

# DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des Grades eines Magisters  
der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
der wirtschaftspädagogischen Studienrichtung

über das Thema

**Personalentwicklung der  
Flughafen Graz Betriebs GmbH**  
„Maßnahmen und Evaluierung der betrieblichen Weiterbildung“

eingereicht bei:

O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Dieter Mandl  
Institut für Wirtschaftspädagogik  
Karl-Franzens-Universität Graz

eingereicht von:

Bernd Liebenwein  
Am Wald 2, 8072 Fernitz

Graz, im Dezember 2008

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Datum: 28.11.2008

Unterschrift: .....  
(Bernd Liebenwein)

## Danksagung

Ich danke Herrn Mag. Gerhard Widmann, Direktor der Flughafen Graz Betriebs GmbH für die Möglichkeit, eine praxisorientierte Diplomarbeit verfassen zu können.

Ich danke Frau Prokuristin Christine Johs, Geschäftsbereichsleiterin Management Services und meiner Unternehmensbetreuerin und Leiterin der Stabstelle Human Resources Frau Caroline Wretschko, für die Unterstützung im Rahmen der Erarbeitung des praxisorientierten Teils dieser Arbeit. Es wurde mir von allen Beteiligten von Anfang an Vertrauen entgegengebracht.

Ich bedanke mich aber ebenso bei meinem Diplomarbeitsbetreuer seitens der Karl-Franzens-Universität Graz, Herrn O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Dieter Mandl. Er hat mich in allen Phasen und zu jeder Zeit der Erstellung dieser Diplomarbeit, sehr unterstützt.

Ich danke aber auch allen Anderen, die mich im Zuge meiner Diplomarbeit unterstützt haben, vor allem meinen Eltern Walther und Anna Liebenwein.

(Bernd Liebenwein)

28. November 2008

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	A
Abbildungsverzeichnis .....	E
1 Einleitung .....	1
1.1 Zielsetzung dieser Diplomarbeit.....	2
1.1.1 Vorstellung des Praxisunternehmens .....	2
1.1.2 Einführung in die Theorie .....	2
1.1.3 Die lernende Organisation.....	3
1.1.4 Das Kerninstrument Mitarbeitergespräch .....	3
1.1.5 Der Kernbereich betriebliche Weiterbildung.....	3
1.1.6 Die Evaluierung.....	3
1.1.7 Nicht Ziele.....	3
1.2 Vorgehensweise im Zuge der Diplomarbeit.....	4
1.2.1 Angewandte Methoden die im Zuge der Diplomarbeit.....	4
2 Vorstellung der Flughafen Graz Betriebs GmbH.....	5
2.1 Einleitung.....	5
2.1.1 Zahlen, Daten und Eigentumsverhältnisse .....	5
2.1.2 Detaillierter Organisatorischer Aufbau .....	6
3 Organisation und strategisches Management vs. Lernende Organisation .....	9
3.1 Einleitung.....	9
3.2 Der Begriff Organisation .....	9
3.3 Der Betrieb als Lernort .....	11
3.4 Lernende Organisation.....	12
3.4.1 Lernen erster und zweiter Ordnung .....	13
3.4.2 Der Nutzen .....	13
3.4.3 strategische Veränderungen.....	14
3.4.4 Die Organisationsentwicklung .....	14

---

3.5	Die Strategie.....	16
3.6	Das Strategisches Management.....	17
3.6.1	Die Unternehmenspolitik .....	18
3.6.2	Die Vision .....	18
3.6.3	Die Unternehmenskultur .....	19
3.6.4	Das Leitbild .....	20
3.6.5	Die Unternehmensziele .....	21
4	Organisatorischer und strategischer Aufbau der Flughafen Graz Betriebs GmbH .....	23
4.1	Einleitung.....	23
4.2	Allgemeines .....	23
4.3	Die Zielvereinbarungen .....	25
4.3.1	Die Bedeutung für das Unternehmen.....	25
4.3.2	Anforderungen an Ziele .....	26
4.3.3	Das Zielvereinbarungsgespräch.....	26
5	Das MitarbeiterInnengespräch als Instrument der Evaluierung.....	28
5.1	Einleitung.....	28
5.2	Kurzer Überblick.....	28
5.3	Die drei Säulen des MitarbeiterInnengesprächs .....	29
5.4	Die Gesprächsziele .....	30
5.5	Der Nutzen dieses Instruments.....	31
5.6	Die Phasen eines MitarbeiterInnengesprächs.....	32
5.6.1	Die Phase der Vorbereitung.....	33
5.6.2	Die Phase der Durchführung .....	34
5.7	Der Bereich der Kommunikation .....	36
5.7.1	Richtiges Feedback versus Kritik .....	36
5.7.2	Körpersprache als Hilfsmittel im Gespräch.....	37
5.8	Nachbereitung und Problemfelder.....	39
5.8.1	Mögliche Problembereiche.....	39

---

5.8.2	Scheitern im Bereich der Ziele .....	39
5.8.3	Scheitern im Bereich des Beziehungsteils.....	40
5.8.4	Scheitern im Bereich des Entwicklungsteiles.....	40
5.9	Schlussfolgerungen.....	42
6	Praxisbeispiel: MitarbeiterInnengespräch der Flughafen Graz Betriebs GmbH.....	43
6.1	Die Stellenbeschreibung als Ausgangspunkt .....	44
6.1.1	Definition .....	44
6.1.2	Minimumkonzept des Inhaltes einer Stellenbeschreibung .....	44
6.1.3	Anwendung .....	45
6.2	Einschätzung der Qualitäten und Talente .....	46
6.3	Vorbereitungsfragen zum MitarbeiterInnengespräch .....	47
6.4	Schlussfolgerungen.....	48
7	Betriebliche Weiterbildung im Unternehmen.....	49
7.1	Einleitung.....	49
7.2	Formen der betrieblichen Weiterbildung .....	50
	Betriebliche Weiterbildung im engeren Sinne .....	50
7.3	Externe vs. Interne DozentInnen .....	51
7.4	Die Personalentwicklung .....	52
7.4.1	Definition und Aufgabenbereiche.....	52
7.4.2	Instrumente im Personalentwicklungsprozess.....	54
7.5	Die Bildungsbedarfsanalyse.....	55
7.5.1	Gründe für die Erhebung des Bildungsbedarfes .....	55
7.5.2	Mögliche Zielsetzung einer Bedarfsanalyse.....	56
7.5.3	Reaktive oder entwicklungsorientierte Ansätze .....	57
8	Die Evaluierung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen.....	59
8.1	Einleitung.....	59
8.2	Methoden der Evaluierung.....	59
8.3	Bereiche der Evaluation.....	60

---

8.4	Das Instrument Fragebogen .....	61
9	Praxisbeispiel: Weiterbildung der Flughafen Graz Betriebs GmbH .....	63
9.1	Einleitung .....	63
9.2	Die Planung .....	63
9.3	Das Weiterbildungsprogramm .....	64
9.3.1	Allgemeines .....	64
9.3.2	Gründe für interne Maßnahmen / DozentInnen .....	64
9.3.3	Gründe für externe Maßnahmen / DozentInnen .....	66
9.4	Evaluierung durchgeführter Weiterbildungsmaßnahmen .....	66
10	Schlussfolgerungen .....	67
10.1	<i>Erkenntnisse der Diplomarbeit</i> .....	67
10.2	Conclusio .....	67
11	Anhang .....	1
11.1	Stellenbeschreibung der Flughafen Graz Betriebs GmbH .....	1
11.2	Einschätzung der Qualitäten und Talente .....	4
11.3	Definition der Kriterien .....	8
	Kernaussagen aus dem Leitbild der Flughafen Graz Betriebs GmbH .....	11
11.4	Vorbereitungsbogen zum Mitarbeitergespräch .....	12
11.5	Vision und Leitbild der Flughafen Graz Betriebs GmbH .....	18
11.6	Evaluierungsbogen der Flughafen Graz Betriebs GmbH .....	20
12	Literaturverzeichnis .....	22

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1, Beteiligungen sowie verbundene Unternehmungen der Flughafen Graz Betriebs GmbH , in Anlehnung an Flughafen Graz Betriebs GmbH (2007).....	6
Abbildung 2, Geschäftsfelder bzw. Geschäftsbereiche der Flughafen Graz Betriebs GmbH in Anlehnung an Flughafen Graz Betriebs GmbH (2008), S. 7.....	6
Abbildung 3, Servicefelder der Flughafen Graz Betriebs GmbH in Anlehnung an Flughafen Graz Betriebs GmbH (2008), S. 8.....	7
Abbildung 4, Betriebliche Bildungsarbeit als Zentrales Element zwischen Personal- und Organisationsentwicklung in Anlehnung an Arnold (1997), S. 82-84.....	15
Abbildung 5, Orientierung eines Leitbildes in Anlehnung an Rothenwänder (2005) S. 56.....	20
Abbildung 6, Management und Steuerungsmodell der Flughafen Graz Betriebs GmbH in Anlehnung an Flughafen Graz Betriebs GmbH (2008), S. 6.....	24
Abbildung 7, Phasen des MitarbeiterInnengesprächs, Meier (2005), S. 35 .....	32
Abbildung 8 Einschätzung der Qualitäten und Talente (Checkliste der Kriterien) .....	46
Abbildung 9, Formen der betrieblichen Weiterbildung in Anlehnung an Reinemann (2002), S. 31....	50
Abbildung 10, Vgl. Friedli (2002) Der Entwicklungs- und Förderungskreislauf, S. 116.....	54
Abbildung 11, Fragestellung mit Skalenbewertung, Meier (2005), S. 322.....	62
Abbildung 12, Ausschnitt eines Bewertungsbogens, Vgl. Meier (2005), S. 323. ....	62



## 1 Einleitung

Durch immer kürzere Produktlebenszyklen, durch eine große Zunahme der Globalisierung im Gesamten Wirtschaftsraum, sowie veränderte Formen der Zusammenarbeit, Untereinander, steht die Ressource Personal immer mehr im Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung und Planung eines jeden Unternehmens. Aber gerade in der Thematik der Ressource Mensch, oder besser der Ressource Personal, wenn man es aus unternehmerischen Sichtweise betrachtet, gewinnt der Begriff Personalentwicklung einen großen Stellenwert im Unternehmen. Dabei liegt die größte Herausforderung der Personalentwicklung darin, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Menschen, im Bezug auf das Lernen zu erkennen und zu fördern. Die Personalentwicklung wird hier auch oft als Instrument zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit, sowie der Arbeitsplatzsicherung eines Unternehmens gebraucht. Mit diesen Änderungen ist auch ein Unternehmen, wie die Flughafen Graz Betriebs GmbH konfrontiert. Viele kleinere aber auch große und mittlere Unternehmungen haben bereits erkannt, dass die Qualifikation und Motivation ihrer Mitarbeiter einen Wettbewerbsvorteil, sowie einen finanziellen Gewinn hervorrufen können.<sup>1</sup>

In der folgenden Arbeit soll die Wichtigkeit der betrieblichen Weiterbildung und ihrer möglichen Instrumente wissenschaftlich – theoretisch aufgezeigt werden und in Form eines Praxisbeispiels näher erläutert werden. Durch die betriebliche Weiterbildung ist der Begriff der klassischen Organisation zum Begriff der lernenden Organisation geworden. Gerade die betriebliche Weiterbildung der MitarbeiterInnen und die damit verbundenen Instrumente der Bildungsbedarfsanalyse, Durchführung und Evaluierung, insbesondere das Instrument MitarbeiterInnengespräch sind in diesem Zusammenhang ein zentraler Faktor.

---

<sup>1</sup> Vgl. BECKER (2002), S. 1ff.

## 1.1 Zielsetzung dieser Diplomarbeit

Im nun folgenden Teil, werden die Ziele dieser Diplomarbeit, näher erläutert. Dies wird zum Einen kompakt, in den konkreten Zielsetzungen und anschließend daran, in ausführlicherer Form aufbereitet.

Konkret verfolgt diese Diplomarbeit folgende Zielsetzungen:

- Die Analyse des Personalentwicklungskonzeptes der Flughafen Graz Betriebs GmbH im Bezug auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens.
- Die Analyse und theoretische Aufarbeitung des Kerninstruments MitarbeiterInnengespräch und dessen Einbettung in den strategischen Unternehmensprozess, der Flughafen Graz Betriebs GmbH.
- Die Analyse und theoretische Aufarbeitung des Weiterbildungsprogramms der Flughafen Graz Betriebs GmbH, im Konkreten die Bildungsbedarfsanalyse und Evaluierung.

Im nun Folgenden werden die Teilzielbereiche näher erläutert:

### 1.1.1 Vorstellung des Praxisunternehmens

In diesem Zielbereich, soll das Unternehmen Flughafen Graz Betriebs GmbH, welches als Praxisunternehmen in vielen Bereichen dieser Diplomarbeit dient, aus allgemeiner aber auch strategischer und organisatorischer Sichtweise vorgestellt werden.

### 1.1.2 Einführung in die Theorie

Dieser Zielbereich der Diplomarbeit, stellt eine inhaltliche Einführung in die Thematik des strategischen Managements, im Speziellen jedoch in den Bereich der Zielvereinbarungen und dem MitarbeiterInnengespräch dar, welches ein Evaluierungsinstrument der betrieblichen Weiterbildung ist. Hier soll des Weiteren die Wichtigkeit der Reaktion auf betriebliche Veränderungsprozesse aufgezeigt werden.

### **1.1.3 Die lernende Organisation**

Der nächste Zielbereich soll die Themenbereiche, „Lernende Organisation“ in Bezug auf die Formen der betrieblichen Weiterbildung, theoretisch aufarbeiten und die dabei verwendeten Konzepte der Flughafen Graz Betriebs GmbH, als Praxisbezug einbinden.

### **1.1.4 Das Kerninstrument Mitarbeitergespräch**

Im Zuge der wissenschaftlichen Recherche, im Themengebiet der betrieblichen Weiterbildung, soll das Kerninstrument, das MitarbeiterInnengespräch, näher analysiert werden. Dies soll durch einen Vergleich, der Theorie mit dem Praxisbeispiel Flughafen Graz Betriebs GmbH, erfolgen.

### **1.1.5 Der Kernbereich betriebliche Weiterbildung**

Ein weiterer Zielbereich der Diplomarbeit, ist die Analyse des betrieblichen Weiterbildungskonzeptes, der Flughafen Graz Betriebs GmbH. Hier soll das Konzept, welches die Flughafen Graz Betriebs GmbH verfolgt, hinsichtlich der möglichen wissenschaftlich – theoretischen Ausprägungen der betrieblichen Weiterbildung analysiert und dokumentiert werden.

### **1.1.6 Die Evaluierung**

In diesem Zielbereich der Arbeit, beschäftigt man sich konkret mit der Evaluierung der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen der Flughafen Graz Betriebs GmbH. Dies wird auf der einen Seite wissenschaftliche – theoretisch erfolgen und anschließend am Praxisbeispiel der Flughafen Graz Betriebs GmbH näher erläutert.

### **1.1.7 Nicht Ziele**

Diese Diplomarbeit soll keinesfalls eine reine Auflistung, der von der Flughafen Graz Betriebs GmbH, durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen sein. Des Weiteren ist es kein Ziel dieser Arbeit, Fragebögen bereits durchgeführter Mitarbeitergespräche auszuwerten.

## 1.2 Vorgehensweise im Zuge der Diplomarbeit

Nach der oben vorliegenden Einleitung und der dargelegten Zielsetzung dieser Arbeit, wird im nächsten Teil der Arbeit, die Flughafen Graz Betriebs GmbH als Unternehmen vorgestellt. Dies wird zum Einen allgemein und zum Anderen aus strategischer und organisatorischer Sichtweise erfolgen. Im folgenden dritten Teilbereich der Arbeit, wird die Thematik der Organisation, gerade im Vergleich mit der lernenden Organisation, wissenschaftlich – theoretisch erarbeitet und anschließend in Form eines Praxisbeispiels des strategischen Ablaufs eines Unternehmens, im vierten Teil anschaulich gemacht und dabei die Wichtigkeit des Instrumentes MitarbeiterInnengespräch, unterstrichen.

Des Weiteren wird im fünften Teil und im folgenden sechsten Teil, konkret und detailliert die Thematik des Instrumentes „MitarbeiterInnengespräch“ hinsichtlich der Ziele, Vorteile und des Nutzens dieses Instrumentes, gerade im Bereich der Bildungsbedarfsanalyse, wissenschaftlich hervorgehoben und durch ein praktisches Beispiel, verdeutlicht.

Nach der theoretischen Aufarbeitung der oben genannten Thematik, folgt im siebenten Teil der Arbeit, die wissenschaftliche und theoretische Aufarbeitung der Thematik „betriebliche Weiterbildung“ und ihrer Ausprägungsformen. Der achte Teil setzt sich mit der Thematik der Evaluierung von Weiterbildungsmaßnahmen, in wissenschaftlicher und theoretischer Sicht auseinander und wird durch ein praktisches Beispiel, schließlich im neunten Teil unterstrichen.

### 1.2.1 Angewandte Methoden die im Zuge der Diplomarbeit

Der theoretische Teilbereich der Arbeit wurde durch wissenschaftliches literaturzentriertes Arbeiten und Forschen abgefasst. Der Praxisteil, der die Analysearbeit des Praxisunternehmens betrifft, wurde durch eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Ersteller dieser Arbeit, sowie den unterstützenden Personen der Flughafen Graz Betriebs GmbH, in zahlreichen Gesprächen und Workshops, sowie der Analyse der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, durchgeführt. Dazu dienten mehrere betriebsinterne Dokumente und Aufzeichnungen, welche das Weiterbildungskonzept der Flughafen Graz Betriebs GmbH betreffen.

## 2 Vorstellung der Flughafen Graz Betriebs GmbH

### 2.1 Einleitung

Der Flughafen Graz als der steirische Verkehrsknoten schlecht hin, öffnet von Graz aus die Tore zur weiten Welt. Dabei stehen nicht nur der einfache Transport der Passagiere von A nach B, sondern auch zahlreiche andere Zielsetzungen im Vordergrund. Der Flughafen Graz soll mehr sein als nur ein Abflug- und Ankunftsort für Passagiere. Airlines, Reiseveranstalter, Behörden, Hangar, Büroflächen, Parkplätze und Parkhäuser, Lebensmittel- und andere Geschäfte, sowie sonstige Dienstleister, können heute mit diesem Verkehrsknoten, im Süden von Graz, in Verbindung gebracht werden. Damit diese vielen Bereiche, die hier dargestellt worden sind, reibungslos und vor allem sicher ablaufen können, bedarf es eines hohen Maßes an Koordination. Diese Koordinationsfunktion wird durch die Flughafen Graz Betriebs GmbH übernommen und schon seit vielen Jahren erfolgreich durchgeführt.

#### 2.1.1 Zahlen, Daten und Eigentumsverhältnisse

Um die Einordnung und Rolle der Flughafen Graz Betriebs GmbH im Gesamten zu verstehen, werden nun die Eigentumsverhältnisse näher erläutert. Die Flughafen Graz GmbH ist seit dem Jahre 2004 eine 100 prozentige Tochter der Graz AG. Die Flughafen Graz Betriebs GmbH ist wiederum an den Tochterunternehmen Österreichische Luftfahrtschule (Aviation Training Center GmbH), Airport Parking Graz GmbH, Flughafen Graz Bodenservices GmbH und Flughafen Graz Sicherheitsdienste GmbH beteiligt. Der Flughafenkonzern beschäftigt derzeit rund 190 MitarbeiterInnen. Mit allen am Flughafen Graz ansässigen Unternehmen und Behörden, umfasst der Flughafen Graz rund 800 Beschäftigte und ist somit auch ein wichtiger wirtschaftlicher Standort im Süden von Graz.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. FLUGHAFEN GRAZ BETRIEBS GMBH (2007).



Abbildung 1, Beteiligungen sowie verbundene Unternehmungen der Flughafen Graz Betriebs GmbH, in Anlehnung an Flughafen Graz Betriebs GmbH (2007)

## 2.1.2 Detaillierter Organisatorischer Aufbau

Die Flughafen Graz Betriebs GmbH definiert neun Geschäftsfelder in fünf Geschäftsbereichen, die einer unterschiedlichen Steuerung und Führung unterliegen.

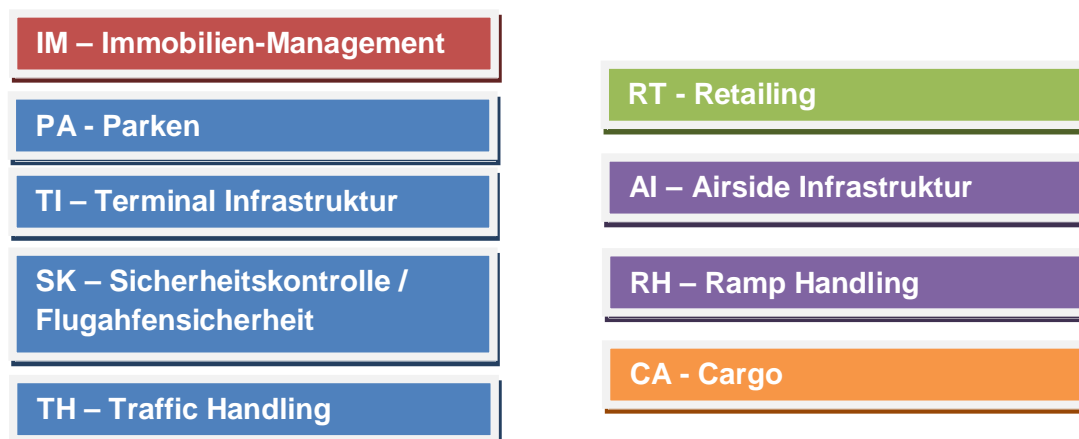
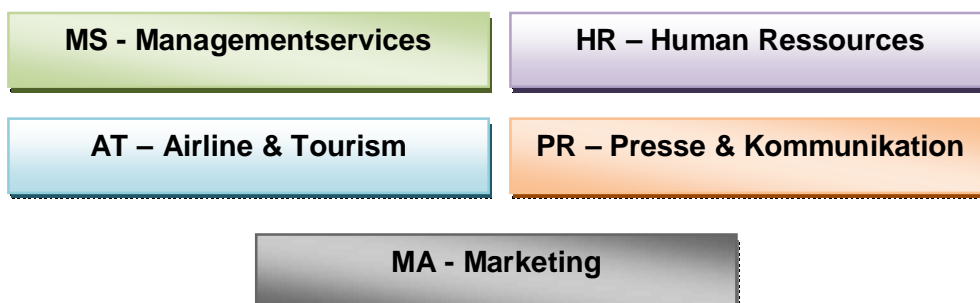


Abbildung 2, Geschäftsfelder bzw. Geschäftsbereiche der Flughafen Graz Betriebs GmbH in Anlehnung an Flughafen Graz Betriebs GmbH (2008), S. 7.

Im Folgenden wird näher auf die Definition der Geschäftsfelder eingegangen: Die in der Abbildung 2 dargestellten Geschäftsfelder, sind nach dem Verwandtschaftsgrad, den Produktstrukturen, homogenen Kundengruppen, eigenen Geschäftsstrategien, nach der Ausgliederung in Tochtergesellschaften und nach dem Kriterium der Größe (Umsatz, Mitarbeiter), definiert worden.

Aus organisatorischer Sicht, werden nach der Geschäftsführung die zuvor genannten neun Geschäftsfelder, in fünf Geschäftsbereiche zusammengefasst. Jeder dieser fünf Geschäftsbereiche, besitzt eine eigene GeschäftsbereichsleiterIn. Wie oben in der Abbildung 2 dargestellt, sind dies das Immobilienmanagement (rot) als erster, das Terminal Management (blau) als zweiter, das Retailing (grün) als dritter, das Airsidemanagement (violett) als vierter und Cargo (orange) als fünfter Geschäftsbereich. Diese Geschäftsbereiche sind im Grunde das Bindeglied zwischen Lieferanten auf der einen und dem Markt und Kunden auf der anderen Seite.

