

# Arbeit und Arbeitsrecht

Die Zeitschrift für das  
Personal-Management

A 08514  
67. Jahrgang  
November 2012

11

- ARBEITSRECHT Therapie für Low Performer
- PERSONALPRAXIS Enterprise 2.0
- VERGÜTUNG Mammutaufgabe Motivation
- RECHTSPRECHUNG Diskriminierende Urlaubsstaffelung
- IM BLICKPUNKT **Performance steigern**



**huss** HUSS-MEDIEN GmbH · 10400 Berlin

www.arbeitundarbeitsrecht.de

**Arbeitsrechtskongress  
am 26./27.2.2013**  
[www.kongress-arbeitsrecht-2013.de](http://www.kongress-arbeitsrecht-2013.de)  
s. dazu auch S. 636 ff.

### Publizistischer Beirat

*Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Hromadka*  
Sprecher des Beirats,  
Universität Passau und Karls-Universität Prag

*Dr. Deniz C. Akitürk*  
Rheinmetall Waffe Munition GmbH, Rheinmetall  
Landsysteme GmbH, Senior Vice President  
Human Resources, Unterlüß/Kiel

*Michael Aust*  
Bertelsmann AG, Leiter Arbeitsrecht und  
Koordination Personalarbeit Inland, Gütersloh

*Klaus Dreiner*  
Talanx Service AG,  
Leiter Grundsatzfragen und Arbeitsrecht, Hannover

*Michael Fritz*  
Deutsche Bahn AG,  
Leiter Arbeitsrecht und Mitbestimmung  
Tarif- und Sozialpolitik (HBA), Berlin

*Hubertus von der Heyde*  
Deutsche Bank AG,  
Syndikus, Bereich Recht, Frankfurt am Main

*Dr. Philipp Klarmann*  
SAP Asia Pte Ltd, Head of Global Compliance  
and Integrity Audit Operations, Singapur

*Holger Kranzusch*  
Deutsche Telekom AG,  
Leiter Arbeitgeberverband Deutschland, Bonn

*Prof. Dr. Frank Maschmann*  
Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeits-,  
Handels- und Wirtschaftsrecht, Universität Mannheim

*Dirk Pollert*  
Bayerischer Unternehmensverband Metall und  
Elektro e.V., stv. Hauptgeschäftsführer, München

*Ralf Rath*  
GALERIA Kaufhof GmbH,  
Leiter Arbeitsrecht und Mitbestimmung, Köln

*Egon Rau*  
Daimler AG,  
Leiter Arbeits- und Sozialrecht, Stuttgart

*Prof. Dr. Friedhelm Rost*  
Vors. Richter am Bundesarbeitsgericht a. D.,  
Marburg

*Dr. Anja Schlewing*  
Richterin am Bundesarbeitsgericht, Erfurt

*Dr. Rolf Schwedes*  
Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung,  
Ministerialrat a. D., Königswinter

*Dr. Rainer Sieg*  
Siemens AG, Konzern-/Gesamtsprecher-  
ausschussvorsitzender, Erlangen

*Dr. Klaus-Peter Stiller*  
Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.,  
Geschäftsführer Tarifpolitik und Arbeitsrecht,  
Wiesbaden

*Dr. Dieter Straub*  
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Partner der Sozietät CMS Hasche Sigle, München

## Aktuell

- F. Müntefering** erläutert im **Geleitwort**, warum wir länger arbeiten sollten. **625**
- Nachrichten, Presseinformationen und Hinweise aus Gesetzgebung, Politik und Medien **628**
- Der **Brennpunkt** geht den Auswirkungen einer neuen Grundsatzentscheidung zu Altersbefristungen und Betriebsrentenrecht nach. **631**

## Blickpunkt

### Fallgruppen und Handlungsmöglichkeiten Umgang mit Low Performern **632**

Immer häufiger bekommen es Rechtsprechung und betriebliche Praxis mit unengagierten Mitarbeitern zu tun. Welche Ausprägungen es gibt und welche Maßnahmen Arbeitgeber ergreifen können, weiß **V. Stück**.



## Arbeitsrecht

### Für das Arbeitsrecht eher ein Fremdwort Rechtssicherheit?! **636**

**J.-H. Bauer** spricht sich dafür aus, die Intransparenz und Unberechenbarkeit des deutschen Arbeitsrechts endlich zu beenden – denn ausgerechnet Gesetzgeber und Rechtsprechung sind diejenigen, die für Rechtsunsicherheit sorgen.

### Aus juristischer und psychologischer Sicht Low Performer **640**

Einen Low Performer im Unternehmen zu identifizieren ist nicht schwer – die Frage, warum er ein solcher ist, hingegen schon. **S. Giesecke** und **P. Bernatzeder** thematisieren die arbeitsrechtlichen und psychologischen Tücken.

### Performance-Management-Systeme Therapie für Low Performer **644**

**H. Abraham** über die Möglichkeiten, einem Low Performer zu kündigen – und welche Rolle Performance-Management-Systeme dabei spielen können.

### Umfang und Grenzen Das Direktionsrecht **648**

Arbeitgeber können gem. § 106 GewO die Pflichten des Arbeitnehmers zu Inhalt, Ort und Zeit näher bestimmen. Doch wo liegen die Grenzen? **M. Fuhlrott** mit einem Überblick.

