

NOVOTERGUM

GESUNDHEITSDIENSTLEISTUNGEN



Führung und Organisation Grundsätze

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Unternehmensziele	4
Übertragung von Verantwortung	5
Grundlegendes	5
Aufbau unserer Organisation (Organigramm)	7
Mitarbeiter und Mitarbeiterführung	8
– Aufgaben und Pflichten des Mitarbeiters	8
– Aufgaben und Pflichten des Vorgesetzten	9
Rücknahme und Rückübertragung von Verantwortung	11
Stellenbeschreibungen	12
Stellvertretung	14
Informationen	15
Grundlegendes	15
Grundinformation, laufende Information, Information über den Arbeitserfolg	16
Weitergabe von Informationen	17
Mitarbeiterführung	18
Grundlegendes	18
Zielsetzung und Kontrolle	18
Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbesprechungen	23
Lob und Hinweis, Anerkennung und konstruktive Kritik	27
Anregungen des Vorgesetzten	31
Anweisungen und Richtlinien	32
Beschwerden	34

Vorwort

Die Führungs- und Organisationsgrundsätze sind ein Leitfaden, der die Organisation unseres Unternehmens und den darin angewandten Führungsstil beschreibt – ein Führungsstil, der ausgewählt wurde, um eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich zusammenarbeiten können.

Diese Broschüre richtet sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Unternehmens, ganz gleich, ob sie mit Führungsaufgaben betraut sind oder nicht. Es ist uns wichtig, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die geltenden Führungs- und Organisationsgrundsätze informiert sind, darüber hinaus die Verhaltensregeln innerhalb unseres Unternehmens annehmen und diese bei der täglichen Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten auch anwenden.

Die dargestellten Führungs- und Organisationsgrundsätze wurden entworfen, um ein möglichst problemfreies Miteinander der Menschen in unserem Unternehmen zu erreichen.

Dabei ist jedoch nicht die Aufstellung dieser Grundsätze das Wichtigste, sondern deren Umsetzung.

Nur wenn alle Menschen im Unternehmen nach diesen Regeln handeln, können unser Unternehmensziele verwirklicht werden.

Unternehmensziele

Das Ziel unseres Unternehmens ist es, langfristig unsere überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit zu steigern und damit einen Vorsprung im Wettbewerb zu erreichen. Dabei soll ein angemessener Gewinn erzielt werden, der eine gesunde Ausstattung mit Eigenmitteln und eine jederzeit ausreichende Liquidität ermöglicht. Damit wird die Finanzierung neuer Therapiezentren und anderer betriebsnotwendiger Einrichtungen gesichert.

Im Rahmen unserer zukunftsorientierten Unternehmens- und Qualitätspolitik gelten die Führungs- und Organisationsgrundsätze als wichtige Voraussetzung, um dieses Ziel zu erreichen.

Unser auf Zusammenarbeit ausgerichteter Führungsstil sowie die Festlegung von Aufgabenverteilung, Zuständigkeiten und Verantwortung sollen die Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters für das Unternehmen zur Entfaltung bringen und eine reibungslose Zusammenarbeit gewährleisten.

Der Mensch ist und bleibt der Mittelpunkt in unserem Unternehmen. Zukunftssicherung, Leistungsfähigkeit und die Umsetzung neuer Ideen sind nur durch das Wissen und die Erfahrung aller Mitarbeiter möglich. Der von allen erarbeitete Erfolg unseres Unternehmens ermöglicht - neben einer angemessenen Vergütung und der Sicherheit des Arbeitsplatzes - für jeden Einzelnen persönliche Entfaltung und Anerkennung.

Unser Unternehmen muss eine lernende und sich ständig weiterentwickelnde Organisation bleiben. Wir möchten unsere Mitarbeiter durch unsere auf Zusammenarbeit basierende Führung befähigen, von- und miteinander zu lernen, teamorientiertes Arbeiten und Kreativität zu stärken, Verantwortung zu tragen und die Fähigkeit zu selbstständigen Entscheidungen zu erlangen.

Die im folgenden Text erläuterten positiven Verhaltensweisen gelten nicht nur für die in unserem Unternehmen tätigen Menschen untereinander, sondern grundsätzlich auch nach außen, insbesondere gegenüber unseren Patienten und empfehlenden Ärzten.

Übertragung von Verantwortung

Der Wettbewerbsvorsprung unseres Unternehmens wird nicht allein durch die optimale Therapie und Qualitätspolitik sowie unser sich ständig verbesserndes Standortnetz bestimmt, sondern in entscheidendem Maße durch die Leistungsfähigkeit unserer Organisation. Grundlage hierfür sind eine erfolgreiche Mitarbeiterführung sowie die Bereitschaft aller Mitarbeiter zu selbstständigem Handeln und Mitdenken. Durch Vermeiden von Reibungen und Unklarheiten über Zuständigkeiten bleibt die Leistungsfähigkeit unseres Unternehmens im Interesse aller Mitarbeiter langfristig erhalten.

Die Übertragung von Verantwortung auf unsere Mitarbeiter ist das Kernstück unserer auf Zusammenarbeit ausgerichteten Führung und als solche in allen Stellenbeschreibungen enthalten.

Entscheidungen werden nicht ausschließlich von der Unternehmensleitung, sondern von den zuständigen Mitarbeitern getroffen. Unsere Mitarbeiter haben einen festen Aufgabenbereich mit bestimmten Zuständigkeiten, in dem sie selbstständig handeln und entscheiden. Daher sind sie für alles, was sie tun oder unterlassen, selbst verantwortlich.

Zu unserem Führungsstil gehört weiterhin, dass unsere Mitarbeiter bei der Festlegung ihrer Zielsetzungen mitwirken. Der Vorgesetzte darf in den Arbeitsbereich seines Mitarbeiters grundsätzlich nicht eingreifen und dort keine Entscheidungen treffen. Eine Ausnahme besteht lediglich bei akuter Gefahr, z. B. krimineller Bedrohung, höherer Gewalt oder Nichteinhaltung gesetzlicher Bestimmungen. So ist ständiges Eingreifen von oben und das so genannte "Durchregieren" ausgeschlossen. Hauptaufgabe des Vorgesetzten ist also die Führung der ihm anvertrauten Mitarbeiter.

Bei der Übertragung von Verantwortung spielt das Erreichen des Ziels die entscheidende Rolle. Hierbei werden sowohl Vorgesetzten wie auch Mitarbeitern große Freiräume zum Handeln und Entscheiden eingeräumt, von beiden jedoch auch eine bestimmte fachliche und soziale Eignung erwartet.

Der Vorgesetzte ist verpflichtet, die Bereitschaft seiner Mitarbeiter zum Mitdenken und Mithandeln anzuerkennen und einzusetzen. Die Mitarbeiter müssen bereit sein Verantwortung zu übernehmen und den Willen und die Fähigkeit besitzen, Eigeninitiative zu entwickeln und Selbstständigkeit im Denken und Handeln zu entfalten.

Damit die Übertragung von Verantwortung richtig erfolgt, müssen

- die mit der Position verbundenen Aufgaben
- die mit der Position verbundenen Zuständigkeiten und
- die sich aus beiden ergebende Verantwortung

eindeutig definiert sein und in ihrem Umfang übereinstimmen.

Übertragung von Verantwortung

Die Definition von Aufgaben und Zuständigkeiten legt eindeutig fest, wofür der einzelne Mitarbeiter Verantwortung trägt und wofür nicht. Grundsätzlich sind zwei Arten von Verantwortung zu unterscheiden, die Handlungsverantwortung und, sofern der Mitarbeiter auch Vorgesetzter ist, die Führungsverantwortung:

- Als Mitarbeiter trägt er die Handlungsverantwortung, d. h. er ist für alles verantwortlich, was er in seinem Arbeitsbereich in fachlicher Hinsicht bewirkt.
- Als Vorgesetzter trägt er die Führungsverantwortung, d. h. er trägt die Verantwortung dafür, dass er seine Pflichten als Vorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitern erfüllt.
- Für Fehler eines Mitarbeiters kann der Vorgesetzte nur verantwortlich gemacht werden, wenn er seine Führungspflichten vernachlässigt und es versäumt hat:
 - den Mitarbeiter mit der erforderlichen Sorgfalt auszusuchen oder - falls er selbst keinen Einfluss auf die Auswahl hatte - darauf hinzuweisen, dass die Stelle nicht richtig besetzt ist
 - den Mitarbeiter richtig einzuführen und zu informieren
 - die Arbeit seines Mitarbeiters zu kontrollieren und ihn in seinem Verhalten wie in seiner Leistung durch eine regelmäßige Beurteilung zu motivieren und gegebenenfalls zu korrigieren

Auch für Fehler von Mitarbeitern, die wiederum seinen Mitarbeitern unterstellt sind, kann der Vorgesetzte in der Regel nicht verantwortlich sein. Lediglich wenn er die oben angegebenen Führungspflichten nicht erfüllt hat, muss er für die sich daraus ergebenden Konsequenzen einstehen.

Nur bei klarer Trennung von Handlungs- und Führungsverantwortung kann man feststellen, wer für das Nichteinreichen gesetzter Ziele verantwortlich ist.

Übertragung von Verantwortung**Aufbau unserer Organisation**

Unsere Unternehmensgruppe ist in überschaubare Einheiten gegliedert, wobei die einzelnen Arbeitsbereiche nach sachlichen Gesichtspunkten festgelegt sind. Einen Überblick über die Aufgabenverteilung gibt das jeweils aktuelle Organigramm (QMF 18).

Jeder Mitarbeiter hat grundsätzlich nur einen direkten Vorgesetzten. In allen Arbeitsbereichen sind Mitarbeiter tätig, die mit der erforderlichen Entscheidungsbefugnis ausgestattet sind, um innerhalb ihres Verantwortungsbereiches selbstständig handeln und entscheiden zu können. Die Aufteilung unseres Unternehmens in regional begrenzte Gesellschaften hat folgende Vorteile:

- Kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege erhöhen die Flexibilität und ermöglichen somit schnelles Handeln
- Kleine organisatorische Einheiten gewährleisten den persönlichen Kontakt und ermöglichen eine angenehme Arbeitsatmosphäre
- Durch die Vergleichbarkeit dieser Einheiten können vorteilhafte Lösungen auf alle Übrigen übertragen werden.

Übertragung von Verantwortung**Mitarbeiter und Mitarbeiterführung**

Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert, in seinem Arbeitsbereich selbstständig zu handeln und eigene Entscheidungen zu treffen. Der jeweilige Arbeitsbereich ergibt sich aus der Stellenbeschreibung, allgemein gültigen Richtlinien und Anweisungen sowie aus den in unseren Führungs- und Organisationsgrundsätzen beschriebenen Verhaltensregeln, deren Einhaltung eine gute Zusammenarbeit gewährleistet.

