



**RKW**  
Kompetenz-  
zentrum



**RKW**  
Hessen



---

# **PRAXISMATERIALIEN**

RKW EXPERTENKREIS  
PRAXIS GUTER PERSONALARBEIT IN KLEINEN  
UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

## **1. MITARBEITERBINDUNG UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT**

Im RKW Expertenkreis „Praxis guter Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen“ arbeiten Personalverantwortliche aus Unternehmen, Personalberater und Wissenschaftler zusammen, um aktuelle Materialien und Handlungshilfen für die Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen zu erstellen.

Die Praxismaterialien sind auch online auf den Webseiten des RKW Hessen und RKW Kompetenzzentrum verfügbar:

[www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

## IMPRESSUM

### **RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.**

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Redaktion: Rabena Ahluwalia

Layout: Claudia Weinhold, Christopher Dürr

Druck: Printgroup GmbH & Co. KG, Sennfeld

Eschborn, August 2010

## INHALT

<b>1.</b>	<b>Zum RKW Expertenkreis „Praxis guter Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen“ .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Zum Thema: Mitarbeiterbindung und Leistungsfähigkeit .....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Die Bedeutung von Mitarbeiterbindung.....</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>Wichtige Forschungsergebnisse kurz zusammengefasst.....</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>Führung.....</b>	<b>12</b>
5.1	Resonanz- und Dialogfähigkeit im Führungsverhalten: Gestaltungsinstrument.....	13
5.2	Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragung: Unternehmensbeispiel .....	17
5.3	Beurteilungssysteme: Unternehmensbeispiel .....	25
<b>6.</b>	<b>Arbeitsgestaltung.....</b>	<b>30</b>
6.1	„Gute Arbeitsgestaltung“: Grundsätze.....	31
6.2	Fachkräftesicherung durch Arbeitszeitgestaltung: Unternehmensbeispiel .....	33
6.3	Arbeitsorganisation mit Hilfe von Motivationsprofilen: Unternehmensbeispiel .....	34
<b>7.</b>	<b>Entgeltgestaltung.....</b>	<b>38</b>
7.1	Leistungsorientierte Entgeltgestaltung: Grundsätze.....	38
7.2	Vereinfachte Entgeltgestaltung: Unternehmensbeispiel .....	42

## 1. ZUM RKW EXPERTENKREIS „PRAXIS GUTER PERSONALARBEIT IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN“

Immer mehr Unternehmen sehen heute einer ungewissen Zukunft entgegen. Die Planungshorizonte verkürzen sich. Das Wirtschaftsgeschehen beschleunigt sich und wird insgesamt unberechenbarer. Einige der dadurch aufgeworfenen Fragen lassen sich mit den eingeübten Strategien einer Recherche im Internet oder mit Lehrbuchwissen allein nicht mehr beantworten. Der „Blick über den Tellerrand“, das Verständnis für Zusammenhänge, die Bereitschaft Neues auszuprobieren und der Austausch mit Kollegen<sup>1</sup> aus anderen Unternehmen werden heute zunehmend wichtig. Gleichzeitig fehlt im Alltag oftmals das Know-how oder die Zeit dafür.

Die Teilnehmer des **RKW Expertenkreises „Praxis guter Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen“** wagen gemeinsam einen Blick über den Tellerrand, besprechen Zusammenhänge und tauschen ihre Erfahrungen untereinander aus. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden Unternehmen in Form von **RKW Praxismaterialien** zur Verfügung gestellt. Das RKW setzt dafür auf Wissen, welches gemeinsam mit Experten und späteren Anwendern im Dialog erzeugt wird. Dafür ist das Fachwissen der Teilnehmer ebenso gefragt wie deren umfangreicher beruflicher Erfahrungsschatz. Wissenschaftler, Personalmanager und Berater wählen eigenständig aktuelle personalwirtschaftliche Fragestellungen aus und bearbeiten diese gemeinsam. Ziel ist es, für andere Unternehmen Praxismaterialien herzustellen, die Anregungen für die Personalarbeit bieten und die eigenständige Bearbeitung betrieblicher Problemstellungen erleichtern. Dafür werden

- grundlegende Informationen,
- Gestaltungsinstrumente für die Praxis und
- Unternehmensbeispiele zusammengeführt.

Der RKW Expertenkreis hat im Herbst 2009 seine Arbeit aufgenommen. Er hat sich zur Aufgabe gemacht, aktuelle Themen und Herausforderungen der Personalarbeit aufzugreifen und für Anwender in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) praxisgerecht aufzubereiten. Die Praxismaterialien sind ein regelmäßig erscheinendes Gemeinschaftsprodukt des RKW Expertenkreises. Die Teilnehmer bringen ihr Know-how ehrenamtlich ein. Das RKW bietet neben seiner Expertise den passenden Rahmen und die Plattform.

---

<sup>1</sup> In diesem Text wird generell die maskuline Form verwendet. Es gelten die Regeln der deutschen Grammatik, denen zu folge immer beide Geschlechter gemeint sind.



**Cornelia Buhl**, Diplombetriebswirtin (FH), Jahrgang 1964 ist Unternehmensberaterin und Dozentin an der Hessischen Berufsakademie Frankfurt sowie an der FOM Hochschule für Ökonomie & Management. Daneben hat sie mehrere Veröffentlichungen zu den Themen „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Work-Life-Balance“ geschrieben.



**Dr. Wolfgang Granzer**, Studium und Promotion der Rechtswissenschaft und zugelassener Rechtsanwalt. Von 1987 - 1995 war er Personalleiter bei den Helvetia Versicherungen. Seit 1995 ist er Executive Director Human Resources bei der Firma Merz in Frankfurt. Merz Pharma ist ein internationales Healthcare-Unternehmen mit eigener Forschung und Entwicklung und Teil der Merz-Gruppe, die weltweit mehr als 2200 Mitarbeiter beschäftigt.



**Margot Hein** ist erfahrene Personalexpertin und Führungskraft und berät Unternehmen im HR-Bereich. Sie unterstützt z. B. bei der Erarbeitung pragmatischer Strategien für die Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern oder die Entwicklung von Teams und Führungskräften. Darüber hinaus steht sie Fach- und Führungskräften als Coach und Sparringspartner zur Verfügung.



**Matthias Kemmer**, Master of Science, Technischer Betriebswirt und Kraftfahrzeugtechnikermeister ist neben seiner Geschäftsführertätigkeit in seinem Unternehmen für Fahrzeugrestaurierung in Speyer freiberuflich in der KMU-Beratung tätig. Neben seinem Engagement im Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes in Bonn ist er stellvertretender Obermeister der Kfz-Innung Vorderpfalz und Vorstandsmitglied der Handwerkskammer Kaiserslautern.



**Rolf van Dick** ist Professor für Sozialpsychologie an der Goethe Universität Frankfurt am Main. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Mitarbeiterbindung, Diversität, effektive Führung. Zudem ist er Associate Editor des British Journal of Management und Herausgeber (Editor-in-Chief) des Journal of Personnel Psychology.



**Henning Kraeter** ist Diplom Sozialwirt und war vor seiner Anstellung beim RKW Hessen Assistent der Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens. Seit 2002 leitet er Projekte im Bereich Beratung und Qualifizierung, ist als Innovationsmanager tätig und leitet zwei Personalarbeitskreise. Zudem ist er ausgebildeter Kooperationsmanager und Demografie-Lotse.



**Sascha Hertling** ist Diplom Soziologe, ausgebildeter Trainer sowie systemischer Berater und bearbeitet seit 2007 die Themen Personalmanagement und Wissensmanagement im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn. Mit KMU arbeitete Herr Hertling in Werkstätten zur Einführung von Wissensmanagement zusammen.



**Hildegard Niederhäuser** ist Personalfachkauffrau und Personalleiterin der Firma Pikatron GmbH in Usingen. Pikatron fertigt an vier Standorten mit circa 340 Mitarbeitern elektromagnetische Bauelemente. Die kundenspezifisch entwickelten Bauelemente werden in der Industrieelektronik, der Luftfahrt, in der Medizintechnik, der Studioteknik, der Telekommunikation, Computertechnik sowie im Automotivbereich eingesetzt.



**Carsten Miny** ist evangelischer Theologe, Betriebswirt sowie REFA-Ingenieur. Er verfügt über langjährige Berufs- und Führungserfahrung in mittelständischen Unternehmen als Leiter Industrial Engineering, als Personalleiter (ppa.), Kfm. Leiter (ppa.) und GmbH-Geschäftsführer. Seit 2004 ist er Inhaber des PEP PERSONALBÜRO. Seit 2006 ist er Seminarleiter für Personal- und Vergütungsseminare beim Deutschen Institut für Betriebswirtschaft (DIB) GmbH in Frankfurt am Main.



**Dr. Thomas Hoffmann** arbeitet als Soziologe und ausgebildeter Coach im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn und ist dort verantwortlich für den Themenbereich Personalentwicklung.

**Die FRÄGER-Gruppe** beschäftigt an Standorten in Nordhessen und Thüringen insgesamt rund 260 Mitarbeitern, davon ca. 60 Auszubildende in unterschiedlichen gewerblichen und kaufmännischen Berufen. Die Sparten der FRÄGER-Gruppe produzieren und entwickeln Komponenten und Systeme für Getriebe, Motoren und Achsen sowie einen elektrischen Antriebsstrang für Fahrzeuge.

## 2. ZUM THEMA: MITARBEITERBINDUNG UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Die Themen Mitarbeiterbindung und Leistungsfähigkeit sind sensibel: Der Zwang, sich in neuen Märkten zu behaupten, neuen Wettbewerbern entgegenzutreten, neue Trends aufzunehmen und zunehmende Entscheidungsunsicherheiten erschweren das Herstellen einigermaßen stabiler Rahmenbedingungen für Mitarbeiter. Gleichzeitig werden qualifizierte und kompetente Mitarbeiter, die sich erfolgreich innerhalb dieser Anforderungen bewegen können, zunehmend knapp. Große Unternehmen bereiten sich bereits auf den Wettbewerb um Fachkräfte mit umfangreichen und kostspieligen Programmen vor. Aber auch immer mehr Mittelständler beginnen zu verstehen, dass Investitionen ins Recruiting allein nicht mehr ausreichen werden.

Die Ausbildung und die Weiterentwicklung eigener Fachkräfte sowie eine am Diversity Management orientierte Einstellungspolitik gewinnen in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Damit die eigenen Talente nicht abwandern und auch längerfristig im Unternehmen gehalten werden können, müssen – nach Ansicht des RKW Expertenkreises – Maßnahmen und Programme zur **Mitarbeiterbindung** zum festen Repertoire mittelständischer Personalstrategien werden. Die Experten sind sich ebenfalls darüber einig, dass auf mittlere Sicht die Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen nicht ausreichen wird. Wechselnde Anforderungen an die Qualifikationen und Veränderungsprozesse in den Unternehmen, steigender „Workload“ und Konkurrenzdruck, unsichere Arbeitsverhältnisse und vieles mehr rücken die dauerhafte **Leistungsfähigkeit** der Beschäftigten ebenfalls in den Mittelpunkt.

Die dramatische Zunahme der stressbedingten Arbeitsausfälle sind nur ein Symptom und Beleg für die Bedrohung der Leistungsfähigkeit. Die Ergebnisse der jährlich erscheinenden Gallup Umfragen zur Mitarbeitermotivation ein anderes. Soll die Leistungsfähigkeit dauerhaft erhalten oder sogar gefördert werden, müssen betriebliche Maßnahmen die drei Säulen der Leistungsfähigkeit berücksichtigen:

- 1) Qualifikation/ Kompetenz,
- 2) Gesundheit und
- 3) Bereitschaft/ Motivation.

