

## Zusammenfassung

Ausgehend von der spezifischen Problemlage klein- und mittelständiger Unternehmen begründen wir Mitarbeitergespräche als Realisierung des Managementinstrumentes „Führen durch Ziele“ sowie als Chance, Produktivitätsrisiken und Innovationsbarrieren in Unternehmen zu identifizieren. Im Anschluss daran stellen wir Instrumente und Vorgehensweisen zur Durchführung und zum Controlling von Zielvereinbarungsgesprächen vor und berichten über Erfahrungen bei der Implementierung von Mitarbeitergesprächen als Instrument zur Steigerung der Effektivität integrierter Personal- und Organisationsentwicklung am Beispiel einer Abteilung eines Versandhandelsunternehmens. Anschließend berichten wir über die Ergebnisse der Erfolgskontrolle von Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung in der Abteilung auf Grundlage des Vergleiches von Vorgesetztenurteilen aus Mitarbeitergesprächen sowie Produktivitätskennzahlen über den Zeitraum von zwei Jahren. Abschließend diskutieren wir unsere Erfahrungen bezüglich der Chancen der Übertragbarkeit des Vorgehens auf andere Unternehmen sowie Risiken von Zielvereinbarungsgesprächen.

### **1. Wie steuere ich mein Unternehmen durch den Sturm der Zeit?**

Diese Frage hat für viele klein- und mittelständige Unternehmen (KMU) in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Es ist die Frage danach wie sich Unternehmen in einem dynamischen Umfeld wirtschaftlichen Erfolg sichern können, es ist manchmal auch einfach die Frage, wie das Überleben am Markt gelingen kann (vgl. Staudt & Kriegsmann, 2002). Eine Antwort auf diese Frage lautet: Man muss sich durch neue oder bessere Produkte, Technologien oder Dienstleistungen am Markt behaupten. Solche Innovationen werden zu einem entscheidenden Wachstum und Wettbewerbsfaktor. (Backhaus & Gruner, 1994; v. Braun, 1994; Staudt & Kottmann, 2000). Innovationen sind stets an Individuen gebunden. Damit erweist sich das Wissen und Können von Fach- und Führungskräften, aber auch die Bereitschaft zur Innovation als „zugleich initiierender und limitierender Faktor der Unternehmensentwicklung“ (Staudt, 2002, S.5, Staudt, u.a., 1997).

---

<sup>1</sup> Die hier berichteten Ergebnisse entstanden im Projektverbund „Lernkultur und Kompetenzentwicklung“ der ABWF e.V. Berlin. Gefördert aus den Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Eine andere Antwort auf die Frage, wie sich KMU in einem dynamischen Umfeld wirtschaftlichen Erfolg sichern können lautet: KMU müssen die Flexibilität aufbringen, um die Anforderungen, die unter dem hohen Druck dynamischer Unternehmensumfelder entstehen, möglichst rasch und effektiv zu bewältigen. Um diesen Anforderungen zu genügen, ist es notwendig, dass Mitarbeiter über ein hohes Maß beruflicher Kompetenz verfügen und diese ständig weiterentwickeln. Dabei entsteht ständig neuer Handlungsbedarf unter hohem Zeitdruck. Für den Erwerb neuen Wissens, für Weiterbildung und organisationsbezogene Veränderungen stehen im beschleunigten wirtschaftlichen Strukturwandel keine langen Vorlaufzeiten mehr zur Verfügung (Bergmann, 1999). So verlagert sich der Schwerpunkt des Lernens für die Arbeit immer mehr in das betriebliche Arbeitsfeld. Formen des arbeitsimmanenten oder arbeitsplatznahen Lernens gewinnen zentrale Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund wird die Effizienz innerbetriebliche Personal- und Organisationsentwicklung gerade in KMU zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. Aber wie mache ich mein Personal und meine Organisation fit für die Herausforderungen des wirtschaftlichen Wandels? Woran erkenne ich Handlungsbedarfe? Wie motiviere ich meine Mitarbeiter, sich immer neuen Lernanforderungen zu stellen? Wie werden aus Mitarbeitern „Innovatoren“?

## **1.1 Führen durch Ziele als ein Managementinstrument zur Sicherung unternehmerischen Erfolges**

Die Erkenntnis über die Bedeutung des Wissen und Könnens von Mitarbeitern bei der Sicherung unternehmerischen Erfolges führt in vielen Unternehmen zu einer „Renaissance“ des Human Resource Managements mit dem Schwerpunkt im Bereich der Personalentwicklung. Führen durch Ziele ist ein wesentliches Instrument erfolgreichen Human Resource Managements. Die Einführung solcher Führungssysteme ist insbesondere durch die Aussagen der Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 1984; Locke & Latham, 1990) begründet. Individuelle Leistungsziele befördern die Leistungsbereitschaft, sind Ausgangspunkt beruflicher Kompetenzentwicklung und richten berufliches Handeln auf unternehmerische Interessen aus. In diesem Zusammenhang kommt Mitarbeitergesprächen als Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgesprächen eine wichtige Funktion zu. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass das Potenzial des Instruments „Mitarbeitergespräche“ häufig nur unzureichend genutzt wird. Dabei kommt Akzeptanzproblemen gegenüber solchen Befragungen sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern eine zentrale Bedeutung zu. Ein Grund dafür ist, dass in vielen Unternehmen zwar Mitarbeitergespräche geführt werden, aber aus den im Gespräch vorgenommenen Bewertungen keine Maßnahmen zur Unterstützung der Entwicklung beruflicher Fähigkeiten und Fertigkeiten abgeleitet werden. Damit werden Mitarbeitergespräche zu Beurteilungsgesprächen, die für Mitarbeiter in erster Linie mit der Sorge um den eigenen Arbeitsplatz verknüpft sind. Aber auch dort, wo Mitarbeitergespräche in einer angemessenen Form durchgeführt werden, sind diese nicht immer stringent in ein gesamtbetriebliches System der Personal- und Organisationsentwicklung eingebettet. So werden Aufgaben der Steuerung und Kontrolle des Zielerreichungsprozesses vernachlässigt und Bedarfe der Organisationsentwicklung nicht erkannt.