Zusätzlich zu den Geschäftsfeldern, werden noch so genannte Servicefelder des Unternehmens definiert. Diese Servicefelder dienen dazu, die anderen Geschäftsbereiche, mit Informationen zu versorgen oder für diese Aufgaben zu übernehmen. Dadurch wird ein beträchtliches Maß an Unterstützung zur Verfügung gestellt. Man kann die Servicefelder auch durch die Kriterien Dienstleistung und Aufgaben im Servicefeld, Herausforderungen für die Zukunft und Meilensteine, näher charakterisieren. Diese Servicefelder oder auch Supportprozesse genannt, sind Management Services, Marketing, Human Resources, Airline & Tourism sowie Presse und Kommunikation. Diese sind bis auf das Servicefeld Management Services, gleichzeitig Stabstellen des Unternehmens.<sup>3</sup>



**Abbildung 3, Servicefelder der Flughafen Graz Betriebs GmbH in Anlehnung an Flughafen Graz Betriebs GmbH (2008), S. 8.**

<sup>3</sup> Vgl. FLUGHAFEN GRAZ BETRIEBS GMBH (2008), S. 8.

Zu jedem dieser oben aufgelisteten Geschäftsfelder der Flughafen Graz Betriebs GmbH, wird jährlich ein Geschäftsfeldkonzept erarbeitet, welches die Dienstleistungen und Aufgaben, die Branchen und Umfeldsituation, die Unternehmenssituation, strategische Entwicklungen und Ausrichtungen, Meilensteine und Maßnahmenpakete, ein Ist – Soll Portfolio und eine Mittelfristplanung beinhaltet. Die in den Geschäftsfeldkonzepten festgelegten strategischen Entwicklungsrichtungen und Meilensteine, sind Grundlage der Zielvereinbarungen zwischen Geschäftsführung und Geschäftsfeldleitung. Diese Thematik wird später im Abschnitt des Zielvereinbarungsgespräches, näher theoretisch aufgearbeitet.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. FLUGHAFEN GRAZ BETRIEBS GMBH (2008), S.8ff.



## 3 Organisation und strategisches Management vs. Lernende Organisation

### 3.1 Einleitung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der theoretischen Aufbereitung des Begriffes Organisation und der Thematik des strategischen Managements. Hier wird des Weiteren detailliert der Zusammenhang dieser Themen und die Bedeutung für die „lernende Organisation“ erläutert. Dies beginnt mit der Organisation im Allgemeinen, geht über die Thematik der Vision und des Unternehmensleitbildes hin zur Definition von Unternehmenszielen und endet in der Thematik der lernenden Organisation und betrieblichen Bildungsarbeit.

### 3.2 Der Begriff Organisation<sup>5</sup>

Der Begriff Organisation, kann aus mehreren Sichtweisen definiert werden. Wenn man den täglichen Sprachgebrauch heranzieht, heißt organisieren oft beschaffen. Als Beispiel: „Organisiere mir bitte einen Schraubenzieher!“, würde bedeuten, man möge ihm bitte einen Schraubenzieher beschaffen. Wenn man den Begriff der Organisation dagegen aus der Sichtweise eines Soziologen betrachtet, so wird jede zielorientierte Institution wie eine Behörde, eine Unternehmung oder eine Gewerkschaft, als Organisation bezeichnet. Daraus kann man ableiten, dass Soziologen Institutionen, in denen Menschen einen bestimmten Zweck gemeinsam verfolgen, als Organisation bezeichnen.<sup>6</sup>

Die betriebswirtschaftliche Sichtweise ist hier in gewissen Bereich ähnlich, der der Soziologen. Die primäre Aufgabe eines jeden Unternehmens liegt darin, zu organisieren und die damit verbundenen Aufgabenbereiche im Unternehmen, die zur Gesamtaufgabe führen sollen, unter den MitarbeiterInnen aufzuteilen.

Für den Begriff Organisation, gibt es zwei verschiedene Perspektiven der Definition. Dies gilt sowohl für den umgangssprachlichen, wie auch den betriebswirtschaftlichen Betrachtungsbereich. Wenn man den Begriff aus der Sicht der allgemeinen

---

<sup>5</sup> Vgl. THOMMEN/ACHLEITNER (2003), S. 742ff

<sup>6</sup> Vgl. SCHMIDT (2002), S.1ff

Betriebswirtschaftslehre beleuchtet, geht man von drei Interpretationen aus. Zum Einen von der gestalterischen Sichtweise, zum Zweiten von der instrumentalen Sichtweise und zum Dritten von der institutionellen Sichtweise. Beim gestalterischen Aspekt, steht die Tätigkeit des Gestaltens im Vordergrund. Aus diesem Grund, spricht man in diesem Zusammenhang auch von einer Gestaltungsfunktion der Organisation. Der instrumentale Aspekt, geht von einer in jedem Unternehmen vorhandenen bewussten Ordnung aus, mit der bestimmte Ziele erreicht werden sollen. Diese Ordnung bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die dahinterliegenden Strukturen und Prozesse, im jeweiligen Unternehmen. Des Weiteren sind hier auch Beziehungen zwischen den Menschen selbst sowie zwischen Menschen Sachmitteln, von Bedeutung. Dadurch wird die Organisation zum Instrument, welches zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Als dritter Aspekt geht die institutionelle Sichtweise hervor, die die Frage aufwirft, welche in der Realität vorkommenden Gebilde, als Organisation bezeichnet werden können. Hier werden auch religiöse, karikative oder militärische Institutionen, als Organisationen und betriebswirtschaftliche Gegenstände bezeichnet.

Ein weiterer Punkt der Unterscheidung, stellt die Unterteilung in formale und informale Organisation dar. Hier wird die formale Organisation dahingehend beschrieben, dass durch sie formalen Strukturen und Abläufe eines Unternehmens dargestellt werden. Neben diesen festen Regeln einer formalen Organisation, gibt es auch ein in der Realität, oft sehr unterschiedliches Maß an informalen Strukturen, die einerseits komplementär aber auch substituierend zur formalen Organisation auftreten können. Gründe und Ursachen dafür sind oftmals menschliche Eigenheiten, wie Sympathie und eigene Interessen, sowie der soziale Status der Mitglieder des Unternehmens, die zu lösende Aufgabe aber auch die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen, die in vielen Unternehmen vorherrschen. In der Praxis muss man aber sagen, dass die beiden Ausprägungsformen der Organisation, meist im Einklang zu einander stehen und damit auch nebeneinander auftreten können.

### 3.3 Der Betrieb als Lernort

Von einem Betrieb als Lernort spricht man in der klassischen Betrachtung dann, wenn dieser Betrieb neben seinen klassischen betrieblichen Tätigkeiten, wie die Produktion oder die Erbringung von Dienstleistungen als Beispiel, auch MitarbeiterInnen aus- oder weiterbildet. Natürlich ist diese klassische Sichtweise kritisch zu betrachten. Bei nahezu jeder Tätigkeit in einem Betrieb, lernt die MitarbeiterIn im engeren Sinne, das bedeutet, gelernt wird nicht nur in betrieblichen Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen, sondern auch direkt am Arbeitsplatz selbst. Ein Betrieb der Arbeitsplätze beinhaltet, ist also in gewisser Weise dadurch bereits ein Lernort, auch wenn das betriebliche Lernen in diesem Fall nicht institutionalisiert ist. Die nächste Fragestellung, die sich bei der Definition des Betriebes als Lernort ergibt, ist die, wie man Ärzte, Rechtsanwälte oder Steuerberater als Beispiel unterordnet. Hier wird ebenfalls im Zuge der Tätigkeitsbereiche ausgebildet. Ist dies dann auch schon ein Betrieb, der gleichzeitig einen Lernort darstellt? <sup>7</sup>

Grundsätzlich ist zu sagen, dass jeder Betrieb in irgendeiner Form weiterbildet, ob am Arbeitsplatz direkt oder aus institutioneller Sichtweise. In den weiteren Bereichen dieser Arbeit, wird mehr auf die institutionelle Sichtweise des Betriebes als Lernort, Bezug genommen. Hier wird lediglich zwischen Bildung im Betrieb und Bildung außerhalb des Betriebes unterschieden. Betriebe oder auch Organisationen, die die Thematik des Betriebes als Lernort und im weiteren Sinne die betriebliche Weiterbildung zu einem Kernbereich der Organisation machen, nennt man „lernende Organisationen“.

---

<sup>7</sup> Vgl. REBMANN/TENFELDE/UHE (2005), S. 153ff

### 3.4 Lernende Organisation

Der Begriff der „lernenden Organisation“, ist in den letzten Jahren zu einem geflügelten Wort unter ManagerInnen, BeraterInnen und TrainerInnen geworden. Was steckt dahinter, wenn man von einer „lernenden Organisation“ spricht? Und vor allem, wo liegt der Nutzen dieser Organisationsform? Diese Fragestellungen, sollen im Folgenden näher hinterfragt und aufgeklärt werden.

Der Begriff „lernende Organisation“ und „organisationales Lernen“, sind in den letzten Jahren und auch heute, zu einem Modebegriff der Wirtschaftswelt geworden. Dieser Managementform wird sogar eine elementare Bedeutung, im Bezug auf das Überleben eines Unternehmens, in punkto Wettbewerb zugesagt. Dabei rückt die Ressource Wissen immer mehr in den Vordergrund. Wissen und die richtige Nutzung des Wissens, können klare Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen generieren.<sup>8</sup> Diese These hat schon de Geus in seinem Zitat:

*„The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage“<sup>9</sup>*

verfolgt.

Aber auch schon Dr. Martin Luther war der Ansicht, dass die Kirche (aus Sicht einer Organisation) nie still stehen dürfe, sondern sich nach außen hin sprachlich, wie auch durch den allgemeinen Auftritt, immer anpassen und neu gestalten müsse. „Ecclesia semper reformanda“ Die Kirche muss sich immer wieder neu reformieren. Dies sollte aber nicht als einmalige Veränderungsaktion, sondern mehr als langfristiger Veränderungsprozess, gesehen werden. Aus diesen Überlegungen heraus kann man daher sagen, dass Dr. Martin Luther einer der geistigen Väter der so genannten Organisationsentwicklung und daher auch der „lernenden Organisation“ ist.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. HEINEMANN (1997), S. 1ff.

<sup>9</sup> DE GEUS (1988), S. 70- 74.

<sup>10</sup> Vgl. PASCHERER (2003), S. 28.

### 3.4.1 Lernen erster und zweiter Ordnung<sup>11</sup>

Nicht nur die Kirche war Veränderungen ausgesetzt, sondern auch eine Vielzahl anderer Organisationen und Produkte in allen Bereichen unseres Lebens. Die Art, wie Autos produziert werden oder wie sich beispielsweise die Amtswege und Schulsysteme in den letzten Jahren geändert haben, ist ein Zeichen für die Reaktion dieser Organisationen auf Veränderungen. Wenn ein Produkt am Markt nicht mehr vom Kunden gekauft wird und die Absatzzahlen sinken, ist ein Unternehmen ebenfalls gefordert, dieses Produkt zu verändern, um wieder am Markt präsent zu sein. Diese Veränderungen oder Reaktionen, werden als Lernen erster Ordnung bezeichnet.

Von Lernen zweiter Ordnung spricht man, wenn das Lernen von effizienteren Lernprozessen geschieht. Aus der Sicht einer Organisation, wird dahingehend darauf geachtet, wie man das Lernen einer Organisation ständig weiterentwickeln und professionalisieren kann. Dies ist auf der einen Seite das klassische Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen, auf der anderen Seite aber auch der systematische Prozess des Lernens und der Veränderung im Unternehmen, ohne vorher einen Grund dazu zu haben.

### 3.4.2 Der Nutzen

Nie gab es mehr technologische Veränderungen, wie in der heutigen Zeit. Man kann nicht nur die „Hardware“ verändern, sondern muss dabei auch die Entwicklung und Veränderungen der dazugehörigen „Software“ berücksichtigen. Daher kann man die Veränderungen der sozialen Gefüge und Denkansätze der heutigen Unternehmensformen, fast mit den Entwicklungszyklen der Computerindustrie vergleichen, in der pro Jahr mehrere Versionen eines Prozessors entwickelt und auf den Markt gebracht werden. Die Vorteile die dabei für die Unternehmen, die das Konzept der „lernenden Organisation“ verfolgen, auf dem Tisch liegen, sind zum einen die Anpassung an den Markt, im Bezug auf das Lernen aus Fehlern und Erfolgen, aber auch das Erkennen veränderter Bedürfnisse der Kunden. Zum Anderen liegt im Bereich der Strukturen einer Unternehmung, im Bereich der „lernenden Organisation“, viel Potenzial, das ausgeschöpft werden kann.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. PASCHERER (2003), S. 28.

<sup>12</sup> Vgl. PASCHERER (2003), S. 29.

### 3.4.3 strategische Veränderungen

Gerade in der heutigen Zeit, der immer währenden wirtschaftlichen Veränderungsprozesse, ist eine starre strategische Ausrichtung nicht mehr zielführend. Gerade Unternehmen, wie das Kernunternehmen dieser Arbeit, müssen flexibel auf Veränderungen hinsichtlich der Lieferanten und Kunden agieren können. Um dies bewerkstelligen zu können, bedarf es einer Flexibilität seitens der MitarbeiterInnen. Veränderung im Unternehmen, bedeutet oft auch Weiterbildung der MitarbeiterInnen, um den Veränderungen der Außenwelt gewachsen zu sein. Gerade das strategische Management, gibt den Anlass, in gewissen Abständen (ein oder mehrjährig) die Strategien des Unternehmens neu zu überdenken und somit die gewünschte Flexibilität zu schaffen, um auf neue Umweltbedingungen, rund um das Unternehmen reagieren zu können. Lernende Organisation geht auch oft mit dem Begriff Change Management einher. Change zu Deutsch verändern, heißt nichts anderes wie Anpassung und Veränderung des Managements.

### 3.4.4 Die Organisationsentwicklung

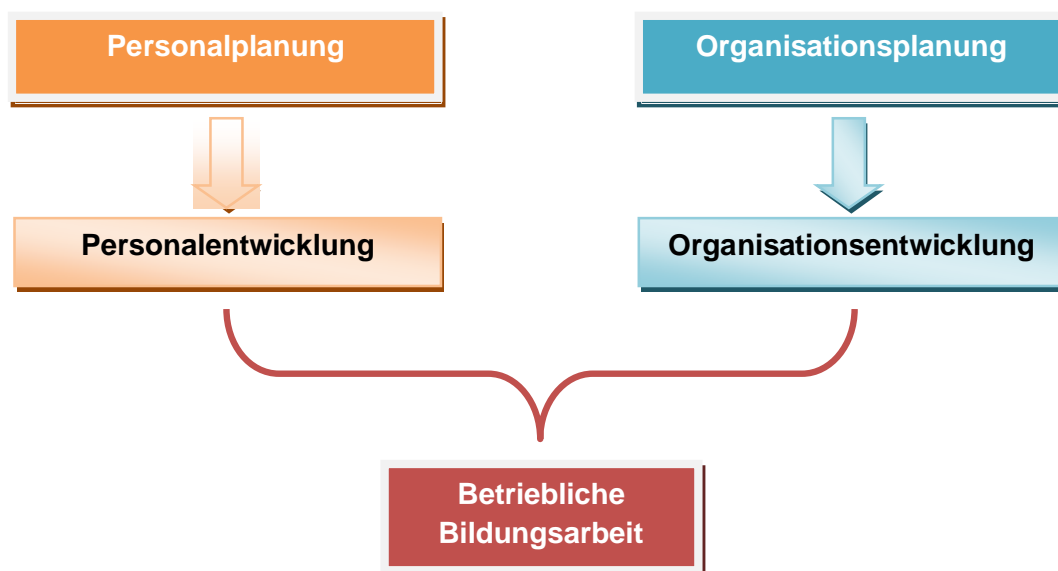
Bei der Definition der „lernenden Organisation“, könnte man diese Organisationsform auch als eine veränderte Bezeichnung für Organisationsentwicklung sehen. Im Grunde ist es nicht einfach, eine klare Trennung der beiden Begriffe zu vollziehen. Aus methodischer Sicht, kann man Organisationsentwicklung, klar vom Begriff der „lernenden Organisation“ trennen. Dies kann man durch die unterschiedliche methodische Herkunft begründen. Das Konzept der Organisationsentwicklung, baut grundsätzlich auf das Konzept des niederländischen pädagogischen Instituts (NPI) auf, welches stark durch die so genannte Steiner Pädagogik, beeinflusst ist. Dagegen ist die „lernende Organisation“, sehr stark systemisch orientiert und sieht hier die Organisationen als „lebende Systeme“, die vernetzt mit der Umwelt agieren und interne Regeln aufweisen.<sup>13</sup>

Der Begriff des Lernens, ist ein Zentralbegriff der Organisationsentwicklung geworden. Organisationsentwicklung ist zu einem Lernprozess geworden und somit eng mit der betrieblichen Bildungsarbeit verknüpft. Dadurch ergeben sich zwei Konsequenzen für die betriebliche Bildungsarbeit, auf der einen Seite soll die betriebliche Bildungsarbeit stärker in

---

<sup>13</sup> Vgl. PASCHERER (2003), S. 28.

den Abteilungen und somit direkt am Arbeitsplatz stattfinden, also beim Einzelnen oder in kleinen Lerngruppen. Aber auch der Transfer hin zu Weiterbildungsveranstaltungen, die natürlich spezifisch zu planen und zu organisieren sind, ist auf der anderen Seite zu fördern.<sup>14</sup>



**Abbildung 4, Betriebliche Bildungsarbeit als Zentrales Element zwischen Personal- und Organisationsentwicklung in Anlehnung an Arnold (1997), S. 82-84.**

Die Aufgabe der Personalplanung, im Bezug auf die obige Abbildung 1, stellt die Sicherung der erforderlichen Personalstruktur dar, um die betriebliche Weiterbildung als Ziel und die Organisationsplanung als Instrument, der Planung und Sicherstellung der Organisationsstruktur gleichermaßen, erfüllen zu können.

<sup>14</sup> Vgl. ARNOLD (1997), S. 82– S. 84.

### 3.5 Die Strategie<sup>15</sup>

Um überhaupt von Begriffen wie strategischem Management, strategischer Planung oder strategischer Unternehmensführung sprechen zu können, muss man sich zuerst im Klaren sein, wie der Begriff Strategie im unternehmerischen Kontext zu verstehen und zu definieren ist. Des Weiteren soll der Sinn und Zweck einer Unternehmensstrategie klar sein, um diese für ein konkretes Unternehmen auszuarbeiten. Der Begriff Strategie kommt ursprünglich aus dem militärischen Bereich und schon Cäsar hat den Begriff Strategie in seinen Werken wie folgt verwendet:

- „Konzentriere die Kräfte auf die Schwachstellen des Feindes unter Ausnützung der eigenen Stärken“
- „Wähle den Kampfplatz so, dass die eigenen Stärken bestmöglich zum Tragen kommen“

Aus diesen schon Jahrhunderten zurückliegenden militärischen Aussagen, kann man für die heutige betriebswirtschaftliche Definition von Strategie, grundlegende Ideen ableiten, die wie folgt aussehen:

„Man soll sich auf seine Stärken konzentrieren, seine Schwächen überwinden, dabei unter beobachten seines Umfeldes (Wettbewerb) den möglichst besten Moment, als Chance nutzen.“

Man muss keine aufwendigen Strategien und komplizierte Entwicklungsphasen durchführen, um zu einer guten Strategie für das Unternehmen zu gelangen, denn darin liegt oft der Mangel an zeitlichen Ressourcen und die Problematik, dass diese Strategien meist später, aus Gründen der Komplexität, nie verfolgt werden. Die Strategie soll vorrangig dazu dienen, dass man Pläne für die Zukunft schmiedet und damit definiert, wo man aus unternehmerischer Sicht, in einigen Jahren stehen will und welche strategischen Überlegungen dafür notwendig sind, um dies zu erreichen. Es soll damit die Frage beantwortet werden, in wie fern die Führungsetage weiß, wofür sie als Unternehmen steht und weiß, wofür sie in Zukunft stehen möchte.

---

<sup>15</sup> Vgl. SATTES/CONRAD (1997), S. 32ff.



### 3.6 Das Strategisches Management

Die Definition des Begriffes „strategisches Management“ ist nicht einfach, obwohl sich dieser Begriff erst sehr spät, Anfang der Siebzigerjahre, in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt hat. Das wissenschaftliche Verständnis dieses Begriffes, ist sowohl methodisch als auch inhaltlich, sehr unterschiedlich. Die meisten Erklärungsformen des strategischen Managements stützen sich auf die Miteinbeziehung der Begriffe strategisch und Ziel, sowie dem Begriff Entscheidung. Unter strategischen Entscheidungen versteht man richtungsweisende unternehmerische Entscheidungen, die die Entwicklung des Unternehmens in Zukunft verändern oder beeinflussen. Daher sind strategische Entscheidungen, immer langfristige Entscheidungen für das Unternehmen. Die Ziele dieser Entscheidungen sind immer die gleichen, unternehmerischen Erfolg zu erzielen, um somit langfristig einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Man spricht daher auch oft von einer Weichenstellung, für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens.<sup>16</sup>

In einer anderen Definition von strategischem Management, geht man vom strategischen Problemlösungsprozess aus. Von einem solchen Prozess spricht man dann, wenn man jene Probleme näher betrachtet, die es zur Bestimmung des Verhaltens des gesamten Unternehmens, zu lösen gilt. Den zentralen Kernbereich des strategischen Managements, stellen die Unternehmenspolitik aber auch das Leitbild und die Vision, die im Einklang mit der Unternehmenspolitik stehen, dar.<sup>17</sup>

Was man unter einer Vision, einem Leitbild und der Unternehmenspolitik versteht, wird nun im Folgenden erläutert.

---

<sup>16</sup> Vgl. SATTES/CONRAD (1997), S. 4 – S. 6.

<sup>17</sup> Vgl. THOMMEN/ACHLEITNER (2003), S. 887ff.

### 3.6.1 Die Unternehmenspolitik

Im Zusammenhang mit dem Begriff Unternehmenspolitik, lassen sich mehrere charakteristische Merkmale aufzeigen. Der primäre Aufgabenbereich der Unternehmenspolitik ist es, originäre Entscheidungen zu treffen. Dabei handelt es sich um Entscheidungen, die keine darüber liegende Entscheidungsebene haben. Daher sind gerade diese Entscheidungsbereiche, die meist in den Aufgabenbereich des so genannten Topmanagements fallen, eine wichtige Basis für alle Entscheidungen der darunterliegenden Teilbereiche des Unternehmens. Man spricht hier auch von Rahmenbedingungen, die hier für die einzelnen Teilbereiche geschaffen werden. Diese meist langfristig definierten Entscheidungen, sind in der Regel allgemein formuliert und beziehen sich auf das gesamte Unternehmen. Gerade weil diese Entscheidungen von langfristigem Charakter sind, spricht man in diesem Zusammenhang von Strategie oder strategischem Management. Die Zielsetzung, die dabei im Vordergrund steht, ist die Sicherstellung der Existenz des Unternehmens auch in der Zukunft zu gewährleisten.<sup>18</sup>

### 3.6.2 Die Vision

Wenn man die Zielhierarchie betrachtet, befindet sich die Vision an oberster Stelle, des langfristigen Zielfindungsprozesses. Oft wird hier auch von der Mission oder dem Mission Statement gesprochen. Die Vision an sich, betrachtet aus langfristiger Sicht, die Unternehmensphilosophie, die jetzt und in der Zukunft angewendet werden soll. Die Vision sagt viel über die Identität oder auch oft Corporate Identity genannt, des besagten Unternehmens aus. Sie soll der MitarbeiterIn die grundlegenden Ziele des Unternehmens vermitteln und dazu motivieren, die Ziele gemeinsam mit der Unternehmensführung zu erreichen. Aus der Vision als Dach oder Spitze der Pyramide, werden dann das Leitbild und darauffolgend die Unternehmensziele, abgeleitet oder definiert.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. THOMMEN/ACHLEITNER (2003), S. 887ff.