Für den Mitarbeiter ergeben sich folgende Aufgaben und Pflichten:

- Der Mitarbeiter hat seinen Vorgesetzten unaufgefordert über seinen Arbeitsbereich so weit zu informieren, dass dieser den Gesamtüberblick behält, die für seine Entscheidungen wichtigen Fakten kennt und somit auch seinen Vorgesetzten wiederum ausreichend informieren kann.
- Bei außergewöhnlichen Situationen, die in sachlicher oder führungsmäßiger Hinsicht zwar in den Arbeitsbereich des Mitarbeiters fallen, aber seine Kompetenzen übersteigen, ist der Vorgesetzte zu informieren und um eine Entscheidung zu bitten.
- Der Mitarbeiter hat außerdem für einen ausreichenden Informationsfluss an alle anderen im Unternehmen davon betroffenen Stellen zu sorgen ("Querinformation").
- Jeder Mitarbeiter ist zur konstruktiven Zusammenarbeit verpflichtet. Bei Aufgaben, die auch andere Arbeitsbereiche berühren, hat er sich mit diesen Stellen abzustimmen (Koordination auf gleicher Ebene). Kommt es zu Reibungen und lassen sich die Schwierigkeiten auf kollegialer Basis nicht beheben, so ist der Sachverhalt dem Vorgesetzten mitzuteilen, der dann die Entscheidung trifft.
- Der Mitarbeiter hat die Pflicht, seinen Arbeitsbereich ständig zu überdenken. Das bedeutet, dass er immer wieder Verbesserungen anstreben muss, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Er ist aufgefordert, sich in seinem Arbeitsbereich unternehmerisch zu verhalten und nicht lediglich zu "verwalten". Er sollte ständig an seiner Weiterbildung arbeiten, um sein Wissen und Können auf den neuesten Stand zu bringen und einen hohen Leistungsstandard zu halten.

Die vorstehend erwähnten Aufgaben und Pflichten des Mitarbeiters sind nicht als unverbindliche Wünsche zu verstehen. Es handelt sich vielmehr um Grundsätze, die eine wichtige Voraussetzung für eine auf Zusammenarbeit ausgerichtete Führung sind und den Stelleninhaber zum aktiven Mitarbeiter machen.

Übertragung von VerantwortungDer Vorgesetzte hat folgende Aufgaben und Pflichten:

- Er ist dafür verantwortlich, dass die ihm unterstellten Arbeitsbereiche mit qualifizierten Mitarbeitern besetzt sind.
- Es ist die Pflicht des Vorgesetzten, seine Mitarbeiter selbstständig handeln und entscheiden zu lassen. Er darf nach Festlegung der Ziele und des Zeitrahmens sowie von Schwerpunkten im Arbeitsbereich der einzelnen Stelleninhaber weder Handlungen vornehmen noch Entscheidungen treffen, außer im Zusammenhang mit seinen Kontrollaufgaben oder in echten Notfällen.
- Als Notfälle gelten Situationen, bei denen Gefahr im Verzug ist und das Unternehmen ohne Eingreifen vermutlich schweren Schaden nehmen würde. Scheint dem Vorgesetzten unter diesem Gesichtspunkt ein Einschreiten unumgänglich, so muss er den betreffenden Mitarbeiter unverzüglich unter Angabe seiner Gründe über die eingeleiteten Maßnahmen informieren.
- Besonders wichtig ist, dass der Vorgesetzte alles daran setzt, die Handlungs- und Entscheidungsfreude seiner Mitarbeiter zu fördern. Deshalb darf er einmal übertragene Verantwortung nicht zurücknehmen.
- Es ist die Aufgabe des Vorgesetzten, innerhalb seines Zuständigkeitsbereiches die Arbeit seiner Mitarbeiter im Hinblick auf den Erfolg des Unternehmens zu koordinieren.
- Außergewöhnliche Fälle, die Auswirkungen auf die Arbeitsbereiche seiner Mitarbeiter und deren Tätigkeit haben, muss der Vorgesetzte vor Treffen einer Entscheidung mit seinen Mitarbeitern besprechen. Dabei darf er es nicht versäumen, seinen Mitarbeitern Gelegenheit zu geben, ihre Ansichten unbefangen zu äußern und ungehindert ihre Meinung zu sagen.
- Der Vorgesetzte hat seine Mitarbeiter über alles Wissenswerte in deren Arbeitsbereichen zu informieren, das für ihre Tätigkeit wichtig ist.
- Der Vorgesetzte hat die Arbeit seiner Mitarbeiter zu kontrollieren. Hierbei darf er sich nicht ausschließlich auf die fachliche Beurteilung beschränken, sondern muss sich davon überzeugen, dass deren Verhalten den Führungs- und Organisationsgrundsätzen entspricht.
- Der Vorgesetzte hat seine Mitarbeiter in jeder Weise zu fördern und gute Leistungen in fachlicher und führungsmäßiger Hinsicht zu loben und überdurchschnittliche Leistungen anzuerkennen.
- Fallen dem Vorgesetzten fachliche oder führungsmäßige Mängel an der Arbeit eines seiner Mitarbeiter auf, muss er diese in einem Gespräch unter vier Augen ansprechen und für Veränderungen sorgen. Seine konstruktive Kritik muss jedoch so erfolgen, dass die Eigeninitiative, das Mitdenken und Mithandeln des Stelleninhabers nicht nachhaltig beeinträchtigt werden, sondern eine weitere positive Zusammenarbeit gewährleistet bleibt.

Übertragung von Verantwortung

- Erfolgt jedoch keine Änderung im Verhalten des Mitarbeiters, so muss der Vorgesetzte nach wiederholten konstruktiven Kritikgesprächen beim Personalvorgesetzten entsprechende Maßnahmen anregen.
- Weigert sich ein Mitarbeiter im Ausnahmefall, Anweisungen auszuführen, so ist der Vorgesetzte berechtigt, selbst in dessen Arbeitsbereich einzutreten bzw. die entsprechenden Anweisungen an die dem Stelleninhaber unterstellten Mitarbeiter zu geben.

Die vorstehend aufgezählten Rechte und Pflichten des Vorgesetzten sind verbindlich und liegen nicht in seinem Ermessen. Sie sind somit die Grundlage für seine Position als Führungskraft.

In unserem Unternehmen ist das Zusammenwirken von Mitarbeitern und Vorgesetzten also durch feste Regeln bestimmt, an deren Einhaltung beide Seiten gebunden sind.

Der Personalvorgesetzte ist derjenige Vorgesetzte, der die Befugnis besitzt, personelle Maßnahmen durchzuführen.

Welcher Vorgesetzte gegenüber welchen Mitarbeitern der Personalvorgesetzte ist, ist in der Stellenbeschreibung festgelegt.

Personelle Maßnahmen sind:

- die Einstellung
- die Verwarnung, die mündlich oder schriftlich erfolgen kann
- die schriftliche Abmahnung, die u. U. die Androhung der Vertragsauflösung enthält
- die ordentliche Kündigung
- die außerordentliche Kündigung (fristlose Entlassung) aus wichtigem Grund

Die Beurteilung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten ist keine personelle Maßnahme, sie gehört zu den normalen Führungsaufgaben jedes Vorgesetzten und darf den Fortbestand des Arbeitsverhältnisses nicht in Zweifel ziehen.

Der in unserem Unternehmen angewandte Führungsstil zeichnet sich durch eine Besonderheit in Bezug auf Personalangelegenheiten aus: Der Personalvorgesetzte ist in der Regel nicht der direkte Vorgesetzte des Mitarbeiters. Diese Regelung gibt jedem Mitarbeiter ein größeres Maß an Sicherheit, denn er ist - insbesondere bei einer Kündigung - nicht der möglichen Willkür des direkten Vorgesetzten ausgesetzt. Wenn grundsätzliche persönliche oder sachliche Konflikte auftreten, kann ein Vorgesetzter, den die Situation oder die Angelegenheit nicht direkt betrifft, objektiv die Fakten beurteilen und eine gerechte, sachbezogene Entscheidung treffen.

Übertragung von Verantwortung

Einige Mitarbeiter haben neben ihrem Vorgesetzten und Personalvorgesetzten auch noch einen Fachvorgesetzten, der nur in seinem Fachbereich die Vorgesetztenfunktion ausübt. Dies ist z. B. der Fall beim Leiter IT gegenüber allen Usern. Es ist jedoch sicher zu stellen, dass der direkte Vorgesetzte informiert wird, wenn der Fachvorgesetzte als Vorgesetzter tätig wird. Die Fachvorgesetztenfunktion ergibt sich aus der Stellenbeschreibung.

Rücknahme und Rückübertragung von Verantwortung

Mit der Festlegung der Arbeitsbereiche trifft die Unternehmensleitung eine verbindliche Regelung über Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung von Mitarbeitern und Vorgesetzten, an die sich alle Beteiligten zu halten haben. Bei Eingreifen des Vorgesetzten in den Arbeitsbereich seines Mitarbeiters liegt eine Rücknahme von Verantwortung vor. Ein solcher Eingriff des Vorgesetzten stellt eine doppelte Pflichtverletzung dar: Zum einen lässt er seinen Mitarbeiter in seinem Arbeitsbereich nicht selbstständig handeln und entscheiden, zum anderen missachtet er durch sein Eingreifen die Festlegungen der Unternehmensführung, die besagen, dass hier der Mitarbeiter und nicht der Vorgesetzte zuständig und verantwortlich ist.

Übernimmt der Vorgesetzte Aufgaben seines Mitarbeiters, so könnte eine verhängnisvolle Kettenreaktion in Gang gesetzt werden: Wegen der Beschäftigung des Vorgesetzten mit Aufgaben, mit denen er sich nicht befassen dürfte, fehlt ihm die Zeit für die Erledigung seiner eigentlichen Fach- und Führungs- aufgaben, wodurch wiederum Schwierigkeiten mit seinem Vorgesetzten in fachlicher wie führungsmäßiger Hinsicht entstehen könnten.

Eine Rückübertragung von Verantwortung liegt vor, wenn ein Mitarbeiter die ihm übertragene Verantwortung seinem Vorgesetzten wieder zurückreicht, wofür z. B. die nachstehenden Gründe verantwortlich sein können:

- Es fehlt dem Mitarbeiter an Selbstsicherheit. Er zweifelt an seinen Fähigkeiten und will sich der Verantwortung entziehen. Deshalb sucht er Rückendeckung beim Vorgesetzten, indem er ihn um Entscheidungen bittet, die dieser gar nicht treffen sollte bzw. treffen darf.
- Dem Mitarbeiter ist im konkreten Fall das Risiko zu hoch und die Übernahme der Verantwortung zu gefährlich. Er versucht deshalb, sich beim Vorgesetzten abzusichern.

