

## **6. Fallbeispiel 4: DT & SHOP GMBH**

### **Wirtschaftlicher Erfolg durch strategieorientierte Personal- und Organisationsentwicklung**

Elke Jöst-Adam und Sabine Ulbricht

#### **6.1 Betriebliche Ausgangssituation**

Die DT&SHOP ist ein Versandhandelsunternehmen, das seit 26 Jahren dentaltechnische Produkte vertreibt. Mit 207 Mitarbeiter/innen (Stand: November 2003) erwirtschaftet das Unternehmen über 35 Millionen Euro Umsatz im Jahr.

DT&SHOP wurde im Zeitraum von 1996-2000 im Rahmen des Programms „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“ gefördert. In diesen Jahren war das Unternehmen sehr erfolgreich bei der Umsetzung der gesetzten Ziele. So wurden

- eine Charta implementiert
- die Lernkultur im Führungsteam entwickelt und eine sanktionsfreie Fehlerkultur auf der Ebene des Führungsteams geschaffen
- Maßnahmen der Personalentwicklung auf die Vielschichtigkeit von Kompetenzentwicklung ausgerichtet und eine Stelle für Personalentwicklung geschaffen und besetzt.

Mit der Weiterführung der Projektarbeit im Rahmen der „Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben“ verband DT&SHOP Zielsetzungen im Bereich:

- der Weiterentwicklung der Lernkultur im Führungsteam sowie die schrittweise Einbindung der Mitarbeiter/innen in die Gestaltung selbstorganisierter Lernprozesse zur Entwicklung beruflicher Kompetenz
- der Entwicklung von Instrumenten zur bedarfsorientierten Messung von Erfolgen der beruflichen Kompetenzentwicklung im Unternehmen, um Maßnahmen der Kompetenzentwicklung zielgenauer auszurichten und den Transfer in den beruflichen Arbeitsalltag zu sichern
- der Entwicklung der Führungsarbeit aufbauend auf der Balanced Scorecard
- der weiteren Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Projektbegleitung

Über diese Zielsetzungen sollte die Weiterentwicklung des Unternehmens zu einer „Lernenden Organisation“ als Fundament des Unternehmenserfolges unterstützt werden.

## **6.2 Vorhaben zur Zielerreichung, Projektverlauf und Ergebnisse**

Die Einbeziehung aller Mitarbeiter/innen des Unternehmens wurde als grundlegendes Vorgehen zur Zielerreichung definiert. Damit sollte sicher gestellt werden, dass der als top-down initiierte Prozess bottom-up weitergeführt wird und alle Ressourcen im Unternehmen genutzt werden können. Zur Sicherstellung der Zielerreichung wurden mehrere Teilprojekte konzipiert, deren Vernetzung über Meilensteinreports in regelmäßigen Status-Quo-Treffen des Führungsteams sicher gestellt werden sollte.

### *Teilprojekt 1: Entwicklung und Implementierung von Instrumenten zur Messung beruflicher Kompetenz*

#### *Teilprojekt 2: Kompetenzentwicklungscontrolling*

Ziel der Projektarbeit war es, über die Messung der Kompetenzentwicklung im Rahmen jährlicher Mitarbeitergespräche Zielvereinbarungen für die Ausrichtung der Kompetenzentwicklung an Zielsetzungen des Unternehmens zu treffen. Dazu sollte zunächst ein Instrument zur Kompetenzmessung entwickelt und dann im Rahmen der Mitarbeitergespräche erprobt werden. Die Weiterentwicklung des Instruments und die Implementierung sollten über eine Veränderungsmessung erfolgen.

Weiteres Ziel der Projektarbeit war es, in einer Datenbank Potentiale und Entwicklungsbedarfe aus dem Bereich beruflicher Kompetenz sowie geplante und durchgeführte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu erfassen und damit die Voraussetzung für ein effizientes Kompetenzentwicklungscontrolling zu schaffen.

Im ersten Quartal 2001 wurde ein Kompetenz-Profil (KE-Profil) mit den Dimensionen

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Sozialkompetenz
- Selbstkompetenz
- Reflexionskompetenz

erstellt und in den jährlichen Mitarbeitergesprächen erprobt.

