

# Mitarbeitermotivation – wie halten Sie es damit?

Ein Leitfaden von Praktikern für Praktiker



Industrie- und Handelskammer  
Region Stuttgart

- Herausgeber** Industrie- und Handelskammer  
Region Stuttgart  
Jägerstraße 30, 70174 Stuttgart  
Postfach 10 24 44, 70020 Stuttgart  
Telefon 0711 2005-0  
Telefax 0711 2005-354  
[www.stuttgart.ihk.de](http://www.stuttgart.ihk.de)  
[info@stuttgart.ihk.de](mailto:info@stuttgart.ihk.de)
- Konzeption** Abteilung Handel und Dienstleistungen
- Autoren** Robin Frank, Dr. Petra Gottesmann-Haag,  
Rosemarie Jetter, Jürgen Leinwand,  
Sebastian Meyer, Renate Peyer,  
Ulrich P. Reiter, Thomas Richter,  
Andrea Scheuermann, Peter Jochen Schott,  
Martin Stanik, Ingrid Woldrich
- Redaktion** Jürgen Leinwand
- Stand** März 2004
- © 2004** Industrie- und Handelskammer  
Region Stuttgart  
Alle Rechte vorbehalten.  
Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier  
und elektronischen Datenträgern sowie  
Einspeisungen in Datennetze nur mit  
Genehmigung des Herausgebers.  
Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt  
erarbeitet und zusammengestellt. Für die  
Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts  
sowie für zwischenzeitliche Änderungen  
übernimmt die Industrie- und Handels-  
kammer Region Stuttgart keine Gewähr.

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Geleitwort der Autoren</b>	<b>6</b>
<b>1. Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur - Definition/Komplex</b>	<b>7</b>
<b>2. Unternehmenskultur</b>	<b>9</b>
2.1 Einleitung	9
2.2 Auswertung der Umfrageergebnisse (Anhang 1 Fragen 1.1 - 1.4)	10
2.3 Schlussfolgerungen	10
2.4 Best-Practice - Führungskultur als Voraussetzung für Unternehmenskultur	11
2.5 Tipps und Maßnahmen zur Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur	16
2.6 Procedere bei der Initiierung einer Unternehmenskultur	18
<b>3. Der Chef als Vorbild</b>	<b>19</b>
3.1 Einleitung	19
3.2 Auswertung der Umfrage (Anhang 1 Fragen 2.1) und Schlussfolgerungen daraus	20
3.3 Worst-Case - So bitte nicht! Der Chef bedankt sich, .... und die Folgen	22
3.4 Best-Practice - Die Firmenumgestaltung – nicht durch den Chef, sondern durch die Mitarbeiter	23
3.5 Tipps und Anregungen zum Nachdenken für einen guten Chef	24
<b>4. Kommunikation und immaterielle Incentives</b>	<b>28</b>
4.1 Einleitung	28
4.2 Auswertung der Umfrageergebnisse (Anhang 1 Fragen 3.1 + 3.2)	29
4.3 Auswertung der Umfrageergebnisse (Anhang 1 Frage 3.3)	32
4.4 Schlussfolgerungen	35
4.5 Best-Case und Worst-Case-Szenarien	36
4.6 Tipps und Anregungen zu unterschiedlichem Kommunikationsverhalten	39
4.7 Checkliste	41
<b>5. Zeit- und Vergütungsmodelle</b>	<b>42</b>
5.1 Einleitung	42
5.2 Auswertung der Umfrageergebnisse (Anlage 1 Fragen 4.1 - 4.4)	42
5.3 Best-Practice-Beispiele	46
5.4 Checkliste für Vergütungs- und Arbeitszeitmodelle	49
<b>6. Erklärung der empirischen Umfrage/Hintergrund</b>	<b>50</b>
6.1 Grundlagen der empirischen Untersuchung	50

## **Inhaltsverzeichnis**

---

6.2	Fragebogen	50
6.3	Auswertung	51
6.4	Faktoren der Mitarbeiterorientierung in Abhängigkeit von der Mitarbeiterzahl	52
<b>7.</b>	<b>Resümee und Empfehlungen</b>	<b>56</b>
	<b>Anhang 1: Fragebogen</b>	<b>61</b>
	<b>Anhang 2: Autorenverzeichnis</b>	<b>67</b>
	<b>Anschriften</b>	<b>69</b>

Der Ende 2002 veröffentlichten Gallup-Studie zufolge verspüren 85 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber, wobei 16 Prozent von ihnen "aktiv unengagiert" sind. Der aus fehlendem Engagement am Arbeitsplatz resultierende gesamtwirtschaftliche Schaden wird auf eine Höhe taxiert, die fast dem gesamten Bundeshaushalt 2003 (246,3 Milliarden Euro) entspricht.

Einer der wichtigsten Gründe für das fehlende Engagement so vieler Mitarbeiter wird in schlechtem Management gesehen. Die befragten Arbeitnehmer geben unter anderem an, dass sie nicht wüssten, was von ihnen erwartet wird, dass ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessierten und dass sie eine Position ausfüllten, die ihnen nicht liege. Die Meinungen und Ansichten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hätten kaum Gewicht. Diese Angaben legen nahe, dass gutes, mitarbeiterfokussiertes Management einen wesentlichen Schlüssel zur Steigerung des persönlichen Einsatzes von Mitarbeitern darstellt.

Welche Möglichkeiten aber haben Unternehmen, ihre Beschäftigten zu motivieren? Welche Wertvorstellungen, Verhaltens- und Handlungsweisen, die das Verhalten von Mitarbeitern und damit das Erscheinungsbild des Unternehmens prägen, werden von den Vorgesetzten nicht lediglich vermittelt, sondern auch vorgelebt? Wie kann man Mitarbeitern das Gefühl geben, ernst genommen zu werden?

Diese Fragen sollen im vorliegenden Leitfaden praxisnah behandelt werden. Dabei weicht die Herangehens- und Betrachtungsweise von vorhandener Literatur in vielen Punkten ab. Die Autorinnen und Autoren, Mitglieder des Dienstleistungsausschusses der IHK Region Stuttgart, sind allesamt erfahrene Unternehmer und Führungskräfte kleiner und mittelständischer Dienstleistungsbetriebe. Gerade als Dienstleister wissen sie genau, welchen Stellenwert zufriedene und damit produktive Mitarbeiter für das Unternehmen haben. Aus dem Blickwinkel der täglichen Arbeit wurden die Rollenverteilung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gemeinsam analysiert und praktische Anregungen und Hilfestellungen zur Mitarbeitermotivation gesammelt. Die daraus entstandene Broschüre soll vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen als Hilfsmittel im Umgang mit ihren Beschäftigten dienen.

Stuttgart, März 2004



Dr. Günter Baumann  
Präsident



Andreas Richter  
Hauptgeschäftsführer

Der vorliegende Leitfaden beschäftigt sich mit einzelnen Themenstellungen zur Mitarbeitermotivation, wie der Frage nach der Kommunikation und der Kultur im Unternehmen, dem Einsatz materieller und immaterieller Incentives, mit Zeit- und Vergütungsmodellen oder der Vorbildfunktion des Chefs. Grundlage aller Überlegungen war eine Bestandsaufnahme bei den Dienstleistungsbetrieben in der Region Stuttgart. Wie werden die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten im Hinblick auf ihre Motivation eingeschätzt und welche Methoden der Mitarbeitermotivation werden eingesetzt?

Um dies zu erfahren, ist im zweiten Halbjahr 2003 unter Dienstleistungsbetrieben in der Region Stuttgart eine empirische Untersuchung zur Motivation von Mitarbeitern durchgeführt worden. Die Ergebnisse dieser Befragung sind thematisch geordnet in die einzelnen Kapitel eingeflossen, wobei die Autorinnen und Autoren einen jeweils eigenen - subjektiven - Ansatz zur Analyse und Erläuterung gewählt haben. Dies ist auch ein wesentlicher Unterschied zur vorhandenen Literatur. Das vorliegende Papier erhebt keinen Anspruch auf eine wissenschaftliche Arbeit sondern ist vielmehr aus dem Blickwinkel der täglichen Arbeit der Autoren geschrieben. Deren ganz persönliche Erfahrung ist in die folgenden Seiten eingeflossen und spiegelt sich wider in konkreten Tipps und Anregungen unter anderem in Form von Best-Case und Worst-Case-Beispielen, Checklisten und Übersichten.

Die Autoren bedanken sich bei allen, die an der Verwirklichung der Broschüre mitgewirkt haben. Sie wurde mit der Absicht verfasst, gerade kleinen und mittleren Unternehmen Hilfestellung in der täglichen Personalarbeit zu leisten. Deren Führungskräfte können sich aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln mit ihrer Rolle als Vorbild auseinandersetzen und sich selbst die Frage stellen, wie sie es denn halten mit der Mitarbeitermotivation - oder auf einen kurzen Nenner gebracht: Bin ich ein guter Chef?

Stuttgart, März 2004

Die Autoren

## 1. **Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur - Definition/Komplex**

---

Reinhold Mohn, Aufsichtsratsvorsitzender der Bertelsmann AG, hatte es in einem Beitrag im manager-magazin einmal folgendermaßen ausgedrückt: „Nur hundertprozentig engagierte Mitarbeiter befähigen Unternehmen zur Evolution. Die Kunst zu motivieren wird deshalb zur entscheidenden Erfolgskomponente“. Dass man gerade bei Bertelsmann mit dieser Einstellung nicht ganz falsch lag, hat der Aufstieg zu einer der weltweit erfolgreichsten Mediengruppen überzeugend bewiesen. Unwidersprochen gilt: Motivation ist und bleibt Antriebsquelle für eine positive Bewältigung von Aufgaben jeglicher Art.

Die Motivation von Mitarbeitern hängt dabei gleich von einem ganzen Bündel von Faktoren ab. Dazu gehören vorbildliches Führungsverhalten, gegenseitiges Vertrauen, Glaubwürdigkeit in Wort und Tat, Delegation von Verantwortung, uneingeschränkte Kommunikation, Streben nach Qualität ebenso wie eine positiv wahrgenommene Unternehmenskultur und - selbstverständlich - mit an vorderster Stelle die Orientierung an der Zufriedenheit des Kunden. Die Motivation von Mitarbeitern in einem desolaten unternehmerischen Umfeld ist schlicht unmöglich. Anders ausgedrückt: Mitarbeitermotivation bedarf einer intakten Unternehmenskultur.

„Es ist ganz einerlei, in welchem Kreise wir unsere Kultur beginnen, es ist ganz gleichgültig, von wo wir unsere Bildung ins fernere Leben richten, wenn es nur ein Kreis, wenn es nur ein Wo ist,“ so reflektierte schon Goethe eine seiner Maximen.

So ist der Schritt von der Kultur zur Unternehmenskultur kein großer. Im Grunde handelt es sich um ein und denselben Komplex. Nur wird in diesem Fall der „Kreis“ von der Unternehmensführung und den Mitarbeitern gebildet, und das „Wo“ ist das Unternehmen selbst. Jedes Unternehmen besitzt seine ganz spezifische Kultur, bewusst oder auch unbewusst. Im einen Falle ist sie über lange Jahre organisch oder aber auch anorganisch, ja chaotisch gewachsen. Im anderen Falle soll sie bewusst neu ausgerichtet und entsprechend aktiv beeinflusst werden. Die Betonung liegt auf „soll“, denn solch ein Vorhaben ist nicht einfach und bedarf eines gerüttelt Maßes an Fingerspitzengefühl. Unternehmenskultur lässt sich nicht künstlich züchten, sondern verlangt nach Authentizität. Wenn einer Untersuchung zufolge angeblich 85 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland ihrer Arbeit gegenüber keine echte Verpflichtung spüren und als einer der wichtigsten Gründe schlechtes Management genannt wird, dann dürfte umgekehrt eine Umfrage beim Management wohl ein kontroverses Spiegelbild ergeben. Denn es ist ganz sicherlich nicht allein das berufliche Umfeld, das Verhaltensweisen im Unternehmen prägt, sondern das gesamte gesellschaftliche Umfeld ist hier relevant. Aber dieser Aspekt soll nicht Inhalt der vorliegenden Ausarbeitung sein.

## 1. **Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur - Definition/Komplex**

---

Was also ist Mitarbeitermotivation? Im wahrsten Sinne des Wortes ist Mitarbeitermotivation ausgerichtet auf Zusammenarbeit, auf Kooperation und Teamwork. Es gilt, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, von dem alle gleichermaßen überzeugt sind und profitieren. Schon im Wort Motivation ist der Begriff „Motiv“ enthalten. Man will durch Motivation jemandem ein Motiv geben. Steht Motiv für Überlegung, Gefühlsregung, Anlass, Beweggrund, so steht Motivation für Anregung, Begründung und Mobilisierung. Motivation ist gleichbedeutend für Anreiz, Ansporn, Ermutigung und Inspiration.

Was ist demnach Unternehmenskultur? „Unternehmenskultur umfasst alle Werte und Normen, die das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter prägen“. Unternehmenskultur wird bestimmt vom Verhalten des Unternehmers beziehungsweise der Führungskräfte und der Mitarbeiter gemeinsam. Alle Mitarbeiter, auf allen Stufen der Hierarchie, sind aktiv an der Gestaltung der Unternehmenskultur beteiligt. Die Unternehmenskultur bestimmt Strategie und Taktik, beeinflusst die Marketingpolitik und orientiert sich neben dem Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitern u. a. an Faktoren wie den Kunden, der Leistung, der Innovation, dem Unternehmen als solchem, den Kosten und dem Angebot schlechthin.

Unternehmenskultur beinhaltet einen Verhaltenskodex, der heute in der Regel in der Corporate Identity definiert ist: „Von einem Unternehmen oder einer Organisation nach außen und innen kommuniziertes Erscheinungs- und Verhaltensbild. Die Corporate Identity ist Teil der Unternehmensstrategie, die aus der Unternehmensphilosophie, dem Unternehmensleitbild und der Unternehmenszielsetzung abgeleitet wird“. Auch die beste Unternehmenskultur hängt von der richtigen Strategie ab. Folglich ist die Unternehmenskultur nur dann optimal, wenn sie auch strategiekonform ist. In diesem Fall stimmen Ist-Kultur und Soll-Kultur überein. „Grundsätzlich sind Geschäftsstrategien leichter zu ändern als die Unternehmenskultur“. Im einen Fall gilt es, die Geschäftsstrategie neu zu formulieren, im anderen aber, Menschen zu überzeugen und nicht selten Verhaltensgewohnheiten zu ändern. Eine interessante Aufgabe.

Peter Jochen Schott

Quellen: „Motivation der Mitarbeiter“/Blick durch die Wirtschaft FAZ; „Das kleine Marketing-Lexikon“/Verlag Wirtschaft und Finanzen, Handelsblatt

## **2. Unternehmenskultur**

---

### **2.1 Einleitung**

Während der Begriff „Corporate Behavior“ für das Unternehmensverhalten beziehungsweise den „Stil des Hauses“ steht, das heißt für den Auftritt des Unternehmens nach innen und außen, steht Unternehmenskultur für weitaus mehr: Sie umfasst neben materiellen Ausdrucksformen des Unternehmens, wie Maschinen und Produkte, auch immaterielle, ideelle Ausdrucksformen, wie Normen oder Einstellungen, die als Grundlage für die materielle Basis dienen. Ergänzt wird dies durch ein System von Wertvorstellungen, Verhaltens- und Handlungsweisen, welches das Verhalten von Mitarbeitern und damit das Erscheinungsbild des Unternehmens prägt.

Die Kultur eines Unternehmens hat sich meist über viele Jahre entwickelt und ist in der Regel ein gewachsenes soziologisches Gebilde. Durch Unternehmer und Führungsmannschaft hat es eine Charakteristik und einen Unternehmenscodex „eingepflanzt“ bekommen. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass ein solcher Codex organisch wächst und "gelebt" wird; nur so unterstützt er die eigentlichen unternehmerischen Ziele wie langfristige Gewinnmaximierung oder Marktführerschaft. Eine funktionierende Unternehmenskultur wirkt sich auf die verschiedensten Bereiche im Unternehmen aus. Sie unterstützt das Wir-Gefühl, wodurch die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen wächst. Dies führt zu einer Reihe positiver Folgeerscheinungen: Die Mitarbeiter sind engagierter, produktiver und nicht zuletzt loyaler. Ein weiterer Effekt liegt im Abbau von Fehlzeiten und in einer Verringerung der Fluktuation. Das Anwerben neuer Arbeitskräfte, ja sogar die Gewinnung von neuen Kunden wird erleichtert, weil der Mitarbeiter durch Weiterempfehlung des Unternehmens selbst zum Werbeträger wird.

Unternehmenskultur ist jedoch auch einem stetigen Wertewandel unterworfen. Einflussfaktoren wie der sich ständig wandelnde Zeitgeist und dramatische gesellschaftliche Veränderungen machen eine ständige Hinterfragung und gegebenenfalls Anpassung der Unternehmenskultur erforderlich. So haben äußere Einflüsse wie beispielsweise der Trend zu Ein- und Zweipersonenhaushalten, der Umbruch hin zur Informationsgesellschaft, das Vordringen der Neuen Medien, das veränderte Rollenverständnis der Geschlechter, die Verunsicherung hinsichtlich der beruflichen Zukunftsperspektiven oder auch Probleme des Umweltschutzes zu einem stetigen Wandel in der Unternehmenskultur beigetragen.

## **2. Unternehmenskultur**

---

### **2.2 Auswertung der Umfrageergebnisse (Anhang 1 Fragen 1.1 - 1.4)**

Führungskräfte haben nicht nur einen erheblichen Einfluss auf die Kultur im Unternehmen, sie sind sich dessen auch bewusst: 95 Prozent der befragten Führungskräfte sind demnach der Auffassung, dass eine Führungskraft die Unternehmenskultur stark oder in sehr hohem Maß beeinflusst. Knapp dreiviertel der Führungskräfte glauben, dass es eine einheitliche Führungskultur in ihrem Unternehmen gibt. Im Hinblick auf die Ausrichtung der Unternehmenskultur sind die meisten Befragten überzeugt, dass die Kultur kundenorientiert ist. Erst an dritter Stelle folgt die Aussage, der Mitarbeiter stehe im Mittelpunkt. Die Gewinnorientierung sowie die Gewinnung und Vermittlung von Wissen spielen eine untergeordnete Rolle. Auf die Frage nach der Umsetzung der Unternehmenskultur geben die meisten an, dass die Führungskräfte die Kultur vorleben. Von Bedeutung ist auch die Überprüfung der Kulturkompatibilität bei Neueinstellungen. Das Einfordern von kulturkonformem Verhalten oder das Vereinbaren eines solchen Verhaltens in Zielvereinbarungen spielt demgegenüber eine geringere Rolle.

### **2.3 Schlussfolgerungen**

Offensichtlich wird Unternehmenskultur vor allem in der Tagesarbeit gelebt und vorgelebt - weniger in der Theorie oder in Workshops definiert. Es handelt sich in der Regel um einen aus der Routine gewachsenen Lernprozess. Bewusst gesteuerte Prozesse scheinen eher die Ausnahme zu sein. Die Entwicklung einer Unternehmenskultur scheint eher ein passiver denn ein aktiver Vorgang zu sein. Das erfordert von den Führungskräften jedoch umso mehr, dass sie sich ihrer Rolle als Vorbild in ihrer täglichen Arbeit bewusst sind. Der Idealfall einer gelungenen Unternehmenskultur ist demnach ein so gutes Betriebsklima, dass es eines bewussten Prozesses zur Entwicklung einer Unternehmenskultur gar nicht erst bedarf. Diese Erkenntnis deckt sich auch mit der Entwicklung in den Unternehmen. In den achtziger Jahren noch en vogue, wird die Unternehmenskultur, beispielsweise in Leitsätzen, nur noch selten schriftlich ausgearbeitet, definiert und fixiert.