Es besteht die Gefahr, dass der Vorgesetzte die Rückübertragung zulässt, vor allem wenn der Mitarbeiter an dessen besondere Fähigkeiten appelliert. Es ist jedoch seine Pflicht, jedem Versuch einer Rückübertragung von Verantwortung eindeutig entgegenzutreten. Immer, wenn der Mitarbeiter seine Stellungnahme erbittet, muss er sich deshalb fragen, ob sich möglicherweise eine Rückübertragung von Verantwortung dahinter verbirgt, die er in jedem Fall zurückweisen muss.

Übertragung von Verantwortung

Stellenbeschreibungen

Die von der Unternehmensführung geschaffenen Arbeitsbereiche sind in den Stellenbeschreibungen festgelegt. Sie sind die Grundlage für die Umsetzung der Übertragung von Verantwortung. Hier wird der Arbeitsbereich bestimmt, in dem der Stelleninhaber selbstständig zu handeln und zu entscheiden hat. Im Einzelnen enthalten die Stellenbeschreibungen folgende Angaben:

- die Stellenbezeichnung
- der Stelleninhaber
- das Unterstellungsverhältnis, d. h. wem der Stelleninhaber untersteht, wer ihm also als Vorgesetzter gegenübertritt
- das Überstellungsverhältnis, d. h. wer dem Stelleninhaber untersteht, wer ihm also als Mitarbeiter gegenübertritt
- das Ziel, das im Rahmen der Unternehmensziele mit der betreffenden Stelle verbunden ist
- die Regelung der Stellvertretung bei Abwesenheit des Mitarbeiters
- die Aufgaben, die der Mitarbeiter zur erfolgreichen Bewältigung seines Arbeitsbereiches wahrzunehmen hat
- die Entscheidungsbefugnisse, die ihm zur Erfüllung seiner Aufgaben eingeräumt sind

Mit der Stellenbeschreibung ist der Aufgabenbereich des Stelleninhabers exakt abgegrenzt, und zwar

- gegenüber dem Arbeitsbereich seines Vorgesetzten
- gegenüber den Arbeitsbereichen seiner Mitarbeiter, sofern der Stelleninhaber selbst Vorgesetzter ist
- gegenüber den benachbarten Stellen der gleichen Ebene

Die Stellenbeschreibung erlaubt auch eine klare Unterscheidung zwischen den Normalfällen, die ein Mitarbeiter im Rahmen seiner Zuständigkeit zu entscheiden hat, und den außergewöhnlichen Fällen, die in den Entscheidungsbereich des Vorgesetzten gehören.

Die Stellenbeschreibungen werden grundsätzlich von der Unternehmensleitung festgelegt und sind für alle Mitarbeiter bindend. Sie werden in regelmäßigen Abständen von der Unternehmensleitung dahingehend überprüft, ob die hier genannten Anforderungen noch mit der Praxis übereinstimmen. Anregungen für Änderungen seitens unserer Mitarbeiter sind jederzeit möglich und erwünscht, eine Veränderung der bestehenden Organisation durch die im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter direkt ist jedoch ausgeschlossen.

Übertragung von Verantwortung

Insgesamt gesehen bringt die Stellenbeschreibung eine Reihe von wesentlichen Vorteilen für alle Beteiligten mit sich. Der folgende Katalog gibt einen Überblick:

Vorteile für das Unternehmen:

- die gesamte Organisation des Unternehmens wird klar erkennbar
- Klare Stellenbeschreibungen vermeiden Auseinandersetzungen um Entscheidungsbefugnisse und wirken damit der Fluktuation entgegen
- Eine klare Organisationsstruktur mit eindeutig festgelegten Aufgaben erleichtert die Einstellung und Beförderung von qualifizierten Mitarbeitern

Vorteile für den Mitarbeiter:

- Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse sind eindeutig geregelt
- kein Streit um Zuständigkeiten
- Beurteilung der fachlichen Leistungen im Rahmen der Stellenbeschreibung und damit Ausschluss von Willkür
- klare Erwartungen bezüglich der mit der Position verbundenen Aufgaben für Stellenbewerber und damit Ausschluss von Enttäuschungen

Vorteile für den Vorgesetzten:

- Die Stellenbeschreibung macht dem Vorgesetzten bewusst, wo er selbst nicht handeln und entscheiden darf (Verbot der Rücknahme von Verantwortung)
- Anhand der Stellenbeschreibung legt der Vorgesetzte im Arbeitsbereich seines Mitarbeiters Einzelziele fest und bestimmt Schwerpunkte
- Ferner ist die Stellenbeschreibung die Grundlage zur Kontrolle des Arbeitsbereiches seines Mitarbeiters
- Sie ist darüber hinaus eine wichtige Hilfe bei der fachmännischen Beurteilung eines Mitarbeiters und für die Beantwortung der Frage, ob der Mitarbeiter für die Position geeignet ist
- Die Stellenbeschreibung bietet dem Vorgesetzten die Sicherheit, dass sein Mitarbeiter sich seiner Verantwortung nicht entziehen kann, indem er behauptet, ihm sei nicht bewusst gewesen, dass die in Frage kommende Aufgabe tatsächlich zu seinen Pflichten gehöre
- Durch die Stellenbeschreibung wird es dem Vorgesetzten erleichtert, den Versuch einer Rückübertragung von Verantwortung zu erkennen und diese zu verhindern.

Übertragung von Verantwortung**Stellvertretung**

Um den kontinuierlichen Ablauf sicherzustellen, ist in der Stellenbeschreibung festgelegt, wer bei Abwesenheit des Stelleninhabers für seine Stellvertretung verantwortlich ist.

Die Stellvertretung soll gewährleisten, dass die jeweiligen Aufgaben auch bei Abwesenheit des Stelleninhabers erfüllt werden und der ungestörte Betriebsablauf sichergestellt ist. Sie ist im Prinzip eine Übertragung von Verantwortung auf Zeit. Grundsätzlich handelt der Stellvertreter, z. B. die Tagesvertretung, zwar im Namen des Vertretenen, aber in eigener Verantwortung.

Ist der Stelleninhaber anwesend, besteht die Aufgabe seines Stellvertreters neben der Erfüllung seiner eigenen Pflichten darin, sich für den Vertretungsfall vorzubereiten. Er hat sich über die Vorgänge im Zuständigkeitsbereich des Stelleninhabers so zu informieren, dass er jederzeit vertretungsfähig ist, um den Platz des betreffenden Stelleninhabers voll verantwortlich einnehmen zu können.

Für alle Vertretungsfälle gilt, dass bei Abwesenheit des Stelleninhabers sein Stellvertreter an seine Stelle tritt und damit dem Vorgesetzten des Stelleninhabers untersteht. Die Tätigkeit des Stellvertreters unterliegt dann der Beurteilung durch diesen Vorgesetzten und damit nicht der des Stelleninhabers.

Stelleninhaber und Stellvertreter arbeiten zusammen mit der Zielsetzung, einen einheitlichen Führungsstil aufrechtzuerhalten. Sie sind dafür verantwortlich, dass ein gegenseitiger Informationsaustausch über alle wichtigen Vorgänge stattfindet, um einen reibungslosen Geschäftsablauf zu gewährleisten.

Informationen

Ohne ständige Information ist die Übertragung von Verantwortung nicht denkbar. Erst durch den ständigen Austausch von Informationen wird eine reibungslose Zusammenarbeit möglich. Folgende Formen der Information sind hierbei zu unterscheiden:

- Die Information des Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter: Sie vermittelt dem Vorgesetzten den Überblick über die übertragenen Bereiche und gibt ihm wichtige Hinweise für seinen eigenen Aufgabenbereich
- Die Information des Mitarbeiters durch seinen Vorgesetzten: Sie ist eine wichtige Voraussetzung für das richtige, selbstständige Handeln und Entscheiden eines Mitarbeiters. Der Umfang und die Art und Weise, wie die Informationen weitergegeben werden, beeinflussen entscheidend die Selbstsicherheit des Mitarbeiters und das Arbeitsklima
- Die Information zwischen gleichrangigen Mitarbeitern bzw. sich berührender Verantwortungsbereiche, die so genannte Querinformation. Sie sichert die Weitergabe wichtiger Hinweise und den Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter untereinander

Bei der auf Zusammenarbeit ausgerichteten Führung ist es nicht vorgesehen, den Vorgesetzten über jedes Detail zu unterrichten. Jedoch muss er über alle wichtigen Vorgänge in Kenntnis gesetzt werden, so dass er den Gesamtüberblick behält und wiederum seinem Vorgesetzten Bericht erstatten kann. Die Übertragung von Verantwortung kann nur funktionieren, wenn jeder einzelne Mitarbeiter gewissenhaft seiner Informationspflicht gegenüber seinem Vorgesetzten nachkommt, denn nur dann kann dieser seine Führungsaufgaben erfüllen.

Selbstverständlich gibt es ein innerhalb des Unternehmens entwickeltes Informationssystem, das festlegt, welche Informationen regelmäßig oder bei Anfall zu erfolgen haben. Dieses Informationssystem wird von allen betroffenen Ebenen ständig überprüft und angepasst.

Im Rahmen der allgemeinen Information ist jeder Mitarbeiter verpflichtet, seinen Vorgesetzten über grundlegende Entwicklungen aus seinem Führungsbereich zu unterrichten, jedoch nicht über Einzelheiten des täglichen Arbeitsablaufes.

Jeder Mitarbeiter ist verpflichtet, seinen Vorgesetzten über Ereignisse zu informieren, die sich vom normalen Betriebsgeschehen abheben und deshalb für den Mitarbeiter als außergewöhnlich anzusehen sind (Information im Einzelfall). Hierbei handelt es sich meist um Angelegenheiten, die im Verantwortungsbereich des Mitarbeiters anfallen, deren Entscheidung aber seine Befugnisse überschreitet und somit das Ansprechen des Vorgesetzten notwendig machen. Zweck der Information ist es dann, dem Vorgesetzten eine Entscheidung zu ermöglichen.

Eine der wichtigsten Pflichten des Vorgesetzten im Rahmen der Übertragung von Verantwortung ist die Information seiner Mitarbeiter nicht zuletzt auch deshalb, weil jeder Mitarbeiter ein Recht auf Information hat. Es ist daher sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter ausführlich genug informiert sind, um optimal arbeiten und entscheiden zu können.

Informationen

Grundsätzlich gibt es folgende Arten von Information: die Grundinformation, die laufende Information und die Information über den Arbeitserfolg.