Solche Mitarbeitergespräche kosten Zeit, tragen aber wenig dazu bei, Mitarbeiter fit für die Herausforderungen des wirtschaftlichen Wandels zu machen.

Die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen allein garantiert also noch nicht, dass die damit verknüpften Erwartungen auch wirklich erfüllt werden. Ein dauerhafter Erfolg erfordert eine kontinuierliche Organisation, Steuerung und Kontrolle des Zielerreichungsprozesses sowie die Einbettung von im Ergebnis des Gespräches abgeleiteten Maßnahmen der Personalentwicklung in ein gesamtbetriebliches System der Personal- und Organisationsentwicklung. Nur unter diesen Voraussetzungen sind Mitarbeitergespräche ein Weg, über Ziele Mitarbeiterinnen zu motivieren, sich Lernanforderungen zu stellen und berufliches Handeln auf den Erfolg des Unternehmens auszurichten.

Mitarbeitergespräche leisten aber noch mehr bei der Beantwortung unserer Ausgangsfragen.

## **1.2 Mitarbeitergespräche als Chance, Produktivitätsrisiken und Innovationsbarrieren zu identifizieren und Lösungsvorschläge zu generieren**

Mitarbeitergespräche zur Identifikation von Innovationsbarrieren und zur Entwicklung von Lösungsvorschlägen für Unternehmensprobleme? Wenn das funktionieren soll, so die weit verbreitete Meinung, dann müssen Mitarbeiter über unternehmerisches Wissen verfügen. Da dies in der Regel nicht der Fall ist, verzichten viele Unternehmen auf das Wissen der Mitarbeiterinnen bei der Bearbeitung unternehmensinterner Problemstellungen. Dabei sind es gerade die Mitarbeiter vor Ort, die bei der Aufgabenerfüllung als erste erkennen, wo etwas nicht richtig läuft, wo Ressourcen verschenkt werden. So verwundert es nicht, dass im Ergebnis empirischer Studien gezeigt werden kann, dass erfolgreiche Unternehmen der Sichtweise von Mitarbeitern sowohl bei der Optimierung innerbetrieblicher Prozesse als auch im Vorfeld operativer Entscheidungen einen hohen Stellenwert beimessen (Starbruck & Porrini, 2001).

Bei der Frage, wie werden aus Mitarbeitern „Innovatoren“, gewinnt dieses Potenzial des Mitarbeitergespräches noch eine zusätzliche Bedeutung. Eine wichtige, organisational beeinflussbare Voraussetzung für Leistungsbereitschaft und innovative Impulse von Mitarbeitern ist die Entscheidungsfreiheit im Rahmen der jeweils auszuführenden Arbeitstätigkeiten (West, 2001). Dies setzt partizipative Entscheidungsprozesse über die Umsetzung von Unternehmenszielen im Arbeitsalltag voraus, die über Mitarbeitergespräche befördert werden können.

Mitarbeitergespräche, gut geplant, geführt und kontrolliert, sind ein Weg, Produktivitätsrisiken und Innovationsbarrieren zu identifizieren und Handlungsbedarfe bei der Organisationsentwicklung zu erkennen. Durch partizipative Entscheidungsfindung können sie Leistungs- und Innovationsbereitschaft befördern.

Im Folgenden stellen zunächst wir verschiedene methodische Schritte für die Unterstützung der Prozesse „Führen durch Zielvereinbarungen“ sowie „Identifikation von Innovationsbarrieren“ am Beispiel der Mitarbeitergespräche eines Versandhandelsunternehmens vor, das seit 25 Jahren dentaltechnische Produkte weltweit vertreibt. Mit 207 Mitarbeiter/innen erwirtschaftet das Unternehmen ca. 40 Millionen Euro Umsatz im Geschäftsjahr 2003.

In einem weiteren Schritt berichten wir beispielhaft über die Ausgangslage in einer Abteilung dieses Unternehmens, daraus abgeleitete Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sowie Ergebnisse der Erfolgskontrolle.

Abschließend diskutieren wir aus unserer Perspektive Entwicklungsbedarfe bei der Implementierung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen als Grundlage bedarfsorientierter Personal- und Organisationsentwicklung.

## 2. Methodische Schritte zur Unterstützung des Prozesses „Führen durch Zielvereinbarungen“

### 2.1 Inhalte und Durchführung der Mitarbeitergespräche

Die Inhalte der Mitarbeitergespräche und ihre „Wirkrichtungen“ im Unternehmen sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

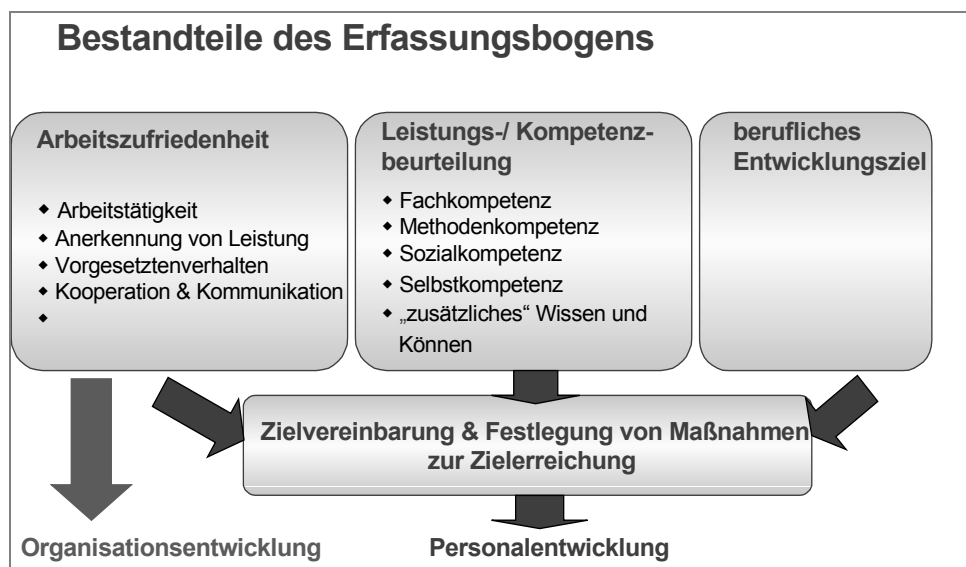


Abbildung 1: Bestandteile des Erfassungsbogens zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen

In einem ersten Teil des Erfassungsbogens beurteilen die Mitarbeiter ihre Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit, der Anerkennung von Leistung, dem Vorgesetztenverhalten, dem sozialen Klima am Arbeitsplatz sowie der Kooperation innerhalb der eigenen Abteilung und zwischen den Abteilungen des Unternehmens. Diese Zufriedenheitsurteile sind ein Ansatzpunkt bei der Frage nach Gestaltungsbedarfen aus den Bereichen der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung. Bei geringer Ausprägung können Mitarbeiter aus Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen mit Leistungszurückhaltung reagieren. Die ausgewählten Merkmale kennzeichnen aber gleichzeitig potentielle Innovationsbarrieren. So sind beispielsweise Störungen bei den Informationsflüssen sowohl abteilungsintern als auch abteilungsübergreifend ein zentrales Problem bei der Transformation von Innovationen in innovative Prozesse.

In einem zweiten Teil des Gesprächs werden die Leistungen der Mitarbeiter in Form von Selbst- und Fremdeinschätzung durch die Führungskraft bewertet. Die Einschätzungen beziehen sich auf vier Bereiche: die Fachkompetenz, die Methodenkompetenz, die Sozialkompetenz und die Selbstkompetenz. Fachkompetenz beschreibt das für die Aufgabenerfüllung notwendige Wissen und

Können. Im Bereich der Methodenkompetenz werden beispielsweise das Vorgehen in Problemsituationen, beim Fehlermanagement sowie bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter bewertet. Fähigkeiten bei der Teamarbeit, Verhalten bei Kritik der eigenen Leistungen, aber auch die Anerkennung von Leistungen anderer Mitarbeiter sowie Fähigkeiten beim Informationsmanagement kennzeichnen wesentliche Inhalte sozialer Kompetenzen. Im Bereich der Selbstkompetenz werden Einschätzungen zur Zuverlässigkeit der Mitarbeiter im Arbeitsprozess, zur Wahrnehmung von Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse sowie zur Befähigung, die eigene Arbeitsleistung und das Vorgehen bei der Leistungserbringung kritisch zu hinterfragen und zu verbessern, erfragt (vgl. Abbildung1). Darüber hinaus erfassen wir an dieser Stelle Qualifikationen, aber auch Fähigkeiten und Fertigkeiten aus dem sozialen Umfeld, die die Beschäftigten für die derzeitige berufliche Tätigkeit nutzen könnten oder gern im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit einbringen würden. Diese Leistungsbeurteilungen sind Ausgangspunkt der Abgleichung eines Ist-Standes der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters mit den aus den unternehmerischen Zielen abgeleiteten Leistungserwartungen. Zusätzlich erhalten wir an dieser Stelle Informationen darüber, welche Kompetenzen bei den Mitarbeitern vorhanden sind, die für zukünftige Aufgaben im Unternehmen genutzt werden können.

In einem dritten Teil des Erfassungsbogens wird nach dem beruflichen Entwicklungsziel des Mitarbeiters gefragt. Gerade für KMU ist es oft schwierig, qualifizierte Fach- und Führungskräfte für das Unternehmen zu rekrutieren oder im Unternehmen zu halten, weil traditionelle Karrierepfade nicht als Anreize geboten werden können. Berufliche Entwicklungsziele können aber auch über andere Wege der Kompetenzentwicklung im Unternehmen befördert werden, z.B. über Projektarbeiten oder die Anreicherung von Arbeitsaufgaben. Über die Erfassung persönlicher beruflicher Entwicklungsziele können möglicherweise frühzeitig Handlungsbedarfe erkannt werden, um qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und im Sinne unternehmerischer Interessen zu fördern.

Abgeschlossen werden die Mitarbeitergespräche mit einer Zielvereinbarung sowie der Festlegung von Maßnahmen der Zielerreichung und Kriterien zur Bestimmung des Zielerreichungsgrades.

Die Mitarbeitergespräche werden durch die jeweilige Führungskraft geplant, vorbereitet und durchgeführt. Zur Gesprächsvorbereitung erhält der Mitarbeiter einen Vorbereitungsbogen, auf dem er seine Arbeitszufriedenheit beurteilt und Wünsche bzw. Verbesserungsvorschläge notiert und die eigenen beruflichen Leistungen einschätzt. Die Einschätzungen erfolgen auf einer Bewertungsskala nach dem Schulnotensystem von 1 - 5. Die Führungskraft nimmt in der Vorbereitung des Gespräches ebenfalls eine Leistungseinschätzung vor.

Im Gespräch werden

- die Zufriedenheitsurteile und Wünsche nach Veränderung des Mitarbeiters erfasst,
- die Leistungseinschätzungen des Mitarbeiters erfragt und die Leistungseinschätzungen der Führungskraft begründet,
- berufliche Entwicklungsziele erfragt und protokolliert,
- Entwicklungsbedarfe für den Mitarbeiter in Zielvereinbarungen und Maßnahmen zur Zielerreichung zusammengefasst.

## **2.2 Von der Zielvereinbarung zur Zielerreichung - Steuerungs- und Controllinginstrumente erfolgreicher Personalentwicklung**

Wir hatten eingangs darauf hingewiesen, dass auch in Unternehmen, in denen Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, Aufgaben der Steuerung und Kontrolle des Zielerreichungsprozesses häufig vernachlässigt werden. Im Folgenden stellen wir in Ausschnitten eine Vorgehensweise vor, die auch die Steuerung und Kontrolle der in den Mitarbeitergesprächen vereinbarten Ziele und Maßnahmen sicher stellen kann.

