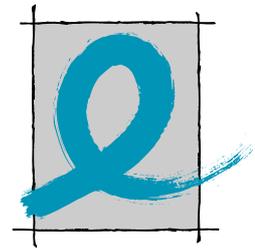
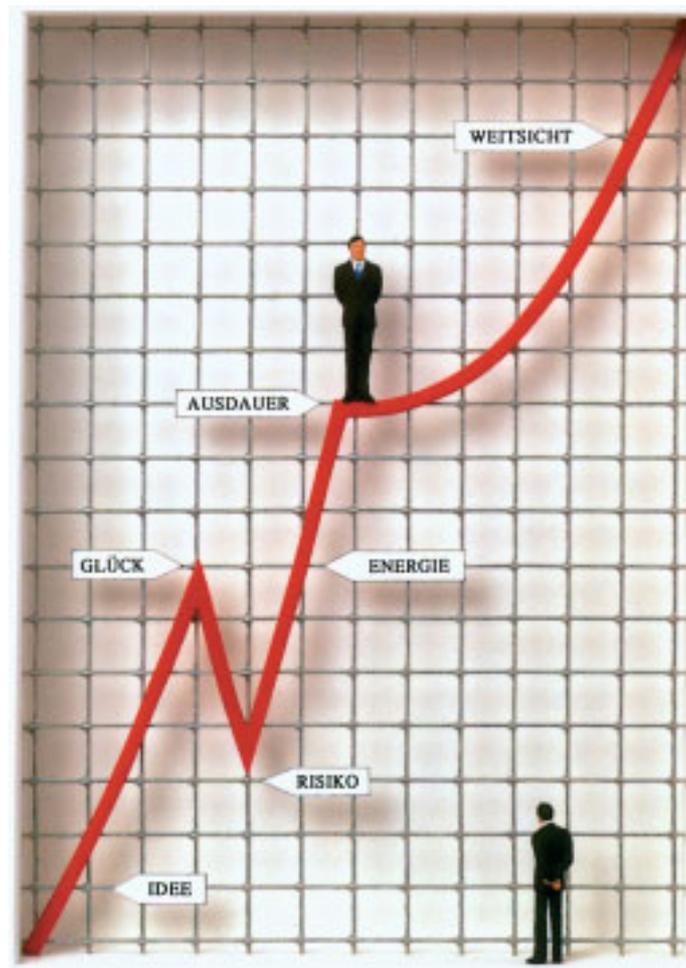


Weiterbildungsgesellschaft der
Industrie- und Handelskammer
Bonn/Rhein-Sieg mbH



DIALOGUE
Beratungsgesellschaft

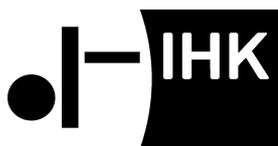


**Personalentwicklung:
die Unternehmenschance**

Leitfaden für die Praxis



Herausgeber



Weiterbildungsgesellschaft der
Industrie- und Handelskam-
mer Bonn/Rhein-Sieg
Kennedybrücke 2-4
53225 Bonn
Telefon 0228 2284-148/178
Telefax 0228 2284-224
Email: hindenberg@bonn.ihk.de
Internet: www.ihk-die-
weiterbildung.de



DIALOGUE
Beratungsgesellschaft
Renate Jirmann
Ralf Hilgenstock
Hubert-Peter-Str. 14
53175 Bonn
Telefon 0228 97746-0
Telefax 0228 97746-19
Email info@dialogue.net
Internet: www.dialogue.net

Autoren:

Renate Jirmann
Ralf Hilgenstock
Jürgen Hindenberg

Die Arbeitshilfe Personalent-
wicklung wurde erstellt im
Rahmen des Projektes: „Perso-
nalentwicklung in kleinen und
mittleren Unternehmen der
Region Bonn/Rhein-Sieg-
Kreis“. Das Projekt wurde ge-
fördert vom Ministerium für
Wirtschaft, Mittelstand, Ener-
gie und Verkehr des Landes
Nordrhein-Westfalen und der
Europäischen Union.

Vorwort



Qualifiziertes und motiviertes Personal ist der entscheidende Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen

Die Veränderung der Märkte für die Unternehmen sind in aller Munde. Die Kunden wollen immer schneller bedient werden, sind kritischer geworden und besser informiert. Die in der Produktion eingesetzten Methoden verändern sich immer schneller. In manchen Bereichen kann man sich nicht sicher sein, bei der nächsten Produktlieferung das gleiche Produkt zu erhalten.

In vielen Branchen entsteht die eigentliche Leistung erst vor Ort beim Kunden und in enger Absprache. Maßgeschneiderte Dienstleistung ist das entscheidende Stichwort für den Erfolg von immer mehr Unternehmen. In dieser Situation ist das richtige Personal von ausschlaggebender Bedeutung, ob der Kunde anschließend zufrieden ist, pünktlich seine Rechnung zahlt, das Unternehmen weiterempfiehlt und auch künftig seine Aufträge mit Ihrem Unternehmen realisiert.

Auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist das eigene Personal von zentraler Bedeutung. Die Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Umgang mit dem Betriebsvermögen (Waren, Werkzeuge, Fahrzeuge und Maschinen) wird durch die eigenen Mitarbeiter geprägt.

An vielen Stammtischen diskutieren Unternehmer über diese Fragen. Immer wieder ist dabei zu hören: „Man müsste nur die richtigen Mitarbeiter haben.“ „Mit meinem Personal kann ich mir viele Dinge abschminken.“ „Den Mitarbeiter, den ich bräuchte, der muss erst noch geboren werden.“ Wer genauer hinschaut kann jedoch erkennen, dass es immer mehr Unternehmen gibt, die den Einsatz des „Faktors

Personal“ sehr gezielt fördern und weiterentwickeln. Was in der Fachsprache der ‚Personaler‘ als Personalentwicklung bezeichnet wird, besteht aus einer Vielzahl von Möglichkeiten zur betrieblichen Einflussnahme auf den Einsatz, die Qualifikation, Kooperation und Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen.

Während des gesamten Jahres 2000 hat die Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg und die DIALOGUE Beratungsgesellschaft Unternehmen der Region informiert, qualifiziert und beraten, um die Chancen und Möglichkeiten einer systematisch betriebenen und an den Unternehmenszielen strategisch ausgerichteten Förderung des Personals zu unterstützen.

Diese Broschüre ist nicht nur für kleine und mittlere Unternehmen gedacht, die sich erstmalig mit Fragen einer systematischen Personalentwicklung befassen. Im ersten Teil finden Sie einen Überblick über die verschiedenen Aktionsfelder der Personalentwicklung. Daran schließen sich praktische Instrumente an, die Sie sofort umsetzen können. Für weitere Hilfestellungen stehen Ihnen die am Schluss dargestellten Institutionen und die Fachliteratur zur Verfügung. Sie können auch die Projektträger, die IHK Weiterbildungsgesellschaft und die DIALOGUE Beratungsgesellschaft für weitere Unterstützung ansprechen.

Wir wünschen Ihnen, dass Ihr Unternehmen zu den erfolgreichen Unternehmen gehört.

Jürgen Hindenberg
Geschäftsführer der Weiterbildungsgesellschaft

Inhalt

Vorwort	3	Konkrete Umsetzung von Maßnahmen der Personalentwicklung	31
Zu Beginn eine kleine Fabel	5	Anforderungs- und Arbeitsplatz- beschreibung	32
Was ist Personalentwicklung?	6	Kompetenz- und Qualifizierungsprofil	34
Personalentwicklung macht auch attraktiv Interview mit einer Personalentwicklerin ...	6	Einarbeitung neuer Mitarbeiter Checkliste: Vor dem ersten Arbeitstag	36
Ein weiteres Beispiel für Personalent- wicklung	9	Beispiel für einen Einarbeitungsplan	37
Welche Anforderungen werden in Zukunft an die Mitarbeiter gestellt	9	Einarbeitungsplan für die erste Woche	38
Handlungsfelder der Personalentwicklung	10	Checkliste: Informationen am Anfang	39
Aktionsfelder der Personalentwicklung	11	Weiterbildungsbedarfsanalyse in einer Gruppenbesprechung	40
Strategie und Personalentwicklung	12	Auswahl von Trainern und Beratern	41
Strategieumsetzende Personalentwicklung	12	Checkliste: Auswahl von Seminar- angeboten	42
Einbindung der Personalvertretung, des Be- triebsrats	14	Vor- und Nachbereitung von Seminaren ...	43
Ziele der Personalentwicklung– eine Zusammenfassung	14	Mitarbeitergespräche	44
Einführung in die Verwendung der Checklisten	15	Beobachtungsprotokoll	50
Strategien zur Personalentwicklung entwickeln	16	Zielvereinbarungen im Mitarbeiter- gespräch gestalten	52
Erfolgsfaktoren für strategieumsetzende Personalentwicklung	16	Training zum Mitarbeitergespräch	54
Checkliste: Unternehmenskurzdiagnose	18	Weiterführende Literatur	56
Checkliste: Umfeld-/Markteinschätzung	19	Bücher, Broschüren	56
SOFT-Analyse	20	Loseblattsammlung	56
Wenn's klemmt – Fragen zur Selbsthilfe ...	21	Fachzeitschriften	56
Unternehmensstrategische Ausrichtung der Personalentwicklung	22	Regionale Kontakte	57
Walt-Disney-Strategie	23	Zum Schluss noch etwas Tierisches	58
Checkliste zur Disney-Strategie	24		
Entwicklung von Zielen	25		
Formulieren Sie SMARTe Ziele	26		
Vorgehen beim Formulieren von Zielen	27		
Formulierung von Zielen	28		
Umfeldanalyse	29		

Zu Beginn eine kleine Fabel



Aus der Welt der Tiere

Vor einigen Jahren beschlossen die Tiere, dass besondere Maßnahmen notwendig seien, um die Anforderungen in einem innovativen Unternehmen meistern zu können. Sie holten sich die besten Dozenten und Trainer und stellten Lehrpläne auf. Als Ausbildungsmodulare wurden ausgewählt: Rennen, Klettern, Schwimmen und Fliegen. Aus Gründen der allgemeinen Vergleichbarkeit und – wie es hieß, im Sinne der Gerechtigkeit, waren die Lehrpläne für alle Tiere verbindlich.

Die Ente erbrachte von Anfang an ganz exzellente Leistungen im Schwimmen, besser sogar als die des Schwimmtrainers. Im Fliegen schaffte sie nur schwach ausreichende Leistungen, beim Rennen waren die Leistungen mangelhaft. Deswegen musste sie ihre Aktivitäten im Schwimmen reduzieren und einen Kurs wiederholen, um sich im Rennen zu verbessern. Dadurch lädierte sie ihre Schwimmhäute jedoch so sehr, dass sie nur noch mittelmäßige Schwimmleistungen zu Stande brachte.

Das Kaninchen erreichte die weitaus besten Leistungen im Fach Rennen, erlitt jedoch einen Nervenzusammenbruch, weil es im Schwimmen nie kapierte, was es tun sollte.

Das Eichhörnchen war Bester im Klettern, war aber vom Fliegen ganz frustriert, weil der Trainer von ihm forderte, vom Boden auf die Spitze

des Baumes zu fliegen, anstatt von der Spitze zum Boden. Weil das Eichhörnchen daraufhin viel zu intensiv trainierte, bekam es einen schlimmen Muskelkater. Und mit dem gab es beim Schwimmen auch nur schlechte Beurteilungen.

Der Adler stellte sich sehr bald als Problemfall heraus, der sehr streng zur Disziplin angehalten werden musste. Zwar war er allen Tieren überlegen, wenn es galt, die Spitze eines Baumes zu erreichen, ließ sich aber nicht davon abbringen, die Schwimmstrecke auf seine Weise zurückzulegen, nämlich fliegend.

Am Ende der Fortbildungsreihe hatte eine angepasste leicht neurotische Schlange die besten Ergebnisse. Sie konnte gut schwimmen, ihre Leistungen im Rennen, Fliegen und Klettern waren allerdings nur mittelmäßig. Als beste wurde sie anschließend befördert. In ihrer neuen Funktion sorgte sie sofort dafür, dass die Lehrpläne auch weiterhin galten. Die Prärie-hunde aber blieben dem Unternehmen fern, weil diese sich weigerte, auch das Fach „Höhlengraben“ in die Ausbildungsreihe aufzunehmen. So kamen mit der Zeit immer mehr Schlangen, sie waren scheinbar am besten geeignet, um in einem zukunftsweisenden Unternehmen zu arbeiten.



» Damit es gerecht zugeht, erhalten Sie alle die gleiche Prüfungsaufgabe: Klettern Sie auf diesen Baum! «

Was ist Personalentwicklung?

Personalentwicklung sind alle Maßnahmen und Aktivitäten die dazu dienen, dass die Anforderungen des Unternehmen und die Fähigkeiten und tatsächlich gezeigten Leistungen der Mitarbeiter und Mitarbeiter/innen in möglichst großer Übereinstimmung sind. Der Gedanke an eine Personalentwicklung ist daher eine permanente Aufgabenstellung für das Unternehmen.

Denken Sie nur einmal an den Prozess der Neubesetzung einer Stelle in Ihrem Unternehmen. Sind diese Aufgabenstellungen genau definiert? Sollen die neuen Mitarbeiter und Mitarbeiter/innen die gleichen Aufgaben übernehmen, wie dies die Vorgänger und Vorgänger/innen getan haben? Sollen sie die Arbeit anders ausüben und sollen sie andere Arbeiten tun? Welche Anforderungen ergeben sich daraus für den/die neue Mitarbeiter/in? Welche

Anforderungen muss jemand bereits erfüllen, wenn er/sie ins Unternehmen kommt? Welche können oder müssen vielleicht sogar - weil es sich um unternehmensspezifische Vorgänge handelt - erst im Unternehmen erlernt werden? Wie kann ein Einarbeitungsprozess stattfinden? Wer leitet an? In welchen Schritten? Bis zu welchem Zeitpunkt ist die grundlegende Einarbeitung abgeschlossen?

Dies sind nur einige wenige Überlegungen, die die Einstellung neuer Mitarbeiter/innen zur Folge hat. Personalentwicklung beginnt vor der Auswahl eines Mitarbeiters und endet mit der Verabschiedung von Mitarbeitern bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Dazwischen gilt es, die Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen zu erkennen, zu unterstützen, zu ergänzen und tatsächlich auch im Betriebsalltag zu nutzen.



Personalentwicklung macht auch attraktiv
Interview mit einer Personalentwicklerin

Interview mit Frau Stefanie Schneider, Personalentwicklerin der Firma Maschinenbau Kitz (mk). Das Interview führte Renate Jirmann, DIALOGE Beratungsgesellschaft.

Die Maschinenbau Kitz GmbH ist ein eigenümergeführtes Unternehmen aus dem Bereich der Fabrikautomation mit Sitz in Troisdorf-Bergheim. 1966 gegründet ist es mit heute über 180 Mitarbeitern und einem Netzwerk internationaler Kooperationspartner mit eines der führenden Unternehmen der Aluminiumprofil- und Fördertechnik. 1999 entschloss man sich, den Bereich Personalentwicklung im Unternehmen zu implementieren. Seitdem hat sich dadurch einiges verändert.

Jirmann: Sie sind verantwortlich für die Personalentwicklung in einem mittelständischen Produktionsunternehmen. Welche Ziele verfolgt das Unternehmen damit?

Schneider: Unser Unternehmen hat sich ehrgeizige Ziele gesetzt. Diese können wir nur erreichen, wenn wir auch personalseitig schlagkräftig sind und unser Wissen bestens nutzen.

Hierfür muss der richtige Mann zur richtigen Zeit am richtigen Platz und damit zufrieden sein. Ein wichtiger Punkt hierbei ist das Wissensmanagement: "Junge" müssen von "Alten Hasen" lernen, neue Kollegen effektiv eingearbeitet werden und unsere Unternehmenstöchter und -partner das mk Know-how mitbekommen. Das alles heißt kontinuierliche Personalentwicklungsarbeit: Passende Mitarbeiter finden, fördern, qualifizieren und ans Unternehmen binden, Lernen und Wissensaustausch forcieren und steuern. Wir sind überzeugt, dass diese Investitionen lohnenswert sind und der Profit für alle Beteiligten so am größten ist.

Unser besonderes Augenmerk gilt den Führungskräften. Sie sind die Schlüsselpersonen, die maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Dafür braucht man Profis und mit gezielter Personalentwicklungsarbeit steigt auch die Professionalität unserer Führungskräfte. Sie zu entwickeln heißt, mittelbar auch ihre Mitarbeiter zu entwickeln.

Personalentwicklung macht auch attraktiv: Der Markt für gute Fach- und Führungskräfte ist eng, die Konkurrenz ist groß. Als Bewerber

kriegt man heute bei großen Unternehmen einiges geboten. Gerade als Mittelständler muss man sich da etwas einfallen lassen, um die Nase vorn zu haben. Ein Unternehmen, das eine gute Personalentwicklungsarbeit betreibt, ist attraktiv, modern und innovativ, da macht man sich besondere Gedanken um den Mitarbeiter. Und das kommt an: Einige unserer Bewerber haben mitunter dies als Grund genannt, warum wir für sie interessant sind.

Jirmann: Seit zwei Jahren betreiben Sie aktiv Personalentwicklung. Man kann nicht überall gleichzeitig anfangen. Welche Aktivitäten haben Sie bisher entwickelt?

Schneider: Zunächst ging es erst mal darum, den konkreten Bedarf zu ermitteln. Nichts ist vor allem bei kleineren Unternehmen kostspieliger und uneffektiver, als am Bedarf vorbei zu entwickeln, man denke an das Gießkannenprinzip. Natürlich hätte ich starten können z.B. nach dem Motto "Ab jetzt Schulungen für alle!". Damit hätte ich mich im Zweifelsfalle - zumindest bei den Mitarbeitern - erst mal beliebter gemacht, hätte aber keine punktgenaue Landung geleistet. Die Maßnahmen müssen genau zu mk passen, sie müssen sitzen.

