

Wolfgang Pfeffer, Stefan Saur, Bernd Seydel

# Führen mit Erwartungen – ein besserer Weg?

## Inhalt

I.	Handhabung im Führungsalltag.....	3
1.	Begriffsklärung, Grundlagen .....	3
2.	Entstehen von Erwartungen.....	3
	Beispiel für sich selbst bildende Erwartungen .....	3
3.	Umgang mit Erwartungen .....	5
	Beispiel für ungeklärten Handlungsrahmen und mangelnde Wahrnehmung: .....	5
	Beispiel für mangelnde Konsequenz: .....	6
4.	Woher können Erwartungen kommen, wer kann und muss sie initiieren? .....	6
5.	Initiieren von Erwartungen .....	9
6.	Leitfragen zum Formulieren von Erwartungen.....	10
	Defizite erkennen .....	10
	Optimierungen angehen.....	11
	Neues Wissen erarbeiten .....	11
7.	Erwartungen offen formulieren.....	12
8.	Erwartungen kommunizieren = in einen „Verstehens“-Dialog treten.....	13
9.	Erwartungen - individuell oder kollektiv? .....	14
II.	Erwartungen bewerten und bezahlen .....	15
1.	Das „bewährte“ Beurteilen .....	16
2.	Ein einfacher Ansatz.....	18
3.	Erwartungen bewerten.....	20
4.	Geldwirkung von Erwartungen .....	22
5.	Warum Erwartungen keine Zielvereinbarungen oder Kennzahlensysteme sind .....	23
III.	Abschlussüberlegung.....	24
	Anlage-1: Arten der Verschwendung.....	25
	Anlage-2: Die 5-W-Fragen.....	26
	Anlage-3: Hilfe zur Formulierung von Erwartungen.....	27
	Anlage-4: Formular_Erwartungen formulieren .....	28
	Anlage-5: Teamarbeit sinnvoll? .....	29
	Anlage-6: BAG-Urteil zum Leistungsentgelt-Beurteilen .....	30

## Vorbemerkung

Im Unternehmensalltag spielt das Verhältnis von Führungskraft und geführten Mitarbeitern eine ganz besondere Rolle. Ohne ihr reibungsloses Zusammenwirken lassen sich weder Aufgaben bewältigen noch Projekte bearbeiten oder Veränderungen durchsetzen. Aus diesem Grund wird Führung in der Managementliteratur vielfältig thematisiert. Es gibt ungezählte Vorschläge zu Führungskulturen und speziellem Führungsverhalten bis hin zu rezeptähnlichen Anweisungen, die man angeblich nur ausführen muss, um als Führungskraft erfolgreich zu sein.

Wir meinen, dass allen diesen Vorschlägen etwas gemeinsam ist: Ein Vorgesetzter hat eine wie immer geartete Erwartung an seinen Mitarbeiter, deren Erfüllung er in der Folgezeit erfüllt wissen will.

In der folgenden Ausführung nähern wir uns der „Erwartung“ von einem ganz allgemeinen Verständnis, um sie dann so zu konkretisieren, dass sie ein wirkungsvolles Führungsinstrument werden kann. In wieweit es sinnvoll ist, die Vorgehensweise auch zur Leistungsentgeltbemessung zu verwenden, wird kritisch diskutiert und mögliche Vorgehensweisen als Denkansatz dargestellt.

## I. Handhabung im Führungsalltag

### 1. Begriffsklärung, Grundlagen

Allgemeine Bedeutung von „erwarten“ und „Erwartung“:

- Vorstellung von dem, was geschehen wird
- auf jemanden oder etwas warten, dem Eintreffen von etwas entgegensehen; denken, dass etwas kommen oder passieren wird
- voraussichtlich bald bekommen
- etwas verlangen
- etwas annehmen, von etwas ausgehen

Erwartungen im Kontext der Führung bedeutet, dass zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter so gesprochen wird, dass zukünftige Ergebnisse oder Handlungen in einem abgestimmten Rahmen erreicht werden.

Dabei können sich Erwartungen auch auf ein Team beziehen.

Erwartungen sind nicht statisch, sondern im Zeitablauf unter veränderten Umfeldbedingungen immer wieder neu anzupassen.

### 2. Entstehen von Erwartungen

Erwartungen entstehen entweder durch direkte Ansprache/Benennung oder durch entsprechende Verhaltensweisen: Verbal (Lob, Kritik) oder nonverbal (Ausstrahlen von Zufriedenheit, Ärger, Abscheu usw.). Dies bedeutet, dass im Rahmen der Zusammenarbeit immer Erwartungen „im Raum“ stehen und ihre Wirkung (Bindung, Frustration usw.) entfalten.

Werden von der Führungsseite Erwartungen kaum oder nur in sehr beschränktem Umfang geäußert, bilden sich Erwartungen auf Mitarbeiter- oder Teamseite von selbst aus (Lernen von Anderen) oder werden im Versuch-und-Irrtums (Bestrafungs)-Verfahren erarbeitet/erfahren. Meist stimmen die Erwartungen des Unternehmens, der Abteilung, des Teams oder der Führungskraft nicht mit den Erwartungen des Mitarbeiters überein, was alle Beteiligten letztlich frustriert.

#### **Beispiel für sich selbst bildende Erwartungen:**

*Ein berufserfahrener Mitarbeiter wird eingestellt. Im Rahmen der üblichen Vorgehensweise wird er im Unternehmen eingeführt. Er erhält einen Einarbeitungsplan und im Wochenrhythmus einen Gesprächstermin mit seiner Führungskraft. Im Rahmen seiner Einarbeitung wird er mit den üblichen Abläufen und den Kollegen vertraut. Er stellt zwar an der einen oder anderen Stelle fest, dass zwischen der Auffassung der Führungskraft und den Abläufen im Kreis der Kollegen Unterschiede sind, er führt dies jedoch auf seine noch unzureichende Betriebskenntnis zurück und spricht dies deshalb nicht an. Nachdem die Probezeit erfolgreich abgelaufen ist, beschränken sich die Kontakte zur Führungskraft auf betrieblich notwendige Gesprächssituationen (Auftragsklärung, Shopfloormeeting, usw.) sowie auf ein jährliches Mitarbeitergespräch. Mit seinen Kollegen ist er dagegen täglich in Kontakt und wird dadurch mit den „üblichen“ Regularien nahezu automatisch vertraut:*

- *Pausen sind „heilig“: Üblich ist, dass vor den Pausen persönliche Bedürfnisse erledigt werden, damit alle zusammensitzen können.*
- *Kurzpausen (Kaffee oder Zigarette) sind akzeptiert, nur wenn der Chef durch die Abteilung geht, sollte man nicht dabei auffallen.*

- Die Durchführung der Arbeitsaufgaben wird abgesprochen, so dass alle Kollegen mit ihren Aufgaben auch bei Problemen immer gut mitkommen.
- Das letzte Optimierungspotential wird nicht publik gemacht, da die Möglichkeit besteht, dass dann die Vorgaben nach oben korrigiert werden.
- Wenn es beim „Rüsten“ mal schnell gehen muss, hat es sich eingebürgert, die Sicherheitsschalter an den Sicherheitsabschränkungen kurz zu überbrücken, damit man langes Neuanfahren der Maschinen umgeht.
- Wenn man krankgeschrieben ist, bleibt man, so lange die Krankschreibung andauert, auch zu Hause.
- Ein Kurzkranktag pro Monat wird folgenlos akzeptiert.
- Wenn der Chef mal etwas „Neues“ ausprobieren will: Ruhe bewahren – er hat sowieso keine Zeit, sich nachhaltig darum zu kümmern.
- Mach bei Überstunden nicht sofort mit, lass dich überreden – damit wird dem Chef klar, dass er um dich werben muss.
- u.v.m.

Aus der Verinnerlichung dieser Regularien hat sich dann ein besonderes Vorkommnis ergeben: Nachdem der Mitarbeiter seinen Urlaub im Zusammenhang mit einigen Kurzkranktagen optimiert hatte und deshalb mit Kurzkranktagen vor und nach dem Urlaub auffällig wurde und er diesbezüglich ein Gespräch mit seinem Vorgesetzten hatte, hat er umgehend die direkte Kombination von Kurzkranktagen mit Urlaub unterlassen. Im Übrigen hat man sich im Gespräch darauf verständigt, dass alles in Ordnung sei und man bezogen auf die Auftragslage „jede Hand“ brauchen würde.

→ Danach hat sich zwar die Lage der Kurzkranktage verändert, nicht jedoch deren Anzahl.

So oder so ähnlich bilden sich mitarbeiter- und auch führungsbezogene Verhaltensweisen heraus, die im Laufe der Zeit als betrieblich üblich gelten und nachhaltig die Unternehmenskultur prägen. Dies ist kein Fehlverhalten, sondern Ausdruck einer zutiefst menschlichen Eigenschaft, dass Mitarbeiter durch die Macht der Gewohnheit immer wieder ihre „bewährten“ Verhaltensweisen anwenden.

### ***Lange praktizierte betriebliche Verhaltensweisen werden Bestandteil der DNA eines Unternehmens***

Eine Vielzahl von Studien belegt die Wirkung von sich selbst bildenden Erwartungen. Dort werden diese überpersönlichen Verhaltensmuster „systemisch“ genannt, weil sie u.a. dem System „Unternehmen“ zugehören – und zwar unabhängig von einzelnen Individuen. Es sind jene Selbstverständlichkeiten, die ungefragt übernommen werden, die „man“ halt macht, ohne darüber weiter nachzudenken. Dass diese unreflektierten Verhaltensmuster für Unternehmen und ihre Mitarbeiter auch eine Gefahr sein können, bleibt meist unentdeckt.

Im Rahmen der Absentismusforschung wird zum Beispiel aufgezeigt, dass neu eingestellte Mitarbeiter sehr schnell dieselben Absentismuszahlen aufweisen, die in ihrer „Gruppe“ üblich (= akzeptiert) sind<sup>1</sup>. Ebenso ist belegt, dass Führungskräfte beim Wechsel ihres Zuständigkeitsbereiches in der Regel ihre Krankenstände in ihren neuen Verantwortungsbereich übertragen/mitnehmen.

Unabhängig vom Thema (Arbeitssicherheit, Leistung, Absentismus usw.) bilden sich kollektiv akzeptierte Normen aus, die sich im Laufe der Zeit quasi in den Unternehmensgenen festsetzen.