Es wird schnell deutlich, dass alle drei Säulen zusammenspielen müssen. Fehlt es an einer, kann die Leistungsfähigkeit sich nicht entfalten.

Die demografische Entwicklung – also unsere schrumpfende und gleichzeitig alternde Gesellschaft – wird die Bedeutung der Themen **Leistungsfähigkeit** und **Mitarbeiterbindung** weiter zunehmen lassen: Der Nachwuchs wird demografiebedingt knapper und damit teurer, was wiederum die Bedeutung der Mitarbeiterbindung hervorhebt. Veränderte Anforderungen an die Mitarbeiter und die Tatsache, dass Unternehmen in Zukunft mit älteren Belegschaften wettbewerbsfähig bleiben müssen, werden den Erhalt und die Förderung der Leistungsfähigkeit stärker in den Mittelpunkt rücken.

Bei genauerem Hinsehen wird zudem deutlich, dass beide Themen miteinander in Beziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Viele Maßnahmen um Mitarbeiter zu binden (zum Beispiel Programme zur Verbesserung der Führungskultur), berühren eine oder mehrere Säulen der Leistungsfähigkeit und fördern damit zugleich die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter. Ebenso ist die Investition in den Erhalt der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter (zum Beispiel über Gesundheitsprogramme) ein Bindungsinstrument, da dem Mitarbeiter signalisiert wird, dass das Unternehmen an ihm interessiert ist. Ein weiteres Beispiel sind Weiterbildungsmaßnahmen. Sie sichern die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters ab, indem er auf seine Aufgaben vorbereitet wird.

Zugleich ist Weiterbildung ein Bindungsinstrument, wenn dabei die betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten gesteigert oder die persönlichen Entwicklungswünsche des Betroffenen integriert werden können.

Der RKW Expertenkreis hat die Handlungsfelder **Führung, Arbeitsgestaltung** und **monetäre Anreize** als zentrale Ansatzpunkte für mittelständische Unternehmen identifiziert. Den drei Handlungsfeldern sind im Rahmen dieser Praxismaterialien Instrumente, grundlegende Informationen und konkrete Unternehmensbeispiele zugeordnet. Einige davon gelten als Standard der Personalarbeit und andere sind (noch) eher die Ausnahme im Personalmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen. Wichtig ist jedoch, dass alle vorgestellten Instrumente die Leistungsfähigkeit und die Bindung der Mitarbeiter nicht automatisch fördern. Bei Konzeption, Einführung und vor allem der Anwendung sollten daher immer betriebspezifische Anpassungen vorgenommen werden.

Prinzipiell sind alle vorgestellten Instrumente und Beispiele der **Praxismaterialien I „Mitarbeiterbindung und Leistungsfähigkeit“** einzeln umsetzbar. Die Wirksamkeit der Maßnahmen kann jedoch gesteigert werden, wenn die Investitionen mehrere oder alle Handlungsfelder betreffen. So ist beispielsweise bei der Einführung monetärer Anreize mit Effekten bei der Leistungsfähigkeit und der Mitarbeiterbindung zu rechnen. Diese können jedoch vervielfacht werden, wenn die Bereiche Führung und/ oder Arbeitsgestaltung ebenfalls bearbeitet werden. Es gilt daher eine intelligente, zum Unternehmen passende und strategisch reflektierte Auswahl zu realisieren.



### 3. DIE BEDEUTUNG VON MITARBEITERBINDUNG

„Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen, als die guten Leute vom Unternehmen!“

*(Peter F. Drucker, Interview im Manager Magazin vom 22.4.2002)*

Diese Aussage von Peter F. Drucker gilt heute mehr denn je. Da es für viele Unternehmen im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung immer schwieriger wird, gute Mitarbeiter zu finden, wird das zentrale Thema die Bindung von Leistungsträgern sein. In kleinen und mittleren Unternehmen sollte diesem Thema unbedingt Aufmerksamkeit gewidmet werden, denn die Sicherung der Humanressourcen bedeutet gleichzeitig die Sicherung der Unternehmenszukunft.

Die großen Unternehmen stehen für leistungsbereite Mitarbeiter ohnehin im Fokus, da sie weitreichende Perspektiven und Karrieremöglichkeiten bieten. Was aber kann der Mittelstand tun, um seine Mitarbeiter zu binden? Welche kritischen Bereiche gibt es in diesem Zusammenhang?

Zunächst: Vergütung ist nicht der „springende Punkt“. Untersuchungen belegen, dass die Vergütung nicht zu den entscheidenden Faktoren der Mitarbeiterbindung zählt, es sei denn, eine klare Unterbezahlung liegt vor. Andere Themen, wie zum Beispiel Arbeitsinhalt, Weiterbildung, innerbetriebliche Zusammenarbeit oder Arbeitszeitgestaltung sind den Mitarbeitern heute wesentlich wichtiger, als noch vor 15 oder 20 Jahren.

Verschiedene Studien, aber auch Initiativen zur Auszeichnung von Arbeitgebern, wie TOPJOB (Die besten Arbeitgeber im Mittelstand), kommen immer wieder zu den gleichen Ergebnissen: Die TOP-Arbeitgeber 2010 liegen in Bezug auf Intensität, Systematik und Zielgerichtetheit ihres Personalmanagements eindeutig vor dem durchschnittlichen deutschen Mittelständler. Beim **Leistungsfeedback** an die Mitarbeiter, der **Motivationsförderung**, der **Information** der Mitarbeiter und in der **Personalentwicklung** schneiden TOPJOB-Unternehmen besser ab: Gutes Personalmanagement zahlt sich wirtschaftlich aus.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die New Towers Perrin Global Workforce Study 2007: Erhebliche Einflussfaktoren für die Bindung der Leistungsträger stellten die Bereiche **Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten** sowie das **Arbeitsumfeld** dar. Darüber hinaus wurde in dieser Studie hervorgehoben, dass bestimmte Nebenleistungen, wie zum Beispiel eine **betriebliche Altersversorgung**, vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Alterungsprozesses und der damit einhergehenden Verunsicherung hinsichtlich der Rente immer wichtiger werden. Weiterhin spielten die **Vorgesetzten** eine wichtige Rolle für die Mitarbeiterbindung, da die Erwartungen der Arbeitnehmer an diese gestiegen sind. Gefordert werden heutzutage Offenheit, Präsenz und das Wissen darüber, was die Mitarbeiter motiviert.

Oft sind es die ganz kleinen Dinge, über die man eigentlich überhaupt nicht spricht, weil sie unerheblich und ganz normal erscheinen, die aber große Bedeutung für die Mitarbeiterbindung haben. Hierzu einige Beispiele aus ganz normalen kleinen und mittleren Unternehmen, die die Bindung von Leistungsträgern unterstützen:

- (Mit-)Unternehmertum: Offene Information und wertschätzende Diskussion zu Unternehmensvision und -zielen. Das muss kein aufwändiges Verfahren sein und kann gegebenenfalls auch mal mit einem kleinen „Social Event“ verbunden werden. Mitarbeiter, die ernst und ins Boot genommen werden, sind eher und langfristig mit dem Herzen dabei!
- Mitgestaltung und Verbesserungsmanagement: Jeder Mitarbeiter kann im täglichen Arbeitsalltag Ideen einbringen und mitgestalten, in dem er zum Beispiel Arbeitsabläufe ohne aufwändige Prüfverfahren verbessert und die Ergebnisse gemeinsam besprochen werden. Das kann auch auf einem strukturierten Weg organisiert werden, wenn es um größere Veränderungen geht, die sinnvoller Weise gemeinsam geprüft und geplant werden müssen. Wichtig ist, jeden Vorschlag ernst zu nehmen und zu prüfen. Wenn Vorschläge nicht angenommen werden, ist es wichtig, die Entscheidung zu begründen. Sehr gute Vorschläge können belohnt werden. Das muss nicht unbedingt durch einen großen Geldbetrag geschehen, sondern kleine Gutscheine, ein gemeinsames Abendessen mit dem Ehepartner oder auch ein freier Tag sind erfahrungsgemäß sehr willkommen.
- Flexibilisierung der Arbeitszeit und/oder des Arbeitsortes: Gibt es persönliche Probleme oder andere Gründe, wegen denen der Mitarbeiter für eine bestimmte Zeit nicht mehr täglich oder nur zu eingeschränkten Zeiten im Betrieb sein kann, so ist es ein Zeichen für Vertrauen und Loyalität seitens des Unternehmens, hier flexibel zu reagieren. Vieles lässt sich vom Home Office aus genauso gut oder sogar besser und zügiger erledigen. Ein Zugang zum Firmenserver lässt sich in der Regel kurzfristig und problemlos einrichten.
- Im Gespräch sein: Auch in KMU ist es sinnvoll, regelmäßig strukturierte Mitarbeitergespräche zu führen und dabei zum Beispiel das Aufgabengebiet zu beleuchten, Zufriedenheit und Karriereerwartungen zu besprechen und gegebenenfalls zukünftige Veränderungen anzustoßen. Auch wenn Karriereperspektiven im Sinne von Führungsverantwortung nicht überall machbar sind, kann doch Projekt- oder Fachverantwortung ebenfalls eine Herausforderung sein, die einen guten Mitarbeiter reizt.

- Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnen: Es gibt zahlreiche sinnvolle Weiterbildungsmaßnahmen, die außerhalb der Arbeitszeit laufen und die Mitarbeiter noch besser qualifizieren können. Wenn Sie Mitarbeiter zu solchen Maßnahmen ermutigen, sie bei der Auswahl unterstützen und gegebenenfalls Zeit oder Geld investieren, motiviert das den Mitarbeiter und steigert die Loyalität gegenüber dem Unternehmen.

Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. Jedes Unternehmen findet hier eigene Wege und Schwerpunkte. Wichtig ist: „Tue Gutes und rede darüber“.

Oft sind es die ganz kleinen Dinge,  
über die man eigentlich überhaupt nicht spricht,  
weil sie unerheblich und ganz  
normal erscheinen, die aber große Bedeutung  
für die Mitarbeiterbindung haben.

## 4. WICHTIGE FORSCHUNGSERGEBNISSE KURZ ZUSAMMENGEFASST

Auch aus Forschungsergebnissen <sup>2</sup> lassen sich Antworten auf die Frage gewinnen, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter stärker an das Unternehmen binden können. Bindung von Mitarbeitern wird in der psychologischen Forschung bezeichnet als **Commitment** oder **Identifikation**. Commitment drückt vor allem Gefühle von Stolz und Freude über die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen aus. Typische Aussagen, mit denen man Commitment zum Beispiel in einer Mitarbeiterbefragung messen kann, sind „Ich empfinde mich in meinem Unternehmen als Teil einer großen Familie“, oder „Ich wäre froh, noch lange in diesem Unternehmen arbeiten zu können“.

Identifikation hängt eng mit Commitment zusammen, meint aber vor allem, dass man sich selbst und anderen gegenüber vor allem dadurch beschreibt, zu welchem Unternehmen man gehört („Ich bin ein Opelner“, „Ich schaff‘ beim Daimler“) und dass man wahrnimmt, dass die eigenen Werte und Ziele mit denen der Organisation übereinstimmen. Identifikation kann man messen, indem man zum Beispiel folgende Aussagen verwendet: „Erfolge meines Unternehmens nehme ich als meine eigenen Erfolge wahr“, oder „Wenn jemand mein Unternehmen kritisiert, empfinde ich das als persönliche Beleidigung“.