Angefangen habe ich also mit Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen. Wenn es um die Frage geht: "Wer ist wo optimal eingesetzt?" muss ich erst mal fragen: "Wer macht derzeit was und ist er dafür der Richtige?". Alle Mitarbeiter/innen wurden also gebeten, ihre "Stellen" und Aufgaben zu beschreiben. Ein sehr mühsamer, z.T. schwieriger aber notwendiger Einstand: für viele war das eine lästige Arbeit. Dann wurden diese Beschreibungen mit den jeweiligen Vorgesetzten besprochen und hier zeigten sich schon erste Erfolge der Fleißarbeit. Arbeitsaufgaben konnten neu strukturiert werden, als offensichtlich wurde, dass das Zusammenspiel nicht optimal war. Viele Mitarbeiter waren froh, eine Struktur zu sehen und auch einmal zeigen zu können, was alles zu ihren Aufgaben gehört. Die Führungskräfte konnten gestützt durch diese „harten Fakten“ zusammen mit den Mitarbeitern die Bereiche optimaler gestalten. Wir haben dann gemeinsam die Anforderungen der Stelle beschrieben. Als nächster Schritt, das jüngste große Projekt, schließen sich jetzt die Mitarbeiterbeurteilungs- und -fördergespräche an. Hier geht es nun u.a. darum herauszufinden, wie gut Mitarbeiter und Tätigkeit zusammen passen und wie man dies evtl. optimieren kann.

Mit dieser Arbeit hatte ich dann auch die Grundlage für die Überarbeitung des Personalauswahlverfahrens. Bei mk haben wir nun standardisierte, strukturierte und anforderungsbezogene Auswahlinterviews. Einen CNC-Fräser muss ich nach anderen Dingen befragen als einen Buchhalter. So habe ich auch schon mal eine Fallarbeit oder bei jungen Führungskräften ein kleines Rollenspiel im Auswahlinterview, damit die Aussagen konkreter und verlässlicher sind. Es gibt bei uns auch Probearbeits- und Schnuppertage, in denen der Interessent ein bis zwei Tage ins Unternehmen kommt. Diese Zeit ist eine wichtige Entscheidungshilfe für seinen Vorgesetzten, das Team und ihn selbst. Eine personelle Fehlentscheidung verursacht für alle Beteiligten enorme Kosten. Ein gutes Auswahlverfahren minimiert das Risiko und man findet was man sucht.

Es sind Schulungen und Workshops auf die Beine gestellt: Führungskräfte trainings, Fachschulungen, EDV-, Telefontraining. Es gibt seit einiger Zeit fünf Englischkurse bei mk. Wir sind schließlich international und Englisch ist da die Grundvoraussetzung. Außerdem fördert dies m.E. nach die Entwicklung eines internationalen Selbstverständnisses. Wenn internationaler Besuch aus Kooperationsunternehmen zur Schulung kommt, konzipiere, organisiere und begleite ich die Wochen im Hause. Das ist Personalentwicklung auf allen Seiten: für Trainer, Trainierte und natürlich für mich selbst.

Für unsere Führungskräfte gibt es spezielle Trainings, Workshops und Informationsmaßnahmen. In regelmäßigen Abständen trifft sich unsere Führungs"crew" und arbeitet an Themen, die für sie relevant sind oder werden. Außerdem gebe ich einen kleinen "newsletter Führung" heraus, der über interessante Themen aus dem Bereich informiert.

Jirmann: Woran merken denn die Mitarbeiter/innen, dass es Personalentwicklung bzw. eine Personalentwicklerin in ihrem Unternehmen gibt?

Schneider: (lacht) Eine gute Frage. Zuerst an der Mehrarbeit mit den Stellenbeschreibungen, wobei ich hier auch oft hörte "... das wurde auch mal Zeit!". Dann merken sie es weiterhin daran, dass es jetzt mehr und auch andere Schulungen gibt als früher. Das wird übrigens sehr positiv aufgenommen. Viele Mitarbeiter sehen dies als ein besonderes Angebot, einen Bonus, den sie unbedingt und gerne in Anspruch nehmen. Vor allem die Führungskräfte trainings

sind für alle eine ganz neue und sehr positive Erfahrung. Letztens sagte ein Kollege: Ich finde es richtig klasse, dass mein Vorgesetzter jetzt geschult wird." Auch die Schulungswochen zum Wissensaustausch zwischen uns als Mutterhaus und den Töchtern/Partnern ist zwar natürlich noch nicht perfekt, aber systematischer und mehr gesteuert als zuvor. Die Effekte sind insgesamt positiv.

Die Personalbetreuung ist intensiver geworden. Das liegt an unseren geschulten Führungskräften und an den PE-Serviceangeboten. Mit meiner Arbeit erinnere ich an personelle Terminangelegenheiten, Gesprächstermine und biete Unterstützung an bei allen Personalfragen. Die Führungskräfte haben einen neutralen Ansprechpartner und „Berater“: Wir bereiten Sitzungen oder Gespräche gemeinsam vor und arbeiten später an der Optimierung. Auch alle anderen Mitarbeiter können jederzeit neben ihrem Vorgesetzten mit mir über "Laufbahnpläne" oder Entwicklungsmöglichkeiten sprechen oder eine Schulung vorschlagen. Bei Konflikten fungiere ich als Vermittler oder neutraler Dritter. Diese Services sind für jeden offen und werden gern in Anspruch genommen.

Jirmann: Personalentwicklung ist ja zunächst nach innen gerichtet, d.h. es wirkt im Unternehmen. Können Sie Auswirkungen beobachten, ob Außenstehende wie z.B. Kunden die neuen Aktivitäten bemerken, wie sie darauf reagieren?

Schneider: Ja, die Arbeit wird auch außerhalb des Unternehmens bemerkt. Kunden reagierten z.B. sehr positiv auf das Telefontraining, auch die Englischschulungen werden von unseren Kunden und Niederlassungen im Ausland sehr honoriert. Das macht den Kontakt immer einfacher und vor allem professioneller. Die Geschäftsleitung berichtet, dass Geschäftsfreunde und Kunden unsere Maßnahmen in der Personalentwicklung als innovativ und sehr modern bewundern, gerade weil es noch eher unüblich ist, dass sich ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen eine Personalentwicklung "leistet". Dies strahlt auf das gesamte Unternehmen aus: wir werden als innovatives Unternehmen angesehen, auch bei Bewerbungen.

Jirmann: Wie haben Sie es geschafft, Akzeptanz für Ihre Arbeit, Ihre Programme zu schaffen? Als Personalentwicklerin, Psychologin und Frau in einem männerdominierten Unternehmen, die ja oft "Psycho" eher ablehnend ge-

nüberstehen, ist das sicher eine besondere Herausforderung.

Schneider: Das stimmt, sonst werden selbst kleinste Veränderungen nicht mitgetragen. In den ersten Tagen meiner Tätigkeit habe ich mich den Führungskräften vorgestellt und für alle anderen Mitarbeiter zuerst mal ein kleines Faltblatt erstellt, aus dem hervorging, wer ich bin, was ich machen werde und was Personalentwicklung alles sein kann. Außerdem war ich für jeden ansprechbar. Schnell entstehen Vermutungen oder Ideen, die meiner Arbeit hätten schaden können. Mit Information und Offenheit habe ich dem entgegengewirkt.

Das ist für mich generell der Schlüssel. So oft wie möglich bin ich vor Ort bei den Mitarbeitern präsent, gehe durch die Hallen, bin in Kontakt, gehe auf die Kollegen zu und bin stets ansprechbar. Wichtig ist mir, kein Fremdkörper zu sein und die Sprache der Kollegen zu sprechen, wir sind keine Bank oder Versicherung. So gibt es keine Berührungängste und ich bekomme sehr genau mit, was gerade so los ist.

Mitwirkung ist ganz wichtig: Bei den Stellenbeschreibungen wie jetzt auch bei den Mitarbeitergesprächen. Es kommt ganz darauf an, was man vorhat, aber oft ist es viel besser, man stellt einen Vorschlag vor, an dem die Beteiligten dann weiter arbeiten. Schließlich sind sie oft diejenigen, die das Projekt entscheidend mittragen und davon überzeugt sein müssen. Unfertig können sie ein Vorhaben nochmals diskutieren, auseinandernehmen, wieder zusammensetzen und erst so wird es zu "ihrem" Konzept.

Hinzu kommt, dass mir Personalentwicklung gerade in einem Produktionsunternehmen aber auch richtig Spaß macht, für mich genau das Richtige. Vielleicht habe ich den ein oder anderen so auch mit dem Thema angesteckt.

Jirmann: Was haben Sie als nächstes vor?

Schneider: Unser nächstes großes Projekt sind die Mitarbeiterfördergespräche. Hierzu finden erst mal Infoveranstaltungen und ein Pilotprojekt statt. Die Führungskräfte sind bereits vorbereitet und wir arbeiten kontinuierlich zusammen am Thema.

Außerdem möchte ich unsere Unternehmenszeitung wieder aufleben lassen. Bei über 180 Mitarbeitern scheint mir ein Informationsmedium sinnvoll, die Kollegen interessieren sich, was in und um mk herum so passiert. Im Zuge

der Einarbeitungsprogramme habe ich eine "mk-welcome-Broschüre" für neue Mitarbeiter eingeführt. Da steht alles Wissenswerte über unser Unternehmen drin. Auch langjährige Kollegen fragen diese Schrift mehr und mehr nach, für mich ein Zeichen, dass man mehr über die eigene Firma wissen will.

Jirmann: Ich danke Ihnen für das Gespräch.

► Ein weiteres Beispiel für Personalentwicklung

Ein weiteres Beispiel für Personalentwicklung. Ein kleineres Unternehmen aus der EDV-Branche ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen. Aus dem Wohnzimmerunternehmen wurde ein Betrieb mit mittlerweile gut einem Dutzend Mitarbeitern. Die Strukturen in dem Unternehmen waren nicht im gleichen Maße mitgewachsen. Der Inhaber und Geschäftsführer galt als Kopf des Unternehmens und sprudelte kontinuierlich von neuen Geschäftsideen. Die meisten Kundenkontakte liefen ausschließlich über seinen Schreibtisch. Der Informationsfluss hakte jedoch an verschiedenen Stellen, da er häufig in den Projekten unterwegs war. Viele der Ideen konnten nicht mit der entsprechender Sorgfalt umgesetzt werden. Dies beeinträchtigte die Liquidität des Unternehmens in erheblicher Weise. Auch wenn bislang alles gut gegangen war, wurde doch immer deutlicher, dass hier Veränderungen vorgenommen werden müssen.

In mehreren Gesprächen mit Schlüsselpersonen aus dem Unternehmen wurde klar, dass genaue Absprachen zwischen den verschiedenen Mitarbeitern getroffen, für die einzelnen Funktionen Verantwortlichkeiten definiert und Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen weiter entwickelt werden müssen. In einem mehrstündigen Workshop wurden die erforderlichen Entscheidungen herbeigeführt. In später durchgeführten Klausursitzungen mit der jetzt mehrköpfigen Geschäftsführung wurden strategische Entwicklungsziele für das Unternehmen vereinbart und die Verantwortlichkeit für die Umsetzung festgelegt.

Was hat dieses nun mit Personalentwicklung zu tun? Personalentwicklung hat nicht nur mit der Fortbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern zu tun. Sehr häufig ist es Gegenstand der Personalentwicklung, Kommunikations-

strukturen zu schaffen, Ungeklärtes aufzuklären, zur Konfliktlösung beizutragen und so die Produktivität des Unternehmens zu verbessern.

► Welche Anforderungen werden in Zukunft an die Mitarbeiter gestellt

Untersuchungsberichte aus den letzten Jahren zeigen alle übereinstimmende Ergebnisse. Folgende Entwicklungen werden von den Unternehmensvertretern erwartet:

- Die Fähigkeit zum kompetenten Umgang mit Kunden bzw. Auftraggebern zählt zu den zentralen qualifikatorischen Anforderungen der nächsten Jahre.
- Kommunikative Kompetenzen – sowohl in fachlichen wie überfachlichen Kontexten – behalten wachsende Bedeutung.
- Die klassische Arbeitsteilung nach Berufen und Funktionen verliert zu Gunsten von ablauf- und prozessorientierten Formen der Arbeitsorganisation an Bedeutung.
- Die Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit des einzelnen steigen, da es immer mehr zum Arbeitsalltag gehört, in enger Abstimmung mit anderen wechselnde Aufgaben zu erledigen.
- Das übergreifende Verständnis für Prozesse und Strukturen im Gesamtunternehmen wird bedeutsamer, so dass sich Anforderungen an unternehmerisches Denken weiter verbreiten.
- Eine enge Verzahnung fachlicher und überfachlicher Fähigkeiten und Kompetenzen wird eine wesentliche Anforderung.
- Die Befähigung zu Flexibilität und zur verantwortlichen Gestaltung wachsender Handlungsfreiräume kennzeichnen Anforderungen an künftige Qualifikationsprofile.
- Zur Erhaltung der Zukunftsfähigkeit des eigenen Qualifikationsprofils bedarf es künftig noch verstärkt einer Befähigung zum eigeninitiativen, kontinuierlichen und systematischeren Wissenserwerb.

Zitiert aus: Bildungsbrief 1/2001, Köln



Handlungsfelder der Personalentwicklung

Das Feld der PE ist sehr breit. Große Unternehmen nutzen viele Instrumente und wählen systematisch aus, welche in die gewählte Unternehmensstrategie am besten passen und diese unterstützen? Das gilt auch für das kleine Unternehmen.

Ein Beispiel: eine kleine Druckerei erkennt, dass immer mehr Arbeitsabläufe digitalisiert werden. Der Einsatz der Digitaltechnik reicht mittlerweile von der Druckvorstufe, über digitale Drucksysteme bis hin zur Endverarbeitung und der Distribution im Rahmen eines Lettershops oder der Adressierung, Konfektionierung und Postauflieferung. Im kommenden Jahr werden neue Druckmaschinen gekauft. Die Gespräche mit den Mitarbeitern zeigen, dass diese sich Sorgen machen. Welche Chancen haben wir als klassische Offsetdrucker denn noch? Können wir die neuen Maschinen eigentlich bedienen? Was müssen wir lernen? Werden wir das packen? Eine vorausschauende Personalentwicklung beginnt bei der Information der betroffenen Mitarbeiter/innen über die geplanten Veränderungen.

Die Siebdruckerei (fünf Beschäftigte) entsendet die Mitarbeiter/innen, die künftig an neuen Maschinen arbeiten auf die Fachmesse, mit dem Auftrag, Vorschläge für die Auswahl neuer Maschinen zu machen. Unter Berücksichtigung dieser Vorschläge erfolgt die betriebliche Investitionsentscheidung. Widerstände gegen den Einsatz der neuen Technologien können so reduziert werden.

Zugleich kann gemeinsam überlegt werden, welche Veränderungen in den Betriebsabläufen aus dem Einsatz der neuen Maschinen folgen. Wie verändert sich dadurch die Arbeit an den einzelnen Arbeitsplätzen? Was können die Mitarbeiter/innen an den einzelnen Arbeitsplätzen bereits? Was können sie gut? Wo gibt es neuen Lernbedarf? Handelt es sich um im Betrieb vorhandene Kenntnisse, die von den Kolleg/innen weitergegeben werden können oder handelt es sich um ganz neue Fähigkeiten? Gibt es geeignete Herstellerschulungen oder Angebote von Bildungsanbietern? Wenn mehrere Beschäftigte betroffen sind, stellt sich die Frage: Kann eine besondere Schulung für unse-

ren Betrieb organisiert werden? Das lohnt sich häufig schon für drei oder vier Mitarbeiter/innen.

Personalentwicklung kann sich mit sehr unterschiedlichen Fragestellungen befassen. Nicht jeder Aspekt ist für jedes Unternehmen zu jeder Zeit von Bedeutung. Wir stellen Ihnen eine Auswahl der Aktionsfelder vor.

Personalgewinnung. Von Zeit zu Zeit benötigt jedes Unternehmen neue Mitarbeiter. Welche Anforderungen werden gestellt? Wie werden Sie gefunden?

Personalauswahl. Welche Verfahren der Identifizierung geeigneter Kandidaten werden verwandt?

Einarbeitung. Wie wird eine systematische Einarbeitung gestaltet, damit Mitarbeiter integriert und schnell produktiv werden?

Potenzialanalyse. Was steckt in unseren Mitarbeitern? Welche Möglichkeiten haben sie noch? Wie erkenne ich Führungsnachwuchs?

Personalbedarfsanalyse. Mittelfristige Planung des Arbeitskräftebedarfs nach Zahl (quantitativ) und Potenzialen (qualitativ).

Ausbildung/Weiterbildung. Wie stellen wir sicher, dass Nachwuchs vorhanden und die Mitarbeiter ihre Qualifikation aktuell halten?

Teamentwicklung. Wie fördern wir die Zusammenarbeit in Gruppen?

Karriereplanung. Mitarbeiterbindung durch aktives Schaffen von Perspektiven.

Integration der Vielfalt (diversity management). Gezielte Integration der Nationen, Kulturen und Ethnien im Unternehmen.

Führungskräfteentwicklung. Stellen Sie sicher, dass auch die koordinierenden und leitenden Aufgaben funktionieren.

Qualitätssicherung. Damit eine Norm nicht nur auf dem Papier besteht.

Zielvereinbarungen.

Anreizsysteme. Leistungslohnsysteme konkret nutzen.

Arbeitszeitflexibilität. Flexible Arbeitszeiten nutzen Unternehmen und Beschäftigten.

Personalfreisetzung. Auch Kündigungen gehören zum Geschäft.

Ruhestand. Vor der Abwanderung das Know-how erfahrener Kräfte nutzen.

Frauenförderung.

Auf der folgenden Seite finden Sie eine Checkliste mit der Sie selber feststellen können, welche Themen wichtig sind.

Aktionsfelder der Personalentwicklung

Aktionsfeld	Wir haben ein Konzept		Wir haben Handlungsbedarf	
	Ja	Nein	Ja	Nein
Personalgewinnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalauswahl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einarbeitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potenzialanalyse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalbedarfsanalyse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausbildung/Weiterbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karriereplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integration der Vielfalt (diversity management)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungskräfteentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätssicherung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zielvereinbarungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anreizsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitszeitflexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalfreisetzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruhestand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frauenförderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

► Strategie und Personalentwicklung

Strategie ist ein Zauberbegriff aus der Managementlehre. Er ist zugleich aber auch ein sehr praktischer Begriff, weil er eine Hilfestellung für das alltägliche Handeln abgeben kann. Unter Strategie versteht man die Grundlinien des Handelns eines Unternehmens.

