

3.1 FÜHRUNG

3.1.1 Workshop zur Stärkung der Führungskultur und Führungskompetenz

3.1.2 Workshop zu Mitarbeitergesprächen mit Leistungseinschätzung

3.1.3 Workshop zur Definition des Kompetenzrahmens von Führungskräften



3.1.1 Workshop zur Stärkung der Führungskultur und Führungskompetenz

Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle, wenn es um die Entwicklung oder den Erhalt von Resilienz in Unternehmen geht. Insbesondere nehmen sie mit ihrem Verhalten nachweislich großen Einfluss auf die Einstellung ihrer Beschäftigten gegenüber ihrer Arbeit, wie beispielsweise ihre Arbeitszufriedenheit (Hammermann und Stettes 2013), aber auch auf den Umgang der Beschäftigten mit schwierigen Situationen. Deswegen ist anzustreben, dass sich Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion selbst resilient verhalten (s. Kap. 3.3.2 »Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten«) und eine starke Führungskompetenz aufweisen, um mit einem geeigneten Führungsstil den Beschäftigten auch beispielsweise bei veränderten Bedingungen Hilfestellung geben zu können. Dazu gehört auch, dass sich Führungskräfte selbst entlasten, indem sie beispielsweise Aufgaben abgeben, um so mehr Ressourcen für Aktivitäten bei unerwarteten Ereignissen zu haben. Darüber hinaus kann ein einheitliches Verständnis zu der Führungskultur im Unternehmen – auch in schwierigen Situationen – Orientierung und Sicherheit geben.

Ziele

- Identifikation möglicher Wege zur Entlastung der Führungskräfte
- Bewusstheit über eigenes Führungsverhalten seitens der Führungskräfte und Anpassung an die individuellen Bedarfe der Beschäftigten
- einheitliches Verständnis hinsichtlich der Führungskultur im Unternehmen

Vorgehen

Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die einzelnen Module in den verschiedenen Kapiteln im Handlungsfeld »Führung« bauen inhaltlich aufeinander auf, können aber je nach betrieblicher Ausgangslage auch einzeln durchgeführt werden. Für die Aufstellung der Führungsgrundsätze und des Kompetenzrahmens ist die Geschäftsführung hauptverantwortlich. Eine Beteiligung aller Führungskräfte im Unternehmen ist zu empfehlen. Die Maßnahme besteht aus zwei Modulen zur Selbstreflexion des eigenen Führungsstils (1. Modul) und zum Kennenlernen verschiedener Führungsstile und zur Ableitung von Führungsgrundsätzen (2. Modul).

1. Modul: Selbstreflexion des eigenen Führungsstils

Es gibt nicht den einen Führungsstil, der für alle Beschäftigten gleichermaßen gut oder weniger gut funktioniert. Verschiedene Beschäftigtentypen haben unterschiedliche Bedürfnisse und Ansprüche an Unterstützung, Unterweisung und individuelle Bedarfslagen. Zudem sollten sich Führungskräfte über ihre Rolle(n) und die damit verbundenen Aufgaben Gedanken machen. Nach kurzer Einführung und der Vorstellung des Programmablaufs durch die moderierende Person, werden zunächst Übungen zur Reflexion des eigenen Führungsstils durchgeführt:

1. Übung:

Zunächst werden die Führungskräfte gebeten, sich über ihre Rollen als Führungskraft und den damit verbundenen Aufgaben Gedanken zu machen. Als Orientierungshilfe werden von der moderierenden Person die zehn Führungsrollen von Managern nach dem bekannten und weit verbreiteten Ansatz von Mintzberg (1971) vorgestellt (s. Abb. 10). Vor diesem Hintergrund beantwortet jede Führungskraft zunächst für sich selbst folgende Fragen: Welche Rollen muss ich als Führungskraft erfüllen? Was würde ich als Führungskraft gern mehr, intensiver, häufiger tun und was würde ich gerne seltener oder gar nicht mehr tun?

Im Anschluss an diese Reflexion notieren sich die Führungskräfte, welche Aufgaben sie zukünftig abgeben bzw. delegieren (wollen). Wie das in der Praxis umgesetzt wird, kann schließlich zur Diskussion gestellt werden.

2. Übung:

Im Rahmen der zweiten Übung werden die Führungskräfte gebeten, sich Gedanken über ihren Führungsstil zu



Abbildung 10: Zehn Führungsrollen von Managern nach Mintzberg (1971) und Eppler (2009)

machen. Dabei gibt es kein Richtig oder Falsch, aber sie sollten sich auch kritisch mit ihrem eigenen Führungsverhalten auseinandersetzen. Die Aufgabe ist es, in drei Begriffen den eigenen Führungsstil zu charakterisieren.

3. Übung:

Bei der dritten Übung werden den Führungskräften verschiedene Beschäftigtentypen vorgestellt. Im Anschluss machen sie sich über die folgende Frage Gedanken: Welches Führungsverhalten passt Ihrer Meinung nach zu den verschiedenen Beschäftigtentypen? Im Anschluss an die Übung können die in Tabelle 12 dargestellten Führungstipps als Orientierungshilfe genutzt werden.

