wie oft erhält dann die Personalabteilung den „schwarzen Peter“, weil die Personalbeschaffung nicht rechtzeitig funktioniert, obwohl das Problem eigentlich an anderer Stelle zu suchen ist.

Während die Personalabteilung also für die konzeptionelle Entwicklung der Personalarbeit verantwortlich ist, tragen die Führungskräfte für die Umsetzung vor Ort die Verantwortung.

Träger der Personalarbeit sind insofern die Personalabteilung und die Führungskräfte mit gleicher Wertigkeit, aber unterschiedlichen Aufgabenstellungen.

Die betrieblichen Führungskräfte sind nicht nur für den Leistungserfolg ihrer Organisationseinheit verantwortlich, sondern auch – und in besonderem Maße – für die ihnen zugeordneten Mitarbeiter. Insofern entscheiden die Führungskräfte allein – im Rahmen der vereinbarten Spielregeln des Unternehmens – über den Umgang und damit „das Wohl und Weh“ der Mitarbeiter.

Die Rückkopplung zum eigenen Führungsverhalten wird jedoch immer direkter:

Die Mitarbeiter lassen die Führungskräfte erkennen und spüren, wie zufrieden sie mit der Führung sind. Dies kann für die Führungskraft im Extremfall fatale Folgen haben, wenn die Mitarbeiter direkt oder indirekt die Führungskraft boykottieren. Dies ist zwar heute immer noch die Ausnahme, die Steigerungsraten sind aber trotzdem alarmierend.

Warum sind die Folgen heute so schwerwiegend? Weil durch die starke Aufgabenspezialisierung und den rapiden Wissenszuwachs kaum eine Führungskraft im Detail ihre Mitarbeiter noch kontrollieren kann. Also sind die Führungskräfte in besonderem Maße auf die Loyalität ihrer Mitarbeiter angewiesen. Der entscheidende Punkt ist aber, daß diese Loyalität von den Führungskräften erarbeitet werden muß.

Dies mag als Begründung genügen, um deutlich zu machen, daß auch die Führungskraft sich um die Personalarbeit kümmern muß. Ob Mitarbeiter mehr Geld bekommen sollen oder nicht, entscheidet letztendlich keine Personalabteilung, sondern die direkte Führungskraft aufgrund des Leistungsbildes der Mitarbeiter. Gegen zu lange Fehlzeiten geht keine Personalabteilung vor; diese liefert vielleicht die Vergleichszahlen als Informationsbasis für die Führungskräfte.

Die schlimmste Unart, die zwischen der Personalabteilung und den Führungskräften der Fachabteilungen immer wieder zu beobachten ist, besteht darin, daß die Führungskraft die Personalabteilung als die großen Verhinderer hinstellt: „Ich hätte dir, lieber Mitarbeiter, von meiner Seite aus gern mehr Geld gegeben, ich bin aber bei der Personalabteilung damit wieder einmal nicht durchgekommen“.

Exemplarisch soll dieser Fall noch etwas weiter ausgeführt werden. Erstens wird es klare Regeln geben, wie und in welchen Grenzen eine Gehaltserhöhung zu erfolgen hat. Zweitens wird im Normalfall eine beabsichtigte außergewöhnliche Gehaltserhöhung mit der nächsten Führungskraft abgestimmt. Drittens wird diese Gehaltserhöhung der Personalabteilung gegenüber begründet. Wenn trotzdem eine Ablehnung – vielleicht sogar mit vorgeschobener Begründung – erfolgt, wird sich ein starker Fachbereich damit wohl kaum so ohne weiteres zufriedengeben. Wenn aber doch, so ist es wohl das größte Armutszeugnis für eine Führungskraft, zugeben zu müssen, daß der Personalbereich bei Gehaltsveränderungen der Führungskraft die Führungsverantwortung abgenommen hat.

Sicher ist es denkbar, daß unterschiedliche Standpunkte ausdiskutiert werden müssen und sich nicht immer die Führungskraft mit ihrer Meinung durchsetzen können wird. Aber dann sollte die Sprachregelung lauten: „Nach Absprache mit der Personalabteilung wollen wir so verfahren“.

Wer jedoch ohne viel zu überlegen und ohne Abstimmung den Mitarbeitern große Versprechungen macht, braucht sich nicht zu wundern, wenn außerhalb jeglicher Norm liegende Vorschläge von der Personalabteilung abgelehnt werden. Das Ansehen der Führungskraft nach Verkünden dieser „Niederlage“ wird sich bei den Mitarbeitern wohl kaum besonders positiv entwickeln.

Unterschiedliche Auffassungen vor den Mitarbeitern zu diskutieren und dabei zur eigenen Entlastung einen anderen Schuldigen „aus dem Zylinder“ zu zaubern, erscheint insofern nicht geeignet, modernes Führungsverhalten zu demonstrieren.

Führungskräfte und Personalbereich müssen sich zur Vermeidung derartiger Probleme aber auch unabhängig von aktuellen Fällen abstimmen. Die Führungskraft sollte ihre Wünsche in bezug auf die personelle Entwicklung des eigenen Organisationsbereiches frühzeitig deutlich zum Ausdruck bringen und auch methodische Unterstützung für die eigene Personalarbeit fordern.

## **9.2 DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DER PERSONALABTEILUNG**

---

Noch immer ist bei manchen Führungskräften das „Feindbild“ Personalabteilung auszumachen. In vielen Fällen mag dies berechtigt sein, weil eine rein verwalterisch ausgelegte Personalarbeit der Führungskraft keinen Nutzen bringt. Im Gegenteil, die Führungskräfte fühlen sich durch das Ausfüllen unzähliger Formblätter und Statistiken ständig als Erfüllungsgehilfen des Personalbereiches.

Dies wird zum einen den heutigen Notwendigkeiten einer modernen mitarbeiterorientierten Personalarbeit nicht mehr gerecht, und zum anderen entspricht dieser Umgang miteinander in keinem Fall der erforderlichen Kooperation zwischen den Partnern Führungskraft und Personalabteilung.

Jede Führungskraft sollte klare Vorstellungen entwickeln, welche Hilfestellung der Personalbereich, als Servicefunktion verstanden, leisten könnte und welche Leistungen zum Abruf bereitstehen sollten. Nur darauf zu warten, bis der Personalbereich von seiner Seite aus aktiv wird, kann die Führungskräfte sicher nicht zufriedenstellen.

Eine hohe Fluktuation, z. B. wegen zu niedriger Vergütung der Mitarbeiter im Vergleich zum regionalen Gehaltsniveau, wird immer die Führungskraft und ihre zu verantwortende Organisationseinheit schmerzhaft treffen und wohl kaum die Personalabteilung, die vielleicht sogar für diese Misere verantwortlich zu machen ist.

Jede Führungskraft sollte größten Wert darauf legen, für ihren Betreuungsbereich nur einen einzigen Ansprechpartner in der Personalabteilung zu haben. Dieser sollte sich mit der zu betreuenden Organisationseinheit bestens vertraut machen und als kooperativer Gesprächspartner bei allen auftretenden Fragen zur Verfügung stehen.

Wenn der Ansprechpartner des Personalbereiches nie zu erreichen ist oder ein persönliches Gespräch eine Woche vorher vereinbart werden muß, macht die Zusammenarbeit keinen Sinn. Der zuständige Mitarbeiter des Personalbereiches muß ständig zur Verfügung stehen. Ein notwendig werdendes Gespräch muß spätestens am nächsten Tag möglich sein, um potentielle Probleme und Konflikte schnell bereinigen zu können.

Die Führungskraft sollte von ihrer Seite aus darauf achten, daß sie dem Mitarbeiter des Personalbereiches auch tatsächlich die Chance gibt, sich in den Betreuungsbereich einzuarbeiten. Wer den Mitarbeiter des Personalbereiches nur als lästiges Übel ansieht, braucht sich nicht wundern, wenn die Zusammenarbeit irgendwann nicht mehr funktioniert.

Ein offenes, vertrauensvolles Verhältnis auf beiden Seiten ist notwendig, um die Gemeinschaftsaufgabe Personalarbeit erfolgreich zu bewältigen.

---

### **9.3 DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DEM BETRIEBSRAT**

---

Wer den Betriebsrat für entbehrlich hält und als unnötigen Hemmschuh oder ständigen Quertreiber ansieht, wird wohl kaum mit ihm zu einer konstruktiven Zusammenarbeit kommen. Obwohl im Betriebsverfassungsgesetz die vertrauensvolle Zusammenarbeit „beschworen“ wird, ist die Realität in vielen Fällen von dieser berechtigten Vorgabe weit entfernt.

Die Erklärung ist relativ einfach: Die Mitarbeiter kommen meist dann zum Betriebsrat, wenn sie sich schlecht behandelt fühlen. Warum gehen sie nicht zu ihrer Führungskraft oder zur Personalabteilung? Zum Chef gehen sie deswegen nicht, weil der allzuoft Auslöser der Beschwerden ist und es mit der Vertrauensbasis auch nicht zum besten steht. Zur Personalabteilung gehen sie nicht, weil sich sowieso keiner um sie kümmert und sie sich immer vorkommen, als wären sie äußerst unwillkommen. Also bleibt nur noch der Betriebsrat als Gesprächspartner, der dann aufgrund seiner Funktion und Wertung des Sachverhaltes den Mitarbeitern hilfreich zur Seite steht.

Hat nun eine Führungskraft gar kein oder ein schlechtes Verhältnis zum Betriebsrat, wird der Weg zur Problemlösung eines Falles aus ihrem Verantwortungsbereich sicher anders aussehen, als bei einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Der Betriebsrat wird leider allzuoft als Gegner angesehen, ohne daß die Führungskräfte den Versuch unternommen hatten, gemeinsam eine sachorientierte Basis der Zusammenarbeit zu finden.

Wir wollen hier sicher nicht die heile Welt propagieren und auch nicht verkennen, daß es Betriebsräte gibt, die in erster Linie die kurzfristige Zufriedenstellung aller Mitarbeiterbedürfnisse im Sinn haben ohne Berücksichtigung der Unternehmensmöglichkeiten. Es gibt aber auch Betriebsräte – und das scheint die Mehrzahl zu sein –, die stark mitarbeiterorientiert und unternehmensbezogen denken, im Sinne einer langfristigen positiven Unternehmensentwicklung und damit dauerhaften Sicherung der Arbeitsplätze und eines Ausbaus der Sozialleistungen.

Zunächst sollte der Betriebsrat einen Vertrauensvorschuß erhalten. Alle Beteiligten sollten zu Beginn einer Zusammenarbeit nicht auf Konfrontation gehen. Wenn sich die Zusammenarbeit aber von Betriebsratsseite negativ entwickelt, kann niemand der Führungskraft einen Vorwurf machen, zu Beginn die Hand nicht gereicht zu haben.

Wenn der Betriebsrat aber Machenschaften aufdeckt, darf eigentlich keine Führungskraft unwirsch reagieren. Das Management sollte eher unwirsch reagieren, weil es des Betriebsrates bedurft hatte, solche Dinge aufzudecken. Wer seinen Kompetenzbereich überschreitet und Mitarbeitern vielleicht sogar Schaden zufügt, muß mit den Konsequenzen rechnen, wenn dies ans Tageslicht gelangt.

Derartige Beispiele machen immer wieder deutlich, daß der Betriebsrat über glänzende Informationen von „unten“ verfügt. Intelligente Führungskräfte machen sich dieses Betriebsratswissen durch eine kooperative Zusammenarbeit zunutze.

Wenn eine Entscheidung über Mitarbeiter ansteht, hat die Führungskraft häufig Informationen von „oben“ und der Betriebsrat von „unten“. Es ist sofort einleuchtend, daß eine zu treffende Entscheidung mit hoher Wahrscheinlichkeit fundierter wird, wenn man beide Sichtweisen berücksichtigt. Dies hat weder etwas mit Kumpanei noch mit übertriebener Ausrichtung auf die Betriebsratsseite zu tun.

Den Führungskräften kann nur empfohlen werden, das Verhältnis zum Betriebsrat nüchterner und sachlicher zu sehen. Außerdem können sie wesentlich dazu beitragen, daß die Mitarbeiter des eigenen Verantwortungsbereiches den Betriebsrat nicht so oft mit Kleinigkeiten belästigen müssen, indem sie sich ganz einfach selbst mehr um sie kümmern.

Der Personalbereich im Unternehmen hat in den letzten beiden Jahrzehnten einen deutlichen Wertewandel vollzogen, nicht nur in der wissenschaftlichen Diskussion, sondern auch in der praktischen Anwendung. Der steuernden und gestalterischen Funktion wird heute ein wesentlich höherer Stellenwert beigemessen.

Trotzdem wird auch vom Personalbereich heute erwartet, daß er seine Leistungen kunden- und serviceorientiert gestaltet sowie der Kosten-Nutzen-Aspekt bei allen Aktivitäten Berücksichtigung findet.

Der Personalbereich, verstanden als integrierte Funktion im Unternehmen, bewegt sich in eine zeitgemäße und sinnvolle Richtung. Als gutes Indiz dafür, ob moderne Personalarbeit im Unternehmen realisiert wird oder nicht, kann gelten, inwieweit die Personalpolitik in die Unternehmenspolitik bzw. die Personalplanung in die Unternehmensplanung auch tatsächlich Eingang gefunden haben.

In einigen Unternehmen liegt jedoch der Schwerpunkt der Personalarbeit auch weiterhin auf dem Verwaltungssektor. Eine wichtige Zielsetzung ist in diesen Fällen meist die schnelle Abwicklung von arbeitsrechtlichen Problemen, sprich die Durchführung von Disziplinarmaßnahmen.

„Personalbetreuung“ findet deshalb häufig nur im negativen Sinne statt, d. h. Fehlverhalten wird zwar lückenlos bestraft, positives Verhalten jedoch nicht beachtet, also als selbstverständlich vorausgesetzt.

Fehlverhalten wird nicht selten ausschließlich mit disziplinarischen Mitteln bekämpft. Mit Mitarbeitern über mögliche Probleme zu reden und damit motivierend und verständnisvoll einzugreifen, gehört heute noch nicht überall zum Instrumentarium der Personalarbeit.

Die Personalarbeit muß so organisiert werden, daß die oben genannten Schwachstellen nach Möglichkeit ausgeschaltet werden können. Die wesentlichen personalwirtschaftlichen Teilbereiche sollen in den folgenden Abschnitten überblicksartig erläutert werden:

- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personalentwicklung
- Personalbetreuung
- Personalcontrolling

## 9.4.1 DIE PERSONALPLANUNG

---

Planung als Personalführungsaufgabe hat die Sicherstellung des Wachstums und der Entwicklung des Unternehmens in personeller Hinsicht zum Ziel. Sie soll vorausschauend eine Personalstruktur schaffen, in der für kurz-, mittel- und langfristige Erfordernisse jeweils genügend, entsprechend qualifizierte und insbesondere leistungsbereite Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Dabei ist darauf zu achten, daß eine optimale Nutzung der personellen Kapazität gewährleistet wird. Dies bedeutet: Weder Über- oder Unterbeschäftigung noch Über- oder Unterforderung der Mitarbeiter.

Die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) hat ebenso wie die Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) eine eigene Beschreibung des Gegenstandes Personalplanung vorgelegt:

„Personalplanung hat die Aufgabe, künftige personelle Maßnahmen vorausschauend zu konzipieren. Abgesehen von ihren betriebswirtschaftlichen Aufgaben dient die Personalplanung aber auch dem Ziel, die Belange der Mitarbeiter möglichst frühzeitig in die unternehmenspolitischen Überlegungen einzubeziehen und ihnen dadurch mehr Geltung zu verschaffen“. (BDA)

„Die Ziele, deren Verwirklichung wir mit Hilfe der Personalplanung anstreben, stehen unter dem Leitgedanken der sozialen Sicherheit und dem sozialen Fortschritt für alle beschäftigten Gruppen“. (IG Metall)

Neben externen Einflußfaktoren, wie z.B. allgemeinen politischen Entwicklungen, daraus resultierenden Maßnahmen der Gesetzgebung oder Erfordernissen aus Tarifabschlüssen, ist der schwerwiegendste Grund für eine gewisse Zurückhaltung bei der Personalplanung die Tatsache, daß sich die Personalplanung mit dem Menschen beschäftigt.

Da das Verhalten von Menschen aber nie exakt kalkulierbar und vorhersagbar ist, läßt sich daraus folgern, daß sich Menschen in konkreten Situationen oft völlig anders verhalten, als im planerischen Prozeß angenommen. Dies ist ein schweres Handicap, wenn es darum geht, Skeptiker von einer systematischen Personalplanung zu überzeugen. Aus dieser Sicht wird es einigermaßen verständlich, daß sich trotz großer Notwendigkeit die Personalplanung insbesondere im Mittelstand nur in Ansätzen weiterentwickelt hat.

Aufgrund unterschiedlicher Aufgabenstellungen innerhalb der Personalplanung läßt sie sich als Komplex verschiedener Teilbereiche darstellen. Es handelt sich hierbei um eine Aufteilung in überschaubare, an der betrieblichen Realität und möglichen Durchführbarkeit orientierte Systemkomponenten.

Die Personalbedarfsplanung orientiert sich primär an quantitativen Ansätzen und ermöglicht Aussagen über die notwendige Mitarbeiterzahl, um die unternehmerisch vorgegebenen Ziele erreichbar zu machen.