Praktischer gefasst kann man sagen, eine Strategie beantwortet folgende Fragen:

- Auf welchen Märkten ist unser Unternehmen mit welchen Produkten/Leistungen tätig? Welche Grundlagen der Kundenansprache und Kundenbetreuung gelten? Wie verhalten wir uns gegenüber unseren Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern und Wettbewerbern? Was sind und wie gehen wir mit den zentralen Herausforderungen der Zukunft um?

Derartige Strategien sind zumeist mittelfristig (je nach Branche ein bis fünf Jahre) ausgerichtet. Beobachtet man den Alltag in vielen kleinen und mittleren Unternehmen, so kann man feststellen, dass eine strategische Ausrichtung des unternehmerischen Handelns fehlt. Eine Analyse der Ursachen von existenzgefährdenden Unternehmenskrisen zeigt, dass das vorausschauende Denken und Handeln, das durch Strategien eingefordert wird, fehlt. „Der Alltag frisst uns auf“, diese Klage vieler Kleinunternehmer darf nicht davon abhalten, Weitblick zu entwickeln und über den nächsten Tag nachzudenken. Wenn erst die Kunden abspringen, neue Kunden nicht hinzukommen, die Leistungspalette überholt ist, Mitarbeiter auf neue Anforderungen nicht vorbereitet sind, dann ist die Liquiditätskrise und der Gang zum Konkursrichter nicht weit.

Längerfristig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich konkrete Überlegungen über die weitere Entwicklung des Unternehmens machen und konkrete Schritte zu deren Umsetzung in Angriff nehmen. Unternehmen, die auch in Krisenzeiten gut dastehen, legen auf einen Faktor dabei besonderen Wert: die Beschäftigten.

Bezogen auf den Personalbereich ergeben sich folgende Grundfragen für eine Personalstrategie:

- Wie stellen wir die notwendigen Qualifikationen und die Motivation der Beschäftigten

sicher, um unsere Gesamtstrategien verwirklichen zu können?

- Wie gewinnen und binden wir Mitarbeiter? Wie gehen wir mit ehemaligen Mitarbeitern um?
- Wie stellen wir uns zu Fragen der Erstausbildung, der fachlichen und überfachlichen Weiterqualifizierung und des lebenslangen Lernens?
- Wie nutzen wir die Kompetenzen der Mitarbeiter? Wie nutzen wir das alltägliche Lernen bei der Arbeit?
- Wie gestalten wir Arbeitszeiten und Entlohnungssysteme?
- Wie werden Leistungsziele vereinbart und kontrolliert?

Personalentwicklung hat aus unserer Sicht eine dienende Funktion. Ihre zentrale Aufgabe ist die Unterstützung der Unternehmensleitung bei der Verwirklichung der Unternehmensziele auf der Grundlage der festgelegten Unternehmensstrategie.

Die zentrale Frage einer strategieumsetzenden Personalentwicklung lautet daher:

- Was können wir dazu beitragen, die Unternehmensstrategie umzusetzen und die Unternehmensziele zu verwirklichen?
- Aus Controllingsicht: Was haben wir dazu beigetragen, dass die Zukunftsherausforderungen erfolgreich bewältigt werden können?

► Strategieumsetzende Personalentwicklung

Personalentwicklung sollte mit der strategischen Marschrichtung des Unternehmens verbunden sein. Was bedeutet das?

Unternehmen, die sich langfristig am Markt behaupten, zeichnen sich aus durch

- eine starke Unternehmensidee, eine Vision,
- einen guten Kontakt zu den Kunden und ihren sich wandelnden Bedürfnissen und Anforderungen,
- einer kontinuierlichen Beobachtung des Wettbewerbs und
- die Berücksichtigung der Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter/innen und ihrer Handlungsmotive.

Diese verschiedenen Ebenen werden hinterfragt und dienen als strategische Erfolgspositi-

onen als Basis für die Unternehmensziele in den nächsten Jahren (mittelfristiges Ziel).

Die konkrete Umsetzung erfolgt durch ein Umsetzungsprogramm bei der Produktentwicklung, dem Marktauftritt und der Personalentwicklung. Vor dem Hintergrund einer abgestimmten und akzeptierten Unternehmensstrategie kann sichergestellt werden, dass die Handlungsfelder ineinander greifen und sich gegenseitig unterstützen.

Geschäftsführung und Personalverantwortliche müssen hierzu eng zusammenarbeiten. Die Formulierung einer innovationsorientierten Personalentwicklungskonzeption macht es erforderlich, dass zwischen beiden Bereichen eine enge Beziehung hergestellt wird. Weiterbildung und Personalentwicklung sollte nicht die Rolle der Feuerwehr haben, die Lösungsansätze fahren muss, sondern gemeinsam mit der Geschäftsführung vorbeugende Brandbekämpfungskonzepte erarbeiten.

In kleinen Unternehmen fällt häufig die Funktion der Geschäftsführung und der Personalarbeit in einer Person zusammen. Auch sie muss alle Personalentwicklungsfragen vor dem Hintergrund der strategischen Unternehmensplanung betrachten. Häufig werden zwar ausgeklügelte Überlegungen zur künftigen Produktentwicklung und zur Vermarktung angestellt, die Umsetzung durch die Mitarbeiter/innen jedoch vernachlässigt.

Die Beziehung zwischen Personalentwicklung und Geschäftsführung muss so erfolgen, dass personalentwicklungsrelevante Größen sich in dem Formulierungsprozess der strategischen Marschrichtung wiederfinden. Die Ergebnisse einer strategischen Marschrichtung des Unternehmens muss der/die Personalentwickler/in für seine/ihre Arbeit zu Grunde legen.

Praktisch bedeutet dies, zunächst werden die Unternehmensziele definiert. Für die Umsetzung wird gefragt, in welcher Weise die Kompetenzen und Motivationen der Mitarbeiter/innen betroffen sind, wo Engpässe für die Umsetzung bestehen und an welcher Stelle ungenutzte Potenziale schlummern. Die Beseitigung der Engpässe und die Erschließung der Potenziale sind im Rahmen einer handlungsorientierten Strategie zu berücksichtigen.

Diese grundsätzliche Positionierung bezeichnen wir als **strategieumsetzende Personalentwicklung**.

Erfassung des strategischen Bedarfs:

Beispiel: Eine mittelgroße Kosmetikfirma verfolgt die primäre Erfolgsposition: „Wir sind national führender Problemlöser für empfindliche Haut und verwenden ausschließlich pflanzliche Produkte.“ Die Interpretation der strategischen Erfolgsposition kann wie folgt aussehen:

Der Begriff *national* wird präzisiert. Hier könnten Absatzmärkte in Mitteleuropa verstanden werden. Der Begriffsteil *führend* wird präzisiert: darunter wird die Spitzenposition bezüglich Marktanteil/Umsatz im entsprechenden Marktsegment verstanden. Der Begriff *Problemlöser* wird präzisiert, indem sich das Unternehmen als eine Organisation definiert, die besonders schnell subjektive Verbraucher/innenwünsche erkennt und in entsprechende Serviceleistungen umsetzen kann.

Der Begriff *empfindliche Haut* wird präzisiert: das Unternehmen befasst sich mit spezifischen Hauttypen. Der Begriff *pflanzliche Produkte* wird präzisiert: Hier soll umfangreiches medizinisches Wissen über Pflanzenheilkunde zur Anwendung kommen und nur ökologisch angebaute Pflanzen verarbeitet werden.

Aus der strategischen Erfolgsposition müssen mit den Beteiligten konkrete Übertragungen auf den eigenen Handlungsbereich erarbeitet werden. Was heißt dies in der Werkstatt oder im Kundenservice konkret?

Darauf erfolgt die Aufstellung der Fähigkeitsbilanz im Unternehmen. Sie gibt an, welche Fähigkeiten und Begabungen in der Zukunft gebraucht werden und bei den Mitarbeiter/innen zu entwickeln sind. Was sind die erforderlichen Fähigkeiten, um die präzisierten, sinngebenden Merkmale der strategischen Erfolgsposition maximal erfüllen zu können.

Diese Soll-Beschreibung wird danach mit den heute im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiterprofilen und ihren Fähigkeiten verglichen, um daraus Maßnahmen zur Entwicklung und Förderung abzuleiten.

Ein weiteres Beispiel: Eine deutsche Softwareentwicklungsfirma für Computerspiele mit 60 Mitarbeiter/innen hat folgende Vision:

„Wir wollen beim Online-Gaming eine führende Position einnehmen und unabhängig bleiben. Wir müssen auf den wichtigsten Märkten präsent sein, besonders in den USA.“

Bevor hier allen Mitarbeiter/innen gesagt wird, ihr müsst erst mal Englisch lernen, gilt es, die Vision in Ziele und Strategien umzusetzen.

Erst danach lassen sich sinnvolle Personalentwicklungsaktivitäten entwickeln.

Einige Fragestellungen hierzu sind:

Handlungsebene Markt:

Welche Erwartungen haben die Kunden auf den amerikanischen Absatzmärkten? Sind sie identisch oder abweichend von den bisherigen Schwerpunktmärkten des Unternehmens? Welche Entwicklungstendenzen gibt es? Was bietet/plant der Wettbewerb?

Handlungsebene Produktentwicklung:

Wie müssen unsere Produkte modifiziert werden, um den neuen Markt zu bearbeiten? Welche neuen Produkte sind zu entwickeln?

Handlungsebene Personal:

Kennen unsere Mitarbeiter/innen den Markt, sein Spielregeln? Wollen sie dort aktiv werden? Welche Qualifikationen benötigen sie? Wo benötigen wir zusätzliche Mitarbeiter/innen, mit welchen Kompetenzen und welchen Potenzialen?



Einbindung der Personalvertretung, des Betriebsrates

Es ist nach unserer Erfahrung hilfreich, die Personalvertretung, bzw. den Betriebsrat aktiv in Überlegungen der Personalentwicklung einzubinden. Beachten Sie nicht nur die gesetzlichen Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes. Gehen Sie in Fragen der Personalentwicklung darüber hinaus. Die zusätzliche Sichtweise und die weiteren Informationen des Betriebsrates sind in der Regel sehr hilfreich. Außerdem sieht die Personalvertretung, dass sich die Unternehmensleitung zukunftsorientiert Gedanken macht, die letztlich der Sicherung der Arbeitsplätze und der Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit dient. Dies steigert die Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates, wenn es einmal um schwierige Personalfragen, Veränderungen in den Arbeitszeitregelungen oder des Entlohnungssystems, Umsetzungen oder Entlassungen geht.



Ziele der Personalentwicklung – eine Zusammenfassung

- einzelne Mitarbeiter/innen und gesamte Gruppen
- bei der Bewältigung der strategischen Herausforderungen für die unmittelbare und fernere Zukunft zu unterstützen.

Demnach können folgende Zielkategorien in den Blick genommen werden:

Einzelne/r Mitarbeiter/in	A	B
Gruppen von Mitarbeiter/innen (bis zur gesamten Belegschaft)	C	D
	Bewältigung von unternehmensstrategischen Herausforderungen für die unmittelbare Zukunft	Bewältigung der unternehmensstrategischen Herausforderung in der mittleren und fernen Zukunft

Ziele von Personalentwicklung (PE) sind:

- das gegenwärtige System leistungsfähig zu halten und damit auch den unternehmenskulturellen Status quo zu festigen, Mitarbeiter/innen müssen bei der Bewältigung ihrer gegenwärtigen Aufgaben unterstützt werden und
- das Unternehmen durch ein neues Rollenverständnis der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte auf die Zukunft vorzubereiten und damit den Status quo zu verändern. Es werden also immer bewahrende und verändernde Kräfte wirksam.

Jede PE-Funktion verfolgt als übergeordnetes Ziel, dass die Mitarbeiter/innen des Unternehmens die strategische Marschrichtung in ein entsprechendes Rollenverständnis umsetzen, das sich in einem neuen dauerhaft veränderten Verhalten ausdrückt. Die Personalverantwortlichen können Umsetzungskonsequenzen den Mitarbeiter/innen und Führungskräften jedoch nicht verschreiben oder „einimpfen“, sondern sie nur darin unterstützen, dass sie neue Visionen ins Alltagshandeln umsetzen. Neues Verhalten wird nur durch Einsicht in neue Qualität und Sinnhaftigkeit erworben.

Einführung in die Verwendung der Checklisten

Personalentwicklung ist kein Ding mit sieben Siegeln. In vielen Bereichen gibt es konkretes Handwerkszeug. Versteht man den Grundgedanken und beherrscht man die ersten Anwendungsschritte, so kann man selber das Werkzeug in immer mehr Bereichen anwenden und weiterentwickeln. In dieser Broschüre stellen wir Ihnen praxisbewährte Instrumente vor, die beim Einstieg in eine systematische und zunehmend strategisch ausgerichtete Personalentwicklung hilfreich sind.

Diese Instrumente sind vielfach sehr allgemein gehalten. In manchen Fällen wird es nötig sein, sie im Hinblick auf Ihr Unternehmen, Ihre Branche oder die Unternehmensabläufe zu konkretisieren. Es ist leicht einsichtig, dass ein Handwerksbetrieb manche Dinge anders anpacken muss als ein Facheinzelhändler und die Überlegungen in einem Drei-Mann-Unternehmen anders ablaufen als in einem Hundert-Menschen-Betrieb mit einem Dreischicht-Betrieb.

Die Checklisten, die wir Ihnen präsentieren stellen deshalb ein allgemeines Muster dar. Sie sind so gestaltet, dass Sie sie direkt einsetzen können. Wenn Sie es für notwendig halten, Änderungen vorzunehmen, Begriffe anzupassen, Fragen auszulassen oder zu ergänzen, bitte schön. Sie kennen Ihren Betrieb am besten.

Alle Checklisten sind so gestaltet, dass Sie sie direkt nutzen können. Am besten machen Sie sich eine Kopie, damit Sie das Original immer wieder benutzen können. Bei jedem Instrument geben wir Hilfestellung für die Bearbeitung.

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen. Bitte teilen Sie uns mit, welche der Anregungen für Sie besonders hilfreich waren, wo Sie Veränderungen vorgenommen haben, damit die Vorschläge für Ihr Unternehmen passend waren und an welcher Stelle Schwierigkeiten aufgetreten sind. Wir beraten Sie gerne bei der Anwendung.

Strategien zur Personalentwicklung entwickeln

► Einführung

In diesem Abschnitt haben wir für Sie einführende Texte in die Entwicklung von Strategien zur Personalentwicklung zusammengestellt. Die Checklisten helfen Ihnen bei der praktischen Umsetzung.

Checkliste Unternehmenskurzdiagnose. Stellen Sie mit dieser Checkliste die wichtigsten Daten zu Ihrem Unternehmen zusammen.

Checkliste Marktentwicklungen und ihre Auswirkungen. Diese Übersicht hilft Ihnen die wichtigsten Trends zu hinterfragen, welche Auswirkungen sie auf die Anforderungen an die Beschäftigten haben.

SOFT Analyse. Dieses universale Tool dient ebenfalls der Situationsanalyse. Lassen Sie diese Übersicht von allen Führungskräften ausfüllen. Fassen Sie gemeinsam die Antworten zusammen und stellen Sie in jedem Feld die von Ihnen für wichtig/bedeutsam gehaltenen Aussagen fest. Überlegen Sie gemeinsam, was zu unternehmen ist, um die Stärken zu sichern, die Schwächen zu verringern, die Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden.

Wenn's klemmt - Fragen zur Selbsthilfe. Wenn es einmal gar nicht weitergeht. Diese Fragen schaffen garantiert einen neuen Blick auf die Dinge.

Checkliste: **Unternehmensstrategische Ausrichtung der Personalentwicklung.**

Walt-Disney-Strategie. Nutzen Sie die Technik von Walt-Disney, um verschiedene Blickrichtungen einzunehmen und Entscheidungen zu finden.

Formulierung von Zielen. Das A und O.

Umfeldanalyse. Als Personalentwickler/in hinterfragen Sie mit dieser Übersicht die verschiedenen Erwartungen an Ihre Arbeit.

► Erfolgsfaktoren für strategieumsetzende Personalentwicklung

„It is no trick to formulate a strategy, the problem is to make it work.“ (Ansoff, strategisches

Management). Oder: „It's not what the vision is, it's what the vision does“.

Bedarfserfassung:

Grundlage aller Maßnahmen ist eine durchdachte Bedarfserfassung. Eine Möglichkeit stellt die **Kraftfeldanalyse** dar. Sie fragt: Was sind fördernde und hemmende Einflussfaktoren auf eine Entwicklung?

Wie können die fördernden Faktoren einer Entwicklung genutzt werden? Welche Schwachstellen/hemmende Faktoren müssen bearbeitet werden? Nicht alles, was als unvollkommen angesehen wird, muss auch tatsächlich durch Personalentwicklung bearbeitet werden. Mit vielen Schwächen kann ein Unternehmen gut leben. Zunächst wird geprüft, welche Schwächen existenziell sind, d.h. strategisch bedeutsam.

Welche sind Schlüsselpersonen oder -abteilungen, die bei der Personalentwicklung im Vordergrund stehen?

Die handlungsorientierte Frage der Kraftfeldanalyse lautet, welche Möglichkeiten zur weiteren Nutzung der fördernden Faktoren gibt es? Welche Maßnahmen zur Minderung hemmender Faktoren stehen zur Verfügung?

Welche Bedarfe sind zu ermitteln?

Veränderungsbedarf bei Produkten und Verhalten, Führungsbedarf, Nachwuchsbedarf, Nachfolgebedarf, Qualifizierungsbedarf, Förderungsbedarf.

Kriterien für den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen

Personalentwicklungsaktivitäten sind nicht einfach deshalb erfolgreich, weil sie stattgefunden haben. Vielfach ist ein systematischer Integrationsprozess in das alltägliche Handeln erforderlich. Für die Bewertung des Erfolgs einer Aktivität sind daher klare Kriterien festzulegen. Einfach fällt dies, wenn es um die Bemessung durch Umsatzzahlen, Fehlerquoten oder Leistungsmengen geht.

Wichtig ist, die Kriterien für den Maßnahmeerfolg frühzeitig zu definieren. In allen Fällen, die keine direkte Messbarkeit ermöglichen, tritt als Kriterium die Beobachtbarkeit.