Ein etwas überraschendes Ergebnis der Befragung ist auch, dass nicht der viel zitierte Mitarbeiter, sondern der Kunde im Zielzentrum der Unternehmenskultur angesiedelt ist. Hierin besteht insbesondere ein gewisser Widerspruch zu der Aussage, dass die Gewinnorientierung des Unternehmens letzten Endes eine untergeordnete Rolle spiele. Schließlich stellt das Erzielen von Gewinnen ein wesentliches, wenn nicht das primäre Unternehmensziel dar, und eine gute Unternehmenskultur ist ein

## 2. Unternehmenskultur

---

wichtiges Instrument, die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Eine erfolgreiche Orientierung der Unternehmenskultur an Kundenerwartungen führt automatisch zu einem guten Betriebsergebnis.

### 2.4 Best-Practice - Führungskultur als Voraussetzung für Unternehmenskultur

#### **„Erfolg haben heißt Visionen aufbauen“**

Führungskultur muss heute als mitarbeiterfokussiertes Management verstanden werden. „Erfolg haben heißt Visionen aufbauen, das Udenkbare denken. Gelebte Berufsethik macht einen Anbieter fast unschlagbar“ (Prof. R. Würth). Gefragt ist der Aufbau menschlich angenehmer Beziehungen und Kontakte im Unternehmen und zu Kunden und Partnern. Das Unternehmen ist zur vertrauten Umgebung zu machen. Unternehmenskultur darf kein reines Lippenbekenntnis sein, sondern muss gelebt werden. Unternehmenskultur ist ein wichtiger Faktor im Personalmanagement und unverzichtbar bei der Herstellung einer Unternehmensidentität. Eine glaubwürdige, gelebte Unternehmenskultur verbessert die Wettbewerbsfähigkeit. „Es bedarf nur eines kleinen Anstoßes, um die kreativen Quellen in den Köpfen der Mitarbeiter sprudeln zu lassen“.

#### **„Unternehmenskultur muss vorgelebt werden“**

Ein innovatives Maschinenbauunternehmen wächst aus kleinsten Anfängen innerhalb von dreißig Jahren in kontinuierlichen Schritten zum Weltmarktführer für Verpackungsroboter. Der Unternehmer, Urtyp schwäbischer Tüftler, lebt Unternehmenskultur vor und ist zugleich über die Jahrzehnte so etwas wie Chefkonstrukteur in eigener Person. Auch für Besucher ist Unternehmenskultur im Unternehmen gleichsam spürbar präsent, sichtbar, hörbar, nachvollziehbar und erlebbar. Dies fängt in der Lehrlingsabteilung an, geht in den blitzsauberen, atmosphärisch angenehmen Hallen weiter und hört in der vorbildlichen, lichten Kantine noch nicht auf. Freundliche Mienen überwiegen, der Arbeitsstil wirkt entspannt und dennoch konzentriert aktiv. Gerade hat das Unternehmen wieder mit einem technischen Meilenstein, einem Toploading-System, in der Branche von sich reden gemacht und seinen technischen Vorsprung untermauert. Stand am Anfang ein Baukastensystem für Sondermaschinen, folgte - für einen Mittelständler ungewöhnlich und anfangs von außen sehr skeptisch beurteilt - die eigene Steuerung. Im nächsten Schritt: Einführung von CAD im technischen Büro - bis hin zum 3 D-System. Danach ein modernes Logistikzentrum, das die

Montage am Fließband ermöglicht, alles aus eigener Kraft investiert. Der Unternehmer, zur Entwicklung befragt: „Sicherlich gehörte immer auch ein Schuss Intuition dazu. Wir sind einfach nach vorne gegangen. Dabei ergaben sich Dinge, die in die richtige Richtung gelaufen sind. Jemand hat mir mal gesagt, wenn man bei Ihnen durch den Betrieb geht, dann hat man den Eindruck, Ihre Maschinen leben. Darüber habe ich intensiv nachgedacht und kam zum Schluss: Der Mann hat Recht“.

In diesem längst global tätigen Unternehmen existieren auch heute noch keine schriftlich fixierten Leitlinien. Es ist vielmehr zu vermuten, dass solche niemand mehr auswendig lernen müsste. Denn sie bestehen im Kopf, im Unterbewusstsein der Mitarbeiter. Der Inhaber, nach seinem Erfolgsrezept und dem seiner Mitarbeiter befragt, hat keine schlüssige Formel, dafür aber eine schlüssige Antwort: „Wissen Sie was? Es muss Spaß machen! So eine Firma besitzt einen mit Geld nicht aufzuwiegenden Wert. Und ich hoffe, dass das auch meine Söhne begriffen haben“. Inzwischen sind beide an leitender Stelle im Betrieb tätig.

### **„Dienst plus Leistung inklusive“**

Es ist nicht so, dass sich dieses Familienunternehmen in den achtziger Jahren erst wieder auf seine schon fast ebenso alte, nämlich fünfundsiebzigjährige Dienstleistungstradition als Anbieter von Miet-Textilien hätte rückbesinnen müssen. Aber man wollte diese aktualisieren, allen Mitarbeitern eindringlich bewusst machen, in die Gegenwart transportieren und davon im täglichen Miteinander ebenso wie beim Kunden profitieren. Zunächst unterwarf sich die Unternehmensgruppe - schon damals mit über 30 Unternehmen und Großwäschereien über Europa verteilt - einem konsequenten Anspruch als Dienstleister, was seinen Ausdruck in dem Claim "Dienst plus Leistung inklusive" fand. Dienstleistung wurde wörtlich interpretiert und die doppelte Bedeutung vor Augen geführt.

Das Ziel für die zu erarbeitenden Unternehmensleitlinien lautete darauf: Integration von Unternehmenskultur und marktorientierter Unternehmensführung. Das Ergebnis bestand in zehn Thesen mit jeweilig erklärendem Kommentar, in Arbeitskreisen erarbeitet und in Umfragen abgesichert, die klar Position bezogen zu den Themen Dienstleistung, Angebot an Textilien, Hygiene und Sauberkeit, Miet-Service, Umwelt, Innovation und Fortschritt, Humanität, Wachstum.

Wer sich Leitlinien unterwirft, muss sich natürlich auch seiner Stärken und Schwächen bewusst werden, und so unterzog man neben dem Produktangebot und dem breitgefächerten Sortiment die Organisation ebenso einer intensiven Prüfung wie die finanzielle Solidität, den technologischen Stand, Umweltschutzaspekte, den eigenen

Auftritt und die Markenpräsenz bis hin zum tatsächlich vorhandenen, humanen Potenzial. Man war sich einig, dass das Unternehmen nicht nur aus den Kapitalgebern, der Geschäftsführung, aus Gebäuden, Textilien, Maschinen, Anlagegütern oder Computern bestand. Sondern man machte sich bewusst, dass das bestimmende Element letztlich der Mensch selbst ist - die Summe aller Mitarbeiter, allen Engagements, allen Wissens, aller Potenz und immateriellen Güter. Diese, eher im Stillen operierende und in vielen Sektoren marktführende Unternehmensgruppe, ist ein lebendiges Beispiel dafür, dass es nicht darauf ankommt, einmal mehr Phrasen aneinander zu reihen, sondern sich auch im alltäglichen Geschäftsbetrieb kontinuierlich am eigenen Leitbild zu orientieren, zu messen und zu wachsen.

Der anhaltende Erfolg gibt dieser Verhaltensweise Recht. Aber ohne die Vorbildfunktion des Vorstands, zugleich der Inhaberkategorie angehörig, wäre diese Entwicklung niemals möglich gewesen. Das Unternehmen ist, ob seiner Vorbildfunktion, seit einiger Zeit zusammen mit einem namhaften Wirtschaftsmagazin Veranstalter eines jährlich neu ausgeschriebenen Deutschen Dienstleistungspreises.

### **„Führung durch Zielvereinbarung“**

Schon vor Jahrzehnten bezog sich einer der weltweit größten Computerhersteller bei der Erläuterung der Unternehmensziele in punkto Führungsstil auf das Konzept der „Führung durch Zielvereinbarung“. Ein solcher Führungsstil prägt die Kultur und das Miteinander eines Unternehmens elementar. Er schließt aber zugleich straffes Management keineswegs aus, wie die zurück liegende Entwicklung zeigt. „Führung durch Zielvereinbarung ermöglicht im Gegensatz zu Führung durch Anweisung individuelle Freiheit und persönliche Beiträge. Dieses Führungsprinzip verlangt andererseits von jedem Mitarbeiter, dass er Initiative und Arbeitsfreude entwickelt.“ Die Zielsetzungen wurden zum ersten Mal im Jahr 1957 veröffentlicht und dann von Zeit zu Zeit überarbeitet - entsprechend den laufenden Änderungen im Unternehmen und dessen sozialer Umgebung.

Erkenntnis: Die Kultur eines Unternehmens kann sich im einen oder anderen Punkt im Lauf der Zeit durchaus wandeln. Deshalb werden aber Grundüberzeugungen bezüglich des Umgangs mit Kunden, des eigenen Angebots und gegenüber den eigenen Mitarbeitern keineswegs über Bord geworfen. „Das Betriebsklima innerhalb des Unternehmens hängt ab von der engen Zusammenarbeit zwischen Einzelnen und Gruppen sowie vom Vertrauen und Verständnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.“

### Das „Kultur-Buch“

Schon Anfang der neunziger Jahre gab eine der erfolgreichsten und auch heute noch kreativsten Werbeagenturen in Deutschland - intern ein „Kultur-Buch“ heraus. Schon die Inhaltsangabe lässt darauf schließen, dass alle Fragen zur Unternehmenskultur in einer kreativen Weise hinreichend definiert und beantwortet werden. Ein ernster Hintergrund ironisch und humorvoll präsentiert. Der Inhalt, auf 38 Seiten verteilt:

- Die Gewissens-Frage
- Die Jacoby-Frage
- Die Königs-Frage
- Die Verkaufs-Frage
- Die Kultur-Frage
- Fakten, Daten Tatsachen
- Die Innenraum-Frage
- Die Ferienhaus-Frage
- Die Unit-Frage
- Die Politik-Frage
- Die Gehalts-Frage
- Die Gehaltserhöhungs-Frage
- Die Sport-Frage
- Die Überstunden-Frage
- Die Genussmittel-Frage
- Die Sekten-Frage
- Die Weiterkommens-Frage
- Die Freiheits-Frage
- Die Medaillen-Frage
- Die Kontakter-Frage
- Die Auto-Frage
- Die Schlips-Frage
- Die Kern-Frage
- Die Karriereschritt-Frage
- Die gewisse Frage
- Die Speed-Frage
- Die Inhaber-Frage
- Die Fehler-Frage
- Die Mädels-Frage

## 2. Unternehmenskultur

---

- Die Schulungs-Frage
- Die Aufstiegs-Frage
- Die Absturz-Frage
- Die Grundgesetz-Frage
- Die Verrücktheits-Frage
- .....

Bleibt nur noch die Frage zu stellen: Sonst noch Fragen? Interessant ist auch eine unkonventionelle Checkliste, mit Hilfe welcher die Meinung der Mitarbeiter zur Unternehmenskultur abgefragt wurde:

1.	Bin ich ehrlich stolz darauf, in meiner Agentur zu arbeiten?	ja	nein
2.	Kann ich in meiner Agentur etwas bewegen, das Geschäft prägen und mich als Unternehmer im Unternehmen fühlen?		
3.	Werden meine Leistungen anerkannt und sorgt die Agentur von sich aus für entsprechende Honorierung?		
4.	Arbeite ich in einem überschaubaren Team, in dem ich mich zuhause fühle?		
5.	Trägt mich die Agenturgemeinschaft – ohne Politik und Intrigenkämpfe und ohne, daß jeder gegen jeden arbeitet?		
6.	Sind alle Entscheidungen des Agenturmanagements mit gesundem Menschenverstand nachvollziehbar?		
7.	Zeigt die Agentur Rückgrat beim Kunden, bleibt sie ihrer Identität treu?		
8.	Kann ich mich mit der Agenturphilosophie und der Firmenkultur identifizieren beziehungsweise gibt es überhaupt eine?		
9.	Habe ich innerhalb meiner Agentur genügend Aufstiegschancen – vom Tellerwäscher zum Millionär?		

## 2. Unternehmenskultur

---

10.	Wenn ich mal ganz ehrlich bin: Macht mir meine Arbeit wirklich Spaß?		
11.	Kann ich in meiner Agentur aktiv sein, ohne komplizierte Abstimmungswege, ohne lange Meetings und ohne anonyme Entscheidungen von ganz oben abwarten zu müssen?		
12.	Wäre ich bei den meisten meiner Kollegen froh, wenn ich sie auf einer einsamen Insel treffen würde?		

### **Empfehlung:**

Wenn Sie nicht 12 mal ja sagen konnten (wenn auch manchmal etwas gequält), dann sollten Sie über einen Agenturwechsel nachdenken. Und zwar jetzt gleich. Das Leben ist kurz.

(Quelle: „Kultur-Buch“ Springer & Jacoby beantwortet 33 Fragen über sich selbst. Hamburg, im April 1991.)

## 2.5 Tipps und Maßnahmen zur Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur

### **Optimierung des Führungsstils**

Da Unternehmenskultur in den meisten mittelständischen Unternehmen eher gelebt denn systematisch oder strategisch geplant wird, kommt der Vorbildfunktion der Vorgesetzten eine besonders hohe Bedeutung zu. Von der Führungskraft wird erwartet, dass sie die Werte im Unternehmen in der täglichen Arbeit vermittelt und Verantwortlichkeit zeigt. Hierzu gehört, dass sie Ehrlichkeit, Offenheit, Geradlinigkeit und Fairness praktiziert, eine Atmosphäre des Vertrauens schafft, berechenbar nach innen und außen ist. Die Anerkennung von Leistungen der Mitarbeiter sowie das Gewähren von Freiheitsräumen wie Gewinnverantwortung gehört zu den Aufgaben einer Führungskraft. Letzteres ist nicht mit „laissez faire“ zu verwechseln, denn auch Verluste müssen dann verantwortet werden. Dies gilt nicht weniger für die Bereiche Kommunikation und Information; diese sind möglichst offen zu führen. Doch auch hier ist der

Mitarbeiter in die Verantwortung mit einzubeziehen: Informationen sind Holschulden - „das habe ich nicht gewusst“ gilt nicht. Prof. R. Würth: „Man muss permanent gegen Routine, Bürokratie und Verwalterdenken ankämpfen zugunsten kreativer Unruhe und visionären Unternehmertums.“

### **Rituale beim Umgang mit Mitarbeitern**

Eine wichtige Ergänzung zum Führungsstil liegt darin, regelmäßige, ritualisierte Aktivitäten zwischen Mitarbeitern einerseits und Führungskräften andererseits, aber auch nur unter den Mitarbeitern zu schaffen. Diese offiziellen und inoffiziellen Maßnahmen und Begegnungen sind Anknüpfungspunkte für die Vermittlung von Inhalten einer Unternehmenskultur. Dies können beispielsweise regelmäßige, systematische Gehaltsüberprüfungen sein oder regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungen und Personalentwicklungsgespräche. Sie können aber auch aus einem neu eingerichteten Qualitätszirkel bestehen, aus einer gezielten beruflichen Weiterbildung oder aus der Unterstützung von Freizeitaktivitäten wie Betriebssportgruppen, Touren, Stammtischen, Jubiläumsfeiern und ähnlichem.

### **Führungsgrundsätze, Leitbild und einheitliche Handlungsvorschriften sind Teil der Corporate Identity**

Die Inhalte des angestrebten Corporate Image sind in der Unternehmensphilosophie zu verankern. Ein Leitbild baut auf Visionen auf und basiert auf dem festen Glauben ans eigene Angebot und in die Leistungskraft des Unternehmens. Die Vision bietet den Mitarbeitern Orientierung und liefert entsprechende Motivationsinhalte. Ein Leitbild ist Teil der Corporate Identity und gibt die Richtung des Unternehmens unverwechselbar vor - inklusive des allgemeinen Rahmens für die Formulierung von Strategien und Zielen: Es hat klar und eindeutig in seinen Aussagen zu sein, und es muss die Denk- und Handlungsweise auch im Tagesgeschäft unterstützen. Es beinhaltet Zwecke, Ziele, angestrebte Verhaltensweisen, Aussagen zu angestrebten Umwelt- und Unternehmensentwicklungen etc.

Viele erfolgreiche Unternehmen haben verbindliche Leitbilder entwickelt, die in der Regel u.a. folgende Punkte beinhalten:

- Definition der Kompetenzen und des Angebots
- Bekenntnis zur ständigen Innovation
- Orientierung am und Umgang mit dem Kunden
- Mitarbeiterorientierung
- Führen durch Zielvereinbarung

## **2. Unternehmenskultur**

---

- Delegation von Verantwortung
- Respektieren der Persönlichkeit
- Möglichkeiten der Selbstverwirklichung durch Freiräume
- gegenseitiges Vertrauen und Helfen
- das Zugeständnis, Fehler machen dürfen
- Leistungsbereitschaft durch Freude an der Arbeit
- soziale Absicherung im Rahmen des gegebenen Umfeldes
- Definition des Corporate Designs
- Aussagen zum Wachstum
- Bekenntnis zur Gesellschaftsform
- Bekenntnis zur Marktwirtschaft

### **2.6 Procedere bei der Initiierung einer Unternehmenskultur**

1. Konzeption entwickeln
2. Vorgehensweise festlegen
3. Arbeitskreis bilden
4. eventuell externe Hilfe beanspruchen (bei Konzeption, Analyse, Befragung, Auswertung, Moderation, Formulierung)
5. Zielsetzungen definieren
6. Analyse des Ist-Zustandes
7. Vorgaben des Unternehmers oder der Kapitalgeber beachten
8. Durchführung von Führungsinterviews
9. Mitarbeiterbefragung
10. Befragung des Umfelds
11. Einrichtung von Workshops
12. Erarbeitung und Ausformulierung des Leitbilds
13. Verabschiedung
14. Umsetzung (Druck, diverse Präsentationsformen)
15. Implementierung (Einführung und Durchsetzung)

Jürgen Leinwand, Peter Jochen Schott

#### 3.1 Einleitung

Motivierte Mitarbeiter sind das größte und wichtigste Kapital im Unternehmen. An dieser Aussage mag heute niemand mehr zweifeln, und auch Sie wollen etwas für die Motivation Ihrer Mitarbeiter tun - sonst würden Sie diesen Ratgeber nicht lesen.

Seit das Thema in aller Munde ist, sind auch die Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation immer vielfältiger geworden. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass zufriedene Mitarbeiter eine ausschlaggebende Basis für den Unternehmenserfolg sind und handeln dementsprechend. Das soll aber nicht bedeuten, dass Ihre Mitarbeiter ohne firmeneigenes Fitness-Studio, Sterne-Köche in der Kantine und Massage am Arbeitsplatz nicht leistungsbereit sind. Es sind viel mehr auch hier die „kleinen Dinge“, die den Erfolg erst möglich machen.

Das wichtigste Ziel der Mitarbeitermotivation muss es sein, ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen. Wenn die Stimmung unter den Kollegen und die Arbeitsbedingungen passen, sind die meisten Mitarbeiter schon glücklich und zufrieden. Menschen, die Ihre Arbeit mit Stolz und Freude tun, arbeiten ganz einfach besser und schneller. Bestätigung am Arbeitsplatz sorgt für zuverlässige und leistungsbereite Mitarbeiter, die sich Kunden und Kollegen gegenüber so verhalten, wie sie es selbst erfahren: Freundlich und höflich, hilfsbereit und zuvorkommend. Dass solches Verhalten produktivitäts- und absatzsteigernd wirkt, muss nicht erwähnt werden.