Zeigt sich eine Unterdeckung zur aktuell vorhandenen Personalstärke, so muß die Personalbeschaffungsplanung eine entsprechende Maßnahmenplanung zur Bedarfsdeckung entwickeln.

Im Gegensatz dazu wird bei einer Überdeckung des aktuellen oder absehbaren Personalbedarfs die Personalabbauplanung Möglichkeiten aufzeigen, wie die Personalkapazität sinnvoll und nach Möglichkeit sozialverträglich auf das Planniveau zurückgeführt werden kann.

Die Personaleinsatzplanung hat die Aufgabe, unter Berücksichtigung von Stellenanforderungen und Mitarbeiterqualifikationen eine optimale Zuordnung mit einem bestmöglichen Leistungsergebnis zu erreichen. Im Einzelfall können Mitarbeiterqualifikationen und Stellenanforderungen jedoch erheblich voneinander abweichen. Dies erklärt auch, warum die konkrete Personaleinsatzplanung nur von den Führungskräften für die eigenen Organisationseinheiten im Detail durchgeführt werden kann.

Sind Defizite im Bereich Mitarbeiterqualifikation erkennbar oder zeichnen sich z. B. wesentliche technologische Veränderungen ab, ist es Aufgabe der Personalentwicklung, durch Bildungs- und Förderprogramme die Basis für eine Beseitigung der Qualifikationsdefizite zu schaffen. Die Umsetzung dieser Programme in die tägliche Praxis und die personenbezogene Bildungsplanung können nach der schon mehrfach genannten uneingeschränkten Führungsverantwortung nur durch die direkten Führungskräfte vorgenommen werden.

Eine übergreifende Rolle spielt die Personalkostenplanung, die zum einen die finanziellen Auswirkungen der vorgenannten Planungsbereiche systematisiert, zum anderen auch die Koordination und Gesamtplanung sämtlicher Kosten des Personalbudgets übernimmt. Die Personalkostenplanung ist das bis heute am weitesten entwickelte Personalplanungsinstrument in den Unternehmen. Dies ist auch nachvollziehbar, haben doch die Personalkosten einen entscheidenden Einfluß auf das Unternehmensergebnis.

Gerade diese quantitative Betrachtungsweise hat die übrigen Personalplanungsbereiche, die stark qualitative Ausrichtung zeigen, in der Vergangenheit doch erheblich dominiert und in ihrer Entwicklung beeinträchtigt.

Trotzdem ist eine verstärkte Beschäftigung mit den Einzelbereichen der Personalplanung in jüngster Zeit unverkennbar. Was jedoch bis heute höchstens in Ansätzen erreicht wurde, ist die Verknüpfung der einzelnen Personalplanungsteilbereiche miteinander. Dieser Mangel trägt sicher dazu bei, daß die Personalplanung bis heute noch nicht als gleichberechtigter Teil der Unternehmensplanung angesehen werden kann.

## 9.4.2 DIE PERSONALBESCHAFFUNG

---

Die richtigen Mitarbeiter vom Arbeitsmarkt zu bekommen, wird auch in Zeiten erhöhter Arbeitslosigkeit immer schwieriger. Zum einen werden die Kandidaten wählerischer und zum anderen wird die Personalbeschaffung von Großunternehmen wie vom Mittelstand heute wesentlich professioneller gehandhabt als in der Vergangenheit, so daß die zielgerichtete Selektion Bewerberkreise einschränkt.

Dabei sollte eine externe Stellenbesetzung erst dann ins Auge gefaßt werden, wenn intern kein geeigneter Mitarbeiter zur Verfügung steht. Es gehört zu einer modernen Führungskultur, der internen Stellenbesetzung grundsätzlich den Vorrang einzuräumen, also freie Stellen bevorzugt aus den eigenen Reihen zu besetzen.

Dies ist auch ein hervorragendes Argument den Bewerbern gegenüber, die sich auf externe Beschaffungsaktionen beworben haben. Denn das Aufzeigen persönlicher Entwicklungschancen – auch anhand von Beispielen – ist ein bedeutendes Argument, sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden und danach gegen Abwerbeversuche nicht allzu anfällig zu sein.

Insbesondere das letzte Argument gilt jedoch nur dann, wenn die Versprechungen sich tatsächlich erfüllen lassen. Wie oft entspricht das in der Öffentlichkeit vermittelte Bild nicht im geringsten den tatsächlichen Gegebenheiten. „Mehr Schein als Sein“ durchschauen die neuen Mitarbeiter aber sehr schnell und werden entsprechend wenig positiv reagieren.

Personalbeschaffung muß systematisch angegangen werden, um einen Erfolg zu zeigen. Der erste Fehler, der häufig gemacht wird, ist das allzu hektische Reagieren auf plötzliche Vakanzen. Wenn ein Mitarbeiter ungeplant ausscheidet, und das dürfte in der Mehrzahl der Fälle zum Tragen kommen, gerät gern alles in Panik. Wer als Führungskraft verlangt, daß innerhalb weniger Stunden eine Stellenanzeige zusammengebastelt werden muß, braucht sich nicht wundern, wenn der Text vielleicht doch nicht so gelungen ist. Auch die interne Stellenausschreibung, in vielen Fällen ein mit dem Betriebsrat vereinbartes „Muß“, ist so mancher Führungskraft ein Dorn im Auge, bedeutet sie doch meist nur eine Zeitverzögerung.

Wer begründet deutlich machen kann, daß intern mit höchster Wahrscheinlichkeit kein geeigneter Kandidat gefunden werden kann, wird zumindest die Zustimmung für eine gleichzeitige interne und externe Ausschreibung erreichen können.

Die externe Ausschreibung wird nicht selten mit großer Gedankenlosigkeit durchgeführt. In der Praxis zeigt sich immer wieder, daß sich viele Führungskräfte nicht die nötige Mühe machen, weder bei der Formulierung der Anforderungen der zu besetzenden Stellen noch bei der Festlegung der optimalen Qualifikation der potentiellen neuen Mitarbeiter.

Häufig kann man in der Praxis die Tendenz erkennen, daß die neuen Mitarbeiter grundsätzlich eine höhere Qualifikation aufweisen sollen als die bisherigen Mitarbeiter – und zwar unabhängig von der konkreten Stellenanforderung. Der oft gehörte Satz: „Wir schaffen uns Qualifikation auf Vorrat“ ist personalpolitisch der größte Unsinn, den man sich vorstellen kann. Wenn die Qualifikation eines neuen Mitarbeiters die Anforderung wesentlich übertrifft, wird dieser Mitarbeiter in kürzester Zeit unzufrieden sein und dadurch nicht sein volles Leistungsvermögen für das Unternehmen einbringen können.

Wenn die Anforderung und die notwendige Qualifikation realistisch erfaßt sind, muß eine Stellenanzeige getextet werden. Wann war im nachhinein eine Stellenanzeige erfolgreich? Wenn sich besonders viele Bewerber meldeten? Oder wenn sich nur wenige meldeten und die Aktion mit einer dauerhaft erfolgreichen Einstellung endete?

Nicht wenige Führungskräfte sind immer noch der Ansicht, daß der Erfolg einer Anzeige an der Anzahl der eingehenden Bewerbungen gemessen werden kann. Das oft vorgebrachte Argument, daß bei einer höheren Bewerberanzahl die Wahrscheinlichkeit größer ist, daß der richtige Bewerber dabei ist, ist nur dann gültig, wenn sich in erster Linie die bewerben, die auch tatsächlich in Frage kommen. Eine sehr allgemein formulierte Anzeige bringt durchaus mehr Bewerber, aber auch viele, die nicht der eigentlichen Anforderung genügen. Die jeweilige Führungskraft und die Personalabteilung sollten intensiv diskutieren, welche Anzeige man wann schalten sollte, um die Zielgruppe bestmöglich anzusprechen.

Eine weitere Fehlerquelle steckt in der Unentschlossenheit von Führungskräften, sich für einen Bewerber zu entscheiden. Manchmal hat man als Beobachter den Eindruck, daß die Führungskräfte der Meinung seien, nur wenn sie alle Bewerber gesehen hätten, könnten sie sich für den richtigen entscheiden. Nicht selten wird der Personalbereich mißtrauisch beobachtet, wenn er aus der Vielzahl der Bewerbungen eine Vorauswahl trifft. „Auch müssen die ersten Bewerber, die sich persönlich vorstellen, nicht die besten sein, weil ja noch welche folgen.“ Durch diese Unentschlossenheit sind schon so manchem Unternehmen die besten Kandidaten verlorengegangen.

Selbstverständlich soll man sich bei der Bewerberauswahl die nötige Zeit lassen und systematisch vorgehen. Dies sollte jedoch keine Entschuldigung oder ein vorgeschobenes Argument sein, die eigene Unentschlossenheit zu rechtfertigen.

---

### **9.4.3 DIE PERSONALENTWICKLUNG**

---

Da weder Können, Wissen und Erfahrung der Mitarbeiter noch die Anforderungen der Arbeitsplätze statische Größen sind, kann die Aussage, daß die Mitarbeiter ihrem Leistungsvermögen und ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt sind, nur eine Momentaufnahme wiedergeben.

Damit wird die Forderung begründet, daß die Führungskräfte sich ständig mit der Frage der Personal- oder Mitarbeiterentwicklung in ihrem Verantwortungsbereich auseinandersetzen müssen, wollen sie ihre Mitarbeiter dauerhaft optimal im Arbeitsprozeß einsetzen.

Personalentwicklung bedeutet zum einen, die Mitarbeiter auf Veränderungen ihrer Sachaufgaben vorzubereiten, und zum anderen, das zukünftige Leistungspotential einzuschätzen und den Mitarbeitern demzufolge eine geeignete Förderung zukommen zu lassen.

Die Beschränkung der Personalentwicklung auf rein rationale Elemente würde der Komplexität der Arbeitszusammenhänge bei weitem nicht gerecht werden. Dem emotionalen Aspekt in bezug auf Kooperation, zwischenmenschliche Sensitivität oder Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit kommt insbesondere durch die Notwendigkeit der Arbeit in Teams oder in Projekten verstärkte Bedeutung zu.

Die Verantwortung für personenbezogene Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung kann aufgrund des meist gegebenen direkten Arbeitsbezuges nur bei der direkten Führungskraft liegen; wobei sie auch für einen möglicherweise notwendigen Ausgleich zwischen den Entwicklungsbedürfnissen ihrer Mitarbeiter und den Zielen des Unternehmens sorgen muß.

Daß darüber hinaus die Führungskräfte darauf achten sollten, die Personalentwicklung nicht isoliert zu betrachten, sondern als Bindeglied einer Kette von betrieblichen Einflußfaktoren, wie z.B. Arbeitsanforderung, Qualifikationsnotwendigkeiten, Leistungsvermögen, Arbeitsergebnis usw., versteht sich von selbst. Denn nur dann kann eine sinnvolle, nachvollziehbare leistungs- und qualifikationsbezogene Personalentwicklung zum Tragen kommen.

Ein wesentlicher Aspekt der Personalentwicklung bezieht sich auf den Aufstieg in einem Unternehmen, auf die realisierbaren Möglichkeiten von persönlichen Karrieren. Unter Beachtung der direkt nachvollziehbaren Aussage, daß es Mitarbeiter insbesondere in jungen Jahren dahin zieht, wo sie eine Attraktivität der Arbeit und des Aufstiegs vermuten, müßte eigentlich jede Führungskraft den Mitarbeitern innerhalb ihrer Organisationseinheit alle nur denkbaren Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen, um sie ihrem Arbeitsbereich dauerhaft zu erhalten.

Wenn auch persönliche Karrieren nur bedingt planbar oder vorhersehbar sind, so sollte doch der Einfluß der Führungskraft auf Karriereentscheidungen innerhalb der Organisation nicht unterschätzt werden.

Die Verantwortung der Führungskraft für die Mitarbeiterentwicklung bedeutet aber auch, den Mitarbeitern ein realistisches Bild ihrer Leistung bzw. ihres Potentials zu vermitteln und Mitarbeiter gegebenenfalls vor unüberlegten Karriereschritten eingehend zu beraten.

Aber die Führungskraft soll ihren Mitarbeitern nicht nur eine positive Entwicklung ermöglichen. Wenn die Notwendigkeit besteht, muß die Führungskraft auch deutliche Kritik an der Leistungsbereitschaft oder dem Arbeitsergebnis eines Mitarbeiters üben. Insofern hat die Personalentwicklung keine „Schönwetter-Funktion“, sondern ist für die Mitarbeiter ein Spiegel ihres tatsächlichen Leistungsbildes und ihrer Perspektiven.

#### **9.4.4 DIE PERSONALBETREUUNG**

---

Unabhängig von der täglichen Leistungserbringung, möchte der Mitarbeiter heute mehr denn je auch als Persönlichkeit, als Mensch mit Stärken und Schwächen, anerkannt werden. Zweifelsohne dient die Arbeit auch weiterhin in erster Linie der Unterhaltssicherung. Die Mitarbeiter sind aber generell nicht mehr bereit, dafür unangemessene Opfer in Kauf zu nehmen. Schon manche hoffnungsvolle Nachwuchskraft hat auf weitere Chancen in einem Unternehmen verzichtet, weil die Führungs- und Unternehmenskultur nicht den eigenen Vorstellungen entsprach.

Insbesondere diesen jungen Nachwuchskräften, die am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen und die sich in den ersten Berufsjahren mit besonderem Engagement ihrer Aufgabe widmen, sollte eine aufmerksame Betreuung durch die Führungskräfte zuteil werden. Die Unternehmen sind auf diese Mitarbeiter, das Potential der Zukunft, angewiesen und müssen versuchen, diejenigen herauszufinden, die für spezifische Anforderungen bzw. höherwertige Aufgabenstellungen persönlich wie fachlich geeignet sind.

Der gleichzeitigen Beobachtung von Leistung und Verhalten kommt eine besondere Bedeutung zu. Die direkte Führungskraft hat in dieser Hinsicht die Aufgabe, zunächst unabhängig von eigenen Überlegungen in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld, für die Entwicklung junger Mitarbeiter zu sorgen. Für den Mitarbeiter ist diese erste Berufsphase ein wichtiger Abschnitt im Leben, muß er sich doch in einer neuen Welt zurechtfinden. Er kann aber auch durch praktische Arbeit erkennen, wo seine Stärken und Schwächen liegen und welche berufliche Laufbahn er langfristig einschlagen möchte.

Eine Hilfestellung durch die direkte Führungskraft im Sinne einer Beratungsfunktion, z. B. in Form von regelmäßigen Gesprächsrunden, erhöht die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und trägt zur Selbstfindung des Mitarbeiters unmittelbar bei. Nur wenn der Mitarbeiter ein regelmäßiges, sachlich fundiertes Feedback erhält, kann er sich auch weiterentwickeln. Denn Fehler sind nur dann verbesserbar, wenn man sie erkennt und reflektiert.

Wichtig erscheint, daß der Mitarbeiter das Gefühl erhält, fair behandelt zu werden. Wenn ein Mitarbeiter sich voll für das Unternehmen einsetzt und z. B. der rechtzeitigen Zielerreichung wegen auch Überstunden in Kauf nimmt, macht es wohl keinen Sinn, ihm nach Projektabschluß den zugegebenermaßen kurzfristigen Wunsch nach einem

freien Tag nur aus formalen Gründen abzuschlagen. Wer versucht, Mitarbeiter auszunutzen, wird wohl nicht lange große Freude an deren Leistungsbereitschaft haben.

Führungskräfte ziehen sich immer wieder den Zorn ihrer Mitarbeiter zu, weil sie persönliche Anliegen nicht ernst genug nehmen. Dabei geht es noch nicht einmal so sehr um die Realisierung der Mitarbeiterwünsche, sondern zunächst einmal um die Anteilnahme, um das Zeigen von ehrlichem Verständnis.

Begründungen für das Handeln der Führungskräfte sind gefragt und nicht das Schaffen von vollendeten Tatsachen. Es ist einleuchtend, daß der Umfang und die Ausgestaltung dieser Betreuungsfunktion auch von der Persönlichkeit und inneren Einstellung der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern abhängt. Eine Führungskraft, die sich mit diesen Aspekten aber eher weniger anfreunden kann, wird in ihrem Einfluß auf die Mitarbeiter in schwierigen Zeiten auch eher weniger Unterstützung erwarten können als Führungskräfte, die ein besonderes Gespür entwickeln in der Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen bei der täglichen Leistungserstellung.

Wer einen kranken Ehepartner oder ein neugeborenes Baby nicht als kurzfristige Beeinträchtigung der persönlichen Leistungseffizienz der Mitarbeiter akzeptieren kann, für den werden die Mitarbeiter auch kaum „durchs Feuer“ gehen, sei es, wenn besondere Leistungen gefordert sind oder die Führungskraft auch einmal persönlich „indisponiert“ ist.

---

#### **9.4.5 DAS PERSONAL-CONTROLLING**

---

Der Controlling-Begriff darf nicht mit dem Begriff der Kontrolle verwechselt werden. Unter Controlling versteht man die betriebswirtschaftliche Wegbegleitung einer Fachfunktion im Unternehmen, also wesentlich mehr als die herkömmliche Kontrolle. Zu dem Aufgabengebiet des Controlling gehört die Hilfestellung bei der Steuerung des Kostenblocks innerhalb einer Organisationseinheit – Steuerung verstanden als Kosten-Nutzen-Betrachtung auch unter Berücksichtigung qualitativer Aspekte.

