

Zielvereinbarung -> Wo steht ein MA, wo will (soll) er hin

Abb. 1: Unternehmerische Zielorientierungen

Betriebswirtschaftlich-orientierte Ziele ■ Deckungsbetrag ■ Betriebsergebnis ■ Rendite ■ Kosten ■ Budget ■ Mengenziele	Vertriebs-orientierte Ziele ■ Marktanteile ■ Auftragsvolumen ■ Angestrebter Marktpreis ■ Angestrebter Umsatz ■ Joint Ventures ■ Globalisierung	Kunden-orientierte Ziele ■ Reklamation ■ Kundenzufriedenheit ■ Kundenbedürfnisse ■ Termintreue bezogen auch auf interne Kunden!
Produktivitäts-orientierte Ziele ■ Kapazitätssteuerung ■ Personalplanung u. -einsatz ■ Maschinenlaufzeiten ■ Fertigungszeiten ■ Technologieeinsatz	Beschaffungs-orientierte Ziele ■ Lieferantenauswahl ■ Lieferbereitschaft ■ Kapitalbindung ■ Qualitätssicherung ■ Materialkosten	Projekt-orientierte Ziele ■ TQM ■ Prozessorganisation ■ Führungskultur ■ Lean-Management ■ Kooperation mit Kunden
Team-orientierte Ziele ■ Teambildung und -entwicklung ■ Gruppenarbeit ■ KVP ■ Geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit	Mitarbeiter-orientierte Ziele ■ Qualifikationsstruktur ■ Fluktuation ■ Krankenstand ■ Ausbildungsplätze ■ Personalentwicklung	Produkt-orientierte Ziele ■ Produktdifferenzierung ■ Produktlebenszyklus ■ Produktinnovation ■ Produktstrategie/-politik ■ Variantenvielfalt

Arten der Beurteilung ->

- Freie
- Gebundene
- Teilweise gebunde

Achtung!
Mitbestimmung des Betriebsrates

Formvordruck:

Note/Punkte	1	2	3	4	5	6
Beurteilungskriterium 1						
Beurteilungskriterium 2						
Beurteilungskriterium 3						
Optional						
Beurteilungskriterium 1						
Beurteilungskriterium 2						
Beurteilungskriterium 3						

Stärken

Schwächen

Unterschrift MA

Unterschrift Vorgesetzter

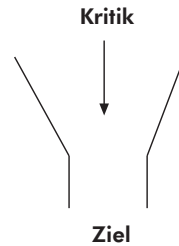
Bewertungskriterien sollten dem **MA** vorher bekannt gegeben werden und **einfach verständlich** sein.

Anerkennung / Lob:

- Für überdurchschnittliche Leistung, die nicht ohne weiteres von einem MA zu erwarten war.
- Möglichst vor der Gruppe, da so die Anerkennung gefördert wird. Evtl. eifern andere MA dem gelobten nach...
- Geschenke nicht über 20 Euro; geldwerter Vorteil/ Steuer...

Kritik:

- Sofort
- Nennen, was falsch gemacht wurde
- Beschreiben, welche Gefühle entstanden sind
- Sagen sie dem MA, das Sie ihn schätzen
- Nicht nachtragend sein
- Fehler beweisen

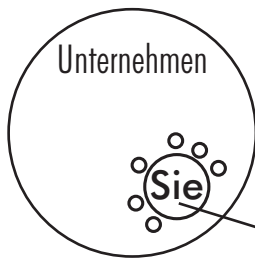


- 1. Stufe**
- MA löst Problem selber
- 2. Stufe**
- MA + Vorgesetzte lösen Problem gemeinsam
- 3. Stufe**
- Vorgesetzte macht Vorgabe

Protokoll nicht vergessen!!!

Personalentwicklung:

- Festlegen der notwendigen Maßnahmen (Soll - Ist vergleich)
- Seminarinhalte festlegen
- Entwicklungsschritte u. A.:
 - Assistenten tätigkeit
 - Stellvertretung
 - Sonderaufgaben
 - Projektarbeit
 - Job rotation
 - Andere, eigene Einrichtungen



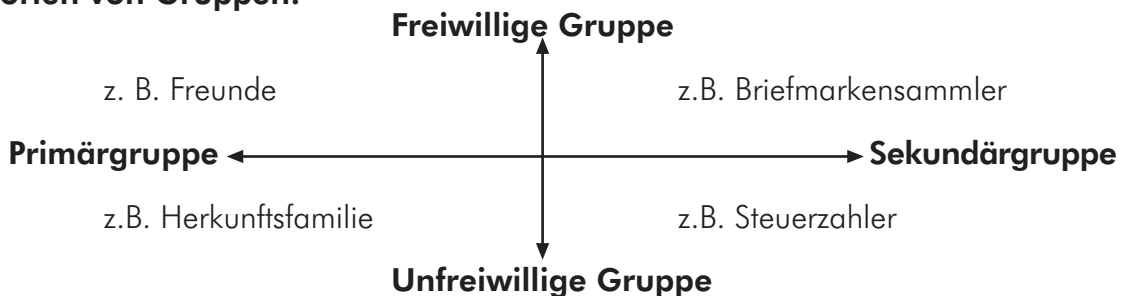
Gelerntes kann man versuchen selber im **Unternehmen** in seinem **Bereich** als **"Keimzelle"** umzusetzen. Evt. übernehmen andere die neue Vorgehensweise

Betriebliches Vorschlagswesen:

- TQM -> **T**otal **Q**uality **M**anagement
- KVM -> **K**ontinuierlicher **v**erbesserungs **P**rozess

Mehrere Köpfe haben **mehr Ideen als einer**. Kann nur positiv für's Unternehmen sein.