Diese und ähnliche Aussagen wurden mittlerweile in mehreren hundert Studien mit mehreren Zehntausenden von Befragten verwendet um herauszufinden, ob Commitment und Identifikation auch mit betriebswirtschaftlich relevanten Parametern zusammenhängen. Dabei wurde sehr deutlich gezeigt, dass Mitarbeiter, die stärkeres Commitment und höhere Identifikation haben, tatsächlich auch mehr Leistung bringen, seltener fehlen, weniger häufig kündigen und sich auch stärker engagieren, indem sie zum Beispiel den Kollegen helfen oder innovative Vorschläge machen. Die Zusammenhänge sind nicht immer sehr hoch, tragen aber, wie in einzelnen Studien gezeigt, zu mindestens fünf Prozent (oft deutlich mehr) des Umsatzes oder der Zufriedenheit von Kunden bei. Commitment und Identifikation sind also auch für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg relevante Konzepte.

---

<sup>2</sup> Vergleiche: Rolf van Dick: *Commitment und Identifikation mit Organisationen* (2003)

Was führt nun dazu, dass Mitarbeiter stärkere Gefühle der Bindung entwickeln? Drei Dinge scheinen hier besonders wichtig, wie Studien übereinstimmend zeigen:

- Erstens ist es das **Erleben von Gerechtigkeit**: Bei der Entlohnung, bei Beförderungen oder Entscheidungen, wer in wirtschaftlich schwierigen Zeiten das Unternehmen verlassen muss, ist es immer wichtig, Entscheidungen fair zu treffen, transparent zu machen und gut zu begründen.
- Zweitens ist es wichtig, dass sich die Mitarbeiter **vom Unternehmen wertgeschätzt** und unterstützt fühlen.
- Und drittens trägt eine moderne **Führung** in großem Maß zu Commitment bei: Wer seine Führungskraft als motivierend und stimulierend erlebt und wahrnimmt, dass sie eine optimistische Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens hat und diese auch gut kommunizieren kann, kann sich mehr mit dem Unternehmen identifizieren als jemand, dessen Führungskraft lediglich mit Lob oder Tadel gute beziehungsweise schlechte Arbeitsergebnisse belohnt beziehungsweise bestraft.

Zwei Aspekte der neueren Forschung sollen noch etwas genauer beleuchtet werden. Erstens gibt es neben dem oben genannten, sogenannten **affektiven Commitment**, noch zwei weitere Formen von Commitment, nämlich das **normative Commitment** („Ich fühle mich der Firma aus moralischen Gründen verbunden“ – zum Beispiel weil der Vorgesetzte immer loyal war oder man die Kollegen nicht im Stich lassen möchte) und das **kalkulatorische Commitment** („Ich kann das Unternehmen nicht verlassen, weil ich dann zu viel opfern würde was ich hier aufgebaut und erreicht habe und / oder weil es keine guten Alternativen gibt“). Kalkulatorisches Commitment allein – also wenn Mitarbeiter der Firma treu bleiben, weil sie mangels Alternative gar nicht anders können – hängt mit Leistung und Engagement gar nicht zusammen oder beeinflusst diese sogar negativ. Ideal scheint es aber zu sein, wenn alle drei Commitmentformen zusammenkommen, wenn Mitarbeiter sich also an das Unternehmen binden, weil sie es wollen (affektives Commitment), weil sie glauben sie sollten (normatives Commitment) und weil sie meinen, sie müssen (kalkulatorisches Commitment). In diesem Fall sind Zufriedenheit, Engagement und auch die Bereitschaft, sich für notwendige Veränderungen einzusetzen, besonders groß.

Schließlich ist wichtig zu betonen, dass Bindungsgefühle nicht nur gegenüber dem ganzen Unternehmen bestehen können, sondern auch gegenüber kleineren Einheiten, zum Beispiel der Filiale oder dem Team, in dem man arbeitet. Die Forschung hat gezeigt, dass Mitarbeiter sich mit diesen kleineren Gruppierungen sogar stärker identifizieren, als mit dem Unternehmen als Ganzem (in Kleinbetrieben von zum Beispiel 10-20 Beschäftigten gibt es diesen Unterschied nicht, hier entspricht das Team der Firma).

Allerdings hat die Forschung auch gezeigt, dass es am besten ist, wenn Führungskräfte die Identifikation sowohl mit dem Arbeitsbereich/Team (zum Beispiel durch regelmäßige Treffen, durch Förderung einer guten Atmosphäre) und gleichzeitig auch mit der Firma als Ganzes (zum Beispiel durch gut gemachte Firmenzeitschriften und Leitbilder für das ganze Unternehmen) fördern – denn nur dann arbeiten die Beschäftigten nicht nur zufrieden und leistungsbereit mit ihren direkten Kollegen zusammen, sondern kooperieren auch mit anderen Abteilungen und Teams.



## 5. FÜHRUNG

Die Bedeutung von Führung zur Entwicklung der Leistungsfähigkeit und der Bindung der Mitarbeiter ist in den vorangegangenen Beiträgen beschrieben worden. Generell kann der Einfluss von Führung für diese Themen gar nicht hoch genug eingestuft werden. Zahlreiche Studien und Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen belegen den Einfluss von Führung auf Motivation, Commitment, Arbeitsleistung und der Zufriedenheit. Zunehmend wird auch der Einfluss von Führung auf die Gesundheit der Beschäftigten erkannt. Die Anerkennung der Person oder der Arbeitsleistung, das Gewähren von Freiräumen spielen hier ebenso eine Rolle wie der Vorbildcharakter der Führungskräfte, den sie beispielsweise im Hinblick auf die Umsetzung der eigenen Work-Life-Balance einnehmen.

Die konkreten Aufgaben von Führung und die jeweiligen Bedarfslagen in den Unternehmen sind zu vielschichtig, um eine eindeutige Definition von (guter) Führung zu geben. Eine grundlegende Führungskompetenz ist jedoch die **Resonanz- und Dialogfähigkeit im Führungsverhalten**. Führungskräfte, die diese Kompetenz entwickeln, können auf unterschiedliche menschliche Grundbedürfnisse ihrer Mitarbeiter achten und situationsgerecht auf diese eingehen. Dahinter steckt kein einfältiger Humanismus. Vielmehr können die Mitarbeiter dadurch in ihrer Potenzialentfaltung und ihrer Leistungserbringung gefördert werden (>> 5.1).

Die Qualität der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten steht auch mit der Qualität des Feedbacks in Verbindung. Feedback hat eine zentrale Funktion für uns. Das eigene Verhalten (Selbststeuerung) kann dadurch an die Umwelterfordernisse angepasst werden. Da sich die Leistungsfähigkeit auch durch die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeiter ausdrückt, können diese explizit zum Thema von **Mitarbeitergesprächen** gemacht und weiterentwickelt werden (>> 5.2).

Feedback kann auch mit Hilfe von **Beurteilungssystemen** gegeben werden. Die erbrachte Arbeitsleistung und das Sozialverhalten können systematisch erfasst und an die Mitarbeiter weitergegeben werden (>> 5.3).

Wertvolle und konkrete Anregungen zur Sicherung der Leistungsfähigkeit und der Bindung der Mitarbeiter können aus **Mitarbeiterbefragungen** (>> 5.2) gewonnen werden. Die Befragungsergebnisse können die Grundlage für die Entwicklung geeigneter Maßnahmen sein und liefern zugleich wertvolle Informationen über das Betriebsklima oder die Präferenzen der Beschäftigten.

## 5.1 RESONANZ- UND DIALOGFÄHIGKEIT IM FÜHRUNGSVERHALTEN: GESTALTUNGSINSTRUMENT

Die Forschungsergebnisse (>> 4.) weisen darauf hin, dass das Führungsverhalten einen der wichtigsten Faktoren in Bezug auf Leistungsbereitschaft, Commitment und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen darstellt.

Hohe Resonanz- und Dialogfähigkeit von Führungskräften gegenüber den Mitarbeitern ist hier von wesentlicher Bedeutung.

Wenn man davon ausgeht, dass Führungskräften die Aufgabe zukommt, Bedingungen zu schaffen beziehungsweise zu unterstützen, unter denen Mitarbeiter gern ihre Leistung erbringen, rücken deren Bedürfnisse in den Fokus der Betrachtung. Die Vielzahl von beobachtbaren Bedürfnissen der Mitarbeiter eines Unternehmens lässt sich auf drei Grundbedürfnisse reduzieren, die jeweils in sich gegensätzlich strukturiert sind:

- Das Bedürfnis nach **Bindung** mit den entgegengesetzten Polen ‚Nähe‘ und ‚Distanz‘.
- Das Bedürfnis nach **Anerkennung des eigenen Selbstwertes** mit den Polen ‚Einzigartigkeit‘ und ‚Zugehörigkeit‘.
- Das Bedürfnis nach **Selbstbestimmung** mit den Polen ‚Freiheit‘ einerseits und ‚Sicherheit‘ andererseits.

So gesehen bezeichnet **Resonanz- und Dialogfähigkeit von Führungskräften also die Fähigkeit, Gegensätze auszuhalten**, auszubalancieren und regulierend zu wirken.

Denn beide Pole der Grundbedürfnisse sind jeweils gültig und stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander (siehe Abbildung, Seite 14). Eine Verstärkung des einen Pols kann sich nur auf Kosten seines ‚Gegenspielers‘ vollziehen: Also führt zum Beispiel die verstärkte Resonanz des Vorgesetzten auf das Nähebedürfnis der Mitarbeiter seines Teams notwendig zur Frustration von deren Distanzbedürfnissen, die im Rahmen des Bindungsbedürfnisses den Gegenpol zu den Nähebedürfnissen bilden.

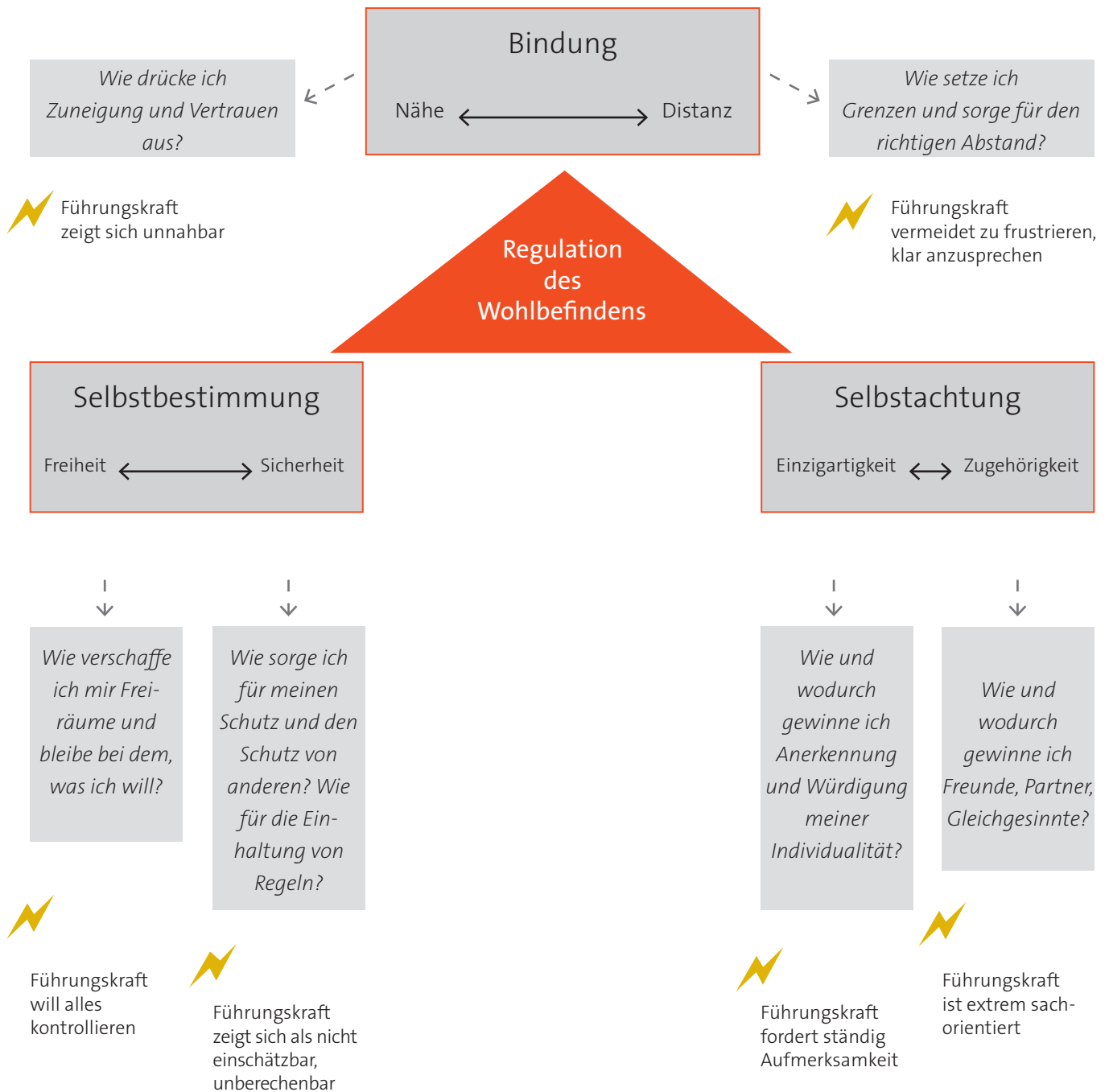
Dysfunktionale Haltungen von Führungskräften sind so gesehen misslingende Balanceakte, wenn jeweils einer der beiden Pole dominiert und den anderen beiseite drängt:

- Eine Führungskraft bedient einseitig das Bedürfnis nach Nähe und vernachlässigt, frustriert oder blendet damit dessen Gegenpol, das Distanzbedürfnis, aus – oder umgekehrt.
- Oder die Führungskraft bezieht sich vorrangig auf die Anerkennung der Einzigartigkeit jedes Mitarbeiters und frustriert damit das Bedürfnis nach Zugehörigkeit – oder umgekehrt.
- Oder die Führungskraft antwortet primär auf das Sicherheitsbedürfnis und vernachlässigt so das Bedürfnis nach Freiheit – oder umgekehrt.



## Regulationsmodell zu Mitarbeiterbedürfnissen

Mit Fragen und Beispielen für dysfunktionales Führungsverhalten ⚡



In Anlehnung an Eidenschink: Der Mythos vom richtigen Führen. In: wirtschaft und weiterbildung 2/2004

Jeder kennt Beispiele für solche misslungene Balanceakte. Sie sind in der Praxis eher die Regel als die Ausnahme. Personalentwicklung von Führungskräften bedeutet, ständig am Gelingen solcher Balanceakte zu arbeiten beziehungsweise dafür aufmerksam zu sein. Dabei kann das Regulationsmodell unterstützen. Ebenso das folgende Tool, das darauf basiert.

### **Bewertungsbogen für Führungskräfte**

Dieser Bewertungsbogen kann von Mitarbeitern zur Bewertung der Resonanz- und Dialogfähigkeit ihrer Führungskraft ausgefüllt werden. Die Ergebnisse stellen ein Feedback der Mitarbeiter dar, dass realistisch und wertschätzend abgegeben werden sollte.

Ausgangspunkt des Bewertungsbogens sind die oben genannten Grundbedürfnisse der Mitarbeiter mit ihren jeweils gegensätzlichen Polen.

In einer Gruppe/Abteilung bewertet jeder Mitarbeiter mit dem Fragebogen seinen Vorgesetzten. Dies kann anonym oder auch offen geschehen. Die Ergebnisse können Grundlage entweder für einen Workshop, den ein geeigneter externer Berater mit den Führungskräften durchführt, oder für individuelle Coachings für Führungskräfte sein.

## FEEDBACK ZUR FÜHRUNGSKOMPETENZ VON:

bitte bewerten auf einer Skala von 1 ( *sehr gut ausgeprägt* ) bis 6 ( *äußerst gering ausgeprägt* )

### Führungskraft:

(ggf.) Name des Mitarbeiters:

#### Nähe

■ Als Führungskraft sind Sie erreichbar, hören zu, nehmen Anteil auch an Gefühlen, ermutigen und sind präsent. Man geht gern und ohne Angst zu Ihnen. Wenn Fehler passieren, hat man die Sicherheit, mit Ihnen gut darüber reden zu können.

1 6  
□ □ □ □ □ □

#### Distanz

■ Als Führungskraft sind Sie jemand, der klar ‚nein‘ sagen kann, wenn Sie etwas nicht wollen. Sie fordern, sind gerecht, handeln nicht nach Sympathie und setzen klare Grenzen. Minderleistungen sprechen Sie klar und schnell an.

1 6  
□ □ □ □ □ □

#### Freiheit

■ Als Führungskraft delegieren Sie klar und verleihen die nötige Macht, um die Aufgaben zu bewältigen. Sie mischen sich nicht unnötig ein und vertrauen auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter.

1 6  
□ □ □ □ □ □

#### Sicherheit

■ Als Führungskraft haben Sie klare Vorstellungen und teilen diese auch klar mit. Sie setzen eindeutige Werte, Regeln und Ziele und halten diese auch bei Gegenwind durch. Man weiß, wo es hin geht und wie man bei Ihnen dran ist.

1 6  
□ □ □ □ □ □

#### Einzigartigkeit

■ Als Führungskraft sind Sie jemand, der individuelle Leistungen deutlich würdigt und dies auch öffentlich ausspricht. Ihre Wertschätzung für Mitarbeiter, die sich hervortun, kommt zeitnah und glaubwürdig.

1 6  
□ □ □ □ □ □

#### Zugehörigkeit

■ Als Führungskraft haben Sie viel Aufmerksamkeit für das Team. Sie achten auf das Arbeitsklima. Sie sorgen dafür, dass niemand ausgegrenzt wird oder Sündenböcke gesucht werden. Sie sorgen dafür, dass Zeit für notwendige Besprechungen ist.

1 6  
□ □ □ □ □ □

## 5.2 MITARBEITERGESPRÄCHE, MITARBEITERBEFRAGUNG: UNTERNEHMENSBEISPIEL

Merz Pharma ist ein innovatives und internationales Healthcare-Unternehmen mit eigener Forschung und Entwicklung und Teil der Merz-Gruppe, die mit Hauptsitz in Frankfurt weltweit mehr als 2200 Mitarbeiter beschäftigt und einen Umsatz von über 610 Mio. € hat.

**Regelmäßige Feedbackprozesse** bei Merz sind wesentlich für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Sie steigern die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, erhöhen ihre Motivation und ihr Engagement und können Leistungsträger längerfristig an das Unternehmen binden. Ein in die Feedbackprozesse integriertes Zielvereinbarungssystem ermöglicht es außerdem, das Unternehmen erfolgreich zu steuern und unterstützt die Personalentwicklung.

### **Das Mitarbeitergespräch**

Systematisch eingesetzte Mitarbeitergespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bringen Vorteile sowohl für die Führungskraft beziehungsweise das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter. Daher wird dieses Instrument bereits heute in nahezu allen Großunternehmen, vermehrt aber auch in mittleren und kleinen Unternehmen, eingesetzt.

#### **Bestandteile des Mitarbeitergesprächs**

- Feedback durch den Vorgesetzten zu Stärken und Schwächen des Mitarbeiters nach im Vorfeld definierten und für alle verbindlichen Kriterien
- Gemeinsames Erarbeiten von Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich der Arbeitsprozesse und -organisation
- Vereinbarung neuer Ziele und Zielerreichungs-Check der Ziele aus dem Vorjahr
- Verbindliche Festlegung des Förder- beziehungsweise Weiterbildungsbedarfs des Mitarbeiters
- Austausch über die Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters im Unternehmen

## Vorteile eines Mitarbeitergespräches...

### ...für den Mitarbeiter

- Klare Aussagen zu Stärken und Schwächen
- Einflussnahme auf Arbeitsschwerpunkte und -organisation im kommenden Jahr
- Beurteilung der Förder- und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen

### ...für die Führungskraft bzw. das Unternehmen

- Erkenntnisse zur Motivationslage des Mitarbeiters sowie Bewusstmachen seiner Stärken und Schwächen
- Möglichkeit für Lob und konstruktive Kritik
- Erkenntnisse über die Zukunftsplanung des Mitarbeiters
- Setzen von Prioritäten

- Verbesserung der Zusammenarbeit durch Austausch über Leistung, Arbeitsschwerpunkte, gegenseitige Erwartungen

- Gemeinsame Ressourcenplanung im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses

- Etablierung einer offenen Feedback-Kultur im Unternehmen

---

### Hinweis:

Die Etablierung von systematischen Mitarbeitergesprächen ist mitbestimmungspflichtig im Sinne des Betriebserfassungsgesetzes.

## BEISPIELE EINER DOKUMENTATION...

... für Zielreview

	Zielbezeichnung	aktueller Status	Kommentar
Ziel 1			
Ziel 2			

... für neue Ziele

	Zielbezeichnung	Priorität	bis wann	Kontrolltermin
Ziel 1				
Ziel 2				

... für Leistungsfeedback

Kriterien	Skala					Kommentar *)
	nicht erfüllt	teilweise erfüllt	größtenteils erfüllt	vollständig erfüllt	über-troffen	
Kommunikation **)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Flexibilität **)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Leistungs-bereitschaft **)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

... für Förderung/  
Entwicklung des  
Mitarbeiters

1. Umsetzungsstatus der Weiterbildungs-/  
Entwicklungsvereinbarung aus dem Vorjahr

2. Vorstellungen des Mitarbeiters zu seiner weiteren  
Entwicklung und Kommentar des Vorgesetzten

3. Weiterbildungsbedarf für das kommende Jahr

\*) Kommentare sind besonders wichtig, z.B. bei welcher Gelegenheit wurde das erwünschte oder kritische Verhalten beobachtet (Angabe von Beispielen)

\*\*) Die Begriffe sind entweder auf dem Gesprächsbogen selbst oder in einem Leitfaden näher zu definieren, damit ein einheitliches Verständnis im Unternehmen besteht

Quelle: Firma Merz

---

**Hinweis:**

Oft werden variable Vergütungsbestandteile in Abhängigkeit zur Erreichung persönlicher Ziele gesetzt. Hier ist absolute Transparenz darüber erforderlich, welchen Einfluss der Zielerreichungsgrad der einzelnen Ziele auf die Variable hat.

---

**Die SMART-Regel hilft dabei, Ziele wirkungsvoll zu formulieren:**

- **Spezifisch:**  
Die Formulierung ist konkret, eindeutig und präzise
- **Messbar:**  
Man kann klar erkennen und überprüfen, ob das Ziel erreicht wurde, ggf. gibt es Kennzahlen und messbare Größen
- **Angemessen:**  
Das Ziel ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen (z.B. personell, finanziell) erreichbar, die Zielsetzung ist motivierend
- **Relevant:**  
Das Ziel weist einen Zusammenhang zu übergeordneten Zielen auf, die Zielerreichung führt zu einem erkennbaren Nutzen
- **Terminiert:**  
Der Zeitpunkt für die geplante Zielerreichung ist angegeben, ggf. sind Meilensteine / Zielüberprüfungstermine definiert.