Sämtliche Controlling-Aktivitäten müssen insofern Überlegungen zur Effektivität (Zielerreichung) als auch Effizienz (Wirtschaftlichkeit) gleichermaßen berücksichtigen.

Das Controlling in einem Unternehmen funktioniert nach einheitlichen Grundsätzen, die normalerweise vom Finanzbereich erarbeitet werden. Das Personal-Controlling beschäftigt sich mit sämtlichen grundsätzlichen Problemstellungen des Personalbereiches, die kostenwirksam sind oder sein können. Die Arbeitsweise des Personal-Controlling soll nachfolgend an einem konkreten Beispiel verdeutlicht werden:

Eine Führungskraft beklagt sich darüber, daß einige ihrer zwölf Mitarbeiter mit Kündigung drohen, wenn sie keine Gehaltserhöhung bekommen. Außerdem beklagen sie sich, daß ihre Sachkenntnis auf einem bestimmten Gebiet nicht dem neuesten Stand

entspricht. Wir wollen hier bewußt nicht diskutieren, ob die Führungskraft im Vorfeld Fehler gemacht hat, oder ob sich eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern „erpressen“ lassen sollte oder nicht.

Die Führungskraft wendet sich an die Personalabteilung, und diese läßt vom Personal-Controlling eine Auswertung der Mitarbeitervergütungsstruktur erstellen. Als Ergebnis erfährt die Führungskraft, daß ihre Vergütungsstruktur nicht schlechter ist als in anderen Organisationseinheiten und auch nicht schlechter als in vergleichbaren Branchen. Was bedeutet das konkret für die Führungskraft? Das Controlling hat die Struktur untersucht und nicht die Einzelgehälter, die im übrigen das Controlling auch nichts angehen, da es sich um personenbezogene und nicht um strukturelle Daten handelt.

Trotz stimmiger Struktur könnte es sein, daß im Einzelfall die Schwankungen nach oben oder unten sehr groß sind, so daß sich Mitarbeiter nicht gerecht behandelt fühlen. Die Führungskraft muß also die Einzelgehälter miteinander vergleichen; ein Blick auf das Durchschnittseinkommen aller Mitarbeiter genügt nicht zur Problembewertung.

Auch im Bereich Personalentwicklung kommt der Frage nach Effektivität und Effizienz der durchzuführenden Maßnahmen eine immer stärkere Bedeutung zu. Die Messung bzw. Überprüfung von Lernerfolg ist ein mittlerweile klassisches Problemfeld des Personal-Controlling.

In jüngster Vergangenheit wird in diesem Zusammenhang verstärkt auf die Rahmenbedingungen und das Umfeld der Lernsituation geachtet. So findet die Einbindung der Mitglieder betroffener Bezugsgruppen und nicht nur des Teilnehmers in den Lernprozeß immer stärkere Verbreitung. Auch werden die Lernziele viel detaillierter erarbeitet, um optimale Maßnahmen auswählen zu können. Die Differenzierung in die Auswirkungsebenen Wissensveränderung, Einstellungsveränderung, Verhaltensveränderung, Ergebnisveränderung am Arbeitsplatz als Zielkategorie erleichtert auch die Frage nach dem Lerntransfer in die Praxis bzw. die Einschätzung des gesamten Lernerfolges.

Die Bündelung von einzelnen Teilnehmern an vergleichbaren externen Maßnahmen und stattdessen interne Maßnahmendurchführung ist ein weiterer Ansatzpunkt, die Kosten-Nutzen-Relation zu verbessern.

Der Praxisbezug kann damit verbessert und gegebenenfalls Verständnis oder Kooperation zwischen den Teilnehmern gefördert werden.

Sicherlich ist dies eine vereinfachte Sichtweise und wird den komplexen Zusammenhängen in Unternehmen nur annäherungsweise gerecht. Sie macht aber deutlich, daß richtig verstandenes und angewandtes Personal-Controlling durchaus eine wesentliche Hilfestellung sein kann und nicht nur den drohend erhobenen Zeigefinger repräsentiert.

Eine Trendwende ist unverkennbar. Nachdem in den 90er Jahren organisatorische Maßnahmen das Bild der Veränderungen in Unternehmen geprägt haben, rückt der Mensch zusehends in den Mittelpunkt leistungssteigernder Aktivitäten. Die „Renaissance“ der Motivationskomponente zur Verbesserung der unternehmensweiten Ausschöpfung vorhandener Leistungspotentiale ist die zweifelsohne geeignete Antwort auf die häufig depressiv stimmenden Organisationsanalysen oder pauschalen Kostenkürzungen in wirtschaftlich schlechten Zeiten.

Neben diesen intern durchzuführenden Maßnahmen steht dem Personalbereich aber auch stärker denn je externe Unterstützung zur Verfügung, die zum einen eine kostengünstige Arbeitsentlastung und positive Kosten-Nutzen-Relation bringt und zum anderen Innovationen und intern kaum verfügbares Know-how für die Unternehmen nutzbar werden läßt.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden nachfolgend einige Trends beschrieben und im Hinblick auf ihren Nutzen für Unternehmen bewertet.

### 9.5.1 MANAGEMENT AUF ZEIT

---

Temporäre Aufgabenstellungen – Projekte oder aber auch spezifische Sondersituationen in Unternehmen – lassen immer wieder die Frage auftauchen, inwieweit unbefristete Neueinstellungen Sinn machen und ob zeitlich befristete Lösungen nicht die bessere Alternative wären.

Eine differenzierte Betrachtung erscheint notwendig, um Empfehlungen für die Praxis ableiten zu können.

Neueinstellungen haben grundsätzlich Fixkostencharakter und erfordern eine mittel- und langfristige Personaleinsatz- und -entwicklungsplanung, eine nicht ganz einfache Aufgabe in Zeiten reduzierter Hierarchien. Der im öffentlichen Dienst schon jahrelang angeprangerte Beförderungsstau hat somit auch die Unternehmen erreicht und deutliche Auswirkungen auf Motivation und Leistungseffizienz der Mitarbeiter.

Die Idee, im Rahmen der Möglichkeiten auch „Management auf Zeit“ als Problemlösung in Erwägung zu ziehen, wird heute noch viel zuwenig genutzt.

Die Vorteile einer derartigen Lösung seien kurz angeführt: Es besteht die Möglichkeit, einen Spezialisten für eine festumrissene Aufgabenstellung mit Zielvorgabe zu verpflichten, ohne daß nach Aufgabenerfüllung ein Personalproblem entstehen kann.

Der Unterschied zu rein zeitlich befristeten Arbeitsverträgen besteht darin, daß der Manager auf Zeit zumeist keinen Dauerarbeitsplatz in einem Unternehmen anstrebt. Im

Gegensatz dazu wird der zeitlich befristet Eingestellte alles in Bewegung setzen, um nach dem befristeten Einsatz einen Dauervertrag zu erhalten, um die berufliche Zukunft zu sichern.

Die Integration eines Managers auf Zeit gelingt im Normalfall auch leichter als bei einer neuen Führungskraft. Durch die Befristung mit Problemlösungscharakter wird der „Kampf“ der Kollegen untereinander zur Festigung informeller Strukturen weitgehend vermieden, da vom Neuen kaum dauerhafte Gefahr droht.

Ein weiterer Vorteil ist, daß Manager auf Zeit über professionelle Agenturen wesentlich schneller zu verpflichten sind als Führungskräfte für eine unbefristete Tätigkeit. Grund hierfür sind die wesentlich einfacheren Auswahlprozesse, aber auch meist nicht vorhandene Kündigungsfristen der temporär einsetzbaren Manager. Zusammenfassend läßt sich sagen, daß das Erfolgs- und Kostenrisiko bei Managern auf Zeit geringer zu bewerten ist als bei festanzustellenden Führungskräften. Berücksichtigt werden sollte auch, daß die Quote der festangestellten Führungskräfte, die das Unternehmen im ersten Jahr nach Eintritt wieder verlassen, auf etwa 30% (!) geschätzt wird.

Die möglichen Nachteile der Problemlösung durch Management auf Zeit sollten im Einzelfall geprüft werden. So ist sicherlich der Kostenfaktor für die Einsatzzeit zwei- bis dreimal so hoch wie bei einer festangestellten Führungskraft. Dieses Kostenvolumen, meist gekoppelt mit nicht unerheblichen Nebenkosten, läßt häufig, da auf eine Gegenüberstellung des langfristigen Kostenblocks für Festangestellte meist verzichtet wird, Management auf Zeit scheitern.

Nicht selten herrscht auch die Unsicherheit vor, ob der Manager auf Zeit vielleicht nicht doch einen festen Arbeitsplatz anstrebt und wenn nicht, was wohl passieren wird, wenn erst nach Beendigung des Managements auf Zeit Mängel in der Aufgabenerfüllung sichtbar werden. Ist dann der Manager auf Zeit haftbar zu machen im Sinne eines Werkvertrages?

Eine allgemeine Bewertung dieser Fragen fällt schwer, da jede Einzelfallkonstellation eine andere ist. In jedem Falle empfiehlt es sich, die vertraglichen Regelungen nicht auf die leichte Schulter zu nehmen und im Vorfeld der Zusammenarbeit Klarheit zu schaffen, statt hinterher zu streiten.

Management auf Zeit bedeutet aber auch Know-how-Verlust für das Unternehmen nach Beendigung der Einsatzzeit. Schon aus diesem Grunde bietet es sich eher für Sonderfälle an denn als generelle Alternative zu festen Beschäftigungsverhältnissen für Führungskräfte.

## 9.5.2 OUTSOURCING

---

Die unternehmensstrategische Zielsetzung der Konzentration auf Kernkompetenzen führt immer wieder zu Ausgliederungsüberlegungen. Es wird heute meist zwischen internem Outsourcing – Ausgliederung samt Mitarbeiter – und externem Outsourcing – Ausgliederung ohne Mitarbeiter – unterschieden. Beide Alternativen haben gravierende personalwirtschaftliche Auswirkungen.

Beim internen Outsourcing wird ein Unternehmensteil ausgegliedert und in eine andere Gesellschaft oder in einen bereits bestehenden größeren Verbund mit meist ähnlichen Tätigkeiten eingebracht. Die Arbeitsverträge mit dem bisherigen Arbeitgeber müssen aufgelöst und durch neue Arbeitsverträge ersetzt werden. Eine Besitzstandswahrung, bezogen auf die Arbeitsverträge, wird in den seltensten Fällen möglich sein, so daß die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich ausgliedern zu lassen, nicht selten mit Ausgleichszahlungen „versüßt“ wird. Allerdings sollten die emotionalen Hemmnisse nicht unterschätzt werden. Schließlich muß sich z.B. ein langjähriger Mitarbeiter eines Traditionsunternehmens erst damit abfinden, im Prinzip nicht mehr zum Unternehmen zu gehören.

Häufig erhalten die Mitarbeiter im Rahmen des internen Outsourcing die Chance, sich am neuen Unternehmen zu beteiligen. Ziel ist es, hierdurch eine stärkere Identifikation mit dem neuen Unternehmen zu erreichen und durch die persönliche (Mit-)Eigentümerrolle vorhandene Leistungspotentiale noch stärker zu mobilisieren.

Das ausgliedernde Unternehmen wird in aller Regel ein starkes Interesse haben, daß ausgegliederte Einheiten kurzfristig und dauerhaft erfolgreich sind, um nicht in den Verdacht zu geraten, unrentable Unternehmensteile zu Lasten der Mitarbeiter „zu entsorgen“. Dies erklärt auch, daß ausgegliederte Einheiten Fixaufträge vom ausgliedernden Unternehmen zumindest für eine Anlaufphase erhalten oder auch durch Subventionierung und Verlustübernahme befristet auf z. B. zwei bis drei Jahre unterstützt werden.

Auch wenn auf den ersten Blick für alle Seiten Vorteile erkennbar sind, zeigt sich doch recht häufig, daß eine schlecht funktionierende Unternehmenseinheit nicht dadurch automatisch besser wird, daß sie ausgegliedert wird. Weiterhin darf die Schwierigkeit nicht unterschätzt werden, als neues Unternehmen neue Aufträge bei neuen Kunden zu akquirieren – von Mitarbeitern, die das Verhalten hierfür nicht gelernt haben. Auch intern erfolgreiche Führungskräfte und Mitarbeiter durchleben meist nicht erwartete Krisen, wenn sie sich dem Wettbewerb ohne das bisher schützende Umfeld stellen müssen.

Internes Outsourcing sollte im Vorfeld mit den Beteiligten diskutiert werden, eine Chance auf Erfolg realistisch sein. Die Mitarbeiter müssen intensiv auf die neuen Aufgaben und Rollen im neuen Unternehmen vorbereitet werden.

Im Rahmen des externen Outsourcing werden Aufgaben verlagert, ohne daß Mitarbeiter mit übergeben werden. Prinzipiell sind große arbeitsrechtliche Probleme zu erwarten, wenn im Rahmen dieser Auslagerung von Aufgaben die Mitarbeiterzahl reduziert werden soll.

Outsourcing betreffende Kosten-Nutzen-Überlegungen werden selten umfassend durchgeführt. Häufig gibt es eine unternehmenspolitische Zielsetzung, etwa den Abbau von 10 Prozent der Belegschaft. Durch internes Outsourcing ist dies oft leichter zu erreichen als durch Rationalisierung oder Leistungsverdichtung. Die ausgegliederte Leistung muß dann zwar gegebenenfalls auch teurer erkaufte werden, Personalzahlen und -kosten konnten jedoch gesenkt werden.

Outsourcing kann als *Instrument moderner Unternehmensführung* erfolgreich sein, wenn die Rahmenbedingungen entsprechend geschaffen werden; ansonsten wird eine systematische Kosten-Nutzen-Betrachtung kaum die gewünschten Ergebnisse bringen können.

---

### 9.5.3 OUTPLACEMENT

---

Stellenabbau hat in den meisten Fällen auch einen Personalabbau zur Folge. In ungünstigen Fällen können mehrere Mitarbeiter oder sogar Mitarbeitergruppen betroffen sein, oder aber Einzelpersonen. Insbesondere Mitarbeitern und Führungskräften mit langer Betriebszugehörigkeit fällt es oft schwer, sich am Arbeitsmarkt mangels Erfahrung zu orientieren und qualifiziert zu präsentieren.

In den letzten Jahren hat sich eine personalwirtschaftliche Dienstleistung im Beratungsmarkt durchgesetzt, die als Outplacement- oder Gruppen-Outplacement-Beratung eine Hilfestellung für Mitarbeiter anbietet, die ihren Arbeitsplatz verloren haben bzw. verlieren werden. Fast immer werden die Kosten für diese Dienstleistung vom bisherigen Arbeitgeber übernommen und die Inanspruchnahme dieser Beratungsleistung, z. B. im Aufhebungsvertrag, geregelt.

Folgender Service wird im Regelfall von Beratungen im Bereich Outplacement angeboten:

- individuelle Definition der zukünftigen beruflichen Zielsetzung mit entsprechender Analyse der fachlichen und persönlichen Stärken und Schwächen,
- Unterstützung bei der Erstellung aussagekräftiger Bewerbungsunterlagen und Vorbereitung auf Kontaktgespräche (z. B. Video-Training),
- systematisches Aktivieren von Kontakten am Markt,
- Hilfestellung bei Vertragsverhandlungen,
- Beratung bei Existenzgründung und
- Bereitstellung einer funktionsfähigen Infrastruktur.

Die Outplacement-Beratungsleistung hat zwei Schwerpunkte: Zum einen werden die methodischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bewerbung geschaffen, und zum anderen erhält der Kandidat die Möglichkeit des offenen und ehrlichen Austausches über die bisherige berufliche Entwicklung und damit verbundene Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt. Wichtig ist die kontinuierliche psychologische Betreuung in der für viele Menschen äußerst schwierigen Neuausrichtungs-Phase.

Das personalabbauende Unternehmen dokumentiert mit dem Bereitstellen dieser externen Dienstleistung eine Verantwortung auch für die Mitarbeiter, die entlassen werden müssen. Leider ist jedoch immer wieder festzustellen, daß die Outplacement-Möglichkeit für die Mitarbeiter wohl eher zur Beruhigung des schlechten Gewissens von Unternehmen dienen soll, wenn der Umgang miteinander im Rahmen von Entlassungsgesprächen als Maßstab der tatsächlichen inneren Einstellung der betrauten Führungskräfte gelten kann.

---

#### **9.5.4 TELEARBEIT**

---

Die moderne Heimarbeit trägt den Namen Telearbeit. Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnik ermöglichen ein vom Standort eines Unternehmens räumlich unabhängiges Arbeiten. Die Verbindung zum Arbeitgeber und dem eigenen Arbeitsumfeld wird über elektronische Medien hergestellt und gewährleistet eine umfassende Kommunikation. Auch wenn bis heute die Telearbeit in Deutschland die erwartete Verbreitung noch nicht erreichen konnte, so ist doch absehbar, daß für spezifische Anforderungen Telearbeit für alle Beteiligten – Unternehmen, Mitarbeiter und gegebenenfalls Kunden – durchaus beträchtliche Vorteile bieten kann.