Nichts wirkt sich auf Leistung so stimulierend aus wie freundliche und lobende Aufmerksamkeit durch Vorgesetzte. Lob, Dank oder Applaus zu hören hilft sofort über Leistungstiefs oder schlechte Laune hinweg. Wer um unseren Rat oder unsere Meinung fragt, scheint uns ein wertvoller Partner und sympathischer Mensch zu sein. Wenn ein Vorgesetzter bemerkt, wie sehr wir uns abrackern, werden wir zu weiteren Leistungen angespornt. Betrachten Sie die Aufmerksamkeit, die Sie Ihren Mitarbeitern geben, also als eine Ihrer wichtigsten Ressourcen - und noch dazu eine, die Sie nicht finanziell belastet.

Aus den vorgenannten Gründen beschäftigen wir uns in diesem Kapitel mit einem ganz entscheidenden Faktor für die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter: Mit Ihnen, dem Unternehmer, Geschäftsführer, Bereichs- oder Abteilungsleiter - dem Chef eben.

Eine der wichtigsten Funktionen eines Chefs ist das Vorleben. Wenn Sie jeden Morgen zu spät kommen, können Sie keine pünktlichen Mitarbeiter erwarten. Genauso verhält es sich auch mit dem allgemeinen Umgang miteinander. Ein mürrischer, unfreundlicher oder gar unhöflicher Chef darf sich nicht wundern, wenn seine Mitarbeiter mit den Kunden ebenso umspringen. Seien Sie sich immer bewusst: Ihr Unternehmen ist nur so gut wie das Zusammenspiel Ihrer Mitarbeiter. Nehmen Sie Ihre

### 3. Der Chef als Vorbild

---

Mitarbeiter deshalb ernst und wichtig und zeigen Sie Ihnen das auch. Auch wenn Sie als Chef mehr als genug zu tun haben und oft nicht wissen, wo Ihnen der Kopf steht, sollten Sie sich für Ihre Mitarbeiter Zeit nehmen.

Als Führungskraft müssen Sie vor allem gekonnt kommunizieren. Auch hier geben Sie ein Vorbild. Nur wenn Sie in der Lage sind, anderen Ihre Meinungen und Pläne, Ihre Visionen klar und präzise, logisch und eindeutig und vor allem nachvollziehbar zu vermitteln, dann wirken Sie tatsächlich als Vorbild, und Ihre Mitarbeiter werden auf die von Ihnen erlernte Weise miteinander kommunizieren.

**Führen heißt: Erfolge durch andere und mit anderen erzielen.** Führen Sie Ihre Mitarbeiter also durch gekonntes Vorleben zum gemeinsamen Erfolg und lassen Sie sie dann auch daran teilhaben. Auf den folgenden Seiten wollen wir Sie dazu anregen, sich mit Ihrer Rolle als Vorbild auseinander zu setzen, sich selbst zu fragen, was Sie schon gut und richtig machen - und wo es vielleicht Raum für Verbesserungen gibt. Nehmen Sie sich Zeit für diese Selbstbetrachtung: Es lohnt sich.

#### 3.2 Auswertung der Umfrage (Anhang 1 Fragen 2.1) und Schlussfolgerungen daraus

Grundsätzlich ist festzustellen, dass alle Teilnehmer/innen die Fragen wohlüberlegt und sehr sorgfältig beantwortet haben und nicht nur einem Trend gefolgt sind.

Die Beantwortung der Fragen zur **Vorbildfunktion des Chefs** hat eine überwiegend einheitliche Sichtweise der Führungskräfte/Chefs deutlich gemacht. Alle Führungskräfte scheinen sich - direkt darauf angesprochen - ihrer Vorbildfunktion sehr wohl bewusst zu sein und versuchen auch, dies entsprechend umzusetzen.

Der Punkt „genaues Kennen der **Aufgaben und Arbeitsbelastungen der Mitarbeiter**“ verdient eindeutig mehr Beachtung - nur wenn der Chef genau weiß, welcher Mitarbeiter für welche Aufgaben zuständig ist, wird es möglich, zeitnah zu reagieren und die richtigen Mitarbeiter durch Lob und Anregungen im richtigen Augenblick zu noch besseren Leistungen zu motivieren (siehe auch das Beispiel „worst-practice“).

Abweichungen in der Beurteilung (das heißt hohe Varianzen) sind vor allem deshalb entstanden, weil Führungskräfte aus sehr unterschiedlich großen Firmen angesprochen wurden. So ist es wenig verwunderlich, dass es zum Beispiel bei der Frage „Kennen Sie Ihre Mitarbeiter auch persönlich?“ große Unterschiede gibt. Der Geschäftsführer eines 1000-Mitarbeiter-Unternehmens kann seine Mitarbeiter einfach

### 3. Der Chef als Vorbild

---

nicht mehr alle persönlich kennen. Diese Abweichungen sind deshalb für die Auswertung wenig interessant.

Das **persönliche Kennen aller Mitarbeiter** ist in großen Konzernen natürlich nicht mehr gegeben, aber dennoch ist es auch dort wichtig, zumindest zu den Mitarbeitern der ersten und zweiten direkten Ebene ein persönliches Verhältnis aufzubauen, das von echtem Interesse geprägt ist.

Erwartungsgemäß gibt es keine bewusste **Bevorzugung** einzelner Mitarbeiter, aber man sollte sich doch immer wieder deutlich machen, dass der „Nasenfaktor“ bei der Behandlung und Beurteilung der Mitarbeiter immer eine Rolle spielt. Vergessen Sie das nicht und bemühen Sie sich gerade um Kontakt zu den Mitarbeitern, die Ihnen nicht spontan sympathisch sind. Auch hier kann großes Motivationspotenzial versteckt sein.

Direkt darauf angesprochen, sind sich alle Führungskräfte der Tatsache bewusst, dass zu modernen Unternehmen auch **moderne und gute Umgangsformen** gehören, dass Freundlichkeit und Höflichkeit die Schmierstoffe sind, welche die Rädchen ruhig laufen lassen. Trotzdem passiert es immer wieder, dass der Chef statt „Guten Morgen, Frau Schmitz, wie geht's?“ nur „Hat jemand angerufen?“ brummt, wenn er das Büro betritt. Sie waren das sicher nicht, oder?

Auffallend ist, dass sich Chefs und Mitarbeiter nur „häufig“ gegenseitig vertrauen. Machen Sie sich hier immer wieder klar, dass Sie als Chef dieses Fehlen an **Vertrauen** auch aussenden. Wenn Sie dem Mitarbeiter von vorneherein das Gefühl geben, „der Chef glaubt eh nicht, dass ich das richtig mache“, ist es nicht verwunderlich, wenn die nur lahmen Bemühungen Ihres Mitarbeiter ins Leere laufen.

Es hat sich gezeigt, dass die Chefs sich um schnelle **Entscheidungen** bemühen - machen Sie das Ihren Mitarbeitern aber auch transparent. Und wenn Sie eine Entscheidung nicht sofort treffen können, dann binden Sie Ihre Mitarbeiter in den Prozess ein, teilen Sie Ihnen mit, woran es "hängt."

Auch **Kommunikationsprobleme** der Art „Was sende ich aus? - Was kommt an?“ sind den meisten Führungskräften bekannt, wenn Sie sich Zeit nehmen, darüber nachzudenken. Aber auch hier stellt sich die Frage: Kann und will ich im Alltagsgeschäft die Muße aufbringen zu verfolgen, was ich gerade ausgesandt habe und aus welchem Grund wie bei meinem Mitarbeiter angekommen ist?

Gerade in kleineren Unternehmen haben **Zielvorgaben** häufig keine erkennbaren Konsequenzen - wenn's klappt, gut - wenn nicht, dann eben nicht. Das Führen Ihrer Mitarbeiter mit (gemeinsam vereinbarten!) Zielen macht nur dann Sinn, wenn sowohl

### 3. Der Chef als Vorbild

---

positive als auch negative Konsequenzen von vorne herein sichtbar und nachvollziehbar sind - und auch konsequent umgesetzt werden!

Der überaus positive Effekt, den **Lob und Anerkennung** haben, wird immer noch zu sehr unterschätzt. "Nicht geschimpft ist gelobt genug!" Dieser „Führungsgrundsatz“ wird häufig von Führungskräften geäußert, die meinen, dass Leistung mit Geld genügend abgegolten sei. Richtig loben ist schwer. Ein Lob zur falschen Zeit, am falschen Ort, zu wenig differenziert oder sogar mit ironischem Unterton kann sogar den gegenteiligen Effekt haben. Tun Sie es, tun Sie es häufig, aber nur, wenn Sie es auch ehrlich meinen - Ihre Mitarbeiter haben sehr feine Antennen für falsches Lob!

Mit fremden Federn schmückt sich kaum ein Chef, und das ist gut und richtig. Aber sorgen Sie auch dafür, dass der Mitarbeiter, der die gute Idee hatte, allgemein sichtbar die Anerkennung und das Lob dafür bekommt - seien Sie stolz auf gute Mitarbeiter und zeigen Sie das auch Ihren Kunden.

In den folgenden Kapiteln wollen wir Ihnen mit **Beispielen** aus dem Unternehmensalltag sowie mit **Checklisten** weitere Anregungen geben, sich mit diesen Themen näher auseinander zu setzen und für eine Steigerung der Motivation - sowohl Ihrer eigenen als auch der Ihrer Mitarbeiter - zu sorgen.

#### 3.3 Worst-Case - So bitte nicht! Der Chef bedankt sich, .... und die Folgen

Ein Manager einer internationalen Spedition übernachtete während einer Messe in einem großen Hotel in Hannover. Abends saß er dort noch zu einem Drink an der Bar, in der viele Mitarbeiter einer großen deutschen Versicherung saßen, die im Hause Ihre Jahresabschlusskonferenz abhielt.

Nach einiger Zeit bemerkte er einen graumelierten Herrn, der mit einem Tross von Begleitern von einem Barbesucher zum anderen ging und überall gute Laune verbreitete. Die kleine Gruppe kam immer näher und jetzt konnte er einige Gesprächsfetzen verstehen: Es ging um Jahresergebnisse, Forecastzahlen etc.

Bevor unser Manager wusste, wie ihm geschah, hatte der Graumelierte ihn bereits ins Visier genommen, steuerte freudestrahlend auf ihn zu und ergriff seine Hand. Anerkennend klopfte er ihm auf die Schultern und sagte mit dem gewinnendsten Lächeln: „Auch Ihnen möchte ich ganz persönlich zu dem ausgezeichneten Jahresergebnis gratulieren. Ich weiß um die Schwierigkeiten gerade in Ihrem Bereich - um so anerkennenswerter ist Ihre Leistung! Danke für Ihren Einsatz! Danke für Ihren Erfolg!“

### 3. Der Chef als Vorbild

---

Bleiben Sie bitte persönlich - und wenn Sie das nicht können, dann lassen Sie es lieber ganz!

#### 3.4 Best-Practice - Die Firmenumgestaltung – nicht durch den Chef, sondern durch die Mitarbeiter

Bei einer großen Produktionsfirma für Textilmaschinen sollten die gesamten Firmenzimmer der Produktionsplanung und der nebenliegenden Empfangsräume neu gestaltet werden. In der Abteilung Produktionsplanung bestanden zwischen zwei Mitarbeitern (der eine altgedient, der andere neu im Betrieb, mit frischen Ideen) Konflikte über die weitere Planungsorganisation. Es wurde eine Beraterfirma beauftragt, die gleichzeitig sowohl die Umgestaltung der Räume leisten, als auch die Personalsituation bereinigen sollte.

Alle Mitarbeiter wurden eingeladen, zunächst einmal ihre Wünsche und Ideen aufzuschreiben und Verbesserungsvorschläge einzureichen. Diese wurden in sämtlichen Bereichen, betreffend die farbliche Raum- und Arbeitsplatzgestaltung, Auswahl und Platzierung der Arbeitsplätze, Gestaltung des räumlichen Umfelds und schließlich die Umstrukturierung der Organisationsplanung mit zahlreichen Verbesserungen in mehreren Teamsitzungen **gemeinsam** ausgewertet, erarbeitet und entwickelt. Dabei konnten gleichzeitig sowohl die Diskrepanzen zwischen den zwei Leitern aufgearbeitet, als auch die persönlichen Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter/innen bei der Gestaltung des Arbeitsumfeldes berücksichtigt werden.

Die Arbeitsbereiche der zwei Leiter wurden gegenseitig abgegrenzt mit jeweils abgetrennten Aufgabengebieten, die sowohl den Fähigkeiten des einen, als auch des anderen gerecht wurden. Somit ergänzen sich jetzt die positiven Seiten der beiden zu einem harmonischen Ganzen.

Erreicht werden konnte mit dieser teamorientierten Vorgehensweise ein Rückgang der Krankheitszahlen und eine bessere Effektivität in der Umsetzung der Aufgaben der Abteilung bei gleicher Arbeitszeit beziehungsweise sogar weniger Personentagen/Aufgabe. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen mit Ihrem Arbeitsplatz und Ihre Motivation stieg durch eine größere Identifikation mit dem Unternehmen erheblich an.

### 3. Der Chef als Vorbild

---

#### 3.5 Tipps und Anregungen zum Nachdenken für einen guten Chef

Ein guter Vorgesetzter weiß, dass wir alle nur dann unser Bestes geben und mit Begeisterung bei der Sache sind, wenn uns Aufmerksamkeit und Respekt entgegengebracht werden.

Ein guter Chef führt Menschen aktiv und arbeitet ständig daran, die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Effiziente Mitarbeiterführung ist eine große Herausforderung, setzt echtes Interesse an Menschen sowie Geduld und Durchsetzungsvermögen voraus und ist ohne ständiges Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und ständige Weiterentwicklung nicht möglich.

#### **Was Chef sein bedeutet**

Chef sein bedeutet nicht nur, verantwortlich zu sein für alle wirtschaftlichen Entscheidungen, nicht nur, sich beständig um den Erfolg des Unternehmen zu kümmern und zu sorgen. Es bedeutet auch genau das: Die Verantwortung für Menschen zu tragen, etwas aus ihnen - und aus sich selbst - zu machen und gemeinsam die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Häufig schöpfen wir nur deshalb viele unserer Möglichkeiten nicht aus, weil wir uns der Bedeutung und Auswirkung vieler Dinge nicht bewusst sind.

Die Fragen auf den folgenden Seiten sollen Sie anregen, sich intensiv und ehrlich mit Ihrem eigenen Führungsstil auseinander zu setzen. Vielleicht geben Sie sich auch den Raum, einige Notizen zu den einzelnen Anregungen zu machen und diese dann auch in Ihrem täglichen, beruflichen Umfeld umzusetzen.

#### **Anregungen zum Nachdenken...**

##### **...zum Thema Persönlichkeit und Führungsstil**

Wie ist das Betriebsklima in Ihrem Unternehmen, wie geht man miteinander um?
Sind Sie auch in schwierigen Situationen optimistisch und zuversichtlich? (Bitte nicht mit Schönfärberei verwechseln!)
Würden Sie sich selbst als vertrauenswürdig und zuverlässig bezeichnen?
Schaffen Sie für sich regelmäßig einen Ausgleich, um Energie zu tanken und die innere Ruhe und den Überblick zu bewahren, die Sie brauchen?
Nehmen Sie jedes Jahr Ihren Urlaub?
Kurieren Sie sich aus, wenn Sie krank sind?

### 3. Der Chef als Vorbild

---

Wie gehen Sie selbst mit Druck von außen, mit Belastung und Hektik um?
Gelingt es Ihnen in Krisensituationen die notwendige Ruhe zu bewahren?
Wie gehen Sie mit Fehlern um - mit Ihren eigenen und mit denen Ihrer Mitarbeiter?
Wie stehen Sie zu Gefühlen im Arbeitsumfeld? Dürfen Vorgesetzte und Mitarbeiter Gefühle zeigen?
Wissen Sie, was Ihre Mitarbeiter von Ihnen erwarten?
Wie oft nehmen Sie sich Zeit über Ihren Führungsstil nach zu denken?
Tun Sie regelmäßig etwas, um Ihre Führungsfähigkeiten zu verbessern?

Es ist immer wieder erstaunlich zu sehen, wie stark ein Unternehmen auf allen Ebenen von den Führungskräften geprägt wird. „Der Fisch stinkt vom Kopf“ kommt nicht von ungefähr. Wie auch immer die Atmosphäre in einer Firma oder in einer Abteilung ist, Sie als Führungskraft haben sehr viel damit zu tun. Und dafür ist es notwendig, dass Sie auch „gut zu sich selbst“ sind, dass Sie sich immer wieder Zeit nehmen, Ihre Rolle und Ihr Verhalten zu überprüfen.

#### ...zum Thema Beziehungen zu den Mitarbeitern

Wie wichtig sind Ihnen Ihre Mitarbeiter?
Was tun Sie dafür, um ihnen das zu zeigen?
Mögen Sie Ihre Mitarbeiter? Was „haben“ die Mitarbeiter, die Sie mögen?
Gibt es Mitarbeiter, die Sie nicht mögen? Warum? Wird das offensichtlich?
Wissen Sie genau, was einzelne Mitarbeiter tun?
Können Sie die Arbeitsbelastung an allen Arbeitsplätzen richtig einschätzen?
Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern und interessieren Sie sich für sie?
Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern?
Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter in ihrer Entwicklung?
Nutzen Sie das ganze Potenzial Ihrer Mitarbeiter (für Verbesserungen, Problemlösungen usw.)?

„Die Mitarbeiter sind das Kapital eines Unternehmens.“ Solche und ähnliche Aussagen hört und liest man oft. Doch was bedeutet das für die Praxis? Mitarbeiter merken sehr schnell, wenn sie mit Lippenbekenntnissen abgespeist werden, und reagieren sehr sensibel darauf. Wer seine Mitarbeiter als wichtig empfindet, muss (will!) den Kontakt mit ihnen pflegen und sich um sie kümmern!

### 3. Der Chef als Vorbild

---

#### ...zum Thema Entscheidungen

Treffen Sie klare Entscheidungen oder zögern Sie diese unnötig hinaus?
Kommt es vor, dass sich Ihre Entscheidungen als Schnellschüsse entpuppen und Sie sie nachträglich erklären beziehungsweise die Folgen beschönigen müssen?
Wie vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie eine Fehlentscheidung getroffen haben?
Suchen Sie bei Fehlern nach Schuldigen? Oder nach Lösungen?
Was machen Sie, wenn sie unpopuläre Entscheidung treffen müssen?

Wie zügig und konsequent Sie Entscheidungen fällen und wie verständlich und nachvollziehbar Sie Ihre Entscheidungswege machen, beeinflusst Ihre Glaubwürdigkeit und das Vertrauen, das Ihre Mitarbeitern in Sie setzen.

#### ...zum Thema Kommunikation

Kommunizieren Sie klar und deutlich?
Kommt das, was Sie sagen, so bei Ihren Mitarbeitern an, wie Sie es möchten?
Kennen Ihre Mitarbeiter die Regeln, die Ihnen wichtig sind, und Ihre Grundsätze?
Wissen Ihre Mitarbeiter, was Sie von Ihnen erwarten?
Haben Ihre Mitarbeiter etwas davon, wenn sie gesetzte Ziele erreichen?
Geben Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit?
Wie erkennen Sie gute Leistungen an?
Geben Sie wichtige Informationen und Neuerungen schnell und regelmäßig bekannt?
Geben Sie wichtige Informationen persönlich an alle weiter?
Führen Sie mit Ihren Mitarbeitern regelmäßig (fachliche und persönliche) Gespräche?
Kommen die Mitarbeiter mit Problemen und Fragen zu Ihnen?
Bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, Kritik an Ihnen zu üben?
Verstehen und nutzen Sie Kritik Ihrer Mitarbeiter als Chance zur Weiterentwicklung?