<sup>19</sup> Vgl. CAMPHAUSEN (2007), S. 15 – S. 16.

### 3.6.3 Die Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur oder auch im Englischen „Corporate Identity“ genannt, ist nichts anderes, wie die Gesamtheit der im Unternehmen vorherrschenden Wertevorstellungen. Dies sind nicht nur die klassischen Wertvorstellungen, die durch die Gesellschaft im Allgemeinen in uns verankert sind, sondern auch die Werte, die in der Unternehmung in Form der Führung und in Form der MitarbeiterInnen vorherrschen und gelebt werden. Diese Kultur, lässt sich oft schon durch das Leitbild des Unternehmens, welches noch späterer genauer erläutert wird, herauslesen. In heute erfolgreich geführten Organisationen, gehören „Corporate Identity“, „Corporate Design“, Unternehmensleitlinien, Führungsgrundsätze und weitere operative Planungsprozesse, gleichermaßen zum so genannten „state of the art“, wie ein gemeinsam gelebtes Leitbild. Dadurch kann man die Unternehmenskultur als Basis oder Grundstein für ein gemeinsam gelebtes, ausformuliertes Leitbild bezeichnen. Die Unternehmenskultur ist dadurch auch oft zum Wettbewerbskriterium, zwischen mehreren Unternehmen mutiert. Der Grund dafür liegt in der Anwerbung von neuen MitarbeiterInnen. Diese werden vor der Bewerbung, das Leitbild des Unternehmens, mit ihrem persönlichen Leitbild und somit ihrer persönlichen Kultur vergleichen. Ist hier eine zu große Differenz zu erkennen, wird sich diese MitarbeiterIn in diesem Unternehmen nicht wohl fühlen und daher nicht bewerben. Man sieht aber auch, dass sich die Unternehmenskultur auch oft in der privaten Kultur der MitarbeiterInnen widerspiegelt, wenn diese beispielsweise gleiche Freizeitinteressen oder einen gleichen Musikgeschmack haben.<sup>20</sup> Aber auch Kunden eines Unternehmens sind nicht gewillt ihre persönliche Werthaltung, an der Türschnalle des Lieferanten auf- oder abgeben zu müssen, um sich dann als nicht respektierter Außenstehender zu fühlen.

Es reicht daher nicht mehr nur die Qualität eines Produktes und dessen Vermarktung zu perfektionieren, sondern auch die Werte der produzierenden Firma, die dahintersteht, zu sehen. Man kann hier also klar erkennen, dass die Wertediskussion auch im wirtschaftlichen Leben nicht wegzudenken ist und klar in der Unternehmenskultur und später im Leitbild, verankert ist.

---

<sup>20</sup> Vgl. ROTHENWÄNDER (2005), S. 56ff.

### 3.6.4 Das Leitbild

Im Unternehmensleitbild, sind allgemein gültige Grundsätze im Bezug auf die Unternehmensziele und Verhaltensweisen des Unternehmens formuliert, die durch alle im Unternehmen tätigen MitarbeiterInnen, gelebt werden sollen. Daher wird das Leitbild eines Unternehmens auch als Orientierungsrahmen bezeichnet. Im Bezug auf den Inhalt eines Leitbildes ist zu sagen, dass hier meist allgemeine Aussagen über den Sinn und Zweck des Unternehmens, sowie Verhaltensweisen gegenüber den Anspruchsgruppen des Unternehmens selbst, getätigt werden. Durch das Unternehmensleitbild, welches einen Teil der Unternehmenspolitik darstellt, werden verschiedene Aufgaben innerhalb der Unternehmung übernommen. Dazu gehört zum einen die Klärung der Identität des Unternehmens, die in der Fachsprache auch unter dem Synonym Corporate Identity bekannt ist, welche die Selbstdarstellung und das allgemeine Verhalten gegenüber dem Unternehmensinneren aber auch gegenüber der Außenwelt des Unternehmens, darstellt. Zum anderen erfüllt es die Aufgabe, einen Orientierungsrahmen zu schaffen, der durch klare Werte, auf die alle MitarbeiterInnen zurückgreifen können, Sicherheit und Zugehörigkeit zum Unternehmen und zu den anderen MitarbeiterInnen, innerhalb der Organisation vermittelt. Eine weitere wichtige Aufgabe besteht darin, die Unternehmenskultur von einer vorhandenen Ist - Situation, in eine gewünschte Soll – Situation, zu bringen.<sup>21</sup>



**Abbildung 5, Orientierung eines Leitbildes in Anlehnung an Rothenwänder (2005) S. 56.**

<sup>21</sup> Vgl. THOMMEN/ACHLEITNER (2003), S. 919ff.

Leitbilder können entweder Top Down oder Bottom - Up erstellt werden. Bei der ersten, der Top - Down Variante der Erstellung, haben die MitarbeiterInnen kein Mitsprache- und Entwicklungsrecht. Hier wird das Leitbild durch die Leitung der Organisation verkündet. Beim Bottom - Up Verfahren dagegen werden die Wünsche und Anregungen der Mitarbeiter, auch in den Entwicklungsprozess der Leitbilderstellung, miteinbezogen. Laut einer Untersuchung der Universität Erlangen-Heidelberg, zum Thema Leitbilder in Deutschen Unternehmen ergab das Ergebnis, dass von tausend deutschen Unternehmen, die befragt wurden, einundsiebzig Prozent der MitarbeiterInnen, die nicht in der oberen Managementebene tätig sind, bei der Leitbilderstellung beteiligen, um eben eine ausreichende Realitätsnähe des Leitbildes zu gewährleisten. Dadurch werden verschiedenste Interessen und offene Fragen abgeklärt.<sup>22</sup>

### 3.6.5 Die Unternehmensziele<sup>23</sup>

Eine Strategie eines Unternehmens ist dadurch gekennzeichnet, dass in ihr konkrete Zielsetzungen oder auch Meilensteine genannt, definiert werden, um diese Strategie nachhaltig und nachvollziehbar, überprüfen zu können. Die Meilensteine werden daher auch oft als strategische Meilensteine eines Unternehmens bezeichnet.

Während die Vision und das Leitbild eher oberflächlich und kurz gehalten sind und eher über den Charakter, als über konkrete Zielsetzungen Auskunft geben, werden nun Unternehmensleitsätze definiert, die dies konkretisieren. Im Weiteren leiten sich daraus die strategischen Unternehmensziele ab. Die strategischen Ziele einer Unternehmung können in Form verschiedener Ausprägungsstufen, konkretisiert werden. Dabei werden oft die so genannten SMART Goals, als Kriterien herangezogen, um Unternehmensziele sinnvoll definieren zu können. SMART steht in diesem Zusammenhang für:

**S**pecific (spezifisch)

**M**easurable (messbar)

**A**chievable (erreichbar)

**R**ealistic (realistisch)

**T**ime frame (zeitlich befristet)

---

<sup>22</sup> Vgl. ROTHENWÄNDER (2005), S. 59ff.

<sup>23</sup> Vgl. CAMPHAUSEN (2007), S. 19 – S. 21.

Unternehmensziele haben grundsätzlich langfristigen Charakter und sollten daher mit einer zeitlichen Achse versehen sein. Ein weiteres Merkmal von Zielen stellt die Messbarkeit dar, das heißt sie sollten quantifizierbar sein. Des Weiteren sollen Ziele auch durch Teilziele weiter untergliedert werden, welches das Kriterium spezifisch widerspiegelt. Natürlich sollten die gesetzten Ziele auch erreichbar sein, um die Motivation der MitarbeiterInnen, die am Erfüllungsprozess beteiligt sind, aufrecht zu erhalten oder zu stärken.

## 4 Organisatorischer und strategischer Aufbau der Flughafen Graz Betriebs GmbH

### 4.1 Einleitung

Dieses Kapitel beschäftigt sich nun mit der Praxis, der zuvor im Kapitel drei behandelten Theorie. Hier wird nun an Hand der Flughafen Graz Betriebs GmbH ein möglicher organisatorischer und strategischer Unternehmenskurs aufgezeigt und analysiert. Im konkreten wird hier auf den Zielfindungsbereich, in Mitten der strategischen Planung, eingegangen und dieser hinsichtlich der Zielvereinbarung, mit den MitarbeiterInnen in Verbindung gebracht.

### 4.2 Allgemeines

Gerade durch diese Vielfalt an Tätigkeitsbereichen der MitarbeiterInnen am Flughafen Graz, ist die Personalentwicklung gefordert, kompetentes und vor allem auch motiviertes Personal zu rekrutieren und auf der anderen Seite, bestehende MitarbeiterInnen dahingehend zu entwickeln, um zukünftige Strategien, sowie Entwicklungen der Branche verwirklichen zu können. Gerade die Aviation – Industrie befindet sich in der jetzigen Zeit dahingehend im Umbruch, dass durch steigende Kerosinpreise und den raschen Eintritt von so genannten „Low – Cost – Carrier“, eine strukturelle Änderung vollzogen wurde. Gerade die Low Cost Carrier führen zu starken Überkapazitäten, aber auch zum Preisverfall der Flughafengebühren. Die Risikoteilung zwischen Flughafenbetreibern und Fluggesellschaften, ist bei der Aufnahme und Aufrechterhaltung bestehender Destinationen, zu einer Grundvoraussetzung geworden. Aber auch die steigenden Kosten durch neue von der EU vorgeschriebene Sicherheitsmaßnahmen, stellt nicht nur personell, sondern auch finanziell, eine neue Herausforderung dar. Ziel des Unternehmenskonzeptes und somit der strategischen Ausrichtung der Flughafen Graz Betriebs GmbH ist es, diese oben genannten Herausforderungen aufzugreifen und daraus Perspektiven für den Flughafen Graz, als Wirtschaftsstandort zu schaffen. Dieses Konzept wird in einem Workshop der Führungskräfte des Flughafens gemeinsam erarbeitet.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Flughafen Graz Betriebs GmbH (2008), S. 2.

Dies ist auch der Grund, warum die Flughafen Graz Betriebs GmbH die Organisationsform, nach dem Modell des strategischen Managements und somit der langfristigen Planung verfolgt. Dies kann man am besten im so genannten Management und Steuerungsmodell, welches durch die Flughafen Graz Betriebs GmbH entwickelt wurde, erkennen. Hier wird der Zeitraum der Planung und Auslegung der Strategie von mehr als fünf Jahren, bis auf eine zeitliche Planung innerhalb eines Jahres, herunter gebrochen. Dabei sieht man auch sofort, dass die Vision und das Leitbild des Unternehmens, an oberster Position der strategischen Planung zu finden sind.



**Abbildung 6, Management und Steuerungsmodell der Flughafen Graz Betriebs GmbH in Anlehnung an Flughafen Graz Betriebs GmbH (2008), S. 6.**

Neben dem Leitbild, steht aber auch noch die Vision als wichtiger langfristig strategischer Planungspunkt, an der Spitze des Management und Steuerungsmodells der Flughafen Graz Betriebs GmbH. Wie jedes Unternehmen, steht auch die Flughafen Graz Betriebs GmbH für ganz bestimmte und klar umrissene Visionen und Ziele. Diese bestimmen den langfristigen Kurs und unterscheiden ihn von anderen Unternehmen. Die Vision und das Leitbild wurden entwickelt, um den geplanten Kurs auch zukünftig intern aber auch extern



sichtbar zu machen, um den MitarbeiterInnen aber auch den Kunden, eine Orientierungsgrundlage zu geben. Vision und Leitbild der Flughafen Graz Betriebs GmbH sollen daher nicht nur durch die geschäftsführenden Organe entwickelt werden, sondern auch durch die MitarbeiterInnen gelebt werden. Daher ist das Management und Steuerungsmodell von der „größer 5 Jahres“ bis hin zur jährlichen Planung in jeder Hinsicht vernetzend zu sehen. Ausgehend von dem oben schon erwähnten Leitbild und der Vision des Unternehmens, werden das Unternehmenskonzept, die Meilensteine, die Zielvereinbarungen, bis hin zu den Quartalsberichten immer in Bezugnahme auf das Leitbild und die Vision erstellt. Gerade der Bereich der Zielvereinbarungen stellt ein Bindeglied, zwischen Geschäftsführung und deren definierten Zielsetzungen und den MitarbeiterInnen dar.<sup>25</sup>

## 4.3 Die Zielvereinbarungen

### 4.3.1 Die Bedeutung für das Unternehmen

Zielvereinbarungen und die daraus folgenden Zielvereinbarungsgespräche, sind mittlerweile ein anerkanntes und modernes Führungs- und Beurteilungsinstrument, vieler kleiner und mittlerer, aber auch großer Unternehmen. Dabei liegt die Orientierung bei den qualitativ und quantitativ vereinbarten Zielen. Durch diese Vereinbarungen, werden die MitarbeiterInnen effektiv in das Unternehmensgeschehen einbezogen und wirken damit auch am Zielfindungsprozess mit. Dadurch entsteht bei den MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. Die Vorteile dieser Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen, in die Zielfindung des Unternehmens, ist es, dass hier ein partnerschaftliches Verhältnis entsteht, welches zum gemeinsamen Erreichen des Unternehmenserfolges, führen kann. Die Zielvereinbarungen und damit verbunden Zielvereinbarungsgespräche, stärken nicht nur, wie schon angesprochen, die Motivation der MitarbeiterInnen, sondern verbessern auch die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen und erleichtern die Personalplanung dahingehend, dass durch die Gespräche mit den MitarbeiterInnen Stärken, Defizite und Lernfelder, ans Tageslicht gefördert werden. Im Zuge dessen, kann man Defizite und Lernfelder durch eine gezielte Weiterbildungsplanung, im Anschluss an die Gespräche, in Stärken umwandeln. Natürlich gibt es auch Nachteile, im Bezug auf die Thematik der Zielvereinbarungen, die man nicht außer Acht lassen sollte. Wenn im Zuge der Zielvereinbarung, ein zu großes Augenmerk auf

---

<sup>25</sup> Vgl. Flughafen Graz Betriebs GmbH (2008), S.6.

die aktuellen Ziele gesetzt wird, läuft man Gefahr eine ganzheitliche MitarbeiterInnenbeurteilung zu vernachlässigen. Ein weiteres Problem, stellt die Thematik der Sozial- und Kommunikationskompetenz des Vorgesetzten dar. Diese Thematik wird aber noch später näher behandelt.<sup>26</sup>

### 4.3.2 Anforderungen an Ziele

Damit Ziele auch die gewünschte Wirkung im Unternehmen erzielen können, müssen dabei gewisse Kriterien und Anforderungen beachtet werden, um diese Ziele später auch als Messinstrumente, heranziehen zu können. Dies dient nicht zuletzt auch zur Information der MitarbeiterInnen, damit diese sich an klaren Zielen orientieren können und durch Selbstkontrolle und Selbststeuerung, das gewünschte Ziel auch erreichen. Ein Ziel sollte also möglichst präzise, verständlich und vor allem auch positiv formuliert sein und sollte auch umsetzbare Handlungsanweisungen enthalten. Des Weiteren sollten die Ziele auch messbar definiert sein, um eine spätere Beurteilung der MitarbeiterInnen möglich zu machen. Natürlich sollte man auch auf die Machbarkeit oder Durchführbarkeit der Ziele achten, um die MitarbeiterInnen nicht schon von Beginn an zu demotivieren. Wenn man die Ziele in einer gesamten Perspektive betrachtet, sollten diese nicht miteinander in Konkurrenz stehen, daher sollte man bei der Zielvereinbarung auch abteilungsübergreifend zusammenarbeiten, um derartige Kollisionen zu vermeiden.<sup>27</sup>

### 4.3.3 Das Zielvereinbarungsgespräch

Zielvereinbarungsgespräche finden meist einmal im Jahr, zwischen den MitarbeiterInnen und ihren direkten Vorgesetzten statt. Im Zuge dessen, werden die Ziele des vergangenen Jahres in Form eines Feedbacks besprochen, aber auch der Blick in die Zukunft, also die zukünftigen Ziele, sind hier ein wichtiges Thema. Im Konkreten geht man hier global von den Unternehmens- und Abteilungszielen aus und bricht diese während des Gespräches, auf die einzelne MitarbeiterIn herunter. Gerade diese Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen, in die Unternehmensziele, lässt die Motivation diese Ziele zu erreichen, beträchtlich steigen. In den

---

<sup>26</sup> Vgl. MÜLLER/BRENNER (2008), S. 39 – S.40.

<sup>27</sup> Vgl. MÜLLER/BRENNER (2008), S. 41ff.

meisten Fällen wird dieses Gespräch nicht konkret Zielvereinbarungsgespräch, sondern MitarbeiterInnengespräch genannt. Das Zielvereinbarungsgespräch ist aber als grundlegender Bestandteil des MitarbeiterInnengesprächs, zu sehen.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. MÜLLER/BRENNER (2008), S. 51ff

## 5 Das MitarbeiterInnengespräch als Instrument der Evaluierung

### 5.1 Einleitung<sup>29</sup>

Kommunikation innerhalb des Unternehmens zählt zu den grundlegendsten Tätigkeiten und beeinflusst die Arbeit im Unternehmen kolossal. Dazu zählen gleichermaßen die Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen, sowie die Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen und deren Vorgesetzten. Durch eine alleinig vorhandene Alltagskommunikation werden Probleme, Fragen der Zusammenarbeit und Gespräche über die weitere berufliche Entwicklung im Unternehmen nicht besprochen. Damit diese Themen, die äußerst wichtig für die Entwicklung einer Organisation und seiner MitarbeiterInnen sind, besprochen werden, bietet das MitarbeiterInnengespräch einen sozialen Rahmen. Hier werden jährlich unter vier Augen, zentrale Inhalte der Beziehung zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterIn systematisch erörtert.

### 5.2 Kurzer Überblick<sup>30</sup>

Wofür brauche ich ein MitarbeiterInnengespräch? Diese Frage haben sich viele Führungskräfte, aber auch viele PersonalentwicklerInnen in den letzten Jahren gefragt. Das MitarbeiterInnengespräch stellte eine andere Art der Kommunikation, in einem Unternehmen dar. Jede Aufgabenstellung in einem Unternehmen oder einer Organisation, ist wesentlich von Gesprächen zwischen den Verantwortlichen MitarbeiterInnen untereinander aber auch zwischen den MitarbeiterInnen und Vorgesetzten gekennzeichnet. In diesem Zusammenhang muss man aber zwischen Alltagskommunikation und konkreten Grundsatzfragen unterscheiden. Bei dieser mitlaufenden Kommunikation, am Rande der Arbeit, werden zwar auch wichtige Dinge besprochen, aber gravierende Probleme, Fragen der Zusammenarbeit, sowie weitere berufliche Entwicklung im Unternehmen, meist nicht angesprochen. Aber gerade diesen Fragen / Probleme, sollten auch Antworten entgegnet werden, um der MitarbeiterIn die Chance zu geben, offen und unter vier Augen über ihre Sorgen oder Wünsche, sprechen zu können. Dazu muss aber eine Gesprächssituation abseits der Arbeit, ohne Stress und ohne das Beisein anderer MitarbeiterInnen geschaffen

---

<sup>29</sup> Vgl. NAGEL/OSWALD/WIMMER (1999), S. 13ff.

<sup>30</sup> Vgl. NAGEL/OSWALD/WIMMER (1999), S. 13ff.

werden. Dies ist eine klare Zielsetzung des MitarbeiterInnengesprächs. In diesem Gespräch, welches Abstand zum Tagesgeschehen hat, wird auf der einen Seite eine Rückschau über bereits Geschehenes, aber auch eine Vorschau in die Zukunft geboten. Hier kann man mit der MitarbeiterIn auf der einen Seite Bilanz über die Leistungen und die Zusammenarbeit untereinander geben, sowie auf der anderen Seite aber auch zukünftige Regeln definieren, die sich mit der Zielsetzung des Unternehmen decken sollten (Stichwort Leitbilder der Unternehmen).

### 5.3 Die drei Säulen des MitarbeiterInnengesprächs<sup>31</sup>

Im Zuge des MitarbeiterInnengesprächs sind klar drei Hauptsäulen dieses Instrumentariums zu nennen. Als erstes die Leistungsbeurteilung gefolgt von der Verhaltensbeurteilung bis hin zur letzten Säule, der Entwicklungssäule.

#### ***Leistungsbeurteilung***

Die Leistungsbeurteilungssäule als erste, trägt zur Sicherung der Umsetzung der Unterziele bei. Im Zuge des MitarbeiterInnengesprächs, werden die Leistungen der einzelnen MitarbeiterInnen, an den zuvor festgelegten Unternehmenszielsetzungen gemessen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass es im Unternehmen, eine konsequente Zielbildung vom Vorstand, über die Bereichsleiter, Geschäftsfeldleiter, Centerleiter, bis hin zu den MitarbeiterInnen gibt, um eine rasche Umsetzung der Unternehmensstrategie zu ermöglichen. In diesem Punkt tragen die Führungskräfte, die die Ziele definieren, ein hohes Maß an Verantwortung, die Ziele so zu definieren, dass diese Ziele einerseits erreichbar sind und durch die Belegschaft akzeptiert werden.

#### ***Verhaltensbeurteilung***

Die positive Arbeitsleistung einer MitarbeiterIn, hängt davon ab, ob diese MitarbeiterIn mit der von ihr geforderten Arbeitssituation und den dazugehörigen Anforderungen zu Recht kommt. Dabei können die MitarbeiterIn und ihre Vorgesetzte unterschiedlicher Meinung sein. Um diese Unterschiede möglichst klein zu halten, ist es notwendig diese Thematik im Gespräch zu erfassen und zu diskutieren. In diesem Teil sollten jedoch die Erledigung von Aufgaben, deutlich von der persönlichen Beziehung zur GesprächspartnerIn, getrennt

---

<sup>31</sup> Vgl. ROTHENWÄNDER (2004), S. 76ff.

werden. Es soll jedoch die Person hinsichtlich der Sache und Standpunkte offen eingeschätzt werden, sowie die Eigenständigkeit von Person und Sache in Betracht gezogen werden.

### **Entwicklung**

Die Säule der Entwicklung leitet sich, aus den zu vor gesetzten Zielen, sowie der Persönlichkeit der MitarbeiterIn ab. In diesem Teil des Gespräches sollen Inhalte, wie künftige Anforderungen, mit den persönlichen Neigungen der MitarbeiterIn, in Einklang gebracht werden. Daraus werden anschließend Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet, um später die MitarbeiterInnen so zu fördern, um deren Interessen und Neigungen zu berücksichtigen.

## **5.4 Die Gesprächsziele**

MitarbeiterInnengespräche sind mit einem nicht zu unterschätzenden Zeitaufwand verbunden, der viele Unternehmen davon abhält, diese durchzuführen. Nach dem Motto „Zeit ist Geld und Geld haben wir nicht“, wird dadurch oft eines der wichtigsten Kommunikations- und Führungsinstrumente, aus Kostengründen nicht benutzt. Die Autoren dieses Buches widersprechen dieser These und meinen, dass diese investierte Zeit, später wieder in Gewinnpotentiale umgewandelt werden kann. Aber gerade wegen der teureren Unternehmenszeit, sollten bei einem geplanten Gespräch vorab konkrete Ziele definiert werden, um hier im Gespräch die Möglichkeit zu haben, nach einem Leitfaden vorgehen zu können. Diese Ziele oder auch Zielkorridor genannt, sollte nur den Rahmen des Gesprächs bilden. Um die MitarbeiterIn nicht zu demotivieren, sollten daher auch individuelle Gesprächsfreiräume geschaffen werden, in die entweder der Vorgesetzte oder auch die MitarbeiterIn flexibel einsteigen und somit auch dem Leitfaden ein wenig entweichen kann.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. NAGEL/OSWALD/WIMMER (1999), S. 15 – S. 17.