Die Verantwortung für die Umsetzung aller Maßnahmen zur Zielerreichung liegt bei den jeweiligen Vorgesetzten des Mitarbeiters. Zentrale Bedeutung bei der Steuerung und Kontrolle der Zielerreichung bei Formen arbeitsplatznahen Lernens kommt der Bedarfsanmeldung durch die jeweiligen Vorgesetzten sowie den Transforgesprächen zu. In der Anmeldung für eine arbeitsplatzbezogene Trainingsmaßnahme erläutert die Führungskraft, welche Ziele aus dem Mitarbeitergespräch mit dieser Maßnahme unterstützt werden sollen. Nach Abschluss der Trainingsmaßnahme ist die Führungskraft verpflichtet, mit dem Mitarbeiter ein Transforgespräch zu führen. In diesem Gespräch wird vereinbart, in welcher Form ein Transfer des in der Trainingsmaßnahme erworbenen Wissens und Können erfolgen soll. Dabei gilt der Grundsatz, dass einmal erworbenes Wissen und Können nicht nur in die eigene Aufgabenerfüllung einfließt, sondern auch an andere Mitarbeiter weitergegeben wird bzw. die Arbeit des Mitarbeiters so gestaltet wird, dass er die erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten anwenden kann. Eine Evaluation der Zielerreichung erfolgt im jährlichen Mitarbeitergespräch.

## **3. Erfahrungen bei der Implementierung von Mitarbeitergesprächen als Instrumente zur Steigerung der Effektivität integrierter Personal- und Organisationsentwicklung**

Im Folgenden schildern wir ein Beispiel für den Weg vom Mitarbeitergespräch zu Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung aus der Abteilung Lager/Logistik des Unternehmens.

In der Abteilung Logistik waren zum Zeitpunkt der ersten Mitarbeitergespräche 32 Mitarbeiterinnen im Alter von 21 - 53 Jahren beschäftigt. Über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügten 18 Mitarbeiter. Der Anteil an ausländischen Mitbürgerinnen lag bei 25%. Die Tätigkeitsdauer im Unternehmen variierte bei den Mitarbeiterinnen sehr stark zwischen 25 Jahren und 3 Monaten. Dabei waren es insbesondere in Teilzeit beschäftigte ältere Mitarbeiterinnen ohne Berufsabschluss, die dem Unternehmen schon sehr lange Zeit angehörten.

### **3.1. Ergebnisse aus den Mitarbeitergesprächen als Ansatzpunkt integrierter Personal- und Organisationsentwicklung**

Im Ergebnis der Mitarbeitergespräche 2003 zeigte sich, dass nur 18% der Mitarbeiter der Abteilung mit der Zusammenarbeit der Abteilung zufrieden waren. Alle anderen waren unzufrieden und wünschten sich eine Verbesserung (vgl. Abbildung 2). Die Beurteilung sozialer Kompetenzen durch den Vorgesetzten ergab zudem, dass ein großer Teil der Mitarbeiter den Anforderungen kooperativer Arbeit nur in einem ungenügenden Ausmaß gewachsen war (vgl. Tabelle 1).

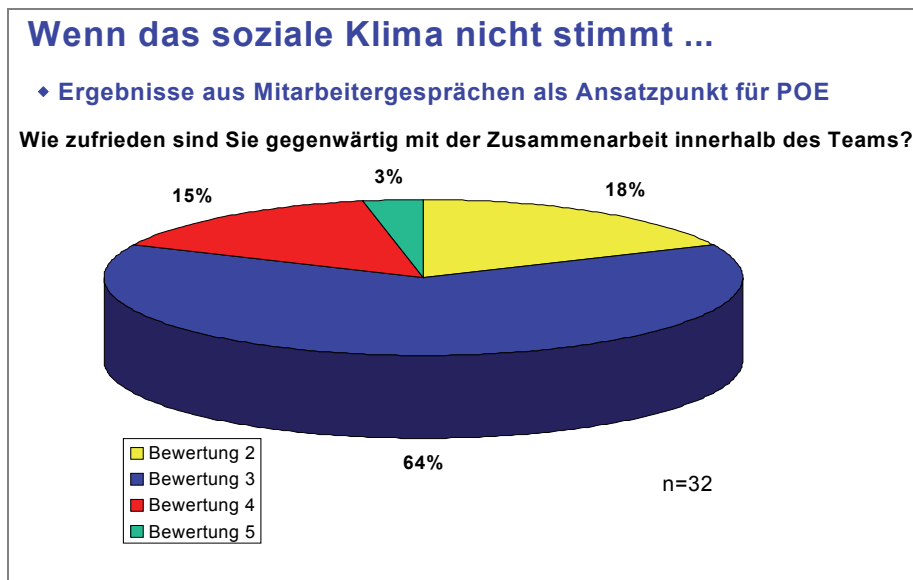


Abbildung 2: Ergebnisse der Zufriedenheitsurteile bezogen auf das soziale Klima in der Abteilung Lager/Logistik 2003

Tabelle 1: Bewertung sozialer Kompetenzen in der Abteilung Lager/Logistik 2003

<b>Soziale Kompetenz</b>					
<b>Anforderung</b>	<b>Bewertung</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Bei Gruppen- oder Teamarbeit beachtet die Mitarbeiter/-in die Interessen der anderen und macht auch ihre deutlich.	0%	26%	42%	32%	0%
Die Mitarbeiter/-in arbeitet gern mit anderen zusammen, weil man sich gegenseitig ergänzen kann.	0%	35%	55%	10%	0%
Wenn es darum geht, mit anderen die Arbeit zu planen, hört die Mitarbeiter/-in die Vorschläge anderer an und äußert auch ihre Ideen.	0%	13%	<b>32%</b>	<b>42%</b>	<b>13%</b>
Die Mitarbeiter/-in hat keine Schwierigkeiten, mit Kritik an ihrer Arbeit oder ihrer Person umzugehen.	0%	32%	52%	16%	0%
Die Mitarbeiter/-in sagt anderen, wenn sie eine Arbeit gut erledigt haben.	0%	7%	<b>24%</b>	<b>38%</b>	<b>31%</b>
Wenn die Mitarbeiter/-in die Arbeit anderer kritisieren muß, versucht sie nicht nur Fehler zu benennen, sondern auch Möglichkeiten der Verbesserung aufzuzeigen.	0%	12%	39%	39%	10%
Die Mitarbeiter/-in nutzt ihr Wissen und ihre Erfahrung, um andere bei der Arbeit zu unterstützen.	0%	32%	52%	16%	0%

n=32

So wurden beispielsweise Fähigkeiten zur gemeinsamen Planung von Arbeitsaufgaben lediglich für 13% der Mitarbeiter als anforderungsgerecht bewertet. Auch die Bereitschaft oder die Fähigkeit, im Prozess der Arbeit positives Feedback zu geben, wurde nur für 7% aller Mitarbeiter der Abteilung mit anforderungsgerecht bewertet. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter wurden diesen Anforderungen nur teilweise oder gar nicht gerecht.