Hohe soziale Kompetenz und gute Kommunikationsfähigkeit gelten als Schlüssel für gute Mitarbeiterführung. Sie selbst wissen sicher aus eigenem Erleben, wie sehr es Sie freut und zu weiteren guten oder vielleicht sogar zu noch besseren Leistungen anspornt, wenn Ihre gute Leistung ausdrücklich anerkannt wird. Aber Lob als Führungsinstrument wird immer noch unterschätzt.

### 3. Der Chef als Vorbild

---

#### ...zum Thema Konfrontation und Konflikte

Was tun Sie, wenn einzelne Mitarbeiter schlechte Stimmung machen?
Denken Sie, dass Konfrontation nur zu Konflikten führt und deshalb vermieden werden muss?
Sorgen Sie dafür, dass Probleme Ihrer Mitarbeiter (auch emotionale Schwierigkeiten untereinander) auf den Tisch kommen und nach Lösungen gesucht wird?
Oder vertrauen Sie lieber darauf, dass sich „das wieder legt“?
Verstehen Sie Konflikte als Möglichkeit, Veränderungen und Verbesserungen auf den Weg zu bringen?
Wie gehen Sie mit Gerüchten um?
Was machen Sie, wenn ein Mitarbeiter sich bei Ihnen über einen anderen beschwert?

Wir alle sind Menschen: Mitarbeiter genauso wie Chefs. Und wir merken immer wieder, dass die Dinge, die uns wirklich belasten, menschlicher und zwischenmenschlicher Natur sind.

Je stärker Sie sich als Chef auch mit den emotionalen Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter befassen - und natürlich auch mit Ihren eigenen - umso besser werden die Ergebnisse auf allen Ebenen sein. Und umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Mitarbeiter sagen: „Ich habe einen guten Vorgesetzten. Ich bin nicht immer mit allem einverstanden was er tut, aber mein Chef ist gut!“

Und das wiederum sorgt dafür, dass Ihre Mitarbeiter sich wohl fühlen und ihr Bestes geben, um gemeinsam mit Ihnen erfolgreich zu sein.

Dr. Petra Gottesmann-Haag, Andrea Scheuermann

### 4.1 Einleitung

#### Kommunikation

Kommunikation ist die Grundlage jeder Beziehung - geschäftlich wie privat. Wie wir alle wissen, ist „nicht kommunizieren“ nicht möglich. Durch die unterschiedlichsten Formen der Kommunikation werden Beziehungen geschaffen, gehalten, verändert und beendet. Im gleichen Ausmaß ist auch die Verständigung untereinander hervorragend oder sehr schwierig bis unmöglich. Verständigung bedeutet auch verstehen. Wird in einem Unternehmen von allen verstanden, worum es geht, dann ist das die beste Motivation für Einsatz und Leistung. Und letztendlich der wirksamste Weg zum Erfolg.

Im Wörterbuch finden wir unter „Kommunikation“: Austausch, Verständigung, Übermittlung von Information, Bildung sozialer Einheiten durch die Verwendung von Sprache (verbal) und Zeichen (nonverbal). Wissenschaftlich gesehen heißt das also: Der Inhalt einer Nachricht wird in der Regel sprachlich vermittelt, da er **mit Worten** recht eindeutig bezeichnet werden kann und die Sprache sich für klare Wissensvermittlung besonders gut eignet. Im Gegensatz dazu gibt es für nicht sprachliche Mitteilungsarten keine exakten Festlegungen über Form und Inhalt. Eine der wichtigsten Ausdrucksweisen ist die **Körpersprache**, also Blicke, Gesichtsausdruck (Mimik), Körperhaltungen oder Körperbewegungen, die räumliche Distanz zum anderen und nichtsprachliche stimmliche Signale (Sprechpausen, Betonungen und Laute). In ungestörten Kommunikationsabläufen stimmen meist die verbalen und nonverbalen Aussagen überein.

So weit, so gut. Was bedeutet das nun im alltäglichen Umgang miteinander am Arbeitsplatz? Grundsätzlich ist eine gut funktionierende Kommunikation unter den Mitarbeitern eine wichtige Voraussetzung für verstehendes und sinnvolles Agieren und Reagieren. Sie bildet die Basis für einen optimalen Informationsfluss untereinander und fördert den notwendigen Wissenstransfer. Als Resultat entsteht eine vertrauensvolle Atmosphäre, was wiederum zur Verbesserung des Betriebsklimas beiträgt. Ist die Verständigung untereinander konstruktiv, wirkt sich das unweigerlich auf den Kundenkontakt aus und somit auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Firma. Dies allein ist kein Garant für Umsatz und Gewinn - es trägt aber mit Sicherheit ausschlaggebend dazu bei. Haben die Führungskräfte diese Abläufe erkannt, ist auch klar, dass den Mitarbeitern die gleiche Bedeutung zukommen muss wie den Kunden. Bei jüngsten Untersuchungen in Konzernen sind die Berater zu ebendiesen Ergebnissen gekommen.

## **4. Kommunikation und immaterielle Incentives**

---

Will man eine gute Kommunikationsebene schaffen und Mitarbeiter dauerhaft motivieren, sollten die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter - im Zusammenhang mit ihren Tätigkeiten - bekannt sein. In der logischen Folge müssen dann geeignete Methoden, Instrumente und Verfahren zum Einsatz kommen.

### **Immaterielle Incentives**

Die große Vielfalt der Motivationsinstrumente lässt sich grob in materielle und immaterielle Anreize unterteilen. In unserem Kapitel konzentrieren wir uns auf die „immateriellen Incentives“. Es geht uns an dieser Stelle darum, Anregungen zu geben, ohne das Budget der Firmen allzu sehr zu belasten. Sie finden Denkanstöße von uns - jedes Unternehmen muss dazu seine eigenen passenden Methoden entwickeln beziehungsweise modifizieren.

Auch dieser Bereich hat sehr viel mit Kommunikation und Verständigung zu tun. Darauf basieren unsere Beispiele. Ein Lob, ein Lächeln oder gar schon ein netter Blick bewirken mehr als allgemein vermutet wird, sofern sie ehrlich sind. Wissenschaftlich gesehen „wirft es das gehirneigene Belohnungssystem an“ (Prof. Dr. Manfred Spitzer). Nun stellen Sie sich vor, wie einfach und kostengünstig es sein könnte, Mitarbeiter zu belohnen. In der Realität ist es das jedoch nicht, denn ein herzliches Lächeln oder ein netter Blick sind leider rar in Führungsetagen. Muss das so bleiben? Mit Sicherheit nicht! Es bedarf vielleicht gewisser Veränderungen der Sichtweise und einiger Beispiele, die wir Ihnen in dieser Broschüre gerne vorstellen.

Auf den folgenden Seiten finden Sie neben den Kommentaren zu unseren Umfrageergebnissen noch Tipps für Verbesserungen sowie Best-/Worst-Practice-Beispiele in der Unternehmenskommunikation und eine Checkliste. Unser Bestreben ist es, Ihnen ein breit gefächertes Spektrum anzubieten, aus dem Sie sich die für Sie individuell besten „Rosinen“ herauspicken können.

### **4.2 Auswertung der Umfrageergebnisse (Anhang 1 Fragen 3.1 + 3.2)**

Die Auswertung des in Anlage 1 beigefügten Fragebogens soll Ihnen als Nutzer dieses Leitfadens Aufschluss geben, in welcher Bandbreite die Antworten lagen und welche möglichen Kommunikationsformen beziehungsweise immateriellen Incentives für Sie und Ihr Unternehmen daraus entwickelt werden können.

##### 1. Welche Kommunikationsmittel setzen Sie in Ihrer Personalarbeit ein?'

###### Stellenbeschreibung

Die Bandbreite der Antworten reicht von *nie* bis *immer* und lässt darauf schließen, dass in den Unternehmen Stellenbeschreibungen zwar vorhanden, die klar definierten Anforderungen in der Abteilung jedoch noch nicht sehr durchgängig sind. Klare und detaillierte Stellenbeschreibungen haben den Vorteil, dass der neue Mitarbeiter von Anfang an über seine Arbeits- und Verantwortungs-Bandbreite Bescheid weiß. Unnötige und sinnlose Diskussionen werden damit stark reduziert, Zeit- und kostenintensiven Missverständnissen wird vorgebeugt.

###### Einführungsgespräche

*Häufig* bis *immer* werden in den Unternehmen Einführungsgespräche geführt. Ohne diese Gespräche würde wohl kaum eine Anstellung beziehungsweise eine Bewerbung möglich sein. Also scheint das selbstverständlich zu sein. Aber wie sieht die Qualität dieses Einführungsgesprächs aus? Wenn es nicht ausschließlich auf die Ausbildung, Vorbildung, Gehaltsvorstellungen und Position im Unternehmen hin orientiert ist, dann können Sie bereits hier eine fundierte Basis für eine erfolgreiche und effiziente Zusammenarbeit schaffen. Es sollte selbstverständlich sein, dass Sie nur Zusagen und Aussagen machen, zu denen Sie später noch stehen können.

###### Mitarbeitergespräche

Hier sind die Antworten - je nach Beweggrund - sehr unterschiedlich. Den Ergebnissen der Umfrage zufolge finden bei **vorgegebenen Anlässen** sehr häufig Gespräche mit Mitarbeitern statt. Immerhin 89,1 Prozent der Befragten geben an, bei diesen Gelegenheiten Gespräche zu führen. Ein mögliche Schlussfolgerung daraus wäre, dass die Kommunikation von Erfolgen durch terminlich geregelte Gespräche kompensiert werden sollte.

Demgegenüber steht die Zahl der Mitarbeitergespräche, die **periodisch automatisch** und ohne besonderen Grund geführt werden. Hier geht die Antwort-Breite von *selten* bis *häufig*. Das mag zum Teil daran liegen, dass in kleineren Firmen keine Notwendigkeit für periodische Gespräche vorhanden ist, weil vieles auf dem „kleinen Dienstweg“ sofort besprochen werden kann.

Bei Einzel- beziehungsweise Gruppenerfolgen sind die Antworten unterschiedlich. 63,3 Prozent bei **Einzelerfolgen** beziehungsweise 52,1 Prozent bei **Gruppenerfolgen** führen häufig oder immer Gespräche mit ihren Mitarbeitern. Es ist festzustellen, dass Manager/Unternehmer, die sich bei Einzelerfolgen nicht lobend äußern, auch bei Gruppenerfolgen keine Kommunikation mit ihren Mitarbeitern suchen. Insgesamt lässt dies auf eine äußerst dürftige Kommunikation bei Erfolgen im Unternehmen

schließen. Das könnte darauf hindeuten, dass noch in manchen Führungsetagen die Meinung vorherrscht, „nicht gemeckert ist genug gelobt“. Schade! Es kann für beide Seiten eine gute Sache sein, wenn der Vorgesetzte den Erfolg des Mitarbeiters erkennt und auch artikuliert. Bietet das doch gute Chancen, sowohl Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters als auch sein Gefühl für Mitverantwortung zu steigern und dadurch gleichermaßen die Motivation zu fördern.

Teamgespräche haben zugegebenermaßen ihre Tücken. Es herrschen häufig noch Unsicherheiten darüber, wer in einer Gruppe wie, wann und in welcher Reihenfolge gelobt wird. Daraus mögen auch die divergierenden Antworten im Fragebogen resultieren.

#### **Krankenrückkehrgespräche (ab 4 Wochen Abwesenheit)**

Das **persönliche Krankenrückkehrgespräch** mit dem Mitarbeiter scheint offiziell noch nicht so ganz durchgängig zu sein: Von *nie* bis *immer* reicht die Bandbreite der Antworten. Die Gründe hierfür sind sicherlich sehr vielschichtig. Einer davon könnte sein, dass in unserer heutigen Zeit alles, was nicht als positiv und erfolgreich gilt, eher negiert wird. Kranksein ist - zumindest im Wirtschaftsleben - größtenteils noch ein Tabuthema. Dabei wird übersehen, dass ein Gespräch nach längerer Abwesenheit dem Mitarbeiter zu einem guten Wieder-Einstieg verhelfen kann und er sich aufgrund dieser Geste wieder schneller im Arbeitsalltag zurechtfindet.

Das **Krankenrückkehrgespräch offiziell in der Abteilung/Gruppe** des zurückgekehrten Mitarbeiters ist so gut wie kein Kommunikationsinstrument in den Unternehmen. Zugegebenermaßen, es ist ein ‚heißes Eisen‘, aber es birgt wichtige Faktoren, um das Vertrauen des Mitarbeiters in sein Unternehmen wieder zu aktivieren. Mit einem solchen Gespräch wird sein Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein gestärkt, was es ihm natürlich erleichtert, wieder voll in seiner Gruppe akzeptiert und reintegriert zu werden.

#### **Beurteilungsgespräche**

Beurteilungsgespräche mit dem **betroffenen Mitarbeiter** sind laut den Angaben im Fragebogen von *so gut wie nie* bis zu *immer* in den Unternehmen eingeführt. Wie halten Sie es damit? Wenn Ihre Firma zu denen gehört, die Beurteilungsgespräche bereits etabliert haben, dann wissen Sie, dass ein solches Gespräch mit einem Mitarbeiter ein sehr subtiles Motivationsmittel sein kann, welches - richtig eingesetzt - das Vertrauen in Ihr Unternehmen stärken und die Leistung des Mitarbeiters enorm steigern kann.

Beurteilungsgespräche des Unternehmers mit dem **direkten Vorgesetzten** über einen Mitarbeiter sind, wenn wir nach den Antworten im Fragebogen gehen, in den

#### 4. Kommunikation und immaterielle Incentives

---

Unternehmen *nicht üblich*. Diese Form des Mitarbeitergesprächs ist jedoch für den Unternehmer eine gute Möglichkeit, nicht nur einen Eindruck vom Mitarbeiter zu erhalten, sondern insbesondere auch ein Bild über die Führungsqualitäten des jeweiligen Vorgesetzten zu gewinnen, je nachdem, wie dieser über seinen Mitarbeiter berichtet und in welcher Weise er ihn darstellt.

##### 2. Wie beurteilen Sie Ihre Mitarbeiter?

Wenn wir die Antworten zu dieser Frage in den Einzelpunkten auswerten, stellen wir fest, dass Sie als Chef durchaus das Gefühl haben, Ihre Leute zu kennen. Demnach sind Sie der Meinung, dass in Ihrem Unternehmen eine gute Stimmung herrscht und dass die Worte Fairness und Loyalität durchaus gelebt werden.

Sie gehen davon aus, dass ihre Mitarbeiter befriedigend bis gut mit Kritik umgehen können. Haben Sie in diesem speziellen Punkt mal darüber nachgedacht, wie professionell Sie selbst Kritik handhaben? Interessant hierbei ist auch die Frage: Wer kritisiert wen in einem Unternehmen? Wie wird Kritik formuliert - sachlich oder persönlich?

Bei der Delegationsfähigkeit (Vergabe + Überwachung) haben Sie Ihren Mitarbeitern eine *zwei* bis *drei* (bei Noten von eins = sehr gut bis fünf = schlecht) ausgestellt. Bezieht sich die Feststellung der durchaus funktionierenden Delegationsfähigkeit auf alle Personen in Ihrem Unternehmen? Wird von oben nach unten delegiert? Wird innerhalb der Gruppe/des Teams/der Abteilung delegiert? Wer darf delegieren? Was darf delegiert werden?

Die Loyalität Ihrer Mitarbeiter haben Sie als Unternehmer mit *zwei plus* benotet. Das sind gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

#### 4.3 Auswertung der Umfrageergebnisse (Anhang 1 Frage 3.3)

##### Welche immateriellen Incentives setzen Sie ein?

Nach der Auswertung Ihrer Antworten ist es ziemlich sicher, dass in vielen Unternehmen der Wert der immateriellen Incentives erkannt und diese Instrumente eingeführt worden sind. Immaterielle Incentives sind die Türöffner zu den Mitarbeitern. Der ehrliche Umgang mit den Mitarbeitern, die Bereitschaft des Unternehmers oder Vorgesetzten die Belange des Mitarbeiters wahrzunehmen und konstruktiv damit umzugehen, baut eine Vertrauensbasis auf. Ganz bestimmt profitieren Sie von Mitarbei-

tern, die effizient, kooperativ, kreativ, verantwortungsbewusst, kollegial, tatkräftig etc. sind.

##### **Lob bei Eigeninitiative der Mitarbeiter**

Auf Steigerung von **Flexibilität, Kreativität, Qualitätssteigerung im Service, Effizienz- und Effektivitätssteigerung** als auch bei **Geschäftsabschlüssen** wird mit Lob reagiert. 81 Prozent der Befragten loben dabei häufig oder immer persönlich. Im Sinne der Mitarbeitermotivation ist dies durchaus ein wünschenswertes Ergebnis.

Die Eigeninitiative der Mitarbeiter ist ein sehr deutliches Zeichen dafür, dass sie etwas zusätzlich tun wollen: Sie wollen sich einbringen, sie wollen zeigen, was in ihnen steckt. Eine erfolgversprechende Basis für Sie als Unternehmer: Das ist ein Angebot an Sie zur Aktivierung der Ressourcen. Wenn das so preiswert möglich ist, sollten Sie großzügig damit umgehen: Mit Lob! Und damit mit Aufmerksamkeit gegenüber Ihrem Mitarbeiter! Haben Sie es nicht auch gern, wenn Sie gelobt werden?

Die **private Weiterbildung in der Freizeit** ist vielen Unternehmern offensichtlich ziemlich egal. Ein *Lob* gibt es hier selten. Schade! Das Engagement eines Mitarbeiters, der seine Freizeit opfert um seine Aufgaben noch qualifizierter ausüben zu können, sollte auch in der heutigen Zeit nicht als Selbstverständlichkeit betrachtet werden.

Der Umgang mit dem **spontanen persönlichen Lob** oder dem **spontanen Lob vor Kollegen** ist verhalten. Woran liegt es? Sind Sie unsicher, ob beziehungsweise wie Ihr Lob ankommt? Das **Lob durch Übertragung von spezifischen Aufgaben** ist einhellig keine ständige Einrichtung in den Unternehmen. Warum nicht?

##### **Transparenz von Erfolg und Misserfolg und Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung**

Es ist eine Polarisierung festzustellen zwischen relativ „offenen“ Unternehmen, die Erfolge beziehungsweise Misserfolge kommunizieren und Mitarbeiter mitentscheiden lassen, und vergleichsweise „verschlossenen“ Unternehmen, die ihre Erfolge und Misserfolge sowie Entscheidungen selten mit den Mitarbeitern besprechen.

Hier ist zu bedenken: Nur wer Bescheid weiß, kann auch besser verstehen. Es ist sicher nicht leicht, über einen Misserfolg zu sprechen. Dennoch, eine konstruktive Diskussion zu diesem Misserfolg kann Ihrem Betrieb wesentlich mehr bringen als alle Vertuschungsversuche, die über kurz oder lang sowieso fehlschlagen.

Mit einer Bandbreite von *nie* bis *häufig* haben Sie auf die Frage nach der Einbindung Ihrer Mitarbeiter in Entscheidungsfindungen wie **Investitionen und Sparmaßnahmen** geantwortet. Es ist bekannt, dass Menschen, die in einen Vorgang involviert

#### 4. Kommunikation und immaterielle Incentives

---

werden, wesentlich intelligentere Entscheidungen treffen können und dementsprechende Aktivitäten entwickeln als diejenigen, die nur ihr Segment im Betrieb kennen. Emotionale Intelligenz ist ganz wichtig, um Mitarbeiter erfolgreich zu führen!

Das Mitspracherecht der Mitarbeiter bei der **Ausstattung eines Firmen-Pkws** ist offensichtlich kein Thema. Die Antworten im Fragebogen reichten von *nie* bis *immer*. Vermutlich liegt das Ergebnis der Beantwortung auch daran, dass es in kleineren Unternehmen tatsächlich keine Diskussion ist: Der Firmen-Pkw muss einfach nur funktionsfähig sein.