Erfolgskriterium	Beobachtungskriterium
Zuwachs an Problembewältigung	In welchen Situationen haben wir unsere Fähigkeit zur Problemlösung verbessert?
Zuwachs an Handlungsmöglichkeiten	Welche zusätzlichen Handlungsmöglichkeiten haben wir gewonnen?
Veränderung der Einstellungen zu Problemen, zur Zusammenarbeit	Welche veränderten Verhaltensweisen können wir beobachten?
Zuwachs an Lernfähigkeit	Wie hat sich die Lernbereitschaft in kritischen oder neuartigen Situationen verändert? Wie werde ich erkennen, dass die Lernfähigkeit gewachsen ist?

Personalentwicklung gestaltet die Unternehmenskultur

Die Vorgesetzten aller Ebenen lösen durch norm- und wertsetzendes Verhalten wichtige Entwicklungsprozesse aus. Personalentwicklung muss verstärkt längerfristige Entwicklungsprozesse auslösen. Längere Zeiträume müssen geplant werden, nur dann findet eine Auseinandersetzung mit Werten etc. nachhaltig statt.

Welche Aufgaben und Rollen haben die Inhaber, Geschäftsführer/innen und Führungskräfte? Sie sind Vorbilder. Ohne ihr deutlich erkennbares Vorbildverhalten erfolgt keine Übernahme von Werten und Normen.

Beispiel: Ein Unternehmen präsentiert sich gegenüber den Kunden als besonders zuverlässig. Bei Lieferungen kommt es immer wieder zu Zeitüberschreitungen, die bei Kundenreklamationen besonders bemängelt werden. In den letzten Monaten hat die Geschäftsleitung immer wieder Appelle formuliert: ohne erkennbare Wirkung. Nun plant man ein Seminar zur Verbesserung der Kundenorientierung für die Mitarbeiter/innen.

Ein Gespräch mit den Mitarbeiter/innen zeigt auf, dass die Geschäftsführung als unzuverlässig erlebt wird. Vereinbarte Termine werden immer wieder umgeworfen und mit Überlastung in der Geschäftsleitung begründet. Für die Mitarbeiter/innen ist daher der Wert „Zuverlässigkeit“ ein „hohler Spruch“, weil er nicht vorgelebt wird.

Ein Seminar zur Kundenorientierung wird vermutlich solange nichts bewirken, als nicht auch die Führungskräfte die postulierten Werte praktizieren.

Personalentwicklung ist praxisrelevant und alltagstauglich. Sie muss verstärkt arbeitsnah durchgeführt werden.

Alle Mitarbeiter/innen durch mehrere Seminare zu schicken verändert wenig. Vielmehr gilt es: Lernkonzepte in Trainingsmaßnahmen orientieren sich am Erfahrungshorizont der Teilnehmer/innen, neu zu lernende Methoden werden anhand der aktuellen Probleme der Teilnehmenden auf ihre Tauglichkeit hin überprüft. Die Teilnehmer/innen erhalten die Möglichkeit, sich mit bisherigen Handlungstheorien und Annahmen auseinander zu setzen. Wenn also Weiterbildungsveranstaltungen die aktuellen Themen der Teilnehmer/innen systematisch aufgreifen und bearbeiten, haben die Veranstaltungen ein hohes Innovationspotenzial. Dies darf nicht dem Zufall überlassen bleiben.

Strategieumsetzende Personalentwicklung wird im wesentlichen durch aktiv unterstützende oberste Führungskräfte bewirkt.

Angefangen damit, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter/innen vor einer Weiterbildung fragen, welche Probleme sie durch die Teilnahme lösen wollen und wie sie nach der Teilnahme durch die Vorgesetzten unterstützt werden können, neue Impulse auszuprobieren. Bei firmeninterner Weiterbildung können die Problemfelder mit den Trainer/innen besprochen und die Maßnahmen vorbereitet werden. Nur vorgelebte Werte wirken überzeugend!

Es müssen genügend finanzielle Mittel bereitgestellt werden.

Personalentwicklung gibt es nicht zum Nulltarif. Es ist jedoch wichtig, durch systematische Planung und Ankopplung an die Unternehmensstrategie Fehlinvestitionen zu vermeiden und die Nutzung der getätigten Investitionen konsequent vorzunehmen.

Vermittelte Kompetenzen im Unternehmen nicht oder nur mangelhaft zu nutzen, schafft Demotivation und ist Geldverschwendung.

Checkliste: Unternehmenskurzdiagnose

Frage	Antwort in Stichworten
<p>Wie war unsere Umsatzentwicklung in den letzten Jahren? (steigend, gleichbleibend, rückläufig)</p>	
<p>Wie war unsere Gewinn-/Kostenentwicklung in diesem Zeitraum? (steigend, gleichbleibend, rückläufig)</p>	
<p>Was waren die Hauptgründe für diese Entwicklungen?</p>	
<p>Wie veränderte sich die Zahl unserer Mitarbeiter in dieser Zeit?</p>	
<p>Welche besonderen Stärken oder Schwächen haben wir? (z.B. Produkte, Technologie, Mitarbeiter, Organisation)</p>	
<p>Welche grundlegenden Veränderungen haben in den zurückliegenden Jahren in unserem Unternehmen stattgefunden? (z.B. Produkte, Technologie, Mitarbeiter, Organisation)</p>	
<p>Was waren die Hauptgründe für diese Veränderungen?</p>	
<p>Welche Herausforderungen ergeben sich aktuell von Seiten der relevanten Umfeldler unseres Unternehmens? (z.B. Markt, Kunden, Wettbewerber, Wertewandel, Technologien, Gesetze, politische Entwicklungen, ökologische Umwelt)</p>	
<p>Mit welchen Herausforderungen werden wir voraussichtlich zukünftig von Seiten unseres Umfeldes konfrontiert?</p>	
<p>Welches sind unsere zentralen zukünftigen Unternehmensziele? (z.B. Produkte, Mitarbeiter, Organisation, Investitionen, Umsatz usw.)</p>	

Checkliste: Marktentwicklungen und ihre Auswirkungen

Frage	Ihre Antwort
Welche Entwicklungen/Trends gibt es in Ihrem Markt, Ihrer Branche?	
Welche besonderen Fähigkeiten, Potenziale haben Sie in Ihrem Unternehmen, um diese Entwicklungen zu nutzen?	
Welche besonderen Engpässe, Probleme erwarten Sie, um diese Entwicklungen/Trends zu erschließen?	
Welche Kompetenzen müssen dazu in Ihrem Unternehmen a) vertieft, verbreitert b) neu erworben werden?	a) b)
Welche Personen sind davon betroffen? Müssen ggf. neue Stellen definiert werden?	
Bis zu welchem Zeitpunkt muss die Kompetenz erworben werden?	
Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden?	1. 2. 3. 4. 5.

SOFT-Analyse

	Ist-Situation, heute	Zukunft, morgen
+	<p style="text-align: center;">Unsere Stärken (Satisfactions)</p> <p>Was läuft im Hinblick auf unsere Mitarbeiter immer wieder gut? Warum läuft es gut?</p>	<p style="text-align: center;">Unsere Chancen (Opportunities)</p> <p>Wo sehen wir künftig Chancen, die wir durch den Einsatz unserer Mitarbeiter nutzen können? Was erscheint uns besonders vielversprechend?</p>
-	<p style="text-align: center;">Unsere Schwächen (Faults)</p> <p>Wo tauchen im Hinblick auf die Leistungen unserer Mitarbeiter immer wieder Probleme auf? Warum? Was belastet uns akut?</p>	<p style="text-align: center;">Unsere Risiken (Threats)</p> <p>Wo sehen wir im Hinblick auf unsere Mitarbeiter künftig Risiken? Welche Bedrohungen gibt es?</p>

Wenn's klemmt - Fragen zur Selbsthilfe

Nutzen Sie die folgenden – vielleicht paradox erscheinenden – Fragen zur Problemlösung, wenn Sie mit den bereits bekannten Ansätzen nicht mehr weiter kommen.

Was wäre die radikalste Veränderung/ Lösung für die derzeitige Situation/ das Problem?	
Wenn Sie noch mehr von dem machen, was Sie bisher probiert haben, was hätte das für Auswirkungen?	
Wenn Sie das Gegenteil von dem machen, was Sie bisher gemacht haben, was hätte das für Auswirkungen?	
Wenn Sie könnten wie Sie wollten und es dem/den Beteiligten einmal deutlich sagen könnten, was käme da heraus?	
Angenommen, Sie würden das Geschehen einmal als Spiel/Comic sehen, welcher Titel wäre passend?	
Was müssten Sie tun, um Ihr eigenes Scheitern zu garantieren?	
Was wäre die Konsequenz, wenn sich die derzeitige Situation als nicht veränderbar erweist?	

Unternehmensstrategische Ausrichtung der Personalentwicklung

<p>Welche Herausforderungen gibt es für Ihr Unternehmen mittelfristig (Anforderungen der Kunden, technologische Entwicklung, Wettbewerb, u. a.)?</p>	
<p>Welche Handlungsstrategien gibt es hierfür in Ihrem Unternehmen?</p>	
<p>Welche Potenziale und Engpässe gibt es zur Bewältigung dieser Herausforderungen und zur Umsetzung der Handlungsstrategien im Personalbereich?</p>	
<p>Was sind zwei konkrete zentrale Ziele der Personalentwicklung?</p>	<p>1.</p> <p>2.</p>
<p>Welche Maßnahmen/Instrumente können zur Umsetzung in Frage kommen?</p>	

Walt-Disney-Strategie

Walt Disney hat eine Strategie entwickelt, mit der er seine Phantasiegestalten und Geschichten erfand. Für die Konzeption neuer Projekte reservierte er unterschiedliche Plätze im Raum:

An einem Ort träumte er, ließ alle Ideen, Visionen und Wunschbilder kommen und hing ihnen wie in Tagträumen nach.

An einem anderen Ort fragte er, wie man aus den Traumbildern Wirklichkeit machen kann. Er sammelte alle Informationen, um die Visionen erfolgreich umzusetzen.

An einem dritten Ort unterzog er seine Pläne der kritischen Prüfung.

Übung:

Legen Sie vier räumlichen Positionen fest: Träumer/in, Realist/in, Kritiker/in, Metaposition (Außenstehende/r). Die Positionen werden mit farbigem Papier auf dem Boden markiert.

Träumer/in: ist visionär, entwirft Zukunft, hat Wünsche, kümmert sich nicht um die Realität, ist vital, unbändig, lustvoll, kreativ, phantasievoll.

Realist/in: gute/r Freund/in des Träumers, der Träumerin, macht Umsetzungspläne, hat großes Repertoire an Möglichkeiten, versucht umzusetzen, was Träumer/in will, kümmert sich nicht um Kritiker/in.

Kritiker/in: Macht alles nieder, was die o.g. aushecken, ist absoluter Realist, sorgt sich um Sicherheiten, hat keine Phantasie, will keine Veränderungen zulassen und hat dafür gute Gründe.

Metaposition: Möglichkeit, aus der Situation herauszutreten auf den "inneren Balkon", die Situation der drei Positionen von außen zu betrachten. Hier werden Auffälligkeiten der drei anderen Positionen im Zusammenhang betrachtet.

Ablauf:

Protagonist/in (P): konkretisiert eine Situation, ein Problem, einen Traum, ein Ziel, einen Wunsch.

Wechsel in die Träumer-Position: Laut den Wunschzustand träumen.

Wechsel in die Metaposition: Welche Gefühle kommen in der Träumer-Position?

Wechsel in die Realist-Position mit dem Auftrag, Strategien zur Umsetzung möglichst realistisch zu entwickeln. Die Strategie wird mitgeschrieben.

Wechsel in die Metaposition: Wie geht es dem Realist, der Realistin? Welche Gefühle hat er/sie?

Wechsel in die Kritiker-Position: Er/sie wird gebeten, nur in der Frageform zu sprechen. Ihm/ihr wird versichert, dass der Prozess der Umsetzung und der Veränderungen erst beginnt, wenn er/sie das O.K. gibt. Die Fragen werden von P. mitgeschrieben.

Wechsel in die Meta-Position: Welche Gefühle löst der Kritiker aus?

P. hat nun den Auftrag, die Fragen vom Kritiker dem Träumer in einem Ton mitzuteilen, die dieser gut hören kann.

Wechsel in die Träumer-Position: Träumer setzt sich mit den Fragen des Kritikers auseinander. Kreiert einen "realistischen" Traum.

Auch der Realist setzt sich mit den kritischen Fragen auseinander und mit den realistischen Träumen.

Der Wechsel zwischen den Positionen geht so lange, bis alle drei Positionen zufrieden sind.

Allen Positionen wird gedankt, denn alle Positionen sind wichtig und sprechen in der guten Absicht, das bestmögliche Ergebnis zu bekommen.

Checkliste zur Disney-Strategie

Schritte	Ihre Notizen
<p>1. Schritt Thema (Situation, Problem, Wunsch, etc.) konkretisieren:</p>	
<p>2. Schritt: Träumer-Position Wie sieht die Wunschvorstellung/Vision aus? Alles ist erlaubt!</p>	
<p>3. Schritt: Metaposition Wie geht es dem Träumer? Welche Gefühle hat er?</p>	
<p>4. Schritt: Realist-Position Strategien zur Umsetzung der Wunschvorstellung entwickeln.</p>	
<p>5. Schritt: Metaposition Wie geht es dem Realist? Welche Gefühle hat er?</p>	
<p>6. Schritt: Kritiker-Position Möglichst viele kritische Fragen an die beiden anderen Positionen formulieren:</p>	
<p>7. Schritt: Metaposition Wie geht es dem Kritiker? Welche Gefühle hat er?</p>	
<p>8. Schritt: Träumer-Position Der Träumer setzt sich mit den Fragen des Kritikers auseinander. Kreiert den realistischen Traum:</p>	
<p>9. Schritt: Realist-Position Realist setzt sich mit Fragen des Kritikers auseinander und mit den „realistischen Träumen“ (aus Schritt 8):</p>	
<p>10. Schritt: Überprüfen, ob alle Positionen mit dem Ergebnis zufrieden sind. Wenn nicht, wechseln Sie noch mehrmals die Positionen und „verhandeln“ Sie.</p>	

Entwicklung von Zielen

Für die Unternehmens- und Personalentwicklung sind sauber formulierte und vereinbarte Ziele ein Muss. Wenn Sie exzellente Ziele formulieren wollen, dann sollten Sie sich zwei Dinge klar machen:

- Aus welchen Quellen lassen sich die Ziele formulieren?
- Wie formuliert man Ziele, die Energie wecken?

Die Quellen der Ziele sind:

- die Strategie/Vision des Unternehmens,
- die Planung des Bereiches/der Abteilung,
- die Aufgabenstellung des Mitarbeiters,
- das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters.

Diese Fragen unterstützen Sie bei der Entwicklung der Ziele.

1. Quelle: Unternehmensstrategie

- Welches sind die Unternehmensziele (ausgehend z.B. von der geänderten Vertriebsstruktur, der Qualitätssicherung)?
- Welche Auswirkungen haben die Unternehmensziele auf die Ziele des Teams/des Mitarbeiters?

Ein Beispiel: Durch die Veränderung in der Vertriebsstruktur kommt es in den Filialen zur Bildung neuer Teams. Für die Personalentwicklung (PE) könnte sich daraus das Ziel ergeben, entsprechende Teamentwicklungsprozesse zu initiieren.

2. Quelle: Bereichsplanung

- Wie werden unsere Bereichsziele von den Unternehmenszielen beeinflusst?
- Welche Bereichsziele ergeben sich aus unserer speziellen Funktion?
- Welche Trends und Entwicklungen wirken auf uns ein?
- Wo liegen unsere Stärken?
- Wo liegen unsere Schwächen?
- Was sind die wichtigsten Zielgruppen in der kommenden Periode?
- Welche Maßnahmen können wir für diese Zielgruppen planen?
- Welche Ziele der Qualitätsverbesserung könnten für die nächste Zielperiode formuliert werden?

- Was ist hinderlich bei der Aufgabenerfüllung?
- Was fördert uns bei der Erledigung unserer Aufgaben?

Ein Beispiel: Es könnte sich z.B. der Trend abzeichnen, dass immer mehr Trainer für Schulungen gesucht werden. Als Bereichsziel der Personalentwicklung könnte sich daraus ergeben, ein entsprechendes Auswahlverfahren zu entwickeln. Für einen bestimmten Mitarbeiter könnte das wiederum heißen, ein Auswahlverfahren für Trainer/Berater zu konzipieren.

3. Quelle: Arbeitsverhalten des Mitarbeiters

- Welche persönlichen Ziele könnte sich der Mitarbeiter gesetzt haben? Welche Interessen möchte er in seinem weiteren Berufsleben verwirklichen?
- Wo liegen seine Stärken?
- Wo liegen seine Schwächen?
- Welche Anteile in seinem Verhalten oder seiner Einstellung sollte er verändern?
- Was sind die für seine Tätigkeit entscheidenden Erfolgspunkte?
- Was müsste der Mitarbeiter als erstes anders machen, damit für alle Beteiligten ein spürbarer Veränderungserfolg eintritt?
- Woran könnte ich bemerken, dass eine Veränderung stattgefunden hat? Was wäre hinterher anders?

Ein Beispiel: Sie könnten beobachtet haben, dass der Mitarbeiter am Telefon zu den Kunden eher kurz angebunden ist. Ein Ziel des Mitarbeiters könnte unter anderem sein, bei den Telefonaten den Namen des Kunden mindestens zwei Mal zu nennen.

4. Quelle: Aufgabenstellung

- Welche Aufgaben hat der Mitarbeiter zu erfüllen?
- Welche Ziele lassen sich daraus ableiten?
- Worauf ist in dieser Zielperiode verstärkt die Aufmerksamkeit zu lenken?
- Welcher Schwerpunkt führt am ehesten zu einem Wertzuwachs?

Ein Beispiel: Sofern zu den Aufgaben des Mitarbeiters die Akquisition von Neukunden gehört, könnte sich ein generelles Ziel auf die

quotenmäßige Steigerung des Neukundengeschäfts beziehen.

Aus diesen Quellen leiten Sie entsprechend der festgelegten Kategorie die Ziele für den/die Mitarbeiter/in ab.