**„Erwartungen“ sind daher auch akzeptierte Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften.**

### 3. Umgang mit Erwartungen

Werden Erwartungen von der Führungskraft zum Mitarbeiter kommuniziert und in der Folge weder der Handlungsrahmen geklärt noch deren Umsetzung wahrgenommen, entsteht häufig Frustration mit nachhaltigen Folgen für die weitere Zusammenarbeit.

#### **Beispiel für ungeklärten Handlungsrahmen und mangelnde Wahrnehmung:**

*Einem erfahrenen Mitarbeiter wird von seiner Führungskraft die Erwartung kommuniziert, dass die neu anlaufenden Produkte sehr hygieneempfindlich sind und deshalb die wöchentliche Arbeitsplatzreinigung nicht mehr ausreichend wäre. Bis zum Anlauf des Produktes soll er ein neues Reinigungskonzept einführen.*

*Der Mitarbeiter erarbeitet einen neuen Reinigungsablauf, stimmt sich dazu mit den Produktentwicklern ab, bindet die Kollegen mit ein und setzt das Konzept (weiterhin wöchentliche Reinigung, jedoch mit anderen Reinigungsmitteln und einigen wenigen geänderten Handhabungen an den Arbeitsplätzen) um – seine Führungskraft hat weder die Aktivitäten noch die Änderungen bemerkt.*

*Nach einem längeren Zeitraum ergibt sich an dem neuen Produkt ein Hygieneproblem. Die Führungskraft stellt fest, dass nur einmal pro Woche gereinigt und an einem Arbeitsplatz dies einmalig nicht durchgeführt wurde. Daraufhin wird der Mitarbeiter zur Führungskraft bestellt und damit konfrontiert, dass selbstverständlich ein Konzept erwartet wurde, dass man mit einer mehrmaligen Reinigung pro Woche dem Betriebsablauf zusätzliche Sicherheit eingebaut hätte.*

*→ Der Mitarbeiter ändert in der Folge seine Arbeitsweise derart, dass er neue Aufgaben unwillig übernimmt und diese nur mit ständigen Rückversicherungen beim Vorgesetzten durchführt.*

Es bleibt so eher dem Zufall überlassen in welcher Form der Mitarbeiter sein zukünftiges Handeln an persönlichen (prägenden) Erfolgs- oder Misserfolgserlebnissen ausrichtet. Dabei ist gerade die Wahrnehmung von besonderer Bedeutung:

**Verzicht auf Wahrnehmung nimmt den Mitarbeitern Teilhabe und Anerkennung**

---

<sup>1</sup> Lützen, I., & Sonntag, S. (in prep.): How newcomers adapt to organizational absence cultures: Using latent growth modeling to analyze absenteeism growth trajectories.

Treten die erhofften Wirkungen von geäußerten Erwartungen nicht ein **und** bleiben folgenlos, verliert die Führungskraft sehr schnell und nachhaltig ihre Akzeptanz („zahnloser Tiger“).

Der Mitarbeiter selbst erlebt konsequenzloses Führungsverhalten als Bestätigung (Erfolgserlebnis).

**Beispiel für mangelnde Konsequenz:**

*Ein erfahrener Mitarbeiter erhält von seiner Führungskraft die Erwartung, den neuen Mitarbeiter mit der Handhabung des Verwaltungssystems vertraut zu machen, sodass in der Folgeweche sein geplanter Urlaub nicht zu Problemen führt. Der Mitarbeiter hat aus seiner Sicht noch wichtige Arbeiten zu erledigen und kümmert sich nur eingeschränkt um den „Neuen“. In der Folgeweche wird offensichtlich, dass der neue Mitarbeiter völlig überfordert ist und die Führungskraft selbst einspringen muss. Nach der Urlaubsphase wird der erfahrene Mitarbeiter hoch motiviert benötigt, da einige Sonderaktivitäten noch geklärt werden müssen – ein Gespräch über die Urlaubsprobleme findet nicht statt.*

*→ Der Mitarbeiter sieht sich bestätigt und plant seine Arbeiten weiterhin nach eigener Priorität.*

Erwartungen sind EntschlieÙungen, die von den Beteiligten Aufmerksamkeit, Respekt und Verlässlichkeit erfordern. Zur Verlässlichkeit gehört zwingend, dass Verhalten mit Konsequenzen verbunden ist.

Das Führungsverhältnis wird insbesondere durch nicht eingehaltene EntschlieÙungen dauerhaft negativ belastet.

***Erwartungen sind EntschlieÙungen, die ohne Konsequenzen sinnlos sind.***

**4. Woher können Erwartungen kommen, wer kann und muss sie initiieren?**

Erwartungen sind nicht isolierte und singuläre Entscheidungen. Initiiert werden sie im Betriebsgeschehen prinzipiell von 3 Beteiligten:

- dem Unternehmen – mit meist mittel- und langfristigen Erwartungen,
- der Führungskraft – mit eher operativ (kurz-) und mittelfristigen Erwartungen,
- dem Team oder dem Mitarbeiter – mit eigenen Erwartungen,

die meist mit unterschiedlichen Beweggründen/Ansätzen aufeinandertreffen.



Abbildung 1: Das Delta zur Gewinnung von Erwartungen

Aus spürbaren Unterschieden (Deltas, Differenzen) zwischen Unternehmenszielen und den Zielen der Akteure – treffend auch als „Leidensdruck“ bekannt, können Erwartungen abgeleitet werden. Beispielsweise: Abläufe optimieren, Mängel beseitigen, neue Themen bearbeiten, weitermachen wie bisher, etc...

Je mehr es gelingt, diese Unterschiede in den Führungsprozessen als Entwicklung der Organisation und der daran beteiligten Mitarbeiter einzubauen, desto mehr kann mit Erwartungen gearbeitet werden. Dieser Prozess erfordert insbesondere von den Führungskräften Einfühlungsvermögen in die Situation des Mitarbeiters und seiner Bedürfnisse. Je mehr dies in gegenseitigem Respekt gelingt, desto mehr entsteht Vertrauen in die „berechtigten“ Erwartungen des jeweiligen Gegenübers.

Aber: Je drängender der Handlungsdruck, desto eher wird meist von „oben“ nach „unten“ mit Vorgaben, Anweisungen, Kontrolle und am Ende oft mit disziplinarischen Maßnahmen gearbeitet. Dabei können – oder werden mit Absicht – unterschiedliche Interes-

senlagen nicht ausreichend berücksichtigt. Hierfür gibt es in Einzelfällen gute Gründe, zum Beispiel bei Gefahren für die Sicherheit des Mitarbeiters oder der Kollegen. Wird jedoch auf Führungsseite überwiegend mit „Befehl und Gehorsam“ gearbeitet, werden Handlungen, die zielorientiert selbstständig stattfinden, von Seiten der Mitarbeiter auf Dauer eher unterbleiben.

Vor dem Hintergrund der üblichen betrieblichen Abläufe und des volatilen Umfeldes der Unternehmen lassen sich drei große allgemeine Handlungsfelder für Erwartungen identifizieren:

- **Defizite abbauen**
- **Optimierung durchführen**
- **neues Wissen umsetzen**

Dabei gilt ganz grundsätzlich: Auf Basis eines Ist-Zustandes wird ein neuer Soll-Zustand definiert. Die Differenz zwischen Ist und Soll ist das Delta, das es zu beseitigen gilt.

#### **Defizite abbauen:**

Defizite sind alles das, was offensichtlich Ärger bereitet, eine Störung oder ein Problem darstellt oder ein aufgetauchter Mangel ist, der z.B. durch Reklamation oder Kundenunzufriedenheit sichtbar wird.

Eine mögliche Hilfsfrage dazu lautet: „Was ärgert mich?“

Die Beseitigung eines solchen Defizits kann als Erwartung formuliert werden – siehe Anlage 1: „Arten der Verschwendung“.

Wichtig zu beachten ist, dass diese Defizite nicht nur *einmalige* Vorkommnisse oder *unbedeutende* Störungen sind, die durch eine einmalige Entscheidung oder Aktivität behoben werden können. Dann handelt sich nämlich nicht um eine Erwartung, sondern um eine Anweisung.

#### *Beispiel:*

*Eine Gitterbox steht in einem Gang und versperrt den Weg für Fußgänger.*

*1. Das ist ein einmaliges Ärgernis. Die Anweisung: „Bitte die Gitterbox im Lager an den richtigen Platz stellen“, löst das Problem, der Fußweg ist wieder frei. → Anweisung.*

*2. Die Gitterbox steht immer wieder auf dem Fußweg. Es handelt sich um ein grundsätzliches Problem nach dem Motto: Hinter jedem Problem oder Fehler versteckt sich ein ungeklärter Prozess. → Erwartung.*

*Die Erwartung könnte dann z.B. lauten: „Bitte analysiere die Lagermöglichkeiten und entwickle ein Konzept für Gitterboxenstellplätze.“*

#### **Optimierungen durchführen:**

Standardprozesse zu erledigen ist typisch für die Tätigkeit, für die Grundentgelt bezahlt wird. Sie funktionieren, erzeugen Produkte und Leistungen in der gewünschten Qualität und sind weitgehend sicher. Es stellt sich jedoch immer die Frage: „Was könnte besser laufen?“

Es ist nicht einfach, bestehende Prozesse von außen so zu ändern, dass es Verbesserungen werden. Daher scheint es plausibel, auch diejenigen Menschen dafür einzusetzen und sie zu beteiligen, die mit diesen Tätigkeiten jeden Tag zu tun haben. Das sind die Mitarbeiter, die im Rahmen ihrer Aufgabenbeschreibung dort handeln. Sie bilden spezifische Kompetenzen aus, die arbeitsplatz- bzw. produkt- oder prozessbezogen sind.