Das Mitspracherecht der Mitarbeiter bei der **Gestaltung des Arbeitsplatzes** wurde von Ihnen mit *häufig* beantwortet. Hier haben die Unternehmer erkannt, dass sich der Arbeitnehmer an seinem Platz wohl fühlen muss, da sonst zuviel Energie für Nachbesserungen eingesetzt wird und somit für die Arbeit verloren geht.

##### **Visitenkarten**

Die Ausgabe von Visitenkarten für alle Mitarbeiter wird in den Unternehmen *mittel* bis *immer* vorgenommen. Visitenkarten sind in unserer Zeit der Anonymität als Mitarbeiter eine wichtige Anerkennung und ein Zeichen der Akzeptanz des Unternehmers. Ein geringer Aufwand mit großer Wirkung.

##### **Kanäle zur Kommunikation**

Die offiziellen Kommunikationsmöglichkeiten sind Ihren Mitarbeitern weitestgehend zugänglich. Es existieren jedoch Unterschiede in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens. Über alle Unternehmen betrachtet stellt sich der Einsatz wie folgt dar:

E-Mail-Nutzung: *selten bis immer*

Rundschreiben und Mitarbeiterzeitung: *nie oder immer*

Unternehmens-Stammtisch: *nie bis mittel*

Ausflug/Ausflüge: *selten bis häufig*

zentraler Kommunikationsbereich: *häufig bis immer*

(z. B. Vorhandensein einer Kaffeeküche)

##### **Persönlicher Kontakt**

Geburtstage und Jubiläen nutzen Sie als Chef, um Ihren Mitarbeitern häufig bis immer Ihre persönliche Aufwartung zu machen. Dieses Verhalten ist sicherlich eine gute Geste und kommt bei Ihren Mitarbeitern immer an. Das Gespräch bei diesen Veranstaltungen ermöglicht es darüber hinaus, dem Mitarbeiter Beachtung zu schenken und auch Persönliches zu erfahren. Das wiederum kann eine Hilfe sein, eventuell notwendige Rückschlüsse ziehen zu können.

### 4.4 Schlussfolgerungen

Die Themen Kommunikation und immaterielle Incentives sind in allen Unternehmen präsent. Das geht aus dieser Umfrage klar hervor. Die jeweilige Gewichtung und Umsetzung hängt in hohem Maße von der Größe der Firma ab.

Zwei Punkte sollen zum Schluss noch herausgehoben werden und damit zum Nachdenken anregen:

1. Die Antworten zur Frage der Loyalität und Fairness der Mitarbeiter sind ausgesprochen positiv und stimmen zuversichtlich. Kann aufgrund dieser Erkenntnis nicht wesentlich mehr an Motivationsmöglichkeiten genutzt werden, um gerade in schwierigen Phasen Verständnis und Durchhaltebereitschaft der Mitarbeiter zu fördern?

2. Bei den Krankenrückkehrgesprächen waren die Antworten sehr verhalten und zeigen - wie bereits erwähnt - eine Unsicherheit im Umgang damit. Doch liegt nicht gerade hier eine große Chance, durch Gespräche „danach“ und das damit ausgedrückte Interesse ein Vertrauen für alle Mitarbeiter zu signalisieren, das letztendlich so manchem Kranksein vorbeugen könnte? Jeder Unternehmer weiß, dass Krankentage einen enorm hohen Kostenfaktor darstellen. Warum nicht solche Gespräche als Prävention einsetzen?

Kommunikation ist sehr vielseitig und kann ein wunderbares Instrument zur Förderung von Verständnis, Zusammenhalt, Kreativität und Einsatzbereitschaft sein. Ein passendes Wort am richtigen Platz kostet kein Geld, hat aber manchmal eine größere Wirkung als materielle Anreize. Sehen Sie Kommunikation als Erfolgsfaktor!

Rosemarie Jetter, Renate Peyer, Ingrid Woldrich

## 4. Kommunikation und immaterielle Incentives

### 4.5 Best-Case und Worst-Case-Szenarien

Ein positives und ein negatives Beispiel mit gleicher Ausgangsbasis, jedoch verschiedenen Ergebnissen:

<b>Best Case:</b>	<b>Worst Case:</b>
<b>Ein Unternehmen will neue Büroräume gestalten und beziehen.</b>	<b>Ein Unternehmen will neue Büroräume gestalten und beziehen.</b>
<b>Ausgangsbasis:</b> Das alte Gelände in der Stadtmitte wurde verkauft. Neue Räume wurden in einem Neubau außerhalb der Stadtmitte angemietet.	<b>Ausgangsbasis:</b> Die Geschäftsleitung hat ein altes Gebäude in unmittelbarer Nähe des Direktionsgebäudes gekauft, um weitere Büroräume zu schaffen.
<b>Schritte der Geschäftsleitung gegenüber den Mitarbeitern:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information über das Vorhaben Verkauf.</li> <li>• Information über das Vorhaben Anmietung.</li> <li>• Delegation an einen kompetenten und innerbetrieblich akzeptierten Abteilungsleiter.</li> <li>• Vorstellung des Raumkonzeptes vor Geschäftsleitung und Abteilungsleitern.</li> <li>• Planung, Vorlage des Konzeptes vor Mitarbeitern mit einer Rahmenvorgabe an Einrichtungsmöglichkeiten.</li> <li>• Bemusterung der Einrichtungsvarianten für Mitarbeiter.</li> <li>• Festlegung der Abteilungen, die in den neuen Räumen auf einer Etage zusammen arbeiten sollen, durch den Abteilungsleiter und die Geschäftsleitung als Rahmenangebot. Auswahlkriterium: Schnittstellen der Zusammenarbeit der Abteilungen.</li> </ul>	<b>Schritte der Geschäftsleitung gegenüber den Mitarbeitern:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Information über das Vorhaben Ankauf.</li> <li>• Delegation an einen kompetenten und von den Kollegen des mittleren Managements bedingt akzeptierten Abteilungsleiter.</li> <li>• Vorstellung des Raumkonzeptes vor Geschäftsleitung, Architekt und Abteilungsleitern.</li> <li>• Keine Planung, Vorlage des Konzeptes vor Mitarbeitern.</li> <li>• Keine neue Einrichtung der Büros.</li> <li>• Neue Einrichtung des Büros der Abteilungsleiter der Abteilungen, die in die neuen Räumen ziehen müssen.</li> <li>• Festlegung der Abteilungen, die in die neuen Räumen umziehen müssen, durch den Abteilungsleiter Betriebsorganisation. Auswahlkriterium: Anzahl der Mitarbeiter.</li> </ul>

#### 4. Kommunikation und immaterielle Incentives

##### Best Case:

- Mitspracherecht der Belegschaft bei der Planung der Büroeinrichtung, vertreten durch eine Sprechergruppe jeder Abteilung.
- Informationsmöglichkeit über Fortgang der Ausstattung und Einrichtung beim beauftragten Kollegen beziehungsweise bei der Geschäftsleitung.
- Raumgestaltung nach neuesten Erkenntnissen mit identischen Materialien für alle und deren Einsatz.
- Berücksichtigung der Wünsche der Mitarbeiter zum Beispiel bei der Teeküche, bei Kommunikations-/Kaffeebereichen, bei der Einrichtung der WCs, bei der Einrichtung der Besprechungsräume, bei der Zuordnung der Archivmöglichkeiten und der Drucker-/Kopierplätze, bei Anlieferung- und Eingangslösungen, bei Beleuchtung am Arbeitsplatz, bei Beschattung des Arbeitsplatzes, im EG bei Sichtschutz des Arbeitsplatzes, bei Begrünung der Etagen/Arbeitsplätze.
- Gestaltung der Lounge im Präsentationsbereich des Unternehmens - hochwertig, persönlich - vertrauensbildend - mit künstlerischen Highlights.
- Neugestaltung des Schwarzen Bretts.

##### Worst Case:

- Keine offizielle Informationsmöglichkeit über Fortgang des Umbaus und der Ausstattung beim beauftragten Kollegen beziehungsweise bei der Geschäftsleitung.
- Raumgestaltung nach neuesten Erkenntnissen mit identischen Materialien im Sinne des denkmalgeschützten Gebäudes.
- Sehr aufwändige Gestaltung von Repräsentationsräumen, die auch von den Mitarbeitern genutzt werden dürfen.
- Keine Berücksichtigung der Wünsche der Mitarbeiter - außer den Wünschen des Abteilungsleiters, der die neuen Räume beziehen wird.
- Teekücheneinrichtung nach Nutzungsgesichtspunkten.
- Kommunikations-/Kaffeebereich ist als Casinokaffee im Direktionsgebäude vorhanden.
- Hochwertige und mitarbeiterfreundliche Gestaltung und Einrichtung der WCs.
- Keine Beratungsunterstützung bei der Einrichtung der Arbeitsplätze - wurde von der Betriebsorganisation nach Platz- und Raumgesichtspunkten ausgeführt.
- Effiziente Einrichtung von Drucker und Kopierplätzen - ohne Absprache mit den Mitarbeitern.
- Anlieferung und Eingangslösung integriert in Direktionsempfang.
- Optimale Beleuchtung der Arbeitsplätze mittels indirekter Beleuchtung.
- Beschattung der Arbeitsplätze individuell gestaltet.
- Kein Konzept für Pflanzen am Arbeitsplatz.

#### 4. Kommunikation und immaterielle Incentives

<b>Best Case:</b>	<b>Worst Case:</b>
<p><b>Reaktion der Mitarbeiter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zustimmung in allen Abteilungen.</li> <li>• Akzeptanz der durch den Umzug verursachten weiteren Anfahrtswege zum Arbeitsplatz.</li> <li>• Begeisterung für den neuen Arbeitsplatz.</li> <li>• Begeisterung für die Präsentationsräume.</li> <li>• Bei Eröffnungsfeier mit Tag der offenen Tür sehr hohe Beteiligung der Mitarbeiter und deren Familienmitglieder.</li> <li>• Rückgang der Krankheitstage.</li> <li>• Effizienzsteigerung in der Zusammenarbeit aufgrund der um Schnittstellen bereinigten Arbeitsplätze.</li> <li>• Urlaub wird fast zur Pflicht (für manche).</li> <li>• Sehr gute Stimmung im Unternehmen - Identifikation mit ‚seinem‘ Unternehmen.</li> <li>• Zufriedene Geschäftsleitung.</li> </ul>	<p><b>Reaktion der Mitarbeiter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ablehnung des Gebäudes und der Büroräume durch den Abteilungsleiter und somit notgedrungen seine Mitarbeiter.</li> <li>• Ablehnung der weiteren Wege, obwohl die Verkehrswege im Gebäude/in den Gebäuden integriert sind.</li> <li>• Ablehnung der neuen Arbeitsplätze bis hin zur Frustration.</li> <li>• Demotivation der Mitarbeiter.</li> <li>• Begeisterung über die Nutzungsmöglichkeit der Repräsentationsräume als Mitarbeiter.</li> <li>• Keine Einweihungsfeier mit den Mitarbeitern.</li> <li>• Kein Rückgang der Krankheitstage.</li> <li>• Keine Effizienzsteigerung, da keine um Schnittstellen bereinigten Arbeitsplätze.</li> <li>• Urlaub so oft wie möglich - innere Abwesenheit.</li> <li>• Totale Unordnung am Kopierer/Drucker.</li> <li>• Unzufriedenheit mit Farbgestaltung.</li> <li>• Demontage der Beschattungs- und Sichtschutzanlage.</li> <li>• Verschmutzung der Wände.</li> </ul>
<p><b>Reaktion der Geschäftsleitung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stolze Präsentation der neuen Räume.</li> <li>• Stolz auf den großen Rückhalt in der Belegschaft.</li> <li>• Offenheit in der Übermittlung der Freude gegenüber den Mitarbeitern.</li> <li>• Lob der Mitarbeiter über die konstruktive Mitarbeit und dadurch Einhaltung des Kostenrahmens und des Terminplanes.</li> </ul>	<p><b>Reaktion der Geschäftsleitung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stolze Präsentation der neuen Räume vor Außenstehenden.</li> <li>• Frustration über die Ablehnung der Mitarbeiter.</li> <li>• Stillschweigen über die Frustration gegenüber den Mitarbeitern.</li> <li>• Ohne Zutun der Mitarbeiter: Überziehung des Kostenrahmens und des Terminplanes.</li> </ul>

#### 4. Kommunikation und immaterielle Incentives

##### 4.6 Tipps und Anregungen zu unterschiedlichem Kommunikationsverhalten

Reaktionen	Freude/Spaß	Begeisterung	Wir-Gefühl	Engagement	Ruhe/Harmonie	Offene Kommunikation	Eigeninitiative	Geringe Krankheitsstage	Weniger private Telefonate	pfleglicher Umgang	persönliches Wissen einbringen	Harmonischer Umgangston
Verhalten												
Information weitergeben												
Einbindung in Entscheidungsfindung												
Mitspracherecht zur Arbeitsplatzgestaltung												
Konflikte klären												
Kritik annehmen												
Schwächen zeigen												
Aktiv zuhören												
Zeit für Mitarbeiter/-innen												
Offener Blickkontakt												
Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen anerkennen												
Menschliches Interesse zeigen												
Firmenerfolge transparent machen												
Firmenmisserfolge transparent machen												
Spielregeln klar definieren												
Loyalität ausüben												
Achtung entgegenbringen												
Fairness unterstützen												
Verlässlichkeit praktizieren												
Lob aussprechen												
Anerkennung vermitteln												
Verantwortung delegieren												
Verantwortung übernehmen												
Klare Positionsbeschreibung												
Klare Arbeitsplatzbeschreibung												
Zentralen Kommunikationsbereich zulassen und unterstützen												
<b>Meine persönlichen Kommunikationsstärken:</b>												

#### 4. Kommunikation und immaterielle Incentives

Reaktionen	Verhalten												
	innere Kündigung	Ablehnung	Kein Wir Gefühl	Nervosität	Schweigen	Verbitterung	Dienst nach Vorschrift	Flucht in Krankheitstage	Anstieg privater Telefonate	Rebellion	personliches Wissen zurückhalten	angespannte Atmosphäre	Gereizter Umgangston
Keine Information weitergeben													
Keine Einbindung in Entscheidungsfindung													
Kein Mitspracherecht zur Arbeitsplatzgestaltung													
Konflikte nicht klären													
Kritik nicht annehmen													
Schwächen nicht zeigen													
Nicht zuhören													
Keine Zeit für Mitarbeiter/-innen													
Kein Blickkontakt													
Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen nicht anerkennen													
Keine menschliches Interesse zeigen													
Firmenerfolge nicht transparent machen													
Firmenmisserfolge nicht transparent machen													
Spielregeln nicht klar definieren													
Loyalität nicht ausüben													
Keine Achtung entgegenbringen													
Fairness nicht unterstützen													
Verlässlichkeit nicht praktizieren													
Lob nicht aussprechen													
Anerkennung unterlassen													
Verantwortung nicht delegieren													
Verantwortung abwälzen													
Keine klare Positionsbeschreibung													
Keine klare Arbeitsplatzbeschreibung													
Zentralen Kommunikationsbereich nicht zulassen													
<b>Meine persönlichen Schwachstellen:</b>													

#### 4. Kommunikation und immaterielle Incentives

##### 4.7 Checkliste

Fragen/Anregungen	Ja	Nein
In unserem Unternehmen werden Informationen weitergegeben.		
Mitarbeiter werden in Entscheidungsfindungen eingebunden.		
Mitarbeiter haben ein Mitspracherecht zur Arbeitsplatzgestaltung.		
Vorhandene beziehungsweise aufkommende Konflikte werden erkannt und geklärt.		
Mit Kritik wird im Unternehmen konstruktiv umgegangen.		
Schwächen dürfen von allen gezeigt werden.		
Ich höre aktiv zu.		
Ich nehme mir Zeit für die Belange meiner Mitarbeiter.		
Ich bevorzuge und fördere offenen Blickkontakt.		
Ich anerkenne die Fähigkeiten meiner Mitarbeiter.		
Ich zeige menschliches Interesse an meinen Mitarbeitern.		
In unserem Unternehmen werden Firmenerfolge transparent gemacht.		
In unserem Unternehmen werden Firmenmisserfolge transparent gemacht.		
In unserem Unternehmen sind die „Spielregeln“ klar definiert.		
In unserem Unternehmen herrscht Loyalität.		
Bei uns ist gegenseitige Achtung selbstverständlich.		
Fairness wird praktiziert und jederzeit unterstützt.		
Bei uns kann sich jeder auf den anderen verlassen.		
Ich gehe mit Lob offen und großzügig um.		
Ich bin bemüht, Anerkennung zu vermitteln.		
Ich kann Verantwortung gut delegieren.		
Ich übernehme gerne Verantwortung.		
In unserem Unternehmen sind klare Positionsbeschreibungen vorhanden.		
In unserem Unternehmen sind klare Arbeitsplatzbeschreibungen vorhanden.		
Bei uns wird ein zentraler Kommunikationsbereich zugelassen beziehungsweise unterstützt.		
<b>Meine persönlichen Führungsqualitäten:</b>		

## 5. Zeit- und Vergütungsmodelle

---

### 5.1 Einleitung

Im Dienstleistungssektor ist eine intensive Kundenorientierung einer der Hauptpfeiler des wirtschaftlichen Erfolgs. Kundenorientierung erfordert Flexibilität und Motivation der Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens. Starre Regelungen der Tages-, Wochen- und Jahresarbeitszeit sowie eine Entlohnung ohne Bezug zum individuellen Erfolg des Mitarbeiters können hierbei kontraproduktiv wirken. Flexibilität und Motivation der Mitarbeiter können durch flexible Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle gefördert und unterstützt werden. In der Industrie bestehen schon langjährige Erfahrungen in diesem Bereich.

Um konkrete Aussagen zur Verbreitung und Anwendung flexibler Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle in der Dienstleistungsbranche erarbeiten zu können, standen bei der Bearbeitung dieses Kapitels folgende Ziele im Mittelpunkt:

- Erfassung der im Dienstleistungsbereich verwendeten Entlohnungs- und Arbeitszeitmodelle
- Klärung der arbeitsrechtlichen Basis für diese Modelle
- Auswertung der Erfahrungen, die verschiedene Unternehmen bei der Einführung und Anwendung dieser Modelle gesammelt haben.
- Klärung der Möglichkeiten, diese Modelle auf andere Firmen zu übertragen.

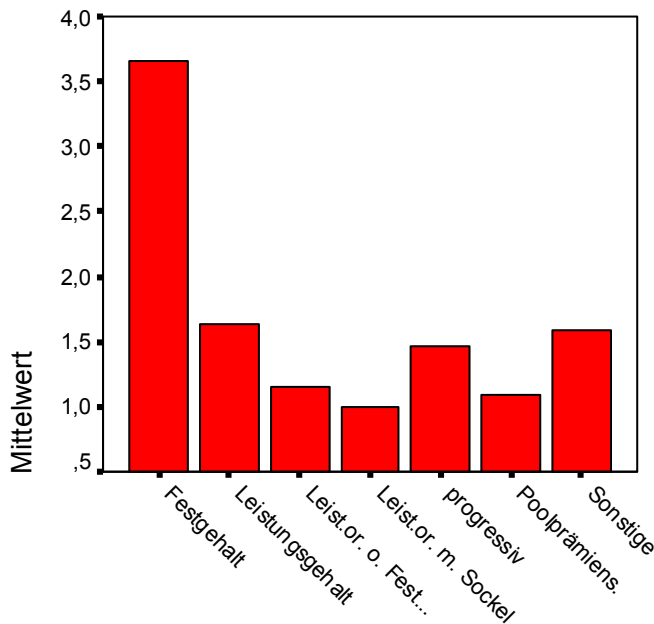
Auf den folgenden Seiten werden die Umfrageergebnisse kommentiert und Best-Practice-Beispiele für flexible Vergütungs- und Arbeitszeitmodelle vorgestellt. Die anschließende Checkliste soll den Einstieg in diese Modelle erleichtern.