Zur Grundinformation, die ein neuer Mitarbeiter bei seinem Eintritt erhält, gehört

- die allgemeine Orientierung über das Unternehmen: Sie kann je nach Position unterschiedlich sein, gibt aber grundsätzlich Aufschluss über die Ziele des Unternehmens, seine wirtschaftliche Lage, seine Marktposition und die Wettbewerbssituation
- die Information über den Führungsstil des Unternehmens: Der Vorgesetzte ist verpflichtet, seine neuen Mitarbeiter über die Führungs- und Organisationsgrundsätze unserer Unternehmensgruppe zu informieren
- die Information über den Aufgabenbereich seines Mitarbeiters: Der Vorgesetzte bespricht mit seinem neuen Mitarbeiter den Aufgabenbereich bzw. die Stellenbeschreibung und gibt ihm zusätzlich die erforderlichen Hintergrundinformationen. Hierzu zählt auch die Stellenbeschreibung des Vorgesetzten und, wenn sein Mitarbeiter selbst Vorgesetzter ist, die Stellenbeschreibung der seinem Mitarbeiter unterstellten Positionen. Auch über betriebliche Richtlinien, Anweisungen usw. muss der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter unterrichten
- die Information über die Organisation des Unternehmens: Anhand des Organisationsplans wird dem neuen Mitarbeiter die Hierarchie des Unternehmens erläutert

Insgesamt erhält ein neuer Mitarbeiter also ein Grundpaket von Informationen über das Unternehmen im Allgemeinen sowie über alle Stellen, die mit seinem Arbeitsbereich in Berührung kommen.

Laufende Informationen sind Informationen aus dem täglichen Arbeitsablauf wie neue Behandlungsabläufe, Geräte, Zahlenmaterial, Terminabsprachen usw. Sie stellen sicher, dass ein Mitarbeiter fortwährend von allen Geschehnissen erfährt, die seinen Funktionsbereich betreffen.

Letztendlich ist der Vorgesetzte auch verpflichtet, seinem Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen Informationen über den Erfolg seiner Arbeit zu geben. Schließlich sollte er wissen, wie der Vorgesetzte seine Tätigkeit und sein Verhalten beurteilt.

Querinformation bedeutet, dass gleichrangige Mitarbeiter, deren Aufgabenbereiche sich berühren, sich gegenseitig über alle Vorfälle unterrichten. Die Querinformation erfolgt also nicht über den jeweiligen Vorgesetzten, sondern unmittelbar von Mitarbeiter zu Mitarbeiter. Ob diese Mitarbeiter gleichen oder verschiedenen Vorgesetzten unterstehen, ist gleichgültig. Die Querinformation ermöglicht es den Mitarbeitern, schnell und unbürokratisch alles Wichtige für die Erfüllung ihrer Aufgaben zu erfahren.

Informationen

Damit die Weitergabe von Informationen reibungslos funktioniert, müssen Mitarbeiter und Vorgesetzte folgende Grundregeln beachten:

- die Information muss objektiv sein
- sie muss ausreichend sein
- sie muss verständlich sein
- und sie muss rechtzeitig erfolgen

Trotz der Wichtigkeit dieser Grundregeln darf nicht übersehen werden, dass es Voraussetzung für ein funktionierendes Informationssystem ist, dass sich Mitarbeiter wie Vorgesetzte der Wichtigkeit dieses Systems bewusst sind und dieses aus eigener Initiative einsetzen. Sie müssen sich darüber im Klaren sein, dass der Umgang mit Informationen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg und die Unternehmenskultur hat und deshalb verantwortungsbewusst gehandhabt werden muss.

Jeder Vorgesetzte hat das Recht, sich über die Informationen hinaus, die er von seinen ihm unterstellten Mitarbeitern erhält, auch in allen seinen Mitarbeitern übertragenen Arbeitsbereichen selbst zu informieren. Dies kann durch das Einholen von Auskünften oder durch Einsicht in bestimmte Arbeitsvorgänge geschehen. Der Selbstinformation eines Vorgesetzten sind allerdings dort Grenzen gesetzt, wo sich das Einmischen des Vorgesetzten mit dem Prinzip der Übertragung von Verantwortung auf Mitarbeiter nicht mehr vereinbaren lässt:

- Ein Vorgesetzter darf auf den Ebenen, für die er die Verantwortung seinen Mitarbeitern übertragen hat, keine Kontrollen ausüben, Entscheidungen treffen oder Anweisungen geben. Ob er sich Informationen über diese Bereiche einholt, liegt in seinem eigenen Ermessen - es ist sein Recht, seine Pflicht ist es nicht
- Ein Vorgesetzter darf in diesen Bereichen ebenfalls keine eigene Stellungnahme zu dem abgeben, was er sieht oder hört, noch darf er seine gegenteilige Ansicht durchblicken lassen. Er muss die Informationsgespräche so führen, dass dadurch keinerlei Autoritätsverlust des zuständigen Vorgesetzten entsteht
- Ein Vorgesetzter darf sein Recht, sich selbst zu informieren, selbstverständlich auch gegenüber ihm unmittelbar unterstellten Mitarbeitern anwenden. Da es seine Aufgabe ist, die Arbeit seiner Mitarbeiter zu kontrollieren, kann er selbst Einblick in deren Arbeitsbereiche nehmen und sich so vom Verhalten und der Leistung seiner Mitarbeiter überzeugen

Damit die Selbstinformation des Vorgesetzten bei seinen Mitarbeitern und deren Mitarbeitern nicht zu Missverständnissen führt, müssen die Mitarbeiter aller Ebenen über die geltenden Verhaltensregeln ausführlich informiert werden.

Mitarbeiterführung

Führen ist der Einfluss eines Vorgesetzten auf seine Mitarbeiter mit dem Ziel, bestimmte Ergebnisse, Leistungen oder ein bestimmtes Verhalten zu erreichen. Dies wird dem Vorgesetzten nur dann gut gelingen, wenn sein Verhalten gegenüber seinen Mitarbeitern positiv ist, wenn er außerdem für eine reibungslose Zusammenarbeit sorgt und das Mitdenken und die Initiative eines jeden Mitarbeiters fördert.

Mit einem auf Zusammenarbeit basierenden Führungsstil und der Übertragung von Verantwortung auf Mitarbeiter ist eine optimale Mitarbeiterführung möglich. Ergebnisse richtiger Führung sind ein hohes Maß an Motivation, Leistungsbereitschaft und menschlicher Anerkennung. Ganz wichtig ist die Erkenntnis, dass man seine eigenen Mitarbeiter immer so führen sollte, wie man selbst geführt werden möchte.

Zielsetzungen und Kontrolle

Das Festlegen von Zielen, die jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft erreichen soll, ist eine wichtige Hilfe bei der Planung und Orientierung des Unternehmens. Die vereinbarten Ziele entscheiden mit über die Zukunft unseres Unternehmens. Da jeder Mitarbeiter verpflichtet ist, im Rahmen seines Verantwortungsbereiches selbstständig zu handeln und zu entscheiden, muss er wissen, auf welches Ziel er hinarbeiten muss. Nur so ist eine Konzentration aller Aktivitäten auf das Gesamtziel des Unternehmens möglich.

Eine zielgerichtete Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche steigert die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Zugleich bilden diese Zielsetzungen den Maßstab für die Kontrolle der einzelnen Mitarbeiter. Sie sind deshalb eindeutig zu formulieren und so weit wie möglich in konkrete Zahlen umzusetzen. Diese festgelegten Ziele müssen jedoch ständig überprüft und an sich ändernde Gegebenheiten angepasst werden.

Auf verschiedenen Stufen der betrieblichen Organisation gibt es Zielsetzungen unterschiedlicher Art. Ausgangspunkt aller Überlegungen ist das Gesamtziel des Unternehmens, das von den Gesellschaftern und der Unternehmensleitung vorgegeben wird. Aus diesem Gesamtziel leiten sich die Zielsetzungen für alle Entscheidungsebenen ab.

Durch die Zielfestlegung für jede einzelne Stelle wird der Rahmen für das selbstständige Handeln und Entscheiden jedes Mitarbeiters festgelegt. So ist es möglich, unseren Mitarbeitern weitgehende Freiheit zu gewähren und zugleich sicherzustellen, dass ihre Arbeit auf die Gesamtzielsetzung ausgerichtet ist. Zusätzlich zu den Stellenzielen für die einzelnen Mitarbeiter können auch so genannte Einzelziele, die für einen kürzeren oder längeren Zeitraum gelten sollen, festgelegt werden. Hierbei bleibt das eigentliche Stellenziel unverändert.

Verantwortlich für die Zielsetzung in den einzelnen Verantwortungsbereichen unserer Mitarbeiter ist ihr jeweiliger Vorgesetzter. Unsere Mitarbeiter sind an der Festlegung der ihnen gesetzten Ziele beteiligt. Je mehr sich unsere Mitarbeiter mit den Zielsetzungen der Unternehmensführung identifizieren können, desto besser ist es für den Gesamterfolg des Unternehmens.

Mitarbeiterführung

Für die Festlegung von Zielen gilt Folgendes:

- Ein Ziel einseitig festzulegen und mit Druck durchzusetzen, ist nicht vereinbar mit dem in unserem Unternehmen angewandten Führungsstil
- Aufgezwungene Ziele, die von unseren Mitarbeitern als überzogen angesehen werden, verfehlten ihren Zweck. Sie führen in aller Regel dazu, dass sie von vornherein jede Anstrengung unterlassen, weil sie das vorgegebene Ziel sowieso für unerreichbar halten
- Dagegen lässt sich durch das Einbeziehen unserer Mitarbeiter bei der Zielfestlegung gerade jene Leistungsbereitschaft schaffen, die dem Unternehmen zugutekommt,

Deshalb sollte der Vorgesetzte alles daran setzen, damit seine Mitarbeiter das festgelegte Ziel zu ihrer eigenen Sache machen. Im Übrigen sind gerade unsere Mitarbeiter besonders gut in der Lage, realisierbare Ziele für ihren Bereich vorzuschlagen, weil sie einen umfassenden Überblick über die hier vorhandenen Probleme und Möglichkeiten haben.

- Letztendlich trifft der Vorgesetzte die Entscheidung über die Zielvorgaben für seine Mitarbeiter, wobei die Ziele aller seiner Mitarbeiter auf das ihm selbst gesetzte Ziel abgestimmt sind
- Die vom Vorgesetzten getroffene Entscheidung ist mit seinem Mitarbeiter zu besprechen. Dabei soll besonders auf die End- oder Zwischentermine für die Erreichung des Ziels hingewiesen werden, die für künftige Kontrollen wichtig sind

Bei der auf Zusammenarbeit basierenden Führung ist die Kontrollfunktion eines Vorgesetzten besonders wichtig. Sie darf nicht vernachlässigt werden, um sicherzustellen, dass die gesetzten Ziele auch erreicht werden. Kontrollen im Rahmen der Übertragung von Verantwortung werden auf der Grundlage der Stellenbeschreibung durchgeführt. Dies bedeutet, dass Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung klar beschrieben werden müssen.