Typ	Kennzeichen	Führungstipps
Idealist	Sind einfallsreich, individuell und werden durch ihre eigenen Werte angetrieben.	Erkennen Sie die hohe Kreativität und das Potenzial Ihrer idealistischen Mitarbeitenden, geben Sie ihnen Aufgaben, die sie einzigartig erfüllen können.
Analytiker	Wollen Dinge genau durchleuchten und analysieren, andere Menschen beeinflussen. Herausfordernde Tätigkeiten gefallen ihnen.	Sagen Sie Ihren analytischen Mitarbeitenden, dass es offenbar keine Lösung gibt, und sie werden Ihnen das Gegenteil beweisen.
Integrativer	Möchten gern gefallen und bevorzugen harmonisches, kooperatives Umfeld.	Geben Sie Ihren integrativen Mitarbeitenden ein klar strukturiertes Umfeld, ein gut funktionierendes Team und einen klaren Ablauf.
Macher	Arbeiten hart, übernehmen gerne die Führung, sind sehr ordentlich und gewissenhaft.	Übergeben Sie den Machern eine Aufgabenliste mit klaren und konkret definierten Zielen; zeigen Sie ihnen Karrieremöglichkeiten auf.
Planer	Introvertiert, jedoch nicht isoliert. Wollen genau verstehen, wie und was sie bei einem Projekt beisteuern und wie erfolgreich es ist.	Erläutern Sie den Planern, wie sehr der Erfolg bei bestimmten Aufgaben von ihnen abhängt; geben Sie ihnen detaillierte Projektpläne.
Expressiver	Spontan und energiegeladener, herzlich und sehr gesprächig. Es gefällt ihnen, im Mittelpunkt zu stehen.	Lassen Sie Ihre expressiven Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit spontan sein und Aufgaben so erledigen, wie es ihnen passend und am besten erscheint.

Tabelle 12: Führung nach Beschäftigtentypen

	Autoritär-autokratisch	Demokratisch-kooperativ	Laissez faire
Ziele/Entscheidungen	Vorgabe der Ziele durch die Führung	Ziele sind das Ergebnis der Gruppendiskussion bei Unterstützung durch die Führung.	völlige Freiheit für Entscheidungen, minimale Beteiligung der Führung
Vorgehensweise	Führung gibt Methodik, Verfahren und jeden einzelnen Schritt vor.	Gruppe legt generelle Vorgehensweise fest, Führung gibt nur auf Wunsch Ratschläge.	Führung stellt nur Arbeitsmaterial zur Verfügung.
Arbeitsverteilung	Führung verteilt Arbeit und bildet Arbeitsgruppen.	Arbeitsverteilung und Gruppenwahl durch Mitglieder selber.	keine Intervention der Führung
Feedback/Teilnahme	Führung lobt und tadelt einzelne Mitglieder, nimmt nicht am Arbeitsprozess teil.	Führung versucht nach objektiven Maßstäben Verhalten von Beschäftigten und Arbeitsergebnisse zu bewerten.	spontane Kommentare, keine Steuerung oder systematische Beurteilung der Arbeit

Tabelle 13: Klassische Führungsstile nach Lewin et al. (1939)

4. Übung:

Im Rahmen eines »Speeddatings« tauschen sich je zwei Führungskräfte zu folgender Frage aus: Wo sehen Sie noch ungenutzte Möglichkeiten für sich als Führungskraft, und wo sehen Sie Ihre Grenzen als Führungskraft? Dabei soll jedes »Speeddating« drei Minuten dauern und je nach Gruppengröße können bis zu fünf Wechsel zwischen den Gesprächspersonen vollzogen werden.

Abschließend kann im Rahmen einer Blitzlichtrunde ein kurzes Feedback zu den Übungen und der damit verbundenen Selbstreflexion eingeholt und ggf. ein Ausblick auf das/die folgende/n Modul/e gegeben werden.

2. Modul: Kennenlernen verschiedener Führungsstile und Ableitung von Führungsgrundsätzen

In diesem Modul werden nach Begrüßung und Vorstellung des Ablaufs exemplarisch verschiedene Führungskonzepte vermittelt, um dann im Anschluss Führungsgrundsätze ableiten zu können.

Zunächst werden von der moderierenden Person die klassischen Führungstheorien nach Lewin et al. (1939) im Hinblick auf Ziele/Entscheidungen, Vorgehensweisen, Arbeitsverteilung und Feedback/Teilnahme vorgestellt. Im Anschluss wird auf den situativen Führungsstil von Hersey und Blanchard (Hersey et al. 2007) und dem Self-Leadership von Manz und Sims (1991) eingegangen. Abschließend wird eine Übung zu den Führungsstilen durchgeführt.

Die Dreiteilung der Führungsstile in autoritär-autokratisch, demokratisch-kooperativ oder laissez faire von Lewin und Kollegen entstand in den 1930er Jahren. In vielen Unternehmen hat sie bis heute Gültigkeit und kann als erste grundlegende Orientierung für Führungskräfte betrachtet werden. Die unterschiedlichen Führungsstile haben Konsequenzen für die Zielsetzung und Entscheidungsfindung, die Vorgehensweise bei der Führung, für die Arbeitsteilung und die Art, Feedback zu geben (s. Tab. 13).

Die Grundannahme des Reifegradmodells von Hersey und Blanchard ist, dass jeder Beschäftigte nach seinem Reifegrad geführt werden sollte, um seine Potenziale optimal im Unternehmen einbringen zu können. Das

sogenannte situative Führen beschreibt einen Führungsstil, der sich an den individuellen Verhaltensweisen und Eigenschaften der Beschäftigten orientiert. Dabei passt die Führungskraft ihr Führungsverhalten entsprechend der Höhe der Kompetenz und des Selbstvertrauens des Mitarbeitenden an. Abhängig von dem Reifegrad der Beschäftigten wird zwischen folgenden Führungsstilen unterschieden (s. Abb. 11):

- S 1: »Telling, Directing«: anweisen, konkrete Vorgaben machen, kontrollieren.
- S 2: »Selling, Coaching«: Anweisungen erklären, lenken, überzeugen, zuraten, bestärken.
- S 3: »Participating, Supporting«: Verantwortung teilweise abgeben, unterstützen.
- S 4: »Delegating, Observing«: komplette Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit der Beschäftigten in ihrem Aufgabenbereich.

Super Leadership/Self-Leadership von Manz und Sims (1991) bezeichnet einen Führungsstil, bei dem Führungskräfte ihre Mitarbeitenden befähigen sollen, sich selbst zu führen. Dazu zeichnen Manz und Sims (1991) sieben Schritte zum Self-Leadership auf (s. Abb. 12).