## Personalpraxis

### Management von Potenzialen, Leistungen und Erfolgen Performance-Improvement **652**

**G. Wolf** sorgt für Klarheit bei der Frage, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter motivieren, ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen einzubringen, miteinander zu teilen und fortwährend zu erweitern.

### Best Practices und arbeitsrechtliche Aspekte Enterprise 2.0 **656**

Zunehmend hört und liest man das Stichwort „Enterprise 2.0“. **C. Siemann** zeigt mit praxisnahen Beispielen auf, was sich dahinter verbirgt und was arbeitsrechtlich zu beachten ist.

### Das Problem heißt Schatten-IT „Bring your own device“ als Lösung? **660**

**L. M. Kripko** informiert über das Symptom „Schatten-IT“ und neue Trends: Nicht immer lässt sich eine Überschneidung von Privatem und Beruflichem verhindern. Welche Gefahren lauern diesbezüglich und wie kann man ihnen begegnen?

### Das aktuelle Interview Wissenstransfer bei Airbus **664**

Wie können Unternehmen Wissen zwischen verschiedenen Teams und Abteilungen bzw. zwischen Vorgänger und Nachfolger am besten weitergeben? **A. Katzung** und **B. Bredehorst** stellen eine praxiserprobte Methode vor.

Vergütung

<b>Kurz gemeldet</b> Informationen zu aktueller Lohnsteuerrechtsprechung	666
<b>Freiwilligkeitsvorbehalt, Schriftformklauseln, Ausschlussfristen</b> Was ist noch regelbar?	667
<b>E. Salamon</b> und <b>C. Hoppe</b> haben sich die zunehmend restriktive Rechtsprechung zur Vermeidung betrieblicher Übungen genauer angesehen. Sie geben Praxistipps zur Nutzung von Freiwilligkeitsvorbehalten und Schriftformklauseln im Anstellungsvertrag.	
<b>Mammutaufgabe der Zukunft</b> <b>Mitarbeitermotivation</b>	670
Für Personalabteilungen wird die Mitarbeiterfindung und -bindung immer mehr zur entscheidenden Zukunftsaufgabe. Instrumente gibt es viele – doch welche sind die besten? <b>M. Schneider</b> mit Antworten.	

Rechtsprechung

<b>Aus dem Ticker</b> Aktuelle Entscheidungen	673
<b>Kurz kommentiert</b> Wichtige Entscheidungen der Instanzgerichte	674
<b>Kein Beweisverwertungsverbot für Chat-Protokolle</b> (LAG Hamm, Urt. v. 10.7.2012 – 14 Sa 1711/10)	
<b>Alkoholerkrankung als personenbedingter Kündigungsgrund</b> (LAG München, Urt. v. 10.5.2012 – 3 Sa 1134/11)	
<b>Beschäftigungsanspruch eines Schwerbehinderten</b> (LAG Schleswig-Holstein, Urt. v. 19.6.2012 – 1 Sa 225 e/11)	
<b>Arbeitgeber darf Reisekosten mit „Google Maps“ überprüfen</b> (LAG Hamburg, Urt. v. 2.5.2012 – H 6 TaBV 103/11)	
<b>Direktionsrecht deckt nicht Einsatz in anderer Gesellschaft</b> (LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 9.12.2011 – 9 Sa 427/11)	

Kommentare

<b>Auswirkungen des RV-Altersgrenzenanpassungsgesetzes</b> (BAG, Urt. v. 15.5.2012 – 3 AZR 11/10)	676
<b>Altersabhängige Urlaubsstaffelung ist diskriminierend</b> (BAG, Urt. v. 20.3.2012 – 9 AZR 529/10)	677
<b>Unwirksamkeit einer tariflichen Altersgrenze für Piloten</b> (BAG, Urt. v. 18.1.2012 – 7 AZR 112/08)	678
<b>Ablösung von betrieblicher Übung durch Betriebsvereinbarung</b> (BAG, Urt. v. 16.11.2011 – 10 AZR 60/11)	678
<b>BAT: Keine Staffelung der Vergütung nach Lebensalterstufen</b> (BAG, Urt. v. 10.11.2011 – 6 AZR 148/09)	679
<b>Rücktritt vom Aufhebungsvertrag nach Insolvenzantrag</b> (BAG, Urt. v. 10.11.2011 – 6 AZR 357/10)	680
<b>Nachforderungen des Rentenversicherungsträgers</b> (Schleswig-Holsteinisches LSG, Beschl. v. 25.6.2011 – L 5 KR 81/12 B ER [rk.])	681
<b>Mitbestimmung beim Mitarbeiterjahresgespräch</b> (LAG Hessen, Urt. v. 6.2.2012 – 16 Sa 1134/11 [rk.])	682
<b>Social Media: Daten löschen nach Ausscheiden</b> (LAG Hessen, Urt. v. 24.1.2012 – 19 SaGa 1480/11)	683

Service

Cartoon	635
Kurz gefragt/Veranstaltungen/Literaturtipps	684
Impressum	686
Persönlich	687
Vorschau	688