**BEISPIELE FÜR ZIELFORMULIERUNGEN**

	Nicht brauchbare Zielformulierung	Sinnvolle überprüfbare Zielformulierung
BEISPIEL 1	Neustrukturierung der Abteilung Steuern	Die Abteilung Steuern ist bis zum Jahresende so organisiert (Prozesse und Struktur), dass jeder Sachbearbeiter durchschnittlich x Steuererklärungen pro Monat/Jahr abschließt.
BEISPIEL 2	Optimierung der Planung und Kontrolle der Produktionsstunden und des Geräteeinsatzes	Bis 30.9.2010 ist ein System eingeführt, das eine zuverlässige Planung und Kontrolle der Produktionsstunden ermöglicht (Abweichung <x%) und zu einer geplanten Auslastung der eingesetzten Geräte führt.
BEISPIEL 3	Aktive Mitarbeiterentwicklung zur Sicherstellung des künftigen Führungsnachwuchses	Auf jeder Ebene sind diejenigen Mitarbeiter identifiziert, die für eine (höhere) Führungsebene in Frage kommen, und die individuellen Entwicklungs- und Fördermaßnahmen sind festgelegt; Termin 31.12.2010.



Damit ein Mitarbeitergespräch seinen positiven Zweck erfüllen kann, muss es von beiden Gesprächsteilnehmern – Führungskraft und Mitarbeiter – gut vorbereitet werden. Dazu gehört insbesondere:

- Auswahl einer geeigneten Räumlichkeit, Getränke, ausreichendes Zeitfenster
- Positiver Einstieg in das Gespräch durch die Führungskraft
- Eine im Vorfeld durch den Mitarbeiter vorgenommene Selbsteinschätzung – die der Vorgesetzte nicht notwendig kennen muss – ist für den Gesprächsverlauf sehr hilfreich
- Die Führungskraft sollte sich für die Stärken und für die Schwächen des Mitarbeiters im Vorfeld Beispiele in Erinnerung bringen
- Beide Gesprächsteilnehmer sollten sich auch bereits vor dem Gespräch Gedanken über Förderbedarf und Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters machen

### **Die Mitarbeiterbefragung**

Eine Mitarbeiterbefragung wird überwiegend zur Evaluation der Zufriedenheit der Mitarbeiter eingesetzt (zum Beispiel: mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten, mit der Führung, mit ihren Bezügen, mit den Rahmenbedingungen, mit dem Betriebsklima etc.). Sie kann aber auch strategisch eingesetzt werden, um zu ermitteln, inwieweit die Unternehmensstrategie den Mitarbeitern vertraut ist, inwieweit die Mitarbeiter bereit sind, sich für das Unternehmen zu engagieren, wie es um ihr Commitment bestellt ist, welche bürokratischen/organisatorischen Barrieren es gibt, wie es sich mit der Veränderungsbereitschaft im Unternehmen verhält und anderes.

Eine Mitarbeiterbefragung kann sowohl in einem ‚Rundumschlag‘ alle Zufriedenheits- und strategischen Themen ansprechen, als auch auf nur wenige Themen fokussieren. Entscheidend für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung ist zweierlei:

- Eine hohe Rücklaufquote, damit ein aussagefähiges Ergebnis vorliegt (das heißt, in das Marketing der Mitarbeiterbefragung sollte investiert werden).
- Eine für die Mitarbeiter deutlich wahrnehmbare Nachbereitung der Befragung (das heißt, das Ergebnis darf nicht in einer Schublade verschwinden, sondern muss offen kommuniziert und in Form von Workshops zum Beispiel nachbereitet werden).

---

**Hinweis:**

Über die geplante Durchführung von Mitarbeiterbefragungen hat der Arbeitgeber den Betriebsrat zu unterrichten und darüber mit ihm zu beraten.

Unabhängig davon empfehlen wir, den Betriebsrat gleich beim Projektstart einzubeziehen und einen Vertreter des Betriebsrates in das Projektteam aufzunehmen. Zum einen kann der Betriebsrat wertvolle Hilfestellung bei der Auswahl und Formulierung der gestellten Fragen geben, zum anderen kann er bei unterlassener Einbindung aus Verärgerung Stimmung gegen die Mitarbeiterbefragung machen, was dann auf Kosten der Beteiligungsquote und damit zu Lasten der Aussagekraft des Befragungsergebnisses geht.

---

## BEISPIELAUSSCHNITTE EINES MITARBEITERBEFRAGUNGSBOGENS

<b>A: Tätigkeit</b>					
1. Ist ihre Tätigkeit abwechslungsreich?	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	teils - teils <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
2. Können Sie bei ihrer Arbeit ihr Wissen und Können einsetzen	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	teils - teils <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
3. Haben Sie das Gefühl durch Ihre Tätigkeit dazu beizutragen, dass Merz erfolgreich ist?	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	teils - teils <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
4. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Tätigkeit?	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	teils - teils <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
<b>B: Arbeitsbedingungen</b>					
5. Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Arbeitsmitteln/der Ausstattung (z.B. PC, Werkzeug, Dienstwagen) Ihres Arbeitsplatzes?	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	teils - teils <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
6. Wie zufrieden sind Sie mit den äußeren Rahmenbedingungen (z.B. Licht, Lärm, Klima, Raum usw.) an Ihrem Arbeitsplatz?	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	teils - teils <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
7. Wie zufrieden sind Sie mit dem direkten Umfeld (z.B. Pausenräume, sanitäre Einrichtungen usw. Ihres Arbeitsplatzes?	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	teils - teils <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
8. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit ihren Arbeitsbedingungen?	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	teils - teils <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>

### 5.3 BEURTEILUNGSSYSTEME: UNTERNEHMENSBEISPIEL

Die FRÄGER-Gruppe beschäftigt an Standorten in Nordhessen und Thüringen insgesamt rund 260 Mitarbeiter, davon circa 60 Auszubildende in unterschiedlichen gewerblichen und kaufmännischen Berufen. Die Sparten der FRÄGER-Gruppe produzieren und entwickeln Komponenten und Systeme für Getriebe, Motoren und Achsen sowie einen elektrischen Antriebsstrang für Fahrzeuge.

Betriebliche Beurteilungssysteme dienen der Entwicklung und Prüfung messbarer Personalziele und eignen sich zur Messung von Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter. Für den Bereich Personalplanung / Personalmarketing kann die Arbeitsplatzattraktivität gemessen und weiterentwickelt werden.

Inhalte und zeitliche Anwendungen der Beurteilungssysteme sind auf die jeweiligen betrieblichen Umstände auszurichten. Als Grundelemente sollten die Ausprägungen von Arbeitsmethoden und Wissen, Kommunikations- und Teamverhalten, Motivation und Führungsverantwortung beurteilt werden. Wichtig sind die Anwendung einheitlicher Kriterien und die Einhaltung der zeitlichen Beurteilungsperioden. Für die Folgezeiträume sind jeweils neue Entwicklungsziele zu vereinbaren.

## LEISTUNGSBEURTEILUNG

Name des beurteilenden Vorgesetzten:

Name des Mitarbeiters:

Bereich:

Leistungskriterium	Bonusstufe					Gesamt- bewertung
	5 (<50%)	4 (50-66,5%)	3 (67-80,5%)	2 (81-91,5%)	1 (92-100%)	
Schulnote						
Zielsetzung: Leistung wurde:	in nicht akzeptabler Qualität erbracht	in befriedigender Qualität erbracht	in vollständig guter Qualität erbracht (Normalleistung)	in überwiegend guter bis sehr guter Qualität erbracht	ausnahmslos in weit herausragender Qualität erbracht	
Leistungsprämie in %	0%	3%	5%	8%	10%	

### Arbeitsmethoden und Wissen

Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Arbeitsquantität/Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Arbeitsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Kommunikations- und Teamverhalten

Kooperationsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Überzeugungs-/Durchsetzungskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sensibilität im Umgang mit anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Informationsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Motivation

Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Engagement/Leistungsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Beharrlichkeit/Ausdauer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### wenn Führungsverantwortung

MA-Führung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
wird von Personal-Service ausgefüllt						
Anzahl der bewerteten Leistungskriterien						
Summe der Punktwerte						

Leistungszulage *	0%-2,5%	2,51%-4,00%	4,01%-7,00%	7,01%-9,00%	>9%	
Endbewertung zu zahlende Leistungszulage	0%	3%	5%	8%	10%	

Endbewertung gerundet						- €
Monatsgrundentgelt						- €

### monatliche Leistungszulage

\*Summe der Punktwerte: Anzahl der bewerteten Leistungskriterien

A. Folgende Ziele wurden vereinbart:

1.
2.

B. Folgende Maßnahmen wurden festgelegt:

WAS	WER	WOMIT	BIS WANN
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

C. Der/Die Beurteilende empfiehlt die folgenden Weiterbildungsmaßnahmen:

	Wichtig	Dringlich	wünschenswert
1. <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Muster Leistungsbeurteilungsbogen, Beurteilungszeitraum 6 Monate** *Quelle: Firma Fräger*

## Anhang A: Tarifliches Beurteilungsverfahren

### Beurteilung des Leistungsergebnisses

Von     
 Beschäftigte/r, Abteilung Personalnummer Entgeltgruppe

Durch    
 Vorgesetzte/r, Abteilung Datum

Die Leistungsbeurteilungsmerkmale 1-5 gelten grundsätzlich für jede/n Beschäftigte/n.  
 Bei der Beurteilung sind die Merkmale entsprechend der Arbeitsaufgabe anzuwenden.  
 Für Beschäftigte muss bei entsprechender Leistung auch dann die höchste Leistungsstufe erreichbar sein,  
 wenn bestimmte Einzelmerkmale nicht verlangt werden.

	Merkmal Einzelmerkmal	Beurteilungsstufe				
		A	B	C	D	E
		Das Leistungs- ergebnis entspricht dem Ausgangs- niveau der Arbeitsaufgabe	Das Leistungs- ergebnis entspricht im allgemeinen den Erwartungen	Das Leistungs- ergebnis entspricht in vollem Umfang den Erwartungen	Das Leistungs- ergebnis liegt über den Erwartungen	Das Leistungs- ergebnis liegt weit über den Erwartungen
1	<b>Effizienz</b> Wirksame Arbeitsaufführung; termingerechte Arbeits- ergebnisse;rationelle Durchführung	0	2	4	6	8
2	<b>Qualität</b> Sorgfältige Durchführung von Aufgaben; Häufigkeit von Fehlern, Mängeln; Einhaltung von Zusagen, Absprachen; Ideenvielfalt	0	2	4	6	8
3	<b>Flexibilität</b> Erledigung wechselnder Aufgaben; Bewältigung veränderter Arbeitsbedingungen	0	1	2	3	4
4	<b>Verantwortliches Handeln</b> Zielorientierung; Umgang mit Ressourcen; Selbstständigkeit; Übernahme von Verantwortung; Sauberkeit in der Arbeits- umgebung; Förderung von Arbeits- und Gesundheitsschutz	0	1	2	3	4
5	<b>Kooperation/ Führungsverhalten</b> Zusammenarbeit bei gemein- samer Erledigung von Arbeits- aufgaben; Zusammenarbeit mit anderen Stellen/Bereichen innerhalb der Arbeitsaufgabe; Weitergabe von Erfahrungen und Informationen zur Aufgabener- füllung; Delegation; Interogation; Motivation; Personalentwicklung	0	1	2	3	4
<b>Gesamtpunktzahl:</b>						

Kenntnisnahme:    
 Datum, Unterschrift Beschäftigte/r Datum, Unterschrift Vorgesetzte/r

Quelle: Anhang zur Leistungsbeurteilung des Tarifvertrags „Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie Hessen“

Betriebliche Feedbacksysteme dienen der Entwicklung und Prüfung messbarer Personalziele und eignen sich zur Messung von Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter.





