

Abb. 1: Organisation der *Speedy GmbH*

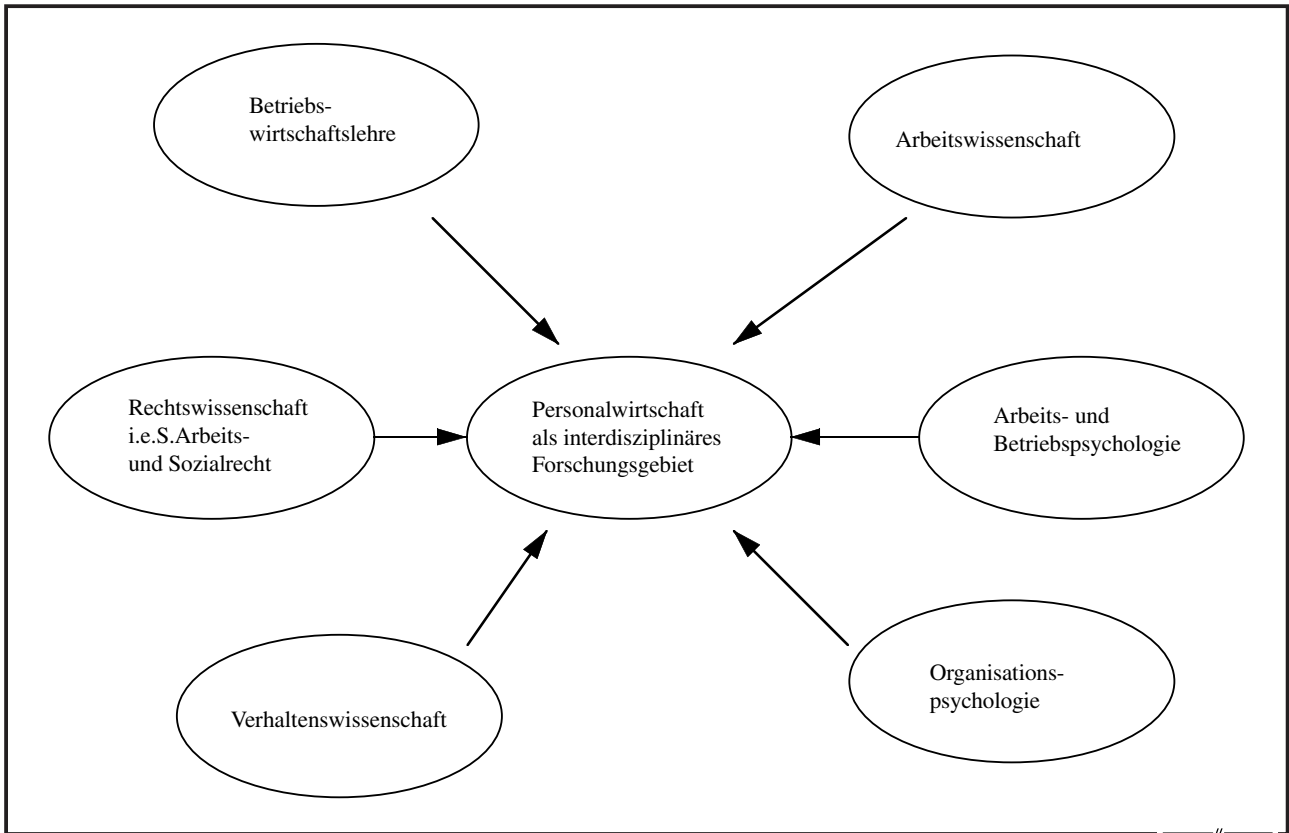


Abb. 2: Personalwirtschaft als interdisziplinäres Forschungsgebiet

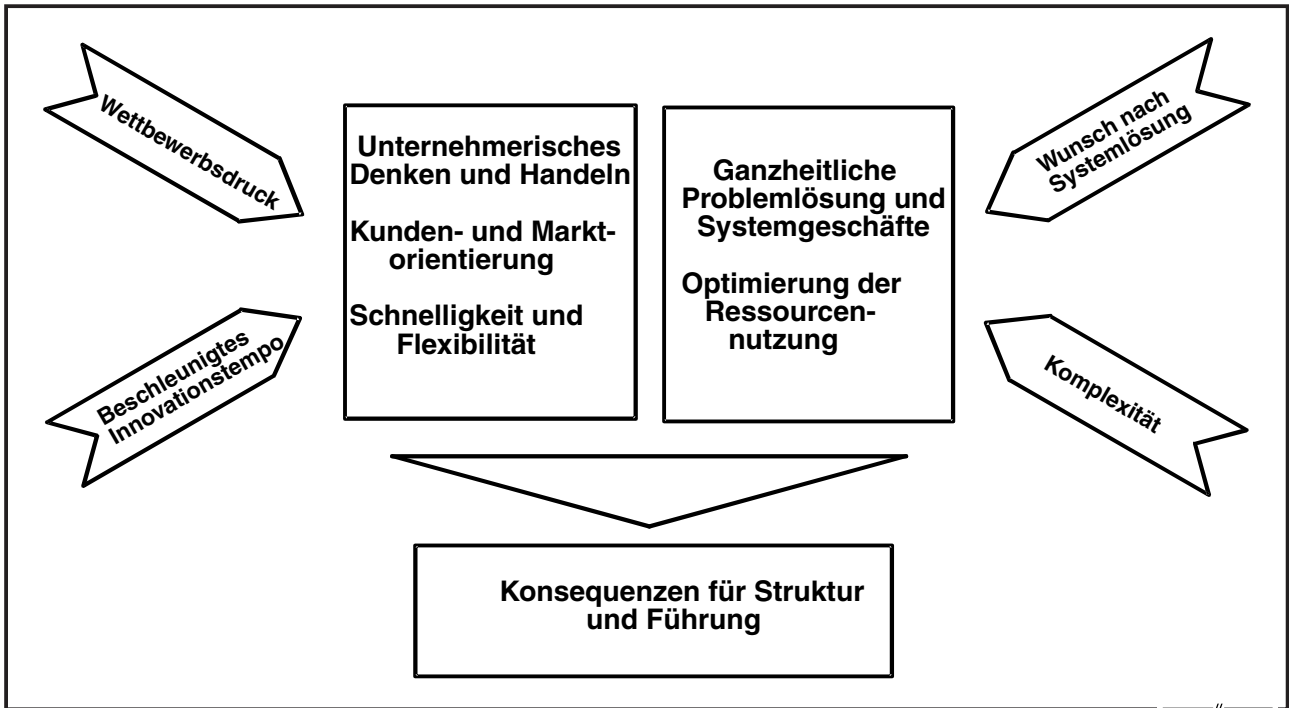


Abb. 3: Herausforderungen des Marktes

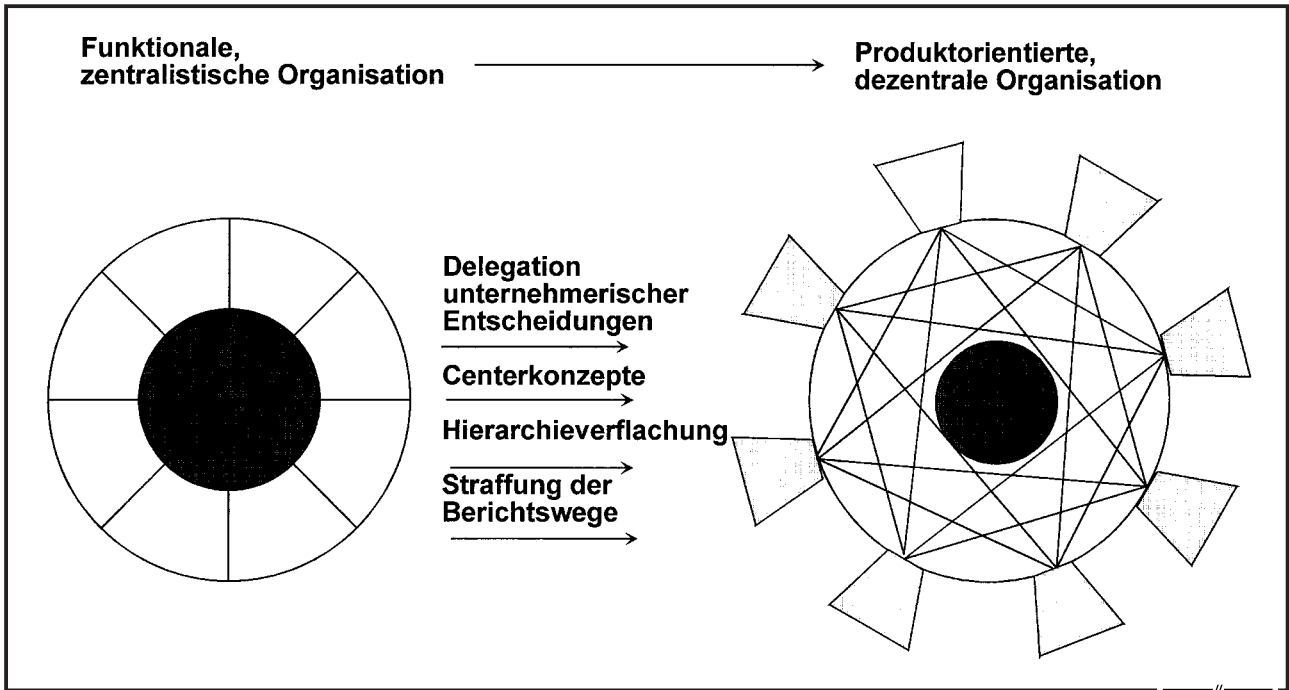


Abb. 4: Konsequenzen für die Struktur

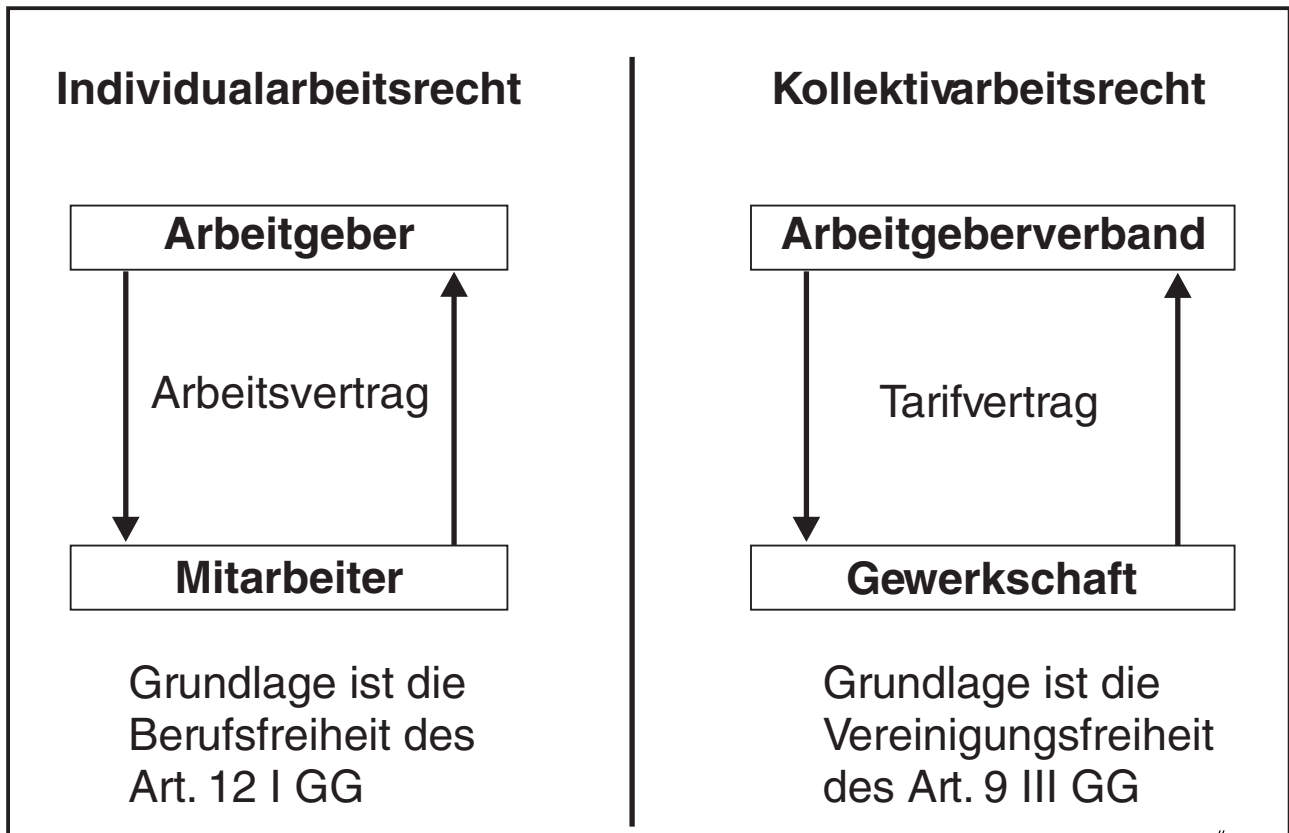


Abb. 5: Die Abgrenzung von Arbeits- und Tarifrecht

Arbeitsvertrag

Zwischen der **Speedy GmbH** (im folgenden Arbeitgeber genannt)
Postfach 1234, 72074 Tübingen

und

Herrn/Frau _____ (im folgenden Arbeitnehmer genannt)

wird folgender Vertrag geschlossen:

§ 1 Anstellung und Probezeit

Der Arbeitnehmer wird mit Wirkung vom _____ als _____
für die Org.Einheit _____ eingestellt.

Der Arbeitgeber behält sich eine Versetzung vor, falls dies aus geschäftlichen Interessen
erforderlich ist.

Die ersten drei Monate gelten als Probezeit.

§ 2 Allgemeine Pflichten

Der Arbeitnehmer verpflichtet sich, alle ihm übertragenen Aufgaben sorgfältig und
gewissenhaft auszuführen, nach Bedarf auch andere Arbeiten zu übernehmen. Für
Nebenbeschäftigungen bedarf der Arbeitnehmer die ausdrückliche schriftliche
Zustimmung des Arbeitgebers.

Der Arbeitnehmer verpflichtet sich, alle Geschäfts- oder Betriebsgeheimnisse des
Arbeitgebers geheimzuhalten. Diese Verpflichtung erstreckt sich auch auf die Zeit nach
Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

§ 3 Gehaltszahlung

Der Arbeitnehmer wird in die Gehaltsgruppe _ eingruppiert. Das Bruttogehalt setzt sich
zusammen aus:

Tarifgehalt	DM	_____
Leistungszulage nach Tarifvertrag	DM	_____
außertariflicher Zulage	DM	_____

Monatsgehalt insgesamt	DM	_____
------------------------	----	-------

Zulagen, die über die tariflichen Ansprüche hinausgehen, stellen eine freiwillige,
widerrufliche Leistung dar, die der Arbeitgeber neu festsetzen oder bei Veränderung
tariflicher Leistungen ganz oder teilweise anrechnen kann.

Die Abtretung von Gehaltsansprüchen ist nur mit schriftlicher Genehmigung des
Arbeitgebers zulässig.

Die Nettobezüge werden am Monatsende auf das vom Arbeitnehmer benannte Konto
überwiesen.

§ 4 Mehrarbeit

Ansprüche aus der Leistung von Mehrarbeit hat der Arbeitnehmer nur, wenn die
Mehrarbeit von der Geschäftsleitung angeordnet oder genehmigt worden ist.

Abb. 6: Muster eines Angestellten-Arbeitsvertrags

§ 5 Urlaub

Der Urlaubsanspruch richtet sich nach den tarifvertraglichen Bestimmungen. Er beträgt zur Zeit 30 Werktage.

§ 6 Arbeitsverhinderung und Krankheit

Arbeitsverhinderung ist dem Arbeitgeber unverzüglich unter Angabe der Gründe mitzuteilen; ist die Arbeitsverhinderung vorher bekannt, so ist sie rechtzeitig dem Arbeitgeber bekanntzugeben.

Im Falle einer Erkrankung hat der Arbeitnehmer ab dem dritten Krankheitstag eine ärztliche Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorzulegen. Dauert die Erkrankung länger, als ursprünglich bescheinigt, so hat der Arbeitnehmer unverzüglich eine neue Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorzulegen, auch wenn der Zeitraum der Entgeltfortzahlung bereits überschritten ist.

§ 7 Kündigung / Altersaustritt

Die Kündigungszeit während der Probezeit und danach richten sich nach den jeweils gültigen tarifvertraglichen Bestimmungen. Die Kündigung bedarf der Schriftform.

Das Arbeitsverhältnis endet, ohne daß es einer Kündigung bedarf, spätestens mit Ablauf des Monats, in dem der Arbeitnehmer das 65. Lebensjahr vollendet hat oder in dem seine Erwerbsunfähigkeit durch Rentenbescheid festgestellt ist.

§ 8 Rückgabe des Arbeitsmaterials

Unterschrift d. Arbeitnehmers/gesetzl. Vertreters
Der Arbeitnehmer hat beim Ausscheiden sämtliche Arbeitsmittel, Unterlagen oder sonstigen Gegenstände des Arbeitgebers zurückzugeben, die ihm während seiner Tätigkeit ausgehändigt wurden oder die auf andere Weise in seinen Besitz gelangt sind. Dazu gehören auch selbst angefertigte Aufzeichnungen, soweit sie den Arbeitgeber oder die Tätigkeit betreffen.

§ 9 Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen

Soweit sich aus diesem Vertrag nichts anderes ergibt, finden die Tarifverträge für das Tarifgebiet _____, die betrieblichen Regelungen und Betriebsvereinbarungen in ihrer jeweils gültigen Fassung Anwendung. Die ausgehändigte Arbeitsordnung der Speedy GmbH ist Bestandteil dieses Arbeitsvertrages.

§ 10 Vertragsänderungen

Ergänzungen und Änderungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform.

§ 11 Sonstige Vereinbarungen

Tübingen, den _____

Unterschrift des Arbeitgebers

<p>Grundgesetz (GG)</p>	<p>Eigentlich regelt das GG die Rechtsbeziehungen zwischen dem Bürger und dem Staat bzw. zwischen den staatlichen Organen. Einige Bestimmungen wirken aber unmittelbar auf die privatrechtlichen Arbeitsverhältnisse: Z.B. Art. 2 Allg. Persönlichkeitsrecht, Art. 3 Gleichheit vor dem Gesetz, Art. 9 Vereinigungsfreiheit, Art. 12 Berufsfreiheit, Art. 14 Eigentum.</p>
<p>Europarecht</p>	<p>Mittelbar wirkt das Europarecht auf die nationalen Arbeitsverhältnisse, und zwar dann, wenn dieses vom deutschen Gesetzgeber in nationales Recht übernommen wurde. Außerdem strahlt die Rechtsprechung des Europ. Gerichtshofs (EuGH) in das nationale Arbeitsrecht aus (z.B. Rechtsprechung zum Benachteiligungsverbot von Männern und Frauen).</p>
<p>Bundes- und Landesgesetz</p>	<p>Zwar gibt es kein ausgesprochenes „Arbeitsgesetzbuch“, aber faktisch sind viele Aspekte des Arbeitsrechts in verschiedenen Gesetzen geregelt. Einige Beispiele sollen die Bandbreite der Regelungen zeigen: Bürgerliches Gesetzbuch, Arbeitszeitgesetz, Bundesurlaubsgesetz, Mutterschutzgesetz, Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung, Tarifvertragsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, Berufsbildungsgesetz, Arbeitsgerichtsgesetz.</p> <p>Als Beispiel für ein Landesgesetz sei das Bildungsurlaubsgesetz Bremen genannt.</p>
<p>Rechtsverordnungen</p>	<p>In manchen Gesetzen ist eine Ermächtigung für den zuständigen Bundes- oder Landesminister enthalten, detailliertere Festlegungen auf dem Ordnungswege zu regeln.</p>

Abb. 7: Rechtsnormen des Arbeitsrechts

<p>Tarifverträge</p>	<p>Es handelt sich um Verträge zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften (sg. Tarifparteien), in denen die arbeitsrechtlichen Rechte und Pflichten für die Mitglieder der Vertragsparteien geregelt sind. Tarifverträge beziehen sich immer auf bestimmte Tarifgebiete. Neben dem Manteltarifvertrag (MTV), der umfassende Regelungen über das Arbeitsverhältnis enthält, gibt es spezielle Tarifverträge, z.B. für Montagearbeiter, zur Beschäftigungssicherung oder über Lohn- und Gehaltszahlung.</p>
<p>Betriebsvereinbarungen</p>	<p>Eine Betriebsvereinbarung (BV) ist ein Vertrag, der zwischen dem Arbeitgeber und dem zuständigen Betriebsrat zustandekommt. Der Inhalt gilt für den jeweiligen Personenkreis und überdeckt damit die individuellen Arbeitsverträge. Beispiele: Arbeitsordnung, BV über Betriebsurlaub, BV über die Durchführung einer Umorganisation, BV über Bildschirmarbeitsplätze, BV über das Verfahren zur Genehmigung von Mehrarbeit.</p>

Abb. 7: Rechtsnormen des Arbeitsrechts (Fortsetzung)

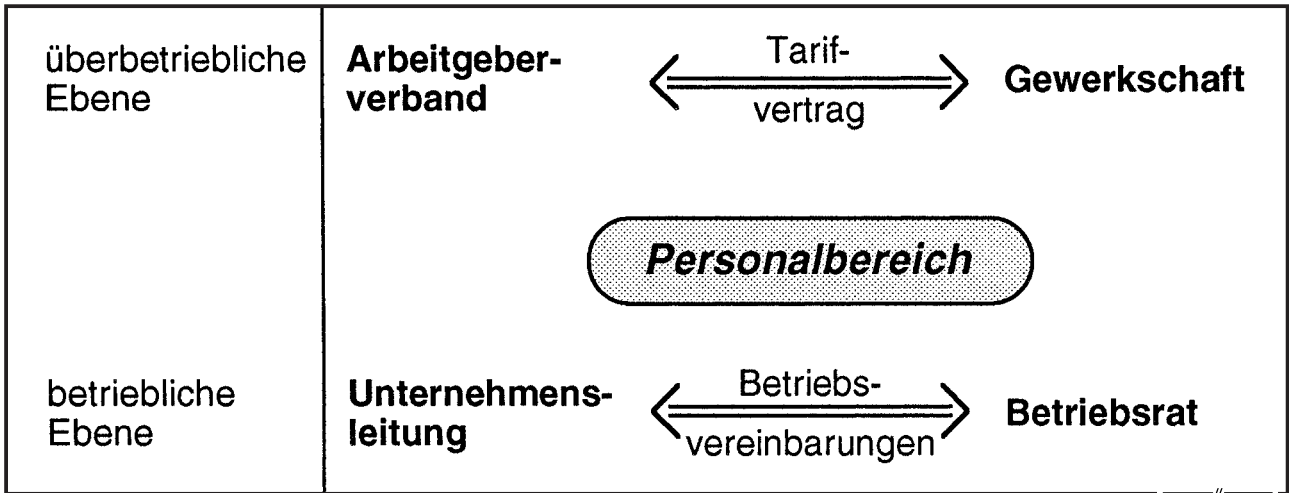


Abb. 8: Sozialpartnerschaft auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene

Beratung

- Planung der Berufsbildung
- Planung von Bauvorhaben
- Investitionsplanung
- Änderung der Betriebsorganisation oder von Fertigungsverfahren
- Arbeitsplatzgestaltung
- wirtschaftliche Lage des Unternehmens

Anhörung

- Kündigung eines Mitarbeiters

Mitbestimmung

- Kollektive Arbeitszeitregelungen
- Entlohnungsgrundsätze
- Ordnung des Betriebs und Verhalten der Arbeitnehmer
- Betriebliche Berufsbildung
- Urlaubsgrundsätze
- Grundsätze für das betriebliche Vorschlagswesen

Wesentliche Rechte des Betriebsrats

Information

- Einsicht in Personalakten
- Einsicht in Lohn-/Gehaltslisten
- Personalplanung
- wirtschaftl. Lage des Unternehmens
- Leistungsbeurteilung (Einzelfall)
- Einstellung Leitender Angestellter

Zustimmungsrecht

- Richtlinien über personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen
- Festlegung von Beurteilungsgrundsätzen
- Gestaltung von Personalfragebogen

Abb. 9: Rechtsstellung des Betriebsrats im Unternehmen

Dies sind Werte, nach denen wir bereits heute arbeiten bzw. deren Verwirklichung wir anstreben.

1. Wir nehmen vorausschauend Einfluß auf die Personalpolitik des Unternehmens und ihre Instrumente sowie auf die Personal- und Organisationsstruktur.
2. Wir leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, dem Unternehmen qualifizierte, leistungsbereite und in ihren beruflichen Fähigkeiten flexible Mitarbeiter entsprechend den jeweiligen unternehmerischen Anforderungen zu sichern.
3. Wir stellen in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen die Umsetzung personalpolitischer Beschlüsse und die Einhaltung gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen sicher.
4. Wir arbeiten eng mit den Führungskräften zusammen und wirken darauf hin, daß sie ihre Führungsaufgabe voll wahrnehmen. Dabei beraten und unterstützen wir.
5. Wir sorgen für die Voraussetzungen, unter denen Mitarbeiter bereit sind, sich im Sinne der Unternehmensziele einzusetzen. Gemeinsam mit den Führungskräften fördern wir die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter.
6. Wir arbeiten mit dem Betriebsrat konstruktiv zusammen und akzeptieren ihn in seiner Rolle.
7. Wir stärken die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.
8. Im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen wirken wir ausgleichend und bieten auf das Unternehmensziel ausgerichtete Lösungen an.

Personelle Aufgabe	Bezugsebene	Aufgabentyp
Personalplanung und -steuerung	die personellen Ressourcen des Unternehmens (Mitarbeiter, Qualifikationen, Arbeitsstunden, produktive Stunden)	Stabsaufgabe, seltener auch Linienaufgabe
Organisationsentwicklung	das Unternehmen als zweckbestimmtes System und die Mitarbeiter als Systemmitglieder	Gemeinschaftsaufgabe Personalbereich, Organisationsbereich, Fachabteilungen
Personalbetreuung	das Individuum als Mitarbeiter	Gemeinschaftsaufgabe Personalbereich, Fachabteilung / Vorgesetzter
Personalführung	das Individuum als Mitarbeiter	originäre Vorgesetztenaufgabe Unterstützung des Personalbereichs
Personalverwaltung	das Arbeitsverhältnis (Rechtsbeziehung zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen)	originäre Personalaufgabe
Entgelt und Sozialleistungen	das Arbeitsverhältnis (Rechtsbeziehung zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen)	originäre Personalaufgabe

Abb. 11: Aufgabentypen

Wer?	Was?
Geschäftsleitung / Unternehmensleitung / Vorstand	Grundlagen der Unternehmens- und Personalpolitik; Personalstrategie
Bereich Wirtschaft / Controlling	Geschäfts-, Budget- und strategische Planung, ggf. auch Personalplanung
Vorgesetzte (disziplinarische, fachliche Vorgesetzte, Projektleiter, etc.)	unmittelbare Mitarbeiterführung, Förderung von Mitarbeitern, Personalentwicklung, Mitarbeiterbeurteilung, Feed-back, etc.
Personalbereich	Umsetzung der Personalpolitik, Anwendung der personellen Instrumente und Regeln, Betreuung und Beratung der Mitarbeiter, Beratung der Vorgesetzten, Mitwirkung an der Weiterentwicklung der Organisation, Führung der Personalakten und Administration etc.
Rechtsabteilung	Beratung bei arbeitsrechtlichen Angelegenheiten, Prozeßvertretung, Mitwirkung bei der Entwicklung von Richtlinien, Betriebsvereinbarungen und Vertragsmustern, etc.
Bereich Bildung und Personalentwicklung (soweit nicht Teil der Personalabteilung)	Personalentwicklungskonzepte und -maßnahmen entwickeln und umsetzen, Coaching, Begleitung von Organisationsveränderungen, etc.
sonstige betriebliche Stellen (z.B. Betriebsärztl. Dienst, Sozial- und Suchtberatung, Schwerbehindertenvertreter, Arbeitsschutz, Betriebsrentenstelle)	Arbeitsmedizinische Untersuchungen, Unfallschutz, Beratung der Mitarbeiter bei gesundheitlichen oder sozialen Problemen, Berechnung und Auszahlung der Betriebsrente, Unterstützung beim Eintritt in den Ruhestand, etc.