**Anmerkung:**

*Tendenziell finden es Menschen gut, wenn sie Verantwortung übernehmen können, solange dies in ihrem Kompetenzraum stattfindet. Ebenso sichert eine Beteiligung der Betroffenen die Akzeptanz der Veränderung. Dabei sind die Randbedingungen der Aufgaben (Handlungsspielraum, zeitlicher Rahmen,...) und die Fähigkeiten der Menschen zu berücksichtigen.*

Dabei gilt es jedoch, die für die Mitarbeiter zutreffenden Optimierungen zu finden und sicherzustellen, dass diese nicht durch einmalige Anweisungen (siehe Defizite) erreicht werden können – siehe Anlage 2: „Die 5-W-Fragen.“

**Neues Wissen umsetzen:**

Bedingt durch die technologische Entwicklung – z.B. Digitalisierung/Industrie 4.0 – ist es zunehmend erforderlich, sich mit Veränderungen und Neuerung in allen Bereichen eines Unternehmens und an allen Arbeitsstellen auseinander zu setzen. Wer die neuen Kompetenzen schnell erwirbt, ist für das Unternehmen wertvoll, denn er kann zügig bei den neuen Prozessen, Maßnahmen oder Maschinen eingesetzt werden. Eine mögliche Hilfsfrage dazu lautet: „Mit welchen Themen müssen wir uns auseinandersetzen?“

**Anmerkung:**

*Die Lernbereitschaft einer Organisation und der darin tätigen Menschen ist letztlich der Garant für die Bewältigung der Anforderungen der Zukunft. Dabei geht es nicht um das theoretische Wissen, sondern um das für die Organisation umsetz- oder nutzbare Wissen für Produkte oder Prozesse.*

Primär haben Organisationen und deren Führungskräfte die Aufgabe, herauszufinden, welche Mitarbeiter zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten brauchen, um ihre Arbeit bzw. die Weiterentwicklung der Organisation positiv zu beeinflussen.

Als Erwartungen sind „Defizite“, „Optimierungen“ oder „neues Wissen umsetzen“ nur dann sinnvoll einsetzbar, wenn Sie gerade nicht durch eine einmalige Entscheidung oder Aktivität behoben oder erfüllt werden können.

## **5. Initiieren von Erwartungen**

Erwartungen werden, wie bereits erwähnt, prinzipiell von drei betrieblichen Ebenen initiiert:

- das Unternehmen mit meist mittel- und langfristigen Erwartungen, die zum Teil auch von außen angeregt oder gefordert werden
- den Führungsebenen mit eher operativ (kurz-) und mittelfristigen Erwartungen
- den Teams oder den Mitarbeitern mit eigenen Erwartungen, die sich meist direkt aus der alltäglichen Arbeit ableiten.

Es ist Aufgabe der Führung als Mittler zwischen Unternehmen und Team/Mitarbeiter, die diversen Erwartungen für einen angestrebten Zeitraum so zu konsolidieren und in Folge zu formulieren, dass eine positive Weiterentwicklung/Verbesserung ermöglicht wird.

Es ist in diesem Kontext zwar möglich, dass sich zwischen der übertragenen Arbeitsaufgabe (Stellen- oder Aufgabenbeschreibung) und den formulierten Erwartungen eine weitgehende Übereinstimmung ergibt. Dies ist jedoch nicht primärer Zweck der Erwartungen (z.B. sind verhaltensbezogene Erwartungen i.d.R. nicht Bestandteil von Arbeitsaufgabenbeschreibungen).

Die Unerreichbarkeit von Erwartungen ist für einen vertrauensvollen Führungsprozess nicht produktiv, da auf sowohl auf Führungs- wie auf Mitarbeiterseite Demotivation und Ärger über eine nicht auflösbare Differenz (Rechtfertigungen, Schuldzuweisungen, etc.) entsteht. Es bietet sich an, in kleinen Schritten und stetigem Nachsteuern der Erwartungen für alle Seiten die „richtige Dosis“ zu finden.

***Unterfordern und zeitnahes Nachsteuern ist besser als Übersteuern und nachträgliches Rechtfertigen!***

## **6. Leitfragen zum Formulieren von Erwartungen**

Erfahrungsgemäß haben Führungskräfte beim erstmaligen Formulieren von Erwartungen ihre Probleme. Das liegt nicht am fehlenden guten Willen, sondern an der Perspektive, wie Arbeit und Prozesse betrachtet werden. In der Regel (und unter operativem Druck) wird gerne vergessen, dass sich hinter Fehlern ungeklärte Prozesse verstecken (siehe Anlage 2: „Die 5-W-Fragen“).

Ein nicht zu unterschätzendes Faktum ist auch die meist wenig vorhandene Fehlertoleranz über alle Ebenen einer Organisation. Wer sieht schon gerne die eigenen Fehler als Erwartungen formuliert. Dabei sind entdeckte Fehler und Probleme ein wichtiges Indiz, um Verbesserungen in Gang zu setzen. Doch Fehlerrückmeldung erfordert Vertrauen.

***Erwartungen formulieren ist Arbeit – Führungsarbeit***

Führungskräfte, die anfangen, mit Erwartungen zu arbeiten, brauchen Unterstützung. Dazu können die aufgeführten Leitfragen beitragen. Sie sind beispielhaft, nicht abschließend, und sollten auf konkrete Sachverhalte und Arbeitssituationen angepasst werden:

### **Defizite erkennen**

- a. Welcher laufend auftretende Mangel sollte reduziert werden?
- b. Welcher wiederkehrende Fehler ist zu minimieren?
- c. Welche immer auftretenden Störungen sind zu beseitigen?
- d. Welche latent vorhandenen Probleme sind abzubauen?
- e. Welche Erwartungen waren in der Vergangenheit schwierig?
- f. Welche Situationen waren für den Bereich ungünstig oder nachteilig?
- g. Für welche Anforderungen von außen haben wir noch keine Lösung?
- h. Welche Standardprozesse laufen nicht stabil bzw. müssen immer wieder nachkorrigiert werden?

### **Optimierungen angehen**

- a. Was muss im anstehenden Zeitraum verbessert werden?
- b. Was muss nachhaltig auf dem derzeitigen Stand gehalten werden?
- c. Was muss zukünftig abgewickelt bzw. reduziert werden?
- d. Welche Risiken sind zukünftig zu minimieren?
- e. Welche Kostenentwicklung kann verbessert werden
- f. Welche Kommunikation könnte besser und reibungsloser laufen?
- g. Welche Abläufe lassen sich vereinfachen, verschlanken?
- h. Welchen Ressourcenverbrauch kann man reduzieren?
- i. Welche organisatorischen Änderungen würden unsere Abläufe und Prozesse verbessern?
- j. Für welche Situationen müssen wir uns „rüsten“? Was kommt zukünftig auf uns zu?
- k. Auf welche regulatorischen (gesetzliche, normative, etc. ) Veränderungen müssen wir reagieren?

### **Neues Wissen erarbeiten**

- a. Welche Technologien müssen erarbeitet werden?
- b. Welche Maschinen, Softwareprogramme oder Verfahren sollen beherrscht werden?
- c. Welche Standards müssen neu erstellt werden?
- d. Welches Wissen muss erhalten bleiben, dokumentiert werden und zugänglich sein?
- e. Welche Fähigkeiten müssen erworben oder ausgebaut werden, damit kommende Aufgaben bewältigt werden können?

Hilfreich kann auch eine unternehmensbezogene Formulierungshilfe sein, welche die aus Unternehmens- und Führungssicht zentralen Themen enthält.

Damit hat auch die Unternehmensleitung die Möglichkeit, für einen Zeitraum Schwerpunkte zu setzen, um das Unternehmen auszurichten und zielorientiert weiterzuentwickeln. Auf diese Weise könnte man alle Mitarbeiter in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen daran beteiligen, Unternehmensentscheidungen mit zu realisieren.

Eine Anregung hierzu findet sich in Anlage 3: „Hilfe zur Formulierung von Erwartungen“.

## 7. Erwartungen offen formulieren

Da Erwartungen zukunftsorientiert sind und die Zukunft bekanntlich Ungewissheit in sich trägt, sind Formulierungen als konkrete Vorgabe mit harten (inhalt- und zeitlichen) Grenzen nicht sinnvoll. Zudem engen Sie Optionen und unternehmerische Wahrnehmung ein. Für denkende, selbstorganisierende Menschen wirken Sie wie „Scheuklappen“.

Deshalb sollten offene Erwartungen formuliert werden, die den handelnden Mitarbeitern einen Spielraum eröffnen, um eigene Weg zu finden, aus Fehlern zu lernen und überhaupt kreativ an Lösungen zu arbeiten.

### *Erwartungen sollen Spielräume bieten*

Offene Erwartungen verzichten auf vorab festgelegte Zukunftswerte. Stattdessen setzen sie auf vergleichende (relative) Betrachtungen, die die jeweiligen Umfeldbedingungen mit einbeziehen.

- Verbesserung um xx % in Bezug zu ...
- Abbau um xx% gemessen am ...
- ...

Wichtiges Merkmal einer formulierten Erwartung muss stets sein, dass sie ein Handeln auszulösen vermag, welches auch dann erhalten bleibt, wenn Störeinflüsse Korrekturen verlangen.

Je nach Erwartung und möglicher Umwelteinflüsse (Ressourcen, kritische Situationen ...) kann die Formulierung von „Meldegrenzen“ im Sinne eines Frühwarnsystems sinnvoll sein.

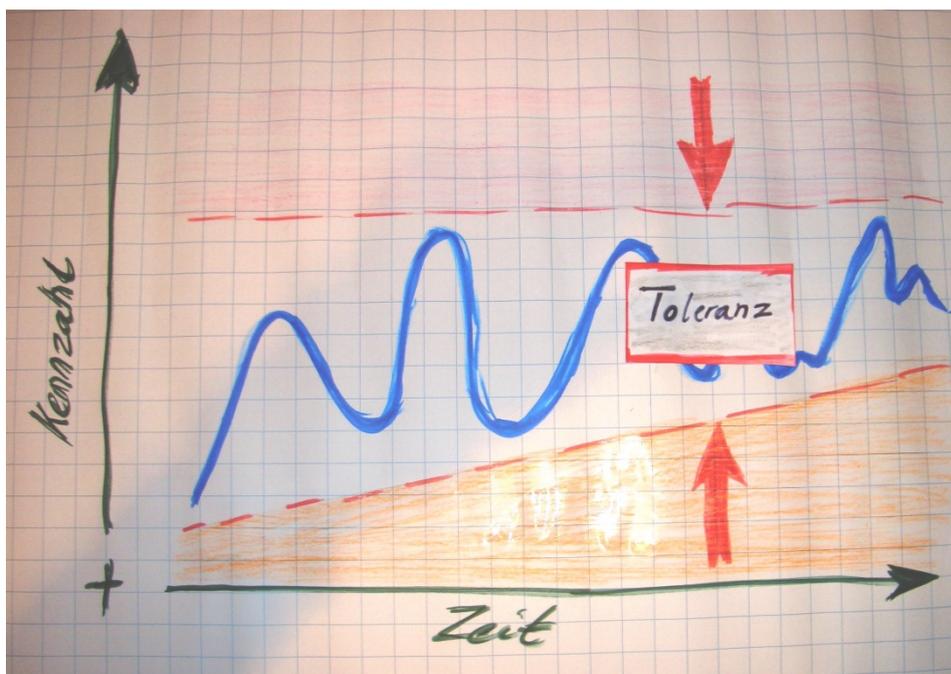


Abbildung 2: Toleranzbereiche sind Freiheitsgrade zum Ausfüllen von Erwartungen

Ziel der formulierten Erwartung soll also sein, den Mitarbeitern eine Aufforderung mitzugeben, dass sie den Weg zur Erfüllung der Erwartung auch dann gehen können/sollen wenn die Unsicherheiten zunehmen. Erwartungen setzen auf das Bekommen, Wahrnehmen und Ausfüllen von „Freiheitsgraden“. Dies setzt voraus, dass diese gegenseitig abgestimmt und von Vertrauen geprägt sind.

