



Fallbeispiel 1

Einführung und Umsetzung eines Systems der „Integrativen Mitarbeiterführung“

Die bisher eingesetzte Personalentwicklung für die rund 2800 Mitarbeiter der Organisation umfasste im Kern ein jährlich eingesetztes Förderwesen, mit Festlegung und Umsetzung von individuellen Fördermaßnahmen sowie die Durchführung von sporadischen Beurteilungen im Bedarfsfall. Zusätzlich lag die unternehmenspolitische Entscheidung vor, auf allen Führungs- und Mitarbeitererebenen mit dem Managementkonzept „**Führen mit Zielvereinbarungen**“ zu arbeiten.

Ziel war, im ersten Schritt ein Instrumentarium zu entwickeln, das die drei Elemente der Mitarbeiterführung,

- jährliche individuelle Zielvereinbarungen,
- jährliche Leistungsbewertungen und
- eine regelmäßige Festlegung von individuellen, auf die Zielerreichung und Leistung zugeschnittenen Fördermaßnahmen

inhaltlich miteinander verbindet und für alle Mitarbeiter des Unternehmens gleichermaßen eingesetzt wird.

3. Bewertung der zur Zielerreichung beigetragenen Leistungen des Mitarbeiters		Ergänzende Kommentare zu den Bewertungen (z. B. besondere Verdienste, besondere Leistungen, Verbesserungspotenziale)	F5 notwendig? ja/nein unbekannt
Bewertungskriterium	Bewertung		
1. Fachwissen - Ausfülle Kenntnisse bezogen auf die Aufgaben, auch angrenzende Tätigkeiten	5 4 3 2 1		<input type="checkbox"/>
2. Arbeitsweise - geleistete Arbeit im Verhältnis zum Zeitaufwand	5 4 3 2 1		<input type="checkbox"/>
3. Arbeitsgüte - Vermeidung von Fehlern, Häufigkeit der Beanstandungen	5 4 3 2 1		<input type="checkbox"/>
4. Planungs-, Organisations- und Problemlösungsverhalten - Organisation der eigenen Arbeit; Planung; Klärung, Vorgehen bei Problemstellungen	5 4 3 2 1		<input type="checkbox"/>
5. Initiative und Einsatzbereitschaft - selbstständiges Arbeiten, Eigenständigkeit; Kreativität; Entschlossenheit	5 4 3 2 1		<input type="checkbox"/>
6. Informationsverhalten - Umgang mit Informationen; Genauigkeit; Verantwortungsbewusstsein; selbstständiges Einhalten und Weitergeben von Infos.	5 4 3 2 1		<input type="checkbox"/>
7. Verhalten im Kundenkontakt - schriftlicher, mündlicher Ausdruck; Verhalten gegenüber Kunden	5 4 3 2 1		<input type="checkbox"/>
8. Kooperationsverhalten - Zusammenarbeit mit Kollegen, Führungskräften	5 4 3 2 1		<input type="checkbox"/>
9. Führungsverhalten (nur bei Führungskräften) - Demotivation; Mitarbeiterverhalten; Mitarbeiterentwicklung; Motivation	5 4 3 2 1		<input type="checkbox"/>

Gemeinsam mit den Verantwortlichen (Vorstand, Personal, Personalrat) wurde ein Konzept der integrativen Mitarbeiterführung entwickelt. Ausgehend von den jährlich zu vereinbarenden individuellen Zielen, sind in regelmäßigen Abständen mit jedem Mitarbeiter Zielsicherungsgespräche zu führen. Die Ergebnisse fließen in sofort umzusetzende Maßnahmen- und Förderpläne ein und werden am Ende des Jahres zur Grundlage der Bewertung der Gesamtergebnisse herangezogen. Es wird sowohl eine Bewertung der Zielerreichung als auch eine Bewertung der einzelnen Leistungsfaktoren des Mitarbeiters vorgenommen. Weitere zu ergreifende Förder- und Personalentwicklungsmaßnahmen werden vereinbart.

Alle Führungskräfte des Unternehmens (rund 350 Personen) wurden in der Anwendung und Umsetzung des Verfahrens umfassend geschult und die Einführung wurde in mehreren Stufen vorgenommen. Begleitende Unterlagen als praktische Hilfestellung für die Führungskräfte sowie die Nutzung der hausinternen Medien (Mitarbeiter Rundschreiben, -handbuch, interne Mails usw.) unterstützten den Einführungsprozess. Auf Mitarbeiterveranstaltungen wurden die Instrumente und Verfahren präsentiert.

In regelmäßigen Zeitabständen wurde eine umfassende Evaluierung der bisher erreichten Ergebnisse vorgenommen. Hierzu wurden

- die vorliegenden Bewertungsbogen unter bestimmten Fragestellungen ausgewertet,
- gezielte statistische Ergebnisse seitens der Personalabteilung erhoben und
- mit ausgewählten Führungskräften Erfahrungsaustausche durchgeführt.



Die jeweils erzielten Ergebnisse wurden eingearbeitet und somit immer weitere Optimierungen des Gesamtsystems vorgenommen.

Transfer-Karte		Für das Jahr	
Name, Vorname des Mitarbeiters: [.....] Postleitzahl: [.....]			
Aus den vorgeschlagenen Fördermaßnahmen (FM) abgeleitete Förderziele (FZ)	Konkrete Situation, in der das Erreichen des Zieles in der Praxis erkennbar wird	Umsetzungsgespräch (UG) (Wer, macht was, bis wann? Rahmenbedingungen im unmittelbaren Anschluss an FM?)	
FM Nr.: FZ Nr.:		Termin UG:	
FM Nr.: FZ Nr.:		Termin UG:	
FM Nr.: FZ Nr.:		Termin UG:	
FM Nr.: FZ Nr.:		Termin UG:	

In Fortführung der Gesamtphilosophie wurde im nächsten Schritt das Führungsinstrument „**Transfer-Karte**“ entwickelt, das den Prozess der Umsetzung der vereinbarten Fördermaßnahmen aktiv unterstützt und als Bindeglied zwischen Vereinbarung und Ergebnismessung gilt. Jeder Mitarbeiter erhält seine ganz persönliche Transfer-Karte, mit deren Hilfe sehr schnell der erreichte Stand in Bezug auf die vereinbarten Fördermaßnahmen festgestellt bzw. festgehalten werden kann. Ein sinnvolles Ergänzungsinstrument in der laufenden Führungskommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die sicherlich aufwändigen Entwicklungs- und Einführungsinvestitionen dazu geführt haben, dass ein von allen Führungskräften akzeptiertes System vorliegt und mit modernen Instrumenten der Mitarbeiterführung gearbeitet wird.

Die gewünschte **Transparenz über die Zielerreichung** und der dazu **gezeigten Leistungen** liegt vor, weiter gehende Personalentscheidungen auch in Bezug auf Beförderungen, Umsetzungen usw. können auf der Basis objektiv erzielter Ergebnisse getroffen werden.

Die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist nicht nur um ein Vielfaches intensiver, sondern auch deutlich besser und vertrauensvoller geworden.