Abb. 12: Träger der Personalarbeit

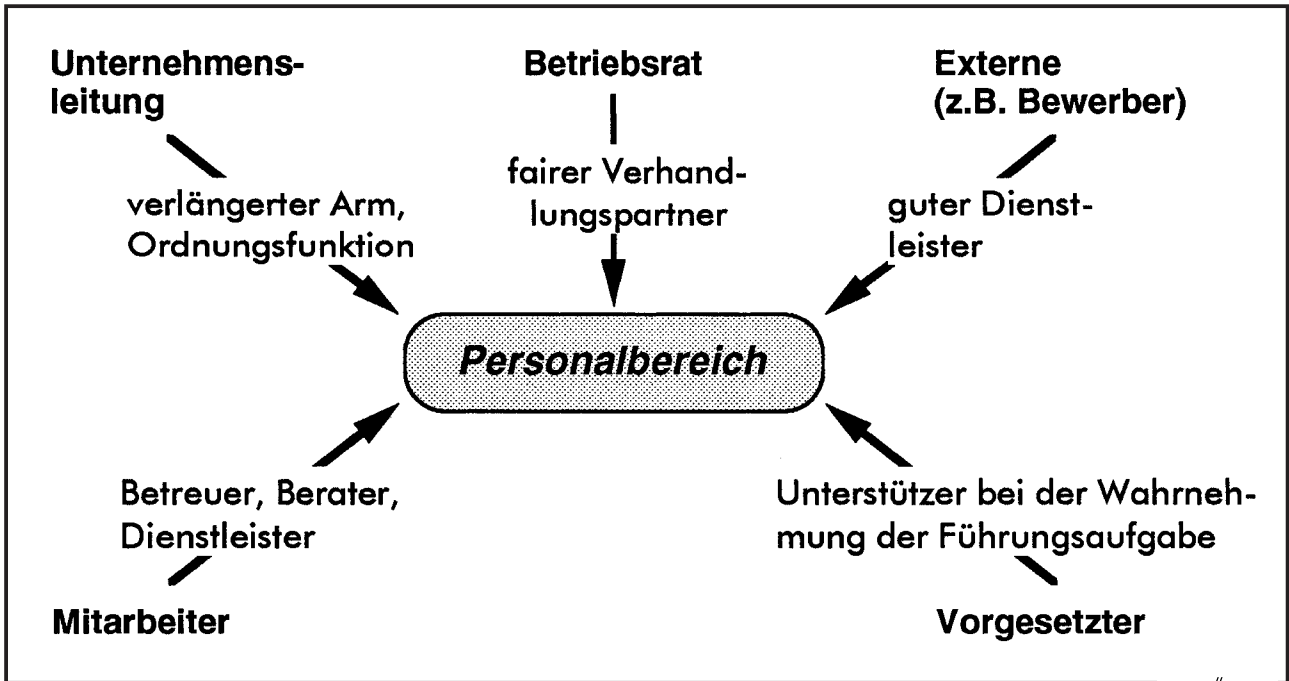


Abb. 13: Sandwichposition des Personalbereichs

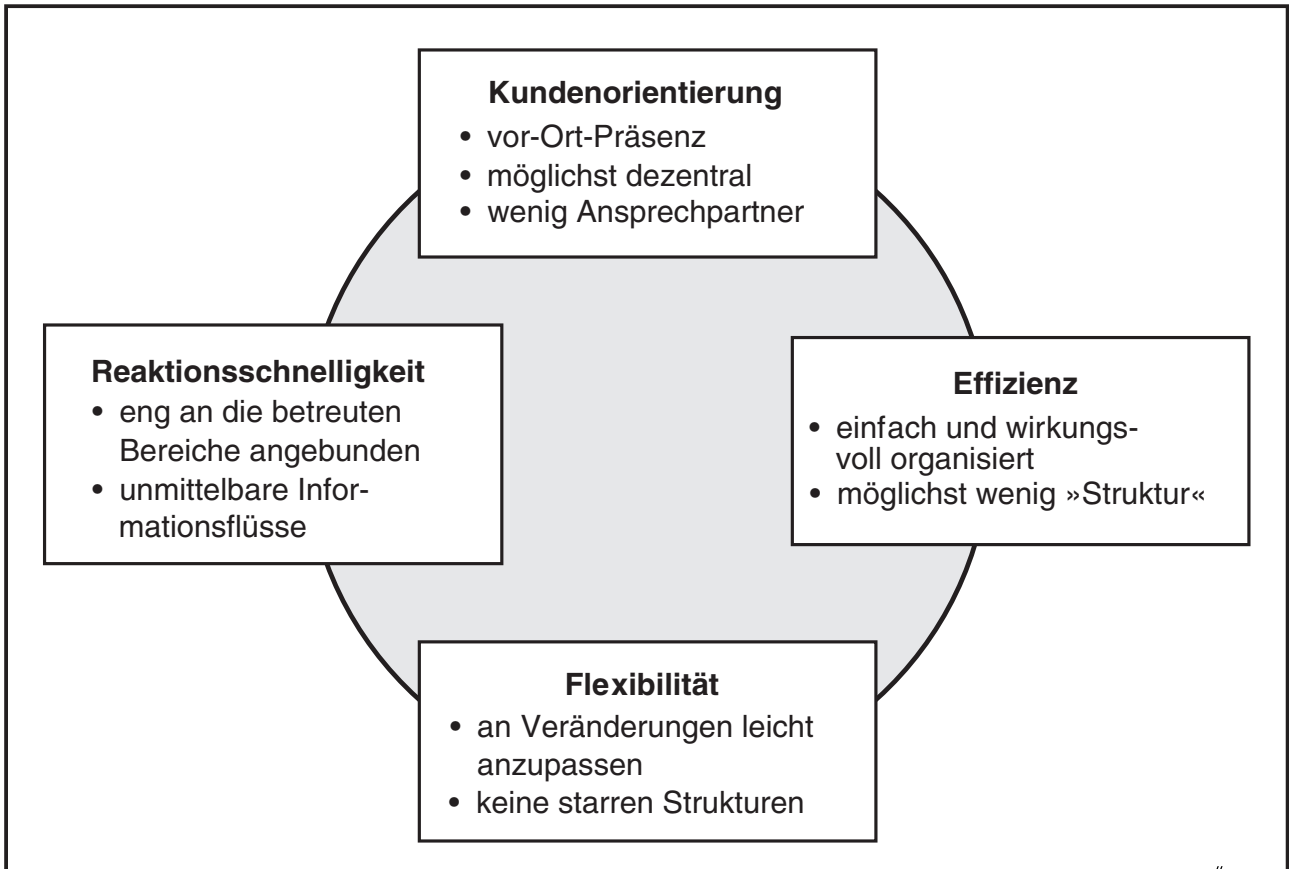


Abb. 14: Anforderungen an die Organisation des Personalbereichs

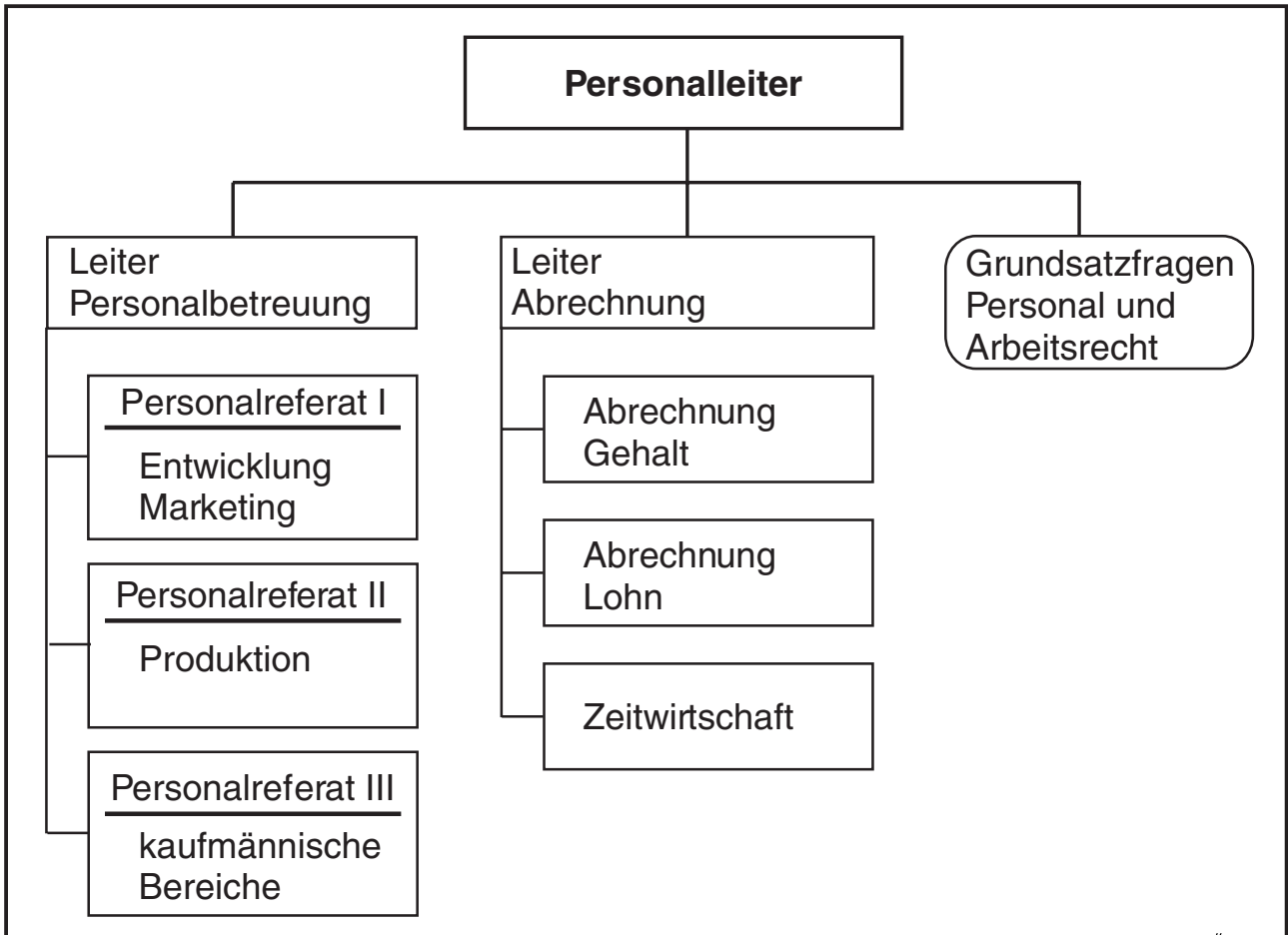


Abb. 15: Aufbau eines Personalbereichs

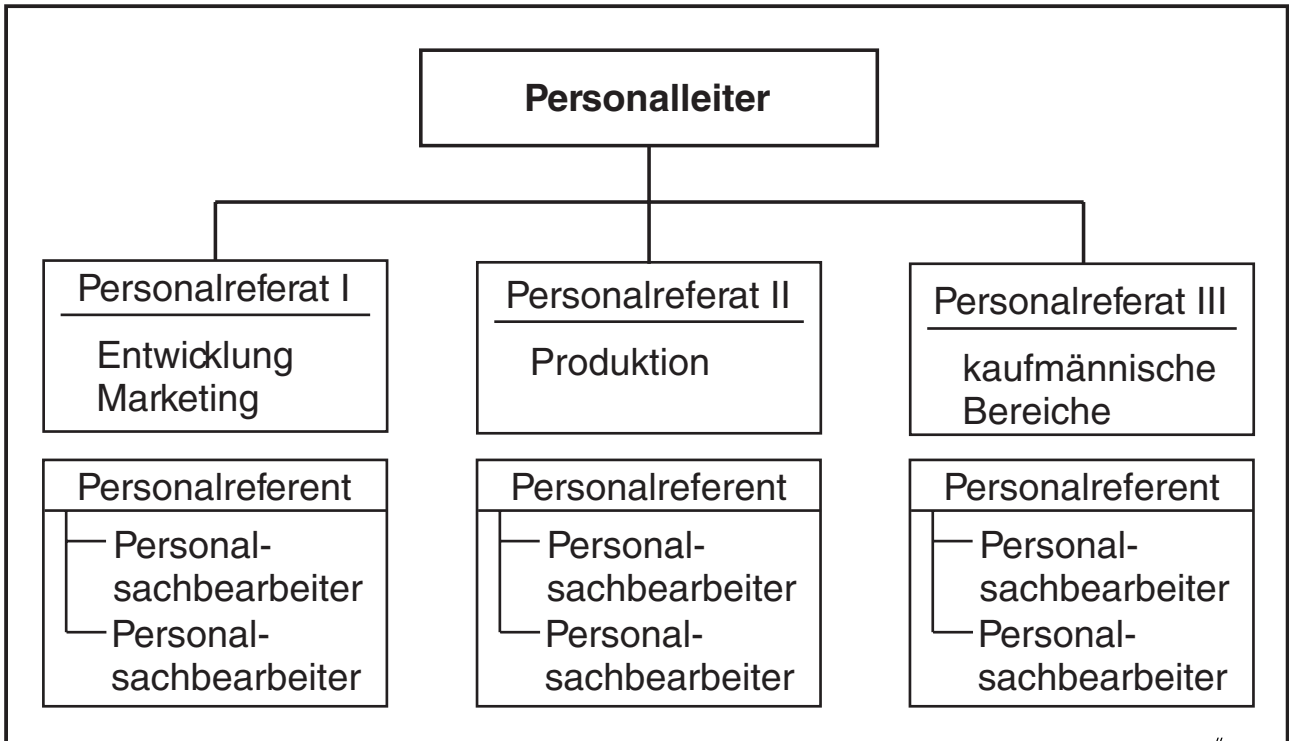


Abb. 16: Referentenmodell I

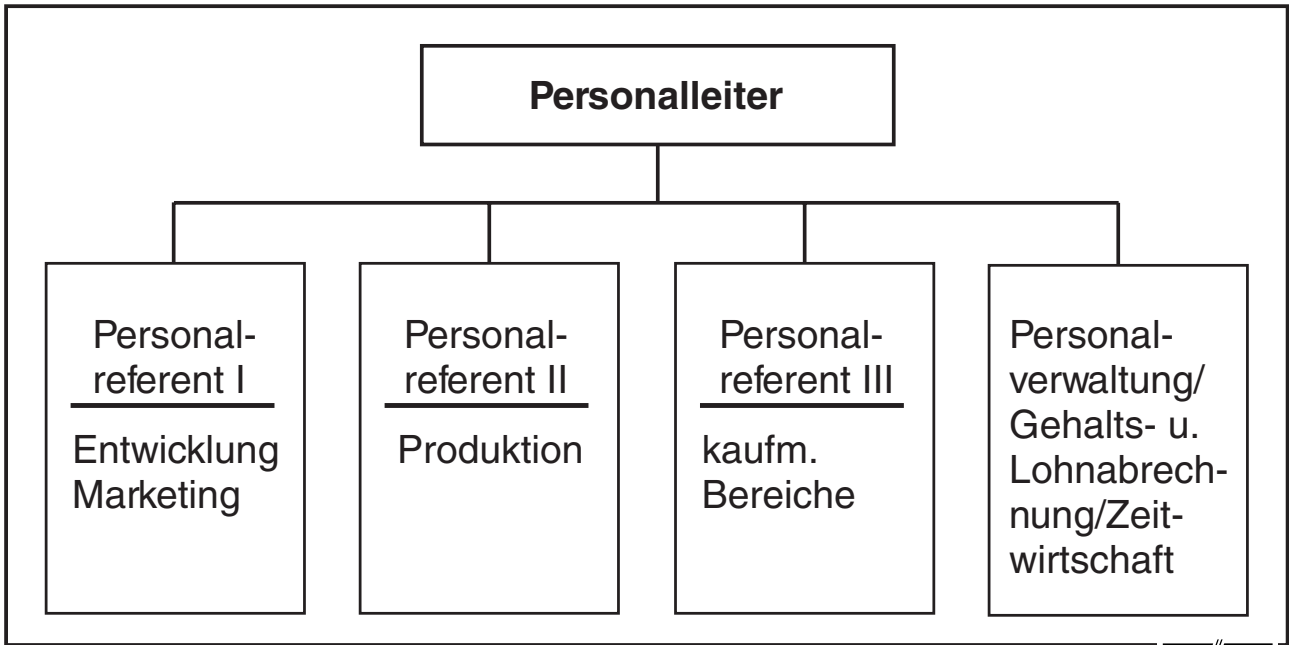


Abb. 17: Referentenmodell II

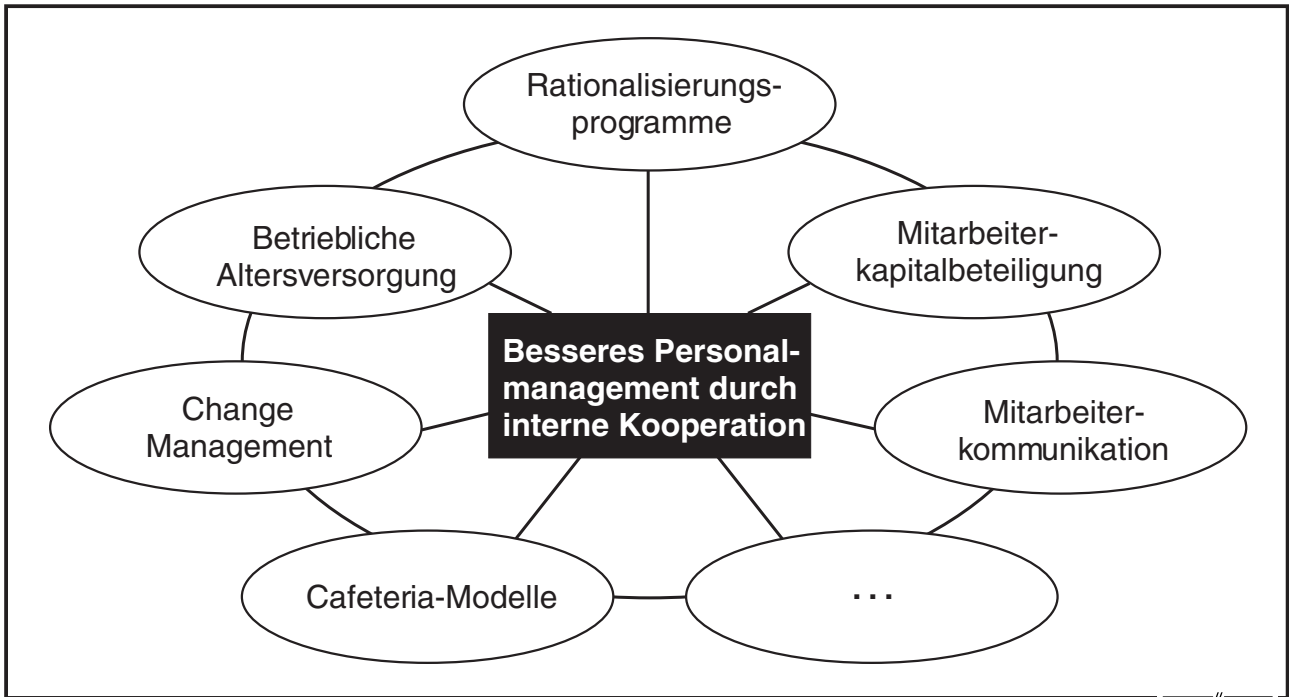


Abb. 18: Typische Kooperationsfelder für das Personalmanagement

unternehmensextern

Marktsituation

- Absatzmarkt
- Konkurrenzsituation
- Entwicklung der Branche

Arbeitsmarkt

- Angebot an qualifizierten Arbeitskräften
- Angebot an Einsteigern und Hochschulabsolventen
- Attraktivität des Wechsels (Verlust eigener Mitarbeiter)
- Demographische Entwicklung (u.a. Entwicklung der Absolventenzahlen von Ausbildungs- und Studiengängen)

Rechtslage

- Arbeitsrecht / Tarifverträge
- Wettbewerbs-/Kartellrecht

unternehmensintern

Unternehmensplanung

- Art und Menge der Produkte bzw. Dienstleistungen
- Herstellungsverfahren (Technologie) und Vertriebswege
- Neuentwicklungen, Serienanläufe
- Make or buy-Philosophie des Unternehmens
- Globalisierungsstrategie, Strukturelle Entwicklung, Dezentralisierung

Situation des Unternehmens

- wirtschaftliche Situation
- Stand im Wettbewerb

Arbeitsbedingungen

- Attraktivität gegenüber anderen Firmen
- (Gefahr der unerwünschten Abwanderung eigener Mitarbeiter)

Personelle Faktoren(Ist)

- Altersstruktur
- Qualifikationsstruktur
- Fluktuation
- Einschätzung der Motivation und Zufriedenheit

Abb. 19: Einflußfaktoren der Personalplanung

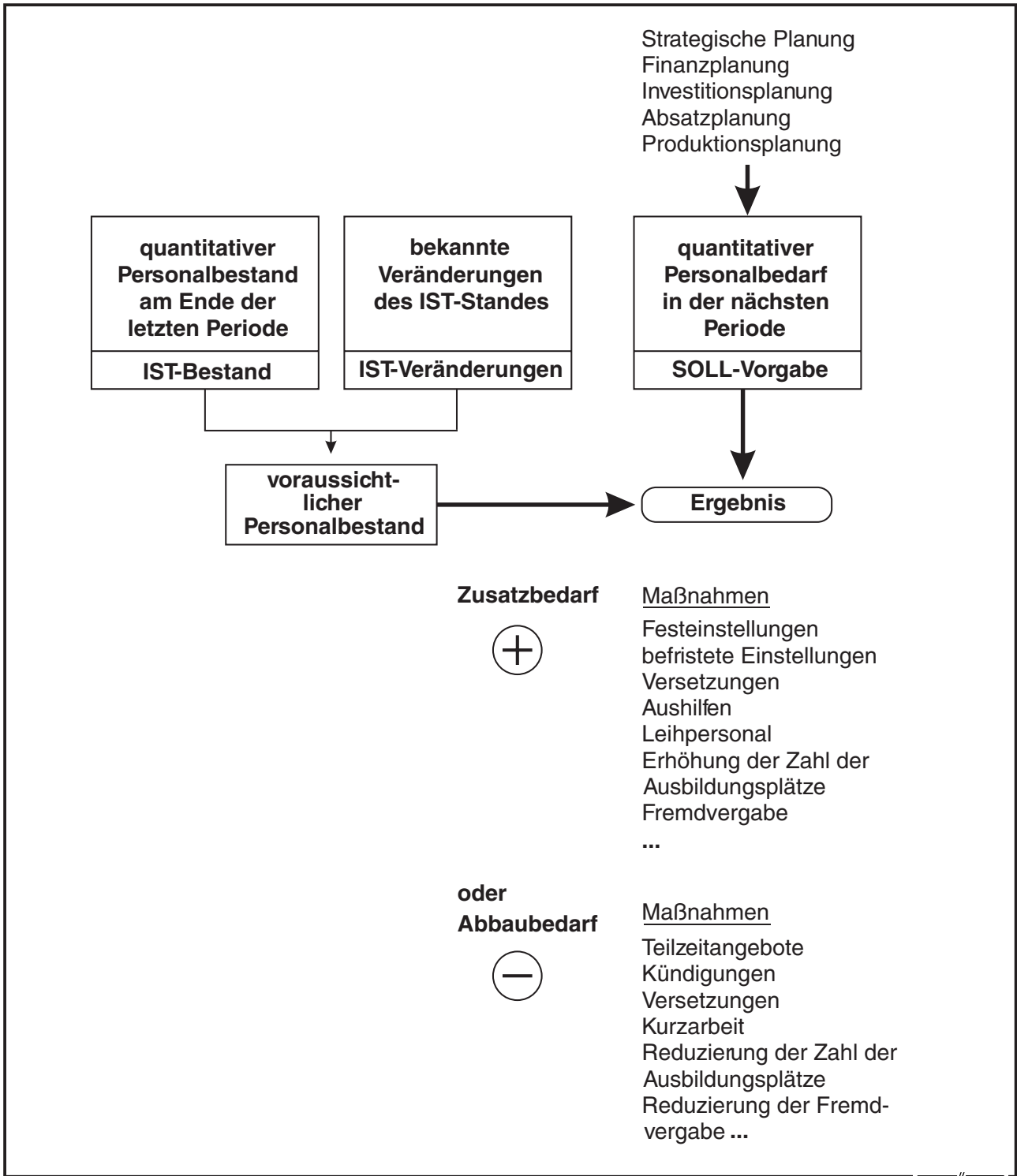


Abb. 20: Quantitative Personalplanung

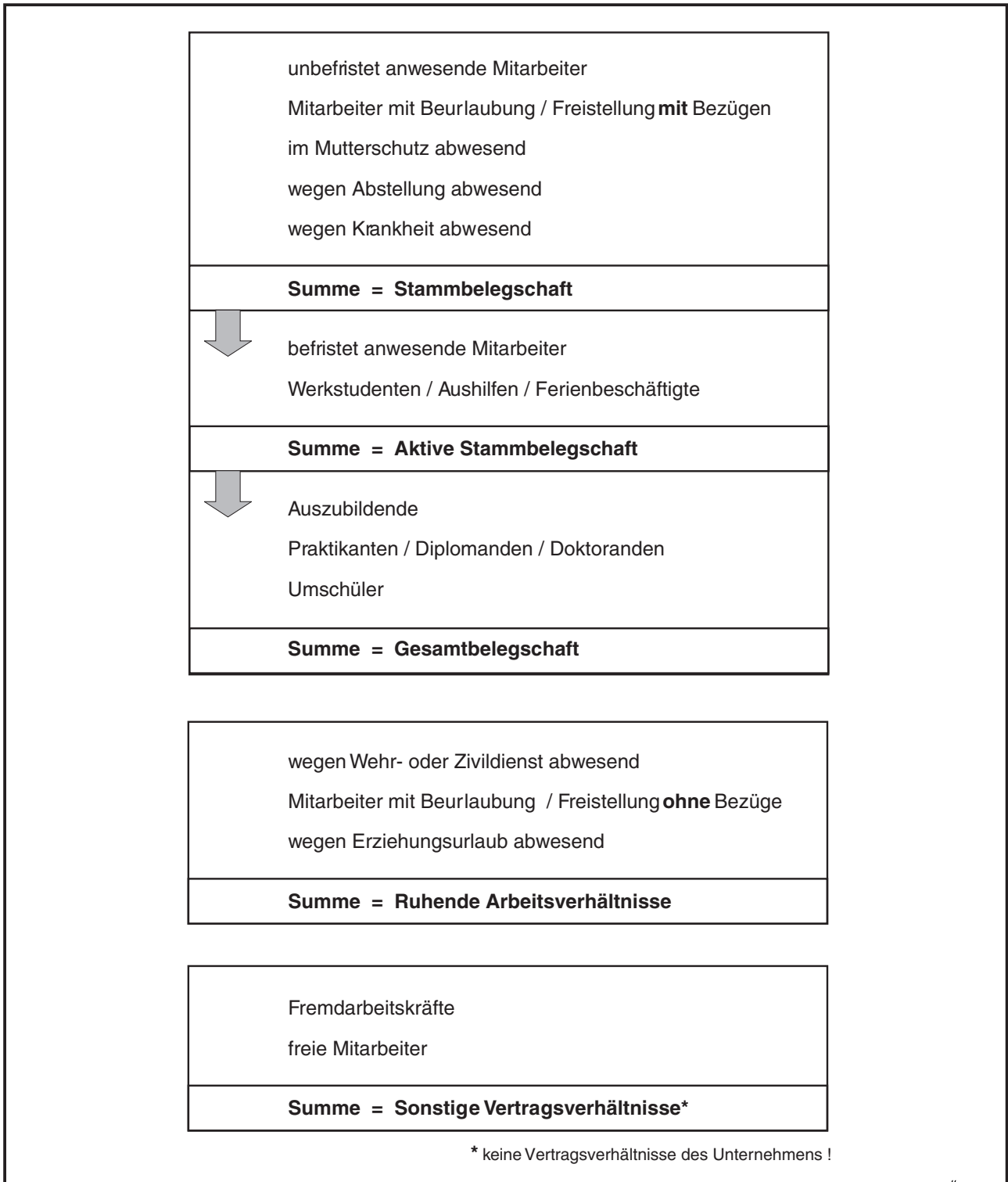


Abb. 21: Aggregationsstufen des Personalbestandes

Erweiterung	Reduzierung
<p>Neueinstellung Übernahme nach Ausbildungsende Wechsel von Teilzeit in Vollzeit Ausweitung der Arbeitszeit Rückkehr aus Erziehungsurlaub ...</p>	<p>Eigenkündigung des Mitarbeiters Kündigung durch das Unternehmen Ruhestand Tod des Mitarbeiters Wechsel in Teilzeit Arbeitszeitreduzierung Eintritt in Erziehungsurlaub Erwerbsunfähigkeit Vorruhestand Ausscheiden mit Aufhebungsvertrag ...</p>