Nach der theoretischen Einführung erfolgt eine Priorisierungsübung zu den drei verschiedenen Führungskonzepten »klassische Führungsstile«, »Reifegradmodell«, »Self-Leadership«. Dabei werden den Teilnehmenden drei Arbeitsblätter, auf denen die drei Führungskonzepte gemeinsam mit drei Kriterien (s. u.) abgebildet sind, vorgelegt. Sie erhalten Klebepunkte in drei verschiedenen Farben. Dann werden die Führungskräfte gebeten, bei demjenigen Führungskonzept einen Punkt zu kleben, bei dem diese Kriterien am besten erfüllt sind:

- passt zu meinem Betrieb (z. B. blauer Punkt)
- passt zu mir als Führungskraft (z. B. grüner Punkt)
- passt zu meinen Mitarbeitenden (z. B. gelber Punkt)

Anhand der zuvor erlangten Erkenntnisse werden in diesem Modul abschließend Führungsgrundsätze abgeleitet. Ziel ist es dabei, Verhaltensempfehlungen für die Zusammenarbeit in Organisationen zu entwickeln, indem eine einheitliche Grundlage für das angestrebte Führungsver-



Abbildung 11: Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (Hersey et al. 2007)

halten geschaffen und inhaltlich mit dem Unternehmensleitbild abgestimmt wird (s. Kap. 3.2.1 »Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie«).

Vor diesem Hintergrund werden die Teilnehmenden gebeten, vier bis sechs Führungsgrundsätze für ihren Betrieb zu entwickeln. Dabei sollen sie sich Gedanken machen, welche Faktoren ihnen bei der Zusammenarbeit besonders wichtig sind und wie und wie weit sie als Führungskräfte ihre Mitarbeitenden unterstützen und befähigen möchten. Die Faktoren werden mit den anderen Führungskräften diskutiert, von der moderierenden Person auf einem Flipchart notiert und im Anschluss priorisiert. Orientierungshilfe können dabei die zuvor dargestellten Führungskonzepte geben.

Die in dem Workshop erarbeiteten Führungskonzepte werden im Unternehmen verbreitet und gelebt.



Abbildung 12: Schritte zum Self-Leadership nach Manz und Sims (1991)

Fördernde Faktoren

- Sorgen Sie dafür, dass ein unternehmerisches Leitbild (s. Kap. 3.2.1 »Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie«) als Basis vorliegt. Daran können Sie sich bei der Entwicklung der Führungsgrundsätze orientieren.
- Schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis der unternehmerischen Führungskultur und bilden Sie Führungsgrundsätze, mit denen sich möglichst alle Führungskräfte in Ihrem Unternehmen identifizieren können.
- Beziehen Sie die Perspektive der Beschäftigten bei der Analyse der Führungskultur mit ein. Es kann hilfreich sein, wenn Sie verschiedene Sichtweisen berücksichtigen.

Hemmende Faktoren

- Möglicherweise ist die Bereitschaft, das eigene Führungsverhalten zu überdenken, bei einigen Ihrer Führungskräfte eingeschränkt. Schaffen Sie ein Umfeld, in dem sich Ihre Beschäftigten persönlich weiterentwickeln können und möchten.
- Ein schlechtes Betriebsklima und eine hohe Unzufriedenheit bei Beschäftigten und Führungskräften kann eine erfolgreiche Entwicklung der Führungsgrundsätze in Ihrem Betrieb gefährden. Räumen Sie deshalb ggf. zunächst grundlegende Schwierigkeiten aus dem Weg.
- Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Führungskräfte hinsichtlich ihres Handlungs- und Entscheidungsspielraums im Unternehmen im Klaren sind, indem Sie diesbezüglich eine gewisse Transparenz schaffen.

Ressourcen

- zeitlicher Umfang: ca. 4 Stunden pro Modul (je ein Workshop)
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Flipchart
- Kenntnisse (Moderation): Führungskräfteentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) und Führungsstile (Aneignung empfohlen)
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts



Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Firmenverbund Steinstosser und Schmachtenberg

Entwicklung eines Führungskonzepts und eines Führungsleitbildes

Der Firmenverbund Steinstosser und Schmachtenberg hat im Rahmen des Projekts STÄRKE eine strategische Positionierung mit zentralen Firmenwerten entwickelt. Aus dem neuen Firmenleitbild hat das Projektteam auch ein Führungsleitbild mit sechs Führungsgrundsätzen entwickelt und in die Belegschaft kommuniziert:

- Offenheit und Ehrlichkeit pflegen
- Fördern und Fordern der Beschäftigten
- respektvollen und toleranten Umgang vorleben und Vorbild sein
- Verantwortung tragen und übertragen
- Teamarbeit heißt für uns Geben und Nehmen
- klare, transparente Ziele setzen, kommunizieren und umsetzen

Führungsleitbild und Führungsgrundsätze geben der Belegschaft und den Führungskräften Orientierung, wie Führung bei Steinstosser und Schmachtenberg verstanden wird und welche Werte das Führungshandeln prägen. Als Führungsstil hat das Projektteam den Ansatz von Hersey und Blanchard des situativen Führens gewählt, weil dieser den Entwicklungsstand der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Kompetenz und Selbstständigkeit berücksichtigt und eine gute Balance von Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung ermöglicht. Zusätzlich sind die Vorarbeiter im Hinblick auf ihre neue Rolle als Führungskraft ohne Vorgesetztenfunktion im Bereich »laterales Führen« geschult worden.

