

Abstract

Titel: **Konzept zur Führung von systematischen Mitarbeitenden- und Zielvereinbarungsgesprächen**

Kurzzusammenfassung: Langfristig betrachtet, haben alle Führungspersonen die Angestellten, die sie verdienen. Anstatt darüber nachzudenken wie Personal am besten motiviert werden kann, sollten Führungskräfte primär darauf bedacht sein, es nicht zu demotivieren. Dabei helfen kann gesunde Führung, die die Performance erhöht und die emotionale Erschöpfung deutlich reduziert. Dafür nötig ist die Fähigkeit zur Selbstführung. Dieser Ansatz zeichnet sich etwa durch ein unterstützendes, lösungsorientiertes und konstruktives Miteinander aus. Letztlich sind von ihm auch Leistungsmessungen und variable Vergütungen gefordert, wofür bestenfalls systematische Mitarbeitenden- und Zielvereinbarungsgespräche eingesetzt werden.

Verfasser: Claudio Näf

Herausgeber: **Dr. Lothar Natau**

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2015

Sprache: Deutsch

Zitation: Näf, C. (2015). *Konzept zur Führung von systematischen Mitarbeitenden- und Zielvereinbarungsgesprächen für die X AG*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Gespräche, Führung, Vergütung, Unternehmenskultur

Ausgangslage

Bei der Themengeberin kam es per 01.01.2015 zu einem Führungswechsel. Die neue Geschäftsleitung des Industrieunternehmens möchte einige Dinge modernisieren resp. verändern und empfindet die Einführung von neuen Mitarbeitendenführungsinstrumenten als erforderlich.

Ziele

Die Themengeberin beauftragte den Verfasser, ein *Konzept zur Führung von systematischen Mitarbeitenden- und Zielvereinbarungsgesprächen* zu erarbeiten. Darüber hinaus galt es die Arbeitszufriedenheit der Angestellten zu erforschen. Auch Informationen zu Betriebsklima, Teamwork und Leistungsbereitschaft sowie Ratschläge zu den Themen Mitarbeitendenführung und Vergütungssystem waren erwünscht.

Die zentralen Fragestellungen lauten: Welche Ansätze eignen sich zur Mitarbeitendenführung und wie kann das Personal nachhaltig motiviert werden? Diese Fragen haben selbstverständlich einen hohen Stellenwert in der heutigen Zeit. Schliesslich muss Humankapital effizient genutzt werden, denn es ist sowohl der teuerste als auch entscheidendste Produktionsfaktor von Unternehmen.

Methodik

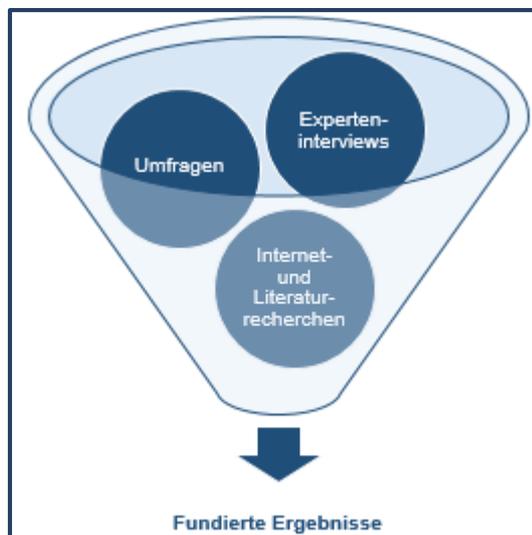


Abb. 1: Übersicht Methodik.
Quelle: eigene Darstellung.

Nebenstehende Abbildung I veranschaulicht das gewählte Vorgehen, um fundierte Ergebnisse zu gewährleisten bzw. die Ziele zu verwirklichen.

Betriebsintern wurden zwei quantitative Umfragen durchgeführt, zum einen mit den Mitarbeitenden, zum anderen mit den Geschäftsleitern. Die gewonnenen Erkenntnisse erlaubten es, repräsentative Rückschlüsse auf ihre Bedürfnisse und Wünsche zu ziehen sowie Problemfelder zu erkennen.