Titelbild: © PiChris/Fotolia.com



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

geht es Ihnen auch so? Durch den November muss ich mich immer ein wenig „durchkämpfen“. Der (wenn überhaupt) goldene Herbst geht seinem dunkelgrauen Ende entgegen und der Winter wirft seine Schatten voraus. Leider auch nur die unschönen, meist noch ohne Schnee und Sonne, sondern eher mit Frost und Nieselregen. Ein solches Umfeld sorgt natürlich nicht bei jedem für die allerbeste Laune und kann schon mal auf Motivation und Leistung durchschlagen. Aber auch unabhängig von der Jahreszeit gibt es Mitarbeiter, die nur unzureichende Leistung bringen – weil sie nicht wollen oder weil sie nicht können. Diese Low Performer gibt es in jedem Unternehmen; häufig werden sie einfach „mit durchgezogen“. Allerdings ist in den letzten Jahren eine beunruhigende Tendenz auszumachen: Laut dem „Gallup Engagement Index 2011“ arbeiten zwei Drittel der deutschen Arbeitnehmer nur nach Vorschrift, jeder vierte hat danach sogar bereits innerlich gekündigt. Zudem nimmt der Anteil der Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung stetig – leicht – ab, während es immer mehr Mitarbeiter komplett ohne emotionale Bindung zum Arbeitgeber gibt, vgl. auch Stück, S. 632. Dieser Herausforderung müssen sich die Unternehmen stellen! Welche arbeitsrechtlichen, führungs-technischen und psychologischen Mittel es gibt, um Performance zu steigern, lesen Sie in den Beiträgen dieses Hefts.

Auch wir möchten dazu beitragen, Ihre Leistung noch mehr zu steigern, und haben dazu unsere Inhalte in ein neues Format gebracht, wie Sie vielleicht schon in AuA 10/12 oder auf unserer Website gelesen haben: Ab 2013 können Sie auf Apple- oder Google-Tablets und Smartphones in AuA stöbern. Abonnenten haben kostenlosen Zugriff auf alle Inhalte der App und finden die Ausgaben ab Januar in Apples App Store und im Google Play Store. Damit verbunden sind viele neue Möglichkeiten und Inhalte – testen Sie unsere Gratisausgabe (nur für iPad und iPhone) schon jetzt. Mehr Infos finden Sie auf der dritten Umschlagseite (nach S. 688) und unter [www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/app](http://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/app).

Einen schönen November wünscht

Ihr  
  
 Chefredakteur

## Management von Potenzialen, Leistungen und Erfolgen

# Performance-Improvement



**Gunther Wolf,**  
Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist  
zertifizierter Management- und Strategieberater.  
Der Performance-Experte ist Managing Consultant  
bei der Wolf I.O. Group GmbH, Wuppertal.

**In allen Industrien hierzulande besteht ein enger Zusammenhang zwischen den individuellen Leistungen der Beschäftigten und der Gesamt-Performance des Unternehmens. Erzielte Marktpositionen beruhen nicht selten auf Hoch- und Höchstleistungen der Belegschaft. Entscheidend ist, ob und wie die Mitarbeiter ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen, miteinander teilen und fortwährend erweitern.**

### 1 Erfolge: Auf Performance und Potenzial gebaut

In allen Unternehmensbereichen sind Leistungsträger zu finden, die intensive Beziehungsnetze in Arbeits-, Beschaffungs- und Absatzmärkten flechten, zuverlässig die geforderten Leistungen erbringen und mit ihren Arbeitsergebnissen die strategischen Erfolgspositionen des Unternehmens begründen. Mit seinem Instrumentarium zum Potenzial- und Performance-management fällt dem Personalwesen im Rahmen eines kontinuierlichen Performance-Improvement-Prozesses eine außerordentlich bedeutsame Position zur Sicherung der Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu.

In Firmen, die langfristig erfolgreich an den Märkten agieren, besitzt die kontinuierliche Verbesserung von Potenzial und Performance der Belegschaften auf individueller Ebene einen hohen Stellenwert. Dies sowie die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen gelten als wichtige, nicht delegierbare Führungsaufgaben des jeweiligen direkten Vorgesetzten. Die systematische Steuerung auf Unternehmensebene, die auch das Bereitstellen geeigneter Konzepte und Tools umschließt, ist hingegen im strategischen Personalmanagement angesiedelt.

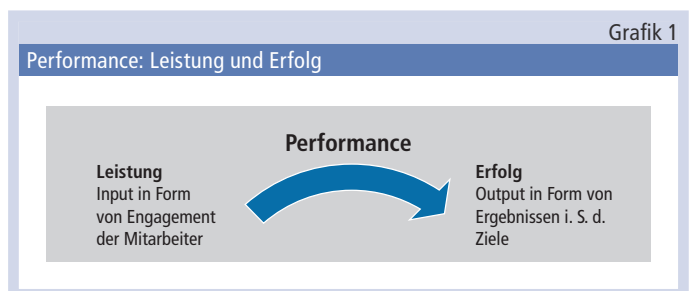
So wie das Management des gesamten Humanpotenzials auf Unternehmensebene, ist die eigene persönliche und fachliche Weiterbildung für den einzelnen Mitarbeiter Pflicht und Chance zugleich. Mit der kontinuierlichen Erweiterung ihrer Kompetenzen festigen Beschäftigte nicht nur ihre eigene Position, sondern sichern auch die Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft ihres Brötchengebers. Erfolgreiche Unternehmen etablieren daher Systeme, die die Mehrung – und möglichst vollständige Nutzung – des Humanpotenzials mit Blick auf die Steigerung der Unternehmensperformance gewährleisten.