Im ersten Quartal 2002 wurden KE-Profile für die Führungskräfte des Unternehmens erstellt. Im vierten Quartal 2002 wurden die Dimensionen grundlegend überarbeitet und in ein Instrument zur Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen integriert. Für die Führungskräfte wurde der Bereich „Führungskompetenz“ zusätzlich erarbeitet. Das Instrument wurde im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche im ersten Quartal 2003 erfolgreich erprobt. Mit der Erfassung von Zielen und Maßnahmen zur Unterstützung der Zielerreichung für alle Abteilungen des Unternehmens wurde die Grundlage für ein effizientes Kompetenzentwicklungscontrolling geschaffen. In 2003 wurden die Instrumente nochmals überarbeitet und ergänzt.

Im Unternehmen existiert nun eine standardisierte Methodik zur Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen auf Grundlage einer differenzierten Leistungs- und Kompetenzbeurteilung. Die Grundlagen eines Kompetenzentwicklungscontrollings wurden implementiert.

### *Teilprojekt 3: Entwicklung eines kennzahlengestützten Zielsystems auf Grundlage der „Balanced Scorecard“*

Ziel der Projektarbeit war es, auf Grundlage weniger erfolgsrelevanter Kennzahlen auf allen Ebenen des Unternehmens quantifizierbare Leistungsziele für alle Mitarbeiter/innen zu definieren und damit unternehmerisches Denken und Handeln bei den Mitarbeiter/innen zu entwickeln.

In der Projektlaufzeit wurden jährlich Abteilungsziele mit der Geschäftsführung vereinbart und Kennzahlen definiert. Ein Reportingsystem wurde eingeführt. Im Rahmen einer Diplomarbeit zum Thema „Entwicklung einer Balanced Scorecard für DT&SHOP“ wurden für eine ausgewählte Abteilung Ziele abgeleitet, Prozesse und Kennzahlen im Sinne einer Balanced Scorecard beschrieben. Im Ergebnis dieser Arbeit wurde durch die Geschäftsführung entschieden, dass die Entwicklung einer Balanced Scorecard für das Gesamtunternehmen nicht weiter verfolgt wird. Die Arbeit mit Zielvereinbarungen und Kennzahlen sowie das Reportingsystem werden jedoch beibehalten.

Im Ergebnis der Projektarbeit wird im Unternehmen mit einem Ziel-, Kennzahlen- und Reportingsystem gearbeitet.

### *Teilprojekt 4: Lernzirkel*

Ziel der Projektarbeit war die Verbesserung der Sozial- und Reflexionskompetenz in abteilungsinternen Lernzirkeln. Zur Gewährleistung der Umsetzung dieses Teilprojektes war die Qualifizierung von Mitarbeiter/innen in den Techniken der Moderation geplant.

Von 2001 bis Mitte 2002 wurden die in diesem Teilprojekt verfolgten Zielsetzungen im Rahmen des Schwerpunktes Qualitätsmanagement in abteilungsinternen Lernzirkeln realisiert. September 2002 wurden die Ziele und Inhalte dieses Teilprojektes als kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) redefiniert und in folgende Schwerpunkte unterteilt

- KVP durch lernförderliche Formen der Arbeitsorganisation im Rahmen von „Lernenden Projektgruppen“ sowie aufgabenorientierten Informationsaustauschen
- KVP durch bedarfsorientierte Unterstützung arbeitsplatznaher Lernprozesse durch Trainingsmaßnahmen und Schulungen
- KVP zur Optimierung der unternehmensinternen Prozesse und des Personalmanagements.

*Schwerpunkt KVP durch lernförderliche Formen der Arbeitsorganisation im Rahmen von „Lernenden Projektgruppen“ sowie aufgabenorientierten Informationsaustauschen*

Zur Unterstützung der Entwicklung beruflicher Kompetenzen im Bereich der Innovationsfähigkeit und –bereitschaft der Mitarbeiter/innen wurden 2003 drei „Lernende Projektgruppen“ initiiert. Ziel der Projektarbeiten waren Prozessinnovationen zur Förderung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie zur Ableitung von kundenbezogenen Umsatzzielen.

In 2003 erfolgten Veränderungen in der Aufbauorganisation in zwei Abteilungen des Unternehmens. Die Arbeit der eingesetzten Gruppensprecher wurde durch Trainingsmaßnahmen sowie regelmäßige Erfahrungsaustausche unterstützt.