Die oberste Regel für diese Kontrollen lautet: *Die auf einen Mitarbeiter übertragenen Aufgaben müssen auch kontrolliert werden.*

Die Kontrolle in Bezug auf den einzelnen Stelleninhaber erstreckt sich nicht ausschließlich auf seine fachlichen Leistungen oder die von ihm erreichten Ergebnisse, sondern auch auf sein Verhalten als Mitarbeiter oder Vorgesetzter im Sinne unseres auf Zusammenarbeit ausgerichteten Führungsstils.

Die Grundlage für die Überprüfung der fachlichen Leistung eines jeden Mitarbeiters ist die Stellenbeschreibung. Darüber hinaus werden Richtlinien, befristete Zielsetzungen, Arbeitsanweisungen, Ablaufpläne, Einzelaufträge und mündliche Absprachen herangezogen. Aus ihnen ergibt sich insgesamt der Maßstab für die fachliche Bewertung des Mitarbeiters. Als wesentliche Grundlage für die Überprüfung des Verhaltens von Mitarbeitern oder Vorgesetzten dienen die in diesen Grundsätzen festgelegten Verhaltensregeln.

Mitarbeiterführung

Die Kontrolle basiert auf folgenden Grundgedanken:

- Jeder Vorgesetzte kontrolliert nur die Arbeit der Mitarbeiter, die ihm direkt unterstellt sind
- Es ist einem Vorgesetzten nicht etwa freigestellt, sondern es ist seine Pflicht, Kontrolle auszuüben. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil des auf Zusammenarbeit ausgerichteten Führungsstils mit der Übertragung von Verantwortung
- Jeder Vorgesetzte muss seine Kontrollaufgaben selbst wahrnehmen
- Die Kontrolle darf den Betriebsablauf nicht stören
- Die Kontrolle muss wirtschaftlich sein, d. h. der zu erwartende Erfolg muss den damit verbundenen Aufwand rechtfertigen

Bei den Kontrollen kann sich ein Vorgesetzter unangekündigt in den Arbeitsablauf seines Mitarbeiters einschalten. Anhand von Stichproben überprüft er, ob bestimmte Vorgänge im Zuständigkeitsbereich seines Mitarbeiters mit den Zielsetzungen und Richtlinien übereinstimmen. Dabei ist es gleichgültig, ob der Fall bereits abgeschlossen ist, sich noch in der Abwicklung befindet oder Maßnahmen betrifft, die sich erst in Zukunft auswirken. Mit Hilfe der Kontrolle sollen Fehler möglichst vermieden bzw. frühzeitig erkannt und für die Zukunft verhindert werden.

Die Kontrolle ist sinnlos, wenn ein Vorgesetzter bei offenkundigen Abweichungen nicht die entsprechenden Maßnahmen trifft. Falls erforderlich, hat ein Vorgesetzter also das Verhalten seines Mitarbeiters zu korrigieren.

Nachfolgend werden allgemeine Grundsätze für die reibungslose Abwicklung der Kontrolle genannt. Der Vorgesetzte muss sie kennen und beachten, wenn er seine Pflichten richtig erfüllen will. Er muss auch darauf achten, dass die ihm unterstellten Führungskräfte diese Grundsätze ebenfalls beachten.

- Jede Kontrolle hat objektiv zu erfolgen
- Kontrolle ist keine Frage des Vertrauens oder Misstrauens, sondern gehört zu den grundsätzlichen Pflichten des Vorgesetzten
- Dem Recht des Mitarbeiters, in seinem Arbeitsbereich selbstständig zu handeln und zu entscheiden, steht die Notwendigkeit der Kontrolle durch den Vorgesetzten gegenüber
- Die Kontrolle gehört zu den ständigen Aufgaben des Vorgesetzten; sie ist von ihm aktiv und bewusst auszuüben
- Die Kontrolle muss darauf ausgerichtet sein, wesentliche Fehlerquellen oder besondere Gefahren zu erkennen
- Die Kontrolle darf nicht dazu benutzt werden, die abweichende Meinung des Vorgesetzten im Zuständigkeitsbereich des Mitarbeiters durchzusetzen

Mitarbeiterführung

- Die Kontrolle kann nach entsprechender Ankündigung oder überraschend vorgenommen werden
- Die Kontrolle hat nicht das Ziel Fehler zu finden; sie kann durchaus zu dem Ergebnis kommen, dass alles in Ordnung ist
- In dem Bewusstsein, dass die Kontrolle erforderlich ist, sollte das gute Klima zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern dadurch nicht belastet werden
- Das Ziel der Kontrolle soll von den Beteiligten positiv gesehen werden. Sie soll zur Erreichung des gemeinsamen Unternehmensziels die Leistung der Mitarbeiter verbessern helfen. Der Vorgesetzte wird seine Kontrolle dann verstärken, wenn die Verbesserung nicht eintritt oder er in der Arbeit seines Mitarbeiters fachliche oder führungsmäßige Mängel feststellt

Mit Hilfe der Erfolgskontrolle stellt der Vorgesetzte fest, was während eines bestimmten Zeitraumes im Verantwortungsbereich seines Mitarbeiters in positiver wie in negativer Hinsicht erreicht worden ist. Er begutachtet also die Arbeit des Mitarbeiters über einen längeren Zeitabschnitt und prüft, ob das Ergebnis den gesetzten Zielen entspricht.

Ebenso wie bei der Kontrolle geht es auch bei der Erfolgskontrolle sowohl um die fachliche wie um die führungsmäßige Leistung des Mitarbeiters. Während die Kontrolle eine auf den Einzelfall und einen relativ kurzen Zeitraum bezogene Prüfung ist, versteht man unter der Erfolgskontrolle eher eine grundsätzliche Mitarbeiterbeurteilung. Diese orientiert sich nicht an Einzelfällen, sondern ist eine auf größere Zeiträume bezogene Ergebniskontrolle. Da auch Stichproben mit guten Ergebnissen nicht gewährleisten können, dass die gesamte Arbeit des Mitarbeiters in Ordnung ist, muss die Erfolgskontrolle mehr als nur eine Summe der Stichprobenprüfungen sein.

Folgende Punkte müssen beachtet werden, um eine wirksame Erfolgskontrolle durchführen zu können:

- Weil sich das Gesamtergebnis immer aus den Ergebnissen der verschiedenen Einzelaufgaben zusammensetzt, darf der Vorgesetzte nicht nur das Gesamtergebnis prüfen. Er muss vielmehr alle zugrunde liegenden Einzelresultate untersuchen und feststellen, wo die Erwartungen erfüllt bzw. nicht erfüllt wurden
- Für die Erfolgskontrolle ist es notwendig, das Stellenziel und die Einzelziele genau festzulegen. Je exakter beschrieben ist, welche Ergebnisse erreicht werden müssen und welche Aufgaben mit der Stelle verbunden sind, desto genauer kann der Erfolg kontrolliert werden

Überall, wo konkrete Zahlen vorgegeben werden können, ist eine Erfolgskontrolle relativ leicht durchzuführen. Auf allen Gebieten jedoch, wo eine Leistung nicht durch Zahlen ausgedrückt werden kann, stellt die Erfolgskontrolle den Vorgesetzten vor Probleme. Hier ist er besonders gefordert, möglichst objektive Kriterien zu finden.

Mitarbeiterführung

- Der Maßstab für die Erfolgskontrolle ist mit dem Mitarbeiter eingehend zu besprechen. Es ist wichtig, dass der Mitarbeiter diesen Maßstab versteht und als gerecht empfindet. Nur dann wird er sich mit ganzer Kraft dafür einsetzen, das vorgegebene Ziel zu erreichen
- Auch der für die Erfolgskontrolle maßgebliche Zeitraum muss genau festgelegt werden. Er hängt von der Art der Arbeit ab, die zu kontrollieren ist, und kann sehr unterschiedlich sein
- Die Erfolgskontrolle muss alle die Mitarbeiter betreffenden Umstände berücksichtigen
- Alle Ergebnisse sind vom Vorgesetzten auszuwerten. Möglicherweise ergeben sich daraus wichtige Konsequenzen, wie beispielsweise
 - Änderung des gesetzten Ziels
 - Überarbeitung bestehender Anweisungen und Richtlinien
 - zusätzliche Arbeitsanweisungen
 - organisatorische Umstellungen
 - grundsätzliche Änderungen der bisherigen Arbeitsweise
 - Förderung des Mitarbeiters auf bestimmten Gebieten
 - Anregung von erforderlichen personellen Maßnahmen.

Erst wenn der Vorgesetzte zu einer Gesamtbeurteilung gelangt ist und die Konsequenzen mit seinem Mitarbeiter in einem Gespräch erörtert hat, ist die Kontrolle völlig abgeschlossen. In diesem Gespräch sollte dem Mitarbeiter ausgiebig Gelegenheit gegeben werden, sich zu den Einzelheiten der Kontrolle und seiner Beurteilung zu äußern.

Unterlässt der Vorgesetzte die Erfolgskontrolle, fügt er nicht nur dem Unternehmen, sondern auch dem Mitarbeiter Schaden zu, da dieser ein Recht auf Beurteilung hat. Schließlich hat er einen Anspruch auf Lob und Anerkennung, die sich aus einer positiven Beurteilung ergeben. Fällt die Beurteilung nicht so gut aus, so hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Leistung in Zukunft zu verbessern, und er kann auf eine positivere Beurteilung hinarbeiten, wobei er vom Vorgesetzten in jeder Weise unterstützt werden muss.

Mitarbeiterführung**Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbesprechungen**

Mitarbeitergespräche finden zwischen einem Vorgesetzten und einem seiner Mitarbeiter statt. Mitarbeiterbesprechungen dagegen sind Unterredungen des Vorgesetzten mit mehreren Mitarbeitern gleichzeitig. Beide sind wesentliche Bestandteile des in unserem Unternehmen angewandten Führungsstils und finden ausschließlich zwischen einem Vorgesetzten und seinen ihm unmittelbar unterstellten Mitarbeitern statt.

Sie gehören zu den Möglichkeiten, die einem Vorgesetzten zur Behandlung der außergewöhnlichen Fälle im Arbeitsablauf eines Unternehmens zur Verfügung stehen. Auch bei außerordentlichen Fällen entscheidet ein Vorgesetzter nicht einfach in seinem eigenen Ermessen, sondern erst nach Befragen seiner Mitarbeiter.