## 5.5 Der Nutzen dieses Instruments<sup>33</sup>

Für das Unternehmen, ist die Verknüpfung der strategischen Zielsetzungen mit den Arbeitsschwerpunkten der einzelnen MitarbeiterInnen, der wichtigste Nutzen an diesem Instrument. Wie schon in der Einleitung erwähnt, können somit globale Unternehmensziele oder auch Leitbilder auf die einzelnen MitarbeiterInnen, herunter gebrochen werden und diese auch glaubwürdig den MitarbeiterInnen vermittelt werden. Dadurch entsteht bei den MitarbeiterInnen, ein höheres Maß an innerer Beteiligung und Engagement am MitarbeiterInnengespräch.

Es muss ein Vertrauensverhältnis geschaffen werden, um den Gedankenaustausch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn zu fördern, um somit auch Unsicherheiten beider GesprächspartnerInnen, ausschalten können. Dies hat wiederum zum Ziel, dass die Kommunikation im Unternehmen nach einer Reihe von MitarbeiterInnengesprächen rapide steigt und dies wieder in Form eines positiven Kostenwachses bemerkbar wird. Aus diesem Grund lässt sich auch der anfängliche Kritikpunkt des hohen Zeitaufwandes relativieren, da hier meist die entstandenen Kostenwüchse durch das Gespräch größer sind, als die Kosten der dafür aufgewendeten Zeit.

Die Zielsetzung oder Absichten der Vorgesetzten, als GesprächspartnerIn sind klar. Die Vorgesetzte will mit Hilfe dieser Kommunikationsform, mehr über ihre MitarbeiterInnen erfahren. Dabei geht es meistens um die Gelegenheit, mit den MitarbeiterInnen ganz offen und losgelöst, über die Leistungen des vergangenen Arbeitsjahres, zu sprechen und hier ein positives, aber auch wenn notwendig, ein negatives Feedback geben zu können. Durch die offene Kultur des Gesprüches, wird diesem Instrument der Personalentwicklung, auch von den MitarbeiterInnen mehr Verständnis entgegengesetzt. Positiv ist daher zu sehen, dass man gemeinsam mit der MitarbeiterIn Lösungsansätze erarbeiten kann, um in Zukunft Verbesserungen der Leistungen im Unternehmen, erzielen zu können. Auch das Hervorheben der positiven Leistungen, steigert zukünftig die Motivation der MitarbeiterIn und schafft dazu noch Anreize, in Zukunft noch mehr Kraft in das Unternehmen zu stecken. Dies kann man auch als extrinsische Motivation, durch die Vorgesetzte, bezeichnen.

Nicht nur die Vorgesetzte als GesprächsleiterIn, sondern auch die MitarbeiterIn, kann hier ihrer Vorgesetzten ein Feedback über ihren Führungsstil geben, um somit der Vorgesetzten auch die Chance zu geben, sich in Zukunft, in gewissen Bereichen, zu verbessern. Dies kann zum Beispiel eine Rückmeldung über die MitarbeiterInnenmotivation,

---

<sup>33</sup> Vgl. NAGEL/OSWALD/WIMMER (1999), S. 16ff.

in der konkreten Abteilung sein. Somit kann die Vorgesetzte besser einschätzen, wie und ob ihre Motivationsmaßnahmen, auf die MitarbeiterInnen gewirkt haben. Diese gegenseitige Offenheit des Gespräches, ist gerade das Kernelement dieses Instruments. Es bietet beiden Seiten eine so genannte „win win“ Situation, um sich in Zukunft zu verbessern und dadurch den Umgang untereinander zu stärken.

Die MitarbeiterIn hat des Weiteren die Möglichkeit, sich besser mit den Zielen des Unternehmens auseinanderzusetzen. Im Rahmen einer gemeinsamen Zielvereinbarung, kann auch die MitarbeiterIn, aktiv an der Planung zukünftiger Ziele des Unternehmens mitarbeiten. Dies fördert nochmals die Motivation und stärkt die Bindung zum Unternehmen kolossal. Die MitarbeiterIn kann gerade im Bereich der Zielsetzungen Vergleiche anstellen, in wie weit sich die eigenen Einschätzungen ihrer Leistungen im Unternehmen, mit den Einschätzungen der Führungsetage decken.

## 5.6 Die Phasen eines MitarbeiterInnengesprächs

Ein klassisches MitarbeiterInnengespräch besteht aus mehreren Phasen, wie man auch in der Abbildung 7 sehen kann. Nach dem ein Termin für ein MitarbeiterInnengespräch festgelegt wurde, ist es zwingend notwendig, dass sich beide Parteien dieses Gesprächs, die MitarbeiterIn auf der einen und der Vorgesetzte auf der anderen Seite, auf dieses Gespräch vorbereiten. Anschließend an die Phase der Vorbereitung, mündet die Phase der Gesprächsdurchführung und als letzte Phase, die der Nachbereitung des vorher durchgeführten MitarbeiterInnengesprächs.



Abbildung 7, Phasen des MitarbeiterInnengesprächs, Meier (2005), S. 35



### 5.6.1 Die Phase der Vorbereitung<sup>34</sup>

Jedes MitarbeiterInnengespräch, sollte im Vorhinein geplant und vorbereitet werden. Dies bildet eine wesentliche Grundlage für den Erfolg des anstehenden Gespräches. Aus der Sicht von Führungskräften, haben sich erfahrungsgemäß folgende Themenbereiche, die in keinem MitarbeiterInnengespräch fehlen sollten, durchgesetzt.

Der erste Teilbereich des MitarbeiterInnengesprächs, sollte die Einstimmung in das Gespräch sein. In diesem Teilbereich, stimmen sich die GesprächspartnerInnen auf das anschließende Gespräch ein und bauen eine angenehme Atmosphäre auf. In dieser Phase sind alle bisherigen Situationen zwischen den GesprächspartnerInnen von Bedeutung. Hat es früher oder in letzter Zeit Probleme gegeben und welche Auswirkungen haben diese auf die betriebliche Zusammenarbeit, zwischen den GesprächspartnerInnen zur Folge gehabt. Diese Informationen bieten eine gute Basis für das nun anschließende MitarbeiterInnengespräch.

Im zweiten Bereich, der Rückschau, sollen alle Tätigkeiten die die MitarbeiterIn zentral im Unternehmen aufgewendet hat, besprochen werden. Hier geht es nicht um ein Mengengerüst an Tätigkeiten, die abgehakt werden, sondern um tatsächlich durchgeführte Tätigkeiten. Hier sind folgende Fragestellungen, aus der Sicht des Vorgesetzten zu berücksichtigen:

- Sind die Zuständigkeiten meines Mitarbeiters klar geregelt?
- Welche Ziele wurden im Sinne dieser Zuständigkeiten vereinbart?
- Welche Ziele wurden vom Mitarbeiter erfüllt?
- Wie wurden diese Ziele erfüllt?
- Welche Probleme hat es bei der Erfüllung der Ziele gegeben?
- Welche Änderungen der Organisation sind notwendig, um die geforderten Ziele besser erfüllen zu könne?

---

<sup>34</sup> Vgl. NAGEL/OSWALD/WIMMER (1999), S. 18 – S. 19.

## 5.6.2 Die Phase der Durchführung<sup>35</sup>

Folgende Themenbereiche sind während der Durchführung eines Mitarbeitergespräches zu beachten:

### ***Einstimmen auf das Gespräch***

Das Einstimmen und Vorbereiten auf ein kommendes MitarbeiterInnengespräch, ist ein wesentlicher Faktor, der vor jedem Gespräch durchgeführt werden soll. Als Hilfestellung dienen hier fünf Themenbereiche, die man vor dem Gespräch vorbereitet. Im ersten Bereich, der so genannten Einstimmung auf das Gespräch, sollte man sich auf die kommende GesprächspartnerIn einstimmen, in dem man die momentane Beziehungssituation zwischen der GesprächspartnerIn und sich selbst, analysiert. Des Weiteren sollte man erfreuliche aber auch problematische oder belastende Details hervorheben, die im vergangenen Jahr präsent waren und Auswirkungen auf das Arbeitsklima, in positiver aber auch negativer Form hatten. Anschließend daran, sollte man sich geistig Ziele setzen, wie man die Beziehungssituation gegebenenfalls, im Zuge des Gesprächs, verbessern könnte.

### ***Die Rückschau***

Nach erfolgter oben beschriebener Einstimmung auf das MitarbeiterInnengespräch, ist man bereits mitten in der Gesprächssituation und kann somit zum nächsten wichtigen Bereich fortschreiten, nämlich der Rückschau auf das vergangene Jahr. Hier sollte man konkret den Tätigkeitsbereich der jeweiligen MitarbeiterIn, in Form von Arbeitsprotokollen oder einer einfachen Auflistung der durchgeführten Tätigkeiten betrachten und auswerten. Dabei sollte geklärt werden, ob die gesetzten Ziele und übertragenen Aufgaben, durch die MitarbeiterIn erfüllt wurden und wenn nicht, wo die Gründe dafür liegen könnten. Man kann dabei konkret Kriterien, die zur richtigen Erfüllung der Aufgaben notwendig sind, definieren und mit der MitarbeiterIn abstimmen. Der nächste Teilbereich des Gespräches, beschäftigt sich mit den Eignungsbereichen, der konkreten MitarbeiterIn.

---

<sup>35</sup> Vgl. NAGEL/OSWALD/WIMMER (1999), S. 18 – S. 22.

### ***Die Eignungsschwerpunkte***

Im Bereich der Eignungsschwerpunkte, werden die fachlichen aber auch persönlichen Stärken und Schwächen der MitarbeiterIn erhoben. Dabei kann man eine erste Tendenz, in eine gewisse Fachrichtung erkennen. Oft stellt diese nicht den Kernbereich ihrer bisherigen Tätigkeit, sondern den einer angrenzenden Tätigkeit dar. Dadurch können Schlüsse, über eine Ausweitung ihrer Tätigkeitsfelder oder eine Umbesetzung von Bereichen im Unternehmen, gezogen werden. Dies ist der Grund, dass man wie schon oben erwähnt, hier konkret auf die fachlichen Interessen der MitarbeiterIn Bezug nehmen kann.

### ***Zusammenarbeit und Führung***

Anschließend an die Eignungsschwerpunkte der MitarbeiterIn, stellt die Thematik der Zusammenarbeit und Führung, einen wichtigen Bestandteil eines jeden MitarbeiterInnengesprächs dar. Hier werden Fragestellungen, wie zum Beispiel die wichtigsten Führungsaufgaben (motivieren, kontrollieren, entscheiden etc.), im Bezug auf die Vorgesetzte besprochen. Dies dient auch als Feedback für die Vorgesetzte und ist daher auch ein zentraler Bestandteil. Des Weiteren kann die MitarbeiterIn auch Erwartungen hinsichtlich der Zusammenarbeit kundtun und somit diese in der Zukunft vielleicht verbessern.

### ***Ziele, Aufgaben und Entwicklungstendenzen***

Den letzten Teil stellen Ziele, Aufgaben und Entwicklungstendenzen der MitarbeiterInnen dar. Hier sollen mittel- und langfristige Ziele und Aufgabengebiete definiert werden, die die MitarbeiterIn zu erfüllen hat. Hier sollte auch genügend Information gegenüber der MitarbeiterIn gegeben werden, um späteren Unklarheiten vorzubeugen. Aber auch der Teilbereich der Entwicklungstendenzen, ist gerade im Bezug auf das zu planende Fortbildungsprogramm, ein sehr wichtiger Bereich und sollte daher auch genauestens erhoben und besprochen werden.

Mit diesen Fragestellungen, können schon Schlüsse auf eine mögliche Weiterbildungsmaßnahme, der konkreten MitarbeiterIn, getroffen werden. Gerade mit der Frage der Probleme bei der Zielerfüllung, kann man mit gezielten Förderungsmaßnahmen in der Zukunft, diese Probleme aus der Welt schaffen.

## 5.7 Der Bereich der Kommunikation

### 5.7.1 Richtiges Feedback versus Kritik<sup>36</sup>

Gerade in diesem Bereich ist es wichtig, eine mögliche Kritik an der MitarbeiterIn, geschickt in ein Feedback zu packen, um dadurch die gewünschten Änderungen, in weiterer Folge als Ziel umgesetzt zu haben. Dabei ist es nicht nur für die MitarbeiterIn schwierig ein Feedback und somit unter Umständen auch negative Kritik an ihrer Person zu erhalten, sondern stellt auch für die FeedbackgeberIn eine große Herausforderung dar, das Feedback konstruktiv zu geben.

Unter einem konstruktiven Feedback versteht man, dass die Vorgesetzte die Zielsetzung hat, die MitarbeiterIn dabei zu unterstützen, ihre Leistungen in Zukunft zu verbessern. Oft herrscht aber gerade in diesem Bereich, eine angespannte Situation zwischen den GesprächspartnerInnen, die natürlich die Gesprächssituation im Allgemeinen komplizierter macht. Für viele stellt ein konstruktives Feedback, gleich Kritik dar und keine MitarbeiterIn oder Vorgesetzte, kann von sich behaupten, dass sie gerne kritisiert wird. Es ist daher wichtig, der GesprächspartnerIn schon im Vorhinein den Zweck eines Feedbacks zu erklären und dabei vor allem die positiven Motive, die dahinterliegen, hervorzuheben. Bevor man aber nun mit der Feedbackrunde startet, sollte man sich genau überlegen, welche konstruktiven Absichten hinter dem Feedback stehen und welche positiven Absichten und Ergebnisse ich, als FeedbackgeberIn, bezwecken möchte. Wenn ich bei dieser Analyse zu keinen positiven Absichten komme, sollte ich besser auf das Feedback verzichten. Durch diese Analyse kann ich schon vor dem Feedback, eine möglicherweise entstehende Konfliktsituation und gegenseitige Beschuldigung, bereits im Keim ersticken und dadurch die gute Gesprächssituation aufrecht erhalten. Je konkreter man seine Aussagen formuliert, desto effektiver kommt das Feedback der GesprächspartnerIn an. Nur Aussagen, die auch wirklich Hand und Fuß haben, sind auch glaubwürdig und werden von der GesprächspartnerIn ernst genommen. Hier zählen nur Fakten und keine persönlichen Ansichten und Urteile. Manchmal kann es aber trotzdem passieren, dass ein Gespräch dabei sehr stark emotional wird. Auf diesen Fall kann man sich vorab, durch ein Proben des Gespräches vorbereiten und eine gewisse Sicherheit verschaffen, um nicht in einen aggressiven Tonfall überzugehen und somit die Gesprächssituation zu gefährden. Gerade deswegen ist es wichtig, die GesprächspartnerIn in die Situation mit einzubeziehen, um

---

<sup>36</sup> Vgl. STEVEN (2007), S. 29.

gemeinsam an einem Lösungsweg der Verbesserung zu arbeiten. Dadurch kann man die emotionale Komponente steuern und Situationen, wie oben beschrieben vermeiden. In einem Feedback geht es um eine mögliche Verbesserung und nicht darum, wer im Recht oder im Unrecht ist. Man sollte der GesprächspartnerIn auch genügend Zeit während des Gespräches geben, um sich mit dem Problem auseinanderzusetzen zu können und dann in weiterer Folge, eine Stellungnahme dazu abgeben zu können.

### 5.7.2 Körpersprache als Hilfsmittel im Gespräch<sup>37</sup>

Die Körpersprache der GesprächspartnerIn, kann viel über ihre Gedanken verraten und dadurch für die Beziehungsgestaltung während des MitarbeiterInnengespräches, sehr von Nutzen sein. Warum ist die Körpersprache, eine so wichtige Komponente im Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikation? Dies kann man dadurch begründen, dass gerade einmal 7 % der Wirkung menschlicher Kommunikation, durch den Inhalt bestimmt sind. Nach Studien des amerikanischen Psychologen Albert Mehrabian (Vgl. 1971), ist die Wirkung wie schon oben erwähnt zu 7 % Inhalt, 38 % para- verbale Signale wie Stimme, Melos, Pausensetzung etc. und zu 55 % durch körpersprachliche Signale bestimmt. Zu den körpersprachlichen Signalen, gehören auf der einen Seite die klassischen grundlegenden Körperhaltungen, auf der anderen Seite aber auch der Gang, die Mimik und Gestik, sowie Faktoren wie Motorik, Kleidung und Schmuck, die auf unser Umfeld eine gewisse Wirkung ausstrahlen. Man muss allerdings aufpassen, dass diese Studie nur die Wirkung der Körpersprache, im Bezug auf die Kommunikation beschreibt. Wenn man sich eine MitarbeiterIn vorstellt, die nur kompetent wirkt, aber fachlich keinerlei Fähigkeiten besitzt, ist dies in unserer Arbeitswelt schon lange nicht mehr ausreichend. Um die einzelnen Bereiche der Körpersprache besser verstehen zu können und dieses Wissen als GesprächspartnerIn eines MitarbeiterInnengespräches nutzen zu können, muss man grundsätzlich zwischen vier Arten des körpersprachlichen Verhaltens unterscheiden:

- Primäre Körpersprache
- Sekundäre Körpersprache
- Triviale Körpersprache
- Etikette

---

<sup>37</sup> Vgl. RIMSER (2008), S. 26ff.

Man kann die Körpersprache als unbewusstes Anpassen, des kommunikativen Verhaltens an die Rahmenbedingungen, die bei einem Gespräch herrschen, beschreiben. Unter primärer Körpersprache versteht man, die instinktive genetisch vorinstallierte Art des Anpassens an unsere Umgebung. Folgende instinktiven Handlungen, lassen sich bei Menschen sehr oft beobachten: Zeichen von Angriff, Schutz, Flucht und Unterwerfung. Je nach Schwierigkeit der zu meisternden Situation, wird dem Gehirn ein Impuls zur Instinktreaktion übermittelt. Angriffssituationen lassen sich zum Beispiel durch das Anschwellen der Halsschlagader, einer Muskelspannung des Nackens, bis hin zum Ballen der Fäuste, erkennbar machen. Schutzverhalten zählt zu den häufigsten Reaktionen des Menschen und wird meist durch „Putz und Kratzgesten“, erkennbar gemacht. Menschen zupfen an ihrer Krawatte, reiben sich an der Nase oder entfernen Fussel von ihrer Kleidung. Dies sind Kennzeichen dafür, dass diese Person im Moment durch eine Unsicherheit belastet wird. Die Fluchtreaktion lässt sich mit dem klassischen Beispiel der Angstsituation, wenn man vor einer großen Anzahl von Menschen eine Rede halten soll, beschreiben. Nervös schlotternde Knie, Bewegungen der Beine, bis hin zu hilfeschendenden Blicken an die Decke, lässt uns zeigen, dass diese Person mit einer Situation nicht klar kommt. Dies kann auch bei der Gesprächssituation, während des MitarbeiterInnengesprächs der Fall sein.

Die nächste Variante der Körpersprache, die sekundäre Körpersprache, beschreibt Verhaltensweisen und Ausdrucksformen, die nicht genetische vorgegeben sind, sondern kulturell angelehrt sind. Dazu gehören kulturelle Distanzen, wie zum Beispiel der intimen Distanz, die als 60 cm Umkreis des Menschen, bezeichnet wird oder der persönlichen Distanz, die bei 150 cm liegt und beim klassischen Händedruck, als Eintrittsritual eingehalten wird. Die gesellschaftliche Distanz wiederum, liegt bei 360 cm und wird als Zone beschrieben, in der der Mensch alles Eintretende wahrnimmt, die Kontaktaufnahme per Blickkontakt sucht und wenn er eine Bestätigung, sozusagen die Erlaubnis erhält näher zu treten. Die öffentliche Distanz, als letzter Bereich liegt bei fünf Metern (Sicherheitsabstände bei allen Veranstaltungen als Beispiel).

Aus den obigen Ausführungen ist klar zu erkennen, wie wichtig Körpersprache in unserer täglichen oder auch beruflichen Kommunikation ist. Gerade beim MitarbeiterInnengespräch, ist es für die Vorgesetzte aber auch für die GesprächspartnerIn wichtig, die körpersprachlichen Handlungen ihres Gegenübers zu verstehen und darauf Bezug zu nehmen. Diese oben genannten Beispiele machen es einfacher, gewisse Signale seines Gegenübers besser wahrzunehmen.

## 5.8 Nachbereitung und Problemfelder

### 5.8.1 Mögliche Problembereiche

Das MitarbeiterInnengespräch ist nicht nur ein hervorragendes Instrument der Bildungsbedarfsanalyse, sondern auch ein Instrument, um die Bindung der MitarbeiterInnen zum Unternehmen zu verstärken, sowie das Unternehmensklima zu evaluieren und somit die Beziehung der MitarbeiterInnen untereinander, aber auch die Beziehung der MitarbeiterInnen zu ihren Vorgesetzten zu verbessern. Daher ist es gerade wichtig, das man dieses Instrument konsequent im gesamten Unternehmen, über die ganzen hierarchischen Stufen hinweg, verwendet und nicht nur zwischen MitarbeiterIn und erster Hierarchiestufe. Die Ziele des Unternehmens und das Leitbild gelten nicht nur für die MitarbeiterInnen, sondern sollten auch für die GeschäftsbereichsleiterInnen und die Geschäftsführung gelten. Nur so kann man Ziele leben und Ziele in einem Unternehmen vermitteln. Anderenfalls würde die Glaubwürdigkeit in Frage gestellt werden. Gerade aus diesem Gesichtspunkt heraus, lauern viele Gefahren beim Einsatz dieses Instrumentariums. Schon vor dem Einsatz oder in der Planungsphase des Einsatzes eines solchen Instrumentes, ist es wichtig, den Beteiligten die Scheu zu nehmen und somit nicht den Eindruck eines Anchlages auf die Privatsphäre, der MitarbeiterIn, entstehen zu lassen. Deswegen ist hier die Einbindung des Betriebsrates klar von Vorteil. Im Folgenden sollen nun einige der wichtigsten Gefahren aufgezählt werden, um schon in der Planungsphase Fehler zu vermeiden.

### 5.8.2 Scheitern im Bereich der Ziele

In vielen Fällen werden Zielvereinbarungen zwar dekretiert, aber wie schon oben erwähnt, nicht von allen im Unternehmen vorgelebt. Dies kann geschehen, wenn das Instrument zwar als gute Idee im oberen Management erkannt und auch den unteren Stellen verordnet wird, aber die Chefebene davon ausgenommen wird, dies zu praktizieren. Nur eine konsequente Top down Anwendung des Instrumentes MitarbeiterInnengespräch, führt zum Erfolg. Des Weiteren hängt es auch von den Zielen selber ab, ob diese auch gelebt und umgesetzt werden. Ziele die gemeinsam mit den MitarbeiterInnen definiert werden, (zum Beispiel auch innerhalb des Mitarbeitergespräches), werden mit mehr Elan und Einsatz durch die MitarbeiterInnen umgesetzt. Durch das alleinige vorgeben der Ziele durch die Geschäftsführung, geht eine nicht zu unterschätzende Ressource, die der Kreativität und kritischen Denkpentials der MitarbeiterInnen, verloren. Ein weiterer kritischer Punkt in

einem Unternehmen ist es, wenn die Ziele gar keinem im Unternehmen bekannt sind. Viele Arbeiten werden dann nur gemacht, weil sie eben gemacht werden müssen und nicht weil man damit ein Ziel verfolgt. Dies wäre ebenfalls eine Ressourcenverschwendung höchsten Ausmaßes und kann durch richtige Definition der Ziele, vermieden werden.<sup>38</sup>

### **5.8.3 Scheitern im Bereich des Beziehungsteils**

Dieser Bereich betrifft meist das wechselseitige Feedback, welches der MitarbeiterIn die Möglichkeit geben soll, ihr Eigenbild mit dem Bild zu vergleichen, dass andere MitarbeiterInnen im Unternehmen von ihr haben. Diesem Teilbereich ist ein eigenes Kapitel dieser Arbeit gewidmet und daher wird an dieser Stelle nicht mehr näher auf die Problematiken des richtigen Feedbacks eingegangen.