*Schwerpunkt KVP durch bedarfsorientierte Unterstützung arbeitsplatznaher Lernprozesse durch Trainingsmaßnahmen und Schulungen*

In der Projektlaufzeit wurden regelmäßig Maßnahmen der beruflichen Qualifizierung realisiert. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen wurde optimiert und Einarbeitungspläne erstellt.

Seit 2002 wurde mit jährlich durchgeführten „Führungskräfte-Werkstätten“ die Entwicklung des Führungsteams unterstützt. Ab 2003 wurde die berufliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/innen des Unternehmens im methodischen und sozialen Bereich verstärkt durch interne Trainingsmaßnahmen unterstützt.

*Schwerpunkt KVP zur Optimierung der unternehmensinternen Prozesse und des Personalmanagements*

In 2003 wurde im gesamten Unternehmen eine rechnergestützte Leistungserfassung implementiert und regelmäßig ausgewertet. Zur Optimierung unternehmensinterner Prozesse wurden 2003 vier Projekte initiiert und erfolgreich bearbeitet.

Zur Unterstützung der Entwicklung beruflicher Kompetenzen im Bereich der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter/innen wurden 2003 drei „Lernende Projektgruppen“ initiiert. Mit einem von der Geschäftsführung bestätigten Konzept zur Optimierung betrieblicher Prozesse wurde die Arbeit in einer Projektgruppe abgeschlossen.

Die Veränderungen in der Organisationsstruktur (Einführung von Gruppensprechern) und deren Unterstützung durch bedarfsorientierte Trainingsmaßnahmen wurde erfolgreich abgeschlossen.

*Teilprojekt 5: Führungsbooklet*

Ziel der Projektarbeit war die Anpassung des Führungshandbuches an die veränderten Rahmenbedingungen im Unternehmen.

Das Teilprojekt startete im April 2002 im Rahmen der ersten „Führungswerkstatt“. Die Überarbeitung der Unterlagen erfolgte in einer Projektgruppe und wurde 2003 abgeschlossen.

## *Teilprojekt 6: Wissensmanagement*

Ziel der Projektarbeit war es, die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen durch entsprechende IT-basierte Datenbanken sowie Organisationsentwicklungen zu erhöhen. Ein effektiveres Ideenmanagement sorgt für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. Im Rahmen der Projektarbeit sollten folgende Schwerpunkte bearbeitet werden:

- Erstellung und Pflege von Informationsdatenbanken zu Produkten und Prozessen
- Qualitätsmanagement: Revision der Prozessbeschreibungen mit stärkerem Augenmerk auf Details.

*Schwerpunkt: Informationsdatenbanken:* Mit der Erstellung einer Datenbank für Produktinformationen wurde bereits Anfang der 90er Jahre begonnen, diese wurde kontinuierlich erweitert und verfeinert. Die Datenbank zu Marktbeobachtungen, die auch schon eine Reihe von Jahren existiert wurde im Oktober 2003 ergänzt. In beiden Bereichen geht es um Daten für In- und Ausland. Eine neue Datenbank zur Erfassung und Auswertung von Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter/innen wurde 2003 geschaffen.

*Schwerpunkt: Qualitätsmanagement:* In 2001 erfolgte die Überarbeitung und Neugestaltung des QM-Handbuches. In diesem Zusammenhang wurde die Organisationsstruktur überarbeitet und alle unternehmensinternen Prozesse standardisiert beschrieben und Arbeitsanweisungen erstellt. Für alle Kernprozesse wurden Kennzahlen entwickelt. Im Dezember 2001 erfolgte die Zertifizierung.

Datenbanken zu Produkten und deren Verwendung existieren und werden kontinuierlich gepflegt. Seit 1995 gilt dies auch für das Qualitätshandbuch. Die Datenbank zur Erfassung beruflicher Kompetenzen ist neu geschaffen und verspricht eine bessere Potenzialausschöpfung für Mitarbeiter/innen und das Unternehmen.

### **6.3 Erfahrungen bei der Implementierung der Mitarbeitergespräche als Instrument zur Steigerung der Effektivität integrierter Personal- und Organisationsentwicklung ( Teilprojekt 1)**

Angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen 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/innen, sich immer neuen Lernanforderungen zu stellen? Wie werden aus Mitarbeiter/innen „Innovatoren“?