Abb. 22: Veränderung der Personalkapazität

	Personal- bedarf SOLL	Personal- bedarf IST	geplante Zugänge	geplante Abgänge	Personal- stand neu V-IST	Delta
	1998	01/1997			12/1998	
Leiter Org. Einheit	1	1	0	0	1	0
Sekretärin	2	2	1	0	3	1
Ingenieure	5	3	0	0	3	-2
Konstrukteure	2	2	0	1	1	-1
Elektroniker	2	1	0	0	1	-1
Techniker	3	2	0	1	1	-2
techn. Zeichner	2	3	1	0	4	2
Laborkräfte	1	2	0	0	2	1
Summe	18	16	2	2	16	-2

Abb. 23: Personalplanung der *Speedy GmbH* (Auszug)

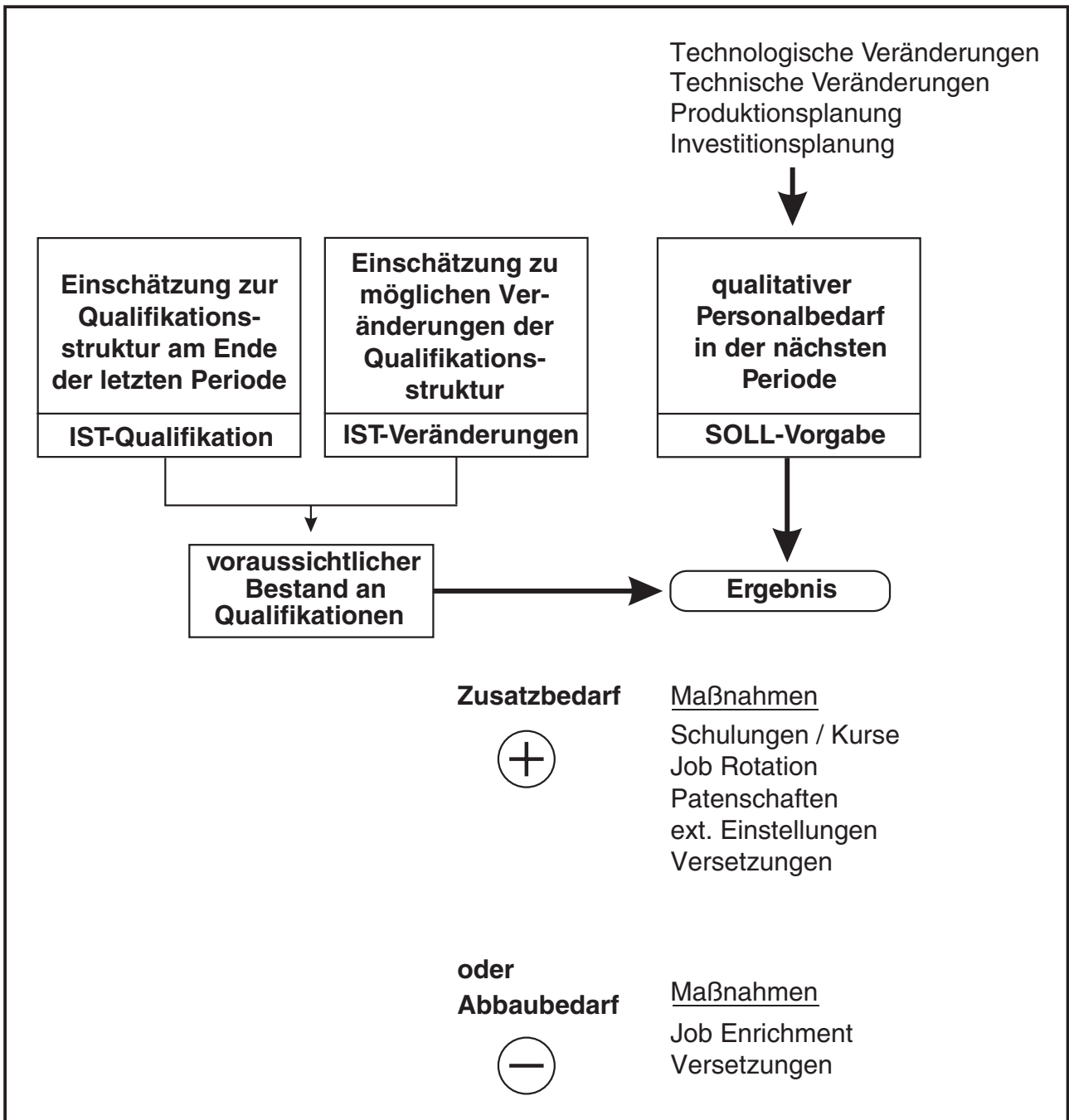


Abb. 24: Qualitative Personalplanung

formale Qualifikationen

- Ausbildungs-, Schul-, Studienabschluß
- Lizenzen (z.B. Prüferlizenz), Zertifikate, Erlaubnisse (z.B. Fahrzeugführerschein, Maschinenführerschein, Ausbilder-eignungsprüfung, Waffenschein)
- Fortbildungsprüfungen (z.B. Staatlich geprüfter Techniker, Bilanzbuchhalter, Personalfachkaufmann)

nicht-formale Qualifikationen

- Erfahrung
- erworbene Kenntnisse / Fähigkeiten
- persönliche Eignung (z.B. Verhandlungsgeschick)

vermutete Qualifikationen

- eingeschätztes Potential

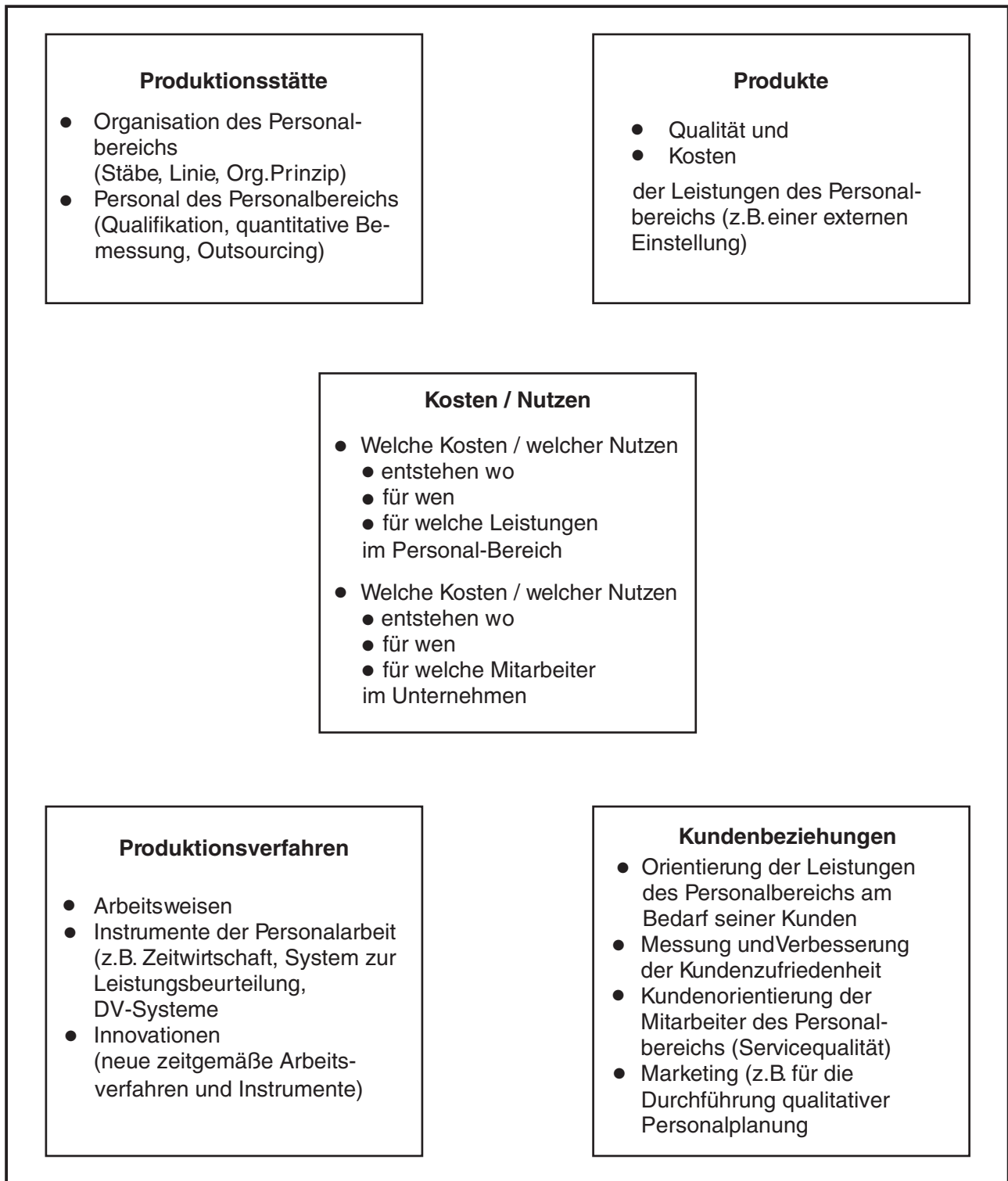


Abb. 26: Betrachtungsfelder des Personal-Controlling

Personalbedarfsmeldung

Bezeichnung der Stelle _____

Org.Einheit / Kostenstelle _____

Status (Sachbearbeiter, Leiter xx) _____

Arbeitsplatz (Gebäude, Raum) _____

Aufgabenbeschreibung

Herausforderungen der Stelle

Anforderungsprofil

Ausbildung

Berufliche Erfahrung

Kenntnisse

Kompetenzen / Fähigkeiten

Arbeitszeit / Teilzeit _____

Gehalts- / Lohngruppe / AT _____

Besetzungstermin _____

ggf.: Dauer und Grund der Befristung _____

Zusatzbedarf Ersatzbedarf für _____

Beantragende
Fachabteilung

Personal-
planung

Personal-
abteilung

Betriebsrat

Abb. 27: Personalbedarfsmeldung

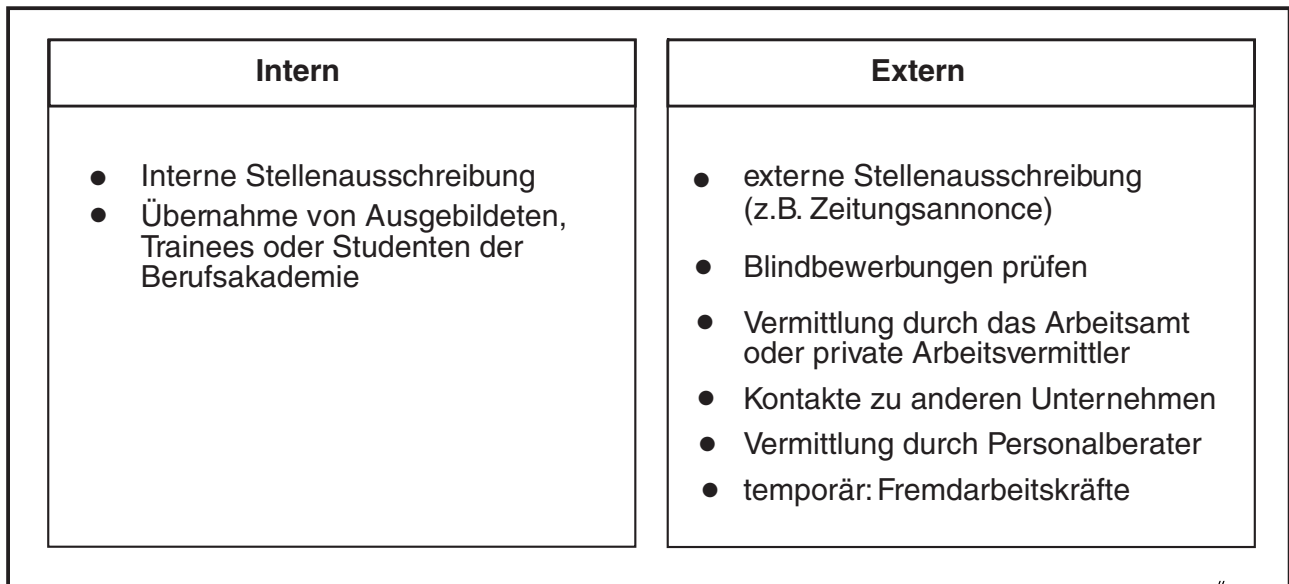


Abb. 28: Wege der Personalbeschaffung

- Eigendarstellung der suchenden Firma,
- Bezeichnung der zu besetzenden Funktion,
- Eintrittstermin,
- Aufgaben- / Tätigkeitsbeschreibung,
- Kompetenzen, Mitarbeiterführung,
- Anforderungen an den Bewerber: Ausbildung, Kenntnisse, Erfahrungen, persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten,
- besondere Herausforderungen der Stelle,
- Leistungen des Unternehmens,
- Aufforderung zur Bewerbung,
- Bewerbungsanschrift, Ansprechpartner.

Medien

- Broschüre
- Zeitungs- und Zeitschriftenannoncen
- Falblätter / Folder
- Plakate
- Aufkleber / Sticker
- Disketten / CD-ROM (Multimedia-Präsentation)
- Filme / Videos
- Multimedia-Präsentationen
- Foliensätze zur Vortragsunterstützung
- Werbematerial (Kugelschreiber, Blöcke, Kalender, etc.)
- Mailbox / T-Online (früher: Bildschirmtext Btx) / Internet - WWW

Events

- Messestand
- Beteiligung an Veranstaltungen von Studenteninitiativen (z.B. bonding, AIESEC)
- Firmenbesichtigungen
- Hochschulvortrag zu technischen, betriebswirtschaftlichen oder unternehmenspolitischen Themen
- Einladungen zu Produktvorführungen / -präsentationen

On-the-Job-Maßnahmen

- Praktika, praktische Studiensemester
- Werkstudententätigkeiten
- Angebot von Themen und Betreuung für Diplomarbeiten/Studienarbeiten
- Themen für studentische Übungen bereitstellen

Abb. 30: Maßnahmen und Instrumente des Personalmarketing

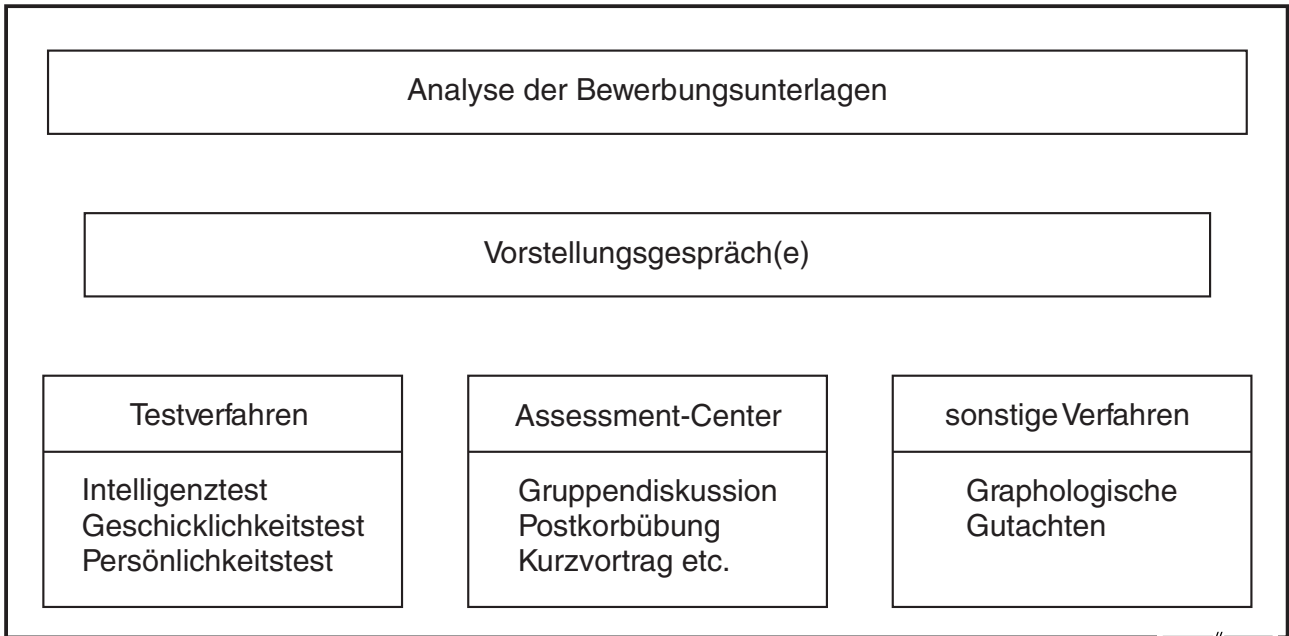


Abb. 31: Auswahlverfahren zur Bewerberselektion

Auswertungsblatt für Bewerbungen				
Stelle:	Abteilung:	Kennziffer:	Datum:	
	Bewerber 1	Bewerber 2	Bewerber 3	Bewerber 4
Anforderungen	_____	_____	_____	_____
Beruf				
Ausbildung als				
Berufliche Erfahrung				
Zusatzqualifikationen/ Spezialkenntnisse				
Gehaltswunsch				
frühester Eintritt				
Umzug notwendig				
Bemerkungen				
Entscheidung				
Vorstellungsgespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zwischenbescheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 32: Auswertungsblatt zur Bewerberauswahl

- Begriff »Arbeitsvertrag«
- Nennung der Vertragspartner (Wer ist Arbeitgeber, wer Arbeitnehmer)
- Beginn und – bei Befristung – auch das Ende des Arbeitsverhältnisses
- Funktion und Aufgabenbereich (als was wird der Arbeitnehmer eingestellt?)
- Versetzungsklausel (Kann die Firma den Mitarbeiter auch auf einen anderen Arbeitsplatz oder ein anderes Werk versetzen?)
- Gehalt / Lohn (Eingruppierung/Lohnart, Zusammensetzung, Gehalts- oder Lohnhöhe)
- Weihnachts- und Urlaubsgeld
- Arbeitszeit und Urlaubsanspruch
- Geheimhaltungspflicht
- Regelungen bezüglich Nebentätigkeit
- Regelungen zur Behandlung von Erfindungen und Patenten
- Kündigung und Probezeit
- Zusatzvereinbarungen (z.B. Zusage der Erstattung der Umzugskosten, Entfall der Probezeit)
- Schlußbestimmungen (z.B. Schriftformerfordernis bei Vereinbarung von Abweichungen und Ergänzungen oder Geltung betrieblicher Regelungen als Vertragsbestandteil)
- Vertragsdatum und Unterschriftsleiste.

Abb. 33: Inhalte eines Arbeitsvertrages
(siehe auch Muster eines Arbeitsvertrages in Kapitel 2.4.3)

Was \ Wofür	Auswahl von externen/ internen Bewerbern	Potentialeinschätzung zur Führungskräfte- entwicklung	Entgeltfindung	Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit
Analytisches Beurteilungsverfahren	Wird selten angewandt, oft nur in Kombination mit anderen Instrumenten, wie z. B. dem teilstrukturierten Interview	Denkbar, jedoch selten	Uebliches Verfahren zur Leistungszu- lagenermittlung. Die Quantifizierung be- wirkt jedoch eine Scheinobjektivität von Leistungsbe- urteilungssystemen	Häufig eingesetztes Führungsinstrument - auch bei Aufwärtsbeurteilungen
Gruppen- Assessment- Center	Aufgrund der hohen Kosten meist nur für die Führungskräfte- entwicklung praktiziert	Teuer, aber ver- gleichsweise gute Ergebnisse. Nebeneffekt: Training für die als Beobachter eingesetzten Führungskräfte		
Einzel-Assessment- Center	Zunehmende Bedeu- tung; In Verbindung mit dem teilstrukturierten Interview gute Ergebnisse. Bewährt für obere und mittlere Führungskräfte, sensible und spezielle Zielgruppen	Weniger gut zur Beurteilung des Sozialverhaltens, ermöglicht jedoch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Kandidaten		
Summarisches Beurteilungsverfahren	Häufig in Verbindung mit teilstrukturierten Interviews	Häufig in Verbindung mit teilstrukturierten Interviews Häufig praktiziert,	Eine summarisch ermittelte Leistungs- zulage ist denkbar, wird jedoch selten praktiziert	Wird in Kombination mit dem Feedbackgespräch angewandt.
Teilstrukturiertes Interview	Häufigstes Beurtei- lungsverfahren zur Bewerbersauswahl (geringe Kosten, Flexibilität und hohe Akzeptanz aller Beteiligten)	Häufigstes Beurteilungsverfahren zur Personalentwicklung		
Zielvereinbarung			Häufig praktiziert, zunehmende Bedeutung in der Zukunft (variable Vergütung auf Basis von Zielen)	Als Führungsinstrument tauglich, wenn das Gespräch auch qualitative Zielvereinbarungen umfaßt
Mitarbeitergespräch, Feedbackgespräch	Nach erfolgtem Interview denkbar, selten praktiziert	meistens in einem Beurteilungsgespräch integriert	Geringe Bedeutung	Häufig in der Anwendung, setzt reife Vorgesetzte und Mitarbeiter voraus
Gruppenfeedback- Gespräch	Ggf. nach Gruppen- Assessment-Center; selten praktiziert	Nicht üblich, aber grundsätzlich denk- bar. Der Vorgesetzte könnte sich z. B. ein Gruppenfeedback zu seinen Führungs- qualitäten einholen und dies für seine Führungskräfte- entwicklung einsetzen		Als Instrument einer dialogorientierten Führung denkbar, setzt hohen Standard der Führungskultur voraus

Abb. 34: Beurteilungsverfahren und Anwendungsfelder

Leistungs-/ Ausbildungs- voraussetzungen	Funktions- gruppe						
	Auszubildende und ADA in Ausbildung	Führungskräfte	Referenten, Assistenten, Stabskräfte	Sachbearbeiter, Sekretärinnen	Zentrale Sachbe- arbeitung, techn. EDV-Personal, gewerbl. Kräfte	Schreibkräfte, Datentypistinnen	Außendienstkräfte (ohne Führungs- aufgaben)
Lernverhalten	X						
Fachwissen	X	X	X	X	X	X	X
Praktische Anwendung des Fachwissens	X	X	X	X	X	X	X
Mündliches Ausdrucksvermögen	X	X	X	X	X		
Schriftliches Ausdrucksvermögen	X	X	X	X	X		
Arbeitstempo	X	X	X	X	X	X	X
Genauigkeit/Gründlichkeit	X	X	X	X	X	X	X
Selbständigkeit	X	X	X	X	X	X	X
Belastbarkeit		X	X	X	X	X	X
Einsatzbereitschaft	X	X	X	X	X	X	X
Verhandlungsgeschick		X	X	X			X
Pädagogisches Geschick		X	X				X
Zusammenarbeit							
mit Vorgesetzten/ mit dem Ausbilder	X	X	X	X	X	X	X
mit anderen Mitarbeitern/ mit Auszubildenden	X	X	X	X	X	X	X
Führungsfähigkeitn • Informieren • Delegieren • Kontrollieren • Beurteilen/Fördern		X X X X					
Gesamt	11	17	13	12	9	8	13

Abb. 35: Zuordnung der Leistungs-/Ausbildungsvoraussetzungen nach Funktionsgruppen (vgl. Allianz (Hrsg.) 1980)

Wie geschickt setzt der Mitarbeiter die erforderlichen manuellen Fertigkeiten ein (wie z. B. die Fertigkeiten, Büromaschinen zu bedienen, technische Zeichnungen anzufertigen)?

Falls beurteilbar, ist das Arbeitstempo zu berücksichtigen.

- Wendet die erforderlichen manuellen Fertigkeiten nur unvollkommen an und ist daher kaum in der Lage, angemessene Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Kommt mit der zur Verfügung stehenden Zeit nicht aus.

- Die manuellen Fertigkeiten reichen zur Bewältigung einfacher Arbeiten aus; darüber hinaus wird die Hilfe anderer benötigt.

Ein angemessenes Arbeitstempo wird nur teilweise erreicht.

- Im Hinblick auf die manuellen Fertigkeiten werden überwiegend hinreichende Ergebnisse erzielt.

Das Arbeitstempo entspricht meist den Anforderungen.

- Die erforderlichen manuellen Fertigkeiten werden so beherrscht, daß voll zufriedenstellende Arbeitsergebnisse erreicht werden.

Die Arbeit geht zügig von der Hand.

- Die für die Arbeitsausführung erforderlichen manuellen Fertigkeiten werden so geschickt eingesetzt, daß ausgesprochen gute Arbeitsergebnisse erzielt werden.

Es wird ein hohes Arbeitstempo erreicht.

- Die manuellen Fertigkeiten werden außergewöhnlich geschickt und präzise eingesetzt, so daß Ergebnisse von hervorragender Qualität erzielt werden.

Es wird ein sehr hohes Arbeitstempo erreicht.

- Zeigt ein so hohes Maß erfolgreicher und geschickter Anwendung der manuellen Fertigkeiten und Arbeitstechniken, daß konstant optimale Ergebnisse erzielt werden.

- Ergebnisorientierung
- Meßbarkeit (ggf. mit Toleranzbreiten)
- Zeitbezug
- Beschreibung eines Sollzustandes
- Strategiebezug
- Möglichkeit zur verantwortlichen Einflußnahme
- Eindeutige Adressierung
- Kriterien für Zielerreichung (Ziel ist erreicht, wenn ...)
- Umfang: 5 - 8 Ziele
- Commitment (beidseitige Unterschrift)
- Stimmigkeit zu Umfeldabhängigkeiten
- Einbindung in Controllingssystem: Meilensteine
- Dokumentation

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> • Konsequenzen des eigenen selbstverantwortlichen Handelns werden unmittelbar spürbar. • Ziele werden mit mehr Ernsthaftigkeit verfolgt. • Finanzieller Erfolg oder Mißerfolg bildet die Unternehmensrealität ab - auch was die Konsequenzen nicht beeinflussbarer Rahmenbedingungen betrifft (z. B. Konjunkturelle Schwankungen) • Unternehmerisches Denken und Handeln wird gefördert. • Die Vorgesetzten erhalten einen größeren Gestaltungsspielraum (und damit auch mehr unternehmerische Verantwortung) bezüglich der Entgeltfindung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der erfolgreiche Abschluß einer anspruchsvollen Aufgabe zählt mehr als eine materielle Belohnung. • Ziele werden unter dem möglichen Anspruchsniveau vereinbart, um »auf der sicheren Seite« zu bleiben. • Die Führungskräfte in einer Organisation - auch die Center-Leiter von ergebnisverantwortlichen Einheiten - sind nicht mit dem »Eigentümer-Unternehmer« vergleichbar. Seine Gestaltungsspielräume sind höher - auch seine Identifikation mit dem eigenen Unternehmen. • Um keine Karrierenachteile und finanzielle Verluste in Kauf zu nehmen, erfolgt eine ausschließliche Fixierung auf die vereinbarten Ziele. Neue nicht vorhersehbare Impulse, Ideen werden nicht aufgegriffen, Anfragen anderer Bereiche nach Unterstützung vernachlässigt, die Flexibilität in der Aufgabenwahrnehmung sinkt. • Das Zielvereinbarungsgespräch degeneriert zu einem Rechtfertigungsgespräch (z. B. Diskussion des Einflusses veränderter Rahmenbedingungen).

Abb. 38: Pro und Contra einer leistungsorientierten Entgeltfindung auf Basis von Zielen

A: Wie gebe ich Rückmeldungen?

Das Gespräch von beiden Seiten sorgfältig vorbereiten.
Den richtigen Gesprächszeitpunkt wählen: Zeitdruck vermeiden.
Auf die Gesprächshaltung achten: Dialog zwischen Partner.
Im allgemeinen: Zuerst positives Feedback, dann kritisches.
Keine Pauschalkritik, sondern: einzelne Kritikpunkte genau benennen.
Konkrete und realisierbare Änderungsvorschläge machen.
Sich versichern, was „angekommen“ ist.
Hinweisen auf Konsequenzen - positive oder negative.

B: Wie nehme ich Rückmeldung an?

Das Gespräch vorbereiten: Selbsteinschätzung vornehmen.
Zunächst: Die Beurteilung in Ruhe anhören.
Bei Kritik nicht sofort in Gegenkritik verfallen.
Das Gehörte in eigenen Worten wiederholen und Verständnisfragen stellen.
Bei Störungen Signal geben: Wer sich verletzt fühlt, teilt dies sofort mit.
Nach Alternativen forschen: Was wären wünschenswerte Ergebnisse und Verhaltensweisen?
Selbst Änderungsvorschläge einbringen.
Im Konfliktfall ggf. Auszeit nehmen: Gespräch unterbrechen, einen Tag später fortsetzen.