Die Ziele an sich sollten ganz bestimmten Anforderungen genügen. Sie sollten aktivieren, herausfordernd, aber nicht überfordernd sein. Gerade Mitarbeiter mit hohem Potenzial werden an herausfordernden Zielen wachsen und lernen. Dazu muss zu dem entsprechenden Ziel die Kompetenz, der Verantwortungsspielraum gegeben sein. Zuständigkeit und Verantwortung müssen zusammenpassen. Das klingt banal, in der Realität weichen diese beiden Faktoren oft eklatant voneinander ab. Für das Gelingen braucht es das **WOLLEN UND KÖNNEN** aber auch das **DÜRFEN**.

Ziele müssen Sinn stiften, sie müssen von dem Mitarbeiter als sinnvoll und nutzenstiftend erlebt werden. Oft muss der Sinn durch den Vorgesetzten aufgezeigt werden, der Gesamtzusammenhang, in dem das Ziel steht, muss klar werden. Und das Ziel muss in seiner Wertigkeit betont werden.

Zeigen Sie dem Mitarbeiter auf, wenn er einen Beitrag leistet. Die Ziele müssen realistisch sein. Sie müssen erreichbar sein und dürfen keine Zielkonflikte aufweisen.

Zu hohe Ziele führen dazu, dass entweder Frustration eintritt oder die Energie nachlässt. Auch müssen Sie darauf achten, dass keine Zielkonflikte entstehen. Ziele sollten nicht in Konkurrenz zueinander stehen. Letzten Endes müssen die Ziele von dem Zielinhaber beeinflussbar sein. Wenn es mehrere Personen nur zusammen beeinflussen können, geben Sie allen Beteiligten dasselbe Ziel.

 Formulieren Sie SMARTe Ziele

Als Gedankenbrücke hat sich für die Formulierung von Zielen die SMART-Regel bewährt:

S	Simple	Einfache, mit wenigen Worten ausgestaltete Formulierung, leichte Verständlichkeit
M	Messbar	Angabe von Erfolgskriterien Quantitativ, messbare Einheiten: EURO, %, Stück., Quote, Ober- und Untergrenze Qualitativ: z.B. Konzept entwickelt haben, das von allen Empfängern befürwortet wird
A	Als-ob-jetzt, in der Gegenwart formuliert	Das Ergebnis beschreibend; als wenn das Ziel schon heute erreicht ist
R	Realistisch	Nicht über- oder unterfordernd. Wählen Sie positive Formulierungen, keine Verneinung (»ich will nicht mehr ... «) und ohne Vergleich (»ich will besser als ... «)
T	Terminiert	Angabe des Endtermins, an dem das Ziel erreicht sein soll



Vorgehen beim Formulieren von Zielen

Formulieren Sie zuerst das Ziel: Was will ich erreichen?

Dann formulieren Sie die Zielkennzeichen: Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist?

Dann machen Sie sich Gedanken über den Nutzen: Welchen Beitrag erbringt das Ziel hinsichtlich unserer Leistungsfähigkeit? Die Bewertung des Nutzens müssen Sie nicht in die Zielformulierung übernehmen. Sie dient für Sie selbst, um den Nutzen mit im Kalkül zu haben.

Dann entwickeln Sie eine Strategie: Welchen Weg will ich beschreiten?

Ziel Was will ich erreichen?	Zielkennzeichen Woran erkenne ich, dass ich das Ziel erreicht habe?	Zielkategorie
Die Produkt- und Lieferqualität ist optimiert.	Bis zum ... sind mit dem Qualitätswesen aussagekräftige Aufzeichnungen vereinbart. An den dann vorliegenden Qualitätsaufzeichnungen ist bis zum 31. Dezember 2001 ein positiver Trend hin zu null Fehlern erkennbar, das heißt, auf jeden Fall unter 1% im Bereich Elektronik. Die Ausschussquote/ Nacharbeit ist von 1 % auf 0,5% bis zum 31. Dezember 2001 reduziert. Die täglichen Aufzeichnungen zeigen eine Liefertreue >90% auf. Die xy-Artikel sind immer verfügbar. Die neue Software Z ist bis ... installiert. Die Bestandssicherheit im Lager ist größer 98%. Dies ist durch gezielte tägliche Inventur sichergestellt.	Kosten- und Leistungsziel
Pilotgruppen zur Gruppenarbeit agieren eigenverantwortlich und selbstständig.	Delegation von Aufgaben und Verantwortung ist in die Gruppen und zu den Meistern/Abteilungsleitern hin erfolgt. Die notwendigen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter sind entwickelt. Entsprechende Maßnahmen sind bis zum 31. Januar 2000 festgelegt. Ab Juli 2000 hat die Pilotgruppe eigenverantwortlich das operative Qualitätsmanagement übernommen und führt Materialdispositionen und -abrufe beim Lieferanten selbst durch. Wareneingangsprüfungen entfallen und werden im Prozess von den einzelnen Gruppen durchgeführt. Die Liefertreue liegt über 90% und wird ständig verbessert. Die Fehlerstatistik ist nahe null Fehler (exakte Messzahlen vereinbart der Meister in Zielvereinbarungen mit den Gruppen).	Führungsziel/ persönliche Entwicklungsziele
Das Gehaltsabrechnungsprogramm ist eingeführt und läuft optimal.	Bis März 2000 ist das Gehaltsabrechnungsprogramm eingeführt. Die Gehaltszahlungen erfolgen pünktlich und mit geringer Korrektur, das heißt, die Korrekturen liegen in einer Bandbreite zwischen 1 und 2% (bezogen auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter des Unternehmens).	Innovationsziel
Das Personalinformationssystem ist eingeführt.	Bis Mai 2000 ist das Personalinformationssystem funktionsfähig. Jede Anfrage in Bezug auf statistische Auswertungen ist innerhalb von zwei Tagen beantwortet.	Qualitätsziel

Formulierung von Zielen

Formulieren Sie für einen Mitarbeiter Ziele, echte, konkrete Ziele. Denken Sie an die SMART-Formel (S = simpel, mit einfachen Worten, M = messbar, A = als-ob-jetzt, in der Gegenwart formuliert, R = realistisch, positiv formuliert, T = terminiert)

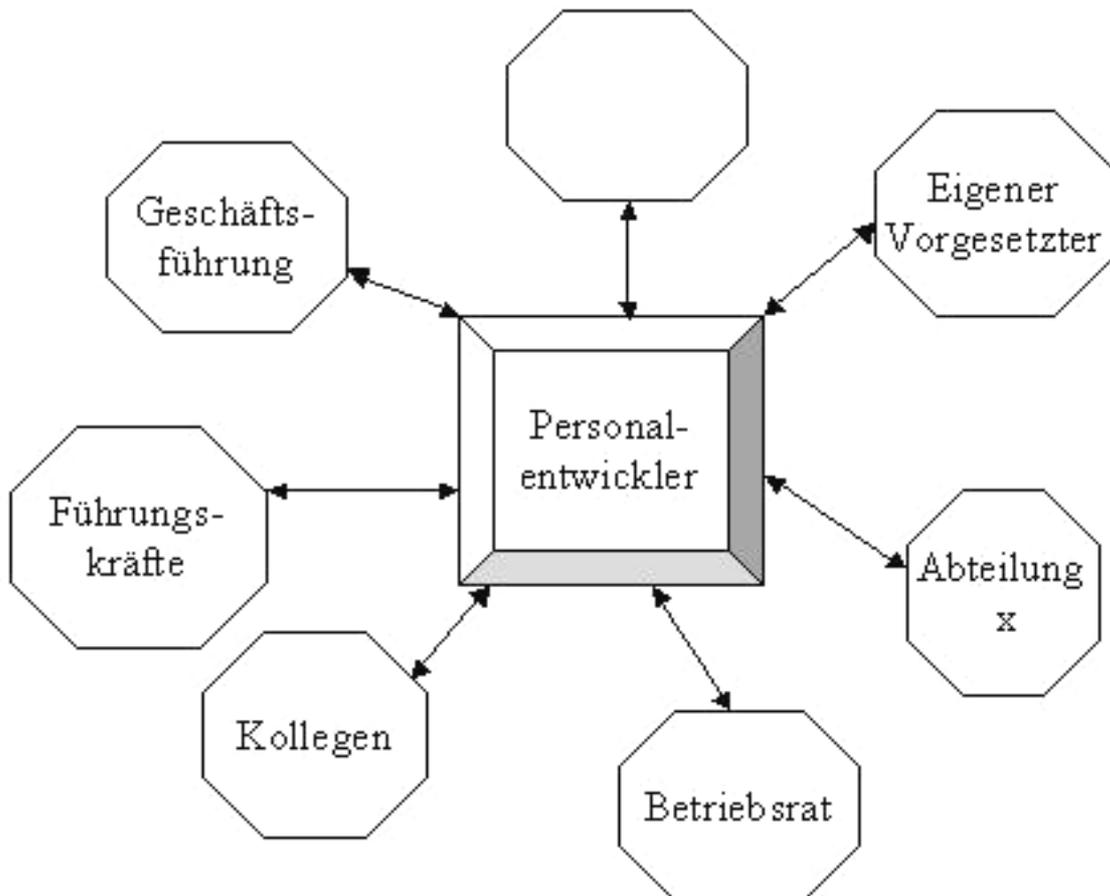
Ziel 1:	Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?
Ziel 2:	Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?
Ziel 3:	Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?

Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse gibt einem/einer Personalentwickler/in im Unternehmen die Möglichkeit, die eigene Rolle und die Erwartungen verschiedener Gruppen zu analysieren:

Benennen Sie zunächst die verschiedenen Zielgruppen von Personalentwicklung und die verschiedenen Personen und Gruppen, die Erwartungen und Ansprüche an die Personalentwicklung haben z. B. Geschäftsführung, Vorgesetzte/r, Betriebsrat, Kolleg/inn/en, Vorstand, Führungskräfte, Mitarbeiter/innen ohne Führungsverantwortung, Kunden,... .

Daran schließen sich klärende Fragen an die einzelnen Gruppen (Umwelten) an:



Umfeldanalyse

Frage	Ihre Antwort (für jede Zielgruppe einzeln beantworten)
Welche verschiedenen Gruppen haben Erwartungen an die Arbeit als Personalentwickler/in?	
Welche (unausgesprochenen, vermuteten) Erwartungen haben die genannten Gruppen an mich?	
Welche (unausgesprochenen, vermuteten) Erwartungen habe ich an die verschiedenen Gruppen?	
Welche Handlungen resultieren aus den Erwartungen?	
Welche Erwartungen von wem sind mir bewusst?	
Was muss ich mit wem klären?	

Konkrete Umsetzung von Maßnahmen der Personalentwicklung

In diesem Abschnitt wird es nun ganz handfest. Diese praxisbewährten Formulare helfen Ihnen bei der Umsetzung im Alltag.

Anforderungsbeschreibung. Arbeitsplatzbeschreibung. Beschreiben Sie für jeden Arbeitsplatz die Tätigkeiten und die dafür benötigten Kenntnisse. Diese Übersicht führt dazu, dass Sie die Leistung der Mitarbeiter anerkennen können. „Ich weiß, was alles dazu gehört.“ Die Personalauswahl und Einarbeitung kann systematischer erfolgen, weil die Anforderungen klar sind und Änderungen am Arbeitsplatz können ebenfalls leicht nachvollzogen werden.

Kompetenz- und Qualifizierungsprofil. Mit dieser Übersicht planen Sie leicht den persönlichen Entwicklungsbedarf. Übertragen Sie die Inhalte der Arbeitsplatzbeschreibung in dieses Formular. Stellen Sie fest, was der Arbeitsplatzinhaber beherrschen muss, was er bereits kann und was das Ziel der weiteren Qualifikation ist. Die Buchstaben A,B,C und D benennen jeweils ein Qualifikationsniveau. In den weiteren Spalten können Sie festlegen, wer die Ausbildung vornehmen kann, ob externer Schulungsbedarf besteht und welche Priorität diese Qualifizierung hat. Nach vollzogener Qualifizierung kann dies vom Ausbilder bestätigt werden. Nutzen Sie dieses Formular als Gesprächshilfe bei der Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter. Am Ende bestätigt der Vorgesetzte und der Mitarbeiter die Absprache.

Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Überprüfen Sie vor dem ersten Arbeitstag, was zu tun ist.

Einarbeitungsplan für die erste Woche. Der erste Eindruck entscheidet. Planen Sie sorgfältig, was an den ersten Tagen vermittelt werden muss.

Informationen am Anfang. Notieren Sie im Detail, welche Informationen vermittelt werden müssen. Vieles erscheint so selbstverständlich, dass es schnell vergessen wird.

Fragen Sie die direkten Kollegen des „Neuen“, was dieser unbedingt zu Beginn wissen muss.

Oder stellen Sie sich die Frage: Was würde ich meinem besten Freund raten, wenn er sich hier bewerben würde, wie er am besten klarkommt?

Weiterbildungsbedarfsanalyse in einer Gruppenbesprechung. Erörtern Sie gemeinsam den Qualifizierungsbedarf.

Auswahl von Trainern und Beratern. Diese Checkliste bietet Ihnen ein Prüfraster für die Auswahl von Trainern und Beratern. Ergänzen Sie Ihnen wichtige Aspekte.

Auswahl von Seminarangeboten. Wie soll ich mich entscheiden. Diese Übersicht hilft Ihnen eine Struktur in die Fülle thematisch ähnlicher Angebote zu bringen.

Vor- und Nachbereitung von Seminaren. Mit der Auswahl ist es nicht getan. Führen Sie ein Vor- und ein Nachgespräch bei jeder Seminarteilnahme. Das sichert den Umsetzungserfolg am Arbeitsplatz.

Mitarbeitergespräche. Sie haben sich in den letzten Jahren zu dem zentralen Instrument in der Führungsarbeit entwickelt. Sie sind die Grundlage für die Zielvereinbarung mit jedem Mitarbeiter.

Beobachtungsprotokoll. Um systematisches Feedback zu geben hilft diese Übersicht. Achtung: Schieben Sie das Feedback nicht zu lange auf. Nach vierzehn Tagen erinnern wir uns an vieles nicht mehr.

Kompetenz- und Qualifizierungsprofil (Beispiel)

Abteilung:		Arbeitsplatz:		Legende Anforderung am Arbeitsplatz	unabdingbar, 100 % erforderlich	erste praktische Erfahrung erforderlich	theoretische Grundkenntnisse erforderlich	wünschenswert aber nicht erforderlich
Name Mitarbeiter/in:					A	B	C	D
				Gefordertes Können/ Qualifizierungs- ziel	wird zu 100 % beherrscht	erste praktische Erfahrungen bestehen	theoretische Kenntnisse aber keine praktische Erfahrung	keine Kenntnisse vorhanden
					A	B	C	D
Tätigkeit/Maschinenbedienung	Anforderungen Arbeitsplatz	Können Was er/sie kann	Qualifizierungsziel Was er/sie können soll	Ausbilder: Wer kann anlernen/ausbilden? Name, Position	externer Schulungsbedarf	Priorität	Abschlussdaten Bestätigung durch Ausbilder	
Kassieren mit Scanner-Kasse	A	A						
Warenbestandskontrolle	B	C	B	Petra Gester	Nein	1		
Warenbestellung	D	D	B	Jürgen Frei	Nein	2		
Datum:			Unterschrift Mitarbeiter/in:			Unterschrift Vorgesetzter:		

Kompetenz- und Qualifizierungsprofil

Abteilung:		Arbeitsplatz:		Legende Anforderung am Arbeitsplatz	unabdingbar, 100 % erforderlich	erste praktische Erfahrung erforderlich	theoretische Grundkenntnisse erforderlich	wünschenswert aber nicht erforderlich
Name Mitarbeiter/in:				Gefordertes Können/Qualifizierungsziel	wird zu 100 % beherrscht	erste praktische Erfahrungen bestehen	theoretische Kenntnisse aber keine praktische Erfahrung	keine Kenntnisse vorhanden
					A	B	C	D
Tätigkeit/Maschinenbedienung		Anforderungen Arbeitsplatz	Können Was er/sie kann	Qualifizierungsziel Was er/sie können soll	Ausbilder: Wer kann anlernen/ausbilden? Name, Position	externer Schulungsbedarf	Priorität	Abschlussdaten Bestätigung durch Ausbilder
Datum:			Unterschrift Mitarbeiter/in:			Unterschrift Vorgesetzter:		

Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Checkliste: Vor dem ersten Arbeitstag

	ja	nein	delegiert an
Ist der Arbeitsvertrag rechtzeitig an den Mitarbeiter herausgegangen?			
Weiß er, welche Unterlagen für den ersten Arbeitstag mitzubringen sind (Lohnsteuerkarte, Sozialversicherungsausweis, Arbeitserlaubnis, Krankenkassennachweis, ...)?			
Hat der Mitarbeiter alle schriftlichen Infos, die es über Ihr Unternehmen gibt (Imagebroschüren, Geschäftsbericht etc.)?			
Haben Sie ihm die Mitarbeiter-, Haus-, oder Werkszeitschrift zugeschickt?			
Weiß der Mitarbeiter genau, wo er sich am ersten Tag melden soll?			
Kennt der Mitarbeiter die Verkehrsanbindungen zum Betrieb? Kennt er die Parkmöglichkeiten?			
Gibt es Besonderheiten bei der Kontrolle durch den Pförtner?			
Ist der Mitarbeiterausweis vorbereitet?			
Haben Sie sich für den ersten Tag genug Zeit reserviert für das Einführungsgespräch?			
Hat der Mitarbeiter in der Zeit zwischen Zusage und Einstellungstermin Geburtstag, oder gibt es ein anderes wichtiges Ereignis, zu dem Sie gratulieren können?			
Ist der Arbeitsplatz des Mitarbeiters vorbereitet? (Telefon, PC, Handy, Visitenkarten, Arbeitsanweisungen, Arbeitsmittel)			
Wissen die Kollegen, wann der Neue kommt, wer er ist, was er tun wird?			
Weiß die Telefonzentrale Name und Funktion des neuen Mitarbeiters?			
Sonstiges			