Außergewöhnliche Situationen, die ein Mitarbeitergespräch oder eine Mitarbeiterbesprechung notwendig machen, können sich sowohl im Arbeitsbereich eines Vorgesetzten wie auch seines Mitarbeiters ergeben:

- Für den Mitarbeiter ist als außergewöhnlicher Fall anzusehen, wenn dieser zwar in seinen Arbeitsbereich fällt, aber die zu treffende Entscheidung seine Befugnisse überschreitet. In solchen Fällen muss sein Vorgesetzter eingeschaltet werden, um den notwendigen Entschluss zu fassen
- Für einen Vorgesetzten gilt als außergewöhnlicher Fall, wenn eine Entscheidung zwar in seinen Bereich gehört, sich aber auf Zuständigkeitsbereiche seiner Mitarbeiter nachhaltig auswirkt. Er muss deshalb ihre Meinung hören, bevor er entscheidet

Der Sinn dieser Besprechungen oder Gespräche ist in diesen Fällen, dass ein Vorgesetzter die Sachkenntnis und das Mitdenken seiner Mitarbeiter als Hilfe für seine Entscheidungsfindung nutzen kann. Zwar wird dem Vorgesetzten die Entscheidung dadurch nicht abgenommen, er kann jedoch ein besser fundiertes Urteil treffen, weil ihm die Argumente seiner Mitarbeiter bekannt sind.

Im Hinblick auf die Verantwortung bedeutet das: Die Mitarbeiter tragen die Verantwortung für ihre sachgerechte Beratung, der Vorgesetzte für seine Entscheidung.

Die Anregung zu einem Mitarbeitergespräch oder zu einer Mitarbeiterbesprechung kann also sowohl vom Vorgesetzten als auch vom Mitarbeiter ausgehen, je nachdem, wo sich die besondere Situation ergeben hat.

Neben den Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterbesprechungen, die kurzfristig beim Auftreten eines ungewöhnlichen Falles stattfinden und aktuelle, nicht aufschiebbare Fragen zum Inhalt haben, gibt es auch regelmäßige Mitarbeitergespräche und -besprechungen. Sie sind vor allem dazu da, grundsätzliche Fragen, die sich aus dem Arbeitsablauf im Unternehmen auf Seiten eines Vorgesetzten oder seiner Mitarbeiter ergeben, zu diskutieren und untereinander Informationen auszutauschen. Sie sind daher besonders nützlich für die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und des Vorgesetzten.

Mitarbeiterführung

Darüber hinaus ist der Sinn einer Mitarbeiterbesprechung oder eines -gespräches, dass der Vorgesetzte

- seinen Mitarbeitern Anweisungen mit entsprechender Begründung gibt
- ihnen Entscheidungen mit entsprechender Begründung mitteilt, die von ihm selbst oder einem seiner Vorgesetzten getroffen worden sind und die Arbeitsbereiche seiner Mitarbeiter berühren
- sie über bestimmte Ereignisse oder Ergebnisse informiert, die für die Mitarbeiter wichtig sind und deren Kenntnis sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen
- sich von seinen Mitarbeitern informieren lässt
- seinen Mitarbeitern Lob und Anerkennung ausspricht oder Hinweise gibt bzw. konstruktive Kritik übt, in allen Fällen unter vier Augen

Wenn Mitarbeitergespräche oder -besprechungen erfolgreich verlaufen sollen, müssen sich Vorgesetzte wie auch Mitarbeiter Folgendes klarmachen:

- Einem Vorgesetzten sollte bewusst sein, dass seine Mitarbeiter in ihren Bereichen genauere Kenntnis haben als er. Er sollte sich dieses Wissen zunutze machen, um zu optimalen Ergebnissen zu gelangen
- Die Mitarbeiter sollten erkennen, dass es ihre Aufgabe ist, offen ihre Meinung zu den angeschnittenen Problemen zu sagen

Ausschlaggebend für den Erfolg einer Mitarbeiterbesprechung ist auch eine gewissenhafte Vorbereitung aller Beteiligten. Für einen Vorgesetzten ergeben sich daher im Vorfeld folgende Aufgaben:

- Bestimmen der Teilnehmer
- Wahl von Zeit und Ort
- Vorbereitung auf die Themen der Besprechung

Dem Vorgesetzten kommt in der Mitarbeiterbesprechung die Rolle des Diskussionsleiters bzw. Vorsitzenden zu, die er je nach Besprechungsziel mit unterschiedlicher Haltung vertritt. Eine bestimmte Technik der Gesprächsführung muss er allerdings beherrschen, um dieser Funktion gerecht zu werden.

Wie bei jedem Gespräch, so ist auch bei der Mitarbeiterbesprechung die gute Arbeitsatmosphäre die entscheidende Voraussetzung für einen positiven Verlauf. Außerdem gibt der Vorgesetzte als Erstes einen deutlichen Überblick über das zu erörternde Thema. Durch die Wahl seiner Worte sollte er seine Mitarbeiter zum Dialog anregen und somit die Basis für einen regen Gedankenaustausch schaffen.

Mitarbeiterführung

Der Vorgesetzte darf das Gespräch nicht beherrschen, sondern sollte es so lenken, dass er genügend Informationen von seinen Mitarbeitern erhält.

Bei der Leitung einer Mitarbeiterbesprechung, die zu einer Entscheidung führen soll, nimmt der Vorgesetzte zunächst eine neutrale Position ein. Schließlich liegt ihm daran, die Meinungen und Ideen seiner Mitarbeiter zu hören. Allerdings sollte er die Gesprächsführung behalten, denn er bestimmt letztlich den Verlauf und das Ende des Gespräches. Sind alle anstehenden Fragen so weit wie möglich und notwendig geklärt worden, fasst der Vorgesetzte die Ergebnisse zusammen. Er wiederholt kurz die geäußerten Ansichten und räumt somit seinen Mitarbeitern Gelegenheit ein, eventuelle Missverständnisse zu korrigieren.

Gibt der Vorgesetzte eine Entscheidung bekannt, so ist diese für alle Mitarbeiter verbindlich und sollte anschließend positiv von allen gemeinsam vertreten werden.

Die Mitarbeiterbesprechung eignet sich ebenso gut, um Richtlinien und Anweisungen weiterzugeben, die nicht aus einer Diskussion hervorgegangen sind. Gegenüber den ihm unterstellten Mitarbeitern macht ein Vorgesetzter davon Gebrauch, beispielsweise um:

- Ziele vorzugeben und Schwerpunkte zu bestimmen
- Termine und Rahmenbedingungen für einzelne Aufgaben festzulegen
- Richtlinien für das Verhalten und Vorgehen seiner Mitarbeiter mitzuteilen und zu begründen
- die Bereiche seiner Mitarbeiter aufeinander abzustimmen

Es ist ratsam, eine Anweisung in folgenden Schritten bekannt zu geben:

- darlegen, worum es geht
- die Anweisung erläutern und begründen
- den Mitarbeitern Gelegenheit geben sich zu äußern
- auf Fragen oder Einwände eingehen, evtl. die Anweisung genauer formulieren
- versuchen, etwaige Bedenkender Mitarbeiter zu entkräften
- versuchen, die Mitarbeiter für die Anweisung zu begeistern
- festlegen, wie im Einzelnen zu verfahren ist
- evtl. Termine für die Durchführung der Anweisung festsetzen

Mitarbeiterführung

Unter Umständen handelt es sich bei der Anweisung auch um eine Entscheidung, die der Vorgesetzte nicht selbst getroffen hat, sondern im Auftrag seines Vorgesetzten weiterzugeben hat. Auch dann muss er diese Anordnung seinen Mitarbeitern gegenüber vertreten und begründen. Selbst wenn sie seiner eigenen Auffassung widerspricht, darf er sich nicht davon distanzieren, weil er sonst die Einheitlichkeit der Führung in Frage stellen würde. Ist die Anweisung erteilt, ist der Vorgesetzte verpflichtet, ihre Einhaltung mit Hilfe von Kontrollen zu überwachen.

Die Mitarbeiterbesprechung bietet einem Vorgesetzten die ideale Möglichkeit, seiner Informationspflicht gegenüber seinen Mitarbeitern nachzukommen. Im Rahmen dieser Besprechung gibt er Informationen weiter, die Wesentliches für den Aufgabenbereich seiner Mitarbeiter enthalten. Die Mitarbeiter sind verpflichtet, diese Informationen bei ihrem Handeln und Entscheiden zu berücksichtigen.

Andererseits kann ein Vorgesetzter die Mitarbeiterbesprechung wie auch das Mitarbeitergespräch auch dazu nutzen, seine Kontrollfunktion auszuüben, indem er sich bei seinen Mitarbeitern Auskünfte über bestimmte Sachverhalte einholt.

Folgendes kann Anlass für ein Mitarbeitergespräch sein:

- außergewöhnliche Fälle, die lediglich den Arbeitsbereich eines bestimmten Mitarbeiters berühren
- Fragen, bei denen sich der Vorgesetzte aufgrund der besseren Detailkenntnisse von seinem Mitarbeiter beraten lassen will
- Schwierigkeiten sachlicher und persönlicher Art, die nur einen einzelnen Mitarbeiter betreffen
- im Rahmen der Kontrolle festgestellte Fehler oder Schwächen von Mitarbeitern, um korrigierend einzutreten
- Weitergabe von Informationen vom Mitarbeiter an seinen Vorgesetzten oder auch umgekehrt, wenn die Information nur einen Mitarbeiter betrifft
- Erteilung von Einzelaufträgen

Da das Mitarbeitergespräch das gleiche Ziel hat wie die Mitarbeiterbesprechung, kann das Gespräch vom Vorgesetzten auf ähnliche Weise geleitet werden. Das Mitarbeitergespräch bedarf kaum organisatorischer Vorbereitung und ist somit für den Vorgesetzten eine besonders wirksame Möglichkeit der Mitarbeiterführung.

Mitarbeiterführung

Lob und Hinweis, Anerkennung und konstruktive Kritik

Lob und Hinweis, Anerkennung und konstruktive Kritik erfordern zwar auch Gespräche zwischen einem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter, sind aber von besonderer Bedeutung und werden daher separat erläutert. Diese Gespräche erfolgen grundsätzlich unter vier Augen, wobei die Unternehmenshierarchie in jedem Falleinzuhalten ist.

Gespräche, die sich mit einem Lob oder Hinweis befassen, werden durch eine gute Leistung oder eine Fehlleistung ausgelöst. Gespräche, die Anerkennung oder konstruktive Kritik beinhalten, beziehen sich entweder

- auf herausragende Einzelleistungen oder außergewöhnliche Fehlleistungen oder
- auf mehrere gute Leistungen bzw. Ergebnisse oder eine Ansammlung von Fehlleistungen oder
- auf über einen längeren Zeitraum beständig gute oder schlechte Leistungen bzw. Ergebnisse.

Das Lob oder der Hinweis sind im Vergleich zu der Anerkennung und der kritischen Beurteilung deutlich schwächer und deshalb auch nicht so förmlich. Besonders das konstruktive Kritikgespräch ist für den Vorgesetzten nicht einfach zu handhaben und erfordert eine gute Vorbereitung.