»Führung ist ein enormer Erfolgsfaktor in jedem Unternehmen. Führungskräfte können ihren Mitarbeitenden passende Rahmenbedingungen verschaffen, sie zu guten Leistungen motivieren, ihre Arbeitszufriedenheit erhöhen, ihnen Orientierung geben und ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens verdeutlichen. Uns war es sehr wichtig, die Führungskräfte von Steinstosser und Schmachtenberg im Rahmen des Projekts STÄRKE zu schulen. Denn so heben wir Potenziale auf beiden Seiten, verbreitern die Führungskompetenz und stärken mit den neuen Ressourcen die Resilienz der gesamten Mannschaft.«

Patrick Buchholz,
Geschäftsführer Steinstosser
und Schmachtenberg



Weiterführende Hinweise

Eppler MJ (2009) Einblick: Führungsrollen. OrganisationsEntwicklung 2:62–63

Flüter-Hoffmann C (2016) Vertrauen – Ergebnisorientierung – Eigenverantwortung: Unternehmenskultur aus Sicht der Arbeitgeber. In: Badura B, Ducki A, Schröder H et al (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Springer Verlag, Berlin, S 33–42

Flüter-Hoffmann C, Lambeck M (2018) Führung 4.0 – Konzepte neuer Führung in digital operierenden Organisationen. In: Kreklau C, Siegers J (Hrsg) Handbuch der Aus- und Weiterbildung. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln, Fundstelle 4545

Frost M, Terstegen S, Altun U et al (2018) Führung und Organisation in der Arbeitswelt 4.0. In: Cernavin O, Schröter W, Stowasser S (Hrsg) Prävention 4.0. Springer, Wiesbaden, S 159–188

Hammermann A, Stettes O (2017) Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement? IW-Trends 44(4):93–111

3.1.2 Workshop zu Mitarbeitergesprächen mit Leistungseinschätzung

Mitarbeitergespräche sind nicht nur ein wichtiges Führungsinstrument, sondern können von Führungskräften auch eingesetzt werden, um die individuelle und organisationale Resilienz im Unternehmen zu stärken. Zielvereinbarungen und Leistungseinschätzungen können den Beschäftigten beispielsweise Orientierung und Unterstützung bieten, die ermöglichen, in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Offene Kommunikation kann dazu beitragen, dass der individuelle Umgang mit Herausforderungen erleichtert wird und Schwierigkeiten offengelegt werden, bevor sie ein wirkliches Problem darstellen.

Ziele

- Kenntnisse über die strukturierte Durchführung von Mitarbeitergesprächen seitens der Führungskräfte
- Stärkung der Führungskompetenz hinsichtlich der Durchführung von Mitarbeitergesprächen
- Orientierung und Feedback für die Beschäftigten des Unternehmens

Vorgehen

Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Diese Maßnahme besteht aus zwei Modulen, die eine strukturierte und erfolgreiche Durchführung von Mitarbeitergesprächen fördern sollen. Zum einen wird im Rahmen der Führungskräfteentwicklung das Mitarbeitergespräch zur Leistungseinschätzung und eine Anleitung zur strukturierten Durchführung von Mitarbeitergesprächen vorgestellt (1. Modul). Zum anderen wird die kollegiale Fallberatung thematisiert, die Führungskräften für den horizontalen Austausch, beispielsweise zu dem Umgang mit schwierigen Situationen in Mitarbeitergesprächen, eine Hilfestellung bietet (2. Modul). Zielgruppe dieser Maßnahme sind primär Führungskräfte im Unternehmen.

1. Modul: strukturierte Durchführung von Mitarbeitergesprächen mit Leistungseinschätzung

Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen können Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringen, aber auch Fehlverhalten und Verbesserungsbedarf ansprechen. Das vorzugsweise halbjährliche Mitarbeitergespräch ersetzt nicht den Bedarf der Beschäftigten an unmittelbarem Feedback durch die Führungskraft, sondern stellt ein Instrument des Leistungsmanagements und der Personalentwicklung dar. Die von Führungskräften festgelegten Erwartungen bzw. Zielsetzungen geben Beschäftigten Orientierung hinsichtlich des von ihnen bzw. dem Unternehmen gewünschten Verhaltens. Gleichzeitig gilt es, die Potenziale der Mitarbeitenden zu identifizieren und zu dessen Unterstützung Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten. Dafür können folgende Schritte zur erfolgreichen Leistungseinschätzung in Mitarbeitergesprächen angewandt werden:

- Beobachtung: Führungskräfte sollten sich während des gesamten Zeitraums vor dem vorzugsweise halbjährlichen Mitarbeitergespräch Notizen zu der Leistung, Kenntnissen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden machen. Je konkreter die im Mitarbeitergespräch genannten Beispiele sind, desto einfacher lässt sich vonseiten der Beschäftigten die Leistungseinschätzung nachvollziehen. Zudem vermeiden Führungskräfte, dass Ereignisse kurz vor einem Mitarbeitergespräch die gesamte Leistung überstrahlen. Hilfreich ist es auch, andere Führungskräfte um ihre Meinung zu bitten, die die Leistung eines Beschäftigten ebenfalls bewerten können. Vier Augen sehen mehr als zwei.
- Vorbereitung: Führungskräfte sollten sich Gedanken über mittel- bis langfristige Entwicklungsschwerpunkte ihrer Mitarbeitenden machen und die dazu notwendigen Schritte frühzeitig planen. Aber nicht nur die Führungskraft, sondern auch der Beschäftigte sollte sich auf das Mitarbeitergespräch vorbereiten und sich über eigene Ziele und Präferenzen im Hinblick auf die berufliche Zukunft klar werden. Darauf sollte die Führungskraft ihre Mitarbeitenden frühzeitig hinweisen.