Abb. 39: Regeln zur Gesprächsführung

<p>Regelmäßiges Monatseinkommen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundvergütung (auch Zeitlohn) • betriebliche Zulagen • Erschwerniszulagen (Schmutz-, Lärmzulagen) • Tätigkeitszulage • Schichtzulage • Mehrarbeitspauschale • Arbeitgeber-Zuschuß zur Direktversicherung • Arbeitgeber-Zuschuß zur Pensions-/Unterstützungskasse • Akkorddurchschnitts- bzw. Akkordverdienst • Sozialzulage • Besitzstandszulage • Arbeitgeber-Zuschuß vermögenswirksame Leistung • Fahrtkostenzuschlag • Mietzuschuß etc.
<p>Nicht regelmäßiges Monatseinkommen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trennungentschädigung • Aufwendungen für Familienheimfahrten • Aufwendungen für ausgeschiedene Mitarbeiter • Grundvergütung für Mehrarbeit • tarifliche Zuschläge für Mehrarbeit • tarifliche Zuschläge für Wochenend-/Feiertags- und Nachtarbeit • Honorare • zusätzliches Urlaubsgeld • Urlaubsgeld für Überstunden • tarifliche Sonderzahlungen • Krankengeldzuschüsse • Zuschüsse zum Mutterschaftsgeld
<p>Einmalige Zuwendungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einmalzuwendungen für besondere Leistungen • Erfindervergütung • Prämien für Verbesserungsvorschläge • tarifliche Pauschalnachzahlungen • Nachzahlungen bei Falschverrechnung tariflicher Bezüge • Nachzahlungen bei Falschverrechnung betrieblicher Bezüge • Jubiläumsgeld • Urlaubsabgeltung • Abfindungen
<p>Jahreszahlungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tantiemen und Erfolgsbeteiligungen
<p>Kein Einkommensbestandteil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auslagenersatz (zum Beispiel Reisekosten, Auslösung einschließlich der darauf eventuell entfallenden Lohn- und Kirchensteuer, die das Unternehmen trägt.)

Abb. 40: Das Entgelt in seinen Bestandteilen
(in Anlehnung an *Grünefeld, G.* 1993, S. 11)

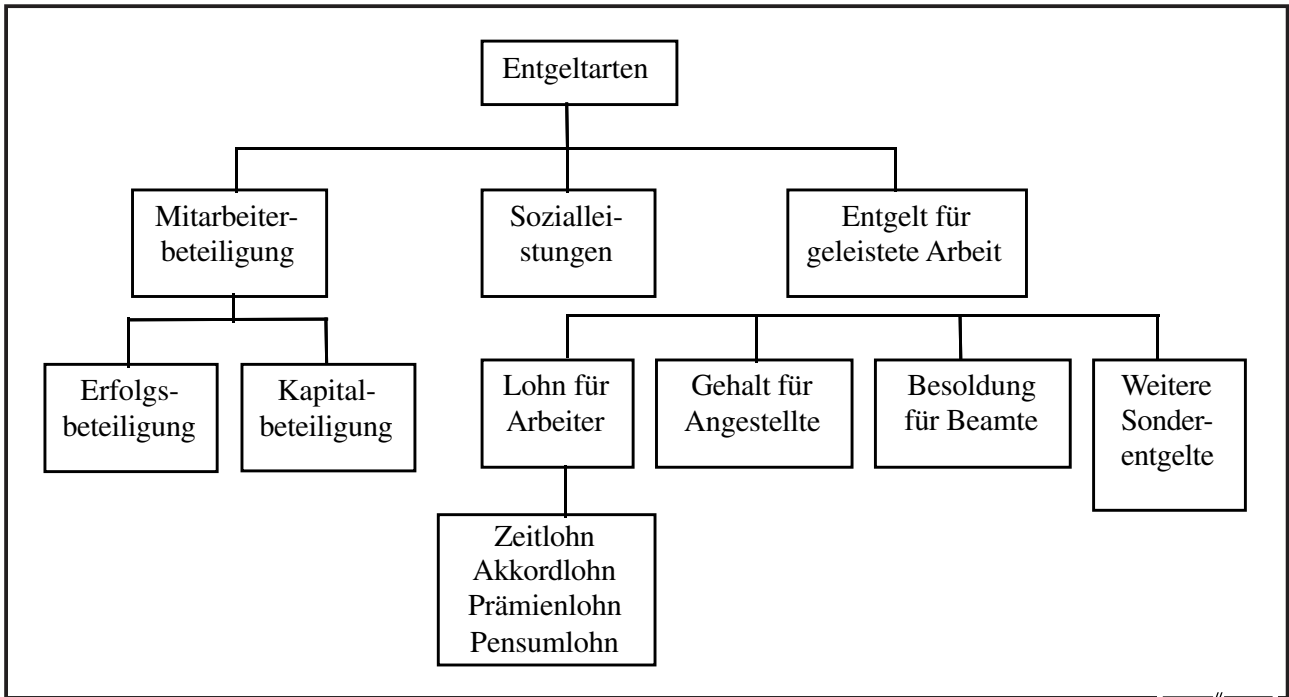


Abb. 41: Entgeltarten bzw. -formen
 (In Anlehnung an: *Oechsler, W.* 1994, S. 299)

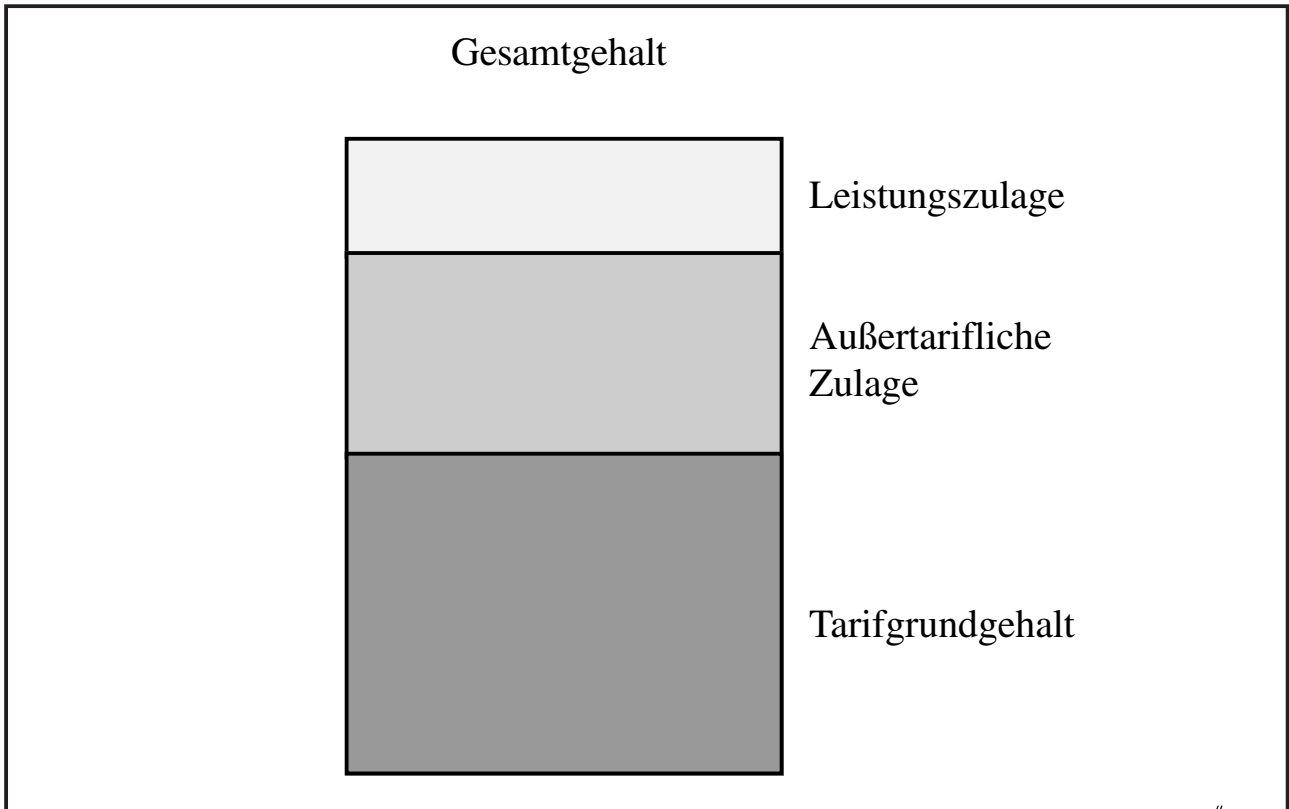
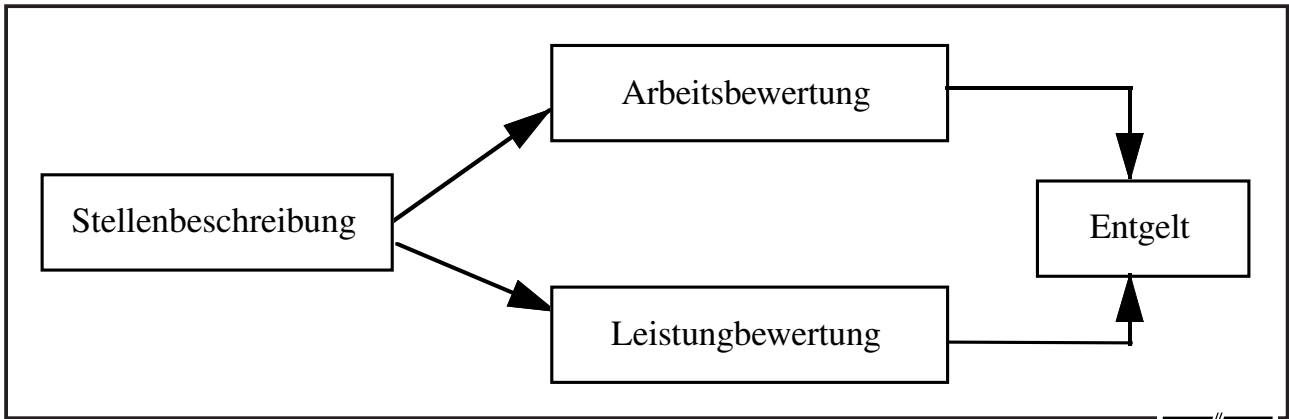


Abb. 42: Zusammensetzung des Gesamtgehalts



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 43: Methoden zur Bestimmung eines gerechten Entgelts
(in Anlehnung an *Oechsler, W.* 1994, S. 400)

Bewertungsart Wertzahl- zuordnung	summarisch	analytisch
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 44: Verfahren der Arbeitsbewertung
(vgl. Pfeiffer, W./Dörrie, U./Stoll, E. 1977, S. 191)

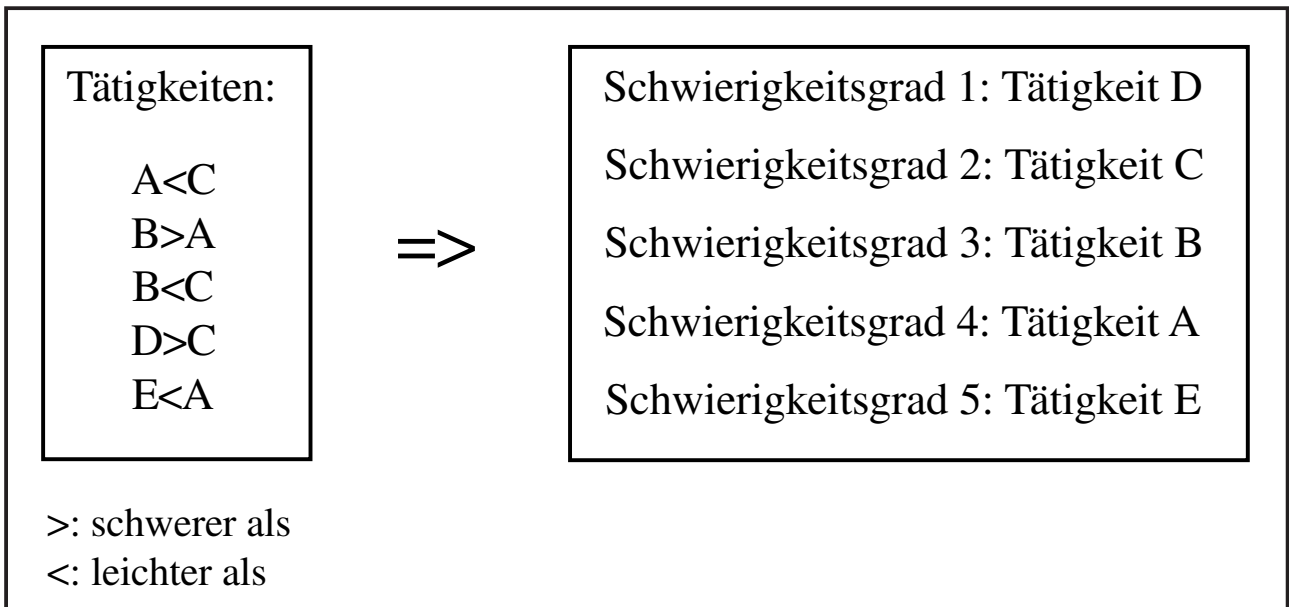


Abb. 45: Rangzuordnung

Lohngruppe 1:

- Arbeiten mit geringen Belastungen, die ohne vorherige Arbeitskenntnisse und ohne jegliche Ausbildung nach kurzer Anweisung durchgeführt werden können. (Lohnschlüssel 17 %).

Lohngruppe 2:

- Arbeiten höchstwertiger Art, die hervorragendes Können mit zusätzlichen theoretischen Kenntnissen, selbständige Arbeitsausführung und Dispositionsbefugnis im Rahmen des gegebenen Arbeitsauftrages bei besonders hoher Verantwortung erfordern
(Lohngruppenschlüssel: 130)

Abb. 46: Lohngruppenbeschreibungen (vgl. *Olfert, K. 1993, S. 274*)

Anforderungsart Tätigkeit	Kenntnisse	Geistige Belastung	Geschick- lichkeit	Muskel- mäßige Belastung	Verantwor- tung	Arbeits- beding- ungen
Qualitätskontrolle	3	1	7	6	2	7
Montage	1	3	1	3	3	8

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 47: Gesamtschwierigkeit einer Tätigkeit
(vgl. Pfeiffer, W./Dörrie, U./Stoll, E. 1977, S. 196–198)

Anforderungsart	Bewertungsstufe	Wertzahl
Kenntnisse	äußerst gering	0
	gering	2
	mittel	4
	groß	6
	sehr groß	8
	extrem groß	10
Verantwortung	äußerst gering	0
	gering	2
	mittel	4
	groß	6
	sehr groß	8
	extrem groß	10

Abb. 48: Bewertung der Anforderungsarten Kenntnisse und Verantwortung
(vgl. *Oechsler, W.* 1994, S. 314)

Stufe	Beschreibung der Tätigkeit	Wert- zahl
1	Die Tätigkeit erfordert ausreichende Kenntnisse in einer Fremdsprache. Dies bedeutet die Fähigkeit, einfachere fremdsprachliche Texte zu lesen, einfachen Schriftwechsel zu führen, allgemeine Auskünfte zu erteilen usw.	7
2	Die Tätigkeit erfordert gute Kenntnisse in einer Fremdsprache. Dies bedeutet die Fähigkeit, etwas schwierigere Schriftwechsel zu führen, Texte mittlerer Schwierigkeit zu übersetzen, Fachliteratur und Publikationen der Unternehmensleistung und der Schwesterhäuser zu lesen und auszuwerten sowie das Sachgebiet betreffende Unterhaltungen zu führen.	28
3	Die Tätigkeit erfordert sehr gute Beherrschung einer Fremdsprache. Dies bedeutet die Fähigkeit, schwierigere Texte zu übersetzen, schwierigen Schriftwechsel zu führen, Protokolle zu verfassen, Geschäfte für die Firma im Ausland zu tätigen bzw. Schwesterfirmen im dienstlichen Auftrag aufzusuchen. Wenn darüber hinaus ausreichende Kenntnisse einer weiteren Fremdsprache erforderlich ist, so wird gleichfalls nach dieser Stufe bewertet.	49
4	Die Tätigkeit erfordert die hervorragende Beherrschung einer Fremdsprache. Dies bedeutet die Fähigkeit, selbst schwierige fachtechnische Texte zu übersetzen und bei Diskussionen, Besprechungen, Vorträgen usw. als Dolmetscher zu fungieren. Daneben ist bei dieser Stufe die sehr gute Kenntnis einer weiteren Fremdsprache erforderlich.	70

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 49: Arbeitsbeispiele für Bewertungsstufen
(vgl. Platt, W. 1977)

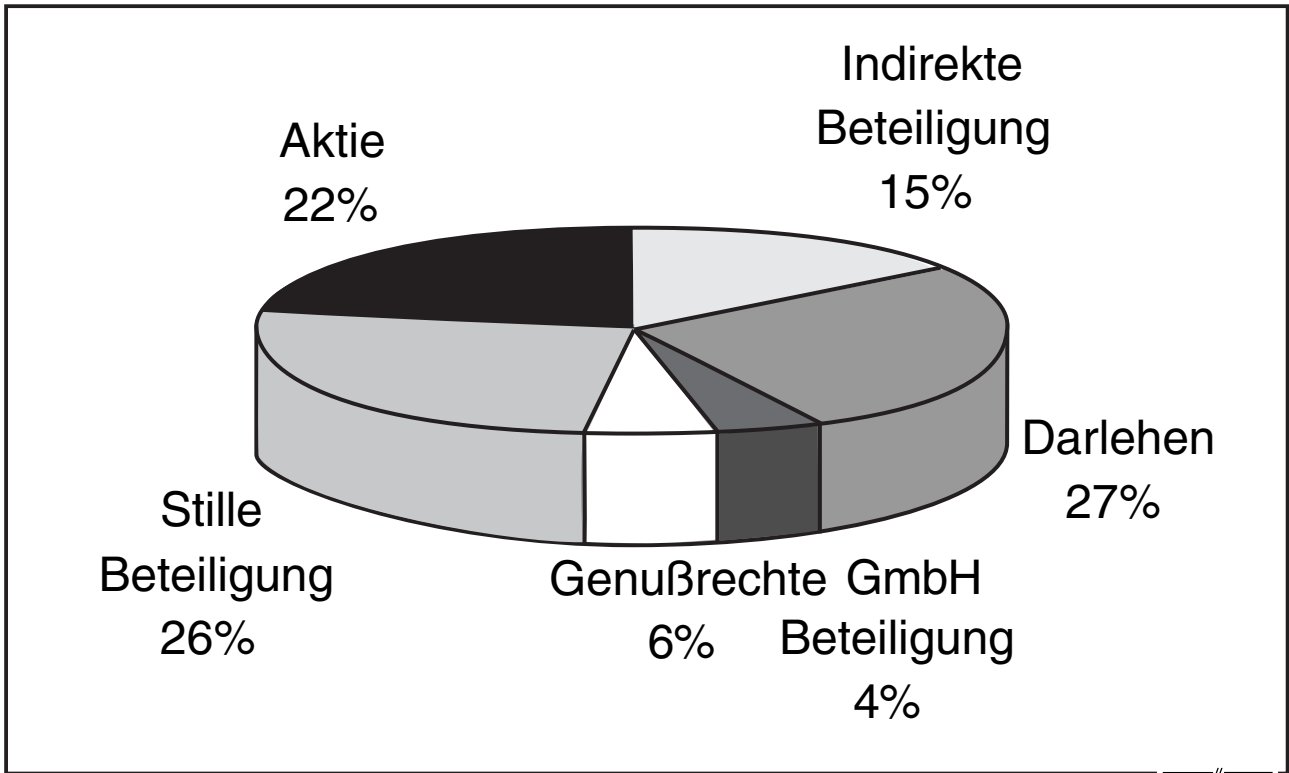


Abb. 50: Formen der Kapitalbeteiligung (vgl. *Schneider, H.* 1994, S. 18)

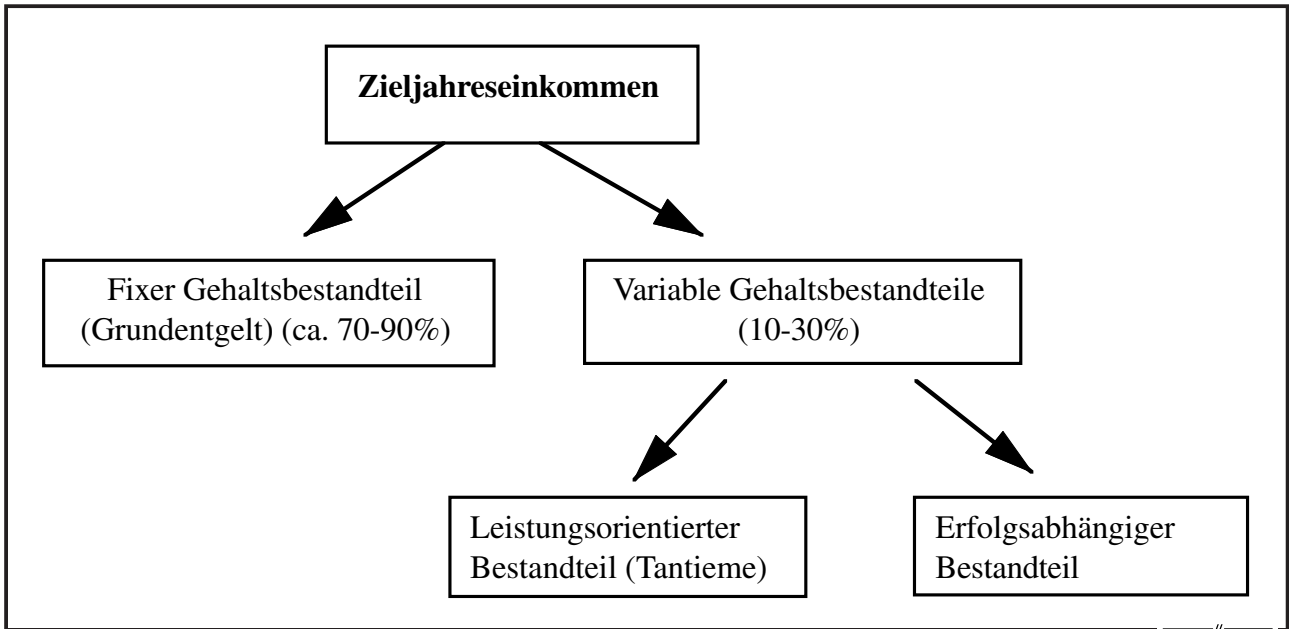


Abb. 51: Aufteilung des Zieljahreseinkommens

Beispiel:

Bonus (TDM) bei freier Zielwahl

Zum Vergleich:

Bonus (TDM) im traditionellen System

		realisiert in Mio. DM								
		3	4	5	6		3	4	5	6
Ziel in Mio. DM	3	30,0	38,0	40,0	40,3		30,0	40,0	50,0	60,0
	4	28,0	40,0	48,0	50,1		20,0	30,0	40,0	50,0
	5	20,1	38,0	50,0	58,0		10,0	20,0	30,0	40,0
	6	10,3	30,1	48,0	60,0		0,0	10,0	20,0	30,0

Abb. 52: Variable Vergütung auf der Grundlage freier Zielwahl
(vgl. Lurse, K. 1997, S. 48)

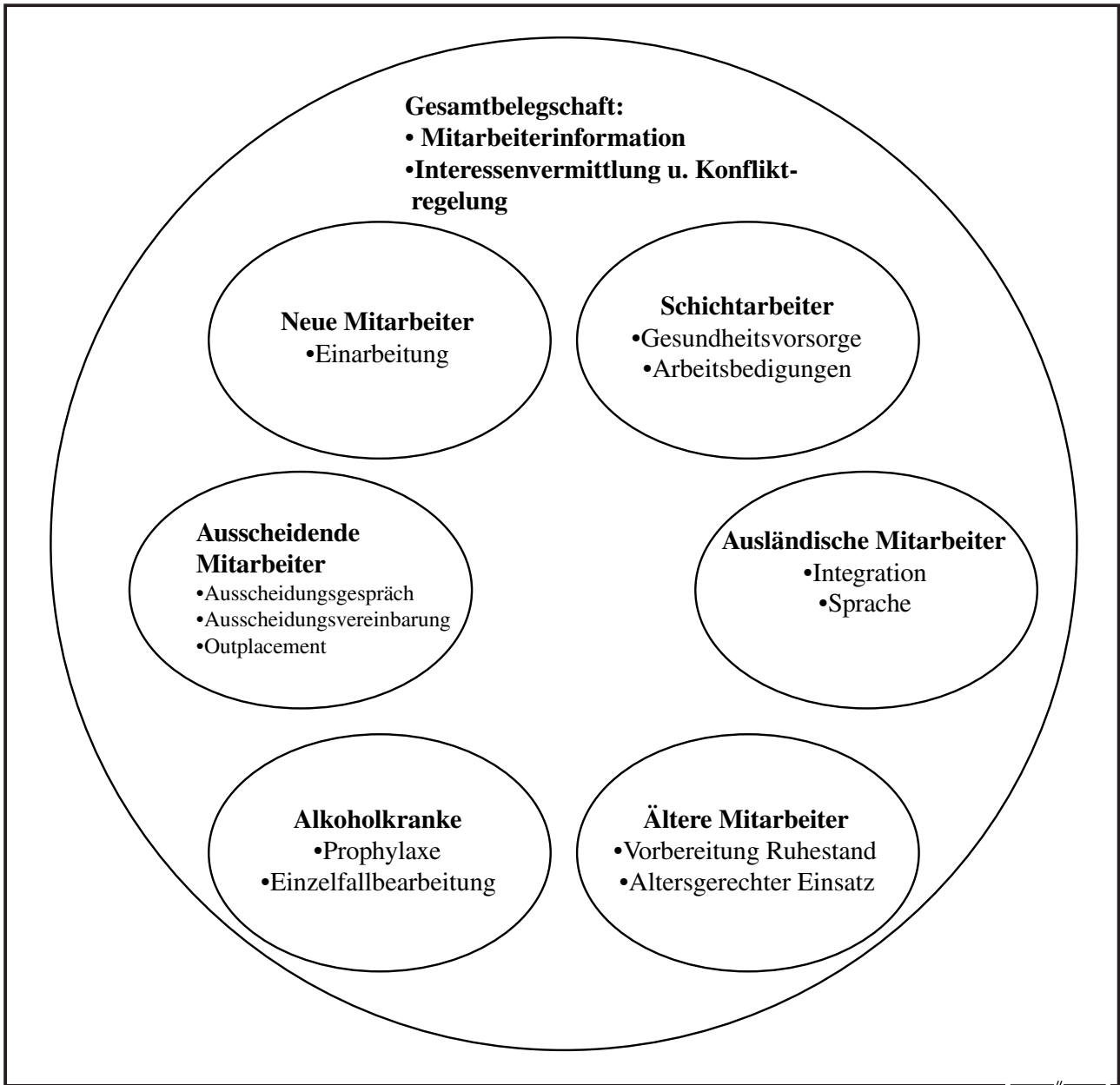


Abb. 53: Felder der Personalbetreuung

Die voralkoholische Phase

Der Betroffene weiß noch nichts von einer möglichen drohenden Erkrankung. Er überspielt persönliche Probleme durch gehäuftes Erleichterungstrinken. Schwierigkeiten kann er bald nicht mehr ohne Alkoholkonsum meistern.

Die Vorläufer Phase

Der Betroffene beginnt heimlich zu trinken. Er denkt dauernd an Alkohol und kämpft zunehmend mit Schuldgefühlen. Er vermeidet das Thema Alkohol. Es fällt ihm immer schwerer, sein Trinkverhalten zu rechtfertigen. Mehr und mehr behindern ihn Erinnerungslücken (»Filmriß«).

Die kritische Phase

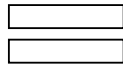
Es geht nicht mehr ohne Alkohol. Der Kranke kann nicht mehr aufhören zu trinken - es kommt zum Kontrollverlust. Großspuriges und überangepaßtes Verhalten und Selbstvorwürfe wechseln sich ab.

Soziale Beziehungen werden eingeschränkt und gehen verloren. Die Konflikte zu Hause, aber auch am Arbeitsplatz, nehmen zu. Die alkoholbedingten seelischen Symptome werden immer stärker, ebenso körperliche Symptome.

Die chronische Phase

Der Alkoholiker trinkt bereits morgens. Es häufen sich Rauschzustände und Schädigungsfolgen. Die Alkoholtoleranz läßt spürbar nach. Die drohenden Entzugserscheinungen belasten ihn sehr stark. Es häufen sich seelische Zusammenbrüche und teilweise auch Selbstmordversuche.