### **5.8.4 Scheitern im Bereich des Entwicklungsteiles**

Da die MitarbeiterInnenförderung und Entwicklung, ein sehr wichtiger Bestandteil eines jeden MitarbeiterInngesprächs ist, muss man gerade hier darauf achten, der MitarbeiterIn Perspektiven und Chancen zu geben, diese auch zu vollziehen. Hier tritt gerade der Bereich der Weiterbildung, ganz stark in den Vordergrund. Viele Vorgesetzte haben aber Probleme damit, dass zu gut ausgebildete MitarbeiterInnen ihre eigene Stelle oder Position im Unternehmen gefährden könnten und lehnen daher gewisse Maßnahmen der Weiterbildung ab oder weisen gar nicht darauf hin. Dies kann man auch als Konkurrenzverhalten, welches Menschen von Natur aus untereinander haben, begründen. Dabei sollte man aber gerade als Vorgesetzte, immer die Ziele des Unternehmens im Hinterkopf haben und daher alles daran setzen, diese Ziele durch optimal ausgebildete MitarbeiterInnen zu erreichen. Dazu gehören auch Schulungen und Kurse, durch die die MitarbeiterInnen in ihren fachlichen Fähigkeiten Zuwächse machen können. Man muss als Vorgesetzte auch die Seite der Geschäftsführung, als oberstes hierarchisches Organs sehen, die den Vorgesetzten und dessen unterstellte MitarbeiterInnen ebenfalls kontrolliert und bei schlechten Leistungen der Abteilung, auch ein schlechtes Licht auf die Leiterin dieser Abteilung fällt. Eine starke Abteilung zeichnet sich nicht nur durch einen optimal

---

<sup>38</sup> Vgl. SCHEIBEL (2005), S. 60ff.



fachlich kompetenten Abteilungsleiter aus, sondern auch durch dessen MitarbeiterInnen. Hier gilt das Motto: „Nur gemeinsam sind wir stark“<sup>39</sup>

Es reicht nicht aus, einfach nur ein Buch über dieses Instrument zu lesen und anschließend einen standardisierten Fragebogen mit in das Gespräch zu nehmen. Es gehört klar mehr dazu. Um durch Fragen, an die MitarbeiterInnen des Unternehmens, gewisse Informationen zu erhalten, muss man diese genau planen. Gerade der Bereich der Bildungsbedarfsanalyse, stellt hier einen äußerst schwierigen dar. Denn welche MitarbeiterInnen gibt freiwillig zu, dass sie sich in gewissen Bereichen nicht auskennt und daher dringend auf eine Schulung geschickt werden muss, die dem Unternehmen viel Kosten verursacht. Auf der anderen Seite, gibt es MitarbeiterInnen, die schon auf den Tag der Schulung warten, weil sie nur so in Zukunft ihre Potenziale besser dem Unternehmen zur Verfügung stellen können. Dies muss durch geschicktes Fragen und oftmals auch nur durch geschicktes Erkennen der Emotionen und einfaches Zuhören, aus dem Gespräch abgeleitet werden können. Dies sind die Aufgaben der Vorgesetzten, die diese Gespräche leiten, aber auch die Aufgaben der PersonalentwicklerInnen, die diese Fragebögen designen. Durch das Aufarbeiten dieser Literatur, wurde ein Einblick in die Thematik des MitarbeiterInnengespräches gegeben und aufzeigt, wie wichtig dieses Instrument für jeden Betrieb sein sollte.

---

<sup>39</sup> Vgl. SCHEIBEL (2005), S. 61ff.

## 5.9 Schlussfolgerungen

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es sich beim Instrument des MitarbeiterInnengesprächs, mittlerweile um ein nahezu unerlässliches Instrument moderner Personalentwicklung und Führungsarbeit handelt. Man kann hier klar sagen, dass es sich hier um das wichtigste Kommunikationsinstrument, zwischen den MitarbeiterInnen und Vorgesetzten eines Unternehmens, handelt. Nur so können anstehende Probleme und zukünftige Ziele des Managements, bis hin zur MitarbeiterIn an ihrem Arbeitsplatz, kommuniziert werden. Auf der anderen Seite hat man in letzten Jahren erkennen müssen, dass bei falscher Anwendung oder Planung, viele Fehler passieren können. Dies führt zu Unmut im Unternehmen und zur kategorischen Ablehnung dieses Instrumentariums durch die MitarbeiterInnen. Daher ist es besser mehr Zeit in die Planung der Einführung zu stecken, um später Kostenzuwächse durch bessere und gezieltere Weiterbildung der Mitarbeiter, besser Kommunikation im Unternehmen und die dadurch verbundene bessere Ausnutzung der Ressource Mensch im Unternehmen, zu erhalten.

## 6 Praxisbeispiel: MitarbeiterInnengespräch der Flughafen Graz Betriebs GmbH

In der Flughafen Graz Betriebs GmbH, ist das MitarbeiterInnengespräch unter anderem ein zentrales Instrument der Bildungsbedarfsanalyse und wird somit als zentrales Planungsinstrument, für die gegenwärtig und zukünftig stattfindenden externen, wie internen Weiterbildungsmaßnahmen, herangezogen. Des Weiteren ist das MitarbeiterInnengespräch eine Basis, zur Evaluierung der bisherig durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen. Das MitarbeiterInnengespräch soll aber auch helfen, Probleme die im Bereich der Sozialkompetenz und Führungskompetenz auftreten, lösen zu können.

In der Flughafen Graz Betriebs GmbH werden die MitarbeiterInnengespräche zwischen der MitarbeiterIn und ihrer direkten Vorgesetzten durchgeführt. Dabei spricht man in diesem Zusammenhang von einer Top - down Vorgehensweise, die den Ausgangspunkt in der Geschäftsführung hat. Als Grundlage, dient hier wie oben schon erwähnt, das zuvor erarbeitete Unternehmenskonzept, welches eine Basis für die MitarbeiterInnengespräche darstellt. Beginnend mit dem Geschäftsführer, der in der ersten Runde der MitarbeiterInnengespräche mit den LeiterInnen der einzelnen Geschäftsbereiche und Stabstellen spricht, sprechen in der zweiten Runde die einzelnen GeschäftsbereichsleiterInnen mit den Führungskräften der dritten Ebene und zum Schluss, in der dritten Runde die Führungskräfte der dritten Ebene, mit den ihnen unterstellten MitarbeiterInnen.

Als theoretische Basis für das MitarbeiterInnengespräch im Konkreten, dienen mehrere Dokumente (siehe Anhang), die durch die Personalentwicklung in Abstimmung mit den GeschäftsbereichsleiterInnen und der Geschäftsführung erstellt wurden. Diese Dokumente oder Beilagen zum MitarbeiterInnengespräch sind die Stellenbeschreibung, die Einschätzung der Qualitäten und Talente und die Vorbereitungsfragen zum MitarbeiterInnengespräch. Diese werden nun im Einzelnen detailliert beschrieben.

## 6.1 Die Stellenbeschreibung als Ausgangspunkt

### 6.1.1 Definition

Die Stellenbeschreibung, stellt eine nähere und detailliertere Beschreibung einer Stelle im Unternehmen hinsichtlich der Aufgaben, Kompetenzen, Ziele, sowie der Eingliederung in das jeweilige Organisationsgefüge dar. Sie wird meist durch die Personalabteilung erstellt, wobei hier mehrere Schritte notwendig sind. Zuerst muss der jeweilige Ist – Zustand, einer zu besetzenden Stelle, analysiert werden und darauf hin der gewünschte Soll - Zustand, mittels der Stellenbeschreibung definiert werden. Anschließend soll innerhalb eines Gespräches, mit der StelleninhaberIn und der direkten Vorgesetzten abgeklärt werden, ob alle relevanten Punkte, berücksichtigt wurden. Anschließend ist die Stellenbeschreibung fertig und wird laufend aktualisiert. Bei der Erstellung ist darauf zu achten, dass die Stellenbeschreibung personenunabhängig abgefasst wird. Stellenbeschreibungen in der unteren Managementebene, enthalten meist nur einzelne Aufgaben, die durch die MitarbeiterInnen zu erfüllen sind. Im Gegensatz zum oberen Management, wo eher Ziele, als Inhalt der Stellenbeschreibung zu sehen sind. Wie nun ein Minimalkonzept, einer solchen Stellenbeschreibung konkret aussehen kann, wird nun im folgenden Kapitel näher erläutert.<sup>40</sup>

### 6.1.2 Minimumkonzept des Inhaltes einer Stellenbeschreibung<sup>41</sup>

Eine Stellenbeschreibung sollte mindestens folgende Bestandteile beinhalten:

- Stellenbezeichnung und hierarchische Einstufung der MitarbeiterIn im Unternehmen
- Einordnung der Stelle in die Unternehmensorganisation
  - Leitungsbereich, Abteilung, Vorgesetzte und unterstellte Stellen die unter dem Verantwortungsbereichs der MitarbeiterIn liegen
- Vertretungsregelungen der StelleninhaberIn
- Hauptaufgabe der Stelle (Ziele der Stelle)
- Aufgaben, Kompetenzen der MitarbeiterIn
- Sachliche Organisierte Angaben (Unterschriften, Termine etc.)

<sup>40</sup> Vgl. FIEDLER (2007), S.21 – S. 22.

<sup>41</sup> Vgl. BECKER (2002), S. 307.

### 6.1.3 Anwendung

Den Ausgangspunkt eines jeden MitarbeiterInnengespräches, stellt die Stellenbeschreibung (siehe Anhang), der zu interviewenden MitarbeiterIn dar.

Um zu dokumentieren, welche Ziele die kleinste organisatorische Einheit im Gesamtgefüge der Organisation hat, benötigt man eine so genannte Stellenbeschreibung dieser Organisationseinheit, die im oberen Teil schon näher erläutert wurde. Mit Hilfe dieser Stellenbeschreibung, werden alle Aufgaben, die zur Zielerreichung dieser Stelle zwingend notwendig sind, detailliert dokumentiert und festgehalten. Somit ist hier eine hierarchische Zuordnung, der einzelnen Stelle in das Gesamtgefüge des Unternehmens möglich, um Kompetenzen und Befugnisse dieser Stelle genau abgrenzen zu können. Nicht nur Verantwortungsbereiche und Kompetenzen, sondern auch benötigte Fähigkeiten und Qualifikationen, die zur Zielerreichung notwendig sind, werden in der Stellenbeschreibung der MitarbeiterIn genau definiert.<sup>42</sup>

Wenn sich eine neue MitarbeiterIn bereits in ihr Aufgabengebiet eingearbeitet hat, stellt die Stellenbeschreibung des Weiteren auch eine Entlastung der Führungsinstanzen dar, denn die MitarbeiterIn erhält Informationen über Tätigkeiten, Verantwortung und Belastungen im Unternehmen aus der Stellenbeschreibung und nicht von der Führungskraft. Somit können sich die Führungsinstanzen mehr ihrer Managementfunktion im Unternehmen widmen. Nur im Falle einer Versetzungen von MitarbeiterInnen in andere Aufgabengebiete, sind die Führungskräfte wieder als lenkende und führende Organe gefragt, die MitarbeiterIn zu unterstützen.

---

<sup>42</sup> Vgl. BECKER (2002), S. 307ff.

## 6.2 Einschätzung der Qualitäten und Talente

Der zweite Bereich des MitarbeiterInnengesprächs, stellt die Einschätzung der Qualitäten und Talente (siehe Anhang) dar. Hier wird zusammen mit der MitarbeiterIn, eine Checkliste abgearbeitet. Diese Checkliste enthält bis zu vier Schwerpunktbereiche (Fachliches Wissen, Fähigkeiten / Operative Ausführung, Führungskompetenz, Soziale Kompetenz / persönliche Fähigkeiten). Dies kann je nach Position der MitarbeiterIn im Unternehmen variieren. Wenn eine MitarbeiterIn nicht in einer Führungsposition ist, wird dieser Teil im Zuge des Gespräches angepasst oder gegebenenfalls ausgeblendet. Führungskompetenz ist in diesem Zusammenhang nicht, mit der Führungsposition im Unternehmen gleichzusetzen. Wenn man als MitarbeiterIn einer Abteilung, mit MitarbeiterInnen einer anderen Abteilung kommuniziert, kann man hier bei konkreten Anweisungen, auch von Führungsqualifikation sprechen. Jeder dieser Bereiche, enthält wiederum mehrere Kriterien, die im Einzelnen bewertet werden sollen. Bei jedem Kriterium, werden der Ist - Zustand und die möglichen Potenziale der MitarbeiterIn zuerst von der MitarbeiterIn selbst und anschließend vom Vorgesetzten, bestätigt oder korrigiert. Die Auswahl über die Kriterien die als Messgrundlage der MitarbeiterIn dienen, trifft jeweils die GesprächsleiterIn, sprich die nächste direkte Vorgesetzte. Als Hilfestellung, dient hier eine Liste mit möglichen Kriterien und deren detaillierte Beschreibung (siehe Anhang). Die Beurteilung der einzelnen Bereiche im Konkreten, passiert meistens in einer gesprächsartigen Situation, mit Orientierung an dieser Checkliste.

Kriterium	Bewertung durch Führungskraft				Selbsteinschätzung durch Mitarbeiter (lt. Gespräch)		
	IST-Ausprägung		Potenzial/Talent/„Zutrauen“, besondere Stärken		IST	Potenzial	Bemerkung
	1/2/3/4	Bewertung beruht auf (Stichworte)	++/+/0	Stichworte			
<b>Fachliches Wissen (3-5 Kriterien)</b>							
Breite des Fachwissens							
Tiefe des Fachwissens							

Abbildung 8 Einschätzung der Qualitäten und Talente (Checkliste der Kriterien)

Eine genaue Erhebung im Detail, wird in der Praxis meist nur beim ersten Gespräch durchgeführt. Bei jedem weiteren Gespräch, wird der vorliegenden Bogen aus dem letzten Gespräch, herangezogen und wenn nötig adaptiert oder korrigiert.

### 6.3 Vorbereitungsfragen zum MitarbeiterInnengespräch

Der Vorbereitungsfragebogen (siehe Anhang) zum MitarbeiterInnengespräch, wird vor dem MitarbeiterInnengespräch, auf der einen Seite durch die Vorgesetzte und auf der anderen Seite durch die MitarbeiterIn ausgefüllt und dient als Basis- und Begleitmaterial, für das Gespräch selbst. Der Fragebogen ist im gesamten Unternehmen standardisiert und enthält acht Fragestellungen, die mehrere Bereiche der Arbeit abdecken sollen. Diese Fragestellungen, decken einerseits den sozialen Bereich im Unternehmen, wie Unternehmenskultur und Unternehmensklima, zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterIn, sowie fachliche Kriterien der Selbsteinschätzung, der Arbeitsleistung, sowie der möglichen zukünftigen Entwicklung, der MitarbeiterIn im Unternehmen ab. Gerade im Bereich der Unternehmenskultur, legt die Flughafen Graz Betriebs GmbH großen Wert auf die Kernaussagen des Leitbildes (siehe Anhang). Daher werden auch im Zuge des Fragebogens, jährlich zwei durch den Geschäftsführer festgelegte Kernaussagen, aus dem Leitbild in Form eines Ist- und Sollvergleiches, durch die MitarbeiterIn und Vorgesetzten gleichermaßen besprochen und evaluiert. Dies dient dazu, Ziele und Werte des Unternehmens zu leben und dies auch der MitarbeiterIn vermitteln zu können. Bei der Einschätzung der fachlichen Qualitäten und Talente der MitarbeiterIn, hängt es dabei nicht nur vom Ist - Stand oder der Ist - Einschätzung ab, sondern auch vom Potential, wie man sich im Unternehmen weiterentwickeln könnte. Eine MitarbeiterIn kann in einem bestimmten Bereich, laut Ist – Einschätzung, zwar Defizite haben, diese aber erkennen und Potentiale aufzeigen, die diese Defizite beseitigen. Dies ist auch ein Bereich, in dem mögliche Weiterbildungsmaßnahmen herausgefiltert werden können, sowie besuchte Kurse oder Seminare evaluiert werden können. Hat sich der gewünschte Soll - Zustand durch die Weiterbildungsmaßnahme nicht erfüllt, so ist auf der einen Seite die Weiterbildungsmaßnahme selbst oder andererseits das Potential der MitarbeiterIn in diesem Bereich zu überdenken. Man kann keine MitarbeiterIn in eine bestimmte Rolle hineinzwingen und sie durch Weiterbildungsmaßnahmen dahingehend zur perfekten MitarbeiterIn drillen. Weiterbildungsmaßnahmen sind immer individuell auf die Fertigkeiten, Fähigkeiten und Potenziale der bestimmten MitarbeiterIn auszurichten. Dies kann am besten durch die direkte Vorgesetzte geschehen, denn nur sie hat den nötigen Einblick, welcher auch gerade durch das MitarbeiterInnengespräch entsteht.

## 6.4 Schlussfolgerungen

In den letzten Jahren, ist klar eine Tendenz zu einer konstruktiven und für die MitarbeiterIn positiv aufgenommenen nachvollziehbaren Beurteilung, zu erkennen und gerade auch MitarbeiterInnen wollen immer mehr freiwillig ein MitarbeiterInnengespräch, um ihre Selbsteinschätzung der Stärken und Schwächen, mit der Einschätzung ihres Vorgesetzten vergleichen zu können.

Dadurch hat sich das MitarbeiterInnengespräch in den letzten Jahrzehnten zu einem bewährten Managementinstrument entwickelt. Allerdings muss man gerade, bei der Einführung eines solchen Instrumentes, viel Zeit und Energie investieren, um dieses Instrument auch produktiv zum Leben erwecken zu können. Bei guter Begleitung, gutem Training und starker Informationsarbeit innerhalb des Unternehmens, kann dieses Instrument gute Dienste leisten und so auch die Produktivität im Unternehmen steigern. Des Weiteren kann man aus einem erfolgreich geführten MitarbeiterInnengespräch Schlüsse, über die weitere Entwicklung der MitarbeiterIn in Punkto Weiterbildungsmaßnahmen ziehen. Die Definition der betrieblichen Weiterbildung im Konkreten und warum die Planung dieser in Bezugnahme auf die MitarbeiterInnengespräche von Vorteil ist, wird im folgenden Kapitel „Betriebliche Weiterbildung im Unternehmen“ detailliert bearbeitet.



## 7 Betriebliche Weiterbildung im Unternehmen

### 7.1 Einleitung

Betriebliche Bildungsarbeit im Unternehmen, wird immer mehr zur grundlegenden Unternehmensfunktion. Dabei verfolgt man schon seit mehreren Jahren ein Konzept, welches aus der Personalentwicklung auf der einen Seite und der Organisationsentwicklung, auf der anderen Seite besteht. Diese Kombination oder Integration im Unternehmen, wird in Mittel- und Großbetrieben bereits erfolgreich eingesetzt und wird in Zukunft auch in Kleinbetrieben, fußfassen können. Im Bezug auf die Thematik der betrieblichen Weiterbildung, sind hier zwei Tendenzen aufzuzeigen: zum einen die Entwicklung von einem Anpassungs- zu einem Gestaltungsansatz im Bezug auf die Personalentwicklung und zum Anderen, zu einer Entwicklung von einer reaktiven zu einer simultanen Personalentwicklung. Im Zuge dieser Tendenzen, muss man sich die Fragen stellen, in wie weit betriebliche und außerbetriebliche Faktoren, die Bildungsaktivitäten in einem Unternehmen beeinflussen, in wie weit ein Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und der Bildungsplanung besteht und in wie weit man die Personalentwicklung, als eine Strategie der Organisationsentwicklung bezeichnen kann und welche neuen Führungskonzeptionen, dadurch in einem Unternehmen entstehen können.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. ARNOLD (1997), S. 61 – 63.

## 7.2 Formen der betrieblichen Weiterbildung

Wenn man von betrieblicher Weiterbildung spricht, muss man konkret zwei Bereiche, die Weiterbildung im engeren Sinne und die Weiterbildung im weiteren Sinne, unterscheiden.

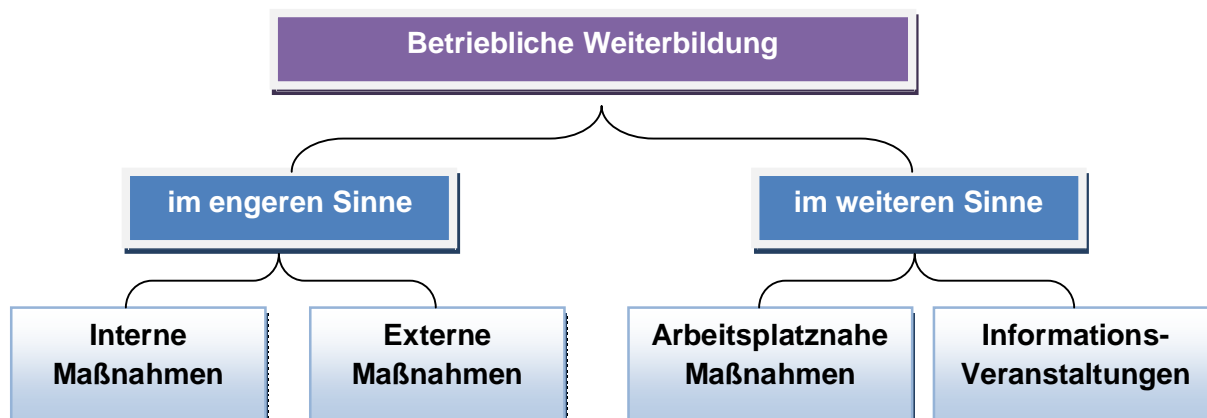


Abbildung 9, Formen der betrieblichen Weiterbildung in Anlehnung an Reinemann (2002), S. 31.

### Betriebliche Weiterbildung im engeren Sinne<sup>44</sup>

Die Weiterbildung im engeren Sinne, deckt die klassischen Bereiche der internen und externen betrieblichen Weiterbildung ab, während die Weiterbildung im weiteren Sinne, im Konkreten die arbeitsplatznahe Weiterbildung, sowie klassische Informationsveranstaltungen (siehe Abbildung 9), zum Inhalt hat. Im konkreten Themenschwerpunkt dieser Arbeit, tritt eher die Form der betrieblichen Weiterbildung im engeren Sinne, in Erscheinung.

Im Bereich der Weiterbildung im engeren Sinne, spricht man von internen Maßnahmen der Weiterbildung, wenn diese Veranstaltungen unmittelbar in einem Unternehmen oder in einem Teil dieses Unternehmens (Tochterunternehmen) durchgeführt werden. Diese Abgrenzung betrifft hier nicht nur die örtliche Komponente der Veranstaltung, sondern auch die konkreten Zielsetzungen, Inhalte und Verantwortlichen dieser Veranstaltung. In den meisten Fällen, sind dies konkret die Unternehmensziele selbst.

Bei externen Weiterbildungsmaßnahmen, ist meist ein unternehmensexterner Veranstalter für die Zielsetzung und den Inhalt verantwortlich. Hier wird durch eine Zielsetzung, oft der Bildungsbedarf mehrerer Unternehmen, im Zuge einer Veranstaltung gleichzeitig abgedeckt.

<sup>44</sup> Vgl. REINEMANN (2002), S. 28 – S. 29.

### 7.3 Externe vs. Interne DozentInnen

Um überhaupt von der Planung der betrieblichen Weiterbildung sprechen zu können, müssen zunächst die beiden Ausprägungsformen der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, klar definiert werden.

Man spricht hier zum Ersten von Lehrgängen, Kursen und Seminaren die den Zweck erfüllen, Weiterbildung getrennt vom Arbeitsplatz zu ermöglichen. Dabei muss man grundsätzlich folgende Ausprägungsformen unterscheiden:

- Externe Lehrveranstaltungen, die von externen Einrichtungen geplant und durchgeführt werden.
- Internen Lehrveranstaltungen, die vom Unternehmen selbst geplant und durchgeführt werden.

Zum Zweiten spricht man in diesem Zusammenhang von betrieblicher Weiterbildung die am Arbeitsplatz geschieht. Dies sind geplante Schulungen, die in gewissen Abständen durchgeführt werden, um mehr Wissen und Fertigkeiten im Bezug auf das tägliche Arbeitsfeld, zu erhalten.