## 6. ARBEITSGESTALTUNG

Arbeitsgestaltung verbindet die sinnvolle und effiziente Abstimmung der Faktoren Technik, Organisation und Mensch. Arbeitsgestaltung ist eine wichtige – weithin vernachlässigte – Managementaufgabe. Oftmals fokussieren die Bemühungen des Managements lediglich auf einen oder zwei der drei Faktoren. Im Wesentlichen geht es um eine Systembetrachtung, die die einzelnen Mitarbeiter nicht isoliert, sondern in ihren Arbeitszusammenhängen betrachtet. Die Arbeitsgestaltung ist ein weiterer Faktor, durch den die Leistungsfähigkeit und die Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen positiv beeinflusst werden. Unstrittig ist, dass eine gute Arbeitsgestaltung effizienzsteigernd wirkt.

Die arbeitswissenschaftlichen **Grundsätze zur „Guten Arbeitsgestaltung“** beschreiben die Grundpfeiler guter Arbeit. Sie beschreiben, wie Arbeit organisiert und gestaltet sein muss, damit die Beschäftigten nicht beeinträchtigt und geschädigt werden sowie ihre Potenziale entfalten können (>> 6.1).

Ein zentrales Bindungsinstrument ist die **Arbeitszeitgestaltung**. Arbeitgeber, die es Mitarbeitern ermöglichen, die Betreuung pflegebedürftiger Eltern oder der eigenen Kinder mit dem Beruf zu vereinbaren, können sich positiv von ihren Wettbewerbern abheben (>> 6.2). Zusätzlich nimmt das individuell gestaltbare Zusammenspiel zwischen Privat- und Berufswelt eine immer größere Rolle für Leistungsbereitschaft und -fähigkeit ein.

Einen hohen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und auch auf die Bindung der Mitarbeiter hat die gute „Passung“ zwischen Mitarbeiter und Funktion/ Aufgabe im Unternehmen. Auf der passenden Stelle können Mitarbeiter ihre volle Kraft, Motivation und Zufriedenheit entfalten. Individuelle **Motivationsprofile** erleichtern das „Matching“ zwischen Mitarbeiter und Stelle (>> 6.3).

## 6.1 „GUTE ARBEITSGESTALTUNG“: GRUNDSÄTZE

### **Arbeitswissenschaftlich begründete Anforderungen an eine beanspruchungsoptimierende Arbeitsgestaltung<sup>3</sup>**

- **Ausführbarkeit der Arbeit:** Die Arbeitsgestaltung muss ermöglichen, dass der Mitarbeiter die an ihn gestellten Anforderungen auch tatsächlich erfüllen kann. Negativbeispiel: Systemfehler, die bei bestimmten Eingaben Systemabstürze bewirken.
- **Schädigungslosigkeit:** Die Arbeitsgestaltung muss gesundheitlichen Schädigungen vorbeugen. Negativbeispiel: Degenerativ-rheumatische Erkrankungen bei ausschließlich sitzender Tätigkeit an nicht-ergonomisch gestalteten Bildschirmarbeitsplätzen.
- **Beeinträchtigungsfreiheit:** Die Arbeitsgestaltung muss psychophysische Befindensbeeinträchtigungen vermeiden, damit Übergänge zu Gesundheitsschäden vermieden werden und eine unbeeinträchtigte Leistungserbringung möglich ist. Negativbeispiel: Depression infolge ständiger sozialer Isolation im Arbeitsprozess.
- **Lern- und Gesundheitsförderlichkeit:** Es muss möglich sein, im Arbeitsprozess Lernen wie auch gesundheitliches Wohlbefinden (im Sinne der WHO-Gesundheitsdefinition) zu unterstützen: Negativbeispiel: Auf Dauer monotone unterfordernde Tätigkeit in getakteten Arbeitsprozessen.

Die Umsetzung dieser Arbeitsgestaltungsanforderungen unterstützt die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters. Dies ist heute besonders wichtig, weil Arbeitnehmer künftig bis zu einem höheren Alter werden arbeiten müssen, und vor allem auch, weil immer mehr Arbeitnehmer heutzutage damit rechnen müssen, in ihrer Erwerbsbiografie häufiger Arbeitgeber, Arbeitsplatz und Beruf zu wechseln. Insofern ist eine gute Arbeitsgestaltung auch zu verstehen als Unterstützung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und wesentlicher Faktor für deren Bindung und Leistungsfähigkeit.

DIN EN ISO 6385 formuliert, was gut gestaltete Arbeitsaufgaben sind und unterstützt die oben genannten Arbeitsgestaltungsanforderungen Beeinträchtigungsfreiheit sowie Lern- und Gesundheitsförderlichkeit.

<sup>3</sup>*in Anlehnung an Hacker, Winfried: Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit (2009). Dresden: Pabst Science Publishers*

**Gut gestaltete Arbeitsaufgaben nach DIN EN ISO 6385 (2004) sind:**

1. **vollständige / ganzheitliche sinnvolle Arbeitseinheiten**
2. für den Arbeitenden erkennbarer **bedeutsamer Beitrag**
3. angemessene **Vielfalt** von abgeforderten Fertigkeiten und Fähigkeiten, Vermeidung repetitiver, einseitiger Aufgaben
4. **Handlungsspielraum** (hinsichtlich Arbeitstempo / Abfolge / Vorgehen)
5. **ausreichend sinnvolle Rückmeldungen** über Aufgabendurchführung
6. **Berücksichtigung der Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten** des Arbeitenden (keine Über-/Unterforderung)
7. Möglichkeit zu **Einsatz und Weiterentwicklung** vorhandener bzw. **Aneignung neuer Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten**
8. **Vermeidung sozial isolierender Arbeit**

Ohne die Berücksichtigung individueller Unterschiede der Persönlichkeiten der Mitarbeiter sowie der Entwicklungsprozesse, die diese jeweils durchmachen, lassen sich diese Grundsätze nicht realisieren. Die Arbeitswissenschaft hat daher das Konzept der differenziell-dynamischen Arbeitsgestaltung entwickelt.<sup>5</sup>

**Das arbeitswissenschaftliche Konzept der differenziell-dynamischen Arbeitsgestaltung**

Differenzielle Arbeitsgestaltung bedeutet, dass der Arbeitende nicht auf eine Form und Methode der Ausführung seiner Arbeitstätigkeiten festgelegt ist, sondern gemäß seinen individuellen Leistungsvoraussetzungen zwischen verschiedenen Möglichkeiten der Bearbeitung seiner Arbeitsaufgaben wählen kann.

Damit zugleich der Veränderung seiner Leistungsvoraussetzungen und seiner Persönlichkeit im Zeitverlauf Rechnung getragen wird, bedarf das Prinzip der differenziellen Gestaltung der Ergänzung durch das Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung. Dieses besagt, dass Arbeitsstrukturen sich verändern, erweitern und anpassen sollen gemäß den Entwicklungsprozessen des Mitarbeiters. Das Konzept der differenziell-dynamischen Arbeitsgestaltung verbindet also beide Aspekte miteinander.

<sup>5</sup>vgl. Eberhard Ulich: *Differentielle und dynamische Arbeitsgestaltung*. In: *Handbuch Arbeitsgestaltung* (Hg. Luczak / Volpert). Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Die Arbeitswissenschaft wie auch die Arbeitsschutzgesetze unterscheiden grundsätzlich zwischen zwei verschiedenen Interventionsarten zur Veränderung von Arbeitsprozessen, den bedingungsbezogenen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen einerseits und den personenbezogenen Maßnahmen andererseits. Wobei bedingungsbezogenen Interventionen in der Regel ein höherer Wirkungsgrad zukommt.

**Bedingungs- und personenbezogene Arbeitsgestaltungsinterventionen und -wege:**

Bedingungsbezogene Arbeitsgestaltung verändert Arbeitsbedingungen (Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation etc.). Demgegenüber zielen personenbezogene Interventionen auf das Verhalten der Mitarbeiter.

*Lärmemissionen an einer Maschine durch technische Maßnahmen zu reduzieren wäre eine (sehr wirkungsvolle) bedingungsbezogene Intervention, während eine Arbeitsanweisung an die Mitarbeiter, Ohrenstöpsel gegen die Lärmbelästigung zu tragen, eine weniger wirkungsvolle personenbezogene Intervention wäre.*

## 6.2 FACHKRÄFTESICHERUNG DURCH ARBEITSZEITGESTALTUNG: UNTERNEHMENSBEISPIEL

Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte geraten die kleineren gegenüber den großen Unternehmen immer dann ins Hintertreffen, wenn sie bei Lohn und Gehalt aufgrund der geringeren Wertschöpfung nicht mithalten können. Regelmäßig werden dem Handwerk aufwendig ausgebildete Fachkräfte entzogen. Sie wandern ab in die Industrie. Um nun die Leistungsträger zum Beispiel im Handwerk halten zu können, bieten sich nichtmonetäre Leistungsanreize statt teure Gehaltserhöhungen geradezu an. Hier können kleine und mittlere Unternehmen ihre Stärken in Form von flacheren Hierarchien und einer schlankeren internen Verwaltung ausspielen.

Die KEMMER & HEIN OHG in Speyer beschäftigt derzeit zwölf Mitarbeiter. Im Auftrag von Kunden aus ganz Deutschland und dem angrenzenden Ausland werden Oldtimer vorwiegend der Marken VW und Mercedes restauriert. Der Betrieb erreicht dadurch eine hohe Fertigungstiefe, da alle anstehenden Arbeiten inklusive Mechanik, Elektrik, Karosserie und Lack im eigenen Haus durchgeführt werden.

Das Unternehmen hat sehr flexible Arbeitszeiten insbesondere für Führungskräfte und Leistungsträger eingeführt. Im Human Resource Management gibt es dieses Instrument schon lange. Die aufwendige Gestaltung von Zeitarbeitskonten und deren Verwaltung erschwert aber die Umsetzung in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Lösung kann darin bestehen, dass die Zeiten auf dem „kleinen Dienstweg“ miteinander verrechnet werden, das heißt, Über- oder Unterstunden werden innerhalb von maximal acht bis zehn Tagen ausgeglichen. Dadurch entfällt die Verwaltung dieser Zeiten. Begünstigt wird dieses Modell, wenn ein monatliches Festgehalt statt Stundenlohn gezahlt wird.

Beispiel: Der stellvertretende Werkstattleiter kann in Abhängigkeit von den Arbeitszeiten seiner Freundin, die im Einzelhandel tätig ist und dadurch auch Samstags arbeitet, nach eigener Entscheidung innerhalb der Woche einen halben oder ganzen Tag frei nehmen. Dies geschieht unter Berücksichtigung der Auftragslage und der Werkstattauslastung. Ein Ausgleich findet dann zum Beispiel durch Samstagarbeit statt. Mitarbeiter und Betrieb profitieren von dieser Regelung. Sie ist direkt, unbürokratisch, mitarbeiterfreundlich, flexibel und ohne weiters direkt anwendbar. Ein Vorteil, den gerade kleine Unternehmen gegenüber größeren im Wettbewerb um Fachkräfte ausspielen können, ohne dass höhere Kosten bei der Entlohnung entstehen. Die Befriedigung des Mitarbeiterinteresses (flexiblere Freizeit, kurzfristig und selbst einteilbar) hat meist einen höheren Wert als monetäre Leistungsanreize. Entscheidend ist dabei für die kleinen Unternehmen, dass sie die Motivationsprofile ihrer Beschäftigten kennen und berücksichtigen.