Konstruktiver Leidensdruck



Konsequent bleiben

- Konsequent und sachlich auf Fehlverhalten hinweisen und auf Änderungen drängen
- Folgen und Auswirkungen des krankhaften Trinkverhaltens mitteilen und den "Verursacher" nicht davor schützen
- Verantwortung des alkoholkranken Mitarbeiters für soziale Isolierung, finanzielle Schwierigkeiten, Partnerschaftsprobleme, nachlassende Leistungsfähigkeit und gesundheitliche Schwierigkeiten betonen
- kein Mitleid zeigen
- Disziplinarmaßnahmen durchführen



Hilfe anbieten

- Den alkoholkranken Mitarbeiter als Mitmenschen annehmen
- Weitere gravierende Folgen unveränderten Trinkverhaltens aufzeigen
- Absprachen treffen
- Möglichkeiten und Wege eines "besseren" Lebens entwickeln
- Persönliche Unterstützung anbieten

Zur Alkoholkrankheit gehört es, daß der Abhängige keine Krankheitseinsicht hat und andere für die Folgen seines Trinkens verantwortlich macht. Dieser unrealistischen Sichtweise muß konsequent entgegen getreten werden. Dem Betroffenen muß klargemacht werden, daß der einzige Ausweg eine Entziehungsbehandlung ist. Zu dieser Einsicht gelangt der Betroffene jedoch in aller Regel erst dann, wenn sein Leidensdruck so groß geworden ist, daß er bereit ist, fremde Hilfe anzunehmen.

Je schneller und je eher er zu dieser Einsicht gebracht wird, desto geringer sind die körperlichen und seelischen Schäden. Daher hilft man dem Alkoholkranken paradoxerweise am besten, wenn man dazu beiträgt, seinen Leidensdruck so weit zu erhöhen, bis er bereit ist, sich durch eine Entziehungskur helfen zu lassen.

Konstruktiver Leidensdruck heißt also, daß Problem klar anzusprechen, konsequent zu bleiben und zugleich Hilfen anbieten.

Abb. 55: Das Konzept des konstruktiven Leidensdrucks
(vgl. *Daimler-Benz AG* (Hrsg.) 1987, S. 10)

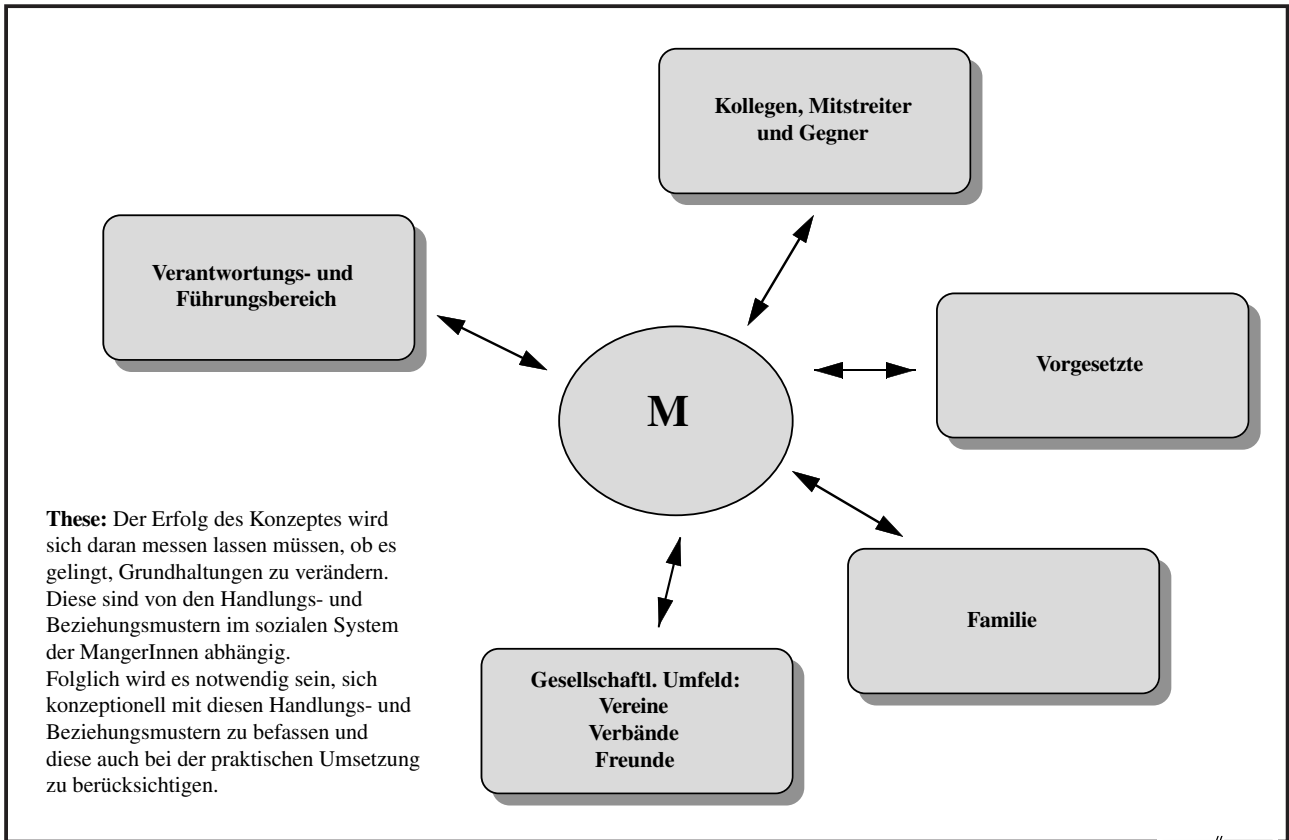


Abb. 56: Die relevanten Umwelten des Managers

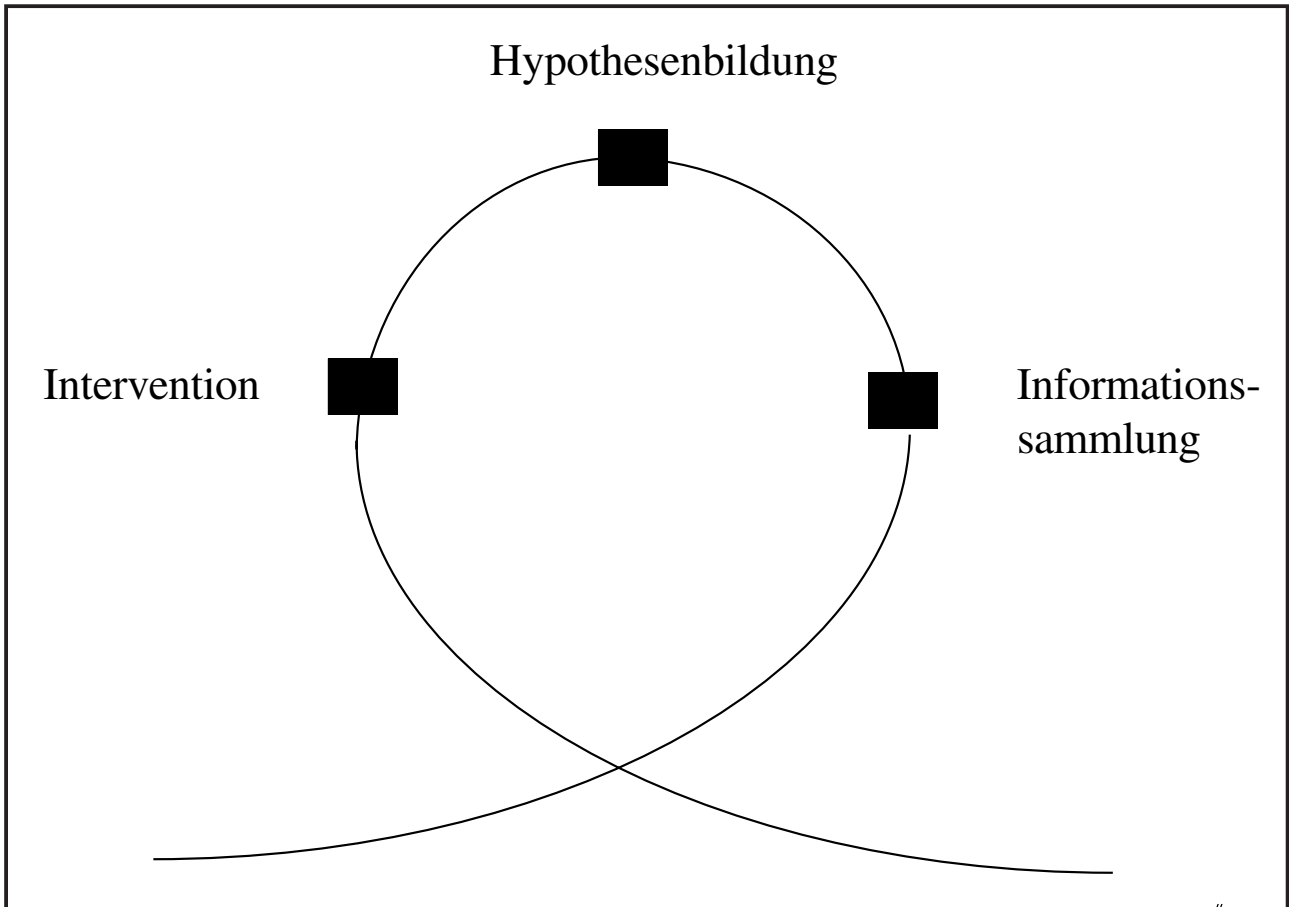


Abb. 57: Dissensbearbeitungsprozeß (vgl. Königswieser, R. 1994, S. 97)

Konfliktlösungstreffen - Ablauf der Tagung

- | | | |
|-----|---|--|
| 1) | Plenum | Einführung
- Kurzer Rückblick auf die Vorgeschichte
- Ziele und Ablauf der Tagung
- Spielregeln |
| 2) | Plenum | Präsentation der Partei A
Verständnisfragen (keine Diskussion!) |
| 3) | Plenum | Präsentation der Partei B
Verständnisfragen (keine Diskussion!) |
| 4) | Gruppenarbeit
(A + B getrennt) | Auswertung
<ul style="list-style-type: none"> • Wichtigste Botschaften, die wir verstanden haben ... • Was ist für uns neu, evtl. überraschend? • Wichtigste Themen für die gemeinsame Diskussion |
| 5) | Plenum | Präsentationen
plus Verständnisfragen
Erstellen einer gemeinsamen Themenliste durch Moderation
(Themen mit Zeitbudgets versehen!) |
| 6) | Plenum | Diskussion der wichtigsten Themen
unter Moderation (Einhalten der Zeitlimits, damit kein wichtiges
Thema unbearbeitet bleibt!) |
| 7) | Gruppenarbeit
(3 gemischte
Gruppen) | Weiteres Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"> • Was für Sofortmaßnahmen können eingeleitet werden? • Welche Themen müssen eingehender bearbeitet werden? • Wie soll das geschehen (wer mit wem bis wann)? |
| 8) | Plenum | Präsentation der Vorschläge
Kurze, straff moderierte Diskussion |
| 9) | Plenum | Erstellen der Arbeitsorganisation und des Zeitplanes
Gemeinsam festlegen: Wer tut was bis wann?
- Bildprotokoll der Tagung an alle Teilnehmer
- Form und Inhalt der Information über die Tagung
- Termin für nächstes gemeinsames Treffen |
| 10) | Plenum | Feedback
Kurze persönliche Statements:
<ul style="list-style-type: none"> • Wie zufrieden/unzufrieden bin ich mit den Ergebnissen? • In welcher Stimmung gehe ich jetzt nach Hause? |

Abb. 58: Ablauf eines Konfliktlösungstreffens
 (vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. 1995, S. 380)

Gleichberechtigung

Partei A und Partei B sind zwei unabhängige und gleichberechtigte Partner.

Thema: Zusammenarbeit

Gegenstand der Tagung ist die Zusammenarbeit zwischen Partei A und Partei B - wir sind nicht hier, um Sachfragen aus dem Tagesgeschäft zu besprechen

Offenheit und Ehrlichkeit

Probleme klar und direkt ansprechen - nicht um den "heißen Brei" herumreden!

Beschreiben - nicht "moralisieren"

Zustände und Verhalten beschreiben, Tatsachen und Meinungen vortragen - keine Beschuldigung, keine Vorwürfe!

Zuhören und verstehen

Zuhören, nicht unterbrechen - nachfragen, nicht rechtfertigen!

Praktische Beispiele

Beispiele aus dem betrieblichen Alltag zur Illustration einbringen (aber keine Einzelfälle als Drama hochspielen)!

Personen direkt ansprechen

Anwesende Personen direkt ansprechen (aber Verhaltensweisen und ihre Auswirkungen beschreiben, nicht Motive in andere hineininterpretieren)!

100 %	Willensbildung beim Vorgesetzten (V)							Willensbildung beim Mitarbeiter (MA)
0 %								
	1	2	3	4	5	6		
Charakterisierung	Vorgesetzter (V) entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter (MA)	V entscheidet; er versucht aber die MA von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet	V entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um dadurch deren Akzeptierung zu erreichen	V informiert MA über beabsichtigte Entscheidungen; MA können ihre Meinung äußern, bevor V die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; V entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative	Die Gruppe entscheidet, nachdem V die Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat	Die Gruppe entscheidet, V fungiert als Koordinator nach innen und nach aussen	
Benennung	»autoritär«	»patriarchalisch«	»informierend«	»beratend konsultativ«	»kooperativ«	»delegativ«	»demokratisch«	

Abb. 60: Führungsstile (Tannenbaum, R./Schmidt, W. 1958, S. 96)

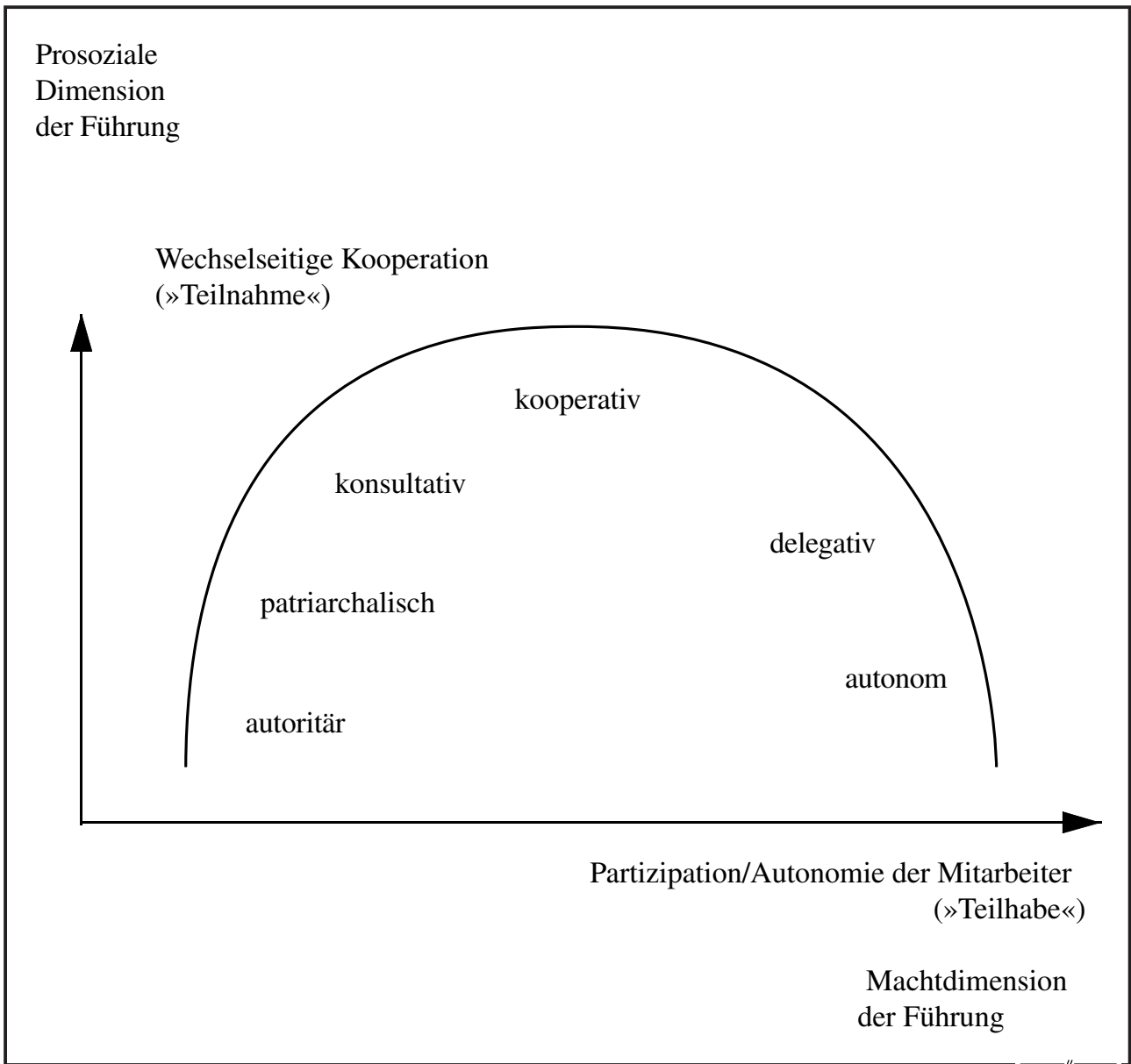


Abb. 61: Grundstile der Führung (Wunderer, R. 1993, S. 39)

Betonung des Menschen (sozio- emotio- nale Aspekte)	hoch	1.9 Führungsverhalten Sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Be- ziehungen führt zu einer be- quemen und freundlichen Atmosphäre und zu einem entsprechenden Arbeits- tempo			5.5 Führungsstil Genügende Arbeitsleistung möglich durch das Ausbalan- cieren der Notwendigkeit zur Arbeitsleistung und zur Auf- rechterhaltung der zu erfüllenden Arbeitsleistung			9.9 Führungsstil Hohe Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeitern. Verfolgung des gemein- samen Zieles führt zu gutem Verhalten		
	9									
	8									
	7									
	6									
	5									
	4									
	3							9.1 Führungsverhalten Wirksame Arbeitsleistung wird erzielt, ohne daß viel Rücksicht auf zwi- schenmenschliche Bezie- hungen genommen wird		
	2	1.1 Führungsverhalten Geringstmögliche Einwir- kung auf Arbeitsleistung und auf die Menschen								
1										
niedrig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	niedrig			Betonung der Produktion			hoch			

Abb. 62: Das Verhaltensgitter (Blake, R./Mouton, J.S. 1968)