Zum Dritten kann man noch Tagungen, Workshops, Seminare, Informationsveranstaltungen sowie Job Rotation oder selbstgesteuertes Lernen nennen.<sup>45</sup>

Wenn man die Weiterbildungsmaßnahmen aus der betrieblichen Sichtweise betrachtet, kann man zwischen internen und externen DozentInnen, die die Weiterbildung durchführen, unterscheiden. Bei externen DozentInnen, handelt es sich um betriebsfremde Personen und bei internen DozentInnen, um MitarbeiterInnen, die im konkreten Unternehmen tätig sind. Die Vor- und Nachteile dieser zwei Varianten, liegen klar auf der Hand. Interne DozentInnen, haben mehr Einblick in das Unternehmen und die damit verbundenen Problemstellungen, da sie im Unternehmen selbst arbeiten. So bekommen die TeilnehmerInnen der Weiterbildungsveranstaltung, ein schwerpunktbezogenes und praxisnahes Seminarprogramm vermittelt, welches genau auf den Betrieb zugeschnitten ist. Des Weiteren besteht auch nach dem Seminar weiterhin innerbetrieblich die Möglichkeit, Fragen zu stellen, da die jeweilige MitarbeiterIn, als AnsprechpartnerIn im Unternehmen arbeitet.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. FANKHAUSER (2005), S. 14 – S. 15.

<sup>46</sup> Vgl. MEIER (2005), S. 164.

Oftmals ist aber zwingend eine interne DozentIn, sprich MitarbeiterIn des Unternehmens erforderlich, da die Weiterbildungsmaßnahme so speziell auf ein konkretes Verfahren oder Problem im Betrieb zugeschnitten ist, dass eine externe DozentIn keine Chance hätte, dies zu unterrichten. Es kann aber gerade im Bereich der Betriebsgeheimnisse, nur ein Einsatz interner DozentInnen möglich sein, da sonst die Konkurrenz über die externe DozentIn, oft zu wettbewerbsschädlichen oder mit Sicherheitsrisiken verbundenen Informationen, kommen könnte. Dies gilt es natürlich strengstens zu vermeiden. Ein weiterer großer Faktor, sind die Kosten, die durch den Einsatz einer internen DozentIn, eingespart werden können. Die MitarbeiterIn, die als DozentIn auftritt, wendet zwar Arbeitszeit für diese Tätigkeit auf, dies steht allerdings in keiner Relation mit den Honoraren externer DozentInnen am freien Weiterbildungsmarkt.<sup>47</sup>

Man kann hier klar sehen, dass sich der Einsatz einer unternehmensinternen TrainerIn auf jeden Fall lohnt. Wenn es dagegen um Veranstaltungen, mit allgemeinem Interesse der gesamten Branche geht, ohne Betriebsgeheimnisse aufs Spiel zu setzen, dann ist oft auch die externe Variante sinnvoll. Gerade bei einer sehr kleinen Teilnehmerzahl, würde sich die Organisation einer solchen Veranstaltung, unternehmensintern nicht rentieren.

## 7.4 Die Personalentwicklung

### 7.4.1 Definition und Aufgabenbereiche

Die Aufgabe der Personalentwicklung ist es, all Maßnahmen zu setzen, die neue Qualifikations- und Motivationspotenziale bestehender MitarbeiterInnen erzeugt und dadurch für das Unternehmen aktiviert und nutzbar macht. Des Weiteren muss man auch den Bereich der Personalbeschaffung und damit verbundenen gewonnenen Qualifikations- und Motivationspotenziale, neuer MitarbeiterInnen, komplementär zur ersten Sichtweise sehen. Die Personalentwicklung initiiert so gesehen einen Lernprozess, der zu einer Veränderung, der bisherigen Handlungs- und Denkmuster der MitarbeiterInnen führt und somit neue Fähigkeiten hervorbringt.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. MEIER (2005), S. 165.

<sup>48</sup> Vgl. KLIMECKI/GMÜR (2005), S. 193.

Dies kann einerseits den Bereich der Bildung, in Form von Umschulungen, Weiterbildungen oder der Berufsausbildung sein, auf der anderen Seite aber auch den Bereich der betrieblichen Förderung, der Karriereplanung, des MitarbeiterInnengesprächs oder Coachings umfassen. Als letzter Bereich wäre hier noch die Organisationsentwicklung zu nennen, in der die Teambildung, Projektarbeit oder Gruppenarbeit zur Zielsetzung gehört.<sup>49</sup>

Die Aufgabe der Personalentwicklung ist aber nicht nur die Förderung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen in Form von Weiterbildungsveranstaltungen, sondern auch die Beratung zur Arbeitsgestaltung. Im Konkreten sind hier sämtliche Maßnahmen, die der Förderung der beruflichen Handlungskompetenz der MitarbeiterInnen des Unternehmens dienen. Dabei liegt die Orientierung an der strategischen Ausrichtung und damit den Zielen des Unternehmens.

Strategieorientierte Personalentwicklung, ist somit darauf ausgerichtet, systematisch Schlüsselqualifikationen zu entwickeln, die zur Bewältigung unternehmensstrategisch begründeter Leistungsanforderungen, benötigt werden.<sup>50</sup>

Folgende Bereiche sind klassisch der Personalentwicklung zuzurechnen:

- Ü Erstausbildung
- Ü Qualifizierung
- Ü Fort- und Weiterbildung
- Ü Umschulung
- Ü Outsourcing
- Ü Mentoring
- Ü Unternehmensnachfolge

Im nächsten Teil dieser Arbeit, wird näher auf einen sehr zentralen Teil oder Aufgabenbereich der Personalentwicklung, Bezug genommen. Um betriebliche Weiterbildung nachhaltig und konsequent planen zu können, benötigt man spezielle Instrumente, die anschließend näher erörtert werden.

---

<sup>49</sup> Vgl. BERTHEL/BECKER (2003), S. 261.

<sup>50</sup> Vgl. RYSCHKA/MATTENKLOTT/SOLGA (2008), S.19.

## 7.4.2 Instrumente im Personalentwicklungsprozess

Um Instrumente des Personalentwicklungsprozesses definieren zu können, muss man die Personalentwicklung als Kreislauf, der Entwicklung und Förderung der MitarbeiterInnen sehen.

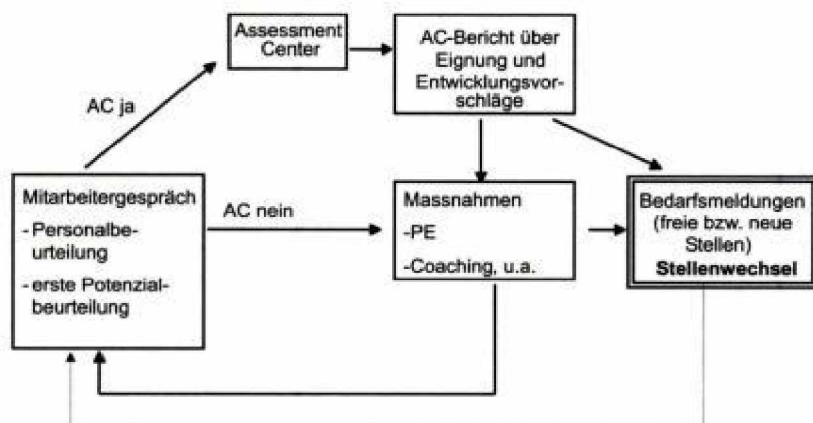


Abbildung 10, Vgl. Friedli (2002) *Der Entwicklungs- und Förderungskreislauf*, S. 116

An Hand dieses Modells von Friedli (Abbildung 10), kann man klar erkennen, dass hier das MitarbeiterInnengespräch im Zuge der Bildungsbedarfsanalyse, einen zentralen Stellenwert einnimmt. Im Zuge des MitarbeiterInnengesprächs, werden wertvolle Erkenntnisse, im Bezug auf die erste Beurteilung von Potenzialen der MitarbeiterInnen, gesammelt. Hier werden aber auch konkret mögliche Maßnahmen zur betrieblichen Förderung angesprochen. Diese Informationen fließen dann bei Bedarf in ein Assessment Center zur betrieblichen Förderung ein. Hier kann man mögliche Potenziale, sowie Eignungen für bestimmte Stellen im Unternehmen herausfiltern. Danach werden konkrete Weiterbildungsmaßnahmen in dieser Richtung durchgeführt und später beim nächsten MitarbeiterInnengespräch besprochen und ausgewertet. Dadurch schließt sich der Kreislauf der betrieblichen Förderung wieder im Instrumentarium MitarbeiterInnengespräch.<sup>51</sup> Mit der Frage, warum es so wichtig ist, den Bildungsbedarf im Unternehmen zu erheben und welche Gründe hier konkret anzuführen sind, beschäftigt sich anschließend das Kapitel der Bildungsbedarfsanalyse.

<sup>51</sup> Vgl. THOM (2006), S. 13 – S. 14.

## 7.5 Die Bildungsbedarfsanalyse

### 7.5.1 Gründe für die Erhebung des Bildungsbedarfes

Bildungsbedarf ist nicht immer mit Seminaren, Workshops und anderen derartigen Schulungsmaßnahmen gleichzusetzen. Bildungsbedarf ist dann vorhanden, wenn die Ziele die vom Unternehmen selbst, sprich von den EigentümerInnen und Führungskräften der einzelnen Abteilungen zusammen entwickelt wurden, durch die MitarbeiterInnen aus Gründen mangelnder fachlicher Kompetenz, nicht bewältigt werden können. Dies hat nichts mit der falschen Auswahl des Personals zu tun, sondern meist mit den immer währenden Veränderungsprozessen, die schon im Bereich der lernenden Organisation thematisiert wurden. Durch diese Anpassungsmaßnahmen des Unternehmens, sind auch Veränderungen im Bereich der MitarbeiterInnen vorprogrammiert, um flexibel und vor allem wettbewerbsfähig am Markt zu bleiben. Im konkreten geht es bei der Ermittlung des Bedarfs, um die Feststellung von Lücken, die zwischen den Anforderungen der sich verändernden Arbeitsplätze bzw. den geänderten Aufgaben und Qualifikationen, der MitarbeiterInnen und dem erwünschten Soll Zustand des Unternehmens, entstehen. Dieser vordefinierte Soll - Zustand wird durch die Definition der Unternehmensziele festgelegt.<sup>52</sup>

Aus diesem Grund, müssen Bildungsbedarfserhebungen mittels verschiedener Methoden wie etwa dem MitarbeiterInnengespräch, welches im vorhergehenden Teil erläutert wurde, durchgeführt werden. Gründe für solche Bildungsbedarfserhebungen sind u. a.

- § neu gesetzte strategische Ziele
- § neue MitarbeiterInnen im Unternehmen
- § neue Anforderungen auf Betrieb und MitarbeiterInnen, etwa durch veränderte Marktsituation usw.

---

<sup>52</sup> Vgl. AUER (1994), S. 50.

## 7.5.2 Mögliche Zielsetzung einer Bedarfsanalyse

In der modernen Personalentwicklung eines Unternehmens steht Weiterbildung nicht nur für die Beseitigung von Qualifikationsdefiziten, sondern beispielsweise auch zur Erweiterung der Qualifikationen der MitarbeiterInnen in Richtung Teamfähigkeit. Dabei sollen die Ziele des Unternehmens, aber auch die Ziele der im Unternehmen tätigen MitarbeiterInnen möglichst im Einklang stehen. Im Konkreten spricht man hier von betrieblichen Zielsetzungen auf der einen Seite, sowie individuellen Zielen der einzelnen MitarbeiterInnen auf der anderen Seite.

### 7.5.2.1 Betriebliche Ziele

Gerade im Bereich der betrieblichen Ziele, muss man sagen, dass diese sehr stark vom Unternehmen abhängen und daher sehr unterschiedlich sein können. Die wichtigsten betrieblichen Ziele im Allgemeinen sind:

- § Einführung neuer Technologien
- § Einführung neuer Produkte
- § Führungskräfteentwicklung
- § Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung
- § Erhöhung der Arbeitsmotivation usw.

### 7.5.2.2 Individuelle Ziele

Für die MitarbeiterInnen kann Bildung eine Erleichterung im Bezug auf zukünftige arbeitsplatzbedingte Veränderungen sein, um durch nötige Qualifikationen diesen Veränderungen gewachsen sein zu können. Bildung kann aber auch einen gewissen Wert für die jeweilige MitarbeiterInnen haben. Dieser Wert kann monetär, in Form einer Einkommensverbesserung durch einen Aufstieg innerhalb des Unternehmens sein. Ein weiterer Grund kann auch der Absicherungseffekt sein, der den Schutz vor Arbeitslosigkeit, durch bessere Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt, ausmacht.



## 7.5.3 Reaktive oder entwicklungsorientierte Ansätze

### 7.5.3.1 Anforderungsorientierte, reaktive Analyse des Weiterbildungsbedarfs<sup>53</sup>

Bei dieser Methode der Analyse des Bildungsbedarfs, wird erst dann reagiert, wenn Qualifikationsdefizite bei MitarbeiterInnen bereits aufgetreten sind und zu Problemen geführt haben. Hier wird auf Veränderungen im Nachhinein reagiert, sprich reaktiv und anforderungsorientiert. Aus diesem Grund, kann man von folgenden Charakteristika dieser reaktiven Analyse ausgehen:

- Ex-Post-Analyse und Diagnose
- Impulse gehen von der unzureichenden Qualifikation der Menschen, Gruppen, Unternehmen aus.
- Bildungsentwicklung im Nachvollzug , Anpassung von Fähigkeiten an bereits gegebene Anforderungen (Anpassungsweiterbildung)
- Reparaturfunktion und Defizitausgleichsorientierung

Empirische Untersuchungen belegen, dass in kleinen und mittleren Unternehmen vorwiegend reaktiv, also Weiterbildungsbedarfserhebungen im Nachhinein durchgeführt werden. Gründe dafür können wie folgt aussehen:

- Es ist von Vorteil, gute Weiterbildungsangebote bei Gelegenheit direkt aufzugreifen
- Aus Zeitmangel kann nur kurzfristig geplant werden
- Qualifikationsmängel sind aufgrund der Schnelllebigkeit der heutigen Zeit oft nur kurzfristig erkennbar
- Bestimmte Vorstellungen über Weiterbildungsmaßnahmen sind bereits vorhanden

---

<sup>53</sup> Vgl. DECKER (1995), S. 389 ff.

### **7.5.3.2 Entwicklungsorientierte, proaktive Analyse:<sup>54</sup>**

Dieses Verfahren ist in die Zukunft gerichtet, flexibel und prognostizierend. Planungen, seien es nun betriebliche oder persönliche, lösen in der Zukunft oft Veränderungen aus, die ihrerseits meist auch einen Weiterbildungsbedarf generieren. Genau dieser Weiterbildungsbedarf, soll durch PersonalentwicklerInnen vorausschauend ermittelt und vorausgesagt werden. Mit dieser Methode ist allerdings ein hoher Personalaufwand, der sich auch in den Kosten widerspiegelt, verbunden. Eines dieser proaktiven Instrumente ist das oben beschriebene Instrument des MitarbeiterInnengesprächs.

---

<sup>54</sup> Vgl. DECKER (1995), S. 389 ff.

## 8 Die Evaluierung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen

### 8.1 Einleitung

Dieses Kapitel beschäftigt sich in erster Linie, mit der Auswertung bereits durchgeführter Weiterbildungsmaßnahmen. Denn nur so kann man auch den nachhaltigen Nutzen, oft sehr teurer Maßnahmen prüfen, um den Faktor Kosten möglichst klein zu halten. In erster Linie stellt sich hier die Frage, mit welchen Methoden man den Erfolg einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme am besten messen kann. Hier soll vor allem der nachhaltige Lerntransfer, Praxisbezug und die tatsächliche Zufriedenheit und Motivation, der Teilnehmer aufgezeigt werden. Dazu werden anerkannte Instrumente und Theorien, näher erläutert.

### 8.2 Methoden der Evaluierung

In den meisten Fällen, wird hier die direkte Methode, die so genannte informelle Methode verwendet. Diese besagt, dass hier in erster Linie die informellen Informationskanäle, wie unmittelbare Feedbacks an den Vorgesetzten oder Feedbacks an den Weiterbildungsverantwortlichen, genutzt und ausgewertet werden. Auf betriebswirtschaftliche Aspekte im Bezug auf Bildungscontrolling oder pädagogische Fragestellungen, wird hier eher wenig Bezug genommen. Das Bildungscontrolling ist der zentrale Motor des Bildungsprozesses, der von der Bedarfsanalyse über die Zielformulierung, bis hin zur Entwicklung von Maßnahmen und der Auswahl der TrainerInnen, mit anschließender Durchführung wirkt.<sup>55</sup>

Das häufigste Instrumentarium der Evaluierung ist das MitarbeiterInnengespräch, auch wenn man durch den zeitlich getrennten Horizont zur Weiterbildung im Speziellen, kritisch hinterfragen muss, ob dies aus theoretischer Sicht die beste Auswertungsmethode ist. Ein bewährtes Konzept ist hier klar eine Mischung aus informeller Methode und der des MitarbeiterInnengesprächs welches ein eigenes Kapitel dieser Arbeit darstellt.

Wenn man die informellen Methoden der Evaluierung betrachtet, gibt es hier zwei Hauptfehler der Auswertung von Seminaren, die oft in Unternehmen gemacht werden. Auf

---

<sup>55</sup> Vgl. FANKHAUSER (2005), S. 107 – S. 109.

der einen Seite wird kein Wert auf eine Evaluation gelegt und auf der anderen Seite werden aus einer durchgeführten Evaluation, keine konkreten Schlussfolgerungen gezogen.

### 8.3 Bereiche der Evaluation<sup>56</sup>

Wenn man als Unternehmen gewillt ist, bereits durchgeführte Weiterbildungsmaßnahmen zu evaluieren, sollte folgende Bereiche berücksichtigen, um eine größtmögliche Validität des Ergebnisses zu erhalten.

Man kann hier nun zwischen folgenden Bereichen der Evaluation unterscheiden:

- Nach dem Ergebnis und den Zielen
- Nach der Zufriedenheit
- Nach dem Lernerfolg
- Umsetzung und Motivation

Im ersten Teilbereich handelt es sich meist um eine vorläufige Beurteilung und Bewertung meist direkt nach dem Seminar selbst. Hier werden die zuvor gesteckten Ziele mit den tatsächlichen Ergebnissen des Seminars verglichen. Aber auch der Bereich der Zufriedenheit der TeilnehmerInnen mit der TrainerIn oder dem Seminar (Stärken und Schwächen) selbst, könnte ein weiterer Punkt einer Evaluation sein. Bei der Evaluation des Lernerfolges, geht es darum, wie viel die einzelnen TeilnehmerInnen des Seminars, zum Schluss wirklich gelernt haben. Aufpassen muss man hier allerdings, dass diese Evaluation nicht nur durch eine subjektive Einschätzung der TeilnehmerInnen selbst erfolgen sollte oder kann, da dies meist nicht mit dem tatsächlichen Lernerfolg einhergeht. Selbst wenn diese Bewertung von Seminaren direkt nach dem Seminar erfolgt und sogar mit Hilfe eines Fragebogens durchgeführt wird. Gerade am Ende eines langen Seminartages ist der Wille für eine schriftliche Bewertung nicht sehr groß und dementsprechend wird diese dann auch durchgeführt. Vielfach ist gerade das Auftreten der TrainerIn, ein Grund für eine gute Bewertung. Dies sagt aber wenig über die fachlichen Qualifikationen und den Lerneffekt durch das Seminar an sich aus. Als vierte Möglichkeit einer Evaluierung, wird oftmals die der Umsetzungsmotivation gesehen. Hier kann man wiederum einen Zusammenhang mit dem Vorwissen der SeminarteilnehmerInnen sehen. Wer sich für das Seminarthema interessiert oder sich bereits mit dieser Thematik auseinandergesetzt hat, wird im Anschluss an das

---

<sup>56</sup> Vgl. MEIER (2005), S. 314ff.

Seminar eine positivere Bilanz über das Seminar ziehen als die TeilnehmerInnen, die bisher noch keine Erfahrungen mit dem konkreten Thema hatten. Trotzdem ist die Motivation kein zu vernachlässigender Punkt, bei der Auswertung von Seminaren. Das beste Seminar hat keinen Nutzen für die TeilnehmerInnen, wenn diese nicht gewillt sind, die Inhalte des Seminars auch später in der Praxis umzusetzen. Wichtig ist des, dass die TrainerIn ihr Wissen über die SeminarteilnehmerInnen hinüber in die Praxiswelt transportieren kann. Dies geschieht klar über die Schiene der Motivation.

## 8.4 Das Instrument Fragebogen<sup>57</sup>

Ein konkretes Instrumentarium der Evaluation ist der so genannte Bewertungs- oder Fragebogen. Hier ist darauf zu achten, dass als Überschrift nicht Bewertungs- oder Beurteilungsbogen gewählt wird, sondern zum Beispiel: „Geben Sie ihre Meinung ab“, da Beurteilungen und Bewertungen in unserer Gesellschaft mit einem negativen Beigeschnack belegt sind. Danach sollte eine kurze aber prägnante Einleitung folgen, in der der Sinn und Zweck des Bewertungsbogens dargelegt wird. Der Nächste Bereich ist der Fragenteil. Die übliche Strukturierung dieses Teils, umfasst Fragestellungen zu folgenden Teilbereichen:

- Zielorientierung
- Inhaltsauswahl und Aufbereitung
- Methodisches Vorgehen
- Medieneinsatz
- Verständlichkeit der Darstellung
- Aktivierung der Teilnehmer
- Klima während des Seminars
- Theoretischer Nutzen für die Zukunft

Um auch den Zeitraum nach dem Seminar, mit Fragestellungen abdecken zu können, sind auch Kriterien wie Praxisbezug, Motivation zur Umsetzung oder Umsetzbarkeit im Allgemeinen zu berücksichtigen, um auch den Lerneffekt in die Beurteilung einbeziehen zu können. Gerade dies ist die Hauptzielsetzung eines Seminars. Es sollten nicht nur Fragestellungen vorhanden sein, die nur eine Note durch ankreuzen fordern, sondern auch offene Fragestellungen, aus denen man oft mehr über Wünsche, Anregungen und Beschwerden erfahren kann.

---

<sup>57</sup>Vgl. MEIER (2005), S. 317ff.

Bei der konkreten Formulierung der Fragestellungen, sollte auf Verständlichkeit und Aussagekräftigkeit der Fragen geachtet werden. Umso aussagekräftiger die Fragen formuliert sind, desto aussagekräftiger sind meist auch die Antworten. Man kann allerdings neben offenen Fragen auch Fragen mit einer so genannten Skalenbewertung, in Betracht ziehen.

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend
Praxisbezug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 11, Fragestellung mit Skalenbewertung, Meier (2005), S. 322.

Bei dieser Methode der Fragestellung, kann man noch zwischen den Antwortmöglichkeiten mit einem Mittelwert oder ohne einen Mittelwert wählen. Der Mittelwert bringt den Vorteil, dass alle Möglichkeiten einer Antwort für die TeilnehmerIn gegeben sind. Allerdings muss man auch anmerken, dass in den meisten Fällen eine Tendenz zur Mitte gegeben ist und daher ohne Mittelwert, aussagekräftigere Ergebnisse vorhanden sind. Zum Schluss eines Fragebogens, kann man noch die Rahmenbedingungen des Seminars evaluieren. Hier können Fragen zur allgemeinen Organisation des Seminars, bis hin zur Unterkunft im Hotel oder zur kulinarischen Verpflegung gestellt und ausgewertet werden. Man kann auch offene Fragestellungen zu zukünftigen Wunschthemen an die TeilnehmerInnen richten, um so das zukünftige Seminarprogramm zu verbessern.

### Ihre Meinung zum Seminar

*Kein Seminar ist so gut, dass man es nicht noch verbessern könnte. Bitte helfen Sie uns dabei mit Ihrer Kritik und Ihren Verbesserungsvorschlägen.*

Seminarthema \_\_\_\_\_  
vom \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_

#### 1. Qualität des Seminars

Bitte kreuzen Sie an:	sehr gut	gut	zufriedenstellend	unzureichend
Informationsgehalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsentation des Stoffs/ Lehrmethoden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsunterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit zur Mitarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzen für die Praxis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 12, Ausschnitt eines Bewertungsbogens, Vgl. Meier (2005), S. 323.