Grundsätzlich können zwei Alternativen der Telearbeit zur Anwendung kommen: Telearbeit wird im engeren Sinne verstanden als Verlagerung der Aufgabendurchführung, d. h. im Regelfall in die Wohnung der Mitarbeiter. In diesem Fall wird die Kommunikation zum Arbeitgeber durch die elektronischen Medien hergestellt und je nach Bedarf zusätzlich durch fest vereinbarte oder unregelmäßige Arbeitsmeetings in den Räumen des Arbeitgebers. Die Vorteile der Arbeit zu Hause können für die Mitarbeiter beträchtlich sein. So können sie die Arbeitszeit im wesentlichen frei gestalten und ihrem Tagesrhythmus bzw. den Rahmenbedingungen ihres Umfeldes besser anpassen. Des weiteren können Kosten und Zeiten für den täglichen Weg zur Arbeit eingespart werden. Ein ungestörteres Arbeiten könnte grundsätzlich möglich sein, sofern das persönliche Umfeld dies zuläßt. Beruf und Familie lassen sich gegebenenfalls besser aufeinander abstimmen.

Die Formulierung der letzten Aussagen im Konjunktiv macht deutlich, daß die tatsächliche Ausschöpfung der theoretischen Möglichkeiten nicht immer gelingt. Gründe hierfür sind die häufig vorhandenen Störfaktoren im persönlichen Umfeld, die nicht selten nur mit hoher Disziplin auszuschalten sind. Als Problem ergibt sich aber auch immer wieder die Vereinsamung der Mitarbeiter, denen der soziale Kontakt zum bisherigen Umfeld fehlt.

Personalwirtschaftlich anspruchsvoll ist die Führung dieser Mitarbeiter, z. B. durch die Betreuung durch die Personalabteilung. Die Erfahrung muß auch erst noch zeigen, inwieweit diese moderne Heimarbeit im nächsten Schritt nicht logischerweise zu freien Mitarbeiterverhältnissen führt, mit allen Chancen und Risiken für Mitarbeiter und Unternehmen.

Zweifelsohne läßt sich Telearbeit im engeren Sinn nur mit Überzeugung und Bereitschaft der betroffenen Mitarbeiter realisieren; ansonsten dürften die erwarteten Produktivitätszuwächse kaum realisiert werden können.

Telearbeit im weiteren Sinne wird verstanden als Aufgabenübertragung an professionelle Call-Center, deren Mitarbeiter mittels Telearbeit z. B. Kundenanfragen beantworten. Für den Kunden ist meist nicht erkennbar, daß er nicht direkt mit seinem Ansprechpartner in Kontakt kommt, sondern mit einem zwischengeschalteten „Vermittler“.

Für die Mitarbeiter besteht meist nicht die Gelegenheit, auch diese Tätigkeit von zu Hause aus erledigen zu können. Größter Vorteil für die Mitarbeiter könnte eine flexible Zeiteinteilung sein – mit entsprechender Vorankündigung, wenn die Logistik des Call-Centers dies zuläßt.

Für die Unternehmen bedeuten diese beiden Arten der Telearbeit grundsätzlich unterschiedliche Vorgehensweisen. Die Telearbeit im engeren Sinn baut weiterhin auf die eigenen Mitarbeiter, während die Telearbeit im weiteren Sinne z. B. mögliche Arbeitspitzen über Dienstleistungsverträge an Dritte vergibt, ohne dann eigene Mitarbeiter einzusetzen.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß Telearbeit weiter auf dem Vormarsch ist, daß aber insbesondere bei der Telearbeit im engeren Sinn die emotionalen Barrieren der Mitarbeiter diesbezüglichen Entscheidungen gegenüber nicht unterschätzt werden dürfen.

## **9.5.5 VIRTUELLES BÜRO**

---

Wenn jeder Mitarbeiter einen eigenen Arbeitsplatz mit Schreibtisch, Bürostuhl und Schränken hat, was in unseren Organisationen der Normalfall sein dürfte, ist leicht einzusehen, daß bei sechs Wochen Urlaub im Jahr und insgesamt 52 Jahresarbeitswochen immer mindestens 12 Prozent der Arbeitsplätze in unseren Büroräumen unbesetzt sind.

Die sonstige dienstliche Abwesenheit dürfte bei zurückhaltender Schätzung mit 10 bis 15 Prozent der Mitarbeiter ebenfalls für leere Büros sorgen, so daß insgesamt jeder vierte Arbeitsplatz ständig verwaist sein müßte.

Die Überlegungen zur Reduzierung dieses Kostenblocks haben zur Gestaltung des virtuellen Büros (virtual office) geführt, einer neuen Form der Büroorganisation.

So ist es denkbar, daß die zur Verfügung stehenden Büroräume und -möbel auf ein Maß beschränkt werden, das der Normalwahrscheinlichkeit der Anwesenheitsquote entspricht. Dies muß zwangsläufig dazu führen, daß sich unterschiedliche Mitarbeiter Büroräume teilen. Das virtuelle Büro geht in seiner Konzeption jedoch wesentlich weiter als reines Office-sharing, bei dem immer dieselben Mitarbeiter sich dasselbe Büro je nach individueller Anwesenheit teilen.

Bei der Errichtung des virtuellen Büros wird durch ein „intelligentes“ EDV-Programm automatisch beim Betreten des Bürogebäudes dem neu ankommenden Mitarbeiter ein freies Büro / ein freier Arbeitsplatz zugewiesen. Gleichzeitig wird ein innerbetrieblicher Auftrag ausgelöst, z. B. den gelagerten Rollcontainer des Mitarbeiters mit seinen persönlichen Arbeitsunterlagen in dieses Büro zu transportieren. Durch die identisch vernetzte EDV-Ausstattung aller Arbeitsplätze ist der gerade angekommene Mitarbeiter sofort arbeitsfähig.

Was sich – verglichen mit unseren Strukturen der Büro-Organisation – futuristisch anhört, hat die Unternehmensberatung Arthur Andersen Consulting in ihrer westeuropäischen Zentrale in Paris für ihre 1.150 Mitarbeiter bereits seit einigen Jahren realisiert.

Vernetzung und hohe EDV-Durchdringung der in Frage kommenden Arbeitsplätze ist Voraussetzung für die Errichtung des virtuellen Büros, denn Aktenschränke voll Arbeitsunterlagen können nicht ständig im Haus von Büro zu Büro transportiert werden.

Es sind aber auch vom Arbeitsinhalt nicht alle Aufgaben gleichermaßen für das virtuelle Büro geeignet. Die Mitarbeiter, die interne Beratungsfunktionen innehaben, sollten für ihre Ansprechpartner leicht erreichbar sein, was kurze Wege und einfache Orientierung ohne erneutes Bürosuchen bei wiederholten Kontakten erfordert.

Die Entscheidungsträger werden sinnvollerweise im Einzelfall zu überprüfen haben, welche Nachteile am jeweiligen Arbeitsplatz der neuen Organisationsform virtuelles Büro entgegenstehen. Ein behutsames und die Betroffenen einbindendes Vorgehen ist sicher der richtige Weg, um Blockaden für dieses unkonventionelle Vorgehen von vornherein soweit als möglich zu reduzieren.

---

## **9.6 DER PERSONALREFERENT ALS PARTNER IM BETRIEBLICHEN ALLTAG**

---

Wie bereits kurz skizziert, sollte die Führungskraft einen speziellen Ansprechpartner aus der Personalabteilung benannt bekommen, der sich um alle personellen Belange des Organisationsbereiches dieser Führungskraft kümmert.

Diese Organisationsform ist als das sogenannte Referentensystem bekannt geworden. Den Ansprechpartner des Personalbereiches bezeichnet man dementsprechend als Personalreferent oder z. B. auch Kundenbetreuer der Führungskraft und des dazugehörigen

Organisationsbereiches. Dies ist eine Bezeichnung für eine bestimmte Aufgabe und hat zunächst mit einer hierarchischen Einstufung nichts zu tun.

Den Vorteil eines einzigen Ansprechpartners haben aber nicht nur der Leiter einer Organisationseinheit, sondern auch die Mitarbeiter. Die kontinuierliche Betreuung aller Mitarbeiter eines Betreuungsbereiches in Fragen der Personalarbeit ist damit Hauptvorteil des Referentensystems. Vom Eintritt eines Mitarbeiters bis zu seinem Ausscheiden kann somit eine individuelle, an den Bedürfnissen und Wünschen des Mitarbeiters orientierte Personalbetreuung gewährleistet werden.

Durch die detaillierten Kenntnisse eines umfassend eingearbeiteten Personalreferenten über die Mitarbeiter und die Arbeitsplätze können personelle Maßnahmen, wie z. B. Beschaffung, Entwicklung sowie in konkreten Fällen Beförderungen, Versetzungen, Durchführung von Disziplinarmaßnahmen oder Kündigungen, sachlich stärker fundiert und unter Berücksichtigung besonderer individueller Umstände gesetzt werden. Die Vertrauensbasis zwischen der Führungskraft und dem Personalreferenten wächst ebenso wie die Vertrauensbasis zwischen Personalreferent und Mitarbeiter.

Hierdurch wird in besonderem Maße auch unternehmensbezogenen Forderungen Rechnung getragen. Durch die regelmäßige intensive Betreuung können konfliktträchtige Situationen frühzeitig erkannt und vor Ausbruch unkontrollierbarer Reaktionen der Mitarbeiter rechtzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen werden.

Ein wirkungsvoll arbeitendes Referentensystem unterstützt insofern die Führungskräfte bei der gemeinsamen Erreichung von Leistungszielen mit den Mitarbeitern. Um alle Mißverständnisse auszuräumen, sei aber nochmals betont, daß die Führungsverantwortung für die Mitarbeiter nach wie vor uneingeschränkt bei der direkten Führungskraft der Mitarbeiter liegt. Der Personalreferent kann ein hilfreicher Partner sein, aber nur dann, wenn er nicht als Gegner angesehen wird.

Außerdem erscheint es selbstverständlich, daß der Personalreferent fachlich qualifiziert und auch persönlich den Anforderungen an diese umfassende Tätigkeit gewachsen ist. Nicht immer ist dies gewährleistet. Im Dialog zwischen Führungskräften, dem zu betreuenden Mitarbeiterkreis und Personalreferenten sollten erkannte Defizite offen thematisiert und nach Abhilfemöglichkeiten gesucht werden, um die Vertrauensbasis der Beteiligten nicht zu gefährden.

**KAPITEL 10:**  
**FÜHRUNGSKRAFT IM 21. JAHRHUNDERT**

---

- 1 Welche Auswirkungen hat die demographische Entwicklung unserer Bevölkerung auf den zukünftigen Bedarf an Führungskräften?

---
- 2 Neue Märkte, neue Produkte, neue Herausforderungen: Wie können Sie sich als Führungskraft darauf einstellen?

---
- 3 Warum können bürokratische Organisationsformen die betriebliche Flexibilität einschränken?

---
- 4 Haben Sie einmal daran gedacht, Ihre nächste größere Aufgabe in Form eines Projektes abzuwickeln?

---
- 5 Versuchen Sie bitte die ideale Führungskraft der Zukunft zu beschreiben.

---
- 6 Wie sehen Sie das zukünftige Verhältnis von fachlichen und überfachlichen Qualifikationen einer Führungskraft?

---
- 7 Was verstehen Sie unter der „sozialen Kompetenz“ einer Führungskraft?

---
- 8 Wie kann Ihnen die moderne Bürotechnik bei der Erfüllung Ihrer Führungsaufgaben helfen?

---
- 9 Überlegen Sie sich, welche neuen Führungsaufgaben auf die Führungskraft der Zukunft zukommen werden.

---

Nicht nur die Personalführungsfunktion, sondern auch die Führungskräfte selbst unterliegen einem Wandel. Sie verändern sich ständig und kontinuierlich mit dem gesellschaftlichen und betrieblichen Umfeld. Sie sind Teil des produktiven und sozialen Systems „Unternehmen“. Die Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft und die sie betreffenden Rahmenfaktoren sollen in diesem Kapitel komprimiert dargestellt werden.

Der zeitliche Faktor erhält darüber hinaus eine neue Dimension. Die Produktzyklen werden schneller und damit verbunden unternehmerische Entscheidungen auch immer risikoreicher.

Die Führungskräfte der Zukunft müssen noch stärker als in der Vergangenheit lernen, Prioritäten zu setzen und wichtige von dringenden Aktivitäten zu unterscheiden.

Mit zunehmend flacher werdender Hierarchie wird der Umfang der Führungsarbeit größer – bei unverändert gleichem Zeitbudget.

Gleichzeitig erfordert das fortschreitende Spezialistentum immer größere Fähigkeiten in die Integration von Arbeitsteams. Die Führungskräfte der Zukunft werden sich nahezu ausschließlich mit Information, Kommunikation und Entscheidungsfindung auseinandersetzen haben. Die zeitliche Dauer der einzelnen Aktivitäten wird noch weiter sinken, der Wettbewerbsvorsprung der Zukunft wird vielfach der Zeitvorsprung sein, um Deckungsbeiträge für weitere Innovationen zu erwirtschaften – bis zu dem Zeitpunkt, zu dem die Konkurrenz aufgeschlossen hat.

Das Denken in Märkten und Prozessen wird immer begleitet sein von einem massiven Zeitdruck, der die alles beherrschende Rahmenbedingung für die Führungskräfte der Zukunft darstellen wird.

## 10.1 DIE ENTWICKLUNG DES FÜHRUNGSKRÄFTEBEDARFS

---

Die demographische Entwicklung zeigt deutlich, daß sich die Alterspyramide in unserem Land zu Ungunsten der arbeitenden Bevölkerung verändert und die Zahl der Rentner immer mehr zunimmt. Bei den Geburtenraten der letzten Jahre ist darüber hinaus der Ausblick hin zu einer „vergreisenden“ Gesellschaft durchaus realistisch.

Ohne Berücksichtigung der sich verändernden Arbeitswelt sind diese Aussagen in bezug auf den zukünftigen Führungskräftebedarf nicht allzu aussagekräftig.

Zum einen spielen hierbei wechselnde Konjunkturzyklen eine große Rolle, zum anderen ist die Gruppe der Führungskräfte derart heterogen, daß Überlegungen zum zukünftigen Führungskräftebedarf einer differenzierten Betrachtung bedürfen.

Führung und Zusammenarbeit wird zukünftig eine neue Dimension erhalten, so daß die Anforderungen an die Fähigkeit, auf allen Ebenen und in Projekten zu führen und zusammenzuarbeiten, ständig wachsen. Dies ist begründet in der Entwicklung eines immer größeren Spezialistentums, das jedoch nur in seiner Vernetztheit zu übergeordneten Aufgabenstellungen nützlich sein kann. Dem optimalen Zusammenspiel unterschiedlicher Partner, meist ohne gegenseitige hierarchische Macht, kommt zukünftig eine besondere Bedeutung zu. Der Bedarf an Mitarbeitern, die diese Fähigkeiten mitbringen, wird zweifelsohne enorm steigen, unabhängig vom spezifischen Aufgabengebiet und von der Branche.

Da ebenfalls absehbar ist, daß immer stärker in Projekten gearbeitet wird, kann ein erhöhter Bedarf an Führungskräften in diesem Bereich prognostiziert werden. Es ist jedoch damit zu rechnen, daß die Funktionenübernahmen in zunehmendem Maße zeitlich befristet werden oder stärkeren Veränderungen in der Aufgabenstellung oder in der organisatorischen Zuordnung unterliegen als heute.

Sicherlich wird es auch zukünftig Hierarchien geben; eine feste und dauerhafte Zuordnung über mehrere Ebenen hinweg dürfte jedoch zur Ausnahme werden.

Ein weiterer Aspekt, der den steigenden Bedarf an Mitarbeitern mit Führungsfähigkeiten deutlich macht, ist die weitestgehende Delegation von Verantwortung in Richtung ausführende Ebene. Dies bedeutet eine höhere Kompetenz der betroffenen Mitarbeiter – in den überfachlichen Anforderungen an die Fähigkeit von Führung und Zusammenarbeit nach oben und nach unten, aber auch auf gleicher Ebene.

Zusammenfassend läßt sich ein höherer Bedarf an Mitarbeiter- und Führungsqualifikation prognostizieren, dies jedoch nur unter der wahrscheinlichen Prämisse veränderter Strukturen und flacher Hierarchien.

## **10.2 DIE KONSEQUENZEN DER INTERNATIONALISIERUNG**

---

Das Unternehmen steht mit seiner Umwelt in Wechselbeziehung. Kulturelle, politische und wirtschaftliche Einflüsse erfordern Anpassungsmaßnahmen, um die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu gewährleisten.

Die Internationalisierung ist das Ergebnis solcher globaler Umwelteinflüsse; auslösendes Hauptmotiv sind die Veränderungen am Markt.

Internationalisierung heißt Markterschließung über die Grenzen hinweg, Einkaufsmärkte ebenso betreffend wie Absatzmärkte.

Folgende Überlegungen lassen sich aus dem Internationalisierungsprozeß für den Führungskräftebedarf ableiten:

Die Planung und der Aufbau von Kooperationen / Unternehmen im Ausland ziehen einen erhöhten Bedarf an Führungskräften nach sich. Die Tochtergesellschaften sollen konzeptionell, d. h. in ihrer Unternehmensstruktur, Unternehmenskultur und auch in ihrem Produktionsprozeß, in das Stammunternehmen eingebunden werden. Dies kann nur über einen ausreichenden Personaltransfer in beide Richtungen verwirklicht werden.

Auch die Vernetzung der einzelnen Unternehmen eines Konzerns erzeugt einen Führungskräftebedarf, sei es in zentralen Managementstellen, übergeordneten Kontrollfunktionen oder in komplexen Informationssystemen, ebenso internationale Projektarbeit.