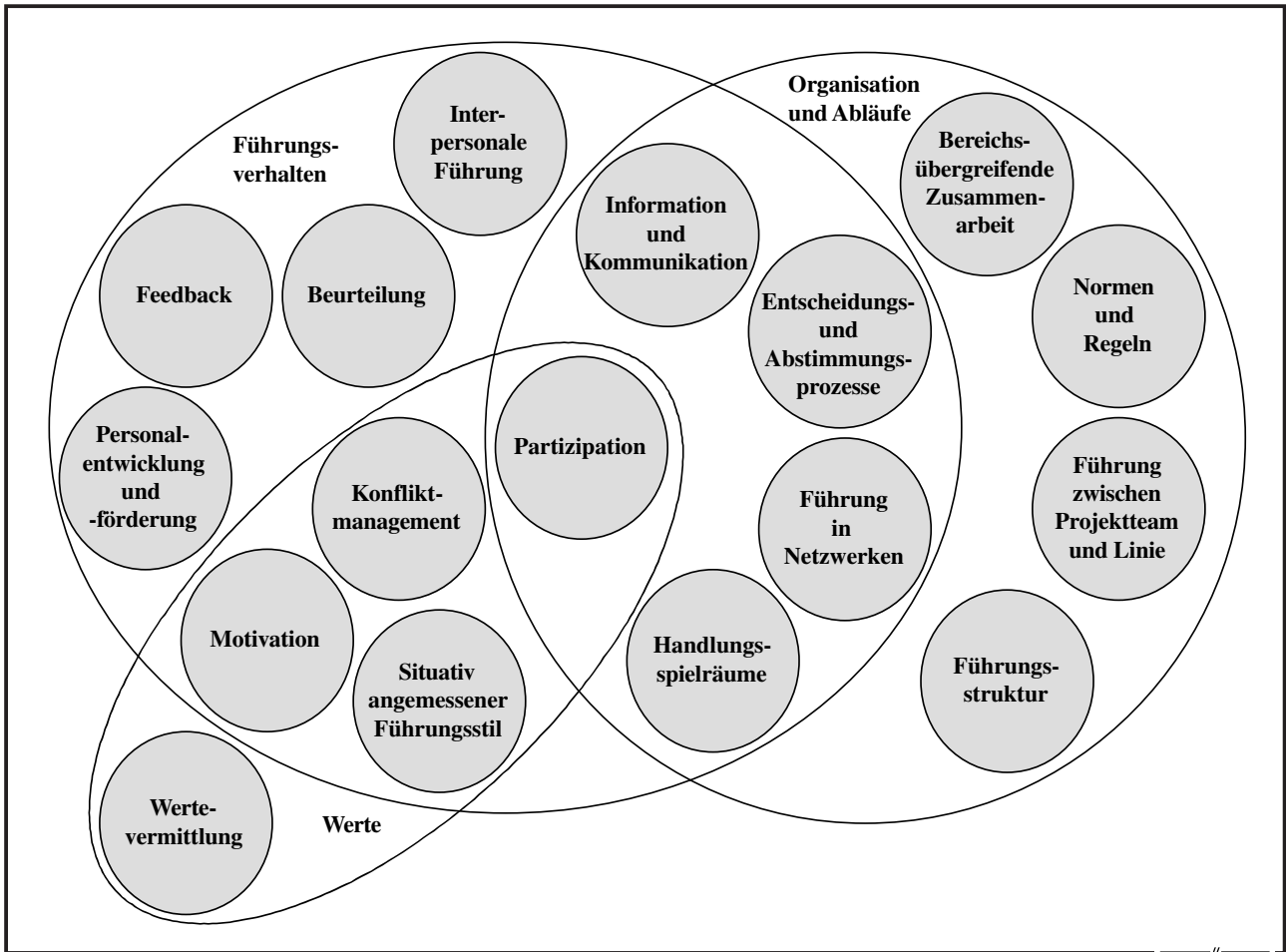


Abb. 63: Gestaltungsfelder der Führung

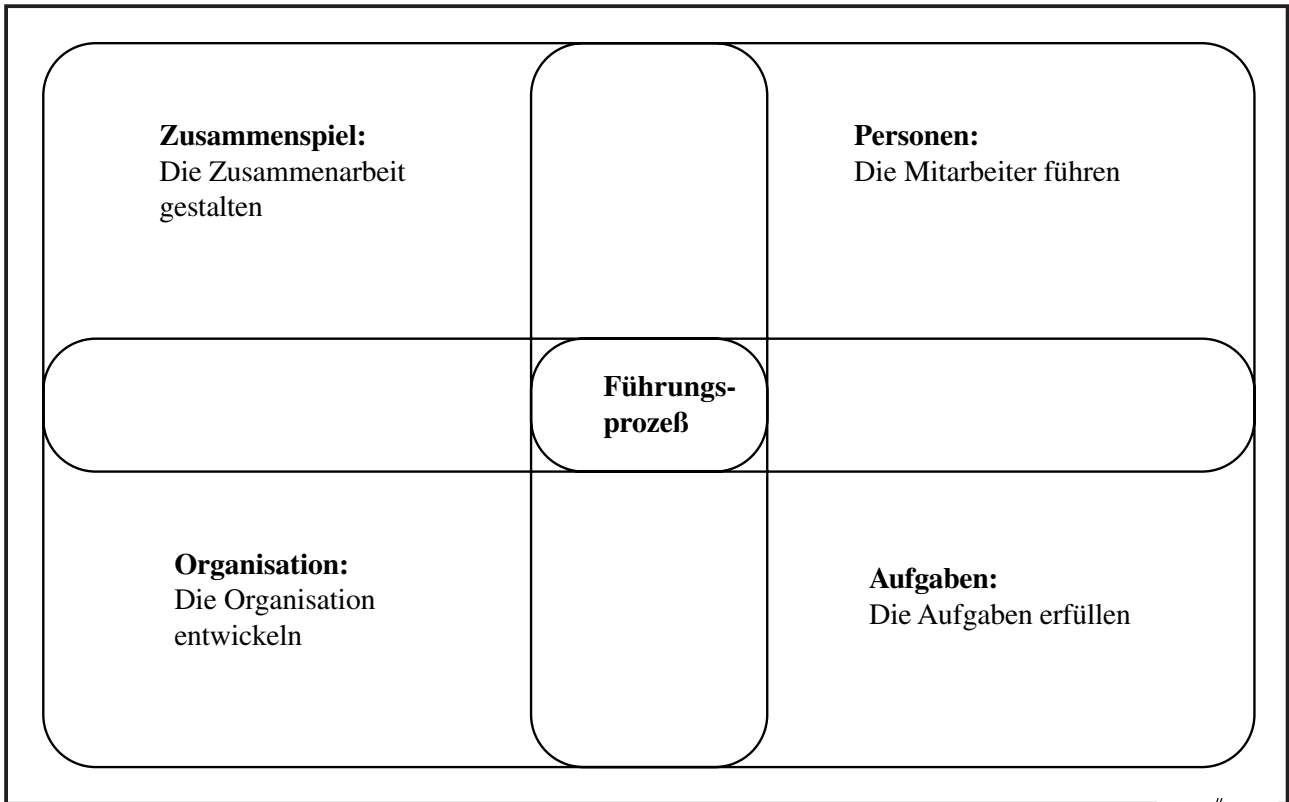


Abb. 64: Handlungsfelder der Führung und Zusammenarbeit

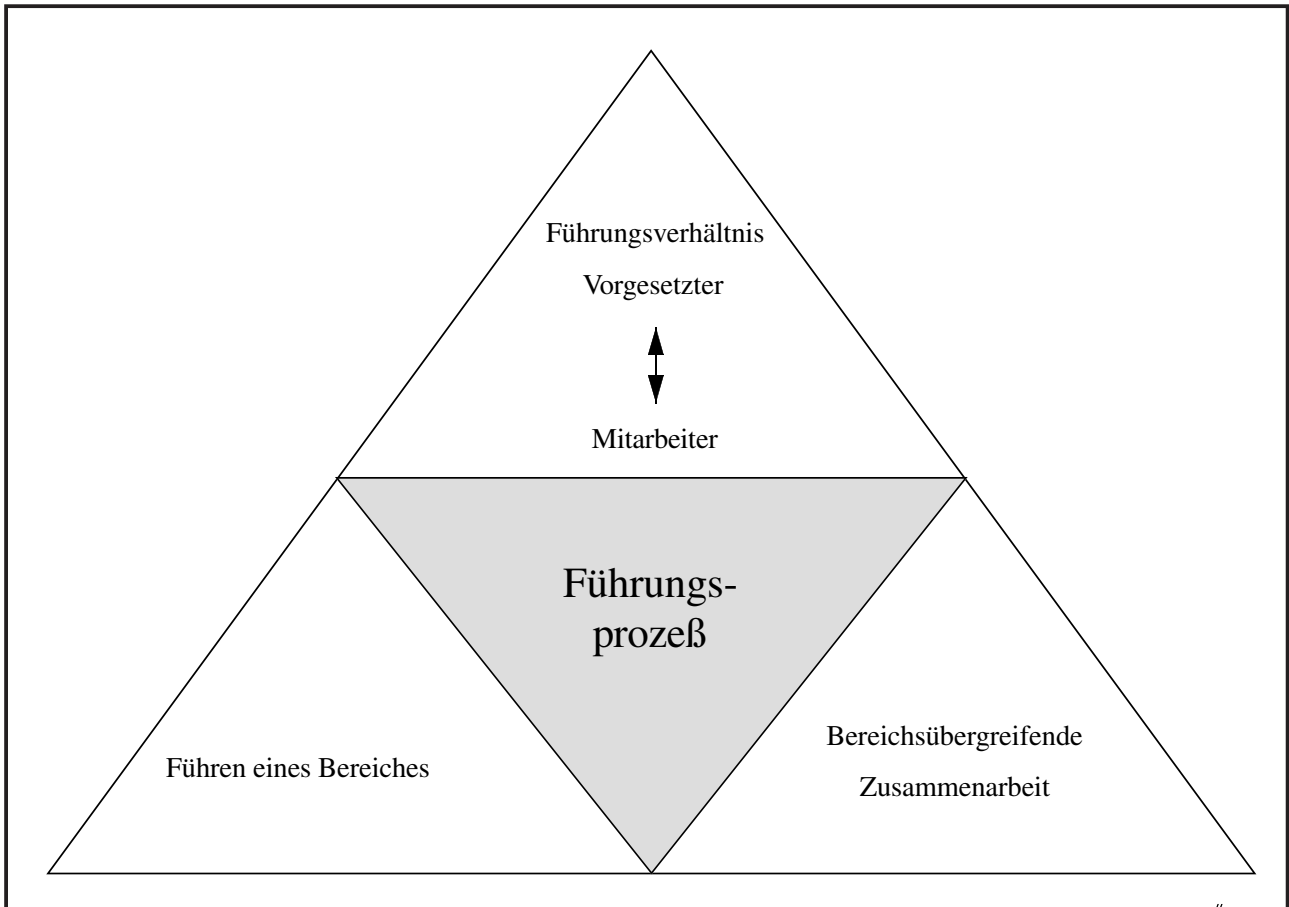


Abb. 65: Dimensionen der Führung

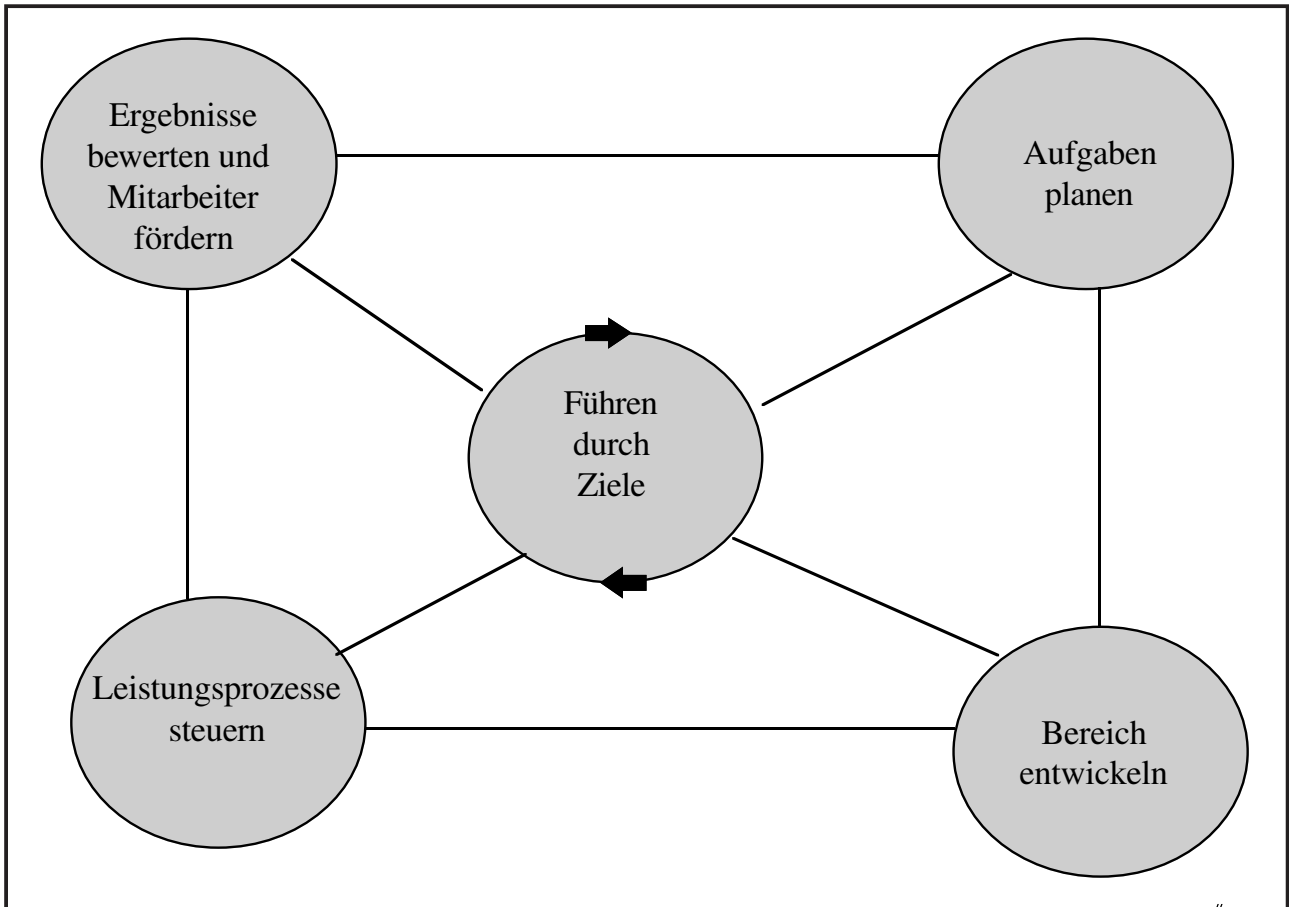


Abb. 66: Die erweiterte Dimension der Zielvereinbarung

Hier ein - sicherlich unvollständiger - Zielkatalog. Die konkrete Zielfestlegung muß aufgrund der Aufgabenstellung und der Notwendigkeit im Bereich erfolgen.

Denken Sie z. B. an

- marktorientierte Ziele:
 - Marktanteile
 - Auftragsvolumen
 - angestrebter Marktpreis und Umsatz
 - Reklamationen und Kundenzufriedenheit

Es gibt auch interne Kunden und Märkte!

- Produktivitätsziele:
 - Personaleinsatz
 - Maschinenlaufzeiten
 - Entwicklungs- und Fertigungszeiten
 - Mengenziele
- betriebswirtschaftliche Ziele:
 - Zielgewinn (Deckungsbeitrag)
 - Kosten
 - Rendite
 - Betriebsergebnis
 - Cash flow
 - Budget
- produktorientierte Ziele
 - Qualitätsstandards
 - Innovationen
 - Patente
 - Verbesserungsvorschläge

Auch ein „Konzept“ kann ein Produkt sein!

- bereichs- und mitarbeiterorientierte Ziele:
 - Qualifikationsstruktur
 - Fluktuation
 - Krankenstand
 - Ausbildungsplätze
 - Gezielte Mitarbeiterförderung (Rotationen, Aufgabenwechsel ...)
 - Führungskräftepotential

- **»Ich bin o.k. - Du bist o.k.«**
Rückmeldungen über persönliches Verhalten sind ein Angebot, mehr darüber zu erfahren, wie andere einen wahrnehmen. Sie sind keine objektiven Wahrheiten und keine Werturteile. Und: Sie betreffen nicht den Kern der Persönlichkeit, sondern deren Erscheinungsbild.
- **Beschreiben - nicht bewerten**
Wer Rückmeldung gibt, beschreibt seine Wahrnehmungen und Beobachtungen - also das, was ihm am anderen aufgefallen ist. Und er beschreibt, was das in ihm selbst auslöst: Gefühle, Empfindungen, Fragen, Überlegungen. Er fällt keine Werturteile, er macht keine Vorwürfe, er moralisiert nicht.
- **Immer zuerst positive Rückmeldungen**
Entweder positive und kritische Rückmeldungen oder gar keine - und die positiven immer zuerst! Es ist wichtig, daß sowohl der „Sender“ als auch der „Empfänger“ beide Dimensionen betrachten. Einseitigkeit führt immer zu Verzerrungen. Außerdem helfen positive Aspekte dem »Empfänger« Kritisches zu akzeptieren und zu „verdauen“.
- **Möglichst konkrete Rückmeldungen geben**
Mit Allgemeinplätzen und abstrakten Betrachtungen kann der „Empfänger“ nichts anfangen. Rückmeldungen sollten konkret und nachvollziehbar sein. Am besten ist es, wenn sie durch praktische Beispiele aus der gemeinsamen Arbeit untermauert werden können. (Aber: Nicht ein einzelnes Beispiel als »Drama« hochspielen!).
- **Jeder spricht für sich selbst**
Jeder spricht per »ich« und nicht per »man«. Der Feedback-Geber spricht den Empfänger direkt und persönlich an. Jeder bezieht sich auf seine eigenen Erfahrungen und Empfindungen.
- **Bei Störungen »Signal« geben**
Wer sich verletzt oder durch die aktuelle Situation verunsichert fühlt, teilt dies den anderen sofort mit, so daß darüber gesprochen werden kann.
- **Jeder ist für sich selbst verantwortlich**
Rückmeldungen sind keine Verdikte und keine Verpflichtungen, sondern Angebote zur Selbstüberprüfung. Der »Empfänger« entscheidet selbst, was er aufnehmen und annehmen sowie gegebenenfalls bei sich verändern will - und was nicht.
- **Strikte Vertraulichkeit**
Alles, was im Rahmen von persönlichem Feedback gesprochen wird, bleibt ausschließlich im Kreis der Anwesenden und wird nicht nach außen weitergetragen.

Abb. 68: 8 Regeln für persönliches Feedback
(vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. 1995, S. 262)

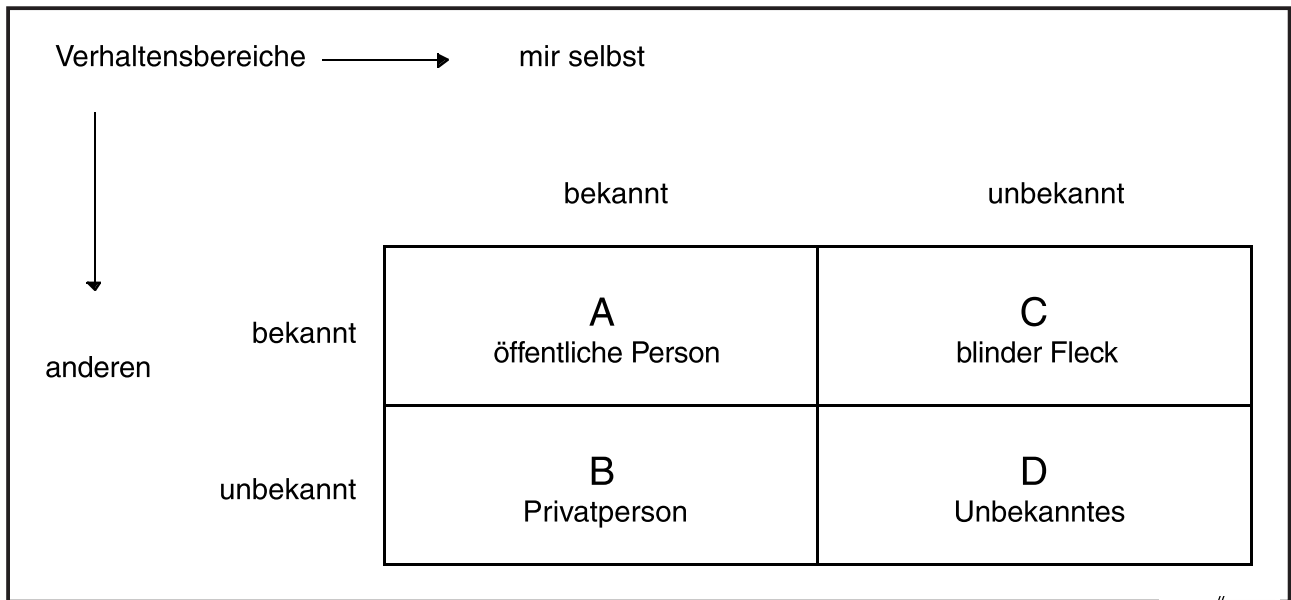


Abb. 69: Johari-Fenster (vgl. Luft, J. 1971)

Führungs- instrument	Zielrichtung Zweck	Förderung von Dialog, Infor- mation, Kommunikation, Vertrauen, Offenheit	Planung von Auf- gaben, Prozessen, Strukturen	Unterstützung der Unter- nehmens- führung/ strategische Ausrichtung	Personal- entwicklung, Personal- förderung	Normen u. Standards, Führungs- kultur	Beurteilung
Mitarbeitergespräch		XX	X		X	X	XX
Zielvereinbarungs- gespräch		X	XX	XXX	XX	X	XXX
Leistungsbeur- teilungsgespräch		X	X		X	X	XXX
Führungsgespräch		X	XX	XXX	XXX	X	XXX
Feedback im Team		XXX	X	X	XX	XX	
Regel-kommunikation (Jourfix, Walk-around, Infomedien)		XX	X	XX		X	
öffentliche Dokumentationen • Leistungsstandards • erreichte Ziele • Verbesserungsvorschläge		XX		XX		XX	
Einführung neuer Mitarbeiter		XXX	XX		XXX	XXX	XXX
Coaching		XXX	X		.XX	X	
Führungsgrundsätze		X		X		XXX	

Abb. 70: Bewertung ausgewählter Führungsinstrumente

Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeiter

von Personalabteilung an _____

Herr/Frau _____ wird am _____
die Arbeit in Ihrer Abteilung aufnehmen.

Erleichtern Sie unserem neuen Mitarbeiter die Orientierung in der für ihn fremden Umwelt. bedenken Sie bitte, daß die ersten Arbeitstage von besonderer Bedeutung für die Entwicklung des Arbeitsverhältnisses sind.

Diese Checkliste soll eine Hilfestellung für die notwendigen Vorkehrungen in den ersten Arbeitswochen des neuen Mitarbeiters sein. Als zusätzliches Hilfsmittel können Sie die Einführungsbroschüre »Ihr Arbeitsplatz bei MTU«, die der Mitarbeiter nach Vertragszusage erhält und die Personalinformationsmappe, die er am ersten Arbeitstag erhält, heranziehen.

Vorbereiten

- Arbeitsplatz vorbereiten (Maschinen/Anlagen, Betriebsmittel, Arbeitskleidung, Schreibtisch, Stuhl, Telefon, Bildschirm, Schlüssel, Schreibmaterial)
- geeigneten Mitarbeiter für die erste Betreuung auswählen
- Mitarbeiter über Person und Aufgabengebiet des neuen Mitarbeiters informieren
- Zeit für Begrüßung und erste Einführung freihalten
- Zusammenstellen des Informationsmaterials über das Aufgabengebiet

Bekannt machen

- mit dem direkten Vorgesetzten (Meister, Vorarbeiter, Gruppenführer, Einsteller, Gruppenleiter, Projektleiter)
- mit dem Mitarbeiter, der für seine Betreuung und Einarbeitung vorgesehen ist
- mit anderen Personen, mit denen er zu tun haben wird
- mit der zuständigen Sekretärin/Werkschreiberin
- mit dem nächsthöheren Vorgesetzten.

Informieren über

- Organisatorische Eingliederung der Abteilung und das Ziel der Abteilung
- Aufgabenstellung (z. B. anhand der Stellenbeschreibung)
- Art der Tätigkeit und Zusammenhang mit dem Endprodukt
- Pflicht zur Geheimhaltung
- Einsatz von Arbeitsmitteln (z.B. Datenverarbeitung, Meßmittel, Werkzeug)
- Bedienung und Wartung von Maschinen/Anlagen und Geräten
- Aufgaben von Mitarbeitern und Stellen, mit denen zusammengearbeitet wird
- interne Regelungen der Fachabteilungen
- Personalführung und Zusammenarbeit bei MTU
- Beurteilung nach der Probezeit und jährlichen Beurteilung
- Arbeitszeit, Pausen, Arbeitszeiterfassung, Schichtarbeit
- Verhalten bei Abwesenheit
(später kommen, früher gehen, Passierschein, telefonische Entschuldigung)
- Verhalten bei Krankheit

Abb. 71: Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeiter (MTU, 1986)

Orientieren über

- Organisationsplan und Werksplan
- Parkplatz
- Umkleieraum, Waschraum, Toiletten
- Schwarzes Brett
- Kantine, Essensmarken, Verkaufsstellen, Getränkeautomaten
- Münzfernsprecher für private Telefongespräche

Unterweisen in Arbeitssicherheit

- Unfallverhütungsvorschriften und interne Sicherheitsbestimmungen
- besondere Gefahrenquellen des Arbeitsplatzes
- Einrichtungen zur Unfallverhütung
- Arbeitsschutzkleidung, Schutzgeräte und Körperschuttmittel sowie hinweisen auf Folgen bei Nichtanwendung
- Verhalten bei Unfällen
- Verhalten bei Feuer und Gefahr
- Feuerlöscheinrichtungen
- Flucht- und Rettungswege
- betriebsärztlicher Dienst, Erste Hilfe, Sanitätsstellen

Nach einigen Wochen sollten Sie ein weiteres Gespräch mit dem Mitarbeiter führen. Sie sollten dabei mit dem Mitarbeiter eingehend über seine Eindrücke am Arbeitsplatz, mögliche Probleme bei der Einarbeitung, über die Aufgabenstellung und eventuelle Perspektiven sprechen. Vermitteln Sie dem Mitarbeiter, daß Sie für ihn als Vorgesetzter **der** Gesprächspartner sind.

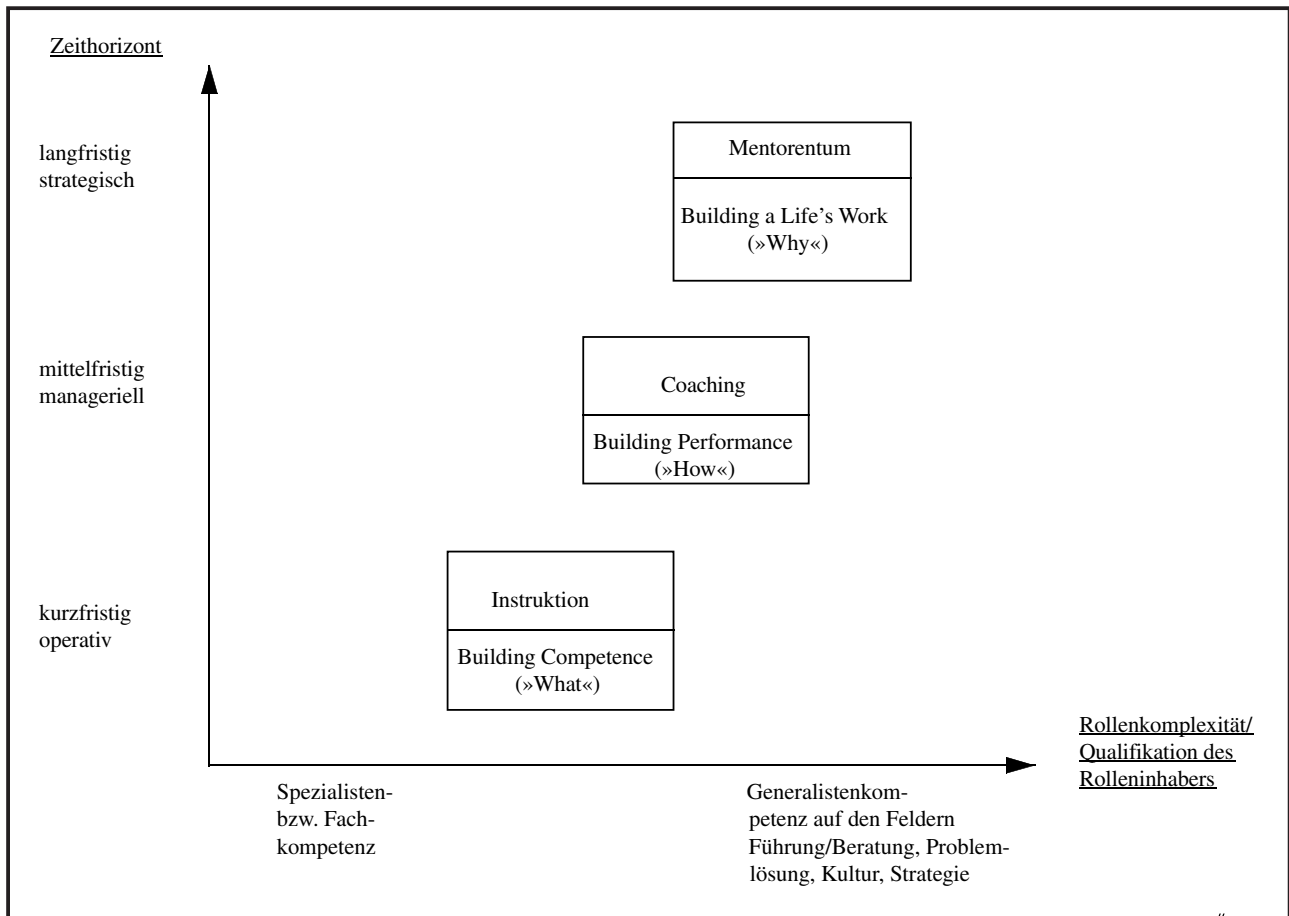


Abb. 72: Klassifizierung unterstützender Beziehungen
(Sattelberger, T. 1990, S. 364 ff.)

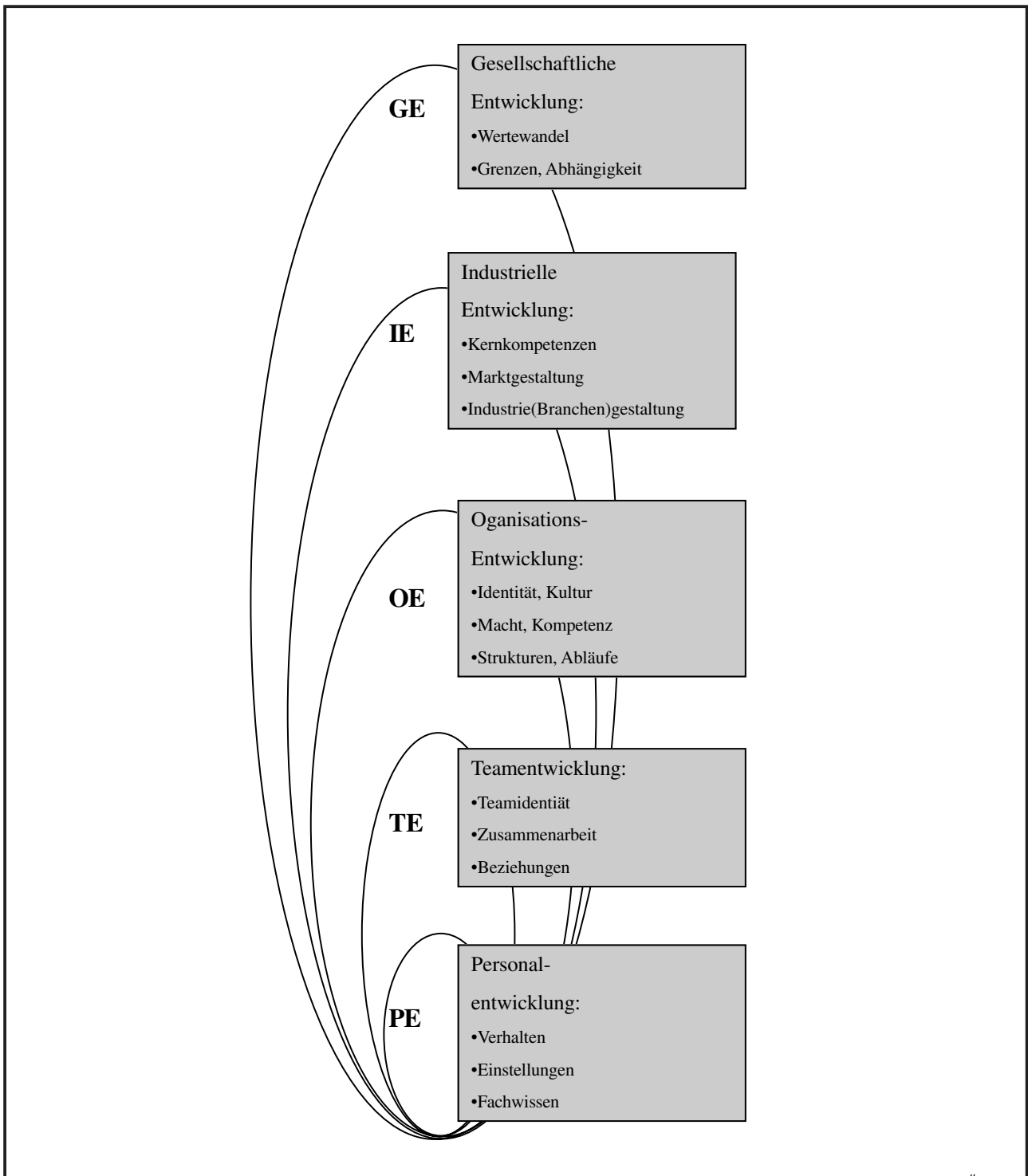
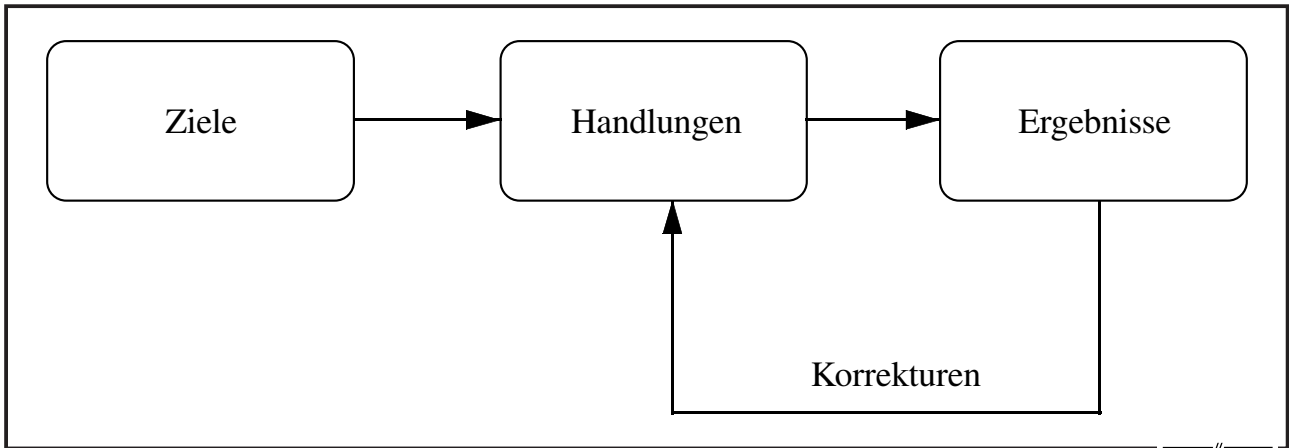


Abb. 73: Vom individuellen zum organisationalen Lernen
 (in Anlehnung an: Braune-Krickau, M./Kemm, R. 1995)



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 74: Anpassungslernen bzw. »single-loop learning«
(vgl. Argyris, C./Schön, D. A. 1978)

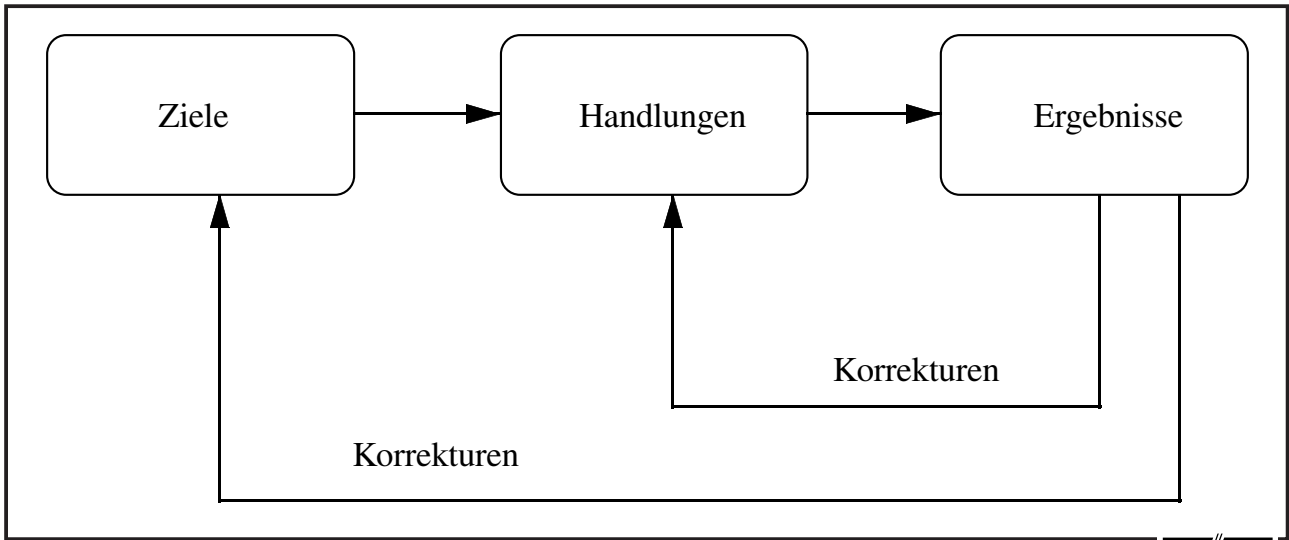


Abb. 75: Veränderungslernen bzw. »double-loop learning«
(vgl. Argyris, C./Schön, D. A. 1978)