Beispiel für einen Einarbeitungsplan

Einarbeitungsplan für die erste Woche

Name des Mitarbeiters	Abteilung/Gruppe	Stelle/Funktion
Der erste Tag	Uhrzeit	Wer
Abholen im Personalbüro	Sekretärin
Begrüßungsgespräch	Abteilungsleiter
Vorstellen des Unternehmens		
Erläuterung der Aufgabe/Stelle und Funktion		
Arbeitssicherheit		
Arbeitszeiten		
Lohn und Gehalt		
Der neue Arbeitsplatz	Abteilungsleiter
Rundgang durch die Abteilung	Abteilungsleiter
Mittagspause	Kollegen
1. Arbeitsbesprechung	Abteilungsleiter
Der zweite Tag		
2. Arbeitsbesprechung	Abteilungsleiter
Marktstellung des Unternehmens, Produkte, Dienstleistungen, Qualitätswesen, Absprache des ersten konkreten Arbeitsauftrags		
Orientierung am Arbeitsplatz, Arbeit am Arbeitsauftrag	
Interviews mit Kollegen	Kollegen
Werksbesichtigung	Abteilungsleiter
Gespräch mit dem Sicherheitsbeauftragten	Abteilungsleiter
Der dritte Tag		
Einweisung in das PC-System	EDV
Arbeit am Arbeitsauftrag	
Interviews mit Kollegen	Kollegen
Besprechung des ersten Arbeitsauftrags, Feedback, weiterer Arbeitsauftrag	Abteilungsleiter
Der vierte Tag		
Einweisung in das Kunden-System, Arbeitsabläufe	Herr Vetter
Arbeit am Arbeitsauftrag		
3. Arbeitsbesprechung	Abteilungsleiter
Was gibt es noch für Fragen?	
Vorstellen der betrieblichen Einrichtungen		
Der fünfte Tag		
Rückblick auf die erste Arbeitswoche, Feedback	Abteilungsleiter
Besprechung der Aufgaben für die zweite Woche		

Einarbeitungsplan für die erste Woche

Name des Mitarbeiters		Abteilung/Gruppe		Stelle/Funktion	
Der erste Tag			Uhrzeit		Wer
Der zweite Tag					
Der dritte Tag					
Der vierte Tag					
Der fünfte Tag					

Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Checkliste: Informationen am Anfang

	erledigt
Geben Sie einen Überblick über Ihr Unternehmen. Dazu gehören seine Geschichte, die Strategie, die Erfolge, die Produkte, die Führungsleitlinien, Marktstellung, Größe, Betriebsstätten, gesellschaftliches Engagement, Werbung.	<input type="checkbox"/>
Erläutern Sie die Bedeutung der Arbeit der Abteilung für den Erfolg des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>
Nun zur Stelle des neuen Mitarbeiters: Welche Bedeutung hat sie in der Abteilung, für den Betrieb, das Unternehmen?	<input type="checkbox"/>
Mit wem arbeitet der Mitarbeiter außer mit seinen Kollegen noch alles zusammen? Erläutern Sie ihm das Organigramm, und nennen Sie ihm die Leute, mit denen man sich gut stellen muss wie Pförtner, Hausmeister, Küchenpersonal. Wer ist es in Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/>
Klären Sie ihn über Regeln und Einrichtungen des Betriebes auf. Das könnten sein: Urlaubsregelung Fixe Besprechungstermine Betriebsrat Kantine Qualitätswesen Informationsmaterialien, Werk-, Hauszeitschrift Schweigepflichtregelungen Weiterbildung	<input type="checkbox"/>
Informieren Sie den Mitarbeiter über die Arbeitszeitregelung: Beginn und Ende der Arbeitszeit, Gleitzeitrahmen, Kernzeiten, Unterbrechungsmöglichkeiten, Pausenregelung, Schichtpläne, Anwesenheitskontrolle.	<input type="checkbox"/>
Auch das Thema Entlohnung sollten Sie offen angehen. Es wird zwar nicht die erste Gehaltserhöhung zu besprechen sein, aber die Vergütungsbestandteile, Akkordlohnregelungen, Vereinbarungen bei Leistungsentlohnungen usw.	<input type="checkbox"/>
In Produktionsbetrieben ist das Thema Arbeitssicherheit von großer Bedeutung. Nehmen Sie sich daher ausreichend Zeit, dem neuen Mitarbeiter dieses Thema nahe zu bringen, und achten Sie in den ersten Tagen darauf, dass er die Vorschriften beachtet.	<input type="checkbox"/>
Ganz wichtig: Wie werden bei Ihnen Überstunden gehandhabt. Welches Verhalten erwarten Sie bei Krankheit?	<input type="checkbox"/>
Machen Sie mit ihm einen Rundgang durch die Abteilung oder sogar eine Firmen- oder Werksbesichtigung.	<input type="checkbox"/>
Verteilen Sie die Informationen über mehrere Tage.	<input type="checkbox"/>
Wenn Sie Aufgaben der Informationen delegieren, legen Sie genau fest, zu welchem Punkt auf jeden Fall Informationen gegeben werden müssen.	<input type="checkbox"/>

Weiterbildungsbedarfsanalyse in einer Gruppenbesprechung

	Wie kann das Problem bewältigt werden?					Priorität
	Weiterbildung	Neue Mitarbeiter	Geänderte Organisation	Unklar	Sonstiges	Hoch- niedrig
Wo tauchen bei der heutigen Aufgabenerledigung immer wieder Probleme, Engpässe auf?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Welche neuen Anforderungen kommen auf uns zu?						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Welche neuen Kompetenzen benötigen wir dazu?						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wo gibt es Unklarheiten, Unsicherheiten hinsichtlich benötigter Kompetenzen?					Mit wem können sie geklärt werden?	

Auswahl von Trainern und Beratern

Vorklärungen	
Was erwarten Sie von einem externen Trainer/Berater? - fachliche Kompetenz / Branchenerfahrung - methodische Kompetenz - persönlichen Stil / Verhalten / Auftritt	
Welche Leistung wollen Sie als Auftrag einkaufen?	
Beratungsgespräch	
Schildern Sie kurz (!) die Ausgangsposition, Ihre Erwartungen und Ziele.	
Welches Vorgehen wird empfohlen?	
Werden Alternativen angeboten?	
Interessiert der Trainer/Berater sich für Ihr Unternehmen?	
Geht er/sie auf die Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens durch Vorschläge und Ideen ein?	
Erscheint Ihnen die Darstellung plausibel?	
Sind die Darstellungen sprachlich verständlich oder wird nur Berater-Fachchinesisch gesprochen?	
Findet er/sie die "Sprache", die Sie im Unternehmen sprechen?	
Wie verhält er sich: - als gleichberechtigter Partner (der durchaus seinen Expertenstandpunkt einbringt) - als belehrender oder herablassender Partner (der alles besser weiß) - als abhängige Befehlsempfänger (der Ihnen nach dem Mund redet)?	

Checkliste: Auswahl von Seminarangeboten

Welche Informationen werden zu den Seminarinhalten gegeben: Werden Lernziele benannt? Werden die Inhalte deutlich formuliert?	
Werden die Unterrichtsmethoden angegeben?	
Gibt es einen Abschluss, wenn ja, welchen? Anerkennung durch wen?	
Welche Informationen werden zur angesprochenen Zielgruppe gegeben? Wie einheitlich ist die Zielgruppe? Welche Teilnahmevoraussetzungen bestehen?	
Welche Referenten/Lehrkräfte werden eingesetzt? Werden Aussagen zu den Qualifikationen der Referenten gemacht? Werden Angaben zu dem Erfahrungshintergrund der Referenten gemacht?	
Welche Lehrmittel und Ausstattung gibt es (gegebenenfalls)?	
Werden Kursunterlagen bereitgestellt?	
Bei Kursen, wo technische Ausstattung erforderlich ist: verfügt der Träger über die notwendige Ausstattung (z.B. für jeden Teilnehmer einen PC)?	
Welches Kundenverhalten zeigt der Träger? Berät er Sie? Ist er bereit, auf Ihre Wünsche einzugehen? Führt der Träger eventuell auch bedarfsgerechte, firmeninterne Kurse durch?	
Welche Firmenphilosophie hat der Träger? Stimmen Sie mit dieser Philosophie überein? Welche Informationen über den Veranstalter werden mitgeteilt bzw. sind Ihnen bekannt?	
Wie sind die Rahmenbedingungen?	
Wie hoch ist die Mindestteilnehmerzahl?	
Wie hoch ist die Höchstteilnehmerzahl?	
Besitzt das Bildungsinstitut bereits Erfahrungen in dem Bereich, in dem es schult?	
Wie lange werden bereits Kurse in diesem Bereich angeboten?	
Wie leicht ist der Veranstaltungsort erreichbar?	
Wie sind die zeitlichen Rahmenbedingungen?	

Vor- und Nachbereitung von Seminaren

Vorbereitung	
Was erwartet der Mitarbeiter von dem Seminar?	
Welche Erwartungen setzt der Vorgesetzte in die Seminarteilnahme konkret? Was soll durch die Teilnahme verändert/verbessert werden?	
Vereinbaren Sie direkt einen Termin für ein Nachbereitungsgespräch.	
Nachbereitung	
Was waren die zentralen Eindrücke, Erkenntnisse durch das Seminar?	
Was will der Mitarbeiter nun umsetzen? Bis wann? Welche Unterstützung wird dafür benötigt?	
Welche Ideen, Anregungen für die Abteilung, das Unternehmen hat der Mitarbeiter von dem Seminar mitgenommen? Was passiert damit?	
Welche anderen Mitarbeiter sollten über die Erkenntnisse aus diesem Seminar informiert werden? (Multiplikatoreffekt) Wann soll das passieren?	

Mitarbeitergespräche

Gespräche mit Mitarbeitern führen Vorgesetzte fast jeden Tag, die Qualität der Gespräche reicht von „unorganisiert zwischen Tür und Angel“, bis hin zur regelmäßigen vorbereiteten Besprechung. In diesen Gesprächen werden Fragen des Tagesgeschäftes geregelt und aktuelle Entwicklungen und Probleme besprochen.

Das sogenannte Mitarbeitergespräch ist dagegen ein Gespräch außerhalb des Tagesgeschäftes. Es ist das zentrale Führungsinstrument, in dem auch Ziele der Personalentwicklung umgesetzt werden (daher stellen wir es ausführlich vor). Es wird häufig auch Zielvereinbarungsgespräch genannt. Hier wird Bilanz gezogen darüber, wie gut das Tagesgeschäft funktioniert und es werden Ziele vereinbart, wie und welche Aufgaben der Mitarbeiter eigenständig in die Hand nimmt.

Wie in der Bilanz eines Unternehmens wird im Mitarbeitergespräch das Gesamtvermögen und seine Teile abgebildet. Das „Vermögen“, die Leistungen des Mitarbeiters wird dem Ressourcenverbrauch gegenübergestellt. Übertragen heißt das: Was wurde geleistet? Mit welchem Erfolg? Wo gab es Probleme? Diese „Bilanz“ wird im Mitarbeitergespräch einmal jährlich erstellt und diskutiert. Aus den Ergebnissen werden neue Aufgabenschwerpunkte vereinbart, Prioritäten festgelegt und der Zeitrahmen definiert.

Damit erfüllt das Mitarbeitergespräch Informationsfunktionen und es dient für beide Seiten der Steuerung z. B.: wie hat sich im letzten Jahr die Kundenfreundlichkeit der Abteilung entwickelt und wie könnte sie weiter verbessert werden. Der Vorgesetzte bringt die Ziele des Unternehmens und die der eigenen Abteilung ein. Der Mitarbeiter überlegt die Umsetzung von Teilzielen für seinen Bereich.

Das Mitarbeitergespräch wird unternehmensweit für alle Beschäftigten eingeführt. Es wird ein Leitfaden entwickelt, der die verbindliche Basis für alle Gespräche ist. Nur so kann das Ziel erreicht werden, Ziele des Unternehmens auf alle Bereiche herunterzubrechen und an jedem Arbeitsplatz umzusetzen.

Was ist ein Mitarbeitergespräch?

Es gibt immer wieder große Missverständnisse über das Mitarbeitergespräch. Die meisten Führungskräfte sagen, dass aufgetretene Probleme sowieso immer direkt besprochen werden, dass alle wichtigen Dinge nicht aufgeschoben werden dürfen bis zum nächsten Mitarbeitergespräch und deshalb bräuhete man nicht noch dieses extra Gespräch. Ersteres stimmt, letzteres nicht.

Stellen Sie sich Ihre Familie vor: Auch dort leben Sie jahrelang zusammen und regeln all die kleinen und großen Dinge des Lebens. Haben Sie in Ihrer Familie schon einmal zusammengesessen und gemeinsam überlegt, wie zufrieden alle mit dem Zusammenleben sind? Wie gut die Organisation oder die Haushaltsführung klappt? Die Unterstützung der Kinder in der Schule? Die Gestaltung von Freizeitaktivitäten? Und was sie gemeinsam verändern könnten?

Entsprechend werden im Mitarbeitergespräch nicht die tagesaktuellen Probleme besprochen – sondern die Art und Weise, wie im Alltag die Probleme geregelt werden. Die Arbeit wird in einem größeren zeitlichen Rahmen betrachtet. Die Frage hierzu wäre: wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit der Art, wie im letzten Jahr über die Probleme gesprochen wurde und wie zufrieden ist er mit den Lösungen? Was möchte er selbst verändern, was wünscht er sich vom Vorgesetzten?

Ziele des Mitarbeitergespräches

- Im Mitarbeitergespräch werden die Ziele des Unternehmens an jeden Arbeitsplatz „transportiert“, die Mitarbeiter wissen, wie sie an ihrem Platz zur Erfüllung der Unternehmensziele beitragen (können).
- Das Mitarbeitergespräch ist ein Instrument zur Steuerung des Dialoges zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.
- Die Leistung des Mitarbeiters soll erhalten und möglichst gesteigert werden.
- Selbstständiges Arbeiten soll gefördert werden. Verantwortungsspielräume sollen gesteigert werden.

- Die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern soll verbessert werden.
- Über die gegenseitigen Erwartungen soll Transparenz hergestellt werden.
- Für die Förderung von Mitarbeitern sollen die Voraussetzungen geschaffen werden.
- Verabredungen werden als Zielvereinbarungen formuliert.

Bewertung der geleisteten Arbeit und individuelle Förderung:

Die geleistete Arbeit wird aus der Sicht des Mitarbeiters und des Vorgesetzten dargestellt und bewertet. Die Bewertung erfolgt nicht in Form einer Note wie bei der Beurteilung, sondern in einer individuellen qualitativen Darstellung. Welche Faktoren haben gute Ergebnisse begünstigt, welche behindert? Aus den Ergebnissen der Leistungsbewertung werden Maßnahmen abgeleitet. Ist der Mitarbeiter eher unterfordert, kann er auch schwierigere Aufgaben übernehmen? Kann er in seinem Aufgabenbereich selbstständiger arbeiten, z. B. mit Mitarbeitern anderer Abteilungen kommunizieren oder muss alles über den Schreibtisch des Chefs? Ist er zum Teil überfordert und braucht Entlastung oder Fortbildung? Maßnahmen werden verbindlich festgehalten und vereinbart.

Förderung von selbstständigem zielgerichteten Arbeiten

Ein gewichtiges Anliegen moderner Unternehmensstrukturen ist weniger Hierarchie. Zu den Aufgaben von Vorgesetzten gehört heute nicht mehr das ständige Geben von Anweisungen.

Vorgesetzte sollten ihren Mitarbeitern die Erlaubnis geben, die „nach 16:00 Uhr Fähigkeiten“ auch vorher einzusetzen. Also nicht Dienst nach Vorschrift, sondern Freiheit für eigene Gestaltungsvorschläge zu lassen, das Kreativitätspotenzial nutzen.

Am motiviertesten sind Beschäftigte (das gilt auch für Führungskräfte), wenn sie bei ihren Aufgaben einen möglichst großen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum haben, wenn ihre Leistung gesehen und anerkannt wird, wenn die Möglichkeit besteht, auch neue Wege zu gehen, etwas auszuprobieren, einen Reifall zu riskieren. Nach dem Motto: Fehler sind erlaubt, aber möglichst jeden Fehler nur einmal.

Voraussetzung für diese Form des selbstständigen Arbeitens ist die Zielvereinbarung mit Ihren Mitarbeitern.

Bei der Absprache von Zielen und Aufgaben für das kommende Jahr sollte der Vorgesetzte dem Mitarbeiter soviel Spielraum lassen, wie dieser es wünscht. Der Mitarbeiter entscheidet möglichst eigenständig, wie er die vereinbarten Ziele umsetzen will, er entscheidet über den Weg und die Koordination mit anderen Aufgaben. Bei den ersten Zielvereinbarungen müssen die Wege der Umsetzung intensiver mit den Mitarbeitern besprochen werden, bis sich alle in dieser neuen Form der Aufgabenstellung sicher fühlen. Auch sollte der Vorgesetzte nach dem ersten Zielvereinbarungsgespräch regelmäßig für Gespräche über den Fortgang der Umsetzung zur Verfügung stehen.

Gegenstand von Zielvereinbarungen können auch die kleinen Widrigkeiten des Alltags sein, z. B. das Ablagesystem so zu verbessern, dass auch Kollegen die Unterlagen finden. Oder: Wie können Bearbeitungszeiten verkürzt werden? Wie kann der Informationsfluss verbessert werden? Wie kann die Urlaubsvertretung besser geregelt werden?

Ziele müssen folgende Anforderungen erfüllen:

- Zielbeschreibungen sind vorweggenommene Ergebnisse.
- Ziele müssen überprüfbar und messbar sein. Bei qualitativen (nicht messbaren) Zielen muss eine Beschreibung des Endzustandes erfolgen, dem man sich annähert. Die Zielfrage lautet immer: Was will ich erreichen? Die Prüffrage: Wie, woran werde ich merken, dass ich das Ziel erreicht habe?
- Ziele werden von allen Partnern akzeptiert.
- Ziele betonen Ergebnisse, nicht einzelne Handlungen.
- Ziele müssen überschaubar, also zeitlich und inhaltlich begrenzt sein.
- Ziele müssen herausfordernd, aber in einem definierten Zeitraum auch erreichbar sein.
- Ziele stehen zu anderen Zielen des Unternehmens, der Abteilung in Beziehung, nicht zu ihnen in Widerspruch.
- Ziele eröffnen verschiedene Handlungsspielräume.
- Ziele müssen von Zeit zu Zeit überprüft und ggf. revidiert werden.

Es ist in vielen Studien nachgewiesen, dass Mitarbeiter umso motivierter sind, je mehr sie über Ziele des Gesamtunternehmens informiert wer-

den, Arbeitsinhalte und Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz mitgestalten und mitentscheiden können. Mitarbeiter identifizieren sich mit den Vorhaben am meisten, bei denen sie aktiv mit einbezogen wurden.