Die Forderung an den Manager der Zukunft lautet also:

- mehr Mobilität,
- mehr Flexibilität und
- mehr fachübergreifende Qualifikationen

einerseits bezogen auf sich ändernde Marktstrukturen und andererseits mehr Sensibilität im Umgang mit fremden Kulturkreisen.

## **10.3 DER WANDEL DER ORGANISATIONSSTRUKTUREN**

---

Stark hierarchisch orientierte Organisationsstrukturen werden in Zukunft an Bedeutung verlieren. Dies ist eine logische Konsequenz der veränderten Arbeitsstrukturen. Trotz starker Arbeitsteilung war in der Vergangenheit aufgrund einfacher Definition der Schnittstellen eine Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten mit hoher Arbeitsteilung problemlos zu handhaben. Die neuen komplexen Arbeitsstrukturen und

auch in Prozessen ablaufenden Aufgabenstellungen sind wesentlich schwieriger zu koordinieren und über mehrere Hierarchiestufen nur schwerfällig zu steuern.

Die Tendenz geht dahin, kleinere schlagkräftige Einheiten zu schaffen – zwar mit fest vorgegebener Zielsetzung, aber einem hohen Spielraum in der Umsetzung. Durch diese vergrößerte Eigenständigkeit können Hierarchieebenen eingespart und der Informationsfluß verbessert werden.

Die Entscheidungswege werden kürzer, die Reaktionszeit auf Veränderungen der Rahmenbedingungen ebenso.

Die Frage nach der optimalen Größe einer Organisation wird immer stärker in den Vordergrund treten. Schon heute zeichnet sich die Tendenz ab, daß auch Großunternehmen sich in kleinere Einheiten aufsplitten und das Prinzip der Profit-Center-Organisation weiter Verbreitung findet. Hierunter versteht man eine Managementform, bei der die volle Verantwortung für eine Organisation – also auch für den wirtschaftlichen Erfolg – auf den Profit-Center-Leiter übergeht.

Die wenigsten Führungskräfte sind auf diese Form der Managementverantwortung vorbereitet. Profit-Center-Leiter haben von ihrer Erfahrung berichtet, daß die volle eigenverantwortliche Führung auch einer kleinen Organisationseinheit schwieriger zu realisieren ist als die Führung eines großen Bereiches in einer festgefühten Hierarchie.

Unabhängig von diesen formal zu vollziehenden Veränderungen der Organisationsstruktur werden sich die Abläufe wesentlich verändern. Die komplexen Aufgabenstellungen machen häufige Abstimmungen notwendig, die einen neuen Stil der Zusammenarbeit und Kommunikation erforderlich machen.

Insofern müssen die Führungskräfte der Zukunft auch über ein wesentlich größeres Repertoire an Führungstechniken verfügen – nicht nur theoretisch angeeignet und begriffen, sondern auch in der Praxis trainiert. Dies bedeutet, daß die Vorbereitung auf die zu erwartenden neuen Führungsfunktionen bereits im Vorfeld wesentlich intensiver und zielorientierter ausgerichtet sein muß als heute. Unternehmerisch handeln ist das Gebot der Stunde auf allen Hierarchieebenen.

---

#### **10.4 DIE PROJEKTARBEIT**

---

Die zukünftig mit hoher Wahrscheinlichkeit am häufigsten anzutreffende Organisationsform ist die Projektorganisation. Als fachbereichsübergreifende Arbeitsform kann die Projektorganisation unabhängig von Veränderungen der formalen Organisationsform eines Unternehmens etabliert werden.

Projekte sind dadurch gekennzeichnet, daß Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, ohne daß irgendeine Person – auch nicht der Projektleiter – eine hierarchisch vorgegebene Machtfunktion erhält.

Die Projektarbeit kann aus diesem Grunde nur dann erfolgreich sein, wenn der kooperativen Zusammenarbeit von allen Projektpartnern nicht nur eine große Bedeutung beigemessen wird, sondern wenn sie auch tatsächlich von allen in der Projektarbeit gelebt wird. Der Erfolg einer Projektarbeit hängt vom schwächsten Glied des Arbeitsteams ab. Das müssen alle erkennen und in diese Richtung besondere Hilfestellung leisten.

Grundsätzlich gibt es die Möglichkeit, Projektarbeiten als alleinige Tätigkeit zu übernehmen oder über die eigentliche Aufgabenstellung hinaus in Projekten tätig zu sein. Die erste Möglichkeit macht nur für Projektleiter Sinn, die als Qualifikationsmerkmal über das methodische Rüstzeug zur Projektleitung verfügen. Sie können in mehreren Projekten gleichzeitig tätig sein und werden nach Projektabschluß andere Projekte übernehmen.

Für „normale“ Mitarbeiter macht es generell wenig Sinn, sie für einen begrenzten Zeitraum voll für ein Projekt abzustellen. Grund hierfür ist die Ungewißheit, welche Aufgabe nach Projektende von dem Mitarbeiter übernommen werden kann, und die Möglichkeit, ein Projekt nur um seiner selbst willen am Leben zu erhalten oder Nachfolgeprojekte geschickt zu installieren. Als Ausnahme sollte eine zeitlich fixierte Projekt-tätigkeit nur dann in Frage kommen, wenn zu Beginn schon fest vereinbart wird, welche Tätigkeit der Mitarbeiter nach Projektende übernehmen soll.

Im Idealfall sollten Projektmitarbeiter „nebenamtlich“ in Projekten tätig sein und sich in dieser Tätigkeit für höherwertige Aufgaben empfehlen.

## **10.5 DIE QUALIFIKATION DER ZUKUNFT – MITARBEITEREINSATZ NACH EIGNUNG UND NEIGUNG**

---

Die sich ändernden Anforderungen an die Führung im Bereich der Sachaufgaben haben auch ihre Auswirkungen auf die Qualifikation der Führungskräfte. Der wissenschaftliche Fortschritt hat ein derart rasantes Tempo erreicht, daß es kaum noch möglich ist, auf einem Fachgebiet ständig auf dem laufenden zu sein. Die große Informationsflut hat zu einer gewissen Unsicherheit beigetragen. Das Wissen ist nicht mehr zu verarbeiten. Die in immer größerer Anzahl entstehenden Datenbanken produzieren weitere Informationen, die normale Führungskraft ist der Überforderung nahe.

Trotzdem muß jede Führungskraft ihre fachlichen Qualifikationen ebenso weiterentwickeln wie ihre überfachlichen Qualifikationen. Während in der jüngsten Vergangenheit der Schwerpunkt der Anforderungen meist noch in der fachlichen Komponente ge-

sehen wurde, gewinnt die Führungsfunktion, als Teil der überfachlichen Komponente, an Bedeutung und ist auf dem besten Wege, die fachliche Qualifikation als Schlüsselqualifikation abzulösen.

Dies muß einen Prozeß des Umdenkens auslösen, denn vielen Führungskräften fällt die Vorstellung schwer, im fachlichen Bereich vollständig von Mitarbeitern abhängig zu sein. Zwar existiert diese Abhängigkeit auch heute schon vielerorts, nur wahrhaben möchten dies die Führungskräfte nicht.

Solange die Zusammenarbeit gut funktioniert, bleibt die Illusion gewahrt; wenn aber „Sand ins Getriebe“ der Kooperation gerät, wird manchem schlagartig klar, welchen Fachqualifikationsvorsprung die Mitarbeiter tatsächlich besitzen.

Letztendlich ist jedoch entscheidend, ob es gelingt, die Mitarbeiter nach Eignung und Neigung im Arbeitsalltag einzusetzen. Während in der Vergangenheit die Qualifikationsseite, also Eignung, im Vordergrund stand, erhält die Motivationsseite, also Neigung, zusehends eine größere Bedeutung. Nach dem Motto: „Wo ein Wille, ist auch ein Weg“ oder „Ein Wille versetzt Berge“, macht sich mittlerweile die Überzeugung breit, daß ohne entsprechende Leistungsmotivation die beste Qualifikation nicht richtig zur Geltung kommen kann.

### **10.5.1 DIE FACHLICHE QUALIFIKATION**

---

Die Führungskraft der Zukunft wird mit großer Wahrscheinlichkeit ohne ein Mindestmaß an technischem und wirtschaftlichem Wissen kaum erfolgreich sein können. In die höheren Etagen werden nur noch ausnahmsweise Mitarbeiter ohne Universitätsausbildung gelangen können. Eine qualifizierte Ausbildung alleine genügt aber auf keinen Fall. Der schnelle Aufstieg ohne ausreichende berufliche Erfahrung wird seltener werden.

Eine Technikausbildung wird das Verständnis für die Veränderungen der Rahmenbedingungen erleichtern, da der Fortschritt auf technischem Gebiet immer stärker in den Vordergrund tritt.

Es wird zukünftig notwendig sein, in kürzeren Abständen das eigene Wissen zu aktualisieren. Die systematische, kontinuierliche und neben der beruflichen Tätigkeit durchgeführte Weiterbildung wird einen wesentlichen Stellenwert erhalten, auch in der Gestaltung unserer Freizeit. Die Arbeitszeitverkürzung wird nur noch auf dem Papier existieren oder für die Mitarbeiter, die mit dem beruflich Erreichten zufrieden sind.

Erfolgreiche Führungskräfte werden sich auch im Bereich der Fremdsprachen stärker engagieren müssen. Auch in höherem Alter werden noch fachliche Lernprozesse gefordert werden, die aus heutiger Sicht eher zum Lächeln Anlaß geben.

Lebenslanges Lernen wird zum Alltag gehören und nicht mehr nur wenigen vorbehalten sein. Es zeichnen sich Tendenzen ab, daß Wissen und Können sich zu einem neuen hierarchieunabhängigen Statussymbol entwickeln könnten.

## **10.5.2 DIE ÜBERFACHLICHE QUALIFIKATION**

---

Unter dem Begriff der überfachlichen Qualifikation faßt man alle Fähigkeiten zusammen, die notwendig sind:

- fachliche Qualifikation sinnvoll zu verwerten sowie
- die Führungsfunktion optimal zu gestalten.

Es gibt drei große Bereiche, in denen die überfachlichen Qualifikationen von Führungskräften die Grundlage bieten für eine fachliche Zielverwirklichung:

- Arbeitstechniken oder Methodenkompetenz,
- soziale Kompetenz und
- Führungsqualifikation.

### **(1) Die Arbeitstechniken / Methodenkompetenz**

Als wesentliche Arbeitstechniken von Führungskräften können genannt werden:

#### **- *Entscheidungs- und Problemlösungstechniken***

Systematisches Entscheidungsverhalten ist methodisch ebenso erlernbar wie ein zielgerichtetes Verhalten im Bereich Problemlösung.

Es ist jedoch stets darauf zu achten, daß Entscheidungs- und Problemlösungsvorgänge durch sich gleichzeitig überlagernde rationale und emotionale Komponenten geprägt sind, also nicht nur verstandesmäßig begriffen werden können.

#### **- *Präsentationstechniken***

In unserer informationsorientierten Welt wird es immer wichtiger, auch vor Gruppen Sachverhalte nicht nur klar und verständlich, sondern auch für die Zuhörer attraktiv und motivierend darzustellen.

Neben dem persönlichen Erscheinungsbild des Präsentierenden wirkt die Vortragsart besonders stark auf die Zielgruppe. Eine überzeugende Darstellung schwieriger Sachverhalte macht eine Visualisierung notwendig, die gleichzeitig auf das Wesentliche reduziert ist und eine logische Strukturierung aufweist.

## - *Rhetorik*

Die Kommunikation erhält eine neue Dimension. Die Überzeugungsfähigkeit durch das gesprochene Wort wird wichtiger. Nur durch intensives Training kann die eigene Rhetorik verbessert werden. Hierzu ist ein kritisches Feedback notwendig, um die persönlichen Schwächen abzubauen zu können.

## - *Kreativitätstechniken*

Die Kreativitätstechniken dienen zur Auffindung ungewöhnlicher Lösungsansätze und neuer Ideen zur Aufgabenerfüllung. Kreativität kann sich in besonderem Maße in einer offenen Gruppenatmosphäre entwickeln, weil die Ideen mehrerer Personen systematisch ausgewertet und fortgeführt werden können.

Kreative, vielseitige Lösungen treten nur auf, wenn möglichst viele unterschiedliche Meinungen zusammentreffen. Kreativitätsfördernd wirkt eine positive, entspannte Atmosphäre. Im Idealfall sollte die Arbeitsgruppe aus dem normalen Arbeitsumfeld herausgelöst werden.

## - *Persönliche Arbeitsmethodik*

*Zeitmanagement:* „Kann die Führungskraft Zeit planen?“ Zu einem sinnvollen Zeitmanagement gehört in erster Linie ein hohes Maß an Selbstdisziplin, aber auch die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und Verantwortung zu delegieren. Die Zeit läßt sich nicht vermehren, man kann nur lernen, systematischer mit seinem Zeitbudget umzugehen.

*Termine und Besprechungen:* Die Hetze von einem Termin zum anderen ist sicher vielen Führungskräften bekannt. Wie oft ärgert man sich, wie gering die Ergebnisse auch wichtiger Besprechungen sind. Jede Führungskraft sollte sich intensiv überlegen, ob sämtliche Termine tatsächlich wahrgenommen werden müssen, und wenn ja, ob die Möglichkeit, einen Vertreter zu schicken, gegeben ist. Wenn nicht, sollte man wenigstens auf eine straffe Besprechungsdurchführung hinwirken und ein Ergebnisprotokoll mit Kennzeichnung der Verantwortlichen und Zeitvereinbarungen fordern.

*Telefon:* Das Arbeitsmittel Telefon ist der größte Störfaktor im Arbeitsalltag einer Führungskraft. Den Umgang mit ihm hat niemand gelernt. Auch das Telefonieren kann geplant werden. Wer immer dann direkt zum Telefonhörer greift, wenn ihm gerade etwas spontan einfällt, wird häufig Tätigkeiten unterbrechen müssen. Die Aufnahme dieser Arbeit nach dem Telefonieren erfordert immer wieder einen neuen gedanklichen Anlauf und reduziert die persönliche Effektivität. E-Mail ist modern, funktionell und auch für Nacharbeit geeignet, ersetzt aber nicht das Telefon und schon gar nicht den persönlichen Kontakt.

## - Sekretariat

Die ehemals als reine Schreibkraft eingesetzte Sekretärin entpuppt sich immer mehr als Assistentin und Teammanagerin. Wer die Mitsprache- und Entscheidungsvorbereitung in seinem Vorzimmer verkümmern läßt, ist selbst daran schuld, wenn er sich in hektischer Betriebsamkeit befindet.

Eine optimale Entlastung des Chefs durch das Sekretariat kann jedoch nur dann gelingen, wenn sich zwischen Chef und Sekretariat großes Vertrauen entwickelt hat. Das bedeutet aber nichts anderes, als daß die Sekretärin in allen Vorgängen genauso gut informiert ist wie der Chef.

## (2) Die soziale Kompetenz

Eine immer wesentlichere Rolle im Bereich Führungskräfte-Qualifikation spielt die soziale Kompetenz. Sie ist Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit Mitarbeitern.

Als wesentliche Eigenschaften für einen sozial kompetenten Umgang mit anderen Menschen können genannt werden:

- aufgeschlossen auf Menschen zuzugehen,
- die aufrichtige und authentische Reflexion der eigenen Persönlichkeit,
- der Mut zur eigenen Meinung,
- ein selbstsicheres Vertreten der eigenen Meinung sowie ein ausgeprägtes Gerechtigkeitsempfinden.

Für eine Führungskraft ist es wichtig, sich selbst, die eigenen Stärken und Schwächen kennenzulernen.

Nicht das Selbstbild ist entscheidend, viel wichtiger erscheinen der Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild und die Reaktionen darauf. Die Führungskräfte sollten bereits im Vorfeld und nicht erst durch Reaktionen anderer auf das eigene Verhalten abschätzen können, welche Verhaltensweisen in bestimmten Situationen angebracht sind und welche nicht.

Sensibilität ist heute im Umgang mit Mitarbeitern gefragt. So kann die Reaktion auf Fehlleistungen der Mitarbeiter für die weitere Zusammenarbeit entscheidend sein. Die in erster Linie angestrebte Suche nach dem Schuldigen ist zwar ein immer noch beliebtes Spiel; es taugt für die zukünftige Vermeidung von Fehlern jedoch herzlich wenig.

Die Vertrauensbasis für die Zukunft zu schaffen, muß das oberste Gebot sein; nur dann werden Mitarbeiter und Führungskräfte auch in schwierigen Situationen aufeinander zugehen.

Die Führungskraft muß klar erkennen, daß der Mitarbeiter nicht Mittel zum Zweck ist, d. h. daß seine Arbeitsleistung nicht nur dazu dient, die eigene Karriere zu fördern. Unternehmens-, Führungskräfte- und Mitarbeiterziele müssen harmonisch zueinander passen; sonst sind Konflikte nahezu vorprogrammiert.

Unter Berücksichtigung der veränderten Werte in unserer Gesellschaft und des zu erwartenden weiteren Wandels kann die soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation für die zukünftigen Führungskräfte gelten.

### **(3) Die Führungsqualifikation**

Ob eine Führungskraft erfolgreich ist, läßt sich zunächst einmal an dem Grad der Realisierung der vereinbarten Ziele ablesen. Doch dieser Gradmesser ist trügerisch. Gibt es doch Ziele, die relativ leicht erreicht werden können, und Ziele, die z. B. aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr erreichbar sind. Es macht wohl keinen Sinn, derartig unterschiedliche Konstellationen als Maßstab für gute oder weniger gute Führung gelten zu lassen.

Auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist als einziger Faktor wohl kaum geeignet, sich eine umfassende Meinung über die Führungsqualifikation bilden zu können.

Die Führungsqualifikation ist also mehr als die Berücksichtigung einzelner Merkmale. Die Art der Verknüpfung der wesentlichen Faktoren in der Persönlichkeit einer Führungskraft signalisiert den Umfang der Führungsqualifikation.

Insofern kann man Führungsqualifikation auch nicht in der Schule lernen, sondern sich nur in der Praxis durch das Training vernetzten Denkens aneignen. Der eigentliche Erfolg einer Führungskraft liegt in den Synergieeffekten bei der Verknüpfung der unterschiedlichen Wissenskomponenten bei der täglichen Problemlösung. Die soziale Kompetenz spielt hierbei sicher eine zentrale Rolle; sie nützt jedoch wenig, wenn jede Fähigkeit zum analytischen abstrakten Denken fehlt. Dies würde zwar bedeuten, daß eine Führungskraft in der Lage ist, zwischenmenschliche Probleme zu erkennen und zu beurteilen. Wenn jedoch die Beurteilung wegen Denkens in zu engen Grenzen danebengeht, hilft auch die soziale Kompetenz bei der Problemlösung nur noch wenig weiter.

Führungsqualifikation ähnelt der Fähigkeit eines Zehnkämpfers, in vielen Disziplinen überdurchschnittliche Leistungen zu bringen. Ein wesentlicher Unterschied macht jedoch nochmals die hohe Kunst der Führung deutlich: Ein Zehnkämpfer, der in einer Disziplin patzt, wird vielleicht nicht mehr Sieger werden können, das Ergebnis insgesamt kann aber trotzdem zufriedenstellen. Eine Führungskraft, die in einer Disziplin aussetzt, kann durch die Verknüpfung der Faktoren einen möglichen Erfolg ruinieren.

Mit anderen Worten gesagt: Der Grad der Führungskräfte-Qualifikation orientiert sich eher am schwächsten Faktor als am Durchschnittswert aller wirksamen Faktoren. Deshalb müssen Führungskräfte ganz besonders darauf achten, ihre schwächsten Disziplinen systematisch weiterzuentwickeln, trotz großer Bereitschaft individuelle Persönlichkeiten zu fördern.

## 10.6 DER MODERATOR

---

Die immer komplexer werdenden Aufgabenstellungen machen eine stärkere Teamarbeit erforderlich. Die Arbeit in der Gruppe bietet z.B. die Möglichkeit, das Wissenspotential aller Mitarbeiter gleichzeitig zu nutzen, kreative Lösungsansätze zu entwickeln oder Probleme am runden Tisch zu lösen.

Teamarbeit bietet sich konkret an, wenn Probleme der innerbetrieblichen Organisation ausgeräumt werden und Mitarbeiter gleichzeitig aktiv an der Organisationsentwicklung mitwirken sollen, wenn Management- oder Marketingkonzepte entworfen werden und die Zusammenarbeit zwischen Außen- und Innendienstmitarbeitern gefördert werden sollen.

Die Steuerung dieser Teams kann von einem Moderator übernommen werden, der weniger durch hierarchisches Machtpotential agiert, als vielmehr den Gruppenprozeß kooperativ begleitet. Jede Führungskraft sollte in der Lage sein, Gruppenprozesse zu moderieren. Die Moderationsmethode erfordert jedoch eine umfassende Vorbereitung und ist nicht im Schnelldurchgang zu erlernen. Der Moderator hat eine bedeutende Ausstrahlung auf die Gruppe; ein falsch agierender Moderator wird von der Gruppe nicht akzeptiert und gefährdet den Erfolg des Teams.

*Die wesentlichsten Eigenschaften eines guten Moderators sind Urteilsfähigkeit, positives Denken, zuhören können, Gerechtigkeitssinn, Zuwendungsfähigkeit, Phantasie, Verständigkeit, Taktgefühl, Fairneß, Zurückhaltung, Selbstbewußtsein, Integrationsfähigkeit, Offenheit, Höflichkeit, Flexibilität, Toleranz, Kritikfähigkeit.*

Ansatzpunkt für Kritik ist der unter Umständen erhöhte Zeitaufwand, der für die Teamarbeit benötigt wird. Dieser mögliche Nachteil wird jedoch allein schon dadurch kompensiert, daß durch das Einbinden vieler Mitarbeiter das Fehlerpotential erarbeiteter Lösungsansätze erheblich reduziert wird und die Akzeptanz bei den Betroffenen deutlich steigt.

Darüber hinaus wird, praktisch als Nebeneffekt, im Rahmen der Teamarbeit die Qualifikation der Mitarbeiter automatisch verbessert. Dies gilt für das Wissen über die bearbeiteten Themen ebenso wie für das Lernen von Problemlösungsverhalten in der Gruppe.

Dies hat eine uneingeschränkt positive Auswirkung auf das Leistungsergebnis der Arbeitsgruppe mit deutlichem Bezug zur Personalentwicklung.

Das Ergebnis und die Stimmung einer Gruppenarbeit hängen somit zweifelsohne von den Fähigkeiten des Moderators ab. Dies sollte Ansporn genug sein, sich mit der Methode der Moderation intensiver auseinanderzusetzen.

## 10.7 DER TEAM-MANAGER

---

Eine Führungskraft, die den kooperativen Führungsstil bevorzugt, wird versuchen, die Mitglieder ihrer Arbeitsgruppe in ein Team zu integrieren. Um den Erfolg einer Teambildung sicherzustellen, sind gewisse Grundbedingungen zu berücksichtigen:

- Alle Mitarbeiter werden unabhängig von ihrer Position in der Unternehmenshierarchie als Teammitglieder gesehen. Auch die Führungskraft muß sich integrieren, denn sie will mit dem Team gemeinsam erfolgreich sein. Dies kann dadurch erreicht werden, daß jedem Teammitglied die Möglichkeit gegeben wird, in Projekten auch Führungs- bzw. Kooperationsarbeit zu leisten.
- Teammanager zu sein, bedeutet klare Ziele zu setzen, Aufgaben und Probleme genau zu definieren, Prioritäten zu setzen, Moderator zu sein, Ideen anzuregen und zu entwickeln.

Wenn alle Mitarbeiter den Teamgedanken mittragen, dann sind Leistungsbereitschaft, Verantwortungsbewußtsein, Klima und Dynamik der Gruppe charakteristisch für diesen „Teamgeist“.

Die Leistungsfähigkeit eines Teams resultiert aus der gegenseitigen Ergänzung des Spezialwissens der Mitarbeiter. Der Teamgeist drückt sich dadurch aus, daß jeder sein gesamtes Wissen zur Verfügung stellt und nicht etwa aus Konkurrenzdenken heraus wesentliche Fakten für sich behält.

Ausschlaggebend sind nicht eingebrachte Einzelleistungen, sondern ist das Gesamtergebnis. Jeder Teammitarbeiter fühlt sich für das Teamergebnis verantwortlich und ist bestrebt, möglichst gute Beiträge zu leisten.

Da in einem Team alle Mitarbeiter gleichgestellt sind und jeder die Möglichkeit hat, als Sprecher seines Fachgebietes in den Vordergrund zu treten, ist das Arbeitsklima in einem Team wesentlich entspannter. Es besteht keine Kluft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Deswegen müssen die Mitarbeiter nicht gegeneinander konkurrieren, sondern können das Gesamtergebnis gemeinsam nach außen vertreten. Gemeinsam erarbeitete Lösungen zu vertreten, fördert darüber hinaus den Teamzusammenhalt.

## 1. INTELLEKTUELLE, KREATIVE POTENTIALE

### Ambiguitätstoleranz

Toleranz von

- Problemunklarheiten
- Zielunklarheiten und -konflikten
- Unklarheiten über geforderte Aktivitäten.

### Lernfähigkeit, -bereitschaft

Ergänzen/Verändern der derzeitigen Potentiale durch Aneignen von Wissen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen.

### Fähigkeit zum Lösen schlechtstrukturierter Probleme

Wahrnehmen, Erkennen, Definieren und Lösen schlechtstrukturierter Probleme.

### Sensibilität für schwache Signale

Aufnehmen und Interpretieren von vagen Informationen aus dem Vorfeld von konkreten Bedrohungen/Chancen.

### Kreativität für De-Novo-Designs

Konzeption neuer Arrangements von Objekten, Ressourcen, Produkten und Programmen.

Manager müssen ertragen und bewältigen, daß häufig schlechtstrukturierte, komplexe Probleme zu lösen sind, die mit zahllosen subjektiven Ungewissheiten verbunden sind.

Rasch veraltendes Fachwissen, neue berufliche Anforderungen durch Innovationen.

Umweltkomplexität, zunehmende Turbulenzen, ungewisse Entwicklung zentraler ökonomischer Größen.

Verbessern der Konkurrenzfähigkeit durch rechtzeitige strategische Neuorientierung.

Im Wettbewerb sind deutliche Vorsprünge häufig nur möglich durch merkbares Absetzen von der Konkurrenz mittels gänzlich neuer Lösungen (De-Novo-Designs).

## 2. SOZIALE, TEAMDYNAMISCHE POTENTIALE

### Verhaltensbeeinflussung/Menschenführung

Beeinflussen der Einstellungen und des Verhaltens anderer, Interaktionen in und zwischen Gruppen.

### Teamfähigkeit

Effiziente, statusfreie Zusammenarbeit mehrerer Personen zum Erreichen gemeinsamer Ziele.

Die Mitarbeiter haben zunehmend eigene persönliche Ziele, zudem anspruchsvolle Führungserwartungen.

Zunehmend müssen Personen mit unterschiedlicher fachlicher Herkunft zusammenarbeiten; Informationsflut.

### **Kommunikationsfähigkeit**

- soziale Fähigkeit zum Mitteilen von Gedanken/Gefühlen an andere, zu Beziehungen in Gruppen;
- technische Fähigkeit zur fehlerlosen Informationsübermittlung;
- Aufdecken, Abbau von Informations-Pathologien.

### **Konfliktfähigkeit**

Erkennen, Aushalten, Beherrschen von Konflikten mit positiven oder negativen Konsequenzen.

### **Erfahrung im Einsatz von Experten**

- Erkennen, wann anstehende Probleme mit fremdem Sachwissen zu lösen sind;
- Experten bestimmen, einsetzen und eingliedern.

## **3. WERTBEZOGENE POTENTIALE**

### **Wertebewußtsein**

Sichtbares Ausdrücken/Pflegen zentraler Werte der Unternehmensphilosophie; strategische Erfolgspotentiale/Innovationen.

### **Konzeptionelle Gesamtsicht**

- Langfristig vorausschauendes, in Alternativen und Konsequenzen strukturiertes Denken im Rahmen übergeordneter Ziele.
- Denken in Gesamtzusammenhängen im Bewußtsein der Vernetzung betrieblicher Einzelaktivitäten.

### **Zukunftsorientierung**

Positive Einstellung gegenüber Veränderungen von Objekten, Personen, Situationen, Zielen; breitere Wahrnehmungsperspektive, Offenheit gegenüber neuen Ideen, Konzeptionen, Strukturen; Bereitschaft für neue Erfahrungen.

Hohe Kommunikationsintensität (50 Prozent) der Managerarbeit; größere Anforderungen an das Kommunikationssystem durch komplexe Probleme.

Hohe Konfliktträchtigkeit der Managerarbeit durch die Konkurrenz um knappe Ressourcen.

Einsatz fremden Sachwissens notwendig durch tiefe Spezialisierung und zunehmend unerwartete, unbekannte Aufgaben.

Unternehmen unabhängig von interner und externer Erkennbarkeit verhaltensprägender und produktbestimmender Werte und Normen (Corporate Identity).

Notwendigkeit zutreffender und distanzierter Diagnose von Stärken/Schwächen des Unternehmens, gezielten Ausbaus/Abbaus für optimale Ergebnisse unter jeweils gegebenen Marktkonstellationen.

Schneller Wandel, wachsende Bedrohung durch Wettbewerb; eine erfolgreiche Bewältigung der Zukunft ist eher wahrscheinlich, wenn sie als Chance begriffen wird.

Aus dem Bestreben heraus, gemeinsam ein gutes Ergebnis zu liefern, entwickelt sich im Team eine neue Dynamik. Die Teammitglieder motivieren sich gegenseitig, spornen sich an und geben neue Denkanstöße.

Die Teamorientierung wird aus zwei Aspekten heraus zu immer größerer Bedeutung gelangen:

- (1) Durch den schnellen technologischen Wandel bedingt, wird immer mehr Spezialwissen zur sachlichen Problemlösung erforderlich. Spezialwissen kann personenbezogen, aber immer nur in einem begrenzten Bereich vorliegen. Deshalb können komplexe Problemstellungen in ihrer Gesamtheit nur in Projektteams bearbeitet werden.
- (2) Durch das Abflachen der Hierarchien werden kleinere Organisationseinheiten mit selbständiger Verantwortung geschaffen, die eine stärkere gegenseitige Abstimmung benötigen. In Arbeitsteams kann die Vernetzung der unterschiedlichen Problemstellungen sichergestellt und der Informationsfluß gesteuert werden.

Die Arbeit im Team verlangt aber auch von den Teammitarbeitern die Entwicklung besonderer Fähigkeiten. Teamfähigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang:

- sich integrieren zu können,
- auf Rang, Titel und Status in der Unternehmenshierarchie weitgehend zu verzichten,
- eigene Meinungen entwickeln zu können und diese auch gegenüber einer Mehrheit zu vertreten,
- aber auch andere Meinungen zu akzeptieren, wenn diese mit besseren Argumenten belegt werden, und
- sich mit dem Teamergebnis so zu identifizieren, daß es nach außen vertreten werden kann.

---

## 10.8 DER KONFLIKTLÖSER

---

Qualifizierte und selbstbewußte Mitarbeiter sind wesentlich konfliktanfälliger, insbesondere wenn sie in einem Umfeld arbeiten, das ständigen Veränderungen ausgesetzt ist, da sie sich kritisch mit ihrer Umwelt auseinandersetzen.

Das Konfliktpotential in unserer Arbeitswelt wächst stetig. Die Führungskräfte sind in den wenigsten Fällen auf die Konfliktverarbeitung ausreichend und angemessen vorbereitet.

Ein Konflikt ist zunächst nichts Negatives. Er drückt nur unterschiedliche Meinungen, Vorstellungen, Verhaltensweisen zwischen Menschen aus, die sich in gewissen

Berührungspunkten näherkommen müssen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Erst wenn dieses Aufeinanderzugehen nicht möglich ist, weil die sachlichen Bewertungen zu unterschiedlich sind oder aber gerade diese Menschen sich nicht mögen, kann der Konflikt zu einem Problem werden.

Vor allem Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich enden oft mit Schwierigkeiten. Konflikte können aktiv angegangen werden, um eine Konfliktlösung zu finden. Sie können aber auch verdeckt und ohne offene Aussprache wirksam werden. Letzteres ist die unangenehmste Form des Umganges mit Konflikten, weil die Nichtbetroffenen meist den Konflikt nur erahnen können und auch das erst ziemlich spät.

Führungskräfte sollten möglichen Konfliktfeldern und -partnern eine hohe Aufmerksamkeit schenken, damit sie rechtzeitig Aktivitäten zur Konfliktentschärfung einleiten können.

Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich können lange Zeit verdeckt bleiben und dann plötzlich durch einen vergleichsweise harmlosen Auslöser zum Vorschein kommen. Die Konfliktlösung duldet keinen Zeitaufschub. Führungskräfte müssen sofort handeln, wenn sie Anzeichen problematischer Konflikte erkennen. Nicht immer braucht die Führungskraft einzugreifen, da viele Konflikte von den Mitarbeitern selbst in den Griff zu bekommen sind. Die Führungskraft muß sich aber trotzdem mit dem Konflikt beschäftigen und sich nach Analyse der jeweils konkreten Situation dann entscheiden, ob ein aktives Handeln tatsächlich notwendig ist.

Bei der Konfliktbewältigung ist in besonderem Maße das Fingerspitzengefühl der Führungskräfte gefordert. Intuition und Erfahrung sind hierbei gute Lehrmeister.

Mitarbeiter honorieren den guten Willen der Führungskräfte, wenn sich diese der Mitarbeiterprobleme annehmen. Mangelndes Talent ist sicher kein entscheidender konfliktauslösender Faktor, wenn die positive innere Einstellung vorhanden ist.

Wer jedoch mit sich selbst nicht im „reinen“ ist, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit eher Konflikte produzieren, anstatt sie zu lösen.

Menschen, die vor ihren eigenen Problemen davonlaufen, wundern sich oft, daß die Probleme schon wieder da sind, bevor sie ihr Ziel erreicht haben. Gleiches gilt für Führungskräfte, die leider immer noch allzuoft vergessen, daß sie auch nur Menschen sind – mit gleichzeitig wirksam werdenden Stärken und Schwächen.

## 10.9 PROZESSBEGLEITER UND VERÄNDERUNGSMANAGER MIT KOMPLEX- VERANTWORTUNG

---

Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt in den Unternehmen dramatisch zu. Gleichzeitig erhöht sich die Komplexität unternehmerischen Handelns. Das methodische Know-how im Umgang mit Prozessen und Veränderungen, die nicht zufällig, sondern gezielt und geplant vonstatten gehen, entwickelt sich immer mehr zum erfolgskritischen Faktor.