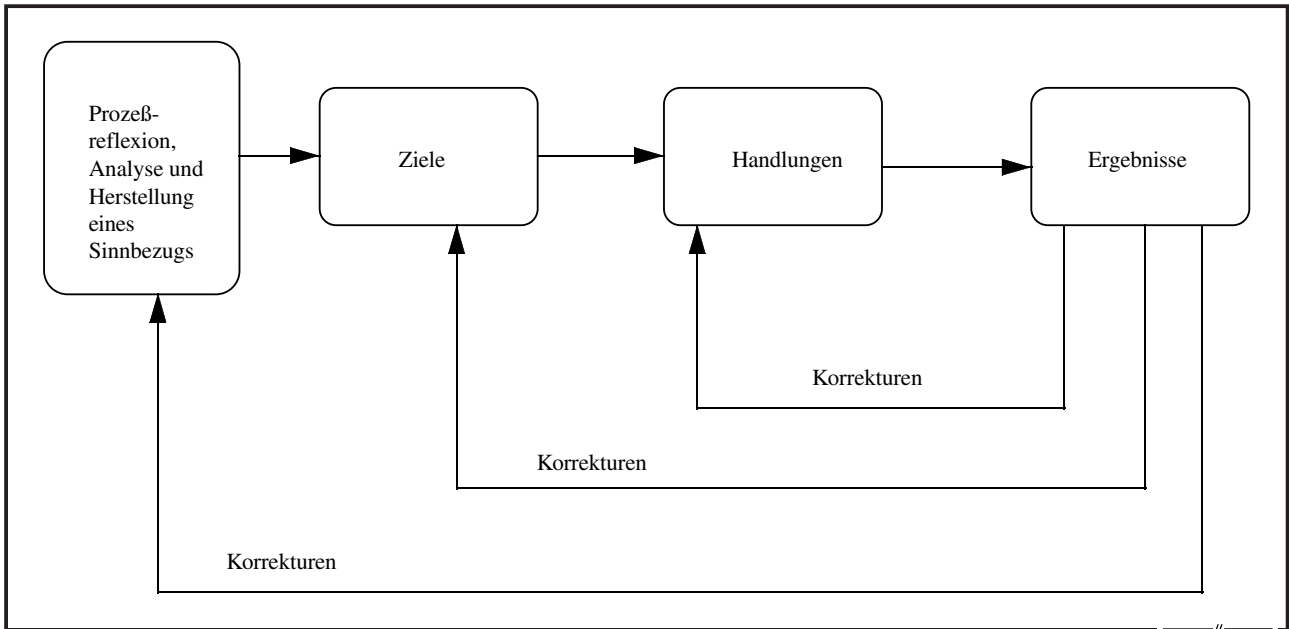


Abb. 76: Prozeßlernen (vgl. Argyris, C./Schön, D. A. 1978)

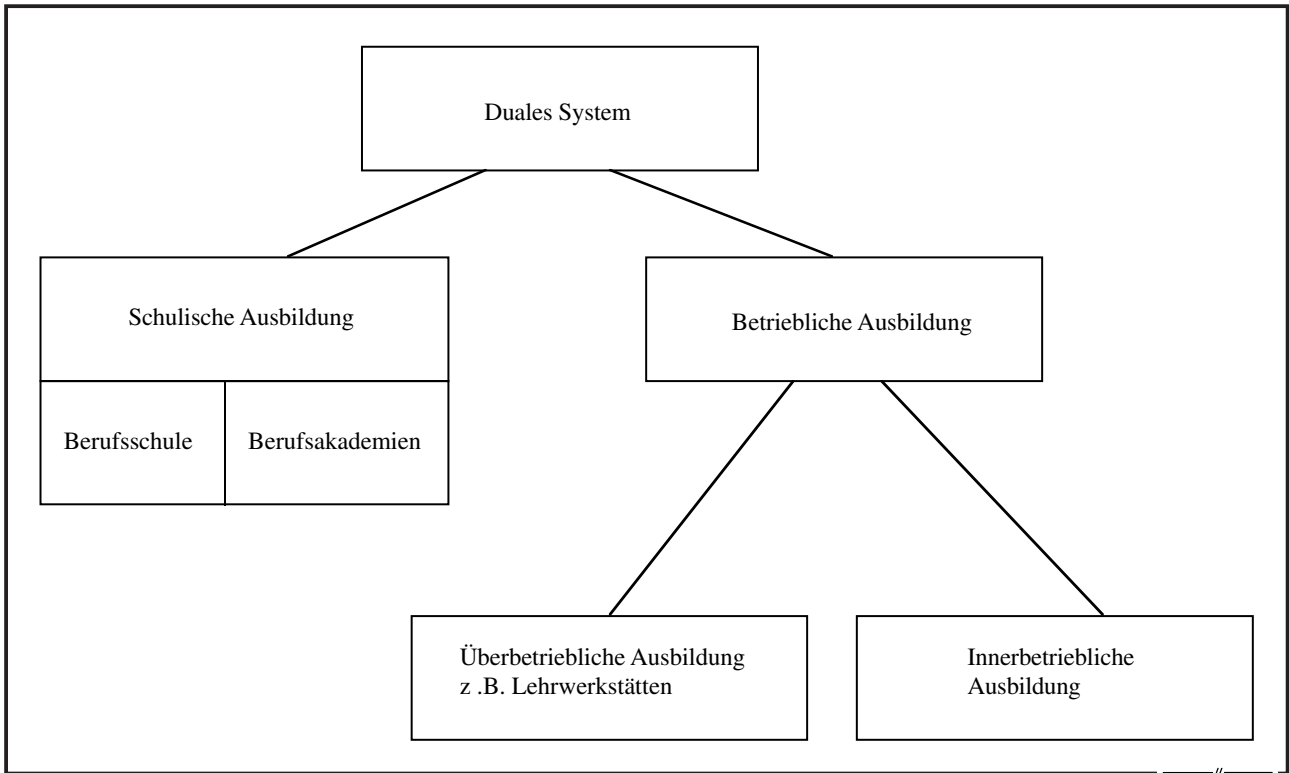


Abb. 77: Das Duale System

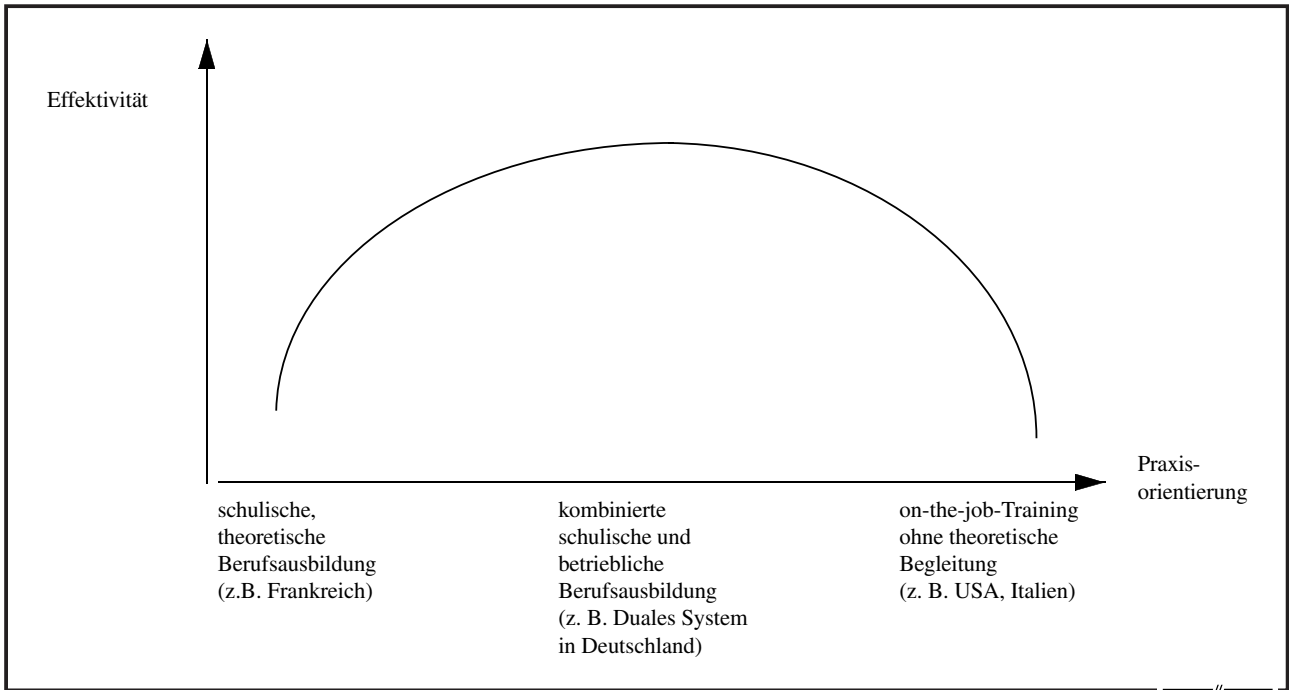


Abb. 78: Die Effektivität von Berufsbildungssystemen

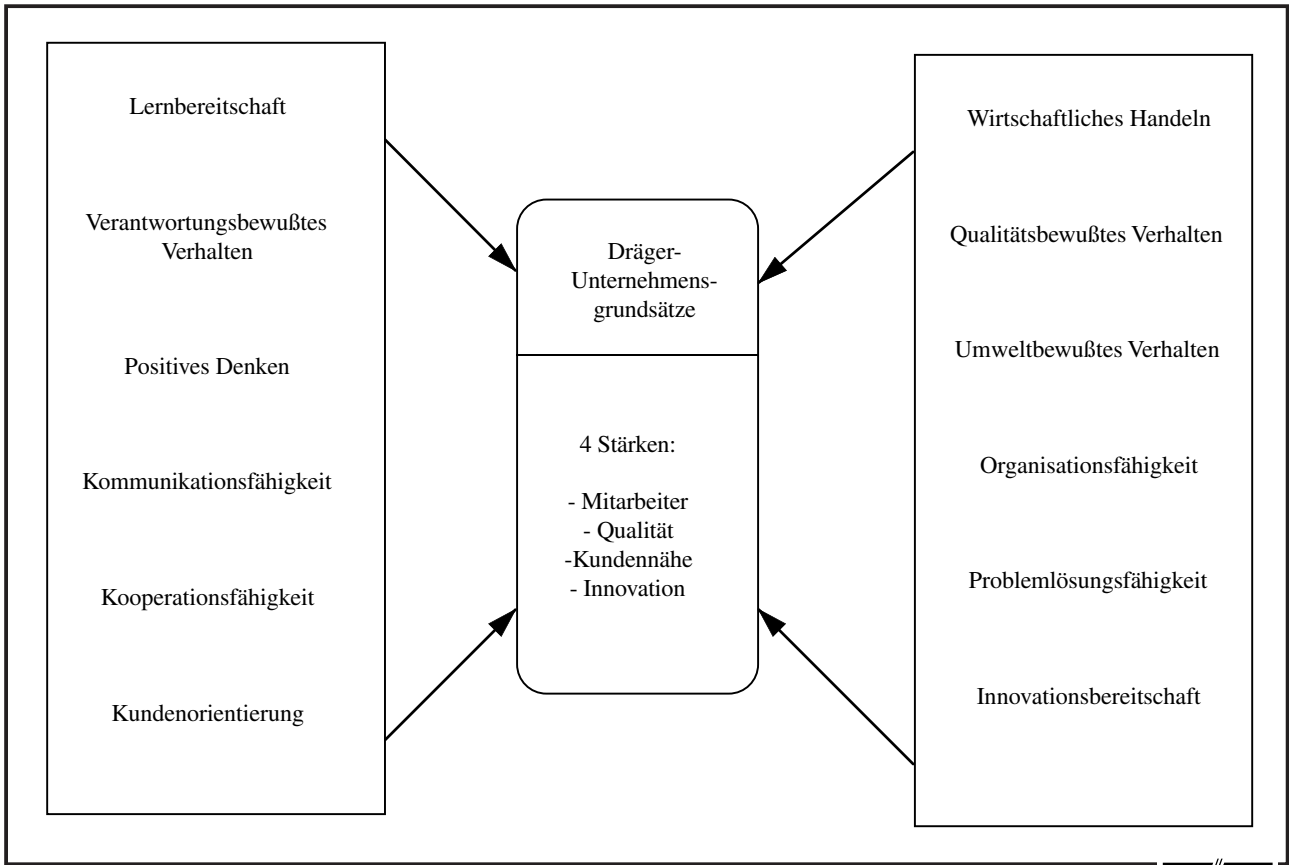


Abb. 79: Die 12 Dräger-Schlüsselqualifikationen

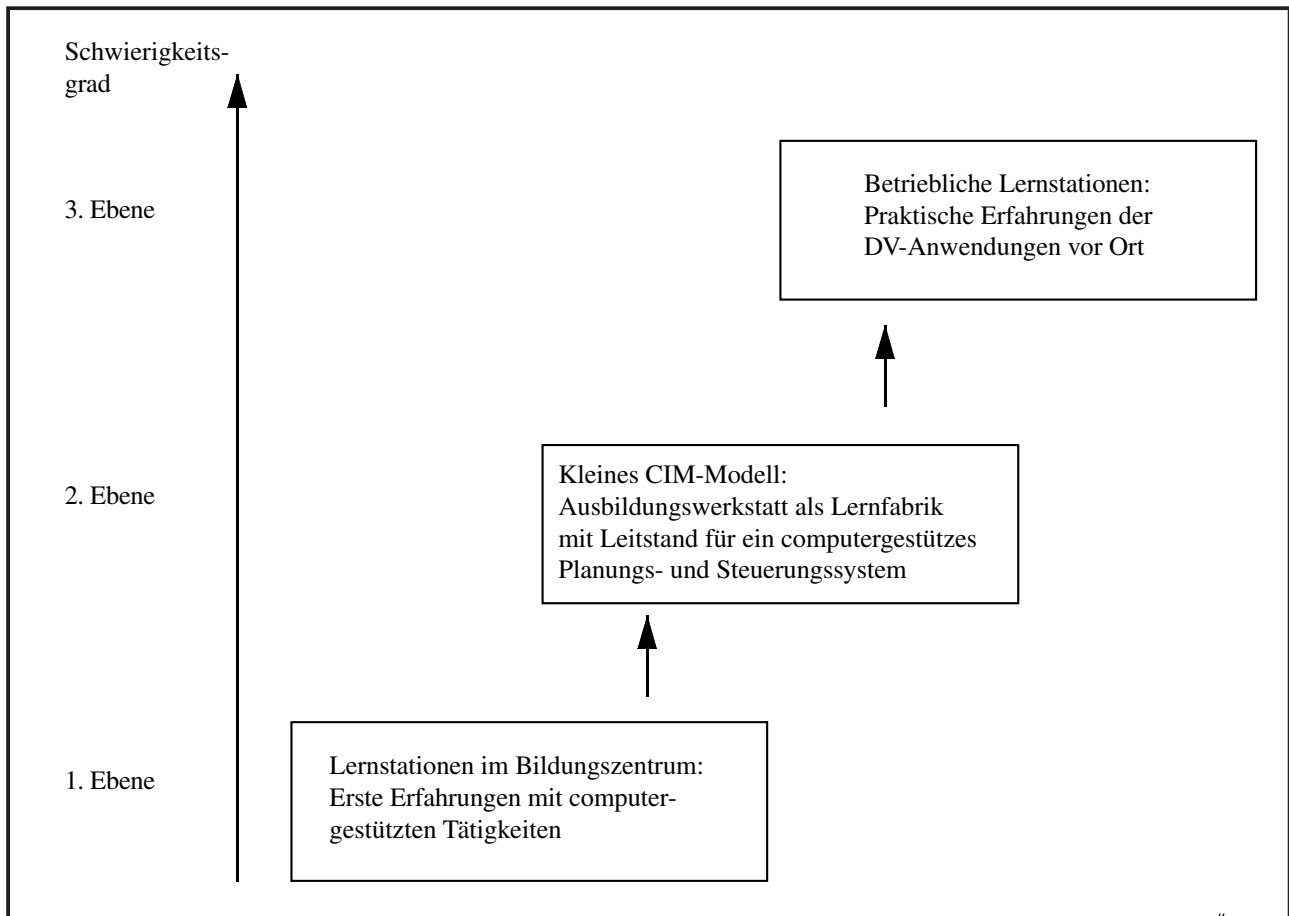


Abb. 80: Ebenen des computerunterstützten Lernens
(in Anlehnung an: Nowak, H. 1993)

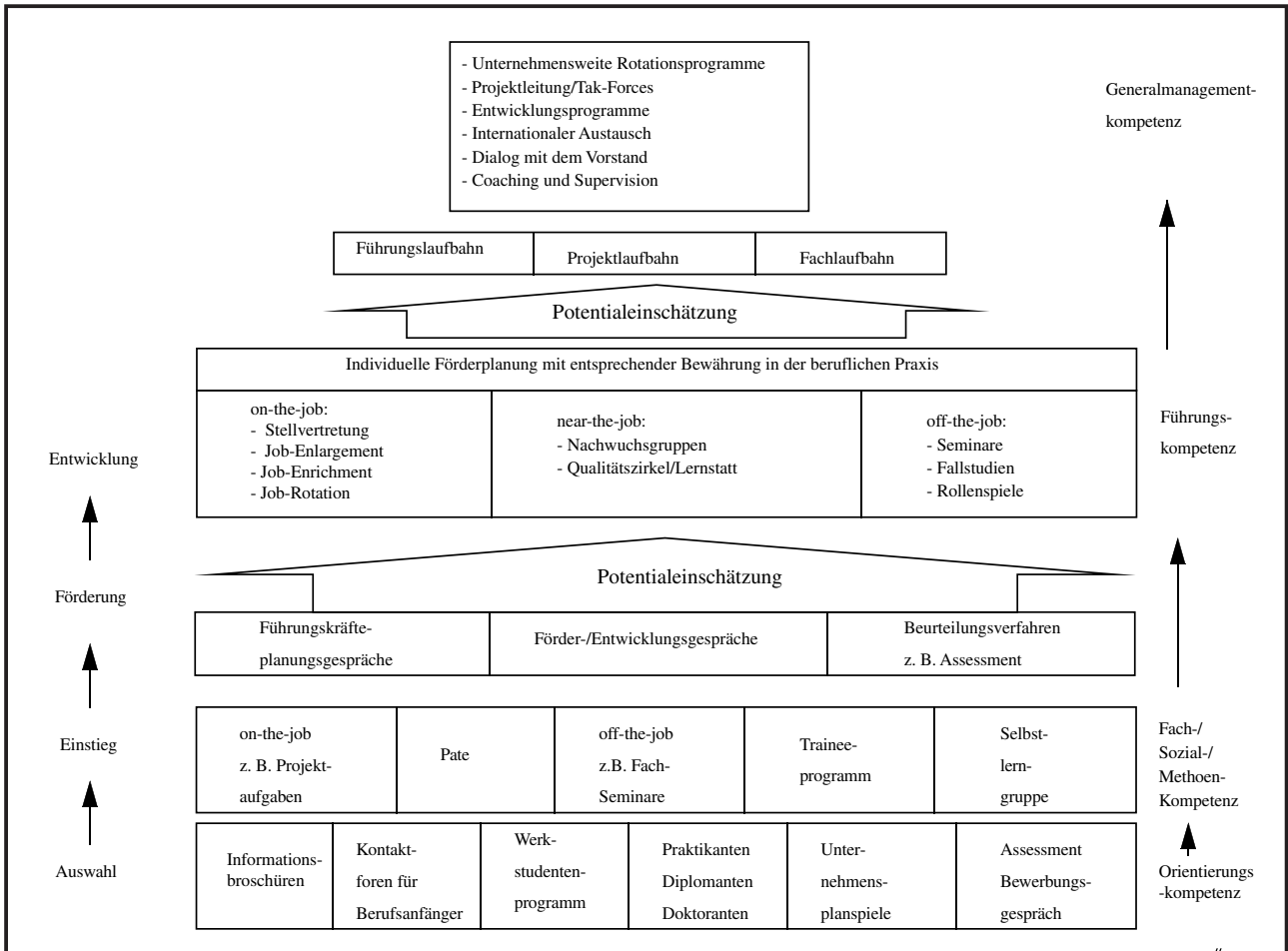
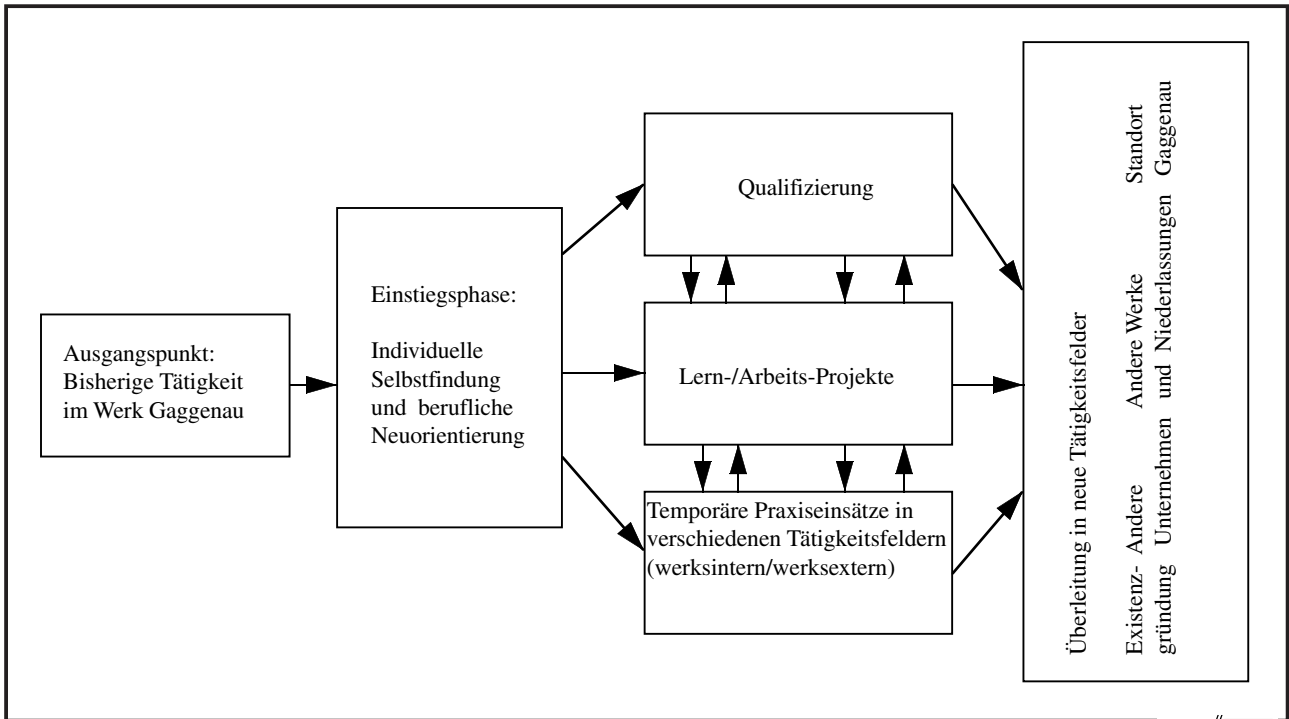


Abb. 81: Modell für ein Gesamtsystem der Personalentwicklung (in Anlehnung an: Sattelberger, T. 1992)



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 82: Das Konzept der Mitarbeiter-Entwicklungs- und Vermittlungs-Initiative Werk Gaggenau, Daimler-Benz AG

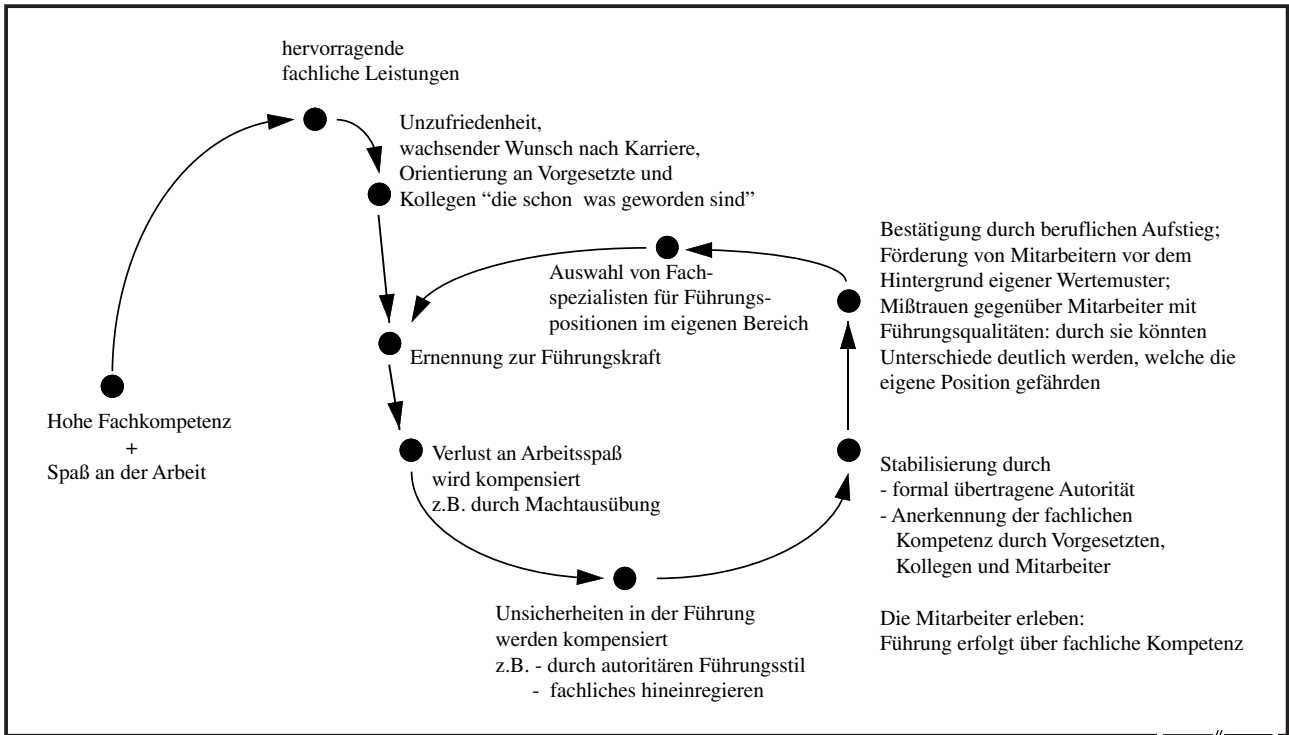


Abb. 83: Dramaturgie der Fachspezialistenentwicklung

Fachliches Potential	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fachliche Breite und Flexibilität ◆ Expertenwissen, spezielle Fähigkeiten ◆ Produkt-/Branchen-/Markterfahrung ◆ Lernfähigkeit und Lernbereitschaft ◆ Interdisziplinäre Orientierung
Strategische Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Visionäres Denken, Kreativität ◆ Gespür für Entwicklungen ◆ Vernetztes Denken ◆ Konzeptionelle Fähigkeiten ◆ Analytische Fähigkeiten
Unternehmerische Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Markt- und Wettbewerbsorientierung ◆ Ausrichtung am Kunden ◆ Ergebnisorientierung ◆ Gestaltungswille ◆ Zielorientiertes, konsequentes Handeln ◆ Entscheidungsvermögen ◆ Verantwortlichkeit im Handeln ◆ Risikobereitschaft
Führungs-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Schaffen von Orientierung ◆ Motivations- und Überzeugungskraft ◆ Delegationsvermögen ◆ Koordinations- und Integrationsfähigkeit ◆ Geben und Annehmen von Feedback ◆ Entwickeln von Mitarbeitern ◆ Durchsetzungsvermögen ◆ Glaubwürdigkeit
Soziale und interkulturelle Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Einfühlungsvermögen ◆ Offenheit/Wertschätzung für andere(s) ◆ Interkulturelle Sensibilität und Lernbereitschaft ◆ Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit ◆ Teamfähigkeit ◆ Bewältigung von Konflikten ◆ Fairneß und Verlässlichkeit
Veränderungs-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Infragestellen des Bestehenden ◆ Offenheit für Neues ◆ Kraft zum Aufbruch ◆ Planen und Steuern von Prozessen ◆ Durchstehvermögen
Innere Unabhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Zivilcourage ◆ Mut zur Unbequemlichkeit ◆ Eigenständiges Urteilen und Handeln ◆ Selbstmotivation ◆ Emotionale Stabilität u. Belastbarkeit ◆ Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit

Abb. 84: Kriterien für General-Management-Kompetenzen
(vgl. *Daimler-Benz AG* (Hrsg.) 1996)

	Future Search (Weisbord)	Real Time Strategic Change (Dannemiller Tyson Ass.)	Open Space (Owen)
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> ● Systemweite Strategieentwicklung=> Zukunft 	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategieumsetzung ● Systemveränderung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Thema bewegen
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> ● unterschiedliche und potentiell konfliktäre Gruppen ● System in einen Raum holen ● feste Arbeitsschritte: <ol style="list-style-type: none"> 1) Rückblick Ereignisse Trends, Entwicklungen, die Gegenwart und Zukunft bestimmen <ul style="list-style-type: none"> - individuell, personenbezogen - Organisation - global 2) Gegenwärtiges Landschaftsbild prouds and sorries, mind maps 3) Ideale Zukunftsszenarien (5-20 Jahre) 4) Gemeinsamkeiten <ul style="list-style-type: none"> - common grounds - shared vision 5) Aktionspläne 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alle Mitarbeiter der Organisation oder repräsentativer Ausschnitt ● unternehmensweite Ausrichtung: <ul style="list-style-type: none"> - Mission - Vision - Strategy ● Neue Wege und Werte aufzeigen: wie Organisation anders arbeiten könnte: Erlebnisorientiert ● Designschritte: DxVxF: Dissatisfaction Vision First steps ● Simultanes planen und umsetzen ● Erzeugen eines „common data base“ ● Theoriegeleitet: <ul style="list-style-type: none"> - strat. Planungsmodell (Peter Drucker) - DxVzxF - Arthritic theory ● Keine Einzelveranstaltung, Beginn eines Veränderungsprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> ● Konferenzmodell ● interessengeleitete, selbststeuernde Gruppen komplexe, konfliktäre Themen in kurzer Zeit voranbringen Nebeneffekt: „Wir“-Gefühl, Energie ● Spielregeln <ul style="list-style-type: none"> - wer immer kommt: es sind die Richtigen - wann immer es anfängt: es ist die richtige Zeit - was immer passiert: es war das einzige, was passieren konnte - wenn es vorbei ist, ist es vorbei; wenn nichts mehr zu sagen ist, gehe weiter - wenn du nichts mehr lernen oder beitragen kannst, gilt das „Gesetz der zwei Füße“
Rahmen	<ul style="list-style-type: none"> ● 64-72 TN (8x8) ● 2-3 Tage ● Steuergruppe (8-10 Schlüsselpersonen) 	<ul style="list-style-type: none"> ● bis 2200 TN realisiert ● 2-3 Tage ● Design Group (microcosm of the organization) 	<ul style="list-style-type: none"> ● TN-Zahl unbegrenzt ● 1/2 -3 Tage ● nach Möglichkeit ein „Rückzugsraum“

Abb. 85: Großgruppenansätze (vgl. Weisbord, M. R./Janoff, S. 1995; Owen, H. 1995; Jacobs, R. W. 1994)

Der richtige Mann? Die richtige Frau?	Wer ist Auftraggeber? Hat er/sie die Verantwortung, die Kompetenzen? Wer verfügt über das Budget?
Anlaß/Problem pausibel?	Ist alles nachvollziehbar oder steckt mehr dahinter?
Unterschiede?	Wo sind Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Gegensätze in der Einschätzung der Situation und der Teammitglieder unter sich?
Was lief vorher?	Wer hatte Nutzen von bisheriger Situation? Was ist bisher vergeblich versucht worden? Welche wiederkehrenden Muster sind erkennbar? Welches Image hat Projekt heute?
Was läuft sonst noch?	Welche Projekte haben ähnliche Aufgabenstellung - ggf. in anderen Bereichen oder Organisation? Wo ist eine Vernetzung erforderlich?
Wer ist betroffen?	Wer ist an einer Veränderung interessiert, wer wünscht eher die Beibehaltung des Status quo?
Was soll herauskommen?	Was soll anders sein als heute? Wie läßt sich das Ergebnis messen? Welche verdeckten Erwartungen gibt es?
Was darf nicht passieren?	Wann scheitert Projekt?
Was darf man machen?	Welche Vorgehensweise wird bevorzugt, was ist bereits angedacht?
Gut versorgt?	Sind alle Mitglieder teamfähig? Genügend Sachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz vorhanden? Sachmittel, Budget?
In welcher Zeit?	Wie realistisch sind bestehende Zeitvorgaben?