### 6.3 ARBEITSORGANISATION MIT HILFE VON MOTIVATIONSPROFILIEN: UNTERNEHMENSBEISPIEL

Wer in seinem Betrieb einmal den Versuch gewagt hat, seine Mitarbeiter nach ihrer persönlichen Motivation, warum sie im Unternehmen tätig sind, zu fragen, wird meist feststellen, dass die Entlohnung nicht die wichtigste Rolle spielt und dass die Motivationen unterschiedlich ausgeprägt sind. Vereinfacht lassen sich in Kleinbetrieben drei Motivations- und Persönlichkeitsprofile unterscheiden:

- Der **Kreative**: er ist Anführer, er will gestalten, Menschen anleiten, organisieren. Wenn alles läuft, ist er zufrieden. Diese Beschäftigten eignen sich hervorragend als Teamleiter, Werkstattleiter, Führungskräfte allgemein.
- Der **Tüftler**: er ist detailversessen, ausdauernd, kann sich in eine Sache verbeißen, will aber auch innovativ und der Erste sein, der eine neue Maschine ausprobieren darf. Am liebsten liest er die Bedienungsanleitung schon Wochen vor der Inbetriebnahme. In technischen Bereichen, Entwicklung, Forschung, und in der Buchhaltung sind solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glücklich mit ihrer Tätigkeit.

- Der **Zuwendungsbedürftige**: er braucht Anerkennung. Jeden Tag. Auch für Kleinigkeiten. Harmonie ist wichtig, ebenso Ausgeglichenheit und ein gemeinsames Erreichen von Zielen. Er blüht bei jedem Lob förmlich auf. Er braucht positive Zuwendung und tut alles, um diese zu bekommen. Ideal im Kontakt mit Menschen, gerade im Umgang mit Kunden, im Verkauf und in der Betreuung sind solche Beschäftigten in ihrem passenden Umfeld. Jeder Vertragsabschluß bedeutet positives Feedback vom Kunden und vom Chef. Das motiviert.

Selbstverständlich gibt es aus diesen drei Grundtypen viele erdenkliche Mischformen. Entscheidend ist, dass im Unternehmen die wirklichen Hauptmotivationen der Beschäftigten erkannt werden und diese dann ihr Arbeitsumfeld entsprechend gestalten können.

Am Beispiel der KEMMER & HEIN OHG: Zwei auf gleicher Hierarchieebene tätige Werkstattleiter haben sich ihre Aufgaben nach Kunden und Projekten aufgeteilt, jeder führte somit die Hälfte des Werkstattpersonals an. Beide waren in ihrem Job nicht wirklich glücklich. Die Untersuchung der Motivationsprofile ergab: der eine ist ein „Tüftler“, der andere ein „Kreativer“. Also wurde die Aufgabenstellung neu aufgeteilt. Der „Kreative“ übernahm die gesamte Werkstattleitung was Organisation, Ablauf und Personalführung betraf, war aber mit technischen Details der einzelnen Projekte nicht mehr befasst. Der „Tüftler“ wurde aus der Personalverantwortung ganz herausgenommen, hier hatte er sich auch am wenigsten wohl gefühlt. Er hatte jetzt nur noch die Gesamtverantwortung für die kompletten technischen Details aller Projekte. Er hatte dank des Wegfalls der Personalbetreuung nun ausreichend Zeit, sich in aller Ruhe in technische Lösungen hineinzusetzen ohne ständig durch organisatorische Fragen gestört zu werden. Durch die größere Arbeitszufriedenheit beider Werkstattleiter klappt die Absprache zwischen beiden Bereichen reibungslos. Das Betriebsklima hat sich wesentlich verbessert, die Produktivität der gesamten Werkstatt ist deutlich gestiegen.

Die Umsetzung der arbeitswissenschaftlich begründeten Anforderungen an die Arbeitsgestaltung unterstützt die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters.





## 7. ENTGELTGESTALTUNG

Monetäre Anreize sind heutzutage zwar nicht mehr der Weisheit letzter Schluss, aber intelligent gestaltete Entgeltsysteme können eine enorme Wirkung auf die Leistungsfähigkeit und Bindung der Mitarbeiter entfalten. Die Herausforderungen liegen hier jedoch im Detail. Beispielsweise kann es vorkommen, dass die positiven Wirkungen nicht von langer Dauer sind. So muss insbesondere bei Entgeltsystemen mit höheren variablen Anteilen auf den Plateaueffekt geachtet werden. Dieser liegt dann vor, wenn Mitarbeiter in einem Jahr niedrigere Prämien als im Vorjahr beziehen. Die unter Umständen immer noch beachtlichen Prämien können dann als eine Art Lohnkürzung empfunden werden. Wirkung und Effekte auf Leistungsfähigkeit und Bindung hängen sicherlich auch mit dem Alter, der aktuellen Lebensphase und dem bisher erreichten Einkommen des Mitarbeiters zusammen. Beispielsweise ist die 55jährige Fachkraft mit eigener Immobilie und erwachsenen Kindern eher über einen interessanten Aufgabenzuschnitt als über zusätzliche Prämienzahlungen an das Unternehmen zu binden.

Eine als gerecht empfundene **leistungsorientierte Entgeltgestaltung** kann ein Klima schaffen, welches Einsatz und Leistung der Mitarbeiter würdigt, entsprechend entlohnt und dadurch Effekte auf die Leistungsfähigkeit und Bindung haben kann (>> 7.1).

Ist der Aufwand für variable Entgeltsysteme nicht zu vertreten und sollen die Mitarbeiter eher über ein konstantes als über ein variables Gehalt an das Unternehmen gebunden werden spricht nichts gegen eine **vereinfachte Entgeltgestaltung** (>> 7.2).

### 7.1 LEISTUNGSORIENTIERTE ENTGELTGESTALTUNG: GRUNDSÄTZE

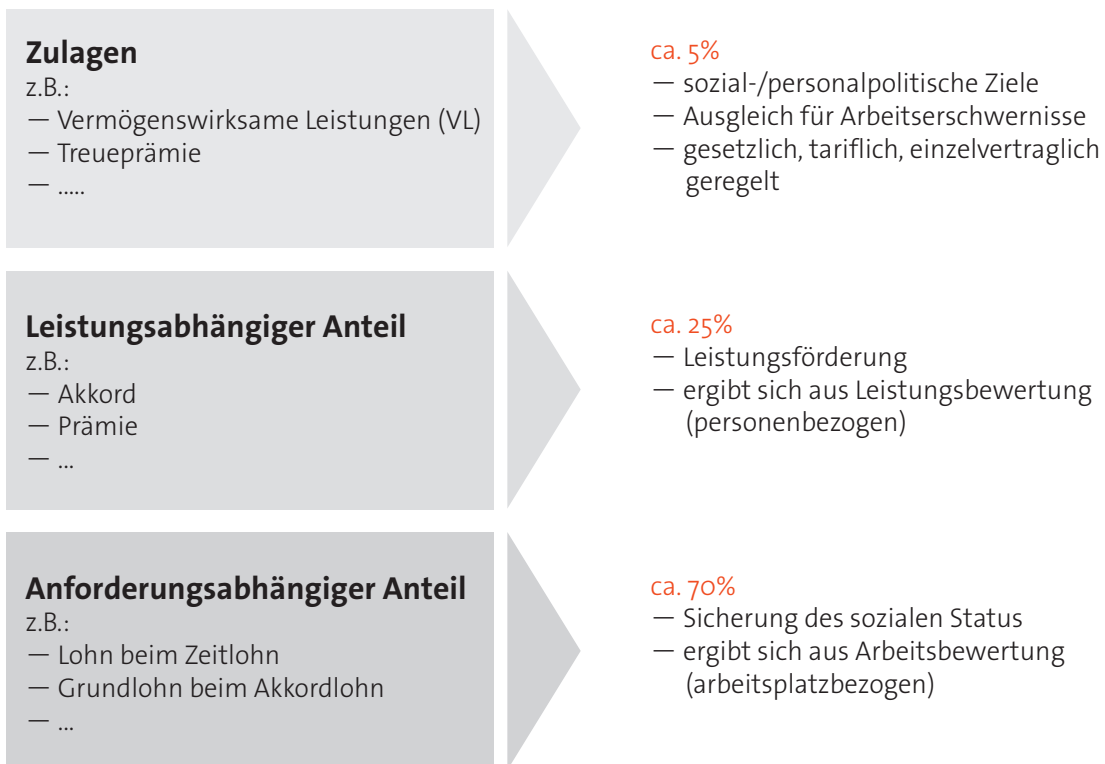
Jedes betriebliche Vergütungssystem basiert auf vier Entgeltprinzipien: anforderungs- und qualifikationsgerecht, leistungsgerecht und diskriminierungsfrei.

**Ziele** eines modernen leistungsorientierten Vergütungssystems sind:

- Sicherung des Lebensunterhaltes der Mitarbeiter
- Anerkennung der Leistungen der Mitarbeiter und Verbesserung der Kommunikation
- Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit, Transparenz und Objektivierung
- Wirtschaftlichkeit und Konkurrenzfähigkeit auf Absatz- und Arbeitsmärkten
- Kongruenz zwischen Unternehmensstrategie und dem persönlichen Verhalten der Mitarbeiter
- Verbesserung der Ziel- und Ergebnisorientierung und der persönliche Entwicklung
- Leistungsförderlichkeit/ -motivation, Identifikation und Mitarbeiterbindung
- Vereinbarkeit mit gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen

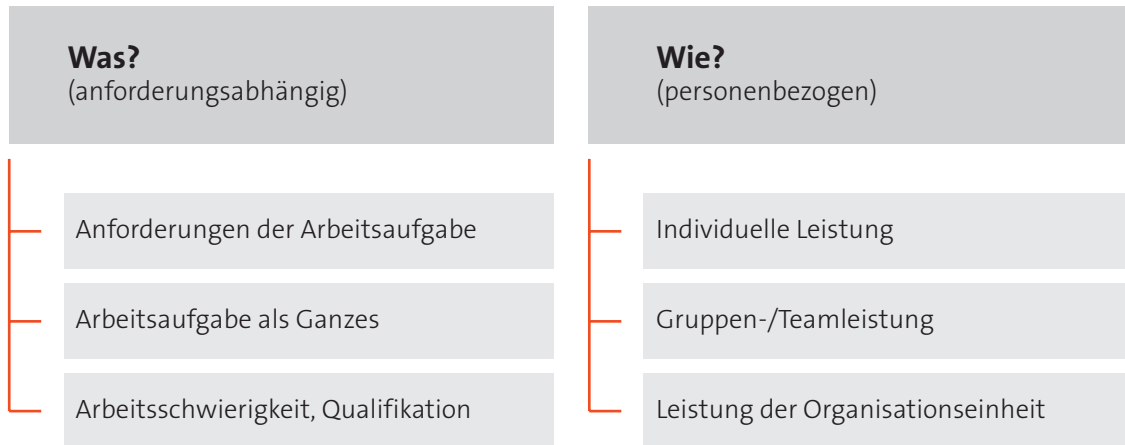
**Entgelt** definiert den Lebensstandard, den sozialen Status und das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters. Gute Entgeltsysteme berücksichtigen aber auch die Wirkung von immateriellen Anreizen, die das Verhältnis der Mitarbeiter zur ihrer Arbeit und damit die Arbeitsmotivation direkt bestimmen.