Festlegen der Leistungszulage für den Zeitraum: _____

	genügt den Leistungsanforderungen nicht immer	genügt den Leistungsanforderungen fast immer	genügt den Leistungsanforderungen in vollem Umfang	übertrifft die Leistungsanforderungen	übertrifft die Leistungsanforderungen in besonderem Umfang
	0 Punkte	2 Punkte	4 Punkte	6 Punkte	8 Punkte
1	Anwendung der Kenntnisse und Fähigkeiten				
	Sorgfalt				
	Genauigkeit				
2	Zuverlässigkeit				
	Arbeitseinsatz				
	Intensität				
3	Wirksamkeit				
	Selbstständigkeit				
	Kostenbewusstsein				
4	sachgemäßer Umgang mit den Betriebsmitteln				
	Beweglichkeit				
	Überblick				
5	Setzen von Prioritäten				
	Arbeitsverhalten bei verschiedenen Arbeitssituationen				
	Zusammenarbeit/Führungsverhalten				
6	Informationsaustausch				
	Überzeugungsfähigkeit				
aufgabenorientierte Zusammenarbeit					
Summe der Punkte in jeder Kategorie					

Gesamtpunktzahl der Leistungsbewertung: _____

Die Leistungszulage für _____ beträgt: $xx \text{ (Punkte der Leistungsbewertung)} \times \text{festzulegender Leistungsfaktor} = xx \text{ Prozent}$ (Das Ergebnis wird multipliziert mit dem tariflichen Monatsgrundentgelt und ergibt die individuelle Leistungszulage).

Bewertung durch _____ Einverständniserklärung _____
Ort, Datum, Unterschrift Führungskraft Ort, Datum, Unterschrift Beschäftigter

Abbildung 13: Beispielhaftes Dokumentationsblatt zum Mitarbeitergespräch in Anlehnung an das Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie NRW (Abkommen trat am 1. März 2004 in Kraft)



- **Durchführung:** Das Mitarbeitergespräch sollte ein Dialog und kein Monolog sein. Die Beschäftigten sollten die Möglichkeit bekommen, ihre eigenen Sichtweisen, Bedarfe und Wünsche zu äußern. So könnte beispielsweise deutlich werden, dass hinter vermeintlichen Minderleistungen in Wirklichkeit Probleme mit Teamkollegen stecken. Hierfür ist eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zwischen Führungskraft und Beschäftigtem wichtig. Neben dem Rückblick auf vergangene Leistungen sollten auch Zielsetzungen für die Zukunft festgelegt werden.
- **Dokumentation und Information:** Die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs sollten gut dokumentiert sein, sodass andere – beispielsweise die nächst höhere Führungskraft – die Leistungseinschätzung nachvollziehen können. Eine gute Dokumentation ist auch in Vorbereitung auf das nächste Mitarbeitergespräch wichtig. Hierbei hilft eine vorab definierte Kompetenzmatrix bzw. ein Leistungskatalog, der für die jeweilige Stelle erforderlich ist (s. Abb. 13).

Die oben genannten Schritte sollten als standardisierter Prozess verankert und dokumentiert werden. Führungskräfte sollten in der Durchführung von Mitarbeitergesprächen geschult werden. Zudem muss sichergestellt werden, dass alle Führungskräfte das betriebsspezifische Verständnis über die Kriterien zur Leistungsbeurteilung verinnerlicht haben und dies einheitlich anwenden. Hierbei helfen standardisierte Formblätter.

2. Modul: kollegiale Fallberatung zur Stärkung von Führungskompetenzen

Die kollegiale Fallberatung ist ein systematisches Beratungsgespräch in einer Gruppe und kann der Förderung des horizontalen Austauschs zwischen den Beschäftigten, sei es zwischen Mitarbeitenden oder zwischen Führungskräften, dienen. Dabei berät sich die Kollegenschaft wechselseitig zu beruflichen Fragen und nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur. Die Ziele der kollegialen Fallberatung liegen grundsätzlich darin, konkrete schwierige berufliche Probleme einzelner Beschäftigter zu lösen, das Erfahrungswissen zur Lösung von Problemen zu nutzen und die Beratungskompetenz aller beteiligten Personen zu fördern. Diese Übung kann vor diesem Hintergrund auch als Methode zur Führungskräfteentwicklung, insbesondere zur Verbesserung der Führungskompetenz im Hinblick auf Mitarbeitergespräche, genutzt werden.

Alle Rollen der kollegialen Beratung wechseln bei jeder Fallberatung. Es gibt keine beratende Person oder eine Expertin/einen Experten von außen, der in die Gruppe kommt. Das macht das Kollegiale an der kollegialen Beratung aus. Die Rollen werden in Phase 1 festgelegt und diese sind mit konkreten Aufgaben in jeder Phase des Beratungsprozesses verbunden. Es wird empfohlen, die Übung wie folgt durchzuführen (s. Tab. 14).

Bei der kollegialen Fallberatung ist es wichtig, den Ablauf mit allen Phasen, Zeiten und Regeln einzuhalten (s. Tab. 15). Es gibt verschiedene Varianten des Verfah-