### 5.2 Auswertung der Umfrageergebnisse (Anlage 1 Fragen 4.1 - 4.4)

#### Vergütungsmodelle

Bei den befragten Unternehmen dominiert in Bezug auf die eingesetzten Vergütungssysteme eindeutig das Festgehalt mit Erfolgsprämie mit einem Mittelwert von 3,9 der Nennungen (4 = häufig). Mit relativ weitem Abstand wird an zweiter Position das Leistungsgehalt mit Garantieanteil und Verrechnungsmodus genannt, Mittelwert 1,77 (2 = gering). Das reine Leistungsgehalt mit einem Sockelgehalt bis max. 500 Euro/Monat hat mit einem Mittelwert von 1,11 (1 = nie) kaum eine Bedeutung bei der erfolgsorientierten Entlohnung.

## 5. Zeit- und Vergütungsmodelle



bereinigt um "Weiß nicht" Antworten

1 = nie; 2 = selten; 3 = mittel; 4 = häufig; 5 = immer

Abbildung 1: Ergebnisse der Frage welche erfolgsorientierten Entlohnungsformen angewendet werden

Bei den indirekt gehaltswirksamen Entlohnungsformen dominiert die Unterstützung bei der Fortbildung mit einem Mittelwert von 3,87 ganz klar die Angaben der Befragten gefolgt von der betrieblichen Altersversorgung mit einem Mittelwert von 3,31. Auch sonstige freiwillige Sozialleistungen wie Geburts- oder Heiratsgeld oder ähnliches spielen mit einem Mittelwert von 3,12 eine überdurchschnittliche Rolle. Kaum eine Verwendung erfahren die erfolgsorientierte Beteiligung am Unternehmen (Mittelwert 1,71) und leistungsbezogene Incentives wie Reisen etc. (Mittelwert 1,8). Das immer wieder diskutierte Thema Dienstwagen oder Diensthandy findet sich mit einem Wert von 2,88 beziehungsweise 2,89 im Mittelfeld der Nennungen wieder.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass im Wesentlichen einzelvertragliche Regelungen (Mittelwert 3,67) die vertragliche Grundlage für die erfolgsorientierte Vergütung bilden. Betriebliche Vereinbarungen wurden mit einem Mittelwert von 3,01 genannt.

Die Messung des Erfolgs erfolgt beim überwiegenden Teil der Befragten (78,4 Prozent) anhand von quantitativen Kriterien wie Umsatz, Stückzahlen etc. Bei 75,8 Prozent der Befragten ist die Messung der Kriterien für die Mitarbeiter transparent und wird bei über der Hälfte der Befragten (59,7) im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs kommuniziert.

## 5. Zeit- und Vergütungsmodelle

---

Deutlich andere Ergebnisse ergeben sich in Bezug auf die qualitativen Kriterien bei der Erfolgsmessung. Hier fließen bei nur knapp der Hälfte der Befragten (49,6 Prozent) qualitative Kriterien in die Messung für die erfolgsorientierte Vergütung ein. Mit 61,3 Prozent liegt die Transparenz dieser Kriterien bei den Mitarbeitern deutlich unter denen bei der quantitativen Erfolgsmessung. Bei gut der Hälfte der Befragten (55,6 Prozent) erfolgt die Kommunikation der Kriterien im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs.

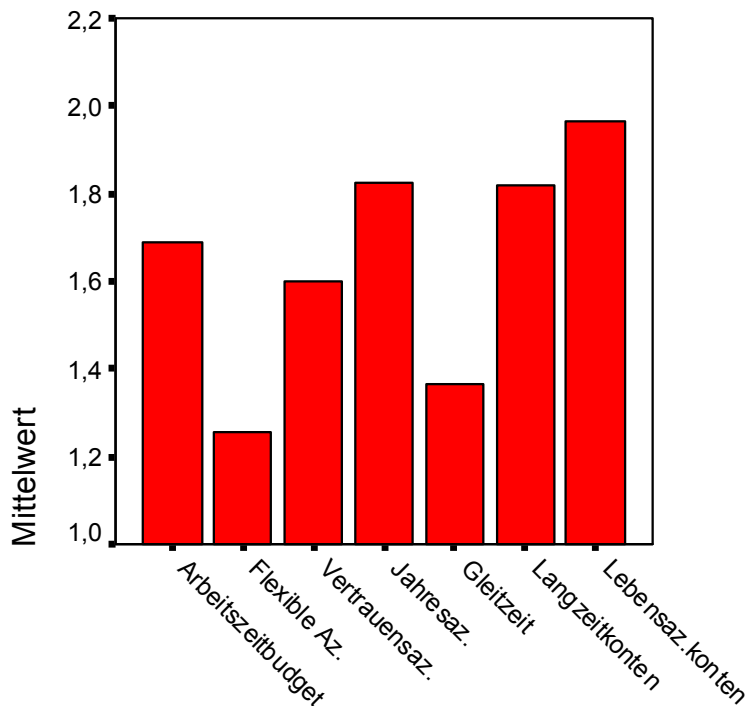
### **Fazit**

Das Ergebnis der Befragung zeigt, dass bei der Entlohnung die Festgehaltskomponente immer noch die größte Bedeutung hat und eine Vergütung orientiert an der Leistung des Einzelnen und am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens - eine sogenannte atmende Vergütung - eher die Ausnahme darstellt.

Diese geringe Variabilisierung der Entlohnung führt gepaart mit den Restriktionen des Arbeitsrechts und den vergleichsweise hohen Personalnebenkosten vor allem in konjunkturell schwierigen Zeiten zu einer deutlichen Belastung der Unternehmen mit einem fixen Personalkostenblock.

Eine stärkere Flexibilisierung der Entlohnung könnte auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten den Gemeinschaftssinn und die Motivation im Unternehmen fördern und dadurch entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen. Die Unternehmens- und die Mitarbeiterziele in Bezug auf Gewinnerzielung und Einkommensoptimierung verliefen deckungsgleich.

### Arbeitszeitmodelle



bereinigt um "Weiß nicht" Antworten

1 = ja; 2 = nein

Abbildung 2: Ergebnisse der Frage welche Arbeitszeitmodelle angewendet werden

Bei den befragten Unternehmen dominieren beim Thema Arbeitszeitmodelle die allgemein langjährig bekannten und praktizierten Modelle Flexible Arbeitszeit und Gleitzeitregelung die in 74,7 Prozent beziehungsweise 63,7 Prozent der befragten Unternehmen zur Anwendung kommen. Die moderneren Ansätze einer weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit wie Vertrauensarbeitszeit (39,9 Prozent), Arbeitszeitbudgets (31,2 Prozent), Langzeitkonten (18,1 Prozent), Jahresarbeitszeit (17,6 Prozent) und Lebensarbeitszeitkonten (3,6 Prozent) konnten sich bisher noch nicht auf breiter Front etablieren. Der mit der Anwendung dieser Modelle verbundene erhöhte Verwaltungsaufwand und die erforderliche langfristige Durchführung lassen diese Modelle für die eher mittelständischen Dienstleister nicht attraktiv erscheinen. Regelungen für das vorzeitige Ausscheiden von Mitarbeitern und die langfristige, finanzielle Absicherung der Arbeitszeitkonten durch den Arbeitgeber müssten erarbeitet und umgesetzt werden.

Die arbeitsrechtliche Umsetzung der verschiedenen Arbeitszeitmodelle erfolgt überwiegend durch Betriebsvereinbarungen. Flexible Arbeitszeit (52,4 Prozent), Gleitzeitregelung (71,6 Prozent), Arbeitszeitbudgets (48,9 Prozent), Langzeitkonten (40,7

## 5. Zeit- und Vergütungsmodelle

---

Prozent), Jahresarbeitszeit (54,2 Prozent) und Lebensarbeitszeitkonten (66,7 Prozent). Somit kommen diese Modelle für alle Mitarbeiter eines Betriebes zur Anwendung. Lediglich die auf das individuelle Vertrauensverhältnis zum Mitarbeiter basierende Vertrauensarbeitszeit wird hauptsächlich individuell vereinbart (57,1 Prozent).

Als besonders beeindruckend erweist sich die hohe Erfolgsquote bei der Anwendung aller abgefragten Arbeitszeitmodelle. Es wurden fast ausschließlich gute Erfahrungen gesammelt mit Werten über 80 Prozent für alle Modelle; Flexible Arbeitszeit (98,0 Prozent), Gleitzeitregelung (98,8 Prozent), Arbeitszeitbudgets (92,9 Prozent), Langzeitkonten (87,0 Prozent), Jahresarbeitszeit (95,5 Prozent), Lebensarbeitszeitkonten (87,0 Prozent) und Vertrauensarbeitszeit (98,2 Prozent).

Mit dem Einsatz von flexiblen Arbeitszeitmodellen zur besseren Motivation der Mitarbeiter haben die befragten Unternehmen gute Erfahrungen bei der Leistungsverbesserung sammeln können. Der Einfluss flexibler Arbeitszeitmodelle auf die Mitarbeitermotivation wird sogar deutlich höher eingeschätzt (3,99 von 5) als eine flexible, leistungsabhängige Entlohnung (3,7 von 5).

### Fazit

Der Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle ist ein sehr hoch eingeschätztes Instrument der Mitarbeitermotivation mit bereits breiter Anwendung in der Unternehmenspraxis. Da bisher nur wenige Modelle zur Anwendung kommen, ist hier für die Unternehmen noch ein erhebliches Optimierungspotenzial bei der Anpassung der Kapazität an die Nachfrage und bei Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter zu sehen. Bei der Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle können gemeinsame Ziele der Mitarbeiter und der Unternehmen definiert werden und der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens und damit die Sicherheit des Arbeitsplatzes verbessert werden.

### 5.3 Best-Practice-Beispiele zu Vergütungsmodellen

#### Beispiel 1

<b>Unternehmen</b>	KBA Planeta, Radebeul, Druckmaschinen
<b>Modell</b>	14 Prozent des Entgelts hängen von der Leistung ab.

## 5. Zeit- und Vergütungsmodelle

---

<b>Vorgehen</b>	Gruppengespräche mit Vorgesetztem alle 6 Monate, Einschätzung und Diskussion der Leistung, Entscheidung durch Vorgesetzten anhand eines Punktesystems.
<b>Messkriterien</b>	Teamverhalten, Flexibilität, Qualität, Engagement bei Verbesserungsprozessen, Termintreue.
<b>Erfolg</b>	Verzehnfachung des pro-Kopf-Umsatzes in den vergangenen 10 Jahren, gruppendynamischer Prozess bereinigt Unstimmigkeiten in der Arbeitsgruppe.

### Beispiel 2

<b>Unternehmen</b>	Stadtwerke Lüdenscheid
<b>Modell</b>	bis 2,8-faches Monatsgehalt p.a. zusätzlich
<b>Vorgehen</b>	Vereinbarung von 3 auf das Arbeitsgebiet abgestimmten individuellen Zielen zum Anfang des Jahres.
<b>Messkriterien</b>	z.B. kürzere Kundenwartezeiten, bessere Erreichbarkeit, Rabattvereinbarungen, Reduzierung der Außenstände.
<b>Erfolg</b>	Finanzierung aus abgeschafften Sonderleistungen (Essensgeld, 14. Gehalt etc.), dadurch keine Mehrkosten, deutliche Verbesserung des Engagements.

### Beispiel 3

<b>Unternehmen</b>	John Deere Landmaschinen, Mannheim
<b>Modell</b>	Gain sharing Modell
<b>Vorgehen</b>	Messung der Produktivität in den einzelnen Arbeitsgruppen alle 3 Monate, teilweise bis vollständige Weitergabe der Produktivitätssteigerung in Form einer Lohnerhöhung an die Mitarbeiter.
<b>Messkriterien</b>	Produktivität
<b>Erfolg</b>	Deutliche Effizienzsteigerung

Quelle: Wirtschaftswoche Nr.10 vom 27.02.2003

## 5. Zeit- und Vergütungsmodelle

### Best-Practice-Beispiele zu flexibler Arbeitszeit

#### Beispiel 1

<b>Unternehmen</b>	IFB Dr. Braschel AG, Stuttgart, Consulting im Bau
<b>Modell</b>	<p>Es wird ein Arbeitszeitkonto (AZK) über den Bemessungszeitraum eines Jahres (1. April bis 31. März) eingerichtet. Auf diesem Konto können pro Jahr maximal 100 Stunden (max. 12,5 Gleittage) angerechnet werden. Generell gilt, dass das AZK vom GF/GL jeden Monat zu genehmigen ist, spätestens bis zum dritten Arbeitstag des Folgemonats.</p> <p>Voraussetzung für das Anrechnen von Überstunden auf dem AZK ist das Erbringen von 10 Überstunden im betreffenden Monat, d.h. ab der elften Überstunde werden Stunden auf dem AZK gutgeschrieben, bei Teilzeitkräften im Verhältnis zur Arbeitszeit entsprechend weniger.</p> <p>Für Fortbildungsveranstaltungen werden 50 Prozent des Aufwandes (wobei ein Fortbildungstag einschließlich Reisezeit mit 8 Stunden angesetzt wird) vom AZK/oder Urlaub abgezogen.</p> <p>Bei EDV-Schulungen wird von Fall zu Fall entschieden, ob es sich um reine Arbeitszeit oder um eine 50-Prozent-Regelung handelt, bei Teilzeitkräften im Verhältnis zur Arbeitszeit entsprechend weniger.</p>
<b>Ziele</b>	Erhöhte Flexibilität, Reduzierung von Überstundenvergütung.
<b>Erfolg</b>	Verbesserte Reaktionsfähigkeit bei Arbeitsspitzen, Mitarbeiterzufriedenheit.

#### Beispiel 2

<b>Unternehmen</b>	Hewlett Packard GmbH, Böblingen
<b>Modell</b>	Langzeitarbeitskonto gespeist aus Differenz Vertragsarbeitszeit zu 40-Std.-Woche. Abbau durch Reduzierung der Lebensarbeitszeit, Freitage und Freiwochen. Wöchentliche Vertragsarbeitszeit flexibel zwischen 30 und 40 Stunden vereinbar.
<b>Ziele</b>	Erhöhte Flexibilität bei schwankendem Arbeitsanfall, Mitarbeiterbindung, 40-Std.-Präsenz bei Kundenanfragen.
<b>Erfolg</b>	Zwischenzeitlich gemäß Mitarbeiterumfrage eine der am meisten geschätzten Sozialleistungen.

## 5. Zeit- und Vergütungsmodelle

---

### 5.4 Checkliste für Vergütungs- und Arbeitszeitmodelle

- Sind die Ziele, die Sie mit der Einführung eines neuen Vergütungs-/Arbeitszeitmodells erreichen wollen, definiert?
- Gibt es eine Kalkulation der zu erwartenden Mehrerlöse?
- Gibt es Schätzungen über ein mögliches Kosteneinsparungspotenzial?
- Existiert ein Zeitplan für die Einführung eines neuen Modells, evtl. mit deadline?
- Welche gesetzlichen Regelungen und Vorschriften sind zu beachten? (Arbeitszeitgesetz, Teilzeitbefristungsgesetz etc.)
- Welche tariflichen Regelungen sind zu beachten?
- Existieren bereits Betriebsvereinbarungen zu diesen Themen?
- Gibt es einzelvertragliche Regelungen?
- Könnten diese einzelvertraglichen Regelungen inhaltliche Grundlage für eine oder mehrere Beschäftigtengruppen Ihres Unternehmens sein?
- Sind interne Gremien in den Entscheidungsprozeß mit einzubinden? (Zustimmung Betriebsrat etc.)
- Gibt es bereits einschlägige Erfahrungen im Unternehmen mit der Einführung derartiger Modelle?
- Welche steuerlichen Auswirkungen hat die Einführung eines neuen Modells auf Arbeitgeberseite?
- Welche steuerlichen Auswirkungen hat die Einführung eines neuen Modells auf Arbeitnehmerseite (zum Beispiel geldwerter Vorteil)?
- Welche Voraussetzungen in Bezug auf die technische Infrastruktur sind zu erfüllen? (EDV, Software, Erfassungsgeräte, Controlling/Reporting)
- Welche Investitionskosten sind für die Anschaffung/Einführung zu kalkulieren?
- Welche Kosten (zum Beispiel Manpower) sind für den laufenden Betrieb zu berücksichtigen?

Robin Frank, Thomas Richter

Neben der Einholung von grundsätzlichen Informationen zum Thema zum Beispiel über die IHK oder über Arbeitgeberverbände empfehlen wir die Einschaltung eines Steuerberaters und eines Fachanwaltes für Arbeitsrecht.

## **6. Erklärung der empirischen Umfrage/Hintergrund**

---

### **6.1 Grundlagen der empirischen Untersuchung**

Im Rahmen des IHK-Arbeitskreises „Mitarbeitermotivation“ wurde im zweiten Halbjahr 2003 eine empirische Befragung von Dienstleistungsunternehmen in der Region Stuttgart durchgeführt. Ziel dieser Untersuchung war es, ein Bild über die aktuelle Mitarbeiterorientierung in den befragten Unternehmen zu gewinnen und gleichzeitig eine statistisch-fundierte Grundlage für die Arbeiten des Arbeitskreises zu erhalten. Ein weiteres Anliegen bestand darin, explorativ Möglichkeiten zur Mitarbeitermotivation zu erfassen und zugleich den befragten Führungskräften Wege aufzuzeigen, die Zufriedenheit von Mitarbeitern zu steigern. Die durch die Umfrage gewonnenen Ergebnisse sind im vorliegenden Leitfaden dargestellt und interpretiert.

Die Grundgesamtheit dieser Untersuchung bildet die Unternehmens-Datenbank der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart. Diese Datenbank bietet eine nahezu vollständige Erfassung aller ansässigen Unternehmen. Darauf basierend wurde durch ein computergestütztes Verfahren eine Zufallsauswahl mit 1261 Adressen dienstleistender Unternehmen gezogen. Die Zufallsauswahl gewährleistet eine möglichst hohe Unabhängigkeit von ergebnisverzerrenden Störeinflüssen. Von den 1261 angeschriebenen Betrieben haben 154 einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurückgeschickt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 12,2 Prozent. Die befragten Unternehmen weisen bezüglich Branche und Größe eine breite Streuung auf. Die großen Unterschiede bei den antwortenden Unternehmen in Mitarbeiteranzahl und Jahresumsatz lassen darauf schließen, dass es gelungen ist, einen Querschnitt der Dienstleistungsunternehmen in der Region Stuttgart zu erreichen. Nachdem keine begründeten Bedenken über systematische Verzerrungen gefunden wurden, spricht die Rücklaufquote für eine vollkommen ausreichende Repräsentativität.

### **6.2 Fragebogen**

Die Erstellung des Fragebogens erfolgte in enger Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des Arbeitskreises. Er gliedert sich in fünf thematische Teilbereiche und umfasst 134 einzelne Fragen. In Teil 1 des Fragebogens wird erfasst, inwieweit sich die Unternehmenskultur der untersuchten Betriebe an ihren Mitarbeitern orientiert. In diesem Zusammenhang wird in Teil 2 eine Selbsteinschätzung der Führungskräfte von ihrem Verhältnis zu ihren Mitarbeitern erfragt. Teil 3 untersucht zum einen die Kommunikations- und Anreizstruktur in den Betrieben, beinhaltet zum anderen aber auch eine Beurteilung einzelner Eigenschaften der Mitarbeiter in Hinblick auf deren aktive Mitgestaltung der Unternehmenskultur. Im vierten Teil des Fragebogens werden Ein-

## **6. Erklärung der empirischen Umfrage/Hintergrund**

---

zelheiten über die Zeit- und Vergütungsmodelle der befragten Unternehmen und die resultierenden Erfahrungen mit den jeweiligen Anreizsystemen erschlossen. Teil 5 beinhaltet Fragen zu Größe und Art des jeweiligen Betriebes. Hier wird auch die hierarchische Stellung des Beantwortenden erhoben.