Formulierte Erwartungen sind zu dokumentieren. Dies ist insbesondere von Bedeutung, wenn Meldegrenzen oder Freiheitsgrade (z.B. notwendige Zusammenarbeit mit „Anderen“ ohne Rücksprache einzuleiten) genutzt werden.

Eine Anregung hierzu gibt es in Anlage 4: „Formular *Erwartungen formulieren*.“

## **8. Erwartungen kommunizieren = in einen „Verstehens“-Dialog treten**

Idealerweise kann über die Erwartungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter Konsens (Konsens bedeutet die übereinstimmende Meinung von Personen zu einer bestimmten Frage ohne verdeckten oder offenen Widerspruch) erzielt werden. Dies ist jedoch in vielen Führungssituationen nicht möglich oder zweckmäßig.

Mindestens ist jedoch sicherzustellen, dass der Mitarbeiter oder das Team die Erwartungen verstanden hat, um im Wirkungsbereich auch in der gewünschten Art und Weise tätig zu werden.

***Mitarbeiter tun nicht das, was man ihnen sagt, sondern das, was sie denken, was von ihnen erwartet wird.***

Um die immer vorhandenen Interpretationsspielräume der Kommunikation zu reduzieren, ist es zweckmäßig, diese immer zu hinterfragen.

Nachfolgende Fragestellungen sind hierfür beispielhaft:

1. Versteht der Mitarbeiter / das Team, was die Erwartung (Problem / Verbesserung / ...) ist? Woran stelle ich dies fest?
2. Sind alle für den Mitarbeiter / das Team notwendigen Informationen bzw. Informationsmöglichkeiten, Umfeldbedingungen, Freiheitsgrade geklärt und erläutert?
3. Ist dem Mitarbeiter / Team bekannt, warum die Erwartung in der gewählten Form für das Unternehmen sinnvoll ist?
4. Sind den Mitarbeitern / dem Team die Meldegrenzen bekannt?
5. Sind die Erwartungen gegenüber dem Mitarbeiter / Team „fair“?
6. Hat die Führungskraft dem Mitarbeiter / dem Team die Möglichkeit eingeräumt, die Erwartungen mit ihren eigenen Interessen abzugleichen?
7. Welche Vorteile entstehen den Mitarbeitern / dem Team, wenn die Erwartungen erfüllt werden?

## 9. Erwartungen – individuell oder kollektiv?

Erwartungen können sowohl direkt an einzelne Mitarbeiter als auch an Gruppen von Mitarbeitern gerichtet werden. Welche der beiden Formen wann zum Einsatz gebracht wird, hängt von einer Vielzahl an Vorüberlegungen und Rahmenbedingungen ab, von denen hier einige genannt werden sollen.

In den meisten betrieblichen Situationen können beide Formen sinnvoll sein. Je mehr das Ergebnis, der Erfolg von der Kooperation mehrerer Akteure abhängt, desto mehr bietet es sich an, auch Erwartungen an das entsprechende Kollektiv (Team, Gruppe) zu adressieren. Wir können davon ausgehen, dass das Bewusstsein für Prozesse und Leistungszusammenhänge im Allgemeinen zunimmt und daher auch das Verständnis für Erwartungen an Kollektive wächst.

Etablierte Instrumente der Kollektivsteuerung wie etwa Shop-Floor-Management sind geeignet, um Erwartungen an bestehende oder sich temporär bildende Arbeitsgruppen zu adressieren.

Dies wird auf den ersten Blick als einfacher empfunden, da die Formulierung von allgemeinen Erwartungen meist leichter erscheint – man überlässt die Bereitschaft zum gemeinsamen Gelingen dann den gruppeninternen Prozessen, die – ganz im Sinne des Delegationsgedankens – auch die wichtige Aufgabe der Ausformulierung der konkreten Arbeitsinhalte und deren individueller Zuteilung übernehmen müssen.

Gerade hierin liegt jedoch ein nicht zu vernachlässigendes Potenzial an Konfliktmöglichkeiten. Während Konsens mit allgemein formulierten Erwartungen noch relativ leicht herzustellen ist, kann beispielsweise nur noch eingeschränkt zuverlässig überprüft werden, ob und in wieweit Konsens im Detail vorliegt oder beispielsweise Konflikte oder Ausgrenzungen von einzelnen Mitarbeitern als Folgeerscheinung der gruppeninternen (inoffiziellen) Auftragsklärung auftreten.

Es wird seit langem immer wieder beobachtet, dass Kollektivarbeit nicht zwingend zu besseren Leistungen führt und auch häufig das Potenzial zur Demotivation hat – Wissenschaftler haben hier den Begriff des „soziales Faulenzen“ geprägt. (siehe Anlage-5: „Teamarbeit sinnvoll?“)

Aus der Motivationsforschung ist zudem belegt, dass eine Person sich nur dann besonders anstrengt, wenn das persönlich erzielte Ergebnis für sie auch einen besonderen Wert hat.

Das Konzept der „Selbstwirksamkeit“<sup>2</sup> – der subjektiven Überzeugung einer Person, ein bestimmtes Verhalten erfolgreich ausführen zu können – liefert gute Erklärungsmodelle für diese Zusammenhänge. Selbstwirksamkeitserfahrungen im Kontext der Arbeitsleistung finden auf mehreren Ebenen statt. Wesentlich ist die individuelle Ebene, Erfolg wird demnach zuerst der eigenen Leistung zugeschrieben.

Damit es gelingt, Selbstwirksamkeit auf der kollektiven Ebene als Teamleistung zu erfahren, ist neben funktionierenden Interaktionen innerhalb des Teams auch die Interaktion mit anderen Hierarchieebenen erforderlich. Hier kommt insbesondere der direkten Führungsebene eine enorm wichtige Rolle zu.

---

<sup>2</sup> Bandura, A. (1977a). Self-efficacy, towards an unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215

Für die Praxis heißt das unter anderem, dass Erwartungen – auch in explizit teamorientierten Arbeitssystemen – nicht ausschließlich an ein Kollektiv, sondern ausgewogen und differenziert auch individuell adressiert werden sollten – unter Würdigung der einzelnen Kompetenzen und des erwarteten Beitrags zur Gesamtleistung.<sup>3</sup>

***Kollektivleistung ist immer das Ergebnis von Individualleistungen***

## II. Erwartungen bewerten und bezahlen

Kaum ein anderes Thema ist seit Jahrzehnten mehr im Fokus des Entgeltes für Leistung als die Leistungsbeurteilung. Mit einem Durchdringungsgrad von mehr als 70% in den Unternehmen – unabhängig von Branche und Größe – liegt ein Verfahren vor, dem grundsätzlich die Bewertung des Erfüllungsgrades von Erwartungen, bezogen auf konkrete Beurteilungsmerkmale, innewohnt.

Beurteilen: Die (ungeliebte) Siegerin im Wettbewerb der Methoden. „Beurteilen“ ist die in der M+E-Industrie eindeutig vorherrschende Methode der Leistungsentgeltfindung.<sup>4</sup>

In Tarifverträgen ist neben den grundsätzlichen Rahmenbedingungen in der Regel auch der formale Umgang mit der Methode vorgegeben.

Dies betrifft sowohl Beurteilungsmerkmale, Aufgabenbezug, Zeitpunkte, Abwicklung und Konfliktlösungsmechanismen. So liegt der Schluss nahe, dass hier eine allseits bewährte Vorgehensweise vorliegt. Die Realität ist in der überwiegenden Anzahl der Unternehmen nach den Erfahrungen der Autoren aber eine andere: Weniger als 5% der Unternehmen bezeichnen die Anwendung der Leistungsbeurteilung als tragfähig – finden in den Regularien jedoch keinen Ansatz zur sinnvollen Durchführung. Andererseits wollen Sie auf eine Differenzierung nach Leistung nicht verzichten.

So werden mangels eines sinnvollen Ersatzes nicht funktionierende Beurteilungssysteme mit eingeschränktem Nutzen weiter betrieben.

***Ohne Leistungsbeurteilung wollen wir nicht – aber mit Leistungsbeurteilung sind wir auch nicht zufrieden.***

---

<sup>3</sup> Trippel, C. (2012): Selbstwirksamkeit von selbststeuernden Teams und ihren unmittelbaren Vorgesetzten: Zusammenhänge mit Konflikten, Zusammenarbeit, Führung und Leistung (Dissertationsschrift)

<sup>4</sup> Bahn Müller, Reinhard (2018): Quo vadis Leistungsentlohnung: Empirische Befunde und Thesen

## 1. Das „bewährte“ Beurteilen

Am Beispiel der tariflich gut beschriebenen Beurteilungsmethode des ERA-TV, Baden-Württemberg wird im Folgenden die Problemlage aus systemischer Sicht dargestellt:

Zunächst fällt auf, dass die Tarifvertragsparteien sich neben den Regularien zur Methode auch Gedanken zur Reichweite des Verfahrens gemacht haben. Grundsätzlich sind alle Leistungsmerkmale zulässig, die für Unternehmen typisch sind, ausgenommen sind nur die eigene Krankheit und/oder der Unternehmenserfolg.

In Anlage 3 des ERA-TV gibt es eine Auflistung möglicher Leistungsmerkmale, die zur Ermittlung von Leistungsergebnissen möglich sind und die damit den Inhalt von Erwartungen wiedergeben. Dass diese Liste nicht vollständig ist, sondern nur Anregungen geben soll für die Formulierung von Erwartungen, wird deutlich durch das „z.B.“ signalisiert.