Rollenname	Aufgaben
ratsuchende Person	a) schildert den Fall und formuliert eine »Schlüsselfrage« (Phase 2). b) beantwortet alle Fragen des Beraterteams (Phase 3) und präzisiert/korrigiert eventuell die Schlüsselfrage. c) hört aktiv zu, wenn Beraterteam Hypothesen formuliert, Ideen und Lösungsvorschläge entwickelt, macht sich Notizen (Phase 4). d) äußert sich zu Hypothesen, Ideen und Lösungen, schildert Gefühle, Assoziationen (Phase 5). e) entscheidet sich für einen oder mehrere Lösungsansätze/-wege und begründet dies (Phase 7). f) tauscht sich mit allen darüber aus, wie zufrieden er/sie mit der/den Lösung/en ist und wie geeignet das Verfahren war (Phase 8).
Moderation	a) leitet das Gesamtverfahren. b) achtet auf die genaue Einhaltung der Zeit in jeder Phase. c) hilft der Fallgeberin/dem Fallgeber bei der (Um-)Formulierung der »Schlüsselfrage« (Phase 2 und 3). d) ermuntert die beratenden Personen, (Verständnis-)Fragen zu stellen (Phase 3), Hypothesen, Vermutungen, Eindrücke zu formulieren (Phase 4), konkrete Lösungsvorschläge zu entwickeln (Phase 6). e) ermuntert alle Beteiligten zu einem abschließenden Austausch über Inhalte und/oder Verfahren und bedankt sich bei allen Beteiligten (Phase 8).
beratende Personen	a) hören zu, wenn der Fall geschildert wird, und machen sich Notizen (Phase 2). b) stellen (Nach-)Fragen, um den Fall so genau wie möglich zu verstehen (Phase 3). c) äußern Vermutungen, Eindrücke und stellen Hypothesen zu dem gehörten Fall auf (Phase 4). d) hören zu und machen sich Notizen, wenn Fallgeber/Fallgeberin zu den Hypothesen Stellung nimmt (Phase 5). e) entwickeln konkrete Lösungsvorschläge zu dem Fall (Phase 6). f) hören zu, für welche Lösung(en) sich Fallgeber/Fallgeberin entscheidet (Phase 7). g) tauschen sich mit allen über Inhalte und/oder Verfahren aus (Phase 8).

Tabelle 14: Überblick über die Rollen der Teammitglieder und ihre jeweiligen Aufgaben bei einer kollegialen Fallberatung in Anlehnung an Schmid et al. (2013)

Dauer/Phase	Vorgehensweise	Ratsuchende Person	Beraterteam	Regeln
10 Min. Vorbereitung	Information über das Vorgehen; Absprachen der Rollen: Wer übernimmt die Moderation? Wer ist die ratsuchende Person? Wer ist im Beraterteam?			
5 Min. Vorstellung des Falls	Die ratsuchende Person bringt den Fall ein. Die Moderation unterstützt die fallgebende Person bei der Formulierung der Schlüsselfrage. Das Beraterteam hört zu und macht sich Notizen.	... beschreibt die Situation, formuliert eine Fragestellung.	... hört zu, macht sich Notizen.	Noch nicht nachfragen!
15 Min. Befragung	Das Beraterteam stellt der ratsuchenden Person konkrete Nachfragen zum Fall: nur Verständnis- und Informationsfragen. Die moderierende Person fragt am Ende der Fragerunde nach, ob es bei der Schlüsselfrage bleibt oder ob diese verändert werden sollte.	... beantwortet die Fragen so präzise wie möglich, formuliert eventuell die Schlüsselfrage neu.	... interviewt ratsuchende Person.	Nur Verständnisfragen stellen!
10 Min. Hypothesen	Das Beraterteam äußert Vermutungen und stellt Hypothesen auf, die auf den Informationen, Anhaltspunkten und Indizien der fallgebenden Person beruhen, aber natürlich auch auf eigenen Erlebnissen, Erfahrungen, Erinnerungen und Gefühlen.	... dreht sich um, sieht das Beratungsteam nicht, hört aber genau zu und macht sich Notizen.	... berät sich, äußert Hypothesen, Vermutungen, Eindrücke.	Noch keine Lösungen für den konkreten Fall entwickeln!
5 Min. Stellungnahme	Die ratsuchende Person äußert sich zu den Hypothesen. Hier können auch Assoziationen und Bilder formuliert werden, die einen emotionalen Zugang zum Fall ermöglichen. Das Beraterteam hört zu und korrigiert oder erweitert ihre Hypothesen.	... dreht sich wieder zum Beraterteam um. Sie korrigiert, ergänzt, äußert Gefühle.	... hört zu, korrigiert eventuell ihre Hypothesen.	Keine Diskussion!
10 Min. Lösungsvorschläge	Das Beraterteam sagt der ratsuchenden Person, was sie an ihrer Stelle täten: konkrete Lösungsvorschläge (sie können entweder wieder mündlich verfasst werden oder schriftlich auf Kärtchen geschrieben und der ratsuchenden Person übergeben werden – oder die moderierende Person schreibt auf Flipchart mit – Verfahren vorher klären!).	... hört genau zu und macht sich Notizen.	Alle sagen nacheinander, was sie an Stelle der ratsuchenden Person tun würden.	Keine Diskussion!
10 Min. Entscheidung	Die ratsuchende Person teilt mit, welche Hypothesen und Lösungsvorschläge sie aufgreifen und welche sie verwerfen wird. Sie beurteilt die Angemessenheit der Lösung und besondere Impulse (auch emotional), die sie durch das Beraterteam erhalten hat.	... entscheidet und begründet.	... hört zu und reflektiert still die von der ratsuchenden Person akzeptierten Hypothesen und Lösungen.	Keine Diskussion!
10 Min. Austausch	Austausch persönlicher Anmerkungen. Eventuell auch Reflexion des Verfahrens (Eignung für bestimmte Fälle besser oder schlechter), Dank, Verabschiedung.	... sagt, wie es ihr mit der gefundenen Lösung geht.	Alle teilen mit, was sie aus dem Gespräch mitnehmen.	Niemand muss, jeder kann!

Tabelle 15: Ablaufschema der kollegialen Fallberatung mit Zeitplan in Anlehnung an Schmid et al. (2013)

rens, doch für Unerfahrene ist es ratsam, sich zu Beginn möglichst genau an das Grundschema zu halten: Nach einem festen Ablauf mit sechs inhaltlichen und zwei organisatorischen Phasen (Einleitung/Vorbereitung sowie Abschluss/Austausch/Dank) leitet ein Teammitglied in der Funktion als Moderation die Gruppe durch das Beratungsgespräch und aktiviert dabei die Erfahrungen und Ideen der übrigen Teilnehmenden. Diese Person achtet sehr genau darauf, dass die Regeln eingehalten werden. Ein Durchgang dauert etwa 60 bis 75 Minuten, sodass bei eingeübten Teams in drei Stunden zwei bis drei Fälle bearbeitet werden könnten. Im Rahmen des Workshops wird ein Rollenspiel zu der kollegialen Fallberatung durchgeführt. Jeder Teilnehmende erhält eine Rolle und es wird ein konkreter Fall bzw. eine konkrete Schlüsselfrage vorgegeben, die bearbeitet wird. Dies ist frei wählbar und handelt von einem Fall, mit dem sich die Beschäftigten im

Unternehmen identifizieren können (z. B. eine schwierige Situation in einem Mitarbeitergespräch).