### 2 Performance: Mit Leistung zum Erfolg

Einer umfassenden und zugleich differenzierten Auffassung des Begriffs folgend, umfasst Performance eine Input- und eine Outputdimension: Leistung als Input – Erfolg als Output. Performance ist nach diesem Begriffsverständnis nicht einfach mit „Leistung“ ins Deutsche zu übersetzen oder gar hiermit gleichzusetzen. Das griffe zu kurz, da dies lediglich die Input-Größe beschreibt. Leistung auf Individual-, Team-, Abteilungs-, Bereichs- oder Unternehmensebene spiegelt Bemühungen, Anstrengungen und Engagement wider – nicht aber den hiermit erzielten Erfolg.

#### Wichtig

Hier kommen die Business-Ziele als Maß der Dinge ins Spiel: Ob ein Arbeitsergebnis tatsächlich als Erfolg bezeichnet werden kann, ist davon abhängig, ob es die Ziele und die Strategie des Unternehmens optimal unterstützt. Tut es dies nicht, ist das Resultat der Tätigkeiten und Arbeitsprozesse schlicht und einfach kein Erfolg – trotz möglicherweise zuvor höchster Leistung der beteiligten Akteure.



Andersherum betrachtet bedeutet dies auch: Ein Arbeitsergebnis, das in einer bestimmten Situation als großer Erfolg gilt, könnte unter anderen unternehmensstrategischen Vorzeichen als totaler Misserfolg bezeichnet werden.

#### Beispiel

Die Unternehmensleitung hat die Vergrößerung des Marktanteils in Frankreich als strategische Zielsetzung ausgegeben. Wenn nun der Vertrieb einen großen Auftrag bei einem französischen Kunden gewinnt, wird dies sicher als ein besonderer Erfolg gelten. Und das, obwohl die Marge nur minimal ist.

Wenn jedoch das unternehmensstrategische Ziel allein die Maximierung des Ertrags ist, kann dieser Auftrag kaum als Erfolg bezeichnet werden. Der Beitrag zu den Unternehmenszielen ist in diesem Fall aufgrund des geringen Deckungsbeitrags nicht ausreichend.

### 3 Potenzial: Mitspieler in der Improvement-Spirale

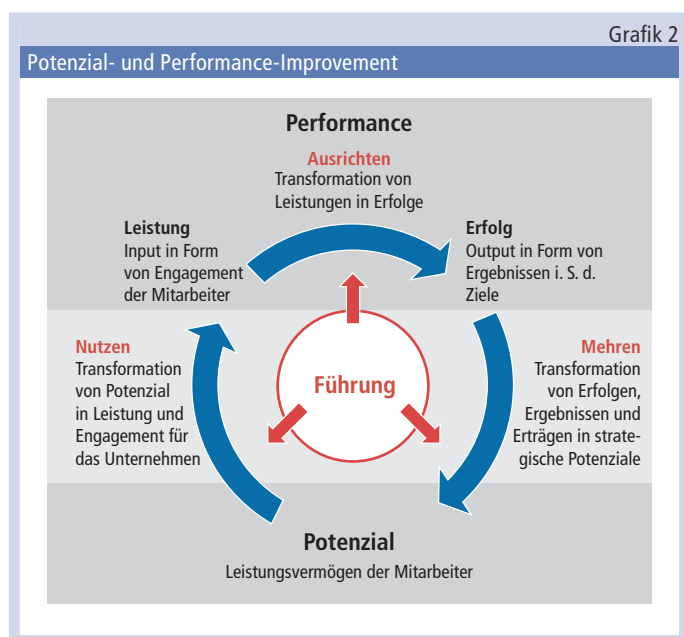
Die Performance des Unternehmens und all seiner Arbeitnehmer steht in einer Wechselwirkung mit dem Potenzial. Leistung, Erfolg, Potenzial – die drei Elemente bilden einen wirkungsvollen Teufelskreis: Ohne die erforder-

lichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen ist kein Mitarbeiter in der Lage, sonderliche Leistungen zu erbringen und damit auch nicht, herausragende Erfolge für den Arbeitgeber zu erzielen. Andererseits werden Unternehmensleitungen auf nachlassende Erfolge und Ergebnisse stets mit einer Senkung des Humanpotenzials reagieren.

Was negativ als Teufelskreis wirkt, bildet auf der anderen Seite stets eine Aufwärtsspirale: Ein Prozess der kontinuierlichen und sich gegenseitig bedingenden Verbesserung von Potenzialen, Leistungen und Erfolgen, der – halb neudeutsch – als Potenzial- und Performance-Improvement-Prozess bezeichnet wird. An nachhaltigen Ertrags- und Wertsteigerungen interessierte Unternehmensleitungen tun gut daran, solch eine Aufwärtsentwicklung ebenso langfristig wie stabil in Gang zu bringen.