Das Lob ist deutlich schwächer als die Anerkennung, da man es sich auch leichter verdienen kann. Zu einer guten Zusammenarbeit und zu einem guten Betriebsklima gehört es einfach, dass man für gut geleistete Arbeit gelobt wird. Das ist eine ebensolche Selbstverständlichkeit, wie es Freundlichkeit oder Höflichkeit ist. Was kostet es einen Vorgesetzten zu sagen: "Das haben Sie gut gemacht", wenn ein Mitarbeiter sich besonders um eine Sache bemüht hat. Lob, und das gilt erst recht bei der Anerkennung, fördert die Motivation und befriedigt ein Grundbedürfnis des Menschen.

Hinweise sind ebenfalls deutlich schwächer einzustufen als konstruktive Kritik und sind - wie das Lob - nicht so förmlich. Für diese Gespräche sind nicht die später noch folgenden Techniken notwendig, wie sie beim konstruktiven Kritikgespräch unbedingt beachtet werden müssen. Hinweise werden unter vier Augen weitergegeben, d. h. diese Gespräche sollten nicht im Beisein von anderen Mitarbeitern geführt werden.

Der Hinweis ist als schwache kritische Beurteilung des Vorgesetzten gedacht, wie etwa durch eine Frage: "Haben Sie daran gedacht ...?". Auch hier wird der Vorgesetzte im Einzelfall nach Gründen fragen, aber das gesamte Gespräch ist relativ kurz, weil es eben nicht die grundsätzliche Bedeutung eines konstruktiven Kritikgespräches hat. Ganz wichtig ist, dass der Mitarbeiter den Hinweis versteht.

Allerdings können mehrere Hinweise zu einem konstruktiven Kritikgesprächsführen, insbesondere wenn es immer wieder um die gleiche Angelegenheit, wie z. B. Pünktlichkeit, geht.

Mitarbeiterführung

Auch die Anerkennung sollte sehr bewusst gehandhabt werden, sie hebt die Arbeitsfreude, ist ein wichtiger Ansporn zur Leistungssteigerung und beeinflusst somit das gesamte Arbeitsklima positiv. Nichtausgesprochene Anerkennung ist wie vorenthalter Lohn. Unsere Mitarbeiter brauchen Anerkennung - sie verleiht Bestätigung und erhöht somit das Selbstwertgefühl unserer Mitarbeiter, ihre Sicherheit im Auftreten und ihre Zufriedenheit in ihrem Arbeitsbereich. Es versteht sich daher von selbst, dass jeder Vorgesetzte die Pflicht hat, überdurchschnittliche Leistungen eines Mitarbeiters hervorzuheben und anzuerkennen.

Um die Anerkennung mit Erfolg einzusetzen, sollte ein Vorgesetzter jedoch einige Grundregeln beherrschen:

- Die Anerkennung sollte, ebenso wie die konstruktive Kritik, stets unter vier Augen ausgesprochen werden. Anwesende Kollegen könnten sonst die Hervorhebung eines Einzelnen leicht als versteckte Kritik an der eigenen Person auffassen. Eine Ausnahme bildet natürlich der Fall, dass die Leistung eines Mitarbeiters von den Kollegen neidlos als hervorragend anerkannt wird. Hier befindet sich der Vorgesetzte mit seiner Anerkennung in Übereinstimmung mit der gesamten Gruppe
- Anders ist die Situation, wenn der Vorgesetzte einer gesamten Gruppe seine Anerkennung für eine gemeinsame Leistung ausspricht. Dann stärken die anerkennenden Worte den Kontakt zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern sowie den Zusammenhalt innerhalb der Gruppe

Bei der konstruktiven Kritik handelt es sich um eine Stellungnahme des Vorgesetzten zu Fehlleistungen oder Fehlern im Verhalten seines Mitarbeiters. Sie bietet dem Vorgesetzten die Möglichkeit, seinen Mitarbeiter auf bestehende Mängel in seiner Arbeit hinzuweisen, ohne das gute Arbeitsklima zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu zerstören. Für den Vorgesetzten ist es daher besonders wichtig, den richtigen Umgang mit der konstruktiven Kritik zu beherrschen.

Konstruktive Kritik zu üben, zählt zu den Aufgaben eines Vorgesetzten, die er nie auf andere übertragen darf. Dies gilt im Übrigen auch für Lob, Hinweis und Anerkennung. Ein Vorgesetzter ist verpflichtet, Leistung oder Verhalten seines Mitarbeiters zu kritisieren, wenn sie den gestellten Anforderungen nicht entsprechen. Die konstruktive Kritik soll beim Mitarbeiter eine Verhaltensänderung bewirken, so dass er seine Aufgaben künftig besser erfüllt.

Wer an wem Kritik zu üben hat, ergibt sich aus der Übertragung von Verantwortung. Ein Vorgesetzter darf nur die Mitarbeiter kritisieren, die ihm unmittelbar unterstehen. Eingriffe in fremde Verantwortungsbereiche sind nicht erlaubt.

Kritik, auch wenn sie konstruktiver Art ist, stößt in der Regel zunächst auf Ablehnung. Sie wird als Angriff empfunden, selbst wenn sie sachlich noch so berechtigt ist. Nur wenn es dem Vorgesetzten gelingt, diesen Widerstand abzubauen, kann ein sachliches Gespräch zustande kommen.

Mitarbeiterführung

Ein konstruktiv geführtes Kritikgespräch umfasst deshalb folgende Stufen:

- Herstellen einer positiven Gesprächsatmosphäre: Dies wird umso leichter gelingen, je besser das Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern ist. Eine gute Einleitung bietet beispielsweise die Würdigung der bisherigen Leistungen des Mitarbeiters
- Klären der Sachlage: Grundlage jeder Kritik ist die einwandfreie Klärung des Sachverhaltes. Niemand darf für Fehler zur Rechenschaft gezogen werden, die möglicherweise ein anderer begangen hat oder für die er aus anderen Gründen nicht verantwortlich ist

Eine endgültige Beurteilung kann sich der Vorgesetzte demnach erst dann erlauben, wenn er die Stellungnahme des betroffenen Mitarbeiters eingeholt hat. Zunächst muss er dem Mitarbeiter hierbei Gelegenheit geben, sich zu den Vorwürfen zu äußern. Hierfür bieten sich zwei Vorgehensweisen an: Der Vorgesetzte bittet entweder den Mitarbeiter, den Vorfall zu schildern oder er formuliert den Vorwurf genauer und fordert den Mitarbeiter zur Stellungnahme auf.

Sicherlich gibt es auch Ereignisse, bei denen sich der Ablauf nicht einwandfrei klären lässt, beispielsweise wenn sich die Aussagen der Beteiligten widersprechen. Auch wenn mehrere Mitarbeiter an einem Vorgang beteiligt waren, lässt sich häufig nicht ermitteln, wem der Fehler unterlaufen ist.

Für solche Fälle gilt die Regel: Klärung des Sachverhalts - so weit wie möglich, aber auch nur so weit wie nötig! Nicht das Ermitteln und Kritisieren des Verantwortlichen gilt als vorrangiges Ziel, sondern das Vermeiden von Fehlern für die Zukunft.

Bleibt die Sachlage unklar, so darf sie auch nicht Grundlage für eine Beurteilung sein. Der Vorgesetzte kann bestenfalls seinen Mitarbeiter ermuntern dabei zu helfen, solche Vorfälle in Zukunft zu vermeiden. Eventuell müssen organisatorische Änderungen durchgeführt werden, um derartige Vorkommnisse künftig auszuschließen. Jedenfalls darf dem Mitarbeiter kein Vorwurf gemacht werden.

Ergibt sich jedoch ein Fehlverhalten eines Mitarbeiters, so wird das konstruktive Kritikgespräch fortgeführt.

Entgegennahme der Erklärungen:

Gewöhnlich bringt der Mitarbeiter seine Erklärungen gleichzeitig mit der Stellungnahme vor. Tut er dies nicht, muss der Vorgesetzte ihn dazu auffordern. Oftmals lässt sich erst aus der Begründung des Mitarbeiters die endgültige Beurteilung des Geschehens herleiten. Der Vorgesetzte kann vielleicht erst jetzt erkennen, ob der Fehler tatsächlich beim Mitarbeiter liegt oder ob andere Gründe ausschlaggebend sind. Nicht eindeutig festgelegte Aufgaben und Zuständigkeiten, mangelnde Information durch den Vorgesetzten, unzureichende oder unklare Anweisungen oder fehlende Zielsetzungen waren womöglich die Ursache.

Mitarbeiterführung

Unter Umständen mag vorerst auch eine Unterbrechung des Gespräches notwendig erscheinen:

- Ist der Mitarbeiter (z.B. bei besonders kompliziertem Sachverhalt) nicht sofort zur Stellungnahme in der Lage, so muss der Vorgesetzte ihm Zeit einräumen, sich anhand seiner Unterlagen zu orientieren. Das Gespräch wird dann später fortgesetzt.
- Kann der Vorgesetzte die Aussagendes Mitarbeiters nicht ohne Nachprüfung als richtig oder falsch einstufen, so muss er das Gespräch zunächst abbrechen. Er lässt den Mitarbeiter wissen, dass er die Angelegenheit nochmals eingehend überdenken wird, bevor er abschließend Stellung nimmt.

In beiden Fällen ist es wichtig, das Gespräch bald fortzusetzen und die Angelegenheit nicht aufzuschieben.

Erst wenn der Vorgesetzte die Erklärungen des Mitarbeiters kennt und den Sachverhalt hierauf nochmals überprüft hat, kann er eine abschließende Beurteilung vornehmen.

Für die Beurteilung des Vorgesetzten gibt es keine festen Regeln und somit auch keine Garantie für Objektivität. Einzig und allein die Unternehmenszielsetzungen können als Hilfe bei der Beurteilung herangezogen werden. Der Vorgesetzte muss die Umstände, die den Mitarbeiter zu einem bestimmten Verhalten veranlasst haben, objektiv würdigen. Subjektive Einflüsse, wie persönliche Verärgerung oder eigene Missstimmung, müssen vermieden werden.

Die Beurteilung sollte sich auf folgende Punkte stützen:

- Wertung des festgestellten Sachverhalts
- Würdigung der vom Mitarbeiter abgegebenen Erklärungen
- Gesamtbeurteilung der bisherigen Leistungen und des bisherigen Verhaltens des Mitarbeiters

Mit der Beurteilung muss der Vorgesetzte genau feststellen, was er am Verhalten seines Mitarbeiters zu bemängeln hat. Keinesfalls darf er sich auf vage Andeutungen beschränken, um die Sache "herumreden" oder "durch die Blume" sprechen, in der Hoffnung, dass ihn der Mitarbeiter richtig verstehen wird.