So zeigt sich immer deutlicher, daß eine Konzentration auf die externen Märkte ohne optimiertes internes Dienstleistungsmanagement kaum verwirklicht werden kann. Erst die konsequente Prozeßorientierung hat verdeutlicht, daß die internen Dienstleister-Kundenbeziehungen einen wesentlichen Einfluß auf die gesamte Kosten-Nutzen-Betrachtung der betrieblichen Leistungserstellung haben. Prozesse sind gekennzeichnet durch formale Schnittstellen, die jedoch von Menschen und ihren Tätigkeiten zu verantworten sind. Häufig ist das Managen dieser Schnittstellen eher ein Kommunikationsproblem als eine fachliche Schwierigkeit.

Der Prozeßbegleiter und Veränderungsmanager muß deswegen in erster Linie in der Lage sein, unterschiedliche Interessen zu erkennen und so gut wie möglich auf ein vorgegebenes Ziel zu konzentrieren.

Das Spezialistentum führt ebenfalls dazu, daß ohne die Bereitschaft zur übergreifenden Zusammenarbeit die komplexen Aufgabenstellungen kaum zu bewältigen sind. Die Koordination und Führung dieser Spezialisten und Teams erfordert eine besondere soziale Kompetenz, verknüpft mit einer ausgeprägten Zielstrebigkeit – eine Kombination, die heute noch eher selten zu finden ist.

Der Prozeßbegleiter und Veränderungsmanager muß in diesem Sinne eine Komplexverantwortung übernehmen, für die zu erreichen es sich lohnt, entsprechend frühzeitig und umfassend in Qualifikation zu investieren.

**KAPITEL 11:**  
**ARBEITSPLATZ AUSLAND**

---

- 1 In welchem Umfang wird Auslandserfahrung im Rahmen der Karriereentwicklung angestrebt?

---
- 2 Kennen Sie die Anforderungen für eine Tätigkeit mit ausländischen Kooperationspartnern?

---
- 3 Achten Sie auf interkulturelle Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter, und wie trainieren Sie diese ganz konkret?

---
- 4 Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter – sei es für Projekte im Ausland oder für längerfristige Auslandsaufenthalte – systematisch auf ihre Tätigkeit vor?

---
- 5 Sind Sie sicher, daß bei Auslandstätigkeiten die Notwendigkeiten des Unternehmens und die Bedürfnisse der Mitarbeiter auch tatsächlich zusammenpassen?

---
- 6 Sind Sie bereit, für eine Auslandstätigkeit auf den besten Fachmann, die beste Fachfrau zu verzichten, wenn er oder sie die notwendige Sozialkompetenz vermissen läßt?

---
- 7 Denken Sie rechtzeitig an eine Wiedereingliederung der Mitarbeiter nach einem Auslandsaufenthalt?

---
- 8 Berücksichtigen Sie bei Rückkehrern, daß diese meist höhere Freiheitsgrade gewohnt sind, als sie nach der Rückkehr vorfinden?

---

---

## **11.1 AUSLANDSEINSATZ: NUTZEN FÜR ALLE BETEILIGTEN?**

---

Der unbestreitbare Nutzen eines Auslandseinsatzes wird in der einschlägigen Literatur immer wieder besonders herausgestellt. Ebenso die außergewöhnliche Bedeutung des Auslandseinsatzes bei zukünftigen Karriereentscheidungen. Die Realität hat mit diesen Positiv-Übertreibungen nur allzu häufig nichts zu tun.

Der nachfolgende Beitrag verfolgt das Ziel einer sachlichen Darstellung unterschiedlicher Sichtweisen, die je nach Blickwinkel zu Pro- oder Contra-Einschätzungen führen können. Jeder, der mit Auslandseinsätzen direkt oder indirekt in seiner beruflichen Vergangenheit Erfahrungen sammeln konnte, wird genügend Anekdoten zum besten geben können, die, je nachdem, welche Botschaft damit übermittelt werden soll, stärker eine positive oder negative Färbung erhalten werden.

Einzelbeispiele sind insofern ungeeignet, grundsätzliche Aussagen zum Auslandseinsatz von Mitarbeitern zu begründen. Einen positiven Nutzen für alle Beteiligten zu generieren, muß das vordringliche Ziel von Auslandseinsätzen sein. Eine Prioritätenliste aufzustellen erscheint wenig zweckmäßig, da sich beim Auslandseinsatz von Mitarbeitern verschiedene Wirkungsparameter gegenseitig beeinflussen. Interessen abzugleichen und Ziele abzustimmen ist gleichermaßen wichtig für die Nutzeneinschätzung des Unternehmens und der Mitarbeiter. Aber auch das bisherige Umfeld des zukünftig im Ausland tätigen Mitarbeiters, sein neues Umfeld im Ausland und das Umfeld seiner späteren Rückkehr haben auf die Gesamt-Nutzen-Einschätzung einen nicht zu vernachlässigenden Einfluß. Der Nutzen für alle Beteiligten ist insofern ein hohes Ziel, die Nichtberücksichtigung einzelner Einflußgrößen kann schneller zu einem bösen Erwachen führen, als es sich viele Entscheidungsträger zum Entscheidungszeitpunkt vorstellen können.

---

## **11.2 BEWEGGRÜNDE FÜR EINEN AUSLANDSEINSATZ**

---

Die Beweggründe für einen Auslandseinsatz können je nach subjektiver Sichtweise von Unternehmen und Mitarbeiter höchst unterschiedlich sein. Hierbei ist es gleichermaßen möglich, daß sich eine hohe Zielharmonie zwischen den Beteiligten herauskristallisiert oder auch unüberwindbare Zielkonflikte auftauchen. Für einen beiderseitig erfolgreichen Auslandseinsatz ist ein Interessenab- und -ausgleich unabdingbare Voraussetzung. In besonderem Maße ist darauf zu achten, daß „sozial erwünschte Argumentationen“ nicht im Widerspruch zur „objektiven“ Realität stehen.

---

### **11.2.1 AUS SICHT DES UNTERNEHMENS**

---

Obwohl auch Unternehmen bzw. die entsprechenden Mitarbeiter und Führungskräfte wohl eher selten ausschließlich rationale Entscheidungen treffen, wird die Thematik des Auslandseinsatzes von Mitarbeitern heute weitgehend von Fragen der Effektivität

---

(Zielerreichungsgrad, Effizienz und Wirtschaftlichkeit) bestimmt. Die Erfüllung mitarbeiterorientierter Entwicklungswünsche ohne meßbaren Vorteil für das Unternehmen ist heute die Ausnahme und gehört damit weitgehend der Vergangenheit an. Dies ist gleichbedeutend mit einem Schritt hin zu mehr Normalität in bezug auf internationale Tätigkeiten, aber auch eine Relativierung von Vorzeige-Personalentwicklungs-Maßnahmen der Vergangenheit.

Im Vordergrund stehen heute Aufgaben, die erfüllt werden müssen und die sich „zufällig“ im Ausland ergeben. Es wird nach einem Anforderungs-/Qualifikations-Abgleich der am besten geeignete Mitarbeiter ausgewählt und mit einer konkreten Aufgabenstellung betraut, die zu erfüllen ist. Die vertraglichen Regelungen sind selten in besonderem Maße attraktiv, eine Rückfahrkarte mit „höheren Weihen versehen“ gehört im allgemeinen der Vergangenheit an.

Im Bereich von kurzfristigen Problemlösungs-Aktionen im Ausland sind die Unternehmen in stärkerem Maße bereit, Mitarbeiterwünsche zu erfüllen. Zum einen hat die Problemlösung Vorrang vor allen weiteren Überlegungen, und die finanziellen Lasten für das Unternehmen sind überschaubar und darüber hinaus zeitlich befristet.

Die Berücksichtigung des Personalentwicklungs-Faktors bei Personalentscheidungen für einen (längeren) Auslandseinsatz hat an Bedeutung deutlich verloren; wenn es gerade paßt, wird dieser Zusatzaspekt gerne mit berücksichtigt, ansonsten bekommt die Alternative, die eine optimale Aufgabenerfüllung verspricht, den uneingeschränkten Zuschlag.

Diese aus Unternehmenssicht vernünftige Vorgehensweise kann im Abgleich mit Mitarbeiterwünschen zu deutlichen Konflikten führen. Eine neue Qualität der Kommunikation ist gefordert, wenn zwischen den Betroffenen Lösungen mit hoher Akzeptanz gefunden werden sollen.

---

### **11.2.2 AUS SICHT DES MITARBEITERS**

---

Der sicherlich wichtigste Beweggrund für Mitarbeiter, einen Auslandseinsatz zu erwägen, ist die Neigung, eine qualifizierte internationale Tätigkeit wahrzunehmen. Obwohl der Karriereaspekt sicher eine nicht unerhebliche Rolle spielt, wird bei ernsthaften Bemühungen um einen Auslandseinsatz der harmonisch ausbalancierte eignungs- und neigungsorientierte Mitarbeiterereinsatz unzweifelhaft im Vordergrund stehen. Die Mitarbeiter erkennen zunehmend, daß eine internationale Tätigkeit, unabhängig von zeitlichen und vertraglichen Regelungen, für die erfolgreiche Zukunftsbewältigung in unserer globalisierten Welt eine besondere Bedeutung erhält.

Allerdings haben Mitarbeiter sehr häufig klare Vorstellungen, in welchem internationalen Umfeld sie ihren Auslandseinsatz absolvieren wollen. Paris, London, Madrid oder Wien gehören unter anderen europaweit sicher zu den bevorzugten Auslandszielen. Osteuropäische Länder oder Entwicklungsländer mit wenig einladenden Umweltverhältnissen sind meist weniger beliebt. Konkrete Möglichkeiten und Mitarbeiterwunschorstellungen passen insofern häufig nicht zusammen.

Planungen für Auslandseinsätze leiden nicht selten darunter, daß die Mitarbeiter zwar ihre uneingeschränkte Mobilität in besonderem Maße betonen, sobald aber ein Auslandseinsatz in einer weniger attraktiven Region in Aussicht steht, „überraschende Hinderungsgründe“ auftreten. Je objektiv schwerwiegender der Hinderungsgrund, um so beliebter ist er auch als vorgeschobenes Argument. Gesundheitliche Probleme sind ein beliebter Absagegrund, weil unangreifbar. Aber auch Arbeitsplatzverlust des Partners und kleine Kinder als schwerwiegende Hinderungsgründe (wenn nicht vorgeschoben) sind mit den Möglichkeiten, die Unternehmen zur Verfügung stehen, nur selten lösbar. Andererseits ist es erstaunlich, wie flexibel Mitarbeiter reagieren, wenn es eine Möglichkeit gibt, zum Wunschziel zu gelangen, gleichgültig wie schwierig die Rahmenbedingungen auch sein mögen.

Ohne einen beidseitig akzeptierten Interessenausgleich wird ein Auslandseinsatz immer nur einen Teil des möglichen Erfolges verbuchen können, da mangelnde Identifikation mit der Aufgabe oder dem Umfeld leistungsreduzierend wirkt.

---

### **11.2.3 AUS SICHT DER PERSONALENTWICKLUNG**

---

Die Personalentwicklung ist regelmäßig bemüht, zufällige personelle Veränderungen durch gezielte Planung zu ersetzen. Dieses grundsätzlich lobenswerte Ansinnen wird jedoch durch die hohe Veränderungsgeschwindigkeit von Aufgaben, Projekten und Organisationsstrukturen beeinträchtigt. Auslandseinsatz auch als einen gezielten Baustein in der Karriereentwicklung einzusetzen, ist erstrebenswert; allerdings erweisen sich systematische Personalplanungen von einem Horizont von mehr als drei Jahren zunehmend als problematisch.

Tendenziell kommt der Verknüpfung von Strukturentwicklung und Personalentwicklung, wie es der klassische Begriff der Organisationsentwicklung vorsieht, immer größere Bedeutung zu. Dies bedeutet für die Personalentwicklung in immer stärkerem Maße die Berücksichtigung von Unsicherheiten im Planungsprozeß. Im Ergebnis muß die Personalentwicklung mit optionalen und sehr flexiblen Entwicklungsplänen arbeiten. Die Personalentwicklung müßte zwangsläufig scheitern, wenn sie auf interne Notwendigkeiten – Personalentwicklung im In- und Ausland – ausschließlich reaktiv tätig werden würde.

## **11.2.4 AUS SICHT GEPLANTER KARRIEREN**

---

Wenn es richtig ist, daß persönliche Karrieren das chaotische Nebenprodukt einer langen Reihe von offenen Stellen sind, wie ein amerikanischer Wissenschaftler es vor vielen Jahren einmal ausgedrückt hat, dann dürfte einem Auslandseinsatz für die Karriere nur untergeordnete Bedeutung zukommen. Nach einer Untersuchung von Wirth (1992) nennen immerhin 41 Prozent der Mitarbeiter, die sich gegen einen Auslandseinsatz entschieden haben, Karrierenachteile als Begründung für ihre Ablehnung.

Trotz dieser eher zurückhaltenden Beurteilungen der Karriereförderung durch einen Auslandsaufenthalt ist eine differenziertere Betrachtung angebracht. Den Skeptikern kann nur zugestimmt werden, wenn als entscheidender Mosaikstein für die Karriereentwicklung nur der formale Akt des Auslandseinsatzes als Maßstab herangezogen wird.

Glücklicherweise ist diese verengte Perspektive nur noch selten anzutreffen, und qualitative Aspekte einer Auslandstätigkeit rücken immer stärker in den Vordergrund. Dies ist aber gleichbedeutend mit der Tatsache, daß Anforderungen an zukünftige Aufgaben und bereits vorhandene oder zukünftig notwendige Qualifikationen einen wesentlich höheren Stellenwert erhalten. Wenn also eine Auslandstätigkeit, gleichgültig wie lange sie dauert, zu einer wichtigen Zusatzqualifikation führt bzw. erkannte Defizite auch tatsächlich abbaut, wird sie für die Karriereplanung deutlich an Wert gewinnen.

Auslandseinsätze als systematisches Instrument der Personal-/Karriereentwicklung einzusetzen, erscheint schon deswegen ein schwieriges Unterfangen, weil auch im Ausland freie Stellenkapazitäten beschränkt sind und maßgeschneiderte Aufgabenstellungen nur selten zur Verfügung stehen.

## **11.3 HANDICAPS AUF DEM WEG INS AUSLAND**

---

„Wer vor seinen eigenen Problemen davonläuft, braucht sich nicht zu wundern, wenn sie schon wieder da sind, bevor er am Ziel angekommen ist.“

Flucht aus der bisherigen Umgebung ist ein schlechter Katalysator für eine erfolgreiche berufliche Zeit im Ausland. Nicht selten überlagert das mögliche Ausbrechen aus einem aktuellen Unwohlsein tatsächlich vorhandene Vorbehalte gegen eine berufliche Tätigkeit im Ausland. Eine eher unbekannte, mehr oder weniger exotische Perspektive verklärt die Realitäten, die Flucht aus drängenden Nöten verspricht vermeintliches Aufatmen und Verbesserung einer schwierigen Situation. Vielfältige Gründe kommen hierfür als Auslöser in Frage: Unzufriedenheit mit der eigenen Führungssituation nach oben oder nach unten, unbefriedigende Aufgabenstellung, Karrierestau, aber auch Probleme im persönlichen Umfeld – angefangen von einer Beziehungskrise, die man fälschlicherweise glaubt, unter einem gewissen Druck im Ausland leichter lösen zu können, bis zu größeren finanziellen Problemen. Ein Unternehmen, das derartige vorgeschobene Gründe nicht als solche erkennt und die eigentliche Motivsuche nicht ausreichend ernst

nimmt, braucht sich über ein späteres Desaster während des Auslandsaufenthaltes von Mitarbeitern nicht wundern.

Immer wieder können Unternehmen der Verlockung nicht widerstehen, bei dringender Notwendigkeit einen Kandidaten mit offenen Armen für das Ausland zu empfangen, obwohl es genügend Indizien gibt, die bereits im Vorfeld ein Scheitern ankündigen. Der Autor dieser Zeilen hat es in seiner beruflichen Vergangenheit häufig erlebt, daß es Auslandskandidaten verwehrt wurde, sich mit ihrem neuen „exotischen“ Arbeitsplatz vor dem Treffen der Auslandsentscheidung intensiv vor Ort zu beschäftigen. Vorgeschobene Kostengründe sollten die eigentliche, hinter vorgehaltener Hand genannte Begründung – „Wenn der Mitarbeiter dieses schwierige Umfeld kennenlernt, wird er wohl nicht bereit sein, diese große Herausforderung anzunehmen“ – kaschieren. So unglaublich es klingen mag, nicht wenige Verantwortliche glauben auch heute noch, wenn ein Mitarbeiter erst einmal seine Aufgabe übernommen hat, werde er sich schon arrangieren: Druck erzeugt automatisch Erfolg, scheint so manches Mal die Maxime.