**Anlage 3: Leistungsmerkmale zur Ermittlung des Leistungsergebnisses**

Die Auswahl der Leistungsmerkmale erfolgt aus folgenden Merkmalsgruppen:

- A. prozessbezogen:  
z.B. Stückzeit, Maschinennutzungsgrad, Durchlaufzeiten, Auftragsbearbeitungszeiten, Projektlaufzeit, Menge, Ausbringung
- B. kundenbezogen:  
z.B. Kundenreklamation, Kundenzufriedenheit, Kundenkontakte, Reduzierung Nacharbeit
- C. produktbezogen:  
z.B. Problemlösung, Ideenentwicklung, Produktinnovation, Fertigungsgerechtigkeit, Ergonomie
- D. mitarbeiterbezogen:  
z.B. Zusammenarbeit, Kommunikation, Führungsverhalten, Personalentwicklung, Fluktuationsrate, Arbeitsweise, Initiative, Einsatz, Umgang mit Ressourcen, Arbeitssorgfalt, Sauberkeit in der Arbeitsumgebung, Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen
- E. finanzbezogen:  
z.B. Vertriebsspanne, Gemeinkosten, Bestände, Forderungsrückstände, Ressourcenverbrauch

Die Leistungsmerkmale eigene Krankheit und/oder Unternehmenserfolg sind nicht zulässig.

Abbildung 3: Leistungsmerkmale im ERA-TV

Um den Unternehmen die Gestaltung eines eigenen Systems zu erleichtern, wurde ein konkretes System als mögliche Lösung im Tarifvertrag mit bereitgestellt.

Im Rahmen der betrieblichen Diskussionen hat sich das tariflich vorgeschlagene, analytisch aufgebaute System dann in der überwiegenden Anzahl der Unternehmen etabliert:

**Anlage 4: Tarifliches Verfahren zur Leistungsbeurteilung**

**Beurteilung des Leistungsergebnisses**  
 Von \_\_\_\_\_  
 durch \_\_\_\_\_

Beschäftigte/r, Abteilung \_\_\_\_\_ Personalnummer \_\_\_\_\_ Entgeltgruppe \_\_\_\_\_  
 Vorgesetzte/r / Abteilung \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_

Die Leistungsbeurteilungsmerkmale 1-5 gelten grundsätzlich für jede/n Beschäftigten (maximale Gesamtpunktzahl 28), Merkmal 6 nur für Mitarbeiter/in mit Führungsverantwortung (maximale Gesamtpunktzahl 32) zu bewerten. Bei der Beurteilung sind die Merkmale entsprechend der Arbeitsaufgabe anzuwenden. Die beispielhaft aufgeführten Kriterien sind nicht abschließend.

	Merkmale	Beurteilungsstufe				
		A	B	C	D	E
		Das Leistungsergebnis entspricht dem Ausgangsniveau der Arbeitsaufgabe.	Das Leistungsergebnis entspricht im allgemeinen den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis entspricht in vollem Umfang den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis liegt über den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis liegt weit über den Erwartungen.
1	<b>Effizienz</b> z.B. wirksame Arbeitsausführung; termingerechte Arbeitsergebnisse; rationelle Durchführung	0	2	4	6	8
2	<b>Qualität</b> z.B. sorgfältige Durchführung von Aufgaben; Häufigkeit von Fehlern, Mängeln; Einhaltung von Zusagen, Absprachen; Ideenvielfalt	0	2	4	6	8
3	<b>Flexibilität</b> z.B. Erledigung wechselnder Aufgaben; Bewältigung veränderter Arbeitsbedingungen	0	1	2	3	4
4	<b>Verantwortliches Handeln</b> z.B. Zielorientierung; Umgang mit Ressourcen; Selbstständigkeit; Übernahme von Verantwortung; Sauberkeit in der Arbeitsumgebung; Förderung von Arbeits- und Gesundheitsschutz	0	1	2	3	4
5	<b>Kooperation</b> z.B. Zusammenarbeit bei gemeinsamer Erledigung von Arbeitsaufgaben; Zusammenarbeit mit anderen Stellen/Bereichen innerhalb der Arbeitsaufgabe; Weitergabe von Erfahrungen und Informationen zur Aufgabenerfüllung	0	1	2	3	4
6	<b>Führungsverhalten</b> z.B. Delegation; Integration; Motivation; Personalentwicklung; Informationsverhalten	0	1	2	3	4
<b>Gesamtpunktzahl</b>						
<b>Leistungsentgelt [%] = Gesamtpunktzahl / maximale Punktzahl) x 30' =</b>						

Kenntrnsnahme \_\_\_\_\_ Datum, Unterschrift Beschäftigte/r \_\_\_\_\_ Datum, Unterschrift Vorgesetzte/r \_\_\_\_\_

Dieser Prozentsatz gilt, wenn das Leistungsentgelt ausschließlich mit diesem Verfahren ermittelt wird.

Abbildung 4: Verfahren zur Leistungsbeurteilung im ERA-TV

Aus der dargestellten Abbildung 4 des ERA-TV wird deutlich, dass die Erfüllung von Erwartungen gekoppelt ist, an:

- die Arbeitsaufgabe,
- vorgegebene 5 Merkmale (ohne Führung),
- ein 5-stufiges Beurteilen der Erfüllung der Erwartungen,
- und einem Leistungsprozentbereich, der von 0 bis 30% in Bezug zum Grundentgelt reicht.

Die dem Verfahren zugrunde liegende analytische Vorgehensweise und der damit verbundene Kommunikationsaufwand wurde zwischenzeitlich durch entsprechende BAG-Rechtsprechung, siehe Anlage-6: „BAG-Urteil Leistungsentgelt-Beurteilen“, konkretisiert – Auszüge:

- *derjenige, der einen Wert unterhalb oder oberhalb der tariflichen Normalleistung von 15% behauptet, trägt die Beweislast*
- *Durch die Auswahl von Kriterien und deren rechtzeitige Mitteilung soll dem Arbeitnehmer verdeutlicht werden ... und auf welche Art und Weise – höheres Leistungsentgelt erzielen ...*

Aus den aufgeführten Regularien ergibt sich für Führungskräfte ein umfassender Handlungsrahmen, welcher in seiner Ausprägung – da i.d.R. durch Betriebsvereinbarungen fixiert – nicht angepasst wird / werden kann.

Aus der Beschreibung der Arbeitsaufgabe müssen so Kriterien im Rahmen der vorgegebenen 5 Merkmale erarbeitet werden, ebenso wie mögliche Erwartungsausprägungen.

Hieraus wird überdeutlich, dass eine klassische Beurteilung der Erwartungserfüllung für eine Vielzahl von Merkmalen, wie in vielen Beurteilungssystemen vorgesehen, i.d.R. von den Führungskräften vor dem Hintergrund eines akzeptablen inhaltlichen Anspruchs oft nicht oder nur ansatzweise geleistet werden kann. Die zu bearbeitenden Merkmale und Kriterien sind zudem nicht immer deckungsgleich mit den Schwerpunkten, die sich aus der Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeiter ergeben.

Bei dem sich so ergebenden Aufwand sind Führungsspanne und Kommunikationszeit noch nicht berücksichtigt.

Dieser kaum zu leistende Aufwand für Führungskräfte und die dadurch eingeschränkten Möglichkeiten, sinnvoll zu argumentieren, steht dem Interesse der Mitarbeiter an der (positiven) Entgeltwirkung durch die Leistungsbeurteilung gegenüber.

So kommt es regelmäßig zu einem „festfrieren“ der Systeme und Frustration auf allen Seiten.

***Beurteilen, wie es heute gelebt wird, erzeugt viel Aufwand und viel Frust.***

## **2. Ein einfacher Ansatz**

Aus der Vielzahl der Merkmale wird an sich schon deutlich, dass es i.d.R. immer nur um die für einen überschaubaren Zeitraum prägenden Merkmale gehen kann, die dann konkretisiert werden können. Diese sind nicht vorbestimmt und orientieren sich an der Weiterentwicklung des Mitarbeiters und/oder des Teams. Dabei ist auch die Fixierung auf den Arbeitsaufgabenbezug nicht zweckmäßig, da eher vergangenheits- und zudem nicht verhaltensorientiert.

Es ist eine Fokussierung auf diejenigen wenigen Schwerpunkte sinnvoll, die die Führungskraft im Rahmen ihrer Verantwortung (Sicherheit, Ergebnis,...) und Mitarbeiterorientierung (Vertrauen, Kompetenzen,...) zu entwickeln hat bzw. die hierzu auch einen Bezug haben.

Ein sogenanntes summarisches Beurteilungsverfahren, welches in seiner inhaltlichen Bearbeitung offen für die Schwerpunkte der Führungskräfte ist, ist daher eher geeignet, siehe nachfolgende Darstellung:

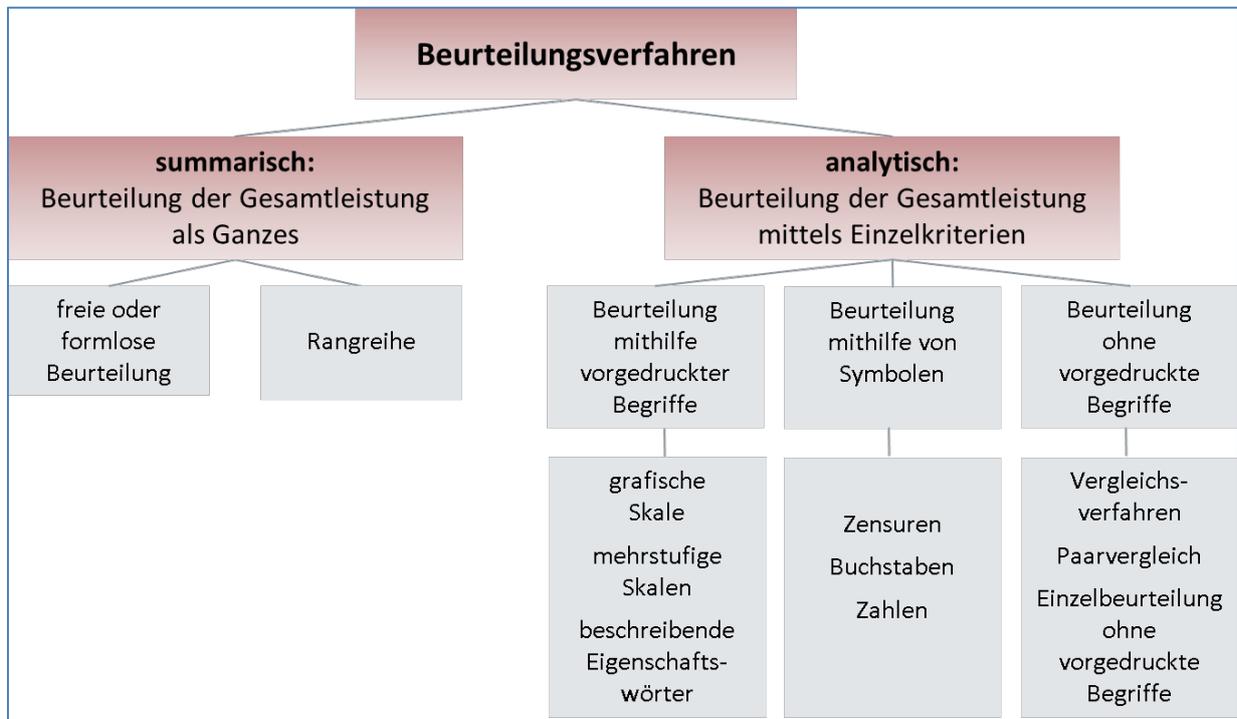


Abbildung 5: Verfahren der Leistungsbeurteilung (nach Zander und Knebel 1993, S.25)

Erst im Rahmen einer „summarischen Beurteilung“ in Form einer „formlosen Beurteilung“ ergibt sich für Führungskräfte der notwendige Freiheitsgrad zur Anwendung von Erwartungen.