Mithilfe von fünf umfangreichen Interviews mit ausgewiesenen Experten konnten wertvolle Praxistipps und Benchmarks eingeholt werden.

Die verbliebenen Wissenslücken füllte der Verfasser durch zielstrebige Sekundärrecherchen.

Die Primärdatenerhebungen erfolgten strikt nach vorgängig erarbeiteten Forschungsdesigns. Für die Sekundärquellen erstellte der Verfasser vorab eine Rechercheskizze. Diese Vorbereitungen ermöglichten eine effiziente und verlässliche Vorgehensweise.

Letztlich wurde die Fülle an erfassten Daten gefiltert, in konzentrierter Form im Schlussbericht festgehalten und mit eigenständigen Gedanken ausgeführt.

Ergebnisse

Führungskräfte müssen primär darauf bedacht sein, ihr Personal nicht zu demotivieren. So ist es grundlegend angemessene Löhne zu bezahlen, Angestellte bei ihrer Potenzialnutzung zu unterstützen und ihnen zu vertrauen. Des Weiteren ist es unerlässlich mit Zielen zu führen, Entscheidungsspielraum zu gewähren sowie konsequent und berechenbar zu sein. Ausserdem belegen Studien und Experteneinschätzungen, wer motivierte Mitarbeitende möchte, muss ihre Meinungen bei Entscheidungsfindungen miteinbeziehen.

Der Verfasser nahm deshalb bei Projektbeginn die Standpunkte der Belegschaft auf. Aus den internen Umfragen wurde deutlich, dass Austauschmöglichkeiten von der Belegschaft herbeigeseht werden. Die Themengeberin traf mit dem Projektauftrag also einen Nerv. Des Weiteren wurde u. a. die Unternehmenskultur anhand der fünf Teilbereiche «Arbeitssituation», «Teamarbeit», «Führung», «Information» sowie «Unternehmen» und jeweils sechs dazugehörigen Kriterien untersucht. Abbildung II visualisiert das Ergebnis.