Führen durch Zielvereinbarungen ist ein wesentliches Instrument erfolgreicher Personalentwicklung. Individuelle Leistungsziele befördern die Leistungsbereitschaft, sind

Ausgangspunkt beruflicher Kompetenzentwicklung und richten berufliches Handeln auf unternehmerische Interessen aus.

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 Mitarbeiter/innen eine zentrale Bedeutung zu. Ein Grund dafür ist, dass in vielen Unternehmen zwar Mitarbeitergespräche geführt werden, aber aus den dort vorgenommenen Bewertungen keine Maßnahmen zur Unterstützung der Entwicklung beruflicher Fähigkeiten und Fertigkeiten abgeleitet werden. Damit werden Mitarbeitergespräche zu Beurteilungsgesprächen, die für Mitarbeiter/innen in erster Linie mit der Sorge um den eigenen Arbeitsplatz verknüpft sind. Solche Mitarbeitergespräche kosten Zeit, tragen aber wenig dazu bei, Mitarbeiter/innen fit für den wirtschaftlichen Wandel zu machen.

Mitarbeitergespräche, gut geplant, geführt und kontrolliert, sind ein Weg, über Ziele Mitarbeiter/innen zu motivieren, sich Lernanforderungen zu stellen. Mitarbeitergespräche leisten aber noch mehr bei der Beantwortung unserer Ausgangsfragen.

Es sind die Mitarbeiter/innen vor Ort, die bei der Aufgabenerfüllung als erste erkennen, wo etwas im Unternehmen nicht richtig läuft, wo Ressourcen verschenkt werden.

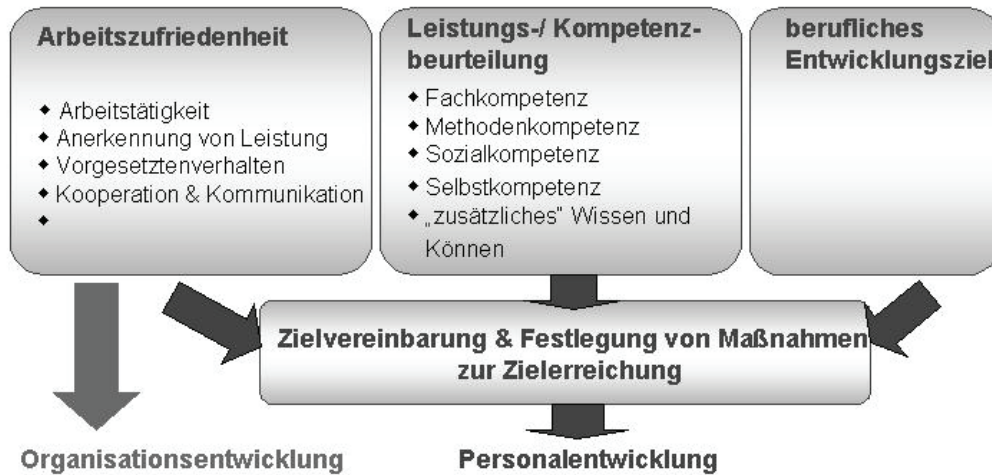
Mitarbeitergespräche, gut geplant, geführt und kontrolliert, sind ein Weg, Produktivitätsrisiken und Innovationsbarrieren zu identifizieren und Handlungsbedarfe bei der Organisationsentwicklung zu erkennen. Durch partizipative Entscheidungsfindung können sie Leistungs- und Innovations-bereitschaft befördern.

Im Folgenden stellen wir Ihnen verschiedene methodische Schritte für die Unterstützung der Prozesse „Führen durch Zielvereinbarungen“ sowie „Identifikation von Innovationsbarrieren“ am Beispiel der Mitarbeitergespräche bei der DT&SHOP vor.

### *Inhalte der Mitarbeitergespräche bei DT & SHOP*

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

## Bestandteile des Erfassungsbogens



### Abbildung 1

Bestandteile des Erfassungsbogens zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen

In einem ersten Teil des Erfassungsbogens beurteilen die Mitarbeiter/innen 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 dem Bereich der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung. Bei geringer Ausprägung können Mitarbeiter/innen 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/innen 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/innen bewertet. Fähigkeiten bei der Teamarbeit, Verhalten bei Kritik der eigenen Leistungen, aber auch die Anerkennung von Leistungen anderer Mitarbeiter/innen sowie Fähigkeiten beim Informationsmanagement kennzeichnen wesentliche Inhalte sozialer Kompetenzen. Im Bereich der Selbstkompetenz werden Einschätzungen zur Zuverlässigkeit der Mitarbeiter/innen 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 der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters mit den aus den unternehmerischen Zielen abgeleiteten Leistungserwartungen. Zusätzlich erhalten wir an dieser Stelle Informationen darüber, welche Kompetenzen bei den Mitarbeiter/innen vorhanden sind, die für zukünftige Aufgaben im Unternehmen genutzt werden können.