In seiner Durchführung empfiehlt es sich, die Führungskräfte mit einem definierten Prozess zu begleiten. Dieser erstreckt sich von der Unterstützung bei der Formulierung von Erwartungen bis hin zur Kommunikation derselben an Mitarbeiter oder Teams.

Insbesondere die notwendige Kommunikation zwischen Führungs- und Mitarbeiterebene wird im Alltag durch operative Aktivitäten (Lieferdruck, Prozessschwierigkeiten u.v.m.) überlagert, weshalb es von besondere Bedeutung ist, diesen in einem kontrollierbaren Prozess zu begleiten.

### 3. Erwartungen bewerten

Wie dargestellt ist der Fokus nicht mehr auf einzelne Leistungsmerkmale gerichtet, sondern beim Umgang der Mitarbeiter oder des Teams mit den für einen Zeitraum an sie adressierten Erwartungen.

Gesamtheitlich wird unter Berücksichtigung der Umfeldbedingungen dabei am Ende eines Betrachtungszeitraumes bewertet, in wieweit die Erwartungen als *nicht erfüllt*, *erfüllt* oder *übererfüllt* gelten können.

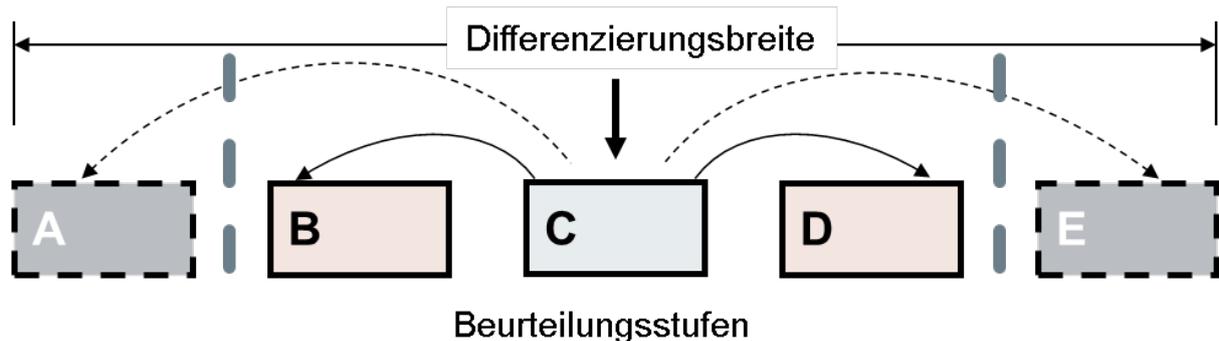


Abbildung 6: Beurteilung in engen Grenzen

- **Stufe B:** Erwartungen wurden noch nicht in ausreichendem Ausmaß erreicht
- **Stufe C:** Erwartungen wurden erreicht/erfüllt
- **Stufe D:** Erwartungen wurden (positiv) übererfüllt

Der Beurteilungsmaßstab ergibt sich aus der Beurteilungsstufe C.

Diese Stufe ist der „Ankerwert“, den die Führungskraft in Form seiner formulierten Erwartungen definiert.

Die Stufe C beantwortet also Fragestellungen, wie:

- „Was muss erfüllt sein?“
- „Was erwarte ich?“
- „Woran kann ich es beobachten?“
- „Entspricht der Einsatz/Engagement“ meinen Erwartungen?“

Die Stufe D fragt danach:

- „Was wurde regelmäßig zusätzlich erreicht?“
- „Was konnte ich häufig nicht erwarten?“

Die Stufen B fragt danach:

- „Welche Einschränkungen bzw. Defizite führen zu einer niedrigeren Beurteilung?“
- „Welche Erwartungen wurden nicht erfüllt?“

Die im Rahmen einer Leistungsverteilung vorkommenden „äußeren“ Ränder einer Beurteilung (Stufen A und E) sind mit Absicht an dieser Stelle nicht aufgeführt, da diese be-

sondere Behandlung im Rahmen des Führungs- und des Mitarbeiterentwicklungsprozesses benötigen.

Die Stufe **A** ist z.B. typisch für neue Mitarbeiter, Problemfälle etc., also in der Regel Konstellationen, denen nicht adäquat mit Erwartungen begegnet werden kann. Anders ausgedrückt: hier liegt ein Abstand zur „normalen“ Erwartungserfüllung in einer Ausprägung vor, die besondere Maßnahmen erfordert.

Die Stufe **E** ist der Gegenpol zu Stufe **A**. Hier erfüllen die Mitarbeiter nicht nur die an Sie gestellten Erwartungen und überraschen die Führungskraft regelmäßig mit unerwartet positiven Ergebnissen, sondern sind beständig in einer Form aktiv, die eine nachhaltige Unterforderung sichtbar macht. So werden beispielsweise von ihnen Sachverhalte oder Probleme beständig angegangen und gelöst, noch bevor diese als Erwartungen definiert sind.

Ähnlich wie bei Stufe **A**, sind auch hier wiederum besondere Maßnahmen angezeigt.

Die Stufen **A** und **E** sind also zwar im Rahmen der Bewertung des Erfüllungsgrads der Erwartungen als Systembestandteile relevant, als „Exoten“ bedürfen sie aber einer anderen Art von Behandlung.

Bei der Bewertung der Erwartung ist nicht allein zu berücksichtigen, ob sich diese im Zeitablauf dann auch eingestellt haben. Vielmehr ist auch das Engagement, das „Finden“ und „Beschreiten“ des Weges zu bewerten. So kann beispielsweise die Stufe **C** auch dann bewertet werden, wenn sich – etwa durch begrenzende Umfeldbedingungen - die Erwartungen nicht einstellen konnten, sich aber offensichtlich die Auseinandersetzung mit den Erwartungen in der gewünschten Form gezeigt hat.

Diese Vorgehensweise erfüllt die Voraussetzungen zur Differenzierung und ist durch die Verwendung eines relativ schmalen Bandes von nur 3 Beurteilungsstufen einfach handhabbar.

**Anmerkung:**

*Die Führungskraft beurteilt nicht das Ergebnis, sondern die Arbeit an der Erwartung. Kreatives Vorgehen schließt Scheitern, Sackgassen und Umwege mit ein, weil niemand den Lösungsweg kennt. Wenn das Scheitern als Teil eines Erkenntniswegs verstanden wird, werden Mitarbeiter mutiger und dadurch kreativer. Angst macht blind – auch Angst vor Bestrafungen oder abfälligen Kommentaren der Führungskraft.*

*Mitarbeiter die nicht blind für das eigene Handeln sind, wissen selbst meist genau, wie sie mit den Erwartungen umgegangen sind. Hat dann die Führungskraft regelmäßig das Vorgehen der Mitarbeiter wahrgenommen, angesprochen und (formlos) dokumentiert, sollten Unstimmigkeiten bezüglich des Erfüllungsgrades der Erwartungen nahezu ausgeschlossen sein.*

#### 4. Geldwirkung von Erwartungen

Ziel des Arbeitens mit Erwartung ist nicht Belohnen oder Bestrafen, sondern im Rahmen des Führungsprozesses Verhaltensänderungen und letztlich Erfolg herbeizuführen. Dass Geld hierbei zwar ein wichtiger, aber eher zweitrangiger Faktor ist und mehr der Hygiene dient, wird zwar durch zahlreiche Untersuchungen und Veröffentlichungen regelmäßig belegt – der Glaube an Motivation oder Bestrafung mittels Geld hält sich jedoch hartnäckig. Motivationsexperten haben dies seit langem erkannt: „Bezahlen Sie ihre Leute gut und fair – und dann tun sie alles, damit sie das Geld vergessen.“<sup>5</sup>

Selbst für das Management ist nachgewiesen, dass mehr Geld (also höherer Bonus) nicht wirklich funktioniert: „Generell ist nur ein schwacher Zusammenhang zwischen Managervergütung und Unternehmenserfolg festzustellen“. „Die gängige Vorstellung, die Einführung von pay for performance würde die Produktivität und die Gewinne erhöhen, erweist sich als verfehlt.“<sup>6</sup> Unstrittig ist jedoch auch, dass sich bei einem entsprechend wirksamen Geldbetrag andere Verhaltensweisen ergeben:

- Erzielen eines hohen/höheren Entgelts wird wichtiger als Team oder Unternehmen
- Gespräche werden durch persönliche Gewinne oder Verluste dominiert
- Konfliktpotential steigt mit möglicher Entgelt Differenz
- Neid belastet Kollektiv und Führungsarbeit

Zielführend ist eine ausreichende Differenzierung bei überschaubarem Einfluss auf das Grundentgelt.

***These: Je mehr die Geldwirkung nicht über die Bewertung der Erwartung stattfindet, desto mehr gewinnt die inhaltliche Diskussion an Bedeutung.***

Letztlich ist es gerade diese Diskussion, die durch den Führungsprozess angestrebt wird.