Zu Zielvereinbarungen finden Sie nach diesem Kapitel zahlreiche Beispiele und Hilfestellungen.

Verantwortung für die Ergebnisse des eigenen Handelns übernehmen

Mitarbeiter müssen immer stärker die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse übernehmen. Jede Delegation einer Aufgabe bedeutet auch die Übertragung von Verantwortung. Damit kann er den Mitarbeiter motivieren, weiterhin gewissenhaft zu arbeiten.

Der Vorgesetzte darf allerdings Fehler, die dem Mitarbeiter unterlaufen, nicht dazu benutzen, ihn an den Pranger zu stellen. Fehler sind der Ausgangspunkt für eine Reflexion und einen Lernprozess: Was waren Ursachen für den Fehler? Was kann wer tun, damit dieser Fehler nicht wieder passiert?

Gestaltungsspielräume am Arbeitsplatz ausweiten

Viele Mitarbeiter haben ein eng umgrenztes Aufgabengebiet. Im Mitarbeitergespräch hat der Vorgesetzte eine gute Gelegenheit, gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu besprechen, weitere Teilaufgaben, die an anderen Arbeitsplätzen erledigt werden, zusammenzulegen. Die Aufgabenbearbeitung wird effizienter, da die Missverständnisse und Reibungsverluste durch die Weitergabe von Teilaufgaben an den Schnittstellen verringert werden. Je mehr ein Mitarbeiter die Gesamtaufgabe überblickt, zu der er beiträgt, desto motivierter wird er sein. Vielleicht gibt es auch Hinweise, die bisherige Tätigkeit auf eine andere Art und Weise zu tun. Der Vorgesetzte sollte den Mitarbeiter seine Ideen ausprobieren lassen. Wer öfter mit seinen Veränderungsvorschlägen gebremst wird, hat dann, wenn er soll, keine Lust mehr.

Die Zusammenarbeit Vorgesetzter – Mitarbeiter verbessern

Mitarbeiterorientierte Führung gelingt nur durch offenen, ehrlichen Umgang miteinander, durch Kooperation, gegenseitige Achtung und Akzeptanz der Einzigartigkeit der Menschen. Jeder Mitarbeiter ist in das System Unterneh-

men eingebunden. Um eine optimale Zielerreichung abzusichern, reicht nicht die isolierte Betrachtung der eigenen Arbeit. Die Mitarbeiter müssen einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, sie müssen wissen, welchen Beitrag sie für das Unternehmen leisten. Die Einordnung der eigenen Arbeit ins große Ganze ermöglicht der Vorgesetzte, wenn er sich auch als Dienstleister versteht. Was brauchen die Mitarbeiter, um an ihrem Platz optimale Bedingungen für bestmögliche Leistungen zu haben. Dieses Zusammenspiel geht nicht ohne regelmäßigen Austausch.

Ein heikler Punkt bei der Kooperation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter ist der Umgang mit Informationen. Vorgesetzte sind meist überzeugt, alles für die Mitarbeiter Relevante weiterzugeben. Mitarbeiter haben hingegen oft das Gefühl, nicht genug Informationen zu erhalten.

Das Gefühl, gut informiert zu sein, ist individuell unterschiedlich ausgeprägt. Es kann hilfreich sein zu unterscheiden, was der objektive Informationsbedarf ist: dazu zählen Informationen zur Bewältigung der täglichen Aufgaben, Grund-Informationen des Arbeitsplatzes, Fachinformationen über Arbeitsgebiet und Arbeitsergebnisse, Informationen über Ziele und Entwicklung des Gesamtunternehmens. Diese Informationen muss ein Vorgesetzter allen Mitarbeitern gleichermaßen zur Verfügung stellen (Bringschuld).

Daneben haben alle Mitarbeiter ein subjektives Informationsbedürfnis. Sie wollen z. B.: Informationen über andere Abteilungen, Informationen über Hintergründe und Pläne z. B. von Modernisierungsmaßnahmen. Hier können Vorgesetzte nicht wissen, was ihre Mitarbeiter brauchen, um sich gut informiert zu fühlen. Mitarbeiter sollten ermutigt werden, ihr Informationsbedürfnis zu äußern (Holschuld).

Um die Zusammenarbeit zu verbessern, muss der Vorgesetzte den Mitarbeitern darstellen, welche Informationen sie von ihm erwarten können. Die Mitarbeiter dagegen formulieren, mit welchen Informationen sie sich umfassend informiert fühlen würden. So kann gemeinsam ein Weg der Informationspolitik gefunden werden. Die Mitarbeiter sollten über das eigene Informationsbedürfnis selbst entscheiden dürfen.

Förderung der Identifizierung mit übergeordneten Zielen des Unternehmens

Modernisierungs- oder Umstrukturierungsprozesse werden durch Informations- und Kommunikationsdefizite behindert. Dies zeigen Analysen von Akzeptanz- und Umsetzungskrisen aus unserer Beratungspraxis. Über Ziele des Unternehmens besteht Unklarheit, Ängste der Mitarbeiter werden nicht erkannt oder nicht richtig eingeschätzt. Damit Führungskräfte ihren Mitarbeitern Ziele des Unternehmens erklären können, muss es diese erst einmal geben. Das ist nicht selbstverständlich. Viele Vorhaben werden aktionistisch gestartet, ohne eine saubere Zielklärung und ohne eine hinreichend konzipierte Informations- und Beteiligungsstrategie für die Mitarbeiter. Als Vorgesetzter und Führungskraft sollten Sie sich nicht scheuen, bei Ihren Vorgesetzten diese „Vor“-Leistungen einzufordern. Ziele und Strategien zu entwickeln gehört zu den Hausaufgaben der Führungsspitze. Ohne diese Vorgaben können Sie Ihre Führungsaufgaben nicht klar und eindeutig vertreten. Vorgesetzte, die nicht wissen, was sie wollen oder sollen, werden nicht ernst genommen.

In den Mitarbeitergesprächen wird Zieltransparenz der Gesamtorganisation hergestellt und Oberziele in jeder Abteilung bis an jeden Arbeitsplatz heruntergebrochen. So erkennen alle Mitarbeiter ihre Beteiligung und ihren Beitrag, den sie für die Gesamtorganisation leisten. Alle Beschäftigten ziehen an einem Strang – in die gleiche Richtung.

Die Ziele sind zum einen fachlich ausgerichtet. Dabei geht es um die Vereinbarung von Leistungszielen und einer Verbesserung der Standardaufgaben, die im Schwerpunkt gleich bleiben. Zusätzlich können innovative Gestaltungsaufgaben (z. B. Projekte) vereinbart werden.

Die Ziele des Mitarbeitergespräches sind zum anderen an der Persönlichkeit des Mitarbeiters ausgerichtet. Wie gestaltet der Mitarbeiter Kontakte zu Kollegen oder Kunden? Wie ist seine konkrete Lebensplanung, wie die Entwicklung der Sozialkompetenz?

Inhalte des Mitarbeitergespräches

Die Inhalte der Mitarbeitergespräche sind unterschiedlich. Die am meisten kombinierten Inhalte sind:

- Gespräch und Bewertung der geleisteten Arbeit
- Vereinbarung von künftigen Arbeitsschwerpunkten und Zielen
- Gespräch über die persönliche Seite der Zusammenarbeit, die Kooperation
- Gespräch über die Entwicklung und den Erhalt der Leistung.

Leitfaden zur Durchführung der Mitarbeitergespräche

Es gibt Unternehmen, die ihren Führungskräften keine klaren Hinweise für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen an die Hand geben. So können Führungskräfte die Gespräche nach Lust und Laune gestalten und Fragen stellen, auf die sich die Mitarbeiter nicht vorbereiten können. Dies führt dazu, dass mit „unproblematischen“ Mitarbeitern ein nettes „Schönwettergespräch“ gehalten wird. Mit Mitarbeitern, zu denen der Vorgesetzte mehr Distanz und weniger Kontakt hat, führt er gar kein Gespräch oder bringt es schnell hinter sich. Natürlich sind nicht alle Führungskräfte so. Unsere Erfahrung zeigt aber, dass viele Führungskräfte das Führen von Mitarbeitergesprächen aus Angst und Unsicherheit vermeiden.

Alle Mitarbeiter haben das Recht auf ein Gespräch, von dem sie wissen, was sie erwartet, auf das sie sich vorbereiten können. Führungskräfte haben die Aufgabe, sich um die Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern gleichermaßen zu bemühen, allen die gleiche Chance zu geben. Gerade die Beziehungen zu für sie schwierigen Mitarbeitern bedürfen der behutsamen Pflege.

Damit also Überraschungsmomente bewusst ausgeschaltet werden, plädieren wir für die Erarbeitung eines Leitfadens, der für alle Beschäftigten gilt. So ist ein gewisses Maß an Einheitlichkeit sichergestellt. Im Leitfaden werden die Rahmenbedingungen und die Inhalte beschrieben, die Themenelemente grob vorkonstruiert. Dieser Gesprächsleitfaden wird allen Beschäftigten ausgehändigt, so können sich Mitarbeiter und Vorgesetzte gleichermaßen vorbereiten. Die getroffenen Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten.

In den Rahmenbedingungen wird in aller Regel festgehalten:

- Ziele der Gespräche
- Wer führt mit wem die Gespräche?

- Wie oft werden sie geführt?
- Wie werden sie vorbereitet?
- Wie werden sie durchgeführt?
- Welche Unterlagen (Protokoll) werden erstellt?
- Welche Regelungen zur Vertraulichkeit gibt es?
- Wie wird die Umsetzung der Vereinbarungen sichergestellt und kontrolliert?

Diese Rahmenbedingungen müssen individuell für jede Organisation erarbeitet werden, damit spezifische Gegebenheiten berücksichtigt werden.

Beispiele für Fragen zu den Inhalten der Mitarbeitergespräche:

Derzeitige Arbeitsschwerpunkte und Zielsetzungen:

- An welchen Arbeitsschwerpunkten hat der Mitarbeiter hauptsächlich gearbeitet?
- Was ist erreicht worden, was nicht?
- Was ist besonders gut, was weniger gut gelungen?
- Was hat die Erreichung der Ergebnisse/Ziele gefördert, was hat die Arbeit eher behindert?

Vereinbarung von künftigen Arbeitsschwerpunkten/Zielen:

- Welche Ziele sind vorgegeben?
- An welchen Zielen wird der Mitarbeiter arbeiten?
- Welche Gestaltungsspielräume sieht der Mitarbeiter?
- Wie können künftige Arbeiten, Aufgaben noch besser gelöst werden? Welche Hilfe braucht er dazu? Welche neuen Aufgaben stehen an?
- Welche Tätigkeiten kann der Mitarbeiter selbstständiger als bisher erledigen? Welche Kompetenzen sind dafür erforderlich?

Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen:

- Werden dem Mitarbeiter die Zusammenhänge von Arbeitsaufgaben ausreichend erklärt?
- Wie fühlt er sich informiert?
- Wie wird er bei Entscheidungen mit einbezogen?
- Wie wird die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem eingeschätzt? (Was ist positiv, wo werden Verbesserungen erwartet?)

Persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter:

- Welche Maßnahmen, z. B. Fortbildungen müssen auf Grund veränderter Ziele und Aufgaben der Organisation umgesetzt bzw. absolviert werden?
- Werden Veränderungen, neue berufliche Ziele angestrebt?
- Welche Aufgabenerweiterungen, Stellen, Funktionen könnten in Frage kommen?
- Welche Vereinbarungen zur Entwicklung werden getroffen, z. B. Fortbildung(en), Aufgabenerwartungen?

Gesprächsführung

Grundsätzlich sollte in einem Mitarbeitergespräch immer ein Kompromiss gefunden werden über die Ziele und Maßnahmen, die vereinbart werden. Nur dann wird die Entwicklung des Mitarbeiters Erfolg haben. Die Redeanteile sollten ausgewogen sein, der Mitarbeiter darf mehr Redeanteile haben als der Vorgesetzte. Vorgesetzte sollten sich hüten, Vorträge zu halten, sondern durch Fragen verstehen und herausfinden, welche Perspektiven der Mitarbeiter sieht, welche Ideen er hat, welche Ziele er sich setzt.

Eine zuhörende und verstehende Haltung zu entwickeln ist für viele Führungskräfte nicht leicht. Vorgesetzte und Mitarbeiter stehen nicht auf gleicher Ebene. Der Vorgesetzte kann Anweisungen geben, der Mitarbeiter handelt weisungsgebunden. Viele Mitarbeiter halten sich deshalb oft "bedeckt", weil sie fürchten, dem Vorgesetzten eigene Schwächen oder nicht so gelungene Arbeitsergebnisse darzulegen. Ein Mitarbeitergespräch wird nur dann funktionieren, wenn der Vorgesetzte einen kooperativen und offenen Führungsstil hat.

Der Vorgesetzte muss seinem Mitarbeiter zeigen, dass er ihn als Mensch und Mitarbeiter wertschätzt. Der Mitarbeiter wird umso offener sein, wenn er spürt, dass der Vorgesetzte sich mit seinen Anliegen und Sichtweisen ernsthaft befasst. Im Gespräch sollte der Vorgesetzte dem Mitarbeiter bei Einschätzungen der Leistung den Vortritt lassen. Nach der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters bezieht der Vorgesetzte Stellung. Es kann geschehen, dass die Einschätzung des Mitarbeiters und des Vorgesetzten über eine erbrachte Leistung nicht übereinstimmen. Beide Sichtweisen sollten nebeneinander stehen können. In der Besprechung versuchen beide gemeinsam herauszu-

finden, wie sie zu den Urteilen kommen, welche Begründungen, Beobachtungen, Rahmenbedingungen, Interessen etc. den Einschätzungen zu Grunde liegen. Eine Vorgehensweise sollte verabredet werden, die es beiden ermöglicht, in Zukunft zu genaueren Sichtweisen zu kommen.

Vorgesetzter und Mitarbeiter müssen beide auf das Gespräch vorbereitet sein. Nur dann haben sie eine sachliche Grundlage und müssen ihre Urteile nicht mit Gefühlen begründen. Am Ende des Gespräches sollten beide zufrieden sein mit den Ergebnissen. Der Mitarbeiter darf das Gespräch nicht als Niederlage empfinden. Sonst wird er möglicherweise resignieren.

Auf der folgenden Seite finden Sie eine Checkliste, auf der Sie Beobachtungen für das nächste Feedback notieren können. Diese (oder eine selbstgestaltete) Checkliste kopieren Sie für jeden der Mitarbeiter. Führen Sie möglichst zeitnah zu den Beobachtungen Feedbackgespräche und greifen Sie auf die schriftlichen Notizen zurück. So erhält der Mitarbeiter eine regelmäßige Rückmeldung über seine Leistung. Im (jährlichen) Mitarbeitergespräch wird die Summe der Beobachtungen bewertet.

Beobachtungsprotokoll

Name, Vorname _____ Funktion _____
Zeitraum _____ (Monat/Quartal)

Datum/ Uhrzeit	Tätigkeit	Beobachtetes Verhalten	Ort

Datum/ Uhrzeit	Tätigkeit	Beobachtetes Verhalten	Ort

Datum/ Uhrzeit	Tätigkeit	Beobachtetes Verhalten	Ort

Datum/ Uhrzeit	Tätigkeit	Beobachtetes Verhalten	Ort

Datum/ Uhrzeit	Tätigkeit	Beobachtetes Verhalten	Ort

Verhalten des Vorgesetzten bei Selbstunterschätzung des Mitarbeiters

Der Vorgesetzte muss den Mitarbeiter regelmäßig beobachten. Nur dann kann er einschätzen, ob der Mitarbeiter sich wirklich nicht soviel zutraut, als er nach Meinung des Vorgesetzten zu leisten imstande wäre, oder ob er bewusst "tiefstapelt". Traut sich der Mitarbeiter wirklich zu wenig zu, kann der Vorgesetzte eine Reihe von Ergebnissen und Situationen benennen, in denen der Mitarbeiter sich so gut bewährt hat, dass mit ihm entsprechende Entwicklungsziele vereinbart werden können. Dieses Feedback sollte allerdings nicht nur im Mitarbeitergespräch erfolgen, sondern regelmäßig im Arbeitsalltag stattfinden, damit es zeitnah ist und vom Mitarbeiter nachvollzogen werden kann. Weiterhin sollte der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Unterstützung anbieten, um die Angst vor Überforderung zu nehmen. Der Vorgesetzte vereinbart am besten mit dem Mitarbeiter im Mitarbeitergespräch, welche Unterstützung dem Mitarbeiter am hilfreichsten wäre.

Verhalten des Vorgesetzten bei Selbstüberschätzung des Mitarbeiters

Diese Situation wird häufig in der Praxis angetroffen, wenn im Mitarbeitergespräch die Gehaltsverhandlung für das nächste Jahr stattfindet. Dann war die Arbeit super, alle Ziele mehr als erreicht. Der einfachste Grund ist allerdings die Angst des Mitarbeiters, Vorgesetzten gegenüber Probleme einzugestehen. Auch wenn die Ambitionen des Mitarbeiters sehr hoch sein mögen, wenn der Vorgesetzte die Selbstwahrnehmung des Mitarbeiters über seine eigene Leistung als unrealistisch bewertet, sollte er sich nicht scheuen, seine Einschätzung deutlich zu benennen. Der Vorgesetzte muss dem Mitarbeiter deutlich machen, wo er ihn sieht. Er muss klar beschreiben können, wie eine bessere Leistung seiner Meinung nach ausgesehen hätte. Auch hier ist eine gute Beobachtung über einen längeren Zeitraum unerlässlich. Sonst könnte der Mitarbeiter auf den Gedanken kommen, der Vorgesetzte könne ihn nicht leiden. Konstruktive Kritik zu üben ist eine schwierige Aufgabe für Führungskräfte. Auch in diesem Fall ist es notwendig, alle Bedingungen abzuklopfen, unter denen die Leistung erbracht wurde. Der Vorgesetzte muss he-

rausfinden, ob zum Beispiel durch zu großen Zeitdruck oder durch andere Rahmenbedingungen, die der Mitarbeiter nicht verantwortet bzw. nicht beeinflussen konnte, die Leistung nicht so gut war oder ob der Mitarbeiter selbst alle Möglichkeiten zur besseren Leistung gehabt hat. Auch wenn ein Arbeitsergebnis als unbefriedigend bewertet wird, das Gespräch darüber sollte immer konstruktiv sein, d.h. der Mitarbeiter sollte sich nicht als Person herabgewürdigt fühlen, sondern speziell seine konkrete Leistung sollte als verbesserungswürdig bewertet werden. Mit dem Mitarbeiter sollten Vereinbarungen getroffen werden, wie eine Leistungssteigerung erreicht werden kann und wie der Vorgesetzte den Mitarbeiter darin unterstützt.