Leidensdruck auf beiden Seiten ist ein schlechter Berater für ausgewogene Personalentscheidungen – und das selbstverständlich nicht nur in bezug auf Auslandseinsätze. Die Reparatur von Fehlbesetzungen im Ausland ist jedoch regelmäßig mit größeren Anstrengungen verbunden als im Inland, und darüber hinaus erfreuen sich derartige Situationen meist einer besonderen Aufmerksamkeit des Umfeldes. Dies führt leider allzuoft nicht zu einem „Ende mit Schrecken“, sondern eher zu einem „Schrecken ohne Ende“ mit fatalen Folgen für den betroffenen Mitarbeiter und insbesondere für das berufliche und fast immer auch private Umfeld im Ausland.

#### **11.4 INTERNATIONALE PROJEKTE IM ARBEITSALLTAG ALS PERSÖNLICHE ENTWICKLUNGSCHANCE**

---

Die Weiterentwicklung qualifizierter Mitarbeiter und potentieller Aufstiegskandidaten erfolgt heute in zunehmend stärkerem Maße über eine kontinuierliche Profilierung in der täglichen Arbeit. Veränderte Kooperationsstrukturen und bereits üblicherweise auch praktizierte unternehmensübergreifende Netzwerke – z. B. in Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten in Entwicklungsprojekten – machen deutlich, daß Anforderungen sich geändert haben und die Bewertung von Leistungsergebnissen heute anderen Maßstäben unterliegt als in der Vergangenheit.

Internationale Teamarbeit, Task force-Einsätze und Innovations-Gruppen lassen die Internationalität in der Zusammenarbeit heute bereits häufig zum Alltag werden. Der Einsatz der Neuen Medien leistet hierbei einen bedeutenden Beitrag zur Projekt-Kooperation von Team-Mitgliedern, die ihre Heimat über den ganzen Erdball verteilt haben.

Internationalität entwickelt sich somit im Arbeitsalltag wesentlich dynamischer, und das Kulturverständnis für unterschiedlichste Regionen wird intensiver gefordert und erlernt, als es jeder längerfristige Auslandsaufenthalt an einem Ort bieten könnte.

Die persönliche Entwicklungschance ist damit nicht mehr von mehr oder weniger zufälligen Auslandseinsätzen als vielmehr von kontinuierlich guter Arbeit abhängig. Personalentwicklung erhält hierdurch eine neue ergänzende Funktion, die in Form der von Heidack (1993) entwickelten Theorie der kooperativen Selbstqualifikation eine neue Qualität erhält. Dies bedeutet für die Mitarbeiter, die Verantwortung für ihre Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen, sich aber in ihrem Arbeitsumfeld über Lernpartnerschaften und Chef-Coaching eines kooperativen Lernens mit Unterstützung von Personalentwicklungs-Profis zu bedienen, um sich kontinuierlich persönlich weiterzuentwickeln.

---

## 11.5 EXEMPLARISCHE MISSEERFOLGSBEISPIELE

---

Der Autor dieser Zeilen hat sich nach längerem Zögern doch dazu entschlossen, entgegen der häufig üblichen Vorgehensweise, nicht mit Positivbeispielen Akzente zu setzen, sondern einige Mißerfolgsbeispiele zu präsentieren, die den Blick für absehbare und damit auch vermeidbare Probleme schärfen sollen.

### **Bereichsleiter Produktion in Mexiko**

Die Suche nach einem qualifizierten internen Bewerber für die Leitung eines Produktionsbereiches in einem Werk für langlebige Konsumgüter in Mexiko war für alle Beteiligten überraschend erfolgreich. Zwei exzellente Kandidaten kamen in die letzte Auswahlrunde.

Der eine Kandidat leitete bisher eine kleine Stabsabteilung mit drei Mitarbeitern und überzeugte durch höchstes technisches Fachwissen auf aktuellem Niveau. Mehrmals schon konnte er sich durch Produktionsoptimierung auszeichnen. Seine innovativen technischen Ideen machten deutlich, daß es sich bei ihm um einen begnadeten Ingenieur handeln mußte. Mitarbeiterführung war nicht unbedingt seine Stärke, da er als ausgezeichnete Fachmann kein überzeugter Anhänger der Delegation war und sich selbst als Einzelkämpfer einschätzte.

Der andere Kandidat war ein weniger begnadeter Techniker, dafür erfahren als Führungskraft im Umgang mit verschiedenen Mitarbeitergruppen, eher behutsam als dynamisch, ein Mann der leisen Töne mit hoher Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Um jedes technische Risiko in einem weit entfernten Land auszuschließen, entschied sich der Vorstand für den Produktionsoptimierer, also den vermeintlich höheren Nutzen verglichen mit dem Risiko, daß ein Einzelkämpfer als Führungskraft in Mexiko weniger erfolgreich sein könnte. Eine fatale Fehleinschätzung, wie sich bereits wenig später zeigen sollte. Durch mangelnde Sensibilität für die lateinamerikanische Mentalität und kaum Einfühlungsvermögen in das in Mexiko vorherrschende Führungsverhalten gelang es dem Neuen nicht, Veränderungen umzusetzen, obwohl er zweifelsohne die richtigen technischen Visionen hatte.

## Als Auslandsgeschäftsführer zurück in die Organisation

Als junger Werkzeugmacher mit wenigen Jahren Berufserfahrung vor mehr als zwanzig Jahren nach Südafrika ausgewandert, machte er eine glänzende Karriere bis zum Werksleiter eines Produktionsbetriebes mit mehr als 2000 Mitarbeitern und nur verantwortlich dem in Deutschland beheimateten Aufsichtsrat. Nach einigen Jahren erfolgreicher Tätigkeit erfolgte der alleinverantwortliche Aufbau eines neuen Zweigwerkes in den USA. Mit 55 Jahren wurde der Mitarbeiter auf eigenen Wunsch in das Stammwerk nach Deutschland zurückgeholt. Obwohl zum oberen Führungskreis gehörend und als Hauptabteilungsleiter mit hohem Status ausgestattet, war der Erfolgreiche in die heimische Hierarchie eingegliedert – mit klar geregelten (und bekannt restriktiven) Verantwortlichkeiten.

Nur 18 Monate später folgte der vorzeitige mit einem „golden handshake“ versüßte Abschied in den vorzeitigen Ruhestand. Den kleinkarierten, nahezu jegliches Risiko minimierenden Arbeitsalltag in der Großorganisation konnte er aufgrund seiner umfassenden Verantwortung und Eigenständigkeit in der Vergangenheit nicht ertragen; sein Frust erzeugte ein Betriebsklima, das nicht nur Leistung verhinderte, sondern auch Konflikte produzierte. An Integrationsbereitschaft soll es ihm gefehlt haben.

## Eine „überraschende“ Rückkehr zum geplanten Zeitpunkt

Zwölf Monate vor Rückkehr auf Heimaturlaub sah sich keiner seiner Chefs oder Personal-Profis verantwortlich für eine „ordentliche“ Rückgliederung. Erstens sind zwölf Monate lang, und zweitens war derzeit sowieso keine geeignete Stelle frei. Wozu auch, die freie Stelle wurde ja erst in zwölf Monaten gebraucht. Jeder wollte sich aber um eine geeignete Aufgabe umschauen, erfuhr unser Rückkehrer auf Nachfragen alle zwei Monate.

Es kam, wie es so oft kommt. Obwohl frühzeitig bekannt, wurde eine nicht gerade hochwertige Projektaufgabe initiiert, damit die Verantwortlichen nicht gar zu blamiert dastehen mußten. Unser Rückkehrer brauchte gute Nerven, um erst nach über einem Jahr eine seinen Fähigkeiten und hervorragenden Leistungen angemessene Aufgabe zu erhalten. Nur die familiäre Verwurzelung in der Region hielt den Mitarbeiter davon ab, in diesem unbefriedigenden Jahr eines der lukrativen externen Angebote anzunehmen.

### **11.6 DER WEG ZUM ERFOLG: INTERKULTURELLES DENKEN UND HANDELN FÜR WELTWEITEN MITARBEITER- EINSATZ**

---

Internationale Erfahrung wird in unserer immer stärker globalisierten Welt ohne Zweifel ein zunehmend entscheidender Erfolgsfaktor. Aber ist ein längerer Auslandsaufenthalt tatsächlich der Weisheit letzter Schluß? Oder entspricht diese oftmals formal

---

ausgelegte Vorgabe nicht eher einem überholten konservativen Ansatz? Wer von Auslandseinsatz spricht, unterscheidet bereits deutlich zwischen hier und dort. Internationalität in der Arbeitspraxis macht zukünftig kaum einen Unterschied zwischen zu Hause oder im Ausland. Interkulturelles Denken und Handeln sollten Maßstab für weitere Karriereschritte sein, nicht der pflichtgemäße Auslandsaufenthalt von drei Jahren mit vorher feststehender Rückfahrkarte unabhängig von der gezeigten Leistung.

Die Zeiten ändern sich und mit ihnen die Herausforderungen. Internationale Projektarbeit mit Partnern aus unterschiedlichen Kulturkreisen und hervorragenden Projektergebnissen zeigt deutlich, ob Sensibilität und kulturadäquates Verhalten vorhanden sind. Der Auslandseinsatz als formales Vehikel der Karriereentwicklung hat ausgedient. Es ist schön zu sehen, daß aktives Handeln bei gleichzeitiger interkultureller Sensibilität immer mehr zählt als unauffällige Angepaßtheit – und sei es im Ausland – auf dem Weg zu größerer Verantwortung. Voraussetzung hierfür ist ein harmonischer Abgleich der gegenseitigen Erwartungen und Zielsetzungen von Unternehmen und Mitarbeitern, die mit internationalen Tätigkeiten verbunden sind. Je größer die Kongruenzdefizite, desto höher die Mißerfolgswahrscheinlichkeit. Je kooperativer der Abgleich und die Berücksichtigung von Eignung und Neigung der entsprechenden Kandidaten, umso mehr Freude werden die Arbeitsergebnisse allen Beteiligten bereiten.



Die Personalführung wird einen immer größeren Stellenwert im Rahmen des Aufgabengebietes einer Führungskraft erhalten. Die Führungskräfte sind deshalb gezwungen, sich stärker als in der Vergangenheit mit Führungsproblemen auseinanderzusetzen. Die Mitarbeiter erwarten eine stärkere Einbindung in den Informationsfluß und in die Entscheidungsfindung. Sie sind bereit, Verantwortung zu übernehmen, und werden auch zukünftig leistungsbereit sein, wenn sie gerecht und angemessen behandelt werden.

Wird Führung durch diese veränderten Rahmenbedingungen schwieriger? Führung wird für die Führungskräfte schwieriger, die nicht bereit oder fähig sind, aktiv an der Anpassung ihres Führungsverhaltens an die neuen Bedingungen zu arbeiten. Insofern liegt der Führungserfolg der Zukunft stärker als in der Vergangenheit bei den Führungskräften selbst.

Was ist zu tun? Der ständige Austausch mit den Mitarbeitern des eigenen Verantwortungsbereiches, aber auch mit Kollegen und Führungskräften hilft, die stetigen Veränderungen schneller zu erkennen und ein authentisches Bild von der eigenen Person zu erhalten.

Klar strukturierte Arbeitsprozesse werden außerhalb der Produktion in bisher kaum zu erahnendem Maße zurückgehen. Dies bedeutet gleichzeitig eine ständige Zunahme der Projekt- und Teamarbeit. Bei diesen Arbeitsformen versagen die herkömmlichen Führungsrezepte komplett. Kooperative Zusammenarbeit wird die einzige Möglichkeit, die Mitglieder einer schwach strukturierten Projektgruppe auf ein gemeinsames Leistungsziel einzuschwören.

Die Arbeitsstrukturen werden zukünftig offener gestaltet und die Führungshierarchien flacher. Die Führungskräfte müssen insofern ebenfalls selbständiger werden. Die Verantwortung wird zukünftig steigen, insbesondere im Bereich Menschenführung, aber auch bei der Koordination der Sachaufgaben.

Die Führungskraft der Zukunft wird neben ihrer qualifizierten Fachausbildung eine wesentlich bessere Qualifikation im Bereich Führung und Zusammenarbeit vorweisen müssen. Jedoch zählen immer weniger nur „schöne“ Diplome; in der Praxis erworbene und ausgewiesene Fähigkeiten und Erfahrungen erhalten eine deutlich stärkere Bedeutung.

Die Verbesserung der Sozialkompetenz scheint ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg einer Führungskraft in der Zukunft zu sein. Bis heute lernt man diese Fähigkeit auf keiner Schule, und dies wird auf absehbare Zeit sicher auch so bleiben. Um so wichtiger ist es, sich möglichst frühzeitig für dieses Gebiet sensibel zu zeigen. Wer nach einem Studium ohne Erfahrungen in diesem Bereich, z. B. erworben durch längere Arbeitsauf-

enthalte in der Praxis, Auslandsstudium, private Tätigkeiten im Sportverein usw., in den Beruf eintritt, wird zukünftig Mühe haben, den Vorsprung der Konkurrenz noch aufzuholen.

Die Führungsfähigkeit wird wichtiger für die erfolgreiche Leistungserstellung im Arbeitsalltag und damit auch für die persönliche Karriere, auch wenn dies heute noch nicht jeder einzusehen vermag.

- Ackermann, K.-F.: **Reorganisation der Personalabteilung.** Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen. Stuttgart 1994.
- Bennis, W.: **Menschen führen ist wie Flöhe hüten.** Frankfurt am Main/New York 1998.
- Berthel, J.: **Führungskraft 2000.** Harvard manager 3/87. Hamburg: manager magazin Verlagsgesellschaft, 1987.
- Bruch, H./Eickhoff, M./Thiem, H.: **Zukunftsorientiertes Management.** Handlungshinweise für die Praxis. Frankfurt am Main 1996.
- Comelli, G./Rosenstiel, L.: **Führung durch Motivation.** München 1995.
- Csikszentmihalyi, M.: **Kreativität.** Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden. Stuttgart 1997.
- Cube, F.: **Fordern statt verwöhnen.** Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in Erziehung und Führung. München/Zürich 1999.
- Cube, F.: **Lust an Leistung.** Die Naturgesetze der Führung. München/Zürich 1999.
- Domsch, M./Schnebl, A.: **Mitarbeiterbefragungen.** Heidelberg 1991.
- Dunckel, H.: **Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren.** Zürich 1999.
- Elsik, W.: **Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Konsequenzen.** München/Mering 1992.
- Fechtner, H./Heimbrock, K. J./Lindenblatt, H.: **Erfolgsfaktor Mensch.** Im Spannungsfeld zwischen Führen und Dienen. Neuwied/Kriftel/Berlin 1996.
- Frenser, U.: **Personalmanagement in dynamischen Unternehmen.** Bamberg 1997.
- Fröhlich, W.: **Effiziente Personalarbeit.** Neue Ansätze zu Organisationsentwicklung, Leistungsverbesserung und Mitarbeiterdialog. Neuwied/Kriftel 1999.
- Fröhlich, W.: **Value Development.** Personalarbeit der Zukunft. Frechen-Königsdorf 1998.

- Heidack, C.: **Lernen der Zukunft**. Kooperative Selbstqualifikation. München 1989.
- Heidack, C.: (Hg.) **Fit durch Veränderung**, Festschrift für Dr.-Ing. Eberhard März, München und Mering 1998.
- Heimbrock, K.J.: **Dynamisches Unternehmen**. Erfolgreiche Unternehmens-Architektur durch *Organisations-Evolution*, Frechen-Königsdorf 1997.
- Hentze, J./Kammel, A./Lindert, K.: **Personalführungslehre**. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. Bern/Stuttgart/Wien 1997.
- Hinterhuber, H. H./ Krauthammer, E.: **Leadership – mehr als Management**. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen. Wiesbaden 1998.
- Kellner, H.: **Konflikte verstehen, verhindern, lösen**. Konfliktmanagement für Führungskräfte. München 1999.
- Liebel, H.J./Oechsler, W.A.: **Handbuch Human-Resource-Management**. Wiesbaden 1994.
- Meyer, M.: **Mitarbeiterführung im lernenden Unternehmen**. Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten. Wiesbaden 1998.
- Neuberger, O.: **Führen und geführt werden**. Stuttgart 1994.
- Neuberger, O.: **Mikropolitik**. Stuttgart 1991
- Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. E.: **Führung von Mitarbeitern**. Handbuch für erfolgreiches Management. Stuttgart 1999.
- Sattelberger, Th.: **Die lernende Organisation**. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1996.
- Schanz, G.: **Personalentwicklungslehre**. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. München 1993.
- Scholz, C.: **Personalmanagement**. München 2000.
- Schwanninger, M.: **Managementsysteme**. Frankfurt am Main/New York 1994.

Spieß, E./Winterstein, H.: **Verhalten in Organisationen**. Stuttgart 1999.

Tracy, B.: **High Performance Leadership**. Der Schlüssel zu erfolgreicher Führung und Motivation. Landsberg am Lech 1999.

Wittmann, S.: **Ethik im Personalmanagement** – Grundlagen und Perspektiven einer verantwortungsbewußten Führung von Mitarbeitern. Bamberg 1997.

Wunderer, R.: **Führung und Zusammenarbeit**. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied/Kriftel 2000.

Wunderer, R.: **Mitarbeiter als Mitunternehmer**. Grundlagen – Förderinstrumente – Praxisbeispiele. Neuwied/Kriftel 1999.

Wunderer, R./Dick, P.: **Personalmanagement – Quo vadis?** Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010. Neuwied/Kriftel 2000.

Wunderer, R./Gerig, V./Hauser, R. (Hg.): **Qualitätsorientiertes Personalmanagement**. Das Europäische Qualitätsmodell als unternehmerische Herausforderung. München/Wien 1997.