***Kommunikation geht vor Entgeltwirkung***

---

<sup>5</sup> Sprenger Reinhard (2010, 19. Auflage): *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*

<sup>6</sup> Frey/Osterloh (2002), *Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*

## 5. Warum Erwartungen keine Zielvereinbarungen oder Kennzahlensysteme sind

Das Wesen der Erwartung ist, dass von der Führung – abgeleitet aus Differenzen – ein Aktivitätenrahmen so erläutert wird, dass sich das Handeln der Mitarbeiter hieran ausrichtet. Dabei ist es wesentlich im Führungsprozess, dass das „Beschreiten des Wegs“ in Richtung auf ein Ziel erfolgt. Primär sind die richtigen Handlungen im Fokus und erst nachrangig das Ergebnis.

### Erwartungen ↔ Zielvereinbarungen

Der Eindruck, dass Erwartungen identisch mit Zielvereinbarungen sind, ist hinsichtlich der Zielstellung auf den ersten Blick naheliegend. Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal ist jedoch, dass es sich bei Erwartungen nicht um gegenseitig akzeptierte Absprachen (= Vereinbarungen) handelt, sondern um einseitig von der Führung formulierte Zielkorridore.

*Erwartungen sind keine Vereinbarungen und keine Ziele.*

### Erwartungen ↔ Kennzahlensysteme

Kennzahlen sind in ihrer Funktion als „Kompass“ zum Erkennen und Steuern von betrieblichen Vorgängen unverzichtbar. In neuerer Zeit hat sich bei Kennzahlen auch deren Handlungsorientierung bezogen auf die betroffenen Mitarbeiter durchgesetzt. In diesen sogenannten „Shopfloorsystemen“ werden Kennzahlen ausschließlich zur Visualisierung und Unterstützung des Erreichens vorbestimmter Ziele und einem (meist täglich) abgestimmten Handeln verwendet.

Solche Systeme sind durch deren konkrete Einbindung in betriebliche Vorgänge und der hohen Handlungsorientierung geradezu ideal, um hieraus „offene“ Erwartungen (Ziele) abzuleiten.

Kennzahlensysteme mit Entlohnungswirkung verbinden jedoch immer bestimmte Kennzahlengrößen mit der Entlohnung einer damit (scheinbar) verbundenen Leistung. Gerade hierin liegt der Unterscheid zu Erwartungen. Hierbei sind Kennzahlen vielmehr Indikatoren für den richtigen Weg, es bleibt der Führung überlassen, wie das Beschreiten des Weges beurteilt wird.

#### *Beispiel 1:*

*Die Effizienzorientierung eines Produktionsbereiches wurde regelmäßig anhand von Wertschöpfungskenngrößen besprochen. Dabei wurden auch Werte festgelegt, die man unbedingt erreichen sollte. Obwohl die Mitarbeiter offenkundig alles „in ihrer Macht“ liegende getan hatten, wurden die Zielwerte verfehlt. Die Erwartungen der Führung wurden trotzdem übererfüllt, weil deutlich wurde, dass sich die Mitarbeiter neue Problemlösungswege erarbeitet hatten, die für die Zukunft für das Unternehmen weitaus bedeutender werden als die angestrebten Kennzahlenziele.*

*Kennzahlen können Indikatoren für Erwartungen sein.*

### III. Abschlussüberlegung

Die konsequente Nutzung des Führens mit Erwartungen obliegt der Unternehmensführung. Sie muss dieses System wollen, seine Anwendung fordern, wirksam unterstützen und ein zweckdienliches Controlling zur Sicherung der Nachhaltigkeit etablieren. Und natürlich selbst vorleben, was schwer genug ist. Aber die Wirksamkeit von Vorbildern ist bei Kindern genauso erwiesen wie bei Erwachsenen.

„Führen mit Erwartungen“ ist im Kern ein umfassendes Kommunikationsprogramm, das das ganze Unternehmen einschließt. Wer die dadurch entstehende Offenheit und Transparenz nicht will, wird damit Probleme haben. Oder positiv gesprochen: Wenn es die Unternehmensführung richtig findet, dass Probleme gesehen und Fehler bearbeitet werden, dass Führungskräfte sich abstimmen, nach Leitlinien oder strategischen Vorgaben fragen, dass Mitarbeiter auf allen Ebenen – ernst genommen und in Lösungsfindungen einbezogen werden, dann schaffen diese Unternehmen eine gemeinsame Basis für eine zukünftig Unternehmensentwicklung.

„Führen mit Erwartungen“ geht davon aus, dass jeder Mitarbeiter auf seinem Platz ganz spezifische Kompetenzen entwickelt, die über dieses Vorgehen genutzt werden. Zugleich wird die Führungskraft in ihrer Rolle als Führung bestärkt und unterstützt. Aus diesem Grund ist Führen mit Erwartungen direktiv-kooperativ zugleich.

„Führen mit Erwartungen erfordert Mut, Entschlossenheit und Bereitschaft zur Selbstkritik – große Tugenden und alles andere als selbstverständlich.

*Man muss etwas Neues machen, um etwas Neues zu sehen*

## Anlage-1: Arten der Verschwendung



Anlage-2: Die 5-W-Fragen

**SÜDWESTMETALL**      Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland

**Fünf Mal „Warum“ fragen**

	Problemebene	Gegenmaßnahme
Warum?	Unter einer Maschine befindet sich Öl.	Öl aufwischen.
Warum?	Weil die Maschine eine Leckage hat.	Maschine reparieren.
Warum?	Weil die Dichtung abgenutzt ist.	Dichtung austauschen.
Warum?	Weil minderwertige Dichtungen eingekauft wurden.	Dichtungsspezifikationen ändern.
Warum?	Weil die minderwertigen Dichtungen einen günstigen Preis hatten.	Einkaufspolitik ändern.
Warum?	Weil der verantwortliche Einkäufer anhand von kurzfristigen Einsparungen beurteilt wird.	Beurteilungskriterien der Einkäufer ändern.

„Feuer löschen“

Einzig wirksame Maßnahme

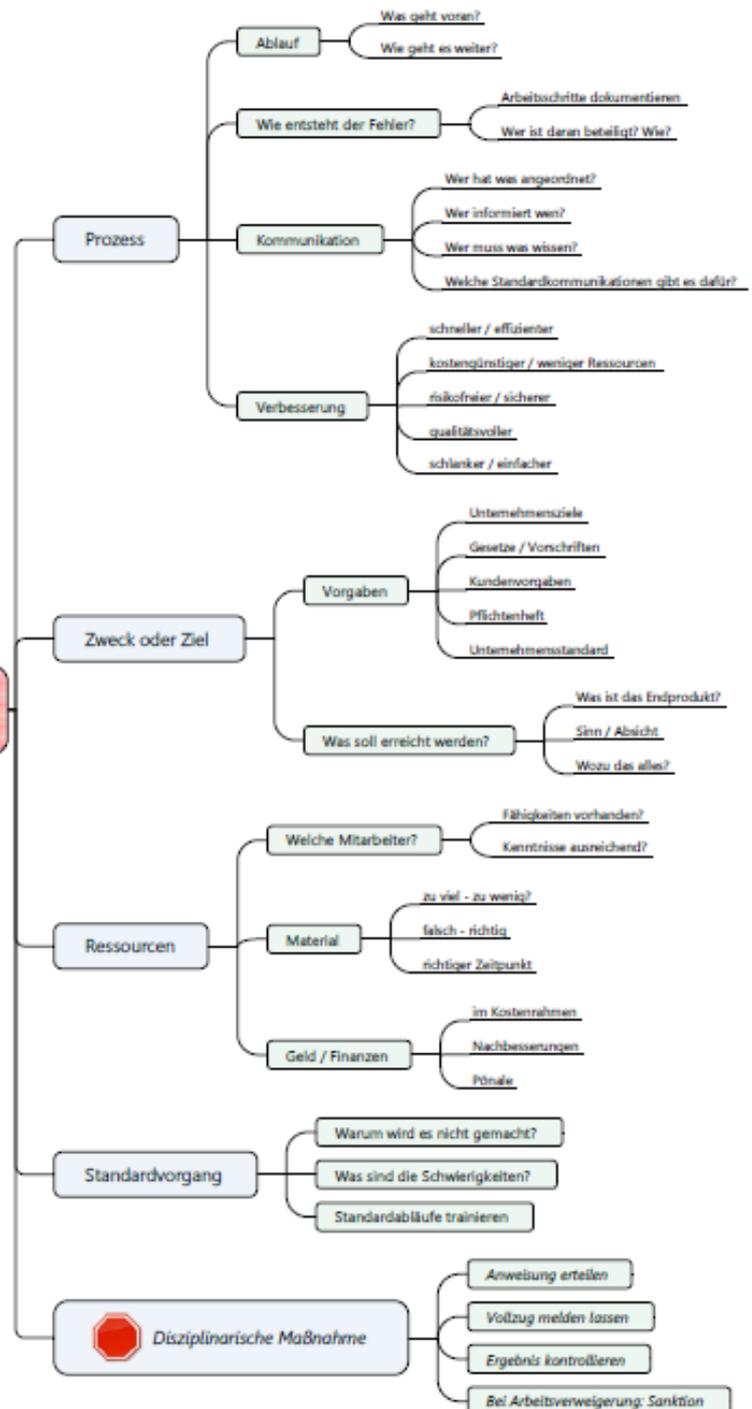
### Anlage-3: Hilfe zur Formulierung von Erwartungen

## Das Delta entdecken Ist -> Soll

Was ärgert mich?  
Was könnte besser laufen?



- Konkrete Maßnahme definieren**, z.B.:
- Analyse erstellen
  - Checkliste
  - Ablauf festlegen
  - Maßnahmenkatalog
  - Standard definieren



## Anlage-4: Formular\_Erwartungen formulieren

### Erwartungen formulieren

Welchen <b>Prozess verbessern</b> ? Welchen <b>Mangel</b> beseitigen? Welchen Fehler verhindern? Was soll weitergeführt werden?	<b>Erwartung konkret beschreiben</b>   Relatives Ausmaß aufzeigen.	<b>Freiheitsgrad</b> Z.B.: Mit wem zusammenarbeiten?	<b>Rückmeldung</b> Welche Meldegrenzen sind sinnvoll?	Für welchen Mitarbeiter? Für welches Team

## Anlage-5: Teamarbeit sinnvoll?

# Ist Teamarbeit wirklich so sinnvoll?

**Erkenntnis** | Sozialpsychologe erbringt 1974 Beweis: In der Gruppe strengen Menschen sich weniger an

Wer sich nicht als »teamfähig« beschreibt, hat auf dem Arbeitsmarkt kaum noch Chancen. Dabei zeigen Studien, dass Teamarbeit in vielen Fällen unproduktiv – und Mitarbeiter unglücklich macht.