Bei der verwendeten Fragetechnik wurden ausschließlich geschlossene Fragen verwendet. Diese sind durch Ankreuzen vorgefertigter Alternativen zu beantworten. Dabei wurde ganz bewusst auf die Möglichkeit, sich individuell zu äußern, verzichtet, da bei solchen Antworten die Vergleichbarkeit meist nicht gegeben ist. Erfragt wurden im Schwerpunkt Einstellungen oder Meinungen der Teilnehmer über den Zusammenhang ihrer eigenen oder der im Unternehmen vorherrschenden Arbeitsweise hinsichtlich der Mitarbeiterorientierung. Hierbei wurden fast immer fünf aufsteigend geordnete Alternativen, z.B. von „nie“ bis „immer“, als mögliche Antworten angeboten. Die Fünfer-Skala ermöglicht, dass diese ursprünglich ordinale Anordnung als metrisches Schema ausgewertet werden kann. Dadurch steht eine weitaus größere Bandbreite statistischer Auswertungsverfahren zu Verfügung. Ein weiterer Teil der Fragen richtete sich auf Eigenschaften des befragten Unternehmens. Da es sich in den meisten Fällen um Fragen über das Vorliegen eines bestimmten Sachverhalts, z. B. über die Anwendung eines spezifischen Entlohnungsmodells, handelt, sind die Antworten meistens auf nominalem Skalenniveau gehalten. Zu allen Fragen wurden „weiß nicht“-Kategorien angeboten, um eine möglichst hohe Antwortbereitschaft zu erlangen. Die Anzahl der gültigen Antworten war dadurch sehr zufriedenstellend.

Mittels eines Pretests unter den Mitgliedern des Dienstleistungsausschusses der IHK Region Stuttgart konnte der Fragebogen vorab erprobt und die Verständlichkeit der Fragen sichergestellt werden.

### **6.3 Auswertung**

Die Auswertung der ausgefüllten Fragebögen wurde durch den Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management der Universität Stuttgart durchgeführt. Dabei kam die statistische Software SPSS Vers. 11.0 zur Anwendung. Hiermit konnten die Daten zusammengeführt und beispielsweise Korrelationen zwischen einzelnen Ausprägungen unterschiedlicher Fragen gemessen werden. Wesentliche Basis der Auswertungen insbesondere bei den Meinungsfragen stellten die Mittelwerte in Verbindung mit deren Varianz dar. Anhand dieser beiden Werte kann schnell ein Überblick über die Ergebnisse gewonnen werden. Vertiefende Auswertungen hierzu finden sich in den weiteren Kapiteln.

## 6. Erklärung der empirischen Umfrage/Hintergrund

---

Im Folgenden werden Informationen über die Eigenschaften der Unternehmen explorativ ins Verhältnis zu Fragen der Mitarbeiterorientierung gesetzt. Dies erlaubt es, relevante Unterschiede der Mitarbeiterorientierung in Abhängigkeit von der Mitarbeiteranzahl zu identifizieren. Hierzu wurden, um Beziehungen zu erschließen, lineare Regressionsmodelle nach der Kleinste-Quadrate-Methode angewandt. Der Korrelationsquotient  $r$  gibt hierbei die Stärke der Beziehung zwischen den Variablen an.

### 6.4 Faktoren der Mitarbeiterorientierung in Abhängigkeit von der Mitarbeiterzahl

Werden einzelne Faktoren der Mitarbeiterorientierung den Größenangaben der Unternehmen (Umsatzzahlen und Mitarbeiteranzahl) gegenübergestellt, zeigt sich, dass über die Unternehmensumsätze keine signifikanten Unterschiede erklärt werden können. Dies resultiert mit großer Wahrscheinlichkeit aus der hohen Varianz innerhalb der Umsatzangaben. So dürfte bei den Befragten ein divergierendes Verständnis für den Begriff „Jahresumsatz“ vorliegen. Es ist anzunehmen, dass z. B. Finanzdienstleister ihre Bilanzsumme als Umsatzgröße angegeben haben. Weiterhin resultiert auch aus der branchenübergreifenden Verteilung der antwortenden Unternehmen ein unterschiedliches Umsatzverständnis.

Größenklassen	Mitarbeiteranzahl
Klasse 1 (kleine Unternehmen)	1 – 19
Klasse 2 (relativ kleine Unternehmen)	20 – 99
Klasse 3 (Unternehmen mittlerer Größe)	100 – 249
Klasse 4 (Unternehmen mittlerer Größe)	250 – 499
Klasse 5 (große Unternehmen)	500 – 1999
Klasse 6 (sehr große Unternehmen)	> 2000

Tabelle 1. Gruppierung der Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl

## 6. Erklärung der empirischen Umfrage/Hintergrund

Im Folgenden werden daher die Angaben zur Mitarbeiteranzahl als Variable für die Größe der Unternehmen verwendet und auf einzelne Motivationsfaktoren bezogen. Die Rückläufer sind für diese Auswertungen in Klassen zusammengefasst (vgl. **Tabelle 1**). Die Vorgehensweise ist explorativ, d. h. es werden alle Variablen der ein-

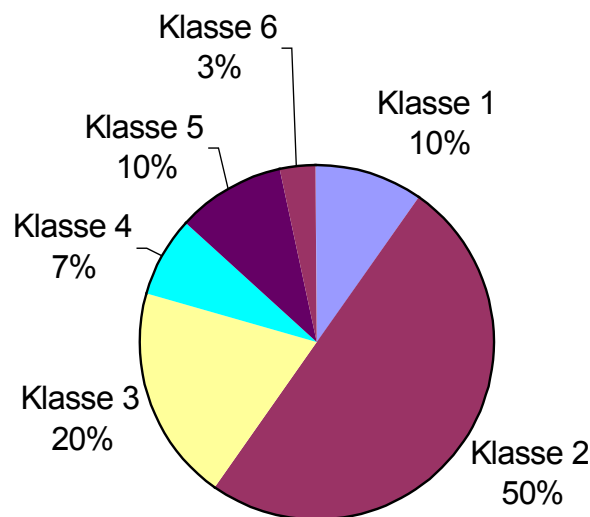


Abbildung 3: Verteilung der Rückläufer nach Mitarbeiterklassen

zelenen Teilbereiche nacheinander auf ihre Korrelation mit dem Faktor Unternehmensgröße verglichen. Die prozentuale Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Mitarbeiterklassen wird in Abbildung 4 dargestellt.

Bezüglich der **Unternehmenskultur** (Teil 1) fällt auf, dass in kleinen Betrieben den Führungskräften ein größerer Einfluss auf die Unternehmenskultur beigemessen wird. Dementsprechend leben in kleineren Betrieben die Führungskräfte die Unternehmenskultur häufiger mit dem Ziel vor, sie in ihrem Unternehmen durchzusetzen. Dabei kann allerdings kein Unterschied in der Ausprägung und Orientierung der Unternehmenskultur zwischen großen und kleinen Unternehmen beobachtet werden. Obwohl in relativ kleinen Unternehmen von den Führungskräften ein größerer Einfluss auf die Unternehmenskultur erwartet wird, ist die **Selbsteinschätzung** (Teil 2) über die Wahrnehmung der Vorbildfunktion einer Führungskraft nicht signifikant von der Mitarbeiteranzahl abhängig. Die Führungskräfte in großen Unternehmen bewerten sich diesbezüglich überraschend ähnlich wie ihre Kollegen in kleineren Betrieben. Ob dieses Ergebnis einen Widerspruch beinhaltet, stellt eine interessante Frage dar, zu deren Prüfung die notwendigen Informationen hier allerdings nicht zur Verfügung stehen.

## 6. Erklärung der empirischen Umfrage/Hintergrund

---

Es überrascht auch, dass sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer Gesprächsführung beispielsweise bei Mitarbeiter-, Krankenrückkehr- und Beurteilungsgesprächen nicht in Abhängigkeit von ihrer Größe signifikant unterscheiden. So gestalten sich die Beurteilungen der Mitarbeiter in Hinblick auf **kommunikative Aspekte** (Teil 3) ebenfalls überwiegend einheitlich. Lediglich dem offenen Blickkontakt auf Seiten der Mitarbeiter wird in kleinen Unternehmen eine bessere Note ausgestellt. Die weiteren in diesem Zusammenhang ermittelten, durchweg guten bis sehr guten Ergebnisse weisen keine größenspezifischen Unterschiede auf. Bezüglich der immateriellen Incentives stehen größeren Unternehmen andere Möglichkeiten zur Verfügung als kleinen Betrieben. So verfügen mehr Mitarbeiter großer Unternehmen beispielsweise über eine firmeneigene E-Mail-Adresse. Mitarbeiterzeitungen werden von vorn herein nur in sehr großen Unternehmen (über 2000 Mitarbeiter) zur Verfügung gestellt. In kleineren Betrieben wird dagegen Mitarbeitern eine größere Mitsprache bei Investitionsentscheidungen und Sparmaßnahmen eingeräumt. Unterschiede ließen sich auch in den indirekt gehaltswirksamen **Entlohnungsformen** (Teil 4) beobachten. So wird Mitarbeitern größerer Unternehmen häufiger eine Unfallversicherung oder ein Mitarbeiterdarlehen eingeräumt. Auch Unternehmensbeteiligungen und Fortbildungen stehen in großen Unternehmen eher zur Verfügung. Die Grundlage der Entlohnungsform stellt in großen Unternehmen überwiegend eine betriebliche Vereinbarung dar, während in kleinen Unternehmen auch vielfach auf Einzelverträge zurückgegriffen wird. In diesem Zusammenhang überrascht es weiterhin nicht, dass Arbeitszeitmodelle in großen Betrieben sehr viel häufiger auf Betriebsvereinbarungen basieren als in kleinen Betrieben. Erwähnenswert ist diesbezüglich, dass flexible Arbeitszeitmodelle häufiger in großen Betrieben angewandt werden. Abschließend stellte sich heraus, dass die Erfahrungen mit verschiedenen Entlohnungsmodellen größenunabhängig sind. Allerdings haben die angewendeten Arbeitszeitmodelle in kleinen Unternehmen häufiger nicht in gewünschtem Umfang zur Leistungsverbesserung der Mitarbeiter beigetragen.

Zusammenfassend lassen sich nur wenige signifikante Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen hinsichtlich der Mitarbeitermotivation finden. Große Unternehmen besitzen mehr Möglichkeiten indirekt dem Mitarbeiter finanzielle Anreize zu bieten. Auch das häufigere Angebot von Fortbildungen ist als Vorteil der großen Unternehmen zu werten. Kleine Unternehmen gleichen diesen Unterschied durch vielfältigeren persönlichen Kontakt zwischen Führungs- und Mitarbeiterenebene sowie durch flexiblere Vereinbarungen über Entlohnungs- und Arbeitszeitmodelle aus. Dabei ist in kleineren Unternehmen tendenziell ein größeres Bewusstsein verbreitet,

## **6. Erklärung der empirischen Umfrage/Hintergrund**

---

dass ein positives Unternehmensklima förderlich für das einzelne Unternehmen ist und dass Führungskräfte diesbezüglich einen großen Einfluss ausüben können.

Sebastian Meyer, Martin Stanik

## 7. Resümee und Empfehlungen

---

Die große Resonanz auf den zum Themenkomplex Mitarbeitermotivation versandten Fragebogen zeigt, dass das Thema Mitarbeitermotivation von den Unternehmern in Baden-Württemberg ernst genommen wird und einen hohen Stellenwert bei der Unternehmensführung hat.

Unabhängig von Umsatzgröße und Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen wird der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterorientierung eine hohe Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens beigemessen, wobei tendenziell festzustellen ist, dass bei kleineren Unternehmen ein größeres Bewusstsein vorhanden ist, wie förderlich das Unternehmensklima und die Mitarbeitermotivation für das Unternehmen ist.

Je kleiner das Unternehmen ist, umso höher ist der direkte Einfluss des Vorgesetzten oder des Unternehmers auf seine Mitarbeiter und die von ihm geprägte Unternehmenskultur und damit auch die Mitarbeitermotivation. Der Kommunikation als Instrument zur Prägung einer Unternehmenskultur und zur Steigerung der Mitarbeitermotivation wird ebenfalls unabhängig von der Größe des Unternehmens hohe Bedeutung beigemessen, aber größere Unternehmen setzen verstärkt finanzielle Mittel ein, um Mitarbeiter zu motivieren. Es scheint so, dass die direkte persönliche Kommunikation, die naturgemäß in größeren Unternehmen zeitlich nicht in gleichem Umfang wie in kleineren gegeben ist, bei diesen durch materielle Anreize erkaufte wird oder erkaufte werden muss.

Eine wesentliche Erkenntnis aus der Untersuchung ist, dass alle Anstrengungen, eingesetzten Verfahren, Methoden und Tools nur Beiwerk bei der Schaffung einer Unternehmenskultur und Steigerung der Mitarbeitermotivation sein können. Viel entscheidender ist das persönliche Commitment des Vorgesetzten, der beispielgebend die richtige Unternehmenskultur durch aktives Vorleben gestalten und prägen muss. Theoretisch erarbeitete Kommunikationsinstrumente, Mitarbeiterzeitungen oder Trainings und Workshops sind viel weniger hilfreich dabei als das bewusste, aktive Vorleben und Agieren im Sinne der definierten Leitbilder und Werte. Die wirklich guten Unternehmenskulturen entstehen und entwickeln sich weiter, nicht weil sie verbal beschrieben sind, sondern weil sie aus dem täglichen Leben von Werten und der Kommunikation mit und zwischen den Mitarbeitern entstanden sind. Die Motivation und das gute Betriebsklima auf Grund einer guten und gelebten Unternehmenskultur sind für die Mitarbeiter entscheidender als die materiellen Anreize in Bezug auf Salär und sonstige Incentives.

Überrascht hat die Erkenntnis, dass in vielen Unternehmen nicht mehr, wie vor einigen Jahren, noch der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht, sondern der Kunde, ohne den das Unternehmen nicht in der Zukunft existenzfähig bleiben kann. In diesem Zusam-

## 7. Resümee und Empfehlungen

---

menhang ist auch ein Widerspruch in den Ergebnissen aufgetaucht, denn Gewinnorientierung spielte bei den Befragten nur eine untergeordnete Rolle, was aber bezweifelt wird.

Die Untersuchung hat sich auf vier verschiedene Schwerpunktbereiche konzentriert, und die wesentlichen Erkenntnisse ergaben sich wie folgt:

### **Unternehmenskultur**

- Drei Viertel der Unternehmen glauben, eine einheitliche Kultur zu haben.
- Unternehmenskulturen entstehen durch das Vorleben durch die Führungskräfte.
- Unternehmenskulturen sind historisch gewachsen und können nicht leicht beeinflusst und verändert werden.
- Unternehmenskulturen sind existent. Man muss sich ihrer bewusst werden, wenn man sie aktiv leben oder verändern will.
- Unternehmenskulturen müssen nicht nur auf die Mitarbeiter sondern auch auf die Kunden eines Unternehmens ausgerichtet sein.
- Eine gute Unternehmenskultur ist meistens die beste Basis für den Erfolg eines Unternehmens, auch in schwierigen Zeiten.
- Unternehmenskultur wird neben Personen durch Rituale geprägt.
- Die Arbeitsbelastung beeinflusst nur in geringem Maße das Betriebsklima und die Unternehmenskultur.

### **Vorbildfunktion des Chefs**

- Die Mehrheit der Unternehmen ist davon überzeugt, dass das Betriebsklima und die Unternehmenskultur im Wesentlichen durch Vorleben und durch die Vorbildfunktion der Führungskräfte geprägt wird.
- Viele Führungskräfte wissen um ihre Vorbildfunktion, aber legen in der Praxis davon abweichende Handlungsweisen an den Tag.
- Ein gutes Vorbild kann nur der sein, der Vertrauen genießt und Vertrauen vermittelt.
- Eindeutige Entscheidungen und klare Kommunikation sind der Schlüssel für die Schaffung von Vertrauen.

### **Kommunikation und immaterielle Incentives**

- Kommunikation und immaterielle Incentives werden in allen Unternehmen eingesetzt.
- Die Gewichtung und Umsetzung sind von der Größe der Unternehmen abhängig.
- Die Kommunikation wird besonders groß geschrieben, wenn es um die Gewinnung und Integration neuer Mitarbeiter geht. In der Folgezeit beschränkt sich die Kommunikation auf Leistungsbeurteilungen.
- Krankenrückkehrgespräche sind oft nicht institutionalisiert. Im Umgang damit besteht große Unsicherheit.
- Die Akzeptanz und der Umgang mit Kritik wird von den Unternehmen als wichtig angesehen, was den Schluss zulässt, dass Führungskräfte Kritikfähigkeit von den Mitarbeitern erwarten, aber selbst sehr viel weniger kritikfähig sind
- Mitarbeiter werden im Wesentlichen bei Geschäftsabschlüssen gelobt, weniger bei Effizienzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen, wenn gelobt wird, erfolgt dies meist persönlich.
- Erfolge und Misserfolge werden eher selten kommuniziert.
- Die Delegationsfähigkeit wird als verbesserungswürdig angesehen, Die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung ist nicht sehr hoch.
- Informelle, persönliche Kommunikationseinrichtungen sind abhängig von der Größe des Unternehmens.
- Mitarbeiter zeigen ein hohes Maß an Loyalität zum Unternehmen.

### **Zeit- und Vergütungsmodelle**

- Festgehälter sind nach wie vor die überwiegenden Vergütungsformen, allerdings in vielen Fällen kombiniert mit Erfolgsprämien. Prämiensysteme in unterschiedlichsten Ausprägungen sind existent.
- Bei erfolgsorientierten Vergütungen sind die qualitativen Kriterien in drei Viertel der Fälle bekannt und transparent, bei den qualitativen Komponenten sind nur noch bei der Hälfte der Befragten die Kriterien bekannt und transparent, was den Schluss zulässt, dass die andere Hälfte nach wie vor nach Gutsherrenart die Prämien vergibt.
- Altersversorgung und Weiterbildung sind weit verbreitete Vergütungsinstrumente gefolgt von Statussymbolen wie Firmenwagen und Firmenhandy.
- Unternehmensbeteiligungen stellen nach wie vor die Ausnahme dar.

## 7. Resümee und Empfehlungen

---

- Drei Viertel aller Unternehmen setzen flexible Arbeitszeitmodelle ein, aber nur 3,6 Prozent haben auch Lebensarbeitszeitmodelle. Interessant hierbei ist, dass 80 Prozent der Unternehmen, die dieses Instrument einsetzen, gute Erfahrungen mit diesem Modell gemacht haben.