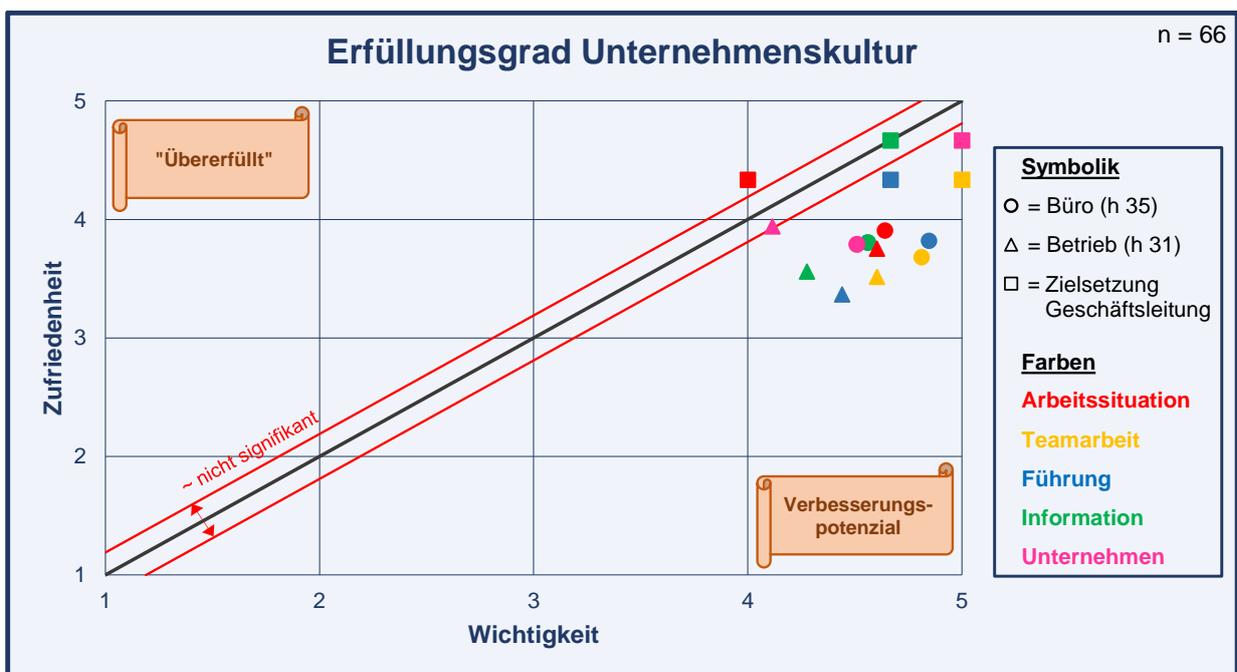


Abb. II: Erfüllungsgrad Unternehmenskultur.
Quelle: eigene Darstellung.

Das Unternehmen verfügt folglich über anspruchsvolles Personal und eine ambitionierte Geschäftsleitung. Um die Ansprüche zukünftig im Verhältnis zur Zufriedenheit zu erfüllen, ist gutes Führungsverhalten gefragt.

Nach umfassendem Theoriestudium stellte sich heraus, dass für die Themengeberin der Selbstführungs-Ansatz am geeignetsten ist, um dieses Vorhaben zu verwirklichen. Der Ansatz zeichnet sich etwa durch ein unterstützendes, lösungsorientiertes und konstruktives Miteinander aus. Und mehr noch, er ermöglicht erst eine gute und gesunde Führung. In den Medien wurde in der nahen Vergangenheit öfters über psychische Erkrankungen wie Burnouts debattiert. Gesunde

Führung erhöht die Performance und senkt die emotionale Erschöpfung deutlich. Schliesslich verlangt dieser Ansatz auch Leistungsmessungen und variable Vergütungen.

Letztere erfordern Zielvereinbarungen. Dabei ist es sinnvoll sowohl qualitative als auch quantitative Messgrössen zu verwenden. Es lohnt sich qualitative Ziele anhand des Leitbilds, der Stellenprofile und des betriebsinternen Verhaltenskodexes zu bestimmen. Für Quantitative bieten sich eine Vielzahl von Kennzahlen an, bspw. Umsatz, Gewinn, Wachstum und Free Cashflow. Zu beachten gilt es, dass jede Kennzahl auch Schwächen hat. Unliebsame Nebenwirkungen lassen sich mittels Kombinationen zumindest mindern. Um die Ziele mess- und kontrollierbar zu machen, sind jedenfalls SMARTe Formulierungen empfehlenswert.

Schliesslich sind Mitarbeitende für ihre Zielerreichungen individuell zu belohnen. Grundvoraussetzung hierfür ist ein faires Entlohnungsmodell mit einem intakten Lohngefüge. Bei Bereinigungen ist es sinnvoll externe Vergütungsprofis beizuziehen, weil ihre Einschätzungen und Korrekturen akzeptierter sind als jene von direkten Betroffenen.

Nach Expertenmeinung ist es sinnvoll, Mitarbeitende ihre Belohnungsart selbst wählen zu lassen. Hierfür eignet sich das Cafeteria-Modell. Es setzt sich nämlich aus den Bestandteilen „Wahlangebot, Wahlbudget und periodisch wiederkehrende Wahlmöglichkeiten“ zusammen. Dadurch können die vielseitigen, persönlichen Bedürfnisse abgedeckt und ein echter Mehrwert geboten werden. Im untersuchten Unternehmen sind die folgenden Belohnungen erwünscht:

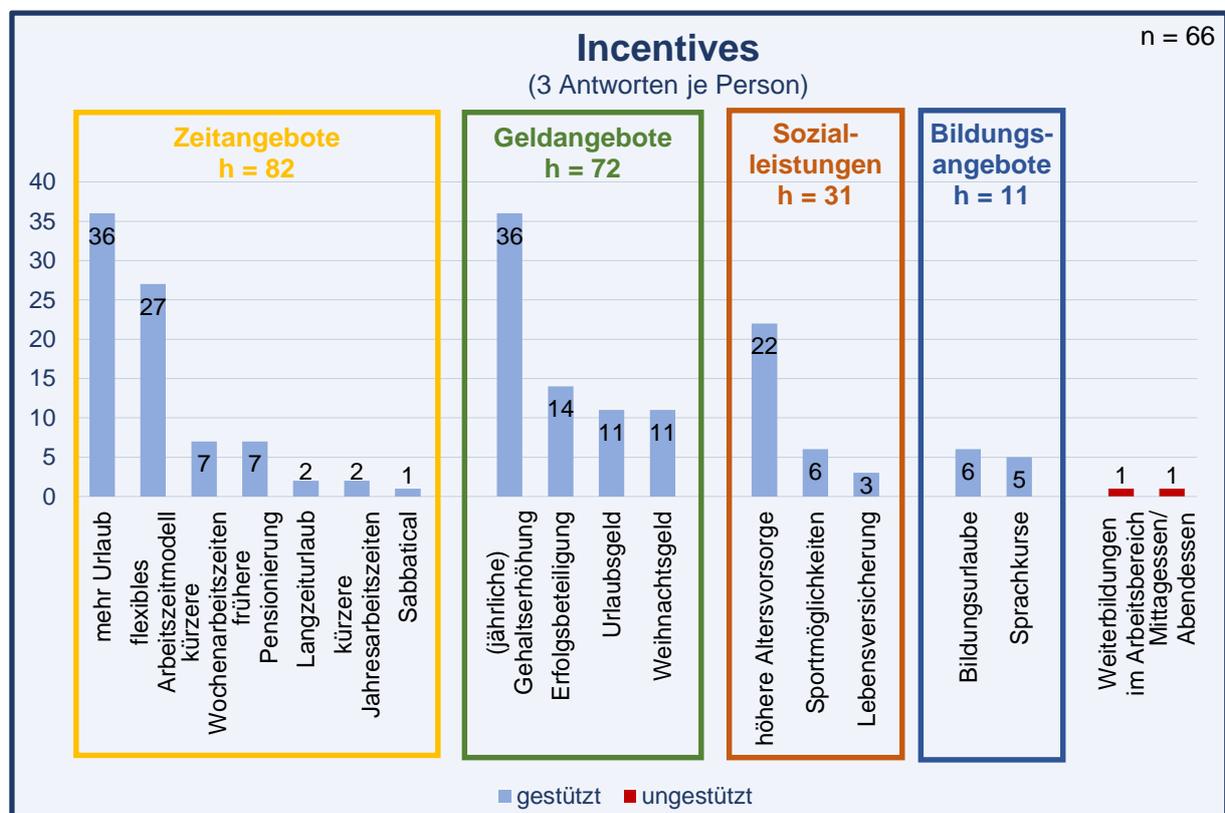


Abb. III: Incentive-Wünsche. Quelle: eigene Darstellung.

Zentrale Literaturquellen

Abschliessend lassen sich für die erwähnten Themenfelder z. B. folgende zentralen Literaturen empfehlen:

- Beenen, A. & Stöwe, C. (2013). *Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung. Über 300 Musterziele für verschiedene Berufsgruppen* (4. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Braun, W. & Müller, G. (2009). *Praxisfeld Selbstführung. Der Werk- und Denkzeugkasten für den Einsatz persönlicher Ressourcen* (1. Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.
- Comelli, G. & von Rosenstiel, L. (2009). *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen* (4. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen.
- Domsch, M. E. & Ladwig, D. (2013). *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (3. Auflage). Hamburg: Springer Gabler.
- Wellensiek, S. (2012). *Resilienz-Training für Führende. So stärken Sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.