Was, wenn der Mitarbeiter nach einem Mitarbeitergespräch auf den Aufstieg hofft?

Auch dieses Problem kennen wir aus der Praxis gut: Dem Mitarbeiter wird im Mitarbeitergespräch eine hohe Leistungsfähigkeit bescheinigt und anspruchsvollere Ziele werden für das kommende Jahr vereinbart. Viele Mitarbeiter hoffen dann darauf, nun in kürzester Zeit befördert zu werden. Für Mitarbeiter, die mehr könnten als auf ihrem jetzigen Arbeitsplatz, sollten in der Firma andere Personalentwicklungsmaßnahmen überlegt werden. Aufstieg in der Linie (vertikal) ist heute zwar immer noch das gängige Karrieremodell, wird aber immer weiter zu Gunsten von Netzwerken, Teamarbeit oder "horizontaler" (die Leserinnen mögen mir den Ausdruck nachsehen) Karrieremöglichkeiten abgelöst. Dazu gehören Projektarbeit, Job-Enlargement (Verbreiterung des Aufgabengebietes), Job-Rotation (Kennen lernen von verschiedenen Abteilungen), Job-Enrichment (Verbreiterung der Aufgaben und zusätzliche Verantwortungsübernahme), Weiterbildung zum Spezialisten auf einem bestimmten Gebiet. Kann ein Unternehmen konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen anbieten, die für den Mitarbeiter reizvoll sind, auch wenn er keine "höhere" Position bekommt, wird dieser Mitarbeiter weiterhin mit Lust dabei sein.

Eine konkrete Aufstiegserwartung dürfen Sie nur dann wecken, wenn der Mitarbeiter planmäßig als Nachfolger für einen ausscheidenden Stelleninhaber gefördert wird.

Zielvereinbarungen im Mitarbeitergespräch gestalten:

Der Ablauf des Zielgespräches orientiert sich an folgenden Stufen:

1. Zielvorschläge des Mitarbeiters erfragen
2. Eigene Zielvorschläge verdeutlichen
3. Zielkongruenz (Übereinstimmung) herstellen
4. Zielkonkretisierung durchführen
5. Zielumsetzung besprechen

Im Einzelnen kann sich der Ablauf an folgendem Vorschlag orientieren:

Inhaltlicher Ablauf	Dazu gehörige Fragen
Eröffnung des Gesprächs Um was geht es heute? In welchem Stil/Klima möchte ich das Gespräch führen?	Wie ist es Ihnen bei der Erarbeitung der Ziele ergangen?
Zielvorschläge des Mitarbeiters erfragen Stellen Sie offene Fragen Hören Sie aktiv zu.	Welche Zielvorschläge haben Sie? Welche Beweggründe haben Sie für diese Zielvorschläge? Welche Vorteile/Chancen sehen Sie? Welche wirkungsvollen Veränderungen werden dadurch initiiert? Welche Motive gibt es, bestimmte Ziele nicht aufzunehmen?
Eigene Zielvorschläge verdeutlichen Machen Sie Ihre Erwartungen und Beweggründe deutlich. Sprechen Sie über Hintergründe.	Stellen Sie dar: Welche Zielvorstellungen Sie haben; welche Erwartungen Sie an die Mitarbeiter haben; welche Chancen, Vorteile, Verbesserungen Sie sehen.
Zielübereinstimmung herstellen Falls Sie keine Akzeptanz für Ihre Zielvorschläge finden: Ob und inwiefern sind Sie bereit, Ihre Position zu verändern? Würdigen Sie die Argumente Ihres Mitarbeiters? Schaffen Sie eine gemeinsame Basis.	Was kann schlimmstenfalls passieren, wenn wir das in Frage stehende Ziel vereinbaren? Was ist zu befürchten? Angenommen, wir würden das Ziel vereinbaren, welche Konsequenzen hätte das? Unter welchen Bedingungen könnte sich jeder auf das Ziel einlassen? Was sollten wir stattdessen vereinbaren?

Inhaltlicher Ablauf	Dazu gehörige Fragen
Zielkonkretisierung durchführen Formulieren Sie die Ziele und Zielkennzeichen SMART.	Woran wollen wir beide erkennen, dass das Ziel erreicht ist? Ist das Ziel simpel, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert?
Zielumsetzung besprechen Der Weg zum Ziel ist grundsätzlich Sache des Mitarbeiters. Je nach Entwicklungsgrad erhält er Unterstützung von Ihnen/anderen.	Was planen Sie, um das Ziel zu erreichen? Wie gehen Sie vor? Wer oder was könnte Ihnen helfen? Wer oder was könnte Sie behindern? Was hat schon einmal gut funktioniert? Was hat nicht funktioniert? Was wünschen Sie sich von mir?

Es gibt natürlich in jedem Gespräch schwierige Einzelsituationen, die Sie meistern müssen. Hier einige Anregungen für solche Situationen:

Wenn	Dann
Das Klima schlechter wird und die Situation zu eskalieren droht	Angenommen wir diskutieren so weiter, was glauben Sie, wie es enden wird? Ich empfinde, dass wir zunehmend in eine schlechte Stimmung geraten, was denken Sie? Darf ich Sie fragen, wie es Ihnen jetzt gerade geht?
Der Mitarbeiter ein Ziel nicht akzeptiert, das für Sie unumgänglich ist	Ich möchte von diesem Ziel nicht abgehen, obwohl ich Ihre Meinung dazu respektiere und ernst nehme und bitte Sie, das in diesem Fall zu akzeptieren. Lassen Sie uns im nächsten Jahr regelmäßig über die Notwendigkeit und Erreichbarkeit dieses Ziels sprechen.
Es Unterschiede bezüglich der Wichtigkeit eines Ziels gibt	Ich möchte Ihnen an einem Beispiel aufzeigen, warum ich diesen Punkt für wichtig halte ... Wie sehen Sie das?
Es unsicher ist, wie der Mitarbeiter mit dem Gesprächsergebnis umgeht oder was auf Grund des Gespräches passieren wird	Wie geht es Ihnen nach diesem Gespräch? Was folgern Sie aus dem Gespräch? Welche Wirkung hat dieses Gespräch auf Sie?
Die Stimmung am Ende des Gespräches gedrückt ist und Sie das Gefühl haben, dass der Mitarbeiter enttäuscht oder frustriert ist	Welchen Eindruck haben Sie von diesem Gespräch? Wenn Sie einen Wunsch frei hätten... Angenommen, das Gespräch hat einen positiven Effekt, wie würde dieser aussehen?

Training zum Mitarbeitergespräch

Mit den folgenden Beispielen können Sie Ihre kommunikative Kompetenz trainieren. Schreiben Sie zunächst Ihre Reaktion auf und schauen Sie sich dann den Lösungsvorschlag an. Auch hier gilt: Es gibt natürlich viele Wege, die nach Rom führen.

Fall 1:

Sie fragen den Mitarbeiter nach seinen Zielvorschlägen für das kommende Jahr. Der Mitarbeiter antwortet: „Ich weiß nicht. Ich habe mir keine Gedanken gemacht, ich hatte keine Zeit dafür.“

Ihre Reaktion:

Mögliche Reaktion:

„Wenn Sie keine Zeit hatten, dann bitte ich Sie den Termin zu verschieben. Bis wann denken Sie, können Sie sich auf unser Gespräch vorbereiten?“ Vereinbaren Sie einen konkret neuen Termin! Möglicherweise ist der Mitarbeiter mit der Zielformulierung überfordert. Dann sagen Sie: »Wenn es so sein sollte, dass Sie mit der Formulierung der Ziele überfordert sind, können wir uns auch gerne gemeinsam zusammensetzen und eine erste Formulierung der Ziele vornehmen. Wir können uns danach nochmals treffen, um eine endgültige Formulierung vorzunehmen.«

Fall 2:

Sie fragen, welche Ziele der Mitarbeiter im nächsten Jahr umsetzen möchte? „Ich habe keine Vorstellungen,“ antwortet der Mitarbeiter.

Ihre Reaktion:

Mögliche Reaktion:

„Was muss passieren, dass Sie für sich Zielvorschläge entwickeln können?“

Hören Sie aufmerksam zu, was der Mitarbeiter braucht oder welche Ängste er mit der Entwicklung von Zielvorstellungen verbindet. Geben

Sie ihm die notwendigen Informationen beziehungsweise machen Sie ihm Mut, Eigeninitiative zu entwickeln. Vereinbaren Sie einen neuen Termin und bitten Sie den Mitarbeiter, sich auf das Gespräch vorzubereiten. Wenn Sie das Gefühl haben, dass der Mitarbeiter eigentlich überfordert ist, wählen Sie die Reaktion aus Fall 1.

Fall 3:

Der Mitarbeiter erzählt von seinen Zielvorstellungen. Immer wieder bringt er mit leiser Stimme folgende Bemerkungen: „Aber das bringt ja doch alles nichts, hier wird sich nie etwas ändern. Ich weiß gar nicht was das alles soll - glauben Sie, dass sich das Klima bei uns jemals verändert? ...“

Ihre Reaktion:

Mögliche Reaktion:

„Mir fällt auf, dass Sie bei der Schilderung Ihrer Zielvorschläge immer wieder Aussagen treffen wie: Das bringt doch nichts. Dadurch gewinne ich den Eindruck, dass Sie frustriert sind, eventuell auch resignieren. Möchten Sie dazu etwas sagen? Und was können wir Ihrer Meinung nach unternehmen, damit sich etwas ändert?“

„Was muss Ihrer Meinung nach passieren, damit Veränderung möglich ist?... Was ist ihr Beitrag dazu?“

Geben Sie Feedback, wenn Ihnen derartige Handlungsmuster auffallen und schaffen Sie gemeinsam eine lösungsorientierte Atmosphäre.

Fall 4:

Der Mitarbeiter hat seine fünf Zielvorschläge erläutert. Sie finden diese Ziele gut und sie decken sich mit Ihren Vorstellungen.

Ihre Reaktion:

Mögliche Reaktion:

„Ich finde Ihre Zielvorstellungen sehr gut und durchdacht. Aus meiner Sicht können wir gleich zur Konkretisierung übergehen.“ Geben Sie Anerkennung für gute Vorbereitung und gute Ideen. Stellen Sie Ihre Ziele nur noch kurz dar, damit Ihr Mitarbeiter darüber informiert ist.

Fall 5:

Im Verlaufe des Gesprächs entstehen Spannung und aggressive Untertöne: „Was soll das Ganze bringen? Das ist doch nur ein System zur verstärkten Kontrolle,“ usw.

Ihre Reaktion:

Mögliche Reaktion:

„Durch Ihre Aussagen wie z.B. >das ist ein Kontrollsystem< gewinne ich den Eindruck, dass Sie dem Thema Zielvereinbarung mit Misstrauen begegnen. Mein Wunsch wäre, dass wir uns darüber unterhalten, wie es gelingt, das Misstrauen gegenüber dem Thema Zielvereinbarung abzubauen. Was denken Sie? Außerdem fände ich es gut, wenn wir zu einer weni-

ger aggressiven Stimmung zurückfinden könnten.“

Geben Sie Feedback aus der Situation heraus und gehen Sie damit auf eine Metaebene. Versuchen Sie die Aggressionen, Ängste, Befürchtungen des Mitarbeiters zu erkennen und zu verstehen, um dann gemeinsam nach lösungsorientierten Möglichkeiten zu suchen.

Fall 6:

Der Mitarbeiter hat ein Ziel nicht aufgenommen, das aus Ihrer Sicht aber unbedingt umgesetzt werden muss. Sie haben keinen Spielraum, da es sich hier um ein strategisches Ziel handelt.

Ihre Reaktion:

Mögliche Reaktion:

„Ich möchte mit Ihnen über ein weiteres Ziel sprechen, das für mich sehr wichtig ist. Ich möchte dafür natürlich Ihre Zustimmung erreichen und auch Ihre Energie, dieses Ziel umzusetzen.“ Nennen Sie jetzt das Ziel und fragen Sie Ihren Mitarbeiter wie er dazu steht.

Weiterführende Literatur



Bücher, Broschüren

- Blanchard, K., Zigarmi, P.: Der Minuten-Manager. Führungsstile, Rowohlt Verlag 1999.
- Bohlen, F. N.: Zielwirksam beurteilen und fördern. Expert Verlag, Linde Verlag 1998.
- Bonsen, M. zur: Führen mit Visionen. Gabler Verlag 1994.
- Carlzon, J.: Alles für den Kunden, Heyne Verlag 1995.
- Doppler, K., Lauterburg, C.: Change Management. Campus Verlag 1994.
- Dulisch, F.: Psychologie der Personalbeurteilung-ein Lernprogramm. <http://home.t-online.de/home/frank.dulisch/index.htm>.
- Fengler, J.: Feedback geben. Beltz Verlag 1998.
- Goldratt, E. M., Cox, J.: Das Ziel. Höchstleistungen in der Fertigung, McGraw-Hill Book Company GmbH 1990 (Roman).
- Hilb, M.: Integriertes Personal-Management, 1997.
- Howaldt, J., Jürgenhake, U., Kopp, R., Schultze, J.: Personal- und Organisations-Diagnose. RKW - Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. 2000.
- Kobjoll, K.: Motivation, Orell Füssli Verlag 1998.
- Mentzel, W. Grotzfeld, S., Dürr, C.: Mitarbeitergespräche. Haufe Verlag 2000.
- Osterhold, G.: Veränderungsmanagement, Gabler Verlag 1996.
- Rosenstiel, L. von: Motivation im Betrieb, Rosenburger Fachverlag 2000.
- Saul, S.: Führen durch Kommunikation, Beltz Verlag 1993.
- Senge, P. M. u.a.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Verlag Klett-Cotta 1996.
- Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin, Verlag Klett-Cotta 1994.
- Sprenger, R.: Mythos Motivation, Campus Verlag 1995.
- Tominga, M.: Die kundenfeindliche Gesellschaft, 1996.
- Wildenmann, B.: Die Faszination des Ziels. Luchterhand Verlag 2001.
- Wildenmann, B.: Professionell führen, Luchterhand Verlag 1999.
- Wittkuhn, Bartscher (Hrsg.): Improving Performance. Leistungspotenziale in Organisationen entfalten. Luchterhand Verlag 2001.



Loseblattsammlungen

- Loseblattsammlungen kann man zumeist für mehrere Woche zur Ansicht bestellen und bei Nichtgefallen kostenfrei zurücksenden.
- Geißler, Looss (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Handbuch für den Vorgesetzten. Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG.
- Knauth, Wollert (Hrsg.): Human Resource Management. Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst.



Fachzeitschriften

Von Fachzeitschriften können Sie in der Regel kostenlose Probeexemplare anfordern. Nutzen Sie diese Testmöglichkeit.

Personalwirtschaft, Magazin für Human Resources, Luchterhand Verlag, Neuwied.

Management & training, Magazin für human resources development, Luchterhand Verlag Neuwied.

Manager Seminare, Bonn.

Regionale Kontakte

Weiterbildungszentrum der IHK Bonn/Rhein-Sieg,

Kennedybrücke 2-4, 53225 Bonn,
Tel. 0228 975740, Telefax 0228 9757416;
Internet: www.wbz.bonn.ihk.de.

Das Weiterbildungszentrum bietet Lehrgänge zur Vorbereitung auf IHK-Prüfungen, Seminare und Trainings.

DIALOGE Beratungsgesellschaft,

Hubert-Peter-Str. 14, 53225 Bonn,
Tel. 0228 97746-0, Telefax 0228 97746-19,
Internet: www.dialoge.net.

Die DIALOGE Beratungsgesellschaft berät Unternehmen bei der Personalentwicklung und unterstützt Veränderungen.

Regionalsekretariat Arbeitsmarktpolitik,

Büro Bonn, Rathausgasse 5-7, 53111 Bonn,
Tel. 0228 772052, Telefax 0228 775785,
Büro Rhein-Sieg-Kreis, Kaiser-Wilhelm-Platz 1,
53721 Siegburg,

Telefon: 02241 132445, Telefax 02241 133116.
www.regionalsekretariat.de. Das Regionalsekretariat unterstützt Maßnahmen zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen. Es vermittelt finanzielle Fördermöglichkeiten zur Beratung von Unternehmen.

Zum Schluss noch etwas Tierisches

Eine Weisheit der Dakota-Indianer sagt:

„Wenn du entdeckst, dass du ein totes Pferd reitest, steig ab.“

Doch im Berufsleben versuchen wir oft andere Strategien, nach denen wir in dieser Situation handeln:

- Wir besorgen eine stärkere Peitsche.
- Wir wechseln die Reiter.
- Wir sagen: „ So haben wir das Pferd doch immer geritten.“
- Wir gründen einen Arbeitskreis, um das Pferd zu analysieren.
- Wir besuchen andere Orte, um zu sehen, wie man dort tote Pferde reitet.
- Wir erhöhen die Qualitätsstandards für den Beritt toter Pferde.
- Wir bilden eine Taskforce, um das tote Pferd wiederzubeleben.
- Wir schieben eine Trainingseinheit ein, um besser reiten zu lernen.
- Wir stellen Vergleiche unterschiedlich toter Pferde an.
- Wir ändern die Kriterien, die besagen, ob ein Pferd tot ist.
- Wir kaufen Leute von außen ein, um das tote Pferd zu reiten.
- Wir schirren mehrere tote Pferde zusammen an, damit sie schneller werden.
- Wir erklären: „Kein Pferd kann so tot sein, dass man es nicht noch schlagen könnte.“
- Wir machen zusätzliche Mittel locker, um die Leistung des Pferdes zu steigern.

Was ist Ihr „totes Pferd“? Wie gehen Sie damit um?

Mit Unterstützung durch



Ministerium
für **Wirtschaft, Mittelstand,
Energie und Verkehr**
des Landes
Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT

Europäischer Sozialfonds