Kategorien von Gruppen:



- 2** Menschen -> **Partnerschaft**
- 3** Menschen + X -> **Gruppe**

Gruppe -> **Jeder** verfolgt sein **eigenes Ziel**
Team -> **Arbeitet zusammen** um ein Ziel zu erreichen

4 Typen von Menschen:

- Extrovertiert (möglichst nur einer in der Gruppe)
- Aufgabenorientiert (z. B. Buchhalter)
- Menschenorientiert (z. B. Streatworker)
- Introvertiert (in sich gekehrt)

Generelle Aufgaben der Führungskräfte bei der Bildung einer Gruppe:

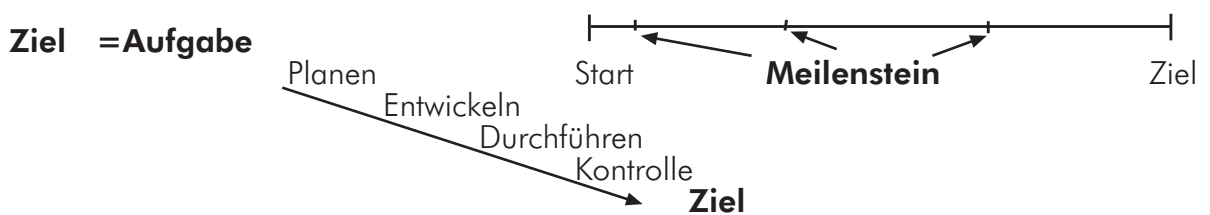
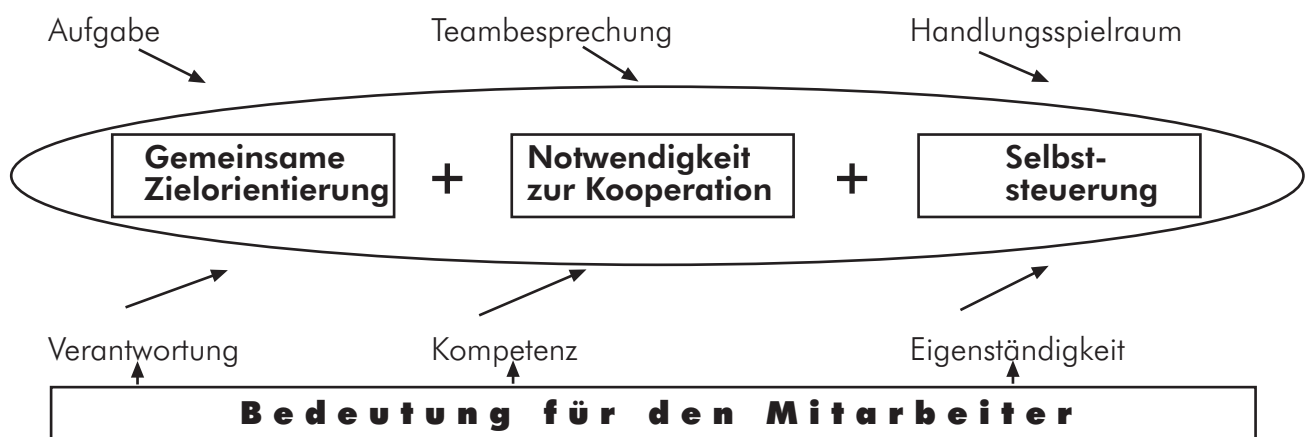
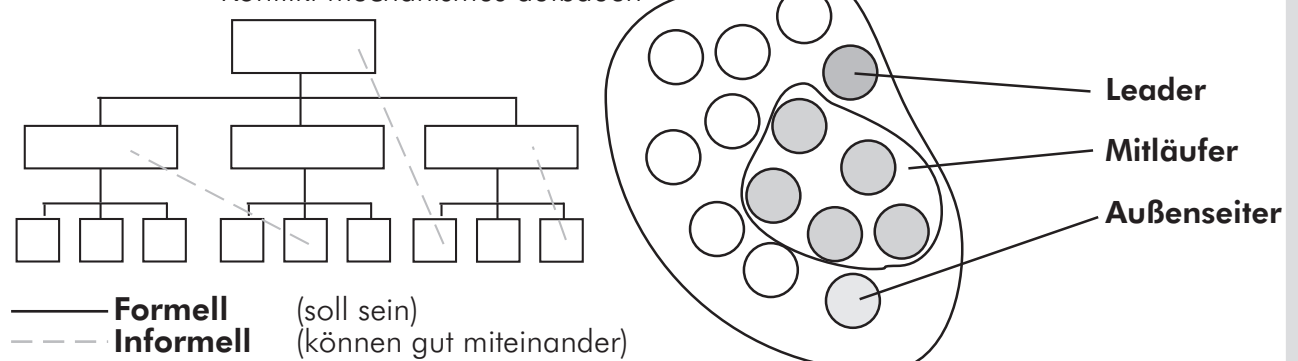
- Interessen der Gruppenmitglieder kennen
- Geschlecht
- Bildung
- Einstellung der Gruppenmitglieder
- Alter
- Einstellung zur Teamarbeit

Unter **diesen** und anderen **Kriterien** sollte ein **Team zusammengestellt** werden.

Unternehmen muß Voraussetzungen schaffen:

- Geeigneter Umgang mit der Arbeitssituation
- Optimale Gruppenstärke
- Geeignete kommunikationssysteme
- Gruppen Aktivität koordinieren
- Geeigneten Mitteleinsatz gewährleisten
- Gruppen nach außen repräsentieren
- Konflikt mechanismus aufbauen

Gruppe sollte nicht größer als 7 - 8 Personen sein



Wer kein Ziel hat, hat keine Aufgaben
Wer keine Aufgaben hat, hat kein Ziel