Andererseits darf der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter nicht die Hoffnung auf eine einvernehmliche, weitere Zusammenarbeit nehmen. Die Beurteilung muss klar machen, dass dem Mitarbeiter die Chance gegeben wird, in Zukunft sein Verhalten zu ändern oder seine Arbeiten besser auszuführen. Nur das ist konstruktive Kritik. Persönliche Schärfe oder Charakterdiskussionen entsprechen dem nicht.

Führen wiederholte konstruktive Kritikgespräche nicht zu einer Änderung im Verhalten des Mitarbeiters, so muss der Vorgesetzte den Personalvorgesetzten informieren.

Mitarbeiterführung**Beenden des konstruktiven Kritikgespräches:**

Nur wenn es gelingt, dass in einer positiven Atmosphäre begonnene Gespräch auch ebenso zu beenden, wird der Mitarbeiter auch weiterhin zur Mitarbeit motiviert sein. Deshalb sollte der Vorgesetzte am Ende des Gespräches deutlich sagen, dass die Grundlage für eine weitere gute Zusammenarbeit nach wie vor besteht. Der Fall ist damit erledigt. Auf die Angelegenheit darf von beiden Seiten - außer im Wiederholungsfall – nicht mehr zurückgegriffen werden.

Folgendes Vorgehen ist bei der konstruktiven Kritik durch den Vorgesetzten nicht zulässig:

- Kritik durch einen beauftragten Dritten
- Kritik im Beisein von anderen Mitarbeitern
- Kritik in Abwesenheit des Betroffenen
- stillschweigende Kritik
- indirekte Kritik durch ironische Bemerkungen und Sticheleien
- herbeigeführte Selbstkritik
- Kritik am Telefon
- Kritik in schriftlicher Form

Anregungen des Vorgesetzten

Eine Anregung liegt vor, wenn der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter eine Empfehlung ausspricht. Dabei bleibt es jedoch dem Mitarbeiter überlassen, ob er diese Empfehlung annimmt oder nicht.

Grundsätzlich ist zu Anregungen Folgendes zu sagen:

- Eine Anregung ist keine Anweisung
- Eine Anregung ist auch keine Beratung

Wer berät, ist davon überzeugt, dass er den bestmöglichen Weg zur Lösung eines Problems hat und will den anderen ebenfalls davon überzeugen. Bei der Anregung ist diese Situation aber nicht gegeben. Hier soll der Vorgesetzte nicht überzeugen, sondern den Mitarbeiter veranlassen, über den Wert seiner Empfehlung nachzudenken.

- Eine Anregung ist jedoch mehr als bloße Information!

Mitarbeiterführung

Bei der Information entscheidet ausschließlich der Mitarbeiter selbst, ob er sie bei seiner Tätigkeit berücksichtigt oder nicht. Die Anregung geht jedoch darüber hinaus. Mit ihr gibt der Vorgesetzte dem Mitarbeiter einen Anstoß zum Handeln. Dieser muss sie ernsthaft prüfen, gleichgültig wie er anschließend entscheidet.

Auf eine Anregung des Vorgesetzten muss grundsätzlich eine Rückäußerung des Mitarbeiters erfolgen, d. h. er hat den Vorgesetzten über das Ergebnis nach Überprüfung und Auswertung der Anregung zu informieren. Hierbei sind auch die Gründe zu nennen, die ihn dazu veranlasst haben, der Anregung zu folgen oder nicht.

Der Mitarbeiter muss sich darüber im Klaren sein, dass er für seinen Entschluss einstehen muss. Er trägt die volle Verantwortung, auch wenn seine Entscheidung aufgrund der Anregung seines Vorgesetzten zustande kam. Der Vorgesetzte trägt hier auch keinerlei Mitverantwortung. Deshalb kann sich der Mitarbeiter bei eventuellen Fehlentscheidungen nicht damit rechtfertigen, dass seine Entscheidung auf dieser Anregung beruht und ihm deshalb kein Vorwurf gemacht werden darf.

Mitarbeiter, die Anregungen des Vorgesetzten ablehnen, nur weil sie nicht von ihnen selbst stammen, handeln ebenso leichtfertig wie jene, die sie bedingungslos durchführen, weil sie vom Vorgesetzten kommen. Der Vorgesetzte muss wissen, dass sein Mitarbeiter auch dann das Recht hat, einen anderen Weg einzuschlagen, wenn die Anregung zwar objektiv sinnvoll erscheint, der Mitarbeiter aber eine andere Regelung vorzieht.

Der Vorgesetzte ist berechtigt sich zu informieren, was mit seinen Anregungen geschehen ist.

Anregungen dürfen vom Vorgesetzten nur an die ihm unmittelbar unterstellten Mitarbeiter gegeben werden. Alle Anregungen an Mitarbeiter, die dem Vorgesetzten nicht direkt unterstellt sind, bedeuten einen Eingriff in den Verantwortungsbereich des für diese Mitarbeiter zuständigen Vorgesetzten.

Anweisungen und Richtlinien

Jeder Vorgesetzte hat das Recht, in seinem Zuständigkeitsbereich begründete Anweisungen zu geben. Der Mitarbeiter ist verpflichtet, diesen Anweisungen Folge zu leisten. Die Anweisung erfolgt schriftlich oder während einer Mitarbeiterbesprechung bzw. eines Mitarbeitergespräches mündlich. Anweisungen gibt der Vorgesetzte, wenn er beispielsweise

- die Schwerpunkte für die Tätigkeit seines Mitarbeiters festlegt
- Termine und Fristen setzt
- koordinierend Entscheidungen trifft
- im Rahmen seiner Kontrollfunktion korrigierend eingreift oder
- Einzelaufträge erteilt

Mitarbeiterführung

Richtlinien werden nur von der Unternehmensleitung erlassen. Sie sollen dafür sorgen, dass bestimmte Abläufe im Unternehmen einheitlich gehandhabt werden. Solche Richtlinien können z. B. erlassen werden für die Urlaubsregelung, die Gehaltspolitik, die Behandlung von Reklamationen, die Geheimhaltung, das Ausbildungswesen, den Umgang mit Bargeld, die einheitliche Anwendung von EDV Programmen, die Zentrumsgestaltung, das allgemeine Verhalten gegenüber Patienten und empfehlenden Ärzten und vieles mehr.

Richtlinien sind den Anweisungen ähnlich, jedoch nicht so speziell. Für die Beteiligten ergeben sich damit folgende Vorteile:

- Richtlinien bieten unseren Mitarbeitern eine gute Orientierungshilfe bei der Lösung ihrer Aufgaben
- Einem Vorgesetzten bietet die Richtlinie die Sicherheit, dass Fehlleistungen seiner Mitarbeiter weitgehend eingeengt werden und daher das mit der Übertragung von Verantwortung verbundene Risiko gemindert wird. Darüber hinaus erhält der Vorgesetzte zusätzliche Hinweise für seine Kontrollaufgaben
- Außerdem lassen sich durch den Einsatz von Richtlinien die Arbeitsgebiete unserer Mitarbeiter gut aufeinander abstimmen

Bevor Richtlinien erlassen werden, ist die Meinung der betroffenen Mitarbeiter einzuholen. Auch dies schreibt der in unserem Unternehmen angewandte Führungsstil vor. Er sagt aus, dass unsere Mitarbeiter in alle wichtigen Entscheidungen, die sie selbst bzw. ihren Zuständigkeitsbereich betreffen, einbezogen werden müssen.

Ein neuer Mitarbeiter ist bei seinem Eintritt über die Richtlinien zu informieren, damit er weiß, in welchem Rahmen er sich zu bewegen hat. Alle Mitarbeiter sind verpflichtet, die Richtlinien zu befolgen. Die Vorgesetzten aller Stufen haben im Rahmen ihrer Kontrollfunktion auf die Einhaltung der Richtlinien zu achten.

Alle Richtlinien müssen von Zeit zu Zeit darauf überprüft werden, ob sie noch aktuell und sachgerecht sind.

Beschwerden

Bei dem auf Zusammenarbeit basierenden Führungsstil in unserem Unternehmen ist die Beschwerde ein selbstverständliches Recht eines jeden Mitarbeiters.

Eine Beschwerde kann viele Ursachen haben: Ein Mitarbeiter fühlt sich durch das Verhalten seines Vorgesetzten persönlich verletzt. Oder aber er empfindet dessen fachliche Anordnungen als falsch. Vielleicht fühlt er sich auch von seinem Vorgesetzten ungerecht behandelt oder gar benachteiligt. All dies kann Grund für eine Beschwerde sein. Geht der Vorgesetzte auf die Hinweise nicht ein, so steht es dem Mitarbeiter auch frei, sich an den nächsthöheren Vorgesetzten zu wenden.

Die Beschwerde dient dazu, außergewöhnliche Schwierigkeiten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder auch unter Kollegen zu bereinigen. Sie sollte deshalb nicht als persönlicher Angriff betrachtet werden, sondern als Mittel zur Verständigung und Lösung von Problemen. Folgende Grundsätze gelten bei einer Beschwerde:

- Die Beschwerde kann schriftlich oder mündlich erfolgen
- Sie kann von einem einzelnen Mitarbeiter oder von einer Gruppe von Mitarbeitern erfolgen
- Beschwert sich ein Mitarbeiter über einen Kollegen, so ist die Beschwerde an den Vorgesetzten zu richten
- Wenn er sich hingegen über den Vorgesetzten beschwert, hat er sich an seinen Personalvorgesetzten zu wenden
- Der Personalvorgesetzte, an den die Beschwerde geht, ist verpflichtet, vor der Entscheidung sowohl den Beschwerdeführer als auch den betreffenden Vorgesetzten zunächst getrennt voneinander zu hören
- Der Mitarbeiter, der die Beschwerde eingereicht hat, ist über den Verlauf zu unterrichten. Sollte die Angelegenheit etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen, ist ein Zwischenbescheid angebracht
- Wird seine Beschwerde abgelehnt, so hat der Beschwerdeführer das Recht, bei der nächsthöheren Ebene Einspruch einzulegen. Der Einspruch geht dann an den Vorgesetzten desjenigen, der die Beschwerde zuvor zurückgewiesen hat

Im Grunde genommen bedeutet der Einspruch für den einzelnen Mitarbeiter also einen zusätzlichen Schutz, dass seine Beschwerde ernst genommen wird. Bei Maßnahmen, von denen der Mitarbeiter glaubt, dass sie dem Unternehmen oder Mitarbeitern schweren Schaden zufügen und den Unternehmenserfolg entscheidend beeinträchtigen würden, hat er sogar die Pflicht zur Beschwerde beim nächsthöheren Vorgesetzten, wenn entsprechende Hinweise bei seinem Vorgesetzten keine Berücksichtigung finden. Er kann sich in diesen Fällen auch an jede höhere Stelle im Unternehmen wenden. Jeder Vorgesetzte muss seine Mitarbeiter ausführlich über das Recht und die Pflicht zur Beschwerde informieren.