Für die ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung in der Abteilung ist es aber notwendig, dass Mitarbeiter sich absprechen. Die Konflikte und Spannungen innerhalb der Abteilung konnten zudem als eine Quelle für Qualitäts- und Quantitätsdefizite bei der Leistungserbringung identifiziert werden (vgl. Tabelle 2).

Als eine Ursache für die Unzufriedenheit mit dem sozialen Klima sowie die Mängel bei der Leistungserbringung durch die Mitarbeiterinnen wurde die in der Abteilung implementierte Form der Arbeitsorganisation gesehen. Entsprechend des Konzeptes der Teamarbeit (vgl. Kauffeld, 2001) wurde erwartet, dass die 32 Mitarbeiter der Abteilung die Arbeitsabläufe und Aufgabenverteilung selbst organisierten. Dabei betrafen diese Organisationserfordernisse drei technisch getrennte Arbeitsbereiche des Wareneingangs, des Versands sowie der Retourenbearbeitung, die durch unterschiedlich körperlich und geistig anspruchsvolle Arbeitsabläufe gekennzeichnet waren.

Im Ergebnis der Mitarbeitergespräche wurde festgestellt, dass die Anforderungen selbstorganisierten Arbeitens die Mehrzahl der Mitarbeiterinnen überforderte, weil deren Fähigkeiten für eine solche Form der Arbeitsorganisation nicht in ausreichendem Maße entwickelt waren (vgl. Tabelle 1). Zudem konfundierten die durch die technische Ausstattung der Abteilung vorgegebenen hochgradig segmentierten Arbeitsabläufe im Bereich der Kommissionierung und Verpackung mit den Prinzipien der Arbeitsgestaltung in Gruppen.

### 3.1 Was waren die Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung, die aus diesen Ergebnissen und Anforderungen abgeleitet wurden?

*Von der „Selbstorganisation“ zu einer selbst organisierten Aufbau- und Ablauforganisation*

Im Rahmen der Organisationsentwicklung wurde eine zusätzliche Hierarchieebene etabliert, in der Gruppensprecher für die Arbeitsorganisation sowie die Abläufe in den einzelnen Arbeitsbereichen der Abteilung Verantwortung tragen (vgl. Abbildung 3).

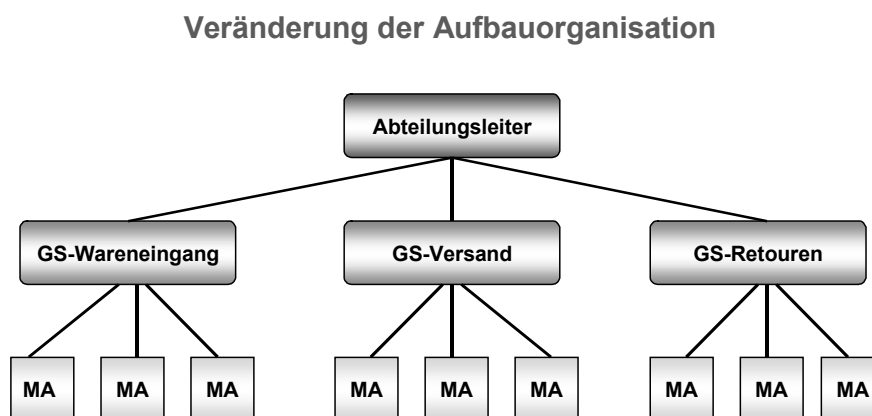


Abbildung 3: Veränderungen in der Aufbauorganisation als Ergebnis von Mitarbeitergesprächen  
Unterstützt wurde diese Veränderung der Aufbauorganisation durch Workshops- und Trainingsmaßnahmen der Führungskräfte in den Bereichen:

- Aufgaben- und Verantwortungsklä rung
- Grundlagen der Mitarbeiterführung
- Führen von Zielvereinbarungsgesprächen
- Konfliktmanagement.

Darüber hinaus wurde die Ablauforganisation über die Erstellung von Arbeits- und Aufgabenbeschreibungen sowie Prioritätenlisten zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben optimiert.

*Personalentwicklung als Integration der Entwicklung individueller Kompetenzen und der Teamentwicklung*

Zur Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten aus dem Bereich sozialer Kompetenzen wurden für die Mitarbeiterinnen Trainingsmaßnahmen zum Thema Kommunikation und Zusammenarbeit mit einer Erfolgskontrolle in Form eines vierteljährlichen Erfahrungsaustausches angeboten. Ausgehend von einer Situationsanalyse (vgl. Abbildung 4) wurden im Rahmen dieser Maßnahmen zielgruppenspezifisch adaptierte Grundlagen der Kommunikation verhaltensorientiert vermittelt. Außerdem vereinbarten die Mitarbeiter auf Grundlage der situationsbezogenen Problemanalyse Regeln, wie sie in Zukunft die Zusammenarbeit gestalten wollen und wie sie sicher stellen wollen, dass diese Regeln auch eingehalten werden. Den Gruppensprechern wurde die Verantwortung für die Erfolgskontrolle im Arbeitsprozess übertragen. Darüber hinaus wurden kontinuierliche Verbesserungsprozesse in den Bereichen der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation initiiert.