## 9 Praxisbeispiel: Weiterbildung der Flughafen Graz Betriebs GmbH

### 9.1 Einleitung

Dieses Kapitel beschäftigt sich nun konkret mit dem Weiterbildungsprogramm der Flughafen Graz Betriebs GmbH. Hier soll zuerst der Planungsprozess der betrieblichen Weiterbildung beschrieben werden. Anschließend soll ein Vergleich der internen und externen Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden und die Gründe der Entscheidung für oder gegen interne sowie externe Maßnahmen angeführt werden. Zum Schluss soll die Evaluierung der bereits durchgeführten Weiterbildungsprogramme der Flughafen Graz Betriebs GmbH thematisiert und die eingesetzten Instrumente aufgezeigt werden.

### 9.2 Die Planung

Das Weiterbildungsprogramm der Flughafen Betriebs GmbH setzt sich einerseits aus internen und andererseits aus externen Weiterbildungssequenzen zusammen. Für die Planung der Weiterbildungsprogramme der MitarbeiterInnen ist grundsätzlich die Stabstelle Human Resources, sowie die einzelnen Geschäftsbereiche individuell zuständig. Schulungen die den gesamten MitarbeiterInnenbereich oder größere MitarbeiterInnenbereiche des Unternehmens bzw. Weiterbildungen im persönlichen Bereich betreffen, werden meist durch die Stabstelle selbst geplant. Individuelle Schulungen, die nur einzelne Bereiche des Unternehmens betreffen und dadurch auch nur einzelne MitarbeiterInnen, werden grundsätzlich durch die LeiterIn des Geschäftsbereiches, im Rahmen ihres Weiterbildungsbudgets, eigenständig geplant. Schulungen die durch die Stabstelle ausgeschrieben werden, sind zum Beispiel SAP Schulungen im Rahmen der Umstellung des Systems im Frühjahr 2008 oder zum Beispiel allgemeine Microsoft Office Kurse im Rahmen einer Versionsumstellung. Aber auch Schulungen im Bereich Kommunikation, die vorwiegend durch MitarbeiterInnen mit hohem Kundenkontakt aber auch allen anderen MitarbeiterInnen des Unternehmens besucht werden, sind hier zu nennen. Individuelle Schulungen wären zum Beispiel die Sicherheitsschulungen der MitarbeiterInnen in der Gepäckförderanlage. In der Regel werden auch die durch die einzelnen Geschäftsbereiche durchgeführten Weiterbildungsprogramme in der Stabstelle Human Resources dokumentiert und evaluiert. Dies geschieht meist erst im Rahmen des MitarbeiterInnengespräches und wird somit erst mit einem längerem zeitlichem Abstand zur

Weiterbildung selbst, durchgeführt. Um nun ein solches Weiterbildungsprogramm planen zu können, bedarf es einer genauen Definition der Strategie der Unternehmung Flughafen Graz Betriebs GmbH selber, sowie der Teilstrategien der einzelnen Geschäftsbereiche. Nur so kann man auf zukünftige Änderungen rechtzeitig mit Hilfe von Schulungsmaßnahmen der MitarbeiterInnen reagieren. Ein Instrument, welches zur Planung von Weiterbildungsmaßnahmen bereits in vielen Unternehmen eingesetzt wird, ist das MitarbeiterInnengespräch. Auch die Flughafen Graz Betriebs GmbH nutzt seit dem Jahr 2000 dieses Instrument, um den Bedarf der Weiterbildung der MitarbeiterInnen zu ermitteln, sowie eine Rückmeldung der in vergangenen Periode durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen zu erhalten.

## 9.3 Das Weiterbildungsprogramm

### 9.3.1 Allgemeines

Die Flughafen Graz Betriebs GmbH hat in ihrem Weiterbildungsprogramm sowohl interne, wie auch externe Veranstaltungen verankert. Bei den internen Weiterbildungsveranstaltungen unterscheidet man prinzipiell zwischen zwei unterschiedlichen Varianten, zum ersten Weiterbildungsmaßnahmen mit eigenen MitarbeiterInnen als DozentInnen und zum zweiten, Veranstaltungen mit externen DozentInnen. Diese verschiedenartigen Varianten der Weiterbildung, sind aus situationsabhängigen Entscheidungen entstanden. Im Folgenden wird auf die Gründe, die zu diesem Variantenspektrum geführt haben, näher eingegangen.

### 9.3.2 Gründe für interne Maßnahmen / DozentInnen

Wie schon im Kapitel „betriebliche Weiterbildung im Unternehmen“ angesprochen, gibt es mehrere Gründe, Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen selbst abzuhalten. Bei der Flughafen Graz Betriebs GmbH sind folgende Kriterien, die zu internen Maßnahmen führen, ausschlaggebend:

- Verwendung von betriebsinternem Datenmaterial
- Teilnehmerzahl, Kosten



- Individuelle und spezifische Inhalte

Wenn man sich den ersten Bereich des betriebsinternen Datenmaterials ansieht, ist hier von streng vertraulichen betriebsinternen Daten die Rede. Dazu zählen gerade Zahlen des Rechnungswesens und der Kostenrechnung aber auch sicherheitsrelevante Daten, die gerade im Betrieb eines Flughafens anfallen. Ein konkretes Beispiel stellt hier eine Schulungsmaßnahme im Bereich des Controllings dar, in der es um die Auswertung des Zahlenmaterials geht. Hier wurden die verantwortlichen MitarbeiterInnen zwar von einer externen DozentIn geschult, diese Schulung fand allerdings im Unternehmen und nur mit den konkreten MitarbeiterInnen statt. So kann in einer anderen Atmosphäre über das konkrete Zahlenmaterial gesprochen werden, als wenn hier noch weitere Unternehmen an der Schulung beteiligt gewesen wären.

Der Bereich der TeilnehmerInnenzahlen ist hier eng mit dem Bereich der Kosten verbunden. Wenn es sich um Schulungsmaßnahmen mit einer höheren TeilnehmerInnenzahl handelt, ist es oft günstiger, diese Schulung in den Räumlichkeiten des Betriebes durchzuführen. Dies ist auf der einen Seite durch die entfallenden Mietkosten von externen Räumlichkeiten, aber auch durch die mögliche Einsparung einer externen DozentIn, auf der anderen Seite, zu begründen. Dies hängt natürlich wieder vom konkreten Themengebiet und der Zielsetzung der Veranstaltung ab. Ist eine MitarbeiterIn dahingehend qualifiziert, ihren KollegInnen Inhalte näher zu bringen, ist dies der beste und auch kostengünstigste Fall. Dies wird am Flughafen Graz gerade im Bereich der EDV Schulungen angewendet. Hier werden zum Beispiel grundlegende Office Kenntnisse, sowie Neuerungen die durch Updates entstanden sind, durch einen Mitarbeiter der IT Abteilung im Unternehmen, vermittelt. Dies spart Kosten und Zeit.

Der letzte Bereich konzentriert sich auf spezifische Zielsetzungen und Inhalte der Weiterbildungsveranstaltungen. Gerade der Betrieb eines Flughafens, bietet oder macht eine Vielzahl an speziellen Schulungsmaßnahmen notwendig. Dies reicht von so genannten Vorfeldschulungen, die das Verhalten und nötigen Einweisungen in die Tätigkeiten am Vorfeld umfassen, bis hin zu Schulungen der hauseigenen MitarbeiterInnen der E-Werkstätte, die hier beispielsweise die Wartungsarbeiten der Pistenbefeuerungsanlage betreffen. Hier würde ein Heranziehen einer externen DozentIn, wenig Sinn machen, da hier Spezialwissen der Thematik Flughafen notwendig ist und noch dazu dieses wieder individuell in jedem Flughafen anderes zur Anwendung kommt.

### 9.3.3 Gründe für externe Maßnahmen / DozentInnen

Auch die Flughafen Graz Betriebs GmbH, schickt MitarbeiterInnen auf externe Weiterbildungsveranstaltungen. Gründe dafür liege oft in der geringen TeilnehmerInnenzahl und des nicht vorhandenen betriebsinternen KnowHows, um diese Schulungen durch eine betriebsinterne DozentIn abhalten zu können. Dies betrifft beispielsweise spezifische EDV Schulungsmaßnahmen, im Bereich neuer Software und Produkte, die durch die MitarbeiterInnen der konkreten Abteilung, besucht werden. Dabei handelt es sich aber konkret um drei in Frage kommende Mitarbeiter, daher ist es auch nicht relevant eine externe DozentIn dafür zu engagieren, um diese Schulung im Betrieb durchführen zu können. Eine weitere Maßnahme die an dieser Stelle zu erwähnen ist, wäre eine Schulung der MitarbeiterInnen des Bereiches Human Resources. Hier wurde eine externe Weiterbildungsveranstaltung zum Themengebiet „Änderungen im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht“, durch die konkreten MitarbeiterInnen besucht.

## 9.4 Evaluierung durchgeführter Weiterbildungsmaßnahmen

Die Flughafen Graz Betriebs GmbH, setzt bei der Evaluierung ihrer Weiterbildungsmaßnahmen, auf die Instrumente MitarbeiterInnengespräch und auf einen selbst erstellten Evaluierungsbogen (siehe Anhang), der anschließend an eine Weiterbildungsmaßnahme, durch die TeilnehmerInnen ausgefüllt und anschließend von der Stabstelle Human Resources ausgewertet wird. Wenn man diese zwei Instrumente der Evaluierung aus zeitlicher Hinsicht miteinander vergleicht, sieht man, dass das MitarbeiterInnengespräch eine Evaluierung zu einem Zeitpunkt, der durchaus in einem größeren Abstand zur Weiterbildungsmaßnahme liegen kann, darstellt. Der Evaluierungsbogen, ist hier gegenteilig zu sehen, da er aus zeitlicher Betrachtung direkt nach der Weiterbildungsmaßnahme durch die TeilnehmerInnen ausgefüllt wird. Daher wird im Bereich der Evaluierung ein breites Spektrum abgedeckt, da im Zuge eines standardisierten Fragebogens eine Momentaufnahme nach der Schulung durchgeführt wird und diese auch flächendeckend im Unternehmen jede MitarbeiterIn, die eine Schulung besucht hat, betrifft. Das MitarbeiterInnengespräch dient hier eher als individuelle Evaluierung, da im Zuge der Evaluierung der Weiterbildungsmaßnahme, gleich direkt an die berufliche Situation der konkreten MitarbeiterIn angeknüpft werden kann und hier zukunftsorientierte Entscheidungen getroffen werden können.

## 10 Schlussfolgerungen

### 10.1 Erkenntnisse der Diplomarbeit

Im Konkreten, ist diese Diplomarbeit zu folgenden Erkenntnissen gelangt:

- Die Flughafen Graz Betriebs GmbH verfolgt das Prinzip des strategischen Managements, mit welchem sehr flexibel auf Veränderungen, der unternehmerischen Umwelt, reagiert werden kann.
- Das MitarbeiterInnengespräch stellt ein zentrales Planungsinstrumentarium, der Personalentwicklung der Flughafen Graz Betriebs GmbH dar. Dadurch werden Bereiche wie Zielvereinbarungen, sowie die Bereiche der Bildungsbedarfserhebung und auch Evaluierung abgedeckt.
- Das Weiterbildungsprogramm der Flughafen Graz Betriebs GmbH besteht sowohl aus externen, wie auch internen Weiterbildungsmaßnahmen. Gründe dafür sind oft sehr betriebsspezifische Zielsetzungen, sowie die Kostenersparnis bei intern durchgeführten Maßnahmen.
- Der Flughafen Graz als Infrastrukturunternehmen schlecht hin, verfolgt eher langfristige Strategien. Der Flughafen Graz als Dienstleister dagegen, muss flexibel gegenüber der Unternehmensumwelt reagieren können. Dadurch ist unter anderem, die ständige Weiterbildung der MitarbeiterInnen notwendig.

### 10.2 Conclusio

Betriebliche Bildungsarbeit ist in der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken. Bildung ist lange nicht mehr nur die Aufgabe von Bildungsinstitutionen, wie Pflichtschulen, Berufsschulen und Hochschulen, sondern ist mittlerweile ein ständiger Begleiter im gesamten beruflichen Lebenszyklus eines Menschen. Man spricht in diesem Zusammenhang, auch von lebenslangem Lernen. Gründe dafür sind, die immer flexibleren und veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt auf der einen Seite, aber auch die ständig veränderten Umfeldbedingungen der Arbeitgeber, auf der anderen Seite. Um dies bewältigen zu können, ist jede MitarbeiterIn, aber auch jede ArbeitgeberIn gefordert, sich dahingehend mit zu verändern. Diese Anpassungen an die veränderten Bedingungen nennt man organisationales Lernen oder auch lernende Organisation. Um dies bewerkstelligen zu

können, bedarf es einer konsequenten Planungs- und Entwicklungsarbeit der Personalabteilung, im jeweiligen Unternehmen. Nur wer hier am Ball bleibt, kann auch zukünftig Wettbewerbsvorteile für das jeweilige Unternehmen generieren und somit am Markt bestehen.

Betriebliche Bildungsarbeit im Unternehmen erstreckt sich von der Bedarfserhebung über die Planung von möglichen Weiterbildungsmaßnahmen, bis hin zur Durchführung und Evaluierung der selbigen. Gerade hier tritt in den meisten Fällen das MitarbeiterInnengespräch, als zentraler Motor in Erscheinung. Mit diesem Instrument ist es gelungen, die oben genannten Bereiche zu großen Teilen abzudecken. Zielsetzung dieses Instrumentes ist aber nicht nur die Bildungsbedarfserhebung und Evaluierung, sondern auch die Steigerung der Motivation und die Verbesserung der Kommunikation, der MitarbeiterInnen innerhalb des Unternehmens. Hier treten dann auch Schlagwörter, wie die Vision, das Leitbild und die Unternehmenskultur in Erscheinung. Sie alle bauen und stärken die emotionale Verbindung zwischen der MitarbeiterIn und dem Unternehmen kolossal. Damit verbunden ergibt sich auch die Wichtigkeit des Begriffes „Corporate Identity“, der gerade diese emotionale Verbindung zum Unternehmen beschreibt.

Die Flughafen Graz Betriebs GmbH, verfolgt schon seit vielen Jahren die Konzeption einer lernenden Organisation im Sinne, dass sie das Instrument MitarbeiterInnengespräch, insbesondere zur Bildungsbedarfsanalyse, aber auch Evaluierung bereits durchgeführter Weiterbildungsmaßnahmen, mit großem Erfolg heranzieht. Dieses praktische Beispiel eines erfolgreichen Einsatzes betrieblicher Bildungsarbeit, mit allen dazugehörigen Instrumenten zeigt auf, wie wichtig dies in der heutigen Zeit ist, um weiterhin zukunftssicher im europäischen, aber auch weltweiten Wirtschaftsraum, agieren zu können. Dieser Standpunkt wird auch durch im Unternehmenskonzept 2013 beschriebenen Herausforderungen für die Zukunft im Bereich der Human Resources vertreten. Dieses sieht die Erhaltung oder Schaffung eines optimalen, leistungsfähigen MitarbeiterInnenpotenzials als wichtige Voraussetzung für die Weiterentwicklung, Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Flughafen Graz Betriebs GmbH. Aber auch die Förderung der Leistungsbereitschaft und Motivation, des Zusammengehörigkeitsgefühls und der Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen sind hier klare Herausforderungen die ein Personalentwicklungskonzept, wie es in dieser Arbeit dargestellt worden ist, voraussetzen.


Die Flughafen Graz Betriebs GmbH ist ein klassisches Infrastrukturunternehmen langfristigen Charakters. Dies ist durch die oft langen Nutzungsdauern der Immobilien, wie Gebäude aber auch sonstigen Betriebseinrichtungen, wie der Rollbahn, zu sehen. Auf der

anderen Seite tritt die Flughafen Graz Betriebs GmbH als Dienstleister in Erscheinung und ist hier in viel kürzeren Abständen gezwungen, sich auf äußere Einflüsse rund um das Unternehmen anzupassen. Diese sind zum Beispiel neue Sicherheitsregelungen am Flughafen aber auch geänderten Anforderungen durch die Passagiere an einen Flughafen. Der Flughafen soll nicht nur zum Personentransport dienen, sondern schon vor dem Start oder auch nach der Landung für den Kunden, zur Verfügung stehen. Beispiele dafür sind Geschäftsflächen und Reiseveranstalter am Flughafen, sowie die Gastronomie und Veranstaltungsmöglichkeiten in den Konferenzräumen.

Man kann hier klar erkennen, dass selbst ein Infrastrukturunternehmen mit langfristiger Strategie, auch eine kurzfristige und flexible Sichtweise nach außen hin besitzt und nur durch betriebliche Weiterbildung, im Bezug auf lernende Organisation, diese auch zukunftssicher verfolgen kann.

## 11 Anhang

### 11.1 Stellenbeschreibung der Flughafen Graz Betriebs GmbH

<b>Flughafen Graz</b> <b>Betriebs GmbH</b> 	<b>MUSTERBEISPIEL</b>	
<b>Stellenbezeichnung:</b> Mitarbeiter IT/EDV <b>Inhaber der Stelle:</b>	<b>Bereich:</b> Management Services (MS)  <b>Kostenstelle:</b>	
<b>ORGANISATORISCHE EINBINDUNG</b>		
<b>Vorgesetzte Stelle</b>	GBLtr. Management Services	
<b>Unterstellte Stellen</b>	IT/EDV Systembetreuer	
<b>Stelleninhaber wird vertreten von</b>	IT/EDV Systembetreuer in Teilbereichen	
<b>Stelleninhaber vertritt</b>	IT/EDV Systembetreuer	

<b>STELLENZIELE</b>
<p><b>EDV, IT</b>            Installation, Integration und Inbetriebnahme sowie tlw. Eigenentwicklung von neuen EDV/IT Lösungen. Verwaltung, Betrieb, Update bzw. Überwachung der eingesetzten EDV/IT Lösungen. Im Störfall Analyse, Behebung bzw. Beauftragung eines Serviceeinsatzes. Anwenderbetreuung bzw. Koordination zwischen externen Betreuern und Anwendern;</p>
<b>BEFUGNISSE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische Entscheidungen im EDV/IT-Bereich</li> </ul>
<b>ANFORDERNISSE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschluss eines technischen Studiums oder gleichwertige Ausbildung wie z.B. Abschluss einer höheren allgemein bildenden oder Berufsbildenden Schule mit Matura - Fachrichtung EDV und entsprechende Praxis</li> <li>• Bereitschaft zur fachspezifischen Aus- und Weiterbildung</li> <li>• Sprachen: Englisch</li> <li>• Gute organisatorische Fähigkeiten, Selbstständigkeit</li> </ul>
<b>FÜHRUNGSAUFGABEN</b>
<b>FACHAUFGABEN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration der EDV-Anlagen</li> <li>• Weiterentwicklung des Netzwerkes sowie der Hard- und Software</li> <li>• Installation, Customizing, Update und Modifikation von Programmen.</li> <li>• Einweisung und Unterstützung der Benutzer</li> <li>• Betreuung aller Softwareprodukte</li> <li>• 1.Level Support bei Problemen mit Hard- und Software</li> <li>• Koordination zwischen Benutzern und externen Softwarebetreuern</li> <li>• Beauftragung von Reparatur und Service-Diensten</li> <li>• Laufende, eigenständige Weiterbildung und Information im Bereich Informationstechnologie</li> </ul>
<b>BERICHTE</b>
<p><b>Erhält folgende Berichte (von berichtender Stelle):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitzung im eigenen Bereich und in den Geschäftsbereichen</li> <li>• Störungsmeldungen von EDV-Systemen</li> <li>• Lieferscheine und Rechnungen</li> </ul>

- Bedarfsmeldungen von EDV-Material und Geräten

**Erstellt oder veranlasst folgende Berichte (an Empfänger):**

- Anleitungen für die Installation; Konfiguration und Bedienung von EDV-Systemen
- EDV Jour Fixe Sitzungsprotokolle

**SITZUNGEN / BESPRECHUNGEN**

- Sitzung im eigenen Bereich und in den Geschäftsbereichen



## 11.2 Einschätzung der Qualitäten und Talente

### Einschätzung der Qualitäten und Talente

#### Mitarbeiter:

<b>Legende:</b>	1...Kriterium top erfüllt	++...hohes Potenzial – sehr gut ausbaubar
	2...Kriterium gut erfüllt	+ ...Potenzial noch nicht ausgeschöpft
	3...Kriterium durchschnittlich erfüllt	0 ...vermutlich kein Potenzialfeld
	4...Kriterium wenig/mangelhaft erfüllt	

Kriterium	Bewertung durch Führungskraft				Selbsteinschätzung durch Mitarbeiter (lt. Gespräch)		
	IST-Ausprägung		Potenzial/Talent/„Zutrauen“, besondere Stärken		IST	Potenzial	Bemerkung
	1/2/3/4	Bewertung beruht auf (Stichworte)	++/+/0	Stichworte			
<b>Fachliches Wissen (3-5 Kriterien)</b>							
Breite des Fachwissens							
Tiefe des Fachwissens							
Konzeptionelles Fachwissen							

Kriterium	Bewertung durch Führungskraft				Selbsteinschätzung durch Mitarbeiter (lt. Gespräch)		
	IST-Ausprägung		Potenzial/Talent/„Zutrauen“, besondere Stärken		IST	Potenzial	Bemerkung
	1/2/3/4	Bewertung beruht auf (Stichworte)	++/+/0	Stichworte			
<b>Fähigkeiten / Operative Ausführung (3 – 5 Kriterien)</b>							
Time-Management							
Organisationsvermögen / Arbeitsdokumentation							
Umsetzung Fachwissen							
Problemlösungskompetenz / Innovation							
<b>Führungskompetenz</b>							
Mitarbeiterorientierung / Motivationsfähigkeit							

Kriterium	Bewertung durch Führungskraft				Selbsteinschätzung durch Mitarbeiter (lt. Gespräch)		
	IST-Ausprägung		Potenzial/Talent/„Zutrauen“, besondere Stärken		IST	Potenzial	Bemerkung
	1/2/3/4	Bewertung beruht auf (Stichworte)	++/+/0	Stichworte			
Informationsmanagement / Kommunikationsfähigkeit							
Delegationsfähigkeit							
Konfliktfähigkeit							

Kriterium	Bewertung durch Führungskraft				Selbsteinschätzung durch Mitarbeiter (lt. Gespräch)		
	IST-Ausprägung		Potenzial/Talent/„Zutrauen“, besondere Stärken		IST	Potenzial	Bemerkung
	1/2/3/4	Bewertung beruht auf (Stichworte)	++/+/0	Stichworte			
<b>Soziale Kompetenz / persönliche Fähigkeiten</b>							
Teamfähigkeit							
Einsatz/Motivation							
Selbständigkeit							

Kriterium	Bewertung durch Führungskraft				Selbsteinschätzung durch Mitarbeiter (lt. Gespräch)		
	IST-Ausprägung		Potenzial/Talent/„Zutrauen“, besondere Stärken		IST	Potenzial	Bemerkung
	1/2/3/4	Bewertung beruht auf (Stichworte)	++/+/0	Stichworte			
Belastbarkeit							
Flexibilität/Anpassungs- fähigkeit							
Auftreten gegenüber Kunden (außen)							

Feldkirchen, .....

Unterschrift des Beurteilers: .....