Die Führungskräfte der Unternehmen spielen eine zentrale Rolle bei dieser Improvement-Spirale. Ihre Aufgabe ist es zum einen, durch Gestaltung der Prozesse und der Rahmenbedingungen sicherzustellen, dass das bestehende Potenzial zur Entfaltung kommt und von den Beschäftigten eine hohe Leistung erbracht wird. Zum anderen müssen sie ihre Mitarbeiter auf Strategien und Business-Ziele ausrichten, damit deren Leistung wiederum zu entsprechend vielen herausragenden Erfolgen führt. Last but not least ist es an ihnen, für das strategiekonforme Schaffen, Sichern und Mehren des Humanpotenzials zu sorgen.

Das – und genau genommen nur das – ist Führung. Grund genug, sich diese drei Aufgaben etwas genauer anzusehen:



#### 4 Nutzen: Vom Potenzial zur Leistung

„Nutzen“ beschreibt die Aufgabe der Führungskräfte, für das Entfalten der bestehenden Potenziale und für deren Verwertung im Unternehmenssinn zu sorgen. Dazu fordern sie vorhandene Potenziale der unterstellten Arbeitnehmer ein, geben diesen motivierende Handlungs- und Entscheidungsfreiräume oder beseitigen Leistungshemmnisse im Rahmen ihres Einflussbereichs.

Beim Steigern der Leistung des Mitarbeiterpotenzials steht die Maximierung der Effizienz im Fokus. Die Aufmerksamkeit der Führungskraft muss sich daher zum einen auf die Prozesse der Leistungserbringung in seinem Verantwortungsbereich, zum anderen auf die Schnittstellen zu anderen Bereichen richten. Erfahrungsgemäß liegen – bedingt durch technologischen Fortschritt und hiermit einhergehende interne wie externe Veränderungen – in diesen Bereichen die vielversprechendsten Quick-Wins in Bezug auf die angestrebte Effizienz-Steigerung und die verbesserte Potenzialnutzung.

#### 5 Ausrichten: Von der Leistung zum Erfolg

Beim „Ausrichten“, der Transformation von Leistungen in Erfolge, steht hingegen die Effektivität im Vordergrund. Die Vorgesetzten richten die Leistungsprozesse der Beschäftigten auf die Unterstützung der Unternehmensziele und -strategien aus.

##### Praxistipp

Hier kommt üblicherweise das Instrument der Zielvereinbarung zum Einsatz, ggf. unterstützt durch Strategieumsetzungs-Tools, wie die Balanced Scorecard.

Die Führungskräfte kanalisieren die Mitarbeiterleistung, versorgen diese mit den erforderlichen Informationen und vermitteln ihnen auf diese Weise zugleich Verhaltenssicherheit und Orientierung. Durch das Ausrichten auf die Business-Ziele und die entsprechend Unternehmensziel-orientierte Bewertung der Arbeitsergebnisse werden die Dimensionen von Ergebnismenge und -qualität in den Performance-Improvement-Prozess integriert.

#### 6 Mehren: Vom Erfolg zum Potenzial

Durch das Schaffen, Sichern und Mehren vorhandener Potenziale schließt sich die Aufwärtsspirale – indes auf höherem Niveau.

##### Beispiele

Die direkten Vorgesetzten schaffen Potenziale bspw. mithilfe einer auf zukünftige Anforderungen ausgerichteten Personalauswahl. Und sie sichern sie, indem sie maßgeblich zur Bindung der strategisch bedeutsamen Mitarbeiter an das Unternehmen beitragen.

Im Hinblick auf die Führungsaufgabe, für Potenzialmehrung auf Individualebene zu sorgen, bieten sich den Führungskräften zwei bedeutsame Stoßrichtungen: Einerseits kann man eine Kompetenzvertiefung anstreben, indem der Arbeitnehmer in einem definierten Bereich die Möglichkeit zum Erwerb von Erfahrung und Routine erhält. Andererseits kann – insbesondere bei sich künftig verändernden Aufgaben – eine Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter angeraten sein, die sich an den Zielen und Strategien des Unternehmens orientieren muss.

##### Praxistipp

HR als strategischer Business Partner! Bei den drei Führungsaufgaben im Rahmen des Potenzial- und Performance-Improvements, dem Nutzen, Ausrichten und Mehren, ist das Personalmanagement als strategischer Business Partner, Unterstützer und Begleiter der Führungskräfte gefragt. So begleitet bspw. die Personalentwicklung die zuvor genannten Stoßrichtungen von Kompetenzvertiefung und -verbreiterung mithilfe von geeigneten Maßnahmen. Bei der Personalauswahl ist das Personalmanagement traditionell als interner Berater gefragt. Und bei der Aufgabe, erfolgsrelevante Mitarbeiter zu binden, unterstützt HR die Führungskräfte mit einem Angebot an impact-starken Bindungsmaßnahmen.

Auch für die anderen Aufgaben bietet das strategische Personalmanagement den Führungskräften die entsprechenden Instrumente: z. B. Anreizsysteme für das Nutzen der Potenziale, Zielvereinbarungssysteme für das Ausrichten von Leistung, Balanced Scorecards oder vergleichbare Konzepte für die Strategieumsetzung. Durch den Kontext, den der Potenzial- und Performance-Improvement-Prozess bietet, werden die einzelnen Tools in einen strategie- und geschäftszielbezogenen, in sich schlüssigen Gesamtzusammenhang gebracht und – selbst von der gegenüber HR-Instrumenten kritischsten Führungskraft – als sich sinnvoll ergänzend wahrgenommen.