Abb. 86: Leitfaden zum Auftrag und zur Zielsetzung
(nach Doppler, K./Lauterburg C. 1995)

Professionelle Organisationsentwicklung arbeitet vor dem Hintergrund der folgenden Leitlinien:

- **Ganzheitliche Perspektive**

Organisationen sind offene soziale Systeme mit eigenen Gesetzmäßigkeiten, Werten, Geschichten und Kulturen. Nachhaltige Veränderungen können nur unter Einbezug und Beachtung aller Faktoren und Zusammenhänge erreicht werden.

Organisationsentwicklung orientiert sich daher an einer ganzheitlichen Sichtweise, die Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit als Teile eines Ganzen betrachtet. OE-Arbeit beachtet die Vernetzungen, Wirkungszusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten von sozialen Systemen.

- **Zielsetzung**

Die beiden Ziele der Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und der Qualität des Arbeitslebens sind gleichrangig und interdependent.

- **Inhalt**

In Organisationsentwicklungs-Projekten werden die aktuellen, konkreten Fragen und Probleme der täglichen Arbeit auf allen Unternehmensebenen und in allen Unternehmensbereichen bearbeitet. Sie setzen Veränderungen in Gang, die zur Existenzsicherung und Überlebensfähigkeit des Unternehmens notwendig sind.

Die Inhalte der OE-Arbeit können unternehmenspolitische, strategische, operationelle oder sein. In der Regel erfordert die Bearbeitung dieser Problemkreise eine organisatorische Fragen Diagnose und Reflexion der in der Organisation herrschenden Werte, Normen und Machtkonstellationen.

Menschliche und soziale Aspekte einer Problemlösung (Beziehungen, Konflikte, Motivation, Persönlichkeitsentwicklung) werden gleichwertig und in Verbindung mit den Sachfragen bearbeitet.

- **Kontrakt**

Grundlage eines Organisationsentwicklungs-Projektes ist ein klarer Kontrakt zwischen den Auftraggebern, den Beteiligten und den Beratern. Er regelt die Rollen in der Zusammenarbeit, die Ziele, die Rahmenbedingungen, die Verantwortung und sorgt für Transparenz und Verbindlichkeit.

- **Beteiligung der Betroffenen**

Tragfähige Lösungen und nachhaltige Veränderungen müssen breit abgestützt sein. Durch eine sinnvolle Beteiligung der Betroffenen in allen Phasen des Organisationsentwicklungs-Projektes wird die Qualität und die Akzeptanz der Lösungen gesteigert. Die Betroffenen werden vor allem durch aktive Mitwirkung, offene Information und Kommunikation in den Prozeß einbezogen.

- **Information und Kommunikation**

Ein wesentliches Element im Organisationsentwicklungsprozeß ist der offene Informations- und Meinungsaustausch zwischen Personen und Gruppen in Sach-, Verhaltens- und Wertefragen. Durch die regelmässige Rückkopplung von Ergebnissen, Erkenntnissen und Erfahrungen an die Betroffenen wird Transparenz und Vertrauen aufgebaut.

- **Unterstützung des Führungsprozesses**

OE-Arbeit unterstützt den Führungsprozeß einer Organisation. Organisationsentwicklungs-Projekte werden von den Macht- und Entscheidungsträgerinnen und -trägern in Gang gesetzt, gesteuert und getragen. Die Akzeptanz und Unterstützung dieses Führungsanspruchs steht nicht im Widerspruch zum partizipativen Vorgehen, sondern ist Ausdruck der ganzheitlichen, realitäts- und ergebnisorientierten Veränderungsstrategie.

- Die bewußte Auseinandersetzung mit den bestehenden Entscheidungs- und Machtstrukturen bildet einen wichtigen Teil der OE-Arbeit und führt zu Veränderungen des Führungsverständnisses und der Führungskultur einer Organisation.

Abb. 87: Kriterien professioneller Organisationsentwicklung (GOE 1990)

Flucht	<ul style="list-style-type: none"> • Fluktuation • Krankenstand • Absenzen
Destruktion	<ul style="list-style-type: none"> • Absinken der Leistung • Mangelnde Qualität
Spiele	<ul style="list-style-type: none"> • Verschweigen von Fehlern • Informationszurückhaltung • Informationsverzerrung • Heroisierung der Vergangenheit • Dienst nach Vorschrift • Papierkrieg • Intrigen • Schadenfreude
Innere Emigration	<ul style="list-style-type: none"> • Passivität • Bewegung nur auf Druck
»Rationalität«	<ul style="list-style-type: none"> • Intensives Nachfragen nach Gültigkeit der Daten • »Mißverständnisse« • Betonen von Nebensächlichkeiten oder potentiellen Gefahren • Kommissionen bilden

Abb. 88: Signale für Widerstand

Lohn/Gehalt	Werden direkte Einkommenseinbußen oder andere, indirekte finanzielle Nachteile erwartet?
Sicherheit	Wird ein Wechsel oder gar der Verlust des Arbeitsplatzes befürchtet - oder werden andere unkalkulierbare Risiken gesehen?
Kontakt	Drohen gute persönliche Beziehungen - zum Vorgesetzten, zu Kolleginnen und Kollegen, zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - verlorenzugehen? Ist in der neuen Situation der Zwang zur Zusammenarbeit mit besonders schwierigen oder unangenehmen Menschen zu befürchten?
Anerkennung	Bestehen Befürchtungen, in der neuen Arbeitssituation fachlich oder persönlich überfordert zu sein oder nicht mehr über die Mittel zu verfügen, die notwendig sind, um die Aufgabe erfolgreich zu erfüllen? Ist die neue Aufgabe oder der neue Arbeitsort mit einem schlechten Ruf im Hause behaftet?
Selbständigkeit	Ist der Verlust von Entscheidungsbefugnissen oder persönlichem Handlungsspielraum zu befürchten? Bestehen in der heutigen Situation aufgrund persönlicher Beziehungen indirekte Einflußmöglichkeiten, die in Zukunft nicht mehr gegeben wären?
Entwicklung	Was für Lernbedürfnisse und Karriere-Ambitionen liegen vor? Was für Möglichkeiten sind in der heutigen Situation gegeben - und wie ist die zukünftige Konstellation diesbezüglich einzuschätzen?

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 89: Hintergründe des Widerstandes
(Doppler, K./Lauterburg, C. 1995, S. 298)

1. Es gibt keine Entwicklung ohne Widerstand!

Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren (scheinbares) Ausbleiben ist Anlaß zur Beunruhigung.

2. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft!

Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich.

3. Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!

Denkpausen einschalten - nochmals über die Bücher gehen, Prozeß reflektieren.

4. Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!

Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben) Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen) Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen).

- Informationsfilterung, Informationszurückhaltung, Informationsüberflutung (z. B. weitschweifig, ausführlich, ermüdend informieren);
- Informationsverzerrung, -verfälschung, -fälschung, geschönte, gezielte Situationsbeschreibung;
- Lügen bzw. Falschmeldungen verbreiten (und dann widerrufen oder dementieren: »etwas bleibt immer hängen«), Glaubwürdigkeit in Zweifel ziehen/bestreiten;
- Vernichtung von Unterlagen, Falschablagen, Daten »verschwinden« lassen;
- Halbwahrheiten verbreiten, Wahrheiten dosiert aussprechen (nicht »die ganze Wahrheit«); Versuchsballons steigen lassen; Ausreden, Ausflüchte, Entschuldigungen;
- geschickte Informationspräsentation (z. B. hinsichtlich: Reihenfolge, Einbettung, Medien, Kanäle, Sender ...);
- Verbindungs- u. Kommunikationsmöglichkeiten kappen, erschweren, behindern; sich oder jemand abschotten;
- Einflußnahme auf die Gestaltung von Beschlüssen, Berichten oder Protokollen; vorbereitete Formulierungen scheinbar spontan vorschlagen;
- Fachjargon, Spezialausdrücke, Fremdsprachen einsetzen (um einzuschüchtern, zu bluffen, sich unangreifbar zu machen);
- durch irrelevante Informationen andere ablenken, täuschen, irreführen oder in Sicherheit wiegen; Nebenkriegsschauplätze eröffnen und damit Zeit und Energie binden, Verwirrung stiften (»Nebelwerfer«), Doppelzüngigkeit;
- Gerüchte (Tratsch & Klatsch) verbreiten, am »office schmoozing« sich beteiligen, Anspielungen oder Andeutungen machen, von denen man sich aber jederzeit wieder distanzieren kann (»falsch verstanden«, »aus dem Zusammenhang gerissen«) ...

Abb. 91: Beispiele der Informationskontrolle im Rahmen mikropolitischer Techniken im Unternehmen (Neuberger, O. 1990, S. 269 ff).

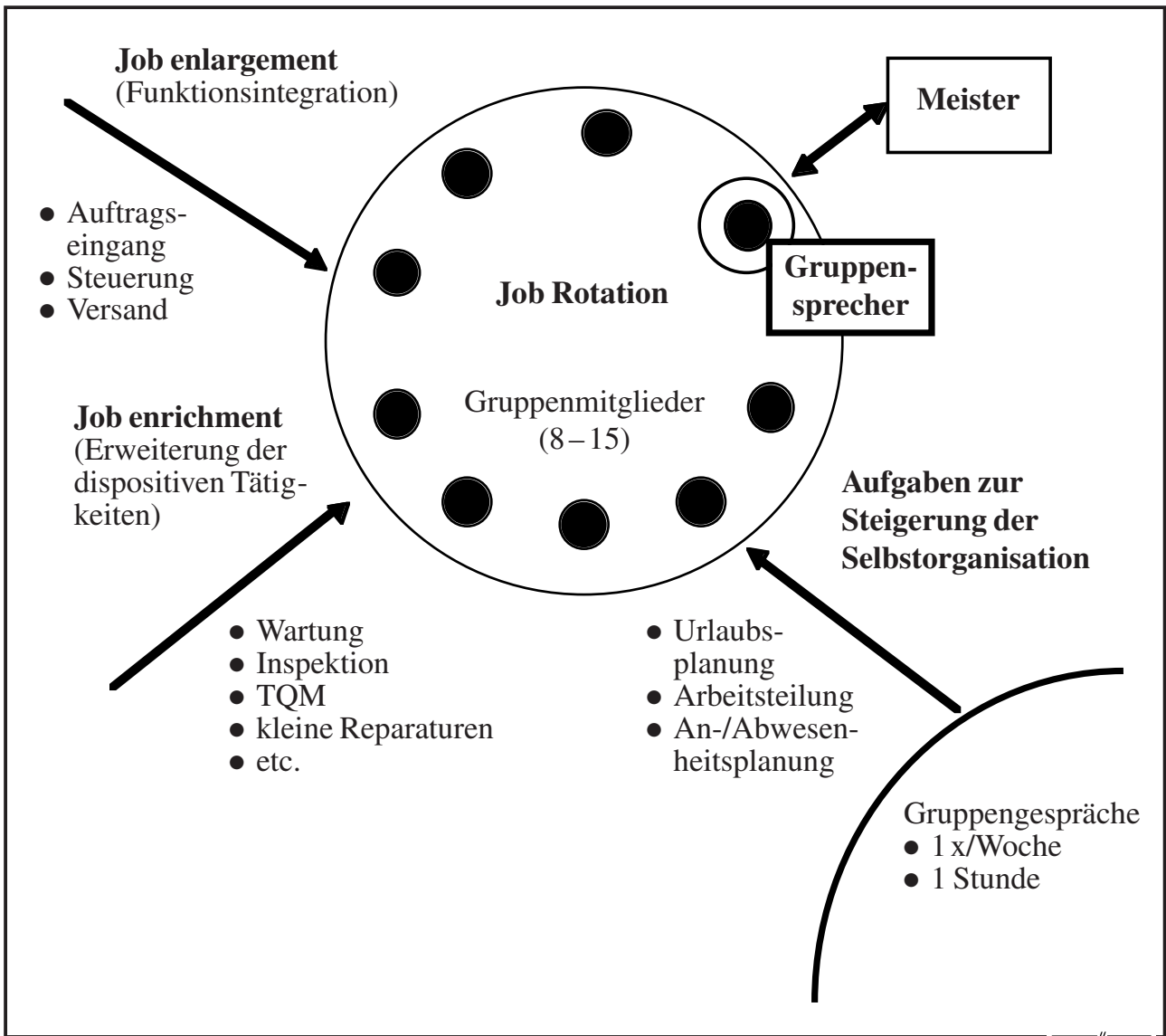


Abb. 92: Gruppenmodell (in Anlehnung an Stürzl, W. 1994, S. 124ff.)

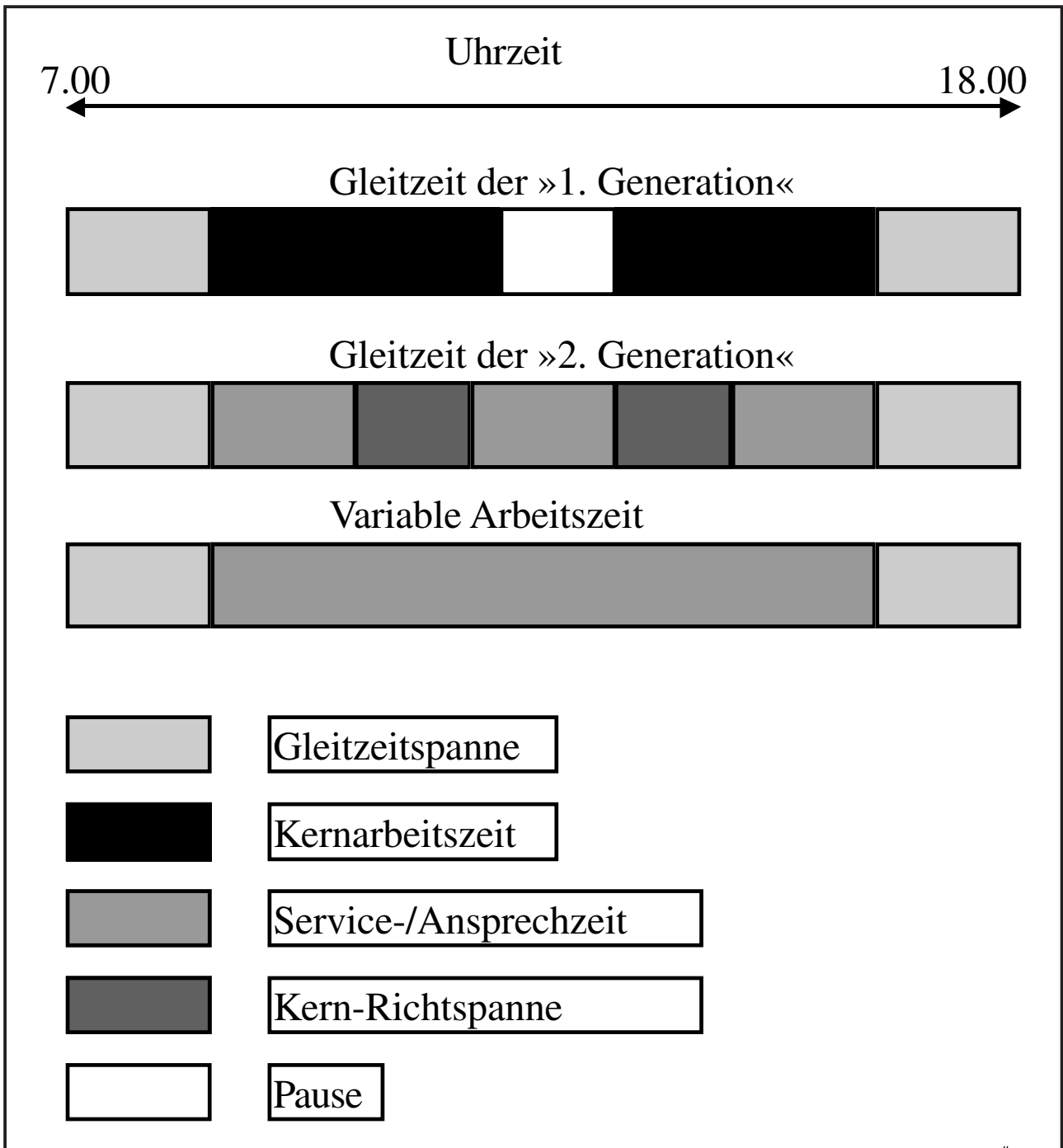


Abb. 93: Modell der gleitenden Arbeitszeit (vgl. Kutscher, J. 1995, S. 506)

Kriterien	Ausprägungsformen
IRWAZ	1 Std./Woche bis >40 Std./Woche
Anzahl Arbeitstage	1 AT/Woche bis 6 AT/Woche
tägliche Arbeitszeit	1 Stunde bis \geq 10 Stunden
täglicher Arbeitsbeginn/-ende	fest/variabel mit Abstimmung/variabel
Anzahl Schichten	1 Sch./AT bis 4 Sch./AT
Schichtorganisation	bündig/überlappend/versetzt/getrennt/gespreizt
Schichtwechsel	kein Wechsel/alle 2-3 Tage/wöchentlich/monatlich
Anzahl Pausen	0 Pausen/AT bis >3 Pausen/AT
Pausendauer	5 min. bis > 60 min.
Pausendurchfahren	nein/mannlos/Engpaßbereiche/versetztes Ablösen
Anpassung Auftragslage	nein/begrenzt/in Stufen/feingradig möglich
Jahres-/Lebensarbeitszeit	durchgehend/unterbrochen/verkürzt

Abb. 94: Überblick über die Möglichkeiten der Flexibilisierung (vgl. Kämmerle, W. 1995, S. 2)

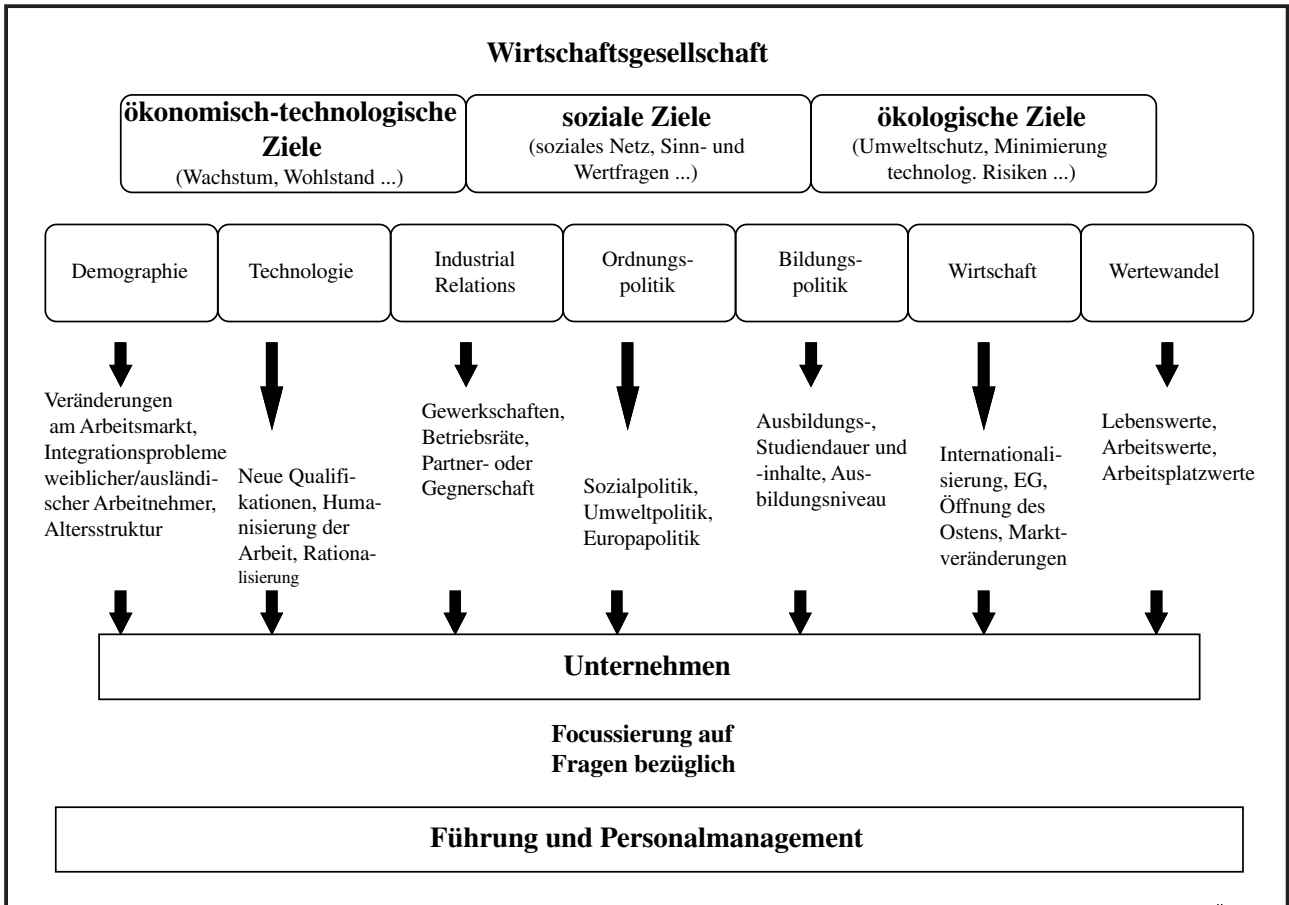


Abb. 95: Einflußfaktoren auf die Führung und das Personalmanagement

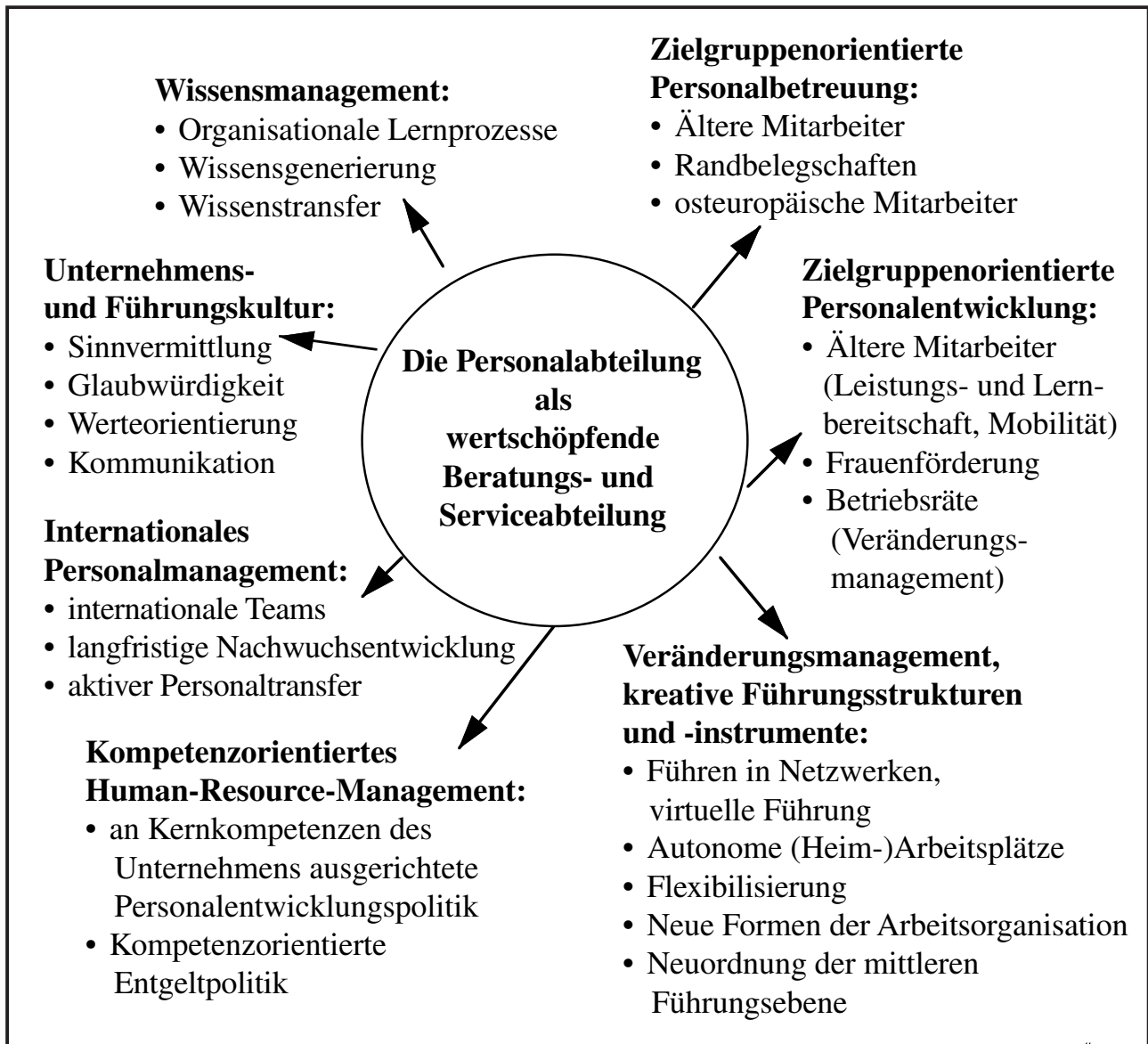


Abb. 96: Stoßrichtungen des Personalwesens der Zukunft