## 11.3 Definition der Kriterien

# Beobachtbares Verhalten zu den Kriterien als Hilfe für die Priorisierung

Schlüsselqualifikation	Beobachtbares Verhalten
<b>1. Fachliche Kompetenz</b>	
Fachliche Kompetenz	Wird je nach Fachgebiet festgelegt und ist wahrscheinlich sehr unterschiedlich und spezifisch
<b>2. Methodenkompetenz</b>	
Moderation und Sitzungsleitung	Erkennt man daran, dass jemand eine sinnvolle Tagesordnung erstellt und die Realisierung der Beschlüsse herbeiführt
Time-Management	Erkennt man daran, dass jemand eine für ihn selbst sinnvolle persönliche Zeiteinteilung hat und den Zeitbedarf für bestimmte Tätigkeiten realistisch einschätzen kann
Managementtechniken	Erkennt man daran, dass jemand für Ziele sorgen, Menschen entwickeln und fördern und mit dem Budget umgehen kann
Informationsverarbeitung	Erkennt man daran, dass jemand eine bewusste Auswahl trifft, welche Informationen in welcher Form weiterverarbeitet werden
Strukturierendes Denken	Erkennt man daran, dass jemand Themen zusammenfassen und generalisieren kann
Kontextuelles Denken	Erkennt man daran, dass jemand Beziehungen zum Umfeld herstellt
<b>3. Handlungsorientierung</b>	
Konsequente Umsetzungsfähigkeit	Erkennt man daran, dass jemand nach angemessener Planung das Geplante zügig und konsequent umsetzt
Prioritätenmanagement	Erkennt man darauf, dass jemand Wichtiges vom Unwichtigen unterscheiden und in eine entsprechende Reihung bringen kann
<b>4. Kooperationsverhalten</b>	
Kooperationsbereitschaft	Erkennt man daran, dass jemand konstruktiv mit anderen zusammenarbeiten kann
Kommunikationsfähigkeit	s.o.
Konfliktfähigkeit	s.o.
Flexibilität/Anpassungsfähigkeit	Erkennt man daran, dass sich jemand auf unterschiedliche Bedingungen/Personen einstellen kann

<b>5. Persönliche Kompetenz</b>	
Selbstmotivation	Erkennt man daran, dass jemand eigengesteuert handelt
Persönliche Integrität	Erkennt man daran, dass jemand redlich, stimmig für die eigene Person agiert
Lernfähigkeit	Erkennt man daran, dass jemand aus dem eigenen Verhalten/Fehlern lernt
Selbstsicherheit	Erkennt man daran, dass jemand sicher wirkt (Auftreten, Sprache, Gestik)
Engagement	Erkennt man daran, dass jemand über Sprache, Gestik, Mimik und Körperhaltung Beteiligung zeigt
Kreativität	Erkennt man daran, dass jemand ungewohnte Lösungen und Vorgehensweisen einbringt
Belastbarkeit	Erkennt man daran, dass jemand über einen längeren Zeitraum hohe Leistungen bringen kann
<b>6. Unternehmerisches Denken und Handeln</b>	
Zukunftsorientierung	Erkennt man daran, dass jemand sein Handeln an der Zukunft orientiert
Entscheidungsfähigkeit	Erkennt man daran, dass jemand unter Berücksichtigung möglichst aller relevanten Rahmenbedingungen zukunftsfähige Vorgehensweisen definieren kann
Organisationsvermögen	Erkennt man daran, dass jemand ordnende Strukturen aufbauen kann
Innovationsfähigkeit	Erkennt man daran, dass jemand Neues in Gang bringt
Ressourcenorientierte Handlungsfähigkeit	Erkennt man daran, dass jemand auf die Verfügbarkeit der notwendigen Mittel achtet
Abstraktionsvermögen	Erkennt man daran, dass jemand vom Gegenständlichen auf das Allgemeine schließen kann
<b>7. Führungskompetenz</b>	
Mitarbeiterorientierung	Erkennt man daran, dass jemand seine Mitarbeiter als Individuen wahrnimmt, Sorgen und Nöte seiner Mitarbeiter ernst nimmt, offen ist für die Vorschläge der Mitarbeiter, interessiert an der Meinung der Mitarbeiter ist und den Erfolg mit seinen Mitarbeitern teilen kann
Teamfähigkeit	Erkennt man daran, dass jemand bei gemeinsamer Arbeit mit mehreren Personen konstruktive Beziehungen zwischen den Mitarbeitern dieser Gruppe aufrecht erhalten kann

Kommunikationsfähigkeit	Erkennt man daran, dass jemand gut zuhören, gut die Meinung eines anderen erfassen kann und sich selbst klar ausdrücken kann
Informationsmanagement	Erkennt man daran, dass jemand die für seinen Job notwendigen Informationen einholt, sie entsprechend weitergibt und dafür sorgt, dass seine Mitarbeiter die für sie notwendigen Informationen in der entsprechenden Qualität haben
Konfliktfähigkeit	Erkennt man daran, dass jemand seinen Standpunkt, auch wenn er anderen widerspricht, wertschätzend äußern kann und bereit ist, sich mit dem Unterschied und dem anderen darüber angemessen auseinander zu setzen
Delegationsfähigkeit	Erkennt man daran, dass jemand Aufgaben und Verantwortung an andere weitergeben kann, diese Aufgaben exakt beschreiben kann und den Mitarbeitern den nötigen Freiraum und die notwendige Entscheidungskompetenz gibt, die sie zur Erfüllung ihrer Arbeit benötigen
Förderbereitschaft	Erkennt man daran, dass jemand bereit ist, andere zu unterstützen und andere zu stärken
Motivationsfähigkeit	Erkennt man daran, dass jemand Aktivitäten setzt, um die Eigensteuerung von Personen zu erhöhen
<b>8. Sprachliche Kompetenz</b>	
Rhetorik	Erkennt man daran, dass jemand sich gut artikulieren kann, Pausen einsetzt, die Lautstärke und die Sprechgeschwindigkeit variiert
Präsentation	Erkennt man daran, dass sich jemand klar und selbstbewusst ausdrücken kann, die Zuhörer fesselt und zum Inhalt und zur Zielgruppe passende Instrumente einbaut

## Kernaussagen aus dem Leitbild der Flughafen Graz Betriebs GmbH

- Wir gehen aktiv auf alle unsere Partner zu und begegnen einander in einer offenen, positiven Art, die von Akzeptanz und gegenseitigem Respekt getragen ist.
- Unseren Kunden begegnen wir in freundlicher, verlässlicher aber selbstbewusster und korrekter Art.
- Wir sind innovativ und suchen ständig nach neuen und besseren Lösungen.
- Unsere Partner können sich auf uns und unsere Stabilität absolut verlassen.
- Wir sind bereits verschiedene – auch bereichsübergreifende – Aufgaben zu übernehmen. Unsere Multifunktionalität ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg unseres Unternehmens.
- Wir alleine tragen die Verantwortung für unsere persönliche Entwicklung. Die optimalen Rahmenbedingungen dazu schafft die FGB.
- Wir vereinbaren mit unseren Vorgesetzten klare Ziele. Falls wir selber Führungskraft sind, kommunizieren wir diese Ziele offen und klar an unsere Mitarbeiter.
- Der Gesamterfolg steht für uns stets über dem Einzelsieg.
- Sparsamer Umgang mit den Ressourcen und Umweltbewusstsein bestimmen unsere tägliche Arbeit.
- Uns ist bewusst, dass Sicherheit für den Flughafen lebensnotwendig ist. Jeder einzelne ist dafür mitverantwortlich.



## 11.4 Vorbereitungsbogen zum Mitarbeitergespräch

# VORBEREITUNGSFRAGEN ZUM MITARBEITERGESPRÄCH

Version 2006/07

Für den Mitarbeiter \_\_\_\_\_ (Name)

Das Gespräch findet am \_\_\_\_\_ um \_\_\_\_\_ Uhr statt.

---

Dieser Bogen dient nur für Sie als Vorbereitung. Er soll und muß nicht abgegeben werden. Sie werden gemeinsam mit Ihrem Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch ein Protokoll anfertigen.

### 1. Grundlagen

Lesen Sie Ihre Stellenbeschreibung durch und nehmen Sie eventuell notwendige Korrekturen direkt auf Ihrer Stellenbeschreibung vor.

Ist der Inhalt der Beschreibung des Verantwortungsbereiches (Stellenziele, Befugnisse, Anforderungen, Aufgaben) noch richtig? Was gehört geändert?

Notieren Sie bitte die gewünschten Änderungen.

### 2. Kernaussagen für unsere tägliche Arbeit

2 wesentliche Kernaussagen, die für unser gemeinsames Handeln sehr wichtig sind, lauten:

- **Unseren Kunden begegnen wir in freundlicher, verlässlicher aber selbstbewusster und korrekter Art.**
- **Wir alleine tragen die Verantwortung für unsere persönliche Entwicklung. Die optimalen Rahmenbedingungen dazu schafft die FGB.**

Wie beurteilen Sie nun diese Kernaussagen. Werden diese heute schon gelebt bzw. wo sehen Sie vorrangig Handlungsbedarf für Veränderungen.

Aussage 1: \_\_\_\_\_

Ist-Zustand: *(So sehe ich die Situation heute.)* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Soll-Zustand: *(So soll die Verbesserung aussehen.)* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aussage 2: \_\_\_\_\_

Ist-Zustand: *(So sehe ich die Situation heute.)* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Soll-Zustand: *(So soll die Verbesserung aussehen.)* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3. Mitarbeiterprofil/Einschätzung

Ihr Vorgesetzter hat Kriterien für fachliches Wissen, Fertigkeiten und soziale Kompetenz formuliert, die gerade für Ihren Arbeitsplatz besonders wichtig sind und nach denen er Sie beurteilen wird. Bitte schätzen Sie sich auch selbst nach diesen Kriterien ein. Die Spalte Potenziale soll die Möglichkeiten und das Zutrauen von Entwicklung darstellen (z.B. kann die IST-Einschätzung in Sprachkenntnissen Englisch durchschnittlich sein das Potenzial die Sprache zu erlernen – bei entsprechenden Schulungen – aber sehr gut)

Verwenden Sie den Vorbereitungsbogen mit den eingetragenen Kriterien (Sie bekommen diesen von Ihrem Vorgesetzten).

#### **4. Arbeitsleistung**

Was hat sich im letzten Jahr an Positivem und Negativem bei meiner Arbeit ereignet?  
z.B. Weiterbildung, Arbeit, Projekte, .....

---

---

---

Wo lagen meine wichtigsten Aufgabenschwerpunkte im vergangenen Jahr?  
Wie habe ich die Aufgaben erfüllt (Hintergründe)?

---

---

---

---

#### **5. Vorgesetztenprofil / Führung und Unterstützung**

Welche Aufgaben / Eigenschaften werden für meinen Vorgesetzten zunehmend wichtiger?

---

---

Was erwarte ich von meinem Vorgesetzten?

---

---

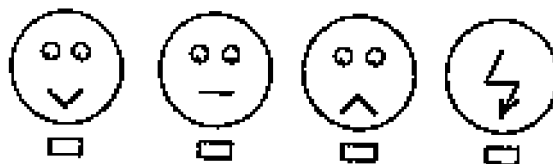
Werde ich von meinem Vorgesetzten unterstützt? Was soll mein Vorgesetzter besser machen, um mich in meiner Arbeit zu unterstützen?

---

---

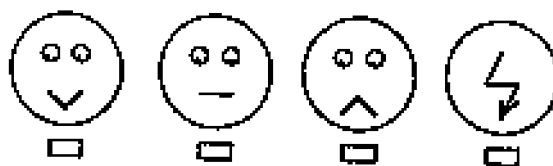
## 6. Entwicklung des Unternehmens / der Abteilung

Das Klima im Unternehmen ist (bitte kreuzen Sie an)



weil, \_\_\_\_\_

Das Klima in meiner Abteilung ist (bitte kreuzen Sie an)



weil, \_\_\_\_\_

Wo liegen die Engpässe, Schwierigkeiten, Stärken und Schwächen?

---

---

---

Wohin soll sich meiner Meinung nach meine Abteilung entwickeln? Was sind die zukünftigen Aufgabenschwerpunkte und Herausforderungen? Welche Schritte sind dazu notwendig?

---

---

---

## **7. Aufgaben / Ziele / Förderung**

Wie wurden die beim vorigen Gespräch vereinbarten Ziele und Fördermaßnahmen (wie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen) umgesetzt?

---

---

---

Wie stelle ich mir langfristig meine berufliche Entwicklung im Unternehmen vor?

---

---

---

Was sind aus meiner Sicht meine wichtigsten Aufgaben im nächsten Jahr? Welche Arbeitsschwerpunkte und Termine möchte ich mir selbst gerne setzen?

---

---

---

Welchen Ausbildungsbedarf habe ich für das kommende Jahr und welche Maßnahmen sollen daher folgen? Wie sieht der Schulungsbedarf für die nächsten Jahre aus? (Schulungskonzept 2007-2009)

---

---

---

---

## **8. Und zum Schluß**

Was möchte ich noch gerne mit meinem Vorgesetzten besprechen?

---

---

## 11.5 Vision und Leitbild der Flughafen Graz Betriebs GmbH

Wie jedes Unternehmen steht auch der Flughafen Graz für ganz bestimmte und klar umrissene Visionen und Ziele. Diese bestimmen den langfristigen Kurs und unterscheiden ihn von anderen Unternehmen. Die Vision und das Leitbild des Flughafen Graz wurden entwickelt, um diesen Kurs in die Zukunft sowohl intern, als auch extern transparent zu machen und um Mitarbeitern, Kunden und Stakeholdern eine Orientierung zu geben. Die Flughafen Graz Betriebs GmbH sieht ihr Leitbild als Sollbeschreibung, als Anspruch an sich selbst.

### Vision

Der Flughafen Graz ist mit der Vernetzung von Flughafen, Autobahn und Zugverbindungen zu einem tragenden Verkehrsknotenpunkt im Wirtschaftsraum Süd-Ost geworden. Durch den bestmöglichen Ausbau unserer Flugverbindungen in Europa haben wir einen wesentlichen und nachhaltigen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen und Menschen, die hier leben und arbeiten geleistet. Dadurch wurde die Entwicklung unserer Region zu einem der TOP Wirtschaftsstandorte in Europa von uns erheblich unterstützt.

### Leitbild

#### **Wir sind einer der modernsten Regionalflughäfen europaweit**

Unseren Kunden bieten wir durch unsere schlanke Organisation ein Leistungsspektrum, das durch Flexibilität, Optimismus und zukunftsorientierte Lösungen geprägt ist. Das höchste Maß an Sicherheit und Zuverlässigkeit ist selbstverständlich. Weil wir schlank sind, können wir schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren und gestalten durch ständige Innovationen die Zukunft mit.

#### **Möglich machen uns das unsere MitarbeiterInnen die multifunktional einsetzbar sind**

Es ist die Summe ihrer Fähigkeiten, ihres Know-hows und ihres Engagements die uns so erfolgreich macht. Wichtig im Umgang miteinander sind uns eine offene und positive Gesprächskultur, sowie gegenseitiger Respekt und Akzeptanz. Um die Zufriedenheit an der Arbeit zu fördern schaffen wir die optimalen Rahmenbedingungen für die Weiterbildung und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiter. Initiative und Verantwortung dazu liegen beim Mitarbeiter selbst. Vereinbarte Ziele kommunizieren wir sehr klar, um Unsicherheiten zu vermeiden – ein eindeutiger und klarer organisatorischer Aufbau dient uns dabei als Orientierung.

#### **Gesamterfolg steht für uns über dem Einzelsieg!**

#### **Unsere Kunden werden nicht „abgefertigt“ sondern betreut**

Durch kurze Wege und einfache Abwicklung helfen wir dem Kunden wie Passagieren und Airlines Zeit zu sparen. Alle unsere Leistungen stellen den Nutzen für den Kunden in den Mittelpunkt. Wir wollen ihm seine Zeit nicht stehlen. Unsere Kunden empfehlen uns weiter, weil sie sich von unserem außerordentlichen Servicegrad, unserer Freundlichkeit und unserer Verlässlichkeit immer wieder überzeugen. Sie schätzen den hohen technischen Standard des Flughafens. Fairness und Respekt gegenüber jedem einzelnen Kunden sind für uns von oberster Priorität. Die gute landseitige Anbindung, die einfache Abwicklung und die Destinationsvielfalt machen uns attraktiv für Passagiere,

Reiseveranstalter und Fluglinien. Unsere Infrastruktur ist innovativ, funktionell und erfüllt die bestmöglichen Sicherheitsstandards.

### **Für unsere Eigentümer schaffen wir Werte indem wir verlässliche – aber auch mutige - Qualitätsmaßstäbe setzen**

Weil wir Veränderungen frühzeitig wahrnehmen, ist es uns möglich schnell darauf zu reagieren und an unserer ständigen Weiterentwicklung zu arbeiten. Durch die erfolgreiche Führung des Unternehmens und eine hervorragende Standortentwicklung haben wir ein gutes Image in der Öffentlichkeit und besitzen das Vertrauen unserer Eigentümer. Mit unserem unternehmerischen Denken und Handeln erreichen wir für unsere Eigentümer eine angemessene Verzinsung des Kapitals und für uns, als eigenständiges Unternehmen die notwendige hohe Flexibilität bei strategischen Entscheidungen.

### **So wie wir ein Teil unserer Umwelt sind, so ist auch die Umwelt Teil unseres täglichen Denkens und Handelns**

Nicht nur, weil wir uns unserer Verantwortung bewusst sind, setzen wir auf vorbildliche Umweltstandards. Der sparsame Einsatz von Ressourcen und die Berücksichtigung neuester Erkenntnisse sind seit vielen Jahren ein selbstverständlicher Teil unserer Arbeit.

Die Zunahme von Mobilität darf nicht die Zunahme der Umweltbelastung im selben Ausmaß bewirken. Obwohl wir ein internationaler Verkehrsknotenpunkt sind, sehen wir uns auch als Teil des regionalen Umfeldes. Daher nehmen wir am Leben in dieser Region aktiv teil. Mit unseren Anrainern führen wir einen ständigen Dialog, der es uns ermöglicht potentielle Konfliktfelder frühzeitig wahrzunehmen und gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten.

### **In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Behörden machen wir den Flughafen sicher**

Die Behörden geben die gesetzlichen Rahmenbedingungen für einen technisch- und betrieblich sicheren Flughafen vor. Wir sind dabei immer korrekt, aber im Interesse unserer Kunden treten wir mit den Behörden mutig in einen Dialog über Rahmenbedingungen, falls sie uns mehr bremsen als fördern. Um ein partnerschaftliches Miteinander leben zu können binden wir die Behörden in die relevanten Themen ein.



## 11.6 Evaluierungsbogen der Flughafen Graz Betriebs GmbH

Sehr geehrte Muster!

Sie haben Anfang Dezember d. J. an einem Workshop zum Thema Kommunikation/ Konflikte/Beschwerden bzw. Kundenorientierung teilgenommen.

Um ein Gefühl für die Qualität dieser Seminarveranstaltung zu bekommen, bitten wir Sie, ein paar Fragen zu beantworten und den Bogen bis **8. Jänner 2007** an die Personalentwicklung zu retournieren.

Danke für Ihre Mitarbeit

Human Ressources

1. Was fällt Ihnen spontan ein, wenn Sie an die beiden Seminartage denken? Was blieb gut in Erinnerung, was weniger gut?

2. Wie waren Sie mit den Inhalten und der Vermittlung dieser Inhalte zufrieden?

3. Ist das vermittelte Wissen für die Praxis brauchbar bzw. anwendbar?

4. Können Sie an einem konkreten Beispiel beschreiben, dass sich seit dem Workshop an Ihrem Verhalten etwas verändert hat?

5. Hat der Trainer Ihren Erwartungen entsprochen?

6. Können Sie dieses Seminar bzw. den Trainer auch den Kollegen weiterempfehlen? Wenn nein, warum? Wenn ja, warum?

7. Wollen Sie wieder an einem Kommunikationstraining teilnehmen? Wenn nein, warum? Wenn ja, warum und welche Themen würden Sie vorschlagen?

--

8. Möchten Sie Ihrer Rückmeldung noch etwas hinzufügen?

--

9. Sonstige Anregungen, die bei künftigen Seminarplanungen weiterhelfen können?

--

## 12 Literaturverzeichnis

- Arnold, R. (1997). *Betriebspädagogik, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage*. Schmidt.
- Auer, M. (1994). *Personalentwicklung und betriebliche Mitbestimmung: eine mikropolitische Analyse*. Wiesbaden: Gabler.
- Becker. (2002). *Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis 3. Auflage*. Stuttgart: Schäffer, Pöschel.
- Berthel, J., & Becker, F. G. (2003). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 7., überarb. u. erw. Aufl.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Camphausen, B. (2007). *Strategisches Management: (Planung, Entscheidung, Controlling), 2. Auflage*. München: Oldenbourg.
- Decker, F. (1995). *Bildungsmanagement für eine neue Praxis: Lernprozesse erfolgreich gestalten, pädagogisch und betriebswirtschaftlich führen, budgetieren und finanzieren*. Buxtehude: AOL Verlag.
- Fankhauser, K. (2005). *Handbuch der betrieblichen Weiterbildung: Ein Leitfaden für PersonalistInnen und TrainerInnen*. Wien: wuv.
- Fiedler, R. (2007). *Organisation kompakt*. München: Oldenbourg.
- Flughafen Graz Betriebs GmbH. (2007). *Geschäftsbericht 2007*. Feldkirchen.
- Flughafen Graz Betriebs GmbH. (2008). *Unternehmenskonzept 2013*. Feldkirchen.
- Friedli, V. (2002). *Die betriebliche Karriereplanung*. Bern: Haupt.
- Götz, K. (1999). *Zur Evaluierung beruflicher Weiterbildung: Band 1, Theoretische Grundlagen*. Weinheim: Beltz.
- Heinemann, C. (1997). *Organisationales Lernen und lernende Organisation auf dem Prüfstand*. Mering: Rainer Hamp Verlag.
- Klimecki, G. (2005). *Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven, 3. Auflage*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Müller, R., & Brenner, D. (2008). *Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen: Von der Planung über die Durchführung bis zur Auswertung*. Landsberg: mi.

- Nagel, R., Oswald, M., & Wimmer, R. (1999). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument: Ein Handbuch der OSB für Praktiker*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Pascherer, O. (Oktober 2003). Ecclesia semper reformanda: lernende Organisation - mehr als nur ein Schlagwort? (C. Wirl, Hrsg.) *Training: Magazin für Bildung und Personalwesen* .
- Rebmann, K., Tenfelde, W., & Uhe, E. (2005). *Berufs- und Wirtschaftspädagogik: Einführung in Strukturbegriffe*. Wiesbaden: Gabler.
- Reinemann, H. (2002). *Betriebliche Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen*. Berlin-Hamburg-Münster: LIT Verlag.
- Rimser, M. (Februar 2008). Wir können einfach nicht wirken! (C. Wirl, Hrsg.) *Training: Magazin für Bildung und Personalwesen* .
- Rothenwänder, K.-P. (November 2004). Dei drei Säulen des Mitarbeitergespräches. (C. Wirl, Hrsg.) *Training: Magazin für Bildung und Personalwesen* .
- Rothenwänder, K.-P. (März 2005). Wie wir an die Sachen herangehen zeigt unsere Unternehmenskultur: Ein Leitbild verhilft dazu. (C. Wirl, Hrsg.) *Training: Magazin für Bildung und Personalwesen* .
- Ryschka, J., & Solga, M. (2008). *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele, 2., überarb. und erw. Aufl.* (A. Mattenklott, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler.
- Sattes, I., & Conrad, H. (1997). *Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU*. Zürich: vdf Hochschul Verlag.
- Scheibel, G. (Mai 2005). So misslingt Ihr MA-Gespräch garantiert! Praktische Tipps und konkrete Techniken. (C. Wirl, Hrsg.) *Training: Magazin für Bildung und Personalwesen* .
- Schmidt, G. (2002). *Einführung in die Organisation: Modelle- Verfahren- Techniken, 2. Auflage*. Wiesbaden: Gabler.
- Steven, K. (Oktober 2007). Feedback = verpackte Kritik? (C. Wirl, Hrsg.) *Training: Magazin für Bildung und Personalwesen* .
- Thom, N. (2006). *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. Wiesbaden: Gabler.
- Thommen, A. (2003). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4., überarb. u. erw. Aufl.* Wiesbaden: Gabler.
- Tschumi. (2006). *Praxisratgeber zur Personalentwicklung*. Zürich-Wollishofen: Praxium.