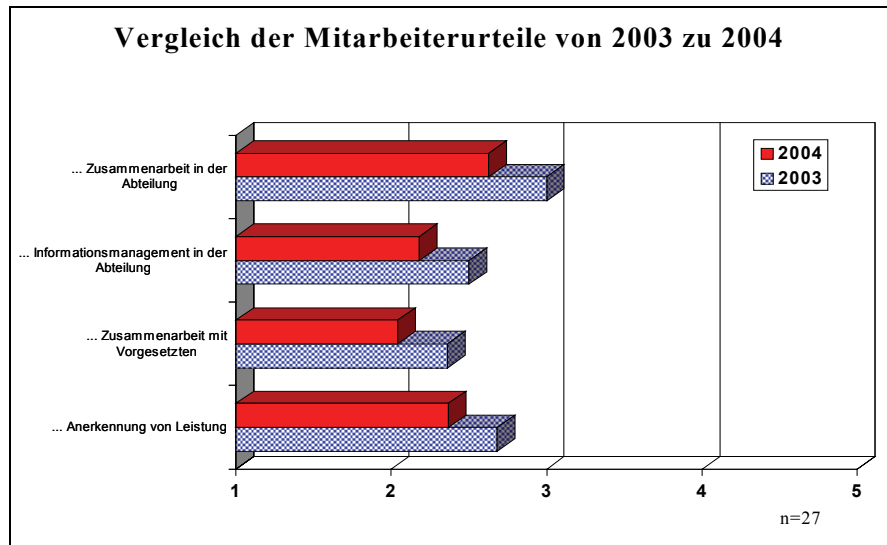


Abbildung 4: Ausschnitt aus einer problembezogenen Situationsanalyse in der Abteilung

**3.2 Haben veränderte organisationale Rahmenbedingungen und zielgerichtete Personalentwicklung zu Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit beigetragen?**

Auf Grundlage des Vergleiches Ergebnisse der Mitarbeitergespräche in 2003 und 2004 kann gezeigt werden, dass sich die Zufriedenheitsurteile im Mittel nicht nur bezogen auf die Zusammenarbeit in der

Abteilung signifikant verbessert haben, sondern auch bezogen auf das Vorgesetztenverhalten und das Informationsmanagement innerhalb der Abteilung (Abbildung 5)

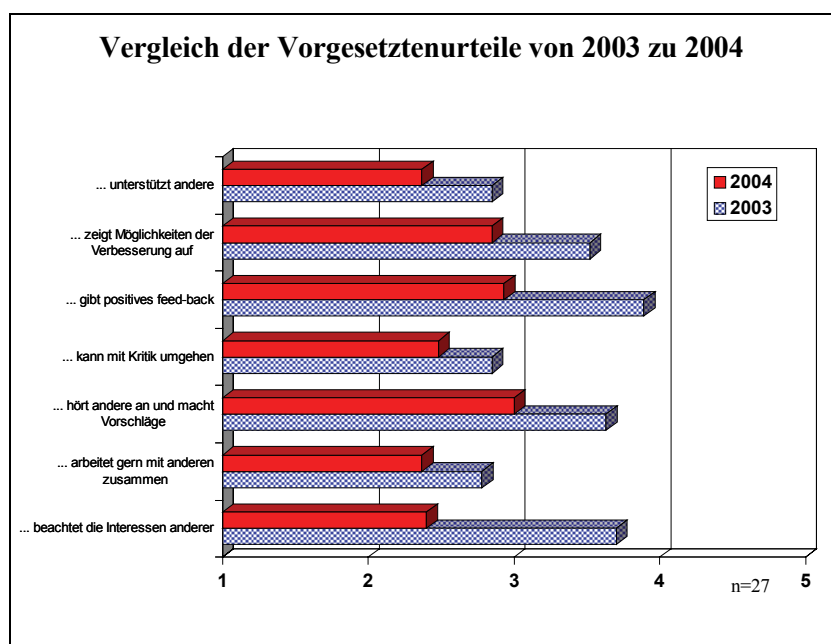


Die Urteile beruhen auf dem Schulnotensystem von 1="sehr gut" bis 5 ="ungenügend". Dargestellt sind Mittelwerte.

Abbildung 5: Vergleich der Zufriedenheitsurteile von 2003 zu 2004

### 3.3 Haben veränderte organisationale Rahmenbedingungen und zielgerichtete Personalentwicklung zur Entwicklung sozialer Kompetenzen beigetragen?

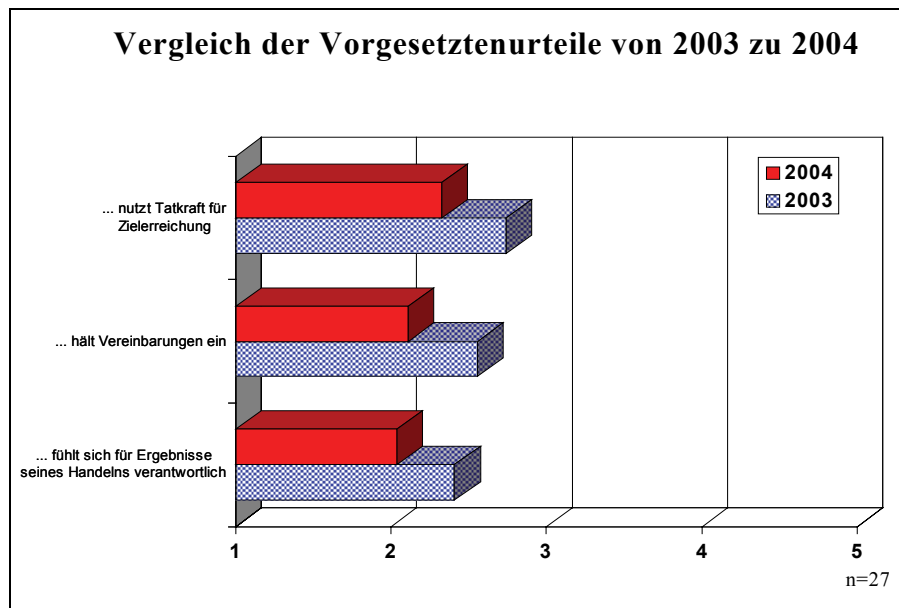
In einem weiteren Schritt fragten wir, ob sich die in Tabelle 1 dargestellten Urteile aus dem Bereich sozialer Fähigkeiten und Fertigkeiten durch die beschriebenen Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung verändert haben. Abbildung 5 zeigt , dass im Ergebnis der Veränderungsmessung in allen Bereichen signifikante Verbesserungen aus der Sicht der Vorgesetzten erzielt wurden.