In einem dritten Teil des Erfassungsbogens wird nach dem beruflichen Entwicklungsziel der Mitarbeiterin/ 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/innen 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. Woher kommen Ziele für Mitarbeiter/innen? Abbildung 2 zeigt am Beispielfall Bewertungen von Anforderungen, die Ausgangspunkt der Zielvereinbarungen für einen Mitarbeiter waren.

<b>Methodenkompetenz</b>	
<b>Anforderung</b>	<b>Bewertung</b>
Der MA beherrscht die Techniken des Projektmanagements.	4
<b>Sozialkompetenz</b>	
<b>Anforderung</b>	<b>Bewertung</b>
Der MA nutzt sein Wissen und seine Erfahrung, um andere bei der Arbeit zu unterstützen..	4
<b>Fachkompetenz</b>	
<b>Anforderung</b>	<b>Bewertung</b>
Der MA verfügt über Kenntnisse der Marktforschung.	3
Der MA kann Marktanalysen durchführen und auswerten.	4



## Abbildung 2

Quellen von Zielen: Leistungsbesprechung und Kompetenzbeurteilung

Die aus dieser Leistungsbewertung abgeleiteten Ziele für die Mitarbeiterin/ den Mitarbeiter sowie die Maßnahmen zur Zielerreichung sind in Abbildung 3 dargestellt.

Ziele	Maßnahmen	Termin	Soll-Ist-Vergleich
Der MA beherrscht Methoden der Marktanalyse.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der MA wird bei der Bearbeitung eines Projektes zur Marktanalyse durch die FK unterstützt.</li><li>• Der MA erarbeitet sich Wissen durch das Lesen von Fachliteratur.</li></ul>	02/04  laufend	
Der MA beherrscht Techniken des Projektmanagements.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der MA besucht ein Seminar zum Thema Projektmanagement.</li><li>• Der MA arbeitet in einer Projektgruppe.</li></ul>	03/04  06/03	
Der MA nutzt sein Wissen und seine Erfahrungen, um andere MA bei der Arbeit zu unterstützen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der MA wird in die Einarbeitung neuer MA einbezogen.</li><li>• 1x monatlich finden Feed-back – Gespräche mit der FK statt.</li></ul>	08/04  laufend	

## Abbildung 3:

Beispiel für Zielvereinbarungen und Maßnahmen zur Zielerreichung

### *Durchführung der Mitarbeitergespräche*

Die Mitarbeitergespräche werden durch die jeweilige Führungskraft geplant, vorbereitet und durchgeführt. Zur Gesprächsvorbereitung erhält die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter einen Vorbereitungsbogen, auf dem sie/ er ihre/ seine Arbeitszufriedenheit beurteilt und Wünsche bzw. Verbesserungsvorschläge notiert und die eigenen beruflichen Leistungen einschätzt. Die Führungskraft nimmt in der Vorbereitung des Gespräches ebenfalls eine Leistungseinschätzung vor.

Im Gespräch werden

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

Mitarbeitergespräche als Steuerungs- und Controllinginstrument erfolgreicher Personalentwicklung bei DT & SHOP

Wir hatten eingangs darauf hingewiesen, dass auch in Unternehmen, in denen Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, Aufgaben der Steuerung und Kontrolle des Zielerreichungsprozesses i.d.R. vernachlässigt werden. Im Folgenden stellen wir Ihnen in Ausschnitten eine Vorgehensweise vor, die auch die Steuerung und Kontrolle der in den Mitarbeitergesprächen vereinbarten Ziele und Maßnahmen sicher stellen kann. Abbildung 4 verdeutlicht den Prozess am Beispiel eines Seminars oder Trainings.