### **Welche Empfehlungen resultieren aus der Untersuchung, die dabei helfen können die Mitarbeitermotivation zum Wohle des Unternehmens zu fördern:**

- Werden Sie sich darüber bewusst, dass Sie es selbst sind, der im Wesentlichen die Motivation im Unternehmen und damit die Unternehmenskultur bestimmt.
- Denken Sie immer daran, dass Sie Vorbild für Ihre Mitarbeiter sind und in diesem Sinne in Ihrem Verhalten kritisch beobachtet werden.
- Leben Sie das, was Sie „predigen“, und fordern Sie dieses Verhalten auch von Ihren Mitarbeitern ein.
- Halten Sie sich selbst strikt an die Werte und Maßstäbe, die Sie setzen beziehungsweise von denen Sie erwarten, dass Ihre Mitarbeiter sie einhalten.
- Lassen Sie sich Rückmeldungen zu Ihrem Verhalten von Ihren Mitarbeitern geben, um sich selbst im Verhalten zu kontrollieren.
- Verhalten Sie sich immer so, wie Sie es auch von Ihren Mitarbeitern erwarten. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran.
- Handeln Sie nach den ethischen und moralischen Grundsätzen, die Sie vertreten.
- Agieren Sie nach eindeutigen, definierten Geschäftsprinzipien.
- Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter ernst und respektieren Sie jeden einzelnen nach seiner Art und individuellen Ausprägung.
- Pflegen Sie offene Kommunikation, seien Sie offen für Kritik auch an Ihrem eigenen Verhalten.
- Schaffen Sie eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens durch klare Entscheidungen und Transparenz Ihrer Entscheidungen.
- Schaffen Sie informelle, persönliche Kommunikationseinrichtungen zur Belebung der Kommunikation.
- Fordern Sie Verantwortungsübernahme ein und zeigen Sie aktiv, wie man richtig delegiert.

## 7. Resümee und Empfehlungen

---

Die Autoren sind davon überzeugt, dass Ihnen die oben genannten Empfehlungen dabei helfen, die Motivation bei Ihren Mitarbeitern steigern zu können. Wenn Sie die darin enthaltenen Grundsätze und Regeln im Umgang, im Vorleben und im Durchsetzen im Tagesgeschäft beherzigen, können Sie sicher sein, dass Sie viel Geld für Ihr Unternehmen sparen, das Sie sonst ausgeben müssen, um durch materielle Anreize die Defizite auf emotionaler Ebene und in der Unternehmenskultur zu beseitigen. Wenn Sie Mitarbeitermotivation, Führung und Vorbild als Chefsache betrachten, genauso wie Sie sich sonst um Finanzen, Produktionsressourcen, Aufträge und Ihre Kunden kümmern, können Sie darauf vertrauen, dass der Erfolg nicht ausbleibt, auch in materieller Hinsicht, und sich Bottom-Line auch in Ihrem Ergebnis widerspiegeln wird. Ihr Unternehmen wird zu einem attraktiven Arbeitgeber mit motivierten Mitarbeitern mit einem hohen Maß an Loyalität, der am Markt und bei seinen Kunden hohes Ansehen genießen wird und zum Vorbild für andere werden wird.

Wenn Sie sich in der Vorgehensweise und in der praktischen Umsetzung unsicher sind, scheuen Sie sich nicht, auf die Erfahrungen und den Rat Ihrer Kollegen zurückzugreifen. Die Unternehmer, die diesen Leitfaden erarbeitet haben, stehen Ihnen gerne zu Fragen und Anregungen zur Verfügung und sind sehr daran interessiert, aus den Erfahrungen anderer zu lernen, um die Mitarbeitermotivation und die Unternehmenskultur in ihren Unternehmen weiter zu entwickeln zum Wohle ihrer Unternehmen und ihrer Mitarbeiter.

Wir danken allen, die unsere Arbeit unterstützt haben, und hoffen, dass möglichst viele Unternehmen hiervon profitieren können.

Ulrich P. Reiter

## Anhang 1: Fragebogen

### Fragebogen: Mitarbeitermotivation - wie halten Sie es damit?

#### Teil 1: Unternehmenskultur

##### 1.1 Wie stark kann eine Führungskraft die Unternehmenskultur beeinflussen?

in sehr hohem Maße	stark	Weniger stark	hat Einfluss neben anderen Faktoren	keinen Einfluss	weiß nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 1.2 Gibt es in Ihrem Unternehmen eine einheitliche Kultur?

ja	nein	weiß nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 1.3 Welche Aussage trifft auf Ihre Kultur zu ?

	nie	selten	mittel	häufig	immer	weiß nicht
Die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt. (Mitarbeiterorientierung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmenskultur ist an den Erwartungen der Kunden orientiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmenskultur fördert die Kundenorientierung der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kultur fördert das Entstehen, Entwickeln und den Transfer von Wissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kultur unterstützt die Gewinnorientierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 1.4 Welche Maßnahmen zur Umsetzung der Kultur verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen?

	nie	selten	mittel	häufig	immer	weiß nicht
Die Führungskräfte leben die Kultur vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Führungskräfte fordern von den Mitarbeitern kulturkonformes Verhalten ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Führungskräfte vereinbaren/fordern eine bestimmte Kultur in Zielvereinbarungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Neueinstellungen wird auf Kulturkompatibilität geachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anhang 1: Fragebogen

---

### Teil 2: Vorbildfunktionen „Chef“

#### 2.1 Wie bewerten Sie die folgenden Aspekte?

	nie	selten	mittel	häufig	immer	weiß nicht
Ist Ihnen bewusst, dass Sie Ihren Mitarbeitern als Vorbild dienen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist Ihnen bewusst, dass auch das Betriebsklima maßgeblich von Ihnen beeinflusst wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen Sie genau, was jeder einzelne Mitarbeiter tut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie deren Arbeitsbelastung sicher einschätzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen Ihre Mitarbeiter, woran sie mit Ihnen sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie Ihre Mitarbeiter (auch persönlich)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern und zeigen Sie echtes Interesse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bevorzugen Sie einzelne Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pflegen Sie mit allen Mitarbeitern den gleichen freundlichen und höflichen Umgangston?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter so, wie Sie selbst behandelt werden wollen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauen Ihre Mitarbeiter Ihnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treffen Sie klare Entscheidungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zögern Sie Entscheidungen eher hinaus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunizieren Sie klar und deutlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommt das, was Sie sagen, so bei Ihren Mitarbeitern an, wie Sie es möchten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen Ihre Mitarbeiter, was „der Chef“ von Ihnen erwartet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist allen bekannt, wie das Erreichen von Zielen gemessen wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist auch allgemein bekannt, was die Mitarbeiter davon haben, wenn Ziele erreicht werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geben Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erkennen Sie gute Leistungen „sichtbar“ an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achten Sie die Arbeitsleistung jedes einzelnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Machen Sie diese Achtung regelmäßig „sichtbar“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Greifen Sie Meinungen und Ideen Ihrer Mitarbeiter auf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sagen Sie klar und deutlich, wessen Idee sie aufgegriffen haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anhang 1: Fragebogen

### Teil 3: Kommunikation

#### 3.1 Welche Kommunikationsmittel setzen Sie in Ihrer Personalarbeit ein?

	nie	selten	mittel	häufig	immer	weiß nicht
Klar formulierte Stellenbeschreibungen mit definierten Anforderungsprofilen, die mit dem Abteilungsleiter und den Kollegen/Mitarbeitern im Vorfeld besprochen worden sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführungsgespräche mit neuen Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitergespräche:						
- bei vorgegebenen Anlässen (z. B. bei Projekten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- periodisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- bei Einzelerfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- bei Gruppenerfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krankenrückkehrgespräche (ab der 4. Woche):						
- persönlich mit dem Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- offiziell in seiner Abteilung/Gruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilungsgespräche:						
- mit dem Betroffenen selbst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- mit dem/den direkten Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3.2 Wie beurteilen Sie Ihre Mitarbeiter bei nachstehend aufgeführtem Verhalten?

1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = durchschnittlich, 4 = unterdurchschnittlich, 5 = schlecht

	Notenwert	weiß nicht
erkennbares WIR-Gefühl vorhanden	—	<input type="checkbox"/>
offener Blickkontakt	—	<input type="checkbox"/>
aktives Zuhören	—	<input type="checkbox"/>
offene Kommunikation miteinander	—	<input type="checkbox"/>
Umgang mit Kritik (erfahren und ausüben)	—	<input type="checkbox"/>
Übernahme von Verantwortung (Aufgaben bezogen)	—	<input type="checkbox"/>
Delegationsfähigkeit (Vergabe und Überwachung)	—	<input type="checkbox"/>
Loyalität gegenüber dem Unternehmen	—	<input type="checkbox"/>
gegenseitige Achtung und Wertschätzung	—	<input type="checkbox"/>
Fairness untereinander	—	<input type="checkbox"/>

#### 3.3 Welche immateriellen Incentives setzen Sie in Ihrem Unternehmen ein?

	nie	selten	mittel	häufig	immer	weiß nicht
Ich reagiere mit Lob bei folgenden Eigeninitiativen meiner Mitarbeiter:						
- Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Qualitätssteigerung im Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Effizienz und Effektivität im Arbeitsablauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Geschäftsabschlüsse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- private Weiterbildung in der Freizeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anhang 1: Fragebogen

Ich lobe meine Mitarbeiter:

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - spontan persönlich                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - spontan vor den Kollegen                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - durch Übertragung von spezifischen Aufgaben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Ich mache die Erfolge und die Misserfolge in meinem Unternehmen gegenüber meinen Mitarbeitern transparent

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Ich binde meine Mitarbeiter in folgende Entscheidungsfindungen ein:

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Investitionen                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Sparmaßnahmen                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Ausstattung eines Firmen-Pkw (Privatnutzung) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Gestaltung des Arbeitsplatzes                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

In meinem Unternehmen haben die Mitarbeiter Visitenkarten

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Ich stelle meinen Mitarbeitern folgende Kanäle zur Kommunikation untereinander zur Verfügung:

- |                             |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - E-Mail                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Rundschreiben             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Mitarbeiterzeitung        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Unternehmens-„Stammtisch“ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Ausflug/Ausflüge          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Ich erkenne und akzeptiere einen zentralen Kommunikationsbereich meiner Mitarbeiter (z. B. Kaffeeküche)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Ich pflege den persönlichen Kontakt zu meinen Mitarbeitern bei Geburtstagen/Jubiläen mit

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - meiner persönlichen Aufwartung   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - mit einer offiziellen Aufmerksamkeit, überreicht durch den direkten Vorgesetzten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Teil 4: Zeit- und Vergütungsmodelle

#### 4.1 Welche der folgenden erfolgsorientierten Entlohnungsformen finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?

##### 4.1.1 Direkt gehaltswirksame Entlohnungsformen

	nie	selten	mittel	häufig	immer	weiß nicht
Festgehalt und Leistungsanteil (Erfolgsprämie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsgehalt mit Garantieanteil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
reine leistungsorient. Entlohnung ohne Festgehalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
reine leistungsorientierte Entlohnung mit Sockelgehalt (bis 500 Euro pro Monat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
progressive Leistungsentlohnung (Staffelprämien beim Erreichen/Überschreiten best. Zielwerte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poolprämienystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anhang 1: Fragebogen

### 4.1.2 Indirekt gehaltswirksame Entlohnungsformen

	nie	selten	mittel	häufig	immer	weiß nicht
Betriebliche Altersvorsorge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unfallversicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortbildung (intern/extern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstwagen auch zur privaten Nutzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handy auch zur privaten Nutzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterdarlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalrabatt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligung am Unternehmensgewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonstige freiwillige soziale Leistungen (Geburts-geld etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonst. leistungsbezogene Incentives (Reisen etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4.1.3 Grundlage für diese Entlohnungsformen:

	nie	selten	mittel	häufig	immer	weiß nicht
betriebliche Vereinbarung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelvertrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4.2 Wie sind die erfolgsorientierten Entlohnungssysteme in Ihrem Unternehmen aufgebaut?

	Gibt es für diese Kriterien Messsysteme in Ihrem Unternehmen?		Sind diese Kriterien und deren Messung für die Mitarbeiter transparent?		Sind regelmäßige Mitarbeitergespräche Grundlage eines Bonus-/Anreizsystems?	
	ja	nein	ja	nein	ja	nein
Quantitativ (Umsatz, Stückzahlen, Gewinn vor/nach Steuern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitativ (Kundenzufriedenheit, Arbeitsqualität, Fehlerquote)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4.3 Bitte bewerten sie folgende Arbeitszeitmodelle:

	Kommen folgende Arbeitszeitmodelle in Ihrem Unternehmen zur Anwendung?		falls ja,			falls ja, haben Sie mit diesem/n Modell/en gute Erfahrungen gesammelt?	
	ja	nein	als Betriebsvereinbarung	teils/teils	als individuelle Vereinbarung	ja	nein
Arbeitszeitbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible/variable Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauensarbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jahresarbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleitzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Langzeitkonto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lebensarbeitszeitkonto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anhang 1: Fragebogen

---

### 4.4 Welche Erfahrungen in Bezug auf eine Leistungsverbesserung der Mitarbeiter haben sie mit den von Ihnen verwandten Anreizsystemen und flexiblen Arbeitszeitsystemen gemacht?

	schlechte	mäßige	durchschnittliche	gute	sehr gute	weiß nicht
Entlohnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Teil 5: Angaben zum Unternehmen und zur Person

Bitte machen Sie im Folgenden noch einige Angaben zu Ihrem Unternehmen sowie zu Ihrer Person.

#### 5.1 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

Anzahl circa \_\_\_\_\_

#### 5.2 Wie groß ist der Umsatz (in Euro), den Ihr Unternehmen im Jahr 2002 erwirtschaftet hat?

Umsatz circa \_\_\_\_\_ Millionen Euro

#### 5.3 Zu welchem Wirtschaftszweig beziehungsweise welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Konsumorientierter Dienstleister             | <input type="checkbox"/> Personaldienstleister                   |
| <input type="checkbox"/> Energie- und Wasserversorgung                | <input type="checkbox"/> Finanz-, Kredit- & Versicherungsgewerbe |
| <input type="checkbox"/> Logistik, Transport, Verkehr                 | <input type="checkbox"/> Datenverarbeitung                       |
| <input type="checkbox"/> industrielle Dienstleister/Business Services | <input type="checkbox"/> Sozial-/Gesundheitsdienstleister        |
| <input type="checkbox"/> Mediendienstleister                          | <input type="checkbox"/> Sonstige _____                          |

#### 5.4 Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

- Inhaber
- Oberes Management (z. B. Geschäftsführer, Vorstand, Generalbevollmächtigter)
- Mittleres Management (z. B. Abteilungsleiter, Betriebsleiter)
- Unteres Management (z. B. Gruppenleiter)
- Mitarbeiter (z. B. Sachbearbeiter)

#### 5.5 In welchem Funktionsbereich/welcher Abteilung arbeiten Sie?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Geschäftsführung         | <input type="checkbox"/> Personal                  |
| <input type="checkbox"/> Marketing                | <input type="checkbox"/> Produktion                |
| <input type="checkbox"/> Vertrieb                 | <input type="checkbox"/> Logistik                  |
| <input type="checkbox"/> Einkauf/Beschaffung      | <input type="checkbox"/> Strategische Planung      |
| <input type="checkbox"/> Rechnungswesen           | <input type="checkbox"/> Organisation              |
| <input type="checkbox"/> Kostenrechnung           | <input type="checkbox"/> Forschung und Entwicklung |
| <input type="checkbox"/> Finanzierung/Investition | <input type="checkbox"/> Sonstiges _____           |
| <input type="checkbox"/> Informationstechnik/EDV  |  |

\_\_\_\_\_  
Unterschrift (freigestellt)

\_\_\_\_\_  
Firmenstempel:  
(freigestellt)

Vielen Dank für das Ausfüllen des Fragebogens! Hinweis: Wir möchten ausdrücklich versichern, dass Ihre Angaben streng vertraulich behandelt werden. Sie können aber auch selbstverständlich anonym an der Umfrage teilnehmen. Die in dem Fragebogen enthaltenen Daten werden ausschließlich für die Erstellung des Leitfadens verwendet. Für Rückfragen steht Ihnen Jürgen Leinwand, Telefon 0711 2005-270, juergen.leinwand@stuttgart.ihk.de, gerne zur Verfügung.

## Anhang 2: Autorenverzeichnis

---

<b>Frank, Robin</b>	Landesbank Baden-Württemberg Kronenstraße 20 70173 Stuttgart Telefon 0711 124-2778 robin.frank@lbbw.de
<b>Gottesmann-Haag, Dr. Petra</b>	Am Sonnerain 5 71229 Leonberg Telefon 07152 332020 oder 0711 775567 gottesmann@aol.com
<b>Jetter, Rosemarie</b>	messpo-GmbH Computersysteme-Software Adolf-Kröner-Straße 7 70184 Stuttgart Telefon 0711 248936-21 r.jetter@messpo.de
<b>Leinwand, Jürgen</b>	IHK Region Stuttgart Jägerstraße 30 70173 Stuttgart Telefon 0711 2005-270 juergen.leinwand@stuttgart.ihk.de
<b>Meyer, Sebastian</b>	Universität Stuttgart/BWI Lehrstuhl für Planung/Abt. 4 Postfach 10 60 37 70049 Stuttgart Telefon 0711 121-3464 sebastian.meyer@po.uni-stuttgart.de
<b>Peyer, Renate</b>	Ganzheitliche Raumkonzepte Rotenbergstraße 18 71665 Vaihingen an der Enz Telefon 07042 819702 R.Peyer@web.de
<b>Reiter, Ulrich P.</b>	UPR Gesellschaft für Medientechnik mbH Auf der Heide 8 71120 Grafenau Telefon 07033 549606 Ulrich.Reiter@t-online.de
<b>Richter, Thomas</b>	IFB Dr. Braschel AG Schwieberdinger Straße 5 70435 Stuttgart Telefon 0711 1364-430 Thomas.Richter@IFB.de
<b>Scheuermann, Andrea</b>	EVENTUS Unternehmens- und Wirtschaftsberatungs GmbH Büro Mannheim, Tattersallstraße 41 68165 Mannheim Telefon 0621 1787-758 Scheuermann@Eventus-Personaldienstleistungen.com

## Anhang 2: Autorenverzeichnis

---

<b>Schott, Peter Jochen</b>	Schott Relations GmbH Postfach 10 46 63 70041 Stuttgart Telefon 0711 16446-10 peter.jochen.schott@schott-relations.com
<b>Stanik, Martin</b>	Universität Stuttgart/BWI Lehrstuhl für Planung/Abt. 4 Postfach 10 60 37 70049 Stuttgart Telefon 0711 121-3547 Martin.Stanik@po.uni-stuttgart.de
<b>Woldrich, Ingrid</b>	EconoVie Managementberatung Porzellanallee 20 71638 Ludwigsburg Telefon 07141 2421-888 ingrid.woldrich@econovie.de

## **Anschriften**

---

### **Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart**

Jägerstraße 30, 70174 Stuttgart  
Postfach 10 24 44, 70020 Stuttgart  
Telefon 0711 2005-0, Telefax -354  
www.stuttgart.ihk.de  
info@stuttgart.ihk.de

### **Bezirkskammer Böblingen**

Steinbeisstraße 11, 71034 Böblingen  
Telefon 07031 6201-0, Telefax -60  
info.bb@stuttgart.ihk.de

### **Bezirkskammer Esslingen**

Fabrikstraße 1, 73728 Esslingen  
Postfach 10 03 47, 73703 Esslingen  
Telefon 0711 39007-0, Telefax -30  
info.es@stuttgart.ihk.de

### **Bezirkskammer Göppingen**

Franklinstraße 4, 73033 Göppingen  
Postfach 6 23, 73006 Göppingen  
Telefon 07161 6715-0, Telefax 07161 69585  
info.gp@stuttgart.ihk.de

### **Bezirkskammer Ludwigsburg**

Kurfürstenstraße 4, 71636 Ludwigsburg  
Postfach 6 09, 71606 Ludwigsburg  
Telefon 07141 122-0, Telefax -235  
info.lb@stuttgart.ihk.de

### **Bezirkskammer Nürtingen**

Bismarckstraße 8-12, 72622 Nürtingen  
Postfach 14 20, 72604 Nürtingen  
Telefon 07022 3008-0, Telefax -30  
info.nt@stuttgart.ihk.de

### **Bezirkskammer Rems-Murr**

Kappelbergstraße 1, 71332 Waiblingen  
Telefon 07151 95969-0, Telefax -26  
info.wn@stuttgart.ihk.de