Fördernde Faktoren

- Schaffen Sie eine offene und gute Kommunikationskultur. Auch außerhalb der Mitarbeitergespräche sollten Ihre Beschäftigten das Gefühl haben, Themen jederzeit ansprechen zu können.
- Fördern Sie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten. Vertrauen ist eine gute Basis für eine offene Kommunikation.
- Machen Sie die Wichtigkeit der regelmäßigen Durchführung der Mitarbeitergespräche deutlich. Ihre Führungskräfte sollten ständig in der Rolle des Beobachters sein, nicht nur kurz vor einem Mitarbeitergespräch.



Hemmende Faktoren

- Möglicherweise gibt es in Ihrem Unternehmen Führungskräfte, die sich vor Veränderung scheuen. Machen Sie deutlich, dass neue Arbeitsabläufe die Arbeit aller Beschäftigten erleichtern können.
- Machen Sie sich über die Fehlertoleranz Ihres Unternehmens Gedanken. Ist diese gering ausgeprägt, kann das die Offenheit in den Mitarbeitergesprächen einschränken. Es sollten vielmehr Potenziale identifiziert als fortwährend wegen derselben Sache kritisiert werden (s. Fehlermanagement in Kap. 3.2.2 »Anleitung zur Einführung eines Kennzahlenmanagements«).

Ressourcen

- zeitlicher Umfang: ca. 3 Stunden für die kollegiale Fallberatung
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Flipchart
- Kenntnisse (Moderation): Führungskräfteentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) und Leistungseinschätzung durch Mitarbeitergespräche sowie kollegiale Fallberatung (Aneignung empfohlen)
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts

Weiterführende Hinweise

Becker K, Hering M (2011) Gestaltungsgrundlagen und Erfahrungen bei der Anwendung von Leistungsbeurteilungen. Leistung und Lohn: 498–502

Becker K-D, Hille S (2016) Mitarbeiter beurteilen – Leistung differenzieren – Handlungshilfe zur Implementierung und Anwendung von Verfahren zur Leistungsbeurteilung. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg), Düsseldorf https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Broschu_re_Lleistungsbeurteilung_Ansicht.pdf. Zugegriffen: 12. März 2018

Flüter-Hoffmann C (2008) Mitarbeitergespräche. Im Dialog zum Erfolg. In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg) Wirtschaft und Unterricht 2

Flüter-Hoffmann C (2016) Ein guter Chef ist ein guter Coach. <https://www.iwd.de/artikel/ein-guter-chef-ist-ein-guter-coach-299710/>. Zugegriffen: 12. März 2018

Hofmann A, Rösler D, Schleidt R (2012) Das Beurteilungsgespräch als Führungsinstrument. Leistung und Lohn: 513–517

Sandrock S, Rottinger S (2015) Personalentwicklungs- und Feedbackgespräch. In: ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer, Berlin, S 305–310

Wolff von der Sahl J, Achtenhagen C, Schröder M et al (2012) Mitarbeitergespräche. Handlungsempfehlung Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Mitarbeitergespraeche.pdf. Zugegriffen: 12. März 2018

3.1.3 Workshop zur Definition des Kompetenzrahmens von Führungskräften

Zur Stärkung individueller als auch organisationaler Resilienz ist es wichtig, dass Führungskräfte (hier Bezug zu Beschäftigten in leitender Funktion ohne disziplinarische Führungsverantwortung) als Vorbilder agieren und selber in schwierigen Situationen handlungsfähig bleiben sowie Optimismus ausstrahlen. Zudem erzeugt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten eine gute Basis zur Stärkung der individuellen Resilienz beider Parteien, da dadurch das Gefühl vermittelt wird, auch in schwierigen Situationen auf soziale Ressourcen in der Arbeit zurückgreifen zu können. Folglich ist anzustreben, dass Führungskräften Orientierung gegeben wird, diese selbst Orientierung geben, Kommunikation fördern und sich in die Beschäftigten hineinversetzen.

Ziele

- Schaffung von Orientierung für Führungskräfte
- Sensibilisierung für das Thema »laterales Führen« und Abgrenzung zu disziplinarischer Führung
- Definition des Kompetenzrahmens und Stärkung der Führungskompetenz

Vorgehen

Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Dieser Workshop zur Definition des Kompetenzrahmens von disziplinarischer und fachlicher Führung kann im Anschluss an die Maßnahme »Stärkung der Führungskultur und Führungskompetenz« durchgeführt werden, aber auch davon losgelöst Anwendung finden. Zu beachten ist, dass die Maßnahme speziell für Beschäftigte in leitender Funktion ohne disziplinarische Führungsverantwortung, also fachliche Führungskraft wie beispielsweise Vorarbeiterinnen oder Vorarbeiter und/oder die Teamleitung, konzipiert ist.

Ähnlich wie die Führungsgrundsätze (s. Kap. 3.1.1 »Workshop zur Stärkung der Führungskultur und Führungskompetenz«), sollten die Weisungsbefugnisse der Führungskräfte in schriftlicher Form festgehalten werden. Dadurch wird den Beschäftigten mit Führungsverantwortung mehr Sicherheit darüber gegeben, was sie selbst entscheiden dürfen und ab wann (z. B. ab welchem Budget) oder in welchen Angelegenheiten (z. B. bei bestimmten Entscheidungsbereichen) die nächst höhere Führungsebene zu entscheiden hat.