- 1.) **Anmeldung zu einer Weiterbildung mit Angabe des (der) Ziele, die mit der Weiterbildung verfolgt werden sollen.**
- 2.) **Durchführung eines Transfergespräches nach Abschluss der Weiterbildung mit „Transfervereinbarungen“.**
- 3.) **Transferkontrolle und ggf. Ableitung weiterer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung.**
- 4.) **Jährliches Mitarbeitergespräch als Abstimmung der Leistungen der Mitarbeiterinnen mit den Unternehmenszielen.**

#### **Abbildung 4**

Steuerung und Kontrolle der Zielerreichung

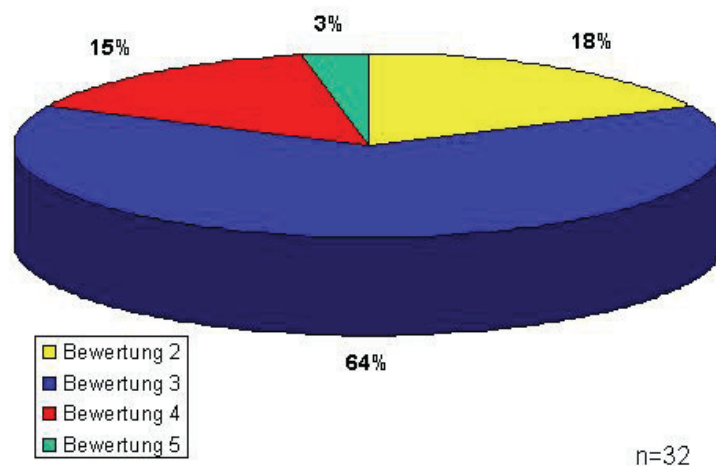
Die Verantwortung für die Umsetzung aller Maßnahmen zur Zielerreichung liegt bei den jeweiligen Vorgesetzten der Mitarbeiter/innen. Zentrale Bedeutung bei der Steuerung und Kontrolle der Zielerreichung bei Formen arbeitsplatznahen Lernens kommt der Bedarfsanmeldung durch die jeweiligen Vorgesetzten sowie den Transfergesprächen 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 der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter ein Transfergespräch 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/innen weitergegeben wird bzw. die Arbeit der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters so gestaltet wird, dass sie/ er die erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten anwenden kann.

## *Erfahrungen bei der Entwicklung und Implementierung von Instrumenten zur Leistungs- und Kompetenzmessung bei DT & SHOP*

Die Entwicklung und Implementierung von Mitarbeitergesprächen bei DT&SHOP hat schon eine längere Geschichte. 2001 wurden die ersten Instrumente erprobt und es hat mehr als zwei Jahre Zeit gebraucht, bis wir heute über Instrumente verfügen, die uns sicher noch nicht in allen Punkten zufrieden stellen, aber zumindest eine Grundlage für erfolgreiche Personal- und Organisationsentwicklung darstellen.

Im Folgenden schildern wir ein Beispiel für den Weg vom Mitarbeitergespräch zu Maßnahmen der POE.

**Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit der Zusammenarbeit innerhalb des Teams?**



### **Abbildung 5**

Unzufriedenheit mit dem sozialen Klima. Ergebnisse aus den Mitarbeitergesprächen

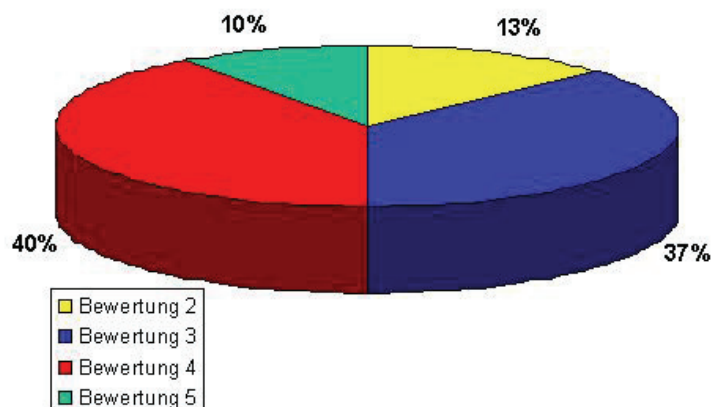
Im Ergebnis der Mitarbeitergespräche in einer Abteilung des Unternehmens musste festgestellt werden, dass nur 18% der Mitarbeiter/innen der Abteilung mit der Zusammenarbeit im Team zufrieden waren. Alle anderen waren unzufrieden und wünschten sich eine Verbesserung (vgl. Abbildung 5).