## 7 Potenzialanalyse: Die Grundlage

Insbesondere diese Instrumente werden von Führungskräften mittlerweile als strategisch höchst relevant erkannt und akzeptiert. Denn von der qualitativ und quantitativ zutreffenden Einschätzung des menschlichen Leistungsvermögens sowie der Steuerung des Humanpotenzials hängt für die Vorgesetzten letztlich die Erreichbarkeit der eigenen Business-Ziele ab.

Wie ein altes Sprichwort besagt: „Aus einer Herde Ackergäule macht man keinen Rennstall!“ Umgekehrt übrigens auch nicht, was deutlich macht: Kompetenzen, die für eine bestimmte Arbeitsstelle von hoher Relevanz sind, können für eine andere Position nahezu bedeutungslos sein.

Den Wert von Kompetenzen muss man daher im Rahmen einer Potenzialanalyse in Relation zum gegenwärtigen und zukünftigen Bedarf des Unternehmens beurteilen. Nur auf diese Weise lassen sich zutreffende Maßnahmen ableiten.

## 8 Führungs-Kraft: Gefragt

Führungskräfte, die das Humanpotenzial ihres Verantwortungsbereichs sowie die vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen zu managen haben, sind zunächst auf eine zutreffende Ist-Aufnahme des Potenzialbestands und später auch auf Messungen der erzielten Veränderungen angewiesen. Was liegt näher, als sie hieran intensiv zu beteiligen? Externe Potenzial-Audits bieten zwar eine gewisse Neutralität, aber entbinden die Vorgesetzten von einer der grundlegendsten Führungsaufgaben: der treffsicheren Beurteilung ihrer Mitarbeiter. Daneben verhindern extern durchgeführte Analysen wertvolle Lerneffekte durch die Rückwirkung von Fehleinschätzungen auf die eigenen Business-Ziele.

Bei der Potenzialbestandsaufnahme kommen Stellen- oder Funktionsanforderungsprofile als Maßstab zum Einsatz. Diese spiegeln die zu stellenden Anforderungen im Hinblick auf Qualifikationen, fachliche Kompetenzen, fachübergreifende Kompetenzen, wie Sozial- und Methodenkompetenzen, sowie ggf. Führungskompetenzen wider. Dabei finden sowohl gegenwärtig als auch künftig erforderliche Kompetenzen Berücksichtigung. Zudem werden Aussagen über die für die jeweilige Stelle gewünschten Soll-Ausprägungen mit Mindest- und Maximalanforderungen getroffen.

### Praxistipp

Für jede Stelle muss man ein zutreffendes Profil erstellen! Das Beachten der stellen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten ist für die Wertbarkeit von enormer Bedeutung. Im Internet zu findende „allgemeingültige Beurteilungsbögen“ oder unternehmensweit gültige Anforderungsprofile sind ungeeignet. Ihr Einsatz nimmt der Potenzialbestandsaufnahme sowohl ihre Zielgerichtetheit als auch ihre Akzeptanz, mindert die Aussagekraft der erzielten Analyseergebnisse und führt nicht selten zu unsinnigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen.

Die Bewertung des Ist-Potenzials auf der Skala erfolgt durch den jeweiligen Vorgesetzten unter Berücksichtigung der Selbsteinschätzung des Beschäftigten. Sofern man normierte Skalen einsetzt, können die ermittelten Fähigkeitspotenzialwerte auch zur Beurteilung der Eignung des Mitarbeiters für die nächste Karrierestufe verwendet werden.

Eine Abstufung der Form „Erwartungen nicht getroffen/Erwartungen erfüllt/Erwartungen übertroffen“ reicht nicht aus, da nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Positionen unterschiedliche Erwartungen stellen. Zudem unterliegen Erwartungen im Zeitablauf üblicherweise Veränderungen: Wenn ein Arbeitnehmer die Erwartungen seines Chefs erfüllt, reagiert dieser üblicherweise hierauf mit der Anhebung des Erwartungsniveaus.

### Beispiel

Normierte Skala zur Kompetenzbewertung im Rahmen der Potenzialanalyse, mit definiertem Sollbereich

1	2	3	4	5
Anfänger	Fortgeschrittener	Beherrscher	Routinier	Gestalter
Soll min.			Soll max.	

Es ist theoretisch denkbar, Kompetenzen in drei Dimensionen differenziert zu beurteilen: Jede Kompetenz beinhaltet entsprechende Kenntnisse (das Wissen), die dazugehörigen Fähigkeiten und Fertigkeiten (das Können) sowie eine Bereitschaft (das Wollen). Konfliktkompetenz bspw. umfasst Wissen über Konfliktentstehung, -phasen, -arten, Interventionsmethoden und vieles mehr, schließt jedoch auch Konfliktfähigkeit und -bereitschaft ein (vgl. auch Wolf/Schaffner, Erfolgreiches Konfliktmanagement – Differenzen erkennen, Spannungen nutzen, Konflikte lösen, 2. Aufl., Dashöfer, Hamburg 2009). In der Praxis ist es weniger sinnvoll, alle 10 bis 20 Einzelkompetenzen, die das Anforderungsprofil aufweist, in die drei Dimensionen aufzuteilen und diese getrennt zu beurteilen. Wenn jedoch bei einem Beschäftigten Kompetenzdefizite festgestellt werden, macht eine differenzierte Beurteilung Sinn, um zutreffende Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ableiten zu können.