■ Von Harald Czycholl

**Würzburg.** »Teamfähig« muss er sein, der erfolgreiche Kandidat, damit er sich auch nahtlos in das »dynamische Team« einfügt – so oder so ähnlich steht es in so ziemlich jeder Stellenanzeige. Der Team-Begriff ist zum Modewort in der Arbeitswelt avanciert – dabei zeigen wissenschaftliche Untersuchungen: Wer in Gruppen zusammenarbeitet, ist oft nicht so produktiv wie gedacht. Tatsächlich passiert oft ein umgekehrter Effekt: Gruppenarbeit kann Mitarbeiter demotivieren und sie faul und weniger leistungsbereit machen.

**Motivation oder Koordination – wo liegt denn nun das Problem?**

Das zeigt schon der Ringelmann-Effekt aus dem Jahr 1882: Damals untersuchte der französische Agraringenieur Maximilian Ringelmann die Effizienz der Arbeit von Pferden, Ochsen, Maschinen und eben auch Menschen. Bei Versuchen zum Ziehen von Lasten fand er heraus, dass die Leistung von Männern in Gruppen kleiner ist als die Summe der Leistungen, die jeder für sich alleine erbringen würde. Allein zogen die Männer ein Gewicht von 85 Kilogramm – in der Gruppe entfielen auf jeden einzelnen aber nur 65 Kilogramm. Die Teamarbeit kostete fast ein Viertel der Leistungsfähigkeit.

Lange Zeit war jedoch unklar, ob es wirklich ein Motivationsverlust war, der die Leistung des Teams gegenüber der der Einzelpersonen schmälerte, oder vielleicht einfach Koordinationsprobleme: Schließlich muss man beim Ziehen an einem Seil die perfekte Position erst einmal finden, in der alle Kräfte gebündelt werden und nicht gegeneinander wirken. Das würde auch für die Teamarbeit im Unternehmen gelten: So können beim gemeinsamen Arbeiten an einem Projekt durchaus Reibungsverluste entstehen, wenn die Aufgabenverteilung unklar ist. Um die Ursache des Leis-



Wer in Gruppen zusammenarbeitet, ist oft nicht so produktiv wie gedacht. Foto: Fotolia/© swettcrisis

tungsabfalls zu ergründen, wiederholte der amerikanische Sozialpsychologe Harry Ingham 1974 das Tauziehexperiment – mit einer kleinen Änderung: Die Probanden zogen nämlich mit verbundenen Augen an dem Seil.

Ihnen wurde einmal gesagt, sie würden in der Gruppe ziehen und einmal, dass sie alleine ziehen würden. In Wirklichkeit zogen sie aber beide Male allein. Das Ergebnis war trotzdem das gleiche: Die Probanden, die glaubten, es ginge um Teamwork, zogen schwächer.

Damit war der Beweis erbracht: Menschen strengen sich weniger an, wenn ihre

Leistung Teil einer Gruppenarbeit ist, als wenn sie allein arbeiten. Psychologen haben hierfür den Begriff des »sozialen Faulenzens« geprägt. »Soziales Faulenzen tritt vor allem bei Routineaufgaben auf«, sagt Christian Setzwein, Geschäftsführer des auf Projekt- und Interimmanagement spezialisierten Unternehmens Setzwein IT Management.

»Bei schwierigen Aufgaben steigt die Leistung des Einzelnen aber eher, weil er sich durch die Gruppe geschützt und entlastet fühlt.« Besonders stark tritt das Phänomen auf, wenn die Teilleistung des Einzelnen nicht oder nur teilweise sichtbar ist. Im Umkehr-

schluss bedeutet das: »Eine Person strengt sich dann in einer Gruppe besonders an, wenn das persönlich erzielte Ergebnis für sie einen besonderen Wert hat«, so Setzwein.

Diese Erkenntnisse lassen sich nutzen – durch gute Führung: »Diese sollte den Teammitgliedern zyklisch klar machen, welche Verantwortung sie für das Gesamtergebnis tragen«, erklärt Setzwein. Außerdem sollten individuelle Beiträge gewürdigt werden, wenn sie eine besondere Kreativleistung oder schwierige Aufgaben betreffen.

Der Einzelne zähle auch im Team, sagt Götz Müller von der Unternehmensberatung

Geemco. Der Experte empfiehlt Teamleitern deshalb, mit individuellen Zielvereinbarungen zu arbeiten: »Neben den Teamzielen sollten auch individuelle Ziele gesetzt werden, diese wiederum unter der Maßgabe, dass keine Konkurrenz und gegenseitige Behinderung entsteht«, so Müller. In Teams, in denen die jeweiligen Einzeldisziplinen nur von einer Person besetzt werden, lasse sich das besonders gut verwirklichen.

Doch gerade das Hervorheben der individuellen Beiträge ist heute in vielen Unternehmen verpönt – schließlich zählt der Teamerfolg. Wer in solchen Firmen arbeitet, hat die Qual der Wahl: Entweder man schiebt eine ruhige Kugel. Oder man besteht auf eine Aufgabe im Team, deren Erledigung sich irgendwie messen lässt. Das erhält die Motivation. In jedem Fall sollten Chefs aber mindestens zweimal darüber nachdenken, bevor sie in Aktionismus verfallen und wieder eine neue Arbeitsgruppe ins Leben rufen.

### INFO

#### Teamarbeit

##### ■ So finden alle Gehör

Damit nicht nur die Alphatiere reden, sondern alle mit ihren Ideen Gehör finden, sollte die Gruppe einen Koordinator haben. Dieser sollte: den Auftraggeber/Chef gut kennen, die Fähigkeit besitzen, bereits zu Beginn die Projektaufgaben nach Know-how zu verteilen und nicht nach Hierarchien, das Zeitmanagement im Auge behalten und danach schauen, dass jeder die Aufgaben erledigt, die für ihn vorgesehen sind.

##### ■ Virtuelle Teams

In global agierenden Konzernen gehört es zum Alltag, dass Mitarbeiter an verschiedenen Standorten gemeinsam an einem Projekt arbeiten. Sie treffen sich nur selten persönlich und kommunizieren vor allem via E-Mail, Telefon und Videokonferenzen. In solchen virtuellen Teams die Motivation der einzelnen Mitglieder zu erhalten, ist für Führungskräfte eine große Herausforderung. »Die Teamleiter müssen den Teammitgliedern die Ziele klarmachen und ihnen ausreichend Feedback geben«, betont Wirtschaftspsychologin Julia Hoch. Zudem sei ein gutes Verhältnis zwischen den Teammitgliedern und dem Leiter wichtig.

## Anlage-6: BAG-Urteil zum Leistungsentgelt-Beurteilen

<b>Gericht:</b>	BAG 10. Senat	<b>Quelle:</b>	
<b>Entscheidungsdatum:</b>	18.06.2014	<b>Normen:</b>	§ 315 BGB, § 319 BGB, § 1 TVG
<b>Aktenzeichen:</b>	10 AZR 699/13		
<b>Dokumenttyp:</b>	Urteil		

### Leistungsentgelt (ERA-TV) - Beurteilung

#### Leitsatz

Bei der Überprüfung der Richtigkeit einer Beurteilung zur Ermittlung des Leistungsentgelts nach dem ERA-TV besteht ein System der abgestuften Darlegungs- und Beweislast. Derjenige, der einen Wert unterhalb oder oberhalb der tariflichen Normalleistung von 15 % behauptet, trägt dafür jeweils die Beweislast. (Rn.40) (Rn.43)

#### Orientierungssatz

1. Die Merkmalen der Anlage 4 zu § 17 des Entgeltrahmen-Tarifvertrags für Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg vom 16. September 2003 (ERA-TV) sind allgemein gehalten und weder auf den einzelnen Arbeitsplatz noch auf die Tätigkeit des einzelnen Arbeitnehmers bezogen. Sie gelten einheitlich für sämtliche vom Tarifvertrag in dessen Geltungsbereich erfasste Arbeitsplätze und Tätigkeiten in der Metallindustrie. Eine auf den einzelnen Arbeitnehmer und dessen Tätigkeit bezogene Präzisierung der Leistungsmerkmale einschließlich deren Gewichtung überlässt der Tarifvertrag den Betriebsparteien. (Rn.18)
2. Durch die Auswahl von Kriterien und deren rechtzeitige vorherige Mitteilung soll dem Arbeitnehmer verdeutlicht werden, was dem Arbeitgeber bei der Erbringung der konkreten Arbeitsleistung besonders wichtig ist und auf welche Art und Weise der Arbeitnehmer damit ein höheres Leistungsentgelt erzielen kann oder wann er mit einer Kürzung rechnen muss. Die Betriebsparteien verfolgen damit erkennbar das Ziel, eine personengenaue und sachgerechte Beurteilung iSv. § 17.5 ERA-TV zu erreichen. (Rn.21)
3. Bestimmt eine Regelung in einer Betriebsvereinbarung, dass der Arbeitgeber bzw. der jeweilige Vorgesetzte vor der Beurteilung die Kriterien aus einem Kriterienkatalog auszuwählen und diese Kriterien dem Arbeitnehmer rechtzeitig vor der Beurteilung schriftlich mitzuteilen hat, schließt dies nicht aus, dass im Einzelfall ausnahmsweise alle beispielhaft aufgeführten Kriterien eines oder mehrerer Merkmale anwendbar sein können. Regelmäßig setzt aber solch eine Regelung eine Auswahl aus den lediglich beispielhaft genannten Kriterien durch den Arbeitgeber bzw. den Vorgesetzten voraus. (Rn.28)
4. § 17.2.6 ERA-TV bestimmt, dass das Leistungsentgelt entsprechend der jeweiligen Beurteilung neu festzulegen und von dem der Beurteilung folgenden Entgeltabrechnungszeitraum an zu zahlen ist. Die Änderung eines einmal festgelegten Leistungsentgelts setzt daher - abgesehen von bloßen Fehlerkorrekturen - voraus, dass eine wirksame Neubeurteilung erfolgt ist. Solange es an einer solchen fehlt, ist deshalb das bisherige Leistungsentgelt fortzuzahlen. (Rn.34)

#### Fundstellen

BAGE 00, 00

#### weitere Fundstellen

BB 2014, 2292 (red. Leitsatz)

EzA-SD 2014, Nr 19, 14-15 (red. Leitsatz)

EBE/BAG Beilage 2014, Ls 80/14 (Leitsatz)