Bei der Beurteilung sozialer Kompetenzen ergab sich nun, dass ein großer Teil der Mitarbeiter/innen den Anforderungen kooperativer Arbeit nur in einem ungenügenden Ausmaß gewachsen sind. Abbildung 6 zeigt ein Beispiel für diese Beurteilungen.

Die Bereitschaft oder die Fähigkeit, im Prozess der Arbeit positives Feedback zu geben, wurde nur für 13% aller Mitarbeiter/innen der Abteilung mit anforderungsgerecht bewertet. 50% der Mitarbeiter/innen wurden diesen Anforderungen nur teilweise oder gar nicht gerecht.

Für die ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung in der Abteilung ist es aber notwendig, dass Mitarbeiter/innen sich absprechen. Vor allem aber ist es notwendig, dass die Mitarbeiter/innen ihre Kraft und Konzentration für ihre Arbeitsaufgaben verwenden und nicht in Streitigkeiten untereinander vergeuden.

Der MA sagt anderen, wenn sie eine Arbeit gut erledigt haben.



### Abbildung 6

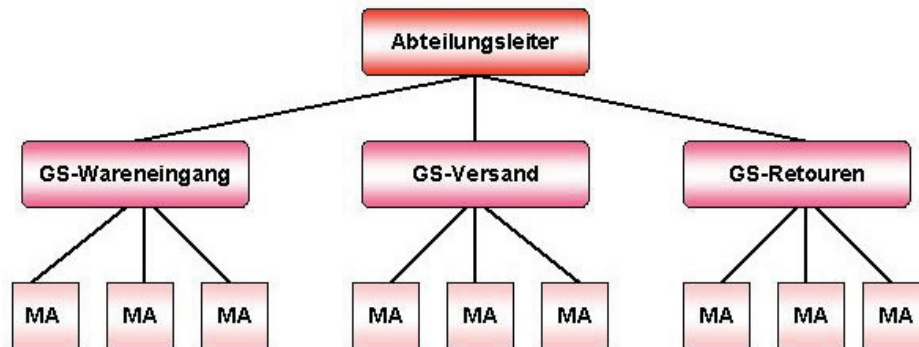
Bewertung sozialer Kompetenzen: Ergebnisse aus den Mitarbeitergesprächen

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

Im Bereich der Organisationsentwicklung wurde eine zusätzliche Hierarchieebene etabliert, in der Führungskräfte für die Abläufe in den einzelnen Arbeitsbereichen der Abteilung Verantwortung für die Arbeitsorganisation tragen (vgl. Abbildung 7).

Zur Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten aus dem Bereich sozialer Kompetenzen werden für die Mitarbeiter/innen Seminare zum Thema Kommunikation und Zusammenarbeit mit einer Erfolgskontrolle in Form eines vierteljährlichen Erfahrungsaustausches angeboten.

## Veränderung der Aufbauorganisation



**Abbildung 7**

Veränderungen in der Aufbauorganisation

### *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/innen bei der Verfahrensentwicklung mit einbezogen wurden.

Die Durchführung der Mitarbeitergespräche als Kombination von Selbst- und Fremdeinschätzung wurde auch von den Mitarbeiter/innen positiv bewertet.

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.

Woran müssen wir noch weiter arbeiten? Im Bereich fachlicher Kompetenzen müssen Anforderungsprofile für die einzelnen Arbeitsaufgaben entwickelt werden, um Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in diesem Bereich noch zielgenauer zu definieren.

Die erfolgreiche Implementierung der Bausteine der Methodik erfordert das Training der Führungskräfte eines Unternehmens in der Gesprächsführung sowie der Ableitung und Umsetzung von individuellen Leistungszielen für die Mitarbeiter eines Unternehmens.

Angesichts der vielfältigen Anforderungen, die auch für Führungskräfte aus dem Tagesgeschäft erwachsen, ist es nicht immer möglich gewesen, Maßnahmen zur Zielerreichung planmäßig und effektiv umzusetzen. Dies kann in besonderem Maße nicht zufrieden stellen, denn Zielvereinbarungen sind Versprechen, die Mitarbeiter/innen gegeben werden. Ein Bruch eines Versprechens ist immer auch ein Vertrauensbruch.

© Kompetenzorientiertes Personalmanagement als Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs, (2004) QUEM-Report (59), 137-150.