## 9 HR: Support auf Augenhöhe

Die Potenzialbeurteilung stellt Führungskräfte vor eine nicht leichte und – gerade für neue Vorgesetzte – sehr ungewohnte Aufgabe: Das Potenzial als die Summe aller einem Menschen innewohnenden und zugleich für die jeweilige Stelle relevanten Kompetenzen ist weder sichtbar noch direkt messbar. Nur indirekt, bspw. anhand des gezeigten Verhaltens oder der erzielten Arbeitsergebnisse, lassen sich gewisse Rückschlüsse auf das Vorhandensein bzw. den Ausprägungsgrad von Kompetenzen ziehen. Da Verhaltensweisen und Arbeitsresultate jedoch auf Bündeln mehrerer Kompetenzen beruhen und von Rahmenfaktoren abhängig sind, werden Kompetenz-Verhaltens-Zusammenhänge verwischt und die Beurteilung entsprechend erschwert.

Die Aufgabe, eine Einschätzung der langfristigen individuellen Entwicklungschancen zu treffen, stellt besonders hohe Anforderungen an die Beurteilungsfähigkeit der Führungskräfte. Das Personalmanagement sollte – nein, muss – aktiv psychologisch fundierte Unterstützung anbieten, um Vorgesetzten die Potenzialbeurteilung und auch den Arbeitnehmern die Selbsteinschätzung zu erleichtern und um Fehlbewertungen zu minimieren.

### Praxistipp

Das Support-Paket des HR-Business-Partners sollte ein Coaching-Angebot enthalten, verständliche Beschreibungen aller aufgeführten Kompetenzen sowie praxisorientierte Beispiele für beobachtbare Verhaltensweisen („Verhaltensanker“), die auf bestimmte Kompetenzen schließen lassen. Damit über das gesamte Unternehmen hinweg normierte Stufen verwendet werden, ist es unumgänglich, dies kurz, knapp und ebenso präzise für jede einzelne Ausprägungsstufe zu tun.

Dies ist sicher nicht wenig Arbeit für den Personalbereich, doch der Lohn der Mühe ist eine fundierte, vielfältig nutzbare Ist-Soll-Analyse: Sie ist brauchbar als Grundlage für Entscheidungen über erforderliche Personalentwicklungsmaßnahmen, schafft Klarheit über Möglichkeiten und Grenzen im Hinblick auf individuelle Karrierepfade, sichert die Qualität der Nachfolgeplanung, bildet eine Basis für das Talentmanagement und trägt als eine Grundlage der selektiven Mitarbeiterbindung zur Potenzialerhaltung und Kostensenkung bei.

## 10 Wichtig: Was hinten rauskommt

Derart belastbare Aussagen über vorhandenes bzw. über zu künftigen Stichtagen verfügbares Humanpotenzial sind bedeutsame Informationen für die personalseitige SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) der Unternehmensleitung: Stärken und Schwächen des Unternehmens werden auf diese Weise transparent und für die Beurteilung der strategischen Chancen und Risiken nutzbar. Hieraus entwickelte Personalportfolien bilden unter Berücksichtigung der strategischen Business-Planung den Ausgangspunkt für die Ermittlung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs, vgl. auch Wolf, Zielorientiertes Personalcontrolling – Zukunftssicherung mit Humanressourcen, AuA 11/08, S. 650 ff. Zu diesem Zweck ist eine weitere Dimension zu ergänzen: die Performance. Denn aus hohem Humanpotenzial resultiert nicht zwangsläufig dessen optimale Nutzung i. S. d. strategischen Ziele, noch weniger folgt zwingend die in **Grafik 2** auf S. 653 wiedergegebene Aufwärtsbewegung der Potenzial-Performance-Spirale. Es bedarf eines entsprechenden Führungsverhaltens. Hierzu muss man zunächst das Ist-Niveau der Performance, wie bei der Potenzialermittlung auch, auf Mitarbeiterebene individuell ermitteln und abbilden. Daher ist es durchaus zweckmäßig, die Erhebung von Potenzial- und Performance-Daten in einem Schritt durchzuführen.

Für das Ermitteln der individuellen Performance muss ein unmittelbarer Bezug zu den Geschäftszielen gegeben sein. Er wird durch die individuellen Ziele und den jeweiligen Erreichungsgrad hergestellt. Es gibt mittlerweile kaum noch ein Unternehmen, das seine Performance und die seiner Beschäftigten nicht mit unternehmensspezifisch zugeschnittenen Instrumenten misst. Die Balanced Scorecard ist das vermutlich am häufigsten eingesetzte Tool zur Abbildung der Zielhierarchie und zugleich für die Messung von Strategieumsetzung und Performance. Auf diese Weise werden Vergleiche von Ist- und Soll-Performance möglich.