**Entgeltbestandteile** eines leistungsorientierten Vergütungssystems



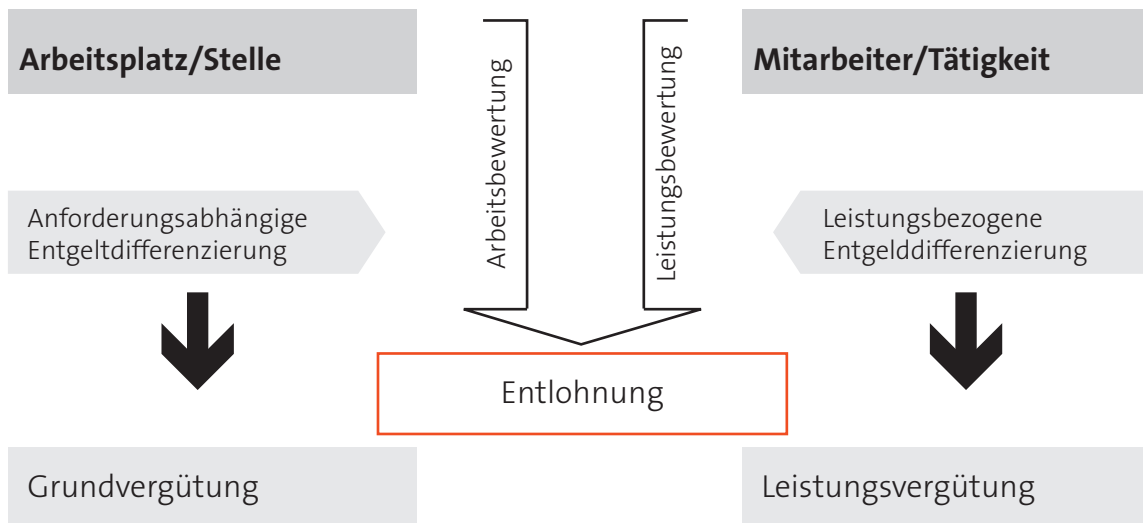
## Entgeltgestaltung

Ein wichtiger **Grundsatz der betrieblichen Entgeltgestaltung** ist die Gewährleistung eines an Leistung gebundenen Entgelts. Die menschliche Leistung ist davon abhängig, was ein Mitarbeiter auszuführen hat und wie er arbeitet.



## Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung

Das **Was** wird durch die Bewertung der Anforderungen ermittelt, die ein Arbeitssystem an den arbeitenden Menschen stellt (personenunabhängig). Tätigkeiten mit höheren Anforderungen erfordern ein höheres Entgelt als Tätigkeiten mit niedrigeren Anforderungen.



### Leistungsbezogene Entgelt differenzierung

Das **Wie** folgt einer Leistungsbeurteilung. Der Erfolg und die Leistung wird mit Hilfe von Beurteilungsmethoden ermittelt und in variable Entgeltbestandteile bewertet und vergütet.

**Beurteilungsmethoden** zur Leistungsbewertung sind die Folgenden:

- Kennzahlenvergleich (zum Beispiel Menge, Zeit, Nutzung, Projektlaufzeit, ...)
- Beurteilung (zum Beispiel Effizienz, Qualität, Flexibilität, Zusammenarbeit, ...)
- Zielvereinbarung (zum Beispiel Projekterfolg, Kostensenkung, Qualifizierung, ...)

### Beispiel

Welche Gestaltungselemente sollten bei einem modernen leistungsorientierten Vergütungssystem berücksichtigt werden, um die Leistungs- und Ergebnisziele der Mitarbeiter in der betrieblichen Praxis optimal abzubilden?

Unternehmensziele	Bereichs-/Teamziele	Individualziele	Allgemeine Funktionserfüllung
-------------------	---------------------	-----------------	-------------------------------

Die einzelnen Ziele können wie folgt gewichtet werden:

1. Ebene	Unternehmensziele 40%	Bereichs-/Teamziele 30%	Individualziele 20%	Allgemeine Funktionserfüllung 10%
2. Ebene	Unternehmensziele 30%	Bereichs-/Teamziele 30%	Individualziele 30%	Allgemeine Funktionserfüllung 10%
Mitarbeiter	Unternehmensziele 0%	Bereichs-/Teamziele 20%	Individualziele 50%	Allgemeine Funktionserfüllung 10%

### Gütekriterien und Anforderungen an ein leistungsorientiertes Vergütungssystem

- Steigerung der Motivation der Mitarbeiter (Transparenz)
- Stärkung der Ergebnis- und Serviceorientierung der Mitarbeiter (Klarheit)
- Wettbewerbsfähige Gestaltung der Vergütungsstruktur (Einfachheit)

## 7.2 VEREINFACHTE ENTGELTGESTALTUNG: UNTERNEHMENSBEISPIEL

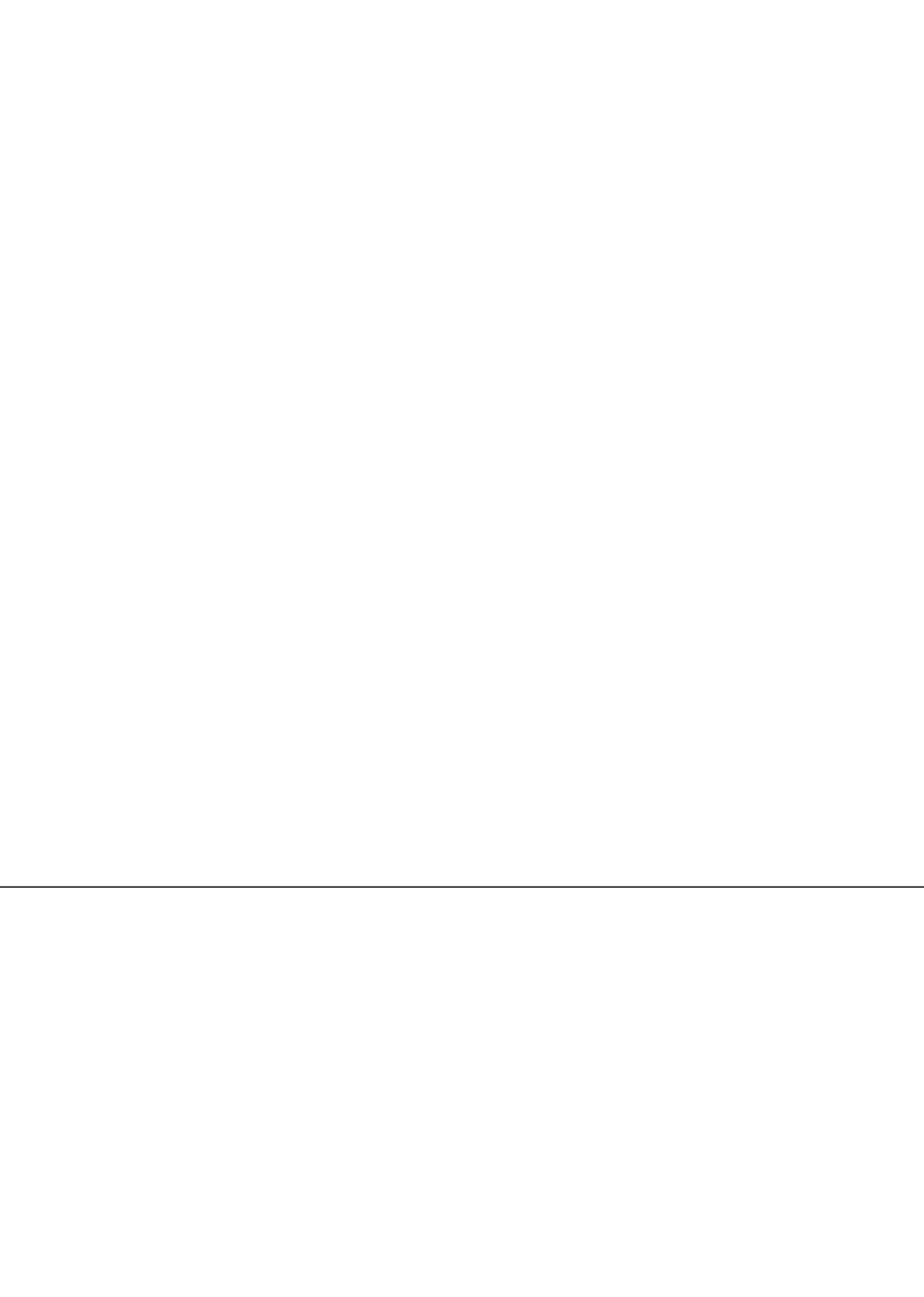
### **Lohn- und Finanzbuchhaltung werden bei der KEMMER & HEIN OHG im Haus erledigt.**

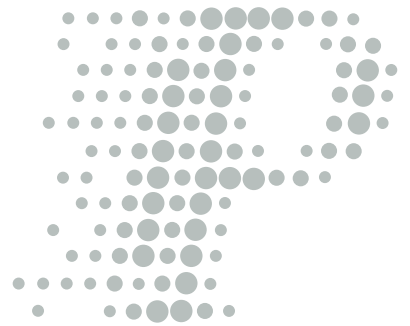
Mit der vorgezogenen Abgabepflicht der Krankenkassenmeldungen entstand für den Handwerksbetrieb ein erhebliches bürokratisches Problem: Die Sozialabgaben müssen jetzt, statt wie bisher am 15. des Folgemonats, bereits vor Ablauf des aktuellen Monats an die Krankenkassen überwiesen werden. Bei einer Abrechnung der Beschäftigten auf Stundenbasis, wie im Handwerk üblich, fehlen aber die Arbeitstage nach Abgabe der Meldung im aktuellen Monat. In der Praxis wird daher von vielen Betrieben eine Abschlagszahlung vorgenommen und im Folgemonat, wenn die tatsächlich geleisteten Stunden vorliegen, eine Nachmeldung und eine Nachzahlung auf den dann korrekten Betrag veranlaßt. Der zusätzliche buchhalterische Aufwand ist enorm und in einem kleinen Betrieb ohne personalstarke Lohnbuchhaltung nicht mehr tragbar.

Die Firma KEMMER & HEIN OHG beschritt daher einen neuen Weg zur Entgeltgestaltung: alle Beschäftigten werden nicht mehr mit Lohn nach Stunden abgerechnet sondern erhalten ein festes Monatsgehalt. Der geltende Tarifvertrag sieht diese Möglichkeit für Facharbeiter oder Werkstattshelfer nicht vor. Daher wurden einzelvertragliche Regelungen getroffen. Durch die festen Gehälter bleiben die monatlichen Bezüge und damit auch die Sozialabgaben konstant und können problemlos vor Monatsende an die Krankenkassen gemeldet werden. Lediglich Änderungen der Beitragssätze verändern die Beträge. Diese Änderungen sind aber rechtzeitig bekannt und können so bei den jetzt in der Monatsmitte erfolgenden Gehaltsabrechnungen berücksichtigt werden.

Für die Beschäftigten bietet dieses Abrechnungsmodell den Vorteil, daß sie über ein gleichbleibendes monatliches Einkommen verfügen und so leichter ihre finanziellen Verpflichtungen planen und erfüllen können. Das Führen von Arbeitszeitkonten wird wesentlich erleichtert, da eine Variable (Lohn / Arbeitsstunden-Koppelung) entfällt. Somit trägt das Modell auch zur Fachkräftesicherung in kleinen Unternehmen bei.

Jedes betriebliche Vergütungssystem  
basiert auf vier Entgeltprinzipien:  
anforderungs- und qualifikationsgerecht,  
leistungsgerecht und diskriminierungsfrei.





---

# **PRAXISMATERIALIEN**

RKW EXPERTENKREIS  
PRAXIS GUTER PERSONALARBEIT IN KLEINEN  
UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

---