Zunächst zeigt die moderierende Person theoretische Grundlagen zum lateralen Führen auf und weist auf die Unterschiede zwischen lateralen und disziplinarischen Führungspositionen hin. Dafür können die folgenden Ausführungen und die Tabelle 16 herangezogen werden.

Unter lateralem Führen (von lat. »lateral« – »seitlich«) wird das Führen ohne Vorgesetztenfunktion jenseits von Hierarchiestufen verstanden. Es ist vor allem in Matrix-Organisationen und wechselnden Projektteams bedeutsam, in denen die Projektmanager Fachverantwortung, aber keine disziplinarische Vorgesetztenfunktion haben.

Kriterien	Fachliche Leitung (laterales Führen oder Führen ohne Vorgesetztenfunktion, oft bei Projektleitung oder Teamleitung)	Disziplinarische Leitung (hierarchisches Führen, Vorgesetztenfunktion mit Personalverantwortung)
Befugnisse	Fachliches Weisungsrecht: Auftrag zur Art und Weise der Aufgabenerfüllung erteilen, kein Disziplinarrecht.	Direktionsrecht: fachliche und disziplinarische Anweisungen und Aufträge erteilen, Disziplinarrecht: Ermahnungen, Abmahnungen, Kündigungen aussprechen.
Führungsinstrumente	Informieren, koordinieren, delegieren, motivieren, Beschäftigte einbeziehen und begeistern, Sinnhaftigkeit vermitteln, Vorbild sein, kommunizieren, Feedback geben, Ziele und Prioritäten setzen, Vertrauen aufbauen, Kompetenzen entwickeln, Leistungen erkennen und anerkennen, Besprechungen durchführen, Verantwortung übernehmen, Verantwortung delegieren.	Wie links, plus: Arbeitsverträge, Zusatzvereinbarungen, Sanktionen, finanzielle Anreize anbieten (Prämien, Gehaltserhöhung, kostspielige Weiterbildungen, Dienstwagen).
Hierarchiestufe	Meist dieselbe Hierarchiestufe wie die Mitglieder des Teams.	Mindestens eine Hierarchiestufe höher als die Mitglieder des Teams.

Tabelle 16: Unterschiede zwischen lateralen und disziplinarischen Führungspositionen

Wesentlich sind dabei die folgenden **drei V-Faktoren**:

- **Vorbild:** Die Projektleitung oder die Teamleitung geht immer mit gutem Beispiel voran, ist Vorbild für die Teammitglieder.
- **Verständigung:** Verstehen der Kolleginnen und Kollegen, Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven, Eingehen auf unterschiedliche Sichtweisen, Einigung auf Verfahren und Entscheidungen.
- **Vertrauen:** Vertrauen in die Kolleginnen und Kollegen, aber auch in das System, das Unternehmen (klare Ziele und praxistaugliche Prozesse).

Im Anschluss an den theoretischen Teil werden zwei Übungen durchgeführt, in denen die Teilnehmenden gebeten werden, die Situation in ihrer Organisation einzuschätzen. Zunächst sind die Führungsebenen und die jeweiligen Befugnisse zu definieren. Als Orientierungshilfe und zur Unterscheidung zwischen disziplinarischer und fachlicher Leitung kann Tabelle 16 herangezogen werden. Im Anschluss diskutieren die Teilnehmenden folgende Fragen:

- Wo steht die Entwicklung der lateralen Führungskräfte aktuell?
- Welche Kompetenzen sind bereits vorhanden?
- Welche Kompetenzen müssen noch aufgebaut werden?

Die zentralen Antworten hält die moderierende Person auf einem Flipchart fest. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für weitere Entwicklungsmaßnahmen im Unternehmen.

Fördernde Faktoren

- Schaffen Sie ein einheitliches Führungsverständnis. Dieses sollten Sie in Form von Führungsgrundsätzen schriftlich fixieren und an die Beschäftigten herantragen.

- Kündigen Sie Veränderungen in der Führungsstruktur frühzeitig an. Das schafft Transparenz und kann möglicher Verunsicherung seitens der Beschäftigten vorbeugen.
- Sorgen Sie dafür, dass die drei V-Faktoren auch in der Geschäftsführung umgesetzt werden. Das trägt zur Akzeptanz seitens der Führungskräfte bei.

Hemmende Faktoren

- Möglicherweise gibt es in Ihrem Unternehmen Führungskräfte, die sich mit dem lateralen Führungsstil nicht identifizieren können. Machen Sie deshalb deutlich, welche Vorteile damit verbunden sind.
- Verhindern Sie, dass die Beschäftigten in ihren Unternehmen orientierungslos sind. Sorgen Sie deshalb für Transparenz hinsichtlich der Weisungsbefugnisse Ihrer Beschäftigten.

Ressourcen

- zeitlicher Umfang: 1,5 Stunden
- Workshop-Materialien: Flipchart
- Kenntnisse (Moderation): Führungskräfteentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) sowie laterales und disziplinarisches Führen (Aneignung empfohlen)
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts

Weiterführende Hinweise

Hammermann A, Stettes O (2018) Welche Kriterien befördern den Aufstieg auf internen Karriereleitern? Eine empirische Untersuchung auf Basis des IW-Personalpanels. IW-Report, Institut der deutschen Wirtschaft Köln 10

Kühl S (2016a) Laterales Führen: Eine kurze organisations-theoretisch informierte Handreichung. Springer, Wiesbaden

Kühl S (2016b) Führen ohne Hierarchie: Macht, Vertrauen und Verständigung im Konzept des lateralen Führens. In: Geramanis O, Hermann K (Hrsg) Führen in ungewissen Zeiten. Springer, Wiesbaden, S 251–264