## 11 Low Performance: Was tun?

Bevor die Führungskraft wirkungsstarke Maßnahmen zum Performance-Improvement ableiten kann, ist eine detaillierte und möglichst objektive Ermittlung der Ursachen für die unzureichende Nutzung des Mitarbeiterpotenzials zwingend erforderlich. Befragt der Vorgesetzte – was durchaus naheliegt – die betreffenden Arbeitnehmer hierzu direkt, muss er bei den benannten Gründen beurteilen, ob es sich hier um Ausreden handelt oder tatsächlich um Ursachen, die außerhalb des Einflussbereichs des Betroffenen liegen. Es liegt in der Natur des Menschen, Ursachen für Misserfolge eher bei den Umständen als bei sich selbst zu suchen.

### Wichtig

Ursachen für ein unter dem Sollwert liegendes Performance-Niveau sind nicht selten mangelnde Mitarbeiterloyalität, verstanden als geringe emotionale Bindung zum Unternehmen. Glaubt man den jährlichen Studien und dem Employee-Engagement-Index des international tätigen Gallup-Instituts, trifft dies bei rund 86 % (2011) der bundesdeutschen Beschäftigten zu, vgl. auch Stück, AuA 11/12, S. 632 ff., in diesem Heft. Hiermit verwandt sind Defizite im motivationalen Bereich. Die Messung der Motivation, verstanden als Bereitschaft, sich voll und ganz für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen, ist daher eine der wichtigsten Komponenten zur Analyse von Performance-Defiziten und zur Ableitung von erfolgversprechenden Performance-Improvement-Maßnahmen.

Oft fehlt es Arbeitnehmern jedoch an nötigen Gelegenheiten, ihr Potenzial umfassend und optimal wirksam werden zu lassen. Diese begrenzenden

Umstände können externen Ursprungs und bspw. durch einen unvorhergesehenen Nachfrage-Einbruch bedingt sein. „Hausgemachte“ Ursachen für Low Performance sind etwa suboptimale Mitarbeiterallokation, nicht potenzial- und neigungsgerechte Aufgaben, ineffiziente Prozesse, geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume oder in den Entscheidungsbereich „hineinregierende“ Vorgesetzte.

Performance-Improvement-Maßnahmen richten sich insbesondere auf drei Aspekte: Steigerung der Motivation, Erhöhung der Intensität der Mitarbeiterbindung und Verringerung limitierender Faktoren (extern/intern).

Hier ist das Personalmanagement erneut aufgefordert, die Führungskräfte aktiv zu unterstützen. Es geht um die Messung von Loyalität und Motivation, um die zutreffende Mitarbeiterallokation und um die kreative Entwicklung von Performance-Improvement-Maßnahmen. Wie auch bei den Maßnahmen zur Potenzialoptimierung sind im ersten Schritt Maßnahmen angezeigt, die Kostenneutralität und starke Wirksamkeit zugleich versprechen. Hierzu gehört – im Hinblick auf Motivationssteigerung – in erster Linie die (Neu-)Ausrichtung des bestehenden Vergütungssystems hin zu stärkerer Anreizgebung, weit gehender Variabilisierung sowie einer klaren Performanceorientierung, vgl. Wolf, Variable Vergütung – Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter motivieren, 3. Aufl., Dashöfer, Hamburg 2010; Schneider, AuA 11/12, S. 670 ff., in diesem Heft; Wolf, AuA 8/12, S. 470 ff.

## 12 Fazit

Die Wogen der Meere, durch die heutige Unternehmenskapitäne ihre Schiffe zu steuern haben, wollen und werden sich nicht glätten. Die zeitliche Abfolge konjunktureller Schwankungen verkürzt sich zunehmend; nach der Krise ist vor der Krise. Länder, die gestern noch als Märkte mit großem Nachholbedarf galten, bringen heute ernstzunehmende Wettbewerber hervor. Das Internet hat so manche Branche umgerührt und neue Marktführer hervorgebracht. Der demografische Wandel beschert uns einen epochalen Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt.

Mehr und mehr ist die Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit gerade in all den bedeutsamen technologie-, forschungs- und wissensintensiven Branchen abhängig von der Performance jedes einzelnen Beschäftigten. Dabei darf man die Potenzialsseite nicht außer Acht lassen. Performance-Improvement ist ohne Potenzial-Improvement unmöglich, die beiden Dimensionen bedingen sich wechselseitig und können eine kraftvolle Dynamik entfalten. Damit diese Bewegung eine Aufwärtsrichtung erhält, sind ausreichend qualifizierte – bzw. entsprechend zu qualifizierende – Führungskräfte von größter Bedeutung. Sie schaffen, sichern und mehren das Humanpotenzial.

Das Scheinwerferlicht der Aufmerksamkeit der Unternehmensleitungen richtet sich zunehmend auf den Menschen im Unternehmen. Die von ihnen benötigten Experten für passende HR-Strategien, Konzepte, Systeme und Instrumente sind im Personalwesen zu finden. Aus der HR-Abteilung kommen auch die Experten für die operative Umsetzung, die Seite an Seite mit den Führungskräften der Linie aussagestarke Analysen mit passenden Instrumenten fahren und impact-starke Maßnahmenpakete schnüren. Jede Personalabteilung, die diese großartige Chance und das Ruder jetzt ergreift, kann sich dauerhaft als strategischer Business-Partner der Unternehmensleitung positionieren.



Für Abonnenten steht dieser Text kostenlos online zur Verfügung. Infos hierzu auf Seite 663.