Die Urteile beruhen auf dem Schulnotensystem von 1="sehr gut" bis 5 ="ungenügend". Dargestellt sind Mittelwerte.

Abbildung 6: Vergleich der Vorgesetztenurteile zu sozialen Kompetenzen von 2003 zu 2004

Darüber hinaus können wir zeigen, dass sich auch im Bereich eigenverantwortliche Handelns positive Entwicklungen aus der Sicht der Vorgesetzten durchgesetzt haben (vgl. Abbildung 7).



Die Urteile beruhen auf dem Schulnotensystem von 1="sehr gut" bis 5="ungenügend". Dargestellt sind Mittelwerte.

Abbildung 7: Vergleich der Vorgesetztenurteile zum eigenverantwortlichen Handeln von 2003 zu 2004

### 3.4 Sind wir wirklich besser geworden? - Vergleich der Produktivitätskennziffern

Personal- und Organisationsentwicklung ist letztlich nur dann erfolgreich, wenn sich die Effekte in unternehmensrelevanten Kennziffern widerspiegeln. Tabelle 3 dokumentiert die Entwicklung der Produktivitätskennzahlen in der Abteilung Lager/Logistik von 2002 zu 2003<sup>2</sup>

Tabelle 2 : Entwicklung der Produktivitätskennziffern 2002 - 2003

Kennzahlen	2002	2003	Veränderung 2002-2003
<b>Kommissionierfehler</b>	<b>13,5%</b>	<b>11,4%</b>	<b>2,1</b>
Verpackungsfehler	5,53%	4,83%	0,7
Kommissionierkosten pro Position	0,21Euro	0,18 Euro	0,03
Bearbeitungszeit pro Auftrag	0,34 Std.	0,34 Std.	0
Bearbeitungszeit Wareneingangspositionen	0,36 Std.	0,32 Std.	0,02
Zeitaufwand für alle Lagerbewegungen	0,06 Std.	0,05 Std.	0,01

Im Ergebnis der Analysen kann gezeigt werden, dass in fast allen betrachteten Kennziffern eine Verbesserung eingetreten ist. Evident sind dabei insbesondere die Verbesserungen im Bereich der Fehler bei der hochgradig routinierten und gleichzeitig fehleranfälligen Tätigkeit des Kommissionierens.

<sup>2</sup> Die Mitarbeitergespräche werden jeweils im ersten Quartal des laufenden Jahres geführt. Die Analyse der Produktivitätskennziffern erfolgt jeweils am Ende eines Jahres.

#### **4. Womit sind wir zufrieden und woran müssen wir weiter arbeiten?**

Zufrieden sind wir mit der hohen Akzeptanz, auf die das Instrument zur Durchführung der Mitarbeitergespräche stößt. Dazu beigetragen hat u.a., dass die Führungskräfte insbesondere bei der Beschreibung fachlicher Kompetenzen ihrer Mitarbeiter im Rahmen der Verfahrensentwicklung mit einbezogen wurden. Auch die Durchführung der Mitarbeitergespräche als Kombination von Selbst- und Fremdeinschätzung wurde auch von den Mitarbeiterinnen positiv bewertet.

Darüber hinaus konnten wir beispielhaft zeigen, dass aus den Ergebnissen der Mitarbeitergespräche abgeleitete Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung nicht nur zur Verbesserung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen mit der abteilungsinternen Kooperation und Kommunikation sowie zur Entwicklung sozialer Kompetenzen beigetragen hat, sondern auch die Verantwortung für die Arbeit aus Sicht der Vorgesetzten verbessert wurde. Auch die berichteten Veränderungen in den Produktivitätskennzahlen sprechen für die Wirksamkeit der berichteten Maßnahmen in Hinblick auf unternehmerische Ziele.

Wir konnten auch zeigen, dass die hin und wieder kritisch hinterfragte Bewertung von Kompetenzen nach einem Notensystem den Weg eröffnet, aus Mitarbeitergesprächen abgeleitete Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung hinsichtlich ihres Erfolges zu bewerten.

Die Bausteine der Methodik wurden in einem spezifischen unternehmerischen Kontext entwickelt und erprobt. Erste Erfahrungen beim Einsatz der Methodik in anderen Unternehmen belegen, dass die Methodik relativ aufwandsarm an verschiedene unternehmerische Kontexte adaptierbar ist. Es ist lediglich eine Anpassung der Inhalte der fachlichen Kompetenzen an die Inhalte der jeweiligen Arbeitsaufgaben notwendig. Die erfolgreiche Implementierung der Bausteine der Methodik erfordert allerdings das Training der Führungskräfte eines Unternehmens in der Gesprächsführung sowie der Ableitung und Umsetzung von individuellen Leistungszielen für die Mitarbeiter eines Unternehmens.

Woran müssen wir noch weiter arbeiten? Angesichts der vielfältigen Anforderungen, die auch für Führungskräfte aus dem Tagesgeschäft erwachsen, ist es in dem beispielhaft beschriebenen Unternehmen nicht immer möglich gewesen, Maßnahmen zur Zielerreichung planmäßig und effektiv umzusetzen. Dies kann in besonderem Maße nicht zufrieden stellen, denn Zielvereinbarungen sind Versprechen, die Mitarbeitern gegeben werden. Ein Bruch eines Versprechens ist immer auch ein Vertrauensbruch, der die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern nachhaltig negativ beeinflussen kann (z.B. Dickmann, 2001; Robinson, 1996)

Im Bereich fachlicher Kompetenzen müssen arbeitsplatzspezifische Anforderungsprofile entwickelt werden, um Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in diesem Bereich noch zielgenauer zu definieren.

Und es ist notwendig, dass Führungskräfte bei der Vereinbarung von Zielen die Zukunft vor Augen zu haben, denn die Dynamik der Umwelt, in der sich KMU behaupten müssen erfordert innovative Modelle der Personalentwicklung, die diskontinuierlichen Unternehmensentwicklungen Rechnung tragen. Zentrale Aufgabe von Personalentwicklung der Zukunft ist nicht die statisch orientierte Laufbahn- und Kompetenzentwicklung i.S. traditioneller Karrierenmodelle, sondern die Gestaltung von Wegen der Kompetenzentwicklung für unscharfe, sich erst aus der Entwicklung des Unternehmens ergebende zukünftige berufliche Anforderungen. Die im Rahmen der Mitarbeitergespräche zu beurteilenden Befähigungen in den Bereichen der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz

beschreiben aufgabenunabhängige Kompetenzen, die in unterschiedlichsten Kontexten erfolgreiches berufliches Handeln befördern.

Betrachtet man nun das Verhältnis von Zielvereinbarungen, die auf die Entwicklung solcher "Zukunftskompetenzen" gerichtet sind, und Zielvereinbarungen, die i.S. traditioneller Kompetenzentwicklung auf fachliche Bereiche abzielen, so überwiegen fachliche Ziele (vgl. Abbildung 8). Damit wird deutlich, dass das Ableiten von Zielvereinbarungen, die Mitarbeiter/innen fit für die Anforderungen der Zukunft machen, von Führungskräften erst "gelernt" werden muss.

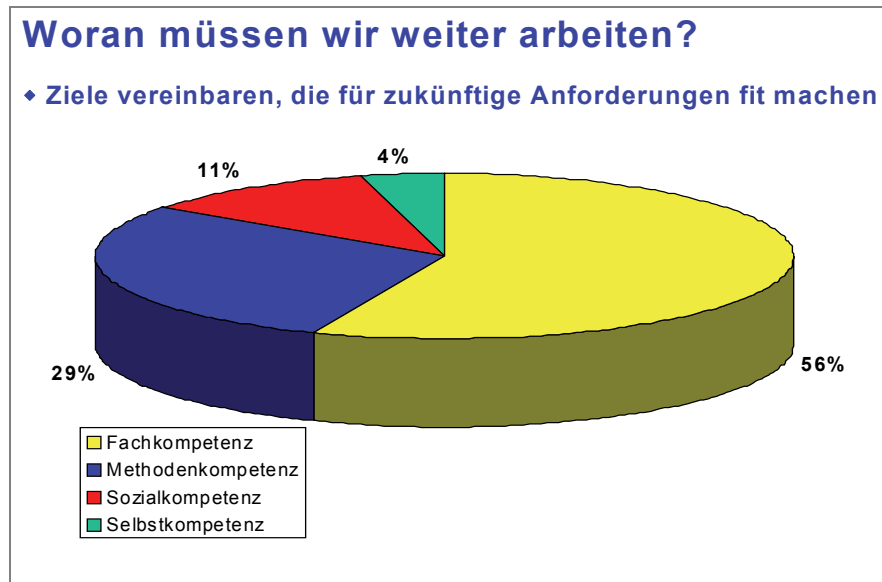


Abbildung 8: Bei der Vereinbarung von Zielen die Zukunft vor Augen haben ...

Ungeachtet dieser Probleme zeigen unsere Erfahrungen mit Mitarbeitergesprächen, dass Mitarbeitergespräche Zeit kosten. Wenn Mitarbeitergespräche aber eingebettet in ein integriertes System der Personal- und Organisationsentwicklung gut vorbereitet und durchgeführt werden und wenn vereinbarte Ziele kontinuierlich verfolgt und evaluiert werden, machen sie das Personal und die Organisation von Unternehmen fit für die Herausforderungen des wirtschaftlichen Wandels.

## Literatur

- Backhaus, K. & Gruner, K. (1994). Epidemie des Zeitwettbewerbs. In K Backhaus & H. Bonus (Hrsg.), Die Beschleunigungsfalle oder der Traum der Schildkröte (S. 19-46). Stuttgart: Schäfer-Pöschel.
- Bergmann, B. (1999). Training für den Arbeitsprozess. Zürich: vdf.
- von Braun, C.-F. (1994). Der Innovationskrieg. München: Hanser.
- Dickmann, M. (2001). Führung als Management von Tauschbeziehungen. Personalführung, 6, 84-87.
- Kauffeld, S. (2001). Teamdiagnose. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1984). Goal Setting. A Motivational Technique that Works!. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. Administrative Science Quarterly, 41, 574-599.
- Staudt, E. (2002). Kompetenzentwicklung und Innovation. Vorwort. In: E. Staudt, N. Kailer, M. Kottmann, B. Kriegesmann, A.J. Meier, C. Muschik, H. Stephan & A. Ziegler (Hrsg.), Kompetenzentwicklung und Innovation (S. 5-7). Münster: Waxmann.
- Staudt, E. & Kottmann, M. (2000). Deutschland gehen die Innovatoren aus! - Das Aus- und Weiterbildungssystem des vergangenen Jahrhunderts muss reformiert werden. (Forschungsbericht des Institutes für angewandte Innovationsforschung Nr. 190). Bochum: IAI.
- Starbruck, W.H. & Porrini, P. (2001). Information and Knowledge: Organizational. In N.J: Smelser & P.B. Baltes (eds.-in-chief), International encyclopedia of social & behavioral sciences (pp.7453-7456). Amsterdam:Elsevier.
- West, M.A. (2001). Management of Creativity and Innovations in Organizations. In N.J: Smelser & P.B. Baltes (eds.-in-chief), International encyclopedia of social & behavioral sciences (pp.2895-2900). Amsterdam:Elsevier.

© *Personalführung* (2004), 10, S. 56 – 64 (gekürzte Fassung)